

# LAG'ernes erhvervsudviklingstilgang og LAG-midlernes stimulering af innovation og iværksætteri i landdistrikterne



Villy Søgaard  
Annette Aagaard Thuesen

Alle rettigheder forbeholdes centret (CLF). Mekanisk eller fotografisk gengivelse af denne REPORT eller dele heraf er uden instituttets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er uddrag til anmeldelser.

© Syddansk Universitet, Esbjerg og forfatterne, 2017.

Center for Landdistriktsforskning

CLF REPORT 61/2017

ISBN: 978-87-93462-09-0

Undersøgelsen er udført efter opdrag fra Erhvervsstyrelsen. For undersøgelsens udformning er alene Center for Landdistriktsforskning ansvarlig.

Villy Søgaard  
Center for Landdistriktsforskning  
Institut for Sociologi, Miljø- og Erhvervsøkonomi  
Syddansk Universitet  
Niels Bohrs Vej 9-10  
DK-6700 Esbjerg  
Tlf.: 65 50 42 28  
E-mail: vs@sam.sdu.dk

Annette Aagaard Thuesen  
Center for Landdistriktsforskning  
Institut for Sociologi, Miljø- og Erhvervsøkonomi  
Syddansk Universitet  
Niels Bohrs Vej 9-10  
DK-6700 Esbjerg  
Tlf.: 65 50 42 25  
E-mail: aat@sam.sdu.dk

Forsidefoto: LAG SØM.

Øvrige billeder: LAG SØM, LAG Udvikling Stevns og LAG Struer-Holstebro

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.</b>	<b>SAMMENFATNING</b> .....	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>INDLEDNING</b> .....	<b>8</b>
2.1.	LAG'erne som en lille del af et stort program .....	8
2.2.	Forskningsspørgsmål .....	9
2.3.	LAG'ernes rolle gennem flere programperioder .....	10
2.4.	Øget fokus på jobskabelse .....	10
2.5.	Rapportens opbygning .....	11
<b>3.</b>	<b>LITTERATUR OM INNOVATION OG IVÆRKSÆTTERI</b> .....	<b>12</b>
3.1.	Innovation og iværksætteri i landdistrikterne .....	13
3.2.	LEADER/CLLD-perspektivet på innovation og iværksætteri .....	16
3.3.	Sammenfatning.....	18
<b>4.</b>	<b>ERHVERVSFREMME SYSTEMET I DANMARK</b> .....	<b>19</b>
4.1.	Generel erhvervsfremme .....	19
4.2.	Turismefremme .....	21
4.3.	LAG erhvervsfremme .....	22
4.4.	Sammenfatning.....	23
<b>5.</b>	<b>METODE</b> .....	<b>24</b>
5.1.	Interviews .....	25
5.2.	Analysen af tilgængelige datasæt og dokumenter .....	25
5.3.	Sammenfatning.....	31
<b>6.</b>	<b>LAG-TILGANGEN TIL ERHVERV, INNOVATION OG IVÆRKSÆTTERI</b> ....	<b>32</b>
6.1.	Erhvervsvinklen i 2007-2013-perioden .....	32
6.2.	Styrket erhvervsfokus i 2014-2020-perioden.....	35
6.3.	LAG'ernes arbejde med innovation .....	37
6.4.	LAG'ernes fokus på iværksætteri.....	39
6.5.	Sammenfatning.....	41
<b>7.</b>	<b>LAG-BESLUTNINGSPROCES OG ERHVERVSFREMME SAMARBEJDE</b> .....	<b>43</b>
7.1.	Koordinatorens og bestyrelsens rolle i projektmodning .....	43
7.2.	PROMIS-systemets rolle og duelighed i forbindelse med beslutningsprocessen.....	45
7.3.	Koordination med anden erhverv- og turismefremme .....	47
7.4.	Sammenfatning.....	52
<b>8.</b>	<b>LAG-PROJEKTERS EFFEKT, INNOVATIONS- OG RESSOURCEINDHOLD</b> 54	
8.1.	Den direkte beskæftigelse.....	54
8.2.	Den afledte beskæftigelse.....	56
8.3.	Innovations- og ressourceindholdet i udvalgte projekter .....	58
8.4.	Sammenfatning.....	66

<b>9.</b>	<b>DISKUSSION, KONKLUSION OG ANBEFALINGER .....</b>	<b>68</b>
9.1.	Opsamling af resultaterne.....	69
9.2.	Diskussion af metodemæssige usikkerheder og begrænsninger.....	70
9.3.	Diskussion af resultaterne op imod litteraturstudiet.....	71
9.4.	Anbefalinger .....	72
<b>10.</b>	<b>REFERENCER .....</b>	<b>74</b>
<b>11.</b>	<b>BILAG .....</b>	<b>80</b>

# 1. SAMMENFATNING

Som en del af det danske landdistriktsprogram har lokale aktionsgrupper (LAG'er) ud over landet siden 2007 fået støtte til at forbedre levevilkårene og skabe nye arbejdspladser i landdistrikterne. Denne undersøgelse har til formål at give et overblik over resultaterne af hovedsageligt erhvervsdelen af denne satsning. Det sker med udgangspunkt i tre overordnede forskningsspørgsmål:

- 1) Hvordan og i hvilket omfang stimulerer erhvervsfremmeinitiativer fra LAG'er og andre aktører innovation og iværksætteri i LAG-delen af Landdistriktsprogrammet?
- 2) Hvilke projekttyper med hvilket innovationsindhold har størst succes med at skabe arbejdspladser?
- 3) I hvor høj grad bygger innovationen på lokale ressourcer og forudsætninger?

Disse spørgsmål er søgt besvaret, dels via interviews med LAG-formænd og koordinatører i fire LAG'er, dels via statistiske analyser af LAG-ansøgningernes indhold og beskæftigelsesvirkninger i perioden.

Det er tydeligt, at der – i relation til det første spørgsmål – har været et stærkere fokus på erhvervsudvikling fra slutningen af forrige programperiode 2007-2013. Denne tendens blev yderligere intensiveret med opstarten af 2014-2020-perioden, med stigende vægt på job- og vækstskabende erhvervsudvikling, som det har været målsætningen fra centralt hold. Dette afspejles i de fire LAG'ers strategier, idet nu omkring 2/3 af midlerne er rettet mod erhvervsudvikling. Såvel koordinatører som formænd fremhæver i interviewene vigtigheden af jobskabelse i landdistrikterne ovenpå finanskrisen, som har medført tab af arbejdspladser og etablering af færre nye virksomheder. LAG'erne havde nemmest ved at blive kendt i foreningskredse ved opstarten af 2007-2013-perioden, men synes nu også at have fundet en plads som en erhvervsudviklingsaktør, der hovedsageligt kan hjælpe folk videre med støtte til deres projektideer, men som også i enkelte tilfælde selv sætter projekter i værk.

Hvad angår LAG'ernes samarbejdsrelationer med øvrige erhvervsfremmeaktører afhænger disse af den måde, den enkelte LAG fortolker sin rolle. Der er således fremkommet forskellige modeller for koordination med anden erhvervsfremme. I én model lægges vægt på LAG'ens selvstændighed, og at koordinationen foregår uformelt. I en anden model beskrives rollen som strategisk koordineret og med LAG'en som ansvarlig for underskoven og det nye som spirer frem nedefra. I en tredje model sker udviklingen i et tæt samspil med erhverv og turisme og med erhvervsrådet som varetagende sekretariatsfunktion. I den sidste model står LAG'ens egen positionering svagere og fokus er lagt på at indgå som en samarbejdsaktør med både erhvervsfremmemiljøerne i området og de involverede kommuner. For alle fire LAG'er er der altså taget stilling til, hvordan samarbejdet skal finde sted, og placeringen af sekretariatet hænger til en vis grad sammen med den tilgang, man har til samarbejde, og med den rolle LAG'en har som én blandt andre erhvervsfremmeaktører i deres områder.

Hvad angår innovation ses det i interviewene, at begrebet ofte også knyttes sammen med samarbejde, og at der altså er en bred forståelse af begrebet, der både inddrager firmabaseret innovation og social innovation. Der er forskelle på iværksættertraditionerne i de fire LAG-områder, og der er desuden forskel på, hvor aktivt LAG'en selv går ind og iværksætter erhvervsudviklingsprojekter eller snarere fungerer som understøttende katalysator via ideer fra projektholdere.

Vurderingen af projekter i den nuværende programperiode foregår ud fra mere formelle og ensartede kriterier end tidligere, og beslutningsprocessen er ifølge interviewene blevet "mere systemiseret" og fokuseret på "faktuelle ting" end i de tidligere projektperioder i kraft af projekthåndteringssystemet (PROMIS). LAG'erne har dog fortsat mulighed for at vægte bestemte aspekter højere end andre, så der er ikke tale om nogen fuldstændig harmonisering.

Omfanget af den stimulus, der udgår fra LAG-systemet, afhænger dels af støttens omfang, dels af dens effektivitet. I perioden 2008-2013 udbetaltes i alt ca. 242 mio. kr. under de ordninger, vi her har fokus på. Det er naturligvis ikke et beløb, der kan forventes at have nogen markant indflydelse på den samlede erhvervsudvikling.

Analyserne i dette studie tyder imidlertid på, at beskæftigelseseffekten generelt har været relativt stor. Middelskønnet for støttebeløbet pr. arbejdsplads ligger således med 95 % sandsynlighed mellem 64.000 og 156.000 kr., når man inddrager den afledte beskæftigelse på kommunalt niveau. Som det fremgår af metodeafsnittet, må dette ovenikøbet betragtes som et konservativt skøn.

Spørgsmålet om, hvilke projektyper med hvilket innovationsindhold der har størst succes med at skabe arbejdspladser, blev analyseret ved at gennemarbejde 106 projekter med udgangspunkt i projektansøgningerne. Datamaterialet giver ikke grundlag for at udpege enkelte sektorer som særlig succesrige. Imidlertid rejser den meget stærke relative satsning på turisme og øvrige serviceaktiviteter det principielle spørgsmål, om sammensætningen af det ekstra udbud, der genereres, modsvares af en tilsvarende efterspørgsel. Bagsiden af de relativt positive beskæftigelseseffekter, kan meget vel være, at ordningen først og fremmest har skabt beskæftigelse på felter, hvor etableringsomkostningerne – og dermed formentlig også de langsigtede indtjeningsmuligheder – typisk vil være beskedne.

Skønt en del projekter principielt kunne have været født mange steder, synes projekterne i stor udstrækning at have været baseret på lokale ressourcer og forudsætninger. Materialet peger imidlertid på en interessant dobbelthed i relation til den lokale forankring. På den ene side synes det lokale samarbejde for de fleste projekters vedkommende at spille en større rolle end samarbejdet uden for lokalområdet. På den anden side peger det statistiske billede på, at samarbejdet i almindelighed, og det eksterne samarbejde i særdeleshed, er tæt forbundet med de innovative, entreprenante projekter, som for alvor synes at drive jobskabelsen.

En oplagt forklaring kan være, at sådanne projekter styrker lokalsamfundets integration i den nationale og internationale økonomi. Det tyder på, at en styrkelse af det eksterne samarbejde, såvel med hensyn til markedsmuligheder som samarbejdsmuligheder mellem

virksomhederne i øvrigt, kan rumme et beskæftigelsesmæssigt potentiale. Omvendt kan man rejse spørgsmålet, om en overdreven fokus på udnyttelsen af lokale ressourcer kan være kontraproduktiv af principielt de samme årsager, som protektionisme på nationalt niveau kan være det – ja, måske i endnu højere grad.

Som helhed tyder resultaterne på, at LAG-midlerne har fungeret som katalysator for mange interessante projekter og genereret en væsentlig beskæftigelse set i forhold til de anvendte midler.



## 2. INDLEDNING

### 2.1. LAG'ERNE SOM EN LILLE DEL AF ET STORT PROGRAM

De lokale aktionsgrupper (LAG'erne) er partnerskaber mellem lokale borgere, lokale virksomheder, erhvervsorganisationer og fagforeninger, lokale natur-, miljø-, kultur-, borger- og fritidsforeninger, og offentlige myndigheder (EVM, 2015). LAG'erne er oprindeligt initieret af EU for at få de interesserede parter i landdistrikterne til at tage stilling til udviklingen i deres områder på længere sigt (se eksempelvis EC, 2000). Der eksisterer 26 LAG'er<sup>1</sup> i Danmark i øjeblikket, mens antallet i 2007-2013-perioden var omkring det dobbelte.

LAG-partnerskaberne bidrager til at gennemføre en lille del af det danske landdistriktsprogram, nemlig den del, der i 2007-2013-perioden omhandlede fremme af nye arbejdspladser og attraktive levevilkår (MFLF, 2007). I den nuværende 2014-2020-periode vedrører indsatsen job- og vækstskabende erhvervsudvikling samt forbedring af rammevilkårene i landdistrikter (EVM, 2016a).

Selvom LAG'erne således også er sat i verden for at skabe mere bløde levevilkårs- og bosætningsrelaterede værdier, som kan være svære at adskille fra erhvervsdelen, så har denne rapport sit primære fokus på erhvervsdelen af LAG'ernes indsats. Rapporten beskæftiger sig med LAG'ernes evne til at stimulere innovation, iværksætteri og jobskabelse i landdistrikterne.

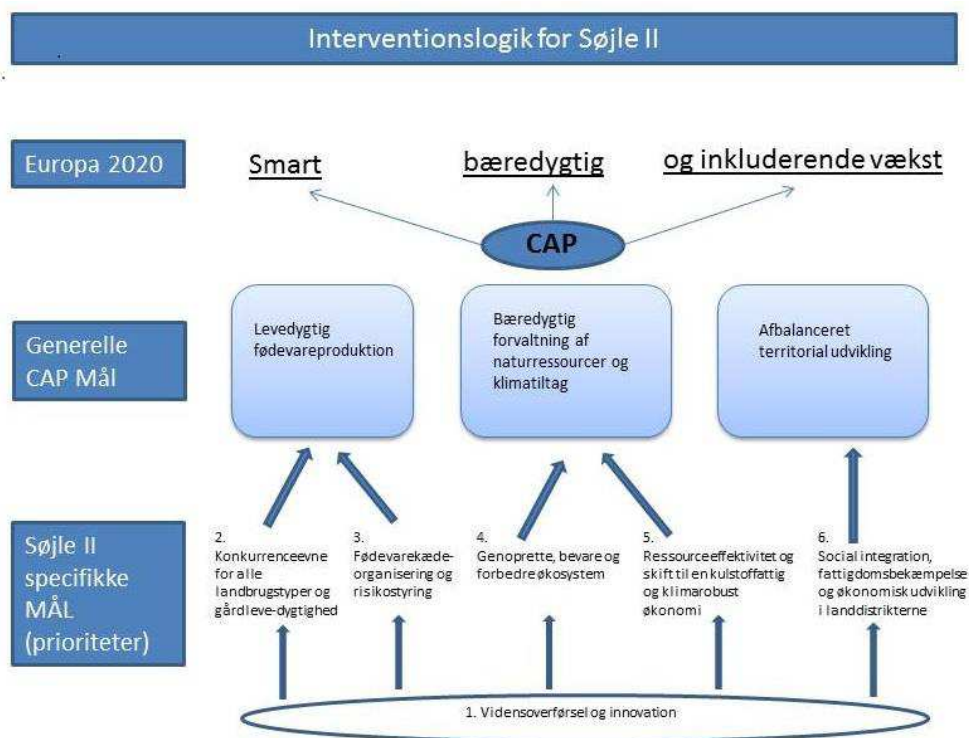
---

<sup>1</sup> Ud af de 26 LAG'er, som arbejder under Landdistriktsprogrammet, er de syv integrerede LAG'er og arbejder således også under Fiskeriudviklingsprogrammet. Herudover er der desuden oprettet tre "rene" fiskeri LAG'er (FLAG'er) under Fiskeriudviklingsprogrammet. Se mere på [www.livogland.dk](http://www.livogland.dk).



LAG'erne er et redskab i den samlede værktøjskasse til at nå målene i EU's 2020 strategi for smart, bæredygtig og inkluderende vækst. LAG'erne er om noget symbolet på den omstilling, som finder sted i landdistrikterne, fra erhvervmæssigt at være knyttet tæt op til landbruget, til at nye erhverv vinder frem. Langt den største del af Landdistriktsprogrammet kanaliseres imidlertid til landbrug og fødevarerforarbejdning (prioritet 2 og 3 i figuren nedenfor) og miljø (prioritet 4 og 5 i figuren), hvilket har været tilfældet gennem flere programperioder. Figur 1.1. viser interventionslogikken for Søjle II, som finansierer landdistriktsdelen af den fælles europæiske landbrugspolitik. De danske LAG'er er gennem deres indsatser for job- og vækstskabende erhvervsudvikling samt forbedring af rammevilkårene i landdistrikter med til at gennemføre indsatser knyttet til social integration, fattigdomsbekæmpelse og økonomisk udvikling i landdistrikterne (prioritet 6 i figuren). Vidensoverførsel og innovation (prioritet 1 i figuren) er et tværgående element, som indgår i alle de andre prioriteter.

**Figur 1.1.** Interventionslogik for EU's Landdistriktspolitik (efter DG AGRI, 2015)



## 2.2. FORSKNINGSSPØRGSMÅL

Rapporten skal levere input til 2014-2020-perioden på basis af analyser, som relaterer sig til både 2007-2013-perioden og opstarten af 2014-2020-perioden. Der er i analysen fokus på, hvordan erhvervs- og innovationssiden indgår i strategier og beslutningsprocesser, samt hvordan projekter med erhvervsvinkler ”modnes” med assistance fra LAG og andre aktører. Herudover er der fokus på, om LAG'erne mobiliserer innovative projektkategorier, som reflekterer landdistrikternes ressourcegrundlag og styrker samarbejdsrelationer i lokalområderne. Forskningsspørgsmålene for rapporten lyder:

1. Hvordan og i hvilket omfang stimulerer erhvervsfremmeinitiativer fra LAG'er og andre aktører innovation og iværksætteri i LAG-delen af Landdistriktsprogrammet?
2. Hvilke projekttyper med hvilket innovationsindhold har størst succes med at skabe arbejdspladser?
3. I hvor høj grad bygger innovationen på lokale ressourcer og forudsætninger?

Samlet skal rapporten åbne op for en diskussion af, hvilke "greb" der kan tages for at stimulere innovation og iværksætteri via LAG'ernes indsats.

### **2.3. LAG'ERNES ROLLE Gennem FLERE PROGRAMPERIODER**

LAG'er har været en del af den europæiske landdistriktspolitik siden starten af 1990'erne. I de første tre programperioder - LEADER I, LEADER II og LEADER+, som løb fra starten af 1990'erne til 2006 - arbejdede LAG'erne som en del af et eksperimenterende fællesskabsinitiativ. I programperioden 2007-2013 og 2014-2020 er LAG'erne blevet integreret i Landdistriktsprogrammet.

LAG'erne har gennem alle programperioder arbejdet ud fra den såkaldte LEADER-metode. Betegnelsen LEADER er en forkortelse for "Liaisons Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale", som kan oversættes med forbindelser mellem handlinger til udvikling af landdistriktsøkonomien. Ved overgangen til den nye programperiode er LEADER blevet omdøbt til CLLD (forkortelse for Community-Led Local Development, eller på dansk; Lokaludvikling styret af lokalsamfundet) (EC, 2014). LEADER/CLLD-metoden har siden forrige programperiode også kunnet anvendes inden for Fiskerifonden, hvilket sker i Danmark. I denne programperiode er metoden forsøgt yderligere spredt til også at kunne anvendes inden for regionalfondene og socialfonden, hvilket dog ikke finder sted i dansk sammenhæng.

Der har gennem tiden været et stort fokus på netværk i forbindelse med LAG'ernes arbejde. Netværk har dog kun været et ud af LEADER/CLLD-metodens 7 nøglebegreber, som også vedrører etablering af LAG-partnerskabet, udformningen af en områdebaseret strategi, innovativ problemløsning, bottom-up-gennemførelse, tværsektoriel tilgang, og samarbejde nationalt og transnationalt.

### **2.4. ØGET FOKUS PÅ JOBSKABELSE**

Thuesen og Nielsen (2014) konkluderede, at det hovedsageligt var bottom-up begrebet og LAG-partnerskabets faciliterende og demokratiserende aspekter, som blev fremhævet som merværdien af LAG'ernes arbejde i 2007-2013-perioden. Også midtvejsevalueringen af Landdistriktsprogrammet erklærede, at det hyppigst nævnte nøglebegreb var bottom-up-tilgangen (MFLF, 2010), og at kun en lille gruppe af entusiaster forfulgte alle aspekter af LEADER-metoden, hvilket ifølge evalueringen kunne hindre opnåelse af det fulde potentiale af LEADER. Der var i starten af 2007-2013-perioden et større fokus på

nøglebegreberne knyttet til selve implementeringsmodellen end på den specifikke implementering i form af en områdebaseret lokal udviklingsplan gennem en tværsektoriel og innovativ tilgang. Dette kan skyldes måden, LAG-indsatsen blev italesat på fra det ministerielle niveau ved forrige programperiodes start, som netop faldt sammen med strukturreformens ikrafttrædelse. LAG'erne fik via en italesættelse med fokus på LAG-partnerskabet, bottom-up processer og lokalt demokrati som opgave at "fylde et hul" for lokal landdistriktsudvikling i de nye større kommuner. En respondent udtrykte således i forbindelse med en evaluering af LAG-strategierne (Thuesen et al., 2014), at: *"I 2007 fyldte ønsket om en aktiv erhvervsudvikling i landdistrikterne mindre"*.

Allerede midtvejs gennem forrige programperiode og stadig ved indgangen til programperioden 2014-2020 har der i styringen af programmet imidlertid været et større fokus på vækst og jobskabelse end ved opstarten af den forrige programperiode. Denne undersøgelse kan, med dens fokus på innovation, iværksætteri, jobskabelse, samt erhvervsfremmesamarbejde, ses som værende afledt af fokuseringen på vækst i udgangen af finanskrisen. Rapporten fastholder dog et fokus inspireret af LEADER/CLLD-metoden, idet der ses på, hvorvidt jobskabelsen og innovationen bygger på lokale ressourcer, samt hvilke initiativer der tages i LAG'en, og i samarbejde med andre erhvervsfremmeaktører, for at geare innovation og iværksætteri.

## **2.5. RAPPORTENS OPBYGNING**

Efter dette introducerende kapitel 2 følger i kapitel 3 en gennemgang af litteratur om innovation og iværksætteri i en landdistrikts- og LAG-sammenhæng. Dette efterfølges i kapitel 4 af en gennemgang af erhvervsfremmesystemet og en indplacering af LAG'erne i forhold hertil. Kapitel 5 er et metodekapitel, som beskriver, at undersøgelsen har gjort brug af interview, dokumentstudier og statistiske analyser. Kapitel 6 går tæt på spørgsmålet om LAG'ernes generelle erhvervstilgang og bidrag til innovation og iværksætteri. Kapitel 7 behandler beslutningsprocessen omkring erhvervsrettede projekter og samarbejdet med andre erhvervsfremmeaktører. Kapitel 8 indeholder en analyse af LAG'ernes beskæftigelsesindsats, og hvilke projekter med hvilket innovationsindhold der bidrager til at skabe jobs/iværksætteri. Herudover undersøges det i hvor høj grad innovationen bygger på lokale ressourcer og forudsætninger. I kapitel 9 diskuteres de samlede resultater fremkommet i rapporten, hvorefter der konkluderes og afsluttes med en række anbefalinger til det videre arbejde med at stimulere innovation, iværksætteri og erhvervsfremmesamarbejde med udgangspunkt i LAG'erne.



### 3. LITTERATUR OM INNOVATION OG IVÆRKSÆTTERI

Dette kapitel præsenterer litteratur om innovation og iværksætteri i landdistrikterne generelt og via LEADER/CLLD. Økonomiens dynamiske udvikling tillægges i dag større betydning end tidligere, og begreber som innovation og iværksætteri spiller også en større rolle, såvel i debatten som i den førte politik.

Innovation henviser generelt til udviklingen af nye produkter, tjenester og processer inden for eksisterende virksomheder, hvorimod iværksætteri betegner det at etablere sig som selvstændig inden for et kendt forretningsområde. Iværksætteri rummer altså ikke nødvendigvis noget væsentligt element af innovation. Hertil anvendes derimod betegnelsen entrepreneurskab, som vedrører oprettelsen af en ny virksomhed på grundlag af en innovativ forretningside (se blandt andet Herlau og Tezschner, 2004). Grænserne mellem de tre begreber er ikke skarpe, blandt andet fordi det er uklart, hvor stor en nyhedsværdi der er påkrævet for at tale om innovation. Hvis eksempelvis en tømrersvend etablerer sit eget firma, vil der således typisk være tale om iværksætteri, med mindre det sker for at producere nye produkter eller fremstille eksisterende ved hjælp af nye processer. Der er ligeledes i innovationslitteraturen en skelnen mellem, om innovationen er ny for firmaet, for markedet, for verden eller ligefrem disruptiv eller radikal (OECD og Eurostat, 2005). Ifølge Oslo Manualen er der tale om en innovation, hvis et tiltag er nyt for firmaet. Dis-

ruptiv innovation er derimod banebrydende, idet den kreativt destruerer eksisterende markeder og har betydelig indflydelse på et marked eller virksomhederne inden for et marked. Med disruptiv innovation fokuseres altså på effekten fremfor nyhedsværdien. Langt hovedparten af de innovationer, der udvikles og markedsføres, er imidlertid inkrementelle innovationer, som ligger i forlængelse af noget allerede kendt. Herudover er der i nogle sammenhænge fokus på social innovation, som blandt andet vedrører nye samarbejdsrelationer og netværksskabelse. I bekendtgørelsen om tilskud til projekter (EVM, 2016a, s. 2) er der givet en nærmere definition af, hvad der i LAG-sammenhæng skal forstås ved innovation, nemlig: ” *anvendelse af ny viden eller kendt viden på nye måder*”.

### 3.1. INNOVATION OG IVÆRKSÆTTERI I LANDDISTRIKTERNE

Der foreligger i dag en omfattende litteratur om betydningen af innovation og iværksætteri/entreprenørskab i landdistriktssammenhæng (jævnfør for eksempel OECD, 2014). Mange undersøgelser anvender patentregistrering og forbrug på forskning og udvikling som indikator for innovation. Dette innovationsfokus efterlader imidlertid ifølge OECD (2014, s. 50) et indtryk af stagnation i landdistrikterne, da virksomhedernes forsknings- og udviklingsafdelinger er placeret i større byer. OECD åbner op for en bredere definition af innovation i landdistrikter og skriver: ”Innovation i landdistrikterne er funderet i enkeltpersoners handlinger på udkig efter måder at løse specifikke problemer. Dette kan resultere i forskellige former for innovation: at skabe et nyt produkt eller en proces, eller finde en måde at modificere eksisterende produkter eller processer til at reducere omkostningerne og forbedre kvaliteten. Nyskabelserne kan ske indenfor forskellige områder, herunder de traditionelle aktiviteter i landdistrikterne, såsom landbaserede industrier, turisme og håndværk. Mange af disse nyskabelser er ikke patenteret, men resulterer ikke desto mindre i en stigning i den konkurrencemæssige position for landdistriktsvirksomheder, som efterfølgende kan støtte den lokale landdistriktsøkonomi. I landdistrikterne er målet, hvad enten det drejer sig om nye opskrifter eller nye måder at emballere ting, at gøre hvad virksomheden har brug for for at være konkurrencedygtig, mere rentabel og mere bæredygtig” (OECD, 2014, s. 50-51).

Allerede fra 1960'erne findes studier om spredningen af innovation inden for (typisk forstået som: ned igennem) byhierarkiet (Rogers, 1962; Pred, 1966; Pedersen, 1969). I dansk sammenhæng har betydningen af entreprenørskab for den regionale udvikling imidlertid været betonet i den regionaløkonomiske forskning i hvert fald siden begyndelsen af 1980'erne (Maskell, 1982; Grøn, 1985). Især den industrielle udvikling i Vestdanmark påkaldte sig interesse, også uden for landets grænser. Sabel (1989) taler således om The Second Denmark i Vestjylland som en pendant til The Third Italy, dvs. det industrielle blomstrende centrale og nordlige Italien. Succesfulde klynger af små og mellemstore virksomheder i industrielle netværk sås her som repræsentanter for et post-fordistisk økonomisk udvikling (Ash, 1994; Jessop, 1995), som gjorde det muligt også for fjernere liggende områder at opleve økonomisk fremgang baseret på lokale ressourcer og lokal kompetenceudvikling, netop i stil med det, der understreges i citatet fra OECD ovenfor. Såvel den danske som den internationale forskning har i den forbindelse peget på vigtigheden af kulturelle faktorer (Højrup, 1983; Hjalager og Lindgaard, 1984; Illeris, 1988; Ray,

1998), som for eksempel traditionen for iværksætteri. Senere forskning har navnlig fremhævet betydningen af social kapital, dvs. især tillid (Casson og Giusta, 2007; Brink og Svendsen, 2013; Svendsen og Svendsen, 2014). Social kapital er ofte blevet set som en forudsætning for kollektive satsninger som for eksempel dannelsen af andelsselskaber (Valentinov, 2004).

