

Evaluering af LAG/FLAG-Bornholm

Programperioden 2015 - 2021

04-08-2022

Center for Regional- og Turismeforskning



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne:
Europa investerer i landdistrikterne



Titel: Evaluering af LAG/FLAG-Bornholm

Forfattere: Anders Hedetoft og Rikke Brandt Broegaard

Mailadresse: anders.hedetoft@crt.dk og rikke.brandt.broegaard@crt.dk

Center for Regional- og Turismeforskning (CRT)

Bymarken 12

3790 Hasle

Telefon +45 5644 1144

E-mail: crt@crt.dk

www.crt.dk

© 2022 Center for Regional- og Turismeforskning

ISBN-nummer:

Center for Regional- og Turismeforskning er et center for anvendt forskning, der løfter analyse- og udviklingsopgaver samt forskningsprojekter med særligt fokus på yderområder. Centrets primære fokus er regional udvikling med fokus på yderområder, turisme i et destinationsperspektiv samt modeløkonomisk analyse. CRT er beliggende på Bornholm og har eksisteret siden 1994.

Indholdsfortegnelse

1	Sammendrag	4
2	Baggrund og rammer for den lokale LAG-indsats	8
3	Metode	12
4	Kvantitativ projektevaluering	16
4.1	Projekter opdelt på programområder	18
4.2	Projekter opdelt efter tematiske indsatsområder.....	19
4.3	Projekter fordelt efter fokusområde.....	20
4.4	Afviste og opgivne projekter	24
5	Kvalitativ projektevaluering.....	26
5.1	Betragtninger vedr. støtte til enkeltvirksomheder	33
5.2	Betragtninger vedr. samarbejdsprojekter	36
5.3	Bæredygtighedselementet i projekterne.....	37
6	Procesevaluering	39
6.1	Strategiudviklingsarbejdet	39
6.2	Ansøgningsproces	40
6.3	Drifts- og rapporthjælp	43
6.4	Projektlevering & indhold	46
6.5	Umiddelbare effekter på programniveau.....	51
6.6	Sparring	52
6.7	Netværk	53
6.8	Relevans i forhold til andre indsatser	55
7	Sammenhæng.....	60
8	Efficiens	62
9	Effektivitet.....	64
10	Hvad har vi så lært? Overordnede konklusioner	65
11	Anbefalinger.....	67
12	Bilag A: Vurdering af PROMIS' egnethed til evaluering	73
13	Kilder.....	76

1 Sammendrag

Center for Regional- og Turismeforskning (CRT) har gennemført en evaluering af den bornholmske LAG- og FLAG-indsats i perioden 2015 til 2021. Evalueringen er gennemført på initiativ af LAG-Bornholm, der har ønsket en ekstern evaluering af indsatsen. Det overordnede formål med evalueringen har været at vurdere LAG-indsatsens bidrag til erhvervsudvikling og forbedring af levevilkårene på øen. Mere specifikt er formålet at indsamle projektholdernes oplevelse af selve processen og at vurdere de afledte effekter af LAG-indsatsen. Målet er, at evalueringen skal kunne tjene som inspiration ved tilrettelæggelsen af LAG-indsatsen i den kommende LAG-programperiode.

I perioden 2015 til 2021 er der i regi af LAG- og FLAG-programmerne i alt givet tilsagn til 88 projekter med et samlet tilsagn på godt 14,5 mio. kr.

I indeværende programperiode har der, i forhold til tidligere programperioder været større fokus på erhvervsudvikling, jobskabelse og støtte til enkeltvirksomheder. Dette strategiske skifte må siges at være velimplementeret på Bornholm, da 62 af de 88 projekter har fokus på jobskabelse, og samtidig er 53 af de 88 støttede projekter drevet af enten virksomheder eller privatpersoner.

Indsatsområder i den bornholmske LAG- og FLAG-indsats

Set på tværs af flere programperioder er det et særkende for den bornholmske indsats, at man igennem en længere periode har satset på såkaldte fyrtårnsprojekter – en koncentration af indsatsen omkring et relativt begrænset antal udviklingsområder og samtidig en langvarig satsning på nogenlunde de samme områder. Igennem flere programperioder har der været satset på lokal fødevarerproduktion, kunsthåndværk/oplevelsesøkonomi og mikroiværksættere. I indeværende periode har der været satset på fire udviklingsmiljøer:

- Bioøkonomi
- Oplevelsesøkonomi
- Maritim økonomi og
- Kultur, identitet og sociale mødesteder (rammevilkår)

Fra LAG-Bornholms side har der samtidig været et ønske om "et fælles værdigrundlag med udspring i en grøn og bæredygtig ø – Bright Green Island" – hvilket kan ses som en kobling over til den kommunale udviklingsstrategi.

Fra både projektholdere og samarbejdspartnere er der stor opbakning til den valgte fyrtårnsstrategi på Bornholm. Den vedvarende indsats igennem flere programperioder på udvikling af lokal fødevarerproduktion, kunsthåndværk og senest outdooroplevelser har ført til opbygning af kritisk masse og sandsynligvis en bedre overlevelsessandsynlighed for de projekter, der støttes indenfor rammerne af disse

indsatser. Som evaluator vil vi opfordre til, at også den fremtidige LAG-indsats koncentrerer om et relativt begrænset antal indsatsområder.

Om de projekter, der har opnået støtte fra LAG-Bornholm

LAG-Bornholm har mulighed for at yde op til 50% støtte til de gennemførte investeringer, men i gennemsnit er der kun ansøgt om dækning af godt 38% af projektholdernes investeringsudgifter. LAG-Bornholm har i stor udstrækning imødekommet de indsendte ansøgninger. Samlet set er der modtaget 100 ansøgninger, og bestyrelsen har kun afvist 12 projekter, primært begrundet i, at disse projekter faldt udenfor den vedtagne strategi for LAG-Bornholm.

De 88 projekter, der er imødekommet, repræsenterer en samlet investeringssum på knapt 40,7 mio. kr., og her har de samlet set modtaget ca. 14,5 mio. kr. i støtte (tilsagn) fra LAG-Bornholm.

Der er både givet støtte til almennyttige projekter, der sigter på at forbedre rammebetingelser og livskvalitet i lokalsamfundene, og til projekter, der har et jobskabende formål. Alle projekter under fiskeriprogrammet (FLAG-ordningen) har haft et jobskabende fokus, hvorimod projekter under landdistriktsprogrammet (LAG-ordningen) har kunnet have et almennyttigt eller jobskabende fokus. Samlet set er ca. 79% af midlerne anvendt til jobskabende projekter, 18% til almennyttige projekter og 3% til analyseprojekter.

Som led i evalueringen er de støttede projekter blevet opdelt efter deres tematiske hovedindsatsområde, som udgør en udvidelse/specifikation af de fire indsatsområder i strategien. Opdelt på denne måde er hovedparten af midlerne anvendt til Mad/oplevelser (31,4%), Outdoor/oplevelser (24,2%) og Fælles mødesteder (22,6%). Samlet set er godt 78% af projektmidlerne anvendt til disse indsatser.

Samlet set forventes investeringen i de 88 projekter at have skabt i alt 82 job ved projektafslutningstidspunktet (det vil sige på det tidspunkt, hvor de planlagte investeringer er fuldt gennemført) og i alt 156 job, når projekterne er fuldt indkørt¹. Derudover forventes projekterne at have givet anledning til bevarelse af yderligere 46 job.

Selvfølgelig er der altid et betydeligt element af skøn forbundet med at skulle angive den forventede beskæftigelsesmæssige effekt af en investering, men i den udstrækning projektholdernes skøn står til troende, har den samlede investering af LAG-midler på godt 14,5 mio. kr. medført godt 200 nye og bibeholdte job på Bornholm, hvilket må siges at være en ganske effektiv anvendelse af støttemidler. Faktisk svarer dette til, at hvert nyt (eller bibeholdt) job har krævet en LAG-investering på cirka 72.000 kr.

Retfærdigvis skal det dog erindres, at denne jobeffekt ikke alene er opnået ved anvendelse af LAG-midler. Andre fonde samt projektholderne har jo også selv indskudt betydelige midler i de pågældende projekter, men mange af projektholderne ville have

¹ Hvilket blot har været defineret som 2 år efter projektafslutning.

haft problemer med at skaffe den supplerende fondsfinansiering, såfremt de ikke havde opnået tilsagn fra LAG-Bornholm.

Nu går det jo ikke altid som præsten prædiker, og i hvilken udstrækning de forventede jobeffekter også er blevet (eller vil blive) realiseret i praksis, står ikke klart på nuværende tidspunkt, da vi som evaluator ikke har haft adgang til troværdige data, der ville kunne belyse spørgsmålet.

Hvad der imidlertid står klart er, at LAG-Bornholms screening og prioritering af de indkomne ansøgninger tilsyneladende har været ganske effektiv. Ingen af de projekter, LAG-Bornholm har indstillet til godkendelse, er således efterfølgende blevet afvist af Styrelsen, og blandt de igangsatte projekter er det kun ganske få, der efterfølgende er "kuldsejlet" eller på anden måde kommet i økonomisk uføre. Til gengæld er der en række projekter, der har måttet opgives efter at have modtaget tilsagn men før de har fået støtten udbetalt. Dette har selvfølgelig medført et tab af arbejdstid for både projektholder og for LAG-sekretariatet, men altså ikke et tab af projektmidler.

Til gengæld er der noget der tyder på, at en forholdsvis stor del af projektholderne har haft problemer med at leve op til vilkårene for de modtagne støttetilsagn. På evalueringstidspunktet var der således 56 projekter, der var afsluttet og udbetalt, og af disse var det kun 18 projekter, der havde fået udbetalt hele deres tilsagn. Samlet set ligger udbetalingerne godt 11% under det oprindelige tilsagn. Retfærdigvis skal det dog nævnes, at et reduceret tilsagn både kan skyldes at projektholder **selv** har neddrolet deres projekt og at styrelsen har reduceret tilskuddet fordi projektholder ikke har overholdt vilkårene for tilsagnet.

I indeværende programperiode har der været en større grad af støtte til individuelle virksomhedsprojekter end i tidligere programperioder, og bestyrelsen for LAG-Bornholm har i stor udstrækning valgt at målrette denne støtte til mikrovirksomheder og (unge) iværksættere. Derved er LAG'en kommet til at udgøre et udmærket supplement til det øvrige erhvervsfremmesystem på øen, der ikke i samme omfang går målrettet efter "livsstilsvirksomhederne" eller "underskoven" af nye virksomheder.

LAG-Bornholm har samtidig, både i tidligere og den nuværende programperiode, haft stor succes med at understøtte virksomhedsnetværk og etablering af organisationer, der har kunnet drive innovation og udvikling indenfor LAG'ens prioriterede indsatsområder. Det gælder fx ACAB/Grønbechs Gård på kunsthåndværkerområdet, GAARDEN på fødevareområdet og Møbelfabrikken på mikroiværksætterområdet. Som evaluator vil vi opfordre den kommende LAG-bestyrelse til at overveje, om der igen skal prioriteres samarbejdsprojekter inden for andre satsningsområder. Fx ser der ud til at mangle en koordinerende/drivende enhed indenfor det hidtidige satsningsområde outdoor/oplevelser.

Om projektholdernes relation til LAG-Bornholm

LAG-Bornholm er kendetegnet ved en ganske proaktiv tilgang til formulering af projekter inden for LAG'ens prioriterede satsningsområder. Det betyder bl.a., at LAG-sekretariatet selv har taget kontakt til potentielle projektholdere og at sekretariatet selv

har taget initiativ til etablering af samarbejdsprojekter. Generelt er der stor opbakning til denne arbejdsform fra både projektholdere og samarbejdspartnere.

Projektholderne sætter stor pris på den opbakning og hjælp, de har modtaget fra LAG-sekretariatet. Især i ansøgningsfasen fremhæves den store hjælp og opbakning, der modtages fra henholdsvis sekretariat og bestyrelse.

Derimod er der - og måske især iblandt de frivillige foreninger, der primært arbejder med almennyttige projekter - en tendens til, at de oplever en manglende opbakning og vejledning i forbindelse med den praktiske afrapportering i forbindelse med afslutning af projekterne.

Anbefalinger til den kommende programperiode

- Fortsæt "fyrtårnsstrategien", dvs. satsningen på et relativt begrænset antal indsatsområder.
- Informations- og projektudviklingsforløb kan tilrettelægges mere sektorspecifikt end i indeværende programperiode - måske centreret omkring de valgte indsatsområder, og meget gerne med bidrag fra erfarne projektholdere.
- Nogle projektholdere har efterspurgt informationsmateriale, der beskriver de typiske faser i et LAG-projekt - altså hvilke opgaver og udfordringer, der typisk fylder særlig meget i de enkelte faser.
- Vær bevidst om at henvise projektholderne til supplerende faglig rådgivning og kollegial sparring hos relevante brancheorganisationer og erhvervsfremmeaktører.
- I forhold til tidligere har bæredygtighed og grøn omstilling en langt højere prioritering blandt en række erhvervsfremmeoperatører og fonde. Tænk også dette perspektiv mere aktivt ind i den kommende LAG-strategi.
- Løbende og systematisk opfølgning af erfaringer fra projektholdere, eventuelt i form af en form for erfagrupper, med sammensætning af projekter/virksomheder, der opererer inden for tilnærmelsesvist samme felt. Meget af den erfaring, der opsamles her, vil også kunne komme fremtidige projektholdere til gode. Erfagrupperne kunne eventuelt være faciliteret af LAG-sekretariatet.
- Nationale og internationale LAG-samarbejdsprojekter har været nedtonet i indeværende programperiode. Den kommende LAG-bestyrelse bør være opmærksom på, at sådanne samarbejdsmuligheder stadig eksisterer.
- En indsamling af realiserede resultater bør, både fra Styrelsens og LAG-Bornholms side, tillægges langt større betydning i den kommende programperiode. Det udviklede projektstyringssystem PROMIS er i princippet velegnet, også til opfølgning af realiserede resultater, men det kræver en systematisk opfølgning.

2 Baggrund og rammer for den lokale LAG-indsats

LAG-ordningen er en del af EU's Landdistriktsprogram og finansieres delvist via EU-midler og delvist via statslige midler. Formålet med den del af Landdistriktsprogrammet, der udmøntes af de lokale aktionsgrupper (LAG'erne), er at bidrage til erhvervsudvikling og forbedrede rammevilkår i landdistrikterne. Under EU's Fiskeriprogram findes en tilsvarende ordning for lokale fiskeri aktionsgrupper (de såkaldte FLAG'er). I modsætning til LAG har FLAG imidlertid kun fokus på jobskabende aktiviteter. På landsplan er der i alt udpeget 26 LAG'er og 3 "rene" FLAG'er. Ud af de 26 LAG'er har de 7 status som kombinerede LAG og FLAG, idet de dækker områder, der er omfattet af begge ordninger. LAG/FLAG Bornholm har en sådan kombineret status, og gruppen administrerer derfor midler fra begge ordninger. I evalueringsrapporten omtaler vi for nemheds skyld den bornholmske indsats som LAG-Bornholm.

Den nationale LAG/FLAG-ordning var oprindeligt planlagt til at dække perioden 2014 til 2020, men ordningen blev forsinket og kom reelt først i gang i 2015, og endvidere blev ordningen forlænget til og med 2022.

Nærværende evaluering dækker perioden 2015 til og med 2021, da formålet med evalueringen er, at den skal kunne tjene som inspiration for den lokale aktionsgruppe, der skal nedsættes til at dække programperioden 2022 til 2027. Denne gruppe forventes at skulle formulere strategi for denne indsats i den sidste halvdel af 2022.

Økonomisk ramme for den bornholmske LAG-ordning

I regi af LAG-ordningen var der i programperioden (2015 til 2022) afsat 6 mio. kr. til de erhvervsrettede/jobskabende initiativer og 3 mio. kr. til forbedrede rammebetingelser. Herudover havde LAG-Bornholm valgt at målrette 600.000 kr. til samarbejdsprojekter.

I regi af FLAG-ordningen var der i alt afsat 5,4 mio. kr. til Bornholm. Alle disse midler skulle anvendes til jobskabende aktiviteter, og af disse havde FLAG-Bornholm valgt at målrette de 240.000 kr. til samarbejdsprojekter.

Samlet set forventede LAG/FLAG således at have rådighed over ca. 15 mio. kr. til jobskabende og livskvalitetsforbedrende projekter.

Imidlertid er de økonomiske rammevilkår for ordningen blevet ændret flere gange i programperioden. I årene 2016 til 2018 foretog regeringen en omprioritering inden for Landdistriktsprogrammet der bevirkede, at LAG-støtten blev reduceret med 1/3 og så blev midlerne i stedet kanaliseret til foranstaltninger til reduktion af kvælstofudledninger. På nationalt niveau betød dette en reduktion i LAG-støtten fra 94 til 63 mio. kr. Konkret betød denne omlægning, at LAG-Bornholm i denne periode fik reduceret den økonomiske ramme med ca. 600.000 kr. årligt.

Endvidere kom FLAG-ordningen senere i gang end planlagt, hvilket betød, at FLAG-Bornholm først modtog FLAG-midler fra 2016, og allerede fra 2020 ophørte EU's FLAG-ordning, som blev afløst af en ren national FLAG-ordning - dog med et reduceret støtteniveau.

På nationalt niveau afsatte regeringen så yderligere ca. 30 mio. kr. til de lokale aktionsgrupper - målrettet lokale projekter, hvis hovedformål var at bidrage til bæredygtig udvikling og grøn omstilling i landdistrikterne.

Samlet set er de mange reguleringer af ordningen dog i det store hele "gået i nul". **I perioden 2015 til 2021 har LAG-Bornholm således haft mulighed for yde tilskud til jobskabende og livskvalitetsforbedrede projekter for en samlet ramme på godt 14,5 mio. kr.**, hvilket må siges at ligge meget tæt på den oprindelig forventede ramme.

Reelt modtager LAG-Bornholm et lidt større rammebeløb end der udloddes til projekter, idet de lokale LAG'er har mulighed for at anvende op til 20% af ordningen på administration, hvilket i praksis betyder midler til et LAG-sekretariat. LAG-Bornholm har valgt at operere med et (næsten) fuldtidsbemandet sekretariat, hvilket økonomisk set har været lidt af en udfordring, da LAG-Bornholm - i modsætning til landets øvrige LAG'er - kun dækker en enkelt kommune og derfor heller ikke råder over så stort et rammebeløb. Derfor har Bornholms Regionskommune valgt at støtte LAG-Bornholm med et årligt driftstilskud på ca. 200.000 kr. Samlet set har LAG-Bornholm anvendt et årligt beløb på ca. 650.000 kr. til drift af sekretariatet (løn, husleje og materialer mv).

Udviklingsstrategi for den bornholmske LAG-indsats

Der er to grundlæggende principper, der skal ligge til grund for arbejdet i LAG-grupperne. (1) Arbejdet i de lokale aktionsgrupper skal være baseret på den såkaldte LEADER-metode. Grundidéen er her, at lokale kræfter - og dermed lokal indsigt og kendskab til områdets særkendetegn - skal have indflydelse på landdistriktpolitikken. (2) Alle lokale aktionsgrupper skal desuden udarbejde en udviklingsstrategi, der tager udgangspunkt i udfordringerne og mulighederne for deres område. Det er endvidere udviklingsstrategien, der udstikker de lokale rammer for, hvilke projekter, aktionsgruppen kan tildele tilskud. Aktionsgrupperne kan i en vis udstrækning selv udforme kriterier for udvælgelse af projekter, der kan opnå LAG-tilskud.

Ifølge den siddende bestyrelse for Bornholm kommer erkendelse af de bornholmske problemer forud for selve strategiformuleringsprocessen.

Ifølge bestyrelsen har mange års centralisering efterladt landdistrikterne forarmet i både økonomisk og kulturel forstand. Der er mangel på den nødvendige infrastruktur (bl.a. uddannelse, beskæftigelse, offentlig service). Fiskerikrisen forstærkede et problem, der allerede var under udvikling. Tilbage i 1982 var der knapt 50.000 indbyggere. Derefter er det kun gået tilbage. Det blev hurtigt en ond spiral. Manglende beskæftigelsesmuligheder og manglende service førte til yderligere afvandring, som så har lagt et yderligere pres på økonomien med yderligere besparelser og derved igen mere afvandring.

LAG-Bornholms bestyrelse ser det som en opgave at være med til at bremse denne udvikling. LAG-Bornholm skal så at sige "være en katalysator for udvikling". Business Center Bornholm (BCB) og Erhvervshuset tager sig af de store linjer i den bornholmske erhvervsudvikling. LAG-Bornholms rolle er i højere grad at tage sig af "alle de små træer

i underskoven". Bestyrelsen for LAG-Bornholm ser også meget gerne, at medfinansieringen fra LAG'en kommer til at "fungere som en vægtstang". Det vil sige, at LAG-midlerne i så høj grad som muligt skal skaffe yderligere projektmidler til øen.

Igennem flere programperioder har LAG-Bornholm haft stor fokus på udvikling af den lokale kultur og selvforståelse. Lokal kulturel identitet er igennem årtier blev udhulet i hele Europa, også på Bornholm. Derfor vil bestyrelsen gerne fremme projekter (hvad enten de er jobskabende eller mere generelt sigter på at forbedre rammebetingelserne for lokalsamfundene), der kan være med til at støtte og udbygge den lokale kulturelle identitet. Støtte til kunsthåndværk, fødevareproduktion og små iværksættere har uden pause være i LAG'ens fokus i en 30-årig periode, og det er dette, den **vedvarende** satsning, der efter bestyrelsens opfattelse for alvor har rykket. *"At ændre et samfund gør man jo ikke på en syvårig periode".*

Strategisk fokus for LAG/FLAG-ordningen

Ud fra Bornholms særlige styrkepositioner har medlemmerne af LAG-Bornholms bestyrelse valgt at formulere en overordnet målsætning om at styrke den indre sammenhængskraft på øen samt at styrke såvel tilhørsforhold som tiltrækningskraft overfor personer, der endnu ikke bor fast på øen. Konkret er der udpeget fire temaer, som LAG/FLAG-investeringerne er blevet koncentreret indenfor:

- Bioøkonomi – herunder fiskerirelateret økonomi
- Oplevelsesøkonomi – inkl. maritime oplevelser
- Havne – og offshore relateret erhvervsudvikling
- Kultur, lokal identitet og sociale mødesteder

Derudover fremhæves det i udviklingsstrategien, at der er et stort ønske om en udvikling, der baserer sig på et fælles værdigrundlag med udspring i en grøn og bæredygtig ø – Bright Green Island.

De tre første områder har et erhvervsrettet sigte og har specifikke mål om bevarelse af job, nye job og omsætningsfremgang i de involverede virksomheder. Det sidste indsatsområde om kultur, lokal identitet og sociale mødesteder har sigte på "øget livskvalitet." Projekter under FLAG-ordningen skal være relateret til maritim økonomi.

I udviklingsstrategien fremhæves desuden en række tværgående værdier, som vil blive vurderet ekstra positivt. Med strategien håber LAG-Bornholm at kunne appellere særligt til unge - og gerne unge, der p.t. måske befinder sig udenfor Bornholm, men som lægger deres aktiviteter på Bornholm.

Erhvervsudviklingsprojekter vil, ifølge strategien, typisk kunne opnå et investeringsbidrag på op til 30% af projektomkostningerne. Men bestyrelsen for LAG-Bornholm har besluttet, at unge iværksættere i en række tilfælde vil kunne opnå op til 40-50% i investeringsbidrag.

Udviklingsstrategien for LAG/FLAG-Bornholm er blevet udviklet ad to omgange, idet den maritime del af udviklingsstrategien (FLAG) først i en senere fase blev indarbejdet i LAG-strategien. LAG-Bornholm beskriver selv processen på følgende måde:

”Processen omkring indarbejdelse af den maritime del af udviklingsstrategien har været noget speciel. Som det fremgår af møderækken ovenfor, blev der afholdt infomøde allerede i marts 2015, på foranledning af MBBL. LAG-Bornholm var klar til at igangsætte strategiarbejdet, men af ukendte årsager blev der ikke givet grønt lys fra MBBL’s side til at starte op, hvorfor arbejdet blev sat på stand by/vågeblus indtil Erhvervsstyrelsen gav grønt lys ultimo 2015. Den udvidede og integrerede udviklingsstrategi for LAG-Bornholm er blevet rundsendt blandt medlemmerne d. 24. april 2016 til høring om godkendelse, før den endelige udgave blev sendt til godkendelse hos Vækstforum og Kommunen. Denne fremgangsmåde blev valgt på baggrund af den hyppige mødefrekvens med 2 medlemsmøder samt en generalforsamling indenfor den relativt korte tilblivelsesperiode, og fordi de 3 møder efterlod en klar tilkendegivelse af - og opbakning til - de temaer der blev arbejdet med”.

Betydningen af den lokale udviklingsstrategi

Fra Styrelsens side (hhv. Erhvervsstyrelsen og Bolig- og Planstyrelsen, alt afhængigt af det aktuelle ansøgningstidspunkt - i det følgende blot omtalt som Styrelsen) har målet været at sikre en systematisk, transparent og ligelig vurdering af projektansøgninger i de forskellige LAG'er. Dette er søgt opnået via udvikling af et prioriteringsværktøj, der skal anvendes af sekretariat/bestyrelse i forbindelse med vurdering og rangordning af de indkomne projektansøgninger. Som led i vurderingen skal ansøgningerne vurderes efter otte overordnede kriterier; (1) projektansøgningens kvalitet, (2) relevans i forhold til strategi, (3) synlighed, (4) lokal forankring, (5) samarbejde – hvis relevant, (6) innovation, (7) bæredygtighed og (8) effekter.

Til hvert eneste af de otte overordnede kriterier har Styrelsen oprettet en række underpunkter, som sekretariat/bestyrelse skal tage stilling til. Målet er, at udvælgelsen/prioriteringen af projekter sker på et så objektive og oplyst grundlag som muligt, men der er selvfølgelig et ikke uvæsentligt element af skøn i besvarelsen af de enkelte spørgsmål.

Helt central er sekretariatets/bestyrelsens vurdering af de enkelte projekter i forhold til udviklingsstrategiens formulerede mål. Derfor har udviklingsstrategien stor betydning for den løbende udvælgelse af projekter.

