

Evaluering af PLAN09-eksempelprojekt i 1. runde "Erhvervsstrategi for Vestegnen"

Indledning

Vestegnssamarbejdet

Vestegnen er et geografisk og bymæssigt sammenhængende område med mange fælles problemstillinger. Kommunerne på Vestegnen har samarbejdet siden 1997 i Vestegnssamarbejdet (tidligere Erhvervsknudepunktet Hovedstadens Vestegn). Vestegnssamarbejdet er et samarbejde mellem de otte kommuner Albertslund, Brøndby, Glostrup, Hvidovre, Høje-Taastrup, Ishøj, Rødovre (indtil 31/12-2007) og Vallensbæk. Kommunerne besluttede i lyset af opgave- og strukturreformen at styrke samarbejdet på Vestegnen.

Vestegnssamarbejdet dannede ultimo 2005 et Planforum repræsenteret ved en planchef eller erfarne planmedarbejder fra hver kommune, fordi det hidtidige samarbejde mellem vestegnskommunerne om planspørgsmål havde vist et stort behov for fortsat tæt samarbejde på planområdet. I første omgang i forhold til dialogen med staten om muligheder for omdannelse af erhvervsområderne, men også på en række andre områder i kommuneplanlægningen.

Den nye opgavefordeling på planområdet stillede samtidig væsentligt større krav til det politiske og strategiske samarbejde på Vestegnen og koordinationen af planlægningsarbejdet.

Baggrund

PLAN09-eksempelprojektet er udført i regi af Vestegnssamarbejdet. Planforum har været projektgruppe for projektet og Vestegnssamarbejdets sekretariat har bidraget både fagligt og med sekretariatsbetjening. Planforum har haft reference til gruppen af de tekniske direktører. Vestegnssamarbejdets bestyrelse har været styregruppe.

På baggrund af et idéoplæg udarbejdet af Planforum, blev det udbudt til tre konsulentfirmaer at udarbejde et forslag til indhold i projektet. NIRAS konsulenternes projekt blev valgt som det mest visionære, og fordi de præsenterede en faglig bred og alsidig bemanding af projektet.

Selve eksempelprojektet har haft følgende hovedmål:

- at skabe en **overordnet politisk strategi** for infrastruktur, erhvervsudvikling og erhvervsområder på Vestegnen, herunder en tydelig markering af Vestegnens rolle i den regionale arbejdsdeling og konkret fysisk fokus på strateginiveau.
- at skabe en generel **fælles strategisk platform** for vestegnskommunernes dialog med bl.a. Det Regionale Udviklingsråd, vækstforum og de centrale myndigheder f.eks. inden for landsplan, uddannelse og trafik.
- at udarbejde et **fælles udviklingsperspektiv** der kan indgå i de enkelte kommunale planstrategier i de otte kommuner.
- at udvikle **nye metoder i det politisk-strategiske arbejde**.
- at sikre **læring og national videnspredning** i arbejdsprocessen på alle organisatoriske planer og sikre, at erfaringerne bringes videre til arbejdet med eventuelle andre fælles plantemaer i fremtiden.

Målene har været bærende for en lang række aktiviteter, der er gennemført i løbet af det år projektet har været i gang, jf. **projektbeskrivelsen**.

I slutningen af 2007 gennemførte Planforum en intern og en **ekstern evaluering**. Resultaterne fra den interne evaluering er en del af grundlaget for evalueringsnotatet. Selve resultaterne fra den spørgeskemaundersøgelse, der udgør den eksterne evaluering, er medtaget i de relevante afsnit.

Samarbejde

Eksempelprojektet er ikke bare et samarbejdsprojekt mellem Vestegnskommunerne. Det er også baseret på et samarbejde med både PLAN09 sekretariatet, med den ansatte konsulent og skal samtidig være et eksempel på fornyelse af plankulturen som formidles til det øvrige plandanmark. Samarbejdet evalueres nedenfor.

Evaluering af samarbejdet med PLAN09

Det var vores indtryk efter det indledende projektmøde med PLAN09 sekretariatet, at der undervejs i PLAN09 projekterne var indtænkt en række aktiviteter – herunder netværksmøder med de andre eksempelprojekter og projektmøder med PLAN09 sekretariatet. Der har været en manglende sammenhæng mellem dette tilsagn og det faktiske forløb. Erfaringsudveksling mellem PLAN09 projekterne har været fraværende – noget vi kunne have brugt positivt i projektforløbet.

Vi har haft en rigtig god sparring med PLAN09 sekretariatet om strategien for kommunikation om projektet, specielt i forhold til at skabe opmærksomhed om ErhvervsTopmødet.

Der har været en dårlig håndtering af momsproblematikken i projekttilskuddet, som betød at projektansøgningen var designet efter et større tilskudsbeløb, end der reelt var til rådighed. Det har skabt usikkerhed omkring økonomien og medført store konsekvenser for den økonomiske side af projektet, og for rollefordeling og tidsforbrug mellem konsulent og Vestegnssamarbejdets sekretariat og kommunerne.

Evaluering af samarbejdet med andre kommuner

Vi har ikke haft kontakt med kommuner uden for Vestegnen om projektet, heller ikke kommunerne i de øvrige PLAN09 projekter.

Det ville være en god idé med løbende netværksmøder, hvor man eventuelt kunne gøre brug af personer fra projekterne som oplægsholdere. Den elektroniske infostrøm er så stor nu til dags, at PLAN09 hjemmesiden er mest egnet til information om konkrete ting. Det er ikke optimalt, hvis hjemmesiden er det eneste element, der bidrager til erfaringsudvekslingen.

Evaluering af samarbejdet med konsulenter

Vi har haft både dårlige og gode erfaringer med brug af konsulent på denne opgave (se afsnittet tilblivelsen af det færdige produkt for uddybning). Dette kan være et isoleret tilfælde og personafhængigt. Følgende er nogle mere overordnede overvejelser i forhold til brugen af konsulenter på denne type af opgaver:

Det kan overvejes, om formålet med PLAN09 projekterne – fornyelse af plankulturen – står mål med, at konsulenten har så stor en rolle i projekterne. Det er vigtigt, at resultaterne bliver forankret og brugt i kommunerne.

En idé kunne være, at projektansøgerne i højere grad selv fik lov til at bestemme, hvordan midlerne skulle fordeles. Tilskuddet kunne eventuelt deles mellem en faglig konsulent og en projektkoor-

dinator / sekretær placeret tættere på det politiske og administrative system i kommunerne. Konsulenternes rolle som idégenerator, sparingspartner, metodeudvikler mv. kunne derved styrkes.

