

EN FINGER PÅ

PLANKULTUREN



INDHOLDSFORTEGNELSE

Bilag A - Den kommunale planlægnings omgivelser	3
Bilag B - Trekantsamarbejdet	7
Bilag C - Organisationens fem hoveddele.....	11
Bilag D - Interviewguide planlæggere	13
Bilag E - Interviewguide politikere	17
Bilag F - Interview med Jens Glerup.....	21
Bilag G - Interview med Charlotte Lorentzen	39
Bilag H - Interview med Michael Terp	61
Bilag I - Interview med Lars Ejby.....	75
Bilag J - Interview med Peder Hvejsel.....	87

BILAG A - DEN KOMMUNALE PLANLÆGNINGS OMGIVELSER

Alle organisationer virker inden for omgivelser, der er præget af andre aktører, som organisationerne i varierende udstrækning er henvist til at skulle forholde sig til. Dette gælder også kommunale aktører, selvom disse har en central rolle i samfundet. I dette afsnit beskrives og konkretiseres kommuneplanlægningens kontekst kort, eller med andre ord beskrives det spillerum, som den kommunale plankultur har mulighed for at udvikle sig indenfor. Konteksten præsenteres efter en tragt-form, således der indledes internationale forhold, over nationale forhold og afsluttes med domæne-forhold, det vil sige de dele af omgivelserne, som er af direkte betydning for organisationens arbejde. Denne beskrivelse skal naturligvis ses i sammenhæng men refleksionerne over de overordnede tendenser i samfundsudviklingen, der har betydning for den kommunale planlægning, jf. kapitel 2. Denne indledende og blot pragmatisk beskrivelse af den kommunale verden er med til at definere kommunerne som det, de er: En decentraliseret offentlig myndighed med lokal basis og rod i folkestyret.

Europæisk påvirkning

Forholdene for kommunerne, og dermed også planlægningen, kompliceres af, at de til alle tider påvirkes af omstændigheder, som de ikke selv har kontrol med eller indflydelse på, det vil sige såkaldte eksterne betingelser. Siden Danmark blev indlemmet i de Europæiske Fællesskaber (EU) i 1973, er der med indførelsen af det indre marked og tiltrædelsen af Maastricht traktaten, selv med Danmarks forbehold i Edinburgh aftalen, og dermed realiseringen af den Europæiske Union (EU), sket en betydelig udvidelse af aktionsradien for dette transnationale organ. EU har i det forgangne årti fået stadig større betydning for kommunerne og har i stadig højere grad påvirket den kommunale dagsorden. EU-direktiver og politikker har, når de omsættes til dansk lovgivning, indflydelse på arbejdet i kommunerne, og påvirker for eksempel udbuds-, struktur-, miljøpolitik, samt arbejdsmiljø og arbejdsmarkedspolitik på områder, der har betydning for kommunernes daglige virke. Den fysiske planlægning har ligeledes fået en europæisk dimension gennem European Spatial Development Perspective (ESDP)-projektet. Samtidigt har den nationale landsplanlægning i Danmark været stærkt præget og influeret af hele diskussionen om (regionernes) Europa. [Jørgensen, 2002]

Statslig politik

Der eksisterer til stadighed en statslig styring af kommunerne, som indvirker på deres ellers frie udfoldelsesmuligheder og administration. Da opbygningen af kommunernes styrelsesstruktur netop følger de samme principper som ved staten, er lokaldemokratiet nødsaget til at forholde sig til nøjagtigt de samme overordnede spørgsmål som staten, idet store dele af velfærdsstaten er funderet i amter og kommuner.

Der er ingen enkelt lov, som fastlægger arbejdsdelingen mellem staten, amterne og kommunerne. Det er Folketinget og regeringen, der bestemmer, hvilke opgaver henholdsvis stat, amt og kommune skal løse, og hvilket ansvar de skal have. Det sker ved, at Folketinget på forskellige måder regulerer i amternes og kommunernes virksomhed gennem lovgivningen og bekendtgørelser og via reguleringer af de fastsatte økonomiske rammer. De kommunale forhold og dermed kommunernes opgaver er således ikke altid lovbestemte, men generelt kan det

siges at kommunerne altid er underlagt den til alle tider herskende politik på Christiansborg, - helt ligesom det øvrige samfund. De opgaver i kommunalt regi, som ikke er fastlagt ved lov, bliver styret af de såkaldte kommunalfuldmagtsregler, hvor det er Indenrigsministeriet og de 14 amtsbaserede tilsynsråd, som fører tilsyn med kommunerne, som det også er tilfældet ved de lovbestemte forhold.

Den statslige styring af kommunernes økonomi, og inddragelse i den samlede økonomiske politik, udgør et unikt forhold. Denne koordination finder sted i budgetsamarbejdet mellem staten og KL. Denne form er ikke vedtaget ved lov og er heller en del af kommunalfuldmagten, men udviklet gennem en lang tradition. [Jørgensen, 2002]

Det omgivende samfund

Den opgaveudlægning fra staten til kommunerne, som har fundet sted siden 1960'erne, har betydet, at de samlede kommunale udgifter i dag udgør ca. 30 % af bruttonationalproduktet. Alene derfor er det nødvendigt at samordne den samlede offentlige økonomiske politik. Når de kommunale udgifter har nået et sådant niveau, påvirker deres økonomiske dispositioner også samfundsøkonomien betydeligt – og vice versa.

Over halvdelen af kommunernes indtægter stammer fra direkte indkomst- og ejendomsbeskatning, mens næsten 2/3 af udgifterne går til sociale ydelser. Derfor har konjunkturer, samt socioøkonomiske og demografiske aspekter stor betydning for, hvorledes kommunerne kan disponere. Omvendt har områder som den kommunale lønudvikling, omfanget af anlægsinvesteringer og udviklingen i de kommunale driftsudgifter en stor indflydelse på, og spiller en central rolle i, den samfundsøkonomiske styring. Dermed er kommunernes dispositionsmuligheder og forholdene i det omgivende samfund i stort omfang låst sammen i et gensidigt afhængighedsforhold, som dog pga. af lokale forhold kan have forskellig effekt i den enkelte kommune. [Jørgensen, 2002]

Geografi

Alle landets kommuner er forskellige, idet de ligger forskelligt placeret i landet i forhold til udviklingscentre og har meget forskellige størrelser. Danmark er på trods af sin ringe størrelse præget af regionale forskelle, der ikke mindst præger potentialet for udvikling og dermed også kommuners planlægning. Københavns og Vestjyllands situationer er eksempelvis vidt forskellige angående erhvervstyper, arbejdsstyrkens kvalifikation, dominansforhold og vækst generelt [Nielsen, 2000].

Der er imidlertid lavet udligningsordninger, som til en vis grad udligner kommuners økonomisk vilkår indbyrdes. Således varierede beskatningsgrundlaget pr. indbygger i 2005 eksempelvis fra 104.890 kr. (Aalestrup Kommune) til 295.065 kr. (Søllerød Kommune) [Indenrigsministeriet, 2005]. Formålet er at give kommunerne et mere ensartet udgangspunkt, så forskelle i kommunernes skatteprocent afspejler et lokalt fastsat serviceniveau. Udligningen gennem Det Udvidede Totalbalanceprincip (DUT) sker på grundlag af forskelle i beskatningsgrundlag og udgiftsbehov. Beskatningsgrundlaget opgøres per indbygger, mens udgiftsbehovet opgøres dels ud fra sammensætningen i kommunen, dels ud fra en række sociale kriterier (arbejdsløshed, boligmassen sammensætning mv.). Udligningsordningen flytter meget store beløb rundt mellem kommunerne hvert år. [Jørgensen, 2002]

Ressourcer

I sidste ende er det i høj grad omfanget af ressourcer, som er determinerende for opgaveløsningen i kommunerne, herunder planlægningen. Råderummet for de kommunale aktiviteter, med et lovgivet opgaveomfang, er først og fremmest bestemt af økonomien, da prioriteringen af de knappe ressourcer sætter direkte og indirekte grænser for både kvantiteten og kvaliteten af opgaveløsningen. Økonomien er meget stram i mange kommunerne, hvilket skyldes at kommunerne gennem de sidste 20 år er kommet i et økonomisk dilemma. Staten har gennem ændrede og voksende krav til de af kommunerne varetagne opgaver sammen med en fastlåst kommunal økonomi, sat den enkelte kommune i en ressourceklemme. Staten har gennem decentralisering og omstrukturering skubbet finansieringsbyrden fra sig og over til kommunerne, som ikke har haft andet valg end, at sende regningen videre til borgerne, i form af højere udskrivningsprocent og brugerbetaling. [Jørgensen, 2002]

Over halvdelen af kommunernes indtægter er indkomst- og ejendomsskat, men der som nævnt ovenfor store regionale forskelle. Således varierer skatteprocenten i 2005 mellem 15,5 % (Holmsland Kommune) og 23,2 % (Nyborg Kommune) [Indenrigsministeriet, 2005]. Herudover yder staten et generelt tilskud til kommunerne, det såkaldte bloktilskud, der giver kommunerne mulighed for selv at prioritere, hvordan pengene anvendes. Kommunerne får også refusioner fra staten på enkelte opgaveområder, især inden for socialområdet. Afhængigt af, hvilken opgave det er, refunderer staten en vis andel af de udgifter, kommunen har haft. Endelig er knap en fjerdedel af kommunens indtægter fra egne drifts- og anlægsindtægter, eksempelvis takster fra børnepasningsordninger.

Som det ses af tabel A.1 udgør socialområdet, herunder ældreområdet, sociale kontantydelse, daginstitutioner mv. samt øvrige sociale ydelser, knap halvdelen af de kommunale udgifter, mens undervisning udgør knap en tredjedel. Selvom det naturligvis varierer fra kommune til kommune, fylder planlægningsaktivitet generelt en brøkdel af de kommunale udgifter.

Tabel A.1 Serviceudgifter i KL-kommuner på udvalgte sektorområder, budget 2005. [Indenrigsministeriet, 2005].

Sektorområde	Procent
Undervisning mv.	31 %
Socialområdet	47 %
Øvrige	22 %
- herunder	
By- og boligudvikling	3 %
Trafik og infrastruktur	3 %
Administration	16 %
I alt	100 %

BILAG B - TREKANTSAMARBEJDET

Som antydnet i rapporten kan man ikke komme udenom at diskutere Trekantområdet generelt, når Fredericia Kommunes forudsætninger for planlægning diskuteres. Dette samarbejde og dets baggrund beskrives kort i det dette bilag.

Idéen om samarbejde fødes, 1960'erne

I 1960 nedsatte Dansk byplanlaboratorium og Jysk Byplanråd et udvalg med professor Peter Bredsdorff som formand, der skulle udarbejde målsætninger for dansk landsplanlægning. Resultatet af dette blev offentliggørelsen af en betænkning med titlen 'Målene for en dansk Landsplan' i 1961, som indeholdte fire alternativer for en fremtidig byplanlægning, der skulle vise sig at have afgørende betydning for Trekantområdet. Det er netop i denne betænkning, at området Kolding-Fredericia-Vejle for første gang betegnes samlet som et 'Trekantområde'. [Andersen, 2002]. I betænkningen beskrives det, at:

'Der kunne som sidste mulighed sættes på dannelsen af en Vestdansk storby i Göteborg størrelsen [...] en sådan storby kunne placeres i bytrekanten Fredericia-Kolding-Vejle [...]' [Andersen, 2002, s. 5].

Dette fjerde alternativ var rettet mod Trekantområdet og var naturligvis den idé, der vakte opsigt i Trekantområdet, men også i resten af landet syntes ideen at tiltrække sig opmærksomhed. Idéen om et Trekantområde syntes nu at være født, ikke kun i Kolding-Fredericia-Vejle området men også på landsplan var betegnelsen 'Trekantområdet' nu uløseligt forbundet med regionen. Baggrunden for det fjerde alternativ var, at Vestdanmark manglede et center, der kunne give modspil til den opmærksomhed og udvikling, som fandtes i København, der dominerede både administrativt og kulturelt. [Andersen, 2002]

Idéen smuldrer, 1960'erne

Den første væsentlige aktør, som syntes at videreudvikle ideen omkring et nyt regioncenter i området, var Vejle Amt, og det var med formanden for regionplanudvalget A. M. Wamberg i spidsen, at det indledende samarbejde blev udviklet. Det skulle dog vise sig, at et egentlig samarbejde kommunerne imellem var sværere end først antaget. Dette hang blandt andet sammen med, at de enkelte kommuner i starten var tilbageholdende, især fordi der skulle investeres store summer i blandt andet markedsføring, hvis en ny storby skulle skabes. Derfor opstod der ikke noget reelt samarbejde i perioden 1961-1969. De fleste af kommunerne mente dog, at ideen kunne udvikles bortset fra Vejle, som var skeptisk og i 1967 trak sig ud af forhandlingerne.

Trekantområdet led endnu et nederlag i forhandlingerne i 1969, hvor Folketinget vedtog 'tvangsloven' om revision af den kommunale inddeling, der ophævede frivilligheden i forbindelse med daværende kommunalreform. Dette betød, at de enkelte kommuner nu udelukkende koncentrerede sig om at sikre sig selv så gode vilkår som muligt – til tider også på bekostning af nabokommunerne. Ønsket om samarbejde var således ikke i højsæde i denne periode, men Trekantområdet bestod som begreb, primært pga. den centrale beliggenhed, der for mange erhvervsfolk var ensbetydende med en eftertragtet dynamik. [Andersen, 2002]

Båndbyen, 1980'erne

I 1980'erne foregik samarbejdet mellem Trekantområdets kommuner hovedsageligt gennem virksomhederne. Disse følte et stigende pres fra den internationale konkurrence og øget samhandel i EF, hvorfor de var derfor nødt til at tænke langsigtet og stille krav om blandt andet kvalificeret arbejdskraft og heraf udsprang netværk på tværs af kommuner og brancher. [Andersen, 2002]

Dette samarbejde mellem virksomheder på tværs af kommunerne var en af årsagerne til, at Koldings borgmester Per B. Andersen i 1991 inviterede borgmestrene fra Lunderskov, Vamdrup, Vejen, Fredericia og Middelfart til et møde for at diskutere et samarbejde i 'Båndbyen' [Andersen, 2002, s. 16]. De seks kommuner ligger på et vandret 'bånd' ved motorvejen og jernbanen, hvilket giver gode muligheder for mobilitet mellem byerne, og det var netop denne form for samarbejde som professor P. Bredsdorff foreslog allerede i 1961. Fordelene var, ifølge borgmester P. Andersen, at der allerede var etableret enkelte samarbejder på tværs af nogle kommuner, og et øget samarbejde kunne styrke fordelene ved stordrift og samtidig være med til at synliggøre 'Båndbyen' nationalt og internationalt. De seks kommuner skulle stadig være selvstændige, og det blev foreslået, at nedsætte en styringsgruppe bestående af en erhvervschef fra hver kommune. I 1992 godkendte de seks kommuner organisationsforslaget, og Båndbysamarbejdet var nu formaliseret. Det skulle dog vise sig at være en stakket frist for samarbejdet de seks kommuner imellem, men organisationsformen levede i princippet videre i de kommende planer. [Andersen, 2002]

Trekantområdet Danmark dannes, 1990'erne

Da Miljøministeriet i 1992 fremlagde en landsplanredegørelsen 'Danmark på vej mod år 2018', med et ønske om, at Danmark skulle overveje sin rolle i det nye Europa, hvor der især skulle lægges vægt på fysisk planlægning af byregionerne, udgav Miljøministeriet som et tillæg til landsplanredegørelsen et hæfte om 'Danmarks byregioner', hvor danske byregioners profiler var undersøgt inden for emner som blandt andet produktion, kreativitet og sociale fortrin. Dette hæfte var baggrunden for, at Miljøministeriet i landsplanredegørelsen lancerede 11 eksempelprojekter, der skulle danne grundlag for at udnytte de fundne potentialer. De enkelte amter og kommuner kunne byde ind på projekterne og derved opnå statsfinansieret støtte fra Miljøministeriet i en to-års forsøgsperiode. [Andersen, 2002].

