

EVALUERING AF

Udvikling Nordvestsjælland 2007-13



Sejlende campingvogn



Brug af egne æbler



Go High



Café in Tro

Indhold

Kort sammenfatning	5
Indledning	7
Formål	8
Evaluerings tilgang	8
Evaluerings metode	9
Evaluators position	9
Evalueringsaktiviteter og øvrige data	9
Spørgeskemaundersøgelse	9
Fokusgruppeinterview	10
Bestyrelsesworkshop	10
Følgegruppe og kvalitetssikring	10
Øvrige data	11
Analyse og diskussion	12
Udmøntning af strategien	12
Økonomi og antal projekter for indsatsområder i landdistrikter - LAG	12
Økonomi og antal projekter for indsatsområder i fiskeriområder - FLAG	16
Antal arbejdspladser, aktiviteter, inddragede personer og netværk	18
Strategiens overordnede udformning	19
Projekter	20
Projektudvælgelse	20
Projektudvikling	21
Organisation	22
Fysisk ramme	22
Bestyrelse	23
Medarbejdere	24
Kommunikation	24
Offentlighed/PR	24
Kommunikation og vejledning af ansøgere og projektholdere	26
Medfinansiering og mellemfinansiering	28
Kommunikation med ministerierne	29
Netværk	30
Evalueringskapacitet	32
Konklusioner og anbefalinger	33
BILAG	37
Bilag 1 - Spørgeskema til projektholdere	38
Bilag 2 - Sammenfatning af spørgeskemaundersøgelse	40
Bilag 3 - Sammenfatning fra følgegruppemøde 1	44
Bilag 4 - Sammenfatning fra følgegruppemøde 2	48
Bilag 5 - Interviewguides til fokusgruppeinterview	51
Bilag 6 - Sammenfatning fra Fokusgruppeinterview med projektholdere	53
Bilag 7 - Sammenfatning fra fokusgruppeinterview med kommunerepræsentanter	57
Bilag 8 - Sammenfatning af workshop med bestyrelsen for LAG Midt Nordvestsjælland	63
Bilag 9 - Sammenfatning af værdiseminar med Udvikling Nordvestsjælland's daglige leder.	65
Bilag 10 - Strategi for 2007-13 - kort version	67

Kort sammenfatning

Udvikling Nordvestsjælland har i programperioden 2007-13 uddelt i alt 37,6 mio. kr. til i alt 140 projekter under Landdistrikts- og Fiskeriudviklingsprogrammet. Midlerne har været uddelt på baggrund af foreningens udviklingsstrategi "Midt i landet", der indeholder en række indsatsområder og målsætninger for de to programmer.

Igennem en spørgeskemaundersøgelse, to fokusgruppeinterview, en bestyrelsesworkshop, et sekretariatsseminar samt løbende drøftelser i bestyrelsen og 'Arbejdsgruppen for den kommende periode', er evalueringsresultater blevet sammenholdt med strategien. Desuden er erfaringer med henblik på at forbedre strategi, organisation og arbejdsgange i den kommende periode, blevet indsamlet. Evalueringen er blevet kvalitetssikret igennem en følgegruppe, sammensat af organisationens forskellige interessenter.

Rapporten indeholder en række anbefalinger til den kommende LAG. Nogle af disse anbefalinger er allerede realiseret, da LAG'en er etableret, og udviklingsstrategien sendt til godkendelse i ministeriet. Konklusioner er blandt andet:

- Målene i udviklingsstrategien er, i store træk, blevet opfyldt. Dog er der variationer i indsatsområdernes faktiske prioritering, i forhold til de opstillede mål. Især har indsatsområder der relaterer sig til landsbyliv, natur- og kulturarven, turisme og entreprenørskab været prioriteret. Indsatsområderne er centrale mål i udviklingsstrategien for den nye LAG. Indsatsområdet Unge i lokalområdet har ikke haft det antal projekter, man forventede. I den kommende periode prioriteres det at aktivere de unge ved at arbejde for at sætte entreprenørskab på dagsordenen.
- Det har været en fordel med en bred og rummelig strategi, da det har givet plads til både foreningens mere strategiske indsatser og det, der er opstået ude i miljøet. Det anbefales, at der også i den kommende periode lægges en rummelig strategi i kombination med mere politisk-strategiske indsatser i samarbejde med kommunerne.
- Der har været en tilfredsstillende og tæt kontakt samt løbende vejledning af ansøgere. Desuden har der i sidste del af programperioden været gode erfaringer med at knytte bestyrelsesmedlemmer til projekter med henblik på sparring, netværk og faglig indsigt. Dette foreslås videreført i den kommende periode.
- Tilvejebringelse af projekters medfinansiering er generelt en udfordring, der har været imødekommet igennem programkoordinators vejledning. Det anbefales, at denne opgave i den kommende periode løses i samarbejde med kommunerne, ligesom en fælles praksis for mellemfinansiering ved kommunerne af projekter, indtil udbetaling af tilskud, tilrådes.
- LAG-ordningen har et delvist negativt ry pga. de bureaukratiske udfordringer, der følger med ordningen, trods de mange gennemførte projekter og resultater. Dette foreslås i den kommende periode imødekommet igennem styrket kommunikation om det der lykkes, samtidig med at kommunikation og samarbejde med de pågældende ministerier påvirkes konstruktivt.
- Udvikling Nordvestsjælland har i perioden deltaget i nationale og internationale netværk, samt sat rammer for ideudviklingsværkssteder og informationsmøder. Denne indsats anbefales videreført og udvidet med, at LAG'en desuden tager an-

svar for at facilitere netværk og netværksgrupper, f.eks. for kommunerne og projektholdere.

- Tilknytning af en kommunikationskonsulent har i perioden givet gode resultater i form af øget spalteplass i pressen. Det anbefales, at der også i den kommende periode tilknyttes en kommunikationskonsulent, og desuden at synlighed og kommunikation øges, blandt andet igennem de sociale medier, et attraktivt nyhedsbrev og projektpræsentationer i forskellige sammenhænge.
- Det har været frugtbart at være en stor LAG, da det har givet organisationen selvstændighed, samt mulighed for en fuldtidsansat programkoordinator. Det bør overvejes at ansætte to programkoordinatorer i den kommende periode, da det geografiske område er blevet endnu større, og den tætte kontakt med ansøgere har høj prioritet.
- Der har været administrative og kommunikationsmæssige fordele og ulemper ved at have sekretariat hos en enkelt af kommunerne. Det anbefales, at der i den kommende periode afprøves en model, hvor LAG'en har selvstændigt sekretariat.
- Der har i perioden ikke været en praksis for løbende at evaluere og indsamle data. Det anbefales, at der i den kommende periode skabes en sådan praksis, hvor indsamling, registrering og aktivering af evalueringsresultater sikres og tilgodeses på en meningsfuld måde.

Indledning

Udvikling Nordvestsjælland har i programperioden 2007-13 på baggrund af sin strategi "Midt i landet" uddelt landdistrikts- (LAG) og fiskeriudviklingsmidler (FLAG) i det geografiske område, der dækker kommunerne Sorø, Kalundborg, Holbæk og Odsherred.

Som noget særligt i forhold til landets øvrige Lokale Aktionsgrupper har Udvikling Nordvestsjælland dækket et stort geografisk område, bestående af to landkommuner (Kalundborg og Odsherred) og to mellemkommuner (Holbæk og Sorø)¹, og har dermed været Danmarks største LAG i perioden. Udvikling Nordvestsjælland har desuden været både LAG og FLAG i programperioden, hvilket flere steder har været to særskilte organisationer.

Arbejdet i Udvikling Nordvestsjælland, og i de lokale aktionsgrupper generelt, er baseret på den såkaldte LEADER-metode. Grundidéen er, at lokale kræfter - og dermed lokal indsigt og kendskab til områdets særkendetegn - skal have indflydelse på landdistrikts- og fiskeripolitikken. LEADER-metoden bygger på syv nøgleprincipper, som til sammen kan bidrage med lokal forankring, udblik til omverdenen, fornyelse og brug af lokale ressourcer.

De syv nøgleprincipper er:

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

Evalueringen er iværksat af Udvikling Nordvestsjællands bestyrelse og finansieret i samarbejde med de fire kommuner, som LAG'en har dækket geografisk: Sorø, Kalundborg, Holbæk og Odsherred. Evalueringen finder sted i perioden 1. maj til 8. januar 2015 og udføres af konsulentvirksomheden Muliggjort ved Mette Dinesen, i samarbejde med LAG'ens programkoordinator, André Nielsen, og bestyrelse.

I praksis har udarbejdelse af strategien for den nye LAG 'overhalet' processen med udarbejdelse af evalueringen. Udviklingsstrategien er indsendt til godkendelse i Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter 1. december 2014, og evalueringen færdiggøres i begyndelsen af januar 2015. Heldigvis har det været muligt at inddrage de foreløbige evalueringsresultater i processen, og de to forløb har været tæt integreret, hvilket har skabt synergi imellem den. Evalueringen vil fortsat være af stor betydning for arbejdet i den nye LAG og for synliggørelse af de hidtidige projekter og resultater.

1) Forskellen på landkommuner og mellemkommuner i LAG-sammenhæng er, at landkommuner får tildelt en ramme bestående af EU-midler og nationale midler. I mellemkommunerne skal projektholder eller LAG selv rejse den nødvendige offentlige medfinansiering som en forudsætning for, at EU-midlerne kan udnyttes.

Formål

Evaluerings hovedformål er:

- At analysere LAG'ens resultater i forhold til den lokale udviklingsstrategi for 2007-2013
- At udnytte de erfaringer, som Udvikling Nordvestsjælland har gjort som LAG i programperioden med henblik på at udarbejde den bedst mulige strategi for programperioden 2014-2020
- At synliggøre LAG'ens projekresultater i de fire kommuner
- At tilvejebringe praktisk anvendelig læring i selve evalueringsprocessen, både i forhold til nuværende og kommende programperiode

Evaluerings delmål er:

- Fremadrettet at bringe projektholdernes erfaringer i spil
- At synliggøre projekterne og deres effekter for at profilere projekternes selv, LAG'en og kommunerne og derigennem tiltrække ressourcer og frembringe fortsat engagement og ideskabelse hos projektholdere
- At styrke samarbejdet mellem de fire kommuner og evaluere på 4-kommunemodellen
- At evaluere på modellen med LAG og FLAG i samme organisation
- At udvikle en model for projektudvælgelse for den næste programperiode
- At udvikle en model for evaluering for den næste programperiode
- At evaluere LAG'ens organisering, administration og daglige arbejde
- Konstruktivt at evaluere og påvirke kommunikation og arbejdsgange i forhold til Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter og NaturErhvervstyrelsen

Evaluerings tilgang

Evalueringen er baseret på tilgangen *Innovativ evaluering* som den er formuleret af Malene Skov Dinesen og Camilla Kølsen de Wit, 2013². Innovativ evaluering tager tidligt i design og planlægning højde for, hvilken forandring og påvirkning evalueringen har til formål at skabe.

Derfor er evalueringsaktiviteterne tilrettelagt både med det formål at indsamle data og at iværksætte den ønskede forandring og påvirkning i én og samme bevægelse. Da evalueringen af programperioden 2007-13 og udformning af udviklingsstrategi for programperioden 2014-20 har fundet sted som en integreret og parallel proces, har evalueringsaktiviteternes dobbelte sigte været yderst virksomt og meningsfuldt. De deltagerbaserede aktiviteter har iværksat strategiarbejdet hos de involverede med det samme.

Innovativ evaluering er baseret på den reelle efterspørgsel hos de involverede: Hvilke spørgsmål optager dem, og hvad er det for en forandring, de ønsker at skabe? For at afdække denne efterspørgsel, er der udført kortere interview pr. mail forud for de udførte fokusgruppeinterview. Desuden er evalueringsspørgsmålene blevet drøftet i den tilknyttede følgegruppe.

2) "Essensen af innovativ evaluering", Dansk Psykologisk Forlag, 2013

Evaluerings metode

For at øge evalueringens kvalitet, er en kombination af kvalitative og kvantitative evalueringsmetoder taget i brug, og der er søgt svar fra flere perspektiver på de samme spørgsmål.

Evalueringen skal dels dokumentere og vurdere de målbare resultater i forhold til resultatmålene i udviklingsplanen for 2007-13. Dels skal den skabe grundlag for en ny og forbedret strategi og organisation i den nye programperiode 2014-20.

Til den faktuelle vurdering af resultatmål er anvendt en spørgeskemaundersøgelse blandt projektholderne. Evalueringsspørgsmålene har blandt andet været: *Hvor mange arbejdspladser er der skabt? Hvor mange afledte arbejdspladser og andre sideeffekter er der skabt? Hvor stor en øget omsætning er der genereret? Hvor stor en yderligere finansiering er der rejst fra andre kilder, som følge af de uddelte projektmidler? I hvor stort omfang opleves levevilkårene forbedret, som følge af LAG'ens indsats?*³

Til brug for udvikling af den ny strategi er anvendt et kvalitativt og deltagerbaseret udviklingsforløb med fokusgruppeinterview. Her har evalueringsspørgsmålene blandt andet været: *Hvordan skal projektholdere fremover udvælges? Hvordan skal en kommende strategi se ud? Hvordan skal organisation og bestyrelse sammensættes? Hvordan skal arbejdsgangene være? Hvilke rammer og kompetencer skal administrationen have? Hvordan skaber vi de mest gunstige samarbejder og netværk med og for kommuner, projektholdere, erhvervsråd, virksomheder, foreninger og andre aktører?*⁴

Evaluators position

Da evaluator har været tilknyttet organisationen kontinuerligt i en periode på to år forud for evalueringen, er den snarere at betragte som en intern evaluering, end som en ekstern. Dette er forstærket af evaluators involvering i udarbejdelse af strategien for den nye programperiode. Evalueringen er gennemført i samarbejde med programkoordinator og bestyrelse.

Evalueringsaktiviteter og øvrige data

Spørgeskemaundersøgelse

Til dokumentation for de opnåede resultater i forhold til strategiens resultatmål er der blevet gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt projektholderne. (Se spørgeskema, bilag 1). Spørgeskemaet er udformet af evaluator og rundsendt, indsamlet og sammenfattet af foreningens daglige leder.

3) Se spørgeskema, bilag 1

4) Se interviewguides, bilag 5

Fokusgruppeinterview

1. Det ene fokusgruppeinterview er blevet gennemført med deltagelse af en projektholder fra hver kommune, heraf har en af projektholderne modtaget fiskeriudviklingsmidler (FLAG). Desuden deltog Udvikling Nordvestsjælland daglige leder. Fokusgruppen er sammensat af både erhvervsprojekter og almennyttige projekter, og med en mangfoldighed i størrelsen af tilskud. Kommunale projektholdere har ikke deltaget i denne fokusgruppe, da fokusgruppeinterview med kommunerne er blevet afholdt særskilt.

Fokusgruppeinterviewet har haft til formål at tilvejebringe viden om, hvordan en kommende programperiode kan se ud fra projektholderperspektiv, på baggrund af hvordan det har været i den forløbne periode.

2. Det andet fokusgruppeinterview er blevet gennemført med repræsentanter fra de fire kommuner, samt Lejre Kommune, der i den nye programperiode 2014-20 er udpeget som LAG-område sammen med de øvrige fire. Desuden deltog Udvikling Nordvestsjælland daglige leder. Fokusgruppeinterviewet har haft til formål at skabe det bedste grundlag for et samarbejde om landdistrikterne, kommuner og den kommende LAG imellem, på baggrund af de indhøstede erfaringer i den forløbne periode, samt at komme med input til den kommende strategi.

Begge fokusgruppeinterview er blevet tilrettelagt på baggrund af korte interview pr. mail med deltagerne. Sammenfatning af fokusgruppeinterview er efterfølgende blevet godkendt af deltagerne. (Se bilag 6 og 7).

Bestyrelsesworkshop

Det har ikke været muligt at afholde en workshop med Udvikling Nordvestsjælland bestyrelse, da ressourcerne er blevet brugt på at oprette organisationen for den nye LAG. Evalueringen er i stedet blevet rundsendt til kommentering til medlemmerne af bestyrelsen, inden udarbejdelse af den endelige version.

Workshop i den nyvalgte bestyrelse om udviklingsstrategi for den nystiftede LAG fandt sted med evaluator som facilitator. Workshopen blev holdt efter de gennemførte fokusgruppeinterviews og inden rapportskrivning. Det var derfor oplagt at præsentere nogle af evalueringens foreløbige resultater for bestyrelsen, med henblik på udarbejdelse af ny strategi. Opsamling fra workshopen kan ses i bilag 8.

Følgegruppe og kvalitetssikring

Der har været knyttet en følgegruppe til evalueringen, sammensat af repræsentanter for bestyrelse, daglig ledelse og projektholdere. Følgegruppen har haft til formål at kvalitetssikre evalueringens design og udførelse og er sammensat som et 'mikrokosmos' af organisationen. Igennem drøftelser de forskellige aktører og niveauer i imellem, har den kunnet integrere organisationens forskellige interesser, med dataindsamling og forandringsprocesser for øje. Følgegruppen har mødtes to gange i forløbet.

Øvrige data

Øvrige data er indsamlet hos Udvikling Nordvestsjælland administration. Øvrige data er:

- Referat af brainstorm og værdiworkshop på arbejdsgruppemøde 30. oktober 2013 og på efterfølgende bestyrelsesmøde 3. december 2013
- Værdiseminar med den daglige leder 2010-14
- Antal projekter og uddelte projektmidler fordelt på indsatsområder defineret i udviklingsplanen (Levende landsbyer, Natur- og kulturarven, Lokale kvalitetsprodukter, Kunst og kunsthåndværk, Helårsturisme, Innovation, opfinderi og entreprenørskab, Unge i lokalsamfundet, Programrelevant kompetenceudvikling (land), Nationalt og internationalt samarbejde (land), Levende fiskerihavne, lokale fiskeprodukter, Programrelevant kompetenceudvikling (fisk), Nationalt og internationalt samarbejde (fisk))
- Økonomisk forbrug i perioden, fordelt på projekter
- Årsberetninger og årsregnskaber 2007-13

Generelt bærer evalueringen præg af, at Udvikling Nordvestsjælland skiftede programkoordinator pr. 1. april 2014, netop som evalueringen blev sat i værk. Desuden af travlheden med at iværksætte den ny programperiode. Dette har besværliggjort tilvejebringelse af visse data og kvalitetssikring af evalueringen som helhed, da dele af historikken mangler. Der har været rådet bod på dette ved at sende evalueringsudkast til kommentering hos Udvikling Nordvestsjællands bestyrelse og den tidligere koordinator.