Det var meget vigtigt at have professionelle folk til at styre ErhvervsTopmødet, og her har vi haft meget glæde af de eksterne konsulenter, som var inde i metoden.

Selvom konsulenten havde ekspertisen på nogle områder, har de ikke nødvendigvis den kommunale verden under huden og er ikke inde i problemstillingerne. Viden om de politiske processer og kompetencer på dette område er alfa omega, når der er et politisk system, der skal i spil.

Samarbejdet med konsulenten kræver overordnet et stærkt med- og modspil fra egen side fra starten og gennem hele projektet. Men det er vigtigt, at det ikke er nødvendigt at investere et stort tidsforbrug på at få samarbejdet til at fungere.

Kompetencer, roller og forventninger skal afstemmes på forhånd – henholdsvis hvor er konsulentens og projektgruppens kompetencer.

ErhvervsTopmøde modellen

Projektet har været centreret omkring hovedbegivenheden, det store fælles ErhvervsTopmøde, som blev holdt den 16. april 2007 i Taastrup Idræts Haller.

Forberedelsesfasen

Forberedelsesfasen blev brugt til at udarbejde et debatoplæg, at skaffe pressedækning og deltage til ErhvervsTopmødet, den praktiske tilrettelæggelse af mødet samt at skabe den nødvendige politiske forankring.

Debatoplæg

I forberedelsesfasen blev eksempelprojektets hovedfokusområder undersøgt for at identificere og analysere de temaer og problemstillinger, der var af vigtig strategisk betydning og udvælge 6-10 valgtemaer til behandling på ErhvervsTopmødet.

Først blev der gennemført en **deskresearch**, hvor eksisterende undersøgelser, planer og øvrigt skriftligt materiale blev gennemgået, og der blev udarbejdet en bruttoliste over mulige emner og problemstillinger.

For at sondere kreative ideer og opfange interessenternes vinkler på fokusområderne i projektet, blev der gennemført en række kvalitative personinterview. Der blev ud fra en indledende **interessentundersøgelse** udvalgt ca. 35 nøglepersoner til interview inden for forskellige dele af samfundslivet: Erhvervsfolk, uddannelsesinstitutioner, interesseorganisationer, statslige institutioner, Region Hovedstaden, Vækstforum m.fl. Interviewene blev gennemført ud fra en **interviewguide** og der blev taget referat, som grundlag for en **opsamling** af interviewene.

Politikerne indgik ikke som interviewpersoner. I stedet blev der før ErhvervsTopmødet holdt bestyrelsesmøder og et fælles opstartsmøde (se under politisk forankring).

Ud fra deskresearch, personinterview og politikerseminar blev der udvalgt otte temaer med 3 - 5 strategiske valgmuligheder for hvert tema indenfor de overordnede emner infrastruktur, erhvervsudvikling og erhvervsområder. Temaerne blev beskrevet, og der blev udarbejdet et **debatoplæg**.

Debatoplæg - evaluering

Projektet har været styret af planlæggere. Interviewene og det politiske opstartsmøde har været med til at udvide projektets tværfaglighed. Der var stor vilje til at medvirke som interviewperson. Med den valgte metode blev debatoplægget præget meget af interviewrunden og det politiske møde. Det kan umiddelbart godt være en svaghed i forhold til at fastholde fokus på det snævre udgangspunkt, vi havde for projektet. Til gengæld tog projektet hul på en række problemstillinger, som tydeligt var i fokus hos politikere, erhvervslivet og de andre interviewede, og gav dermed et bredere perspektiv på det strategiske niveau.

Det var konsulenten, der interviewede, og Planforums medlemmer der tog referat. Med udgangspunkt i resultaterne fra interviewrunden mener Planforum, at det er vigtigt at være meget opmærksom på, hvordan man vil styre interviewene i forhold til udbyttet, og hvordan man vil bruge resultatet. Fordelen ved ikke at styre interviewene for meget er, at de interviewede kan bidrage med det de har en holdning til /erfaring med, men i forhold til det strategiske og fysiske udgangspunkt kan interviewet let få for lidt fokus på de oprindelige emner.

Projektet var i tidsnød fra starten, fordi der var et ønske om at afholde ErhvervsTopmødet netop på det givne tidspunkt. Det er vigtigt, at arbejde i dybden med afstemningstemaerne, så de bliver konsistente og giver reelle valgmuligheder. Med de mange aktiviteter der lå i forberedelsesfasen og de snævre tidsrammer, kom vi til at mangle tid til bearbejdning af temaerne og de strategiske valgmuligheder i kommunerne.

Debatoplægget var et administrativt oplæg, og det blev ikke forhåndsgodkendt af politikerne i kommunerne. Det var noget vi overvejede meget. Fordelen var, at de kommunale politikere kom til at deltage i ErhvervsTopmødet på lige fod med de øvrige grupper, mens ulempen var, at der kunne være afstemningstemaer som politikerne helt tog afstand fra. Samtidig fik politikerne ikke mulighed for at præge ErhvervsTopmødets indhold og de strategiske valgmuligheder. Fokus i projektets første fase har primært været på idégenerering fra projektets interessenter på en åben og fri måde.

Tilmeldinger

Der blev arbejdet meget med målgruppen for ErhvervsTopmødet. Det endte med, at der blev indbudt et stort antal politikere, erhvervsfolk, repræsentanter for organisationer og institutioner. Indbydelserne blev sendt til ca. 3.500 navngivne ledende personer inden for målgruppen (bl.a. fra Købmandsstandens database).

Der blev ikke indbudt "almindelige" borgere, men blev reserveret et lille antal pladser til interesserede, der læste om ErhvervsTopmødet i pressen. Målet var at samle 200 - 300 deltagere til arrangementet.

Vi valgte at holde mødet i tidsrummet kl. 14 - 20 en hverdag med efterfølgende middag, fordi vi vurderede, at når målgruppen i høj grad er erhvervslivet, vil der ikke være interesse for at deltage i en weekend, eller for at skulle bruge en hel arbejdsdag på ErhvervsTopmødet.

