



## Projekt ' Netværksbaseret strategisk byledelse' – Undersøgelse og evaluering af LOOP CITY

### Indhold:

Forord	side 1
Sammenfatning	side 2
Netværksbaseret strategisk byledelse	side 4
Fra Letbaneprojekt til LOOP City	side 8
Evaluering af LOOP City	side 13
Opmærksomhedspunkter og gode råd	side 17
Referencer til inspiration	side 20

### Forord

Mange styrings- og planlægningsopgaver går på tværs af administrative grænser. Siden strukturreformen er antallet af tværgående samarbejder steget og i stigende grad blevet en formaliseret del af det politiske styresystem og planlægningen.

Ikke mindst i Hovedstadsregionen står regionale og tværkommunale samarbejder indenfor f.eks. klima, infrastruktur, erhvervsfremme, byudvikling i disse år højt på dagsordenen. Det skyldes blandt andet Hovedstadsområdet geografiske og administrative landkort, hvor mange mindre kommuner i sammenhængende bystrukturer nødvendiggør et samarbejde om temaer, der går på tværs af kommunegrænserne. Fjernet afstand Desuden peger undersøgelser på, at

velfungerende strategiske bysamarbejder er væsentlige for at understøtte vækst og udvikling både regionalt og hos de deltagende parter.

LOOP CITY er et eksempel på en frivillig netværksbaseret samarbejdsplatform, hvor det er lykkedes at frembringe vigtige forpligtende strategiske beslutninger på tværs af administrative og geografiske grænser. F.eks. har parterne besluttet at anlægge og drive en letbane i fællesskab, ligesom de har formuleret en fælles vision og strategi for udviklingen af de områder, der bliver stationsnære i kraft af det nye kollektive infrastrukturanlæg.

Med LOOP CITY som case er det undersøgt, hvordan netværksbaseret strategisk byledelse kan gennemføres i praksis og på tværs af kommunegrænser. Projektet og denne rapport om netværksbaseret strategisk byledelse skal give læring til administrative og politiske aktører med det formål at styrke deres forståelse for netværksstyring i regionale/tværkommunale samarbejdsprojekter og samarbejdsplatforme.

På den baggrund har Dansk Byplanlaboratorium på vegne af LOOP CITY gennemført et projekt, der har til formål at indsamle viden om netværksbaseret strategisk byledelse i teori og praksis samt evaluere LOOP CITY samarbejdet. Denne rapport er en opsummering af læringen i projektet.

Vidensindsamlingen er baseret på deskresearch samt 2 surveys gennemført af Dansk Byplanlaboratorium i 2015. Der er desuden afholdt en workshop for LOOP CITYs ressourcegruppe i december 2015.

## **Sammenfatning**

Denne rapport skal bruges af LOOP City's parter som diskussionsoplæg til at drøfte 'Hvordan styrker vi det eksisterende?' og 'Hvad kan vi gøre bedre?'

LOOP CITY er et samarbejde mellem 10 kommuner, Region Hovedstaden og staten, der har til formål at styrke bysamfundene langs letbanen fra Lyngby i nord til Ishøj i syd. LOOP CITY definerer sig selv som 'netværksbaseret med en åben og samskabende tillidsdagsorden'. Samarbejdet er baseret på dialog mellem parterne, og indsatserne tilrettelægges som fælles tværgående projekter.

Alle projekter har et strategisk sigte med et mål om at skabe attraktive bysamfund for at tiltrække flere borgere og virksomheder. Dette mål opnås gennem en fælles strategisk byledelse, hvor indsatser på tværs af administrative grænser koordineres, så de skaber synergi og giver merværdi for alle samarbejdets parter.

Rapporten beskriver den rejse LOOP City har været på, – fra letbaneprojekt til et bystrategisk samarbejde. Denne beskrivelse tager afsæt i netværksbaseret

strategisk byledelse som metode og en evaluering af samarbejdet blandt samarbejdspartnerne på administrativt niveau.

Derudover er der til inspiration samlet en række danske og internationale referenceeksempler på bystrategiske samarbejder, fordi de kunne være interessante for LOOP City at undersøge nærmere i forhold til målsætning og arbejdsmetoder.

Endelig er der lavet en opsamling af de vigtigste læringspunkter og opmærksomhedspunkter i forhold til det netværksbaserede samarbejde i LOOP City.

Netværksbaseret strategisk byledelse i LOOP City er defineret som udvikling og koordinering af tværgående politikområder, strategier og konkrete projektorienterede indsatser, der skal løfte byområderne langs ring 3.

Med Københavns Amts nedlæggelse i 2007, forsvandt den enkeltorganisation, der havde til opgave at udarbejde et beslutningsgrundlaget for en letbane i ring 3. Derfor valgte kommuner og Region Hovedstaden at etablere et projektsamarbejde med henblik på drive udrednings- og beslutningsprocesserne i fællesskab. Senere blev det netværksbaserede samarbejde løftet til et egentligt bystrategisk samarbejde omkring udvikling af en fælles byvision og strategi til at understøtte visionen.

I dag er letbaneprojektet forankret i et interessentskab, der har det juridiske og økonomiske ansvar for at anlægge en letbane i Ring 3. Derudover fortsætter LOOP City med netværksbaseret strategisk byledelse som det metodiske grundlag for samarbejdsplatformen. LOOP CITY har et ønske om løbende at tilpasse og forbedre samarbejdsformen, så den understøtter vision og mål optimalt.

Sammenfattende knytter nogle af de vigtigste lærings- og observationspunkter sig til at fastholde og udvikle en flexibel og agil samarbejdskultur, fokusere på ejerskab, det politiske mandat og at skærpe den fælles fortælling.

Evalueringen viser, at parterne tydeligt bakker op om LOOP City, er meget enige om samarbejdets relevans og primære resultater.

Desuden er der stor anerkendelse af såvel statens som Region Hovedstadens understøttelse af både letbanen og byudviklingsperspektiverne.

Imidlertid kan der generelt spores en svagere forankring og et lavere ejerskab på kommunalt og politisk niveau. Dette kunne pege på et behov for en nærmere undersøgelse af det politiske ejerskab i en evt. kommende evaluering.

Det er vigtigt at formulere og fastholde en klar fælles og ambitiøs historiefortælling (vision) med enkle budskaber. Der skal løbende skabes

platforme for dialog og ejerskab-for at sikre forankring og relevans på administrativt og politisk niveau.