Landbrugets dominerende moderniseringslogik siden 2. verdenskrig har, med sit fokus på stordriftsfordele og omkostningsminimering, været udpræget fordristisk. Også inden for landbruget er der imidlertid kommet fokus på alternative udviklingsstrategier (Iacoponi et al., 1995; Milone og Ventura, 2000; Roest, 2000; Banks og Bristow, 2002). Fremstillingen af special- og nicheprodukter har dog aldrig fået et omfang, der har formået for alvor at afværge den generelle nedgang i landbruget, og priskonkurrence, også på fremstillingen af specialprodukter, har i mange tilfælde været underlagt den samme dynamik som i den konventionelle landbrugsproduktion (Wrang et al., 2004). Noget tilsvarende har gjort sig gældende på det industrielle område og inden for servicefagene (Hadjimichalis, 2006; Simmie, 2006), hvor automatisering af produktionen, outsourcing til lavtlønsområder (Andersen et al., 2006) og adgangen til højhastighedsinfrastruktur på IT-området er blevet stadig væsentligere forudsætninger for lokal produktion (Warren, 2000; Leatherman, 2000; Just og Péronar, 2008; Westlund, 2013).

Et i dansk sammenhæng oplagt eksempel på en oprindeligt "alternativ", håndværks- og småskalapraegeret produktion, som siden er underkastet en behård global priskonkurrence, er vindmølleproduktionen (Andersen og Drejer, 2008). I mange tilfælde må man altså regne med, at en innovativ satsning, som starter i det små, ofte vil vokse ud over det lokalområde, hvori den er startet. Det er imidlertid en proces, som ofte vil forløbe over adskillige år eller årtier, og som ikke nødvendigvis efterlader lokalområdet tomhændet (jævnfør klassiske eksempler som LEGO eller Danfoss). Det kan imidlertid gøre lokalområdet ganske afhængigt af en enkelt, dominerende virksomhed. En mere generel analyse af denne proces, baseret på grundige empiriske studier, findes hos Markusen (1996), som understreger, at der findes forskellige typer af netværk, og at det lokalt forankrede netværk netop ofte kendetegner en fase i den mere langsigtede udvikling. Småskalaproduktion forankret i lokale netværk er altså ikke nødvendigvis et vedvarende alternativ til stordriftsproduktionen, men skal ofte ses i sammenhæng med udviklingsdynamikker som dem, der fra erhvervsøkonomien kendes fra innovationslitteraturen (se for eksempel Abernathy og Utterback, 1983) eller fra litteraturen om porteføljemanagement (Cooper et al., 1998). Her er beredskabet til at udvikle nye forretningsområder til erstatning for dem, der udfases, i centrum.

Ligesom det for større virksomheder med adskillige forretningsenheder kan give mening at operere med produktporteføljer i forskellige udviklingsstadier, har der inden for entreprenørskabsforskningen udviklet sig en interesse for porteføljeentreprenørskab (Carter og Ram, 2002; Wiklund og Shepherd, 2008; Zellweger et al., 2012). Her er fokus på at vedligeholde og udvikle potentialet til at skabe nyt lokalt og regionalt. Forskningen har ofte taget udgangspunkt i entreprenante familier, hvor såvel de finansielle muligheder som forretningstalentet er gået i arv fra generation til generation (Nordquist og Melin, 2010). Resultaterne af denne forskning peger for eksempel på, at den familieejede virksomhed

ofte opererer med en lang tidshorisont og en stærk forankring i lokalområdet sammenlignet med andre virksomhedstyper.

Hvor landbrugserhvervet tidligere beskæftigede – og dermed forankrede – en stor del af befolkningen i landdistrikterne, så er erhvervet i dag af begrænset betydning, selv i rurale områder. Typisk udgør beskæftigelsen inden for landbrug, skovbrug og fiskeri ifølge Statistikbanken mellem 5 og 10 % af den kommunale beskæftigelse i landkommuner. Der synes ikke at være ét nyt erhvervsområde, som har potentiale til at erstatte det. Skønt turisme og oplevelsesøkonomi stedvis kan være af stor betydning, er det næppe realistisk at forestille sig, at disse felter generelt kan skabe grobund for lokal erhvervsudvikling (Brückmeier 2000). Turismen beskæftiger ifølge Visit Denmark (Østergaard, 2015) alt i alt omkring 115.000 mennesker i Danmark. Andelen varierer mellem de enkelte regioner mellem ca. 3 og 5 % af den samlede beskæftigelse.

Den lokale kontekst er imidlertid helt afgørende for, hvad der konkret kan udvikles, og hvilke ressourcer der kan – og vil – mobiliseres. Som det hedder hos Atterton (2016): *“Importantly, in these processes [of entrepreneurship and innovation], actors are not just regarded as passive recipients. Rather they have resources, skills and capacity to shape the processes to their advantage, and to the advantage of their local economies, albeit to varying extents”*. (Atterton, 2016, s. 165)

Megen innovation i landdistrikter er knyttet til opstart af egen virksomhed, og en del litteratur peger i retning af, at selvstændighedskulturen stadig står stærkere på landet end i byen. Atterton (2016) refererer således en rapport fra den skotske regering (Scottish Government, 2015), som viser, at der i forhold til befolkningstallet var flere selvstændige virksomheder i landområder – og især i let tilgængelige landområder – end i byerne. Noget lignende gør sig formentlig gældende i Danmark. I hvert fald er antallet af jobs pr. arbejdssted klart størst i de store byer og mindst i landkommunerne (egne beregninger på baggrund af data fra Statistikbanken).

Et væsentligt spørgsmål i relation til innovation og entrepreneurskab i en lokal kontekst, er imidlertid, om betingelserne her er mærkbart ringere end i byerne. Svaret afhænger naturligvis af de konkrete forretnings tiltag, der sættes i værk, men i en række henseender synes afstanden til større byer ikke at gøre nogen stor forskel (jævnfør for eksempel Hjalager 2015). Tidligere forskning har da også rejst spørgsmålet, om lokalisering overhovedet har betydning for virksomheders innovationsaktivitet (Smith et al., 2002). Andre har peget på, at innovationsaktiviteten langt fra er den eneste og heller ikke altid den vigtigste parameter for en virksomheds udvikling (se for eksempel Sterlacchini, 1999). Hjalager henviser dog til empiriske undersøgelser, som påviser, at byer fortsat er favoriserede, såvel mht. eksport som innovation (Thwaites og Wynarczyk, 1996; Cooke et al., 2002; Carlini et al., 2007). Denne opfattelse modsiges imidlertid af andre studier (for eksempel Atterton og Affleck, 2010), og resultatet synes i nogen grad at afhænge af, hvorledes innovationsbegrebet anvendes. Hvad der imidlertid står klart, er, dels at forskellene mellem land og by er begrænsede, og dels, at tanken om innovation som et fænomen, der i alt overvejende grad sker i byer og siver ned gennem bysystemet, er fejlagtig.

Mulighederne for netværksdannelse og informationsudveksling har traditionelt været set som en vigtig agglomerationsfordel og er også blevet genstand for en række undersøgelser i de senere år (Asheim og Coenen, 2005; Cornett, 2012; Tödting et al., 2009). Resultaterne er dog langt fra entydige, måske bl.a. fordi informations- og kommunikationsteknologien på mange områder har muliggjort "nærhed" over lange afstande (jævnfør for eksempel Boschma, 2005; Capello og Lenzi, 2013), hvilket i sagens natur reducerer betydningen af agglomerationsfordele (jævnfør for eksempel Søgaard, 2012). Udviklingen indebærer til gengæld, at adgangen til IKT er blevet en helt afgørende faktor - også for mange små, lokalt forankrede virksomheder.

### **3.2. LEADER/CLLD-PERSPEKTIVET PÅ INNOVATION OG IVÆRKSÆTTERI**

En betydelig forskning har været rettet mod de politiske tiltag til fremme af udviklingen i landdistrikterne og effekterne af disse tiltag. I de senere år har navnlig LEADER været i fokus (Dargan and Shucksmith, 2008; Shucksmith, 2010). LEADER lagde fra sin start stor vægt på lokal forankring af nye initiativer og kunne i flere henseender ses i naturlig sammenhæng med OECD's New Rural Paradigm fra 2006. Dette nye paradigme betegnede behovet for, i stedet for at støtte erhverv i tilbagegang, at investere strategisk i udviklingen af nye områder. Større vægt skulle desuden lægges på særlige lokale forudsætninger og deres indre sammenhæng (OECD, 2006). Et vigtigt element i LEADER programmet har været at satse på opbygningen af lokale rammebetingelser, og hvad man med et bredt og noget uklart udtryk har benævnt "social innovations" – altså "sociale" (samfundsmæssige) innovationer (Neumeier, 2012). Dargan og Shucksmith (2008) understreger, hvordan den eksterne påvirkning gennem LEADER programmet har været med til at få en række landdistriktsaktører til at reflektere over det innovative i deres projekter og over, hvad innovation er i en landdistriktskontekst. Dax et al. (2013) beskriver dog, hvorledes den relative succes siden starten af LEADER i 1991 medvirkede til, at fællesskabsinitiativet blev integreret i Landdistriktsprogrammet under den fælles landbrugspolitik. Ifølge Dax et al. førte denne "mainstreaming" til en svækkelse af LEADER principperne, herunder også af initiativets innovative element – en konklusion, som stemmer overens med resultaterne hos Thuesen og Nielsen (2014).

I forlængelse af landdistriktsparadigmet fra 2006 lægger OECD i sin 2014 publikation vægt på, at det offentlige, for at opdyrke innovation i landdistrikter, skal understøtte 'smart specialisering' og regionale innovationssystemer. Smart specialisering handler om, at hver region gennem en læreproces skal finde de veje, hvor de har størst mulighed for at blomstre op, og inden for hvilke de kan specialisere sig. Dette involverer eksempelvis udforskning af markedsadgang, miljømæssige forhold, materialer m.m. samt opbygning af social kapital (s. 58). Hvad angår social kapital-delen betoner OECD desuden vigtigheden af innovative styringsmodeller, som "... kan ændre fortællingen, der begrænser og definerer udvikling af landdistrikter" og være "... vigtige drivkræfter, som det er værd at investere i for udviklingen af landdistrikterne" (OECD, 2014, s. 59). LAG'en kunne i denne sammenhæng karakteriseres som en innovativ styringsmodel, som netop



via LAG'ens lokale udviklingsplan arbejder på at skabe områdebaseret smart specialisering – dog i lille skala. Smart specialisering kan ifølge OECD ende ud i opbygningen af regionale innovationssystemer (OECD, 2014, s. 55), som kan tage LAG'ens initiativer og resultater videre, lidt i stil med porteføljetanken beskrevet ovenfor.

OECD understreger således netop, i deres gennemgang af innovation i landdistrikter, behovet for, at der styringsmæssigt fokuseres på mere bottom-up og mindre styring fra oven (bureaukratisk topstyring var netop et af kritikpunkterne fra Dax et al., 2013), således at lokalsamfund bliver engageret og deres ideer, lokale viden, forventninger og ressourcer bliver inddraget i udviklingen. Samtidig skriver OECD, at vidensudveksling skal faciliteres og beslutningsprocesser simplificeres. Og understreger desuden, at der ikke er noget universalmiddel for landdistriktsinnovation og kreativitet (OECD, 2014, s. 59-60).

Der er altså stor overensstemmelse mellem OECD's syn på innovation i landdistrikter og innovation som det omsættes i en LEADER sammenhæng, som ikke udelukkende produkt- og firmaintern innovation, men også i høj grad social innovation. Også de videnskabelige artikler om emnet har deres fokus på social innovation. Mange nyere artikler er desuden forholdsvist kritiske i forhold til LAG-systemets evne til at frembringe innovative resultater, efter at LEADER blev en del af det samlede europæiske landdistriktsprogram ved forrige programperiodes ikrafttrædelse i 2007. En del af kritikken i de videnskabelige artikler går på, at man til dels har mistet det innovative element, og på grund af mainstreamingen er endt ud med at gennemføre standard landbrugsrelaterede projekter, i stedet for nyskabende projekter (Dax og Oedl-Wieser, 2016). Det er imidlertid ikke kun i denne periode, at der har været en mangel på innovativt element i gennemførelsen af programmet, selvom Dax et al. på baggrund af deres analyse af irske og østrigske erfaringer konkluderer, at problemet er taget til. Den Europæiske Revisionsret var allerede kritisk i forhold til LAG'ernes innovative element i LEADER+-perioden 2000-2006 (Thuesen og Nielsen, 2014). Revisionsretten skrev således i 2010 om programperioden 2000-2006, at: *"LAG'erne kunne ikke levere meget bevis for nyskabelse eller interaktion mellem sektorer i deres strategier eller projekter. LAG'erne finansierede projekter, som kun var lidt forskellige fra projekterne i de andre EU-programmer, eller som svarede til de lokale myndigheders normale aktiviteter"* (Den Europæiske Revisionsret, 2010, s. 25). Selvom mange LAG'er havde eksplicitte kriterier for, hvad der var nyskabende, blev der således godkendt projekter, som Revisionsretten ikke anså som innovative, eksempelvis indkøb af æblekasser og cykler, eller renovering af en præstegårds mure (Den Europæiske Revisionsret, 2010, s. 26). Kommissionen svarede herpå, at disse projekter kunne være formålstjenlige, som en væsentlig del af en LAG's innovative udviklingsstrategi. Om programperioden 2007-2013 skrev Revisionsretten desuden, at: *"I de fleste af de reviderede LAG'er var implementeringen af akse 4 ikke begyndt, da revisionen fandt sted. Men strategierne indeholder kun få specifikke forpligtelser til innovation eller interaktion mellem sektorer"* (Den Europæiske Revisionsret, 2010, s. 29). Revisionsretten anlagde altså også et kritisk perspektiv på 2007-2013-periodens start, hvad angik innovation.

### 3.3. SAMMENFATNING

Litteraturgennemgangen om innovation og iværksætteri i landdistrikter har vist, at der generelt er et produkt- og firmaorienteret fokus på innovation, som noget der udgår fra byer, men at der i forhold til innovation i en landdistriktssammenhæng er behov for at udvide definitionen til også at indeholde mere uformel social innovation. Betydningen af entrepreneurskab har været betonet som et afgørende parameter i den regionaløkonomiske forskning både i dansk og international sammenhæng, og det er blevet italesat, at yderområder kan opleve økonomisk fremgang som følge heraf. Kulturelle faktorer som traditionen for iværksætteri og niveauet af social kapital er blevet fremhævet som vigtige underliggende parametre for en sådan succes. Småskalaproduktion forankret i lokale netværk bliver sammen med porteføljeentreprenørskab fremholdt som eksempler på mulige udviklingsveje for innovation og iværksætteri i en landdistriktssammenhæng. Til trods for, at agglomerationsfordele kan smidiggøre netværksdannelse og informationsudveksling, er det de senere år blevet muligt via informations- og kommunikationsteknologi at overkomme nogle af ulemperne ved afstand. Dette understreger vigtigheden af en ordentlig IKT- infrastruktur for innovation og iværksætteri i landdistrikterne.

LEADER/CLLD-perspektivet på innovation og iværksætteri understreger vigtigheden af udnyttelsen af lokale ressourcer og forudsætninger, og har i høj grad også social innovation som sit mål. Det bliver fremhævet, at aktører gennem deres engagement med LEADER bliver understøttet til at tænke over det innovative i deres projekter. Der er imidlertid fra forskellig side kritik af det innovative element i LEADER. Dels fra den europæiske revisionsret, som allerede for år tilbage kritiserede, at de gennemførte projekter ikke var innovative nok. Dels fra forskerside, hvor flere har fremhævet, at LEADER har mistet sit innovative potentiale i kraft af, at det er blevet en integreret del af Landdistriktprogrammet. OECD fremhæver dog stadig, at der er brug for smart specialisering, regionale innovationssystemer og innovative styringsmodeller. Disse beskrives af OECD som noget nær det LAG'en er et eksempel på - omend i mindre skala.



## 4. ERHVERVSFREMME SYSTEMET I DANMARK

Danmark har et vidtfor grenet erhvervsfremmesystem med aktører på både nationalt, regionalt og kommunalt niveau, som arbejder for at styrke virksomheders udvikling, innovationsgrad og produktivitet. I kapitlet redegøres i hovedtræk for erhvervsfremmesystemet. Først præsenteres den generelle erhvervsfremme og herefter turismefremmesystemet. Hensigten hermed er at skabe en ramme for at diskutere LAG'ernes del af, placering i og samspil med den samlede erhvervsfremme.

### 4.1. GENEREL ERHVERVSFREMME

Det danske erhvervsfremmesystem har været genstand for nylige undersøgelser med henblik på at vurdere dets effektivitet (se blandt andet IRIS Group, 2015; Struensee & Co et al., 2016). Grundlaget for erhvervsfremmesystemet er fastlagt i lov om erhvervsfremme og regional udvikling (EVM, 2016b), hvor de overordnede aktører i form af Erhvervs- og vækstministeren, Danmarks Vækstråd, Regionerne, De regionale Vækstfora og Kommunerne er fastlagt med beskrivelse af roller og kompetencer. Samlet anvendes der ca. 4,7 mia. kr. i det danske erhvervsfremmesystem om året. Dette beløb dækker over bruttoudgifter på estimeret 2,9 mia. kr. på nationalt niveau, 1,1 mia. kr. på regionalt niveau, mens

0,6 mia. kr. anvendes på det kommunale niveau i den lokale erhvervsfremme (Struensee & Co et al., 2016).

Det er den kommunale erhvervsservice, som er den vigtigste aktør på det niveau, hvor LAG'en opererer. Denne erhvervsfremme kan inddeles i tre hovedaktiviteter (IRIS Group, årstal, s. 21-22):

1. Basal erhvervsfremme, som vedrører generel én til én vejledning af virksomheder og iværksættere, eksempelvis omkring udarbejdelse af forretningsplan, henvisning videre i systemet, kurser og faglige arrangementer.
2. Fokuseret erhvervsservice, som kan vedrøre mentorordninger, målrettede netværk eller rådgivning af bestemte målgrupper (eksempelvis etniske iværksættere eller kreative iværksættere) eller bestemte erhverv (eksempelvis lyddiværksættere).
3. Lokal erhvervsudvikling, som omhandler arbejde for at forbedre rammevilkårene for erhverv, hvor kommunen har en styrkeposition eller tiltrækning af egnet uddannet arbejdskraft.

Operatørerne i den lokale erhvervsfremme omfatter blandt andet lokale erhvervsråd, erhvervsserviceenheder i forvaltningen, samt fælleskommunale erhvervsråd (IRIS Group, 2015, s. 22). Kommunerne har herudover i fællesskab stiftet 5 Væksthuse, som står for specialiseret erhvervsservice målrettet virksomheder og iværksættere med vækstambitioner og vækstpotentiale. Herudover er der i de senere år oprettet såkaldte Business regions, der skal bidrage til strategisk koordinering på tværs af kommunegrænser, hvad angår udvikling af rammebetingelser, infrastruktur og erhvervsmæssige styrkepositioner (KL, 2016a; Struensee & Co et al., 2016). Generelt gælder det altså, at det basale varetages kommunalt, mens det specialiserede og mere vækstorienterede varetages i kommunale fællesskaber som eksempelvis Væksthusene eller Business regions. Når det kommer til fremme af innovation er aktørerne hovedsageligt at finde på det fælleskommunale eller det regionale niveau og opefter. Det drejer sig blandt andet om 22 regionalt forankrede innovationsnetværk omkring erhvervsområder, hvor Danmark har styrkepositioner, som er samfinansieret af Uddannelses- og Forskningsministeriet, private aktører og fonde. Der er eksempelvis godkendt innovationsnetværk under overskrifterne Vidensbaseret Oplevelsesøkonomi, FoodNetwork DK, RoboCluster, og Offshoreenergy.dk. Også fire godkendte innovationsmiljøer leverer rådgivning og bevilger risikovillig investeringskapital til nye innovative og videnintensive iværksættere. Det drejer sig om Pre-Seed Innovation A/S, Syddansk Innovation A/S, CAPNOVA A/S og Borean Innovation A/S, som også finansieres via midler fra Uddannelses- og Forskningsministeriet. Universiteter og andre uddannelsesinstitutioner, GTS-institutter, yderligere klyngeorganisationer samt en lang række private aktører yder herudover rådgivning og vidensformidling. Desuden findes inkubationsmiljøer i eksempelvis forskerparker og lokale udviklingsparker.

Regionerne har ifølge lov om erhvervsfremme og regional udvikling til opgave at vedtage en regional vækst- og udviklingsstrategi med bidrag fra de regionale Vækstfora. Denne skal blandt andet indeholde en redegørelse for ”erhvervsudviklingsindsatsen inklusive tu-

risme" (EVM, 2016b, s. 5). Efter indstilling fra Vækstforum kan Regionsrådet medfinansiere erhvervs- og turistrettede innovations-, teknologi-, vækst- og udviklingsprojekter samt udviklingsaktiviteter i yderområderne.

IRIS Group (2015, s. 32) konkluderer i deres analyse af erhvervsfremmesystemet, at den lokale erhvervsfremmeindsats er det niveau, der servicere langt flest brugere og er i kontakt med det største antal virksomheder, efterfulgt af GTS-institutterne, som opbygger og formidler teknologisk viden, rådgivning, tests og certificeringer m.m. Samtidig fastslår det, at der er meget store forskelle mellem kommunernes tilgang til lokal erhvervsservice (nogle fokuserer kun på iværksættere, mens andre servicere alle virksomheder; nogle servicere 20-30 virksomheder om året, mens det for andre er mere end 1.000 virksomheder; nogle henviser meget videre, mens andre har fokus på egne ydelser og projekter; nogle er opsøgende, mens andre er reaktive) (IRIS Group, 2015, s. 5-6). Det konkluderes desuden, at det kan være svært for både brugerne og ikke-brugerne at følge med i tilbudene fra det samlede erhvervsfremmesystem. Samtidig angiver en stor andel af ikke-brugerne netop manglende kendskab som afgørende for, at de ikke bruger erhvervsfremmesystemet. Der er størst forskelle i kendskabsniveau inden for den lokale erhvervsfremme, hvor nogle – specielt Copenhagen-kommuner – på tidspunktet for undersøgelsen scorer meget lavt (IRIS Group, 2015, s. 10). Struensee & Co. et al. (2016) konkluderer desuden, at der ikke i højt nok omfang arbejdes efterspørgselsorienteret ud fra virksomhedernes behov, og at der ikke styres efter effektmål i erhvervsfremmesystemet. Det vurderes, at der derimod ofte arbejdes udbudsrevet for at støtte op om politiske aktiviteter, samtidig med at der i nogen grad styres via output i form af aktivitetsmål.

## 4.2. TURISMEFREMME

Kortlægningen af dansk erhvervsfremme gennemført af IRIS Group samt eftersynet foretaget af Struensee & Co. et al. i efteråret 2016 omfatter ikke turismeområdet, selvom det i nogle egne af landet er organiseret i fællesskab med den kommunale erhvervsservice. Den overordnede turismefremme i Danmark er fastlagt i lov om dansk turisme (EVM, 2014), der fastlægger, at Det Nationale Turisforum oprettes. Dette forum har som formål at varetage styring og koordinering af den offentlige turismefremmeindsats. Det sker ifølge loven blandt andet gennem udarbejdelsen af en national turismestrategi og en årlig analyse af udviklingen i dansk turisme. Herudover fastslår loven, at der oprettes et Dansk Turismes Advisory Board, som skal rådgive Det Nationale Turisforum. Loven foreskriver desuden, at der oprettes udviklingsselskaber, som skal udarbejde udviklingsstrategier inden for deres respektive faglige områder og i tråd med den nationale turismestrategi og dermed fungere som retningsgivende for turismeudviklingen. Regionerne opretter således de to udviklingsselskaber Dansk Kyst- og Naturturisme og Dansk Erhvervs- og Mødeturisme, mens fonden Wonderful Copenhagen bliver hjemsted for udviklingsselskabet Dansk Storbyturisme. Lov om turisme angiver endvidere, at kommuner og regioner, hvis de iværksætter aktiviteter inden for vækst og udvikling i turismeerhvervet, som er offentlig medfinansieret, skal koordinere med Visit Denmark, hvad angår international markedsføring og branding.

Kommunerne er både involveret i direkte og indirekte turismefremme. Direkte turismefremme er eksempelvis tilskud til drift af lokale turistbureauer, som ifølge KL (2010, s. 16-19) er den største udgiftspost i kommunernes turismefremmeindsats med 68 % af udgifterne, mens indirekte turismefremme vedrører tilskud til eksempelvis museumsdrift, udgifter til anlægning af eksempelvis cykel- og vandrestier, renholdelse og naturpleje osv., som også betjener de fastboende i kommunen. De fleste kommuner har udarbejdet en turismepolitik, som for nogle kommuners tilfælde er en del af en anden politik, eksempelvis erhvervs-, kultur- eller fritidspolitikken. En stor andel af kommunerne har desuden nedsat en form for turistråd, hvor de indgår i dialog med turisterhvervet. Det generelle billede er, at der ikke er særligt mange ansat til at løfte turismefremmeindsatsen i kommunerne. Halvdelen af kommunerne angiver, at der er 1-2 medarbejdere, efterfulgt af 25 % af kommunerne, som svarer, at der ingen er ansat, mens 10 % angiver, at der er 3-5 medarbejdere ansat, og en enkelt stor kommune angiver, at der er 15 ansat (s. 18). Udover udgifterne til lokale turistforeninger bruger kommunerne ifølge KL (2010) 16 % af deres direkte turismefremmeudgifter på lokale turismeudviklingsaktiviteter som projekter og events. 8 % indskydes i fælleskommunale destinationssamarbejder på turismeområdet, mens 3 % går til regionale turismeudviklingsselskaber, og 5 % går til andet i forbindelse med turismefremme. KL (2016b) fremhæver desuden i et indspil til Den Nationale Turismestrategi, at kommunerne i stadig større grad går ind i tværkommunale destinationssamarbejder for at skabe bedre sammenhæng for turisternes og generere mere effekt af turismen. Eksempler på destinationssamarbejde er Toppen af Danmark, Destination Djursland, Destination Sønderjylland og Legoland Billund Resort (KL, 2016, s. 15).

I september 2016 fremsatte regeringen Den Nationale Strategi for Dansk Turisme. Den indeholder med hensyn til turismefremme erklæringer om, at den samlede offentlige turismefremmeindsats skal være mere effektiv og sammenhængende, så der undgås overlap og i stedet sikres synergi (Regeringen, 2016, s. 65). Det fastslås, at det er Det Nationale Turisforum, som skal udarbejde oplæg til yderligere effektivisering og koordinering. Herudover indeholder strategien 66 konkrete initiativer af langt mere specifik karakter, som eksempelvis Fødevarer som turismeprodukt, Handleplan for outdoorturisme, Strategisk samarbejde om kulturturisme, Gastronomi og madoplevelser for turister osv. (Regeringen, 2016). Med hensyn til innovation nævnes digitalisering at kunne bidrage til innovation i turismeerhvervet, ligesom innovation kædes sammen med uddannelse af arbejdskraft med de rette kompetencer (Regeringen, 2016, s. 6). Det understreges, at turismevirksomheders behov i højere grad skal tænkes ind i de offentlige tilbud (Regeringen, 2016, s. 29), og at turismevirksomheder skal blive opmærksomme på tilbuddene og mulighederne for støtte via den offentlige erhvervsfremme (Regeringen, 2016, s. 61).

### **4.3. LAG ERHVERVSFREMME**

LAG'en er i sammenhæng med de beskrevne erhvervsfremmeaktører en sideaktør, hvis rolle er fastlagt i en forordning fra EU og efterfølgende implementeringstiltag via program og bekendtgørelser i Danmark. LAG'ens udviklingsstrategi skal godkendes i henholdsvis den region og kommune(rne), hvor LAG'en hører hjemme, hvilket skal bidrage til, at der sker en koordination mellem LAG'en og den kommunale og regionale udvik-

lingsindsats. Herudover sidder kommuner og regioner repræsenteret i LAG'ernes bestyrelser, og kan dermed være med til at bringe viden fra den kommunale og regionale organisation ind i arbejdet i LAG'en. Erhvervsorganisationer skal også tilstræbes at være repræsenteret i LAG'ernes bestyrelser, men herfor er der ikke yderligere udspecificerede krav, og repræsentationen kan således udgøres af specifikke enkeltstående virksomhedsrepræsentanter. Det er generelt kendetegnende for de dominerende beskrivelser af erhvervsfremmesystemet, at LAG'erne ikke er nævnt som en aktør. Det gælder desuden, at KL ikke nævner LAG'erne i organisationens indspil til den nationale turismestrategi (KL, 2016). LAG'erne har i 2015 i et brev, som er et udtryk for LAG'ernes egen selvfortælling, og et svar på KL's indspark til arbejdet med den nationale turismestrategi, beskrevet, hvordan de mener, LAG'erne understøtter dansk turisme, idet turisme er et af de områder, som mange LAG'er iværksætter projekter indenfor. LAG'erne skriver således, at: *"LAG'erne har tæt føling med de aktuelle lokale behov og potentialer, og vores indsats er tæt koordineret med kommunerne og regionernes strategier på området"* (Danmarks lokale aktionsgrupper, 2016). Det synes dog som om det i erhvervs- og turismefremmesammenhæng mest er LAG'erne selv, der bringer dette perspektiv ind, selvom det flugter med rollen, de er tiltænkt ifølge den bagvedliggende bekendtgørelse. Ifølge bekendtgørelsen om oprettelse og drift af lokale aktionsgrupper (EVM, 2015) er det således LAG'ernes opgave blandt andet, at: *"Fremme netværk og samarbejde på tværs af sektorer og initiere innovative lokale projekter med henblik på at gennemføre den lokale udviklingsstrategi"* (EVM, 2015, s. 7).