3 Metode

Det overordnede formål med evalueringen er at afdække:

1. Hvordan brugerne har oplevet selve processen omkring ansøgning, igangsættelse og drift af projekterne
2. Hvad brugerne (projektholderne) og lokalsamfundene har fået ud af de pågældende projekter
3. Om projekterne er bæredygtige, også efter udløb af projektperioden

Evalueringen er gennemført ved en kombination af kvantitativ og kvalitativ metode. De kvantitative data stammer overvejende fra projekthåndterings-systemet PROMIS, der er udviklet af Erhvervsstyrelsen til brug for den nationale LAG-administration. Alle projektansøgninger oprettes (af projektansøger selv) i dette system, og systemet omfatter således alle påbegyndte ansøgninger.

Som evaluator er vi blevet forsynet med et udtræk fra henholdsvis LAG og FLAG-ordningen fra denne database. Udtrækket blev foretaget den 16. december 2021 og modtaget af evaluator den 6. januar 2022. Efterfølgende har Bolig- og Planstyrelsen (i det følgende blot benævnt Styrelsen) leveret et korrigeret og opdateret udtræk. Dette udtræk er modtaget den 22. april 2022. Disse to datasæt er blevet sammenkørt med LAG-Bornholms eget interne sagsbehandlersystem, og den kvantitative del af evalueringen tager udgangspunkt i dette kombinerede datasæt.

PROMIS-systemet er et digitalt projektstyringsværktøj, som LAG'erne har anvendt siden 2015. Data i systemet er primært baseret på projektholdernes egne estimater og indberetninger. PROMIS fortæller dermed om de forventede og oplevede effekter, antallet og karakteren af ansøgte og realiserede projekter, men i mindre grad om de reelt opnåede effekter af projekterne. En række af oplysningerne er baseret på projektholders skøn i **ansøgningen**, som f.eks. forventet beskæftigelseeffekt, forventet omsætning og værdiskabelse samt eventuelle effekter på besøgstal og nytte for lokalbefolkningen. Selvom tallene i sig selv ikke behøver være forkerte, er der grund til at være varsom med de konklusioner, der kan drages på basis af disse skøn. Ved projektafslutning, typisk når de ansøgte investeringer er blevet gennemført, skal projektholder udarbejde en **slutrapport** med oplysninger om realiserede resultater. I flere tilfælde vil de realiserede investeringer afvige en smule fra de projekterede investeringer, og i disse tilfælde vil projektholder ikke (nødvendigvis) få hele tilsagnet udbetalt. På tidspunktet for slutrapporten vil projektholder imidlertid sjældent have ændringer til de forventede afledte effekter af projektet (eksempelvis forventninger til omsætning, værdiskabelse og beskæftigelseeffekt, da slutrapporten jo udarbejdes på et tidspunkt, hvor investeringen er gennemført, men hvor man endnu ikke kan forvente fuld effekt af investeringen. Derfor skal projektholder inden for de jobskabende projekter også udarbejde en såkaldt **efterrapport**, hvor der samles op på, i hvor stor udstrækning, de forventede afledte effekter også er blevet realiseret i praksis. Disse efterrapporter skal udarbejdes to år efter projektafslutningen.

Der har været flere udfordringer med at anvende dette datasæt i evalueringen. I udtrækket fra PROMIS er der tilsyneladende i flere tilfælde foretaget en overskrivning, således af de samme felter i nogle tilfælde rummer data fra ansøgningen og i andre

tilfælde data fra slutrapporten. Evaluatør har derfor også fået stillet alle ansøgninger og de på evalueringstidspunktet udarbejdede slutrapporter til rådighed i pdf-format. Som led i evalueringen har vi derfor gennemført en manuel gennemgang af de enkelte poster i databasen, og så vidt som vi er blevet opmærksomme på det, har vi derefter korrigeret de enkelte oplysninger i databasen. Det siger imidlertid sig selv, at en manuel fejlretning i sig selv udgør en mulig fejlkilde.

Derudover er den kvantitative evaluering hæmmet af, at det på evalueringstidspunktet kun er en mindre del af de jobskabende projekter, der har udarbejdet en efterrapport, som evaluatør har fået stillet til rådighed i pdf-format. På evalueringstidspunktet (det vil sige til og med 2021) har LAG-Bornholm bevilget tilskud til 62 jobskabende projekter, og der er kun udarbejdet efterrapport fra 11 af disse projekter. I de tilfælde, hvor vi har haft adgang til efterrapporter, er disse indgået i evalueringen.

Vi har også anvendt desk research i form af inddragelse af tidligere evalueringer og analyser af relevans for LAG-området, og vi har gennemgået LAG'ens udviklingsstrategi samt eventuelle udviklingsstrategier fra tilgrænsende organisationer (BRK, Gourmet Bornholm, ACAB og Destination Bornholm).

Den kvalitative del af evalueringen omfatter interview med udvalgte projektholdere, med den afgangende LAG-sekretariatsleder, med udvalgte LAG-bestyrelsesmedlemmer² samt med lederne af Gourmet Bornholm, ACAB og Destination Bornholm. Projektholderne er udvalgt på den måde, at de skal dække LAG-Bornholms forskellige indsatsområder.

Den samlede projektevaluering omfatter alle de projekter, der i perioden 2015 - 2020 har opnået støtte fra LAG-Bornholm. Det drejer sig om 61 projekter under LAG-ordningen og 17 projekter under FLAG-ordningen.

LAG-Bornholms udviklingsstrategi omfatter, som tidligere nævnt, fire hovedindsatsområder; (1) Bioøkonomi, (2) Oplevelsesøkonomi, (3) Maritim økonomi og (4) Kultur, identitet og sociale mødesteder (rammevilkår).

Imidlertid er de enkelte projekter under LAG-ordningen ikke henført entydigt til ét og kun ét indsatsområde. I stedet er projekterne blevet tildelt en vægt for, i hvilken udstrækning de ligger indenfor hvert af de fire indsatsområder.

For at sikre, at de case-projekter, der udvælges til interview i den kvalitative del af evalueringen, repræsenterer LAG-Bornholms projekter bredest muligt, samtidig med at der tages hensyn til de relativt begrænsede midler, der er til rådighed for evalueringen, har vi derfor som evaluatør valgt at foretage en **tematisk baseret udvælgelse** af case-projekter. Ud fra et eksternt og overordnet kendskab til de projekter, der har opnået støtte fra LAG/FLAG-Bornholm, har vi grupperet projekterne ud fra deres tematiske hovedsigte:

1. Mad/oplevelser. Det dominerende tema i LAG-projekterne, som omfatter både LAG- og FLAG-projekter.

² Bestyrelsesmedlemmer, der har erfaring fra både indeværende og forrige programperiode.

2. Mødesteder og offentlig infrastruktur. Dette er alle sammen almennyttige projekter, og de findes kun under LAG-ordningen.
3. Outdoor/oplevelser/events. Omfatter projekter under både LAG og FLAG
4. Kunsthåndværk/oplevelser. Omfatter projekter under både LAG og FLAG
5. Erhvervsudviklingen inden for det maritime område. Omfatter kun FLAG-projekter

LAG-midlerne er ikke fordelt ligeligt på disse fem indsatsområder, idet hovedparten af midlerne er gået til Mad/oplevelser, Mødesteder og offentlig infrastruktur samt Outdoor/oplevelser/events. Udvælgelsen af cases til den kvalitative analyse skal så vidt muligt afspejle denne prioritering.

Som evaluator har vi desuden ønsket at inddrage et projekt, hvor administrationen har været oplevet som særlig problematisk – også selv om dette ikke måtte være repræsentativt for projektporteføljen som helhed. Denne type projekter har potentiale for meget læring, da det sikres, at særlige problematisk forløb på denne måde indeholdes i evalueringen.

Endelig er der skelet til projekternes absolutte størrelse og den relative betydning af LAG-støtten – dvs. LAG-tilsagnets størrelse i forhold til den samlede projektstørrelse. LAG-projektet, hvor tilsagnet har stor relativ betydning, prioriteres over de projekter, hvor støtten har mindre betydning.

For de almene projekter (fælles mødesteder) er det endvidere et krav, at der er blevet anvendt frivillig arbejdskraft.

Rent praktisk er det desuden kun de projekter, hvor slutrapporten er blevet godkendt og hvor støtten derfor har kunnet udbetales, der er indgået i bruttogruppen af projekter til kvalitativ vurdering.

På den baggrund er der udvalgt to projekter indenfor Mad/oplevelser, to indenfor Fælles mødesteder, et indenfor Outdoor/oplevelser, et indenfor Kunsthåndværk og et indenfor Maritim erhvervsudvikling

De erhvervsrettede projekter i LAG- og FLAG-ordningen skal som udgangspunkt vurderes ud fra deres evne til at fastholde og skabe job i de involverede virksomheder. Målet om jobskabelse er imidlertid et politisk mål for denne del af LAG/FLAG- indsatsen. For den enkelte virksomhed vil målet sjældent være jobskabelse i sig selv. Her vil målet med projektet typisk være udvikling af nye produkter eller processer, ny viden eller øget salg til nye kunder eller markeder. Det overordnede motiv er en bedre økonomi end man ellers ville have haft, og en del af projekterne vil sandsynligvis ikke have opnået en jobeffekt, uden at de af den grund kan opfattes fejlslagne. Projektevalueringen må derfor inkludere en vurdering af effekter, der går ud over jobskabelse.

De livskvalitetsfremmende projekter vil i udgangspunktet blive vurderet i forhold til deres evne til at gøre en positiv forskel for de erklærede målgrupper for projektet. Det vil sige, at der for disse projekter skal indhentes supplerende vurderinger fra brugerne af projektets "ydelse".

Udover at evalueringen er blevet gennemført efter ovenstående tematisering indeholder evalueringen også en særskilt vurdering af hhv. LAG- og FLAG-projekter.

Som supplement til interview af udvalgte projektholdere har vi gennemført interview med branche- og erhvervsfremmeorganisationer, der arbejder med de samme indsatsområder som LAG-Bornholm. Konkret drejer det sig om interview med direktør for Destination Bornholm, Pernille Lydolph; formand for Gourmet Bornholm, Maria Barslund samt forperson for ACAB, Maja Frendrup. Endelig har der være gennemført et gruppeinterview med udvalgte bestyrelsesmedlemmer for LAG-Bornholm (Jørgen Hammer, Susanne Carlsen og Peter Haag) og et interview med den mangeårige, nu tidligere sekretariatsleder for LAG-Bornholm, Hans Jørgen Jensen.

Der er blevet udarbejdet et overordnet referat fra hvert interview, men ikke en eksakt transskribering af interviewet. Disse referater udgør grundlaget for de kvalitative afsnit i evalueringen. I de tilfælde, hvor vi har anvendt ordrette citater fra interviewene, er disse fremhævet med *kursiv* i evalueringsrapporterne, men der er ikke i rapporten en direkte henvisning tilbage til de enkelte interview.

4 Kvantitativ projektevaluering

I perioden 2015 til udgangen af 2021 er der i alt oprettet/påbegyndt 174 projekter under de to programindsatser LAG og FLAG.

Af disse projekter er 12 imidlertid opgivet/trukket inden de blev igangsat, og 45 projekter er stadig under planlægning/udarbejdelse (dvs. de foreligger kun på kladdeniveau). En del af disse projekter er sandsynligvis opgivet. Derudover er der 17 projekter med såkaldt "uafklaret projektstatus", disse vurderes også at være opgivet.

Det betyder, at **i alt 100 projekter er blevet realitetsbehandlet af LAG-Bornholm** under de to ordninger.

Afviste projekter

Ud af de 100 projekter er de 12 blevet afvist efter vurdering af LAG-Bornholm, hvilket betyder, at **88 projekter er blevet indstillet til godkendelse af den bornholmske LAG-bestyrelse. Alle disse positivt indstillede projekter har efterfølgende fået godkendelse i Styrelsen.**

De 12 afviste projekter har en samlet ansøgningssum på 2.917.624 kr. (middelværdi 243.135 kr.). 11 af projekterne er indenfor LAG-programmet, og et enkelt projekt er indenfor FLAG-programmet.

5 af de afviste ansøgninger er indsendt af foreninger, 4 af mikrovirksomheder (under 10 ansatte) og 1 af en lille virksomhed (10 – 49 ansatte). Endelig er 1 af de afviste ansøgninger indsendt af en offentlig myndighed.

Projekter, der er blevet indstillet positivt af LAG-Bornholm

De 88 projekter, der er blevet indstillet positivt af LAG, repræsenterer et samlet investeringsbudget på knapt 40,6 mio. kr., og disse projekter har modtaget et samlet tilsagn på godt 14,5 mio. kr., jf. Tabel 1 nedenfor.

I gennemsnit modtager de enkelte projekter således et LAG-tilskud på 165.300 kr./projekt, og det gennemsnitlige projekt har et samlet investeringsbudget på 462.138 kr./projekt. Det dækker dog selvfølgelig over store forskelle fra projekt til projekt. De mindste projekter har modtaget 50.000 kr. i LAG-støtte, og det største projekt har modtaget 653.000 kr. i støtte.

Table 1: Positivt indstillede projekter, fordelt efter type af projektholder

Ansøgertype	Antal	Projektbudget	Ansøgningsbeløb	Tilsagn	Tilsagnsandel	Ansøgning/budget	Tilsagn/ansøgning
Fonde	2	543.313	245.636	245.636	1,7%	45,2%	100,0%
Foreninger	21	9.246.692	3.086.562	3.042.998	20,9%	33,4%	98,6%
Privatpersoner	2	429.478	168.595	168.595	1,2%	39,3%	100,0%
Mikrovirksomhed	49	24.486.114	9.188.811	8.607.005	59,2%	37,5%	93,7%
Lille virksomhed	2	1.334.154	650.000	404.497	2,8%	48,7%	62,2%
Offentlig myndighed	8	3.935.610	1.815.865	1.707.740	11,7%	46,1%	94,0%
Selvejende institution	1	120.000	50.000	50.000	0,3%	41,7%	100,0%
Aktionsgruppen	3	617.515	325.000	320.000	2,2%	52,6%	98,5%
I alt	88	40.668.208	15.530.469	14.546.471	100,0%	38,2%	93,7%

Det er en bred kreds af aktører, der søger og opnår tilskud via LAG-Bornholm, omend virksomheder (og især mikrovirksomheder) er dominerende, både antalsmæssigt og med hensyn til tildeling af midler. Det er således lige knapt 70% af LAG-midlerne, der er gået til virksomheder. I gennemsnit ansøger projektholderne om at få dækket 38,2% af deres projektomkostninger via LAG-ordningen. LAG-ordningen giver maksimalt mulighed for at finansiere op til 50% af projektudgifterne. Foreninger er dem, der søger om den mindste finansieringsandel fra LAG.

Som det endvidere fremgår af tabellen, så imødekommes de indsendte ansøgninger i gennemsnit ikke fuldt ud af bestyrelsen for LAG-Bornholm. I gennemsnit er det således kun 93,7% af projektansøgningsomfanget, der imødekommes.

Hvorvidt projektholderne så også modtager et tilskud, der svarer til tilsagnet, afhænger af, om projektholder er i stand til at overholde vilkårene for projekttilsagnet. Denne problemstilling er nærmere behandlet nedenfor i underafsnittet "Afsluttede projekter".

Igangværende projekter

I alt 24 af de 88 positivt indstillede projekter er under udarbejdelse. Det vil sige, at de på evalueringstidspunktet ikke var nået så langt i processen, at de har skullet udarbejde en slutrapport. Disse projekter er enten godkendt af Styrelsen eller indstillet til godkendelse af LAG-Bornholm. De 24 projekter repræsenterer en samlet projektansøgningssum på 4.955.298 kr. med en gennemsnitlig ansøgningssum på 206.471 kr.

Afsluttede projekter

I alt 64 af de 88 positivt indstillede projekter er afsluttede. Det betyder, at projektperioden er afsluttet, og slutrapporten er enten udarbejdet eller klar til at blive udarbejdet/godkendt. Disse 64 projekter udgør en samlet ansøgningssum på 10.575.171 kr. (svarende til en gennemsnitlig projektansøgning på 165.237 kr.).

Ud af de 64 afsluttede projekter er det imidlertid kun 56 projekter, der på evalueringstidspunktet har fået udbetalt deres LAG-støtte. Det vil sige, at de har udarbejdet deres afslutningsrapport, fået Styrelsens godkendelse af afrapporteringen og fået tilskuddet udbetalt. Disse 56 projekter repræsenterer et samlet tilsagn på 8.681.473 kr., og de har i alt fået udbetalt 7.706.509 kr. Der udbetales med andre ord markant mindre end tilsagnet. Udbetalingen er i gennemsnit 11,2% mindre end tilsagnet, og ud af de 56 afsluttede og udbetalte projekter er det faktisk kun 18 projekter, der har fået en udbetaling svarende til tilsagnet. Resten har fået større eller mindre (de fleste heldigvis kun mindre) reduktioner i tilsagnsbeløbet. Der kan være mange grunde til disse reduktioner, så som at projektet er blevet ændret uden forudgående accept fra Styrelsen, at der mangler bilag, at projektholder ikke har indhentet flere tilbud på ydelser og materialer etc.

4.1 Projekter opdelt på programområder

LAG-Bornholm tildeler midler efter både LAG- og FLAG-ordningen. Nedenfor er der en fordeling af de 88 indstillede projekter på de to hovedordninger og på LAG-projekternes hovedfokus, det vil sige om midlerne bruges på jobskabende aktiviteter, analyser (afdækning af specifikke problemstillinger), eller om projekterne har et almennyttigt fokus.

Tabel 2: Positivt indstillede projekter, fordelt på programområde

Program og fokus	Antal	Projektbudget	Ansøgningsbeløb	Tilsagn	Ansøgning/budget	Tilsagn/ansøgning
LAG, almen	22	8.476.595	2.766.986	2.615.297	32,6%	94,5%
LAG, jobskabende	45	20.470.617	7.135.472	6.729.768	34,9%	94,3%
LAG, analyseprojekt	4	817.515	425.000	420.000	52,0%	98,8%
FLAG, jobskabende	17	10.903.482	5.203.011	4.781.406	47,7%	91,9%
I alt	88	40.668.209	15.530.469	14.546.471	38,2%	93,7%

Ud af de samlede tilsagn stammer knapt 4,8 mio. kr. fra FLAG-ordningen (svarende til cirka 1/3 af de samlede tilsagn), og resten (knapt 9,8 mio. kr. kommer fra LAG-ordningen). Som tidligere nævnt er FLAG-ordningen blandt andet karakteriseret ved, at alle projekter skal have et jobskabende sigte.

FLAG-projekterne og analyseprojekterne adskiller sig fra de øvrige projekter derved, at projektholder ansøger om en større medfinansiering fra LAG-Bornholm. Der er endvidere en tendens til, at LAG-bestyrelsen i større udstrækning imødekommer det fulde ansøgningsbeløb på analyseprojekter. Her skal det nævnes, at alle analyseprojekter er gennemført af LAG-Bornholm selv, hvilket selvfølgelig øger sandsynligheden for, at der kun er medtaget støtteberettigede aktiviteter i ansøgningen, hvilket kan være en medvirkende forklaring på den højere grad af imødekommelse af disse projekter.

4.2 Projekter opdelt efter tematiske indsatsområder

Som nævnt i metodeafsnittet, har vi som evaluator valgt at opdele projekterne efter tematisk indsatsområde. Opdelingen af projekter efter tematisk indsatsområde hviler på projektholdernes kvalitative beskrivelse af formålet med deres projekter, og de tematiske indsatsområder er valgt for i størst mulig udstrækning af afspejle LAG-Bornholms strategiske satsning i indeværende og tidligere programmer.

Der ses på den **samlede** bornholmske indsats inden for de strategiske satsningsområder; Mad/oplevelser, Outdoor/oplevelser, Kunsthåndværk, Almene mødesteder og Maritim erhvervsudvikling på tværs af de formelle bevillingsrammer³.

Tildelingen af tema-koder er sket på baggrund af projekttitel samt -resumé eller resumé af projektformål.

Under de to programområder (udelukkende under LAG) er der gennemført 4 analyseprojekter. 3 af disse er, ud fra deres formål, henført til temaindsatsen "Mad og oplevelser". Det sidste analyseprojekt er nærværende slutevaluering af LAG-Bornholm, og dette projekt er kategoriseret som "Andet" i tabellen nedenfor.

Tematisk er Mad/oplevelser og Outdoor/oplevelser de to største satsningsområder, målt i kroner. Disse to satsningsområder har modtaget 55,6% af den samlede LAG-støtte.

Gennemsnitlig betragtet er der tale om de største projekter⁴ inden for Maritim erhvervsudvikling, Outdoor/oplevelser og Kunsthåndværk.

Table 3: Positivt indstillede projekter, fordelt efter tematisk indsatsområde

Tematisk indsatsområde	Antal	Projektbudget	Ansøgningsbeløb	Tilsagn	Andel af tilsagn	Ansøgning/budget	Tilsagn/ansøgning
Fælles mødesteder	23	9.517.860	3.314.840	3.288.151	22,6%	34,8%	99,2%
Kunsthåndværk	9	4.656.767	1.503.358	1.503.358	10,3%	32,3%	100,0%
Mad/oplevelser	32	13.846.246	4.935.258	4.574.534	31,4%	35,6%	92,7%
Maritim erhvervsudvikling	7	3.750.368	1.849.951	1.558.709	10,7%	49,3%	84,3%
Outdoor/oplevelser	16	8.696.967	3.827.062	3.521.719	24,2%	44,0%	92,0%
Andet	1	200.000	100.000	100.000	0,7%	50,0%	100,0%
I alt	88	40.668.208	15.530.469	14.546.471	100,0%	38,2%	93,7%

Ud over, som tidligere nævnt, analyseprojekterne, så er projekterne indenfor Maritim erhvervsudvikling samt Outdoor/oplevelser kendetegnet ved i højere grad at søge medfinansiering fra LAG. De projekter, der er henført til "Maritim erhvervsudvikling" drejer sig om de FLAG-projekter, der hverken kan henføres til Mad/oplevelser eller Outdoor/oplevelser. Det er typiske projekter, der sigter på at udvikle havnemiljøet eller

³ Det vil sige uafhængigt af, om bevilling kommer fra LAG- eller FLAG-programmet. Dog er indsatsområdet "Maritim erhvervsudvikling" alene bundet op på FLAG-programmet.

⁴ Det vil sige projekter med de største investeringsprojekter.

forskellige aktiviteter på havet. Det er samtidig projekter indenfor "Maritim erhvervsudvikling", der i mindst udstrækning har fået deres ansøgninger imødekommet af LAG-bestyrelsen. Der kan være mange årsager hertil, men en medvirkende forklaring kunne måske være, at gruppen er karakteriseret ved mange projektholdere, der ikke har et forudgående kendskab til LAG-ordningen, hvilket selvfølgelig øger sandsynligheden for, at der medtages projektkomkostninger i ansøgningen, der ikke er støtteberettiget efter regelsættet for ordningen.

Tabel 4: Positivt indstillede projekter, fordelt efter forventet jobskabende effekt

Tematisk indsatsområde	Antal	Projektbudget	Tilsagn	Job ved projekt-afslutning	Nye job, 2 år efter	Bibeholdte job, 2 år efter	LAG-tilskud pr. nyt job og bibeholdt job
Fælles mødesteder	23	9.517.860	3.288.151	5	12	6	182.675
Kunsthåndværk	9	4.656.767	1.503.358	15	22,5	9	47.726
Mad/oplevelser	32	13.846.246	4.574.534	37,7	70,2	14,5	54.009
Maritim erhvervsudvikling	7	3.750.368	1.558.709	9,5	18	7,5	61.126
Outdoor/oplevelser	16	8.696.967	3.521.719	14,4	33,5	9	82.864
Andet	1	200.000	100.000	0	0	0	
I alt	88	40.668.208	14.546.471	81,6	156,2	46	71.941

Hvis man ser nærmere på projekternes forventede jobskabende effekt (problematikken er yderligere behandlet i næste afsnit (4.3 Projekter fordelt efter fokusområde), så ses det, at projektholderne samlet set forventer at skabe 156 nye job og at bibeholde 46 job som følge af deres projekter. Det er projektholderne inden for Kunsthåndværk, der i størst udstrækning forventes at kunne omsætte LAG-støtte i nye og bibeholdte job.

Det er kun de færreste af de almene projekter (Fælles mødesteder), der har en forventning om jobmæssige effekter af deres projekter. Selve formålet med de almene projekter er jo at forbedre rammebetingelserne og livskvaliteten og ikke at skabe job. Derfor er det selvfølgelig også inden for denne projektgruppe, hvor man ser det største LAG-tilskud i forhold til antallet af job.

4.3 Projekter fordelt efter fokusområde

I det følgende ses der på projekter i relation til, om de har et jobskabende eller et alment (rammebetingelser/mødesteder) sigte, og der ses på disse indsatser på tværs af de formelle bevillingsrammer (enten FLAG eller LAG).

Samlet set har de jobskabende projekter lagt beslag på ca. 80% af projektmidlerne, og de jobskabende projekter har endvidere ansøgt om en lidt højere medfinansiering fra LAG'en end de almene projekter. De to projekttyper får stort set i samme omfang imødekommet deres ansøgning af LAG-Bornholm.

Gennemsnitlig betragtet er de jobskabende projekter større end de to andre projekttyper. Det jobskabende projekt har således et gennemsnitligt investeringsbudget på godt 500.000 kr., hvor det gennemsnitlige almenyttige projekt er på 385.000 kr.

Tabel 5: Positivt indstillede projekter, fordelt på deres fokus

Fokusområde	Antal	Projektbudget	Ansøgningsbeløb	Tilsagn	Andel af tilsagn	Ansøgning/budget	Tilsagn/ansøgning
Jobskabende	62	31.374.099	12.338.483	11.511.174	79,1%	39,3%	93,3%
Almene	22	8.476.595	2.766.986	2.615.297	18,0%	32,6%	94,5%
Analyse	4	817.515	425.000	420.000	2,9%	52,0%	98,8%
I alt	88	40.668.209	15.530.469	14.546.471	100,0%	38,2%	93,7%

De jobskabende projekter skal ifølge sagens natur have som formål at skabe nye job og/eller bibeholde eksisterende job, men som det fremgår af tabellen nedenfor, så har flere af de almene projekter faktisk også haft forventninger om mindre jobskabende effekter.