Tillid mellem parterne er en forudsætning – det er nødvendigt at delegerede beslutningskraft og respektere det politiske mandat. Hvilket forudsætter en stærk og rammesættende ledelse samt accept af en høj grad af autonomi i projekterne. Det er vigtigt at have et fælles overblik over projekterne men samtidig acceptere, at nogen ved mere end andre, og at ingen kan overskue alt.

Det fælles sekretariat er en væsentlig driver for at opnå fælles resultater – men samtidig er det vigtigt at fokusere på, at samarbejdet består af alle interessenter. De forskellige netværk er løst koblet og har forskellige logikker. Det betyder også, at projekternes processer og organiseringer skal designes ad hoc og tilpasses målet.

Evalueringen peger desuden på, at LOOP City løbende bør evaluere og tilpasse governancestrukturen, så den besidder kompetencen til at opnå de fastsatte mål.

### **Netværksbaseret strategisk byledelse**

Netværksbaseret strategisk byledelse er i det følgende defineret som udvikling og koordinering af tværgående politikområder, strategier og konkrete projektorienterede indsatser, der skal løfte byer.

Begrebet 'netværksstyring' eller 'netværkskoordinering' bruges som en betegnelse for en styreform, hvor beslutninger træffes gennem dialog og/eller forhandling på tværs af politiske organer.

På planlægningsområdet er netværksstyreformens blevet mere almindelig efter kommunalreformen i 2007. Før reformen var der en forholdsvis klar hierarkisk relation mellem stat, amter og kommuner i planlægningen, hvor staten og amterne kunne lægge rammer og/eller begrænsninger for den kommunale planlægning.

Efter strukturreformen i 2007 blev kompetencefordelingen mellem de tre myndighedsniveauer ændret. Amter blev til regioner, og deres hierarkiske planrolle forsvandt, mens kommunerne og staten fik større plankompetence. Dermed opløstes den hierarkiske styring på regionalt niveau og medførte en stor grad af netværksstyring. De enkelte politiske organer og netværk står i et gensidigt afhængighedsforhold til hinanden for at få lavet og gennemført planer og strategier omkring regionale spørgsmål.

Netværksstyring bruges således til at bygge stærke koalitioner og koordinere fælles mål mellem nøgleaktører. I disse år etableres netværk til strategisk byledelse ofte med en vækstdagsorden, omkring regionale temaer eller

problemstillinger, der kræver koordinering på tværs af kommunegrænser – branding, turisme, klima, trafik, urbanisering mv.

Som styreform kræver netværksstyring en særlig rolleforståelse og praksis både blandt embedsmænd og politikere. F.eks. sætter det fokus på behovet for tillid, åbenhed, formidlings- og forhandlingsevner, løbende mandatafklaringer og tydelige ledelsesretninger.

I forhold til den hierarkiske styring er netværksstyringen kendetegnet ved mere flydende grænser og rollefordelinger mellem politik og administration samt mellem offentligt og privat. Desuden skal metoder, forhandlings-, og beslutningsprocesser hele tiden tilpasse sig konteksten og udvikles løbende.

Den traditionelle hierarkiske magtfordeling udfordres således af nye organiseringer af opgaver, hvor det ikke længere er de traditionelle planer, men projekterne, markedet eller processerne der står centralt.

Brøndbys tidligere borgmester Ib Terp udtrykker sine overvejelser om dette i Magasinet Danske Kommuner fra 19. november 2015.

'Systemet kan simpelthen ikke fungere, hvis ikke de lokale kommunalbestyrelser bakker op om det, der besluttet eller indstilles centralt i de tværkommunale samarbejder. Mange af tingene skal tilbage og formelt godkendes, men der findes ikke nogen procedure for hvordan man løser det hvis kommunalbestyrelserne siger nej. [...] Magten er flyttet [...] Det har ikke kunnet undgås. Det tværkommunale får større og større indflydelse'.

### Åbne og lukkede netværk

Netværkssamarbejder kan være lukkede eller åbne afhængig af graden af inklusion.

På den ene side findes vækstfokuserede elite-spor af mere eller mindre lukkede netværk, der f.eks. beskæftiger sig med city-marketing, tiltrækning af erhvervsinvesteringer, infrastrukturprojekter, prestigebyggerier, events og lign.

På den anden side ses et inklusions- og demokrati spor, som i højere grad opererer i åbne netværk. Det kan f.eks. være kvarterløftsprojekter, byfornyelsesprojekter, bymidteprojekter, landsbyprojekter og lign.

Fælles for al samarbejde i netværk er - uanset graden af inklusion, at de er båret af frivillighed og relevans for parterne samt, at beslutninger forudsætter konsensus og træffes af de tilstedeværende.

Eller sagt med andre ord, hvis ikke parterne oplever, at netværket er relevant for dem, så dukker de ikke op.

Tilstedeværelse og deltagelse i netværk er således en forudsætning for indflydelse – hvis man ikke deltager, så har man ingen indflydelse på beslutningerne. At opnå resultater i netværk kræver således, at deltagerne har mandat fra deres bagland til at tage beslutninger på netværkets vegne.

### Netværksledelse på siden af hierarkisk ledelse

Det er vigtigt at være opmærksom på, at ikke alle opgaver kan løses i netværk. Og at balancen mellem opgaver der løses i netværk, og de der kræver hierarkiske ledelsesbeslutninger må tilrettelægges tydeligt og bevidst. Nogle opgaver kræver en klart defineret hierarkisk institution, der kan påtage sig det juridiske og økonomiske ansvar, mens andre - herunder særligt udviklingsopgaver – med fordel kan gennemføres i netværk.

Den typiske situation er, at netværksstyring eller netværkskoordinering udvikler sig sideløbende med det traditionelle hierarki. Det vil sige, at de to styreformere fungerer samtidigt. De repræsentative politiske organer fungerer fortsat, som de formelle ansvarlige beslutningsinstanser, men baserer oftere de politiske processer frem til endelige beslutninger på dialog og forhandlinger i diverse samarbejdsnetværk.

Et eksempel herpå er letbaneprojektet langs Ring 3, hvor beslutningsgrundlaget og processerne blev forberedt i netværkssamarbejdet og derefter fremlagt til beslutning blandt parterne.

Tilsvarende forudsætter udbud og anlæg af letbanen en hierarkisk styringsenhed, der kan påtage sig det juridiske og økonomiske ansvar for beslutningerne og samtidig formår at gennemføre netværksstyrede udviklingsprocesser sideløbende med den hierarkiske organisation.