Analyse og diskussion

Udmøntning af strategien

Udvikling Nordvestsjælland overordnede målsætninger for LAG- og FLAG-programmerne og fordelingen af de tilskudsmidler, der var til rådighed, fremgår af udviklingsstrategien "Midt i landet". Ud fra målsætningerne har foreningens bestyrelse identificeret nogle indsatsområder, der kan opfylde målsætningerne. Det er disse typer af projekter, man ønskede at støtte.

Økonomi og antal projekter for indsatsområder i landdistrikter - LAG

Ud fra målene blev der opstillet ni indsatsområder der skulle støttes. For hver af disse kategorier var der et mindste antal projekter, som det var hensigten at støtte, og en andel af den samlede tilskudsramme, der skulle tildeles de enkelte typer af projekter. Dette fremgår af Tabel A. Her er også beregnet fordeling af rammen og gennemsnitsstøtte pr. projekt.

Der er i programperioden fordelt tilskud på ca. 32,6 mio.kr.

Tabel A: Målsætning for antal projekter (mindste antal) der skal støttes, fordeling tilskudsrammen, gennemsnit for støtte pr. projekt for hver af de ni indsatsområder

	Mindst antal projekter	Andel af tilskudsramme	Tilskudsramme kr.	Gennemsnit pr. projekt
Levende landsbyer	40	10%	3.255.328	81.383
Natur- og kulturarven	25	20%	6.510.656	260.426
Lokale kvalitetsprodukter	25	20%	6.510.656	260.426
Kunst- og kunsthåndværk	10	10%	3.255.328	325.533
Helårsturisme	20	20%	6.510.656	325.533
Innovation, opfinderi og entreprenørskab	10	8%	2.604.262	260.426
Unge i lokalsamfundet	40	5%	1.627.664	40.692
Programrelevant kompetenceudvikling	10	2%	651.066	65.107
Nationalt og internationalt samarbejde	10	5%	1.627.664	162.766
	190	100%	32.553.278	171.333

Kilde: Midt i landet s. 14-20

Som det senere vil fremgå, er det ikke gået som forudsat. Det siger sig selv, at det tilbage i 2007 var svært at opstille håndfaste mål for antal projekter og fordeling af tilskud imellem dem. Det er umuligt at forudsige, hvad der kommer til at gøre sig gældende – ikke mindst for en periode på syv år. Man er nødt til at tage hensyn til de reelle ansøgninger, der er og det behov, der viser sig at være. Det var desuden svært at forudsige, at der ville komme en økonomisk krise i 2008 og resten af programperioden ud. Krisen kan have haft stor betydning for at projektejerne kunne skaffe den øvrige projektkapital, der ligger udover LAG-tilskuddet. Det har også været nødvendigt at handle ansvarsfuldt, f.eks. ved at afslå støtte til et projekt, det vurderes svært at realisere, selvom det på alle måder opfyldte de målsætninger, der var i udviklingsstrategien.

Målsætningen har derfor fungeret som en slags guideline, under hensyntagen til faktiske forhold. En sådan guideline har ikke kunnet undværes; der er behov for en vis styring, så den overordnede retning holdes.

Når det nu fremgår, at det er gået noget anderledes end målsat, kan det ikke tolkes som manglende succes. Man har ageret på bedst mulig vis ud fra de behov der viste sig, og det der var muligt. Indsatsen har givet mange gode resultater og har – ikke mindst - opfyldt målsætningerne. (Se også sammenfatning af spørgeskemaundersøgelse, bilag 2)

Tabel B: Antal projekter indenfor de enkelte indsatsområder

	Målsætning	Faktisk
Levende landsbyer	40	27
Natur- og kulturarven	25	31
Lokale kvalitetsprodukter	25	11
Kunst- og kunsthåndværk	10	7
Helårsturisme	20	18
Innovation, opfinderi og entreprenørskab	10	20
Unge i lokalsamfundet	40	7
Programrelevant kompetenceudvikling	10	4
Nationalt og internationalt samarbejde	10	2
I alt	190	127

Mht. kategorisering af de enkelte projekter er det ikke muligt at gøre dette entydigt. Enkelte projekter kan placeres i andre kategorier, eller de passer ind i flere på en gang. Der er her valgt den kategori, der vurderes at passe bedst.

Der er støttet færre projekter, end man forestillede sig: 127 imod 190. Årsagen skal findes i færre ansøgninger end forudsat, og projekter der måtte afvises af forskellige årsager. Til gengæld har det så betydet, at de enkelte projekter gennemsnitlig har kunnet støttes med et større beløb. For de enkelte indsatsområder er det sådan, at for natur- og kulturarven samt innovation, opfinderi og entreprenørskab er der støttet flere projekter end målsat. Modsat var der med målsætningen Unge i lokalsamfundet en forventning om rigtig mange projekter, men sådan er det ikke gået.

Tabel C: Relativ fordeling af tilskud imellem indsatsområder

	Målsætning	Faktisk
Levende landsbyer	10%	17%
Natur- og kulturarven	20%	30%
Lokale kvalitetsprodukter	20%	9%
Kunst- og kunsthåndværk	10%	6%
Helårsturisme	20%	19%
Innovation, opfinderi og entreprenørskab	8%	16%
Unge i lokalsamfundet	5%	3%
Programrelevant kompetenceudvikling	2%	1%
Nationalt og internationalt samarbejde	5%	1%
I alt	100%	100%

For den relative fordeling af tilskud imellem projekter, er der ret store forskelle mellem målsætningen, og hvordan det gik. Levende landsbyer, Natur og kulturarven og Innovation, opfinderi og entreprenørskab har en noget større andel end forudsat, for sidst nævnte dobbelt så stor andel. Kunst- og kunsthåndværk, Unge i lokalsamfundet, Programrelevant kompetenceudvikling og Nationalt og internationalt samarbejde er støttet mindre end forudsat. Udvikling Nordvestsjælland har i perioden deltaget i tre indledende transnationale samarbejdsprojekter, der alle tre førte til egentlige projekter. De to af disse har desværre måttet lukkes. Det skyldes primært at sagsbehandlingen i ministeriet har været så langtrukket, at samarbejdspartnere i de øvrige lande, ikke har kunnet vente med at igangsætte projekterne, indenfor projektperioden. Erfaringerne har vist, at det er særdeles ressourcekrævende at samarbejde på tværs af landegrænser, da der er forskellige regelsæt i de forskellige medlemslande. Derudover kræver samarbejde på lange afstande, at der bruges tid på at skabe det nødvendige tillidsforhold mellem aktørerne. Det kræver tid og penge.

Tabel D: Fordeling af tilskud imellem indsatsområder

	Målsætning	Faktisk
Levende landsbyer	3.255.328	5.626.379
Natur- og kulturarven	6.510.656	9.643.333
Lokale kvalitetsprodukter	6.510.656	2.793.447
Kunst- og kunsthåndværk	3.255.328	1.835.585
Helårsturisme	6.510.656	6.097.729
Innovation, opfinderi og entreprenørskab	2.604.262	5.075.986
Unge i lokalsamfundet	1.627.664	1.080.993
Programrelevant kompetenceudvikling	651.066	236.326
Nationalt og internationalt samarbejde	1.627.664	163.500
I alt	32.553.278	32.553.278

Tabel C kan suppleres af tabel D, der viser fordelingen af samlede tilskud frem for relativ fordeling. I tabel C er der brugt afrundede tal, så i tabel D viser det sig, at for nationalt og internationalt samarbejde er der faktisk kun tildelt 1/10 af målsætningen.

Tabel E: Den gennemsnitlige størrelse af tildelt tilskudsbeløb pr. projekt

	Målsætning	Faktisk
Levende landsbyer	81.383	208.384
Natur- og kulturarven	260.426	311.075
Lokale kvalitetsprodukter	260.426	253.950
Kunst- og kunsthåndværk	325.533	262.226
Helårsturisme	325.533	338.763
Innovation, opfinderi og entreprenørskab	260.426	253.799
Unge i lokalsamfundet	40.692	154.428
Programrelevant kompetenceudvikling	65.107	59.082
Nationalt og internationalt samarbejde	162.766	81.750
I alt	171.333	256.325

Når der i udviklingsstrategien er målsætning for antal projekter og relativ fordeling af tilskudsrammen, ligger der også implicit en målsætning for, hvor meget det enkelte projekt gennemsnitligt tildeles i tilskud.

De givne regler for tilskud er, at der maksimalt kan tildeles 40% eller 50% af projektbudgettet, afhængig af projekttype. De fleste projekter er tildelt tilskud op til grænsen. Men for en del har bestyrelsen valgt at støtte med en mindre andel. Det kan alt andet lige påvirke størrelsen af det beløb, der gennemsnitligt er tildelt projekterne.

Det er påfaldende, at projekterne vedr. Levende landsbyer er tildelt langt over det dobbelte i gennemsnit pr. projekt. Som tidligere nævnt var der noget færre projekter under kategorien Unge i lokalsamfundet. Men de få projekter der er, har til gengæld fået et gennemsnitligt beløb tildelt, der er over fire gange så højt som forudsat.

Indtil nu har vi set på, hvordan fordelingen af tilskud har været under indsatsområderne. En anden dimension der er relevant, er at se på hvor mange penge der så reelt blev udbetalt til projekterne.

Udbetalingerne i forhold til det tildelte tilskud er ofte ikke det samme beløb, men kan godt være det. Det er en problemstilling, man skal være opmærksom på, også i den kommende periode, da det tilskud der ikke ender med at blive udbetalt, er tabt og ryger tilbage til EU.

Den mest enkle årsag til delvist manglende udbetalinger er, at udgifterne er blevet mindre end budgetlagt og dermed mindre udbetalt tilskud. Det er der ikke noget at gøre ved, sådan er det, og det kan være godt for projektet, der sparer penge. For det andet kan der være dele af projektet, der må opgives, så hele tilskuddet ikke kan udbetales. For det tredje er der nogle projekter, der ikke får godkendt alle udgifter som

tilskudsberettiget. Det reducerer tilskuddet, og kan efter de givne regler udløse en straf, der reducerer tilskuddet yderligere. Endelig kan projektet være opgivet, så intet tilskud udbetales.

At gøre facit endeligt op er ikke muligt, da udbetalingsperioden for flere projekter først slutter 1. juli 2015, efter evalueringens udarbejdelse. 39 projekter ud af de 127 er ikke afsluttet, og der er fortsat tilskud for 11 mio. kr., der gerne skal udbetales.

På de projekter der er afsluttet og udbetalt, er der tildelt tilskud på 20,8 mio. kr. Der er udbetalt 18,6 mio. kr. Det vil sige, at 2,2 mio. kr. er tabt. Dette svarer til ca. 11% af tilskudsrammen. Årsagerne til de mindre udbetalinger kan ikke udledes af de foreliggende data, men det fremgår at 1,2 mio. kr. skyldes projekter, der er opgivet.

At forudsige hvor stor en del der ender med at være tabt er svært at sige. Men de ca. 11% er nok sandsynligt.

Økonomi og antal projekter for indsatsområder i fiskeriområder - FLAG

I FLAG-programmet er der langt færre midler, og her er der fordelt i alt ca. 5,2 mio. kr. I udviklingsstrategien er der fire indsatsområder, der skal forfølge målsætningerne.

Tabel F: Målsætning for antal projekter (mindste antal) der skal støttes, fordeling af tilskudsrammen, gennemsnit for støtte pr. projekt for hver af de fire indsatsområder

	Mindst antal projekter	Andel af tilskudsramme	Tilskudsramme kr.	Gennemsnit pr. projekt
Levende fiskerihavne	4	50%	2.581.218	645.305
Lokale fiskeprodukter	4	40%	2.064.975	516.244
Programrelevant kompetenceudvikling	2	5%	258.122	129.061
Nationalt og internationalt samarbejde	4	5%	258.122	64.530
	14	100%	5.162.437	368.745

Kilde: Midt i landet s. 22-25

De fire indsatsområder, samt relativ fordeling mellem dem, fremgår af Tabel F. Desuden er fordeling af rammen og gennemsnitsstøtte pr. projekt beregnet. Forventningen til antal projekter er meget mindre end under LAG, og også meget mindre end den noget lavere ramme kunne forventes at forudsætte. Det forudsættes at et projekt gennemsnitligt skal støttes med ca. 368.000 kr. mod 171.000 kr. under LAG.

Tabel G: Antal projekter indenfor de enkelte indsatsområder

	Målsætning	Faktisk
Levende fiskerihavne	4	10
Lokale fiskeprodukter	4	3
Programrelevant kompetenceudvikling	2	0
Nationalt og internationalt samarbejde	4	0
	14	13

Målsætningen har været, at der skulle støttes projekter inden for Programrelevant kompetenceudvikling og Nationalt og internationalt samarbejde, men der har ikke

været nogen af disse projekter. En årsag til at der ikke er startet transnationale projekter under FLAG-ordningen er, at det ikke har været muligt at få midler til indledende samarbejdsprojekter i dette program. Udgifter til det indledende arbejde (f.eks. møder, rejser mv.) skal derfor afholdes af aktørerne, hvilket det er svært at finde midler til.

Det samlede antal projekter passer meget godt med målsætningen: 13 faktiske projekter overfor målsætningen 14. Den helt dominerende kategori af projekter er levende fiskerihavne.

Tabel H: Relativ fordeling af tilskud imellem indsatsområder

	Målsætning	Faktisk
Levende fiskerihavne	50%	91%
Lokale fiskeprodukter	40%	9%
Programrelevant kompetenceudvikling	5%	0%
Nationalt og internationalt samarbejde	5%	0%
	100%	100%

At levende fiskerihavne er den helt dominerende projektype, fremgår endnu mere tydeligt af tabel H for den relative fordeling. Kun 9% af rammen er gået til lokale fiskeprodukter. Selvom forventningen for antal projekter er tæt på opfyldt: 3 faktiske projekter over for målsætningen på 4, er det en meget mindre andel af rammen, der er tildelt. Langt den overvejende del har været tildelt levende fiskerihavne, hvilket også tydeligt fremgår af tabel I, der viser fordelingen af tilskud i kr.

Tabel I: fordeling af tilskud mellem indsatsområder

	Målsætning	Faktisk
Levende fiskerihavne	2.581.218	4.716.384
Lokale fiskeprodukter	2.064.975	446.053
Programrelevant kompetenceudvikling	258.122	0
Nationalt og internationalt samarbejde	258.122	0
	5.162.437	5.162.437

Tabel J: Den gennemsnitlige størrelse af tildelt tilskudsbeløb pr. projekt

	Målsætning	Faktisk
Levende fiskerihavne	645.305	471.638
Lokale fiskeprodukter	516.244	148.684
Programrelevant kompetenceudvikling	129.061	0
Nationalt og internationalt samarbejde	64.530	0
	368.745	397.111

Ovenstående fremgår også af Tabel J der viser gennemsnitligt tilskud pr. projekt. For lokale fiskeprodukter er det meget lavere end forudsat. Men det er også lavere for levende fiskerihavne, da der er mange projekter under dette område.

Hvor stor en del af tilskuddene der reelt bliver udbetalt, er for FLAG svært at vurdere, da kun fire ud af de 13 projekter p.t. er udbetalt. Men andelen af tab er på kun 1% af det tildelte tilskud, så det lover godt. En realistisk vurdering er dog, at der ved udbetalingsperiodens slutning nok vil være et noget højere tab.

Antal arbejdspladser, aktiviteter, inddragede personer og netværk

For at undersøge målsætningerne i udviklingsstrategien om at skabe arbejdspladser, aktiviteter og netværk, samt inddrage personer i udviklingsvirksomheden, er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt projektholderne. Sammenfatning af undersøgelsen kan ses af bilag 2. Da svarprocenten ligger på 30%, er det ikke muligt at sige noget om Udvikling Nordvestsjællandss samlede indsats og resultat på baggrund af undersøgelsen. Men ved at sammenligne målsætninger og resultater af de indkomne besvarelser, er det muligt at få en fornemmelse af, hvor langt man er nået.

Resultatet af de indkomne besvarelser for de fire målsætninger, der er gennemgående for indsatsområderne, ser sådan ud:

Målsætning	Antal, målsætning	Resultat
Arbejdspladser	109	205
Aktiviteter/tilbud	155	558
Inddragelse personer i udviklingsvirksomheden	1.230	74.424 (819)
Nye netværk	71	108

Med hensyn til arbejdspladser var der en målsætning om at skabe 109, resultatet er 205, inkl. allerede oprettede, afledte, forventede og andet. Nogle af tallene er skøn, men af bare allerede skabte arbejdspladser er der 76. Det skal nævnes, at alle ikke er fuldtidsstillinger.

Nye aktiviteter og tilbud overstiger langt målsætningen. Der bør nok tages forbehold for, hvordan respondenterne har tolket spørgsmålet. Definitionen på en aktivitet kan være uklar. Men tendensen er klar, der har været rigtig mange nye aktiviteter/tilbud.

Resultatet for inddragelse af personer i udviklingsprocessen er overvældende. Igen skal der nok ses kritisk på besvarelserne. Der er nok ikke sammenhæng mellem først definitionen i udviklingsstrategien (hvad menes der helt konkret), formulering af spørgsmålet i spørgeskema (kunne præciseres) og respondenternes tolkning af spørgsmålet (kan være afhængig af projekttype). En helt klar tolkning, der ikke er i overensstemmelse med hensigten, er at nogen har talt antal besøgende med. For at tage hensyn til det, er der foretaget et mere realistisk skøn, ud fra vurdering af de enkelte besvarelser. Dette skøn er på 819 personer.

Nye netværk er der også rigtig mange af. Men igen, definitionen på netværk er ikke altid entydig.

Selvom der skal ses kritisk på besvarelserne er det et meget flot resultat i forhold til målsætningerne. Og da der er så få besvarelser, 30%, skal der i teorien ganges med 3. Det vil være usikkert at gøre det, så den faktiske opfyldelse af målsætningerne ved

vi ikke meget om. Men det kan med sikkerhed siges, at alle mål er opfyldt, og sikkert langt over.

Strategiens overordnede udformning

Af ovenstående fremgår det, at det især er indsatsområderne Levende landsbyer, Natur- og kulturarven, Helårsturisme, Innovation, opfinderi og entreprenørskab samt Levende fiskerihavne der har vundet genklang i området og har udmøntet sig i LAG- og FLAG-støttede projekter. Dette falder fint i tråd med de valgte målsætninger i udviklingsstrategien for programperioden 2014-20. Disse er:

1. At udvikle og styrke små og mellemstore virksomheder.
2. At udvikle turismen for området som helhed.
3. At styrke entreprenørskab og iværksætterkultur.
4. At fastholde borgere og øge bosætningen.