Blandt andet på grund af tidspresset med at få udarbejdet debatoplægget, producerede vi et **post-kort**, der gjorde opmærksom på arrangementet, og som blev sendt ud først til de ca. 3.500 modtagere. Ca. 20 dage før mødet blev debatoplægget sendt ud til de samme 3.500 personer. Tilmelding foregik elektronisk på Vestegnssamarbejdets hjemmeside: www.vestegnen.org. Der blev fulgt op med opringninger til en række af modtagerne af invitationer. Der kom 192 tilmeldinger og heraf 148 fremmødte. Hertil deltog et stort antal ordstyrere, hjælpere, tilhørere samt pressen.

Det var hensigten at bruge pressen til at skabe opmærksomhed om arrangementet. Det indgik i **kommunikationsstrategien** at få lokalaviserne til at bringe små historier om ErhvervsTopmødets

indhold på forhånd, og herigennem vække interesse for arrangementet. Ulempen er, at lokalaviserne primært har borgerne som læsere, og ikke virksomhedernes beslutningstagere. Derfor kunne pressen kun være et mindre tilskud til at skabe opmærksomhed om arrangementet.

Tilmelding - evaluering

De ressourcer det krævede at rekruttere til ErhvervsTopmødet var væsentlig undervurderet. Både i forhold til målgrupperne og mængden af invitationer, krævede det overvældende mange ressourcer. Samtidig var økonomien til forberedelsen af ErhvervsTopmødet stærkt undervurderet i projektansøgningen. Udgifterne til tryk og porto var væsentlig højere end budgetteret, ligesom budgettet til selve afviklingen af ErhvervsTopmødet var alt for lavt.

Valget af målgruppe og det valgte tidspunkt viste sig at fungere, og der deltog en ligelig fordeling af de tre interessentgrupper (politikere, virksomheder, andre).

Det viste sig efterfølgende, at forholdet mellem inviterede, tilmeldte og fremmødte procentvis svarer til et ErhvervsTopmøde afholdt efter samme koncept om nationalpark i Nordsjælland, selvom målgruppen var en anden.

Praktisk tilrettelæggelse

Med virksomheder og politikere som målgruppe, ville det have været et godt signal at holde mødet på en virksomhed. Men med de rammer der var nødvendige for at afvikle arrangementet, var der ikke så mange muligheder, og det viste sig at være vanskeligt at få en virksomhed med på idéen om at lægge lokaler til. Derfor valgte vi en stor sportshal, som havde faciliteterne til at afvikle både forplejning og møde.

Det har stor betydning for budgettet hvilken type forplejning, der vælges og hvilke lokaler der anvendes. Det viste sig, at konsulentens estimerede budget var fastlagt efter en meget billig halleje og en sandwich til deltagerne som forplejning. Når målgruppen er direktører og politikere o.l. og mødet strækker sig over en længere periode, er det vores erfaring, at det er vigtigt at sikre, at man føler sig godt beværtet – en slags "betaling" for at deltage.

Ét af nøgleelementerne i ErhvervsTopmødet var brug af elektroniske afstemninger. Det tekniske afstemningsudstyr bestod af en afstemningsenhed til hver deltager. **Kontaktoplysninger leverandør**. Enhederne var registreret til én af de tre hovedgrupper af deltagere (politikere, virksomheder, andre), og man fik ved indskrivningen udleveret en afstemningsenhed svarende til ens tilhørsforhold. Det muliggjorde opdeling af **afstemningsresultaterne** i interessenter. Teknisk gav udstyret mulighed for at opnå en yderligere detaljering af resultaterne, men det har ikke været ønsket af anonymiseringshensyn.

Bordopstillingen i mødesalen skulle muliggøre både, at alle kunne se scenen, hvor temaerne blev introduceret og afstemningsresultaterne vist. Der blev fordelt seks deltagere og en ordstyrer ved hvert bord.

Der blev i programmet indlagt et par kickstartere, som kunne komme med en anderledes vinkel på dagens tema. Kickstarterne måtte gerne være kendte personer, der også kunne være et trækplaster. Det ene oplæg handlede om, hvordan Vestegnen opfattes udefra i pressen mv. Det andet oplæg om profilering af Vestegnen som region.

Praktisk tilrettelæggelse - evaluering

Selvom konsulenten havde erfaring fra afvikling af et tilsvarende topmøde om nationalpark i Nordsjælland (med tilfældigt inviterede borgere som primær målgruppe), var det ikke muligt at genbruge erfaringerne direkte. Det var nødvendigt med en detaljeret tilrettelæggelse af arrangementet på ny.

Det gav mange positive tilbagemeldinger fra både politikere og erhvervsfolk, at vi valgte at servere middag som afslutning på ErhvervsTopmødet. Det var en god måde at afslutte dagen på, og det gav lejlighed til at drøfte nogle af ErhvervsTopmødets problemstillinger mere uformelt.

Hvis alle skal til orde, og der samtidig skal være en dynamik i rundbordsdrøftelserne, var det valgte antal ved hvert bord passende.

Der var som udgangspunkt ikke budgetteret med et stort beløb til at betale professionelle oplægs-holderhonorarer til kickstartere. Det var derfor en krævende opgave at finde relevante kickstartere. Det havde dog en positiv effekt på arrangementet og gav dynamik til de efterfølgende drøftelser, at starte med at få præsenteret nogle lidt andre vinkler på Vestegnen. Hvis man vil bruge kickstartere, er det vigtigt at afsætte det nødvendige budget.

Afviklingen

Der var udpeget et stort korps af hjælpere til arrangementet (cirka otte fra hver kommune med kommunaldirektør, teknisk direktør, andre fagdirektører, planchefer og plan- og erhvervsmedarbejdere). Det viste sig også at være flere end der var behov for på grund af det noget mindre fremmøde end tilmeldingerne indikerede på forhånd. Hjælperollen var den umiddelbare mulighed for embedsfolk for at overvære ErhvervsTopmødet, idet embedsfolk ikke var målgruppen og derfor ikke sad med ved gruppebordene.

Indskrivningen til ErhvervsTopmødet foregik løbende, når deltagerne ankom. Da der er erfaring for, at der er en del af de tilmeldte, som ikke dukker op til selve arrangementet, valgte vi at fordele deltagerne ved bordene efterhånden, som de ankom. De hjælpere der stod for indskrivningen, fik hver et antal borde at fordele folk ved, og fyldte mødesalen op fra scenen og ned.

Vi havde på forhånd drøftet muligheden for at blande folk, så der ved hvert bord blev placeret folk fra forskellige interessegrupper. Det vurderede vi, ville blive for vanskeligt at styre ved indskrivningen, når en del tilmeldte erfaringsmæssigt ikke møder op.