Tabel 6: Positivt indstillede projekter, fordelt på fokusområde og forventet jobeffekt

Fokusområde	Antal	Projektbudget	Tilsagn	Job ved projekt-afslutning	Nye job, 2 år efter	Bibeholdte job, 2 år efter	LAG-tilskud pr. nyt job og bibeholdt job
Jobskabende	62	31.374.099	11.511.174	69,1	130,7	37,5	68.437
Almene	22	8.476.595	2.615.297	12,5	21,5	8,5	87.177
Analyse	4	817.515	420.000	0	4	0	105.000
I alt	88	40.668.209	14.546.471	82	156	46	71.941

Som led i ansøgningsprocessen skal ansøger tage stilling til den forventede jobeffekt ved projektafslutning (det vil sige, når de planlagte investeringer er gennemført), og når projektet har været i drift i to år (ud fra en forventning om, at projektet på dette tidspunkt må være "fuldt indkørt" og i almindelig drift). Endvidere har projektholder skullet tage stilling til, hvor mange job, de forventer at kunne bibeholde som følge af projektet (det vil sige en form for vurdering af, hvor mange job der ville gå tabt, hvis projektet ikke var blevet gennemført).

Samlet set har de 88 projektholdere haft en forventning om at de ville kunne skabe 156 nye job, når projekterne var fuldt indkørt. Derudover har der været en forventning om, at projekterne vil føre til bibeholdelse af yderligere 46 job.

Såfremt denne jobeffekt tages for pålydende, så betyder det, at hvert enkelt job der skabt eller bibeholdt, har krævet en LAG-investering på ca. 72.000 kr., hvilket, sammenlignet med andre erhvervsfremmeordninger, vil være en meget effektiv udnyttelse af støtteordningen. Det siger imidlertid sig selv, at der er et betydeligt element af skøn forbundet med at vurdere de afledte effekter af et projekt/en investering, og der vil nok samtidig vil være en tendens til, at projektholder

overvurderer effekten af egne projekter. Derfor er det nok så interessant også at se på de faktisk realiserede jobskabende effekter af de gennemførte projekter.

Realiserede jobskabende effekter

LAG-ordningen er således tilrettelagt, at projektholder skal udarbejde en "**slutrapport**" i forbindelse med afslutning af projektet, dvs. når de planlagte investeringer og aktiviteter er gennemført. Heri skal der redegøres for, i hvilken udstrækning investeringer er gennemført som planlagt, og der skal indsendes dokumentation for de afholdte udgifter. Derudover skal projektholder forholde sig til, om de realiserede økonomiske og beskæftigelsesmæssige effekter er som forventet. Derudover skal de projektholdere, der har et projekt med en jobskabende effekt, indsende en såkaldt "**efterrapport**" (2 år efter projektafslutning), hvor der skal tages stilling til realiserede økonomiske og beskæftigelsesmæssige effekter i forhold til det forventede på evalueringstidspunktet.

Som led i evalueringen var det hensigten at benytte disse to rapporttyper til at vurdere de realiserede resultater i forhold til forventningerne, men vi har desværre måttet konstatere, at rapporterne har været uegnet til dette formål.

Indledningsvist har vi som evaluator kun haft adgang til 47 LAG-slutrapporter, 10 FLAG-slutrapporter og 11 efterrapporter, hvilket kun dækker en mindre del af de projekter, hvor der på evalueringstidspunktet burde foreligge slut- og efterrapporter.

Men det væsentligste problem er, at projektholderne kun i meget få tilfælde har forholdt sig til de oprindeligt forventede effekter. Ansøgningernes forventninger til økonomiske og beskæftigelsesmæssige nøgletal er i stor udstrækning blot videreført i slut- og efterrapporterne. Rent kvalitativt (i tekstform) beskriver projektholderne ofte uforudsete resultater og effekter samtidig med, at der indføres bemærkninger til afvigelser i forhold til investerings- og finansieringsplanen i de tilfælde, hvor det er relevant. Men hverken projektholder eller Styrelsen (som den instans, der har skullet godkende slut- og efterrapporter) har tilsyneladende haft fokus på at indhente realiserede resultater i forhold til forventede resultater.

Efterskrift vedr. slut- og efterrapport

Som evaluator er det vores indtryk, at Styrelsen primært har benyttet slutrapporterne til at kontrollere, om de gennemførte investeringer har opfyldt betingelserne for det tilsagn, der er givet, og – i de tilfælde hvor betingelserne ikke er opfyldt – at beregne reduktion i støtten i forhold til det oprindelige tilsagn. Styrelsen eller LAG-Bornholm har ikke vurderet, om projektholder **aktivt** har forholdt sig til forventede og realiserede effekter.

I princippet burde slut- og efterrapporter udgøre et udmærket værktøj, også i forbindelse med evalueringer. Vi har en række forslag til, hvorledes slut- og efterrapporterne vil kunne forbedres (jf. Bilag A: Vurdering af PROMIS' egnethed til evaluering), men det væsentlige er **fremadrettet** at sikre, at projektholder aktivt

forholder sig til, i hvilken udstrækning projektet lever op til forventningerne, herunder de kvantitative mål. I den forbindelse vil det nok være fornuftigt at gøre projektholder opmærksom på, at en afvigelse på økonomiske og beskæftigelsesmæssige måltal ikke i sig selv vil få tilskudsmæssige konsekvenser.

I relation til efterrapporter kan det muligvis være et problem, at der ikke er noget økonomisk incitament til at udarbejde rapporten, hvilket også kan være en medvirkende forklaring på det meget få antal efterrapporter, der er blevet udarbejdet.

Et alternativ til at anvende slut- og efterrapporter i en opfølgende evaluering vil være at gennemføre en opfølgning baseret på registerdata. Langt hovedparten af projektansøgerne skal jo aflevere CVR-nummer i forbindelse med ansøgningen, og denne oplysning kan benyttes til at gennemføre en registerbaseret effektmåling. En sådan effektmåling vil kunne tage udgangspunkt i udvalgte oplysninger fra PROMIS (eksempelvis omfang af LAG-støtte og arten af de gennemførte investeringer). Disse oplysninger vil så kunne samkøres med oplysninger fra Danmarks Statistik via CVR-numrene på de støttede virksomheder. Dette kunne eksempelvis være oplysninger om omsætning og beskæftigelsesomfang i virksomhederne.

En sådan analyse kan kun gennemføres i anonymiseret form, og det må altså ikke være muligt at kunne identificere enkeltvirksomheder. Dette betyder, at der kan være visse udfordringer ved at gennemføre en sådan analyse med så relativt få projekter/virksomheder som på Bornholm. En løsning kunne eventuelt være at gennemføre evalueringen af LAG-Bornholm sammen med et eller flere andre LAG-områder.

En anden udfordring ved den registerbaserede evalueringsmetode er, at virksomhedsdata først stilles til rådighed for forskning med to års forsinkelse. Det vil sige, at der til marts 2023 bliver adgang til virksomhedsdata for 2021. Det betyder, at der godt vil kunne gennemføres en registerbaseret evaluering af indeværende programperiode, men der vil gå nogle år før de støttede projekter i den nye programperiode vil kunne evalueres.

En stor fordel ved den registerbaserede evalueringsmetode er imidlertid, at det er muligt at udtage en "kontrolgruppe", forstået som en gruppe virksomheder, der på en lang række parametre ligner de støttede virksomheder mest muligt, men som IKKE har modtaget LAG-støtte. Sammenligningen mellem de støttede virksomheder og denne kontrolgruppe gør det muligt på et ganske validt grundlag at kvantificere eksempelvis omsætningseffekter og beskæftigelseseffekter af den givne LAG-støtte.

Projekter med fokus på rammevilkår og livskvalitet

De almennyttige projekter under LAG-Bornholm har haft til formål at forbedre rammebetingelser og livskvalitet (i bredeste betydning) for lokalområder. Langt de fleste projekter har, med varierende vægt, haft fokus på at forbedre eller bevare lokale mødesteder.

Som det fremgår af Tabel 2 er der i alt indstillet 22 almene projekter til godkendelse. Enkelte af de almene projekter har også forventninger til økonomiske og beskæftigelsesmæssige effekter (jf. Tabel 6), men derudover er det vanskeligt at lave en kvantitativ evaluering af disse projekter. I forbindelse med ansøgning om LAG-midler skal projektholderne forholde sig til; (1) antal nye fritidsaktiviteter, der gennemføres, (2) antal personer, der vil gøre brug af de nye faciliteter/planlagte aktiviteter og (3) antal personer i lokalområdet, der vil gøre brug af de nye faciliteter/planlagte aktiviteter.

Begrebet "en fritidsaktivitet" er ikke defineret i vejledningen til ordningen, og ud fra de udarbejdede ansøgninger ses det, at begrebet anvendes ganske "tilfældigt", og indikatoren er derfor ikke egnet til kvantitativ opfølgning. Også forventningen til antal personer, der forventes at ville gøre brug af de nye faciliteter/aktiviteter, vurderes af nogle projektholdere ganske optimistisk. I et enkelt tilfælde vurderes eksempelvis 10 gange øens befolkning at ville gøre brug af den pågældende aktivitet⁵.

Tabel 7: Almene projekter, kvantitative målsætninger

Antal almene projekter	Antal personer, der årligt gør brug af projektets faciliteter	Antal personer i lokalområdet med adgang til faciliteter	Frivilligt arbejde (antal timer)	Tilskud fra andre off. myndigheder mv.	Anden finansiering	Antal samarbejdspartnere
22	77.752	92.602	3.950	3.137.841	130.000	18
Snit pr projekt.	3.534	4.209	180	142.629	5.909	1

Samlet set har de 22 almene projekter modtaget et LAG-tilskud på godt 2,6 mio. kr. (jf. Tabel 5), men samtidig har de generet cirka 3,3 mio. kr. i yderligere finansiering fra andre kilder. I gennemsnit forventes de enkelte projekters faciliteter/aktiviteter at blive benyttet af 3.500 personer årligt, og cirka 4.200 personer fra projekternes lokalområder forventes at få adgang til projektets faciliteter/aktiviteter.

4.4 Afviste og opgivne projekter

I evalueringsperioden har LAG-bestyrelsen samlet set afvist 12 projekter. Af disse var 5 indsendt af foreninger, 4 af mikrovirksomheder, 1 af en lille virksomhed, 1 af en offentlig myndighed og 1 uoplyst.

⁵ Da den pågældende aktivitet i en vis udstrækning er målrettet øens turister, er forventningen til antal personer, der kan komme i berøring med den pågældende aktivitet selvfølgelig ikke helt urealistisk, da Bornholm årligt besøges af cirka 600.000 turister. Som evaluator har vi dog alligevel tilladt os at nedjustere antal personer, der gør brug af den pågældende facilitet/aktivitet fra 400.000 til 40.000.

Projektholderne til et par af de afviste projekter har opnået LAG-støtte til andre LAG-projekter, så det er muligt, at de oprindelige projekter er blevet tilpasset og indsendt på ny.

Derudover er der 10 projekter, der ifølge projektstyringssystemet PROMIS er blevet opgivet undervejs. Det var dog kun 8 af disse projekter, der havde opnået tilsagn om LAG-støtte, da de måtte opgives. I alt havde disse projekter opnået tilsagn på godt 930.000 kr. Ingen af de opgivne projekter havde imidlertid fået udbetalt deres LAG-støtte, og LAG-midlerne er derfor tilbageført til puljen. 5 af de 8 projekter, der havde opnået tilsagn inden de måtte opgives, var indenfor temaet Mad/oplevelser. Resten var indenfor forskellige temaer.

Som led i evalueringen er der ikke samlet systematisk op på omfanget af projekter, der har måttet opgives **efter** at de har opnået tilskud og fået støtte udbetalt, men det ser ud til kun at dreje sig om et fåtal af projekter. Således er en virksomhed gået konkurs og en anden virksomhed blevet lukket (solgt til anden virksomhed). Disse to projekter repræsenterer et tabt LAG-tilskud på i alt 340.000 kr. Derudover er der et par projekter, hvor vi som evaluator har kendskab til, at projekterne er i problemer, men hvor de stadig er i drift. Disse "problemp projekter" repræsenterer et samlet LAG-tilskud på 445.000 kr.

Set i forhold til det samlede omfang af støttede projekter må tabet, både det realiserede og det potentielle, anses som relativt beskedent.

I de følgende kapitler følger en kvalitativ evaluering af udvalgte projekter og af selve processen med implementering og drift af den bornholmske LAG-ordning.

5 Kvalitativ projektevaluering

Følgende projekter er, på baggrund af en række objektive kriterier (jf. kapitel 3 Metode), udvalgt til den kvalitative evaluering. Det vil sige, at det er disse projekter, der indgår i den følgende projekt- og procesevaluering:

Mad/oplevelser:	"Lykkelund Gedemejeri" og "Rø Jordbrug"
Outdoor/oplevelser:	"Bornholm Sea Safari"
Kunsthåndværk:	"Agregård"
Maritim erhvervsudvikling:	"Bornholms Fiskeklækkeri"
Almene projekter/mødesteder:	"KLASK-Kultur, leg og aktiviteter" samt "Skytter skaber nyt liv"

I beskrivelsen af de enkelte projekter opereres der med et ansøgt beløb, et tilsagn og et udbetalt beløb. Det ansøgte beløb er det beløb, som projektholder har ansøgt på basis af et samlet projektbudget. Typisk vil der kunne opnås et tilskud på 30-40% af det samlede projektbudget. Tilsagnet er det tilskud, som LAG-bestyrelsen har bevilget. Når beløbet afviger fra det ansøgte, kan det være, at bestyrelsen ikke vurderer alle budgetposter tilskudsberettiget eller det kan være, at bestyrelsen blot ønsker at give en mindre tilskudsandel end det ansøgte – eventuelt fordi der er mange ansøgninger i den pågældende tilskudsrunde.

Det samlede projektbudget skal opfattes som det budget, der udgør grundlaget for LAG-støtte-ansøgningen. Nogle projektholdere har indsendt budget for deres samlede udviklingsprojekt, dvs. alle de udgifter, de måtte have, og så har de måske kun søgt om en relativ begrænset LAG-finansiering. Andre har afgrænset en delmængde af deres samlede udviklingsprojekt og så kun indsendt et "samlet projektbudget" for dette delprojekt.

De forventede effekter med hensyn til økonomi og beskæftigelse er angivet på ansøgningstidspunktet. De realiserede effekter er angivet i forbindelse med udarbejdelse af slutrapport, hvilket typisk sker på det tidspunkt, hvor alle investeringer er gennemført. I et enkelt af de benyttede case-projekter er der også adgang til oplysninger om realiserede effekter 2 år efter projektafslutning (den såkaldte efterrapport).

Lykkelund Gedemejeri (MLGP-E-15-0009)

Program:	LAG
Ansøger:	Mikrovirksomhed/iværksætter Lene Schrøder og Lene Mortensen
Projektperiode:	1. april 2015 til 30. april 2017.
Ansøgningsbeløb:	219.000 kr., Tilsagn: 219.000 kr., Udbetalt: 219.000 kr.
Samlet projektbudget:	730.000 kr.
Væsentligste budgetposter:	
Mat., inventar, maskiner:	605.000 kr.
Anlægsarbejde:	125.000 kr.

Projektformål: Ikke angivet i ansøgningsskema, men etablering af et besøgs-gedemejeri med produktion af både ost og is. Dvs. både fødevarerrelateret og turismerelateret. Investering i stalde, dyr og ejendom indgår ikke i dette projektbudget.

Forventede effekter: Der forventes beskæftigelse til et par personer (projektholder) ved udgang af projektperioden. Efter 3-5 år forventes ansættelse af sæsonmedarbejdere i sommerperioden. Der forventes 900 kunder i 2016 og 2.100 kunder i 2017. Ved projektafslutning forventes et økonomisk resultat på ca. 30.000 kr./år. 2 år efter projektafslutning forventes en omsætning på 542.000 kr./år og et resultat på 237.000 kr./år.

Realiserede effekter: Projektet blev forsinket og blev først færdiggjort i juni 2017. Der var større udgifter til drift og vedligehold af anlæg end forventet. 2 år efter projektafslutning udgjorde det økonomiske resultat 100.000 kr. Beskæftigede (i 2021): 2 personer på fuldtid.

Selve ansøgningsprocessen var hård og krævende men med god hjælp fra LAG-sekretær undervejs.

Virksomhedsøkonomien har udviklet sig anderledes end forventet. Oplevelsesdelen er kommet til at betyde mere, og tilsvarende har selve produktionsværdien fået mindre betydning. Samtidig udviklede den personlige økonomi uden for projektet sig anderledes end forventet, hvilket har betydet, at den ene projektholder har måttet anvende mere tid (og hente en større indtjening) uden for projektet. Indtil nu har udtræk/overskud fra virksomheden udviklet sig nogenlunde som forventet. I selve højsæsonen er der tryk på, og de sidste par år har de haft 3 medarbejdere til at hjælpe med driften.

Projektholder har flere ideer til den fortsatte udvikling af virksomheden, dette gælder både produktionsdelen og oplevelsesdelen, hvor projektholder ser flere muligheder for at øge indtjeningen. Overordnet har projektet i det store hele levet op til det forventede.

Rø Jordbrug

Program:	LAG
Ansøger:	Mikrovirksomhed. Jacob Alsted
Projektperiode:	6. februar 2019 til 1. juni 2020
Ansøgningsbeløb:	52.000 kr. Tilsagn 52.000 kr. Udbetalt støtte: 44.397 kr.
Samlet projektbudget:	126.000 kr.
Væsentligste budgetposter:	
Anlægsarbejde:	15.000 kr.
Materialer:	101.000 kr.

Projektformål: At etablere lokaler til mikrogrønt, ægpakkeri og gårdbutik. Derudover er der turismeaktiviteter på gården. Satser primært på direkte salg til restaurationssektoren.

Forventede effekter:

Omsætning:	204.000 kr.
Bruttoværditilvækst:	42.000 kr.
Job:	1 fuldtidsjob
2 år efter projektafslutning:	
Omsætning:	306.000 kr.
Bruttoværditilvækst:	190.000 kr.
Job:	1,5 fuldtidsjob

Realiserede effekter: Projektet blev forsinket, og projektholder søgte undervejs om at måtte ændre i projektet i form af at inkludere turismefaciliteter i projektet. Det samlede projekt blev afsluttet medio 2020. Den faktisk udbetalte støtte blev mindre på grund af et lidt lavere investeringsomfang end forventet. I slutrapporten er det ikke oplyst, om de faktisk realiserede økonomiske og beskæftigelsesmæssige effekter er ændret i forhold til det forventede.

LAG-tilskuddet var med til at muliggøre, at de fik støtte til en række investeringer i produktionsapparat så vel som gårdbutik og infrastruktur og anskaffelser til den oplevelsesøkonomiske del af virksomheden. LAG'ens støtte har desuden *"været med til at give kød på fortællingen"* om den lille, unge virksomhed og det unge par bag den.

Administrativt tungt at søge og få støtte, men projektholder finder alle krav rimelige.

Projektindholdet blev ændres undervejs. Efter at projektet havde opnået tilsagn, blev der ansøgt om at inkludere en campingdel (udgifter til telte og platforme).

Virksomhedsøkonomien har udviklet sig anderledes, end projektholderne havde forventet ved projektstart, hvilket selvfølgelig også hænger sammen med den gennemførte projektændring. Det oplevelsesøkonomiske er kommet til at betyde relativt mere, og et produktionslokale har måttet *"genindrettes"*. Salget af grønt og æg udviklede sig ikke så godt som forventet. Til gengæld er der bedre indtjening på campingdelen. Virksomheden oppebærer maksimalt 1 job *"med rigtig løn og pension"* men er i stadig udvikling, og projektholder søger at finde en god balance mellem virksomhedsudvikling og familieliv.

Vil gerne udvide turisme/oplevelsesdelen, men der er mange reguleringer og mange tilladelser, der skal på plads.

Bornholm Sea Safari (MFGP-16-0052)

Program:	FLAG
Ansøger:	Mikrovirksomhed / Bornholm SeaSafari (var etableret med eget CVR på ansøgningstidspunktet)
Projektperiode:	1. november 2016 til 31. august 2018
Ansøgningsbeløb:	372.000 kr., Tilsagn: 372.000 kr., Udbetalt: 234.000 kr.
Samlet projektbudget:	1.240.163 kr.
Væsentligste budgetposter:	
Løn/konsulent:	323.000 kr.
Materialer:	840.000 kr.
Projektformål: Formålet er at arrangere kystture med fokus på sæler, fiskeri, dykning, snorkling og fugleture. I en vis udstrækning er det tanken at lave aktiviteter i samarbejde med to hoteller.	
Forventede effekter:	
Omsætning:	468.000 kr.
Værditilvækst:	386.000 kr.
Job:	1,2 årsværk
Forventede effekter efter 2 år:	
Omsætning:	540.000 kr.
Værditilvækst:	443.000 kr.
Realiserede effekter: Der blev langt fra foretaget så store investeringer som planlagt, derfor blev tilskuddet også mindre. Projektomkostningerne blev kun 640.000 kr.	

Omsætning og investering har ikke udviklet sig så positivt som forventet, hvilket primært tilskrives to år med Coronarestriktioner og begrænset omsætning. Projektholder vurderer imidlertid, at selve forretningsideen stadig er sund og vil fortsat investere tid og ressourcer i udvikling af virksomheden. Der er på flere måder potentiale for at udvide forretningerne, og projektholder er i gang med at bygge/ombygge i samarbejde med anden virksomhed. Projektholder regner med, at de to virksomheder for alvor går i drift i 2023.

Projektholder havde store problemer med at udarbejde projektansøgning men fik god hjælp af LAG-sekretær under forløbet. Skulle lige ind i den særlige "lingo", der skal benyttes ved EU-ansøgninger. Har efterfølgende været involveret i andre EU-projekter, og det er gået langt bedre.

I forbindelse med udbetaling af støtte har projektholder betalt dyre lærepenge. Var ikke opmærksom på de store konsekvenser ved ikke fuldkomment at følge ansøgningsbudgettet. Flere af disse problemer kunne, ifølge projektholder, have været undgået, hvis der på forhånd var blevet søgt om tilladelse til projektændringer.

Agregård, oplevelse af vild ler og brændefyret keramik (MLGP-E-18-1256)

Program:	LAG
Ansøger:	Mikrovirksomhed. Anne-Mette Hjortshøj og Jesper Larsen
Projektperiode:	1. september 2018 til 1. april 2019
Ansøgningsbeløb:	217.000 kr., Tilsagn: 217.000 kr., Udbetalt: 217.000 kr.
Samlet projektbudget:	636.678 kr.
Væsentligste budgetposter:	
Anlægsarbejder:	396.000 kr.
Materialer:	234.000 kr.

Projektformål: Udvikle keramikværkstedet til et besøgs- og kursusværksted. Udbygge værkstedsfaciliteterne og forbedre mulighederne for at have besøgende og gæster.

Forventede effekter ved projektafslutning:

Øget omsætning:	336.400 kr.
Øget værditilvækst:	40.000 kr.

Antal fuldtids-arbejdspladser: 1

Forventede effekter 2 år efter projektafslutning:

Øget omsætning:	400.000 kr.
Øget bruttoværditilvækst:	65.000 kr.

Realiserede effekter: Projektet blev forsinket og var først færdigt i juni 2019. På grund af et mindre tilskud end ansøgt er selve projektet også blevet reduceret i omfang. De økonomiske og beskæftigelsesmæssige effekter ved afslutning af projektet er som forventet i ansøgningen. Realiseret effekt 2 år efter projektafslutning: På grund af Corona-situationen har der ikke været anløb af krydstogtskibe, og turister herfra skulle udgøre en væsentlig del af de besøgende. Der har været lavere indtjening på krydstogtturister end forventet, til gengæld er der øget efterspørgsel efter kunst.

LAG-støtten har givet anledning til at tage det "hop" eller "spring" der skulle til, for at kunsthåndværkeren kunne dedikere sig 100% til sit værksted, ved at give slip på sit lønnede deltids (2/3) job. Det havde længe været en drøm. Projektholderen er usikker på, om og hvornår hun ville have rakt ud efter drømmen, hvis det ikke havde været for projektet. Det ville i hvert fald være sket noget senere, hvis det ikke havde været for LAG-støttemuligheden. Hendes partner har sagt sit fuldtidsjob op og i perioder arbejdet fuldtids i virksomheden, men har nu taget et halvtids konsulentjob for også at få input udefra. De har på job-skabelsesfronten langt overopfyldt hvad de havde estimeret som mål.

LAG-projektet blev også anledning til at gentænke hele forretningsideen og anledning til at opskalere fra en interesse/hobby til et fuldtidsarbejde. I løbet af selve projektperioden har det dog været nødvendigt at justere selve forretningsmodellen, primært på grund af udefra kommende omstændigheder (Corona). Turistdelen (busselskaber) fylder ikke så meget som planlagt, til gengæld bruger de mere tid og har større indtjening på selve den kunstneriske virksomhed, end de havde forventet.

Bornholms Fiskeklækkeri – fremtidens internationale partner (projekt MFGP-16-005)

Program:	FLAG
Ansøger:	Mikrovirksomhed Nexø Havn Udvikling A/S,
Projektperiode:	JAN 2017 til DEC 2018
Ansøgningsbeløb:	567.500 kr., Tilsagn 521.761 kr., Udbetalt 521.761 kr.
Samlet projektbudget	1.135.000 kr.
Væsentligste budgetposter:	
Lønninger:	300.000 kr.
Udstyr og inventar:	600.000 kr.
Transport og service:	200.000 kr.

Projektformål: Formålet er at blive Nordeuropas foretrukne samarbejdspartner indenfor klækning af fisk, opdræt af fiskeyngel, afprøvning af fodertyper og vacciner. Man vil indlede/udbygge et tæt samarbejde med forskningsinstitutioner, herunder Århus Universitet.

Forventede effekter:

Omsætning:	681.000 kr.
Job:	1 årsværk
Forventninger efter yderligere 2 år:	
Nye job:	2 årsværk
Bibeholdelse af job:	3 årsværk

Realiserede effekter, fra slutrapport. Projektets udgifter blev lidt større end forudset (dækkes af projektansøger). Der er ikke skabt nye arbejdspladser, men projektet har været med til at bibeholde eksisterende arbejdspladser.