Et af projekterne omhandlede 'Bycirkelsamarbejde'. I dette blev det foreslået, at flere byer indgik i et fælles udviklingsperspektiv for det samlede geografiske område, hvilket passede eminent ind i de seks førømtalte kommuners 'Båndbysamarbejde'. Det blev derfor hurtigt besluttet at sende en samlet ansøgning til Miljøministeriet, hvori kommunerne lagde vægt på deres klare fordele i, at et formaliseret samarbejde allerede forelå, og at de enkelte kommuner havde et langt samarbejde bag sig, specielt på erhvervsområdet. Ansøgningen, de seks kommuner sendte, blev benævnt 'Bycirkelsamarbejde Trekantområdet 1993-1995'

På baggrund af ansøgningen udnævnte daværende miljøminister Svend Auken i 1993 Båndbyen til eksempelprojekt dog med det krav, at Vejle og Børkop kommuner blev inddraget i samarbejdet. Incitamentet for inddragelse af de to sidste kommuner var blandt andet, at båndbyerne havde indsendt ansøgningen i Trekantområdets navn og havde henvist til et eksisterende samarbejde med Vejle og Børkop kommuner. [Andersen, 2002].

Samarbejdet de første år

De otte kommuner udarbejdede i 1995 det første fælles plandokument 'Udviklingsperspektivet', der for første gang præsenterede fælles idéer og målsætninger for hele Trekantområdet inden for fem udviklingsområder: Byudvikling, erhvervsfremme, uddannelse, det grønne bæredygtige område samt kultur og turisme [Trekantområdet Danmark, 1995].

Udviklingsperspektivet havde til hensigt at lægge op til debat om den fremtidige udvikling i Trekantområdet. Efter eksempelprojektets udløb var der blandt de otte byråd bred enighed om at fortsætte samarbejdet, hvilket også bakkedes op af en ekstern evaluering, som Statens Byggeforskningsinstitut (SBI) foretog i 1996. Heri blev blandt andet lokale politikere, kommunale embedsmænd og erhvervschefer bedt om at vurdere samarbejdet i Trekantområdet, og langt størsteparten af de adspurgte syntes, at samarbejdet var positivt og var med til at fremme regionen primært mht. erhverv. Der skal dog tages det forbehold, at, da evalueringen blev foretaget, var det formaliserede samarbejde kun få år gammelt. Flere af udviklingsperspektiverne havde langsigtede mål og virkningen af samarbejdet ville første kunne måles efter en årrække [Svensson og Storgaard, 1996].

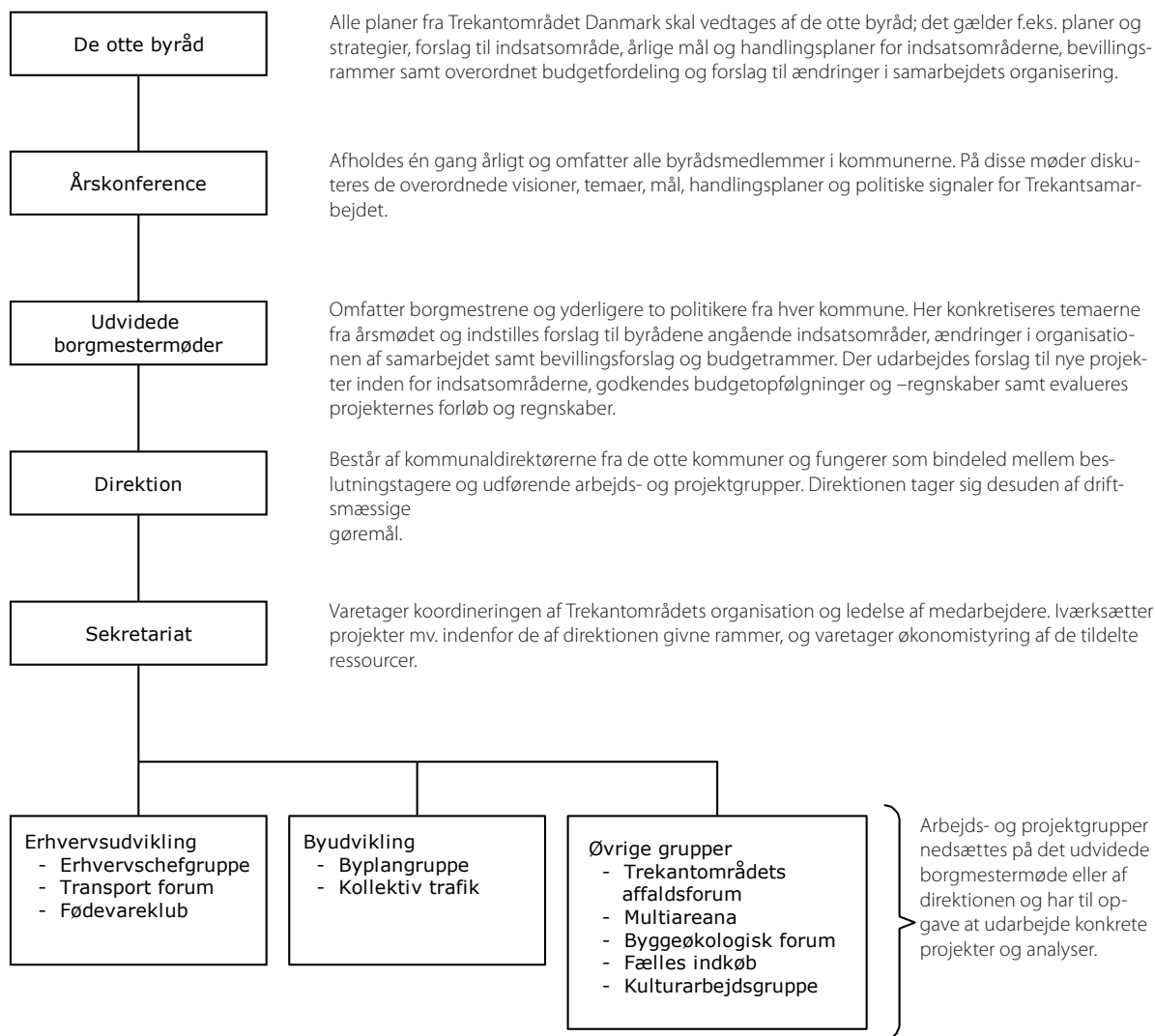
Udviklingsperspektivet blev senere suppleret af udgivelsen 'Byudvikling – Den åbne grønne by', som var det første fælles planperspektiv for Trekantområdet. Heri blev visionen om at danne en stor åben grøn by i Trekantområdet fremlagt. Denne indeholder fælles mål og principper for de otte kommuners byplanlægning, og udstikker fælles rammer for den fysiske samt funktionelle byudvikling indenfor hovedoverskrifterne: Landskabsudvikling, bosætning, erhvervsudlæg, tilgængelighed og Trekantområdets tilbud. [Trekantområdet Danmark, 1996]. Visionen er stadig gældende for det arbejde, der udføres i dag i Trekantområdet.

Kulminationen på trekantsamarbejdet var udarbejdelsen af den første samlede planstrategi for Trekantområdet 'Strategi for Trekantområdet som landsdelscenter 2002-2013' i 2002. Strategien medtog mange af emnerne fra 'Byudvikling - Den åbne grønne by', og danner i dag grundlaget for en fælles hovedstruktur for Trekantområdet.

Organisation af Trekantsamarbejdet

De otte kommuner i Trekantområdet skal løse en række opgaver i fællesskab, hvilket kræver en organisation, der nøje beskriver, hvilke opgaver, der skal varetages fælles, og hvilke områder, der varetages af de enkelte kommuner. Til at løse denne opgave blev 'Trekantområdet Danmark' oprettet i 1994. Denne organisation består af følgende instanser: De otte byråd, årskonference, udvidede borgmestermøder, direktion, sekretariat og projektgrupper. På figur B.1 er vist en skematisk oversigt over sammenhængen mellem de forskellige instanser samt en kort beskrivelse af deres individuelle opgaver.

De otte byråd har beslutningskompetencen i Trekantområdet, da alle planer og projekter skal godkendes af alle byråd. Således er det muligt for et enkelt byråd at nedlægge veto mod et forslag, dog kan de øvrige kommuner vælge at gennemføre forslaget uden for Trekantsamarbejdet. Derudover har det aldrig været hensigten, at de enkelte kommuners administration skulle nedlægges som følge af samarbejdet, selvom en række opgaver varetages fælles for kommunerne, jf. figur B.1.



Figur B.1 Organisationsdiagram for Trekantområdet. Frit fra [Trekantområdet Danmark, 2000]

BILAG C - ORGANISATIONENS FEM HOVEDDELE

I sin diskussion af organisationers udformning lægger Mintzberg [1979] ud med at afklare spørgsmålet om, hvilke hoveddele en organisation består af. Han argumenterer for, at alle organisationer kombinerer elementer fra følgende fem hoveddele, jf. figur C.1:

Operativ kerne

Er den del, der gør det arbejde, organisationen må udføre for at realisere sit overordnede mål, det vil sige alle produktionsrelaterede aktiviteter. I kommunal planlægningsammenhæng vil denne del bestå af planlæggere og lignende

Mellemlidelse

Er den gruppe, der har hovedansvaret for at føre tilsyn med og koordinere produktionen. Derudover formidler den information mellem den operative kerne og ledelsen.

Topleidelse

Har det øverste administrative ansvar for organisationen. Det vil sige planchefen eller den tekniske direktør, hvis der fokuseres på den kommunale planlægning, og borgmesteren hvis der kigges på en kommune generelt.

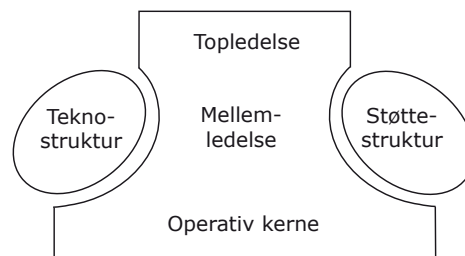
Teknostruktur

Består af en gruppe, som ikke indgår i selve produktionen men påvirker denne ved at opstille rutiner og stå for oplæring og økonomistyring. Dette er de klassiske stabsfunktioner i en organisation.

Støttestruktur

Denne overses ofte, da den består af en gruppe, som ikke er involveret i produktionen, men som er nødvendig, hvis organisationen skal fungere. Dette er eksempelvis funktioner som kantinedrift og reception. [Jacobsen og Thorsvik, 2002]

Hvis man skal være kritisk, gør dette organigram ikke andet end at lokalisere og beskrive de grupper, der ofte forekomme i en organisation, men organigrammet velegnet til at illustrere den relative betydning, de forskellige hoveddele har inden for forskellige typer af organisationer.



Figur C.1 De fem hoveddele i en organisation. [Mintzberg, 1979]

BILAG D - INTERVIEWGUIDE PLANLÆGGERE

Interviewene forventes gennemført forholdsvis åbne, hvorfor følgende hovedsagelig skal ses som inspiration frem for som en egentlig interviewguide. Spørgsmålene er af forskelligt abstraktionsniveau og dækker en bred vifte af emner, men kredser alle om begrebet plankultur; måden hvorpå planlægningsansvaret og – opgaven varetages på i Fredericia Kommune, og ikke mindst hvorfor.

Introduktion/formelle spørgsmål

- Hvad er din uddannelse?
- Hvor lang tid har du været i Fredericia Kommune?
- Hvad er dine normale arbejdsopgaver?

Organisationsstruktur

- Hvordan er planlægningsområdet forankret i kommunen?
- Hvordan gribes planlægningen overordnet an?
- Hvordan ser en plancyklus ud?

- Hvordan er planlægningsopgaver fordelt i organisationen (projektorganisering o. lign.)?
- Hvordan koordineres planlægningen internt indenfor den fysiske planlægning?
- Hvordan koordineres planlægningen i forhold til sagsbehandling efter sektorlovene (f.eks. bygge- miljø-, natur- og vejlovgivningen)?
- Hvordan samarbejder politikere og administration om de forskellige planopgaver? Hvordan er det politiske ejerskab til planlægningen?
- Hvordan er beslutningskompetence konkret fordelt?

- Hvilke sammenhænge eksisterer mellem kommuneplanlægning og budgetlægning/kommunens økonomi?
- Hvilke ressourcer anvendes til planlægning? Hvordan prioriteres fysisk planlægning i forhold til kommunens andre opgaver?
- Hvordan påvirker budgetlægning og økonomisk planlægning fysisk planlægning og plankulturen generelt?

- Hvilke administrative rutiner anvendes, når en sag opstår, og en afgørelse skal træffes, eller et projekt skal gennemføres?
- Hvordan fungerer samarbejdet med nabokommunerne (Trekantsamarbejdet) (og amt)?

- Hvad har historisk været medvirkende til, at organisationsstrukturen ser ud, som den gør i Fredericia Kommune? (Dette spørgsmål må gerne udfoldes; Har organisationsstrukturen set sådan ud altid? Hvad har foranlediget eventuelle forandringer? Hvem er bærere af denne struktur? Hvad og hvem opretholder den? Hvad og hvem kan ændre den?)

Organisationskultur

- Betragtes kommunen som aktiv og ledende i forhold til omgivelserne, eller opfattes kommunen som passiv og som værende under pres fra omgivelserne?
- Hvilket tidsperspektiv anvendes for planlægningen?
- Hvilket tidsperspektiv anvendes i det daglige arbejde?

- Hvilke traditioner eksisterer for og på planområdet?
- Er der tradition for at anvende konsulenter på planområdet?
- Er der tradition for at inddrage faste samarbejdspartnere (f.eks. lokalråd og byfora)?
- Hvordan plejer man at inddrage borgerne (f.eks. paneler, workshops, lokalemøder, landsbyråd)?
- Hvordan samarbejder man med kommunens erhvervsliv (f.eks. erfaring med partnerskaber)?
- Andre synlige traditioner?

- Er det samarbejde eller konkurrence, der præger planlægningen (både internt og eksternt)?
- Er planlægningsarbejdet blandt planlæggere i kommunen homogent eller heterogent? Er planlægningsarbejdet mellem embedsmænd og politikere homogent eller heterogent? I hvilket omfang tolereres uenighed?
- Hvem kommer typisk med ideerne og løsningsforslagene? Hvem bør komme med ideerne?
- Hvordan bestemmes hvilke ideer og løsninger, der skal sættes på og præsenteres for politikerne?
- Hvordan vægtes forholdet mellem hurtighed og kvalitet?

- Hvor ofte diskuteres planlægningen (organisering, formål, administrative praksiser mv.)?
- Hvordan er forholdet mellem traditioner og fornyelse?

- Er der nogle "historier" der illustrativt beskriver kulturen i Fredericia Kommune? (Eksempelvis om chefen, der hjalp til, da der var pres på.)

- Hvorfor er organisationskulturen som den er? Hvorfor er disse traditioner blevet en indgroet del af organisationen? (Dette spørgsmål må gerne udfoldes; faglig forståelse, uddannelsesmæssig baggrund, enkeltpersoners gøren og laden osv., Hvem er bærere af denne kultur? Hvad og hvem opretholder den? Hvad og hvem kan ændre den?)

Normativitet

- Hvordan opfattes den fysiske planlægnings funktion? Hvorfor er planlægning vigtig/relevant?
- Hvilke muligheder og begrænsninger ses i forhold til fysisk planlægning?
- Hvilket ambitionsniveau er der i forhold til planlægningen?
- Er planlægningen fortrinsvis rationel eller determineret af omgivelser og situationsbestemte faktorer?

- Hvem er de væsentligste aktører i planlægningen?
- Er der nogen interessenter, som prioriteres i planlægningen i praksis? Vægtes alle interessenters bidrag

- og indsigelser lige i praksis?
- Er det vigtigt at tilfredsstille alle interessenter?
 - Hvordan vægtes forholdet mellem den gode demokratiske proces og det fagligt "smukke" eller politiske passende resultat?

 - Hvad er det lokale paradigme for planlægningen i Fredericia Kommune? Er fysisk planlægning rettet mod levevilkår og lokal velfærdsstat, postmodernistiske byrumdiskussioner og arkitektur, eller opfattes fysisk planlægning som en konkurrenceparameter - byen som attraktion og tiltrækningskraft? Eller noget helt fjerde?
 - Hvilke faglige og politiske værdier prioriteres i planlægningen? Er der overensstemmelse?
 - Hvilke rolle(r) har planlæggerne (manager, faglig udviklingskonsulent, procesplanlægger mv.)? Er den/de det rigtige?

 - Hvorfor er de faglige og politiske rationer i og bag planlægningen i Fredericia Kommune, som de er? ? (Dette spørgsmål må gerne udfoldes; faglig forståelse, uddannelsesmæssig baggrund, enkeltpersoners gøren og laden osv.)

Afslutningsvist

- Nævn tre ting, som du mener repræsenter Fredericia Kommunes plankultur.
- Er der andet relevant, som vi endnu ikke har snakket om?

BILAG E - INTERVIEWGUIDE POLITIKERE

Interviewene forventes gennemført forholdsvis åbne, hvorfor følgende hovedsagelig skal ses som inspiration frem for som en egentlig interviewguide. Spørgsmålene er af forskelligt abstraktionsniveau og dækker en bred vifte af emner, men kredser alle om begrebet plankultur; måden hvorpå planlægningsansvaret og – opgaven varetages på i Fredericia Kommune, og ikke mindst hvorfor.