#### 4.4. SAMMENFATNING

Det generelle billede er, at der efterspørges mere koordination og "trimning" af den danske erhvervsfremmeindsats, og at kommunerne sideløbende hermed konsoliderer sig med både business regions- og turismedestinationssamarbejder. LAG'en er ikke nævnt som en aktør i nogen af de to store evalueringer, som kapitlet hovedsageligt har været baseret på. Det skyldes dels, at evalueringerne har været koncentreret omkring og struktureret ud fra de administrative forvaltningsmæssige niveauer kommuner, regioner og stat, samt at de ikke har inddraget turismefremme. For Struensee & Co et al.'s vedkommende skyldes det også, at evalueringen kun har inddraget de to strukturfonde Regionalfonden og Socialfonden og altså ikke har set på Landbrugs- og landdistriktsfonden. Begge evalueringer har ligeledes afgrænset sig fra at inddrage landbrugets erhvervsfremme. Det samlede billede er, at LAG'erne ikke er blevet italesat/historiefortalt som en aktør i erhvervsfremmesystemet til trods for, at de er tiltænkt at levere innovative tilgange til job- og vækstskabende erhvervsudvikling på landet i samarbejde og netværk med andre interessenter.



## 5. METODE

Der er anvendt en kombination af metoder for at besvare undersøgelsens forskningsspørgsmål. Det er sket ud fra en præmis om, at brugen af kvantitative og kvalitative metoder i kombination kan give en bedre forståelse af et forskningsproblem end hver metode for sig (Creswell og Clark, 2007, s. 5). Der er foretaget statistiske beregninger på data fra den nationale myndighed på LAG-områdets monitoreringsdatasæt indeholdende alle støttede LAG-projekter under ordninger Nye arbejdspladser i programperioden 2007-2013.



Herudover er fire LAG'ers projekter udvalgt til yderligere dokumentanalyse, ligesom formand og koordinator for disse fire LAG'er er blevet interviewet. De fire LAG'er er LAG Bornholm, LAG Udvikling Stevns, LAG SØM og LAG Struer-Holstebro. De er valgt ud fra et ønske om at inddrage LAG'er med en nogenlunde kontinuitet på formands- og koordinatorposten over mere end én programperiode, samt at de er beliggende i forskellige egne af landet. Vi ønsker her at takke for deltagelsen til de fire LAG'er.

## 5.1. INTERVIEWS

Hensigten med interviewene har været at skabe forståelse for, hvordan LAG-aktører selv ser på deres rolle som medskabere af innovation og iværksætteri, samt hvordan de ser deres samarbejde med andre erhvervs- og turismefremmeaktører. Interviewene blev gennemført ud fra en semistruktureret interviewguide og relaterede sig til innovation, iværksætteri, beslutningsproces, rollefordeling og erhvervsfremmesamarbejde i både 2007-2013-perioden og den nuværende programperiode. Interviewguiden kan ses i bilag 1. Formand og koordinator blev interviewet sammen. Interviewene varede fra 1-2 timer og blev optaget på bånd, transskriberet og kodet manuelt ud fra rapportens fokusområder.

## 5.2. ANALYSER AF TILGÆNGELIGE DATASÆT OG DOKUMENTER

Datasættene som har været tilgængelige for denne del af analysen, har været den nationale myndighed på LAG-områdets monitoreringsdatasæt over støttede LAG-projekter under ordningen Nye arbejdspladser i programperioden 2007-2013, forskellige notater udarbejdet om LAG-projekternes beskæftigelseseffekt samt slutevalueringen af programmet (Erhvervsstyrelsen, 2016a og 2016b; MBBL, 2013; Hjalager, 2016). Herudover har der til brug for undersøgelsen været adgang til 106 projektansøgninger hjemhørende under de fire udvalgte LAG'er.

Monitoreringsdatabasen indeholdt følgende oplysninger om de enkelte projekter:

- Et meget kort uddrag af projektbeskrivelsen (for kort til at kunne analyseres på)
- De relevante indsatsområder
- Finansielle oplysninger vedrørende bevilgede og udbetalte beløb
- Geografiske oplysninger om såvel LAG'en bag projektet som
- Den kommune, hvori projektet blev realiseret
- Den forventede beskæftigelse, projekterne ville generere
- Den direkte beskæftigelse knyttet til realiserede projekter.

Disse oplysninger siger kun i bedste fald noget om den direkte, projektrelaterede beskæftigelse af hvert enkelt initiativ. Det er imidlertid velkendt fra den regionaløkonomiske litteratur, at der er lokale multiplikator-effekter, som medfører, at den samlede beskæftigelseseffekt normalt vil overstige den direkte effekt (se for eksempel Moretti, 2010). Det har derfor været nødvendigt at anvende en analysestrategi, som søgte at tage højde for

disse forhold. Dette er konkret sket ved at koble de ovennævnte oplysninger med Danmarks Statistiks data om beskæftigelse og nettotilflytning til kommunerne. Herved er det blevet muligt at vurdere, i hvilket omfang den samlede projektrelaterede beskæftigelse for hver kommune slår igennem i den samlede kommunale beskæftigelse.

Disse overordnede analyser tegner et billede af den beskæftigelsesmæssige effekt af programmet som helhed i den relativt korte periode, som tallene omfatter. En mere udførlig gennemgang af de metodiske overvejelser bag denne analyse gives i underafsnit 5.2.1.

Det var desuden en del af opdraget for denne analyse at se nærmere på, hvilke projektyper der i særlig grad bidrager til beskæftigelsen. Tallene tyder ikke på, at man med rimelighed kan udpege enkelte sektorer som vindere eller tabere i så henseende. For de fire udvalgte LAG'er blev de enkelte projektansøgninger derfor yderligere gennemgået og kodet med henblik på netop nærmere at analysere innovationselementet samt udnyttelsen af lokale ressourcer. Alt i alt omfattede kodningen 106 projektansøgninger fra perioden 2007-2013. Selvom disse ikke i streng forstand er repræsentative for hele landet, forekommer det sandsynligt, at det overordnede mønster i besvarelserne for disse grupper ligner det tilsvarende mønster for samtlige 1.525 projekter. Tilgangen i kodningen er nærmere beskrevet i Kapitel 8.

### **5.2.1 METODISKE OVERVEJELSER BAG VURDERING AF BESKÆFTIGELSESEFFEKTEN<sup>2</sup>**

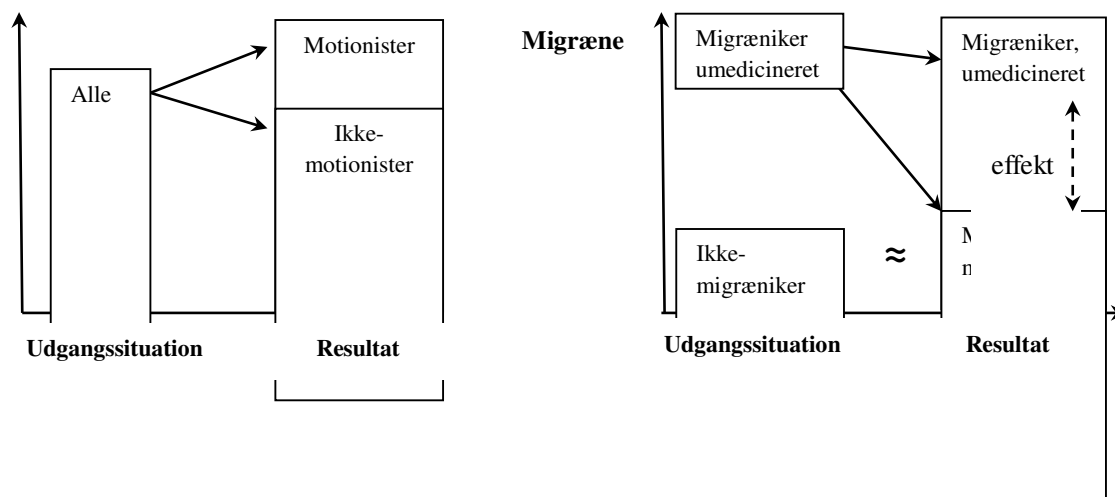
Effektvurderingen af støtten til LAG-projekterne er et konkret eksempel på en helt generel problemstilling inden for samfundvidenskaberne: Udgangspunktet er et problem, som giver anledning til en intervention, som igen forventes at føre til (eller påvirke) et resultat.

Da effekten er defineret ved forskellen mellem resultatet med og uden intervention, estimeres den i mange tilfælde ved simpelthen at sammenligne konsekvenserne for dem, der vælger – eller udsættes for – interventionen, med konsekvenserne for en gruppe, der ikke gør. Overskrifter på formlen “de, der dyrker motion, lever længere end dem, der ikke gør”, er således helt almindelige i den populære formidling af forskningsresultater. Her forventes læseren umiddelbart at tolke motionen som årsag til den længere levetid.

---

<sup>2</sup> Forfatterne ønsker at takke professor Hans Stubbe Solgaard for gennemlæsning og kommentarer til dette afsnit. Ansvar for afsnittet er naturligvis forfatterens.

**Figur 5.1.** To eksempler på samspillet mellem problem, intervention og resultat



Det er imidlertid lige så sandt, at “de, der indtager migrænemedicin, lider mere af migræne end dem, der ikke gør”. Ikke fordi medicinen giver migræne – dens positive effekter er relativt veldokumenterede – men fordi ikke-migrænikere ingen gavn har af den og derfor ikke indtager den, jf. figuren ovenfor.

Hvis “motionist”-sammenligningen skal give metodisk mening, skal årsagen til “interventionen” – dvs. det, der får nogle til at dyrke motion, mens andre ikke gør – altså være uden sammenhæng med dens effekt. Denne præmis holder måske tilnærmelsesvis i motionseksemplet, men den er helt sikkert forkert i migræne-eksemplet. Generelt gælder det jo for rationel adfærd, at valget af middel netop er betinget af den forventede effekt. Årsagen til valget af en given intervention er m.a.o. ikke uafhængig af effekten, tværtimod. Det er derfor rationelle beslutningstagere ofte efterspørger effektvurderinger.

Det er da også denne kobling mellem årsag og forventet effekt, man i kontrollerede kliniske forsøg sætter ud af kraft ved hjælp af lodtrækning. I dette studie er vi imidlertid henvist til at foretage en effektvurdering på grundlag af data fra virkelighedens verden (observationsdata). Spørgsmålet er derfor, hvordan man griber denne opgave an, så man kommer så tæt som muligt på det resultat, man ville have fået i et klinisk forsøg.

Bedst er det, hvis man kan finde en faktor, der har det til fælles med lodtrækningen, at den alene influerer på valget eller fravalget af interventionen, og kun herigennem har indflydelse på resultatet af den<sup>3</sup>. Sammenligningen mellem frikommuner og tilsvarende ikke-frikommuner kunne på andre felter være en mulighed for at realisere denne fremgangsmåde, men er det desværre ikke her.

<sup>3</sup> I fagsproget kaldes en sådan faktor en instrumentel variabel.

Har man ikke en sådan faktor (hvad man sjældent har), må man forsøge at tage højde for relevante forskelle i udgangssituationen, især mht. problemvariablen, der motiverer den "intervention", man ønsker at måle effekten af. I mange tilfælde har man imidlertid ingen oplysninger om denne variabel – og det hjælper ikke at tage højde for alt muligt andet. Man ville ikke kunne undersøge effekten af migrænemedicin ved at sammenligne resultater for f.eks. behandlede kvinder i en given alders- og erhvervsgruppe med ubehandlede kvinder i samme alders- og erhvervsgruppe. Det helt afgørende for en retvisende konklusion er at sikre sig, at de netop med hensyn til problemvariablen, altså forekomsten af migræne i udgangspunktet, var stillet så ens som overhovedet muligt. Det er m.a.o. et must at finde en indikator for problemvariablen og kontrollere for den, så man sammenligner lige med lige.

Selv, hvis man har held til at finde en sådan indikator, vil man imidlertid ofte løbe ind i en anden vanskelighed. Indikatorer er jo nemlig, som betegnelsen antyder, upræcise. Beder man patienter om på en skala fra 1 til 10 at angive styrken af et migræneanfald, vil svarene være forbundet med en vis tilfældig usikkerhed. Nogle vil overrapportere, andre underrapportere styrken af et givet anfald.

I nogle sammenhænge er dette ikke et problem, da mange tilfældige udsving neutraliserer hinanden. Sådan er det desværre ikke her. Har man en 100 % perfekt indikator på styrken af et anfald før evt. medicinering, vil det forventede resultat af sammenligningen (såfremt undersøgelsen i øvrigt er korrekt udført) være, at medicinen har en positiv effekt som påvist i kliniske studier. I Figur 5.2 vil dette svare til, at kvaliteten af problemindikatoren har værdien 1. Her vil man forvente at aflæse en positiv effekt (ca. 0,4 i figuren). I den anden ende af skalaen vil en helt ubrugelig indikator være uden statistisk sammenhæng med styrken af anfaldet før medicinering. Brugen af en sådan indikator ville føre til, at man fejlagtigt vil måle en negativ effekt, da de, der indtager migrænemedicin, jo som nævnt lider mere af migræne end dem, der ikke gør. Den målte effekt kan altså være stærkt påvirket af kvaliteten af indikatoren.

Hertil kommer, som det fremgår af Figur 5.2, at der ikke er nogen lineær sammenhæng mellem kvaliteten af indikatoren og den målte effekt. Selv en relativt god indikator, som er højt korreleret med den sande problemvariabel, kan nemt føre til en fejlagtig afvisning af en positiv sammenhæng mellem intervention og resultat – selv hvis den faktisk findes. Ja, med tilstrækkeligt mange observationer kan man endog risikere fejlagtigt at finde en signifikant negativ effekt!<sup>4</sup> Som Krasker og Pratt udtrykte det for mange år siden:

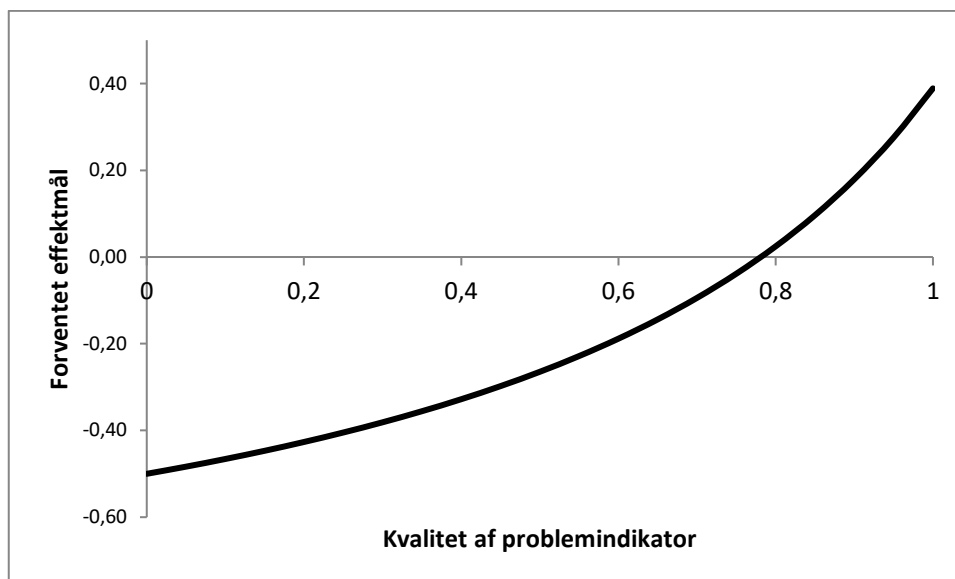
*"... resultaterne af regressionsanalyser<sup>5</sup> kan være mere følsomme over for valget af proxy variabler [dvs. indikatorer, m.a.] end det sædvanligvis antages. For at sikre, at koefficienternes fortegn stemmer overens med fortegnene på de uobserverbare sande variabler, må proxy variablerne ofte være af meget højere kvalitet, end man kan håbe på i den faktiske kontekst."*

(Krasker og Pratt 1986, p. 654)

<sup>4</sup> I statistikken betegnes denne type af fejl som en type III fejl.

<sup>5</sup> Det skal her tilføjes, at en fuldstændig tilsvarende fejl vil opstå ved brug af f.eks. krydstabeller.

**Figur 5.2.** Hypotetisk sammenhæng mellem indikator-kvalitet og forventet effekt-mål<sup>6</sup>



Sammenfattende kan det siges, at effektvurderinger på grundlag af observationsdata (dvs. data, som ikke er fremkommet ved kontrollerede eksperimenter) er følsomme over for følgende faktorer:

1. En generel, statistisk usikkerhed, som kan føre til over- eller undervurdering af effekten i lighed med statistiske undersøgelser generelt
2. Systematiske skævheder (bias), som skyldes,
  - a) at relevante kontrolvariabler – herunder især den såkaldte problemvariabel – ikke er inddraget, som regel på grund af manglende data, og
  - b) at sådanne variabler, selv hvis de faktisk inddrages, ofte ikke vil være af tilstrækkelig høj kvalitet.

I forbindelse med studiet af effekterne af de lokale aktionsgrupper har det ikke været muligt på virksomheds- eller ansøgniveau at finde realistiske indikatorer for den eller de “problemvariabler”, der har fået nogle til at søge – og evt. modtage – støtte, mens andre ikke har gjort det.

<sup>6</sup> Den målte partielle korrelationskoefficient  $r_{pir} = (r_{ir} - r_{ip} \cdot r_{pr} \cdot q) / (1 - r_{ip}^2 \cdot q)$ , hvor  $r_{ir} = -0,5$  er den simple korrelation mellem intervention og resultat,  $r_{ip} = 0,8$  er den sande simple korrelation mellem problem og intervention,  $r_{pr} = -0,8$  er den sande simple korrelation mellem problem og resultat, og  $q$  er kvaliteten af problemindikatoren målt ved den del af variansen på den sande problemvariabel, der forklares af indikatoren.

I stedet blev det derfor besluttet at foretage analysen på kommunalt niveau. Dette havde desuden den fordel, at lokal, afledt beskæftigelse automatisk ville blive medregnet i betydeligt omfang. En simpel indikator for problemvariablen var her nettoindvandringen til kommunen, målt i forhold til befolkningstallet i udgangsåret. Den præcise kvalitet af denne indikator er i sagens natur ukendt. Den har imidlertid en klar statistisk sammenhæng med LAG-indsatsen pr. indbygger i de enkelte kommuner og forekommer derfor at være en relevant indikator på de lokale problemer, som indsatsen skulle afhjælpe.

Som det fremgår af kapitel 8, tyder tallene på, at der formentlig er skabt ca. 10 nye arbejdspladser for hver million, der er givet i støtte på området. Estimationsresultaterne tyder her på, at der med 95 % sandsynlighed er skabt mellem 6,4 og 13,7 beskæftigede pr. million kr. i støtte. Det svarer til, at hver arbejdsplads har kostet mellem ca. 73.000 kr. og ca. 156.000 kr. Det forhold, at problemindekatoren i sagens natur er målt med en vis usikkerhed, taler i sig selv for, at denne vurdering er konservativ. Alt i alt er der derfor stærke grunde til at konkludere, at LAG-støtten samlet set har medført en betydelig beskæftigelseseffekt, set i forhold til de anvendte midler.

Det metodiske ræsonnement ovenfor kan formentlig i vidt omfang forklare, at nærværende studie finder en stærkere effekt, end man gjorde i Slutevalueringen (Hjalager, 2016; Erhvervsstyrelsen, 2016a). Heri sammenlignede man beskæftigelsesudviklingen for de virksomheder, der havde modtaget LAG-støtte, med beskæftigelsesudviklingen for en tilsvarende gruppe af virksomheder, som ikke havde. Skønt sammenligningen tydede på, at LAG-støtten havde skabt arbejdspladser, så fremstod effekten her som beskeden. Som Slutevalueringen gør opmærksom på, kan resultatet imidlertid være påvirket af, at man netop ikke har taget højde for, hvorfor virksomhederne i den ene gruppe har søgt og modtaget støtte, mens virksomhederne i den anden gruppe ikke har. Det skal her nævnes, at selv beskeden forskelle mellem de to grupper ville have en dramatisk indflydelse på konklusionen. Hertil kommer, at den afledte beskæftigelse ikke er medregnet i Slutevalueringens effektvurdering, mens de lokale afledte effekter i det væsentlige vil slå igennem i de kommunale beskæftigelsesdata, der er anvendt i nærværende analyse.

I situationer som denne vil de systematiske skævheder tendentielt føre til en undervurdering af den reelle effekt. Det kan afslutningsvis nævnes, at en ganske tilsvarende diskussion har fundet sted inden for den såkaldte aid-effectiveness litteratur om effekten af u-landshjælp. Studier af konkrete u-landsprojekter har i mange tilfælde vist en positiv effekt af hjælpen. Selvom nogle projekter ifølge uafhængige evalueringer har været stort set værdiløse, skulle man altså forvente, at hjælpen som helhed ville have en positiv indvirkning på værtslandets økonomiske vækst. Doucouliagos og Paldam (2008) fandt imidlertid ved at sammenligne et stort antal tvær-nationale studier, at hjælpens gennemsnitlige effekt på udviklingslandenes økonomiske vækst var tæt på nul. Prominente forskere som Rajan og Subramanian (ligeledes 2008) satte imidlertid spørgsmålstegn ved denne konklusion, idet de skriver:

*“Hele forehavendet med at lave tvær-nationale regressionsanalyser kan være plaget af støj i dataene, som gør det svært at etablere nogen sammenhæng, selv hvis den virkelig eksisterer... hvis datastøj plager alle resultater, så er*

bastante påstande om hjælpens effektivitet (eller for den sags skyld, ineffektivitet) baseret på tvær-nationale studier uberettigede, og politikker baseret på *sådanne påstande burde genovervejes*” (Rajan og Subramanian, 2008, p. 660).

### 5.3. SAMMENFATNING

I nærværende analyse har vi søgt at kombinere kvalitative og kvantitative metoder. Interviewene blev gennemført ud fra en semistruktureret interviewguide og relaterede sig til innovation, iværksætteri, beslutningsproces, rollefordeling og erhvervsfremmesamarbejde i både 2007-2013-perioden og den nuværende programperiode. Formålet har været at skabe forståelse for, hvorledes LAG-aktører selv ser på deres rolle som medskabere af innovation og iværksætteri, samt hvordan de ser deres samarbejde med andre erhvervs- og turismefremmeaktører. Dette skal ses i relation til det første forskningsspørgsmål, om hvordan og i hvilket omfang erhvervsfremmeinitiativer fra LAG'er og andre aktører stimulerer innovation og iværksætteri i LAG-delen af Landdistriktsprogrammet.

De kvantitative metoder har som formål at belyse de beskæftigelsesmæssige konsekvenser af LAG-støtten. Som påpeget i afsnit 5.2.1, kan effektvurderinger baseret på observationsdata blive misvisende, såfremt man ikke i tilstrækkelig grad formår at tage højde for de faktorer, der har ligget til grund for tildelingen af LAG-midler. Både derfor, og for at inddrage den lokale, afledte beskæftigelse, er det fundet hensigtsmæssigt at samkøre data for den direkte LAG-beskæftigelse med udviklingen i den kommunale beskæftigelse generelt.

Et andet formål med den kvantitative analyse har været at belyse, dels hvilke projekttyper med hvilket innovationsindhold der har størst succes med at skabe arbejdspladser – og dels i hvor høj grad disse projekter bygger på lokale ressourcer og forudsætninger. Da mange projekter i sagens natur er unikke, har fremgangsmåden her været at kode 106 projektansøgninger fra fire udvalgte LAG'er på en række relevante parametre og analysere sammenhænge i det herved fremkomne materiale. Som det fremgår af kapitel 8, peger resultaterne her i retning af, at beskæftigelseseffekterne især kan henføres til innovative projekter udviklet i samarbejde med eksterne (og i mindre grad også lokale) samarbejdspartnere.



## **6. LAG-TILGANGEN TIL ERHVERV, INNOVATION OG IVÆRKSÆTTERI**

LAG'ernes erhvervsudviklingstilgang samt deres fokus på innovation og iværksætteri analyseres her med udgangspunkt i data fra tidligere undersøgelser af 2007-2013-perioden samt kvalitative interviewdata fra interviews med formænd og koordinator i LAG Udvikling Stevns, LAG Bornholm, LAG Struer-Holstebro og LAG SØM. Interviewene tog udgangspunkt i 2014-2020-periodens aktiviteter, men lavede koblinger tilbage til 2007-2013-perioden.

### **6.1. ERHVERVSVINKLEN I 2007-2013-PERIODEN**

Ved afslutningen af programperioden 2007-2013 blev der udsendt et spørgeskema til LAG-formænd og koordinators med henblik på at evaluere LAG'ernes arbejde med udviklingsstrategien og de afledte resultater i 2007-2013-perioden. En række citater fra evalueringen tyder på, at der på dette tidspunkt var en øget bevidsthed om vigtigheden af at inddrage erhvervslivet i LAG'ens arbejde. En respondent skrev således i slutningen af 2013, at: *"Erhvervslivet bør inddrages mere specifikt/professionelt i den kommende programperiode"*. Videre blev det i et andet svar om inddragelse af erhvervslivet understre-



get, at: *"Det er trods alt her, arbejdspladserne skal skabes"*. Kommunen blev også fremhævet som en vigtig erhvervsfremmeaktør. Prioritering af samarbejde med både erhvervsliv og kommune omtaltes af en respondent på følgende måde: *"Der bør pågå en dialog med kommunens planlægningsfolk og erhvervsråd. Fysisk placering (leje af skrivebord) hos et erhvervsråd giver masser af synergi og skaber bedre erhvervsprojekter..."* (Thuesen et al., 2014, s. 37-38).

Udover spørgeskemaet indeholdt evalueringen en dokumentanalyse af alle dengang 57 LAG og FLAG udviklingsstrategier (Thuesen et al., 2014). Dokumentanalysen havde ikke et snævert sigte på innovation og iværksætteri, men berørte inddragelse og samarbejde med erhvervslivet generelt. Dokumentanalysen af udviklingsstrategierne viste, at udviklingsstrategierne indeholdt skitseringer af en række former for inddragelse af erhvervslivet, illustreret ved følgende figur hentet fra evalueringen.

**Figur 6.1.** Former for forventet inddragelse af erhvervslivet (fra Thuesen et al., 2014, s. 24)



De mindst strukturerede inddragelsesformer af erhvervslivet er at finde nederst i figuren, mens inddragelsen bliver mere struktureret længere opad i figuren. I nogle LAG-strategier for perioden 2007-2013 var der således blot udtrykt forventninger om, at man ville tage kontakt til erhvervslivet, hvor det ansås for relevant. Andre havde i deres strategier et mere struktureret fokus på at oprette netværk for inddragelse af erhvervslivet, som kunne samle folk, for at der herigennem kunne opstå projektforslag, eksempelvis alle kunsthåndværkere. Herudover gjaldt det, at mange LAG'er i deres udviklingsstrategier skrev, at de ville tage kontakt til erhvervs- og turistforeninger med henblik på blandt andet inddragelse, information, sparring og fælles initiativer. Flere grupper beskrev i strategierne ligeledes fordelene ved, at de havde valgt at placere deres sekretariatsfunktion i en erhvervsorganisation, nemlig at det blandt andet kunne føre til styrket samarbejde med erhvervslivet og relevante kontakter. Der var desuden eksempler på, at man planlagde at nedsætte udvalg med deltagelse af turismeaktører, landboforening, erhvervs- og udviklingsråd, naturfredningsforening, sportsfiskerforening, borgerforeninger mv. for at sikre dialog med lokalområdet, samt forankring og kvalificering af projekter (Thuesen et al., 2014).

Spørgeskemaet udsendt i forbindelse med evalueringen af LAG-strategierne ved afslutningen af programperioden 2007-2013 viste dog, at erhvervslivet ikke havde været særlig markant involveret i udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ernes udviklingsstrategier. Det oftest angivne svar på en række erhvervsområders engagementet i udarbejdelsen

og gennemførelsen var, at det var sket ”i nogen grad”. Turistvirksomheder var det erhvervsområde, som i højest grad havde været engageret, efterfulgt af erhvervsorganisationer og klyngenetværk og herefter fødevarer virksomheder (Thuesen et al., 2014, s. 32-33).

**Tabel 6.1.** I hvilken grad har følgende erhvervsområder været engagerede i udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi? (i %) (efter Thuesen et al. 2014, s. 33)

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

Spørgeskemaundersøgelsen undersøgte ligeledes, hvorvidt det var opfattelsen, at mobiliseringen og inddragelsen af en række grupperinger havde haft et konstruktivt afkast i forhold til udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi. Her gjaldt det, at det for erhvervslivet generelt vurderedes til at have været tilfældet ”i nogen grad”, mens vurderingen af afkastet af samarbejdet med aktører som medlemmerne af LAG-foreningen, kommunen/kommunerne, borgerne samt foreninger og organisationer lå noget højere. Kun samarbejdet med unge og regionen blev vurderet lavere end samarbejdet med erhvervslivet. Der blev ikke spurgt ind til afkastet i forhold til de ovenfor nævnte specifikke erhvervsaktører. Tabel 6.2 viser således blot, at blandt en række generelle aktører, stod erhvervene svagt.