Projektholder gør opmærksom på, at uden det indledende LAG-projekt, var det store projekt aldrig kommet op at stå. Driften af det pågældende projekt ligger langt udenfor projektholders daglige gøremål, men på grund af LAG-projektet har projektholder efterfølgende kunnet holde aktiviteter i huset/aktiviteter på det store projekt.

De samlede investeringer er blevet gennemført som planlagt, men målene for omsætning og jobskabelse er ikke blevet opfyldt. Forventningen var at skabe en ekstra arbejdsplads, men den reelle effekt har været bevarelse af en eksisterende arbejdsplads. Til gengæld har projektet været med til at **skabe rammerne** for en fortsat aktivitet i virksomheden, men uden bestandig tilførsel af nye innovations- og forskningsprojekter er anlægget ikke levedygtigt. De projekter, det efterfølgende har været muligt at søge hjem, har løbende givet beskæftigelse til 2 – 3 personer til drift og servicering af anlægget.

KLASK - Kultur, Leg, Aktivitet, Sammenhold i Klemensker (MLGP-R-15-0197)

Program:	LAG
Ansøger:	Forening. Klemensker Land- og Byforening
Projektperiode:	1. oktober 2015 til 30. december 2016
Ansøgningsbeløb:	50.000 kr., Tilsagn: 50.000 kr. Udbetalt: 46.500 kr.
Samlet projektbudget:	200.000 kr.
Væsentligste budgetposter:	
Anlægsarbejde:	134.000 kr.
Materialer:	16.000 kr.

Projektformål: At etablere et aktivitetsområde og et mødested (en grillhytte). Projektet medfinansieres med 200 frivillige timer og med yderligere tilskud fra kommune og almennyttig fond.

Forventede effekter: I ansøgningen forventes det, at 500 personer årligt vil gøre brug af de nye faciliteter og at 1600 personer i lokalområdet har umiddelbar adgang til området. Faciliteterne skal understøtte de aktiviteter, der i øvrigt arrangeres af projektholder.

Realiserede effekter: Projektet blev kraftigt forsinket på grund af en langsommere byggesagsbehandling end forventet. Derudover blev en del af det planlagte projekt droppet, hvilket medførte et lavere investeringsomfang og dermed også et lavere udbetalt tilskud end bevilget. Projektholder mener, at det forventede antal brugere er opnået, men der sker ikke nogen registrering af det faktiske antal brugere.

Projektholder havde flere udviklingsprojekter at vælge imellem men valgte det aktuelle projekt, fordi det var det mest overskuelige og det, som stillede de mindste krav til likviditeten (mellefinansiering). Det havde også betydning, at de med et mindre projekt havde en større mulighed for at få en succesoplevelse.

Ansøgning og efterfølgende indrapportering var mere krævende end forventet. Projektet er delfinansieret med frivillige timer, og registrering og dokumentation for disse timer var også mere krævende end forventet. De har registreret 500 frivillige timer på projektet men anslår at have brugt mere end 1500 frivillige timer.

Det er i høj grad op til borgerne i byen at sikre, at det nye mødested bliver benyttet, da der er fri adgang til de nyindrettede faciliteter. Den lokale byforening er dog god til at anvende faciliteterne til arrangementer, der så bliver anledninger til møder mellem folk. Der er også mange unge mennesker, der benytter de nye faciliteter. Lokalsamfundet har i regi af et andet lokalsamfundsprojekt indgået en partnerskabsaftale med BRK, så foreninger får et lille økonomisk tilskud for pasning af etablerede stier m.v. Denne gruppe passer også det grønne område omkring de nye faciliteter, så det fremstår pænt og indbydende. Overordnet set er brugen af de nye faciliteter nok lidt mindre end forventet, men det skyldes også, at de endnu ikke har fået opført en ønsket legeplads (et andet udviklingsprojekt).

Skytter skaber nyt liv i Brugsen (MLGP-R-17-0727)

Program:	LAG
Ansøger:	Forening. Nyvest Skytteforening
Projektperiode:	Juni 2018 til marts 2019
Ansøgningsbeløb:	125.000 kr., Tilsagn: 125.000 kr., Udbetalt: 125.000 kr.
Samlet projektbudget:	315.000 kr.

Projektformål: En totalreovering af den gamle brugsforening med henblik på at etablere mødested og skydebane, som også kan bruges af andre foreninger. I ansøgningen nævnes bl.a. firmaarrangementer og arrangementer for turister og borgere uden tilknytning til skydning.

Forventede effekter: Det forventes, at det årlige antal personer, der vil benytte de nye faciliteter, vil være 2500, heraf forventes de 1000 personer at komme fra lokalområdet. I slutrapporten angives det, at disse forventede mål er blevet opnået.

Det samlede renoveringsprojekt har været langt større end LAG-projektbudgettet. Samlet set udgør renoveringsomkostningerne 3,6 mio. kr. I LAG-regi var der blot søgt om støtte til investeringer for 315.000 kr. LAG-støtten var dog en medvirkende årsag (sammen med et stort tilskud fra den såkaldte byfornyelsespulje) til, at det efterfølgende var muligt at hente betydelige fondsmidler til projektet.

Formålet med det samlede udviklingsprojekt var at totalrenovere den gamle brugsforening og skabe et mødested for klubbens medlemmer, men derudover var det også målet at skabe bedre mulighed for events og arrangementer for andre end klubbens medlemmer.

Administrativt var det meget tungt at ansøge og dokumentere LAG-projektet. Projektet blev også medfinansieret med frivillige timer, og også her kæmpede foreningen lidt med at skaffe den fornødne dokumentation for de anvendte timer.

5.1 Betragtninger vedr. støtte til enkeltvirksomheder

Betragtninger vedr. støtte til enkeltvirksomheder

LAG'en har i indeværende periode (frem til ultimo 2021) ydet støtte til 88 projekter på Bornholm. Mange af dem (55 projekter, svarende til 63% af de støttede projekter), har været til enkeltvirksomheder. Når man tager den relativt begrænsede størrelse på den samlede F/LAG pulje på Bornholm i betragtning, er det samtidigt et stort antal projekter, der er støttet. Sekretariatslederen har det indtryk, at Bornholm i indeværende periode har haft flere (og mindre) projekter end de andre LAG'er, men han kender ikke nationale tal.

I en fremtidig national evaluering af LAG-ordningen kunne det også være relevant at se på antallet af støttede projekter og på hhv. små og store projekters evne til at igangsætte aktiviteter, der ellers ikke ville være blevet sat i værk. Ifølge den tidligere LAG-sekretærs opfattelse, har selv mindre støttebeløb fra LAG særlig stor betydning for unge virksomheder og/eller unge iværksættere, fordi disse virksomheder ofte har en ret lille egenkapital. Derfor får man ifølge ham igangsat flere aktiviteter/innovationer, når der satses på mindre projekter til denne gruppe af virksomheder.

Den brede og mangeårige udvikling af tematiske indsatsområder som eksempelvis kunsthåndværk, lokal fødevareproduktion og til dels outdoor-turisme, kan også have medvirket til at sikre/forbedre overlevelsen af de enkelte projekter. Det er jo et ganske begrænset antal af de støttede projekter, der efterfølgende har måttet indstilles. De flere års satsning på etablering af samarbejder indenfor de tematiske satsningsområder har kendetegnet den bornholmske LAG-indsats igennem flere programperioder, hvilket medfører, at den indeværende programperiodes "nålestiks-indsats" i enkeltvirksomheder sker på grundlag af og i samspil med et stærkt organisatorisk netværk.

"Nålestiksindsatsen" indenfor enkeltvirksomheder er dog, ifølge den tidligere sekretariatsleder, ikke i stand til at drive en udviklingsdagsorden. Hertil kræves et overordnet samarbejde mellem flere virksomheder og mellem offentlige og private aktører.

LAG-Bornholm har det erklærede mål at ville støtte de små virksomheder, det spirende lag eller "*underskoven*", som det også er blevet udtrykt. "*De store virksomheder, de kan klare sig selv*", som den tidligere LAG-sekretær udtrykker det. Dette, at arbejde med det spirende lag, må dog nødvendigvis også betyde, at der er en del spirer, der er så små, at de endnu ikke kan have bevist deres levedygtighed, når de får LAG-støtte. En mindre del af de støttede projekter har, ifølge sekretariatslederen, måttet opgives undervejs, og der er andre initiativer/samarbejder, der har måttet indstilles. Spørgsmålet er, om dette tab på mikrovirksomhederne er noget, der skal forbedres – eller forebygges – eller om det er noget, man må se som en logisk konsekvens af at arbejde med 'spirerne', også i de helt tidlige faser?

Som evaluator har vi ikke kunnet verificere et større "tab" på de mindre projekter (jf. omtalen i afsnit 4.4 Afviste og opgivne projekter). Dette KAN skyldes, at efterrapporteringen på de jobskabende projekter har været mangelfuld – at der simpelthen ikke er indhentet viden om støttede og kuldsejlede projekter. Som evaluator har vi imidlertid kunnet konstatere, at et antal projekter har måtte opgives – også efter at de har opnået tilsagn om støtte fra LAG-Bornholm (jf. afsnit "4.4 Afviste og opgivne projekter"). Dette repræsenterer selvfølgelig en form for "tabt arbejdsindsats" for både projektholder, LAG-sekretariatet og LAG-bestyrelsen, men omvendt er disse projekter blevet indstillet på et tidspunkt, hvor det har medført et tab af LAG-midler.

Det var nyt for LAG-Bornholm, at man i 2015 begyndte at give støtte til enkeltvirksomheder. Hidtil havde LAG-Bornholm valgt alene at give tilskud til samarbejdsprojekter for at være mest muligt tro mod LEADER-metoden (mens FLAG'en hele tiden havde arbejdet med tilskud til enkeltvirksomheder, da fokus hele tiden havde været på jobskabelse). LAG-sekretæren reflekterer på følgende måde:

“Vi var nok lidt længe om at se mulighederne ved at støtte små-virksomheder. Det giver god mening. Hvor vi tidligere var lidt små-fornærmede over støtte til “individuelle” projekter, så dem som uambitiøse, fordi vi så det, der battede, som det at skabe og støtte NETVÆRK i stedet for enkelt virksomheder. Men nu kan vi se, at vi jo på Bornholm HAR de der netværk, der er levedygtige og stærke, indenfor fødevarer og indenfor kunsthåndværk... Så vi har et fundament, ovenpå hvilket vi kan støtte enkeltvirksomheder... Og vi har da også støttet NOGLE netværksprojekter i perioden, om end ikke mange. Fx WCR/Makers Island. Det var tungt arbejde at skabe netværksprojekter..., at få dem op at stå, at skaffe rest-finansieringen... Det er meget nemmere med enkeltvirksomheder – de kommer selv med resten af pengene. Svært at få et netværk fra start, hvis der ikke er nogen ekstern støtte (som MI har fået med BRK; men det er sjældent).” (HJJ, 2022.03.11)

Ifølge Destination Bornholm, som er en af de samarbejdspartnere til LAG-Bornholm, der er blevet interviewet som led i evalueringsprocessen, er levedygtigheden af projekterne noget af det, som LAG'en kan overveje at styrke. Eksempelvis kunne LAG'en tydeligt gøre projektholderne opmærksom på Destination Bornholm (og andre erhvervsfremmeaktører) som mulig sparringspartner og identifikator af relevant netværk.

Som evaluator er det vores indtryk, at der hverken fra projektholder eller LAG-sekretariatet har været fokus på at følge op på de realiserede resultater i forhold til det forventede. Fra Styrelsens side er fokus på at følge op på, i hvilken udstrækning de ansøgte investeringer er blevet gennemført, og om eventuelle afvigelser i de gennemførte investeringer skal medføre en reduktion i den bevilgede støtte. Selvom LAG-programmet overordnet set har et jobskabende fokus, så er der heller ikke fra Styrelsens side fokus på at følge op på de realiserede resultater i forhold til forventningerne. Tilsyneladende er de slutrapporter, som projektholder skal udarbejde ved projektafslutning, forud fyldt med værdier, for eksempelvis forventninger til omsætning, værdiskabelse, jobskabelse etc. Disse værdier er hentet direkte fra ansøgningen. Sandsynligvis er disse forud fyldninger tænkt som en hjælp til projektholder, så det bliver nemmere at forholde sig til, om der er ændringer i forhold til det forventede. Men resultatet er tilsyneladende, at de fleste projektholdere undlader at tage stilling til eventuelle afvigelser. I hvert fald indeholder langt de fleste slutrapporter blot ansøgningens tal for de forventede nøgletal.

En lavpraktisk metode til at løse dette problem kunne eventuelt være at angive ansøgningens tal for de værdier, som projektholder skal forholde sig til, men efterlade et åbent felt projektholder skal udfylde i slut- og efterrapporter.

Som evaluator er det også vores indtryk, at der fra LAG-sekretariatets side har været ganske lille opmærksomhed på at indhente de efterrapporter, som alle projekter med et jobskabende sigte er forpligtet til at udarbejde. I hvert tilfælde er det kun i en mindre del af de tilfælde, hvor der efter projektplanen burde foreligge en efterrapport, at det rent faktisk er tilfældet. Dette har i sig selv medvirket til det manglende overblik over realiserede resultater.

Den kvalitative evaluering af enkeltprojekter viser nogle gennemgående træk, som LAG-projekterne i en vis udstrækning har til fælles med mange andre investeringsprojekter;

1. Der er tilbøjelighed til at undervurdere det samlede investeringsomfang, hvilket medfører, at projektholder må afholde en større del af den samlede investeringssum end planlagt.
2. Der opstår undervejs i projektforsløbet et behov for at ændre/tilpasse projektet. Projektholder er ikke altid opmærksom på, at sådanne ændringer medfører krav om godkendelse fra Styrelsen. Dette medfører, at projektholder kun får en del af det oprindelige projektilsagn udbetalt.
3. Som regel opstår der flere ikke forudsatte forhindringer, der bevirker, at projektet bliver forsinket. Dette medfører bl.a., at tilskuddet udbetales senere end planlagt.

5.2 Betragtninger vedr. samarbejdsprojekter

Bestyrelsen for LAG-Bornholm har både i indeværende og i tidligere programperioder haft stor fokus på at styrken levedygtigheden og den interne sammenhængskraft blandt aktørerne indenfor foreningens satsningsområder – det vil sige indenfor fødevarerproduktion, oplevelsesøkonomi/outdoorturisme, kunsthåndværk og mikroiværksættere. Dette fokus har over en årrække medvirket til etablering af så forskellige foreninger/organisationer som GAARDEN/Gourmet Bornholm, ACAB/Grønbechs Gård og Møbelfabrikken (iværksætterhuset i Nexø).

Den tidligere sekretariatsleder vurderer, at LAG-Bornholm i indeværende programperiode har støttet samarbejdsindsatser eller netværksskabende aktiviteter på tværs af enkeltvirksomheder, der har fået støtte "*i alt for lille grad*". Dette skyldes, at der ikke er administrative ressourcer til både at følge ansøgere og ansøgninger hele vejen til udbetaling og at yde denne form for mere opsøgende eller netværksskabende arbejde. LAG-Bornholm opfordrer til samarbejde; det ligger i tråd med LEADER metoden, men det er få, der har søgt om samarbejdsprojekter i denne periode.

Blandt de samarbejdsorganisationer, som LAG-Bornholm over årene har medvirket til etableringen af, skal følgende fremhæves:

GAARDEN – det regionale madkulturhus blev etableret tilbage i 2015, bl.a. med støtte fra Realdania & Stedet Tæller, EU's Regionalfond, Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter, Brdr. E., S. og A. Larsens Legat, Færgen samt Sparekassen Bornholms Fond. Gaarden driftes nu af **Gourmet Bornholm** (GB). Der er over 300 enkeltaktiviteter på GAARDEN i løbet af et år. Flere af disse aktiviteter er over årene blevet støttet af LAG-Bornholm. De mange aktiviteter på GAARDEN kræver et stort administrativt arbejde, som GB ikke kan løfte på egen hånd. Fra sidste år (2021) fik GB derfor for første gang et fast tilskud fra BRK til deres aktiviteter på GAARDEN (foreløbig for en fireårig periode). Med dette tilskud fra BRK kan foreningen få økonomien til at løbe rundt. Endvidere er BRK gode til at placere aktiviteter på GAARDEN, hvilket også medvirker til at styrke økonomien.

Foreningen Grønbechs Gård blev i 1999 etableret af det daværende Hasle kommune for at give kunsthåndværket en samlet udstillingsplatform. Istandsættelsen og driften er efterfølgende blevet medfinansieret af Bornholms Regionskommune, EU-fonde, nationale fonde og lokale fonde, herunder LAG-Bornholm. **ACAB** (Arts & Crafts Association Bornholm) har eksisteret siden 2002 og er en censureret forening, hvor hver enkelt kunsthåndværker bliver godkendt af et eksternt bedømmelsesudvalg inden optagelse. ACAB er vedtægtsmæssigt en del af Foreningen Grønbechs Gårds bestyrelse. Foreningen ACAB har også ved flere lejligheder oppebåret støtte fra LAG-Bornholm. Seneste samarbejdstiltag inden for kunsthåndværksområdet (fra 2017) er et samarbejde mellem kunsthåndværkere og kulturinstitutioner under titlen **Maker's Island Bornholm**. Formålet med dette initiativ er at øge den internationale interesse for bornholmsk kunsthåndværk. Bag Maker's Island Bornholm står Arts & Crafts Association Bornholm, Bornholms Kunstmuseum, Grønbechs Gård, Hjorths Fabrik, Kunstakademiets Designskole i Nexø, Destination Bornholm, Center for Regional- og Turisemeforskning samt Business Center Bornholm. Samarbejdet ledes af regionskommunen. Dette samarbejde er også blevet støttet af LAG-Bornholm.

Møbelfabrikken i Nexø blev etableret som en erhvervsdrivende fond og et iværksætterhus af den daværende Nexø kommune tilbage i 2001. Målet var at danne et moderne erhvervshus, hvor iværksættere kunne starte deres virksomheder op. Møbelfabrikken har gennem årene været samlingssted for iværksættere, virksomheder, netværk og ildsjæle. Huset har dog det meste af tiden haft svært ved at finde økonomisk balance, og siden 2012 har man modtaget årlige driftstilskud fra Bornholms Regionskommune. Derudover har Møbelfabrikken gennem årene modtaget støtte fra EU-fonde og lokale fonde, herunder LAG-Bornholm, der har støttet flere af de aktiviteter, der er blevet gennemført i bygningerne.

Se endvidere kapitel 6.8 Relevans i forhold til andre indsatser for en nærmere omtale af de tilgrænsende organisationer og deres samarbejde/relation med LAG-Bornholm.

5.3 Bæredygtighedselementet i projekterne

Ifølge udviklingsstrategien indgår bæredygtighedsperspektivet som et centralt opmærksomhedspunkt, bl.a. med følgende formulering: *"Under forberedelse af denne nye udviklingsstrategi er det ydermere blevet klart, at der er et stort ønske om en udvikling, der baserer sig på et fælles værdigrundlag med udspring i en grøn og bæredygtig ø – Bright Green Island"*.

Den tidligere sekretariatsleder vurderer, at bæredygtighed som overordnet, tværgående hensyn skal køre videre i den kommende programperiode. Samtidig vedkender han, at området ikke har haft den store bevågenhed i indeværende programperiode. Der er ikke blevet lavet events, studieture eller lignende for at løfte området, selv om der ville være masser af steder at tage hen og lade sig inspirere og masser af opgaver at tage fat på.

” Vi får ikke italesat bæredygtighedselementet nok i vores projekter. Men måske kan LAG'en alligevel understøtte det, fx når en virksomhed i Bæredygtig Bundlinje Bornholm har fået et gennemsyn; så kan LAG'en måske være med til at finansiere virkeliggørelsen af det efterfølgende.”

Sekretariatslederen har oplevet det som svært for LAG'en at navigere i feltet, fordi andre aktører på øen har været vage eller skiftende i deres strategier. Med tanke netop på LAG-puljens meget begrænsede størrelse fremhæver han dog vigtigheden af kommunens tilgang til og forankring af (miljømæssig) bæredygtighed – noget, han desværre oplever som nærmest fraværende. Han peger på Sønderborg kommunes Project Zero som en tilgang og en forankring til efterfølgelse på Bornholm.

Social bæredygtighed er ikke et emne, der har haft den store bevågenhed fra LAG-Bornholm. En kønsmæssig ligelig fordeling af LAG-midlerne kunne være ét element i en social bæredygtighedsprofil. Den afgangende sekretariatsleder mener, at LAG'en støtter lige mange kvindelige og mandlige projektholdere, men det er ikke en indikator, man systematisk har holdt øje med.

Når den tidligere sekretariatsleder bliver bedt om at tage et kig i ”krystalkuglen” og udtale sig om forslag til bornholmske satsninger i den kommende programperiode, nævner han bl.a. at arbejde med lokal opbakning til den grønne omstilling, inklusive Energi Ø og Test Ø. Han ser et andet uopdyrket potentiale i at vælge sundhed som et nyt fyrtårn indenfor livskvalitet. Nu er der jo mange mødesteder, bænke osv., som han konstaterer med et smil. Her er han på linje med direktøren for Destination Bornholm, der også anbefaler, at bæredygtighed tænkes ind som overliggerne på alle fremadrettede indsatser (fødevarer, kunsthåndværk, outdoor osv.). *”Det skal både italesættes og måles på måder, så vi i fællesskab bliver bevidste om, hvad vi forstår ved det, og kan handle på det”.*

Bæredygtighed er heller ikke noget, der har haft den store bevågenhed i de analyserede kunsthåndværkerprojekter.

Bæredygtighedsovervejelser er til stede i flere af fødevarer/oplevelsesprojekterne. Det kan fx være i forhold til økologiske råvarer, genanvendelse af materialer samt etablering af lokale indkøbsmuligheder - gårdbutikker, m.v.

Bæredygtighed (ud over den sociale) er heller ikke noget, der har haft større bevågenhed i de analyserede mødestedsprojekter.

6 Procesevaluering

Procesevalueringen har fokus på selve strategiudviklingsarbejdet samt på sekretariatsinformation og -støtte til projektholderne i hhv. ansøgnings- og driftsfasen. Derudover indeholder procesevalueringen en vurdering af relationen mellem Erhvervsstyrelsen og den lokale aktionsgruppe samt projektholdernes eventuelle direkte interaktion med Erhvervsstyrelsen, eksempelvis via sagsbehandlingssystemet PROMIS.

Som led i procesevalueringen ønsker vi endvidere at kunne belyse følgende lidt mere overordnede spørgsmål:

- Svarer (F)LAG's udviklingsstrategi til reelt eksisterende behov og omstændigheder på Bornholm (**relevans**)? (se afsnit 6.8 Relevans i forhold til andre indsatser)
- Hvordan oplever brugerne (sekretariatet, bestyrelsen og i særdeleshed projektholderne) processen vedr. ansøgning, bevilling, rapportering og udbetaling (**efficiens**)? (se afsnit 8 Efficiens)
- Effektivitet? (Se afsnit 9 Effektivitet)
- Hvilke overvejelser har der været omkring inddragelse af hhv. miljømæssige og sociale bæredygtighedsaspekter i arbejdet med udviklingsplanen og vurdering af de indkomne projektansøgninger (**bæredygtighed**)? Jf. omtalen i foregående afsnit.

Hvorvidt udviklingsstrategien svarer til de reelle behov har vi forsøgt at vurdere ved en sammenligning med de rapporter og analyser, der i samme periode er blevet udgivet omkring bornholmske udviklingsforhold. Denne vurdering er udelukkende kvalitativ. Procesevalueringen baserer sig på interview med tidligere sekretariatsleder, udvalgte LAG-bestyrelsesmedlemmer, udvalgte projektholdere samt lederne fra tilgrænsende erhvervsfremmeaktører/samarbejdspartnere.

6.1 Strategiudviklingsarbejdet

Bornholm var fra starten af programperioden udelukkende et LAG-område, men fra april 2016 blev øen også et FLAG-område, hvilket medførte en justering af strategien. Den lokale udviklingsstrategi udgør den overordnede styringsramme for arbejdet i aktionsgruppen. Strategien afspejler samtidig de nationale mål for lokalstyret udvikling. Den overordnede målsætning for den lokalstyrede udvikling i LAG-arbejdet er at fremme vækst og jobskabende erhvervsudvikling i landdistrikterne og fiskeriområderne. Hovedmålsætningen med **LAG-indsatsen** er at fremme etableringen af nye arbejdspladser og forbedre rammevilkårene i landdistrikterne igennem etablering af nye og udvikling af eksisterende mikrovirksomheder og små virksomheder og erhvervsrettede samarbejdsaktiviteter samt at støtte etablering af basale serviceydelser, byfornyelse og innovation. Hovedmålsætningen med **FLAG-indsatsen** er at fremme vækst og udvikling i fiskeriområderne. Indsatsområderne er fremme af job og vækstskabende erhvervsudvikling inden for temaerne etablering og udvikling af små virksomheder og mikrovirksomheder, erhvervsamarbejde, innovation og fremme diversificering af den maritime økonomi.

Ud fra Bornholms særlige styrkepositioner har medlemmerne af LAG-Bornholm valgt at formulere en overordnet målsætning om at styrke den indre sammenhængskraft på øen samt at styrke såvel tilhørsforhold som tiltrækningskraft overfor personer, der endnu

ikke bor fast på øen. Konkret er der udpeget fire temaer som LAG/FLAG-investeringerne er blevet koncentreret indenfor:

- Bioøkonomi – herunder fiskeri relateret økonomi
- Oplevelsesøkonomi – inkl. maritime oplevelser
- Havne – og offshore relateret erhvervsudvikling
- Kultur, lokal identitet og sociale mødesteder

De tre første områder har et erhvervsrettet sigte og har specifikke mål om bevarelse af job, nye job og omsætningsfremgang i de involverede virksomheder. Det sidste indsatsområde om kultur, lokal identitet og sociale mødesteder har sigte på "øget livskvalitet."

6.2 Ansøgningsproces

Den udarbejdede udviklingsstrategi for LAG-Bornholm har overordnet set haft en hel central betydning for vurdering og rangordning af de enkelte projektansøgninger. Strategien udstikker så at sige rammen for udvælgelse og vurdering af projektansøgninger.