### Strategisk planlægning:

I den kommunale byplanlægning skelnes mellem helhedsplanlægning (eller masterplanlægning) og strategisk planlægning. Hvor den traditionelle helhedsplanlægning - med kommuneplanen i centrum - stræber efter at regulere og sætte retning for alle tænkelige fysiske temaer i kommunen, så handler den strategiske planlægning om at definere en vision og på baggrund heraf træffe strategiske valg.

Typisk formuleres der tre til fem fokuspunkter eller strategier, der skal understøtte visionen. I forlængelse heraf gennemføres en række større eller mindre projekter for at implementere strategierne.

Der er to perspektiver på strategisk planlægning: en analytisk strategisk planlægning og en lærende strategisk planlægning.

Analytisk strategisk planlægning er typisk top-down og foregår i lukkede netværk. Hvor eksperter og politikere fungerer som strategi-magere. Strategien formes med udgangspunkt i analytiske redskaber.

Lærende strategisk planlægning foregår oftest bottom-up – gerne i åbne netværk – med link til politikerne. Her er man 'strategi-finder', hvor den fælles meningsdannelse skabes gennem dialog og procesredskaber.

I den netværksbaserede strategiske byledelse handler det med andre ord om enten at skabe eller finde den fælles fortælling og strategiske fokuspunkter for byens udvikling, som alle parter i netværket kan se sig selv som en del af.

'Den dårligste måde at lave byledelse på er at søge at inkorporere alle emner i strategien. Strategien er at udvælge det vigtigste og så - for pokker!!! - løbe med det'.

Citat : Karina Sehested, Københavns Universitet, på workshop den 3. december 2015

Koordineringen i netværksbaseret strategisk byledelse kan indtage meget forskellige niveauer og forpligtelsesgrader – fra en høj grad af fælles forpligtelse til den laveste form for koordinering, hvor parterne blot tilpasser sig, så de ikke generer hinanden.

Udfordringen er at udvikle eller finde de strategiske fællesnævner og beslutninger, der kan opnå konsensus og lade dem være styrende for projekterne. Projekternes resultater vil ofte give anledning til at justere strategien og således bære samarbejdet videre eller afslutte det. Der er således tale om cirkulære, iterative processer med tilbageløb frem for traditionelle lineære planprocesser.

'Netværksstyring betyder, at der er ligestillede aktører, der går sammen om at løse et problem. Det er ikke organisationerne der skal styre – det er projekterne. Det er det der styrker frivilligheden - for det er projekterne, der er spændende'

Citat Karina Sehested, Københavns Universitet, på workshop den 3. december 2015

## **Fra letbaneprojekt til LOOP CITY**

LOOP CITY er et samarbejde bestående af Albertslund, Brøndby, Gladsaxe, Glostrup, Herlev, Hvidovre, Ishøj, Lyngby-Taarbæk, Rødovre, Vallensbæk og Region Hovedstaden samt Erhvervsstyrelsen og Transport- og Bygningsministeriet.

LOOP CITY kan defineres som en klyngeby eller et polycentrisk bysamarbejde, der med en sammenhængende geografi indskriver sig som del af en større Byregion – Greater Copenhagen.

Kommunerne i LOOP CITY er forskellige i forhold til størrelse, politisk styring, befolkningssammensætning, kulturel identitet mv.

Nogle fællesnævner er dog deres sammenhængende geografi, den nære beliggenhed til København, fælles udfordringer ift. byomdannelse af funktionsopdelte erhvervsområder samt et stadigt stigende pres på den tværgående trafik langs Ring 3.

Samarbejdsplatformen har fra det blev stiftet udviklet sig fra at være et funktionelt projektsamarbejde med det formål at få etableret en letbane, til at være et bystrategisk samarbejde baseret på en fælles byvision og et fælles politisk charter med 5 formulerede strategier om blandt andet byvækst, transport, branding og bæredygtig byudvikling. I 2015 vedtog partnerne i LOOP CITY det første fælles arbejdsprogram, som igangsætter en række fælles projekter, der alle har til formål at styrke by- og erhvervsudviklingen i de 10 kommuner og i regionen som et hele.

Letbaneprojektet er således undervejs i processen blevet indskrevet som et delmål i en større dagsorden og defineres nu som *et* af de elementer, der skal understøtte byvisionen.

For at forstå LOOP CITYs nuværende sammensætning redegøres i det følgende for udviklingen fra letbaneprojekt til LOOP CITY.

### Letbanesamarbejdet 2007-2009:

Letbanesamarbejdet blev stiftet i 2007, som en følge af kommunalreformen og nedlæggelsen af Københavns Amt, der siden midten af 90'erne havde haft en letbane i Ring 3 på den politiske dagsorden.

Samarbejdsplatformen var oprindeligt et projektsamarbejde med det formål at lave en fælles udredning inklusiv en samfundsøkonomisk beregning af en letbane i Ring 3, samt at løfte det statslige engagement i letbaneprojektet i form af (med-) finansiering.

Samarbejdet blev initieret af kommunerne i det tidligere Vestegnssamarbejde samt Herlev, Gladsaxe og Lyngby-Taarbæk kommuner. Det politiske



formandskab for det nyetaberede borgmesterforum blev placeret hos borgmesteren i Gladsaxe kommune. Der blev desuden nedsat en forhandlingsgruppe bestående af borgmestrene fra Gladsaxe, Glostrup og Lyngby-Taarbæk kommuner.

På administrativt niveau blev formandskabet placeret hos kommunaldirektøren i Albertslund, idet der blev nedsat en styregruppe primært bestående af tekniske direktører.

Der blev desuden nedsat en teknisk projektgruppe bestående af by- og/eller trafikplanlæggere fra de 11 kommuner samt Region Hovedstaden. Projektledelsen blev varetaget af en medarbejder fra Albertslund Kommune.

### Fra letbanesamarbejde til en fælles byvision

Med transportforliget 'En grøn transportpolitik' afsatte Staten i januar 2009 1,5 mia. kroner til 'undersøgelser af en højklasse kollektiv transportløsning i Ring 3'. I forlængelse heraf besluttede borgmesterforumat sætte letbaneprojektet på pause og afvente statens udmeldinger. I stedet ville man fokusere den fælles indsats på at udvikle en byvision og strategier for udviklingen af de kommende stationsnære områder. Ringbysamarbejdet blev således dannet sideløbende med letbanesamarbejdet.

Til at styre arbejdet med byvisionen blev der for en to-årig periode ansat en projektleder finansieret af de ti kommuner.

Arbejdet med byvisionen blev igangsat som et dialogprojekt i samarbejde med Naturstyrelsen, der var myndighed på Fingerplanen. Naturstyrelsen indtrådte således i organisationen på administrativt niveau.