Ved hvert bord var der udpeget en ordstyrer, som var kommunaldirektør, teknisk direktør, planchefer e.l. Rollen var primært at være ordstyrer og ikke blande sig, men ordstyrerne var folk der også kunne sætte skub i diskussionen, hvis det skulle blive nødvendigt.

TV Ishøj var til stede under hele ErhvervsTopmødet og lavede efterfølgende en **udsendelse** om mødet. Derudover var der ikke så stor interesse fra pressen for at deltage i selve arrangementet. Der var dog alligevel en del presseomtale både før og efter.

Dagen var tilrettelagt minutløst (**detaljeret program**), så der for hvert tema først var en kort præsentation fra scenen, derefter en drøftelse af temaet ved bordene, og til sidst en direkte afstemning. Alle temaerne blev løbet igennem efter samme forløb. Til sidst blev der stemt om prioritering mellem temaerne med 1., 2. og 3. prioritet.

Afviklingen - evaluering

Frafaldsprocenten i forhold til tilmeldinger var større end forventet. Det resulterede i, at der blev fordelt deltagere ved flere borde, end der kunne fyldes op. Den efterfølgende flytten rundt på deltagerne og ordstyrere der blev tilovers, kom til at give et lidt forvirret indtryk. Den vilkårlige placering af folk i takt med deres ankomst betød, at der var en noget ulige fordeling af interesser ved bordene. Vi opnåede ikke helt at få blandet politikere og erhvervsfolk ved alle borde. Ved de fleste borde fik det ikke indflydelse på drøftelserne, som var gode og konstruktive for de fleste temaer.

Embedsfolk og presse, der ikke sad ved deltagerbordene, kunne naturligvis fornemme stemningen og opleve processen og metoden, høre de korte præsentationer forud for rundbordsdrøftelserne og

se afstemningsresultaterne på overhead. Men det fulde udbytte af arrangementet krævede, at man var ordstyrer eller en del af målgruppen og deltog ved de enkelte borde.

Det er vores erfaring, at præsentationen af temaer forud for drøftelser ved bordene bør være en problematisering af det skriftlige debatoplæg i stedet for et decideret resumé. Selvom ikke alle kan forventes at have forberedt sig inden mødet, er specielt gennemgang af afstemningsspørgsmålene ikke relevant. Alle sidder med debatoplægget foran sig og afstemningsspørgsmålene står på overheads. Hvis man ikke er forberedt, vil man basere sig på egne erfaringer og holdninger, når man drøfter et tema ved bordene.

Afstemningerne var et meget positivt element og gav arrangementet en god dynamik og der var stor diskussionslyst. Det skyldes i høj grad, at man øjeblikkeligt kunne se resultatet. Specielt forholdet mellem hvordan politikere og erhvervsliv stemte, var interessant at kunne se med det samme.

Den facilitator, der styrer dagen fra scenen, har en meget vigtig funktion. Det kræver benhård styring af processen, at ErhvervsTopmødet bliver en succes. Det fungerede godt med vores konsulent, og selvom diskussionerne ved bordene blev afbrudt for at springe til afstemning, udtrykte de fleste, at man alligevel var kommet godt rundt om temaet på den korte tid (15 minutter til hvert tema) der var til rådighed. Det gav folk et tilstrækkelig kvalificeret grundlag at træffe beslutning om deres stemme på. Samtidig var afstemningerne jo anonyme, hvilket betyder, at folk ikke blev stillet til ansvar for deres stemme efterfølgende.

Det var vigtigt med tilstrækkelige informationer til de mange hjælpere og til ordstyrerne i løbet af dagen. Både en **skriftlig forhåndsorientering** om de enkeltes roller og en orientering ved ankomsten, hvor der f.eks. var planlagt en briefing af ordstyrere.

Den **eksterne evaluering** af ErhvervsTopmødet er generelt utrolig positiv. Der var stor tilfredshed med ErhvervsTopmødet som arbejdsform, med interesseorganisationer og undervisning / forskning som de mest tilfredse grupper og developere / ejendomsselskaber som de mindst tilfredse. Der er stor interesse for at deltage i et lignende arrangement, hvis man finder emnet interessant, men en lidt mindre overbevisning om, at ErhvervsTopmødetmetoden er velegnet til udviklingsprojekter og til at øge samarbejdet mellem kommuner, erhvervsliv og andre interessenter.

Efter ErhvervsTopmødet

Efter ErhvervsTopmødet blev resultaterne bearbejdet af konsulenten, specielt blev der med udgangspunkt i en vægtning, udarbejdet en samlet prioritering af temaerne, og vi modtog PowerPoints med **afstemningsresultaterne**. Materialet blev offentliggjort sammen med en pressemeddelelse, og resultaterne blev sendt til alle deltagerne i ErhvervsTopmødet.

I forhold til den lokale pressedækning, var en af de ErhvervsTopmødedeltagere, der blev interviewet til pressen efterfølgende generelt meget negativ overfor kommunernes indsats, og det satte sit præg på den opfølgende pressedækning. Det er selvfølgelig ikke muligt at styre pressen og hvad de vælger at fokusere på, men vi fik ikke helt det ønskede resultat i forhold til profilering af Vestegnen – heller ikke set i forhold til de ressourcer, vi brugte på pressedækningen.

I forhold til den landsdækkende pressedækning var der mindre interesse. Berlingske Tidende bragte dog en større artikel om Ring 5, som var ét af afstemningstemaerne. Efterfølgende har afstemningsresultaterne om specielt Letbanen givet mere presseomtale.

Det blev besluttet at arbejde videre med fire af de otte temaer, der havde fået flest stemmer i en vægtet afstemning. Herudover var der et politisk ønske om at fortsætte arbejdet med Ring 5, som Vestegnssamarbejdet har haft på dagsordenen i mange år.

Efter ErhvervsTopmødet - evaluering

Det er vigtigt løbende at orientere de kontakter, man får skabt til ErhvervsTopmødedeltagerne i resten af projektførelsen. Det er vigtigt for interessen, at der kommer konkrete resultater ud af arbejdet, og at vi fremadrettet orienterer og inddrager kontakterne i det videre arbejde.