LAG-sekretariatets rolle

LAG-sekretæren har igennem hele programperioden haft en central betydning, både for, hvilke projektansøgninger, der er fremsendt til ordningen og for vurderingen af de indkomne ansøgninger. En lang række af projektholderne fremhæver betydningen af LAG-sekretærens meget proaktive rolle. Han har med sin viden om, hvad der rør sig i lokalområdet, selv taget kontakt til potentielle ansøgere for at gøre dem opmærksom på muligheden for at opnå delfinansiering af deres projekt via LAG-ordningen, og han har været til stor hjælp i forbindelse med formulering af projektansøgninger på en sådan måde, at de lever op til de formelle krav i ordningen.

LAG-sekretærens motivation og positive indstilling har for flere projektholdere været afgørende for, at de har turdet kaste sig ud i en projektansøgning. LAG-sekretæren har givet det indtryk at være "*på projektansøgers side*", hvilket fremhæves som meget vigtigt i en ofte vanskelig ansøgningsproces.

LAG-Bornholm lægger, ifølge LAG-sekretæren, særlig vægt samarbejde og innovation. Det er et fokus, de har haft igennem flere programperioder. Innovation skal i denne sammenhæng forstås som det at tænke noget nyt i den lokale sammenhæng. Altså ikke nødvendigvis en revolutionerende opfindelse på verdensplan, men en ny anvendelse, noget nyt i sammenhængen. Og det kan eksempelvis sagtens være innovativt at støtte et femte cider-projekt på øen, bl.a. fordi det kræver en kritisk masse med samarbejder, sund konkurrence og sparring, hvis man skal blive god på et felt. Mikrobryggerierne (og Svaneke Bryghus, der nu er en af de store og veletablerede virksomheder) fremhæves som værende meget stærke til netop samarbejder og åbenhed, hvilket fører til innovation og produktforbedring hos en bred vifte af aktører.

I forbindelse med forberedelse af ansøgningerne til vurdering/godkendelse i LAG-bestyrelsen har LAG-sekretæren endvidere en central betydning og indflydelse. I takt med, at det centrale sagsbehandlingssystem PROMIS er blevet udbygget og

implementeret, har bestyrelsen dog gradvist fået en større rolle ved en pointgivning og rangordning af de enkelte projektansøgninger ud fra en række objektive kriterier. Ifølge LAG-sekretæren og LAG-bestyrelsen udgør PROMIS platformen et godt hjælperedskab i forbindelse med udarbejdelse og vurdering af projektansøgninger. Der er mange spørgsmål – men det er typisk gode spørgsmål, spørgsmål det er godt at blive stillet for projektholder og bestyrelsesmedlemmerne. PROMIS kan levere en "samlet score" af en lang række vurderingskriterier, hvor man på forhånd er blevet enige om den indbyrdes vægtning af de forskellige forhold. Enkelte vurderingskriterier har dog en vægtning, der på forhånd er lagt fast af Styrelsen. I perioden med overgang til en ny sekretariatsleder i 2022 havde den tidligere sekretariatsleder opfordret alle bestyrelsesmedlemmer til at prøve kræfter med at udfylde PROMIS point for de ansøgninger, de skulle behandle. Dette førte frem til ret forskellige "rangeringer" af ansøgningerne – og det blev grundlag for en god diskussion af kriterier og vurderinger blandt bestyrelsesmedlemmerne.

Både Koordineringsudvalget for LAG'er i Danmark (2013) og Søgaard og Thuesen (2017: 72) har anbefalet at "*sikre løbende forretningsmæssig kompetenceudvikling for LAG-bestyrelser og koordinatore*". Tidligere har Styrelsen arrangeret sådanne kompetenceudviklingsforløb for nye bestyrelsesmedlemmer og LAG-koordinatore, men i indeværende programperiode har der ikke været udbudt sådanne forløb. Den afgående sekretariatsleder har ikke savnet kompetencer, fordi han har arbejdet så længe i LAG-systemet, men han ser helt klart et behov for efteruddannelser. Bl.a. anvendes der indenfor LAG-systemet en række centrale begreber, som faktisk ikke er klart definerede. Han fremhæver dog samtidig, at den tidligere kompetenceudviklingsindsats efter hans opfattelse var relativt sagsbehandlerorienteret og tilbageskuende. "*Der var ikke meget visionært... Ikke noget innovativt og ikke noget med at tænke ud af boksen.*"

Der er projektholdere, der opfatter det som hårdt og besværligt at søge LAG-midler. Især projektholdere, der er knap så sikre i skriftlig kommunikation opfatter ansøgningsprocessen som skræmmende. I modsætning hertil er der andre projektansøgere, flere med videregående uddannelser, der giver udtryk for "*at så er det heller ikke værre*". Også her fremhæves LAG-sekretærens proaktive rolle og hans evne til specielt at hjælpe og vejlede de projektholdere, der har haft det særligt vanskeligt, med de formelle ansøgningskrav. Nogle projektholdere fremhæver, at ansøgningerne "*skal forfattes i et helt særligt sprog*", og uden aktiv vejledning fra sekretærens side ville disse ansøgninger ikke være blevet færdiggjort.

Også set i forhold til de erhvervsfremmeaktører, der delvist operer indenfor de samme områder som LAG-Bornholm (det drejer sig om Destination Bornholm indenfor turisme, Gourmet Bornholm indenfor fødevarer og ACAB indenfor kunsthåndværk), fremhæves LAG-sekretærens proaktive adfærd som et aktiv for det tillidsbårne samarbejde. LAG-sekretæren har løbende taget kontakt til de pågældende organisationer for at gøre opmærksom på muligheden for at opnå LAG-støtte til konkrete aktiviteter. Dette har været med til at sikre en stadig tilstrømning af ansøgninger indenfor de af LAG-Bornholm prioriterede områder. Blandt nogle af virksomhederne i de relevante erhverv (og dette gælder nok især indenfor kunsthåndværk), er der en udtalt reservation over for LAG-ordningen og tilsvarende EU-finansierede støtteordninger, blandt andet

begrundet i de mulige administrative komplikationer. Her har LAG-sekretærens aktive rolle haft stor betydning for, at mange af projekterne i det hele taget er blevet til noget.

Sagsbehandlersystemet PROMIS er et nogenlunde tilgængeligt system, og LAG-sekretæren hjælper ofte projektansøger med at oprette deres projekt/ansøgning på platformen. Derefter gennemgår han "multiple choice" mulighederne med ansøgerne. Det hele foregår "*rimelig håndholdt*". Ifølge LAG-sekretæren er der blevet skruet op for den administrative hjælp i indeværende programperiode: "*Hvis projektet ligger indenfor skiven (udviklingsplanen) så bærer LAG'en igennem så godt, som vi kan - fra ansøgning og helt til udbetaling.*"

Bestyrelsens rolle

Flere projektholdere fremhæver den positive betydning af LAG-bestyrelsens meget brede sammensætning. Det betyder, at bestyrelsen har en meget bred berøringsflade i det bornholmske samfund og at der altid kan findes en eller flere personer i bestyrelsen, der ligger inde med særlig viden om de ofte meget forskellige ansøgninger, der fremsendes til LAG'en.

Nogle projektholdere opfatter næsten en bevilling fra LAG'en som "*at få en arbejds giver*". Dvs. en organisation, som de følte sig forpligtede overfor og hvor bestyrelsens opbakning til lige præcis deres projekt har betydet meget for deres tro på projektet.

Selve ansøgningsprocessen

Det er lidt af en investering for både virksomheder og foreninger at gå i gang med en LAG-ansøgning. Derfor har LAG-sekretariatet haft fokus på rådgivning. Der er mange benspænd, fra revision til at dokumentere pristilbud, dokumentation og at indhente helt ens tilbud.

Der er flere projektholdere inden for de almene projekter, der opfatter selve ansøgningsproceduren som "*meget vanskelig*". Nogle giver udtryk for, at de ikke ville have søgt, hvis de på forhånd vidste, hvor vanskeligt det ville være. Både projektindhold og forventede resultater skal helst beskrives i relative abstrakte og luftige begreber.

I forbindelse med administration af LAG-ordningen og vurdering af de indkomne ansøgninger har en af de centrale udfordringer været at vurdere den såkaldte "dødvægt". Der er tale om et nøgletal, der beregnes internt i sagsbehandlingssystemet PROMIS. "Dødvægt" henviser til, hvor stor en del af projekterne, der ville være blevet gennemført, også selv om der ikke var modtaget LAG-tilskud. Oplysninger til beregningen stammer fra projektansøger selv. En høj dødvægtsprocent burde derfor være udtryk for, at projektet ville være blevet gennemført, også uden at der var modtaget LAG-støtte (SDU og Oxford, 2019, s. 1). Som evaluator kan vi dog se, at både projektholder og LAG-bestyrelsen ofte fortolker "Dødvægt" anderledes end tiltænkt i PROMIS. I mange tilfælde har projektholder vurderet LAG-støtten som hel central for, at det har været muligt at gennemføre projektet, også selvom projektet på samme tid er blevet tillagt en høj dødvægt. Som evaluator har vi derfor valgt at se bort fra begrebet og i stedet set på projektholdernes (og bestyrelsens) kvalitative vurdering af LAG-støtten.

Afviste og opgivne projekter

Som tidligere nævnt er der samlet set i perioden 2016 - 2021 blevet påbegyndt 174 ansøgninger til LAG-Bornholm, og 100 af disse er blevet fremsendt som projektansøgning og realitetsbehandlet af LAG-bestyrelsen. Ud af disse har 12 fået afslag, enten begrundet i manglende relevans i forhold til den udarbejdede udviklingsstrategi, eller fordi der i den pågældende ansøgningsrunde ikke har været tilstrækkeligt med projektmidler til rådighed set i forhold til omfanget af indkomne ansøgninger. De afviste projekter er afvist af bestyrelsen, fordi de enten ikke falder indenfor udviklingsstrategien eller fordi bestyrelsen ikke tror på finansieringsplanen. Projekter afvises, hvis ansøgningen i scorings-processen opnår "røde tal", dvs. vurderes utilstrækkeligt på et eller flere parametre. Enkelte gange er der også gode projekter (der opnår fin scoring med "grønne tal"), der må afvises, fordi der ikke er tilstrækkeligt med midler i puljen til at imødekomme alle de relevante og kvalificerede ansøgninger.

Af de 88 projekter, der af LAG-bestyrelsen er blevet indstillet til godkendelse, er de alle efterfølgende blevet godkendt af Styrelsen. Dette vidner om, at kun gennemarbejdede ansøgninger, der opfylder de formelle ansøgningskriterier, er blevet videresendt til Styrelsen.

Nogle af de ansøgninger, der i første omgang afvises, vender tilbage i en mere kvalificeret udgave eller vender tilbage som FLAG-ansøgning, hvis de i første omgang har søgt som LAG-ansøgning.

I ansøgnings- og projektforberedelsesfasen er der mange ansøgere, der opgiver at søge LAG-Bornholm om midler, fordi deres projekt ikke passer ind i LAG'ens udviklingsplan, eller fordi de gennem sparring viser sig ikke at være levedygtige. Sekretariatslederens sparring i denne periode vurderes meget vigtig for at forebygge ressourcespild hos såvel ansøger som LAG-bestyrelse. Samtidig har sekretariatet ofte en proaktiv og opsøgende rolle for at medvirke til at sikre, at LAG'en modtager ansøgninger indenfor alle dens prioriterede områder.

Særligt indenfor samarbejdsprojekter, der støtter forskellige former for samarbejde eller aktiviteter på tværs af virksomheder, kan det være nødvendigt med en del forarbejde fra LAG-sekretariatets side, før der kan indsendes en fælles ansøgning.

6.3 Drifts- og rapporthjælp

Efter selve ansøgningsfasen følger en proces, hvor projektet igangsættes og afsluttes, det vil sige frem til det tidspunkt, hvor projektets investeringer er fuldt gennemført og kan afrapporteres til Styrelsen. Typisk drejer dette sig om en periode på et halvt til to år. Projektholder har selvfølgelig selv ansvaret for at afvikle projektet i overensstemmelse med den ansøgning, der er indsendt, men derfor kan der sagtens være brug for bistand og opbakning undervejs.

Der er projektholdere, der undervejs har "følt sig meget alene i sagsbehandlingsprocessen". Det gælder især for de projektholdere, der har haft direkte kommunikation med sagsbehandlerne i Styrelsen. Flere giver udtryk for, at de har oplevet reglerne som uklare, eller i hvert fald havde de pågældende projektholdere

svært ved at forstå reglerne. De følte sig derfor helt prisgivet de administrative beslutninger, som skiftende medarbejdere i Styrelsen traf.

En hyppig udskiftning af medarbejdere i Styrelsen nævnes af flere som en udfordring. Her er problemet, at aftaler med tidligere medarbejdere efterfølgende bliver draget i tvivl, og en projektholder nævner, at det er meget vigtigt at holde pinlig orden i sin mailkorrespondance og at man altid skal have alle afgørelser og aftaler på skrift. Den pågældende projektholder har flere gange måttet søge tilbage i tidligere mails og fremsende disse som dokumentation for de beslutninger, der er truffet i projektet.

En anden udfordring i relation til kommunikation med Styrelsen har været, at styrelsen ofte gav meget korte tidsfrister til svar/dokumentation fra projektholders side, hvorimod de selv ofte havde en meget lang responstid.

Det er meget forskelligt i hvilken udstrækning projektholderne har gjort brug af lokal sekretærbistand fra LAG-Bornholm under afvikling og afslutning af projekterne. Nogle af dem, der har benyttet lokal sekretærhjælp, har følt sig *"holdt i hånden hele tiden"* og været meget tilfredse med den bistand, de har modtaget. Andre projektholdere har oplevet, at det under afrapportering af projektet var vanskeligt at komme i kontakt med LAG-sekretæren - *"men han er jo også en travl mand"*, som det blev udtrykt.

Rent administrativt giver mange projektholdere udtryk for, at PROMIS fungerer fint med hensyn til upload af bilag osv. Det tager noget tid at sætte sig ind i opbygningen af PROMIS, men også her fremhæver flere projektholdere den gode støtte fra LAG-sekretæren undervejs - især i form af introduktion til systemet under selve ansøgningsforløbet.

Flere projektholdere efterlyser en systematisk erfaringsopsamling. Det vil sige en systematisk opsamling af projektholdernes erfaringer med hensyn til selve projektadministrationen, sådan at disse erfaringer kan komme fremtidige projektholdere til gavn. Nogle projektholdere mener, at nogle af deres vanskeligheder i forbindelse afrapportering og udbetaling af støtte ville have kunnet været undgået, hvis de i tide havde været opmærksomme på nogle af de mange faldgruber. Blandt de udfordringer og opmærksomhedspunkter, som projektholderne fremhæver, er:

- Det er selvklart vigtigt at gemme alle bilag som dokumentation for alle projektudgifter. For de projektholdere, der gennemfører projekter, hvor der både er investeringer/omkostninger inden for projektet og investeringer/omkostninger uden for projektet, kommer det bag på mange, hvor besværligt det kan være efterfølgende at dokumentere de forskellige udgifter. Det kræver helt klare aftaler med alle involverede håndværkere/leverandører fra projektstart, hvis det nødvendige dokumentationsgrundlag skal være på plads fra start.
- Endvidere er det vigtigt, at alle tilbud (over 50.000 kr.) i projektet konkurrenceudsættes. Dvs. at der som minimum indhentes to tilbud på alle større investeringer og at disse tilbud efterfølgende gemmes som dokumentation. De fleste projektholdere synes at have været godt orienteret om dette krav, og vi har kun kunnet finde et eksempel på et projekt, der er blevet opgivet, fordi kravet blev opfattet som værende for restriktivt.
- I de tilfælde, hvor projektet indeholder udgifter til brugt udstyr, kan det være vanskeligt at indsamle den fornødne dokumentation for, at der ikke tidligere er

modtaget støtte til det pågældende udstyr. Dette kræver som minimum en erklæring fra sælgeren af udstyr, som projektholder også skal være opmærksom på at "indhente i tide".

- Flere projektholdere giver udtryk for, at det kan betale sig "*at skære sit projekt til*", således at projektet kommer til at omfatte den del af et måske større projekt, hvortil der søges LAG-midler. Indsender man en projektansøgning for det samlede projekt, vil enhver lille ændring i det samlede projekt kunne påvirke LAG-ansøgningen, og der skal på forhånd søges om tilladelse til enhver projektændring, hvilket administrativt er meget tungt. I de tilfælde, hvor der ikke er ansøgt om tilladelse til projektændringer, kan det i værste fald føre til, at tilskudstilsagnet bortfalder. Et tilskåret projekt kræver dog, som nævnt ovenfor, at man fra starten planlægger en adskillelse af de forskellige typer omkostninger.
- LAG-støtte forløber rent administrativt helt klart nemmest i forhold til støtte til enkeltvirksomheder. Fællesprojekter (samarbejde mellem flere virksomheder) beskrives af flere som "*lidt af et cirkus*". Det kræver meget tid og store anstrengelser at indhente de nødvendige de minimis-erklæringer og timesedler fra alle involverede. Man skal som virksomhed overveje, om det er umagen værd at indgå i fælles projekter med mange involverede. Fælles projekter, der ikke involverer så mange udførende parter – som eksempelvis udarbejdelse af fælles markedsførings- eller informationsmateriale, er helt klart nemmere at administrere end fælles projekter med mange involverede som events eller messedeltagelse.
- Mange almene mødestedsprojekter er opbygget således, at egne (frivillige) timer indgår som en del af medfinansieringen. Her skal projektholder være opmærksom på, at det kræver forholdsvis meget administration at kunne dokumentere anvendelsen af frivillige timer, og systemet til registrering af timer skal være indtænkt fra starten af projektet.
- Der er - dog mest med referencer til tidligere programperioder - flere projektholdere, der omtaler meget lang sagsbehandlingstid i forbindelse med udbetaling af tilskud. Perioden fra projektet har være afsluttet og indtil udbetaling har været meget lang, og dette har i mange tilfælde begrænset projektholders likviditet. Nogle af de almene projekter har måttet søge hjælp fra andre fonde og finansieringskilder for at "overleve" behovet for mellemfinansiering.

Flere projektholdere, især blandt de almene projekter, giver udtryk for, at LAG-ordningen rent administrativ er betydelig tungere end andre fonde, de har været i kontakt med. Projektet skal have en vis størrelse, før det "*kan betale sig*" at gå efter LAG-støtte.

Til gengæld er der også projektholdere blandt de almene projekter, der fremhæver LAG-ordningens store fleksibilitet med hensyn til tidsforsinkelser. Ofte kan det være vanskeligt på forhånd at fastlægge, hvor lang tid det tager at indhente de nødvendige tilladelser eller den supplerende finansiering. Og her fremhæves LAG'en altså for stor fleksibilitet.

Sekretariatslederen for LAG-Bornholm gennem det meste af den seneste programperiode er opmærksom på, at det administrative set up omkring LAG opfattes som tungt og rigidt. Administrationsbyrden er gearet up fra den tidligere programperiode. Dette har blandt andet haft den konsekvens, at hvor han tidligere havde overskud til at være tovholder på 10-11 LAG-drevne projekter i en programperiode, så har der i indeværende periode kun været 3 LAG-drevne projekter.

LAG-sekretæren vurderer, at hvor han tidligere anvendte 50/50 af tiden til administration og udvikling af nye projekter, så er forholdet i dag nærmere 80/20. Det vejledende arbejde frem til indsendelse af ansøgning, som er der, hvor der er et udviklingsfokus, fylder mindre i dag - og tilsvarende fylder sagsbehandlingen, fra ansøgningen er modtaget og til tilskuddet er betalt, mere.

6.4 Projektimplementering & indhold

Både bestyrelse og LAG-sekretær fremhæver, at den gældende udviklingsstrategi "*må ses i et større perspektiv*". Udviklingsstrategien skal afspejle "*et langt sejt træk*", hvor fokus igennem flere perioder har været at genrejse øen efter fiskerikrisen og at være en modvægt til de centraliseringstendenser, der ellers er så fremherskende. Målet har været at tage udgangspunkt i det såkaldte LEADER-princip, hvilket blandt andet betyder, at der skal tages udgangspunkt i de ressourcer og ideer, der findes på Bornholm. LEADER-princippet betyder endvidere, at processen gøres så "*bottom up*" som muligt, det vil sige med deltagelse af så mange og så forskelligartede personer og organisationer som muligt.

LEADER-tilgangen,⁶ som er en metodisk grundsten i LAG'ens arbejde, og måske mere tydeligt i LAG-Bornholms arbejde, end i mange andre danske LAG'ers arbejde, er vigtig at have med i betragtning, når man skal til at se på resultaterne af LAG-indsatsen. Der er 7 grundelementer i LEADER-tilgangen. Det er en territorial tilgang, altså en indsats, der ser på et afgrænset geografisk område. Det er en ressource-orienteret tilgang; der fokuseres altså på muligheder og potentialer, snarere end på svagheder og mangler. Tilgangen er inter-sektoriel, dvs. ser på muligheder, der går på tværs af eller eksisterer imellem etablerede (erhvervs-)sektorer. Etablering af partnerskaber er central; partnerskaber der ser på og skal løfte muligheder indenfor den valgte geografi. Partnerskabet skal endvidere have bred diversitet med repræsentation af offentlige instanser, private, civilsamfundsorganisationer, mænd og kvinder, unge og gamle, m.v. Arbejdstilgangen er "*bottom up*", altså initiativer, der kommer fra territoriet, og de personer og aktører, der er der. Det kaldes også "*co-creation*", men uanset hvad det kaldes i forskellige programperioder, er det grundlæggende, at LAG'en møder det, der er i og sker i området, med stor respekt.

Derfor har det været centralt i LAG-Bornholms arbejde at være bevidst om at inddrage og understøtte det lokale, det, der vokser op nedefra. Det er set som en vigtig opgave at få folk i LAG-området til at engagere sig - i foreningen, i strategiudviklingen og i projekter. For at opnå engagement har det derfor været en vigtig LAG-opgave at formidle, hvorfor det er gavnligt at arbejde ud fra LEADER-tilgangen, altså med fokus på lokale ressourcer og ideer og med et inter-sektorielt perspektiv.

LEADER-tilgangen har også en tværregional og en tværnational tilgang for at underbygge at arbejde åbent og inspirere hinanden, fx gennem besøg eller gennem fælles projekter. LAG-Bornholm har i vid udstrækning gjort brug af - særligt i tidligere programperioder - at rejse, ud, blive inspireret, og bruge det hjemme. Det er sket

⁶ Begrebet 'LEADER' stammer fra den franske forkortelse for "Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale" som betyder "Forbindelser mellem rural økonomi og udviklingsaktiviteter" (frit oversat af forfatteren).

gennem studierejser, fx med fødevareriværksættere og gennem internationale udstillinger (af kunsthåndværk) og netværksudvikling til følge.

I interviewet med sekretariatslederen og på LAG-Bornholms generalforsamling 2022 nævnes de danske LAG'ers (relativt beskedne) fokus på LEADER-metoden og manglen på et nationalt netværk for LAG'er, der er uafhængigt af særinteresser. Igen henvises der til fx Sverige, hvor landdistriktsstøtten er organiseret anderledes og har et aktivt netværk af landdistriktsaktører. Her bruges der også EU-midler til finansiering af en LEADER-organisation for svenske aktører. Den nuværende bestyrelsesformand for LAG-Bornholm har taget denne bold op og er blevet valgt som den danske repræsentant i ELARD (European LEADER Association for Rural Development), en Europæisk organisation for LEADER-arbejde (<http://elard.eu/>).

Dette ses af evaluatorene som et fremsynet initiativ, hvor LAG-Bornholm potentielt kan få en betydning for at styrke LEADER-arbejdet og LAG'ernes netværk nationalt, da disse er meget stærkere og mere velfinansierede i mange andre EU-lande end i Danmark. Bestyrelsesformanden har en ambition – delt af bestyrelsen – om at promovere LEADER-metoden til anvendelse i flere andre EU-programmer som fx social- og regionalfonde, bl.a. grundet de centrale (nær-)demokratiske værdier, som LEADER-tilgangen fordrer og styrker. Det skal i parentes bemærkes, at LAG-Bornholm allerede har en lang tradition for, at såvel bestyrelsesformand som sekretariatsleder deltager i såvel nationale og internationale sammenhænge; noget, der styrker samarbejder, innovation, netværk og givet også den 'toneangivende' rolle, som kan spores i megen omtale af LAG-Bornholm.

På Bornholm har det endvidere igennem flere programperioder været et mål at støtte flere og små projekter frem for færre og større projekter, hvilket administrationsmæssigt nok ville have været mere rationelt. Bestyrelsen har endvidere gennem flere programperioder haft det fokus, at de gerne ville støtte nye og spirende virksomheder – iværksætterne.

For at satsningen på de små projekter og de små iværksættere ikke skulle føre til for meget "spredt fægtning", har de skiftende LAG-bestyrelser på Bornholm igennem flere programperioder været opmærksomme på, at indsatsen har måttet koncentreres inden for et relativt begrænset antal udviklingsmiljøer eller "fyrtårne", som de også er blevet benævnt.

Rent programteknisk er vilkårene også blevet ændret. Tidligere måtte de lokale LAG'er kun støtte fællesprojekter, men i indeværende programperiode er der også åbnet op for at kunne støtte rene virksomhedsprojekter. I gennem flere programperioder har LAG-Bornholm støttet etableringen af fysiske mødesteder. Dette er blandt andet kommet til udtryk ved, at LAG'en har støttet etableringen af Møbelfabrikken (mødested for små iværksættere), Grønbechs Gård (mødested for kunsthåndværkere) og GAARDEN (mødested for fødevarerproducenter). Støtte til kunsthåndværk, fødevarerproduktion og små iværksættere har uden pause være i LAG'ens fokus i en 30-årig periode, og ifølge LAG-bestyrelsens opfattelse er det denne vedvarende satsning, der har betydet noget for den bornholmske LAG-succes.