Der har i programperioden 2007-13 været arbejdet ud fra en bred strategi, der både har kunnet rumme større strategiske 'fyrtårnsprojekter' og mindre projekter, der er opstået ude i miljøet.⁵ Oplevelsen hos bestyrelsen har været, at det er vigtigt med et bredt fokus på alle typer af projekter, der kan skabe arbejdspladser og attraktive levevilkår.⁶ På bestyrelsesseminar d. 24. januar 2012 blev der gjort status, og den overordnede konklusion var, at der ikke var behov for de store strategiske ændringer frem imod programperiodens afslutning. Justeringer er der blevet arbejdet med løbende igennem prioritering af de konkrete ansøgninger.⁷

Også fra det kommunale perspektiv er strategiens rummelighed vigtig, samtidig med at den skal udstikke en fælles retning:

Der skal være tilstrækkelig synergi i LAG-strategien til at den både giver plads til forskellighed og samtidig udstikker en fælles retning. Det blev drøftet hvorvidt man skal have en strategi med en fokuseret indsats, der giver større koordinering, eller om man skal have en mere bred og rummelig strategi. Erfaringen fra den foregående periode er, at forskelligheden godt har kunnet rummes i strategien og de temaer, den har indeholdt.⁸

Desuden blev der fra kommunalt hold foreslået at gå sammen om større og mere grundlæggende indsatser:

Et forslag var at bruge en større pulje på ét fælles langsigtet projekt. Det er fint med mindre projekter, men basis skal være i orden, og det kunne gøres ved at skabe et større projekt til f.eks. it-infrastruktur og hjælpe indsatserne på det område. I forbindelse med iværksættelse af et større fælles projekt vil det være vigtigt at aktivere ildsjælene omkring det og koble til de eksisterende aktiviteter, aktører og projekter.⁹

Både kommuner og LAG-bestyrelse anser det for vigtigt, at LAG'ens udviklingsstrategi og kommunernes landdistriktsudviklingsstrategier spiller sammen:

5) Se kort version af strategien i bilag 10

6) Referat af bestyrelsesmøde, 3. december 2013

7) Referat af bestyrelsesseminar, 24. januar 2012

8) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

9) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

Vi skal lægge os op ad de kommunale landdistriktsudviklingsstrategier – men være uafhængig af kommunerne.¹⁰

Det er oplagt at kommunerne bringer egne planer og udviklingsstrategier ind og i spil i forhold til LAG-strategien, så der bliver mest muligt samspil og synergi.¹¹

Dette taler for et tæt og ligeværdigt samarbejde imellem kommuner og LAG i den kommende periode. Med fokusinterviewet med kommunerne, samt initieringen af et årligt møde med de fem kommuners borgmestre, er der taget initiativ til dette.

Udviklingsstrategien for den nye LAG ligger som nævnt allerede til godkendelse i Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. Vision, mål, SWOT-analyse m.m., der ligger til grund for denne, kan ses af bilag 8 – sammenfatning af bestyrelsesworkshop 7. oktober 2014.

Projekter

Udvikling Nordvestsjælland har i programperioden givet tilskud til 127 projekter inden for strategiens indsatsområder. Generelt har bestyrelsen oplevet det som en stor styrke, at LAG'en kan støtte projekter, der ikke kan støttes af andre.¹²

Det har fra periodens start været åbenlyst, at det har været en udfordring at mobilisere projekter, der kunne komme i betragtning til fiskeriudviklingsmidler. Derfor gennemførte bestyrelsen i samarbejde med Landudvikling Slagelse og Småøernes Aktionsgruppe et forundersøgelsesprojekt, der mundede ud i rapporten 'Lokal fisk til lokalområdet'. LAG'en har derudover indenfor egen drift satset målrettet på at opsøge og understøtte udvikling af nye projekter via opstart af netværksgruppen Fiskenetværket. Indsatsen er mundet ud i flere projekter, realiseret med støtte fra FLAG-midlerne.

Projektudvælgelse

Der er i programperioden blevet behandlet ansøgninger i Udvikling Nordvestsjællands bestyrelse ca. 4 gange årligt. Det opsøgende arbejde har været af stor betydning for at potentielle projektholdere får kendskab til LAG-ordningen og tilskyndes til at ansøge. I forhold til den kommende periode kan ideer og kendskab til potentielle projekter og ansøgere blandt andet hentes hos kommunerne og deres netværk.¹³

Hos både følgegruppe og kommuner er der fokus på at skabe større tværgående projekter, der binder eksisterende aktiviteter sammen og skaber en samlet identitet i LAG'en, f.eks. en cykelrute igennem alle fem kommuner.

I forhold til udvikling og udvælgelse af projekter er det vigtigt at støtte op om det der opstår, men samtidig at påvirke ud fra en strategisk tænkning, så man udnytter pengene mere og støtter op om de politikker, der er. Et fælles cykelsti-projekt i alle kommuner, der samtidig støtter op om tidligere og kommende projekter, og binder dem sammen, er et eksempel på dette.¹⁴

10) Referat fra arbejdsgruppemøde om den kommende periode, 30. oktober 2013

11) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

12) Referat af bestyrelsesmøde, 3. december 2013

13) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

14) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

Der kan med fordel laves større samarbejdsprojekter af politisk betydning, f.eks. kommune – erhvervsråd – virksomhed imellem, f.eks. rekreative/turisme-projekter. Projekterne kunne desuden have til formål at binde 'gamle' (LAG-) projekter sammen og skabe både erhverv og (international) turisme.¹⁵

Hos de kommunale projektholdere er der stort fokus på, at der ansøges om penge til at lønne en projektleder/tovholder i projekterne, da oplevelsen er, at det administrative fylder meget. Ved projektudvælgelse kan blik for projekternes og tilskuddenes størrelse af samme grund være relevant:

En nedre grænse for hvor små penge, der bliver uddelt, blev foreslået, da projektstørrelsen skal stå mål med den indsats det er at søge og afrapportere LAG-midlerne (det kræver tid, økonomisk kredit, politisk velvilje osv.).¹⁶

Et andet opmærksomhedspunkt er, at både projektholdere, kommunerepræsentanter og LAG har fokus den efterfølgende drift, og på at sikre, at projekterne består ud over den formelle projektperiode.¹⁷

Projektudvikling

Vores fornemste opgave er at skabe liv 'derude', og at få fat i og støtte op om de bedst mulige projekter. Vi skal være fødselshjælpere.¹⁸

Fokus på projektudvikling er væsentlig både før og efter ansøgning til LAG. Desuden anser Udvikling Nordvestsjælland bestyrelse det for vigtigt, at iværksættelse af forprojekter, der kan gøde jorden, prioriteres.

På bestyrelsesseminar i 2012 havde bestyrelsen fokus på at komme tættere på projekterne og dermed bidrage med sparring og faglig indsigt. Bl.a. blev det besluttet, at knytte et bestyrelsesmedlem med en opfølgende rolle i forhold til proces og resultat til kommende projekter.¹⁹ Denne ordning har med succes været praktiseret efterfølgende.

Noget lignende foreslås af følgegruppen:

Der kunne etableres en 'mentorordning', hvor bestyrelsesmedlemmer er mentorer for projektholdere. Dette kunne tjene til at udvikle projekterne i en god retning og samtidig involvere bestyrelsesmedlemmerne aktivt og aflaste administrationen. Det ville desuden skabe relationer og netværk bestyrelse og projektholdere/befolkning imellem.²⁰

I overensstemmelse med udviklingsplanen har der i programperioden været afholdt idéudviklingsværksteder under overskriften 'Fra idé til virkelighed'. Fra projektholder-side opfordres der til også at gøre dette fremover, samt at sætte rammer for idéudveksling:

15) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

16) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

17) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

18) Referat fra arbejdsgruppemøde om den kommende periode, 30. oktober 2013

19) Referat af bestyrelsesseminar, 24. januar 2012

20) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

LAG'en kan facilitere udviklingsværksteder, hvor ansøgere tidligt i processen får rammer til at skærpe deres projekt og får skabt det fornødne grundlag for ansøgning og for at bære projektet igennem.²¹

LAG'en kunne i samarbejde med f.eks. kommunerne, regionen og/eller Center for Landdistriktsforskning v. Syddansk Universitet arrangere 'ildsjælekonferencer', hvor folk kunne mødes og udveksle ideer.²²

En anden måde at skabe gensidig inspiration er igennem en projektdatabase:

Det foreslås, at der laves en projektdatabase, hvor ansøgere og projektholdere kan søge inspiration. Desuden at eksempler på projektbeskrivelser er tilgængelige.²³

Også kommunerne kan, via deres fundraisere og andre medarbejdere, give ansøgere hjælp til formulering og/eller kvalitetssikring af ansøgninger.²⁴

Organisation

Oplevelsen hos bestyrelsen har været, at det har været velfungerende at være en stor LAG, hvilket ønskes videreført i den kommende periode. Det har givet mulighed for en fuldtidsansat programkoordinator, hvor man andre steder har haft en deltidsansat – f.eks. en delt medarbejder med en kommune. Desuden har der været økonomi til at have en fuldtidssekretær, samt projektansatte i løbet af perioden. At have en fuldtidsansat programkoordinator har betydet stor selvstændighed for organisationen. Dette opleves som vigtigt, fordi identitet og ansigt udadtil skal være tydeligt for at kunne tiltrække projekter og samarbejdspartnere. Også fremover ønskes det at fastholde at være en selvstændig enhed med integritet og egen identitet. Dog har det store geografiske område betydet, at koordinator i perioder har været overbebyrdet med arbejdsopgaver. Der kan derfor argumenteres for, at der i den kommende periode ansættes to koordinatore, da området nu er blevet endnu større.

Modellen med at have LAG og FLAG i samme organisation har kun været en mulighed i Danmark. Ordningen viste sig da også imod slutningen af programperioden, efter besøg af revisionsretten, svært håndterbar for EU. Desuden oplevedes der en manglende opbakning fra ministeriet.

LEADER arbejdsformen har været et vigtigt pejlemærke for LAG'ens arbejde, og det opleves af bestyrelsen positivt, at den videreføres i den kommende periode.

Fysisk ramme

Udvikling Nordvestsjælland sekretariat har i programperioden været placeret i Kalundborg og har været huset af Kalundborg Kommune. Først på Kalundborg Rådhus på Holbækvej fra programperiodens start og frem til juli 2012, herefter hos Udviklingsafdelingen på Hareskovvej indtil programperiodens udløb. Kommunen har stillet kontorfaciliteter, it-system, økonomisystem, lønadministration og likviditet til rådighed for LAG'en imod betaling. I slutningen af programperioden udgjorde beløbet 25.000 kr. pr. år pr. kontorplads.

21) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

22) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

23) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

24) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

Kalundborg Kommune lagde i sidste halvdel af programperioden Udvikling Nordvestsjælland regnskabssystem ind i sit eget, hvilket gjorde foreningens økonomi og regnskab mindre overskueligt. Ordningen gav ikke længere de ønskede og forventelige fordele – tværtimod har det givet mangler i forhold til de krav, foreningen møder til dokumentation og til helt almindelig håndtering af økonomi og regnskab. Samtidig har kommunens økonomiafdeling stillet krav om procedurer, der har betydet mere administration og spildtid for foreningen. Det vurderes derfor, at den nye forening fremover selv bør varetage opgaven.

Tilvejebringelse af likviditet kunne være en begrundelse for fortsat tilknytning til en kommune, men det anses at være en relativt lille gevinst, vejet op imod de administrative ulemper. En løsning i form af lån fra kommunerne, vil være mere håndterbar for alle parter.

Desuden er det vigtigt, at omgivelserne ikke opfatter LAG'en som en del af den pågældende kommune. F.eks. at mailadressen har et selvstændigt 'efternavn', til forskel fra den forgangne periode: @kalundborg.dk. Og der skal være en ligeværdighed blandt kommunerne, så alle føler ejerskab til LAG.²⁵ Oplevelsen hos Kalundborg Kommune er dog ikke umiddelbart, at samarbejdet har været tættere end med de øvrige kommuner.²⁶

I forhold til bestyrelsesmøderne anbefales det at gøde ligeværdigheden kommunerne imellem ved at bestyrelsesmøder holdes på skift i de forskellige kommuner (hos erhvervsråd, projektholdere, rådhus), og at møderne bruges dynamisk til at bringe de respektive netværk i spil.²⁷

Programkoordinator har især i sidste halvdel af programperioden været meget opsøgende og har holdt mange møder ude hos projektholderne. Det er vigtigt at LAG'en også fremover er mobil, og at de fysiske rammer og det daglige arbejde signalerer mobilitet. Evt. med fælles arbejdsdage i givende miljøer, og træffetider lokalt.²⁸

Bestyrelse

I overensstemmelse med LAG'ens vedtægter har Udvikling Nordvestsøjællands bestyrelse bestået af 17 medlemmer, hvoraf de 5 har været udpeget af hhv. de 4 kommuner og af regionen. De øvrige er blevet valgt på generalforsamlingen, hvoraf 4 medlemmer har repræsenteret erhvervslivet, 4 medlemmer har repræsenteret foreningslivet og 4 medlemmer har repræsenteret borgerne. Valgperioden har været 2-årig, og bestyrelsen er blevet suppleret ved den årlige generalforsamling. Der har i nogle tilfælde været mangel på opstillede suppleanter til bestyrelsen.

Det opleves vigtigt, at bestyrelsen også fremover sammensættes så bredt og nuanceret som muligt, og at dens medlemmer repræsenterer både 'bløde' og 'hårde' værdier, herunder at der er erhvervsfolk repræsenteret i bestyrelsen. I bestyrelsens sammensætning og daglige arbejde bør man have blik for at bruge medlemmernes baglande og netværk. Desuden er det væsentligt at kunne tiltrække de rette kapaciteter til at stille op til bestyrelsen. Dette kan gøres ved at synliggøre, hvad man får ud af at sidde i LAG-bestyrelsen, og igennem markedsføring af LAG'en og dens arbej-

25) Referat af bestyrelsesmøde, 3. december 2013

26) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

27) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

28) Referat af bestyrelsesmøde, 3. december 2013

de. Jorden skal gødes løbende, da bestyrelsen suppleres hver år.²⁹ Den rette bestyrelsesrekruttering er en forudsætning for at kunne være professionelle.³⁰

*Evt. skal vi have en funktionsbeskrivelse for bestyrelsesmedlemmer, så de ved hvad de går ind til, og for at gøre det mere attraktivt at sidde i bestyrelsen.*³¹

Medarbejdere

Der har i perioden været ansat to forskellige daglige ledere: Den første fra programperiodens start og frem til årsskiftet 2010-11, den anden frem til 1. april 2014. En ny programkoordinator blev ansat i overgangsperioden til den nye LAG, hvor programperioden formelt set var afsluttet, men hvor der reelt var (og fortsat er) uafsluttede projekter.

Arbejdet som programkoordinator er alsidigt og kræver et bredt spektrum af kompetencer. Det anbefales, at man i en kommende periode deler programkoordinatorfunktionen på flere personer, så man derved kan nyde godt af at have flere medarbejderprofiler til at dække den samlede opgaveportefølje. Dagligt kollegaskab og sparring vil også være et vigtigt udbytte af dette.

Desuden anbefales det, at man får løst de lettere driftsopgaver enten ved at samarbejde med en kommune eller en anden organisation, eller på timebasis, så man ikke binder midler til dette i en sekretærstilling.

Kommunikation

*Værdiafklaring er vigtigt (...). Når sekretariat/bestyrelse bliver spurgt om hvad vi egentlig laver, er det meget mere tydeligt at sige "Vi skaber arbejdspladser og attraktive levevilkår" end at komme med en lang og tør forklaring. - Identitet og ansigt udadtil skal være tydeligt.*³²

Der er i bestyrelsen blik for, at en grundlæggende værdiafklaring er afgørende for at kunne kommunikere klart. Men også at denne værdiafklaring er en fortløbende og dialogisk proces:

*En måde at opnå værdiafklaring er ved at udvikle vores selvforståelse i dialog med bestyrelse / medlemskreds / samarbejdspartnere.*³³

Offentlighed/PR

Fokus på synlighed handler, ifølge Udvikling Nordvestsjælland bestyrelse både om at skabe synlige projekter (fyrtårne), og om at synliggøre de projekter der nu engang er:

Det er vigtigt at vi iværksætter synlige projekter og gør opmærksom på os selv. Konkret fysisk fremvisning af resultater skaber engagement og forståelse for organi-

29) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

30) Referat fra arbejdsgruppemøde om den kommende periode, 30. oktober 2013

31) Referat fra arbejdsgruppemøde om den kommende periode, 30. oktober 2013

32) Referat af bestyrelsesmøde, 3. december 2013

33) Referat fra arbejdsgruppemøde om den kommende periode, 30. oktober 2013

sationen/LAG. (...) Vi vil være kendte indenfor det område vi arbejder i.³⁴

LAG'en har i hele programperioden haft tilknyttet en journalist/kommunikationskonsulent. Journalisten har taget sig af pressearbejde i forbindelse med uddeling af tilskud til projekter og andre vigtige begivenheder. Resultatet af dette arbejde har resulteret i øget spalteplads i pressen (fra 6.000 spaltemilimeter i 2008 til 18.500 spaltemilimeter i 2011). Ligeledes er antallet af ansøgninger og foreningsmedlemmer øget i løbet af programperioden. Dette tilskrives også, at man midt i perioden valgte at få lavet ny hjemmeside, fremfor at bruge den, som ministeriet stillede til rådighed. Antallet af besøgene på siden har været kontinuerligt stigende, også med mange besøgende i dagtimerne indenfor normal arbejdstid. Eksempelvis har de øvrige programkoordinatorer givet udtryk for, at de brugte siden.