Gode råd til anvendelse af ErhvervsTopmødemodellen

- ErhvervsTopmødemodellen er rigtig god til at afprøve holdninger hos forskellige interessegrupper. De korte drøftelser ved bordene efterfulgt af hurtige afstemninger kan bruges til at udpege tendenser og ønsker til udviklingsretninger. ErhvervsTopmødets drøftelser på tværs er velegnede til at give en bedre forståelse for hinandens holdninger, men mødeformen er ikke velegnet til en grundigere dialog.
- Afsæt god tid og økonomi til at rekruttere deltagere og planlæg processen grundigt. Erfaringerne viser, at det er nødvendigt at invitere mindst 20 gange så mange mennesker, end der rent faktisk ender med at møde op til et ErhvervsTopmøde.
- Minutiøs styring af tiden på selve ErhvervsTopmødet er helt afgørende. Både fordi det er nødvendigt for at fremstå professionelt, og fordi de hurtige skift virker motiverende og er med til at skabe dynamikken i mødeformen.
- Indholdet i debatoplægget og afstemningsspørgsmålene er meget vigtige for resultatet af afstemningerne, som igen er det primære output fra mødet. Det skal være emner, der er nærværende for deltagerne, og spørgsmålene skal være formuleret så der stemmes om sammenlignelige strategiske valg.
- Selve ErhvervsTopmødet kan ikke stå alene - den kræver både et for- og efterspil. Når mødet primært udstikker retning og prioritering, er det vigtigt at forarbejdet resulterer i, at det er de rigtige strategiske temaer og valg, som mødet skal behandle. Samtidig er det vigtigt, at der i hvert fald for de højest vægtede temaer, efterfølgende kommer handling og konkrete projekter. Det er også vigtigt, at deltagerne i ErhvervsTopmødet bliver orienteret om resultaterne bagefter.
- Planlæg så det konkrete fremmøde ikke er afgørende for succes af arrangementet – ha' store ambitioner men konservative forventninger. Det er vigtigt, at hele arrangementet er tilrettelagt med stor fleksibilitet, så det sikres at både arrangører og deltagere får det fulde udbytte af mødet, selvom der på dagen er mange af de tilmeldte, der ikke kommer.

Fælles udviklingsperspektiv

Det vigtigste produkt i projektet har været formuleringen af et fælles udviklingsperspektiv for Vestegnen, som skulle indarbejdes i de enkelte kommuners kommuneplanstrategier. Udviklingsperspektivet skulle indeholde både visioner og strategier for de temaer, det blev besluttet at arbejde videre med efter ErhvervsTopmødet.

Temagrupper

Idéen efter ErhvervsTopmødet var at nedsætte en række temagrupper, som over kort tid skulle kvalificere de fem temaer og udarbejde konkrete oplæg til et udviklingsperspektiv. Der blev taget kontakt til potentielle deltagere i maj/juni måned, og temagrupperne arbejdede i perioden juni til august. Grupperne holdt 3-4 møder. Hver temagruppe udarbejdede en **arbejdsrapport** med anbefalinger på det område, der var fokus på. De temaer, der blev udvalgt var: Socialt ansvar & uddannelse, oplevelsesøkonomi, erhvervsområder, Letbanen og Ring 5.

Temagrupperne blev i de fleste tilfælde sammensat med både eksterne interessenter og erhvervsfolk med relation til emnet, og som typisk havde deltaget i det tidligere forløb i projektet (Erhvervs-

Topmødet, interviews e.l.) og interne embedsmænd fra kommunerne. Undtagelsen var temagruppen om Letbanen og Ring 5, som i første omgang kun har bestået af interne personer. Til hver temagruppe blev der udpeget en kommunaldirektør, som var tovholder/formand for gruppen og ledte møderne. Herudover blev der udpeget to eller flere sekretærer fra kommunerne, som sammen med formanden skulle forestå skrivearbejdet og forberedelsen mellem møderne. For hver gruppe blev der udarbejdet et **kommissorium**, som beskrev rammerne for gruppens arbejde. Møderne blev primært afviklet som dialog og diskussionsmøder med en dagsorden og oplæg til diskussionspunkter.

Konsulenten udarbejdede kommissorierne, mens kommunerne selv forestod etableringen og afviklingen af temagrupperne og deres arbejde.

I nogle grupper blev der arbejdet med konkrete projektforslag. Letbanegruppen initierede f.eks., at der nu er dannet en samarbejdsorganisation og at arbejdet omkring Letbanen fortsætter. Ring 5-gruppen har medført en beslutning i Vestegnssamarbejdets bestyrelse om at få samlet interesserne til Ring 5 og få analyseret vejforbindelsen. Uddannelsesgruppen initierede dannelsen af et netværk om unge og uddannelse. Og oplevelsesøkonomigruppen har initieret en beslutning i bestyrelsen om at danne et kulturinvesteringsråd.

Evaluering af temagrupperne

Generelt har de deltagere fra Planforum, der har deltaget i temagrupperne et meget positivt indtryk af arbejdet. Dette bakkes op af de eksterne deltagere, der har deltaget i arbejdet. Af den eksterne evaluering fremgår det, at stort set alle de adspurgte er positivt stemt, og specielt i det fremadrettede perspektiv er man meget positiv.

Bemanding

Generelt om bemandingen, kan det nævnes, at det er vigtigt at vurdere sammensætningen af grupperne efter den konkrete sag. Der kan være politiske grunde til, at en gruppe skal startes op kun med interne deltagere, hvis der f.eks. er forhold, der skal afklares først, eller et projekt er i en fase, hvor det er mest relevant kun at inddrage interne personer. Dette var f.eks. tilfældet i letbane gruppen og Ring 5 gruppen.

Det, at der var en kommunaldirektør for bordenden i grupperne, gav pondus til arbejdet og har uden tvivl givet et godt signal fra kommunerne. Samtidig har det været med til at sikre en god styring af arbejdet i gruppen. Noget der også bakkes op af den eksterne evaluering.

Forventninger og ambitionsniveau

Kommissorierne for temagrupperne var lidt for løse, og det gav forvirring om målet for den enkelte deltager. Dette gjorde sig specielt gældende for formen på de arbejdsrapporter, der skulle udarbejdes fra hver temagruppe. Det resulterede i meget forskellige afrapporteringer, hvor ambitionsniveauet også var forskelligt. Det er vigtigt, at afrapporteringsformen i temagrupperne er ens, og at afrapporteringen loyalt afspejler arbejdsgruppernes anbefalinger, og samtidig at der er en fælles forståelse af, hvad gruppens bidrag skal bruges til.