**Tabel 6.2.** Er det dit indtryk, at mobiliseringen og inddragelsen af nedenstående grupper har haft et konstruktivt afkast i forhold til udarbejdelsen og gennemførelsen af LAG'ens udviklingsstrategi (i %) (efter Thuesen et al. 2014, s. 34)

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

Evaluatorene konkluderer i slutevalueringen af programperioden 2007-2013 også, at LAG'erne: "... har fulgt virkningsfuldt op på de politiske signaler i den sidste del af perioden om et større arbejdspladssfokus" ((Hjalager, 2016, s. 108). Det understreges videre, at LAG'erne allerede i 2007-2013 perioden: "... har vist sig fleksible i forhold til at styrke det fokus på arbejdspladsskabende aktiviteter, som er kommet til i programperioden".

## 6.2. STYRKET ERHVERVSFOKUS I 2014-2020-PERIODEN

Interviewene med LAG-formændene og – koordinatorene gennemført i efteråret 2016 peger ligeledes på, at erhvervsvinklen er blevet yderligere opprioriteret i forhold til den tidligere programperiode. Det samlede billede blandt de fire interviewede LAG'er er således, at de har afsat omkring to tredjedele af deres midler til jobskabelse. Koordinatoren for LAG SØM siger om inddragelsen af erhvervsudvikling i udviklingsstrategien, at erhvervsudvikling er en del af alle LAG SØM's fem mål, som handler om 'Erhverv', 'Turisme', 'Erhvervsamarbejde', 'Fælles ressourcer' og 'Særkender'. Formanden for LAG'en mener desuden, at selv projekterne inden for indsatsområder, der ikke er direkte erhvervsorienterede, kan have en erhvervseffekt. Han siger: "*Men når du spørger til erhvervsfokus, så er det også sådan i dag, at vi har snakket om, at selv mange af de almennyttige projekter har et turistfokus, så det smitter altså af*". Koordinatoren siger specifikt om omfanget af erhvervsindsatsen, at: "*65 % af midlerne skal gå til jobskabelse. Så alene det viser jo, at vi tænker i erhverv*". Formanden for LAG Bornholm fastslår på samme vis, at: "*To tredjedel af indsatsen har fokus på skabelsen af arbejdspladser...*". LAG Bornholm har i udviklingsstrategien valgt at fokusere på 'Bioøkonomi', 'Oplevelsesøkonomi' og 'Sociale mødesteder' (og har herudover også målsætninger indenfor fiskeriudviklingsprogrammet). Også hos LAG Udvikling Stevns, som har de tre indsatsområder; 'Arbejdspladser', 'Turisme' og 'Bosætning' i udviklingsstrategien, og hvor midlerne er fordelt med 1/3 til hvert område, udtaler formanden: "*Arbejdspladser, det er jo sådan et must. Alt hvad der kan generere en arbejdsplads, det kaster vi os over, sådan lidt firkantet sagt*". LAG Struer-Holstebro har tre overordnede indsatsområder, nemlig 'Samarbejde', 'Gang i den' og 'Erhverv'. Også her gælder det, at erhvervsdelen fylder mest og vægtes højere end i forrige periode. Formanden udtaler i en sammenligning med den tidligere periode, at: "*Den første programperiode blev der brugt rigtig meget energi på lokal identitet og kvalitet, ... der blev lagt rigtig meget energi i at prøve at fastholde mennesker ude i landdistrikterne. Dernæst at skabe arbejdspladser (...). Nu er den ligesom vendt, [sådan] at nu bruger vi rigtig meget energi på at skabe arbejdspladser (...). Men jeg vil så omvendt sige, at når det er sagt, så er det altså ikke få arbejdspladser, der er skabt i sidste programperiode. Både ved at man har lavet nye kulturcentre, som giver arbejdspladser til noget catering, [eller] til noget minikøbmand i et forsamlingshus... Altså, alle de her ting giver nogle arbejdspladser...*". Formanden uddyber således, at de fleste projekter har et islæt af erhverv, eksempelvis LAG'ens Geopark samarbejdsprojekt, som han forventer: "*... vil give en masse afledte arbejdspladser på Bed & Breakfast og restauranter og vores gårdbutikker...*". Der var imidlertid ifølge koordinatoren for LAG Struer-Holstebro allerede en stigning af erhvervsprojekter i anden halvdel af den forrige periode, også begrundet i, at LAG'en på det tidspunkt var ved at blive en kendt aktør i erhvervs kredse, mens man i indledningen af forrige periode først og lettest blev kendt i borgerforeningskredse.

Slutevalueringen af 2007-2013-perioden (Hjalager, 2016, s. 106) støtter op om, at også projekter under attraktive levevilkår kan have en jobskabende eller jobfastholdelseeffekt. Der har imidlertid ikke været datagrundlag til stede til på ordentlig vis at kunne udregne denne effekt.

### 6.2.1 OMSTILLING AF LANDDISTRIKTSØKONOMIEN

Landdistriktsøkonomien har som nævnt i litteraturgennemgangen i Kapitel 3 gennemgået en markant udvikling, således at der i dag langt fra er så mange beskæftiget i det primære landbrug som tidligere. På spørgsmålet om, hvorvidt de internt i LAG'en ser deres aktivitet som en del af en omstilling af landdistriktsøkonomien, er det generelle billede, at det er tilfældet for nogle, men ikke alle. Formanden for LAG Stevns siger således afkræftende, at det ikke er deres fokus: *"Vi er jo praktiske i virkeligheden med de ting, vi får serveret og projekter som [koordinatoren] har hjulpet i gang (...). Lever det op til de ting, som det skal med udviklingsstrategien osv.?"*. Koordinatoren for LAG Udvikling Stevns siger videre, at: *"Det både jeg og bestyrelsen tænker meget over, det er, om projekterne skaber værdi, og om de passer ind i noget af den lokale vækstdagsorden, som vi har. Det synes jeg, vi fokuserer på. Bestyrelsen er meget begejstrede for projekter, der skaber arbejdspladser..."*. Han peger som eksempel på et projekt på Rødvig Havn med en turbotil fritidsfiskeri, som LAG'en har støttet og siger: *"Vi har ikke rigtig noget af sådan noget der. Så lige så snart der kommer bare et lille halmstrå, der minder om noget, så synes jeg, bestyrelsen er god til at spotte det og sige, at det der, det kan godt gøre noget"*. På spørgsmålet om omstilling af landdistriktsøkonomien antyder LAG Struer-Holstebro formand, at de er en medierende aktør: *"Vi ser os som en katalysator til at sætte en omstillingsproces i gang"*. Han understreger dog, at LAG'en ikke initierer mange projekter selv, da holdningen er, at projekterne skal komme nedefra, underforstået at det så er projekterne, som fører en eventuelt omstilling igennem. Formanden for LAG Bornholm beskriver som svar på spørgsmålet netop den omstilling, der er sket i landbrugserhvervet, og hvad det har betydet. Han siger: *"... efter krigen havde vi 5.000 selvstændige landmænd, og de beskæftigede i alt 20.000 mennesker. I dag har vi 381 selvstændige landmænd tilbage, der beskæftiger under 2.000 mennesker. Og det er jo ikke nogen kritik af landbruget, for de producerer mere, end de nogensinde har gjort, men landbruget er jo ikke med til at befolke det bornholmske samfund. Og derfor er det jo meget relevant også at tale om en omstilling fra det samfund og den struktur, vi havde, til et samfund, som godt nok lever af landbruget, men ikke beskæftiger ret mange i landbruget. Det er derfor, der er et behov for, at vi finder nye måder at beskæftige folk på, hvorfor vi har et fokus på bioøkonomi og oplevelsesøkonomi..."*. Koordinatoren for LAG Bornholm siger endvidere, at: *"... hvis jeg skal sige noget om omstillingen, så har vi også udgangspunkt og fokus i, at det er basiserhvervet, der efter vores overbevisninger kunne have en langt højere værditilvækst, end vi har oplevet..."*. Formanden for LAG SØM afviser, at LAG'ens rolle er at være en omstillingsaktør, og siger: *"Det er ikke en tanke, vi har, at vi skal omlægge landbruget til noget andet. Det er slet ikke sådan, vi tænker"*.

### 6.3. LAG'ERNES ARBEJDE MED INNOVATION

Som beskrevet i kapitel 3 er der med LEADER/CLLD-perspektivet på innovation og iværksætteri fokus på at udnytte lokale ressourcer og forudsætninger samt et ønske om at skabe social innovation. Det er altså ikke udelukkende et produkt- og firmaorienteret syn på innovation, der er udgangspunktet, når innovation indgår som et af LEADER/CLLD-metodens syv nøglebegreber. I de fire LAG'ers strategier er der en række referencer til gruppernes forståelse af innovation, som er gengivet i tabellen nedenfor. Forståelsen lægger sig op af projektbekendtgørelsens (EVM, 2016, s. 2) definition af innovation, nemlig både: *"anvendelse af ny viden eller kendt viden på nye måder"*. Eksempelvis skriver LAG Bornholm: *"LAG-Bornholm vil proaktivt opfordre til, at man indtænker innovation og vil ligeledes via projektparring opfordre til samarbejde for at opspore relevant innovation fra andre LAG områder"*. LAG Udvikling Stevns anfører, at: *"Innovativ betyder, at projekterne skal være nytænkende og skabe nye løsninger i forhold til det lokalområde, de afvikles i"*. LAG Struer-Holstebro fremhæver desuden betydningen af samarbejde, og skriver: *"Vi tror altså på, at samarbejde giver nye eller væsentligt forbedrede produkter, ydelser, processer og metoder (innovation)"*. Og LAG SØM skriver, at LAG lægger: *"... stor vægt på de unikke og nytænkende projekter"*.

**Tabel 6.3.** Beskrivelser af innovationsbegrebet i udviklingsstrategierne 2014-2020

LAG SØM	<i>"... stor vægt på de unikke og nytænkende projekter"</i> <i>"... små lokale projekter, som udspringer af oplagte gode lokale ideer"</i> <i>"Nytænkning og innovative strategier har stor betydning for de ideer til projekter, som LAG SØM vil prioritere"</i>
LAG Bornholm	<i>"Der arbejdes ud fra en integreret og tværsektoriel udviklingsstrategi, der omfatter innovative elementer i en lokal bornholmsk sammenhæng"</i> <i>"Et af kriterierne for vores vurdering af projektforslag vil være, i hvor stor udstrækning forslagene vil indeholde innovative elementer – det være sig f.eks. brug af ny teknologi, ny brug af eksisterende ressourcer eller inddragelse af borgerne via nye metoder, processer eller lign."</i> <i>"LAG-Bornholm vil proaktivt opfordre til, at man indtænker innovation og vil ligeledes via projektparring opfordre til samarbejde for at opspore relevant innovation fra andre LAG områder"</i>
LAG Struer-Holstebro	<i>"... projekter, der revitaliserer og gentænker landdistrikterne og deres rolle"</i> <i>"Det giver erfaringsmæssigt innovative og nytænkende projekter, når forskellige og umage parter bliver sat sammen. Vi tror altså på, at samarbejde giver nye eller væsentligt forbedrede produkter, ydelser, processer og metoder (innovation)"</i>
LAG Ud- vikling Stevns	<i>"Innovativ betyder, at projekterne skal være nytænkende og skabe nye løsninger i forhold til det lokalområde, de afvikles i"</i> <i>"Udvikling Stevns tilslutter sig programperiodens intention om innovative tilgange og innovative projekter, hvor innovationsbegrebet skal ses i en lokal sammenhæng, således at der i høj grad kan hentes inspiration og viden fra andre områder i form af måske endda gennemprøvede løsninger"</i> <i>"Udvikling Stevns er en god platform for innovationspotentialet i den brede repræsentation på tværs af fagligheder og orienteringer..."</i>

Direkte adspurgt om, hvordan LAG'erne arbejder med innovation, eller hvad interviewpersonerne forstår ved innovation, kommer der svar frem, som leder henimod en bred forståelse af innovation.

I LAG SØM er det således ikke kun i den nedskrevne strategi, at man har inddraget innovation, idet man i det løbende arbejde i LAG'en arbejder med innovation som et tungt vægtet kriterie, når man skal vurdere projekter. Om dette siger formanden: "Det er også et af de punkter, vi vægter højt i PROMIS-systemet [det elektroniske ansøgningssystem]. Det er sådan, at vi har nogle vægtninger, som Styrelsen har udmeldt, og så har vi nogle værdier... *Og fordi* Styrelsen i virkeligheden ikke vægter innovation højt nok i scorings-systemet efter vores mening, så tillagde vi det selv højere værdi. Og det vil sige, at i sidste ende skal halvdelen af vores projekter teoretisk set være innovative. Men hvad ligger der så i at være innovativ? Det er jo sådan noget, vi godt kan bruge lang tid på at diskutere. For i virkeligheden er der jo ikke særlig meget, der er innovativt, efter min opfattelse. Men nytænkning, det er nok det, vi ligger i det. Det vil sige, at man kan bruge nogle kendte teknikker eller ideer og bruge dem på en ny måde. *Det kalder vi innovativt*". Koordinatoren supplerer ved at sige: "*Eller hvis noget ikke findes her i området i forvejen, så kan det også være innovativt. Fordi det bare er nyt hos os*". Formanden siger videre om innovation i forbindelse med omtalen af et specifikt mountainbikerelateret projekt, at: "... der kan man jo sige, at der vel ikke er noget særlig innovativt i mountainbike. Men de laver tingene på en anden måde, det er et samarbejde mellem en frivillig forening, en privat lodsejer og kommuner. De laver en ny slags spor, og de markedsfører det på en helt ny måde. Det er jo også innovation. Så vi er ikke emsige omkring, at alt skal være en ny opfindelse. Så kunne vi lige så godt gå hjem og lukke dørene og låse efter os. For sådan nogle projekter er der ikke ret mange af".

Også LAG Bornholms formand lægger op til en bred vinkel på innovation. Han siger: "*Vi skal passe på med ordet innovation, fordi vi har jo ikke evnet at løfte højteknologiske projekter inden for IT-verdenen, udviklingen af robotarme og sådan nogle ting, men har godt nok en dronevirksomhed. Men der er jo også innovation i at stimulere til en vækst af spændende nye fødevarereproducenter, og få et samspil imellem aktørerne i foreningen Regional Madkultur og senest også i Gourmet Bornholm, så vi får dem til at arbejde i klynger*". Her taler formanden altså om organisatorisk eller social innovation, mens koordinatoren for LAG'en udvider innovationstilgangen til også at berøre markedsføringsrelateret innovation. Han siger: "... innovation i manges øre og øjne handler om ny teknologi, men det behøver det ikke. Det kan ligeså godt være måden at tilgå verden, havde jeg nær sagt, som vi jo har meget fokus på. Det her med identitet og storytelling, hvor vi nok var nogen af – og måske de første – *der snakkede storytelling (...)*. Og det gælder jo både *kunsthåndværkere og fødevarer, som vi har haft rigtig meget fokus på*". Koordinatoren siger videre: "*Det er jo noget, vi gerne vil, det innovative, og vi prøver jo også. For mig at se så handler innovativt jo også om at være lidt fremsynet (...)* og se det i et helhedsorienteret perspektiv. I modsætning til, at man bare følger ét spor i én bestemt retning".

LAG Struer-Holstebros formand omtaler LAG'ens arbejde med innovation, som noget der skal ske i projekterne, men som godt kan have været faciliteret af en proces initieret af LAG'en. Han siger: "*Så jeg ser mere, at LAG'ens funktion er at kunne katalysere en proces, der sætter gang i noget innovation. En del af vores strategiplan, det er jo at have et innovativt islæt (...)*. *Og jeg synes faktisk, at der kommer nogle spændende ting ind imellem (...)*. *Vi støttede et kafferisteri ude i et landdistrikt. [Et] kafferisteri, det burde*

høre til ovre i Brasilien et eller andet sted, eller også inde ved Peter Larsen Kaffe i Viborg. *Men Hedekaffe derude... Nu har jeg ringet derud... Der er optaget de næste mange weekender. Og de laver rundvisninger derude, og fra at være et deltidsjob, så, som jeg hører det lige nu, så er de altså oppe på, at de er fuldt beskæftiget to mand derude. Det er jo sådan noget innovativt at lave helt uden for lov og ret, [at man] laver et kafferisteri og trækker publikum derud".* Han siger ligeledes, at et tiltag godt kan vurderes positivt ud fra, at det er innovativt lokalt set, selvom det er set andre steder tidligere. Her vægtes projektets forankring meget hos LAG'en. Formanden siger herom: *"Der er vi altså benhårde i LAG'en her. Det SKAL komme nedefra. Det har både fordele og ulemper. Og når du så siger innovation, så kan man sige, der kan jo godt være noget, der er innovation i en sammenhæng, hvor det ikke er radikal innovation set ud fra et samfundsperspektiv, men det er det ud fra et lokalt perspektiv. Og derfor kan du godt opleve, at innovation ude i et lokalsamfund..., der vil du kunne finde noget lignende ude på Djursland, men det er stadigvæk innovation for det her lokalsamfund, for den her lille virksomhed... Og det skal man nok lige skelne mellem. At det ikke behøver at være radikal innovation hver gang. Det må godt være genbrugt innovation, er jeg lige ved at sige".*

Koordinatoren for LAG Udvikling Stevns siger om innovation, at: *"Det er ikke der, vi har det største fokus. Samlet set går bestyrelsen meget mere op i, at det passer ind i en lokal kontekst, end at det er vildt innovativt. Den der med, at LAG-midlerne gerne skal støtte noget, der ikke var blevet til noget ellers, og noget nyt, det skeler vi knap så meget til, som vi skeler til, hvilken effekt det kan have for os lokale, og passer det ind i noget, vi ellers arbejder med. Men det er jo klart, at det er der jo, og det er et vurderingskriterie og lidt et underlæggende princip, som giver sig udmøntning i scoren på projekterne. Så jo mere innovativt et projekt er, jo flere points henter det også på det parameter...".*

Sammenholdes interviewudsagnene med data fra spørgeskemaundersøgelsen fra slutevalueringen udsendt til projektholdere fra 2007-2013-perioden (Hjalager, 2016) ses det, at projektaktørerene også finder, at de gennemførte projekter har indeholdt et fornyelsespotentiale. Der skelnes på en skala (fordelt på i høj grad, i nogen grad, i ringe grad, slet ikke, ved ikke) imellem, om projektet er nyt for ansøger (48 % angiver i høj grad, mens 39 % angiver i nogen grad), nyt for lokalområdet (51 % angiver i høj grad, mens 3 % angiver i nogen grad), nyt i det hele taget (24 % angiver i høj grad, mens 39 % angiver i nogen grad), eller større end det ellers ville have været (28 % angiver i høj grad, mens 39 % angiver i nogen grad) (Hjalager, 2016, s. 86-87). Det er altså i overvejende grad i en lokal sammenhæng eller for ansøgeren, at projekterne anses for at være innovative, selvom der også er indikationer af, at projekter anses for nye i det hele taget.

#### **6.4. LAG'ERNES FOKUS PÅ IVÆRKSÆTTERI**

Som defineret i litteraturgennemgangen i kapitel 3 er iværksætteri lig med det at etablere sig som selvstændig inden for et kendt forretningsområde og behøver altså som beskrevet ikke at rumme noget centralt element af innovation. LAG Struer-Holstebro beskriver i deres udviklingsstrategi LAG'ens område som i høj grad præget af en iværksætterkultur. Formanden for LAG Struer-Holstebro kæder iværksætteri sammen med ildsjæle og finder, at de genererer sig selv i bestemte miljøer. Han siger: *"Jamen, alt hvad vi laver, det*

*er altså... jamen, jeg er nødt til at sige, at ildsjæle de skaber ildsjæle. Iværksætteri det skaber iværksætteri. Det er jo ikke uden grund, at Brande har, hvis man ligger den samlede kapital sammen i Brande, så er det de suverænt mest velhavende kvadratmeter i hele kongeriget, også hvis du tager Strandvejen med, så er de i Brande, fordi iværksætteri skaber iværksætteri. Bestseller, to vindmøllefabrikanter, en Aqua d'or-mand er lige pludseligt dukket op, fordi han er født i miljøet, et VVS-firma, som er blevet kæmpestort, en vognmand, som er blevet kæmpe stor, altså de har det der [knipser højt]. Og det er nøjagtigt det samme ude i landdistrikterne. Der er sogne, som vi aldrig hører fra". LAG'ens rolle i forhold til iværksætteri handler om at få mindre virksomheder til at tænke på muligheder og at sparre med dem i en ideudviklingsfase. Det sker blandt andet, når LAG-koordinatoren deltager på iværksætterkurser.*

Situationen i LAG Udvikling Stevns i forhold til iværksætteri er anderledes, idet der ikke er nogen stor iværksættertradition i området. Formanden for LAG'en siger, at: *"Det ved vi jo fra Erhvervsrådet, at der er virkelig, virkelig langt mellem snapsene blandt vores iværksættere. Vi er opmærksomme på det. Iværksætterkonsulenten er opmærksom på det, og spørger engang imellem, når han møder noget, kan det her blive til noget? Kan der være et LAG-projekt gemt i det her? Den succes, de har flere andre steder med at putte 100.000 kroner ned og så få en virksomhed med 2-3 ud af det, vi ser dem ikke. Det er ikke fordi, bestyrelsen ikke gerne vil. Jeg tror, de ville kaste sig frådende over det, men de er der ikke. Vi har mange hobbyvirksomheder, og jeg skal lige forsørge mig selv eller et eller andet, så det er ikke mangel på vilje. Det er sådan set mangel på muligheder, fordi så skulle der lægges en meget, meget stor indsats i at prøve at gå ud og opdyrke noget. Men hvis ikke de kræfter, der skal bære det, er i stand til selv at løfte og bære det, med lidt support, så kommer det til at falde alligevel. Vi kan jo ikke bære projektet for dem. Jeg tror ikke, bestyrelsen tænker syndeligt over det, fordi de får da deres gode andel af erhvervsprojekter, der kan skabe nogle arbejdspladser for ret små virksomheder, som jo er dem, vi har. Men det er noget, der generer os i sekretariatet i Erhvervsrådet, at vi ikke kan det, for de er der ikke". Han nævner, at man i området har mange "mand og mini-graver-virksomheder", og at det ikke er det, LAG'en prioriterer. En anden problematik, han nævner, er, at andre virksomheder, som LAG'en måske kunne synes var interessante, de: "afsætter det de har, og de ser måske ikke lige grobunden for at kapacitetsudvide, og er egentligt glade og tilfredse på det niveau, de er. Der skal jo gerne ske en udvikling, forandring og vækst".*

For LAG Bornholm gælder det på iværksætterområdet, at man går forholdsvis proaktivt til værks. Det er eksempelvis sket ved, at man i den tidligere programperiode har været med i idefasen omkring etableringen af folkemødet, men også har været meget aktiv omkring understøttelse af virksomheder inden for fødevarer og kunsthåndværk. Hvad angår fødevareområdet, har det ifølge formanden vokset sig stort og succesrigt og er fortsat et vigtigt område, hvor nye producenter kommer til blandt andet inden for kildevand og gedeost. Et aktuelt eksempel på LAG'ens proaktive indsats hænger sammen med, at LAG'en har defineret et indsatsområde, som handler om, at unge og iværksætteri vægtes højt, og at LAG'en eksempelvis via et projekt er i gang med en proces, der skal skabe iværksættere omkring grøntsagsproduktion. Koordinatoren beskriver projektet på følgende måde: *"Vi har i dag modtaget en LAG-bevilling på et iværksætterprojekt, som vi*



*kalder for 'Imarksættere', hvor vi har fået 200.000 kr. Det går ud på at koble iværksættertanken med tilflyttere. Med særligt fokus på fødevarerområdet igen og hvor vi har ekstra meget fokus på økologisk produktion. Vi tager udgangspunkt i Gården, som er vores madkulturhus, og inden for en radius på et par kilometer ser vi, hvor meget økologi vi kan etablere i området, og hvor mange tilflyttende småvirksomheder vi kan lokke til ved at tilbyde nogle småparceller at dyrke på, ved at tilbyde en fælles afsætningsplatform, et bornholmsk fødevarerbrand, et netværk og samarbejde og adgang til billige boliger osv. (...) Det er det, projektet i bund og grund går ud på. Så tager vi på road-tour og besøger den økologiske jordbrugsskole på Djursland, vi tager på landbrugsskolen i Roskilde til deres økologisektion, og vi tager til København bare for at finde 'bonderøve', der har lyst til at opleve drømmen om ikke bare at være selvforsynende, men at kunne leve af det i sådan et lille samfund". Formanden supplerer ved at sige: "Vi har en situation i det bornholmske samfund, hvor vi i dag har 'bornholmerhylder' i i hvert fald alle Coops butikker med bornholmsk producerede varer og i stigende omfang også ser det i andre butikker som Netto eller Lidl, men ikke så meget, så det er værd at fremhæve. Men i den parade af bornholmsk producerede varer savner vi totalt grøntsagerne. (...) Hele Imarksætterprojektet handler altså om at få boostet produktionen af bornholmske grøntsager...".*

For LAG SØMs vedkommende kan der i LAG'ens strategi findes konkrete tal for antallet af nystartede virksomheder over en periode, som viser, at finanskrisen har sat sine spor i området i den tidligere programperiode. Det gælder således, at der i LAG'ens område i 2008 var 408 nystartede virksomheder. Dette tal var i 2013 faldet til 251, mens det i de første 8 måneder af 2014 igen var steget til 285 nystartede virksomheder. LAG'en holder fyraftensmøder, som en måde at opsøge og opmuntre til iværksætteri. Om dette siger koordinatoren: "... vi laver faktisk sådan nogle fyraftensmøder, hvor vi har fokus på et bestemt emne. Det kunne fx være med udgangspunkt i nogle af de pinde, vi har i vores strategi. Vi har lavet fyraftensmøder, hvor vi har fokuseret på eksempelvis fødevarer og film. Der kommer så nogen, der kan noget med det, eller tænker, at de har nogle ideer i den retning. Og det afføder så efterfølgende nogle ansøgninger". Fyraftensmøder er med til at sætte noget i gang i området, som på sigt kan føre til iværksætteri. Koordinatoren uddyber: "Nu kan man jo sige, at Den Fynske Spilfabrik også hører hjemme under puljen 'noget med film', og det blev til etableringen af en uddannelse og også et inkubationsmiljø for iværksættere inden for spiludvikling, og det blev faktisk affødt på det fyraftensmøde, vi havde. Der er andre, der går i kulissen og snakker med mig engang imellem, og fortæller, hvor projektet er, og så sparrer vi på den måde. Og så lige pludselig en dag kommer der måske en ansøgning ind. Og jeg tror, det har kørt siden det fyraftensmøde, som måske er et år siden nu".

## 6.5. SAMMENFATNING

De forskellige datakilder sammenfattet i dette kapitel understreger, at der er sket en drejning henimod et forstærket fokus på erhvervsudvikling i slutningen af forrige programperiode 2007-2013. I opstarten af 2014-2020-perioden er der sket en yderligere fokusering på job- og vækstskabende erhvervsudvikling, som det har været intentionen fra centralt hold. Dette afspejles i LAG'ernes strategier, hvor nu omkring 2/3 af midlerne er rettet mod erhvervsudvikling. Det afspejles også i interviewene, hvor både koordinatorene og

formænd giver udtryk for vigtigheden af jobskabelse i landdistrikterne ovenpå finanskrisen, som har medført tab af arbejdspladser og lavere opstart af nye virksomheder. LAG'erne havde nemmest ved at blive kendt i foreningskredse ved opstarten af 2007-2013-perioden, men synes nu også at have fundet en plads som erhvervsudviklingsaktør, der hovedsageligt kan hjælpe folk videre med støtte til deres projektideer, men også i enkelte tilfælde selv sætte projekter i værk. Hvad angår innovation ses det, at begrebet ofte knyttes sammen med samarbejde, og at der altså er en bred forståelse af begrebet, der både inddrager firmabaseret innovation og social innovation. Der er forskelle på iværksættertraditionerne i de fire LAG-områder, og der er desuden forskel på, hvor aktivt LAG'en selv går ind og iværksætter erhvervsudviklingsprojekter, eller snarere fungerer som en understøttende katalysator via ideer fra projektholdere.



## 7. LAG-BESLUTNINGSPROCES OG ERHVERVSFREMME-SAM-ARBEJDE

Udover udarbejdelse af udviklingsstrategien og tildeling af projektstøtte er det via beslutningsprocessen omkring projekter og samarbejdsrelationerne med andre aktører, at LAG'erne kan påvirke innovation og iværksætteri i deres områder. Fokus er derfor i dette kapitel på rollefordelingen mellem bestyrelse og koordinator, hvordan og i hvilken grad LAG'erne "modner" projekter, samt på nye muligheder afstedkommet i kraft af et elektroniske ansøgningsskemas indførelse i den nuværende programperiode. Desuden behandles, hvordan LAG'erne forvalter deres rolle og koordinerer deres indsats med andre erhvervs- og turismefremmeaktører.