Det er i det lys, man skal se satsningsområderne i den nuværende udviklingsstrategi. "Bioøkonomi" skal ses som en fortsat satsning på fødevareområdet, men hvor man har anvendt et lidt bredere begreb for også at kunne omfatte projekter med et grønt og et bæredygtigt perspektiv. Tilsvarende er satsningsområdet "Oplevelsesøkonomi" et forsøg på ikke blot at omfatte kunsthåndværk, men også de potentielle forretningsmuligheder inden for eksempelvis outdoorturisme, forskellige events samt andre besøgsvirksomheder. "Maritim økonomi" omfatter både fisk som fødevarer, men også udvikling af havneerhverv, offshore og andre aktiviteter i relation til havet. Satsningsområdet "Maritim økonomi" er knyttet op på FLAG-forordningen, og derfor understøttes udelukkende jobskabende aktiviteter – en begrænsning, der har været en udfordring igennem hele programperioden.

Det sidste satsningsområde "Kultur, identitet og sociale mødesteder" har til formål at øge Bornholms tiltrækningskraft som bo-, opholds- og oplevelsessted, og formålet er at styrke den kulturelle identitet og sammenhængskraft som LAG-Bornholm hele tiden har arbejdet for.

Kunsthåndværk og oplevelser

LAG'ens vedvarende prioritering af kunsthåndværk som et fyrtårn og dets kontinuerlige støtte til området gennem en række programperioder vurderes at være af afgørende betydning for, at Bornholms kunsthåndværk har opnået den styrkeposition (lokalt, regionalt, nationalt og internationalt), som det har. LAG'en fremhæves af flere projektholdere og samarbejdspartnere som den første og i lang tid eneste erhvervsfremmeaktør, der *"havde tillid til og så værdien (for Bornholm) af kunsthåndværket"*.

For kunsthåndværket (set fra brancheorganisationen ACAB's perspektiv) er det vigtigt, at der via LAG-Bornholms valg af kunsthåndværk som et satsningsområde er blevet skabt vished for, at kunsthåndværkerne, som virksomhed, som forening og i forskellige samarbejdskonstruktioner har kunnet søge støtte hos en forholdsvis stor erhvervsfremmeaktør. Set fra et kunsthåndværkerperspektiv er LAG'en en relativ stor spiller, der giver støtte til store projekter. Repræsentanten for ACAB vurderer endvidere, at det er positivt, at enkeltvirksomheder nu også kan få støtte, da det ofte er nemmere at planlægge og gennemføre udviklingsprojekter, der kun opfatter en enkelt virksomhed.

Fra ACAB's side fremhæves det endvidere, at støtten fra lokale fonde og puljer (herunder LAG'en) har betydet utrolig meget for udviklingen af kunsthåndværkerområdet. Støtten har været med til at 'blåstemple' erhvervet og har dermed banet vejen for yderligere projekter og for udpegningen af Bornholm som "World Craft Region".

I den nuværende programperiode er der givet støtte til 8 individuelle virksomhedsprojekter og 1 projekt, hvor Maker's Island er projektholder, dvs. et projekt, hvor der indgår mange forskellige partnere. Kunsthåndværkerprojekterne handler typisk om støtte til forskellige produktionselementer, etablering, indretning eller forbedring af værksted og/eller butikslokale samt styrket formidling af virksomheden.

Fødevarer og oplevelser

LAG'en har med deres mangeårige satsning på området opnået ekspertise og dybtgående kendskab til området. Flere projektholdere giver udtryk for, at de har modtaget rigtig god sparring i forbindelse med deres ansøgning. LAG-Bornholm har helt klart været med til at booste en række projektideer ude i virksomhederne. Ideer, der ikke var blevet realiseret, hvis ikke LAG'en havde medfinansieret.

Sparring fra LAG-sekretariatet vurderes også som meget positivt og som medvirkende til, at det i flere tilfælde har været muligt at udvikle forretningsmuligheder i krydsfeltet mellem fødevarerproduktion og oplevelser.

Blandt projektholderne indenfor området er der et håb om, at LAG'en vil bygge videre og fortsat satse på dette område i fremtiden.

Flere af de eksterne samarbejdspartnere fremhæver den store betydning af LAG-Bornholms mangeårige satsning på fødevarerområdet, *"uden denne satsning, stod vi ikke der hvor vi står nu"*.

Både i LAG-bestyrelsen og blandt de eksterne samarbejdspartnere ses det som en stor udfordring, at Bornholms Regionskommune tilsyneladende har skrinlagt den bornholmske fødevarerstrategi. Der var efter deres vurdering tale om et unikt samarbejde mellem BRK, BLF og GB, men nu mangler BRK som den primære koordinator på området. Tidligere var der en BRK-ansat måltidskonsulent, der fungerede som den centrale administrative medarbejder i koordineringen. I og med at BRK er en stor aftager af fødevarer er det også dem, der har flest "muskler" til at igangsætte initiativer, der kan gavne den lokale fødevarerproduktion. Det er (som det altid har været) en udfordring, at BRK er bundet af store indkøbsaftaler. Det høje mål om den økologiske fødevarerandel (40%) er også en udfordring for de lokale fødevarerproducenter (hvor der ikke er så mange økologiske producenter). Tidligere havde kommunen i højere grad fokus på så vidt muligt at tilgodese små lokale producenter, men det er som om dette ønske er forsvundet i kommunale sparekrav.

Outdoor og oplevelser

Turisme er som sådan ikke et erhverv, som LAG-Bornholm har understøttet i tidligere programperioder, og helt fra "gammel tid" har der fra politisk side været udtrykt ønske om, at LAG-Bornholm skulle holde sig fra turismerelaterede aktiviteter. De seneste programperioders satsning på oplevelser og oplevelsesøkonomi har dog trukket LAG'en tættere på det arbejde, der foregår i Destination Bornholm. Ikke fordi der er et formaliseret samarbejde mellem de to organisationer, men begge aktører arbejder med at udvikle aktiviteter og events i tilknytning til kunsthåndværk, lokale fødevarer og outdoor-turisme. I de senere år har Destination Bornholm dog arbejdet mindre med outdoor end de tidligere har gjort, ikke fordi de ønsker det, men på grund af begrænsede ressourcer, hvilket har øget LAG'ens betydning for udvikling af dette område.

Selvom Destination Bornholm og LAG-Bornholm til en vis grad arbejder inden for de samme områder, så opleves indsatsen af Destination Bornholm som

komplementerende. LAG-Bornholm kan medfinansiere, og Destinationen er bedre til at yde rådgivningsmæssig bistand. Destinationen har tidligere været drivende i udvikling af outdoorsektoren, men i længden har organisationen ikke de nødvendige ressourcer til at drive denne indsats.

LAG-Bornholm har i indeværende programperiode understøttet 16 enkeltprojekter indenfor Outdoor/oplevelser. Set fra Destination Bornholms side er området rent udviklingsmæssigt kommet dertil, hvor der skal etableres en samarbejdsorganisation (i stil med ACAB eller Gourmet Bornholm), der kan drive den fortsatte udvikling inden for feltet. Her kunne LAG-Bornholm have en rolle at spille i etableringen af en sådan organisation.

Almene projekter / mødesteder

Centralisering og urbanisering har været en central udviklingstendens igennem flere årtier. Dette har ført til en delvis funktionstømning af adskillige småsamfund. Det kan end ikke adskillige LAG-projekter rette op på, men de kan – i det små – være med til at afbøde nogle af de negative konsekvenser af denne udvikling.

Et af de analyserede sociale mødestedsprojekter handlede om at skabe mere socialt liv og sammenhold i en by, der lige havde mistet sin folkeskole. Dette er et formål, der passer godt ind i LAG'ens udviklingsstrategi. Projektholder ønskede at give området omkring den nu lukkede skole nye (eller reetablerede gamle) sociale funktioner. De havde to primære delaktiviteter: At skabe et mødested (=grillhytte) og at reetablere en legeplads, da den gamle var blevet flyttet til en af øens bevarede skoler. Projektet blev gennemført som planlagt, om end det tog meget længere tid end oprindeligt estimeret. At skabe et mødested har dog i sig selv ikke kunnet hamle op med den sociale krise, det kaster et lokalsamfund ud i, når det mister sin skole.

Et andet mødestedsprojekt havde til formål at renovere og udvide eksisterende klubhusaktiviteter samt i højere grad at åbne klubhuset op for aktiviteter for ikke-medlemmer. Projektholder har holdt åbent hus adskillige gange. Der er kommet virkelig mange deltagere. Der gennemføres ca. 30 arrangementer om året for ikke-medlemmer. Dette har været med til at øge omfanget af aktiviteter i det lille lokalsamfund. Samtidig har projektholder oplevet en medlemsfremgang på over 60% siden de investerede i renovering af bygningerne.

Når almene projekter trækker ud i mange år eller må deles i mange delprojekter, som trækker ud i mange år, er det en udfordring for de frivilliges motivation. I nogle projektforsløb har der været tilknyttet en ekstern facilitator, der har haft en meget vigtig rolle i at holde motivationen oppe undervejs i de langstrakte projektforsløb. Det har dog ikke været tilfældet i LAG-projektet, hvor gruppen "var alene".

De almennyttige foreninger, der har deltaget i den kvalitative analyse, giver udtryk for stor frustration over de administrative krav i forbindelse med ansøgning og senere dokumentation af de gennemførte investeringer. De nævner, at LAG'en uden sammenligning har været den administrativt mest krævende fond at ansøge og at projekter skal have en anelig størrelse "*før det er umagen værd*". Repræsentanter for

begge foreninger fremhæver, at der var god bistand fra den lokale LAG-sekretær i forbindelse med selve ansøgningen, men det nævnes også (specielt af den ene forening), at de følte sig noget overladt til sig selv i forbindelse med Styrelsens overraskende mange krav i forbindelse med afslutning/afrapportering af projektet. Det overordnede indtryk er, at det er foreningerne, der har haft vanskeligt ved at håndtere de ret restriktive administrative krav til ordningen.

6.5 Umiddelbare effekter på programniveau

Foretager man et spring i perspektiv fra projektperspektiv til programperspektiv (altså LAG-Bornholms samlede indsats i programperioden) må det også fremhæves, at LAG-Bornholm har haft en rolle som inspirationskilde overfor mange andre LAG'er, nationalt som internationalt. Flere af LAG'ens projekter, så vel som dens måde at organisere sin sekretariatsstøtte på, har haft en "demonstrationseffekt" for andre. LAG-sekretæren og LAG-bestyrelsesformanden gennem mange år har ydet en stor indsats ved beredvilligt at stille op som foredragsholdere og modtage delegationsbesøg. Begge har været "Grand Old Man" i "klassen" af LAG-sekretærer og bestyrelsesformænd; noget, som LAG-Bornholms rolle som inspirationskilde for andre vurderes at være blevet yderligere styrket af. Et af de områder, hvor LAG-Bornholm i høj grad har haft en "demonstrationseffekt" er det at arbejde indenfor nogle veldefinerede 'fyrtårne' og at holde en kontinuerlig støtte til prioriterede tematiske områder gennem flere programperioder i erkendelse af, at det at arbejde med 'det spirende lag' kræver tid og kontinuitet. LAG-Bornholms indsats og dens kontinuerlige indsats er bl.a. fremhævet som en success-case i det nyligt udgivne studie "Hvorfor vokser steder" (REGLAB, 2021).⁷ Det, at Bornholm er blevet en "fødevarer-ø", som i høj grad må tilskrives LAG'ens kontinuerlige indsats på området, var også en vigtig lokaliseringsfaktor for en af de interviewede projektholdere indenfor netop fødevarer og oplevelser, der bl.a. satser på afsætning til high-end restauranter.

I programperspektiv er det endvidere vigtigt at fremhæve Bornholms Regionskommunes årlige tilskud til LAG-sekretariatets drift. Dette er noget, der nævnes af såvel sekretariatsleder som den tidligere bestyrelsesformand. Uden dette årlige tilskud fra BRK til LAG-Bornholm-sekretariatet, ville LAG-Bornholm ikke have kunnet opretholde den sekretariatsbemanding, den sparring og det engagement i erhvervsfremmesammenhænge, som det har været muligt. BRK's opmærksomhed på, at der skal en vis "volumen" til at køre et LAG-sekretariat, og at Bornholm som ø "*ikke lige kan samarbejde med en nabokommune*" for at sikre denne volumen, har sikret, at økonomien i LAG-sekretariat har kunnet balanceres.

I indeværende programperiode er der åbnet op for direkte støtte til enkeltvirksomheder. I LAG-Bornholm har man valgt at prioritere den direkte virksomhedsstøtte ved i så høj grad som muligt at give støtte til flere og mindre projekter. Ifølge den lokale bestyrelse og sekretær har man valgt denne prioritering, fordi støtten har særlig stor betydning for de helt små virksomheder – for mikroiværksætterne. For dem kan selv et mindre

⁷ <https://oxfordresearch.dk/wp-content/uploads/2021/09/fokusanalyse-hvorfor-vokser-steder-oxford-research.pdf>

tilskud betyde meget og udgøre forskellen på, om et projekt i det hele taget bliver til noget eller ej.

I evalueringssammenhæng er datamaterialet utilstrækkeligt til at vurdere, om det har været en hensigtsmæssig strategi at satse på mange små projekter frem for færre og større projekter, men der er jo umiddelbar ikke noget, der tyder på, at de mindre projekter er mindre "overlevelsesesegnede" end de større projekter.

6.6 Sparring

I dette afsnit er der fokus på omfanget af sparring mellem de enkelte led i LAG-systemet, mellem LAG-Bornholm og projektholderne eller indbyrdes mellem de enkelte projektholdere.

En projektholder indenfor kunsthåndværk fortæller, at der som sådan ikke var sparring fra andre kunsthåndværkere på øen i forbindelse med projektopstart. De brugte i stedet kunsthåndværkere i deres personlige/professionelle netværk fra udlandet som sparringspartnere. De fremhæver dog, at selve processen med at skulle '*beskrive sin drøm*' i forbindelse med LAG-ansøgningen som værende essentiel for, at de tog drømmen alvorligt og realiserede den. Efter projektafslutning har de selv videregivet deres erfaringer fra selve LAG-processen til andre kunsthåndværkere. Og de har formidlet deres erfaringer fra projektet på flere LAG-arrangementer. Projektholder mener ikke at have modtaget direkte sparring fra LAG-sekretariatet, men han har været god til at lytte og spørge ind til projektet, og alene dette fremhæver vigtigheden af, at en (som fx LAG-sekretæren) er god til at lytte, for så kan man formulere sig. Det var ører, der var gode til at lytte, de fik. Ikke sparring.

En projektholder inden for fødevarer/oplevelser oplevede ikke at få sparring fra LAG omkring projektudvikling eller forretningsudvikling. LAG fungerede primært som en finansieringskilde, og i den forbindelse var der en god ansøgningsteknisk sparring/rådgivning.

En anden projektholder indenfor fødevarer/oplevelser fortæller, at LAG'ens støtte har været med til at "give kød" på fortællingen om deres virksomhed. Samtidig var Bornholms position som "fødevareø" en vigtig grund til, at familien valgte at flytte til Bornholm og etablere virksomhed her. Men direkte sparring til projektet fra LAG-Bornholm har de ikke modtaget.

En projektholder indenfor outdoor/oplevelser nævner, at de selv har udarbejdet de nødvendige forretningsplaner etc. De har ikke trukket på hverken LAG-sekretariatet eller det lokale erhvervscenter (BCB) i forbindelse med LAG-projektet. Men i andre forretningsammenhænge har de haft god effekt af sparring fra BCB, som i rådgivningsmæssig sammenhæng udgør et vigtigt supplement til LAG'en.

En projektholder indenfor mødesteder har heller ikke oplevet, at de fik sparring fra LAG. Forud for projektformuleringen indgik folk fra lokalsamfundet i et projekt omkring at få lokale ressourcer i spil, hvor der bl.a. var sparring med foreningsaktive fra et andet

lokalsamfund på Bornholm, så vel som med facilitator og embedsfolk, der deltog i projektet.

Den mangeårige sekretariatsleder for LAG-Bornholm fremhæver selv medejerskab og inspiration til medejerskab som en af de faktorer, der har stor betydning for sparring. Medejerskab (i enhver form) er med til at styrke relationer og skaber dermed den nødvendige grobund for sparring. Ved at en virksomhed eller et projekt får flest mulige "aktionærer", får de også en potentiel kundekreds, der kærer sig om, hvordan projektet udvikler sig og som derfor kan betragtes som aktive sparringspartnere. Et andet område, hvor LAG-sekretæren har givet sparring, er omkring etablering af partnerskaber eller samarbejder mellem projektholdere. Hvis eksempelvis en ansøger er god til noget, men mangler kompetencer på et andet område hvor en anden projektholder er godt kørende, så har LAG-sekretæren forsøgt at etablere et samarbejde.

På programniveau mener LAG-sekretæren at have identificeret "et hul" i støtten og i den specialiserede rådgivning til aktører og projekter. I de tilfælde, hvor civilsamfundsorganisationer - typisk foreninger eller løst organiserede netværk - ønsker at starte virksomhedsprojekter (som eksempelvis et bageri eller en købmand), så vil rådgivningen til dette "krydsfelt" mellem det civilsamfundsorganiserede og det virksomhedsorienterede være en gråzone. I Danmark mangler der en organisation, der specialiserer sig i rådgivning omkring etablering og drift af fællesejede virksomheder (i stil med organisationen COMPANION i Sverige). Her kunne det eksempelvis være en fremtidig rolle for LAG-Bornholm at inspirere til og rådgive om etablering af sådanne organisationer.

6.7 Netværk

LAG-bestyrelsen bliver rost i flere af de gennemførte interview, fordi der står stor respekt om de mennesker, der via deres indflydelse og forbindelser gør et stort frivilligt arbejde for at få EU-midler til Bornholm. Flere projektholdere fremhæver endvidere den store betydning af, at bestyrelsesmedlemmerne har bakket op om netop deres projekt. For nogle projektholdere har det været følsomt grænsende til det skamfulde at få offentlig støtte til virksomhedsformål, og her har den lokale anerkendelse i form af opbakning fra LAG-bestyrelsen betydet rigtig meget.

Den tidligere sekretariatsleder fortæller, at han altid forsøger at opfordre til samarbejde og netværk. Han spørger altid nye ansøgere "*Hvad har I været ude at se?*", både lokalt og udenfor øen og bidrager gerne med sine netværk og kendskab til folk og steder.

LAG-Bornholm har både i indeværende og tidligere programperioder i høj grad støttet kunsthåndværkerprojekter, der styrkede netværk, enten internt gennem styrkelse og udvikling af ACAB som organisation; gennem kompetenceudviklingsforløb med mange lokale medlemmer som deltagere; eller eksternt gennem fx udstillings- og bogprojekter, eller gennem etablering af en meget professionel hjemmeside på et tidspunkt, hvor dette ikke var almindeligt. Dette er fortsat tilfældet gennem den støtte, som LAG-Bornholm har givet til Maker's Island-sekretariatet, som også har netværk og formidling som omdrejningspunkt.

LAG-Bornholm har også, i både indeværende - men især i tidligere - programperioder i høj grad været drivende i etableringer af lokale netværk blandt aktører i fødevarerektoren. I de første år gennem støtte til arbejdet i Regional Madkultur og igennem de senere år gennem støtte til aktiviteterne på Madkulturhuset GAARDEN og producentforeningen Gourmet Bornholm.

En projektholder indenfor kunsthåndværk/oplevelser kommenterer, at deres netværk og forbindelser eksisterede allerede inden projektet og ikke er blevet styrket af det aktuelle LAG-projekt. Vedkommende vurderer, at dette ville have været anderledes, hvis der havde været tale om et fødevarerprojekt, hvor LAG-sekretæren ifølge den pågældende projektholder i højere grad fungerer som matchmaker. Imidlertid har LAG-projektet medvirket til, at eksisterende internationale netværk, der bl.a. involverer længerevarende besøg fra udlandet, kunne fortsætte, i og med at projektet har været med til at skabe bedre rammer for dette.

En projektholder inden for kunsthåndværk/oplevelser hørte om finansieringsmuligheden via LAG fra deres branchenetværk (ACAB). LAG-sekretærens opbakning til deres projektidé var afgørende for, at de gik videre med projektet, men de har ikke fået direkte **faglig** sparring eller hjælp til netværksopbygning fra LAG-sekretariatet. Projektholder havde på forhånd forventet faglig sparring fra andre medlemmer i netværket i ACAB, men det blev ikke aktuelt.

En anden projektholder indenfor fødevarer/oplevelser mener heller ikke, at de har fået meget sparring eller netværk gennem LAG-projektet, altså udover kontakten med sekretariatslederen, der har været en "*virkelig fin kontakt*" at have, som han siger.

En projektholder indenfor fælles mødesteder mener, at projektet har styrket sammenholdet og samarbejdet internt i byen - særligt i starten, hvor der var stor gejst og mange frivillige. Efterhånden som projektet trak ud, måtte forlænges og ting måtte gøres om (pga. ændrede kommunale planer), har projektet dog også været med til at udtrætte de frivillige. Det har næsten været for stor en mundfuld, måske også fordi det pågældende LAG-projekt kun var ét af flere projekter, alle sammen dele af nogle store og langvarige "kampe" mod centralisering og mod lukning af service i lokalsamfundet, som de har kastet sig ind i. Projektholder udtrykker, at der er behov for "*nogle nemme projekter, nogle nemme sejre*" for at rette op på energi og optimisme igen. Folk er slidte. Det er tungt at skulle løfte projekter på frivillig basis.

Nogle projektholdere indenfor outdoor/oplevelser beskriver deres professionelle virke som en lang, vedvarende udviklingsproces. De har erfaret, at denne udviklingsform ikke passer særlig godt til et LAG-format, hvor alt helst skal være gennemtænkt og fastlagt fra starten - og forblive sådan. Denne erfaring betyder, at de vil overveje det en ekstra gang, før der søges LAG-midler igen.

En projektholder inden for mødesteder udtaler, at LAG-Bornholm efter hans opfattelse støtter de rette steder og at de medvirker i mange meningsfulde projekter. Personligt vil han gerne være med til at søge LAG-midler igen, men det kræver et godt gennemtænkt og velafgrænset projekt, hvor omfanget af frivillige timer skal være begrænset.

6.8 Relevans i forhold til andre indsatser

I dette afsnit ses der på LAG-Bornholms indsats i forhold til andre programmer og strategier på Bornholm.

Den tidligere LAG-sekretær fremhæver LAG'ens bestræbelser på at forholde sig til og tage bestik af de strategier og mål, som andre (større) aktører og erhvervsfremmeaktører har for Bornholm, men også på nationalt og på internationalt plan (EU) for at sikre, at LAG'ens initiativer enten er med til at understøtte noget, der er samklang om, eller tilgodeser en niche, som LAG'en identificerer som komplementær til andres indsatser. På internationalt plan er det fx EU's landdistriktsprogram, klimadagsordenen og den grønne omstilling, der søges indarbejdet eller reflekteret i en lokal kontekst når eksempelvis LAG'ens udviklingsplan formuleres.

LAG-sekretæren beklager i øvrigt nedlæggelsen af øens Vækstforum, fordi det var med til at sikre en lokalt tilpasset erhvervsudviklingsstøtte. Nedlæggelsen af Vækstforum har dog betydet, at LAG-Bornholm har udviklet ambitioner om at være den aktør på erhvervsfremmeområdet, der kan inspirere med LEADER-metoden (open source, inspiration, opfordring til at samarbejde, til at koordinere).

Igennem mange år har LAG-Bornholm haft et tæt samarbejde med EU-kontaktpunktet på Bornholm, og lederen af dette kontaktpunkt er også godt bekendt med og anvender LEADER-begrebet, hvilket opfattes som en stor styrke for Bornholm.

Set i forhold til de øvrige erhvervsfremmeaktører har LAG-Bornholm også haft en ambition om at blive en vigtig udviklings- og samarbejdspartner på øen.

LAG-Bornholm tror på den positive effekt af at arbejde med klart definerede indsatsområder/fyrtårne og samtidig have en række ansøgningsrunder, hvor også mindre ansøgere kan få midler. Dette er et strategisk valg, der medfører en betydelig større sekretariatsbyrde, end hvis man – som det er tilfældet i nogle andre LAG'er – vælger kun at have én årlig ansøgningsrunde, hvor alle midlerne gives til 3-4 store projekter. I sådanne tilfælde er sekretariatet i nogle tilfælde blevet varetaget som en 10% stilling i modsætning til LAG-Bornholm, der har tæt på en fuldtidsstilling.

Med hensyn til den fokuserede indsats har LAG-Bornholm gennem de forskellige programperioder gjort sig forskellige erfaringer. Oprindeligt var der tre fyrtårne; fødevarer, kunsthåndværk og iværksætteri. De havde hvert deres fysiske sted (hhv. Kannikegård, siden Gudhjem Mølle, siden Gaarden for fødevarer, Grønbechs Gård for kunsthåndværk, og Møbelfabrikken for iværksætteri/virksomhedsnetværk), såvel som samarbejdsprojekter forskellige (sektorielle) aktører imellem. Det skabte synlige resultater og synergi mellem projekter og aktører. Det kræver dog en stor portion udholdenhed at få ført projekter ud i livet og samtidig få styrket det organisatoriske grundlag, som det eksempelvis er lykkedes med indenfor fødevarereproduktion og kunsthåndværk. Den tidligere LAG-sekretær foreslog derfor på et tidspunkt at fokusere indsatsen i den følgende programperiode på regionale fødevarer alene, men efter en strategiudviklingsproces landede programperioden på at have 8 indsatsområder. Det blev lidt uoverskueligt, og nogle af de støttede forenings- eller netværksprojekter løb ud i sandet. I den følgende programperiode (den her evaluerede) indsnævrede man

derfor igen fokusområderne til tre, med næsten de samme, men dog bredere, ord: Bioøkonomi, Oplevelsesøkonomi og Livskvalitet, og senere, med udpegningen til FLAG-området, også Maritim erhvervsudvikling.

At dømme ud fra de forskellige interview, når talen er kommet ind på tidligere perioder, og på evaluatorernes kendskab til LAG-Bornholm, vurderes det, at et begrænset antal fokusområder har den fordel, at sekretariatsstøtten bedre kan sikre synergi og eventuelle netværk og erfaringsudveksling indenfor områderne.