Samtidig har det været vigtigt for engagementet i temagrupperne, at der i kommissorierne også er blevet lagt op til at arbejde med meget konkrete projekter, der kunne føres videre selvstændigt. Et eksempel er anbefalingen om, at Vestegnen bør etablere et Kulturinvesteringsråd. Det gav ejerskab og medvirkede til, at deltagerne kunne se, at der kommer konkrete forslag ud af deres deltagelse.

Man kan diskutere, om anbefalingerne er blevet mere ambitiøse og vidtgående, end hvis det udelukkende havde været politikerne og embedsmændene, der havde deltaget i temagrupperne. Temagruppernes bidrag har i hvert fald været med til at udfordre de politiske drøftelser. Det er også

her dilemmaerne mellem erhvervslivets holdninger og tilgang til problemstillingerne og de politiske ønsker er blevet mest tydelige. Politisk har der været det spørgsmål fremme, i hvilken udstrækning erhvervslivet skal have indflydelse på, hvad politikerne skal mene. Samtidig stilles der i den eksterne evaluering spørgsmål til, om politikerne har viljen til forandring på tværs af Vestegnen.

Processen

Forløbet med temagrupperne var for presset rent tidsmæssigt. Der var 2-3 måneder over en sommerferie til at få etableret grupperne og udarbejde et relevant oplæg. Det gav nogle begrænsninger i forhold til, hvor meget i dybden, man kunne gå. Omvendt kan et kort og intenst forløb være med til at fastholde engagementet og fokus i arbejdet.

Opfølgning

Det er vigtigt, at der bliver fulgt op på gruppens bidrag i forhold til deltagerne. Dette nævnes også i den eksterne evaluering - og det gælder sådan set også ErhvervsTopmødedeltagerne. De eksterne deltagere vil gerne have en løbende tilbagemelding, således at man føler, at der er taget stilling til det bidrag, der er leveret. Opfølgningen på både ErhvervsTopmødedeltagere og temagrupperdeltagere kunne have været skarpere fra vores side.

Tilblivelsen af det færdige produkt

Temagrupperne leverede deres bidrag (arbejdsrapporterne) til udviklingsperspektivet ultimo august måned. Planforum afholdt med konsulenten en indledende workshop, hvor temagruppernes resultater blev behandlet. Det dannede grundlag for en første brainstorm om indhold i udviklingsperspektivet.

Herefter var tanken, at konsulenten skulle færdigskrive og samle et oplæg til udviklingsperspektivet samt udarbejde en mere grundig redegørelse. Konsulenten kunne desværre ikke leve op til de fastsatte deadlines for levering af materiale samt kravene til den faglige kvalitet af oplægget. I Vestegnssamarbejdet blev det derfor ultimo august besluttet at opsiges samarbejdet med konsulenten.

Derfor var det nødvendigt med en intensiv skriveperiode, hvor Planforum selv overtog opgaven med at udarbejde oplægget til et fælles udviklingsperspektiv. Der blev udpeget en lille tovholdergruppe, som forestod skrivearbejdet. Det blev også på dette tidspunkt skærpet, at arbejdsrapporterne skulle bruges som inspiration til udviklingsperspektivet, men at udviklingsperspektivet "havde sit eget liv" og primært var et kommunalt produkt. Udviklingsperspektivet blev udarbejdet og bearbejdet i Vestegnssamarbejdets og kommunernes interne organisation – altså uden deltagelse af de eksterne deltagere.

Evaluerings – tilblivelsen af det færdige produkt

Svigtet fra konsulenterne i en meget kritisk fase af projektet, gav et uventet arbejds- og tidspres og stillede store krav til den faglige kompetence i Planforum. I afsnittet "samarbejde" er evalueringen af samarbejdet med konsulenten nærmere beskrevet.

Denne fase i projektet har skabt en vigtig diskussion i Vestegnssamarbejdet om, hvor forpligtende det er for det videre politiske arbejde at invitere eksterne personer med til at give input. Det er under alle omstændigheder en balancegang, som skal afstemmes, inden man går i gang. Som udgangspunkt har vi som nævnt haft den tilgang, at det er kommunernes udviklingsperspektiv, og vi har forbeholdt os indholdsfrihed i forhold til arbejdsrapporterne. Dette er vigtigt at aftale og kommunikere ud på forhånd.

I den **eksterne evalueringsundersøgelse** angiver 86%, at de er tilfredse med udviklingsperspektivet og 89%, at det er de rigtige temaer, der indgår i udviklingsperspektivet. Samtidig svarer halvdelen af de adspurgte, at de selv mener, de i nogen grad har haft indflydelse på udviklingsperspektivet.

Det fremgår også af undersøgelsen, at det er deltagerne i de politiske seminarer og temagrupperdeltagerne, der mener de har haft mest indflydelse på udviklingsperspektivet.

Det har været en udfordring at blive konkret nok i udviklingsperspektivet. Dermed var der en fare for, at visioner og strategier ville blive for luftige og vanskelige at forholde sig til. I vores tilfælde kom det konkrete indhold dog ind i form af temagruppernes meget konkrete anbefalinger.

Alle anbefalinger – herunder specielt fire konkrete projekter - fra temagrupperne blev taget med i udviklingsperspektivet, og derfor må det overordnet vurderes, at de eksterne deltagere har haft en forholdsmæssig stor indflydelse på selv strategidelen af udviklingsperspektivet.

Udviklingsperspektivet i kommuneplanstrategierne

Der blev fra starten aftalt metodefrihed i forhold til processen i den enkelte kommune, samt hvordan udviklingsperspektivet skulle indarbejdes i kommuneplanstrategien. Udviklingsperspektivet blev sendt frem med en positiv anbefaling fra Vestegnssamarbejdets bestyrelse, men det var helt op til den enkelte kommune, hvordan man ville indarbejde det.

I skrivende stund ligger næsten alle planstrategierne som forslag. Det forventes, at alle kommuner indarbejder hele udviklingsperspektivet – enten som et samlet afsnit, opdelt i forhold til temaer eller som bilag med henvisning.

Evaluering – udviklingsperspektivet i kommuneplanstrategierne

Det har været en styrke i dette projekt, at der har været metodefrihed i indarbejdelsen af udviklingsperspektivet. Det har været med til at understrege kommunalbestyrelsernes suverænitet og respektere at kommunernes planstrategier har forskellig form og indhold.

Udviklingsperspektivet har haft en betydning for arbejdet med kommuneplanstrategierne i de enkelte kommuner. Det har været med til at skabe diskussion om den enkelte kommune i forhold til Vestegnen og har i planstrategien skærpet Vestegnens rolle i regionen.