Introduktion/formelle spørgsmål

- Hvad er din baggrund?
- Hvor lang tid har du været politiker (i Fredericia Kommune)?
- Hvorfor har du valgt at have XX post?

Organisationsstruktur

- Hvordan samarbejder politikere og administration om de forskellige planopgaver? Hvordan er det politiske ejerskab til planlægningen?
- Hvordan er beslutningskompetence konkret fordelt?
- Hvilke sammenhænge eksisterer mellem kommuneplanlægning og budgetlægning/kommunens økonomi?
- Hvordan prioriteres fysisk planlægning i forhold til kommunens andre opgaver?
- Hvordan påvirker budgetlægning og økonomisk planlægning fysisk planlægning og plankulturen generelt?
- Hvilke rutiner anvendes, når en sag opstår, og en afgørelse skal træffes, eller et projekt skal gennemføres?
- Hvordan fungerer samarbejdet med nabokommunerne (Trekantsamarbejdet) (og amt)?
- Hvad har historisk været medvirkende til, at organisationsstrukturen ser ud, som den gør i Fredericia Kommune? (Dette spørgsmål må gerne udfoldes; Har organisationsstrukturen set sådan ud altid? Hvad har foranlediget eventuelle forandringer? Hvem er bærere af denne struktur? Hvad og hvem opretholder den? Hvad og hvem kan ændre den?)

Organisationskultur

- Betragtes kommunen som aktiv og ledende i forhold til omgivelserne, eller opfattes kommunen som passiv og som værende under pres fra omgivelserne?
- Hvilket tidsperspektiv anvendes for planlægningen?
- Hvilket tidsperspektiv anvendes i det daglige arbejde?

- Hvilke traditioner eksisterer for og på planområdet?
- Er det samarbejde eller konkurrence, der præger planlægningen (både internt og eksternt)?
- Er planlægningsarbejdet blandt politikere i kommunen homogent eller heterogent? Er planlægningsarbejdet mellem embedsmænd og politikere homogent eller heterogent? I hvilket omfang tolereres uenighed?
- Hvordan vægtes forholdet mellem hurtighed og kvalitet?
- Hvor ofte diskuteres indholdet i fysisk planlægning?
- Hvor ofte diskuteres den fysiske planlægnings kontekst i Fredericia Kommune (organisering, formål, administrative praksiser mv.)?
- Hvordan er forholdet mellem traditioner og fornyelse?
- Er der nogle "historier" der illustrativt beskriver kulturen i Fredericia Kommune? (Eksempelvis om chefen, der hjalp til, da der var pres på.)
- Hvorfor er organisationskulturen som den er? Hvorfor er disse traditioner blevet en indgroet del af organisationen? (Dette spørgsmål må gerne udfoldes; faglig forståelse, uddannelsesmæssig baggrund, enkeltpersoners gøren og la-den osv., Hvem er bærere af denne kultur? Hvad og hvem opretholder den? Hvad og hvem kan ændre den?)

Normativitet

- Hvordan opfattes den fysiske planlægnings funktion? Hvorfor er planlægning vigtig/relevant?
- Hvilke muligheder og begrænsninger ses i forhold til fysisk planlægning?
- Hvilket ambitionsniveau er der i forhold til planlægningen?
- Er planlægningen fortrinsvis rationel eller determineret af omgivelser og situationsbestemte faktorer?
- Hvem er de væsentligste aktører i planlægningen?
- Er der nogen interessenter, som prioriteres i planlægningen i praksis? Vægtes alle interessenters bidrag og indsigelser lige i praksis?
- Er det vigtigt at tilfredsstille alle interessenter?
- Hvordan vægtes forholdet mellem den gode demokratiske proces og det fagligt "smukke" eller politiske passende resultat?
- Hvad er det lokale paradigme for planlægningen i Fredericia Kommune? Er fysisk planlægning rettet mod levevilkår og lokal velfærdsstat, postmodernistiske byrumdiskussioner og arkitektur, eller opfattes fysisk planlægning som en konkurrenceparameter - byen som attraktion og tiltrækningskraft? Eller noget helt fjerde?
- Hvilke faglige og politiske værdier prioriteres i planlægningen? Er der overensstemmelse?
- Hvilke rolle(r) har planlæggerne (manager, faglig udviklingskonsulent, proces-planlægger mv.)? Er den/de det rigtige?

- Hvorfor er de faglige og politiske rationer i og bag planlægningen i Fredericia Kommune, som de er? ? (Dette spørgsmål må gerne udfoldes; faglig forståelse, uddannelsesmæssig baggrund, enkeltpersoners gøre og laden osv.)

Afslutningsvist

- Nævn tre ting, som du mener repræsenter Fredericia Kommunes plankultur.
- Er der andet relevant, som vi endnu ikke har snakket om?

BILAG F - INTERVIEW MED JENS GLERUP

0.00

Vil du præsentere dig selv?

"Jeg hedder Jens, og jeg har været ansat her ved kommunen i cirka 20 år. Og i den væsentligste del af de 20 år har været planchef her i kommunen. Og derfor har jeg selvfølgelig en ret stor indsigt i, hvad der er sket igennem alle de år. Jeg vil sige med det samme, at jeg ikke er planchef mere, fordi i forbindelse med, at vi fik ny teknisk direktør for nogle år tilbage, blev det vedtaget at lave en såkaldt flad struktur, så alle såkaldte mellemledere blev fjernet. Så nu kører vi som et planteam, hvor alle i princippet er lige, og selve ledelsen varetages sådan set af teamet."

1.00

Kan du beskrive dine normale arbejdsopgaver i dag?

JG's arbejdsopgaver er planlægning bredt forstået.

1.25

Hvordan vil du beskrive, at planlægningen overordnet er forankret i organisationen, udover hvis man blot kigger på organisationsdiagrammet?

"Det er jo et svært spørgsmål. Som det er nu, består Teknik & Miljø af nogle teams." I forvaltningen er der primært to teams; et planteam og et miljøteam.

2.00

Hvordan er arbejdsfordelingen mellem disse teams? Hvor meget samarbejde er der mellem dem?

"Der er forholdsvis meget samarbejde, fordi vi kører projektorganisation, det vil sige at den væsentligste del af vores opgaver, det sker som projektarbejder. Og de projektarbejder, de bliver selvfølgelig udført af tværgående grupper, hvor der både er planfolk, miljøfolk, vejfolk og der kan også være folk udefra. Det er nogle bredt sammensatte teams." Det kan også være folk fra FKs salgs-, økonomi- eller skole og kulturafdeling i sådanne projekter.

2.50

Så det er fortrinsvist samarbejde, der fungerer som koordineringsmekanisme?

Ja.

3.00

Hvordan sikrer I koordineringen mellem de enkelte projekter?

"Jamen, det er nok der, hvor modellen gør, at den [koordineringen] halter." JG begynder at skitsere og forklare FKs organisatoriske model. Øverst findes de lovbestemte planer; kommuneplanen, som er lavet i trekantsamarbejdet, og lokalplaner. "Så har man vedtaget et kommunalt målstyringssystem, som består af, at man først har lavet en vision. Sådan en meget overordnet vision, der kaldes "Rum". Tidligere blev der lavet visioner for hvert udvalg. Tidligere havde FK også et decideret planudvalg, udover et teknisk og et miljøudvalg, men dette blev nedlagt i forbindelse med fremtalte strukturforandring, selvom det ifølge JG kørte "rimeligt godt". "Men denne vision er byrådets vision. Så det er sådan en samlet overordnet vision for hele kommunen."

4.40

Skal det forstås som, at visionen er en lokalplanstrategi, da den formelle planstrategi er lavet i trekantsamarbejdet?

"Man kunne lige så godt have sagt, at den vision skulle være indeholdt i planstrategien. Det er måske lidt sværere, når vi laver planstrategien sammen med de andre kommuner." Sådan kører mange kommuner det ifølge JG, da der i princippet skal være sammenhæng i systemet. JG skitserer og forklarer videre FKs organisationsmodel og understreger, at den er forholdsvis tricky og kompliceret. "Det næste led er kommunens målstyringssystem er det, der kaldes sektorpolitikker. Dem er der selvfølgelig mange af. Det kan være erhvervs politik, by og landsby politik og så videre. Men dem er der adskillige af. Og der vedtog man på et tidspunkt, at for de og de sektorer skulle der udarbejdes sådan nogle politikker, og der blev også lagt en tidsplan for det." Disse politikker er udarbejdes og revideres løbende. "Næste system i målstyringssystemet er kommunes budget. Og der laver vi naturligvis aktivitetsbeskrivelser." Kommunens politikker danner udgangspunkt for kommunens budget.

7.05

Hvor tæt samarbejde er der mellem politik og budget?

Der er et meget tæt, løbende samarbejde, idet aktivitetsbeskrivelser skal hænge sammen med sektorpolitikkerne. Målstyringssystemet er kommunes styringsmodel, der er vedtaget, og som der køres efter. *"Så har vi på et tidspunkt sagt: "Det er jo ikke godt nok, det her." Politikker bliver meget overordnede, og erhvervs politik er i virkeligheden mange ting. Så herunder [målstyringssystemet] laver vi noget, som vi kalder temaplaner. Og dem laver vi også mange af."*

8.00

Hvad kan det eksempelvis være for nogle temaplaner?

"For eksempel har vi lavet en masterplan. Det er sådan en fysisk erhvervsudviklingsplan. Vi har lavet en boligplan, og vi har lavet en naturplan." Der er mange af den type planer, og de udarbejdes efter behov, når det er aktuelt, modsat politikkerne, som er politisk vedtagne på bestemte tidspunkter. "Og næste led er vores projekter." Projekter er konkretisering af temaplanerne, og der kan være mange forskellige projekter knyttet til én temaplan. "Så er ideen i det her, at når man sidder og for eksempel laver et projekt omkring masterplanen, så ved man også hvilken sektorpolitik, den skal hænge sammen med. Man refererer til dem i de temaplaner, man laver. Og selvfølgelig vil det altid gå sådan, at når man sidder her [på projektniveau], så får man nogle nye ideer, som påvirker heroppe [på politikniveau] og skal ind i den revision til næste gang." Budgettet fungerer som en form for samlingspunkt, idet budgettet knytter politik og temaplaner sammen med projekter. "Som jeg sagde før, er det her [målstyringssystemet] det kommunale. Det her [temaplaner og projekter] er noget vi har udviklet i planafdelingen. [...] For det er den måde, vi må sikre, at vores planer hænger sammen med visionen, som igen hænger sammen hele vejen igennem."

10.20

Så selvom I organisatorisk er meget flad, så hænger planerne stadig meget hierarkisk sammen igennem hele systemet?

JG mener dog ikke planerne er så hierarkisk opbygget, da ideer lige så godt kan opstå på projekt- eller temaplanniveau som politikniveau. *"Det går i virkeligheden begge veje. [...] De her projekter hænger selvfølgelig sammen. Man må jo ikke sidde og lave noget i et projekt, som ikke passer med den her plan. [...] Hernede [på projektniveau] er vi jo dernede, hvor man virkeliggør tingene. Temaplaner er egentlig også i stor udstrækning virkeliggørelse*

af politikkerne. Men det skal ikke tages for mere end, at kommer ideerne først hernede, så er der ikke noget i vejen for, at de kan cykle op gennem systemet igen; alt rette planerne til. Altså hele planlægningen er dynamisk på den måde." JG mener, at man i princippet godt kunne have undværet det kommunale målstyringssystem, "men det har man vedtaget, og det har været noget med specielt kommunaldirektørens syn på planlægning at gøre; at han har sagt: "Vi vil gøre det på den her måde." Fordi man kunne have sprunget det her, ikke budgettet, men man kunne godt have sprunget de her [vision og sektorpolitikker] over og have sagt: "De politikker skal stå i kommuneplanen." Og det har også noget med at gøre, at det er mere fleksibelt at gøre det omkring nogle politikker, fordi dem kan du sådan set ændre, når du vil. De er ikke omfattet af nogle faste procedurer omkring kommuneplanlægning."

12.25

Det er vel også noget, der har spillet ind?

"Ja, det tror jeg også har spillet ind, at man var bange for, at kommuneplanen bliver for tung. Det her har jo også meget med ejerskab at gøre. Og der tror jeg nok, at det er mere lykkedes at få politikerne til at tage ejerskab til visionen end til kommuneplanen." JG mener, at det historisk generelt har været et problem i FK, selvom de ifølge JG har lavet gode kommuneplaner. "Men det har jo også meget med plankulturen at gøre."

13.20

Hvordan fungerer samarbejdet mellem politikere og embedsmænd? Hvor meget samarbejde er der?

"[. . .] Der er en markant ændring i forhold til tidligere, og det har jo så noget med det jeg vil betegne som en professionel udvikling i kommunen, hvor man har sagt at politikerne skal beskæftige sig med de overordnede ting, visionerne, og ellers holde sig væk fra forvaltningerne. I gamle dage der kom politikerne her jo dagligt. Der kunne man jo på mange måder afgøre en sag." Der samarbejdes omkring politikker og lignende, men der er ikke så meget samarbejde i det daglige arbejde. Politikerne er stort set kun involveret, når de konkrete planer skal vedtages.

15.00

Hvordan er ejerskabet til de forskellige planniveauer?

"På trekantniveau tror jeg ikke interesserer politikerne synderligt meget. Alt man er meget indstillet på at samarbejde i trekantregi, altså der er ikke så meget vaklen. Men de fleste politikere siger nok, at man har fået for lidt ud af det." Planteamet arbejder dog meget på at få politikerne til at interesse sig for kommuneplanen, som snart skal revideres, da "det er jo der, at mange af tingene afgøres. Men det er stadigvæk sådan, fordi vi har lige afholdt et temamøde omkring, hvad Teknisk Udvalg ville prioritere i de kommende år, og der snakker vi [planteamet] meget revidering af hovedstrukturen, og samtidig snakker vi også konkrete projekter. Vi har nogle meget store projekter, vi skal i gang med her i kommunen. Og det er de der projekter; det kan du mærke med det samme, det er det, der interesserer dem [politikkerne]." Det virker ifølge JG som om, at politikerne synes de overordnede planer er for komplicerede. "Jo længere man kommer ned i systemet, jo nemmere er en sag at overskue."

17.00

Hvordan er beslutningskompetence konkret fordelt?

"Meget af det her er i virkeligheden svært at svare på, for der er ikke nogen engyldig vej op gennem systemet. Men vi har ret stor kompetence nede i det her system [temaplan- og projektniveau]." Mange sager kommer igennem Teknisk Udvalg, som holder møde omkring en gang om måneden. "Men jeg vil så sige, at følingen med hvad politikerne beslutter, den

er mindre end den var tidligere. Altså det var meget nemmere, hvor politikerne kom jævnligt her i huset, lige at få en snak her og nu: "Hvad med den her sag? Hvad vej går vi der?" Så fik man gerne det aftalt. Nu kan vi godt have nogle sager, som når de bliver behandlet politisk, så synes vi, at det er nogle åndssvage beslutninger. Så sker det gerne, at så sender vi den igen, og så tager vi en snak med dem, og så falder det alligevel på plads."

18.30

Hvor ofte sker sådan noget?

En ud af tyve sager. "Men det har også meget med den måde, tingene bliver fremlagt for politikerne."

19.00

Hvor mange ressourcer anvendes til planlægningen? Hvor centralt står planlægning i kommunens bevidsthed?