Oplevelsen i bestyrelsen er da også, at LAG'en er blevet meget mere synlig, men samtidig at indsatsen kan styrkes yderligere. Tilknytning af en journalist vurderes også fremover at være vigtigt.³⁵

Fra følgegruppens side foreslås det, at LAG'en kan give projektholdere kompetenceudvikling i at bruge pressen. Netop synligheden af hvilke projekter der udvælges, vil give en fornemmelse for hvad der støttes og for udmøntning af LAG'ens strategi.³⁶

Oplevelsen blandt projektholderne er, at LAG-ordningen generelt har et negativt ry, og at historierne om besværet ved at søge p.t. er dominerende. Det er derfor vigtigt, at LAG'en kommunikerer om det der lykkes.³⁷

Dette bekræftes i fokusgruppeinterviewet med kommunerne:

*Tilskudsordningen har et blandet ry, og historierne om bureaukrati og lange udbetalings-tider er dominerende. Derfor er det vigtigt med klare meldinger fra LAG'en om, hvad status på projekter er, og hvilken succesrate der er på de støttede projekter, så man kan følge med og få et realistisk billede af ordningen og dens betydning.*³⁸

Forslag fra følgegruppen og projektholderne for at øge synligheden af projekter er:

- Igangværende og realiserede projekter kan synliggøres ved at samarbejde med f.eks. 'Frivillig fredag', hvor projekter kan præsenteres. Der kunne i tilsagnene ligge en forpligtelse til at præsentere sit projekt.³⁹
- Både projekter og LAG'en kunne synliggøres via de sociale medier. Her kunne det kommunikeres hvordan det er gået med projekterne til gavn for både synlighed, muligheden for at følge med i projekterne og udvikling af netværk.⁴⁰
- LAG'ens nyhedsbrev skal være attraktivt, så det bliver læst og ikke drukner i al anden information.⁴¹

34) Referat fra arbejdsgruppemøde om den kommende periode, 30. oktober 2013

35) Referat af bestyrelsesmøde, 3. december 2013

36) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

37) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

38) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

39) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

40) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

41) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

Hos bestyrelsen er et fokuspunkt at blive mere synlige i forbindelse med åbning af projekter⁴² samt at deltage som oplægsholder på lokalrådsmøder i kommunerne m.v.⁴³

Synlighed generelt foreslås af projektholderne via en husstandsomdelt folder, men også igennem de lokale erhvervsforeninger og erhvervsråd (især i forhold til virksomheder), kommunen (især i forhold til de frivillige foreninger).⁴⁴

Også kommunerne foreslår at markedsføre LAG-ordningen igennem deres kanaler og at udbrede kendskabet til ordningen i organisationen. Evt. kan der skabes et fælles projekt kommunerne imellem til markedsføring af LAG-ordningen.⁴⁵

Kommunikation og vejledning af ansøgere og projektholdere

Der har i hele programperioden fundet løbende vejledning af ansøgere sted, både i forhold til LAG/FLAG-midlerne og i forhold til andre fonde og puljer. Desuden har der været vejledt, og afholdt informationsmøder, om regelsæt og udbetalinger. Som nævnt under afsnittet om projektudvikling, har der været afholdt idéudviklingskurser for potentielle ansøgere.

I bestyrelsen er holdningen, at kompetenceudvikling af ansøgere også fremover skal prioriteres højt, f.eks. ved:

- *Kurser, seminarer og netværk i lokalområderne*
- *Nærværende vejledning ude hos ansøger*
- *At hjælpe ansøgere med yderligere fundraising/medfinansiering, f.eks:*
 - *Ansætte fundraiser i samarbejde med kommunerne*
 - *Bruge kommunens fundraisere*
 - *Give hjælp til selvhjælp*⁴⁶

Hos projektholderne har oplevelsen været, at koordinator har spillet en vigtig rolle i forhold til at lette ansøgningsarbejdet:

Der blev udtrykt stor tilfredshed med kontakten til programkoordinator i processen. De korte arbejdsgange og at programkoordinator har været nem at få fat på, blev fremhævet. Det er vigtigt at programkoordinator fungerer som en buffer i forhold til ministeriet og kan tage 'sværdslagene'.⁴⁷

Som det fremgår opleves ordningen også udfordrende:

Det er vigtigt med ærlighed om udfordringerne ved at søge LAG-midler, så man ved hvad man går ind til.⁴⁸

Der var ønske om størst mulig viden og gennemsigtighed fra start, samt netværk ansøgerne imellem, så man kan hjælpe hinanden i processen.

Der blev foreslået (...) et 'årshjul' lokalt med informationsmøder, f.eks. efter hver an-

42) Referat af bestyrelsesmøde, 3. december 2013

43) Referat fra arbejdsgruppemøde om den kommende periode, 30. oktober 2013

44) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

45) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

46) Referat fra arbejdsgruppemøde om den kommende periode, 30. oktober 2013

47) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

48) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

søgningsdeadline, hvor der bliver redegjort for vilkårene og processen, og hvor udfordringerne bliver lagt frem. Dette vil spare tid senere, fordi man er forberedt. Det vil give "styr på tropperne" og skabe netværk ansøgerne imellem.⁴⁹

Det er dog vigtigt med en balancegang i informationen til ansøgere om ordningens udfordringer: Man skal hverken stikke ansøgere blår i øjnene eller skræmme kompetente ansøgere væk. LAG'en bør screene ansøgere – både i forhold til deres kompetencer og projektets kompleksitet. Igennem dialog LAG og kommuner imellem kan man evt. give projektholdere den håndsrækning der gør, at de kan gennemføre et godt projekt, selv om de har udfordringer med det administrative. Med to koordinatore i den nye periode vil LAG'en også kunne servicere projektholderne mere.⁵⁰

Der udtrykkes fra alle sider ønske om, at kontakten til projektholdere og det opsøgende arbejde skal have høj prioritet. Regelsæt og søgningsprocedure opleves kompliceret af mange, hvilket stiller særlige krav til LAG om formidlingen:

Der skal være opdateret materiale tilgængeligt i et sprog, der er forståeligt for alle, også foreninger m.fl., der arbejder på frivillig basis, og ikke nødvendigvis er vant til det administrative.⁵¹

Og ikke mindst til den programkoordinator, der står for kontakten til projektholderne i det daglige:

Det er yderst vigtigt med en koordinator der kan vejlede og gøre ordningen tilgængelig og attraktiv.⁵²

Samtidig er kommunerne en oplagt kanal for kontakten til potentielle ansøgere, og både LAG og kommuner ønsker i den kommende periode samarbejdet udbygget og afklaret:

Det blev drøftet hvorvidt kommunerne skal assistere projektholdere med at udforme søgninger til LAG. En arbejdsdeling i forhold til de kompetencer og ressourcer, der er i hhv. LAG og kommuner blev foreslået. Kommunerne skal have et grundlæggende kendskab og kunne informere ansøgere om ordningen. LAG'en har den specifikke viden og er hele tiden opdateret og har til opgave at vejlede ansøgerne detaljeret. Et synspunkt var, at kommunerne kan rådgive om projekternes indhold, men at søgningsformalia hører det under LAG'en at rådgive om. Der var ønske om et analysearbejde af hvilke faser og skridt der er i projektudviklings- og søgningsprocessen, og hvem der tager sig af hvad.⁵³

Holdningen hos kommunerne er, at kommunerne skal have en forståelse for ordningen og kunne regelsættet på et lavpraktisk niveau.

Fra projektholderside ønskes en enkel, kortfattet og synlig formidling af reglerne:

En udførlig manual i punktform blev foreslået, med beskrivelse af krav til søgning og afslutningsregnskab. (...) Det er vigtigt at det materiale og de krav der ligger til at

49) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

50) Opsamling fra følgegruppemøde, 6. januar 2015

51) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

52) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

53) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

synliggøre LAG/FLAG tilskuddet er i orden og ligger fast, så det er enkelt at bruge.⁵⁴

Niveauet af vejledning i forhold til selve formuleringen af ansøgningen opleves af projektholderne som en balancegang:

Vejledning i forhold til formulering af ansøgningen er vigtig. Dog er det væsentligt ikke at 'nurse' for meget: Som projektholder skal man kunne 'stå selv' for at stå distancen. Processen med at formulere ansøgningen er vigtig for at blive afklaret om sit projekt. LAG skal ikke puste liv i noget kunstigt.⁵⁵

Medfinansiering og mellemfinansiering

Et vigtigt indsatsområde er tilvejebringelse af rest- og mellemfinansiering i projekterne. Her kan LAG'en koble interesser og projekter i de respektive kommuner og tilvejebringe andre tilskudsmuligheder. Desuden kan LAG og kommuner samarbejde om at ansøge og/eller rådgive om de penge, der mangler.⁵⁶

Både LAG og kommuner anser samarbejde for vigtigt, for at bringe alle kompetencer i spil og få større udbytte af LAG-ordningen:

Regelsættet for LAG-midler ligner det for Interreg- og andre EU-midler. Har man først fod på dette, er det ikke så kompliceret at søge LAG-midlerne. Kompetenceudvikling er derfor vigtigt for at få glæde af LAG.⁵⁷

Dog er det forskelligt hvordan der arbejdes i de respektive kommuner:

Det blev klart, at der arbejdes forskelligt med fundraising i de forskellige kommuner. Nogle har en fuldtidsansat fundraiser, andre steder er en decideret fundraiserfunktion noget nyt. Muligheden af en fælles fundraising strategi kommunerne imellem blev drøftet. Under alle omstændigheder kan man have gavn af at udveksle erfaringer på området.⁵⁸

Med hensyn til ydelse af kommunal mellemfinansiering vil fælles retningslinjer, og udveksling af erfaringer med mellemfinansiering, være en hjælp for alle, både LAG, kommuner og projektholdere

En fælles procedure for mellemfinansiering ved kommunerne af projekter, der ikke selv har likviditet, blev foreslået. Det vil gøre det enklere, hvis processen er den samme, uanset hvilken kommune man kommer fra.⁵⁹

Tilvejebringelse af mellemfinansiering bliver sandsynligvis yderligere relevant i den nye periode, hvor projekterne bliver større.

Det er vigtigt at projektholderne har en indgang til kommunerne, og at LAG'ens programkoordinatorer kender disse indgange.⁶⁰

54) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

55) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

56) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

57) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

58) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

59) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

60) Opsamling fra følgegruppemøde, 6. januar 2015

Den kommunale opbakning via medfinansiering kan desuden styrke samarbejdet:

Vi skal styrke kommunernes medansvar for projekterne, eksempelvis ved at de medfinansierer, i de tilfælde, hvor de har mulighed.⁶¹

Kommunikation med ministerierne

Oplevelsen er, at ministeriet modarbejder LAG. Der er lange ventetider på henvendelser, og det skaber frustration og vrede, at der ofte er en ny kontaktperson ved hver henvendelse. Der er et uforståeligt detaljerytteri i forhold til fakturadetaljer m.m. Det opleves som laveste fællesnævner, og at man mødes med mistro fremfor med en løsningsorienteret indstilling. Det er træls. Bekymringen er dels at pengene bliver ædt op af administration, og dels at de ikke kommer ud at arbejde, fordi det er for besværligt at søge dem og få dem udbetalt. Forbedring og synlighed af den lokale LAG nytter ikke, hvis tingene ikke ændres i ministeriet.⁶²

Som det fremgår, opleves en forbedring af kommunikation med ministeriet som afgørende for, at få fuldt udbytte af LAG-ordningen:

Der bør gøres noget ved 'udbetalingshelvedet' – bare det at forstå begrebet 'frivillighedstimer', og hvordan de indgår i budgettet, er en udfordring for mange.⁶³

Især i forbindelse med udbetaling af tilskud, har projektholdere været udfordret:

Den største udfordring har været ansøgningsproceduren til ministeriet, samt den efterfølgende anmodning om udbetaling af tilskud til projekter osv. Der foreslås mere kompetence i de lokale områder (LAG) efter at ministeriet har godkendt et projekt.⁶⁴

Dette gælder også fra det kommunale perspektiv:

Det lå alle deltagere meget på sinde at påvirke og ændre sagsgangene i ministeriet, så man får en mere smidig forvaltning af LAG-midlerne. Det er problematisk at både behandling af udbetalingssager og projektændringer tager så lang tid, at det kræver hhv. stor likviditet og is i maven i forhold til tidsplan og bevillingernes udløbsdato.⁶⁵

Også de 'ikke-kommunale' projektholdere oplever proceduren ved projektændringer problematiske:

Ved projektændringer har vi oplevet "skyggesiden" forstået på den måde, at jeres bagland (ministeriet) som udgangspunkt tager laveste fællesnævner i brug (kontrol fremfor tillid).⁶⁶

Følgende blev af de kommunale repræsentanter forslået for at ændre tingene i positiv retning:

61) Referat af bestyrelsesmøde, 3. december 2013

62) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

63) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

64) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

65) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

66) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

- (...) en studietur til ministeriet (blev) foreslået, for at give indblik i og forståelse for arbejdsgangene, samt at få ideer til hvordan problemerne kan elimineres. Det at få ansigter på hinanden kan forhåbentlig også gøre kommunikation og sagsgange lettere.
- Ministeriets indsigt i hvad der foregår hos LAG'erne ude i landet bør øges ved eksempelvis praktikophold e.l.⁶⁷
- Det blev foreslået at påvirke politikerne på Christiansborg via de relevante lokale politikere, samt at fortsætte det årlige borgmestermøde i regi af LAG'en, som blev iværksat i 2013.
- Det er vigtigt at markere sig kraftigt overfor ændringer af regelsættet med tilbagevirkende kraft, sådan som det er sket i den forgangne periode. Dette er ikke acceptabelt.

En mere fleksibel struktur på LAG-ordningen kunne være en mulighed:

Man kunne med fordel argumentere for en opblødning i forvaltningen af LAG-midlerne, som den der finder sted i Socialfonden, hvor man opererer med f.eks. en procentdel / 'flat rate' til administration, uden efterfølgende krav om dokumentation.⁶⁸

Hen imod slutningen af programperioden er sagsbehandlingstiderne i ministeriet forbedret væsentligt. Udbetalingstiderne er kommet ned på omkring 30 dage, hvor de tidligere har ligget på mange måneder og helt op til et år. Dette er sket efter kraftig påvirkning igennem medieomtale, talrige henvendelser, foretræde for Landdistriktsudvalget m.v.⁶⁹

Det opleves fortsat som en stor mangel, at koordinatorene ikke er blevet spurgt om deres oplevelse af hvordan tingene har fungeret og om forslag til tilrettelæggelse af den nye periode. Det er ønskværdigt, at ministeriet opfatter LAG-ordningen som et samarbejde med et fælles mål.⁷⁰

Netværk

Udvikling Nordvestsjælland bestyrelse har fokus på, at et mangfoldigt netværk bidrager til udvikling af organisationen og dens selvforståelse:

Vi skal opsøge aktører, der er forskellige fra os, så vi får input, der udfordrer vores selvforståelse. En konkret ide til dette er en bustur/rundvisning med mange forskellige slags aktører som deltagere, og netværksmøde i bussen.⁷¹

Desuden er oplevelsen, at netværk og samarbejde generelt med fordel kan styrkes:

- Samarbejdet med kommuner, region og erhvervsråd skal styrkes yderligere
- Netværk og samarbejde med andre LAG'er, nationalt og internationalt skal

67) Opsamling fra følgegruppemøde, 6. januar 2015

68) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

69) Opsamling fra følgegruppemøde, 6. januar 2015

70) Opsamling fra følgegruppemøde, 6. januar 2015

71) Referat fra arbejdsgruppemøde om den kommende periode, 30. oktober 2013

prioriteres

- *Netværk i og til kommunerne, samt til ministerierne, skal styrkes*
- *Et tættere samarbejde med kommunernes landdistriktskoordinatorer, evt. med fælles arbejdsdage, blev foreslået.⁷²*

Følgegruppens erhvervsrådsrepræsentant deler denne opfattelse:

Samarbejdet med erhvervsrådene kan med fordel udvikles. Erhvervsrådene repræsenterer også frivillige foreninger, hvilket kan udnyttes bedre.⁷³

Også kommunerne anser netværk som vigtigt – af flere grunde:

Netværk kommunerne imellem, og LAG – kommuner imellem, er en forudsætning for at kunne udvikle større projekter. Desuden kan netværket bruges til at udvikle enten en fælles fundraising-strategi og/eller at skabe synergi og udveksling om at udvikle fundraising-strategier i de enkelte kommuner. (...) Desuden kan temaaftener og arrangementer bringes mere i spil via samarbejde og netværk.⁷⁴

Der var blandt kommunerne ønske om at LAG'en faciliterer et netværk for kommunerne, f.eks. med et møde hver 3-4 måned. Et sådant netværk skulle være bredt og dynamisk med plads til deltagelse af flere og evt. også skiftende medarbejdere fra hver kommune. Netværket vil være vigtigt for at kunne fastlægge de respektive roller – både kommunerne imellem, og i forhold til LAG-koordinator.⁷⁵

Der var samtidig opmærksomhed på, at deltagelse kræver, at netværket prioriteres:

Et formaliseret netværk kræver politisk opbakning i kommunerne, hvad enten det er til at oprette en decideret landdistriktskoordinatorfunktion, eller til at eksisterende funktioner i kommunen bruger tid på netværket. Kompetenceudvikling og en vis ensartning er nødvendig.⁷⁶

Fra projektholderside var der forslag om, at LAG'en kunne facilitere netværksgrupper af projektansøgere, på samme stade i deres proces, a la 'mødregupper':

Det kan gøres ved at samle folk tidligt i processen, efter at deres ansøgning er godkendt. Her kunne også gives generel information fra LAG'ens side. LAG'en kunne sammensætte netværksgrupperne ud fra typen af projekter og projektholdere, så folk ville have gavn af at sparre med hinanden. Det skal være et tilbud – ikke et krav – at deltage.

Projektholderne ville f.eks. kunne have gavn af hinanden i forhold til:

- *Sparring om projekternes videre liv og udvikling efter formel projektafslutning*
- *Viden om restfinansieringsmuligheder*
- *Synliggørelse af hinandens projekter / ambassadørvirksomhed*
- *Konkret samarbejde projekterne imellem*
- *Sparring om markedsføring⁷⁷*

72) Referat fra arbejdsgruppemøde om den kommende periode, 30. oktober 2013 og referat fra bestyrelsesmøde, 3. december 2013

73) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

74) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

75) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

76) Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014

77) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

Med udgangspunkt i netværksgrupperne kan der evt. også iværksættes en mentorordning.⁷⁸

En kommentar fra projektholderne i forhold til samarbejdsprojekter var, at større samarbejdsprojekter er relevante i nogle sammenhænge – ikke i alle. Desuden at samarbejdsprojekter også kan være relevant frivillige foreninger imellem.⁷⁹

Evalueringskapacitet

Evalueringsprocessen har vist, at der er et behov for en praksis for løbende evaluering og indsamling af data, og at dette har manglet i den forløbne programperiode. Evalueringens spørgeskemaundersøgelse og deltagerbaserede forløb medtages som værdifulde erfaringer i skabelsen af denne praksis.

Bestyrelsens ønske er at skabe en løbende evalueringspraksis på alle relevante niveauer i organisationen. Her er det vigtigt at være opmærksom på at skabe den motivation og de støttesystemer, der gør det attraktivt at evaluere. Desuden at skabe en praksis, der løbende aktiverer og bringer evalueringsresultaterne i spil.