### 7.1. KOORDINATORENS OG BESTYRELSENS ROLLE I PROJEKTMODNING

Rollefordelingen mellem bestyrelsesmedlemmer og koordinator i forbindelse med projektparring, beslutningsproces og opfølgning er forholdsvis ensartet i de fire LAG'er og synes ikke at have ændret sig afgørende i forhold til den tidligere programperiode. For LAG SØM gælder det, at bestyrelsen ifølge formanden deltager: "... i udvælgelsen af projekterne, men ikke i vejledning eller gennemførelsen af dem". Bestyrelsen har haft et

stort arbejde i forbindelse med udarbejdelsen af strategien, og efterfølgende foregår bestyrelsens arbejde ved forberedelsen og deltagelsen på bestyrelsesmøderne. Ellers er det koordinatoren, som har kontakt til projekterne, og projekterne selv, som er ansvarlige for deres gennemførelse. Formanden siger: *"Vi har heller ikke noget forretningsudvalg, eller noget, der har større beføjelser end bestyrelsen. Det er bestyrelsen, der tager beslutningerne her, og alle er informeret omkring alting. Og specielt i forbindelse med strategien... Den har vi brugt dage på"*. Koordinatoren siger herudover, at hun henviser projektholdere til forskellige netværk. Og formanden siger videre, at: *"På bestyrelsesmøderne kommer der bestemt også forslag af den ene eller anden karakter, som koordinatoren så bærer videre. Vi har ikke den direkte kontakt"*. Og han tilføjer: *"Koordinatoren laver arbejdet, vi andre vi nikker"*.

Om rollefordelingen mellem bestyrelse og koordinator siger formanden for LAG Bornholm på samme vis, at: *"Bestyrelsens rolle er vigtig i forbindelse med formuleringen af strategiplanen, som udstikker det aktuelle sigte. Samtidig giver den [koordinatoren] råderum i det daglige arbejde. Den strategiplan, der bliver lavet hvert syvende år, er bestyrelsen i høj grad inde over..."*. Koordinatoren uddyber om bestyrelsens rolle, at bestyrelsesmedlemmerne dog også er aktive i forhold til projekterne. Han siger: *"Der er selvfølgelig forskel. Vi har jo 15 bestyrelsesmedlemmer, så der er selvfølgelig forskel på, hvor meget de er ude. Men det gode er, at det er en lille ø og sådan en bredt sammensat bestyrelse gør jo, at det er fingernært hele vejen rundt. Der er ikke nogen, der kan komme med et projekt, uden at der er nogen, der kender nogen. Og samtidigt har vi også den her med, om det ikke var en god ide at anbefale dem her at snakke med nogle andre. Så den rolle har vi jo rigtig meget"*.

Det gælder for LAG Udvikling Stevns, at bestyrelsen bliver inddraget i kraft af, at man har lavet to ansøgningsrunder, sådan at projektholder først søger på projektideen. Ideen bliver så kvalificeret via input fra bestyrelsesmedlemmerne, inden den egentlige ansøgning sendes ind. Koordinatoren forklarer: *"... man søger på projektide. Så en uge efter deadline for ansøgning, så er der et bestyrelsesmøde. På det bestyrelsesmøde kigger jeg sammen med bestyrelsen på, hvordan vi kan kvalificere projekterne. Og så en måned efter den første ansøgningsfrist, er der så en endelig ansøgningsfrist. Så man har egentlig det meste af en måned til at kvalificere et projekt efter bestyrelsens anvisninger"*. Han siger videre: *"Så ved jeg jo godt, hvad bestyrelsen kigger efter, og jeg ved, hvad vores udviklingsstrategi skal og så videre, så jeg prøver jo at bringe dem så langt, som jeg overhovedet kan..."*. Koordinatoren finder, at ansøgningsmetoden i to trin sammen med de evalueringskriterier, som er fastlagt, er med til at gøre, at der kommer bedre projekter igennem til godkendelse i denne periode end i forrige periode. Bestyrelsen er herudover aktiv i forbindelse med indvielse af ting, som har modtaget LAG-støtte, eller i forbindelse med, at der er brug for at hanke op i nogle projekter, som bestemte bestyrelsesmedlemmer på en eller anden måde har en relation til.

For LAG Struer-Holstebro omtales bestyrelsens rolle af formanden som: *"et stykke professionelt bestyrelsesarbejde"*. Det er koordinatoren, som har de indledende og opfølgende møder med projektholderne. På spørgsmålet om, hvorvidt bestyrelsesmedlemmerne følger projekterne, siger formanden således: *"Nej, det gør vi ikke. Det gør [koordinatoren], og så bliver vi sommetider inviteret på kaffe, når vi gerne vil se det. Men vi*

er ikke ude, og det er egentlig også fra bestyrelsens side et bevidst valg... Det er da klart, hvis der foregår et eller andet ude i mit lokalsamfund, så går jeg da forbi og kigger. Men jeg involverer mig ikke i hverken kontrolprocesser, eller... jeg konstaterer bare. Og det gør vi jo også, konstaterer at tingene bliver gennemført. Men jeg tror, at det er klogest, at vi ikke kloger os i det derude". Han forklarer ligeledes, at det er koordinatoren, som scorer projekterne i PROMIS-systemet efter en drøftelse på et bestyrelsesmøde, og at ikke alle bestyrelsesmedlemmer bedømmer projekterne i systemet: " Altså det har vi besluttet..., vi kan ikke forlange af hinanden, at alle går ind og scorer alle projekter, det er simpelthen en tidsrøver uden lige. Systemet er rigtigt godt, det er ikke det, jeg siger. Men jeg har det rigtigt fint med, at det gør vi gennem en dialog, og så er det [koordinatoren], der indrapporterer ". Mere uddybende forklarer koordinatoren: "... det, som vi gør, det er, at inden bestyrelsesmødet der sender jeg et summary ud af det hele. Det vil sige, at de her ansøgninger, sådan og sådan scorer de på det og det. Og så kan folk gå ind selv og kigge. Men den scoring, jeg laver, den er ud fra det, som bestyrelsen har besluttet, at man scorer på. Og der er da - det kan jeg da se og høre - flere af bestyrelsesmedlemmerne, der har været inde og kigge også ".

Slutevalueringen af 2007-2013-perioden (Hjalager, 2016, s. 96) viser, at LAG'en i høj grad har oplyst om støttemuligheder (51 % af projektholderne angiver, det har fundet sted i høj grad og 30 %, at det har været tilfældet i nogen grad) og bistået med råd og vejledning til projektholdere, som betyder, at projektholderne ikke har stået alene med deres ansøgning (57 % svarer i høj grad, og 26 % svarer i nogen grad). Der er herudover meget lave angivelser af, at LAG'en har været yderligere engageret i projektudformningen og hjulpet med at finde samarbejdspartnere (5 % angiver i høj grad og 13 % i nogen grad) eller har faciliteret samarbejdet mellem projektets partnere (8 % svarer i høj grad og 8 % i nogen grad). At projektholderne ikke har et særligt stort indtryk af LAG-påvirkning i forbindelse med projektudformningen og opstøvnings af samarbejdspartnere mv. falder godt sammen med beskrivelsen af rollefordelingen ovenfor, hvor det meste af det daglige arbejde overlades til én person, nemlig koordinatoren. Hvis LAG-bestyrelsen skal ind yderligere og påvirke med hensyn til innovation og iværksætteri under den nuværende projektmodnings- og beslutningsproces tyder det således på, at det er strategiudarbejdelsen og diskussioner på årlige evalueringsmøder, som i højeste grad kan være vejen frem. I det daglige er det koordinatoren, som styrer forløbet med projekterne.

## **7.2. PROMIS-SYSTEMETS ROLLE OG DUELIGHED I FORBINDELSE MED BESLUTNINGSPROCESSEN**

PROMIS-systemet til vurdering af projektansøgninger er en nyskabelse i forhold til forrige periode, hvor nogle LAG'er havde et fastlagt pointsystem, mens andre ikke havde et. Nu skal alle projekter igennem en vægtning i et ensartet system, som stiller en række krav, som projektholder skal leve op til for at få sin ansøgning igennem. Ansøger skal således besvare spørgsmål om projektbeskrivelsen og ansøger selv, men også forholde sig til Relevans, Synlighed, Lokal forankring, Samarbejde, Innovation, Bæredygtighed og Effekter. Hvad angår innovationskriteriet skal projektansøgeren på en skala fra 0-5

svare på, hvor innovativt projektet er for ansøgeren, ligesom ansøgeren skal give en begrundelse for den grad af nyhedsværdi, som vedkommende har angivet. Ansøger bedes således angive, hvor nyt projektet er for vedkommende, og om innovationen berører en lille del af produktionsprocessen, finansieringen, organiseringen, markedsføringen osv., eller om hele virksomheden/organisationen/projektet er berørt. Der er altså elementer i projektvurderingssystemet, som opmuntrer til og afkræver projektansøgeren en holdning til projektets innovationsindhold. Innovation er imidlertid kun ét element blandt mange, som projektholderen skal forholde sig til.

PROMIS-systemet beskrives af formanden for LAG SØM som: "... *et objektivt scorings-system, hvor alle projekter kommer igennem en mølle, og bliver scoret. Og dem, der scorer det højeste tal, det er så dem, vi skal støtte*". Alle fire interviewede LAG'er er generelt positive over for PROMIS -systemet som et redskab til projektvurdering. Det bliver af en enkelt LAG fremhævet, at det har været et problem, at man først sent har fået en vejledning, som stemmer overens med PROMIS-systemet.

Koordinatoren for LAG Bornholm beskriver systemet som et skridt fremad, mens formanden, som dog også er positiv, samtidig beskriver det som en smule overdrevet omfangsmæssigt. Koordinatoren uddyber: "*Jeg vil ikke sige, at det er blevet nemmere. Der stilles lige så mange krav, hvis ikke flere. Men PROMIS har den store strategiske fordel, at for det første så har alle bestyrelser nu det samme værktøj, den samme skabelon at forholde sig til ansøgninger efter, og for det andet får vi nu via PROMIS et statistikgrundlag, så vi kan lave udtræk over, hvad der er behandlet af ansøgninger, hvad der er givet ja til, og hvad disse ansøgninger har lovet, eller lagt op til at genere af arbejdspladser på den korte bane og på den lange bane. Og det har jeg store forventninger til...*". Formanden for LAG Bornholm siger på samme måde, at: Det er helt oppe i tiden, at vi bruger teknologien til at få sådan et fælles værktøj. Og vi har da lært at bruge det. Jeg synes stadigvæk, at vi kan have glæde af diskussioner omkring måden at bruge det på og måden at give points på (...). *Vi vil med tiden få mere og mere ud af PROMIS, både til inspiration, men også til den gode presse. Og endelig er det, at vi i de danske LAG'er har en sagsbehandling, der bruger samme skabelon, en vigtig pointe*". Der er hos formanden en holdning om, at det ikke kan betale sig at gå ind fra LAG'ens side og specifikt forhåndsvægte bestemte ting, idet det ikke vil "bonne" ud på pointsiden, fordi der er mange ting, som skal pointgives. Han ser desuden PROMIS som lidt omfattende i kraft af, at LAG'erne ikke har den samme økonomi som tidligere, og derfor måske godt ville have kunnet overskue den mængde projekter, der er til vurdering, uden et elektronisk scorings-system. Han siger: "... *vi har fået et værktøj, der er skabt med henblik på prioriteringen af mange ansøgninger, hvor prioriteringen ikke på en kvalificeret måde kan ske manuelt. Men når ansøgningstallet er nede på under en håndfuld, fordi mere kan vi ikke magte økonomisk, så er PROMIS lidt 'over-kill'*".

Koordinatoren anvender også PROMIS som et praktisk værktøj eller en slags huskeseddel for ham selv og projektholderne. Han siger positivt: "*Jeg synes nu også, at PROMIS er med til at styrke mit arbejde... Det gør det nemmere for mig at vejlede, for jeg ved ligesom, hvad der bliver trykket på, og hvad man skal huske. For mig er det ligeså meget sådan en lille tjekliste over, hvad man skal have med, og det er jo heldigvis også blevet meget, meget nemmere sådan rent praktisk at håndtere bilag osv....*".

Også hos LAG Udvikling Stevns gives der udtryk for, at man lige skal vænne sig til at arbejde med PROMIS-systemet, men, som formanden udtrykker det, at: *“Når det først kører, og man har lært det, så er det meget godt alligevel, også til at forholde sig til projekterne”*. På spørgsmålet om, om de i bestyrelsen så er blevet mere skarpe på at prioritere projekterne, svarer formanden for LAG SØM, at: *“Det hjælper til... Det er selvfølgelig ikke anderledes. Vi er en bestyrelse med mange mennesker og en koordinator, så vi rammer jo ikke det samme tal alle sammen. Så derfor er der jo altid en diskussion, hvad der er det rigtige tal på det pågældende projekt”*. Formanden tilføjer, at han vurderer, at omkring 70 % af bestyrelsesmedlemmerne går ind i PROMIS-systemet og pointgiver ansøgningerne. Koordinatoren fortsætter: *“Det er altid de samme projekter, der ligger øverst og de samme projekter, der ligger nederst i vores score. Så kan det godt være, der er nogen, der har forskellige pladser i toppen og forskellige pladser i bunden. Men det er de gode projekter, der bliver indstillet”*. Hun fortsætter: *“Og man scorer automatisk højere, når man kan gå på flere ben. Jo mere man kan imødekomme i strategien, jo bedre er man jo”*. Det giver også en anden gennemsigtighed i forholdet mellem bestyrelsesmedlemmerne og koordinatoren, at bestyrelsen kan se, hvordan koordinatoren scorer projekterne inde i systemet. Kravet om en forretningsplan i systemet gør samtidig, at der sker en grundig vurdering af et projekts bæredygtighed.

For LAG Struer-Holstebro fremhæves det, at PROMIS-systemet bidrager til en nøgternhed i vurderingen af projekter, men at det også er erfaringen med omgang og snak med projektholdere, som er vigtig for vurderingen af et projekt. Formanden siger videre: *“Og selvom de fleste mennesker i bestyrelsen er meget forretningsorienterede, så er der jo ikke nogen, der er verdensmestre i regneark. Og der er du stærk. Så vi brugte faktisk flere timer på at diskutere (...). Der er ingen af de vægtninger, der er lavet, uden at alle har kigget hinanden dybt i øjnene, og har sagt: det er det, vi vil have. Og der plejer vi så en gang om året at tage en evaluering af... altså sidst på året at sige, hvor er vi henne, er det stadigvæk rigtigt, det vi troede dengang?”*. Praktisk så er det som nævnt tidligere hovedsageligt koordinatoren i LAG Struer-Holstebro, som laver vægtningen af projekterne ud fra den dialog, han har med bestyrelsesmedlemmerne.

### **7.3. KOORDINATION MED ANDEN ERHVERV- OG TURISMEFREMME**

På spørgsmålet om, hvordan LAG'ens aktiviteter koordineres med anden erhvervsfremme svarer de fleste, at det blandt andet er sket i kraft af, at LAG'ernes udviklingsstrategier skulle godkendes *“i kommuner, regioner og stat”*. LAG'ernes strategier har indledningsvist således været underlagt et krav om koordination.

#### **7.3.1 LAG SØM - DEN SELVSTÆNDIGE, UFORMELT ORGANISEREDE KOORDINATION**

LAG SØM samarbejder desuden med kommune og region i kraft af deres pladser i bestyrelsen. Formanden siger om region og kommuner, at: *“Ja, de sidder der også. Og de er heldigvis meget engagerede i os i hvert fald. Og spiller nøjagtig samme rolle som den*

*øvrige bestyrelse*". Ellers sker der samarbejde med kommunerne i kraft af, at kommunerne har sikret projekterne mellemfinansiering og har: "... *stillet en million hver til rådighed til lån til projekterne*". Der er herudover ikke nogen fastlagte samarbejdsflader mellem LAG SØM og andre erhvervsfremmeaktører. Om dette siger formanden: "*Altså, vi har jo ikke efterfølgende sådan formelt samarbejde med nogen i virkeligheden. Vi har et nært samarbejde med Naturturisme. Og før vi startede LAG'en op, sådan for alvor, der havde vi jo møder med kommunerne. Så de er godt orienterede omkring vores eksistens. Men direkte samarbejde med eksempelvis kommunernes erhvervskontorer, det har vi ikke*". Koordinatoren siger videre: "*Vi samarbejder på den måde, at jeg har nogle møder med dem. Erhvervschefen (...) han kommer her på mandag, fordi han gerne vil diskutere muligheden for nogle projekter. Så det vil typisk være på den måde*". Formanden uddyber: "*Vi kører jo bare, og laver det, vi nu kan lave. Det synes jeg, at vi slipper godt om [med]. Og nu vi kigger indad, er der ingen tvivl om, at LAG SØM er godt kendt også i kommunale sammenhænge, er jeg da sikker på. Så de ved, hvor vi er. Hvis det er, at de synes, at de kan bruge os til noget, så er de velkomne. Og vi henvender os jo, når vi synes, at vi kan bruge dem til noget*". Et eksempel, hvor LAG'en er i kontakt med erhvervskontorerne i området, er, når koordinatoren gerne vil have et nyhedsbrev omdelt til iværksættere, eller når hun henviser iværksættere til dem. Og typisk mødeaktivitet kan være med Film-Fyn, Kulinarisk Sydfyn, Smagen af Fyn, Udvikling Fyn eller lignende. Herudover holder man sig i LAG'en ajour med arbejdet inden for Dansk Kyst og Naturturisme og "*deltager i konferencer og får nyhedsbreve fra dem, følger med og lægger op på vores Facebookgruppe fra dem*". Formanden for LAG SØM understreger imidlertid, at bottom-up tilgangen, er det "*der legitimerer LAG'en*". Han fortsætter: "*Vi er i virkeligheden fuldstændig uinteresserede i, hvad man sidder på toppen og beslutter, eller finder ud af, hvilken vej man skal gå. Vi spørger dernede i bunden, hvad er det for nogle kompetencer, I har, hvad er det, I synes, er det smarte ved at ro i kajak dernede omkring Skarø, og så er det det, vi støtter. For hvis ikke vi havde den tilgang til tingene, så kunne vi lige så godt lukke LAG'erne*". Igen understreges det altså, at LAG SØM vil opfattes som en fri aktør, som selvfølgelig er interesseret i at være med der, hvor der sker noget, og gerne vil spørges af andre, og i øvrigt føler sig velorienteret, men at LAG'en: "... *ikke vil fedtes ind i det de andre laver, fordi de laver det på en anden baggrund*", og altså baserer deres legitimitet på noget andet. Generelt synes formand og koordinator for LAG SØM ikke, at der er nogen barrierer for samarbejde med de øvrige erhvervsfremmeaktører. Hvad angår sekretariatsbetjeningen køber LAG SØM ydelsen på timebasis hos AOF Østfyn, hvor koordinatoren er ansat. Formand og koordinator mener ikke, det ville have været bedre at sidde på en kommune eller i et erhvervskontor, da det er sjældent, at projekterne kommer på kontoret. Koordinatoren tager i stedet ud og besøger projekterne, og siger, at projektholderne: "... *de er jo interesseret i et telefonnummer. Det er jo ligegyldigt, hvor det telefonnummer fører hen, eller en mail fører hen*".

### **7.3.2 LAG BORNHOLM - UNDERSKOVENS CARETAKER I ET KOORDINERET SYSTEM**

LAG Bornholm lægger i modsætning til LAG SØM op til et mere formaliseret erhvervsfremmesamarbejde, og at hver aktør ikke udvikler sig til "*for isolerede små kongedømmer med hver vores strategi*". Koordinatoren siger: "*Så det er med til at holde hinanden*



underrettede om, hvad vi gør, og være opmærksomme på, hvordan vi kan supplere hinanden og ikke overlapper hinanden. Det er vi meget opmærksomme på". Formanden understreger også vigtigheden af samarbejde: "... på tværs af det bornholmske samfund, og hvor vi involverer kommunen, Vækstforum, Business Center Bornholm, landbruget og fiskerierorganisationerne sådan at det vi gør, er en del i en logisk helhedsplan, hvor tingene ikke kolliderer med hinanden, men supplerer hinanden...". Han beskriver aktørerne som en "stor koncern med mange afdelinger, der hver bidrager til udviklingen", og at der "sker løbende dialog med aktørerne", så der undgås "overlap, der synes unødvendige". Med hensyn til hvilken rolle LAG'en spiller i forhold til de øvrige erhvervsfremmeaktører, siger formanden, at LAG'ens rolle kan beskrives: "... som underskovens caretaker, mens Vækstforum har fokus på træerne. LAG'en skal altså have øje for, hvad der gemmer sig af frø og spirer i skovbunden og nurse det, man ser et potentiale i, så det vokser op og bliver til stammer i skoven, og derved skaber en værditilvækst i det bornholmske samfund på sigt. Den rolle har skabt en almen forståelse for, at LAG'en ikke med fordel kan lægges sammen med Vækstforum, men at vi har hver vores rolle, som vi skal udfylde i fuld forståelse med de andre erhvervsaktører i det bornholmske samfund". Det bestyrelsen for LAG Bornholm gør, foregår ifølge formanden således ikke "frigjort fra, hvad der ellers sker på Bornholm". Han siger videre, at projekterne begynder at knytte sig til Vækstforum, når de bliver "store nok".

Placeringen af sekretariatet for LAG Bornholm er i erhvervshuset, Møbelfabrikken (Bright Park Bornholm) i Nexø, hvor koordinatoren sidder sammen med to andre firmaer. Formelt er koordinatoren ansat i Bornholms Regionskommune, hvor LAG'en køber konsulentbistand. Herudover er Business Center Bornholm, Væksthus Hovedstaden og kommunens jobcenter placeret i kommunale bygninger i Rønne, mens landbruget og fiskeriet også har til huse i hver sine bygninger. Koordinatoren understreger om samarbejdet mellem aktørerne, at: "Når vi definerer os i erhvervsfremmebilledet på Bornholm, så har vi en række erhvervsfremmeaktører, der er samlet i en såkaldt samordningsgruppe, plus at vi sidder sammen i Vækstforum-sekretariatets kontaktgruppe, som forbereder dagsordenen til Vækstforum. Vore dagsordener og referater kommer via Erhverv & Beskæftigelse videre til de andre erhvervsfremmeaktører. Så der er en tæt koordinering hele vejen rundt om stort set alt, hvad vi går og laver". Koordinatoren giver udtryk for, at der godt fra folk udefra kan være en holdning om, at der er for mange, der laver det samme, men at det ikke er fra nogen, som kender systemet: "... jeg fornemmer, at nogle uden for kredsen nogle gange godt kan have det lidt svært ved at se ideen i, at vi sidder sådan hver for sig osv. Men vi sidder jo med hver vores mission, altså vi sidder jo og forvalter det her Landdistriktsprogram og Fiskeriprogrammet, og administrerer det, og gør det ud fra den her strategiske tilgang at gøre det proaktivt, og også selv laver projekter og tager initiativer. Så LAG'en er en selvstændig enhed med en 'bottom-up'-tilgang og organiseret som en forening med over 100 medlemmer, der vælger bestyrelsen osv. Det er jo meget forskelligt fra et Vækstforum, som jo er 'top-down' og hvor det er bestemt oppefra, hvem der sidder i Vækstforums bestyrelse osv. Så de to institutioner har hver sin tilgang til tingene".

På spørgsmålet om hvorvidt der sker koordination med turismefremmeaktører som eksempelvis Dansk kyst og Naturturisme med videre, lyder svaret, at LAG'en ikke skal koncentrere sig om turisme, men at LAG'ens aktiviteter alligevel "er med til at profilere Bornholm som en destination med en regional kulturel identitet, som gør destinationen

*spændende*". Det er imidlertid politisk afstemt, at det er andre aktører, som har det primære turistmæssige ansvar for at produktudvikle og markedsføre Bornholm.

### 7.3.3 LAG UDVIKLING STEVNS - UDVIKLING I TÆT SAMSPIL MED ERHVERV OG TURISME

Det gælder for LAG Udvikling Stevns, at foreningen har valgt at placere deres sekretariat hos Erhvervsrådet, som er en privat medlemsorganisation med en samarbejdsaftale med og primært finansieret af kommunen. Derigennem er det synspunktet fra formand og koordinator i LAG Udvikling Stevns, at det sikres, at der er samspil med de lokale aktører på erhvervsudviklingsområdet. Man satte i opstarten af programperioden opgaven med SWOT-analysen til LAG-strategien i udbud hos turistforeningen og erhvervsrådet, og opgaven og den efterfølgende sekretariatsbetjening endte så hos erhvervsrådet. Koordinatoren udtaler, at man inden for kommunens geografi er godt samordnede inden for erhvervsfremmeområdet: *"Hvis du trækker en streg rundt om kommunegrænsen, så vil jeg mene, at vi er fuldt koordinerede (...). Der, hvor man kan sige, at turismeindsatsen er lagt ud til nogle aktører, erhvervsindsatsen er lagt ud til primært en aktør, der har vi rigtigt godt fat i det. Der er det nogen 'hands-on' orienterede mennesker, der arbejder med det, så der er koordineringen super"*. Koordinatoren udtaler om forholdet mellem LAG'en og sekretariatsplaceringen i Erhvervsrådet, at *"der synes jeg kun, at vi ser synergieffekt"*. Denne synergieffekt knyttes sammen med, at man kan: *"... skubbe til virksomheder, der har en ide, sige til dem (...), at hvis de går med nogle udviklingsplaner, at der er LAG-midler, der kan støtte, tænke hele erhvervsinklen ind, når nogen kommer med nogle projekter. At hjælpe andre projektholdere med kontakt til erhvervslivet, falder os noget nemmere"*. Samtidig er der flere ansatte at trække på, både fastansatte, projektansatte og folk i løntilskud. Formanden understreger ligeledes synergieffekten og fortæller, at man i valget af sekretariat var gået efter en enhed med udviklingskompetencer, og at man sagde: *"vi har brug for en koordinator, hvem kan det? Det kunne Erhvervsrådet, og så kendte vi så [erhvervschefen], så det gør det lidt nemmere jo. Vi er jo ikke så mange hernede, så vi kender jo alle sammen hinanden og derfor ved vi, at han er god til det, hun er god til det. Det er på den måde, vi ligesom siger, kunne du ikke tænke dig. Men det her med at indgå en kontrakt med, hvad vi forlanger og pengene og så videre, det står fuldstændig klart, at sådan er det. Så er der jo gensidig opsigelse. Hvis [koordinatoren] ikke gider mere, eller hvis vi ikke gider [koordinatoren] mere, kan vi bare gøre det, men indtil videre, så er vi rimeligt tilfredse"*. Koordinatoren siger videre om det, han anser som fordelene ved det valg af sekretariatsbetjening, som LAG Udvikling Stevns har taget: *"... vi har jo siddet op til syv, da vi var flest derinde. Og hele det sekretariat kan LAG'en trække på. For 300.000 eksklusiv moms om året. Det er det, der af afsat til timer. Hvis du går ud til det, så kan du jo finansiere, måske hvis du er heldig, en fuldtidskoordinator, hvis det er en lavtlønnet person og ellers har du et eller andet x antal timer på en eller anden koordinator, og så er det det, du har. Jeg har jo en kommunikation med markedsføringsansvarlige, og en iværksættervirksomhedskonsulent derinde, der kan trækkes på. Og vi driver jo også Erhvervsrådets forskellige projekter. Jeg synes bare, at vi kan gå ind med flere ting og flere ressourcer og mere ekspertise på områderne"*.

Hvad angår koordination med turismefremme, så sker det blandt andet i kraft af, at turistforeningens formand er repræsenteret i LAG-bestyrelsen, og at turistforeningen er generelt interesseret i det, LAG'en laver. Man har udover turistforeningen i opstarten af LAG'en blandt andet sørget for, at der er folk repræsenteret i LAG-bestyrelsen fra Erhvervsrådet, Landbrugsforeningen, Håndværkerforeningen og områdets største kulturinstitution. Hvad angår regionen, så er der en aktiv regionsrepræsentant i LAG-bestyrelsen, som også er ansat i Stevns Kommune, men der synes heller ikke i denne LAG at være et stort samspil med det Regionale Vækstfora. Den generelle holdning fra koordinatorens side er, at fokus hos Vækstfora er på større enheder over kommuneniveauet, og han siger således, at: *"der er ikke rigtigt noget at komme efter i regionen"*.

På spørgsmålet om, hvordan man generelt er linket op til de tre nationale partnerskaber for turisme, Dansk Kyst- og Naturturisme, Dansk Erhvervs- og Mødeturisme og Dansk Storbyturisme, svarer koordinatoren: *"... altså som LAG er vi ikke sådan direkte i det daglige arbejde aktivt hæftet op på dem. Men vi er jo bekendt med strategierne. Hende der er formand for turistforeningen, sidder i bestyrelsen i Visit Sydsjælland Møn. Vores borgmester er formand for den del af det, der hedder Østersøsamarbejdet, og vi samarbejder med Erhvervsrådet og Turistforeningen omkring noget turisme, og er der, og sidder med ved bordet Erhvervsrådet, Turistforeningen (...), Østsjællands museum, Stevns kommune og Visit Sydsjælland Møn omkring turisme og politik. Der er lavet en ny enhed, der hedder Verdensarv Stevns, som skal løfte verdensarven. Der sidder også en repræsentant fra Erhvervsrådsbestyrelsen, og jeg tror, at det er hende også fra Turistforeningen, der sidder der. Så på den måde er trådene ligesom ude og vi er bekendt med strategierne. Og vi har jo tilpasset vores satsningsområder med kyst og natur, til det vi vidste, de ville komme med. Man kan sådan set sige, at der er en god koordinering på det"*.