Ringbysamarbejdet havde stort set samme organisatoriske sammensætning som letbaneprojektet men uden Høje-Taastrup, der dog fortsat fulgte projektet i spørgsmål vedrørende letbanen.

Med udgangen af 2009 trådte Realdania ind i projektet med en donation til at udvikle byvisionen, og der blev nedsat en ad hoc projektorganisering med repræsentanter fra en rådgivergruppe, Realdania og Ringbysamarbejdet samt et eksternt advisory board.

Projektet med Realdania blev afsluttet med en overdragelse af byvisionen LOOP City til Ringbysamarbejdet med udgangen af 2010.

## Ringby-Letbanesamarbejdet 2010-2014:

Med kommunalvalget 2009 skiftede personsammensætningen i borgmesterforums forhandlingsgruppe, så det afspejlede sammensætningen i de nye kommunalbestyrelser. Således udgjordes forhandlingsgruppen herefter af borgmestrene fra Gladsaxe, Albertslund og Lyngby-Taarbæk kommuner.

Fra 2010 havde samarbejdet fokus på dels en politisk forankring af byvisionen og på forhandling af de aftaler, der skulle ligge til grund for letbanen.

I samme periode indtrådte Transportministeriet i Ringby-Letbanesamarbejdets styregruppe på administrativt niveau.

For at forenkle organiseringen og tydeliggøre, at der igen var liv i letbaneprojektet, blev det besluttet at ændre samarbejdsplatformens navn til Ringby-Letbanesamarbejdet. I kommissoriet blev der samtidig taget højde for, at Høje-Taastrup kommune og Transportministeriet alene indgik i letbanedelen, mens Naturstyrelsen alene deltog i realiseringen af byvisionen.

Sideløbende med byvisionsarbejdet deltog repræsentanter fra Ringby-Letbanesamarbejdet i en administrativ følgegruppe til et projektarbejde i regi af Transportministeriet med at lave en sammenlignende undersøgelse af en letbane- eller BRT-løsning i Ring 3.

Dette arbejde mandede i juni 2011 ud i en politisk principaftale om i fælleskab at lave et egentligt beslutningsgrundlag om en letbane i Ring 3. Principaftalen var baseret på en aftale om, at parterne ville finde midler til finansiering af anlægget i et fællesskab mellem Staten, Region Hovedstaden og de 11 kommuner.

På den baggrund blev der nedsat en ad hoc projektorganisering med repræsentanter fra Transportministeriet, Region Hovedstaden og Ringbysamarbejdet – herunder regionsrådsformanden og borgmesterforums forhandlingsgruppe. Metroselskabet varetog projektledelsen på at udarbejde beslutningsgrundlaget i tæt koordinering med Ringbysamarbejdets projektleder og styregruppeformand.

Ringby-Letbanesamarbejdets projektlederstilling blev i 2011 forlænget i en 3 årig periode. Kommunaldirektøren fra Albertslund skiftede til en kommunaldirektørstilling i Gladsaxe Kommune, men fortsatte som formand for den administrative styregruppe.

Ringbysamarbejdet blev i perioden inviteret med i flere projektsamarbejder i regi af blandt andet Transportministeriet, Naturstyrelsen og Københavns Kommune. Begrebet 'Ringbykommunerne' blev stadfæstet som betegnelse for de forstadskommuner, der omkranser Københavns Kommune. Trængselskommissionen brugte blandt andet navnet i deres arbejde.

## Hovedstadens Letbane og LOOP CITY 2014:

Arbejdet med beslutningsgrundlaget for letbanen i Ring 3 mandede i juni 2013 ud i en politisk aftale om at etablere en letbane i Ring 3, samt at stifte et nyt selskab under navnet Hovedstadens Letbane med en selvstændig bestyrelse serviceret af Metroselskabets direktion Metroselskabet og Hovedstadens Letbane deler således organisation, men har forskellige ejere og adskilte økonomier.

Selskabet Hovedstadens Letbane blev stiftet formelt i juni 2014 på baggrund af en selskabs- og projekteringslov. Hermed udskiltes arbejdet med at etablere letbanen i Ring 3 i en selvstændig hierarkisk organisation med et klart økonomisk og juridisk ansvar.

Netværkssamarbejdet om byvisionen fortsatte sideløbende.

Med udgangen af 2014 besluttede Region Hovedstaden at bidrage økonomisk med et direkte tilskud til projektet i 2015 til det strategiske arbejde med at realisere Byvisionen Bevillingen var begrundet i et ønske om at styrke byudviklingen i Ring 3 og dermed passagergrundlaget til den kommende letbane. I den forbindelse vedtog den administrative styregruppe en reorganisering af samarbejdsplatformen med henblik på at opnå en tættere kobling til Region Hovedstaden. Samtidig blev Ringby-letbanesamarbejdet konsolideret med etableringen af et egentligt programsekretariat med med nye 2 fuldtidsansatte.

I forlængelse heraf skiftede Ringby-Letbanesamarbejdet navn til LOOP CITY for at markere det nye fokus på by- og erhvervsudvikling, og dermed at understøtte en ønsket internationalisering, der skal styrke grundlaget for at kunne tiltrække investeringer til de 10 kommuner og regionen.

Samtidig fik samarbejdet tilknyttet et advisory board bestående af 4 repræsentanter fra det private erhvervsliv, som både skal være med til at skabe opmærksomhed omkring LOOP CITYs aktiviteter og drøfte samt kvalificere by- og erhvervsudviklingen i et markedsperspektiv.

I 2015 blev den første samlede programpakke fremlagt, som skulle medvirke til at:

- skabe en bæredygtig og dynamisk by- og erhvervsudvikling omkring den nye letbane
- forbedre bykvaliteten og grundlaget for bosætning og erhvervsudvikling i hele korridoren
- blive et internationalt demonstrationsprojekt for samskabende, strategisk byledelse
- tiltrække investeringer
- få flere passagerer i den kollektive trafik gennem et fokus på de fysiske rammer og stationsnærhed

I 2016 blev arbejdsprogrammet skærpet og strukturen forenklet, hvorefter arbejdet fortsatte på baggrund af 3 overordnede programmer: Samskabende byledelse, Sammenhængende by og Strategisk vækst. Hvert program indeholder en række projekter, som skal støtte op omkring programmets formål.

### Organisering

Kendetegnende for samarbejdsplatformen er, at man fra starten har etableret og fastholdt en organisering bestående af en fast kerne af nøglepersoner.