Fra følgegruppen gøres der opmærksom på, at det at evaluere skal bringes ned på jorden, og at man skal kunne håndtere, at folk er forskellige. Mange vil først skulle lære, hvad det vil sige at evaluere. Derfor er det vigtigt at give folk en forståelse for, hvilken værdi evaluering giver dem, samt kun at evaluere der hvor det giver mening.⁸⁰

Projektholderne kan evt. forpligtes på at evaluere løbende og til slut i projektet.⁸¹ Her er det væsentligt, at projektholderne forberedes på at skulle evaluere og fra starten ved, hvilke spørgsmål de senere vil blive stillet, samt hvilken dokumentation de forventes at indsamle.⁸² Samtidig skal man være opmærksom på, at evaluering foregår på forskellig vis hos de enkelte projektholdere, f.eks. igennem daglig refleksion eller på et årligt møde med alle aktører samlet.⁸³

Det vil være værdifuldt også at følge projekterne efter den formelle projektafslutning, selv om der opleves udfordringer ved dette:

Det blev foreslået, at man også følger projekter efter den formelle projektafslutning, så man kender til effekterne på den lange bane og kan synliggøre dem. Det blev fremført, at overgangen imellem programperioderne vanskeliggør dette. En model med et mere eller mindre formelt netværksforum med alle tidligere projektholdere blev foreslået.⁸⁴

Evalueringsbør indskrives som en del af programkoordinators arbejdsopgaver i den kommende periode, herunder opbyggelse databank, løbende indsamling og registrering af data, samt en praksis for anvendelse og aktivering af de indsamlede data.

78) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

79) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

80) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

81) Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014

82) Opsamling fra følgegruppemøde, 6. januar 2015

83) Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014

84) Opsamling fra følgegruppemøde, 6. januar 2015

Konklusioner og anbefalinger

Økonomi og antal projekter

Udvikling Nordvestsjælland har i programperioden 2007-13 tildelt støtte for i alt 37,6 mio. kr. til i alt 140 projekter. Heraf hører de 127 projekter ind under LAG-ordningen, og de resterende 13 under FLAG-ordningen. Der har især været tildelt støtte indenfor indsatsområderne Levende landsbyer, Natur- og kulturarven, Helårsturisme, Innovation, opfinderi og entreprenørskab samt Levende fiskerihavne. Det anbefales, at have øje for denne tendens i den kommende periode – både så den prioriteres, da potentialet her synes at være størst, men også med opmærksomhed på, om andre områder med fordel kan aktiveres og løftes via LAG-midlerne. Igennem målene i strategien for den kommende periode er der allerede lagt en linje, hvor ovenstående indsatsområder prioriteres.

Indsatsområdet Unge i lokalområdet har ikke haft det antal projekter man forventede. Det kan overvejes at lægge en anden strategi for inddragelse af de unge. I strategien for den kommende periode prioriteres det især at aktivere de unge, ved at sætte innovation og entreprenørskab på dagsordenen i forskellige sammenhænge.

Under FLAG-ordningen er der især tildelt støtte under indsatsområdet Levende fiskerihavne. I den kommende periode vil visse projekter under dette område fortsat kunne støttes som turismeprojekter, selvom organisationen ikke kommer til at uddele FLAG-midler.

Som det fremgår af rapporten, er der et vist tab, som går tilbage til EU, da de tildelte tilskud ikke altid bliver udbetalt i fuldt omfang. For LAG-midlerne gælder det ca. 11%, for FLAG-midlerne er det endnu uvist, da hovedparten af projekterne ikke er kommet til udbetaling endnu. Det kan overvejes om dette tab kan mindskes yderligere i den kommende periode, så flest mulige penge kommer ud at arbejde, f.eks. igennem kompetenceudvikling af projektholdere, projektoptimering og budgetændringer.

Opfyldelse af målsætninger: arbejdspladser, aktiviteter, netværk og inddragede personer

Vi har så vidt muligt undersøgt opfyldning af strategiens målsætninger om at skabe arbejdspladser og attraktive levevilkår i landdistrikter og fiskeriudviklingsområder. Selvom materialet ikke kan sige noget fyldestgørende om de opnåede resultater, viser det dog, at målsætningerne om at skabe 205 arbejdspladser, 155 aktiviteter/tilbud, 71 nye netværk, og at inddrage 1.230 personer i udviklingsvirksomheden er opfyldt, og mere til. Det kan anbefales at det gode arbejde fortsættes, og at der i den kommende periode indbygges en løbende praksis for evaluering og indsamling af data.

Strategiens overordnede udformning

Man har i perioden haft en rummelig strategi og haft gode erfaringer med dette. Det anbefales, at der også i den kommende periode lægges en strategi, der bredt kan rumme projekter der skaber arbejdspladser og attraktive levevilkår i landdistrikter, og

som samtidig udstikker en fælles retning. Samtidig anbefales det, at LAG'en samarbejder med kommunerne om at løse mere tværgående og basale behov, der løfter området som helhed. Disse opmærksomhedspunkter er tilgodeset i strategien for 2014-20.

Projektudvælgelse og -udvikling

Der har i perioden været gode erfaringer med udviklingsværksteder for potentielle projektholdere, hvilket foreslås videreført i den kommende periode. I sidste del af perioden har man indført en praksis, hvor et bestyrelsesmedlem er blevet tilknyttet projekter, for at bidrage med sparring og faglig indsigt. Dette foreslås videreført, som en mentorordning, der desuden vil skabe netværk imellem bestyrelse og befolkning/projektholdere.

Der anbefales opmærksomhed på, at de projekter, der vælges, indbygger den fornødne administrative kapacitet i deres projektansøgning. Desuden anbefales det, at der i udvikling og udvælgelse af projekter er fokus på projektets liv efter formel projektafslutning, og at dette fokus også kan styrkes igennem netværk og videndeling projektholderne imellem.

Organisation

Oplevelsen er, at der er store fordele ved at være en stor LAG, da det giver et større råderum til sekretariatsfunktion og dermed større frihed. Desuden giver det et større område at rekruttere kvalificerede bestyrelsesmedlemmer fra. Derfor har man også valgt at påvirke den geografiske udpegning af LAG-områder for den kommende periode, med det resultat, at LAG'en, udover at bestå af de hidtidige kommuner, er blevet øget med Lejre Kommune.

Fysisk ramme

Udvikling Nordvestsjælland har i perioden haft til huse hos Kalundborg Kommune. Ved valg af fysisk ramme for den kommende periode anbefales det, at man nøje overvejer fordele og ulemper ved tilknytning til en af kommunerne. Erfaringerne med administration og kommunikation i den forløbne periode peger i retning af at vælge en selvstændig fysisk ramme, uden en særlig tilknytning til en enkelt kommune.

Bestyrelse og medarbejdere

På baggrund af erfaringerne i 2007-13 er der i den kommende periode et ønske om at gøre det synligt og attraktivt at sidde i bestyrelsen, for at kunne tiltrække de rette kræfter, når bestyrelsen skal suppleres. Bestyrelsens brede sammensætning og kompetencer er en styrke, for at nå ud til de mange forskelligartede projekter.

Det anbefales, at det i den kommende periode overvejes at ansætte to programkoordinatorer, da programkoordinator i den forløbne periode til tider har været overbebyrdet med arbejde, og LAG'en geografiske område er blevet endnu større. To forskellige profiler vil desuden give bedre mulighed for kvalificeret at dække det meget brede spektrum af arbejdsopgaver, som jobbet som programkoordinator fordrer.

Kommunikation

Der har i perioden været gode erfaringer med en fast tilknytning af en journalist/kommunikationskonsulent, hvilket har ført til øget presseomtale perioden igennem. Synligheden af projekters realisering og åbning kan øges yderligere igennem nyhedsbrev, hjemmeside, sociale medier og projektpresentationer i forskellige sammenhænge. LAG-ordningen kan desuden synliggøres igennem kommunernes og erhvervsrådenes kanaler.

Oplevelsen er, at tilskudsordningen til dels har et negativt ry, trods den store mængde af gennemførte projekter og opnåede resultater. Derfor anbefales det, at kommunikationen om hvad status på projekter er, og om det der lykkes, styrkes.

Vejledning af ansøgere

Erfaringen med programkoordinators tilgængelighed og vejledning har været yderst positive i perioden. Det anbefales, at den tætte kontakt til projektholderne videreføres i den kommende periode, ligesom de afholdte informationsmøder videreføres og evt. suppleres med tilbud om netværksgrupper projektholderne imellem. Stor tydelighed og åbenhed fra start om ordningens regelsæt, inkl. udfordringerne, anbefales.

Medfinansiering og mellemfinansiering

Programkoordinator har i perioden vejledt ansøgerne om restfinansieringen af deres projekter. Det anbefales fortsat at have fokus på dette, og at der i den kommende periode samarbejdes med kommunerne, der også har kompetencer på dette område.

Praksis omkring mellemfinansiering af projekter, indtil tilskud kom til udbetaling, har været varierende i de forskellige kommuner. Det anbefales, at der i den kommende periode laves en fælles procedure for dette i alle kommuner, og at kommunerne så vidt muligt stiller mellemfinansiering til rådighed. Dette er ofte en forudsætning for, at projekter kan realiseres

Samarbejde med staten

Samarbejde og kommunikation med ministerierne har i perioden været oplevet som en udfordring for både LAG'en og projektholderne, især i forhold til projektændringer og udbetaling af tilskud. Det foreslås, at der i den kommende gives mere kompetence til LAG'en efter projektgodkendelse, og at kommunikationen forbedres i form af mere dialog og et besøg hos ministeriet, så kendskabet til hinanden øges. Desuden kan det overvejes at opbløde LAG-ordningen, som det sker på andre områder, f.eks. i Socialfonden.

Netværk

Udvikling Nordvestsjælland har i perioden indgået i forskellige netværk og sammenhænge nationalt og internationalt. Det anbefales, at netværksindsatsen styrkes og bevidstgøres yderligere, og at den nye LAG tager ansvar for at facilitere netværk for kommunerne og projektholdere. Desuden at man holder netværksarrangementer til synliggørelse af resultater i forbindelse med projektåbninger, guidet rundtur til forskellige projekter m.m.

Evaluering

Som nævnt ovenfor anbefales det at skabe en procedure for løbende evaluering og indsamling af data. Desuden anbefales det at udvikle en model for evaluering af projekter, der tager hensyn til projektholdernes forskellighed og varierende erfaringer med at evaluere. Et pejlemærke kan være, at gevinsterne ved at evaluere skal være til stede og bevidstgjorte hos den enkelte, for at give størst mulig anvendelighed og påvirkning. Desuden skal der opbygges en praksis for indsamling, aktivering og anvendelse af evalueringsdata i det daglige.

BILAG

Bilag 1 - Spørgeskema til projektholdere

Projekttitel:	Kommune:
Projektholders navn:	
Tlf. nr.:	
Mailadresse:	
Almennyttigt projekt (sæt x):	Erhvervsprojekt (sæt x):
Arbejdspladser	
Er der skabt nye arbejdspladser som følge af projektet? Hvis ja, hvor mange?	
Er der skabt nye afledte arbejdspladser som følge af projektet? Hvis ja, hvor mange?	
Hvor mange nye arbejdspladser forventes der at blive skabt, som følge af projektet?	
Har der været andre effekter af projektet i forhold til beskæftigelse?	
Omsætning og finansiering	
Hvor stor en øget årlig omsætning er der genereret, som følge af projektet?	
Hvor stor en øget årlig omsætning forventes der at blive genereret, som følge af projektet?	
Hvor stor en finansiering er der rejst fra andre kilder i tilknytning til projektet?	
Nye aktiviteter/tilbud	
Hvor mange nye aktiviteter/tilbud er der skabt, som følge af projektet?	
Hvor mange nye aktiviteter/tilbud forventes der at blive skabt, som følge af projektet?	
Er der skabt afledte aktiviteter/tilbud som følge af projektet?	
Har der været andre sideeffekter af projektet? Hvilke og hvor mange?	
Nye netværk	
Hvor mange nye netværk er der skabt, som følge af projektet?	
Hvor mange nye netværk forventes der at blive skabt, som følge af projektet?	

Er der etableret andre netværksaktiviteter eller samarbejdsrelationer som følge af projektet?	
Antal involverede personer	
Hvor mange personer har været aktivt involveret i aktiviteten/tilbuddet?	
Hvor mange af de involverede personer er unge under 25 år?	
Har projektet tiltrukket nye tilflyttere? Hvis ja, hvor mange?	
Hvor mange nye tilflyttere forventes projektet at tiltrække?	
Har projektet tiltrukket nye turister? Hvis ja, hvor mange om året?	
Hvor mange nye turister årligt forventes projektet at tiltrække?	
Forbedrede levevilkår	
Oplever du at levevilkårene i området er forbedret som følge af indsatsen? Giv gerne et par eksempler.	
Relation til Udvikling Nordvestsjælland	
Er du medlem af foreningen?	
Ville du overveje at søge LAG-midler en anden gang, hvis du stod med et relevant projekt?	

Bilag 2 - Sammenfatning af spørgeskemaundersøgelse

Der er udsendt spørgeskemaer til 117 projekter. Kun 34 har sendt svar retur. Håbet har været flere besvarelser, så undersøgelsen kunne bruges til en rimelig dækkende evaluering af foreningens samlede indsats. Med så få svar er dette ikke muligt.

Undersøgelsen kan dog give et indblik i, hvilke resultater de 34 projekter har givet. På den baggrund vil der i det følgende blive sammenlignet med de målsætninger, der ligger i udviklingsstrategien.

Projekterne er i undersøgelsen inddelt i to typer: almennyttige projekter i foreninger kommuner m.v. og erhvervsprojekter i private virksomheder.

Selvom der kun er 34 besvarelser er det et omfattende materiale, da der er 23 spørgsmål. Det samlede resultat er forsøgt præsenteret på en overskuelig måde i nedenstående skema.

Skemaet skal læses på følgende måde:

Til højre er der kolonner for henholdsvis almennyttige projekter og projekter i erhvervsvirksomheder. Øverst fremgår det, at der er svar fra 25 almene projekter og 9 erhvervsprojekter. I forhold til selve spørgsmålene, er der f.eks. ved spørgsmål 1, ved almene projekter, skabt i alt 10 arbejdspladser i 3 projekter. Dvs. i de øvrige 22 projekter er der ikke skabt nye arbejdspladser. De 2 kolonner for hver af de 2 projekt typer, skal på den måde læses i sammenhæng. Ved f.eks. spørgsmål 10 er der svaret ja i 14 projekter. Dvs. i de 11 øvrige projekter er dette ikke tilfældet.

		Almennyttig projekter		Erhverv virksomheder	
			Antal projekter		Antal projekter
Spørgsmål	Antal svar fra projekter i alt		25		9
	Arbejdspladser	Stk.	Antal projekter	Stk.	Antal projekter
1	Er der skabt nye arbejdspladser som følge af projektet? Hvis ja, hvor mange?	10	3	66	6
2	Er der skabt nye afledte arbejdspladser som følge af projektet? Hvis ja, hvor mange?	7	3	33	2
3	Hvor mange nye arbejdspladser forventes der at blive skabt, som følge af projektet?	29	6	24	6
4	Har der været andre effekter af projektet i forhold til beskæftigelse?	4	4	32	2
	Omsætning og finansiering	Mio.kr.	Antal projekter	Mio.kr.	Antal projekter
5	Hvor stor en øget årlig omsætning er der genereret, som følge af projektet?	4	6	11	3
6	Hvor stor en øget årlig omsætning forventes der at blive genereret, som følge af projektet?	11	6	12	3
7	Hvor stor en finansiering er der rejst fra andre kilder i tilknytning til projektet?	61	18	6	7
	Nye aktiviteter/tilbud	Stk./svar	Antal projekter	Stk./svar	Antal projekter
8	Hvor mange nye aktiviteter/tilbud er der skabt, som følge af projektet?	229	17	32	7
9	Hvor mange nye aktiviteter/tilbud forventes der at blive skabt, som følge af projektet?	247	15	50	7
10	Er der skabt afledte aktiviteter/tilbud som følge af projektet?	ja	14	ja	5
11	Har der været andre sideeffekter af projektet? Hvilke og hvor mange?	ja	17	ja	8

	Nye netværk	Stk./svar	Antal projekter	Stk./svar	Antal projekter
12	Hvor mange nye netværk er der skabt, som følge af projektet?	47	15	10	5
13	Hvor mange nye netværk forventes der at blive skabt, som følge af projektet?	41	12	10	9
14	Er der etableret andre netværksaktiviteter eller samarbejdsrelationer som følge af projektet?	ja	10	ja	6
	Antal involverede personer	Stk.	Antal projekter	Stk.	Antal projekter
15	Hvor mange personer har været aktivt involveret i aktiviteten/tilbuddet?	73.283	23	1.141	9
16	Hvor mange af de involverede personer er unge under 25 år?	16.692	14	65	6
17	Har projektet tiltrukket nye tilflyttere? Hvis ja, hvor mange?	4	3	2	1
18	Hvor mange nye tilflyttere forventes projektet at tiltrække?	21	2	5	2
19	Har projektet tiltrukket nye turister? Hvis ja, hvor mange om året?	21.582	7	30.050	3
20	Hvor mange nye turister årligt forventes projektet at tiltrække?	48.520	6	30.020	2
	Forbedrede levevilkår	Svar	Antal projekter	Svar	Antal projekter
21	Oplever du at levevilkårene i området er forbedret som følge af indsatsen? Giv gerne et par eksempler.	ja	17	ja	2
	Relation til Udvikling Nordvestsjælland	Svar	Antal projekter	Svar	Antal projekter
22	Er du medlem af foreningen?	ja	8	ja	4
23	Ville du overveje at søge LAG-midler en anden gang, hvis du stod med et relevant projekt?	ja	22	ja	8

Efter at vi har modtaget spørgeskemabesvarelsenerne, har nogle svar givet grund til at overveje, om det er korrekt svar, der er givet i forhold til spørgsmålets intension. Ikke mindst giver ovenstående skema, hvor alle svarene er lagt sammen, nogle bemærkelsesværdige resultater. Ved en sammenligning af antal skabte arbejdspladser og ekstra omsætning kan den ekstra omsætning f.eks. ikke finansiere den ekstra lønomkostning.

De vigtigste forklaringer er, at nogle af de angivne arbejdspladser ikke er fuldtidsstillinger men deltidsstillinger, sæsonarbejde m.m. Desuden kan nogle af svarene være inkonsekvente, f.eks. ved at der er angivet nye arbejdspladser, men ingen ekstra omsætning. Et eksempel på dette er en kommune, der har kørt et projekt med involvering af lokale virksomheder. Kommunen har fokus på og kender antal nye arbejdspladser, der er skabt i virksomhederne, men har ikke fokus på eller viden om omsætning i de enkelte virksomheder.