Flere nøglepersoner kommenterer, at samarbejdet mellem erhvervsfremmeaktører på Bornholm har ændret sig, efter at Vækstforum blev nedlagt. Det er stort set ikke eksisterende mere; i hvert fald ikke på en cyklisk måde, der involverer alle erhvervsfremmeaktører. Tidligere sikrede 3-4 årlige koordinationsmøder mellem et bredt spektrum af erhvervsfremmeaktører (BRK, Jobcenter Bornholm, BCB, VHHR, Destination Bornholm, CRT, LAG og senere også BLF) en systematisk informationsudveksling. Nu halter koordineringen "*overordentligt meget*", hvilket gør, at Bornholm går glip af synergieffekter aktørerne og projekterne imellem.

Ifølge LAG-sekretæren "henviser" LAG-Bornholm altid ansøgere til supplerende bistand fra BCB og fortæller, at de bl.a. kan få gratis hjælp til at lave en forretningsplan. Sekretariatslederen efterlyser endvidere, at BRK får en kommunal erhvervschef eller udviklingschef, en part, der er uafhængig af de ledende partnere, der ellers dominerer erhvervsrådet, en, der kan være visionær og udfordrende, og anbefaler at lade sig inspirere af Lejre kommunes erhvervschef, og det løft, det har givet for erhvervssamarbejde og retning for erhvervsudvikling der.

Ud fra de indsatsområder, der udpeges i udviklingsstrategien for LAG-Bornholm, har vi som evaluator fundet det mest hensigtsmæssigt at vurdere relevansen af LAG-strategien i forhold til de andre erhvervsfremmeaktører, der opererer inden for de samme indsatsområder som LAG'en. Det drejer sig om:

- Gourmet Bornholm, indenfor regional fødevarerproduktion og udvikling (Bioøkonomi)
- Destination Bornholm, indenfor turismeudvikling herunder udvikling af Outdoor (Oplevelsesøkonomi)
- ACAB, indenfor udvikling af kunsthåndværk (Oplevelsesøkonomi)

Gourmet Bornholm

Gourmet Bornholm (GB) har 75 medlemmer. Foreningen vokser typisk med 2 - 4 medlemmer om året. Medlemmerne er nogenlunde ligeligt fordelt mellem restaurantsektor og fødevarerproducenter, lidt flere producenter end restauranter. Mange af de nye restauranter har stor interesse i lokale fødevarer. Der er tale om en relativ lille "brancheorganisation", der ikke selv har økonomiske muskler til eksempelvis at ansætte administrativ bistand i større udstrækning.

For øjeblikket er foreningens primære aktivitet at drifte Madkulturhuset GAARDEN og at afholde events i tilknytning til huset. Derudover faciliterer foreningen en slags mentorordning, hvor nye virksomheder kan få sparring af mere erfarne medlemmer. Endelig holdes der cirka en gang i kvartalet netværksmøder, hvor medlemmerne på

skift er på besøg i hinandens virksomheder, og hvor man efterfølgende diskuterer forskellige virksomhedsrelaterede problemstillinger. Disse netværksmøder har foreningen givet stigende opmærksomhed i de senere år. Det er et forsøg på at vende tilbage til den gamle iværksætterånd og skabe en anledning til at diskutere helt nære virksomhedsrelaterede spørgsmål.

Gourmet Bornholms repræsentant opfatter det som en styrke, at LAG-Bornholm arbejder med det samme faglige område som Gourmet Bornholm og kan umiddelbart ikke se nogle ulemper ved denne konstruktion. Gourmet Bornholm opfatter det kun som sundt, at LAG-Bornholm ofte lægger nogle andre perspektiver, end de selv ville have gjort. I lighed med mange andre opfatter Gourmet Bornholm administrationen af LAG-midler som meget tung, men man ved godt, at dette ligger udenfor LAG-Bornholms muligheder at ændre. Også den meget sene udbetaling af midler fra LAG'en har i nogle tilfælde været et problem for foreningens medlemmer.

Destination Bornholm

560 medlemsvirksomheder, primært fra den private sektor, bidrager til driften af destinationsselskabet.

Ifølge den gældende strategi for Destination Bornholm har øen har en lang række styrkepositioner, som man ønsker at bygge videre på:

- en natur, som er unik og et væsentlig aktiv for turismen - et stærkt kulturliv og dertil hørende mange tilbud,
- en position som World Craft Region,
- en stærk position på outdoorområdet - og mange dygtige iværksættere og forretningsudviklere, samt
- en ganske særlig position, når vi taler fødevarer, hvor en lang række producenter og gode spisesteder er gået foran i udviklingen af tilbud til fastboende og gæster. (Destination Bornholm, Strategi 2020 – 2023)

For Destinationsdirektøren er LAG-Bornholm også en aktiv og vigtig medspiller i Bornholms udvikling, der har været god til at "kigge de rigtige steder hen", og som har været med til at udvikle og nære nogle af de områder, der i dag er bredt anerkendte som "*Bornholms styrkeområder*" (regionale fødevarer, kunsthåndværk og outdoor).

Set fra turismeerhvervet har LAG-Bornholm - personificeret ved sekretariatslederen - gennem perioden været god til at række ud og spørge til Destination Bornholms syn på et konkret projektforslag med hensyn til, hvordan et eventuelt projekt vil passe ind i Destination Bornholms strategiske satsninger, om det udfylder et hul i markedet osv. Denne "*rækken ud*" er noget, som bliver meget værdsat, fordi det sikrer en sammenhæng imellem indsatserne fra LAG og fra Destination Bornholm. Dette er vigtigt for øens erhvervsudvikling og måske særligt indenfor turismen, der er et komplekst felt. Turismeudvikling kræver derfor, at mange parter sætter sig sammen, diskuterer og er i dialog og ser strategisk på tingene. Her har LAG'en været god til at bidrage og til at række ud og involvere.

Destination Bornholm følte ikke, at det var en rolle for Destinationen at påvirke LAG Bornholms udviklingsstrategi; men undervejs i LAG'ens arbejde med at implementere strategien har der været god dialog mellem de to aktører, når det har været relevant.

Der er en gensidig bevidsthed om hinandens forskellighed og forskellige mål og styrker. LAG-Bornholm har været god til at orientere sig i, hvad Destination Bornholm har af strategiske mål og prioriteringer. Et eksempel på dette er det maritime program (FLAG), hvor der var mange overlappende prioriteter og ønsker (F)LAG og Destinationen imellem. De indledende dialoger og det at søge hinandens blik på tingene undervejs sikrer, at erhvervsfremmeaktørerne går i samme retning, hvilket er i hele Bornholms interesse.

Outdoorindsatser er, eller har været, et prioriteret område for begge aktører (Destinationen og LAG), og der har været samarbejder omkring mountainbike-spor og en række andre projekter omkring outdoor. Imidlertid har Destination Bornholm måttet neddrole deres destinationsudviklingsaktiviteter omkring outdoor grundet begrænsede ressourcer.

To andre vigtige styrkeområder, som Destination Bornholm arbejder med destinationsudvikling indenfor, er regionale fødevarer og kunsthåndværk; altså de to andre af de tre tematiske indsatser, LAG'en har arbejdet med under "oplevelsesøkonomi", og som for LAG'en går mange år tilbage i tid. Selv om de to erhvervsfremmeaktørers indsatsområder overlapper hinanden, understreger den interviewede direktør for Destination Bornholm, at de bruger forskellige, komplementære greb i deres arbejder. Derfor er der ikke tale om en duplikering af indsatser eller spildte ressourcer, men snarere noget, der supplerer hinanden. LAG's rolle fremhæves som værende "*helt essentiel i opstarten*" af arbejdet med et område, hvor Destination Bornholm typisk er gået videre med et område ved at arbejde med 'driften' af det, altså (videre)udviklingen af forretningsmodeller, der kan udvides eller repliceres. Hvor der nogle gange er en kronologi (hvor LAG'en er den, der dyrker noget op, og Destinationen så kommer ind i den videre drift og udvikling), så er det ifølge direktøren ikke så vigtigt, hvad der kommer først, fordi samarbejdet ikke er noget, der kan sættes på formel. Det handler om at skabe rum for samarbejde med dialog, så aktørerne ved hvor hinanden står og hvordan de kan supplere hinanden.

De gennemførte erhvervsfremmeaktør interviews understreger vigtigheden af den **kontinuerlige støtte**, LAG'en har givet til de udvalgte fyrtårnsområder. Som Direktøren for Destination Bornholm formulerer det, her i konteksten af fødevarer: "*Det er vigtigt med et vedvarende fokus. Der er stadig udviklingspotentialer. Og desuden er der mange, der puster os i nakken, så vi skal blive ved med at gøre os umage og være dygtige hvis vi skal stå distancen over tid.*" Her ses koblingen mellem bæredygtighed og fødevarer som det nye sort. "*LAG'en skal, ligesom vi skal, have opmærksomhed på at det man gør, skal tage afsæt i Bornholms styrkeområder, og fødevarer er et af styrkeområderne. Vi har nærmest en forpligtelse til at holde fast i det og holde fast i at det skal være en styrkeposition.*"

Hun fremhæver kunsthåndværket som et andet styrkeområde, man skal holde fast i og investere i, fordi der er mange muligheder. Det er vigtigt at anerkende kunsthåndværkernes evne til nyskabelse. Hun henviser til en kendt restauratør, der et par uger tidligere havde sagt: "*vi skylder jo kunsthåndværkerne alt på fødevareriden*"..., *de viste vejen med deres innovationslyst og vilje, og vilje og evne til at drive virksomhed og bygge et livsværk op fra Bornholm.*"

Set fra et destinationsudviklingsperspektiv har det været en meget stor styrke, der hvor der har været en organisatorisk struktur indenfor et område, som fx kunsthåndværket, der allerede havde ACAB, og hvor det derfor er ulig meget lettere for et destinationselskab at bidrage, fordi der så er flere aktører til at bære opgaverne sammen. Dette er i modsætning til outdoor-området, hvor det (endnu) ikke er lykkedes at etablere en egentlig organisering for 'sektoren'. De LAG-støttede projekter indenfor outdoor er mest individuelle virksomhedsprojekter. Dette er væsentligt forskelligt fra de første LAG-programperioders støtte til kunsthåndværk- 'sektoren', hvor en lang række organisatoriske projekter blev støttet.

ACAB

ACAB har 71 medlemmer fra det professionelle kunsthåndværk på Bornholm. Medlemmerne er aktive indenfor glas, keramik, tekstil, smykker og træ.

ACAB's repræsentant fremhævede ligeledes den positive betydning af den lokale støtte, som LAG'en repræsenterer. Den lokale støtte har haft betydning for imødekommelse af ansøgninger hos nationale puljer eller aktører. Det er tydeligt, at LAG'ens støtte, også i de tidligere perioder, har været helt afgørende for, at ACAB og kunsthåndværket på Bornholm har opnået den stærke position, som de har. ACAB-formanden ser en direkte forbindelse mellem LAG'ens tidlige og fortsatte støtte til kunsthåndværket, og det faktum, at Bornholm fra 2017 har opnået status som World Craft Region.

7 Sammenhæng

I dette afsnit ses der på, i hvilken udstrækning, der er sammenhæng mellem de overordnede mål og hensigter, således som de kommer til udtryk i udviklingsstrategien for LAG-Bornholm, og de konkrete indsatser i de gennemførte projekter.

Ifølge bestyrelse og tidligere LAG-sekretær indgår sammenhængen mellem de ansøgte projekter og LAG'ens udviklingsplan som et helt centralt element, når bestyrelsen og sekretariatsleder vurderer og prioriterer nye projekter.

Den afgående sekretariatsleder fortæller, at han proaktivt har gået ind og arbejdet med områder, der står i LAG'ens udviklingsstrategi, men hvor andre aktører ikke rykker. LAG'ens egne udviklingsprojekter har altså været en målrettet måde at virkeliggøre strategien på. Det har fx været tilfældet i LAG'ens egne analyse- eller udviklingsprojekter som fx imarksætterprojektet, der arbejdede med at få tiltrukket nye, unge økolandmænd til øen og få produceret flere økologiske grøntsager gennem at arbejde med mulige forretningsmodeller og med netværk mellem aktører. I tidligere perioder var der måske 10-11 projekter, hvor sekretariatslederen også var tovholder. I denne periode har der været tre. Han håber, at der i den kommende programperiode kan sikres mere "frirum" til at udvikle og være tovholder for egne projekter – projekter, der er skræddersyet til at virkeliggøre dele af strategien.

Bestyrelsen for LAG-Bornholm giver dog samtidig udtryk for, at der er tale om en "hårfin balance", hvor man kan benytte "egne projekter" til en strategisk udvikling af et område, som bestyrelsen har valgt at satse på, men hvor det heller ikke må blive sådan "*at det er os (bestyrelsen) der får LAG-midlerne*". Men af hensyn til det strategiske udviklingsarbejde ser bestyrelsen det som en stor fordel, at de har mulighed for at køre egne projekter.

De projekter, der har med kunsthåndværk at gøre, og som er relateret til "oplevelsesøkonomi", vurderes alle at have en meget høj grad af sammenhæng med LAG'ens udviklingsstrategi. De skaber lokale arbejdspladser, der ofte bygger på (en vis grad af) det lokale naturressourcegrundlag, og de er med til at videreudvikle Bornholm som et attraktivt (og kreativt) sted at besøge og bosætte sig.

De analyserede projekter indenfor fødevarer/oplevelser har ligeledes en meget høj grad af sammenhæng med LAG'ens udviklingsstrategi, idet det kombinerer lokal produktion af fødevarer med et oplevelseselement.

Et af de analyserede projekter omkring mødesteder vurderes – om end i lille skala – at bidrage til den del af LAG'ens udviklingsstrategi, der handler om at skabe lokale mødesteder og styrke den lokale sammenhængskraft og attraktivitet. Der har været et stort lokalt sammenhold omkring arbejdet med projektet, og der har været meget omtale af projektet og af lokalsamfundet og dets mange forskellige initiativer. Mødestedet bliver brugt, det er et sted, man uformelt møder andre. Projektholderen oplever, at omtalen af projektet og det, at der har været en stor gruppe aktive personer, der har gjort noget for lokalsamfundet, har været med til at tiltrække nye tilflyttere. Samtidig er det dog tydeligt, at det "*forslår som en skrædder i Helvede*" at skabe god sammenhængskraft og et attraktivt lokalsamfund, når samfundets overordnede

tendens er hen imod øget centralisering. Projektholderen fortæller, at den lokale demografi har ændret sig, efter at skolen er lukket. Det er ikke længere en blandet gruppe, der indeholder folk med de højeste indkomster, der flytter til Klemensker. Det er "almindelige arbejdere", der kan betale et hus i Klemensker, der flytter til..., mens dem, der har bedre råd, flytter til et kystnært lokalsamfund med skole. *"På sigt giver det en opsplitning i det bornholmske samfund i et A og et B-hold. Det er en glidebane... det er selvforstærkende. Og derfor, for at få et HELT Bornholm, er det så utrolig vigtigt, at der er små enheder og at der er skoler og infrastruktur over det hele."*

Det maritime område har under hele programperioden været "problembarnet". Ifølge LAG'ens udviklingsstrategi skal der inden for maritim økonomi fokuseres på *"såvel fisk som fødevarer, men også udvikling af havneerhverv, offshore og turisme"*. Ifølge det overordnede regelsæt for FLAG-indsatsen, kan der endvidere kun ydes støtte til aktiviteter med et jobskabende fokus (altså ikke til almennyttige aktiviteter).

Det er ikke nogen hemmelighed, at Bornholms fiskeri er i krise, og det i en grad, så erhvervet er på kanten til at være ikke eksisterende. Dette har selvfølgelig også haft betydning for de fiskerirelaterede projekter, og LAG-Bornholm har haft store udfordringer med i det hele taget at tiltrække ansøgninger inden for fiskeriområdet. I indeværende programperiode har 17 projekter opnået støtte fra FLAG-programmet, og ingen af disse er direkte relateret til traditionelt havfiskeri. Syv projekter har haft fokus på outdoor/oplevelser, fire projekter har haft fokus på udvikling af havnerelaterede aktiviteter, og tre på udvikling af andre aktiviteter til havs/offshore. De sidste to af de støttede projekter under FLAG-ordningen må nærmest karakteriseres som mødestedsprojekter.

Der har under hele programperioden skullet bruges store ressourcer på at finde relevante FLAG-projekter, men de projekter, der så efterfølgende har opnået FLAG-støtte, stemmer alle fint overens med den vedtagne udviklingsstrategi for LAG-Bornholm.

8 Efficiens

Formålet med dette afsnit er at give en vurdering af, om man igennem andre og/eller bedre processer ville kunne have opnået større / flere produkter med de samme midler. Dette spørgsmål ville kun kunne besvares kontrafaktuel gennem et eksperimentelt design. Vi har derfor behandlet dette emne via en række hypotetiske spørgsmål til sekretariatsleder, udvalgte bestyrelsesmedlemmer og udvalgte projektholdere. Hensigten er at lave en form for erfaringsopsamling, hvor der indsamles forslag til justeringer på baggrund af erfaringer med den konkrete måde, hvorpå programmet og projekterne er blevet forvaltet.

I forhold til sagsbehandlingssystemet PROMIS må det konkluderes, at man har "skudt gråspurve med kanoner", da det har været forholdsvist krævende at lave administrationen i programmet. Der har, ifølge bestyrelsesmedlemmer for LAG-Bornholm, fra Styrelsens side løbende været henvisninger til relevansen af sagsbehandlingssystemet, fordi det muliggjorde en ensartet (objektiv) vurdering af projekterne, og fordi man efterfølgende ville kunne trække den information, man havde brug for vedrørende de enkelte projekters status. Efterfølgende har det dog vist sig meget vanskeligt at anvende PROMIS til at indhente information om projektstatus, især i relation til realiserede resultater⁸.

Den tidligere sekretariatsleder beskriver, at PROMIS-systemet er kommet til at fungere bedre med tiden, men at systemet har manglet opdatering og systemforbedringsmidler. I Styrelsen skal PROMIS åbenbart, iflg. sekretariatslederen, løftes over i et andet program – og "*så bliver det tungt*" rent administrativt. "*Man tager sig til hovedet*", siger han med henvisning til antallet af sagsbehandlere og controllere på nationalt plan, som tilsammen udgør mere end 100 personer. Der er altså næsten dobbelt så mange sagsbehandlere, som der er LAG-koordinatorer. Sekretariatslederen beskriver "rædselsperioder", hvor op til ¾ af alle sager kom i "høring" med høringsskrivelser – i stedet for at sagsbehandlerne tog dialogen direkte med LAG-koordinatorerne med fokus på at få løst udfordringerne, der oftest har drejet sig som dokumentation for "sammenlignelige priser". Mellem linjerne fremgår det, at hvis systemet nationalt kunne arbejde mere tillidsbaseret, kunne der spares rigtig mange ressourcer i den nationale/centrale sagsbehandling. Sekretariatslederen fremhæver også den tid, han har skullet bruge på " *eget papirflytter*" i forhold til fx timeregnskab og dokumentation som frustrerende – noget, der ikke bidrager til at skabe resultater. Igen hører man et underliggende ønske om mere tillid til koordinatorerne frem for kontrol med dem. Samtidig anerkendes behovet for offentlig kontrol med udbetaling af offentlige midler, som det, der foregår i LAG-systemet, dog fra flere sider.

I et konkret støttet projekt inden for kunsthåndværk er det projektholderens oplevelse, at administrationen af projektet, dvs. kontakt med Styrelsen, formulering af ansøgning, projektændringsansøgning, afrapportering samt dialog om en kompliceret sagsbehandling omkring støtteudbetaling, sammenlagt har taget flere fuldtidsmåneders arbejdstid. Med projektholders egne ord: "*Det har været en gave at tale med interesserede personer. Det har været en dårlig betaling for alle de timer, vi har brugt*

⁸ Se eventuel bilag 1 for nærmere omtale af problemstillingen.

på det administrative. Måske er de timer betalt; men så er materialerne ikke betalt, så at sige...". Imidlertid fremhæver samme projektholder, at netop LAG-bestyrelsens tilsagn om støtte var uvurderlig for dem i form af den tillid til potentialet i den 'drøm', de havde beskrevet i deres projektansøgning. Det at andre troede på og kunne se potentialet i drømmen gjorde, at de tog skridtet fuldt ud og satsede på drømmen.

En fødevareiværksætter mener, at meget frustration kunne spares, hvis Styrelsen var bedre til at informere løbende – fx om hvor lang sagsbehandlingstid, man kan forvente, og at følge op, hvis den oprindeligt udmeldte plan forskubbes.

Der er generelt en omtale af LAG-programmet som et, der bruger ressourcerne godt qua det engagement og det lokalkendskab, som sekretariat og bestyrelse har. I flere forskellige sammenhænge sættes dette op i modsætning til andre EU-programmer som fx regional- og strukturfondsprogrammer.

I forhold til dialogen mellem erhvervsfremmeaktørerne mener nogle erhvervsfremmeaktører, at det er efficient, at dialogen tages *ad hoc*, når der er behov for den, snarere end som noget der lagt ind i et formaliseret samarbejde.

9 Effektivitet

Generelt må det konkluderes, at Bornholm har "fået meget for pengene" i LAG-Bornholms støtte. LAG-Bornholm har overopfyldt egne målsætninger om jobskabelse og jobbevarelse mv. og om antal personer og besøgende, der skulle nyde godt af nye faciliteter og mødesteder.

I nogle af de mere komplicerede projekter kunne man sandsynligvis have opnået mere succesfulde forløb og mindre frustration og stress, hvis projektugerne havde haft mulighed for at sparre med erfarne LAG-projektholdere om eksempelvis afgræsning af klart definerede projektelementer, eller hvis der havde været en 'fase-inddelt' model for sekretariatsstøtte, der var tilpasset hele projektperioden og alle dens faser.

Som led i evalueringen har flere projektholdere givet udtryk for, at LAG-sekretariatet primært var nyttigt i selve ansøgningsfasen, hvorimod den administrative støtte under afslutnings-/afrapporteringsfasen har været begrænset.

I forbindelse med spørgsmålet om effektivitet kommenterer sekretariatslederen, at hvis det kun drejede sig om at dele penge ud, kunne det være gjort med 1/10 af administrationen. Men den synsvinkel og den forståelse af effektivitet overser, at LAG-Bornholm har haft en ambition om at påvirke den lokale udvikling i en bestemt retning og at facilitere udviklingsprocesser gennem at bruge LEADER-metoden og tænke tværsektorielt. At se og påskønne dette kræver et mere holistisk syn på "effektivitet", et syn, der ifølge sekretariatslederen ser på styrkelse af den erhvervsmæssige, sociale og geografiske sammenhæng mellem forskellige grupper på øen, og som ser på styrkelsen af Bornholms brand som ø; ser på styrkelsen af frivillighed, iværksætterier og innovation og ser på livskvaliteten. Med andre ord er det vigtigt at have de store linjer for øje, når man ønsker at se, hvad LAG'en via LEADER-metoder har formået (eller ikke formået) at rykke på, påvirke, og inspirere til. Om der er skabt medejerskab? Om LAG'en har sat eller været med til at sætte dagsordener?

Om LAG-Bornholm har været dagsordenssættende, hvis man betragter de længstlevende fyrtårnsområder som regionale fødevarer, kunsthåndværk og stedsspecifikt iværksætterier, er noget man i høj grad kan svare ja til. Alle er det initiativer/emner, der i dag er meget omtalte, både på og udenfor Bornholm og som har stor betydning for det aktuelle bornholmske brand.

10 Hvad har vi så lært? Overordnede konklusioner

Overordnet set er formålet med LAG-ordningen at bidrage til erhvervsudvikling og forbedrede rammebetingelser. LAG-Bornholm ser i høj grad op til at leve op til dette overordnede formål med ordningen. 79% af tilsagnene er gået til jobskabende aktiviteter, og knapt 18% er gået til projekter, der har til formål at forbedre rammebetingelserne/livskvaliteten.

Den bornholmske LAG-indsats har i meget høj grad suppleret de øvrige erhvervsfremmetilbud på øen (fx via BCB og Erhvervshus Hovedstaden) via den målrettede indsats mod mikroiværksættere og livsstilsiværksættere. Endvidere repræsenterer LAG-ordningen en unik lokal finansieringsmulighed for især de mindre virksomheder og frivillige foreninger.

Det lokale kendskab, som LAG-Bornholm har gennem sit velbemandede og proaktive sekretariat og gennem bestyrelsens store engagement, er vigtigt for LAG'ens meget gode ry som en erhvervsfremmeaktør, der støtter relevante initiativer. Fra projektholdernes side opleves det som en "anerkendelse" af relevans og potentiale at få sit projekt indstillet til støtte fra LAG-Bornholms bestyrelse. Yderligere er LAG-Bornholm god til at være en "løftestang", der kan give et beløb, der siden er med til at få andre fonde til at støtte.

LAG-sekretariatets opsøgende aktivitet har været vigtig for at sikre, at LAG-Bornholm har fået (kvalificerede) ansøgninger indenfor de felter/emner, de ønskede at støtte. Flere aktører er blevet "prikket til", særligt hvis der ikke har været ansøgninger indenfor området, og det har været et centralt felt for LAG'ens udviklingsstrategi. På denne måde har LAG-Bornholm også været med til proaktivt at sikre, at de i udviklingsstrategiens udpegede temaer har været genstand for aktivitet og udvikling. LAG-sekretariatet har altså spillet en rolle som katalysator for udvikling, bl.a. indenfor områder som kunsthåndværk og madkultur, som nu generelt opfattes som "styrkepositioner" for Bornholm, men som ikke desto mindre var "spirende nicheområder" for ca. 25 år siden, da den tidligere LAG-sekretær startede sit arbejde med regional udvikling. Det må altså konstateres, at det ikke er nok at skrive et prioritetsområde ind i en udviklingsstrategi og have pengene til uddeling; der skal yderligere en proaktiv dialog til med en række lokale aktører. Det (næste) fuldtids-bemandede sekretariat virker til at have været en forudsætning for at kunne forfølge LAG'ens udviklingsstrategi og ikke bare være Styrelsens lokale administration på Bornholm. *"Det kræver autonomi og ambitioner at påvirke den lokale udvikling på en visionær og tilpas provokerende måde"*, som den tidligere LAG-sekretær udtrykker det.

LAG-Bornholm har haft en vigtig strategisk betydning for udviklingen af Bornholms fødevarerproduktion og kunsthåndværk til den styrkeposition og internationale anerkendelse, det har i dag.