I den eksterne evaluering er respondenterne blevet spurgt, om det fælles udviklingsperspektiv er den rette metode til at bane vejen for et stærkere politisk samarbejde på Vestegnen. Det mener 94% af de adspurgte er tilfældet enten i nogen grad eller i høj grad. Interessant er det, at de eksterne deltagere ser en større betydning af udviklingsperspektivet end politikerne. Dette kan enten skyldes, at politikerne i mindre grad ser udviklingsperspektivet som den rette metode. Det kan også skyldes, at man ikke i så høj grad, som de eksterne deltagere mener, at der skal være et stærkt politisk samarbejde.

Gode råd til et fælles udviklingsperspektiv

- Når man skal invitere eksterne personer til at deltage i temagrupper e.l. er det vigtigt at overveje, hvad man vil have ud af deres bidrag, og dernæst hvem og hvor mange der så skal indgå i gruppen.
- Der bør være et klart mål og kommissorium for gruppens arbejde, så alle har forstået opgaven, hvad der skal leveres og hvordan tidsplanen er. Ligeledes bør det klart kommunikeres, hvordan afrapporteringen skal se ud, hvordan inputtet fra gruppen skal behandles og hvad status det har. Herunder bør det afklares og kommunikeres ud, hvor den kommunale kompetence contra gruppens kompetence ligger.
- Det er gavnligt for engagementet fra både eksterne erhvervsfolk og interessenter samt politikere, at det arbejde der skal laves, er så konkret som muligt, og at specielt de eksterne deltagere kan se, at der kommer konkrete aktiviteter ud af det.

- Når der er tale om at inddrage et politisk system – både i en kommune, men i særdeleshed i et tværkommunalt samarbejde, er det utrolig vigtigt, at gennemtænke tidsplanen og have den nødvendige tid til at køre de politiske processer ordentligt igennem.
- Det er gavnligt for engagementet, at der er en kompetent tovholder på gruppen, som både kan styre arbejdet i mål og sende et signal om, at projektholderne (i dette tilfælde kommunerne) støtter op omkring gruppens arbejde.
- Det er vigtigt at respektere den enkelte kommunes suverænitet i tværkommunale projekter af denne karakter. Planstrategien er et kommunalt produkt, og der bør være en høj grad af metodefrihed til at indarbejde et i øvrigt fælles vedtaget udviklingsperspektiv.
- Hvorvidt et fælles udviklingsperspektiv er den rette metode til at skabe et stærkere politisk samarbejde er svært at sige. Succeskriteriet er, hvorvidt de konkrete strategier i udviklingsperspektivet vil blive ført ud i livet i den kommende tid. Udviklingsperspektivet har under alle omstændigheder været med til at skabe en dialog om Vestegnens rolle i regionen blandt politikere og interessenter.

Politisk og kommunal forankring

Den politiske forankring har haft en vigtig fokus igennem projektet. Med de politiske aktiviteter har det været tanken, at projektets resultater skulle have et stort ejerskab hos de lokale politikere.

Opstartsmøde

Politikerne blev igennem projektet inddraget ved bestyrelsesmøder i Vestegnssamarbejdet, og ved at afholde et fælles opstartsmøde (program og oplæg) for politikere i de otte kommuner. Der blev udpeget 5 – 7 relevante politikere fra hver kommune, som skulle følge projektet. Opstartsmødet var en workshop, hvor politikerne kunne drøfte deres holdninger til valg af temaer og problemstillinger, der var af vigtig strategisk betydning for Vestegnen indenfor erhverv og infrastruktur. Mødet skulle samtidig sætte Vestegnens rolle i regionen på dagsordenen og forankre projektet bagud i kommunernes politiske udvalg.

Opstartsmøde - evaluering

Gennem det politiske opstartsmøde, var det tanken at skabe en fælles platform for det politiske niveau i kommunerne, og skabe en fælles forståelse, så man senere i projektet kunne drøfte prioriteringer ud fra de muligheder og potentialer, kommunerne får ved en fælles strategi. I regi af Vestegnssamarbejdet har det tidligere kun været borgmestrene, der har mødtes i samarbejdet.

Den politiske forankring kunne have været bedre fra starten. Man kunne have arbejdet med forskellige fora, hvor politikere på tværs af kommunerne kunne mødes. Men det kræver meget fokus at få diskussionerne fastholdt på Vestegnensniveau. Den lokalpolitiske dagsorden er stadig stærk. I alle kommuner tog man politisk stilling til, hvem der skulle følge projektet, og det var med til at give ejerskab. Men man må også erkende, at ejerskabet er udviklet gennem projektforløbet, og at det tager tid.

Bestyrelse og kommunalt bagland

Specielt omkring udarbejdelsen af udviklingsperspektivet, blev bestyrelsen og det kommunale bagland inddraget. Det første udkast til udviklingsperspektivet blev sendt til en kort høring hos de tekniske chefer og de kommunaldirektører, som havde stået i spidsen for temagrupperne. Den 4. september blev oplægget fremlagt for Vestegnssamarbejdets bestyrelse, som dog hurtigt besluttede, at der var behov for mere forberedelsestid og afholdelse af et ekstraordinært bestyrelsesmøde, inden der kunne tages endelig stilling til det.

I den følgende tid blev udviklingsperspektivet yderligere kvalificeret i Planforum med høring hos de tekniske chefer og kommunaldirektørerne, og den 9. oktober holdt bestyrelsen det ekstraordinære

møde om et endeligt udkast til udviklingsperspektivet. På mødet besluttede bestyrelsen at sende udviklingsperspektivet frem til behandling i kommunalbestyrelserne med en positiv anbefaling fra bestyrelsen.

Bestyrelse og kommunalt bagland - evaluering

Projektet gik fra i starten at have en åben dialog og idégenerering med både eksterne interessenter til en intens intern behandlingsfase i forhold til udviklingsperspektivet, hvor den politiske og kommunale forankring var mest vigtig.

Det er vurderingen, at vi har haft for lidt tid til bearbejdning og forankring i kommunerne af udviklingsperspektivet, end det var ønskeligt. Dette skyldes bl.a. konsulentens manglende bidrag i denne fase, men også fordi vi havde en stram deadline i slutningen af projektet i forhold til kommunernes egen behandling af planstrategierne. Det resulterede i, at bestyrelsesmødet den 4. september ikke var så godt forberedt, som det oprindeligt var intentionen. Det blev på mødet aftalt, at vi skulle ud i en ekstra behandlingsrunde af udviklingsperspektivet. Der blev aftalt et ekstra bestyrelsesmøde, og vi var så nødsaget til at skubbe beslutningsprocessen.