#### **7.3.4 LAG STRUER-HOLSTEBRO - EN SAMARBEJDSAKTØR**

LAG Struer-Holstebro koordinerer med anden erhvervsfremme i kraft af, at LAG'ens sekretariat har kontor ved siden af erhvervsfremmeaktøren Startvækst og tidligere har haft kontor ved siden af et nu lukket erhvervsråd. Koordinatoren siger om dette, at: *"... det betyder, at Startvækst de kommer tit ind med folk til mig. Jeg har nogle, der gerne vil være iværksættere og starte. Så siger jeg, du skal lige igennem et iværksætterkursus, og der har jeg oplevet nogle gange, at der er nogle, der er blevet fornærmet over, at jeg siger, I skal igennem..., I ved ikke en dyt om det her. Og så har vi så næsten tvunget dem til at gå igennem et iværksætterkursus, hvor de samtlige bagefter kom og sagde tusind tak. Og det, at vi sidder sammen, gør, at vi på den måde hjælper hinanden (...), og det tror jeg, der havde vi jo været taktisk heldige, at vi valgte at placere os sammen med Erhvervsrådet. Og det har simpelthen bare fungeret skidegodt"*. Formanden for LAG Struer-Holstebro uddyber ved at sige, at kommunerne også er rigtig gode samarbejdspartnere og *"medspillere"*, og at de bruger dem som *"talerør"*, men at han ligesom koordinatoren også lægger vægt på samarbejdet med erhvervsaktører, og siger: *"... Startvækst, det er en væsentlig samarbejdspartner i det her. Jeg kan også tillade mig at fremhæve Erhvervsrådet i Struer. De har også været gode til og formidle budskabet"*. Koordinatoren fremhæver, at kommunalpolitikere er ambassadører for LAG'en i forskellige eksterne sammenhænge og henviser folk til LAG'en, og at han minimum en gang om året

afholder møde med borgmester og kommunaldirektør i de to kommuner og deltager i møder i Udvalget for Erhverv og Turisme.

Formanden for LAG'en er forholdsvis kritisk over for erhvervsfremmesystemet generelt. Han siger: *"... det er spild af penge, for det er fordelt på så mange efterhånden, at så er der et acceleratorprojekt, så er der et start-op projekt, så er der væksthushprojekter, så er der LAG-projekter, så er der Erhvervsrådsprojekter, så er der særlige puljer, man kan søge lige pludselig, og vi har Vækstforum og vi har... Det er simpelthen delt ud på så mange, at vores andel i det her som LAG, det er jo en dråbe i havet. (...) det bliver man nødt til at forholde sig til (...) for det erhvervsfremmesystem, både på den basale og den specialiserede del... det er fuldstændigt uigennemskueligt i dag"*.

LAG Struer-Holstebro har forsøgt at prikke til, at der blev mere samarbejde mellem turismeaktører hen over kommunegrænser i det vestjyske: *"Vi har selv været lidt mere proaktive også, og på hele turismeområdet. På et tidspunkt lavede vi sammen med Ringkøbing-Skjern og Lemvig, på det tidspunkt hvor vi havde, hvad hedder han, [en forsker] oppe på Ålborg Universitet, ude og hjælpe med at kigge på, hvordan kan vi støtte erhvervsområdet på turistområdet. Og der er vi så lidt tilbage i den anden boldgade. Der er det jo, at selvom alle godt ved inde i deres hoved, at turister er ligeglade med kommunegrænser, så fungerer det jo ikke sådan, når de sidder og laver turisme rundt omkring. Så der var vi også inde og træde nogen lidt over... på tærne og sige igen, jamen I er nødt til at sammentænke, I er nødt til at arbejde sammen på tværs. Og det, som er ved at ske, (...) men det har været sådan lidt op af bakke i starten. For der har du så lidt igen, at der er interesseorganisationer, der tænker inden for kommunegrænser. Og det er jo åndssvagt, når vi taler Vestkysten og turisme"*. Ellers samarbejder man en række LAG'er med støtte fra regionen via Business Region Midtvest om at skabe en fødevarerplatform for "Engaged food" og har netværksmøder koordineret af Region Midt. Derimod er der ligesom i de andre LAG'er ikke stort samarbejde med Vækstforum. Hvad angår de nye udviklingspartnerskaber for turisme, så modtager LAG'en mails fra dem, men udover denne envejsorientering, har LAG Struer-Holstebro ikke noget stort samarbejde med udviklingspartnerskaberne, og LAG'en orienterer sig ikke så meget den vej, lidt i kraft af at det heller ikke er tilfældet for kommunerne. Generelt er interviewpersonerne godt tilfredse med LAG-sekretariatets placering, som, de mener, er under indflydelse af at være placeret i et erhvervsmiljø. Som formanden siger: *"... vi kunne da godt have kravlet ind på kommunekontoret, men der har vi en fin relation inde. Og hvis vi havde kravlet ind på kommunekontoret, så havde vi ikke haft den kontakt til de erhvervsfremmeoperatører, som er i området. Det er jeg ikke i tvivl om. Det er den rigtige placering"*.

#### 7.4. SAMMENFATNING

Beslutningsprocessen omkring de erhvervsrettede initiativer beskrives som meget lig beslutningsprocessen omkring de mere livskvalitetsorienterede projekter, også i kraft af, at de vurderes i det samme projekthåndteringssystem - PROMIS. I det hele taget sker vurderingen af projekter i den nuværende programperiode ud fra mere formelle og ensartede kriterier end tidligere, og beslutningsprocessen er blevet *"mere systematiseret"* og fokuserende på *"faktuelle ting"* end i de tidligere projektperioder i kraft af PROMIS-systemet.

LAG'erne har dog haft mulighed for at vægte bestemte ting højere end andre ting i systemet, så der er ikke fuldstændig ensartethed. Der er forventninger til, at PROMIS-systemet vil komme til at virke sådan, at det kan generere informationer til de enkelte LAG'er, som giver dem et overblik over fremdriften i forhold til forskellige kriterier som eksempelvis jobskabelse. Det fungerer også som en sikring af, at der sker en styring henimod innovation, da projektansøgerne afkræves svar på dette aspekt af deres ansøgning, og der vil kunne følges op på analyser af det. Innovation er dog blot ét blandt mange kriterier, som ansøger skal forholde sig til.

Modningen af projekterne sker hovedsageligt i kraft af, at projektholderne indgår i dialog med koordinatorene, men også i kraft af, at bestyrelsesmedlemmerne kommer med input i forbindelse med beslutningstagningen omkring projekterne, og her eksempelvis opfordrer projektansøgere til at indgå i bredere netværk end oprindeligt planlagt. Den sidstnævnte form for projektmodning er imidlertid ikke særlig synlig ifølge spørgeskemadata indsamlet blandt projektholderne.

Hvad angår LAG'ernes samarbejdsrelationer med øvrige erhvervsfremmeaktører afhænger disse af den måde, den enkelte LAG fortolker sin rolle. Der er således fremkommet forskellige modeller for koordination med anden erhvervsfremme. I én model lægges vægt på LAG'ens selvstændighed, og at koordinationen foregår uformelt. I en anden model beskrives rollen som strategisk koordineret og med LAG'en som ansvarlig for underskoven og det nye som spirer frem nedefra. I en tredje model sker udviklingen i et tæt samspil med erhverv og turisme og med erhvervsrådet som varetagende sekretariatsfunktion. I den sidste model står LAG'ens egen positionering svagere, og fokus er lagt på at indgå som en samarbejdsaktør med både erhvervsfremmemiljøerne i området og de involverede kommuner. For alle fire LAG'er er der altså taget stilling til, hvordan samarbejdet skal finde sted, og placeringen af sekretariatet hænger til en vis grad sammen med den tilgang, man har til samarbejde i de enkelte områder, og den rolle LAG'en har som én blandt andre erhvervsfremmeaktører i deres områder. Det vurderes ud fra interviewene, at de fire LAG'er er godt integrerede i deres lokale erhvervsfremmelandskab og at LAG'ernes aktiviteter i stadig højere grad handler om at stimulere til jobskabelse. De nævner i interviewene en lang række af de lokale erhvervsfremmeaktører og synes således ikke at være samarbejdssky. De understreger imidlertid også i interviewene, at de har den bestemte bottom-up tilgang som deres raison d'être og bagvedliggende legitimitet, samt at de er foreningsbaserede og skal tænke bredere end på jobskabelse. LAG'erne har hovedsageligt samarbejde med aktører på det kommunale eller fælleskommunale erhvervs- og turismefremmeniveau, mens samarbejde med regionerne og vækstrådene står svagere. LAG'erne er desuden orienterede om arbejdet i de nye turismeudviklingsselskaber.



## **8. LAG-PROJEKTERS EFFEKT, INNOVATIONS- OG RESSOUR- CEINDHOLD**

I dette afsluttende analysekapitel analyseres først LAG-projekternes direkte og afledte jobeffekt. Herefter ses der nærmere på, hvilke projekttyper med hvilket innovationsindhold der har størst succes med at generere de frembragte job, samt i hvor høj grad en række lokale ressourcer og forudsætninger bringes i spil i denne proces. Som beskrevet i metodekapitlet har der været metodemæssige vanskeligheder med at fremkomme med præcise svar på denne del af rapportens forskningsspørgsmål. Kapitlet ender imidlertid alligevel ud med nogle indikationer af, i hvilken retning man kan gå for at generere yderligere innovativ jobskabelse via LAG'erne.

### **8.1. DEN DIREKTE BESKÆFTIGELSE**

Antag, at en virksomhed eller forening søger om støtte til et givet projekt, som vurderes at give beskæftigelse til for eksempel tre ansatte. Virksomheden modtager 300.000 kr. i støtte, projektet realiseres, og de tre personer beskæftiges. I denne situation vil det være nærliggende at tolke merbeskæftigelsen som et resultat af støtten. Denne tolkning forudsætter imidlertid, at støtten var afgørende for projektets realisering – en forudsætning, som givetvis vil være opfyldt i nogle tilfælde, men næppe i alle. I andre tilfælde ville

projektet måske være blevet realiseret i mere begrænset form, eller ansøgeren havde måske fundet anden finansiering. Man kan altså ikke uden videre gå ud fra, at støtten er årsag til hele den ansøgte beskæftigelse. I det tænkte eksempel ville støtten for hver direkte beskæftiget være 100.000 kr. – et tal, som med stor sandsynlighed ville undervurdere det sande beløb. Det er imidlertid overordentlig vanskeligt at sige præcist hvor meget.

Erhvervsstyrelsen sammenlignede i et notat af 15. juli 2016, Registerbaseret effektmåling af den virksomhedsrettede LAG-indsats 2007-2013 (Erhvervsstyrelsen, 2016a) beskæftigelsesudviklingen i støttede private virksomheder med udviklingen i en tilsvarende gruppe af virksomheder. Som ventet finder man, at andelen af deltagervirksomheder med positiv vækst i fuldtidsbeskæftigelsen efter tre år er højere end den tilsvarende andel i kontrolgruppen.

Den estimerede merbeskæftigelse kan imidlertid kun vurderes med stor usikkerhed. Det nævnes således i notatet, at *“de 64 virksomheder fra deltagerårgang 2008 i alt [havde] 165 fuldtidsjob til at begynde med. Tre år senere var den faktiske beskæftigelse i virksomhederne vokset til 176 fuldtidsjob. Hvis deltagervirksomhederne havde oplevet samme vækst som kontrolgruppen, var beskæftigelsen også vokset, men kun til 171 fuldtidsjob. Estimatet på jobskabelsen efter tre år for deltagerårgang 2008 bliver således ca. 5 fuldtidsjob svarende til ca. 3 pct. af beskæftigelsen i deltagervirksomhederne.”*

For det første er begge tallene (dvs. både de 171 og de 176 fuldtidsjob) imidlertid forbundet med tilfældige udsving, som ikke nødvendigvis har med LAG-støtten at gøre. Selv hvis denne usikkerhed blot svarede til en statistisk spredning på 1 % for begge tallenes vedkommende, ville den “sande” forskel mellem dem med 95 % sikkerhed ligge mellem 0,19 og 9,81 ekstra arbejdspladser. I virkelighedens verden er alene den statistiske usikkerhed utvivlsomt større. Et forsigtigt skøn baseret på forskydningerne i den faktiske beskæftigelse tyder på, at usikkerheden er i hvert fald fire gange så stor på udviklingen i den ene af de nævnte grupper alene.

Hertil kommer, at der – selvom de to grupper i vigtige henseender ligner hinanden – meget vel kan være systematiske forskelle mellem dem, hvilket også understreges i notatet. Det er næppe fuldstændig tilfældigt, hvilke virksomheder der har eller ikke har ansøgt om LAG-støtte.

På den ene side kan man forestille sig, at de virksomheder, der har opnået støtte, har været mere kreative og dynamiske end de tilsvarende virksomheder i kontrolgruppen. I så fald ville de måske under alle omstændigheder have haft en større mervækst, og sammenligningen vil overvurdere merbeskæftigelsen. Omvendt har virksomhederne i kontrolgruppen måske undladt at søge, fordi de i kraft af en stærkere konsolidering har haft lettere ved at finansiere tilsvarende projekter på anden vis. Dette vil formentlig trække i retning af en undervurdering af merbeskæftigelsen. Også her gælder det, at selv små forskelle vil have betydelige konsekvenser for resultatet – og vi kender i sagens natur ikke omfanget af de systematiske forskelle.

I perioden 2008-2013 er der ansøgt om støtte til en samlet, forventet direkte merbeskæftigelse på 2.699 personer. Den samlede støtte, der er udbetalt til virksomhederne under

denne ordning, udgør ca. 242 mio. kr., svarende til ca. 90.000 kr. pr. forventet arbejdsplads. Det fremgik af publikationen De Lokale Aktionsgrupper – introduktion af status for perioden 2007-2012 fra Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter, 2013, s. 6), at ca. 23 % af den samlede finansiering af projekterne var LAG-støtte. Prisen for en arbejdsplads ekskl. LAG-støtte (dvs. de resterende 77 %) ville herefter udgøre mindst 286.000 kr. Til sammenligning nåede Erhvervsstyrelsen (2016a) i det før omtalte notat frem til et tal på 650-750.000 kr., men dette skøn er som nævnt forbundet med overordentlig stor usikkerhed.

Det er tænkeligt, at den anslåede merbeskæftigelse har været optimistisk vurderet i ansøgningerne. Selv hvis dette ikke skulle være tilfældet, ville en del af projekterne antagelig være blevet realiseret også uden støtten. Det forekommer derfor på forhånd sandsynligt, at disse tal overvurderer den direkte merbeskæftigelse og undervurderer støtten pr. direkte beskæftiget.

Det er ikke muligt at dokumentere denne antagelse for den samlede beskæftigelse. Erhvervsstyrelsen (2016b) har imidlertid i Notatet, Faktisk beskæftigelsesudvikling opgjort på LAG, fra 20. oktober 2016 set på den faktiske registerbaserede beskæftigelsesudvikling i private virksomheder opgjort på lokale aktionsgrupper. Sammenholder man disse tal med de forventede tal i det omfang, det er muligt, finder man en relativt tæt statistisk sammenhæng. Hvor den samlede forventede beskæftigelse i disse grupper var på 872 beskæftigede, var den faktiske beskæftigelse i tilsagnsåret på 813 personer (svarende til 93 % af de 872), mens den tre år efter tilsagn var steget til 951 (eller 109 % af de 872). I det store og hele ser det altså ud til, at de private virksomheder har indfriet forventningerne – ja, måske endog mere end det. Den positive udvikling fra tilsagnsåret til tre år efter er stærkt signifikant og har signifikant positiv sammenhæng med den forventede beskæftigelse. Hvorvidt billedet er det samme for foreninger og offentlige virksomheder, kan vi i sagens natur ikke sige noget sikkert om.

## **8.2. DEN AFLEDTE BESKÆFTIGELSE**

Fra et samfundsmæssigt synspunkt er det imidlertid ikke alene den direkte beskæftigelse, men den direkte plus den indirekte beskæftigelse, der er af interesse. De følgende analyser har derfor til formål at give et indtryk af denne i det omfang, tallene tillader det.

I denne sammenhæng er det ikke muligt at lave detaljerede analyser af for eksempel underleverancerne til de nye aktiviteter, så også her har vi valgt at benytte en mere indirekte fremgangsmåde til at belyse de afledte effekter på kommunalt niveau. Tabel 8.1 nedenfor viser beskæftigelsen i hver af de relevante 64 kommuner i 2013 estimeret som funktion af beskæftigelsen året før, nettoindvandringen til kommunen, den forventede LAG-relaterede beskæftigelse og den faktiske udbetalte LAG-relaterede støtte. Ideelt set havde det været at foretrække at anvende den faktiske beskæftigelse, men den kendes som nævnt ovenfor kun for en del af projekterne.



Øverste bjælke i tabellen viser, at den samlede kommunale beskæftigelse i 2013 kun afveg lidt fra beskæftigelsen i 2012. Usikkerheden på estimatet er vist i parenteser nedenunder. Nettoindvandringen (i næste række) "forklarer" i statistisk forstand en betydelig del af forskellen i alle tre modeller. I den første forklaringsmodel har vi herudover kun medtaget den LAG-relaterede beskæftigelse, og den er stærkt signifikant forskellig fra nul, som angivet med de to stjerner. Den er imidlertid ikke signifikant større end 1. Modelens bedste bud er, at den kommunale beskæftigelse samlet er steget med 1,463 personer for hver beskæftiget på et LAG-projekt, jævnfør Model 1. Beregninger viser, at tallet med 95 % sandsynlighed ligger mellem 0,826 og 2,101 – dvs., det kan ikke udelukkes, at tallet er mindre end 1, så LAG-beskæftigelsen i beskedent omfang fortrænger anden beskæftigelse. Det forhold, at den direkte LAG-beskæftigelse er målt med usikkerhed (og muligvis overvurderet en anelse) vil isoleret set trække i retning af at undervurdere den afledte beskæftigelse. Det er altså det mest sandsynlige, at tallet faktisk er større end 1, dvs. at der er en positiv, afledt beskæftigelse på kommunalt niveau.

**Tablet 8.1.** Beskæftigelsen 2013 efter beskæftigelsen 2012, nettoindvandringen, den projekt-relaterede beskæftigelse og projektstøtten \*

	Model 1	Model 2	Model 3
Beskæftigelse 2012	1,009** (0,003)	1,010** (0,003)	1,010** (0,003)
Nettoindvandring	1,106** (0,259)	1,4532** (0,270)	1,5932** (0,298)
LAG-Beskæftigelse	1,463** (0,3185)	-	-0,9920 (0,9124)
Udbetalt støtte	-	10,042** (1,820)	15,691* (5,503)

\* Regressionerne er vægtede, så der er taget højde for forskellene mellem store og små kommuner. Signifikans på 1 % niveauet er angivet med \*, mens signifikans på 0,1 % niveauet er vist med \*\*. Det har ikke været nødvendigt at korrigerer for rumlig autokorrelation.

Den afledte beskæftigelse på kommunalt niveau synes imidlertid at være begrænset. Til sammenligning fandt Moretti (2010) i en analyse af amerikanske storbyer, at hvert ekstra job inden for fremstillingsvirksomhed i en given by genererede 1,6 jobs i den lokale ("non-tradable") sektor i samme by. Han fandt at:

*"Efterhånden som antallet af arbejdere og ligevægtslønnen stiger i byen, vil efterspørgslen efter varer og tjenesteydelser stige. Denne effekt er markant stærkere for faglærte jobs, da disse er bedre aflønnede. Et ekstra faglært job i eksport-sektoren [dvs. den sektor, som eksporterer ud af byen, v.a.], genererer 2,5 jobs i den lokale fremstilling af varer og tjenester. Det tilsvarende tal for ufaglærte jobs er ét. Multiplikatoreffekten varierer også fra branche til branche. Branche-specifikke multiplikatorer indikerer, at højteknologiske brancher har de største multiplikatorer."* (Moretti, 2010, p. 1)

I Model 2 er den forventede, direkte LAG-relaterede beskæftigelse erstattet med den udbetalte støtte til de enkelte kommuner. Tallet 10,042 antyder, at den kommunale beskæftigelse er steget med ca. 10 personer for hver million, der er udbetalt i støtte. Det såkaldte

konfidensinterval spænder her fra 6,4 til 13,7 beskæftigede pr. million. Som nævnt ovenfor, ved vi, at der i perioden 2008-2013 blev udbetalt ca. 242 mio. kr., svarende til ca. 90.000 kr. pr. forventet arbejdsplads til virksomhederne under denne ordning. Hvis den forventede direkte beskæftigelse har været overvurderet med 7 % (som for de private virksomheder), levner dette ikke plads til nogen stor, afledt beskæftigelse på kommunalt niveau. En væsentlig del af den afledte beskæftigelse kan da også meget vel ligge på nationalt niveau.

I Model 3 er såvel den LAG-relaterede beskæftigelse som støttebeløbet inddraget som forklarende faktorer. Beskæftigelsen synes altså i høj grad at have været betinget af støtten.

Hvis man på baggrund af disse forskellige analyser skal give et bedste bud på beskæftigelseseffekten, må det blive, at der formentlig er skabt ca. én ny arbejdsplads for hver 100.000 kr., der er givet i støtte på området. Det svarer til, at der under denne ordning er skabt ca. 2.400 arbejdspladser.

Trods den statistiske usikkerhed kan det med andre ord konkluderes, at LAG-støtten samlet set har medført en betydelig beskæftigelseseffekt, set i forhold til de anvendte midler.

### **8.3. INNOVATIONS- OG RESSOURCEINDHOLDET I UDVALGTE PROJEKTER**

Skønt nogle projekter ligner hinanden, er de principielt unikke hver især. Ikke desto mindre er det naturligvis væsentligt at få belyst, hvilke typer af projekter der især genererer lokal beskæftigelse. Forsøg med på kommunalt niveau at benytte indsatsen fordelt på indsatsområder som forklarende variable efter samme mønster som i Tabel 8.1 viste sig ufrugtbare, helt enkelt fordi den statistiske styrke var for ringe til at opfange selv eventuelle markante forskelle i effekten.

Som nævnt i metodekapitlet blev de enkelte projektansøgninger derfor gennemgået og kodet med henblik på at analysere innovationsindholdet og ressourcebasen i projekterne for de fire udvalgte LAG'er – LAG Bornholm, Udvikling Stevns, LAG SØM samt LAG Struer-Holstebro. Heller ikke for disse 106 ansøgninger tegnede der sig et entydigt billede af, hvilke sektorer der først og fremmest genererede (direkte, projekt-relateret) beskæftigelse. Ganske vist synes projekter inden for håndværk og industri her at give mere beskæftigelse end projekter inden for turismen, men dels er tallene små, dels er de fire LAG'er ikke i streng forstand repræsentative, og dels er den lokale, afledte beskæftigelseseffekt ikke medtaget. Analysen giver således ikke baggrund for generelle konklusioner mht., hvilke sektorer der i særlig grad genererer lokal beskæftigelse.

Tankegangen bag den nærmere analyse af de 106 ansøgningers innovationsindhold og ressourcebase har derfor været at se nærmere på samspillet mellem følgende fire overordnede kategorier:

- Stedbundne natur- og kulturressourcer og -værdier
- Sociale relationer
  - Samarbejde, lokalt og eksternt, projektrelateret og mere alment
- Aktiviteter
  - Entrepreneurskab
  - Iværksætteri
  - Innovation
- ”Output”
  - her i form af beskæftigelse.

Projektansøgningerne blev gennemlæst og kodet ud fra nedenstående kodningsskema.

**Tabel 8.2.** Kodningsskema vedrørende LAG-ansøgninger

	I hvilken grad vurderes projektets realisering at afhænge af:	Ikke angivet 0	(Næsten) ikke 1	I nogen grad 2	I høj grad 3
<b>Stedbundne natur- og kulturressourcer og -værdier</b>	Eksisterende bygninger				
	Eksisterende produktionsanlæg				
	Lokale ressourcer (dyrkning og udvinding af)				
	Lokale herlighedsværdier				
	Lokal kultur og historie				
	Lokale penge				
	Særlige lokale kompetencer				
<b>Sociale relationer</b>	Lokal arbejdskraft				
	På forhånd eksisterende lokalt samarbejde				
	Projektrelateret lokalt samarbejde				
	På forhånd eksisterende samarbejde ud over lokalområdet				
	Projektrelateret samarbejde ud over lokalområdet				
<b>Aktiviteter</b>	Frivillig tilvejebringelse af fælles goder				
	Entrepreneurskab				
	Iværksætteri				
<b>Output</b>	Innovationshøjde				
	Beskæftigelse				

Før vi går dybere ind i analysen af materialet, kan der være grund til at se nærmere på hvilke typer af innovationer, materialet rummer. Tabel 8.3 nedenfor giver en række eksempler på projekter kodet efter innovationshøjde. Som det fremgår, er såvel spændvidden i projekterne som kreativiteten bag dem overordentlig stor. Generelt er der imidlertid langt fra tale om radikale innovationer. Grundideerne bag dem er som oftest kendt i forvejen, og i mange tilfælde er de blot nye for området eller virksomheden.

**Tabel 8.3.** Projekter kodet efter innovationshøjde

	Eksempler
<b>Projekter kodet som i høj grad innovative</b>	<p>Mindgap Magazine. Et bornholmsk produceret livsstilsmagasin, som kan læses på iPads og tablets. Magasinet har til formål at tiltrække internationale turister til øen.</p> <p>Pendel bike. En sammenklappelig cykel, som er nem at tage med sig i toget og nem at håndtere.</p> <p>Naturplejemaskine på larvefødde. Larvefødde gør det muligt at operere på skråninger og i terræn, hvor det ellers er vanskeligt at arbejde.</p>

	Aluphone. Et xylofonagtigt musikinstrument, baseret på stemte aluminiumsklokker.
<b>Projekter kodet som i nogen grad innovative</b>	Vestjyske Smagsoplevelser
	Bisonkød
	Aktiv Øhav. Organisering og facilitering af kajakture og instruktion mv. i det sydfynske øhav.
	Etablering af iværksætter-communities på Bornholm
<b>Projekter kodet som ikke – eller kun lidt – innovative</b>	Etablering af økologisk gårdbutik
	Ombygning og forbedring af eksisterende bygning på kunst- og kulturcenter
	Opbygning af netværk af virksomheder omkring markedsføring af det sydfynske øhav
	Genopbygning af campingplads ved Toftum Bjerge
	Kajakudlejning og kajakkurser
	Etablering af klinik for kiropraktik

For en del ansøgningers vedkommende var det ikke muligt at kode alle besvarelsener meningsfuldt. Det ville være misvisende at tolke et 0 (“ikke angivet”) som ensbetydende med, at den pågældende faktor ikke spillede nogen rolle. Billedligt talt fremstod ansøgningerne således som et puslespil, hvor motivet var klart, skønt enkelte brikker manglede.

I stedet for at kassere sådanne ansøgninger valgte vi derfor at analysere samspillet mellem hvert par af variable. Dette gav umiddelbart anledning til en temmelig uoverskuelig matrix med angivelse af, hvor stærk sammenhængen var mellem hvert eneste par af variable. Som det fremgår af Figur 8.1, er der ikke mindre end 120 forskellige korrelationer mellem disse variable.