"Det står meget bevidst, men når jeg siger det på den måde, så er det fordi... Vi har haft fart på i de sidste år her ved kommunen. Vi gennemfører nogle enormt store projekter, som egentlig er planprojekter alle sammen. Men om det lige er planlægning eller projekterne? [...] Den masterplan, som jeg nævnte for dig, opstod eksempelvis egentlig som en ide hos os planlæggere. Vi synes, at vi skulle lave en langt mere langsigtet planlægning for vores erhvervsarealer. Specielt fordi man kunne mærke en stigende efterspørgsel på erhvervsarealer langs motorvejen. Og det er blevet til en enorm stor plan, som er en af kommunens største investeringer." Der er investeret mange millioner i erhvervsudvikling, som er en rimelig succes, blandt andet sælges der meget jord for tiden. "Og vi har virkelig mange store planer. Vi har lavet midtbyplan, som vi virkelig har gang i. Du kan næsten se det, når du går i byen. Man graver næsten alle steder." Derudover nævner JG også området, hvor Kemira tidligere lå som en stor plan. "Og det er faktisk de projekter, der opsluger en væsentlig del, udover driften selvfølgelig, af kommunens midler. Og dem er der utroligt meget fokus på. Og det er faktisk lykkedes at få det, vi kalder politisk konsensus, omkring de planer. Det er meget sjældent. Men det utroligt afgørende for en plans realisering, at politikerne er enige." Store diskussioner hver gang der sker ændringer af en plan, eller der er brug for ekstrabevillinger er hindrende for en plans gennemførelse, påpeger JG. Det er især udviklingsprojekter og projekter, som planteamet er engagerede i, der prioriteres i kommunen. Grunden til, at eksempelvis masterplanen er udarbejdet, er fordi man ønsker udvikling i kommunen og have nogle arbejdspladser til kommunen, ligesom stort set alle andre kommuner. "Det er det, som trækker sådan et projekt. Det er ikke planlægningen som sådan. Planlægning er noget, der skal til. Men vi roser jo os selv af, at omkring eksempelvis masterplanen og også andre planer, har vi gjort utroligt meget ud af planlægningen. Det er sådan en omfattende langsigtet planlægning, der ligger til grund udvikling af de der arealer. Og det er man faktisk også stolt af, også politisk. Altså at man har nogle kvalitetskrav, som man på forhånd har sat til planlægningen. Det er ikke bare sådan, at man siger: "Nu udlægger vi nogle arealer til erhverv", og så bare derudaf. Man har sat en masse krav til nogle forudsætninger for at lave den her plan."

23.00

Hvordan fungerer trekantsamarbejdet, som også har indflydelse på jeres arealdisponeringer?

"Det er jo trekantsarbejdes dilemma, at det fungerer jo mest på den måde, at hver kommune kommer med nogle ønsker, og så bliver de indarbejdet." Eksempelvis bliver FK erhvervsmasterplan indarbejdet i hovedstrukturen. JG har ikke oplevet, at en kommune har blandet sig i FKs arealdisponeringer, eller omvendt, hvilket JG mener til en vis grad er problematisk. "Man har i Trekantområdet for eksempel sagt, at vi gerne vil have et stort projekt, der ligesom kan symbolisere samarbejdet. Og det er aldrig rigtig lykkedes. På det tidspunkt skulle det være en multiarena, man vil lave

som sådan et fælles projekt. Så gik det over i et såkaldt storstadium." Som dog heller ikke blev til noget, blandt andet fordi alle kommuner ønskede at det skulle ligge i netop deres kommune. "Og på den måde er det svært at sige, at hovedstrukturen bliver sådan en samlet afbalanceret plan, hvor man har været inde og interessevurdere. Det bliver mere en sammenskrivning. Man forsøger selvfølgelig at lave nogle hovedstrukturer omkring grønne kiler og sådan nogle ting i sådan en plan."

25.20

Får I lige så meget ud af trekantsamarbejdet, som I putter i det?

Det mener JG, at FK gør. Blandt andet, at trekantområdet har fået en øget status som landsdelcenter, hvorfor det må forventes, at der kommer nogle landsdelscenterfunktioner til området. "På den måde kan man sige, at det har gjort området kendt, også udadtil. Det er jo sådan, at hvis jeg siger "Trekantsområde" til en af mine kollegaer, så står der noget med vækst oveni hovedet på dem; "De laver fælles kommuneplan. De samarbejder virkeligt." Også hos virksomheder giver trekantsamarbejdet et renommé, som JG mener, er meget værd.

27.10

Kan du forklare lidt om, hvordan organisationsstrukturen historisk har udviklet sig? Hvorfor gik man fra en hierarkisk til mere flad struktur for fem år siden?

"Det hænger meget sammen med personer her ved kommunen. Det hænger sammen med, at vi fik en ny kommunaldirektør og en ny teknisk direktør på det tidspunkt. Og de har jo nye ideer til, hvordan ting skal foregå. Så tror jeg egentlig også, at vi som planlæggere sad på mange af tingene, blandt andet fordi vi havde planudvalget. [...] Der er sket sådan en løbende forskydning af magten hos kommuner. Tidligere, hvis du går langt tilbage, var tekniske forvaltninger jo forvaltninger med et meget stort budget, og der sad jo folk som mig og andre og kørte løbet. Men efterhånden er der sket en strukturændring ved kommunerne, og det er der alle steder, hvor at magten mere og mere centrerer omkring borgmesterkontoret og kommunaldirektøren." JG mener, at dette er naturligt, idet disse udgør kommunens overordnede ledelse. "Som sådan vil jeg sige, at planlægningen stod stærkere med den gamle struktur, fordi nu kører altid jo ned gennem den der tragt, som kommunaldirektøren og borgmesteren er. Og det er der, beslutningerne bliver taget. Det er dem, der bestemmer, hvad der sker." JG nævner FKs erhvervs-masterplan som et godt eksempel på dette. "Alle masterplanners beslutninger er faktisk taget i det, der hedder Økonomiudvalget, ikke i Teknisk Udvalg. Og det har noget med den der centralisering af beslutningsprocessen at gøre. Det har uden tvivl passet kommunaldirektøren og borgmesteren godt, at man ligesom fik planudvalget væk. Det giver mere magt til dem." JG mener dog, at denne tendens kan fines i alle kommuner.

30.00

Har kommunaldirektørens baggrund haft indflydelse på udviklingen af planlægningen?

Der har været tre forskellige kommunaldirektører i det tid, JG har været ansat ved FK, og "de har været som nat og dag. Vi havde en allerførst, som var utroligt meget udviklingsorienteret, men som også kørte det meget sammen med planlægning. Dernæst fik vi en, som kom fra en socialdirektørpost, som ikke var særlig udviklingsorienteret, og heller ikke planlægningsorienteret, men sagde: "Det var godt nok. Det kan I godt passe alt det der med planlægning." Sidst har vi fået en, som er geograf af uddannelse, men som er meget udviklingsorienteret." Det er ham, der har indført det kommunale målstyringsystem. "Dengang da jeg sagde til ham, at det her [målstyringsystemet] behøver vi slet ikke, for det ordner vi i

vores kommuneplan. "Nej, det er alt for tungt" sagde han. "Det skal vi tage ned i et kommunalt målstyringsystem." Hans organisatoriske filosofi trang planteamet til at indføre temaplaner for at få de obligatoriske planer; kommuneplan og planstrategi, til at hænge sammen med kommunens målstyringsystem.

32.30

Så temaplanerne skal forstås som en måde at gøre planlægningen fysisk igen; at lave sektorpolitikkerne fysiske?

"Ja, det kan du godt sige."

33.00

Hvor meget sammenhæng er der mellem de enkelte sektorpolitikker? Er der overensstemmelse?

Man forsøger at skabe sammenhæng, men sektorpolitikkerne henvendes sig mest til det enkelte sektorområde.

33.40

Hvor realistiske og konkrete er politikkerne?

JG mener, at de er en mellemting mellem det realistiske og det ønskelige, hvilket de også bør være. Dette forhold har også været gældende for kommuneplanen tidligere. *"Jeg synes selv, at kommuneplanerne har haft den der fejl, at man ville det hele. Jeg kan huske helt tilbage, da vi begyndte at lave kommuneplaner, er lavede vi noget, der hedder paragraf seks-redegørelser som start på en kommuneplanproces. Og det var sådan noget med: Skal vi det? Skal vi det? Skal vi det?"* "Jaaa," sagde politikkerne. *"Vi skal det hele."* Dette gælder også lidt sektorpolitikkerne, hvilket ifølge JG måske hænger sammen, at en kommune har det problem, at den er altfavnende og varetager alle sektorer, hvilket gør det svært at fokusere på noget bestemt. *"I virkeligheden er du nødt til at prioritere. [...] Vi skal være Danmarks bedste børneby, siger man her. Vi skal være den by, hvor der sker den største erhvervsudvikling. Vi kan jo ikke være den bedste på alle områder. Der er man nødt til at prioritere. Hvad er det, man vil stå for som kommune."*

35.30

For at vende tilbage til de føromtalte kommunaldirektører; hvor meget forskel var der på planlægningen fra kommunaldirektør til kommunaldirektør?

"Du kan mærke en enorm forskel på, hvordan plankulturen bliver i forhold til de der kommunaldirektører. Altså den første kommunaldirektør, ham kan jeg betegne som utrolig god på den måde, at han var fuld af ideer, også planmæssige ideer. Men man samarbejdede om tingene. Man gjorde det i et fællesskab. Så havde vi en, der ikke interesserede sig så meget for det. Fordelen ved ham var, at han lod os gøre det [grinen]. Han var ikke sådan, at han på nogen måder ville virke begrænsende." Der har været fordele og ulemper ved alle de forskellige kommunaldirektører ifølge JG. *"Men ham vi har nu, der er også fordele ved ham, selvom han er lidt af en diktator og enerådig, så er han meget udviklingsorienteret, og det passer os jo godt. Det er nogle spændende opgaver, vi får at arbejde med. At det så er ham, der bestemmer, det er en anden side af sagen."* Han er enerådig på den måde, at planafdelingen helst havde set politikker samlet i kommuneplanen, men *"at det her [målstyringsystemet] bliver indført dengang, han kommer, er et resultat af hans syn på planlægning, - at det er noget tungt og uhåndterligt noget."*

37.20

Så sektorpolitik er kommet til at stå mere centralt frem for fysisk planlægning som samlende aktivitet?

"Ja, det kan du godt sige. [...] Der har man jo som den samlede udviklingsaktivitet visionen, men den er jo meget overordnet, langsigtet og ønsketænkning. Den har slet ikke de kvaliteter, som en sammenfattende planlægning som kommuneplanen har." JG understreger, at planafdelingen har følt trang til at tilføje temaplanniveauet for at få mere sammenhæng i den fysiske planlægning. "Som gamle planlæggere har vi et behov for at få tingene til at hænge sammen."

38.00

Hvad fordelene og ulemperne ved måden planlægningen er organiseret i FK i dag i forhold til tidligere?

Ulempen ved planlægningen i dag er manglende sammenhæng. *"Det er nogle enkeltstående politikker, der bliver resultatet. Der er ikke én sammenhængende plan, der siger, at sådan hænger det hele sammen, som en kommuneplan gerne skulle gøre. [...] Fordelen er, at den er mere fleksibel. Man kan hurtigere lave om på nogle politikker end man kan på en kommuneplan."* Kommuneplanrevideres kører efter en fast cyklus.

39.00

Hvor ofte revideres de kommunale politikker?

Efter behov. Det var meningen, at de skulle revideres hvert fjerde år, men det sker ikke i praksis.

39.30

Hvor meget indflydelse har I som planlæggere på de organisatoriske forhold og måden at strukturere arbejdet på?

"Det har vi helt hånd-i-hanke med, fordi det er os der foreslår hvilke temaplanner, vi laver." Det er ligeledes planteamet, der laver programmet for planerne og er primær motor for planerne. Det samme gælder i princippet politikkerne. JG nævner By- og landsbypolitikken som eksempel. Da det blev besluttet, at der skulle udarbejdes en sådan, blev den knyttet til Teknik & Miljø, og "der er godt nok en overordnet skabelon for, hvad politikkerne skal indeholde. Men der utroligt frit spillerum, og indholdet af de der politikker er os [planteamet], der kommer til at formulere det." Den konkrete udformning af politikken går som regel forholdsvis let igennem det politiske system. "På den måde har vi utrolig stor indflydelse."

41.00

Hvem kommer ideer til politikkerne?

Dengang målstyringssystemet blev indført, blev der nedsat nogle grupper, og det blev besluttet hvilke områder, der skulle laves politikker for, samt en tidsplan herfor. *"Men selve indholdet kommer vi [de enkelte forvaltninger] til at lave og har dermed stor indflydelse på. Men at det lige skulle hedde By- og landsbyspolitik, har vi ikke haft så meget indflydelse på."* Det er udelukkende planteamet, som kommer med ideer på temaplanniveauet, som planteamet anser som deres.

42.00

Hvilket tidsperspektiv tænker I i planlægningssammenhæng?

"Jamen, vi tænker jo så langsigtet som overhovedet muligt." I forbindelse med temaplanner opereres der normalt med en 12 års tidshorisont, men nogle forhold går længere frem i tiden.

42.50

Hvor langt tænker I frem i det daglige arbejde; i projektsammenhæng?

Det er det konkrete projekts start og afslutning, der vedtages på forhånd, og som kan variere meget (JG nævner en måned og et år som eksempler på projektlængder), der er afgørende for det daglige tidsperspektiv. *"Så er vi også begyndt at snakke lidt om at koble noget på, som ikke indgår i den her model, men som vi kalder fora. Det kan man sige, at det er projekter, som kører hele tiden."* JG nævner kommuneplanforumet som eksempel, hvor der løbende arbejdes med kommuneplanrelaterede spørgsmål i grupper. Det karakteristiske ved planteamets fora er, at de ikke har en start og afslutning som projekter har. *"Det er mere en form for fagudviklingsfora, som måske ikke nødvendigvis er så tværgående i sin natur."*

44.20

Hvordan vil du overordnet karakterisere ambitionsniveauet i kommunen?

"Der vil jeg sige det, jeg sagde før. Ambitionsniveauet er højt, når det gælder om at udarbejde store projekter; udviklingsprojekter. Også omkring for eksempel vores naturplan, som også er langsigtet. Men så begynder det jo mere at blive ord end realitet, fordi samtidigt med at man laver en ambitiøs naturplan, er det meget beskeden, hvilke midler, der bliver afsat. Modsat de her store projekter. Der bliver midlerne jo afsat. Man var jo for eksempel ikke bleg for lynhurtigt at afsætte 500 millioner til en erhvervsmasterplan. Og det er jo lidt af en investering, selv for en kommune som Fredericia."

45.20

Så det er økonomien og prestige i projekterne, der er afgørende for ressourcefordelingen?

"Ja, det er ikke planlægning i sig selv, der trækker læsset. Det er udviklingstanken, der trækker læsset." JG henviser til, at det er svært at få FKs politikere til at interesse sig for kommuneplanen. *"Det gør det jo heller ikke bedre, at den udarbejdes i trekantregi. Det er sådan noget, man gør med venstre hånd. Jeg vil vædde med, at de politikere, der er der, de har ikke læst hovedstrukturen fra ende til anden. Fordi hvis du går hen og spørger en politiker: "Hvad står der om erhvervsudvikling der og der i vores hovedstruktur?" Det vil de slet ikke kunne svare på."*

47.00

Hvilke traditioner eksisterer indenfor planlægningen? Hvordan samarbejdes med eksterne interessenter?

"Der er også sket en markant ændring. Vi har tradition for at arbejde sammen på kryds og tværs. Vi har jo lært fra tidlig tid, at planer er meget lettere at virkeliggøre, hvis man udarbejder dem i samarbejde med dem, som kunne interessere sig for planen. Og det kan være interesseorganisationer i byen af forskellig art. Vi laver ikke en trafikplan for midtbyen uden at have detailhandlen med inde i planen allerede fra starten af. [. . .] Og det søger vi selvfølgelig også at gøre i vid udstrækning, når det er med nogle borgere, at vi laver en lokalplan. Det er så mange gange sværere, fordi når man laver en lokalplan, så er det tit det der med, at planlægning det er godt for mange men skidt for måske lige naboen. Så det giver selvfølgelig nogle problemer. Men vi er hele tiden i en løbende dialog, hvor vi overhovedet kan." JG nævner, at der eksempelvis er udarbejdet en slags kommunikationsplan for hvilke interesser, der er relevante at inddrage i forbindelse med udarbejdelsen af erhvervsmasterplanen. *"Men det er selvfølgelig noget, der har udviklet sig gennem årene. Planlægning har ikke været så udadvendt, som den er nu. Førhen når vi sad og lavede vores planer var det utroligt lidt borgerdeltagelse, der i virkeligheden var. Der kom de sædvanlige hundrede, når du holdt borgermøder og så videre. Der var slet ikke de der bemærkninger og indsigelser til vores planer, som der er i dag. I dag er der jo meget mere opmærksomhed på det,*

som kommunen laver. Det har selvfølgelig også noget med den tidsalder, vi lever i; mulighederne for at kommunikere via Internettet, gennem aviser, presse og på anden måde, at gøre." FK har flere gange lavet nogle bevidste kommunikationsplaner for at følge med udviklingen.

50.00

Har kommunen ikke ændret måden at agere i forhold til eksterne interessenter?