Endelig skal det nævnes, at såfremt man ikke kender svaret på nogle af spørgsmålene, har man selvfølgelig undladt at svare. Og nogle af projekterne er ikke afsluttet endnu, derfor kendes svarene på nogle spørgsmål, men endnu ikke på andre.

Vi skal derfor være meget forsigtige med at sammenligne svarene på tværs af spørgsmålene.

Som nævnt er det ikke muligt at sige noget om Udvikling Nordvestsjællandss samlede indsats og resultat ud fra spørgeskemaundersøgelsen, når svarprocenten kun er 30%. Men ved en sammenligning af de målsætninger der var og resultatet fra besvarelserne, er det muligt at få en fornemmelse af hvor langt man er nået.

I udviklingsstrategien Midt i Landet er der op til fire forskellige målsætninger, koblet til forventningerne ved at støtte projekter. De fremgår af skemaet herunder. De resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, der kobles til den enkelte målsætning, er også med.

Målsætning	Antal, målsætning	Resultat
Arbejdspladser	109	205
Aktiviteter/tilbud	155	558
Inddragelse personer i udviklingsvirksomheden	1.230	74.424 (819)
Nye netværk	71	108

Med hensyn til arbejdspladser var der en målsætning om at skabe 109, resultatet er 205, inkl. allerede oprettede, afledte, forventede og andet. Nogle af tallene er skøn, men af bare allerede skabte arbejdspladser er der 76. Det skal nævnes, at alle ikke er fuldtidsstillinger.

Nye aktiviteter og tilbud overstiger langt målsætningen. Der bør nok tages forbehold for, hvordan respondenterne har tolket spørgsmålet. Definitionen på en aktivitet kan være uklar. Men tendensen er klar, der har været rigtig mange nye aktiviteter/tilbud.

Resultatet for inddragelse af personer i udviklingsprocessen er overvældende. Igen må det siges, at der nok skal ses kritisk på besvarelserne. Der er nok ikke sammenhæng mellem først definitionen i udviklingsstrategien (hvad menes der helt konkret), formulering af spørgsmålet i spørgeskema (kunne præciseres) og respondenternes tolkning af spørgsmålet (kan være afhængig af projekttype). En helt klar tolkning, der ikke er i overensstemmelse med hensigten, er at nogen har talt antal besøgende med. For at tage hensyn til det, er der foretaget et mere realistisk skøn, ud fra vurdering af de enkelte besvarelser. Dette skøn er på 819 personer.

Nye netværk er der også rigtig mange af. Men igen, definitionen på netværk er ikke altid entydig.

Selvom der skal ses kritisk på besvarelserne er det et meget flot resultat i forhold til målsætningerne. Og da der er så få besvarelser, 30%, skal der i teorien ganges med 3. Det vil være usikkert at gøre det, så den faktiske opfyldelse af målsætningerne ved vi ikke meget om. Men det kan med sikkerhed siges, at alle mål er opfyldt, og sikkert langt over.

Bilag 3 - Sammenfatning fra følgegruppemøde 1

Opsamling fra følgegruppemøde, 18. juni 2014 kl.15:30 – 17:30, Hareskovvej 14 i Kalundborg.

Deltagere: André Nielsen (programkoordinator, Udvikling Nordvestsjælland), Bente Meehan (Holbæk Kommune), Laila Bregner Carlsen (Kalundborgregionens Erhvervsråd), Peter Løn Sørensen (projektholder, Æbleværkstedet Nonnetit).

Afbud: Jes Jessen (bestyrelsesmedlem, Udvikling Nordvestsjælland).

Facilitator: Mette Dinesen (ekstern konsulent, Muliggjort)

Dagsorden

1. Status for evaluering og stiftelse af ny organisation
2. Præsentationsrunde + jeres fokus
3. Kort gennemgang af evalueringsdesign
4. Drøftelse: Evaluering af:
 - a. Organisation
 - b. Projektholderperspektiv
 - c. Kommunesamarbejde
 - d. Evalueringskapacitet
 - e. Andet?
5. Tidsplan og næste møde

1. Status for evaluering og stiftelse af ny organisation

Mette gjorde rede for evalueringen og dens formål i forhold til processen med at stifte en ny LAG, suppleret af programkoordinator André Nielsen. Stiftende generalforsamling holdes 25. august 2014, hvor bestyrelsen vælges. Herefter skal LAG'en godkendes i ministeriet og ny strategi skal udarbejdes og godkendes. Det forventes, at første ansøgningsfrist i den nye programperiode bliver i marts 2015.

2. Præsentationsrunde + jeres fokus

Følgegruppens medlemmer præsenterede sig og gjorde kort rede for deres respektive primære fokus i forhold til evalueringen:

Bente: Samarbejdet med Naturerhvervstyrelsen, og forbedring heraf.

André: Udviklingsstrategien

Laila: LAG'ens synlighed, gennemsigtighed og deraf følgende troværdighed.

3. Kort gennemgang af evalueringsdesign

Mette gennemgik kort det rundsendte evalueringsdesign. Der blev spurgt ind til hvordan projektholdere til fokusgruppeinterview udvælges. Mette gjorde rede for udvælgelseskriterierne:

- a. I alt 4 projektholdere
- b. En projektholder fra hver kommune - heraf et fiskeprojekt
- c. Både erhvervsprojekter og almennyttige projekter repræsenteret
- d. Kommunale projektholdere deltager ikke i denne fokusgruppe
- e. Mangfoldighed i typen af projekter, så vi får belyst forskellige perspektiver på hvilken forskel (F)LAG-ordningen gør
- f. Forskellighed i projekternes størrelse, og i størrelsen af tilskud
- g. Projekter som ikke umiddelbart var blevet til noget uden LAG/FLAG
- h. Projektholdere med interesse for udvikling af LAG-ordningen

4. Drøftelse af evaluering

Drøftelsen havde til formål at sikre, at kriterier, temaer og spørgsmål i evaluerin-

gen er fyldestgørende og meningsfulde, samt at bringe tværgående perspektiver og drøftelser på bane, der kan integrere de forskellige interesser i organisationen. Mette præsenterede mulige temaer for de enkelte dele af evalueringen, der herefter blev drøftet. Generelt tilkendegav følgegruppemedlemmerne, at de foreslåede temaer var fyldestgørende, og foldede herefter udvalgte af de enkelte temaer ud i en rundbordssamtale.

a. Organisation

Præsenterede temaer:

Organisering

Kommunikation

Bestyrelsessammensætning og -kompetencer

Administrationens kompetencer og fysiske rammer

Netværk og samarbejdspartnere

Strategi, projektudvælgelse og projektudvikling

I. Bestyrelsessammensætning

1. En blanding af 'bløde' og 'hårde' værdier. + Erhvervsfolk
2. Så bredt og nuanceret som muligt
3. Have blik for medlemmernes bagland/netværk
4. Personlige kapaciteter
5. Charmeoffensiv: "hvad får man ud af det?"
6. Tiltrække de rigtige via markedsføring (kommuner: web, FB, twitter)
7. Gøde jorden løbende for at få de rigtige ind. Bestyrelsen suppleres hvert år.

II. Bestyrelsesmøder

1. Centralt – transporttid – ligeværdighed
2. Holde møder på skift hos bestyrelsesmedlemmer/i kommuner/hos erhvervsråd/hos projektholdere --> gøre det dynamisk, bringe forskel
lige netværk i spil, holde det i forskellige byer -og bruge det til noget.

III. Kontorets placering

1. Ikke en kommunal afdeling
2. Mobilitet: Signalværdi, på besøg hos erhvervsråd, åbne info-møder.
Eksperimentere, udvikle formen.

IV. Kommunikation

1. Opsøgende. Kontakt til projektholdere – høj prioritet
2. Flyer i let forståeligt sprog. Korrektur v. udenforstående
3. Navn: undgå indforståethed (som f.eks. 'LAG')
4. Tilgængeliggøre eksempler på projektbeskrivelser – hvad et projekt kan være. Lave projektdatabase.

V. Økonomi

1. Ideelt set skal flest mulige penge gå til projekter. Balance imellem hvad der bruges på økonomi og deles ud til projekterne
2. LAG'en skal sørge for at pengene bliver udbetalt

VI. Projektudvælgelse

1. Ideer fra kommuner, og kendskab/overblik fra deres netværk

VII. Samarbejde/netværk

1. Mere samarbejde med erhvervsråd. Erhvervsråd repræsenterer også frivillige foreninger

b. Projektholdere

Præsenterede temaer:

Vejledning og støtte
Kompetenceudvikling
Netværk og videndeling
Samarbejdsrelationer
Mulighed for synliggørelse
Kendskab til LAG
Løbende evaluering

I. Føl/mentorordning v. bestyrelsesmedlemmer

1. en måde at aflaste administrationen og trække mere på bestyrelsen
2. Udvikle projekter i en god retning

II. Information

1. Informationer om projektuddvælgelse giver en fornemmelse for hvad der vælges
2. Attraktivt nyhedsbrev, så informationerne når frem og bliver læst

III. Partnerskabs-projekter

1. Lade kommuner og borgere gøre tingene sammen. Lægge mere ud til borgerne
2. Større projekter: kommune – erhvervsråd – virksomhed (f.eks. re kreative/turisme projekter: Cykelrute, binde 'gamle' LAG-projekter sammen / lave 'pakker' og tiltrække udenlandske turister / temaruter ("æbleruten") --> skabe erhverv --> give det politisk betydning)

IV. Projektudvikling

1. 'Ildsjælekonferencer' – mødes og udveksle ideer. LAG'en i samarbejde med regionen, kommunerne eller Syddansk Universitet (Center for Landdistriktsforskning)
2. LAG'en kan facilitere udviklingsværksted. Sætte rammer for den nødvendige forproces og skabe skarphed tidligt i processen --> det nødvendige grundlag for ansøgningen

V. Synliggørelse/præsentation

1. Samarbejde om 'Frivillig fredag' m. præsentation/synliggørelse af realiserede/igangværende projekter
2. Forpligtelse til som projektholder at præsentere sit projekt
3. Give projektholdere kompetenceudvikling i at bruge pressen --> synliggørelse + spare penge til annoncering

VI. Kvalificering af ansøgninger

1. Kommuner give hjælp til at skrive/kvalitetssikre ansøgninger

VII. Evaluering

1. Stramme dokumentationskravene op og forpligte projektholdere til både løbende og slutevaluering
2. Få evaluering ned på jorden og håndtere folks forskellighed. Lære hvad det er at evaluere

VIII. Økonomi/sagsbehandling

1. Kan der gøres noget ved "udbetalingshelvedet" (bare af begrebet frivillighedstimer og hvordan det indgår i budgettet er kompliceret)?

c. Kommunesamarbejde

Præsenterede temaer:

*Koordinering af strategisk indsats
Samarbejde i det daglige
Projekter – udvælgelse og udvikling
LAG'ens fysiske rammer og organisering
Netværk på landdistriktsområdet
Kendskabet til LAG
Løbende evaluering af samarbejde*

- I. Definere og udvikle hvad samarbejdet kommune og LAG imellem består i
- II. Forskelligt hvor meget kommunerne arbejder med frivillige og frivillighed
- III. Udbrede kendskabet til LAG i organisationen (kommunerne)
- IV. LAG kan koble interesser og projekter i de respektive kommuner og tilvejebringe andre tilskudsmuligheder
- V. LAG og kommuner kan samarbejde om at søge/rådgive om de penge, der mangler. Stille puljegydes til rådighed.

d. Evalueringskapacitet

Præsenterede temaer:

*Motivation (medarbejdere, bestyrelse, projektholdere)
Organisation og 'støttesystemer' (procedurer, opgavebeskrivelser, dataindsamling)
Læring og udvikling (brug/aktivering af evalueringer, opsamlinger af refleksion og læring, fælles sprog om evaluering)*

- I. Få det at evaluere ned på jorden
- II. Forklare hvorfor der skal evalueres – hvilken værdi giver det mig?
- III. Give folk en forståelse for hvad evaluering er
- IV. Evaluere der hvor det giver mening

5. Tidsplan og næste møde

Følgegruppen indkaldes igen i august-september.

Bilag 4 - Sammenfatning fra følgegruppemøde 2

Opsamling fra følgegruppemøde, 6. januar 2015 kl.14 – 16 på Kalundborg Rådhus.

Deltagere: André Nielsen (programkoordinator, Udvikling Nordvestsjælland), Bente Meehan (Holbæk Kommune), Laila Bregner Carlsen (Kalundborgregionens Erhvervsråd), Peter Løn Sørensen (projektholder, Æbleværkstedet Nonnetit), Jes Jessen (næstformand, Udvikling Nordvestsjælland).

Facilitator og referent: Mette Dinesen (ekstern konsulent, Muliggjort)

Dagsorden

1. Kort redegørelse for evalueringsprocessen siden sidste følgegruppemøde
2. Gennemgang og drøftelse af udkast til evalueringsrapport. Kommentarer og justeringsforslag
3. Forslag og ideer til evalueringens anvendelse og udbredelse
4. Evt.

1. Kort redegørelse for evalueringsprocessen siden sidste følgegruppemøde

Mette gjorde kort rede for evalueringsaktiviteterne siden følgegruppen mødtes sidst d. 18. juni 2014. Udformning af evaluering og ny strategi har fundet sted som en sideløbende og integreret proces.

2. Gennemgang og drøftelse af udkast til evalueringsrapporten. Kommentarer og justeringsforslag

a. Rapporten som helhed

Følgegruppens medlemmer gav udtryk for, at helhedsindtrykket af evalueringsrapporten var, at den var fyldestgørende, omfattende og læsbar.

Der blev gjort opmærksom på, at evalueringen med fordel havde kunnet bruges til at påvirke valg af bestyrelsesmedlemmer til den nye LAG i forhold til de indsatsområder, der har været prioriteret i 2007-13. Eksempelvis kunne det have peget på en større repræsentation af erhvervsfolk, da der har været mange projekter indenfor Innovation, opfinderi og entreprenørskab. Dette havde dog krævet, at den havde været færdiggjort tidligere.

Der blev spurgt til, hvor landbruget er i forhold til LAG'en. Der er mange restriktioner for jordbrugere i forhold til at benytte LAG-ordningen. Dette for at undgå, at landbruget, der har sine egne ordninger, udhuler LAG-ordningen.

b. Antal skabte arbejdspladser

Der blev gjort opmærksom på, at det høje antal af skabte arbejdspladser i rapporten i forhold til den indsats der er gjort, kan give bagslag, da omfanget af arbejdspladserne (sæson- og deltidsarbejde m.m.) ikke står klart. Hvilken type af arbejdspladser der er tale om, nuanceres yderligere i rapporten. Det høje tal kan bl.a. skyldes, at spørgsmålene i spørgeskemaet er blevet for tolket forskelligt af projektholderne.

c. Kommunikation med ministeriet

Det blev foreslået at supplere den nuværende tekst med forslag om at øge ministeriets indsigt i hvad der foregår hos LAG'erne ude i landet ved eksempelvis praktikophold e.l.

Her imod slutningen af programperioden er sagsbehandlingstiderne i ministeriet forbedret væsentligt. Udbetalingstiderne er kommet ned på omkring 30 dage, hvor de tidligere har ligget på mange måneder og helt op til et år. Dette er sket efter kraftig påvirkning igennem medieomtale, talrige henvendelser, foretræde for Landdistriktsudvalget m.v.

Det opleves fortsat som en stor mangel, at koordinаторerne ikke er blevet spurgt om deres oplevelse af hvordan tingene har fungeret, og om forslag til tilrettelæggelse af den nye periode. Det er ønskværdigt, at ministeriet opfatter LAG-ordningen som et samarbejde med et fælles mål.

d. Vejledning af ansøgere

Balancegangen i informationsniveauet til ansøgere om ordningens udfordringer blev drøftet: Man skal hverken stikke ansøgere blå i øjnene, eller skræmme kompetente ansøgere væk.

LAG'en bør screene ansøgere – både i forhold til deres kompetencer og projektets kompleksitet. Igennem dialog LAG og kommuner imellem kan man evt. give projektholdere den håndsrækning der gør, at de kan gennemføre et godt projekt selv om de har udfordringer med det administrative. Med to koordinatører i den nye periode, vil LAG'en også kunne servicere projektholderne mere.

e. Mellefinansiering

Kommunerne bør udveksle erfaringer om modeller for mellefinansiering. Tilvejebringelse af mellefinansiering bliver sandsynligvis yderligere relevant i den nye periode, hvor projekterne bliver større.

Det er vigtigt at projektholderne har en indgang til kommunerne, og at LAG'ens programkoordinatører kender disse indgange.

f. Evalueringskapacitet

Erfaringerne med hvordan spørgsmålene i en spørgeskemaundersøgelse stilles, tages med i den nye LAGs ønske om at styrke evalueringskapaciteten.

Projektholderne kan med fordel forberedes på at skulle evaluere – dvs. på hvilke spørgsmål de senere vil blive stillet og hvilken dokumentation de forventes at indsamle.

Det blev foreslået, at man også følger projekter efter den formelle projektafslutning, så man også kender til effekten af projekterne på den lange bane og kan synliggøre dem. Det blev fremført, at overgangen imellem programperioderne vanskeliggør dette. En model med et mere eller mindre formelt netværksforum med alle tidligere projektholdere blev foreslået.

g. Konklusioner og anbefalinger

Det blev foreslået her at nævne bestyrelsens brede sammensætning og kompetencer som en gevinst i forhold til at nå så bredt ud til forskelligartede projekter, som det har været tilfældet. Dette også i kraft af, at man har haft så stort et LAG-område at rekruttere bestyrelsesmedlemmer fra.

h. Kort sammenfatning

Det blev foreslået at indføje Natur og kulturarv blandt de prioriterede indsatsområder i den første 'bullet'.

Det blev foreslået at nævne erfaringerne med unge-indsatsten i sammenfatningen

3. Forslag og ideer til evalueringens anvendelse og udbredelse

Det blev foreslået, at distribuere evalueringens pixi-udgave til kommunernes frivilligcentre, frivillighedskoordinatorer, kultur- og fritidsafdelinger, fundraisere m.m., erhvervsråd og biblioteker.

Artikler i erhvervsrådenes blade (Det Ny Magasin m.fl.) blev foreslået.

4. Evt.

Referat bliver rundsendt til godkendelse i følgegruppen, med frist for kommentarer senest 7. januar.