Ud over den faste kerneorganisering er der løbende defineret situationsbestemte organiseringer og beslutningsprocesser, der har været tilpasset i forhold til aktører og indhold. Eksempler på resultater i regi af samarbejdet er:

- LOOP City byvisionen
- Det politiske charter på vej mod LOOP City
- Letbaneudredninger og aftalegrundlag
- Grøn/Blå strategi, Byrumsprogrammer m.fl.
- Fælles hørings svar til Transportministeriet og Fingerplanen

Derudover har samarbejdsplatformen via personoverlap været repræsenteret i en række netværksstyrede samarbejder gennemført i regi eller af andre beslutningstagere. F.eks.:

- Fælles opslag til kommuneplaner om Greater Copenhagen
- Deltagelse i Naturstyrelsens projekt GEVIBB – gevinster ved investeringer i Byliv og bykvalitet
- Deltagelse i Transportministeriets følgegruppe om udredning af letbane eller BRT

Der har således både i forhold til parternes egen repræsentation i Ringbysamarbejdet og indenfor Ringbysamarbejdet været arbejdet med delegering af mandater på både embedsmandsniveau og politisk niveau (f.eks. til borgmesterforums forhandlingsgruppe mv.)

Etableringen af samarbejdsplatformen har dermed givet adgang til en række netværksrelationer, og omverdenen en fælles indgang til dialog med kommunerne i samarbejdet.

## **Evaluering af LOOP CITY**

I forbindelse med vidensindsamlingen i projektet har der været gennemført en survey, en screening af kommunernes egne planer og programmer, samt en workshop for LOOP Citys ressourcegruppe. Derudover har Byplanlaboratoriet inddraget viden fra en generel survey-undersøgelse af regionale samarbejder i Danmark.

### *Kortlægning af regionale samarbejder i Danmark*

Dansk Byplanlaboratorium gennemførte i foråret 2015 en generel survey udsendt til alle landets kommuner med spørgsmål om regionale samarbejder og deres hovedfokus.

Surveyen har været sendt til Byplanlaboratoriets kontaktgruppe bestående af kommunale planlæggere fra hele landet. Resultaterne er således et udtryk for disses kendskab til og syn på regionale samarbejder. De adspurgte er desuden blevet bedt om at tage stilling til, hvilke tre regionale/tværkommunale samarbejder, der har størst betydning for deres kommuner.

Med Byplanlaboratoriets survey er der registreret 216 regionale/tværkommunale samarbejder landet over. Nogle af disse er funktionelle eller driftsrelaterede samarbejder, mens andre har et egentligt bystrategisk sigte. [bilag]

7 ud af LOOP CITYs 10 kommuner deltog i Byplanlaboratoriets landsdækkende survey.

5 ud af de 7 deltagende kommuner vurderer, at enten Ringbysamarbejdet, Ringby/letbanesamarbejdet eller letbanesamarbejdet har været det vigtigste tværkommunale samarbejde for deres kommuner.

De øvrige 2 nævner hhv. Greater Copenhagen og 'en uformaliseret koordinering af kommuneplanlægningen' som værende vigtigere. Hos begge disse kommuner kommer Ringby/letbanesamarbejdet eller letbanesamarbejdet dog ind på en andenplads.

### *Screening af kommunernes planer og programmer*

I august 2015 gennemførte Byplanlaboratoriet en screening af LOOP CITY kommunernes strategier, planer og programmer med henblik på at kortlægge, hvordan kommunerne opfatter og beskriver samarbejdet LOOP CITY og den fælles byvisions betydning.

Screeningen af kommunernes planer og programmer, viste, at alle kommunerne har beskrevet hhv. byvisionen og samarbejdet i egne dokumenter, men på meget

forskelligt. Nogle kommuner giver udtryk for, at 'de støtter' og 'bakker op om' LOOP CITY. Mens andre beskriver sig selv mere proaktivt som aktivt deltagende parter.

Endvidere er der stor variation i, hvor meget betydning kommunerne tillægger byvisionens indhold i forhold til egen strategisk planlægning.

Citater fra screeningen: 'Sammen med de andre parter i Ringby-letbanesamarbejdet – ønskede vi en vision for bæredygtig byomdannelse'

"Sammen med de øvrige kommuner forfølger vi byvisionen og søger at løse dens 10 store udfordringer."

'Vi støtter op om forslaget og deltager i dialogprojektet. '

Endelig er der variationer i integrationen med egne planer og projekter, og kommunens begrundelse/baggrund for at indgå i LOOP CITY.

Citater fra Screeningen: "Kommunens planlægning skal understøtte den fælles byvision "

"LOOP-City visionen understøtter vores byomdannelses projekter"

"[vi vil] understøtte den fælles regionale udvikling... og dyrke egne styrker "

Resultaterne af screeningen fremgår af bilag 1.

### Survey - Evaluering af LOOP CITY

Surveyundersøgelse nr. 2 blev gennemført for at kortlægge de centrale aktørers opfattelse af LOOP CITY. Da undersøgelsen blev gennemført var der endnu ikke foretaget navneskift fra Ringbysamarbejdet til LOOP CITY, derfor bruges navnet Ringbysamarbejdet fortsat i bilaget.

Survey-undersøgelsen blev gennemført blandt samarbejdsparterne i LOOP CITY fra d. 21. september 2015 til 30. oktober 2015. Den er blevet distribueret elektronisk til de centrale aktører på embedsmandsniveau.

Undersøgelsen er således udsendt til LOOP CITYs referencegruppe, ressourcegruppe samt de deltagende kommuners kommunaldirektører, i alt 38 respondenter.

I undersøgelsen blev de deltagende parter bedt om at tage stilling til deres deltagelse i LOOP CITY. Herunder deres generelle holdning til samarbejdet, og ikke mindst hvordan de ser deres egen rolle i netværket. Afslutningsvis er samarbejdets repræsentanter blevet bedt om forholde sig til, hvordan de ser samarbejdet i fremtiden.

Surveysspørgsmål og svar samt analyse heraf fremgår af bilag 2.

### Workshop den 3. december 2016

Den 3. december 2015 blev der som et led i evalueringen af LOOP CITY afholdt en workshop om netværksbaseret strategisk byledelse og resultaterne af surveyanalyserne og screeningen. Workshopen havde til formål at dagsordensætte samarbejdet i LOOP City gennem en drøftelse med LOOP CITYs ressourcegruppe af, hvorfor og hvordan man arbejder i netværk, samt at få input til, hvor de største udfordringer ligger.

I workshopen deltog seniorforsker fra Københavns Universitet, Karina Sehested, der holdt et diskussionsoplæg om strategisk planlægning og netværksstyring.