Ifølge JG er kommunen blevet meget mere opmærksomme på at samarbejde på kryds og tværs, og har forsøgt det. JG mener dog ikke holdningen grundlæggende er ændret. *"Men tidligere var det langt sværere at få folk til at interesse sig for planlægning end det er i dag, vil jeg sige. [...] Det tror jeg har noget med at gøre, at vi lever i en helt anden type samfund; et kommunikationssamfund, end man gjorde tidligere."* JG nævner, at man i mange år havde forsøgt at udarbejde en trafikplan for midtbyen med borgerne, men uden succes, hvorfor man valgte at lave den i samarbejde med detailhandlen og andre interessenter i midtbyen i stedet. Udarbejdelsen af kommuneplanen havde heller ikke folks interesse. *"Folk ude i de mindre byer for eksempel, de opdager faktisk slet ikke hvad der sker, for de læser det ikke. De interesserer sig ikke for det. Somme tider kunne vi være ude for, at når vi efterfølgende kom ud og skulle lave en lokalplan, det er næsten lige meget hvor det er henne, men et godt eksempel er i de mindre bysamfund, kom det bag på dem. Så kunne vi henvise dem til kommuneplanen: "Der har I jo ikke reageret" og så videre."* For at engagere folk opfordrede kommunen de områder, der ikke allerede havde en beboerforening til at få en. *"Og sammen med den beboerforening lavede vi en samlet fysisk udviklingsplan."* Planafdelingen ville også gerne have inkluderet andre emner, såsom skoleforhold, men det var ikke muligt. Disse fysiske udviklingsplaner har gjort folk i lokalsamfundene mere opmærksomme på planlægningen, idet der ikke foretages ændringer i de fysiske planer uden først at konsultere de lokale beboerforeninger, blandet andet opdagede de også nogle af planlægningens dilemmaer, for eksempel omkring dispensationer. Ifølge JG har FKs holdning til dispensationer været, at hvis naboerne har noget imod det, så gives de ikke.

54.45

Hvor mange dispensationer gives der i kommunen?

"Der gives mange. Der gives mange dispensationer fra for eksempel lokalplaner omkring byggeri. [...] Jo mere svæver man laver en lokalplan, jo flere dispensationer er der behov for."

55.20

Vil du karakterisere planlægningsarbejdet internt i kommunen som homogent eller heterogent?

"Ja, nej. Nu har vi sådan et såkaldt planteam, som er meget uhomogent. Desværre."

55.40

Kan du uddybe det?

"Det er svært at konkretisere. Vi er nok delt op i... Altså det har selvfølgelig også noget med ens faguddannelse at gøre. Nu har man lavet et planteam; jeg ved ikke om vi er 11 mennesker eller sådan noget i planteamet, og så kan du godt forestille dig, at der ikke er nogen leder i sådan et planteam. Der er nogle tekniske assistenter for eksempel. Vi har også en enkelt kontordame. Og så er der nogle arkitekter og nogle ingeniører, der sidder i sådan et planteam. Og opfattelsen af sager og måden at planlægge på er forskellig. Og så sidder vi nogle rimeligt gamle planlæggere, der meget er den fysiske planlæggertype; den der det-hele-skal-hænge-sammen. [...] Det må vi jo så også indrømme, at det er os lidt ældre planlæggere,

der sidder på planlægningen. Nu skal du snakke med Michael, det er en af de unge, som sidder og laver sager. Han vil nok synes, at det er os, der sidder med alle de spændende opgaver. Men nu Michael, han tænker stort set ligesom os, det er ikke derfor. Men der er andre, der ikke gør det. Og det giver nogle konflikter – nogle konflikter med at nogle synes, at de bliver holdt udenfor, og nogle synes ikke, at vi [de erfarne planlæggere] ikke orienterer nok om det vi laver. Og det er selvfølgelig også et problem. Det er helt klart et problem i det her system, at man søger hele tiden at sige: "Jamen, vores opgave er at få det til at hænge sammen med de her politikker og budget og så videre." Men at orientere bredt, det er utroligt svært. Og der sidder vi jo meget projektorienteret. Der er nogle, der sidder og arbejder med masterplan, der er nogle der sidder og arbejder med boligplan. Der er så nogle, der ikke rigtig arbejder så meget med nogle af de her samlede planer. Og de ved ikke hvad der foregår [grinen]."

57.50

I hvilket omfang tolereres konflikter indenfor planlægningen?

"Vi arbejder på at få lavet om på den der teamstruktur." JG fortæller, at der kommer en række folk fra amtet i forbindelse med den kommune strukturreform, "og i den forbindelse lægger vi meget op til, at vi får ændret på den der teamstruktur, sådan der bliver lavet nogle mindre teams. Mere homogene teams." JG nævner et decideret udviklingsteam som eksempel. "Et af problemerne med det her team er måske, at man vil lave en flad struktur, men det er stadigvæk den der lidt gamle afdelingsopdeling, hvor planafdelingen er folk, der også tager sig af zonesager og de lidt mere enkle sager. Vores oplæg vil være, at man mere deler det i et overordnet/udviklingsorienteret team og et mere driftsorienteret team, der varetager det der enkeltsager i det daglige."

59.20

Hvad betyder det for planlægning, at planteamet er en uhomogen størrelse?

JG mener ikke overordnet, at det har nogen indflydelse. "Det har selvfølgelig en indflydelse på planlægning på den måde, at det er sværere at få tingene til at hænge sammen. Men som jeg sagde til dig, så er dem, som arbejder godt sammen, også dem, som laver temaplanerne [grinen]. Så på den måde kommer det jo alligevel til at hænge rimeligt sammen. Men det giver meget utilfredshed, vil jeg sige."

1.00.00

Hvem er det, der kommer med ideerne og bestemmer hvad, der skal præsenteres for politikerne?

"Det er de mennesker, der sidder og laver planerne. [...] Det er klart, at når man sidder 11 mand og vil bestemme alle 11, så er det svært at prioritere. Det bliver meget sådan noget med at gå på kompromis."

1.01.00

Hvad går I, hvis I er helt uenige i planteamet?

JG har ikke oplevet, at der har været total uenighed, idet man altid har kunnet snakke om tingene. "Der, hvor den halter, er jo, at nu sidder jeg eksempelvis med Hubert; vi har lavet masterplanen. Det kunne være et godt eksempel. Så vil vi da gerne høre på, at hvis specielt nogle af de der kollegaer, som har samme tankegang som os, kom med nogle gode forslag. Men de andre får ingen indflydelse [grinen]. Og de har ingen indflydelse for det er alligevel så ensporet på en eller anden måde i systemet. For eksempel masterplanen, der har vi refereret direkte til kommunaldirektøren." Der har man

lavet en speciel struktur. *"Det vil sige, at hvis vi får en god ide, og kommunaldirektøren også synes, det er en god ide, så er det en god ide. Hvis vi får en god ide, og han ikke synes det, så er det ikke en god ide. Og så kan det ikke hjælpe noget, at vi diskuterer det længere nede i vores system, fordi det giver ingen ændring."*

1.01.20

Hvor meget indflydelse har kommunaldirektøren på hvilke ideer, der kommer til politikerne?

Langt hen af vejen er det planlæggerne, der bestemmer, *"men vi bestemmer ikke mere end, at vi har lært så meget, at hvis vi får en god ide, er den første, vi drøfter det med, kommunaldirektøren. Og så kan det enten gå videre eller standse."* På den måde kommer ikke alle ideer videre til politikerne.

1.03.10

Er det samarbejde og homogenitet, der præger forholdet mellem planlæggere og kommunaldirektør/politikere?

"Jeg vil sige det sådan, at samarbejdet er rimeligt godt." JG nævner et eksempel fra sidste Teknisk Udvalgs møde, hvor der blev sagt nej til en lokalplan, hvilket planlæggerne synes var en forkert beslutning, hvor planlæggerne ved hjælp af argumenter fik omvendt politikerne. JG fortæller, at der gerne sidder en med fra planteamet i formødet med formand og næstformanden for Teknisk Udvalg, og det sommetider går galt, når det er en anden, der sidder med end vedkommende, som har været med til at udarbejde planen og derfor ikke kan forklare de enkelte begrundelser eller detaljer. *"Nogle ting går også udenom [politisk behandling i Teknisk Udvalg], for eksempel masterplanen, det er direkte i Økonomiudvalget. Det er ligesom gået udenom en del af det politiske system."*

1.05.20

For hvor meget af planlægningen gælder dette?

"Det tror jeg nok, at i mange af de store planer er magten samlet hos kommunaldirektøren. Og det er sådan set nøglen til... Ikke fordi vi ikke har et udmærket samarbejde med kommunaldirektøren, og vi kan også sagtens sige noget. Man kan sige noget til ham, men når han har besluttet sig, skal man ikke sige mere [grinen]. [...] Det er ham [kommunaldirektøren], der overordnet kører kommunen."

1.06.00

Hvordan sikrer I koordinering mellem de enkelte planer og projekter, når I ikke har en samlet fysisk planlægning at referere til og er delt i mindre teams?

Det er forsøgt at forbedre koordineringen ved at oprette føromtaltede fora, men det sker delvist på frivillig basis. *"Vi har også et lokalplanforum, hvor alle, der laver lokalplaner, de stort set er lidt med i det forum. Og der tilrettelægges vi også lidt overordnet. Hvordan synes vi lokalplaner skal se ud rent fysisk? Hvordan vil vi gerne tilrette designet? Og sådan noget. Lokalplanen sendes rundt i forumet, når den er udarbejdet, til at gennemgå, tage for fejl og komme med gode ideer og så videre. [...] Der hvor vi har lavet de fora, fungerer det sådan set rimeligt."*

1.07.40

Har kommunaldirektøren nogen indflydelse på disse fora?

"Hans medvirken er utroligt interesseafhængigt. For eksempel masterplanen, det interessere ham voldsomt, fordi det er en stor overordnet udviklingsplan, og også hænger sammen med erhvervspolitikken. [...] Naturplanen, hvis jeg siger den, den interesserer ham ikke." Ifølge JG er kommunaldirektørens holdning til Naturplanen, at *"den kan de [miljøteamet]*

sidde og fedte med, og lave det, de vil. Men det er måske også ensbetydende med, at efterfølgende ikke bliver sat ret meget på budgettet. For det hænger jo også sammen. Fordelen ved at lederen ved kommunen, som jo er kommunaldirektøren, interesserer sig voldsomt for en sag, er, at det er meget lettere at få tingene til at køre op gennem systemet og få afsat de nødvendige midler til at få tingene virkeliggjort.”

1.08.45

Hvordan er forholdet mellem hurtighed og kvalitet i kommunens planlægning?

Der er generelt et ønske om at yde til god service til virksomheder og bygherrer, ”men det afhænger jo igen af prioriteringen af projektet. [...] Pludselig får vi en forespørgsel fra Energinet Danmark, der gerne vil lave en ny arbejdsplads med over 400, som er sådan noget ingeniørtyper de fleste af dem. Det er jo gode folk at få til en kommune. Og der siger man så: ”Jamen, vi kan udarbejde en lokalplan i løbet af to en halv måned.” Og det gør man på den måde, at så får vi udarbejdet en lokalplan lynhurtigt.” Så holder man et samlet ekstraordinært møde, hvor sagen behandles på Teknisk Udvalg, Økonomiudvalget og i Byrådet.

1.10.20

Hvem laver denne prioritering af hvilke sager eller projekter, der går høj status?

”Det er ikke så svært. Når sådan en sag kommer, ved vi udmærket, at den har høj prioritet [grinen].” Ifølge JG er der ikke mange sådanne ekstraordinære sager, men når de kommer, er de lette at identificere ved deres betydning for kommunen, og så kommer de først i køen af aktuelle projekter.

1.11.25

Hvis vi tager en anden plan, eksempelvis Naturplanen. Er det kvalitet eller hurtighed, der præger den?

På forvaltningsniveau går de personer, der udarbejder netop den plan naturligvis meget op i natur og miljø, hvorfor der på forvaltningsniveau er ønske om at lave den bedst mulige plan. På overfladen er interessen for en kvalitetsfyldt naturplan også til stedet hos politikerne men ifølge JG ikke, når det kommer til stykket, og der skal afsættes midler. ”Naturplanen er jo utrolig ambitiøs og vil jo i virkeligheden kunne sluge en voldsom masse midler. Men det er meget beskedne de midler, man i virkeligheden har afsat til sådan en plan.”

1.12.35

Så det er langt hen af vejen økonomien, der er udgangspunktet for planlægningen?

”Ja, det er klart. [...] Det er så dog ikke helt sandt. Det er mere planen i sig selv, ambitionsniveauet i planen og om det er de rigtige mennesker, der interesserer sig for netop den plan. Vi har for eksempel også lavet en Midtbyplan, som også koster mange penge, men hvor der ikke umiddelbart er nogen økonomi. For eksempel omlægger vi vores torve, pladser og gågader i øjeblikket. En ret ambitiøs plan. Der er selvfølgelig nogle, der mener, at så kommer der flere handlende til byen, men det gør der nu nok ikke. [...] Men der er afsat over 100 millioner kr. til sådan en plan. Det er jo ikke noget, som her og nu giver nogle penge i kommunekassen. Men det var jo været et led i at gøre byen kønnere og mere attraktiv. Ligesom en naturplan også kunne gøre.”

1.14.10

Er det meget traditioner eller fornyelse og udvikling, der præger kommunens planlægning?

"Det er meget udviklingspræget. Det synes jeg egentlig lidt har været kultur, hos os i hvert fald. I hvert fald planlægningsdelen har været utroligt udviklingspræget. [...] Der har var jo måske også haft sådan et syn på det, at... For eksempel synes vi jo, at andre i forvaltningen kan være træge [grinen]. Men det tror jeg også ligger i kulturen heroppe [planteamet hører til på 2. sal], at vi har været dem, der har stået for udvikling, mens vores vejafdeling og spildevandsfolk, de har holdt mere igen end os. De ser mere på de tekniske problemer."

1.15.00

Hvor ofte diskuteres planlægningen rent organisatorisk og dens administrative praksiser?

I forbindelse med indførelsen af målstyringsystemet for fem år siden blev der, som tidligere nævnt, nedsat nogle grupper, og der har siden også været nedsat grupper, der løbende har diskuteret de organisatoriske forhold. *"Lige i øjeblikket er vi ved at omstrukturere igen."*

1.16.00

Har du nogen historier, der illustrerer kulturen i kommunen?

"Jeg tror at kulturen, altså sådan som jeg ser det, så har den været meget udviklingspræget, og vi har altid syntes, det var sjovt med de store projekter. Vi har været meget sådan fokuseret på den overordnede planlægning, og ikke på detaljen. Og der hvor vi måske har haft svaghederne, er så omkring den mere detaljerede... Når først projekter er skudt af og skudt i gang, har vi måske heller ikke været gode nok til at følge op på det."

1.17.00

Hele denne væksttankegang, der præger hele kommunen, hvem har været fader til den?

"Der har vi haft store muligheder for at påvirke som planafdeling." JG nævner erhvervsmasterplanen som et eksempel på en ide og plan, der er opstået i planlægningsregi og nu er blevet til en stor plan. "Mange af ideerne til planer, de er kommet fra os. Der er så også nogle ting, som ikke er kommet fra os. Nogle ting opstår på den måde, at nogle projektmagere får øje på nogle muligheder. De får måske muligheden ved at læse vores kommuneplan, og så kan de jo ligesom være udslaget til, at man sætter en planlægning i gang omkring et bestemt projekt."

1.18.00

Hvorfor har I som embedsværk kastet jer over denne væksttankegang som det overordnede paradigme for jeres planlægning?

"Jeg tror det ligger lidt i kommunekulturen. Næsten enhver kommune har jo sådan set været noget vækstfokuseret, måske undtagen de der københavnske kommuner, hvor det ikke har været muligt. Og det har været så også på en eller anden måde taget til os. Altså det med at skabe arbejdspladser, det har jo været hovedmål ved alle kommuner. Om vi har gjort det bevidst eller ej, det ved jeg ikke. Men det har været naturligt for os." JG fortæller at der altid har været konkurrence internt i Trekantområdet, specielt mellem de tre store kommuner, og hvis FK fik farten af, at en virksomhed var interesseret i at lokalisere sig i Trekantområdet, sendte de et lille planhæfte, der viste mulige lokaliteter, til virksomheden. "Det er sådan et meget udviklings-, meget vækstorienteret tiltag. Men jeg tror ikke, at man kan sige helt bestemt: "At sådan er det opstået." Jeg tror også, at det lidt hænger sammen med den allerførste kommunaldirektør, som også var,

igen fordi det var det, kommunerne gerne ville, vækstorienteret. Så følger man ligesom op på den. [...] Så har vi også synes, at det er spændende. Det er jo langt mere spændende for os, der skal til at udvikle på en Chimera-grund på 17 hektar hernede i byen, end det er at sidde og behandle zonesager [grinen].”

1.20.00

At I synes udvikling er spændende, hænger det sammen med jeres uddannelsesmæssige baggrund?