Bilag 5 - Interviewguides til fokusgruppeinterview

Fokusgruppeinterview med udvalgte projektholdere

Formål:

- At indsamle viden om projektholdernes oplevelser af programperioden 2007-13.
- At bringe projektholdernes erfaringer og ideer i spil mhp. programperioden 2014-20.

Indledende telefonscreening – projektholdere

1. Hvad oplever du fra dit projektholderperspektiv vil være det vigtigste at drøfte i forhold til at evaluere og forbedre LAG-ordningen?
2. Vil det være relevant for dig at snakke ud fra følgende temaer:
 - a. Vejledning, hjælp og støtte fra LAG
 - b. Mulighederne for kompetenceudvikling – at blive rustet til at være projektholder
 - c. Netværk, erfarings- og videndeling projektholderne imellem
 - d. Samarbejdsrelationer med kommuner, erhvervsråd, andre projektholdere, internationalt m.m.
 - e. Mulighederne for at synliggøre sine projekter
 - f. Kendskabet til LAG, dens formål og strategi – LAG'ens synlighed
 - g. Evalueringskultur (motivation, rammer, læring)

Selve fokusgruppeinterviewet tilrettelægges på baggrund af telefonscreeningen.

Kriterier for udvælgelse af projektholdere:

- I alt 4 projektholdere
- En projektholder fra hver kommune - heraf et fiskeprojekt
- Både erhvervsprojekter og almenyttige projekter repræsenteret
- Kommunale projektholdere deltager ikke i denne fokusgruppe
- Mangfoldighed i typen af projekter, så vi får belyst forskellige perspektiver på hvilken forskel (F)LAG-ordningen gør
- Forskellighed i projekternes størrelse, og i størrelsen af tilskud
- Projekter som ikke umiddelbart var blevet til noget uden LAG/FLAG
- Projektholdere med interesse for udvikling af LAG-ordningen

Fokusgruppeinterview med kommunerne

Formål:

- At indsamle viden om kommunernes oplevelse af LAG-ordningen i 2007-13.
- At bringe kommunernes erfaringer og ideer i spil i forhold til hvordan samarbejdet med kommuner, og kommunerne imellem, kan styrkes i den nye periode 2014-20.

Indledende telefonscreening til fokusgruppe - kommuner

1. Hvad oplever du fra dit kommunale perspektiv vil være det vigtigste at drøfte i forhold til at evaluere og forbedre LAG-ordningen?
2. Vil det være relevant for dig at snakke ud fra følgende temaer:
 - a. Koordinering af den strategiske indsats i landdistrikterne kommuner og LAG imellem
 - b. Udvikling og udvælgelse af projekter
 - c. LAG'ens fysiske rammer og organisering

- d. Netværk i, med og imellem kommunerne på landdistriktsområdet
- e. Kendskabet til LAG, dens formål og strategi – LAG'ens synlighed og tilgængelighed. Hvordan gøres det mest attraktivt at bruge og ansøge LAG?
- f. Evalueringskultur i samarbejdet med kommunerne (motivation, rammer, læring)

Selve fokusgruppeinterviewet tilrettelægges på baggrund af telefonscreeningen.

Bilag 6 - Sammenfatning fra Fokusgruppeinterview med projektholdere

Opsamling fra fokusgruppeinterview med projektholdere, 18. august 2014 kl.17-19, Hareskovvej 14 i Kalundborg.

Deltagere: André Nielsen (programkoordinator, Udvikling Nordvestsjælland), Dan Bisp (Amfi Vestsjælland, Kalundborg), Eva Hansen (DN Sorø), Sanne Svanholt (Fjordland, Holbæk), Joachim Kappel-Boysen (Damkærgård, Odsherred)

Facilitator: Mette Dinesen (ekstern konsulent, Muliggjort)

Dagsorden

1. Velkommen
2. Præsentationsrunde + jeres fokus
3. Kort om evalueringen og fremtiden for Udvikling Nordvestsjælland
4. Drøftelse af relevante temaer, på baggrund af jeres tilbagemeldinger
5. Afrunding og tak for i dag

Spørgsmål rundsendt inden mødet:

1. Hvad oplever du fra dit projektholderperspektiv vil være det vigtigste at drøfte i forhold til at evaluere og forbedre Udvikling Nordvestsjællands støtteordning?
2. Vil det være relevant for dig at snakke ud fra følgende temaer? Skriv, om du oplever temaerne relevante eller ikke, og tilføj gerne temaer, hvis du oplever at listen med fordel kan suppleres:
 - a. Vejledning, hjælp og støtte fra Udvikling Nordvestsjælland
 - b. Mulighederne for kompetenceudvikling – at blive rustet til at være projektholder
 - c. Netværk, erfarings- og videndeling projektholderne imellem
 - d. Samarbejdsrelationer med kommuner, erhvervsråd, andre projektholdere, internationalt m.m.
 - e. Mulighederne for at synliggøre sit projekt
 - f. Kendskabet til Udvikling Nordvestsjælland, støtteordningens synlighed
 - g. Rammer og redskaber til løbende at evaluere og forbedre sit projekt

Ad. 1: Her blev fremhævet:

1. Den største udfordring har været ansøgningsproceduren til ministeriet, samt den efterfølgende anmodning om udbetaling af tilskud til projekter osv. Der foreslås mere kompetence i de lokale områder (LAG) efter at ministeriet har godkendt et projekt.
2. Ved projektændringer har vi oplevet "skyggesiden" forstået på den måde at jeres bagland (ministeriet) som udgangspunkt tager laveste fællesnævner i brug (kontrol fremfor tillid)

Ad. 2: Alle de nævnte punkter blev i større eller mindre grad fundet relevante for en drøftelse.

1. Velkommen

Mette takkede for fremmødet og redegjorde for formål med mødet og sammensætningen af deltagere i fokusgruppeinterviewet. Da evalueringen også har til formål at skabe den ønskede forandring i løbet af evalueringsprocessen, deltog programkoordinator André Nielsen i mødet.

2. Præsentationsrunde + jeres fokus

Deltagerne præsenterede sig selv og deres projekter, samt deres fokus i forhold til evalueringen:

Dan Bisp: 1) Ministeriets negative involvering. 2) Synlighed – vigtigt at vise projekter frem.

Sanne Svanholt: Den lange ventetid på slutudbetalingen, hvor man selv må lægge pengene ud.

Joachim Kappel-Boysen: Udfordringerne ved projektændringer. Godt med en koordinator, der kan tage sværdslagene.

Eva Hansen: Systemet er meget stramt i forhold til projektændringer. Man skal være forberedt på at tilskuddet kan blive nedskrevet.

3. Kort om evalueringen og fremtiden for Udvikling Nordvestsjælland

Mette redegjorde for den kommende proces med generalforsamling, stiftelse af ny organisation, strategiproces og godkendelse i ministeriet. I den kommende periode kommer LAG'en også til at omfatte Lejre Kommune.

4. Drøftelse af relevante temaer

a. Vejledning, hjælp og støtte fra Udvikling Nordvestsjælland

Der blev udtrykt stor tilfredshed med kontakten til programkoordinator i processen. De korte arbejdsgange og at programkoordinator har været nem at få fat på, blev fremhævet. Det er vigtigt at programkoordinator fungerer som en buffer i forhold til ministeriet og kan tage 'sværdslagene'.

Det er vigtigt med ærlighed om udfordringerne ved at søge LAG-midler, så man ved hvad man går ind til.

En udførlig manual i punktform blev foreslået, med beskrivelse af krav til ansøgning og afslutningsregnskab.

Oplevelsen er, at ministeriet modarbejder LAG. Der er lange ventetider på henvendelser, og det skaber frustration og vrede, at der ofte er en ny kontaktperson ved hver henvendelse. Der er et uforståeligt detaljerytteri i forhold til fakturadetaljer m.m. Det opleves som laveste fællesnævner, og at man mødes med mistro fremfor med en løsningsorienteret indstilling. Det er træls. Bekymringen er dels at pengene bliver ædt op af administration, og dels at de ikke kommer ud at arbejde, fordi det er for besværligt at søge dem og få dem udbetalt. Forbedring og synlighed af den lokale LAG nytter ikke, hvis tingene ikke ændres i ministeriet.

Oplevelsen er, at LAG-ordningen har et negativt ry, og at historierne om besværet ved at søge er dominerende. Det er derfor vigtigt, at LAG'en kommunikerer om det der lykkes.

Det blev foreslået at beslutte et 'årshjul' lokalt med informationsmøder, f.eks. efter hver ansøgningsdeadline, hvor der bliver redegjort for vilkårene og processen, og hvor udfordringerne bliver lagt frem. Dette vil spare tid senere, fordi man er forberedt. Det vil give "styr på tropperne" og skabe netværk ansøgerne imellem.

Vejledning i forhold til formulering af ansøgningen er vigtig. Dog er det væsentligt ikke at 'nurse' for meget: Som projektholder skal man kunne 'stå

selv' for at stå distancen. Processen med at formulere ansøgningen er vigtig for at blive afklaret om sit projekt. LAG skal ikke puste liv i noget kunstigt.

b. Mulighederne for kompetenceudvikling – at blive rustet til at være projektholder

Punktet blev ikke drøftet særskilt, se under de øvrige punkter.

c. Netværk, erfarings- og videndeling projektholderne imellem

LAG kunne med fordel facilitere netværksgrupper af projektansøgerne, der er på samme stadi, a la 'mødregupper'. Det kan gøres ved at samle folk tidligt i processen, efter at deres ansøgning er godkendt. Her kunne også gives generel information fra LAG'ens side. LAG'en kunne sammensætte netværksgrupperne ud fra typen af projekter og projektholdere, så folk ville have gavn af at sparre med hinanden. Det skal være et tilbud – ikke et krav – at deltage.

Projektholderne ville f.eks. kunne have gavn af hinanden i forhold til:

- Sparring om projekternes videre liv og udvikling efter formel projektafslutning
- Viden om restfinansieringsmuligheder
- Synliggørelse af hinandens projekter / ambassadørvirksomhed
- Konkret samarbejde projekterne imellem
- Sparring om markedsføring

d. Samarbejdsrelationer med kommuner, erhvervsråd, andre projektholdere, internationalt m.m.

Større samarbejdsprojekter er relevante i nogen sammenhænge – ikke i alle. Samarbejdsprojekter kunne også være relevante frivillige foreninger imellem.

e. Mulighederne for at synliggøre sit projekt

Netværksgrupperne kunne bruges til synliggørelse af projekter ved at man bliver ambassadører for hinanden, når kendskabet til hinandens projekter øges.

LAG'en kunne opfordre projektholderne til at lave pressearbejde og stille en kortfattet 'manual' til rådighed, samt evt. tilbyde et lynkursus. Desuden kunne LAG'en henvise til relevante online-værktøjer som f.eks. MyPressWire Academy.

f. Kendskabet til Udvikling Nordvestsjælland, støtteordningens synlighed

Det er vigtigt at det materiale og de krav der ligger til at synliggøre LAG/FLAG tilskuddet er i orden og ligger fast, så det er enkelt at bruge.

LAG'en kunne muliggøre projektpresentationer i forskellige sammenhænge, hvilket vil inspirere andre.

Både projekter og LAG'en kunne synliggøres via de sociale medier. Her kunne det kommunikeres hvordan det er gået med projekterne til gavn for både synlighed, muligheden for at følge med i projekterne og udvikling af netværk.

Synlighed foreslås via: en husstandsomdelt folder (evt. for dyr), de nationale medier, de gratis medier, de lokale erhvervsforeninger og erhvervsråd (især i forhold til virksomheder), kommunen (især i forhold til de frivillige foreninger)

g. Rammer og redskaber til løbende at evaluere og forbedre sit projekt

Evaluering foregår på forskellig vis hos de enkelte projektholdere, f.eks. igennem daglig refleksion eller på et årligt møde med alle aktører samlet.

LAG'en kan informere om mulige veje til at få rådgivning og sparring.

LAG'en kan iværksætte en mentorordning – evt. med udgangspunkt i netværket, beskrevet under punkt c.

5. Afrunding og tak for i dag

Mette opsummerede hvad der var blevet drøftet og mødedeltagerne supplerede. Referat af mødet vil blive rundsendt til kommentering snarest.

Bilag 7 - Sammenfatning fra fokusgruppeinterview med kommunerepræsentanter

Opsamling fra fokusgruppeinterview med kommuner, 22. august 2014 kl.10-12, Holbækvej 141B i Kalundborg.

Deltagere: Maria Singerholm (Kalundborg Kommune), Nina Lemkow (Odsherred Kommune), Jørgen Grubbe (Holbæk Kommune), Bente Kjeldal Jensen og Tanja Jørgensen (Sorø Kommune), Bodil Nissen og Grethe Saabye (Lejre Kommune), André Nielsen (programkoordinator, Udvikling Nordvestsjælland).

Facilitator: Mette Dinesen (ekstern konsulent, Muliggjort)

Dagsorden

6. Velkommen
7. Præsentationsrunde
8. Kort om evalueringen og fremtiden for Udvikling Nordvestsjælland
9. Drøftelse af relevante temaer
10. Afrunding og tak for i dag

Spørgsmål rundsendt inden mødet:

1. Hvad oplever du vil være det vigtigste at drøfte i forhold til at evaluere og forbedre LAG-ordningen?
2. Vil det være relevant for dig at snakke ud fra følgende temaer? Skriv, om du oplever temaerne relevante eller ikke, og tilføj gerne temaer, hvis du oplever at listen med fordel kan suppleres:
 - a. Koordinering af den strategiske indsats, kommuner og LAG imellem
 - b. Udvikling og udvælgelse af projekter
 - c. LAG'ens fysiske rammer og organisering
 - d. Netværk i, med og imellem kommunerne på landdistriktsområdet
 - e. Kendskabet til LAG, dens formål og strategi – LAG'ens synlighed og tilgængelighed. Hvordan gøres det mest attraktivt at bruge og ansøge LAG?
 - f. Løbende evalueringskultur som del af samarbejdet med kommunerne (motivation, rammer, læring)

Ad. 1: Her blev forud for mødet fremhævet:

3. Opklaring af formalia om hvordan den nye LAG stiftes, hvem der tager initiativet og hvordan strategien udarbejdes, samt hvad kommunernes rolle og råderum er. Desuden finansieringen af det nye sekretariat.
4. Det er et problem at der går meget lang tid fra afrapportering til staten udbetaler støtten. Problemet er størst for de små foreninger, der ikke har midler til at lægge penge ud, og slet ikke i en lang periode.
5. Ønske om koordinering af den strategiske indsats kommuner og LAG imellem. Tættere kobling og videndeling imellem kommunernes planstrategi og LAG'ens udviklingsplaner for at skabe synergi til gavn for borgerne. LAG'en kan lægge sig mere op ad kommunernes gode udviklingsstrategier.
6. Fokus på det arbejde der gøres i vækstforum.
7. Fokus på projekternes effekter, når de er afsluttede.

8. Etablering af netværk landdistriktsmedarbejderne imellem, i kommuner og LAG.

9. Temadage/workshops arrangeret i samarbejde med den enkelte kommune.

Ad. 2: Her blev især punkt a, b, d og e umiddelbart fundet mest interessante.

6. Velkommen

Mette bød velkommen og redegjorde kort for mødets og evalueringens formål. Evalueringen har både til formål at dokumentere hvordan det er gået i den forgangne periode og at igangsætte den ønskede forandring i forhold til den kommende periode. Derfor er håbet, at man ved at mødes nu får skabt netværk og viden, der kan være med til at bringe den nye LAG godt fra start. Programkoordinator André Nielsen deltog for at blive delagtiggjort i viden, ideer og ønsker fra mødedeltagerne, og desuden for at kunne besvare nogle af de konkrete spørgsmål i forhold til LAG'ens stiftelse og organisering.

7. Præsentationsrunde

Nina Lemkow, projektleder, Odsherred Kommune: Tidligere bestyrelsesmedlem og medlem af forretningsudvalget i Udvikling Nordvestsjælland. Desuden projektleder for Geopark Odsherred, der er støttet af LAG-midler.

Bente Kjeldal Jensen, landinspektør, Sorø Kommune: Stedfortræder for Line Folsted Kallehauge, byplanlægger, der sidder med strategi og helhedsplaner og fremover er kontaktperson på LAG-ordningen for Sorø Kommune.

Tanja Jørgensen, fundraiser, Sorø Kommune: Arbejder med strategisk fundraising som et nyt område i Sorø Kommune og vil have fokus på LAG-ordningen sammen med Line Kallehauge.

Jørgen Grubbe, fundraiser, Holbæk Kommune: Har koordinering af LAG-midler i Holbæk som ansvarsområde. Har rejst LAG-midler til Brorfelde.

Grethe Saabye, politiker, Lejre Kommune: Har fokus på at mobilisere ildsjælene i forhold til at få LAG-midlerne i spil.

Bodil Nissen, kommuneplanlægger, Lejre Kommune: Sidder med planstrategi og kommuneplan i Lejre.

Maria Singerholm, landdistriktskoordinator i Kalundborg Kommune og involveret i projektet Røsnæs Rundt, der er støttet af LAG- og FLAG-midler.

André Nielsen: Programkoordinator i Udvikling Nordvestsjælland siden marts 2014.

8. Kort om evalueringen og fremtiden for Udvikling Nordvestsjælland

Mette og André redegjorde kort for den igangværende proces med stiftelse af en ny LAG:

Der er informationsmøde og generalforsamling d. 25. august, hvor den nye LAG stiftes som forening, og hvor bestyrelsen vælges. Herefter vil bestyrelsen udarbejde LAG'ens

strategi. Strategien bliver sendt i høring hos kommunerne og regionen, hvorefter den skal godkendes i ministeriet. Første ansøgningsfrist bliver sandsynligvis i marts 2015. Generelt er LAG'ernes geografiske områder større i denne periode, og ønsket fra ministeriet er desuden at støtte flere større og tværgående projekter. LAG'ens finansiering kommer til at ligge på op til 50% af projekternes udgifter.

Bekendtgørelsen er netop kommet, og André rundsender til mødedeltagerne efter mødet.

9. Drøftelse af relevante temaer

Udover de på forhånd rundsendte temaer var der ønske om at drøfte ministeriets rolle. Desuden blev samarbejde om fundraising drøftet særskilt.

a. Koordinering af den strategiske indsats, kommuner og LAG imellem

Det er oplagt at kommunerne bringer egne planer og udviklingsstrategier ind og i spil i forhold til LAG-strategien, så der bliver mest muligt samspil og synergi. Det er vigtigt at finde ud af hvilke roller hhv. kommuner og LAG skal have, på baggrund af en analyse af de kompetencer, der findes de respektive steder.