Nogle af workshopdeltagerne har deltaget i samarbejdet fra letbaneprojektet i 2007, mens andre deltog i regi af LOOP CITY for første gang. Kun få af de deltagende var sammenfaldende med deltagerne i de udsendte surveys.

På workshopen kom det ikke desto mindre frem, at deltagerne kunne genkende resultaterne af surveyen i forhold til deres egen opfattelse af samarbejdet.

I den forbindelse blev der givet udtryk for manglende kendskab til beslutninger i programstyregruppen/referencegruppen med et deraf følgende manglende overblik over projektporteføljen. Der blev i forlængelse heraf udtrykt bekymring for ressourcetrækket i kommunerne.

Endelig var der særligt drøftelser om behovet for at sikre ejerskabet på kommunalt niveau, og snitfladen mellem de fælles strategier og kommunernes egne strategier.

Citater fra workshopen:

' LOOP CITY er summen af de fælles projekter og kommunernes egne initiativer, men kommunerne har også brug for strategier, der ligger uden for LOOP CITY. LOOP CITY kan ikke rumme alle dagsordener'.

'Hvis vi er sammen, så kan vi meget mere! – Husk at vi skal være fælles om det'.

'Problemet kan være at komme igennem faseskiftet fra letbanen til byudviklingen – det bliver nogen gange italesat som et letbaneprojekt og andre steder bliver det italesat som byvisionen'.

Oplæg og noter fra workshopen fremgår af bilag 3.

### Hovedkonklusioner af evalueringen:

På baggrund af resultaterne af vidensindsamlingen kan man drage følgende hovedkonklusioner af evalueringen:

#### *Betydning og relevans*

Deltagerkommunerne indgår alle i andre bysamarbejder (f.eks. 4K, KKR, Greater Copenhagen, Omegnssamarbejdet mv.) Alligevel vurderer alle de adspurgte i surveyen fra marts 2015, at Ringby-Letbanesamarbejdet (nu LOOP CITY) er et af kommunens vigtigste bysamarbejder. Samarbejdet og byvisionen er nævnt i alle kommunernes egne strategier og planer, om end på forskelligt niveau i forhold til både betydning, deltagelse og indhold.

Der er udbredt enighed om vigtigheden af egen kommunes deltagelse, at samarbejdet er meget relevant og har stor betydning for parterne.

#### *Processer og resultater:*

Der er overvejende neutral eller kritisk holdning til kvaliteten af beslutningsprocesserne i samarbejdet. Der er dog udbredt enighed om de vigtigste og mindre vigtige resultater. Der er ikke nødvendigvis sammenhæng mellem de adspurgtes vurdering af processer og de fremkomne resultater.

Flere har helt generelt fokus på samarbejdsplatformen og at den tværgående tænkning er vigtig i sig selv. Koordinering og vidensdeling bliver således betragtet som en del af formålet.

#### *Ejerskab og indflydelsesgrad*

Der er overvejende enighed om høj eller neutral forpligtelsesgrad i samarbejdet indtil nu.

Der er udbredt anerkendelse af et højt regionalt og statsligt engagement. Denne tendens er noget svagere blandt de kommunale og lokale aktører såsom grundejere, borgere virksomheder mv. Endvidere kan der spores en bekymring for forankringen på kommunalpolitisk niveau.

Der kan i enkelte kommuner spores kritik af ejerskabet på medarbejderniveau i organisationerne. Enkelte udtrykker, at de ønsker ejerskab 'som i



projektgruppens tid', men der er også fokus på, at samarbejdets primære rolle og betydning ligger i det politiske rum.

#### *Interesser og ønsker til fremtiden:*

Der er relativt stor spredning blandt de adspurgte i vurderingen af kommunernes interesser i forhold til at indgå i LOOP CITY – dog er der meget stor enighed om et fælles fokus på at styrke infrastruktur - og erhvervsudvikling.

I organisationen kan der spores en tendens til navne- og projektfvirring, der samtidig opleves kompleks og uoverskuelig. Desuden er der udtrykt bekymring for ressourcetrækket i deltagerkommunerne i forhold til de fælles indsatser primært på medarbejder og mellemliderniveau.

Der er fokus på at opretholde tydelige skel mellem LOOP CITYs og kommunernes egen opgavevaretagelse både i forhold til strategi, indhold og ressourceforbrug.

Ønskerne til samarbejdets fremtid spænder vidt, men med et overvejende ønske om, at LOOP CITY fortsætter som en frivillig, fleksibel og projektorienteret samarbejdsplatform.

#### **Opmærksomhedspunkter og råd:**

Som et resultat af projektets læring, teori og evaluering er der opsamlet en række opmærksomhedspunkter og råd i LOOP City set i forhold til det netværksbaserede bystrategiske samarbejde.

#### *Opmærksomhedspunkter:*

- Der opleves navneforvirring og projektfvirring internt blandt aktørerne – trods samarbejdets relativt stærke brand i forhold til eksterne samarbejdsparter.
- Der er usikkerhed omkring den primære samlende fortælling – er det letbane eller byudvikling?
- Der er relativt stor spredning i kommunernes egne interesser i forhold til at indgå i LOOP CITY. Der kan spores et behov for at diskutere og fokusere på, hvad der er strategiens fællesnævner.
- Der opleves bekymring for, om ressourcerne matcher ambitionsniveauet. Nogle mellemlidere udtrykker, at de føler sig afkoblede ift. de tekniske direktørers beslutninger. Det bør overvejes, hvordan man inddrager mellemliderniveauet, da de

kan forhindre deltagelse, hvis ikke de finder projekterne relevante.

- Der kan spores en kritik af eller manglende kendskab til udviklings- og beslutningsprocesser. Dette kan skyldes manglende viden om situationsbestemte forhold.
- Der kan spores et behov for at tydeliggøre balancen mellem netværket og de hierarkiske organisationer set i forhold til opgaveløsning og forpligtelsesgrad. Frivilligheden er i højsædet, og der er et ønske om at fastholde, at man forpligter sig bagudrettet. Af hensyn til fremdriften i projekterne kunne man imidlertid også overveje at rammesætte og delegere beslutningskompetencer på forhånd.
- Det kan overvejes at åbne projekterne mere for omverdenen, når den lokale byudvikling er i spil.
- Det bør overvejes at tilpasse den organisatoriske sammensætning til samarbejdets bystrategiske målsætning. Der kan spores forvirring omkring forskellen mellem letbaneprojektet og det bystrategiske samarbejde. Det kunne således f.eks. overvejes at flytte forankringen i referencegruppen fra de tekniske forvaltninger til kommunaldirektørniveauet.
- Der opleves et behov for at arbejde med forankringen i kommunerne, herunder særligt den politiske forankring – da det er her byudviklingen skal foregå.