“[...] Jeg tror også, at mandskabet bliver lidt præget af, at jeg er arkitekt, og det gør jo nok også, at jeg har sørget for at få nogle arkitekter ansat her. Men Hubert er for eksempel ingeniør, og han er fuldstændig lige så udviklingspræget som vi andre. Altså for os er der ikke nogen forskel om, han er ingeniør eller arkitekt. Han har jo også en planlægningsuddannelse.” Landinspektørerne i kommunen har og er primært haft zone- og udstykningssager, selvom “de er lige så gode planlæggere på mange områder. Men det er måske ikke lige de typer, vi har haft.”

1.21.20

Jeg kan forstå, at I historisk har haft flest arkitekter ansat. Hvor stor indflydelse tror du det har haft på den her kultur med vækst i centrum?

“Det tror jeg har haft en væsentlig betydning.” Men hvis det havde været eksempelvis ingeniører, der havde præget planafdelingen, havde det ifølge JG sikkert været det samme.

1.22.20

Men I har hovedsagelig set planlægningen som løftestang for at skabe vækst?

“Det er korrekt.”

1.22.30

Ser I nogen begrænsninger for planlægningen?

JG synes planlægning er et godt redskab bredt. “Nogle ting kan være tunge, i og med at man har plansystemet, og at man skal udarbejde planer og så videre. Der er selvfølgelig sommetider et tidsmæssigt aspekt, det kan være nogle procedurer, der skal overholdes, jævnfør planlovgivningen. Planloven indeholder jo også nogle utrolige begrænsninger med hensyn til vækst, omkring detailhandelsbestemmelser og så videre.” FK ser detailhandelsregulering som en del af udviklingen af vækst, men som Planloven sætter begrænsninger for. JG nævner et område i Taulov som et eksempel, hvor der ønskes udvikling af detailhandel, som er umuligt i forhold til lovgivningen. “Vækst skaber vækst. [...] For at noget skal være en helhed, kan du ikke sige, at en del af de funktioner, der hører sig til i et byområde, ikke må være der.”

1.25.00

Er planlægningen i kommunen fortrinsvis rationel eller determineret af omgivelser og situationsbestemte faktorer? Hvor tilfældig er planlægningen?

JG er splittet i dette spørgsmål. “Hvis jeg ser det, så er mange af de ting, der er sket her i kommunen, ikke tilfældigheder. Det er planlagte ting. Masterplanen er en planlagt ting. Midtbyplanlægning er en planlægning er en planlagt ting. At der kommer en Chimera-grund, vi kan udvikle på, det er tilfældighederne ved at virksomheden stopper.” JG mener, at mange grunde til planlægning gennemføres kan tilskrives udviklingstræk i samfundet, eksempelvis havneudvikling, men er i tvivl om det kan kaldes tilfældig eller ej. “Men for eksempel Masterplanen er i hvert fald en bevidst planlægning for at skabe nogle arbejdspladser.”

1.26.40

Hvor meget influerer de store fysiske muligheder, der pludselig kommer på plankulturen? Er det noget, der kan skabe øget interesse for planlægning blandt eksempelvis politikere?

Det tror JG i nogen grad. *"Men der ligger jo mange ting i planlægning. [...] En af de fornemmeste opgaver ved at planlægge, det er jo at man afvejer en masse interesser. Der synes jeg, at vi oplever nogle enkeltinteresser kan få forholdsvis stor betydning. Altså selvfølgelig er politikere meget afhængige af, hvad borgere synes. De skal jo vælges hver gang. Og vi kan også godt mærke, at hver gang, der er ved at være valg, så er det ikke så let længere."* JG nævner også statslig lovgivning som betydende. Han giver et eksempel, hvor der er ni gode argumenter for et projekt og ét dårligt, men det handler om støjgrænser, projektet kan derfor ikke gennemføres. Ved siden af kan man have et andet projekt hvor, der er ni "la-la" argumenter, men som godt kan lade sig gøre. *"Der synes vi jo som de der gamle planlæggere, at det er helheden, der giver udslaget."*

1.28.30

Hvor vigtigt er det at tilfredsstille alle interessenter?

"Det er rimeligt vigtigt. Men det vi ikke. Og det er som jeg også har sagt, at det er lidt planlægningen iboende, at det, der er godt for de mange, er måske skidt for nogle."

1.28.45

Du antydede tidligere, at nogle interessenter blev prioriteret i planlægningen. Kan du uddybe det?

JG mener prioriteringen i RK er sådan, at det er de store projekter, der prioriteres på bekostning af de små. *"Men selv en lille sag kan også blive en stor sag."* JG nævner pres fra beboere og presse som eksempler på elementer, der kan være med medvirkende til at gøre en sag stor.

1.29.30

Er det det politisk passende eller det "smukke", som bliver resultatet?

"Det er det politisk passende, der bliver udslaget. Der er igen forskel på hvor, man er i valgperioden." JG mener dog, at politikerne er blevet bedre til at skære igennem og kigge på helheden. *"Men det er klart, at så længe, der er mange, så er der et pres."* [toiletpause]. JG nævner et konkret eksempel på, hvordan politikerne bliver presset. Boligplanen, som blev vedtaget for et års tid siden fokuser meget på plads til anderledes og kreative mennesker, og hænger således sammen med Fredericias historiske som et fristed for anderledes folk. *"Så sker der det, at en sekt-lignende ønsker at bygge en efterskole, et landbrug og cirka 40 boliger i et område ude i en lille by, der hedder Østerby. Og det er meget godt. Det synes vi [planteamet] jo egentlig i hvert fald er noget af ideen med anderledes mennesker. Det kunne være et spændende byggeri. De har bestemt måde at bygge på. Husene skal være orienteret i en bestemt retning og så videre. Så det syntes vi egentlig kunne være en god ide. Og det syntes politikere måske nok også, men de skulle lige beboerforeningen derude i lokalområdet. Og de indkalder til et beboermøde, beboerforeningen. Og der kommer 300 mennesker i sådan et lille samfund til sådan et beboermøde. Og det går selvfølgelig helt galt. Man vil ikke have sådan nogle mennesker ud i deres lokalområde. Og det er jo typisk sådan en sag, den falder jo på grund af deres massive modstand."*

1.33.40

Så politikerne er meget præget af at skulle vælges af borgerne?

JG mener, ikke at politikerne kan holde til at gå imod borgerne i sådan en sag, men nævner et andet eksempel på et lokalområde, der ikke ønskede vækst og byggeri i deres landsby, men hvor politikerne skar igennem og sagde, at de skulle have vækst. *"Men det laver alligevel ikke om på, at nu kommer det her projekt så, og så kommer der den massive modstand derude. Og så siger politikerne fra."*

1.34.30

Så politikerne siger bare fra på et senere tidspunkt?

"Ja, det gør de i det her tilfælde."

1.34.45

Hvad er det for nogle politiske værdier, der overordnet præger planlægningen?

JG fortæller, at der er forskellige politiske partier repræsenteret i byrådet, som har forskellige opfattelser. Han nævner eksempelvis, at SF'erne går meget op i miljø og beboerdemokrati. *"Men værdierne er de samme overordnet, det er vækstfilosofien, der også præger politikerne."* JG fortæller, at Fredericia historisk har haft et dårligt image som en by med meget forurenende virksomheder, men at udviklingen er ved at vende. *"Og det har også gjort, at vi stiller større krav til det byggeri, der bliver opført i kommunen. Hvis bare der er en virksomhed, der for eksempel lugter af tung virksomhed, så siger vi: "Niks" med det samme. Og der går vi ikke på kompromis med vækst, kan man sige. Og det har man ikke gjort for år tilbage, fordi der kunne man bedre acceptere, at det man byggede måske ikke var så smukt. Der sætter vi højere krav. Men det hænger igen sammen med muligheden for at stille højere krav. Alt i planlægningen bliver jo ligesom tilpasset mulighederne."* JG nævner Københavns muligheder sammenlignet med Hedensteds som eksempel. *"Sådan hænger tingene jo også sammen. Planlægning har hele tiden tilpasset sig situationen, for ellers skete der slet ingen ting."* Forudsætningerne for planlægning er forskellig i forskellige dele af landet.

1.38.20

Så samfundsudviklingen og de forudsætninger, der er til stede, præger i høj grad planlægningen og plan-kulturen?

"Jeg synes ikke, det er helt rigtigt forstået, fordi vi har nok altid tænkt planlægning på samme måde, sådan overordnet. Vi har altid syntes, at man sætte de højeste kvalitetskrav, man kunne. Men vi har tilpasset vores kvalitetskrav til mulighederne. Det er hele tiden en balance med at få dem til at lave det så flot som muligt, uden at det siger niks."

1.28.55

Hvor homogen en størrelse er politikerne generelt? Hvor stor indflydelse har byrådssammensætningen for planlægningsarbejdet?

JG fortæller, at der altid har været socialdemokratisk flertal i FK, og at dette har haft stor betydning. *"Men det har så også ændret sig, for nu kan du ikke kende forskel på en socialdemokrat og en venstremand [grinen]. Det kunne du tidligere. Og sådan noget som for eksempel socialt boligbyggeri, har været en del prioriteret her i kommunen, fordi det har været de politikere, der sad der. [...] Vores borgmester kunne lige så godt være venstremand. Men der er jo også sket det, at politikernes indflydelse er blevet langt mindre, end den var. Altid er jo blevet langt mere kompliceret, og altid går langt"*

hurtigere, end det gjorde tidligere. Førhen var der jo bedre tid. Politikerne gik heroppe på gangen og interesserede sig også for småtingene. Nu er det jo utroligt svært at overskue. Og jeg tror problemet for politikerne er, at de kan ikke overskue det. Jeg tror personligt, at der er måske en-to politikere, der ved, hvad der foregår. Resten aner ikke hvad, der sker."

1.40.45

Hvad har det af betydning for planlægningen og plankulturen generelt?

"På den ene side har det den betydning, at magten er centraliseret ved en borgmester og en kommunaldirektør, fordi de styrer løbet. Det kunne de ikke i samme omfang tidligere, for der var der flere politikere, der... Jeg har eksempler på, at vi i planafdelingen, selvom der var en borgmester og nogle andre politikere, der havde fået en god ide, det kunne vi kvæle, fordi vi syntes, det var en dårlig ide, og at man havde nogle andre politikere i et planudvalg, der stod bag vores ideer."

1.41.40

Så I har mistet indflydelse?

"Ja, helt afgjort har vi mistet indflydelse."

1.41.50

Hvorfor har I det?

JG tror at det har noget med det væksttankegang, der præger alle steder. Der er ikke én politiker, der vil stå frem og sige, at vedkommende er imod vækst.

1.42.30

Hvilke roller vil du karakterisere, at I har som planlæggere?

JG tror mere planlæggerne er blevet de centrale politikere med borgmesteren i spidsen, som kører løbets, håndlangere. *"Så vil jeg stadigvæk sige, at vi [planteamet] utrolig stor indflydelse på udviklingen i en kommune. Det har man i hvert fald en vis tradition for her. Det er hos planfolkene, at ideerne mange gange skabes. Og det er der jo stadigvæk rig mulighed for."* JG kan ikke erindre, at det ikke har været muligt at få en god ide igennem det politiske system.

1.44.30

Har du andet relevant, som vi ikke har snakket om?

"Nej." [afsluttende kommentarer]

BILAG G - INTERVIEW MED CHARLOTTE LORENTZEN

0.00

Vil du indledningsvist præsentere dig selv?

"Jeg hedder Charlotte, og jeg er uddannet arkitekt på Arkitektskolen i Århus med speciale i byplanlægning. Jeg har arbejdet her ved Fredericia Kommune siden 1995, så jeg har da efterhånden nogle år på bagen som planlægger." CL har primært beskæftiget sig med lokalplanlægning men også kommuneplanlægning i de seneste år.

0.50

Hvordan vil du beskrive, at planlægningsområdet overordnet er forankret i kommunen?

"Det er egentlig lidt en svær størrelse. Fordi vi har jo noget, der hedder en kommuneplan, og det er ikke noget, der spiller den helt store rolle her i Fredericia Kommune. Og det har det sådan set aldrig gjort. Den har altid været forankret i Teknisk Forvaltning. Den har aldrig været bredt ud til de andre forvaltninger, hvilket er en stor fejl. Altså, det gør, at det er en meget fysisk plan, og det gør også, at i hvert fald rent politisk, er det ikke det store ejerskab til den." I sidste byrådsperiode skulle der vælges en ny vej for kommunen, "og der valgte de så at udarbejde en vision. En byrådsvision, som var en 100 procent politisk vision. Der var ikke andre til stede end politikere, da man lavede den." Denne vision blev udgangspunkt for, hvad der så skulle ske i kommunen, og blev efterfulgt af indførelsen af målstyringsystem [jf. bilag F] og 12 sektorpolitikker. "De tre sektorpolitikker, som primært har med vores område at gøre, blev erhvervs politik, by- og landby politik og miljø politikken. Samtidigt havde vi jo gang i vores kommuneplanlægning sammen med syv andre kommuner i Trekantområdet Danmark, så lige pludselig havde vi enormt svært ved se, hvordan pokker er det lige, at de her ting hænger sammen. Så vi skulle faktisk her i Teknisk Forvaltning til at tænke helt forfra." CL forklarer med udgangspunkt i en figur, hvordan planlægningen organisatorisk er opbygget. Centralt står FKs rumvision, der i nogen grad påvirker hovedstrukturen, som udarbejdes i trekantsamarbejdet, og som på den anden hænger den sammen med 12 sektorpolitikker. "Hele det her målstyringsystem er også hængt op sådan, at de her sektorpolitikker bliver udmøntet i noget budget hvert år. Det er der en vis ræson i, at man får sat de midler af, der skal til for at føre det ud livet. Men samtidigt peger de der politikker også på, at der skal udarbejdes nogle temaplaner." CL har mest arbejdet med By- og landsby politikken, så hun tager udgangspunkt i den følgende gennemgang. By- og landsby politikken udmøntede sig i, at man ville lave en boligplan og en naturplan, "og det er sådan nogle overordnede masterplaner for, hvordan skal boligudviklingen ske i de næste mange år, og hvordan sikrer vi natur og de landskabelige forhold. Det skulle så igen ses i sammenhæng med den meget store erhvervs masterplan, som man også havde sat gang i, samtidigt med at man lavede den her rumvision. Og som jo dækkede erhvervsområdet. Altså hvordan var det lige, at vi skulle geare om fra at være industri- til at blive mere vidensbaseret?" De tre store temaplaner; erhvervs masterplanen, boligplanen og naturplanen er blevet grundlaget for FKs kommuneplanrammer, "fordi de beskæftiger sig jo meget med nogle konkrete arealudlæg. Så det blev ligesom forlægget for vores kommuneplanrammer. Så du kan sige, at cirklen er sluttet. Der mangler lige pilen op [fra temaplaner til kommuneplan(rammer)]. Så er vi inde i en eller anden cyklus her, som lige pludselig passer meget godt med byrådets vision og de sektorpolitikker, vi i øvrigt arbejder med. Så vi har fået det hele vendt på hovedet. Vi har været tvunget til at tænke noget anderledes end, man måske gør i andre kommuner, og dog alligevel ikke." CL understreger, at der er mange planlag i FK, der skal hænge sammen.

5.30

Hvad betyder de mange lag for planlægningen?

"Jamen, jeg tror på, at der kommer bredere ejerskab til det, fordi de her planer, altså boligplanen og erhvervsmasterplanen, det er jo noget, der giver genlyd. Det er jo noget, som alle andre indenfor den kommunale forvaltning også siger: "Ja, det er det, vi kører efter." Så på den måde er vi kommet lidt udenom denne kommuneplan, som er lidt en forhadet ting." Planlægningen får nogle mere spiselige navne, "når man ligesom kan sige, det hele sker med udgangspunkt i visionen, og alt hvad der kommer ud af det af planer, det bliver bare input til kommuneplanen, så bliver det lige pludselig en helt anden snak. Men det gør jo ikke kommuneplanen særlig operationel." Kommuneplanen bliver blot et lovdokument.

6.30

Hvordan sørger for I for at koordinere de mange planer?

"Det er da rigtig svært. Nu ha der heldigvis været nogle overlap på nogle af de her temaplaner. Nu skal vi lige nævne, at vi har lavet fjerde plan, der hedder Midtbyplan, men som primært handler om bymiljø. Men vi kalder dem de fire store planer, og de tre af dem, har der været overlap på, men hvor erhvervsmasterplanen har kørt meget sit eget løb." Da erhvervsmasterplanen kom først kunne man dog ligesom se, hvad der var tilbage til de andre planer. "Jeg synes, det hænger meget godt sammen, også fordi de to herrer, der har lavet erhvervsplanlægningen, som jo er Jens og Hubert, har vi et udmærket forhold til [grinen]."