**Figur 8.1.** Korrelationsmatrice (nederste trekant) med angivelse af t-værdier (øverste trekant).

r\l	Eksisterende bygninger	Eks. Produktionsanlæg	Eks. Samar	Nyt samar	Eks-samud	Nysamud	Frifølls	Innovation	Iværksæt	Entrepr.	Kultur/Hi					
Eksisterende bygninger		3,54726	1,876976	-0,78783	-1,35152	-1,40998	0,36394	-0,25586	-0,48973	-0,90349	-1,76299	-3,65203	1,468932	0,170221	0,535044	-0,42845
Eks. Produktionsanlæg	0,360946		1,080894	0,889616	0,713409	-0,02576	0,567062	0,267315	-1,41965	1,528175	0,748409	-2,03516	2,228776	-2,37379	1,429092	-0,61165
Naturre.	0,206619	0,285609		2,402747	-0,18729	0,821596	2,178918	3,161195	2,433171	5,388071	3,70969	-0,08475	1,870539	-1,59576	1,496587	-1,60745
Herligh.væ	-0,08942	0,101519	0,259437		1,27873	1,112914	0,710322	0,736033	3,337091	2,332576	3,79217	0,750937	-1,06912	-0,30619	-0,08856	1,372823
Lokalpeng	-0,14104	0,076263	-0,02019	0,138996		2,345178	1,212642	-0,84221	0,275645	0,476375	0,587998	0,473256	1,429587	0,31474	1,374955	-0,16073
L.Kompet	-0,14947	-0,00278	0,088763	0,122722	0,229413		1,601092	-0,2198	1,87658	1,532244	1,957042	0,19408	1,079819	-0,6428	0,106373	0,370632
Arb.kr.	0,038767	0,061034	0,230001	0,077732	0,12098	0,16046		1,9518	5,316844	4,665821	4,074094	-1,86496	3,372006	-0,3667	3,510555	-0,84401
Eks. Samar	-0,0377	0,038962	0,408132	0,106748	-0,11284	-0,02962	0,256706		3,679706	3,700304	2,532577	1,17312	1,162947	-2,17853	0,928411	2,914595
Nyt samar	-0,07125	-0,20074	0,322507	0,423346	0,03617	0,243237	0,579189	0,458034		4,721609	6,09363	0,942064	1,33422	-0,2035	1,278378	-0,42524
Eks-samud	-0,13348	0,217568	0,606085	0,325223	0,064691	0,204122	0,539591	0,467337	0,551515		12,85752	-1,04601	0,90689	-2,26154	0,73699	-0,65938
Nysamud	-0,25418	0,108522	0,430328	0,438382	0,077647	0,250923	0,478154	0,340215	0,638322	0,870191		-1,23363	0,083463	-1,4513	0,224157	-1,7897
Frifølls	-0,42075	-0,25216	-0,01059	0,094189	0,056475	0,023191	-0,22059	0,170436	0,133378	-0,14779	-0,16707		0,241436	0,227162	-0,33824	2,033966
Innovation	0,157343	0,237632	0,201123	-0,11942	0,144378	0,111277	0,328495	0,156312	0,174025	0,122483	0,011153	0,029266		-1,2572	15,81198	0,813097
Iværksæt	0,018681	-0,25803	-0,17458	-0,034	0,032976	-0,06798	0,03841	-0,2892	-0,02743	-0,29925	-0,19375	0,027537	-0,13358		-1,17163	-1,4599
Entrepr.	0,059345	0,117124	0,165029	-0,01009	0,141898	0,011212	0,345362	0,126503	0,168391	0,099791	0,029941	-0,04069	0,856243	-0,12463		1,080894
Kultur/Hi	-0,04941	-0,07045	-0,17907	0,154568	-0,01733	0,040406	-0,09116	0,38777	-0,05831	-0,09285	-0,23873	0,241155	0,088896	-0,16012	0,117124	

For at lette tolkningen af alle disse tal, blev korrelationerne herefter omsat til afstande, så en stærk positiv sammenhæng mellem to variable placerede dem tæt på hinanden, mens en stærk negativ korrelation ville placere dem langt fra hinanden. Ved hjælp af et computerprogram blev de enkelte variable herefter placeret på den bedst mulige måde i forhold til hinanden i to dimensioner. Denne øvelse var forholdsvis vellykket, idet omkring

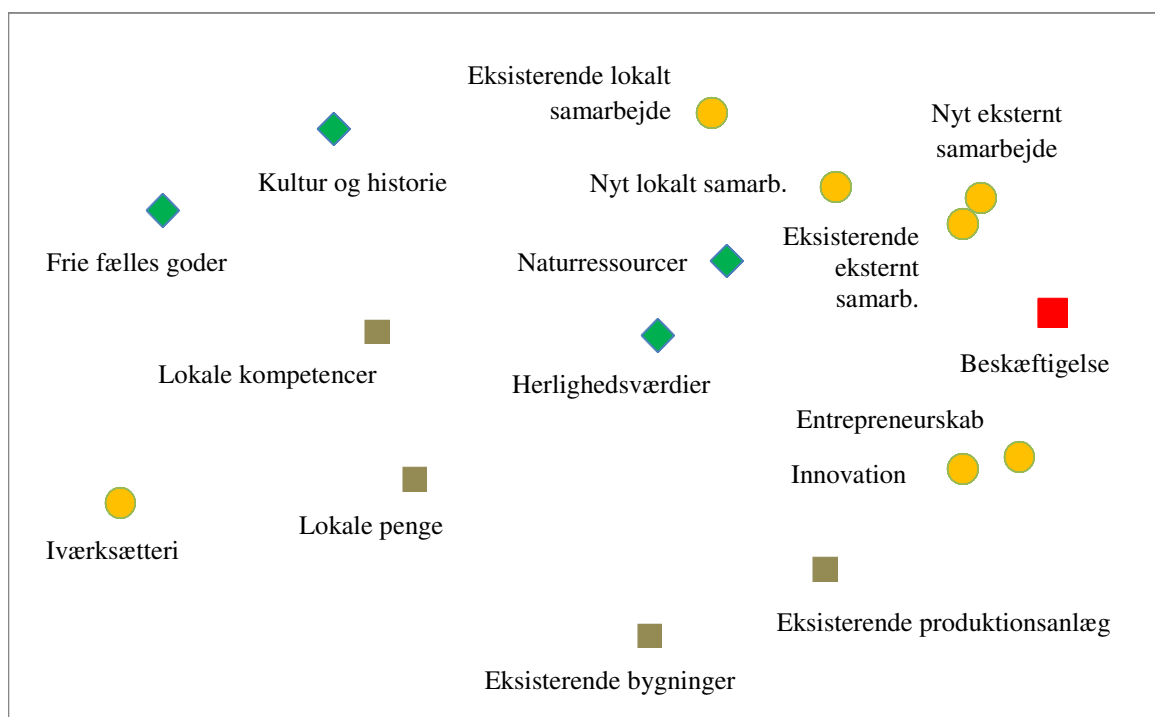
89 % af al variationen i tallene blev opfanget af det todimensionale billede. Metoden er kort beskrevet i tekstboksen nedenfor.

### Boks 8.1. Metoden bag Figur 8.2.

1. For hvert par af variable  $x$  og  $y$  blev 'afstanden'  $d_{xy}$  beregnet som  $d_{xy} = 1 - r_{xy}$ , hvor  $r_{xy}$  er korrelationen mellem  $x$  og  $y$ .
2. Beskæftigelsesvariablen blev herefter tilordnet koordinaterne  $(0,0)$ , mens koordinaterne for de øvrige variable i 1. omgang blev defineret tilfældigt. På grundlag af disse tilfældige koordinater i to dimensioner beregnedes herefter et sæt af afstande  $d_{xy}^*$ .
3. Excels problemløser blev herefter anvendt til at finde de koordinater for alle andre variable end beskæftigelsen, der minimerede summen af de kvadrerede afvigelser mellem de to sæt af afstande.
4. Endelig blev figuren drejet af fremstillingsmæssige grunde.

Den præcise placering af de enkelte elementer er selvsagt forbundet med nogen usikkerhed, men det overordnede mønster giver god mening i lyset af den generelle litteratur på området, som det vil fremgå af det følgende.

**Figur 8.2.** Grafisk illustration af korrelationsmatricen



### 8.3.1 STEDBUNDNE NATUR- OG KULTURRESSOURCER OG VÆRDIER

De stedbundne natur- og kulturressourcer og -værdier er gengivet med grønt i Figur 8.2., øvrige materielle og immaterielle ressourcer er markeret med gråt, mens sociale relationer og aktiviteter er gengivet med gult, og outputtet i form af beskæftigelse er vist med rødt.

Den todimensionale figur opfanger mere end 90 % af variationen i samspillet (korrelationerne) mellem de enkelte variabler og giver således et relativt dækkende billede af datamaterialet. Det rejser spørgsmålet, om man meningsfuldt kan tolke akserne – dvs., om man kan identificere to grundlæggende faktorer bag dette mønster? Et bud er, at den vandrette dimension (x-aksen) afspejler graden af ekstern orientering. Ud fra denne tolkning synes iværksætteri generelt at være mere lokalt orienteret end entrepreneurskabet. Entreprenøren skaber, typisk på grundlag af et nyt produkt eller en ny service, grundlag for afsætning uden for lokalområdet med deraf følgende direkte og afledt beskæftigelse lokalt. Iværksætteren – den nye tømrer, murer eller købmand – vil derimod ifølge denne tolkning primært forsyne lokalområdet og dermed tegne sig for en del af den afledte beskæftigelse.

Den lodrette dimension kan måske bedst beskrives som en social dimension omkring skabelsen af frie fælles goder, lokal kultur og historie, samt samarbejde lokalt og eksternt.

Øverst i figuren finder vi en række eksempler på vedligeholdelse og bevaring af kulturskatte som for eksempel slotte og herregårde eller renoveringen af en havnefront. Der kan sagtens indgå nyskabende elementer i dette arbejde, men fokus her er typisk ikke på kommerciel innovation. Lokale herlighedsværdier skaber derimod i højere grad grundlag for en kommerciel satsning, hvilket jo næsten pr. definition gør sig gældende for specielle, lokale ressourcer, som indgår i for eksempel fødevarer. Anvendelsen af lokale naturressourcer vedrører typisk landbrugsproduktion. Lokale varianter af is, øl, vin, whisky eller hamp kan nævnes som eksempler.

Det skal i denne forbindelse nævnes, at et vigtigt fællesgode, den lokale infrastruktur, kun i begrænset omfang tilvejebringes frivilligt. Samtidig ligger etableringen af denne infrastruktur, for eksempel på IT-området, i økonomisk forstand flere vægtklasser over de projekter, der her er i fokus. Sidst men ikke mindst skal det påpeges, at de ”infrastrukturprojekter”, som faktisk indgår i analysen – for eksempel i form af etablering af shelters, bålpladser, stisystemer eller lignende – typisk ikke genererer nogen større direkte beskæftigelse, men sagtens kan give grundlag for afledte aktiviteter (Bed & Breakfast, kanoudelejlning mv.).

Som nævnt i forbindelse med Tabel 8.2 blev de enkelte projekter kodet efter (en subjektiv vurdering af) betydningen af en række ressourcer og relationer. For de projekter, hvor kodningen har været mulig, tegner der sig generelt et billede af, at det især er lokale kompetencer, bygninger, produktionsanlæg, der har været afgørende for projekternes realisering, mens for eksempel lokale naturressourcer og lokal kultur og historie spiller en betydeligt mindre rolle. Det er bemærkelsesværdigt, at det lokale samarbejde synes at være af væsentlig større betydning end samarbejdet uden for lokalområdet.

**Tabel 8.4.** Betydningen af ressourcer og relationer

Ressource	Ingen betydning 0	Nogen Betydning 1	Stor betydning 2	Gennemsnit
Lokale kompetencer	4,0	20,8	75,2	1,71
Eksisterende bygninger	9,1	17,0	73,9	1,60
Lokale penge	1,9	46,2	51,9	1,50
Eksisterende produktionsanlæg	17,0	27,3	55,7	1,38
Lokal arbejdskraft	3,0	75,0	22,0	1,18
Eksisterende samarbejde lokalt	33,3	21,1	45,6	1,12
Nyt samarbejde lokalt	36,1	24,6	39,3	1,03
Lokale herlighedsværdier	38,4	20,9	40,7	1,02
Nyt samarbejde uden for regionen	56,7	20,0	23,3	0,67
Lokale naturressourcer	55,3	22,4	22,4	0,66
Lokal kultur og historie	61,2	17,6	21,2	0,61
Eksist. samarbejde eksternt	62,5	16,1	21,4	0,59

Bæredygtige forretningsideer er kendetegnet ved koblingen mellem specifikke kompetencer og produktionsressourcer på den ene side og identificerede, men udækkede, markedsbehov på den anden. En styrkelse af det eksterne samarbejde rummer formentlig et potentiale, såvel mht. at identificere sådanne behov og mht. at få øje på komplementære kompetencer uden for lokalområdet.

### 8.3.2 DE SOCIALE RELATIONER OG AKTIVITETER – SAMARBEJDE, ENTREPRENEURSKAB OG IVÆRKSÆTTERI

Som tidligere nævnt kan man skelne mellem entrepreneurskab og iværksætter. Sondringen er almindeligt anvendt i litteraturen, men er her inspireret af Herlau og Tetzschner (2004), som skriver:

*“For at man kan anvende begrebet entrepreneurskab er det en betingelse at gennemførelse af den entreprenelle proces (til og med vækstfasen) bygger på en innovation. En iværksætter er en aktør – en person eller en gruppe af personer – der starter en ny virksomhed, hvor virksomhedskonceptet kan bygge på en innovation, men ikke nødvendigvis gør det.”* (Herau og Tetzschner, 2004, s. 129)

Ifølge denne definition er enhver entrepreneur altså iværksætter, mens det modsatte ikke er tilfældet. Etableringen af et nyt lægehus eller en ny tømrervirksomhed vil i denne sammenhæng som nævnt i litteraturstudiet tælle som iværksætteri, men ikke som entrepreneurskab. Udgangspunktet for kodningen har på dette punkt været modificeret, så den rene entrepreneur, hvis virksomhed klart baserer sig på en innovation, ikke regnes som iværksætter. I en del tilfælde er mellemformer kodet som "i nogen grad" entrepreneurskab og "i nogen grad" iværksætteri. Innovation inden for rammerne af eksisterende virksomheder er kodet som innovation, men ikke som hverken entrepreneurskab eller iværksætteri. Når innovation og entrepreneurskab i Figur 8.2 er så snævert forbundne, afspejler det altså den definitoriske forskel på begreberne.

Figurens grønne trekant af kulturelle, historiske og naturmæssige ressourcer peger i figuren direkte ind i det kompleks af samarbejdsrelationer, som muliggør den kommercielle udnyttelse af dem. Det er bemærkelsesværdigt, at samarbejde i alle de fire former (lokalt og eksternt, projekrelateret og på forhånd eksisterende) synes at være så snævert forbundne. Forholdet afspejler formentlig en tendens til, at samarbejde avler samarbejde – at netværk skaber netværk.

Entrepreneuren kan bestemt have gode grunde til at søge at hemmeligholde sine innovative ideer, og realiseringen af nye ideer kræver ofte nye produktionsanlæg. Derfor kan det umiddelbart forekomme paradoksalt, at entrepreneurskab og innovation synes tættere forbundet med såvel samarbejdsrelationerne som eksisterende bygninger og produktionsanlæg. Resultatet giver imidlertid god mening.

Betydningen af samarbejdet for innovation og entrepreneurskab er velkendt fra forskningen i øvrigt. Eksempelvis udgav Uddannelses- og Forskningsministeriet - Styrelsen for Forskning og Innovation (2015) en undersøgelse med titlen Effekter af virksomheders deltagelse i klynger og innovationsnetværk, hvoraf det fremgik, at deltagelse i sådanne netværk ifølge virksomhederne selv havde spillet en væsentlig rolle for ikke mindst produktudviklingen. Svarprocenten i den nævnte undersøgelse var ganske vist meget lav, men resultatet lægger sig i klar forlængelse af anden forskning.

Baseret på omfattende empiriske analyser har Sarasvathy (2009) beskrevet den entrepreneurelle proces med begrebet effektivering (effectuation). Ved en konference sammenlignede hun effektiveringsprocessen med at lave mad på grundlag af, hvad man har i køleskabet frem for slavisk at følge en opskrift. Som det hedder på hjemmesiden [effectuation.org](http://effectuation.org): "*Når professionelle entreprenører går i gang med at starte en ny virksomhed, begynder de med deres midler: Hvem er jeg, hvad kender jeg til, og hvem kender jeg. Derefter forestiller de sig muligheder, som udspringer af disse midler.*"

Mens afsætningsmulighederne ofte afdækkes i samarbejde med eksterne samarbejdsrelationer (dvs. hvem man kender), så er spørgsmålene, om hvem man selv er, og hvad man kender til, helt oplagt tæt forbundne med de lokale kompetencer og de eksisterende produktionsanlæg. Succesrige entreprenører er typisk dygtige til at identificere udækkede markedsbehov, som kan dækkes ved hjælp af de særlige kompetencer og kapabiliteter, som de enten selv råder over eller formår at mobilisere via samarbejde med andre.



Ikke overraskende spiller lokale penge – typisk egenfinansiering – generelt en større rolle i forbindelse med innovation og entrepreneurskab, end tilfældet er for iværksætteri i øvrigt. Det hænger sammen med, at innovationselementet er en kilde til usikkerhed og dermed ofte en barriere for eksempel bankfinansiering. Entreprenøren er derfor ofte henvist til egenfinansiering suppleret med midler fra “friends, fools and family” eller – hvor det er muligt – seed eller venture kapital fra professionelle investorer. Det er derfor en nærliggende hypotese, at udhulingen af ejendomsværdierne i landdistrikterne efter finanskrisen kan have været en hæmsko for sådanne projekter.

Samlet set peger resultaterne med andre ord på den entreprenelle proces som den afgørende beskæftigelsesgenerator i LAG-projekterne, jævnfør Figur 8.2. Denne indsigt underbygger en central pointe fra litteraturgennemgangen (afsnit 3.1), nemlig at den lokale kontekst er afgørende for, hvad der konkret kan udvikles, og hvilke ressourcer der kan – og vil – mobiliseres.

Det centrale fokus på den entreprenelle proces betyder for det første, at det er håndteringen af denne proces, der i høj grad vil være udslagsgivende for, hvad der lykkes forretningsmæssigt og dermed i sidste ende også beskæftigelsesmæssigt. Denne opfattelse underbygges som før nævnt af den interviewede koordinator fra LAG Struer-Holstebro: “*Så siger jeg, du skal lige igennem et iværksætterkursus, og der har jeg oplevet nogle gange, at der er nogle, der er blevet fornærmet over, at jeg siger, I skal igennem ... I ved ikke end dyt om det her. Og så har vi så næsten tvunget dem til at gå igennem et iværksætterkursus, hvor de samtlige bagefter kom og sagde tusind tak.*”

For det andet betyder det entreprenelle fokus, at spørgsmålet om, hvilke projekttyper med hvilket innovationsindhold der har størst succes med at skabe arbejdspladser, i en fundamental forstand ikke lader sig besvare generelt. Fra branche til branche er der utvivlsomt forskel på, hvor megen beskæftigelse der genereres af de enkelte projekter. Men det indebærer ikke nødvendigvis, at man i den konkrete sammenhæng kan eller bør målrette indsatsen mod, hvad der opfattes som vækstbrancher, hvis ikke det er her, de lokale iværksættere har deres kompetencer og engagement. Som antydnet i interviewdelen, er LAG-processen i høj grad afhængig af, at der sker noget nedefra. Som én af de interviewede udtrykte det: “*Vi spørger dernede i bunden, hvad er det for nogle kompetencer I har, hvad er det, I synes er det smarte ved at ro i kajak dernede omkring Skarø, og så er det det, vi støtter. For hvis ikke vi havde den tilgang til tingene, så kunne vi lige så godt lukke LAG'erne.*” (fra afsnit 7.3.1).

**Table 8.5.** De 106 projekter fordelt efter erhvervsgruppe

Hovedsektor	Andel af projekter, som helt eller delvis falder inden for, %
De primære erhverv	15,5
De sekundære erhverv	9,2
De tertiære erhverv	75,3

En gennemgang af de nævnte 106 ansøgninger tyder imidlertid på, at LAG-projekterne bidrager til at trække erhvervsstrukturen i landdistrikterne kraftigt i retning af de tertiære erhverv, jævnfør tabellen ovenfor.

Inden for de primære erhverv har ca. halvdelen af projekterne til formål at udvikle nye aktiviteter, som ligeledes ligger inden for disse erhverv – for eksempel nye fødevarer specialiteter. Den anden halvdel er derimod orienteret mod serviceaktiviteter, eksempelvis i form af landboturisme eller andre former for tjenesteydelser i tilknytning til – eller som supplement til – landbrug, fiskeri og skovbrug. At dømme ud fra de 106 ansøgninger i udvalgte LAG'er, er det knap halvdelen af projekterne i servicesektoren og 34 % af alle, der ligger inden for turismen. Dette skal sammenholdes med, at turistbranchen generelt tegner sig for en langt mindre andel af produktion og beskæftigelse – typisk tre til fem procent – såvel på landsplan som i de LAG-områder, der er inkluderet her.

En så massiv (relativ) satsning rejser alle de sædvanlige spørgsmål vedrørende betimeligheden af selektiv erhvervspolitik.

#### **8.4. SAMMENFATNING**

I dette kapitel har vi vurderet LAG-projekternes beskæftigelseseffekt og søgt at besvare spørgsmålet, om LAG mobiliserer innovative projektkategorier, som reflekterer landdistrikternes ressourcegrundlag og styrker samarbejdsrelationer i lokalområderne. Svaret er i nogen grad bekræftende. Der er mange eksempler på projekter med klar lokal forankring i lokalområdet – projekter, som åbner naturen for turister via shelters, stianlæg, kajakudlejning og instruktion, som trækker på lokale ingredienser som for eksempel i fremstillingen af fødevarerprodukter eller kulinariske oplevelser, eller projekter som knytter sig til lokale, historiske seværdigheder fra Sulkendrup Vandmølle til Glorup Slot.

Der er imidlertid også mange innovative projekter, som – så vidt det kan vurderes ud fra ansøgningerne – kunne have været født mange andre steder. Som meget forskellige eksempler kan nævnes Hedekaffe, et kafferisteri i Ulfborg Kirkeby, eller aluphonyen – et musikinstrument udviklet af en fynsk musiker i samarbejde med et metalstøberi på Tåsinge. Eller Hop og Rul, som udlejer hoppeborge til børnefødselsdage, fester og firmaarrangementer.

En analyse af de 106 ansøgninger fra fire LAG'er tyder altså på, at især eksempelvis lokale kompetencer og arbejdskraft er afgørende for projekterne. Herefter følger samarbejdsrelationerne og naturressourcerne samt de lokale historiske og kulturelle forudsætninger. Det er imidlertid vigtigt at understrege, at dette billede er baseret på subjektive tolkninger baseret på de indsendte ansøgninger.

Som vist synes beskæftigelseseffekten generelt at være relativt høj set i forhold til de beskedne beløb, der er investeret. Den statistiske analyse peger på et middelskøn for støtbeløbet pr. arbejdsplads i kommunen på ca. 100.000 kr. – et beløb, som med 95 % sandsynlighed ligger mellem 64.000 og 156.000 kr. Analysen ovenfor er naturligvis kortsigtet og siger ikke umiddelbart noget om varigheden af denne merbeskæftigelse. Selv

under den pessimistiske antagelse, at merbeskæftigelsen alene gjaldt det første år, indebærer det i praksis, at ordningen fra et rent statsfinansielt synspunkt efter alt at dømme ville være udgiftsneutral. Ifølge evalueringsrapportens spørgeskemaundersøgelse (Hjalager, 2016) forventer støttemodtagerne, at 34 % af de skabte eller fastholdte arbejdspladser vil være tidsbegrænsede, mens 55 % angiver, at de slet ikke eller kun i ringe grad vil være det. De resterende 11 % har svaret "ved ikke".

Man kan meningsfuldt sammenligne disse tal med tal for jobskabelsen fra de regionale vækstfora. Herom hedder det i publikationen, Kort om effekterne af vækstforuminvesteringer (Danske Regioner, 2015, s. 4):

"Deltagervirksomhederne oplever en positiv udvikling i jobskabelsen. Samlet er der skabt 8.300 flere job i virksomhederne, end hvis de havde fulgt den generelle udvikling i sammenlignelige virksomheder. Og det i en årrække, hvor beskæftigelsen generelt i Danmark har været udfordret. Arbejdspladserne kommer danskere til gode bredt rundt om i landet. Ca. 20 procent af deltagervirksomhederne er lokaliseret i et såkaldt yderområde. Dermed er vækstforuminvesteringerne også med til at skabe øget beskæftigelse i de dele af landet, som har ekstra meget behov for det. I gennemsnit har de regionale vækstfora ydet 250.000 kr. i strukturfondsmidler pr. job".

Fra en bredere samfundsøkonomisk synsvinkel er det vigtigt at understrege, at LAG-støtten pr. arbejdsplads ikke er den samlede pris. Tager man udgangspunkt i, at støtten udgør knap en fjerdedel af projektkomkostningerne, bliver den samlede pris pr. arbejdsplads i størrelsesordenen 250-500.000 kr. Med en samlet støtte på 242 millioner kroner kan det beregnes, at ordningen har skabt mindst 1700 arbejdspladser og formentlig væsentlig flere. Ifølge middelskønnet på de 100.000 kr. pr. arbejdsplads bliver tallet således 2.420 arbejdspladser.

Selvom tallene altså umiddelbart tegner et positivt billede af LAG-ordningernes beskæftigelseseffekt, så rejser analysen spørgsmålet, om støtten fremmer en erhvervsudvikling, der på lang sigt vil løfte de berørte områder. Ganske vist er den samlede udgift begrænset. Under ordningen Nye Arbejdspladser blev der i perioden 2008-13 udbetalt ca. 242 millioner kr. – eller mindre end 10 kr. pr. dansker pr. år. LAG-støtten er af von Meyer (von Meyer, 1997, citeret i Ray, 2000) blevet omtalt som en "homøopatisk" dosering, og en sådan har i sagens natur ingen mærkbar indflydelse på erhvervsstrukturen, hvilket også understreges af en af interviewpersonerne, der betegner LAG'ens indsats som en dråbe i havet sammenlignet med den øvrige erhvervsfremmeindsats.

Ikke desto mindre rejser den meget stærke relative satsning på turisme og øvrige serviceaktiviteter det principielle spørgsmål, om sammensætningen af det ekstra udbud, der genereres, modsvares af en tilsvarende efterspørgsel. Bagsiden af de relativt positive beskæftigelseseffekter, som er påvist ovenfor, kan meget vel være, at ordningen først og fremmest har skabt beskæftigelse på felter, hvor etableringsomkostningerne – og dermed formentlig også de langsigtede indtjeningsmuligheder – typisk er meget lave.



## 9. DISKUSSION, KONKLUSION OG ANBEFALINGER

Som nævnt i indledningen, har denne rapport haft til formål at besvare følgende spørgsmål:

- 1) Hvordan og i hvilket omfang stimulerer erhvervsfremmeinitiativer fra LAG'er og andre aktører innovation og iværksætteri i LAG-delen af Landdistriktsprogrammet?
- 2) Hvilke projektyper med hvilket innovationsindhold har størst succes med at skabe arbejdspladser?
- 3) I hvor høj grad bygger innovationen på lokale ressourcer og forudsætninger?

På denne baggrund skulle rapporten åbne op for en diskussion af, hvilke ”greb” der kan tages for at stimulere innovation og iværksætteri via LAG'ernes indsats. I det følgende vil resultaterne blive opsamlet og diskuteret dels i relation til anden forskning på området, dels i relation til de metodemæssige vanskeligheder, som især har gjort det vanskeligt at besvare det midterste spørgsmål. Trods disse begrænsninger giver resultaterne naturligt anledning til en række afsluttende anbefalinger og overvejelser.

## 9.1. OPSAMLING AF RESULTATERNE

Overordnet peger analyserne i denne rapport på, at LAG-programmet som helhed har været en beskæftigelsesmæssig succes. Såvel deltagerne egne tilbagemeldinger som de statistiske analyser af gennemslaget i den kommunale beskæftigelse peger på, at støtten har mobiliseret ressourcer, som ellers ikke ville være blevet mobiliseret. Vurderet ud fra gennemslaget i den kommunale beskæftigelse forekommer det ovenikøbet sandsynligt, at programmet fra et statsfinansielt synspunkt har været selvfinansierende (jævnfør dog diskussionen i afsnit 9.2.). LAG'erne har altså spillet en vigtig rolle som katalysatorer for nye initiativer i landdistrikterne.

Successen begrænses imidlertid af de forholdsvis små midler, der samlet er blevet LAG-systemet til del i perioden – mindre end 10 kr. pr. dansker pr. år. Beløb i denne størrelsesorden bidrager selvsagt kun i meget ringe grad til omstillingen af landdistrikternes økonomi.

Mange af de støttede projekter har da også været ganske beskedne og skabt beskæftigelse på felter, hvor etableringsomkostningerne er meget overskuelige. Dette gælder ikke mindst inden for turistbranchen, som tegner sig for ca. 1/3 af projekterne.

Som det er fremgået af såvel den kvalitative som den kvantitative del af denne rapport, er det i høj grad entrepreneurskabet – dvs. iværksætteri på grundlag af en innovativ ide – der genererer beskæftigelse. Entrepreneurskabet forbinder i sagens natur specifikke, lokale kompetencer med identificerede, men udækkede, markedsbehov. LAG'erne har en vigtig mission i at nurse både entreprenører og øvrige iværksættere, men det er i hvert enkelt tilfælde entreprenørerne selv, der skal have såvel kompetencerne som engagementet, hvis forretningsideen skal realiseres. I LAG-sammenhæng sker modningen af projekterne som nævnt ofte ved, at projektholderne indgår i dialog med koordinatorene, og ved at bestyrelsesmedlemmerne kommer med input i forbindelse med beslutningstagningen omkring projekterne, og her eksempelvis opfordrer projektansøgere til at indgå i bredere netværk end oprindeligt planlagt.

I lyset af den store betydning af forretningsmæssig erfaring og inspiration i udviklingsprocessen synes det nærliggende at rejse spørgsmålet, om kravene til erhvervsrepræsentationen i LAG'ernes bestyrelse bør specificeres tydeligere. Her skal det dog medtænkes, at LAG'erne ikke udelukkende er sat i verden for at generere job- og vækstskabende erhvervsudvikling, men også arbejder med at forbedre rammevilkårene og skabe attraktive levevilkår.

Projekterne synes i høj grad at have været baseret på lokale kompetencer, men en del projekter kunne principielt have været født mange steder. Det er bemærkelsesværdigt, at det lokale samarbejde synes at være af væsentlig større betydning end samarbejdet uden for lokalområdet. Bæredygtige forretningsideer er kendetegnet ved koblingen mellem specifikke kompetencer og produktionsressourcer på den ene side og identificerede, men udækkede, markedsbehov på den anden. En styrkelse af det eksterne samarbejde rummer formentlig et potentiale, såvel med hensyn til markedsmuligheder som samarbejdsmuligheder mellem virksomhederne.