Der skal være tilstrækkelig synergi i LAG-strategien til at den både giver plads til forskellighed og samtidig udstikker en fælles retning. Det blev drøftet hvorvidt man skal have en strategi med en fokuseret indsats, der giver større koordinering, eller om man skal have en mere bred og rummelig strategi. Erfaringen fra den foregående periode er, at forskelligheden godt har kunnet rummes i strategien og de temaer, den har indeholdt.

Et forslag var at bruge en større pulje på ét fælles langsigtet projekt. Det er fint med mindre projekter, men basis skal være i orden, og det kunne gøres ved at skabe et større projekt til f.eks. it-infrastruktur og hjælpe indsatserne på det område. I forbindelse med iværksættelse af et større fælles projekt vil det være vigtigt at aktivere ildsjælene omkring det og koble til de eksisterende aktiviteter, aktører og projekter.

b. Udvikling og udvælgelse af projekter

I forhold til udvikling og udvælgelse af projekter er det vigtigt at støtte op om det der opstår, men samtidig at påvirke ud fra en strategisk tænkning, så man udnytter pengene mere og støtter op om de politikker, der er. Et fælles cykelsti-projekt i alle kommuner, der samtidig støtter op om tidligere og kommende projekter, og binder dem sammen, er et eksempel på dette.

Erfaringen i forhold til projekter er, at man altid skal sørge for at søge penge til en projektkoordinator, da det administrative fylder meget.

En nedre grænse for hvor små penge, der bliver uddelt blev foreslået, da projektstørrelsen skal stå mål med den indsats det er at søge og afrapportere LAG-midlerne (det kræver tid, økonomisk kredit, politisk velvilje osv.).

Det er vigtigt at projektholdere indtænker drift i ansøgningerne og i det hele taget at have fokus på at sikre, og yde hjælp til, at projekterne består ud over den formelle projektperiode.

c. LAG'ens fysiske rammer og organisering

Her blev LAG'ens placering kort drøftet: Selv om Udvikling Nordvestsjælland har haft til huse hos Kalundborg Kommune er det ikke oplevelsen, at den har haft et tættere samarbejde med denne kommune, end med de øvrige. Det er vigtigt at der er en ligeværdighed i samarbejdet fremover.

d. Netværk i, med og imellem kommunerne på landdistriktsområdet

Netværk kommunerne imellem, og LAG – kommuner imellem, er en forudsætning for at kunne udvikle større projekter. Desuden kan netværket bruges til at udvikle enten en fælles fundraising-strategi og/eller at skabe synergi og udveksling om at udvikle fundraising-strategier i de enkelte kommuner.

Netværket er vigtigt for at kunne fastlægge de respektive roller – både kommunerne imellem, og i forhold til LAG-koordinator.

Temaaftener og arrangementer kan bringes mere i spil via samarbejde og netværk.

Et formaliseret netværk kræver politisk opbakning i kommunerne, hvad enten det er til at oprette en decideret landdistriktskoordinatorfunktion, eller til at eksisterende funktioner i kommunen bruger tid på netværket. En kompetenceudvikling og en vis ensartning er nødvendig.

Netværket skal være et bredt og dynamisk netværk med plads til deltagelse af flere og evt. også skiftende medarbejdere fra hver kommune.

Der var ønske om at LAG'en faciliterer et netværk for kommunerne, f.eks. med et møde hver 3-4 måned.

e. Kendskabet til LAG, dens formål og strategi – LAG'ens synlighed og tilgængelighed. Hvordan gøres det mest attraktivt at bruge og ansøge LAG?

Tilskudsordningen har et blandet ry, og historierne om bureaukrati og lange udbetalingstider er dominerende. Derfor er det vigtigt med klare meldinger fra LAG'en om hvad status på projekter er, og hvilken succesrate der er på de støttede projekter, så man kan følge med og få et realistisk billede af ordningen og dens betydning.

Der skal være opdateret materiale tilgængeligt i et sprog, der er forståeligt for alle, også foreninger m.fl., der arbejder på frivillig basis, og ikke nødvendigvis er vant til det administrative.

Det er yderst vigtigt med en koordinator der kan vejlede og gøre ordningen tilgængelig og attraktiv.

Kommunerne kan markedsføre LAG-ordningen igennem deres kanaler. Der blev stillet forslag om at skabe et fælles projekt kommunerne imellem til markedsføring af LAG-ordningen.

Kommunerne skal have en forståelse for ordningen og kunne regelsættet på et lavpraktisk niveau. Dette kunne evt. gøres via et kort kursus/videndelingsmøde.

f. Løbende evalueringskultur som del af samarbejdet med kommunerne (motivation, rammer, læring)

Dette punkt blev ikke drøftet.

g. Ministeriets rolle

Det lå alle deltagere meget på sinde at påvirke og ændre sagsgangene i ministeriet, så man får en mere smidig forvaltning af LAG-midlerne. Det er problematisk at både behandling af udbetalingssager og projektændringer tager så lang tid, at det kræver hhv. stor likviditet og is i maven i forhold til tidsplan og bevilningernes udløbsdato.

Det blev foreslået at påvirke politikerne på Christiansborg via de relevante lokale politikere, samt at fortsætte det årlige borgmestermøde i regi af LAG'en, som blev iværksat i 2013.

Desuden blev en studietur til ministeriet foreslået, for at give indblik i og forståelse for arbejdsgangene, samt at få ideer til hvordan problemerne kan elimineres. Det at få ansigter på hinanden kan forhåbentlig også gøre kommunikation og sagsgange lettere.

Det gælder om at finde frem til de rigtige personer i ministeriet, men en udfordring er, at de løbende skiftes ud. Oplevelsen er, at det er unge medarbejdere, der ofte skifter funktion/job.

Det er vigtigt at markere sig kraftigt overfor ændringer af regelsættet med tilbagevirkende kraft, sådan som det er sket i den forgangne periode. Dette er ikke acceptabelt.

Man kunne med fordel argumentere for en opblødning i forvaltningen af LAG-midlerne, som den der finder sted i Socialfonden, hvor man opererer med f.eks. en procentdel / 'flat rate' til administration, uden efterfølgende krav om dokumentation.

h. Samarbejde om fundraising

Det blev klart, at der arbejdes forskelligt med fundraising i de forskellige kommuner. Nogle har en fuldtidsansat fundraiser, andre steder er en decideret fundraiserfunktion noget nyt. Muligheden af en fælles fundraising strategi kommunerne imellem blev drøftet. Under alle omstændigheder kan man have gavn af at udveksle erfaringer på området.

Det er afgørende at kende regelsættet. Regelsættet for LAG-midler ligner det for Interreg- og andre EU-midler. Har man først fod på dette, er det ikke så kompliceret at søge LAG-midlerne. Kompetenceudvikling er derfor vigtigt for at få glæde af LAG.

Det blev drøftet hvorvidt kommunerne skal assistere projektholdere med at udforme ansøgninger til LAG. En arbejdsdeling i forhold til de kompetencer og ressourcer, der er i hhv. LAG og kommuner blev foreslået. Kommunerne skal have et grundlæggende kendskab og kunne informere ansøgere om ordningen. LAG'en har den specifikke viden og er hele tiden opdateret og har til opgave at vejlede ansøgerne detaljeret. Et synspunkt var, at kommunerne kan rådgive om projekternes indhold, men at ansøgningsformalia hører det under LAG'en at rådgive om. Der var ønske om et analysearbejde af hvilke faser og skridt der er i projektdviklings- og ansøgningsprocessen, og hvem der tager sig af hvad.

Reglerne for offentlig medfinansiering blev drøftet. En visualisering af kravene til finansieringens sammensætning for projekter i den kommende periode blev efterlyst.

En fælles procedure for mellemfinansiering ved kommunerne af projekter, der ikke selv har likviditet, blev foreslået. Det vil gøre det enklere, hvis processen er den samme, uanset hvilken kommune man kommer fra.

10. Afrunding og tak for i dag

Mette opsummerede hvad der var blevet drøftet på mødet. Mødedeltagerne supplerede opsamlingen og snakkede videre over frokosten.

Referat af mødet vil blive rundsendt til kommentering snarest.

Bilag 8 - Sammenfatning af workshop med bestyrelsen for LAG Midt Nordvestsjælland

Opsamling fra bestyrelsesworkshop 7/10-14: SWOT, vision, mål, kerneværdier

SWOT-analyse

Styrker	Svagheder
Naturen og kysten Fødevarer Lokale stedbundne fællesskaber Friluftsliv, turisme og kystturisme Kunstnerkultur Stærk kulturhistorie Iværksætterkultur Mange aktive seniorer	Mangelfuld infrastruktur (fysisk/digital) Lavt uddannelsesniveau Få uddannelsesinstitutioner Høj gennemsnitsalder Få kulturelle fyrtårne Manglende fælles identitet Forskellige turismesamarbejder Manglende detailhandel Tomme bygninger og forladte arealer
Muligheder	Trusler
Spydspidsprojekter/fyrtårne (f.eks. naturparker) Skabe fælles særkende/identitet Skabe fælles område med fælles center Synlig helårsturisme i området som helhed Tiltrække offentlige arbejdspladser Skabe et uddannelsescenter Gøre iværksætteri til del af befolkningens 'mindset' Udnytte tomme bygninger og forladte arealer	Affolkning Udflytning af arbejdspladser fra området Øgede afstande pga. centralisering – lokal og national

Vision

- Midt-Nordvestsjælland er Københavns kreative baghave, som fastholder og tiltrækker bosætning og turisme igennem
 - Lokale fællesskaber
 - Aktiv udnyttelse af de stedbundne ressourcer
 - natur og friluftsliv
 - fødevarer
 - mange aktive seniorer
 - kunst og design
 - kulturhistorie
 - tiloversblevne bygninger og arealer
- Midt-Nordvestsjælland er udklækningssted for innovative løsninger, der optimerer levevilkårene og skaber arbejdspladser.

Mål

1. Udvikling af små og mellemstore virksomheder.
2. Udvikling af turismen (med fokus området som helhed, helårsturisme, fyrtårne og øget antal overnatninger).
3. Styrke entreprenørskab og iværksætterkultur (som en integreret del af daginstitutioner, skole og uddannelsessystem).
4. Styrke områdets identitet og trivsel som grundlag for fastholdelse af, og øget bosætning.

Kerneverdier

Åbenhed
Faglighed
Netværk
Samarbejde
Sammenhængskraft
Sammenhold
Værdiskabende
Nytænkning
Mod
Synlighed
Nærvær
Tilstedeværelse
Proaktiv

Gøre verdier til handling igennem:

- Strategisk informationsarbejde
- Generøsitet
- Arbejde på tværs
- Koordinators arbejde
- Holde møde ude inkl. præsentation. – Indblik i hvad der rør sig
- Mod til at træffe beslutninger
- Holde hinanden orienteret
- Linked-in gruppe
- Faglighed ud til projektholderne
- Følge projekterne
- Sammenhæng til kommunerne
- Månedligt nyhedsbrev: 'livet i LAG'en'
- Klare kommunikationsveje til de rette interessenter
- Bruge egne netværk
- Foredrag om den nyeste landdistriktsforskning m. offentlig adgang

Bilag 9 - Sammenfatning af værdiseminar med Udvikling Nordvestsjælland's daglige leder

Dato: 1. november 2013

Deltagere: Trine Testmann og Mette Dinesen (facilitator)

Vi indledte med at snakke om hvilke tre ting, der var de vigtigste for dig i en kommende programperiode:

1. At der er økonomi til at drive en professionel organisation med mulighed for sparring og åbenhed. Nøgleord/værdi:

PROFESSIONALISME

2. At der er mulighed for / plads til at være den man er. Nøgleord/værdier:

MANGFOLDIGHED OG FORSKELLIGHED

3. At der er LEADER i alle led og at det er muligt at agere i overensstemmelse med LEADER-tankegangen. Nøgleord/værdier:

IDEALISME OG TROVÆRDIGHED

Dernæst brainstormede vi på hvad de tre punkter indeholdt. Som jeg oplevede det, blev professionalismisme omdrejningspunkt for dem alle tre.

PROFESSIONALISME

- **LIGEVÆRDIGHED**

- o rummelighed – kærlighed – plads
- o generøsitet
- o gøre noget sammen – trække vejret! – 'synge en sang sammen'

- **FAGLIGHED**

- o rekruttering: faglighed alle steder i organisationen
- o klare kommandoveje – og at kende og respektere dem
- o uddannelse - kompetenceudvikling
- o praktik / bytte job - på alle niveauer
- o kende hinandens ressourcer og kompetencer --> skabe gensidig forståelse

- **TROVÆRDIGHED**

- o Selv leve op til de krav man stiller til andre
- o Høje standarder for egen faglighed

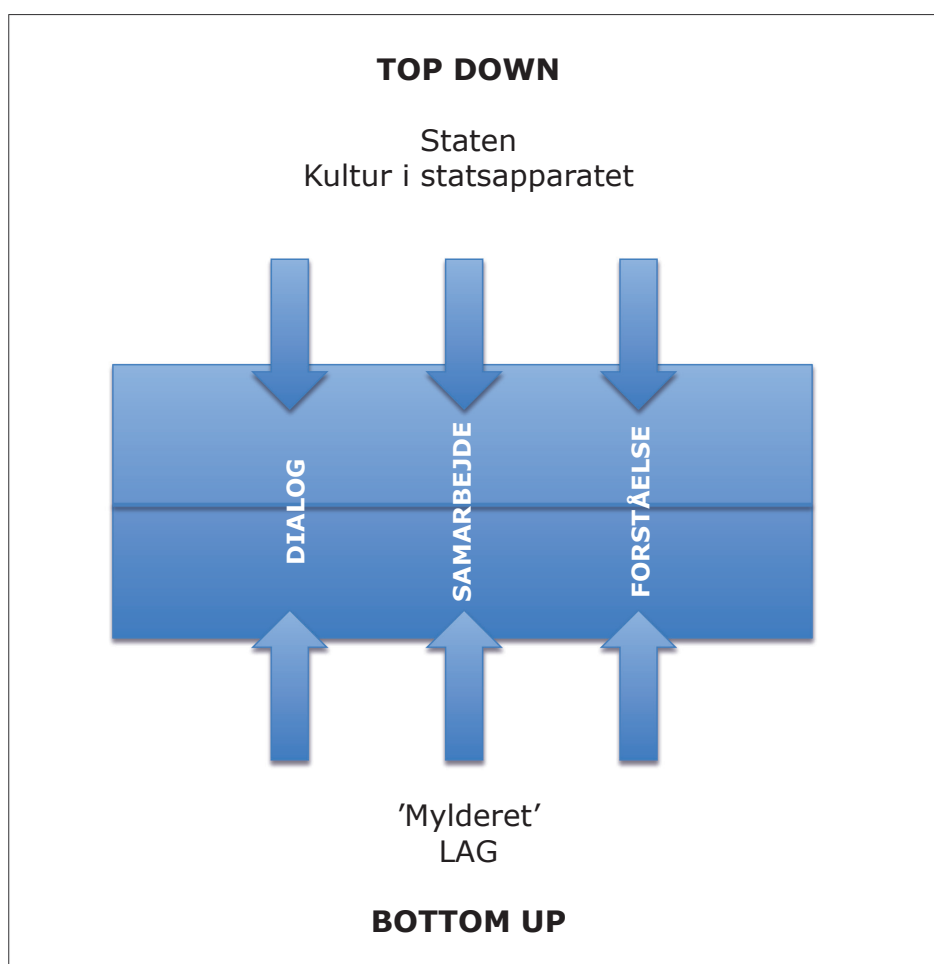
- **DIALOGBASERET**

- o Åben dør til 'mylderet'
- o Samarbejde
- o Vilje til dialog

- **FOKUS**

- o Huske vores grundlag – hvad det er, vi er her for

- **HÅNDBERE VORES GRUNDTVILKÅR**
 - o Respekt og forståelse for regelsættet
 - o Agere i en politisk ledet organisation / demokrati
 - o Få ting til at glide, selvom man er uenig – vælge sine kampe
 - o En kernopgave at håndtere bottom-up vs. top-down
- **Hvordan mestrer vi vores kerneopgave, så vi bevarer idealisme og troværdighed?**
- **Hvordan håndterer vi grundvilkåret bottom-up vs. top-down?**
- **Hvordan skaber vi LEADER i alle led?**
- **Ved at skabe dialog, samarbejde og gensidig forståelse igennem f.eks. praktik, invitationer, rundvisninger og 'kaffemøder'. Vise dem i statsapparatet hvad de er del af. Give dem ejerskab til det derude. Skabe begejstring.**



Bilag 10 - Strategi for 2007-13 - kort version

Udvikling Nordvestsjælland har udarbejdet en strategi for udvikling af Nordvestsøjællands landdistrikter og fiskeriområder i 2007-2013. Strategien sætter rammer for, hvorledes Udvikling Nordvestsjælland vil prioritere projekter under Landdistriktsprogrammet og Fiskeriudviklingsprogrammet.

Overordnede mål

- Vi vil en engageret og viljestærk befolkning, der er blevet enige om områdets kommende udvikling og som i fællesskab er gået i gang med at skabe denne udvikling. En befolkning, som i eksisterende eller nye netværker arbejder på at virkeliggøre lokale idéer, som kan være med til at skabe udvikling og fornyelse i områdets landdistrikter og fiskeriområder.
- Vi vil et handlekraftigt område, som bliver tilført arbejdspladser, der gør det muligt for unge at vende tilbage, og som gør det muligt for ældre at forblive på arbejdsmarkedet. Et område, som har fået nye aktivitetstilbud, som effektivt fastholder unge som gamle og som tiltrækker nye tilflyttere og turister.
- Vi vil et forbedret og forstærket natur- og kulturmiljø. Langs kysterne og inde i landet. Et miljø, hvor der er taget vare på kvaliteten og mangfoldigheden, og hvor naturen og kulturen står til rådighed året rundt for bofaste og turister.

Landdistriktsprogrammet indsatsområder

- Levende landsbyer.
- Natur- og kulturarven.
- Lokale kvalitetsprodukter.
- Kunst- og kunsthåndværk.
- Helårsturisme.
- Innovation, opfinderi og entreprenørskab.
- Unge i lokalsamfundet.

Fiskeriudviklingsprogrammets indsatsområder

- Levende fiskerihavne.
- Lokale fiskeprodukter.

Fiskeriudvikling.dk



Landdistrikter.dk



MINISTERIET FOR
BY, BOLIG OG
LANDDISTRIKTER



Kontakt
LAG Midt-Nordvestsjælland
sekretariat på
info@udviklingnordvest.dk
eller telefon: 30 45 93 91