7.20

Hvordan fungerer koordineringen i det daglige arbejde?

Der forsøges at holde møder, "men det sker alt for lidt. Altså der sker ikke ret meget koordinering. Og det kan du selvfølgelig sige, at det har også noget med kulturen på selve vores arbejdsplads at gøre, som på nogen måde er lidt anstrengt, fordi dem der ikke lige sidder og laver det her... Altså vi er fire planlæggere, der stort set sidder med det her, boligplanlægning og erhvervsplanlægning. Og dem der ikke er med til at lave det, de synes det er lidt: "Øv. Snyd. Vi vil også." Men det er meget os, de kommer til. Og når vi kommer til enden af dagen, så er det også os, der udfører arbejdet. Men blandt vi fire planlæggere, der er en meget god kommunikation om, hvordan vi løser opgaver." Der stikkes meget hovederne sammen blandt de fire planlæggere, hvis der er tvivlsspørgsmål.

8.25

Hvor mange planlæggere er I i alt? Hvad laver de andre planlæggere?

Fire planlæggere, som arbejder med overordnet planlægning. Derudover en landinspektør, som arbejder meget med udstykningsager og zonetilgivning, og en arkitekt, der arbejder med byfornyelse, skilte og facader og lignende. Dertil kommer en GIS/kort medarbejder, en HK'er, som arbejder meget med byfornyelse, og teknisk assistent, som tager sig af det praktiske. "Det er sådan det, vores team består af. Altså basisteamet. Men ellers arbejder vi jo meget i projekter rundt omkring, i projektgrupper, der består af både interne og eksterne, altså både eksterne kollegaer fra andre forvaltninger men også folk udefra."

9.20

Kan du give et eksempel på, hvordan et projektsamarbejde kan fungere?

"Jamen, det fungerer jo ikke så godt, som jeg kunne ønske det. Fordi jeg kunne jo ønske mig, at der var mange flere opgaver, der blev løst som projekter, for jeg synes det er rigtig godt, det med at man får det tværfaglige med ind i løsningen af en opgave. Og specielt omkring den overordnede planlægning, der forsøger vi... I hvert fald at få etableret en ny samarbejdskultur med vores kollegaer i miljøteamet, som jo sidder med en vigtig viden, som vi [planteamet] ikke har." CL synes eksempelvis, at udarbejdelsen af boligplanen, som er udarbejdet af to personer fra planteamet og en fra miljøteamet, har fungeret godt. "Rigtig god synergi."

10.10

Hvordan fungerer samarbejdet med politikerne omkring sådan en opgave?

I forbindelse med udarbejdelsen af boligplanen har der været afholdt en række møder med politikerne. Eksempelvis blev der indledningsvis, da boligpolitikken skulle udformes, afholdt en workshop, hvor "vi inviterede nogle videnspersoner til at sidde i panelet. Det var dels nogle personligheder, som boede allerede, som har en klar holdning til Fredericia, dels var det en, som skulle agere tilflytter; en arkitekt pige fra Århus, og dels var det en AC'er, der var flyttet til Fredericia, og hun skulle sådan fortælle, hvad hun mente om det. Og så havde vi også en, der repræsenterede vores boligelskaber. Og der var det byrådet, der skulle spørge ind til, hvad der kunne gøre Fredericia interessant [...]. Hvad der kunne få folk til at blive boende. Og det var egentlig en rigtig god måde, for det havde de [politikerne] aldrig prøvet før, men de gik meget helhjertet ind for sagen, og havde meget på hjertet og fik spurgt ind. Det endte med, at de blev sat i nogle grupper, hvor de skulle lave de fem vigtigste punkter, man skulle arbejde videre med i kommuneplanen. Så på den måde har de haft rigtig meget ejerskab lige præcis til den her plan [boligplanen], fordi de hele tiden har været inddraget og skulle tage stilling."

12.00

De har været mere inddraget i boligplanen end andre typiske planer?

"Meget mere."

12.10

Er det jer som planlæggere eller politikerne selv, der har taget initiativ til at blive så meget involveret i netop boligplanen?

Det har været en blanding ifølge CL. *"For eksempel fik vi lov til, og det er faktisk relativt uhørt, at fremlægge boligplanen for hele byrådet, da de skulle godkende den. Det synes, jeg var ret sejt, for så kunne man ligesom få sagt: "Hvad er vigtig her" og "Nu skal I lige, inden I godkender det her, så prøv lige at tage højde for det og det. I skal vide hvad det er, I går ind til.""*

12.40

Hvorfor er det lige netop boligplanen, politikerne har været engagerede i?

"De har også været engagerede i midtbyplanen, de har også været engagerede i erhvervsmasterplanen. Men bolig er jo sådan noget, alle har en holdning til, tror jeg. Det er et blødt emne. Det er nemt at forholde sig til."

13.00

Hvordan er det politiske ejerskab til de forskellige planniveauer?

Politikerne i FK har et klart ejerskab til visionen, "og den tager også rundt og sælger. Altså, de vil ud til samtlige institutioner i Fredericia Kommune for at fortælle om den. Og de vil også gerne længere ud. De vil også gerne ud og fortælle det til borgere. Der har de jo stort ejerskab." I forhold til sektorpolitikker er holdningen i, i hvert fald Teknisk Udvalg mere: "Nåh ja. Det er jo fint nok. Det bliver lavet. Men der er ikke det store ejerskab til det. Hvor Miljøudvalget har gået meget mere op i, at det er miljøpolitik, der bliver lavet. Så det er sådan lidt forskelligt, i hvert fald på det niveau. Men når vi kommer til temaplanerne, så bliver det interessant igen. [...] Der er et lokalt niveau, man kan forholde sig til. Og det er jo nogle konkrete ting, man kan sidde og pege på og have en mening om. Men når vi begynder at gå lidt tilbage og snakker kommuneplan, den skal jo revideres nu, så bliver det lidt tungere igen: "Nåh ja, det skal jo bare laves." [grinen]." CL nævner et møde med Teknisk Udvalg for nylig, hvor der skulle laves et visionstjek for, hvad der skal fokuseres på i de næste fire år, "og da vi så nævner den der kommuneplan: "Den skal jo revideres. Og vi skal have de tre e'er ind. Ejerskab, ejerskab, ejerskab." Så blev der helt stille [grinen]. Så siger udvalgsformanden: "Skal vi se den lige så mange gange, som vi så den sidste gang?" Han syntes, den havde været på rigtig mange gange, og han syntes vi holdt rigtig mange borgermøder om den. "Det behøves vi ikke gøre denne gang, vel?" [grinen]." CL tror også problemet med ejerskab til kommuneplanen har noget med at gøre, at den lavet for hele trekantområdet, men understreger at det er vigtigt.

15.15

Det lyder til I laver planlægning bagvendt, at det er temaplanerne, der er udgangspunkt for kommuneplanen?

"Det gør vi også."

15.20

Hvordan sikrer man koordinering mellem de forskellige planer?

"Det er et godt spørgsmål [grinen]. Altså, de tre planer; erhverv, bolig og natur, de er koordinerede. Der er ikke noget overhovedet, der i karambolage med hinanden. De følges pænt ad, hånd i hånd. Så det vil ikke give nogle problemer efter mind mening at indarbejde dem i vores rammer."

16.00

Sektorpolitikkerne, hvem er tovholder på dem og har ejerskab?

"Det er forvaltningen." I hvert fald på planområdet.

16.15

Er der ingen uoverensstemmelse mellem de enkelte sektorpolitikker, når I har så mange?

"Det er der helt sikkert. Der mangler den røde tråd igennem de 12 politikker, helt sikkert."

16.20

Hvordan sikres så den "hierarkiske" sammenhæng mellem planerne?

"Jeg tror jeg ikke man gør. [grinen]. Vi [planteamet] har selvfølgelig et ønske om, at man kunne bruge kommuneplanen som omdrejningspunkt for alt, hvad der skulle ske i Fredericia Kommune. Men på en eller anden måde... Det her ender jo med, at det bliver en meget fysisk plan. Det er fysik."

17.10

Hvordan er beslutningskompetence konkret fordelt på de enkelte planniveauer? Hvor meget indflydelse har I som planlæggere?

CL referer til, at overordnet planlægning ifølge styrelsesvedtægten hører til i Økonomiudvalget men er uddelegeret til Teknisk Udvalg. Planlæggerne har indflydelse i kraft af, at de laver indstillinger til politikerne, *"og jeg vil nok ikke lyve, hvis jeg siger, at de indstillinger bliver meget, meget tit fulgt. [grinen] Godkendt som indstillet."*

17.55

Hvor ofte gælder det?

"95 %." Forvaltningen har således stor indflydelse ifølge CL.

18.05

Hvilke sammenhænge er der mellem budgetlægning og planlægning?

Hvert år laves der aktivitetsbeskrivelser, *"som dels er en statusdel for de planer, der er vedtaget, og hvor langt er man nået med det,"* og dels er der mere fremadrettet aktiviteter. *"Hvad skal vi bruge penge på de næste fire år? Og der laver vi [planteamet] ønsker. Vi laver jo en ønskeliste: "Det kunne vi godt tænke os, der blev brugt penge på." Og det er jo en ønskeliste, vores udvalg [Teknisk Udvalg] får, og så kan de sige: "Jamen, det synes vi er en god ide", eller "Nej, væk med den. Det er noget helt, helt andet." Men det er jo vigtigt alligevel, at den røde tråd er der fra, at når man nu godkender de her store planer, så skal man helst også føre dem ud i livet."* Så planteamet forsøger at finde nogle ønsker, der kan være med til at realisere de store planer, men CL understreger at det er en politisk beslutning. CL fortæller, at i år er en speciel situation, da man fortrinsvis ønsker at færdiggøre nogle af de mange igangværende aktiviteter, frem for at sætte nye projekter i søen.

19.35

Hvor ofte bliver jeres ønsker fulgt af politikerne?

"Det er meget forskelligt. Altså, noget af det, kan man se, det optræder år, efter år, efter år. Det kommer nok aldrig ind, og andre ting sider de [politikerne]: "Jamen okay, der er måske syv ønsker her, der ligner hinanden. Dem slår vi sammen, og så laver vi en eller anden pulje, hvor man kan søge penge fra." Og er der selvfølgelig noget, der bliver taget ind i budgetterne. Men jeg kan ikke sådan lige sige en procentfordeling."

20.00

Hvor mange ressourcer anvendes til planlægning? Hvordan prioriteres fysisk planlægning i forhold til andre aktiviteter i kommunen?

"Det er jeg jo den forkerte at spørge, for jeg synes jo alt for lidt." [grinen]. CL synes dog, at det er en svær diskussion, idet kommuneplanen ikke fylder ret meget, men så har FK deres eget system, hvor temaplanerne fylder meget.

21.00

Er det planlægning eller økonomi, der er den dominerende faktor?

"Det er økonomien."

21.15

Hvor meget påvirker det planlægningen og plankulturen generelt?

"Det påvirker på den måde, at vi jo har lavet de fine overordnede planer, dem har de [politikkerne] jo tiltrådt, men når der så skal penge på bordet og føre dem ud i livet, så er det ligesom, at det bliver det økonomiske aspekt, der bliver interessant. Det kan godt være, at man har sagt: "Ja, nu skal vi prøve noget nyt, og der skal laves arkitektkonkurrencer" og det ene, og det andet og det tredje, men når det kommer til stykket: "Jamen, der er jo ikke penge til det." Så må vi udstykke nogle parcelhusgrunde, for dem ved vi, at vi kan sælge. Lidt sat på spidsen."

22.00

Prøver I ofte nogen nye ting?

"Det synes jeg ikke vi gør. Men det er også et ressourcspørgsmål, fordi vi ikke er nok til at løse de opgaver, der egentlig ligger [allerede nu]." CL understreger, at det er store planer og projekter der gennemføres i FK i disse år, samtidigt med at den normale sagsbehandling. "Det er nemt nok at føde ideerne og sende luftballoner op, men man skal også ligesom fange dem igen og få dem plantet i jorden. Og det synes jeg måske, at det mangler jeg lidt endnu at se; at der kommer noget konkret ud af alt det her."

22.45

Hvor stor indflydelse har trekantsamarbejdet på jeres planlægning og måde at organisere arbejdet?

"Så lidt som muligt [grinen]. Altså, jeg var med til at lave den første fælles hovedstruktur, og da handlede det meget om, at hver kommune kom med sine ønsker, og så vi skrevet dem sammen i en kommuneplan. Det så meget pænt ud, og det passede måske meget godt. Og sådan tror jeg egentligt, at det vil være et par generationer endnu, fordi jeg tror slet ikke de her enkelte kommuner er gearret til at skulle give slip og sige: "Jamen, vi er reelt et trekantområde, og det vi skal kunne her i Fredericia er nok ikke det samme som, de skal kunne i Vejle og i Kolding." Selvom vi er et trekantområde, så er vi også i indbyrdes konkurrence."

23.30

Så det er mere konkurrence end samarbejde, der præger trekantsamarbejdet?

"Selvfølgelig udadtil står vi stærkt, fordi vi står sammen, men indadtil konkurrerer vi. Og sådan skal det nok også være."

23.40

Giver det nogle problemer eller muligheder, at hovedstrukturen er lavet i fællesskab?

Den har stor salgsværdi udadtil, *"men indadtil har hovedstrukturen heller aldrig haft den store betydning. Det er ligesom rammerne, som er interessante."* CL kan ikke umiddelbart se nogle begrænsninger, og mulighederne er at stå samlet, når der eksempelvis skal opnås noget overfor Miljøministeren.

24.40

Men på planniveau blev den fælles hovedstruktur mere en sammenskrivning end egentlig samarbejde?

"Ja, det blev det [grinen]."

24.50

Får I det ud af trekantsamarbejdet, som I putter i det?

CL synes specielt FK får noget ud af det, da kommunen er presset mandskabsmæssigt på planområdet. *"Der er noget synergi i, at man samarbejder med nogle andre kommuner, for lige pludselig får man nogle flere kollegaer. Og der måske sidder nogle kollegaer, som har nogle kerneområder eller kompetencer, som jeg eksempelvis ikke har."* Ligeledes sparer hver kommune en masse ressourcer, da der ikke skal laves udredninger i hver kommune.

26.00

Hvor meget bliver jeres plankultur præget af de andre kommuners gennem trekantsamarbejdet?

CL mener, at man kan blive inspireret, men at der ikke er meget prægning, da trekantsamarbejdet har "haft svært ved at lette." Hun nævner eksempelvis, da den første fælles hovedstruktur skulle laves, *"var det mig fra Fredericia Kommune, der var med i projektgruppen. Og jeg var jo vældig begejstret, men resten herhjemme [i FK]: "Nåh, er hun nu vadet derover igen? Jeg gider ikke lige høre, hvad hun siger." Det er enormt svært med det ejerskab for sine kollegaer, som ikke er direkte involveret i det."* Denne gang, at den fælles hovedstruktur er det en anden fra FK, der deltager, men CL kan godt føle med vedkommende. CL tror, der går lang tid, før trekantsamarbejdskulturen slår igennem i den enkelte kommunale forvaltning, *"for du har som regel nok, hvis du sidder herhjemme i din egen lille verden."* Så på den måde mener CL ikke man kan sige, at plankulturer påvirker hinanden, men en dog ting er dog, at man får nogle nye netværk, som kan bruges fagligt, som CL umiddelbart bruger meget.

27.50

Hvad mener du har været medvirkende til, at jeres organisatoriske opbygning ser ud, som den gør? Hvorfor er det netop sådan, I har valgt at organisere jeres planlægning?

CL mener dels, at det har været af nød, som en måde at finde sammenhæng i planlægningen, efter det kommunale målstyringssystem blev indført. *"Det er vores bedste bud på, hvordan pokker vi får tingene til at hænge sammen. Jeg vil ikke kalde det en nødløsning, for jeg synes også det fungerer i praksis, men det er sådan lidt, at nød lærer nogen kvinde at spinde."* Kommuneplanrammer burde ifølge CL have en mere central plads i kommunen. *"Rammerne er vigtige. Det er jo vores arbejdsværktøj. Hvor hovedstrukturen og strategien er lidt noget andet. Det er visioner. [...] Men rammerne er det værktøj, vi tager frem næsten hver dag. Og det er lidt sjovt, fordi de alt for gamle. De er fra 1997. Vi har ikke revideret dem siden. Det må du ikke sige til nogen [grinen]. Men det er faktisk der, vi slår op allerførst, når der er en eller anden, der ringer og spørger til et eller andet: "Jeg kunne godt tænke mig et eller andet der. Hvad står der egentlig?""*

30.15

Men kommuneplanrammerne er jer planlæggeres dokument? Ved politikerne hvad der står i dem?