På det mere operative projektniveau er nogle af de væsentligste læringspunkter fra de interviewede projektholdere:

- Et LAG-projekt skal have en helt klar struktur, være klart beskrevet og afgrænset. Som projektholder skal man vide, præcist hvad man vil opnå.

- Det er ekstremt vigtigt at afgrænse et projekt, så LAG-midlerne kun er involveret i dele af det samlede projekt.
- Optimalt set skal et LAG-projekt være noget, der kan købes og gennemføres enkelt og klart. Alle de uvisse dele af projektet bør defineres udenfor LAG-projektet.
- Undervejs i projektet er det vigtigt at få alle beslutninger og afgørelser på skrift, idet udskiftning i medarbejderstaben i Styrelsen ofte kan føre til uklarhed om tidligere aftaler.
- Der vil være relevant med mere videndeling med andre projektholdere, også på et tidligt tidspunkt i ansøgningsprocessen, *"så man ved hvad man går ind til..."*

En projektholder konkluderer meget diplomatisk: *"Godt at vi søgte og fik pengene. Hele processen gav en refleksion og en læring; noget, der gav et kæmpe skridt videre. Men det gav også meget bøvl og mange PC-timer."*

11 anbefalinger

På baggrund af evalueringsresultaterne gives der i dette afsnit en række handlingsorienterede anbefalinger til den kommende programperiode.

Strategisk fokus

Det anbefales, at LAG-Bornholm fortsat tænker i kontinuitet og de lange træk som fx fortsat støtte til videreudvikling af lokale fødevarer og bornholmsk kunsthåndværk. Dette er nu lokale styrkepositioner; men det er lokale styrkepositioner, som LAG'en var den første aktør til at identificere potentialet ved at støtte. Det vurderes at være vigtigt at videreføre 'de lange træk' i LAG-Bornholms arbejde, også selv om dette måtte begrænse indsatsen indenfor en række nye potentielle områder.

Interview med (andre) erhvervsfremmeaktører tyder også på, at der kan være meget relevant viden at hente fra organisationer som fx ACAB, Gourmet Bornholm og Destination Bornholm i forbindelse med udarbejdelse af den kommende udviklingsstrategi for LAG-Bornholm. Det vil absolut være en styrke at inddrage de forskellige organisationers viden i eksempelvis omverdensanalyser og indledende strategiske drøftelser. Helt konkret kan man eksempelvis inddrage Destination Bornholms nye turismeudviklingsplan (som LAG'en har spillet ind i formuleringen af) samt BRK's og BCB's erhvervs politik og erhvervsstrategi, når der skal tages stilling til udviklingsstrategi for den kommende programperiode og når der til sin tid skal prioriteres støtte til kommende projekter.

Bæredygtighed og grøn omstilling har en meget fremtrædende placering i både den nationale og regionale erhvervsfremmeindsats i disse år. Det anbefales, at LAG-Bornholm arbejder systematisk med at få bæredygtighed ind i den kommende strategi og handlingsplan på en sådan måde, at bæredygtighed kommer til "at være overliggeren" for alle LAG'ens indsatser og således, at bæredygtighedsbegrebet gøres konkret, målbart og handlingsorienteret.

Sekretariatets arbejdsform

LAG-sekretariatet har en vigtig rolle som "katalysator" for, at der udvikles og ansøges om projekter indenfor de prioriterede områder. Det betyder, at der skal "prikkes" til folk eller at "jorden skal gødes". Det virker relevant at tænke mere sektorspecifikt i forbindelse med informationsmøder om støttemuligheder og gerne have præsentationer af cases og sektorrelevante case eksempler. Dette kan eventuelt suppleres med sektorspecifikke projektudviklingsworkshops, det vil sige kortere brainstorm- og sparringsmøder for potentielle projektansøgere med sekretariatsleder og eventuelt også med deltagelse af interesserede bestyrelsesmedlemmer.

Flere projektholdere taler om vigtigheden af, at LAG-sekretæren "tog dem i hånden" undervejs, enten i ansøgningsprocessen eller i sagsbehandlingsforløbet", fordi dette gjorde forløbet overskueligt for dem.

Specielt de frivillige i de almene projekter efterlyser dog en tæt/tættere løbende dialog med LAG-sekretariatet for at undgå noget af det pres og den nervøsitet, der nogle gange præger projekter drevet af frivillige. Det kan eksempelvis være usikkerhed på grund af manglende fremdrift i projektet med deraf følgende nervøsitet for udsættelser og udbetaling, eller det kan være uklarhed omkring formelle krav til afslutning og afrapportering af projekter.

Det er evaluators indtryk, at kunsthåndværkernes generelle "små økonomier" gør, at denne erhvervsgruppe er tilbageholdende med at søge om offentlige støttekroner og at der er et uforløst potentiale omkring værksteds- og virksomhedsforbedringer, der kunne løfte produktionsforhold, produktion og præsentation af produkterne endnu mere. Dette vil dog kræve prioritering af en sparringspartnerfunktion, eksempelvis i regi af ACAB eller Maker's Island, og måske støttet via LAG-Bornholm? Kunsthåndværkere har ofte karakter af livsstilsiværksættere, og det er relevant for alle erhvervsfremmeaktører, herunder LAG-Bornholm, at overveje, hvorledes man bedst støtter og hjælper denne særlige gruppe af virksomheder. Det er ikke nødvendigvis samme fremgangsmåde, herunder den samme kommunikation, der skal anvendes i forhold til både fødevareiværksættere og kunsthåndværkere.

Fra interview med andre erhvervsfremmeaktører på øen følger også en anbefaling til at LAG'en i fremtiden om i højere grad at have fokus på de virksomhedsdrevne projekter og på, hvorledes man sikrer den økonomiske bæredygtighed af disse projekter. Hermed menes, at der ikke kun skal være fokus på opstart af projekter men også på, hvorledes man sikrer, at de opstartede projekter forbliver i markedet. Destination Bornholm anbefaler eksempelvis, at LAG'en kunne blive bedre til at pege i retning af andre erhvervsfremmeaktører som fx Destinationen, der vil kunne hjælpe med at skabe større netværk og åbne de rette kanaler for sådanne iværksættere såvel som at hjælpe på vej til de relevante overvejelser om synliggørelse af produkterne. Det er relevant allerede fra ansøgningsfasen, hvor der opfordres til at tænke i at udvikle en "skabelon" for, hvordan man kan sikre, at overvejelser om levedygtigheden tages alvorligt. Det kunne også være, at ethvert tilsagn blev afsluttet med en opfordring til, at ansøger rækker ud efter relevante erhvervsfremmeorganisationer på øen, inklusive Destination Bornholm, BCB og andre. Konkret ville Destination Bornholm kunne pege ud i relevante netværk, der ville sikre, at der etableres samspil omkring turisme – et samspil, som ikke alle iværksættere ifølge Destinationens direktør er helt bevidste om. Dette – at pege bevillingsindehavere videre – er særligt vigtigt, når der er tale om nytilkommere til øen.

Systematisk erfaringsopsamling og erfaringsnetværk

Der er blandt nogle af de interviewede projektholdere efterspørgsel på en systematisk **opsamling af projektholdererfaringer**, altså "hands on erfaringer" med ting, man skal gøre eller endelig ikke skal gøre. En sådan erfaringsopsamling foregår ikke systematisk og formaliseret i øjeblikket. Det ville eksempelvis være godt, hvis man kunne forebygge nogle vanskelige og administrative tunge, måske endda negative,

forløb, via en rettidig erfaringsopsamling og erfaringsdeling. Flere projektholdere lægger stor vægt på dette, at det netop skal være erfaringer fra projektholder til projektholder, men gerne faciliteret af LAG-sekretariatet.

Fra LAG-sekretariatets side kunne man også eksperimentere med møder med "åbent kontor" for projektholdere, der har aktive projekter, eller tematiserede møder med særlige problemstillinger. Måske har nogen fundet løsninger, der kan deles? Måske bliver sekretariatet klar over, at flere sidder i den samme situation og kan gå ind og være deres "advokat" overfor et system, som sekretariatsleder alt andet lige kender bedre end projektholdere?

En yderligere gevinst ved sådanne sparringsmøder og systematiseret opsamling af erfaringer fra projektholdere ('feed forward') er, at det kunne være med til at styrke netværket mellem mikroiværksættere, noget, som flere af de interviewede projektholdere taler om og efterlyser. En af de projektholdere, der har deltaget i denne evaluering, understreger, at man som projektholder ikke nødvendigvis ved, hvad der ender med at blive det vigtigste og mest givende ved et projekt. Det ved man faktisk ikke før projektet er gennemført. Der vil ofte være effekter, afledte effekter, netværk eller funktioner, som man ikke havde set komme, og som viser sig at blive centrale for udbyttet af de enkelte projekter. Derfor kan man altid lære af andre projektholdere.

Støtte- og informationsmateriale

Ud fra de gennemførte interview virker det relevant, at LAG-sekretariatet arbejder på at udvikle en "konceptuel model" for de typiske faser i LAG-projekter med inspiration, motivation, ledelse, implementering, afrapportering, videreførelse, osv. samt hvad der er af relaterede behov hos projektholderne i de forskellige faser. Dette foreslås, fordi det kunne være en måde at skabe større opmærksomhed hos både projektholdere og i LAG-sekretariatet om, hvad der særligt er brug for på forskellige tidspunkter i forskellige typer af projektet.

Støtte- og informationsmøder

Indenfor kunsthåndværk synes der at være behov for at "gøde jorden" for fremtidige projektansøgninger (såfremt kunsthåndværk bibeholdes som et støtteemne), da de gennemførte interview giver indtryk af meget lidt erfaringsudveksling mellem projektholdere og potentielle projektansøgere. Desuden har LAG'en blandt kunsthåndværkere et ry for, at det er meget vanskeligt at håndtere projekter indenfor programmet, og desuden er der en opfattelse af, at LAG-programmet (stadig) kun støtter større samarbejdsprojekter.

Det synes at være relevant at gennemføre klart tematisk fokuserede informationsmøder, der gennemgår paletten af støttemuligheder og sparringsmuligheder til projektudvikling. Særligt de mange nyetablerede og yngre iværksættere vurderes at være en vigtig målgruppe for sådanne møder.

Et yderligere forslag, som er taget med fra nogle af de meget inspirerende interview, evaluatorerne har haft med udvalgte projektholdere, er, at LAG-Bornholm kan overveje at invitere til "projektformuleringsworkshops" (eftermiddage eller aftener med adgang til rådgivning), hvor man eventuelt også kunne bede erfarne projektholdere om at holde et kort oplæg eller være tilgængelige en times tid. Ifølge projektholderene ville dette give en masse troværdighed og en masse erfaringsdeling, fordi det er folk, der selv har været igennem et projektforsøg.

Det er vigtigt, at potentielle ansøgere er "advaret om, hvad de går ind til", før de påbegynder udarbejdelsen af en ansøgning, således at de er helt på det rene med de formelle krav og forventninger til ansøgningen. Eksempelvis, at de skal; (1) holde LAG-projektets omkostninger klart adskilt fra andre omkostninger i et eventuelt større projekt, (2) gemme alle relevante bilag, (3) føre regnskab med alle anvendte frivillige timer, såfremt disse anvendes som medfinansiering i projektet, (4) sikre sig "mellefinansiering" indtil LAG-støtten kan udbetales, (5) altid indhente (enslydende) tilbud på større investeringer (pt. over 50.000 kr.) – og at de indhentede tilbud skal være umiddelbart sammenlignelige.

Støtte til etablering af samarbejdsorganisationer

I tidligere programperioder, hvor det kun var muligt at opnå LAG-støtte til samarbejdsprojekter, medvirkede LAG-Bornholm aktivt til at etablere organisationer, der kunne støtte og fremme udviklingen af mikrovirksomheder inden for et felt, som fx ACAB har gjort for det kuraterede kunsthåndværk, eller som Regional Madkultur og siden Gourmet Bornholm har gjort/gør for fødevarer virksomhederne på øen. Når disse områder er blevet mere veletableret og selvkørende, har LAG'en reduceret støtten til disse organisationer.

Interview med erhvervsfremmeaktører, der ikke direkte har egen erfaring med LAG'en som projektholder, men som har et indgående kendskab til et bredt erhverv og til LAG'en som erhvervsfremmeaktør, indikerer, at LAG'en potentielt har en nøglerolle at spille i opbygningen af nye organisationer, der varetager interesser og fremmer udviklingen for mikrovirksomheder indenfor et felt. LEADER-metodens opmærksomhed på kollektive og territorielt forankrede indsatser koblet med LAG'ens mulighed for at støtte projekter samt de gode erfaringer med at fastholde et sektorfokus over flere programperioder synes at give et unikt udgangspunkt for netop at arbejde med den (langsigtede) opbygning af organisatorisk styrke for et indsatsområde. Grebet med at prioritere samarbejdsprojekter, som LAG'en (især i tidligere programperioder) har gjort indenfor nogle områder, ses af blandt andet destinationsdirektøren "som et klogt og rigtig greb", fordi der er meget udvikling i at sætte folk sammen på tværs (af fx virksomheder) og lade dem finde en fælles retning.

Hvis LAG'en fortsat ønsker at satse på udvikling af outdoor/oplevelser er spørgsmålet, om tiden ikke er moden til at støtte etablering af et netværk eller eventuelt en producentforening, såfremt aktørerne inden for branchen ellers er parat til at gå i den retning.

Det nationale og internationale LAG-samarbejde har været nedtonet i indeværende programperiode. Såfremt den kommende LAG-bestyrelse kan se et potentiale i udenøvsamarbejder, anbefales det igen at inddrage sådanne projekter i den bornholmske projektportefølje.

LAG-Bornholms samarbejde med andre bornholmske aktører

En anbefaling, der er mere rettet til BRK end til LAG-Bornholm er, at man også på den kommunale front skal være opmærksom på at fastholde et langt udviklingsperspektiv. Kommunen har eksempelvis droppet den kommunale støtte til den regionale fødevarerstrategi. Det er vigtigt, at kommunen fortsat understøtter de styrkepositioner, som det har taget mange år at opbygge. *"Vi er ikke kommet sovende til der, hvor vi er nu, og vi skal passe på ikke at tage noget for givet"*, som en erhvervsfremmeaktør udtrykker det. Også Gourmet Bornholm oplever det som en stor udfordring og et væsentligt fokusområde for foreningen at få genoplivet den bornholmske fødevarerstrategi, som BRK tilsyneladende reelt har skrinlagt. Organisationen mener, at der var tale om et unikt samarbejde mellem BRK, BLF og GB, og nu mangler BRK som den primært drivende koordinator på området.

Afrapportering og afslutning af projekter

I forbindelse med udarbejdelsen af slutrapporter tager langt de fleste projektholdere ikke stilling til, om de realiserede resultater afviger fra det forventede på ansøgningstidspunktet. En lavpraktisk metode til at løse dette problem kunne eventuelt være at angive ansøgningens tal for de værdier, som projektholder skal forholde sig til, men efterlade et åbent felt projektholder **skal** udfylde i slut- og efterrapporter.

I forbindelse med godkendelse af slutrapporter burde det være i både Styrelsens og LAG-Bornholms interesse at indhente opdaterede oplysninger om realiserede resultater, og her er der samtidig mulighed for at tilbageholde slutudbetalingen, indtil de ønskede oplysninger foreligger.

I forbindelse med indsamling af oplysninger om de realiserede resultater via de såkaldte efterrapporter (målrettet de jobskabende projekter 2 år efter projektafslutning), er udfordringen, at der ikke foreligger et økonomiske incitament for projektholder til at foretage indberetningen. Fra Styrelsens side ville det teknisk set være muligt at tilbageholde en mindre del af udbetalingen, indtil efterrapporten er indsendt og godkendt. LAG-Bornholm har ikke de samme muligheder men kunne måske i stedet etablere en "positiv incitamentsstruktur", således at en mindre del af projektmidlerne afsættes som "belønning" til de projektholdere, der indberetter de realiserede resultater.

For de jobskabende projekter vil det altid være relevant at indhente følgende oplysninger om de realiserede resultater det seneste år:

- Antal ansatte (årsværk)
- Egen indsats (timer)
- Omsætning
- Virksomhedens økonomiske resultat før skat

12 Bilag A: Vurdering af PROMIS' egnethed til evaluering

Vurdering af ansøgningsskema og slutrapport og deres egnethed i forbindelse med evaluering

Opsamling på møde den 4. maj 2022 med evaluator, en embedsmand fra Bolig- og Planstyrelsen samt den nytiltrådte sekretær for LAG- Bornholm

Baggrund

LAG-Bornholm har anmodet Center for Regional- og Turismeforskning om at foretage en evaluering af den bornholmske LAG-indsats i perioden 2015 til 2021. I den forbindelse har der bl.a. været gjort brug af de formelle skemaer og af udtræk fra PROMIS-databasen, der omfatter delvis bearbejdede data fra ansøgninger samt slut- og efterrapporter.

I forbindelse med anvendelsen af disse data er vi stødt på en række udfordringer.

Som evaluator har vi haft samme adgang til PROMIS som bestyrelsesmedlemmerne i den lokale LAG. Dvs. vi har haft adgang til projektansøgninger (mulighed for at downloade i pdf-format) samt bilag (ligeledes i pdf) indsendt i forbindelse med ansøgninger. Pdf-versioner af slut- og efter-rapporter skulle hentes og fremsendes af den lokale LAG-sekretær. Da vi ikke har haft adgang til selve ansøgningerne, har det til tider været uklart, hvad ansøger selv har udfyldt og hvad der har været forud-udfyldt eller bearbejdet af "systemet".

Derudover har vi haft adgang til specialudtræk fra BPST fra dele af PROMIS, men for os har det været uklart, hvilke oplysninger, der stammer fra hhv. ansøgninger, slutrapporter og efterrapporter. Det vil være hensigtsmæssigt, hvis man i fremtidige rapportudtræk entydigt kan se, om en oplysning stammer fra hhv. ansøgning, slutrapport eller efterrapport, så man eksempelvis vil kunne sammenligne forventninger og realiteter. For os virker det i nogle tilfælde, som om data fra ansøgningsskemaer bliver overskrevet, når der indløber nye data fra slutrapporterne, hvilket er vigtigt at undgå, hvis data skal kunne benyttes i forbindelse med evalueringer.

Mulig Inkongruens mellem PROMIS-databasen og ansøgningsskemaer/slutrapporter mht hvordan spørgsmål er formuleret.

Under 3.14 (eller 3.13) i slutrapporter hedder det: *"I hvilket omfang ville du have gennemført den fulde investering, hvis du ikke havde modtaget tilskud under (F)LAG-indsatsen"*? Vi er usikre på, hvorledes ansøger skal angive denne betydning, måske som point på en Likert-skala? Svaret optræder i ansøgningsskemaet som en procentsats. Umiddelbart vil vi fortolke en høj procentsats som en stor sandsynlighed for, at projektet ville være blevet gennemført, selvom der ikke var modtaget LAG-støtte.

I PROMIS er der følgende data-label: "Dødvægt". Denne er defineret (af LAG-sekretariatsleder) som følgende: *"Hvor afgørende vurderes (af bestyrelsen) LAG-støtten at være for et givent projekts gennemførelse. Høj score = afgørende betydning."* Disse to definitioner synes at stride mod hinanden.

En anden observation fra gennemgangen af slut- og efterrapporter, er, at det virker som om tekst automatisk overføres fra ansøgningskemaet til slut/efterrapport, og derefter skal projektholder blot forholde sig til, om der er sket ændringer siden projektansøgningstidspunktet. I en lang række tilfælde får projektholder ikke forholdt sig til de aktuelt realiserede resultater, og det betyder, at ansøgningens data (eksempelvis jobskabelse, omsætning og økonomisk resultat) blot bliver stående. Vi mener, at det vil fungere bedre, hvis projektholder IKKE får stillet en hjælpetekst til rådighed, således at vedkommende blot skal indtaste de faktisk realiserede resultater.

Gennemgang af specifikke observationer fra de forskellige projekter

Jobskabende projekter

- Skemaer til hhv LAG og FLAG-programmet opererer med forskellige punkter og med forskellig nummerering/navngivning af indholdsmæssigt tilsyneladende enslydende punkter (se eksempler nedenfor):

FLAG-variabel:	Er tilsyneladende enslydende med =	LAG-variabel:
2.4 Typer af erhvervsrettet projekt		2.4 el 2.5 Typer af projekter (almennyttige eller erhvervsrettede)
2.6 Overordnet projektbeskrivelse: ide og formål		2.7 overordnet projektbeskrivelse: ide og formål
2.8A Målsætninger LAG: jobs bioøkonomi %		2.9A Målsætninger LAG: jobs bioøkonomi %
2.8 B. Jobs oplevelsesøkonomi %		2.9B. Jobs oplevelsesøkonomi %
2.9 Bidrag til udviklingsstrategiens målsætninger		2.10 Bidrag til udviklingsstrategiens målsætninger
3.14 Frivilligt arbejde (antal timer)		3.13 Frivilligt arbejde (antal timer)
3.20 Tilskud fra andre off myndigheder mv.		3.21 Tilskud fra andre off myndigheder mv.
3.20 Anden finansiering		3.22 Anden finansiering
3.20 Tilskud fra andre off myndigheder mv.		3.21 Tilskud fra andre off myndigheder mv.
3.20 Anden finansiering		3.22 Anden finansiering
7.2 eller 7.4 Antal samarbejdspartnere (max)		7.4 Antal samarbejdspartnere (max)

- Med hensyn til investeringsbudgetter er der tilsyneladende ikke faste retningslinjer for, hvad totalbudgettet skal omfatte. Skal det udelukkende være aktiviteter/aktiver, der søges tilskud til, eller skal budgettet omfatte en eventuel større og samtidig investering? (dvs. det er uklart, om ansøger skal indlevere et delbudget eller et totalbudget).
- Med hensyn til driftsbudgettet gælder samme problematik. Nogle ansøgere angiver tilsyneladende kun omsætning/omkostning/resultat relateret til den (ekstra) investering, som vedrører selve den tilskudsberettigede aktivitet. Andre angiver de samme data, men for hele virksomheden.
- For eksisterende virksomheder: Der mangler oplysninger om økonomi (omsætning, resultat, beskæftigelse) i udgangsåret, dvs. før den nye aktivitet/investering gennemføres.
- Der spørges ind til forventninger til bruttoværditilvækst i både ansøgning og slut/efterrapporter, men begrebet defineres reelt som bruttoresultat (dvs.

omsætning minus variable omkostninger). I LAG-ansøgningen kalder man også begrebet for "dækningsbidrag", hvilket i realiteten er et helt tredje økonomisk begreb. De forskellige definitioner øger uklarheden omkring begrebet.

- Begrebet bruttoværditilvækst er tilsyneladende vanskeligt at forholde sig til for de fleste projektansøgere. I hvert fald ser det ud til, at mange har misforstået begrebet og at de eksempelvis angiver en mindre værditilvækst end "økonomisk resultat", hvilket rent definatorisk er en umulighed.
- I både ansøgning og slutrapport skal ansøger fordele projektets samlede omkostninger på effektområder. Det virker til at være vanskeligt for projektansøger at foretage denne fordeling, og derfor virker det som om fordelingen bliver lettere tilfældig.
- Specifikation af de forventede indtægter og udgifter i budgettet (pkt 3.15 og 3.16 i FLAG-ansøgningsskema) benyttes tilsyneladende af de færreste ansøgere. Er det frivilligt at udfylde disse punkter? Oplysningerne giver ellers en praksisnær mulighed på at samle op på realiseret resultat i forhold til forventninger (selvfølgelig under forudsætning af, at der spørges ind til de samme forhold i slutrapporten).
- I turismerelaterede projektet angiver ansøger typisk forventninger til: (1) flere turistsengepladser, (2) flere overnatninger og (3) flere dagsturister. Reelt er det meget vanskelige tal at forholde sig til, men specielt "antal flere turistsengepladser" ser ud til at være misforstået. I hvert fald er der mange aktører, der angiver et tal for dette, selvom de reelt ikke foretager en investering i sengefaciliteter.

Almene projekter

- Ansøger forventes at fordele projektets omkostninger på sociale og kulturelle effekter. Hvordan forventes ansøger at skulle kunne lave denne fordeling? Fordelingen virker meget tilfældig.
- Under sociale og kulturelle effekter skal ansøger angive antal nye aktiviteter. Hvordan skal ansøger definere/afgrænse "en aktivitet"? Det virker lidt som at trække et tilfældigt tal. Nogle ansøgere tænker det som "personer, der er aktive", andre tænker det som events eller tilbagevendende aktiviteter som fx hold.

13 Kilder

- Bornholms Regionskommune, 2021: "Bornholms Erhvervsstrategi".
- Den Europæiske Landbrugsfond, 2020: "Vejledning til projekter med LAG og FLAG tilskud, version 20. februar 2020".
- Fiskeristyrelsen, 2019: "Uddrag af Fiskeristyrelsens evaluering af det danske hav- og fiskeriprogram" (udarbejdet af COWI. Uddraget har fokus på FLAG-ordningen.
- Koordinationsudvalget for Lokale AktionsGrupper i Danmark, u.å: "Erfaringer fra LAG og FLAG arbejdet fra 2007 til 2013".
- Kvistgaard Evaluation, 2017: "Evaluering af LEADER indsatsen 2014-2016 IFM. DEN ÅRLIGE GENNEMFØRSELSRAPPORT 2017, DET DANSKE LANDDISTRIKTSPROGRAM 2014-2020"
- LAG-Bornholm, 2014: "Finansieringsplan for LAG-Bornholm. Landdistriktsprogrammet 2014 - 2020"
- LAG-Bornholm, 2016: "Finansieringsplan for LAG-Bornholm. Fiskeriprogrammet 2014 - 2020"
- LAG-Bornholm, 2016: "Lokal integreret udviklingsstrategi for LAG-Bornholm 2014-2020"
- Reglab /Oxford Research, 2021: "Fokusanalyse-hvorfor-vokser-steder"
- Syddansk Universitet og Oxford Research, 2019: "Evaluering af LAG/LEADER 2014 - 2018"
- Søgaard, V. og A. Å. Thuesen, 2017: "LAG'ernes erhvervsudviklingstilgang og LAG-midlernes stimulering af innovation og iværksætter i landdistrikterne".