## **9.2. DISKUSSION AF METODEMÆSSIGE USIKKERHEDER OG BEGRÆNSNINGER**

Som nævnt synes programmet generelt at have været en succes på det beskæftigelsesmæssige område. Det er dog værd at knytte to delvis modsatrettede kommentarer til denne vurdering. På den ene side kan man gøre gældende, at den afledte beskæftigelse, vi har fundet på kommunalt niveau, vil undervurdere den samlede beskæftigelseeffekt, da en del afledt beskæftigelse jo genereres uden for kommunegrænsen. Omvendt er udbuddet af arbejdskraft givetvis mere elastisk lokalt end nationalt, da arbejdskraften jo er mobil. Analyserne ovenfor er foretaget på grundlag af data indsamlet under og i perioden efter finanskrisen. Det forekommer sandsynligt, at beskæftigelseeffekterne ville være svagere i en situation med næsten fuld beskæftigelse, fordi man i en sådan situation ville byde lønningerne op i stedet for at skabe ny beskæftigelse.

Det var som nævnt en del af opdraget at undersøge, hvilke projekttyper med hvilket innovationsindhold der har haft størst succes med at skabe arbejdspladser. Analyser baseret på den forventede beskæftigelse tyder på, at den direkte beskæftigelse pr. million kr. i tilskud er nogenlunde ensartet for en lang række forskellige projekttyper, om end den synes ret begrænset for små miljøprojekter, for bevarelsen af kultur- og naturværdier og for etableringen af rekreativ infrastruktur i naturen. Man kan imidlertid ikke slutte fra den (forventede) direkte beskæftigelse til den samlede beskæftigelseeffekt. Forsøg på at analysere hvorledes forskellige indsatsområder slog igennem i den samlede kommunale beskæftigelse gav – på grund af manglende statistisk styrke – så usikre resultater, at vi har valgt ikke at bringe dem. Resultaterne giver således ikke baggrund for at udpege bestemte sektorer som vindere eller tabere i konkurrencen om at generere beskæftigelse.

Den ydmyge konklusion, der kan drages heraf, er, at det næppe er klogt at ”lægge alle æg i samme kurv”. Entreprenørskabsforskningen peger da også på, at forretningsideer bør vurderes konkret. Det forhold, at eksempelvis landbruget generelt er et erhverv i beskæftigelsesmæssig tilbagegang, indebærer således ikke, at nye forretningsideer på dette felt på forhånd er dømt til at mislykkes.

### 9.3. DISKUSSION AF RESULTATERNE OP IMOD LITTERATURSTUDIET

Landdistrikterne i Europa og Danmark har gennem de seneste tiår været ramt af i hvert fald tre langsigtede tendenser, som har gået dem imod. For det første naturligvis nedgangen i landbruget, som allerede længe før årtusindskiftet havde reduceret dets traditionelle position som bærende erhverv, selv i mange landkommuner. For det andet udflytningen og automatiseringen af industriarbejdspladser fra de fremstillingsvirksomheder, der gennem nogle årtier havde opsuget landbrugets arbejdskraftoverskud. Og for det tredje de stordriftsfordele i en række serviceerhverv, som havde ført til lukning af den lokale købmand, den lokale skole, det lokale posthus, osv. Analyser baseret på danske registerdata (Søgaard, 2012) har vist, at disse faktorer tilsammen har trukket udviklingen bort fra de mindste byer og i retning af de store og mellemstore. Selvom forskydningerne i erhvervsstrukturen entydigt har været til fordel for de største byer, så har udviklingen inden for de enkelte erhverv i betydelig grad været til fordel for mindre og mellemstore byer. Dette skyldes antagelig, at såvel den fysiske som den elektroniske infrastruktur har billiggjort kommunikationen og derved afsvækket agglomerationsfordelene ved en lokalisering i de største byer.

Såvel landbruget som industrien er i økonomisk-geografisk forstand basiserhverv, dvs. erhverv, som via eksport ud af et geografisk område genererer den indtjening, der i sidste ende finansierer områdets serviceerhverv. Den store udfordring, som LAG-initiativerne bidrager til, er at udvikle fremtidens basiserhverv for landområderne. Et af disse erhverv vil givetvis være turisterhvervet. I lyset af turismens nuværende betydning forekommer det imidlertid ikke sandsynligt, at turismen alene vil komme til at udfylde den plads, som landbruget og senere fremstillingsvirksomheden gjorde det som basiserhverv i udkantsområderne. Måske vil intet enkelt erhverv komme til at spille denne rolle.

Det er ikke muligt i dag at udtale sig med stor sikkerhed om erhvervsstrukturens fremtidige udvikling og således på forhånd udpege fremtidens vindere og tabere. På den baggrund forekommer trial-and-error metoden at være den eneste mulige. Det betyder i praksis, at styrkelsen af den entreprenelle proces må være et helt centralt element i understøttelsen af den erhvervsmæssige omstilling i landdistrikterne.

Hvis LAG'erne herudover vil formulere yderligere innovative lokale udviklingsstrategier – og fortsætte med at fungere som ”tænketaank” sideløbende med at de fungerer som ”pengetank” (Dubost, 2008, s. 8), kan de blandt andet lade sig inspirere af en artikel i *International Handbook of Rural Studies* (Atterton, 2016) og gøre det med afsæt i megatrends som eksempelvis tendenserne til:

- Et øget omfang af hjemmearbejde
- En fortsat demografisk udvikling i retning af flere ældre
- Den offentlige sektors tilbagetrækning og heraf nye rum for private og tredjesektor i servicelevering
- Potentialet i naturværdier og naturressourcer
- Rural-urban zone af afhængighed og forbindelser, skabt gennem interaktion
- Landdistrikter som testbede for alternativer til økonomisk vækst som nøgledriver.

## 9.4. ANBEFALINGER

Bottom-up elementet må nødvendigvis være et bærende element i LAG'ernes arbejde. De kan i hovedsagen kun vande og gødske de spirer, der kan slå rod i lokalområdet, eller som allerede har gjort det. Det er rapportens første anbefaling, at man fastholder og understøtter dette fokus på bottom-up og de ressourcer, der findes i de lokale landdistriktsbaserede virksomheder.

I denne henseende minder LAG'ernes udgangspunkt i nogen grad om det, man kender fra ledelsen af større virksomheder. Udover at agere rent bottom-up, kan LAG'en ligesom den private virksomheds ledelse, beslutte at tiltrække og udvikle kompetencer på nye, strategiske satsningsområder. LAG'erne har desuden en vigtig opgave i at støtte den videre udvikling og modning af forretningsideer - et felt, hvor mange private entreprenører typisk vil have gavn af venturekapitalister, som på denne måde kan bidrage med meget mere end kapitalen.

Essensen af disse betragtninger er selvsagt ikke, at LAG'erne skal agere strategisk ledelse for lokalområdets erhvervsliv. Det er imidlertid afgørende for LAG'ernes evne til at varetage opgaven med at støtte entrepreneurskab og iværksætter, at de har adgang til de fornødne forretningsmæssige kompetencer på dette felt. Den anden anbefaling lyder således, at man bør sikre løbende forretningsmæssig kompetenceudvikling for LAG-bestyrelser og koordinatører.

Dette er især vigtigt, fordi udviklingen og rodfæstelsen af lokale entreprenelle kompetencer på lang sigt øger lokalområdets resiliens, dets langsigtede evne til at omstille sig og genanvende sine ressourcer – f.eks. i en situation, hvor en virksomhed efter mange års vækst må afskedige et stort antal medarbejdere. Der henvises i et af interviewene til erfaringerne fra Brande, hvor kompetencerne mht. iværksætter og entrepreneurskab er blevet en del af det lokale miljø.

LAG-systemets rolle i og samspil med erhvervsfremmesystemet i øvrigt synes generelt at være uklart defineret. Det er som nævnt kendetegnende for beskrivelser af erhvervsfremmesystemet, at LAG'erne ikke er nævnt som en aktør i systemet. Interviewene med de fire LAG'er har desuden afdækket fire forskellige modeller for koordination med anden erhvervsfremme: I én model lægges vægt på LAG'ens selvstændighed, og koordinationen foregår uformelt. I en anden beskrives rollen som strategisk koordineret og med LAG'en som ansvarlig for underskoven og det nye, som spirer frem nedefra. I en tredje sker udviklingen i et tæt samspil med erhverv og turisme og med erhvervsrådet som varetagende sekretariatsfunktionen. Og i den fjerde og sidste model står LAG'ens egen positionering svagere, og fokus er lagt på at indgå som en samarbejdsaktør med både erhvervsfremmemiljøerne i området og de involverede kommuner.

LAG'erne er m.a.o. ikke blevet italesat som en aktør i erhvervsfremmesystemet til trods for, at de er tiltænkt at levere innovative tilgange til job- og vækstskabende erhvervsudvikling på landet i samarbejde og netværk med andre interessenter. Det er ikke givet, at en standardmodel ville være at foretrække – men omvendt kunne en klarere rollefordeling



formentlig styrke LAG'ernes position i det samlede system. Dette er rapportens tredje anbefaling.

Umiddelbart forekommer det nærliggende at opfatte forankringen i de lokale kompetencer som en begrænsende faktor, som medfører, at det fremtidige udviklingsspor dikteres af den eksisterende erhvervsstruktur. Gennemgangen af projektansøgningerne fra de fire LAG'er gør langt ad vejen denne bekymring til skamme, hvilket synes at hænge sammen med, at der udover landet er initiativtagere med meget forskellige kompetencer.

## 10. REFERENCER

- Abernathy, W.J. and Utterback, J.M. (1978). Patterns of Innovation in Technology. *Technology Review* 80, 7: 40-47.
- Amin, A. (1994). *Post-fordism: A Reader*. Blackwell Publishing.
- Andersen, P. H. og Drejer, I. (2008). Systemic innovation in a distributed network: the case of Danish wind turbines, 1972—2007. *Strategic Organization* 6(1): 13-46.
- Andersen, P.H., Bøllingtoft, A. og Christensen, P. R. (2006). Erhvervs-klynger under pres. Globaliseringens indflydelse på dynamikken i udvalgte danske erhvervs-klynger. Århus: Handelshøjskolen.
- Asheim, B. T., og Coenen, L. (2005). Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. *Research Policy*, 34, 8: 1173-1190.
- Atterton, J. og Affleck, A. (2010). Rural business in the north east of England: Final survey results 2010. Centre for Rural Economy Research Report. Tilgængelig på <http://www.ncl.ac.uk/cre/publish/researchreports/index.htm>.
- Atterton, J. (2016). Invigorating the New Rural Economy – Entrepreneurship and Innovation. I: *International Handbook of Rural Studies*. Routledge International Handbooks: 165-180.
- Banks, J. og Bristow, G. (2002). Quality meat production in North West Wales. I: Ploeg, J.D. van der, Long, A. og Banks, J. (red.), *Living Countrysides . Rural development processes in Europe: the state of art*. Elsevier B.I., Doetinchem.
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies*, 39(1): 61-74.
- Brink, T. og Svendsen, G.L.H. (2013). Social Capital or Waste of Time? Social Networks, Social Capital and 'Unconventional Alliances' Among Danish Rural entrepreneurs. *Business and Management Research* 2(1): 55-68.
- Brückmeier, K. (2000). LEADER in Germany and the discourse of autonomous regional development. *Sociologia Ruralis* 40(2): 219-227.
- Moretti, E. (2010). Local Multipliers. *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 100: 1–7.
- Capello, R. og Lenzi, C. (2013). Territorial patterns of innovation. I Capello, R. og Lenzi, C. (red.). *The Territorial Dimension of the Knowledge Economy in Europe: An Inquiry on the Knowledge Economy in European Regions*, London: Routledge: 151.
- Carter, S. og Ram, M. (2002). Reassessing Portfolio Entrepreneurship. *Small Business Economics*. 21: 371-380.
- Casson, M. og Della Giusta, M. (2007). Entrepreneurship and social capital: Analysing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective. *International Small Business Journal*, 25: 220-244.
- Cooke, P., Davies, C. og Wilson, R. (2002). Innovation advantages of cities: from knowledge to equity in five basic steps. *European Planning Studies*, 10(2): 233-250.
- Cooper, R.G. Scott J. E. og Elko J. K. (1998). *Portfolio Management for New Products*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Cornett, A. (2012). Clusters and cluster development in the knowledge economy. I Westernen, K.I. (red.). Foundations of the Knowledge Economy: Innovation, Learning and Clusters, Cheltenham: Edward Elgar: 213-232.

Creswell, J. W. og Clark, V. L. P. (2007). Designing and conducting mixed methods research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Danmarks lokale aktionsgrupper (2016). LAG'er understøtter dansk turisme. Tilgængelig på: <http://www.ft.dk/samling/20151/almudel/ul%C3%B8/bilag/107/1629881.pdf>.

Danske Regioner (2015). Kort om effekterne af vækstforuminvesteringer.

Dargan, L. og Shucksmith, M. (2008). LEADER and innovation. Sociologia Ruralis 48(3): 274-291.

Dax, T., Strahl, W., Kirwan, J. og Maye, D. (2013). The Leader programme 2007-2013: Enabling or disabling social innovation and neo-endogenous development? Insights from Austria and Ireland. European Urban and Regional Studies, 23(1): 56-68.

Dax, T. og Oedl-Wieser, T. (2015). Rural innovation activities as a means for changing development perspectives – An assessment of more than two decades of promoting LEADER initiatives across the European Union, Studies in Agricultural Economics, 118: 30-37./

DG AGRI (Directorate General for Agriculture and Rural Development) (2015). Technical Handbook on the Monitoring and Evaluation Framework of the Common Agricultural Policy 2014-2020. <http://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=21095&no=3> (tilgået 21.12.16).

Doucoulagos, C.H. og Paldam, M. (2008). Aid effectiveness on growth: A meta study. European Journal of Political Economy, 24: 1-24.

Dubost, M. (2008). Opbygning af området. I: Europa-Kommissionen: LEADER+ Magazine 9/2008.

EC (European Commission) (2000). Meddelelse fra Kommissionen til medlemsstaterne af 14. april 2000 om retningslinjer for EU-initiativet vedrørende udvikling af landdistrikterne (Leader+) (2000/C 139/05). [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/139\\_da.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/139_da.pdf) (tilgået 27.12.16).

EC (European Commission) (2014). Lokaludvikling styret af lokalsamfundet. Samhørighedspolitik 2014-2020. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/community\\_da.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/community_da.pdf) (tilgået 21.12.16).

Erhvervsstyrelsen (2016a). Registerbaseret effektmåling af den virksomhedsrettede LAG-indsats 2007-2013. Notat af 15. juli 2016.

Erhvervsstyrelsen (2016b). Faktisk beskæftigelsesudvikling opgjort på LAG. Notat af 20. oktober 2016.

EVM (Erhvervs- og Vækstministeriet) (2014). Lov om dansk turisme. LOV nr. 1359 af 16.12.2014.

EVM (Erhvervs- og Vækstministeriet) (2014). Lov om dansk turisme. Lovbekendtgørelse nr. 1359 af 16.12.14.

EVM (Erhvervs- og Vækstministeriet) (2015). Bekendtgørelse om oprettelse og drift af lokale aktionsgrupper under hav- og fiskeriudviklingsprogrammet og under Landdistriktsprogrammet for perioden 2014-2020. Bekendtgørelse nr. 1835 af 22.12.15.

EVM (Erhvervs- og Vækstministeriet) (2016a). Bekendtgørelse om tilskud til projekter vedrørende job- og vækstskabende erhvervsudvikling, forbedring af rammevilkårene i landdistrikterne samt job- og vækstskabende projekter i fiskeriområder. Bekendtgørelse nr. 305 af 29.03.16.

EVM (Erhvervs- og Vækstministeriet) (2016b). Bekendtgørelse af lov om erhvervsfremme og regional udvikling. Lovbekendtgørelse nr. 820 af 28.06.16.

Grøn, J. (1985). Arbejde-virksomheder-regioner. Esbjerg: SUC Forlag.

Hadjimichalis, C. (2006). The End of Third Italy as We Knew It? *Antipode* 38(1): 82-106.

Herlau, H og Tetzschner, H. (2004). Fra jobtager til jobmager: Model 3. Erhvervsinnovation. Samfundslitteratur, København.

Hjalager, A.M. og Lindgaard, G. (1984). Livsformer og lokale erhvervspolitiske initiativer, NORDREFO, 2.

Hjalager, A-M. (2015). Innovation og eksport i landdistrikter og yderområder. Center for Landdistriktsforskning. Syddansk Universitet, 102 s.

Hjalager, A-M. (2016). Slutevaluering af Det Danske Landdistriktsprogram 2007-2013: Akserapport – Akse 3 & 4. København: Epinion.

Højrup, T.. (1983). Det glemte folk. Livsformer og centraldirigering; Institut for Europæisk Folkelivsforskning, Statens Byggeforskningsinstitut.

Iacoponi, L., G. Brunori og M. Rovai (1995). Endogenous development and the agroindustrial district. I: J.D. van der Ploeg og G. van Dijk, *Beyond Modernization*, Van Gorcum, Assen: 28-69.

Illeris, S. (1988). New firm creation in Denmark: the importance of the cultural factor. I: Illeris, S. (red.) *Local Economic Development in Denmark*: 35-45. Copenhagen: AKF.

IRIS Group (2015). Kortlægning og analyse af det regionale erhvervsfremmesystem i Danmark – Hovedrapport. IRIS Group/KL.

Jessop, B. (1995). The Regulation Approach, Governance, and Post-Fordism: Alternative Perspectives on Economic and Political Change? *Economy and Society*, 24(3): 307-333.

Just, F. og Péronard, J-P (2008). Bredbånds betydning for den regionale udvikling, Esbjerg: Syddansk Universitet, Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter, IFUL Report 6/2008, 63 s.

KL (2010). Turismen i kommunerne – overblik og turismepolitiske anbefalinger. Kommunernes Landsforening, København.

KL (2016a). Sammen om vækst – ni danske business regions. Kommunernes Landsforening, København.

KL (2016b). Turismen i kommunerne skal skabe vækst og nye arbejdspladser - – *KL's anbefalinger til regeringen og den nationale turismestrategi*. Kommunernes Landsforening, København.

Krasker, W.S. og Pratt, J.W. (1986). Bounding the effects of proxy variables on regression coefficients. *Econometrica*, 54(3): 641-655.

Leatherman, J. C. (2000). Internet based Commerce: Implications for Rural Communities, Review of economic development literature and practice, nr. 5. Department of Agricultural Economics Kansas State University/Extension, Manhattan, Kansas.

Markusen, A. (1996). Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts, *Economic Geography*, 72(3): 293 – 313.

MBBL (Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter) (2013). De Lokale Aktionsgrupper – introduktion og status for perioden 2007-2012. [https://www.livogland.dk/files/dokumenter/publikationer/lag-status\\_.pdf](https://www.livogland.dk/files/dokumenter/publikationer/lag-status_.pdf)

MFLF (Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri) (2007). Bekendtgørelse om oprettelse og drift af lokale aktionsgrupper under Landdistriktsprogrammet for perioden 2007-2013, Lovbekendtgørelse nr. 490 af 30.05.07.

MFLF (Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri) (2010). Midtvejsevaluering af det danske landdistriktsprogram. Delrapport vedrørende Netværkscentret og Leader – Lokale Aktions grupper. Orbicon/Epinion.

Milone, P. og Ventura, F. (2000). Theory and practice of multi-product farms: farm butcheries in Umbria, *Sociologia Ruralis*, 40(4): 452-465.

Moseley, M. (2000). Innovation and Rural Development. Some lessons from Britain and Western Europe. *Planning Practice and Research*, 15(1-2): 95-115.

Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. *Sociologia Ruralis*, 52(1): 48-69.

OECD og Eurostat (2005). OSLO Manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data. OECD, Paris.

OECD (2006). *The New Rural Paradigm: Policies and Governance*. OECD Publishing, Paris.

OECD (2014). *Innovation and Modernising the Rural Economy*, OECD Publishing, Paris.

Pedersen, P. O. (1969). Innovation Diffusion within and between National Urban Systems. *Geographic Analysis*, 2(3): 203-254.

Pred, A. (1966). *The Spatial Dynamics of U.S. Urban-Industrial Growth 1800-1914*. M.I.T. Press, Cambridge, Massachusetts.

Rajan, R.G. og Subramanian, A. (2008). Aid and growth: what does the cross-country evidence really show? *The Review of Economics and Statistics*, 90(4): 643-665.

Ray, C. (2000). The EU LEADER Programme: Rural Development Laboratory. *Sociologia Ruralis*, 40(2): 163-171.

Regeringen (2016). *Danmark i vækst – Den nationale strategi for dansk turisme*. Erhvervs- og Vækstministeriet, København.

Roest, C. de (2000). *The production of Parmigiano-Reggiano cheese: the force of an artisanal system in an industrialized world*. Van Gorcum, Assen.

Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations*. The Free Press of Glencoe. New York.

Sabel, C. (1989). *Flexible Specialization and the Re-emergence of Regional Economies*. I *Reversing Industrial Decline*, (red.) Hirst, P. og Zeitlin, J., Oxford, Berg Publishers.

Sarasvathy, Saras D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Scottish Government (2015). *Rural Scotland key facts 2015*. Scottish Government Publications, Edinburgh. Tilgængelig på <http://www.gov.scot/Publications/2015/03/5411>. Tilgået 17.8.2016.

Shucksmith, M. (2010). Disintegrated rural development? Neo-endogenous rural development, planning and place-shaping in diffused power contexts. *Sociologia Ruralis*, 50(1): 1-14.

- Simmie, J. (2006). Do clusters or innovation systems drive competitiveness? I: Asheim, B., Cooke, P. og Martin, R. (red.). *Clusters and Regional Development: Critical Reflections and Explorations*, Routledge..
- Smith, V., Broberg, A. L., og Overgaard, J. (2002). Does location matter for firms' R&D behaviour? Empirical evidence for Danish firms. *Regional Studies*, 36(8): 825-832.
- Søgaard, V. (2012). Byhierarkiet under forandring, *Økonomi og Politik*, 85(1): 14-24.
- Sterlacchini, A. (1999). Do innovative activities matter to small firms in non-R & D-intensive industries? An application to export performance. *Research Policy*, 28(8): 819-832.
- Struensee & CO et al. (2016). Eftersyn af Erhvervsfremmeindsatsen - Eftersyn af innovations-, erhvervs-, investerings- og eksportfremmeindsatsen. <http://docplayer.dk/26231050-Eftersyn-af-erhvervsfremmeindsatsen-efersyn-af-innovations-erhvervs-investerings-og-eksportfremmeindsatsen.html> (tilgået 30.12.16)
- Svensden, G.L.H. og Svensden, G.T. (2014). Kan tillid købes for penge? En land-by sammenligning af ideologisk og praktiseret tillid. *Samfundsøkonomen* 3: 10-15.
- Thuesen, A. Aa. og Nielsen, N. C. (2014). A territorial perspective on EU's LEADER approach in Denmark: The added value of community-led local development of rural and coastal areas in a multi-level governance setting. *European Countryside*, 4/2014: 307-326.
- Thuesen, A. Aa., Ditlevsen, S. E. og Kromann, D. S. (2014). Evaluering af LAG-udviklingsstrategierne under Landdistriktsprogrammet og Fiskeriudviklingsprogrammet 2007-2013. Anbefalinger for perioden 2014-2020. Center for Landdistriktsforskning, Syddansk Universitet: CLF Report 33/2014.
- Tödtling, F., Lehner, P. og Kaufmann, A. (2009). Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? *Technovation*, 29(1): 59-71.
- Uddannelses- og Forskningsministeriet - Styrelsen for Forskning og Innovation (2015). Virksomhedernes effekter af deltagelse i klynger og netværk. [http://ufm.dk/publikationer/2015/filer/publikation\\_klyngeanalyse\\_2014\\_final.pdf](http://ufm.dk/publikationer/2015/filer/publikation_klyngeanalyse_2014_final.pdf). Tilgået 29.12.16).
- Valentinov, V.L. (2004). Toward a Social Capital Theory of Cooperative Organization. *Journal of Cooperative Studies*, 37 (3): 5-20.
- Van der Ploeg, J. og Van Dijk, G. (1995). Beyond modernization. The impact of endogenous rural development. Assen, Van Gorcum.
- Warren, M. (2000). Farmers, computers and the internet in contrasting areas of the UK: implications for rural development, paper presented at the International Conference: European Rural Policy at the Crossroads, The Arkleton Centre for Rural Development Research, King's College, University of Aberdeen, Scotland, 29 June-1 July.
- Wennekers, S. og Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13(1): 27-56.
- Westlund, H. og Pichler, W. (2013). The Swedish countryside in the neo-urban knowledge Economy. *Regional Science Policy & Practice*, (2): 225-237.
- Wiklund, J. og Shepherd, D.A. (2008). Portfolio Entrepreneurship: Habitual and Novice Founders, New Entry and Mode of Organizing. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32(4): 701-725.
- Wrang, K., Hansen, A. S. og Egense, A. (2004). Økologi og Økonomi - fordele og omkostninger ved økologisk fødevarerproduktion. Rapport fra Institut for Miljøvurdering, Version: 1.1.

Zellweger, T.M., Nason, R.S. og Nordqvist, M. (2012). From the Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review* 25(2) 132-155.

Østergaard, M.Z. (2015). Turismens økonomiske betydning i Danmark. *VisitDenmark juli 2015*. København.

#### **Fire LAG strategier:**

Lokal udviklingsstrategi for LAG Udvikling Stevns (2014). <http://www.udviklingstevns.dk/wp-content/uploads/Udviklingsstrategi-Udvikling-Stevns.pdf> (tilgået 29.12.16).

Lokal integreret udviklingsstrategi for LAG-Bornholm 2014-2020 (2016). <http://www.lag-bornholm.dk/~media/Foundry/Sites/lag-bornholm/Files/udviklingsstrategi%20for%20den%20integrede%20FLAG-Bornholm%20-%20maj%202016.ashx> (tilgået 29.12.16).

Den Lokale AktionsGruppe for Syd-, Øst- og Midtfyn (LAG SØM) Lokal udviklingsstrategi under Landdistriktsprogrammet for perioden 2014–2020 (2014). <http://www.lag-soem.dk/~media/Foundry/Sites/lag-soem/Files/LAG%20SOEM%20Udviklingsstrategi.ashx> (tilgået 29.12.16).

”Viljen til at ville – gennem samarbejde på tværs” Lokal udviklingsstrategi for LAG Struer-Holstebro under Landdistriktsprogrammet for perioden 2014–2020 (2014). <http://www.lagholstebro.dk/~media/Foundry/Sites/lag-struer-holstebro/Dokumenter/indsatsomraader/Lokal%20udviklingsstrategi%20for%20LAG%20Struer-Holstebro%20-%20ajourfoert%209%202%202015.ashx> (tilgået 29.12.16).

## 11. BILAG

### 1. Interviewguide

1. Hvordan er erhvervsvinklen inddraget i udviklingsstrategien?
2. Hvor højt vægter I, at jeres projekter skal være del af en omstilling af landdistriktsøkonomien overfor at de udelukkende skal være jobskabende?
3. Hvor højt vægter I, at projekterne bygger på lokale ressourcer (forretningsgørelse / kommercialisering af immobile ressourcer) og/eller teknologi?
4. Hvad er jeres fokus på innovation?
5. Hvad er jeres fokus på iværksætteri?
  - Enkeltmandsbaseret iværksætteri >< Småskalaproduktion forankret i lokale netværk
  - Enkeltmandsbaseret iværksætteri >< Porteføljeiværksætteri
  - Enkeltmandsbaseret iværksætteri >< Lokalsamfundsbaseeret iværksætteri
6. Hvad er jeres bedste projekter inden for erhvervsrelateret innovation og iværksætteri?
7. Hvordan håndteres beslutningsprocessen omkring erhvervsrettede initiativer?
  - Hvad er koordinatorens rolle og hvad er bestyrelsens rolle?
  - I hvor høj grad deltager bestyrelsen (partnerskabet) i udvikling af projekter og ikke blot beslutningstagning?
  - I hvor høj grad inddrages andre aktører?
  - Er der en anden beslutningsproces, når det er erhvervsprojekter, end ved levevilkårsprojekter?
  - Hvordan fungerer pointsystemet i forhold til vurdering af innovation og iværksætteri?
8. Hvordan vurderer I, om et projekt vil kunne skabe en omsætning/indtjening og blive økonomisk bæredygtigt?
9. *Hvordan 'modnes' projekter med assistance fra LAG og andre aktører?*
10. Hvor højt vægter I, at jeres projekter skal indgå i netværk (i/uden for området)?
11. Hvordan og i hvilken grad koordineres der med anden erhvervsfremme?
  - Kommunal erhvervsfremme, kommunal turismefremme, tværkommunal erhvervs- og turismefremme, regional erhvervsfremme, udviklingspartnerskaberne Dansk Kyst og Naturturisme, Erhvervs- og Mødeturisme og Storbyturisme, landbrugets erhvervsfremme/rådgivningssystemer.
  - Via at de andre er repræsenteret i bestyrelsen?
  - Via netværk med eksterne aktører (fællesmøder, temadiskussioner, seminarer)?
  - Andre måder?
12. Hvad betyder sekretariatsplaceringen for graden og typen af koordination med anden erhvervsfremme?
13. *Hvordan kan erhvervsdelen af LAG'ernes arbejde styrkes i konkrete politikker og i tværgående samarbejder indenfor erhvervsfremmeområdet?*
14. Hvad betyder det for LAG'en, at LAG-foreningerne lukkes ned/nye dannes ved hver programperiode?