#### *De gode råd:*

##### *Flexibel og agil samarbejdskultur:*

Etablér netværk og benyt chancen for at skabe forbindelse til andre netværk (f.eks. gennem personoverlap).

Lav en fast kerneorganisation af nøglepersoner – med god adgang til den politiske beslutningskraft og evner til at formidle tilbage i organisationerne – giv den en professionel styringsenhed, der er allokeret opgaven hundrede procent.

Accepter, at netværk er løst koblede, og har forskellige logikker, vær opmærksom på at der vil ske forandringer i persongalleriet undervejs.

Lav relevante projektorganiseringer/netværk undervejs – fasthold ophængt til 'kerneorganisationen' – Find balancen mellem inklusion og eksklusion i de etablerede netværk – tag stilling til hvem og hvorfor.

Praktiser en stærk rammesættende ledelse, og accepter en høj grad af autonomi i projekterne.

Gør status og evaluer projekterne og strategien løbende. Hav fokus på at sikre deltagernes rolleforståelse – hvor er vi nu? Hvor er vi på vej hen? Og hvad forventer vi af hinanden?

Tilpas projektorganisationerne – formaliser beslutningskraften i hierarkiske organisationer (partnerskaber/selskaber mv.), når projekterne overgår til forpligtende faser med økonomisk eller juridisk binding.

Reorganisér/omdøb samarbejdet, når det giver mening, vær åben for at gribe nye muligheder og aktører.

### *Kommunikation og storytelling*

Formuler og fasthold den fælles historiefortælling (visionen) med enkle budskaber, den skal genforankres hele tiden. Flyt projektmålene og vær parat til at tilpasse processerne – brug resultaterne som trædesten for de næste beslutninger og læringen fra projekterne til at justere strategierne.

Skab platforme for dialog og ejerskab der sikrer forankring og relevans både på administrativt og politisk niveau.

Bevar overblikket over projekterne, men accepter at nogen ved mere end andre, og at *ingen* kan overskue alt.

### *Forankring og politisk mandat*

Opbyg og fasthold tillid mellem parterne – Respektér mandatet – og den hierarkiske styreform.

Sæt barren højt og del æren når det lykkedes! Men vær samtidig pragmatisk og realistisk i forhold til, hvor langt der kan opnås konsensus.

Overvej de politiske konsekvenser ved valg af koordinationsform/-processer.

## Referencer til inspiration

Med henblik på at skaffe inspiration til en udvikling af governancestrukturen i LOOP City, er der i projektet udvalgt en række eksempler på formaliserede danske og udenlandske bysamarbejder med et bystrategisk sigte.

Fælles for de udvalgte eksempler er, at de vil være interessante for LOOP CITY at følge eller undersøge nærmere enten grundet deres målsætninger eller samarbejdsmetoder.

Eksemplerne er opdelt i hhv. *byregioner* med en central hovedby og *klyngebyer*. Nogle af de nævnte samarbejder har allerede overlappende netværk med LOOP City.

Udvalgte eksempler på Byregioner:

- *Greater Copenhagen-samarbejdet* er forankret i medlemsorganisationen The Greater Copenhagen & Skåne Committee bestående af alle 46 østdanske og 33 skånske kommuner samt Region Sjælland, Region Hovedstaden og Region Skåne.

Samarbejdet er organiseret med en politisk bestyrelse, en administrativ styregruppe og en koordinationsgruppe. Alle tre består af repræsentanter fra Sjælland, Hovedstaden og Skåne på kommunalt og regionalt niveau. Til komiteen hører desuden et mindre fælles administrativt sekretariat.

Bestyrelsen iværksætter løbende projekter, som skal bidrage til at nå visionen om, at Greater Copenhagen bliver et internationalt knudepunkt for investeringer og viden. Den har udpeget tovholdere, der skal sikre, at projekterne gennemføres i tråd med bestyrelsens politiske målsætninger.

Greater Copenhagen er nødvendigt at følge idet, der både er netværks-, strategi- og projektoverlap med LOOP CITY.

Se info: [www.greatercph.dk/](http://www.greatercph.dk/)

- *Byregion Fyn* er et samarbejde mellem 9 fynske kommuner om politisk og strategisk udvikling. Den politiske koordinering sker i Borgmesterforum Fyn

Den administrative koordinering sker i Kommunaldirektørforum Fyn

Koordinering af samarbejdet håndteres af Byregion Fyn sekretariats 3 medarbejdere. Projekterne gennemføres i et samarbejde mellem

kommunerne, hvor projektledelsen som hovedregel er forankret i én af kommunerne.

Byregion Fyn arbejder med:

- Kommunernes fælles planstrategi
- Strategisk infrastrukturplanlægning
- Strategisk energiplanlægning
- Principper for byernes samspil og udvikling
- Digital infrastrukturplan
- Strategiske analyser og vidensformidling
- Fælles politisk kommunikation
- Politiske konferencer

En formuleret kerneværdi i Byregion Fyn er, at det strategiske samarbejde (via projektledelsen) forankres i kommunerne med det formål, at kommunerne i fællesskab tager ansvar for den fynske udvikling. Desuden er det essentielt at projekterne har relevans for den enkelte kommune. Det kunne være interessant at undersøge effekten af dette greb.

Se info: [www.byregionfyn.dk/](http://www.byregionfyn.dk/)

- *Business Region North Denmark (BRN)* er en forening stiftet af de 11 nordjyske kommuner og Region Nordjylland. Foreningens bestyrelse består af de 11 nordjyske borgmestre, regionsrådsformanden og repræsentanter fra de 11 kommunaldirektørers direktioner samt regionsdirektøren.

BRN er særligt interessant i forhold til deres ønske om, at samarbejdets indsats tager afsæt i erhvervslivets ønsker og behov. Der er derfor nedsat et ErhvervsForum bestående af mere end 30 erhvervsledere samt repræsentanter fra uddannelses- og forskningsmiljøer. ErhvervsForum kan foreslå initiativer og indsatsområder for bestyrelsen samt kvalitetssikre konkrete projekter.

BRN understøttes af et fælles sekretariat, som udover 2 faste medarbejdere bemannes af medarbejdere fra kommuner og region.