Herudover var inddragelsen af andre fagchefer i kommunerne, som relaterede sig til de temaer, der var behandlet i projektet, ikke tilrettelagt godt nok. Det gav udslag i, at emner som f.eks. oplevelsesøkonomi og socialt ansvar og uddannelse ikke i projektet blev så godt forankret, som det var hensigten. Forankringen i kommunerne er vigtig, når projekterne skal føres ud i livet, og her udestår stadig en vigtig opgave.

Overordnet er det vurderingen, at det kan være vanskeligt at gennemføre en så intens proces i et tværkommunalt samarbejde, hvor der både er politiske og administrative behandlinger i samarbejdet og i den enkelte kommune. Det kan blive meget bureaukratisk og tidskrævende. De forskellige høringsberettigede skal tænkes ind, når projektet skal tilrettelægges, og der skal indtænkes god tid til de politiske processer.

Seminar

Som led i den politiske behandling af udviklingsperspektivet, blev der den 20. august afholdt et seminar for de udpegede kommunalbestyrelsesmedlemmer på Vestegnen, hvor et udkast til udviklingsperspektivet blev fremlagt og drøftet i grupper (program). På seminaret blev de forskellige temaer i udviklingsperspektivet præsenteret af gruppens formand og herefter drøftet i grupper. Som afslutning blev der samlet op på gruppedrøftelserne.

Seminar - evaluering

Seminaret var en god måde at få præsenteret det arbejde, der var lavet i projektet, og var med til at skabe en diskussion om, hvad man kunne være fælles om på Vestegnen. Der var også en vis markering af, at forankringen af selve projektets temaer var bedre på det andet politiske møde, end på det første. Der var god opbakning til det arbejde, der var gennemført i projektet.

Samtidig var det også tydeligt, at der fortsat er meget forskellige meninger om, hvad Vestegnen bør have for en profil, og hvor langt man kan gå i kommunesamarbejdet.

Omkring 70% af de adspurgte politikere i den eksterne evaluering mener, at de har haft indflydelse på udviklingsperspektivet. Omkring 90% erklærer sig tilfredse med de politiske seminarer som arbejdsmetode og vil gerne deltage i lignende aktiviteter igen. Det at der blev skabt et forum for fri meningsudveksling uden, at der blev truffet egentlige beslutninger på møderne, vurderes at være et godt redskab til fremtidige fælles politiske diskussioner på Vestegnen.

Opsamling

Samlet vurdering

Samlet set viser den **eksterne evaluering**, at der er meget stor opbakning til projektet og metoden blandt alle deltagere, både politikerne og interessenterne. De eksterne deltagere er tilfredse med at blive hørt, og med at være med i en spændende proces, hvor de kan få indflydelse på Vestegnsens fremtid. Især er lysten til at deltage i et lignende projekt meget stor, hvilket understreger, at det har virket som et relevant og givende stykke arbejde for deltagerne.

Til gengæld er der også stor fokus på, om idéerne bliver til noget og om der er politisk vilje til at gennemføre det. Helt konkret ønsker flere deltagere en tilbagemelding, så de kan se, at deres input er taget med i den videre proces. Netop dette "bevis" for, at deltagernes input er blevet brugt, vil nok være afgørende for, om de ønsker at deltage i det videre arbejde med lignende udviklingsprojekter.

Nogle af de vigtige elementer Planforum har lært i forhold til det samlede projekt nævnes her:

Vigtige erfaringer

Vores eksempelprojekt i PLAN09 har ikke blot været et eksempel på fornyelse af plankulturen i faglig forstand. Det var i lige så høj grad et eksempel på et strategisk samarbejde mellem otte selvstændige kommuner med selvstændige politiske organer med egen beslutningskompetence. Læringen fra projektet har derfor ikke blot været læring i forhold til det konkrete PLAN09-projekt, men også i forhold til Planforums videre arbejde med samarbejdsprojekter og udviklingen af Vestegnssamarbejdets rolle efter strukturreformen.

Styring

Det kræver en meget stram tids- og ressourcestyring, at gennemføre denne type samarbejdsprojekt. Ikke bare en forudgående tidsestimering, men også en løbende styring, så projektet ikke tidsmæssigt løber løbsk. Det betyder, at Planforum i sin årsplan for 2008 ikke bare anslår ressourceforbruget for de kommende opgaver og projekter, men også vil tidsregistrere på de enkelte opgaver.

Der blev udarbejdet en samlet projektbeskrivelse ved opstart af projektet samt en overordnet tidsestimering. Ved at supplere med en detaljeret og klar beskrivelse af alle delopgaver, at estimere tid og ressourcer på delopgaver og fastlægge ansvarsfordelingen, kunne projektstyringen være blevet endnu bedre.

Budgetlægningen kan ikke overlades til konsulenten, selvom konsulenten har erfaringstal fra tilsvarende opgaver eller arrangementer. Det er vigtigt fra starten af projektet at stille de kritiske spørgsmål, der kan kvalificere budgettet. Konsulenten vil dermed blive tvunget til at redegøre for de overvejelser, der ligger til grund for budgettet. F.eks. vil man kunne fange problemstillinger som, hvordan portoudgifter håndteres, eller hvilket niveau udgifter til et ErhvervsTopmøde skal ligge på. Det er vigtigt, at kommunerne ikke selv kommer til at lave budgetarbejdet parallelt med konsulenten for at sikre, at de økonomiske forudsætninger holder.

Politisk

I forhold til den oprindelige projektbeskrivelse har det politiske niveau fået en større rolle. Det har haft en utrolig positiv effekt for projektet, som Vestegnssamarbejdet vil arbejde videre med. Samtidig er det en vigtig erfaring, at den politiske involvering og forankring er tidskrævende og uforudsigelig. Et projekt i den størrelse og med så mange samarbejdsparter, som det vi har gennemført, kræver mere tid end vi havde til rådighed. Del- og slutprodukter skal koordineres på mange niveauer både administrativt og politisk, og mange holdninger skulle mødes. Hvis der skal være den

nødvendige procestid, vil den udgøre en meget stor del af den kalendertid, der er til rådighed. Selve produktionstiden vil dermed blive reduceret til et minimum.