Se mere info her: [www.businessregionnorthdenmark.dk/](http://www.businessregionnorthdenmark.dk/)

- *Business Region Aarhus* er et kommunesamarbejde mellem 9 østjyske kommuner om erhvervsudvikling, tiltrækning af investorer og talent samt internationalisering/branding. Business Region Aarhus er en udløber af samarbejdet DØM (Den Østjyske Millionby),

der sammen forsøgte at udvikle en strukturplan for det østjyske bybånd. Samarbejdet om DØM ophørte, da parterne ikke kunne blive enige.

Eksemplet er interessant at studere i forhold til, hvordan man balancerer fælles dagsordener og forpligtelsesgrader fremadrettet i forhold til de tidligere erfaringer/ambitioner.

Se info på: [www.businessregionaarhus.com/](http://www.businessregionaarhus.com/)

- *Tampere* samarbejdet i Finland, består af otte kommuner om udviklingen af byregionen omkring Tampere. Byregion Tampere er den hurtigst voksende i Finland og den andenstørste region efter Helsinki. Kommunerne samarbejder om koordinering af arealanvendelse (planlægning), udvikling af infrastrukturens systemer, informationssystemer, velfærdsydelser samt investor- og erhvervsfremme.

Samarbejdet er organiseret med en politisk bestyrelse, der mødes hver måned, og en kommunaldirektørgruppe, der mødes hver 14. dag. Herunder er nedsat en række arbejdsgrupper, der serviceres af en sekretariatsmedarbejder. Der er ansat 10 medarbejdere i sekretariatet.

For alle de deltagende kommuners delegerede afholdes årligt et Regional Forum, der behandler aktuelle regionale spørgsmål.

Samarbejdet er interessant at undersøge i forhold til den organisatoriske sammensætning, samt hvordan det vil lykkes at løfte en høj koordinations- og forpligtelsesgrad i forhold til kommunernes planlægning.

Se info: [www.tampereenseutu.fi/](http://www.tampereenseutu.fi/)

- *Verein Metropolitanraum Zürich* dækker omkring 250 kommuner og byer i de otte kantonen Zürich, Aargau, Thurgau, Schaffhausen, Schweiz, St. Gallen, Zug og Luzern. Foreningen arbejder for at sikre øget samarbejde og bedre netværk mellem kantonen, byer og kommuner i Zürich området. Det overordnede mål er at forbedre regionens livskvalitet, konkurrencedygtighed samt promovere området.

Foreningen er interessant at undersøge i forhold til, hvordan man træffer beslutninger og sikrer ejerskab, relevans og vidensdeling

blandt mange parter. F.eks. arrangerer foreningen jævnligt good-practice seminarer, hvor de mest vellykkede projekter inden for forskellige områder deles.

Se info: [www.metropolitanraum-zuerich.ch](http://www.metropolitanraum-zuerich.ch)

Udvalgte eksempler på klyngebyer:

- *Trekantområdet Danmark* er et samarbejde mellem de syv kommuner: Billund, Fredericia, Haderslev, Kolding, Middelfart, Vejen og Vejle. Formålet er at sikre væksten i området. Trekantområdet Danmark blev stiftet i forbindelse med kommunalreformen i 2007 – men trækker historiske tråde tilbage til 1960'erne. Et mere formaliseret samarbejde mellem de nuværende syv kommuner har eksisteret siden 1990'erne.

Trekantområdet har desuden et Advisory Board, der består af 15 engagerede topledere fra erhvervs-, uddannelses- og kulturlivet.

Eksemplet er interessant at undersøge i forhold til, hvordan man fastholder relevans og ejerskab over tid og samarbejder med andre parter.

Se info: [www.trekantomraadet.dk](http://www.trekantomraadet.dk)

- *Bycirklen* er et samarbejde mellem de tre kommuner Egedal, Frederikssund og Ballerup. Kommunerne har siden 1992 arbejdet sammen for at styrke udviklingen i egnen omkring Frederikssundbanen. Borgmestrene i Bycirklen har vedtaget at sætte fokus på 5 områder:

- At opbygge et netværk mellem Bycirklen og et distrikt i Kina.
- At forbedre områdets infrastruktur.
- At sikre og skabe bykvalitet og attraktive bymiljøer
- At optimere de lokale uddannelsesmuligheder
- At profilere Bycirklen som det mest attraktive område for virksomheder og bosætning

Se info på: [www.tankeverden.dk/byc/](http://www.tankeverden.dk/byc/)

*Omegnskommunernes Samarbejde (OS)* er et politisk samarbejde mellem 15 kommuner i hovedstadsområdet. Med borgmestere som tovholdere samarbejder kommunerne om de 5 temaer:

beskæftigelse og uddannelse, trafik og erhverv, sundhed og velfærd, udestående restancer og kommunikation. Medlemskommunerne i OS er Albertslund, Ballerup, Brøndby, Dragør, Egedal, Gladsaxe, Glostrup, Herlev, Hvidovre, Høje-Taastrup, Ishøj, Lyngby-Taarbæk, Rødovre, Tårnby og Vallensbæk Kommuner. Dvs. der er et delvist sammenfald mellem kommunerne i OS og i LOOP City.

Se info på: [www.omsam.dk](http://www.omsam.dk)

*Bycirklen* og *Omegnskommunernes samarbejde* er begge eksempler på politiske netværkssamarbejder uden selvstændige sekretariatsfunktioner. De to samarbejder er interessante at undersøge med henblik på at afdække, hvordan den politiske og administrative forankring afspejler sig i forhold til f.eks. strategisk sigte og prioritering af fælles administrativt ressourceforbrug.

- *RVR Regionalverband Ruhr* (Ruhr Regional Forening) er en sammenslutning af 11 selvstændige kommuner og 4 distrikter i Ruhr området.

Foreningen har siden 2009 været ansvarlig for den regionale planlægning i Ruhr. Den er sponsor for markante infrastrukturprojekter som The Industrial Heritage Trail og Emscher Landscape Park. Foreningen har arbejdet for at forbedre livskvaliteten i Ruhr regionen i mere end 80 år. Den vedligeholder og bevarer grønne områder til fritids- og rekreative formål

Foreningens beføjelser inkluderer desuden regional erhvervsudvikling, turisme og markedsføring af Ruhr Metropolen.

Alle byer og distrikter i Ruhr Metropolen er repræsenteret i foreningens Ruhr Parlament. Parlamentet består af ca. 70 delegerede fra byerne og distrikterne med stemmeret.

RVR er interessant at undersøge som et eksempel på et regionalt klyngeby-samarbejde med en høj grad af delegering og beslutningskraft på udvalgte strategiske områder.

Se info: [www.metropoleruhr.de/en/start/](http://www.metropoleruhr.de/en/start/)