Det mener CL ikke, at politikerne har, men understreger at nu skal rammerne revideres indenfor det næste stykke tid. Der har dog endnu ikke været tid til at overveje, hvordan rammerne skal udformes. *"Altså, jeg har selv gjort mig nogle tanker, men det er jo bare mine egne tanker: "Hvordan kan vi gøre det her mere nærværende?" Gøre det mere interessant, og måske indarbejde lidt mere end bare nogle rammer, hvor der står hvor højt, du må bygge, og bebyggelsesprocenter og så videre."* CL tror der er et potentiale for at lave rammerne mere aktuelt og interessante, eksempelvis ved at vægte regulering og deregulering forskelligt geografisk. *"For eksempel vil vi gerne kunne pege på sådan nogle fristedsområder, som måske er fritaget for alt andet end, at vi måske sætter krav om, at det er kloakeret, og at der er lagt el*

og vand ind. Og så må man i øvrigt bygge. Hvordan får man lige gjort sådan noget byggeri til noget forsøgsbyggeri, og hvor er det lige, at de arealer skal ligge henne? Altså gør den [kommuneplanrammerne] lidt mere målrettet, end den er nu, hvor den bare kører med nogle rammer."

32.35

Hvor ofte diskuteres planlægningen; organisatorisk, administrative praksiser og mål? Reflekterer I over, hvordan I praktiserer planlægning?

"Ikke nok."

33.00

Er det tradition eller fornyelse, der præger måden at planlægge?

CL mener, det er begge dele. Nogle ting, for eksempel indførelse af målstyringssystem og klart politisk fokus på vækst, er meget nytænkende, men CL mener alligevel ikke rigtig "at det letter," primært "vi kan ikke tage os den tid, der skal til for ligesom at sige: "Nu vil vi noget nyt med vores plansystem. Nu vil vi prøve at udfordre rammer for det." Det er der ikke tid til. Det går op i borgerhenvendelser, dispensationer fra lokalplaner og andre ting... Den der driftsside tager meget tid."

34.00

Men I vil gerne lave mere udvikling indenfor planlægningen?

"Det vil jeg i hvert fald godt." Eventuelt nogle flere mennesker.

34.15

Jens fortalte, at det i høj grad var kommunaldirektøren, der har været med til at indføre det kommune målstyringssystem. Mener du også det?

"Jens og jeg snakker jo meget sammen, så han har sikkert sagt en hel masse fornuftige ting om det, men vi har jo snakket om i lang tid, at det er vores kommunaldirektør, der egentlig er vores planlægningschef. Altså, det er jo meget ham, der sætter dagsordenen. Hvor der mere bliver driften, der ligger heroppe [ved planteamet der holder til på 2. sal]."

34.40

I hvor stort omfang, er det kommunaldirektøren, der sætter dagsordenen? Og hvad betyder det for jeres måde at praktisere planlægning?

"Det er tit ham, der stiller opgaverne til os, direkte. Altså, vi arbejder jo meget for ham. Og det gør det jo også på mange måder mere spændende, for så er du lige pludselig tættere på der, hvor beslutningen bliver taget. Men det giver stadig ikke den tid til refleksion, og hvordan er det, at vi får lavet en plankultur, der er lidt mere liv i; bliver lidt mere luft i, letter lidt."

36.10

Hvem har bestemt, at planlægningen er organiseret, som den er? Hvem har bestemt, at der lige netop skal være 12 sektorpolitikker?

"Det er i princippet byrådet, som har besluttet det her målstyringssystem, som jo nok angiveligt er valgt af kommunaldirektøren som en god model, Det har vi ikke haft nogen indflydelse på, overhovedet."

36.30

Men på temaplanniveau har I vel stor indflydelse?

Det mener CL, ligesom hun understreger, at de har været med til at forme indholdet i politikkerne.

37.10

Hvorfor blev fordelingen af de fire store temaplaner, som de blev, og hvorfor fik de netop de titler?

"Det er da et godt spørgsmål. Det har jeg ikke lige tænkt så meget over. [grinen]" Ifølge CL startede det med erhvervsplanlægningen, *"hvor kommunaldirektøren sagde: "Vi skal have fuld fart på. Nu tager vi styring og gør, at kommunen styrer erhvervsudviklingen. Vi skal have omstillet fra industri- til vidensbasereet erhverv." Og så går man i gang med at lave den store plan."* I den første erhvervsplan havde der også været overvejelser omkring lokaliseringen af boliger men fokus var på erhverv, *"og der besluttede man, at man ville koncentrere sig om de arealer, der ligger langs motorvejen. [...] Jeg kan snart ikke huske mere. Det er lidt interessant, hvad der egentlig skete."* Derpå, mener CL, at en bolig- og naturplan fulgte naturligt, da *"du kan jo ikke se erhvervsplanlægning som isoleret fænomen. Der er du nødt til at tage alt det andet med. Der er ikke nogen virksomheder, der gider placere sig her, hvis der ikke bor nogen medarbejdere, nogle gode medarbejdere. Og de der medarbejdere gider ikke bo her, hvis ikke der er noget ordentligt at bo i, eller hvis de ikke kan få deres børn passet, hvis der ikke er noget interessant kulturliv og gode butikker, og så videre. Det hænger jo sammen."*

39.10

Så I kunne lige så godt have samlet en samlet plan?

"Ja, det kunne vi da lige så godt."

39.20

Hvorfor blev det så ikke det?

CL understreger, at hun aldrig har overvejet hvorfor men synes, det er et interessant spørgsmål, idet hun mener, man lige så godt kunne have en samlet plan. *"Jeg tror simpelthen, det udsprang af, at man startede med erhvervsplanlægningen, og nu man havde to planlægger begravet i det, så kunne de jo ikke blive begravet i noget boligplan eller noget også. Og så tog de næste fat på den. Og så tog de tredje fat på naturplanen. For det blev en for stor mundfuld, hvis alle skulle lave det hele."*

39.50

Har politikernes interesse spillet ind på rækkefølgen?

"Jeg tror, da byrådet fik lavet deres rumvision, blev de meget obs. på: "Jamen, vi skal have gang i udviklingen, og det er jo ikke kun erhvervsudvikling. Det er også det andet." Og samtidigt med at vi [planteamet] nok også har tænkt de samme tanker. Der er vi jo nok tænkt i takt på en eller anden måde. Jeg kan ikke forklare dig, hvem der først fik ideen. [grinen]"

41.30

Betragter kommunen sig som ledende i forhold til omgivelserne, eller føler den sig presset i planlægnings-sammenhæng?

"Jeg tror, at kommunen, som det er nu, påtager sig den udviklende rolle."

41.50

Men sådan har det jo ikke altid været. Hvad tror du, det har af betydning for plankulturen?

"For det traditionelle planhierarki, som vi [planteamet] arbejder med, har det ikke haft det store... Men det har selvfølgelig gjort, at vi er kommet i frontlinien, fordi vi har været med til at lave de her planer, de store planer."

42.30

Har man fra politisk side givet planlægningen en anden funktion? Tænker man planlægningen anderledes?

"Nej, det tror jeg ikke, man tænker så meget over fra politisk side, men vi [planteamet] tænker jo nok over, at vi har fået en anden rolle."

42.30

Hvad er det for en anden rolle?

"Jamen, det er jo en meget mere fremadrettet rolle, hvor vi har kunnet få lov til, ligesom at folde vingerne ud, prøve at blafre lidt, og få lov til at komme til bunds i nogle problematikker. Og kunne lave et grundigt stykke arbejde for en gangs skyld."

43.00

Hvad fokuserer I ikke så meget på mere med den nye type rolle?

De fire planlæggere, som har udarbejdet de fire store temaplaner, er kommet lang væk fra den daglige drift. *"Altså, vi har jo brugt alt vores tid på udviklingsarbejde lige pludselig, frem for at sidde og lave drift."*

43.40

Hvorfor er der sket det store skift mod udvikling og væksttankegangen i kommunen?

"Jeg tror jo, at Fredericia i mange, mange år har lidt under manglende selvværd. "Jamen, de kunne jo også i Vejle. De kunne også i Kolding." Så ved jeg ikke lige præcis, hvad der sker, men bliver man ligesom træt af den rolle," og kommunen begynder at tænke i nye baner, mere fremadrettet, at man faktisk kan noget i FK. "Nu må vi ligesom prøve at vende den her udvikling ved at sige: "Jamen, vi kan noget," og fokusere på det, vi kan, i stedet for det, vi ikke kan. Fokusere på vores specialiteter, for vi skal ikke kunne det samme, som Kolding kan, og som Vejle kan."

44.30

Hvem er det, der starter den tankegang?

Det falder ifølge CL meget godt sammen, at sidste kommunaldirektør kom til kommunen, hvorfor han sandsynligvis har været medvirkende til at sætte tankeproces i gang i byrådet. For det er hovedsagelig politikerne, der har gjort op med FK gamle rolle.

44.55

Har det givet fysisk planlægning en mere central rolle?

"Altså, hvis den her model [organisationsmodel fra Boligplanen] holder, så har det jo. [grinen]" CL tror, at der er mange, der får kendskab til, at der er nogle, der sidder og laver fysisk planlægning, qua de store planer, "så det er sådan en sidegevinst eller hvad man nu skal kalde det."

45.20

Har det givet et øjet ejerskab til planlægningen?

Det mener CL først man kan svare på om nogle år.

45.40

Når I snakker planlægning, hvad er det for et tidsperspektiv, I snakker om så?

FK tænker meget fremadrettet, 10-15 år, ifølge CL.

45.55

Hvor lang tænker I frem i det daglige arbejde omkring blandt andet projekter?

"Det kommer lidt an på, hvad det er for et projekt. Men det er fremtidsperspektiver. Det er noget, der ligger et par år ude i fremtiden."

46.20

Hvor meget fylder visioner i planlægningen i forhold til eksempelvis analyser af, hvordan udviklingen generelt er?

"Der fylder visionerne nok mest i virkeligheden. I stedet for at prøve at analysere os frem til, hvor vi skal hen, siger vi: "Ja-men, vi vil derhen. Sådan vil vi se os selv om 12-15 år. Lad os prøve at komme derved på den måde, ved at gøre sådan og sådan."

47.15

Hvilke traditioner eksisterer indenfor planlægningen? Plejer man at inddrage konsulenter?

Da CL kom til kommune i 1995, brugte man stort set ikke konsulenter. Men efterhånden som erhvervsplanlægningen kom i gang, skulle der ske noget, og der blev også afsat midler til at løbe eksternt bistand. *"Så omkring de store planer, fire store planer, har der i hvert fald været brugt konsulenter, mange konsulenter. Det har både været godt og skidt. Godt på den måde, at det er jo altid fedt at få nogen udefra til se tingene med nye øjne. Også at du selv bliver enormt inspireret af det. For det er jo ikke sådan, at det giver mindre arbejde. Og det kan man selvfølgelig sige, at det måske er den negative side af det. Det giver ikke mindre arbejde at have konsulenter, tværtimod [grinen]. Det giver noget andet arbejde. Men det er også mere udfordrende, fordi du... Altså, vi har i hvert fald valgt, når vi har haft konsulenter til blandt andet boligplanen, der har vi sagt: "Det kan godt være I [konsulenter] skal tegne for os, men vi bestemmer, hvad I skal tegne, og hvad I skal skrive." Så vi er gået meget ind i processen og sagt: "Vi vil have sat vores fingeraftryk på det her." Så der har både været gode og dårlige oplevelser med konsulenter."*

49.10

Skaber brug af konsulenter ligefrem et øget ejerskab til planerne hos jer planlæggere?

"Ja, helt sikkert. Det er jo også os, der skal føre det ud i livet bagefter. Det er vigtigt. Altså, for mig kunne det slet ikke komme på tale, at man havde en opgave, og den sagde man 100 procent til konsulenten: "Den kan du lave. Du kan komme tilbage, når du er færdig med den." Fordi så ville jeg ikke syntes, at det var min plan. Så vil jeg sætte den ind i reolen og sige: "Nåh."

49.45

Men hvorfor er man begyndt at bruge konsulenter?

CL tror, man har kigget andre steder og sagt, at sådan en ville de også have i FK. Det har både været planlæggere og politikere, måske mest politikerne, der har været interesserede at få ekstern hjælp for at der skulle ske noget. *"Men jeg tror da igen måske, hvis vi lige skal tilbage til den kommunaldirektør, - det sted, han kommer fra, hvor han har været vant til at gøre sådan nogle ting. Det kommer han så og introducerer her."*

50.30

Så det er meget enkeltpersoner, der er med til at præge måden, planlægningen struktureres?

"Ja, det er det faktisk."

50.40

Hvordan plejer man at inddrage borgere, erhvervsliv og så videre? Er der nogen specielle traditioner herfor?

FK offentliggør selvfølgelig alt, hvad kommunen skal. *"Vi er også gode til at holde borgermøder med folk, hvis der er noget."* CL giver et eksempel på, at de har holdt et borgermøde omkring omdannelsen af en gammel stadiongrund. *"Det er egentlig meget brugt det der med: 'Jamen, vi tager da et borgermøde.'" [...] Ved de store planer her, har vi også lavet kommunikationsplaner for, hvordan er det, at vil inddrage folk."* For eksempel er FK ved at lægge hele bymidten om, i den forbindelse er der lavet følgegrupper, der består af beboere og handlende, som følger projekter meget tæt.

52.00

Er det i den enkelte sag I afgør om der skal afholdes borgermøder, eller er holdningen snarere: "Vi skal for resten også huske at hold et borgermøde?"

Ifølge CL vurderes det i den enkelte sag, hvor meget kommunen vil have ud af borgerinddragelse, og om man kan få noget ud af den, eller om det er nok med en simpel høring. *"Vi har jo også vores samarbejde med vores fem lokalsamfund, som er... i hvert fald, da vi startede i 1999, var et af det første af sin art i Danmark. Hvor man har sagt: 'Jamen, vi laver en udviklingsplan for hver af de her lokalsamfund, og det gør vi i samarbejde med repræsentative beboerforeninger.'" Og vi så har lavet et udkast til en udviklingsplan, så går vi ud og præsenterer det for alle borgere, og så er det jo ligesom beboerforeningen, der sagde: 'Jamen, det er vores plan. Det er vores ønsker til, hvordan vi skal udvikle os her.'" FK har afsat en pulje penge, som beboerforeningerne kan søge til lokale små projekter, eksempelvis legeplads eller parkeringsplads. "Så det er sådan en meget direkte borgerkontakt."*

53.45

Er det overordnet samarbejde eller konkurrence, der præger planlægningen ekstern? Er I altid enige med eksterne samarbejdspartnere?

"Nej, aldrig! [grinen] Vi er da ikke altid enige med dem, og de får heller ikke altid deres vilje, og det er, hvad skal man sige, bagsiden af medaljen."

54.00

Hvor vigtigt er det at tilfredsstille alle interesser?

"Det er da vigtigt. Det er derfor, vi er her. Og det er fra politikerne side og så meget, meget vigtigt. De lægger meget stor vægt på, at vi har den her tætte kontakt til dem."

54.20

Hvor vigtigt er det at lytte til borgere i forhold til den overordnede vision om at skabe vækst og udvikling? Hvad vægter højest?

"Det må du næsten spørge dem [politikere] om. [grinen] Jeg synes faktisk langt hen ad vejen, at borgerne bliver lyttet til. [...] Det er ikke altid sådan, politikerne har ret. Eller embedsmændene har ret. Der bliver fundet nogle kompromiser ind imellem. Fordi der er nogle borgere, der har et eller andet specifikt ønske, eller nogle interesser i det hele taget. Interesseeorganisationer, hvem det nu kan være. Det bliver der faktisk lyttet til."

55.10

Så det er meget samarbejde, der præger planlægningsarbejdet udadtil?

Ikke nødvendigvis mener CL. Politikere er langt fra altid enige med borgerne, specielt omkring boligudviklingen. *"Og der er jo nogle lokalsamfund, som ikke vil have noget. Altså, de vil ikke have flere til at flytte herud. Så siger politikerne: "Det skal der altså. Vi er nødt til at kunne tilbyde nogle byggegrunde." Og der går de [politikere] altså ikke på kompromis, skulle jeg hilse og sige. [grinen]"* Det er en afvejning i det konkrete tilfælde.

55.50

Hvad er det for nogle faktorer, der ligger til grund for denne afvejning?

"Det er dels visionen, og dels er der jo også noget økonomi i det igen."

56.10

Er planlægningsarbejdet internt homogent eller heterogent? Er I planlæggere altid enige?

"Det tror jeg egentlig, vi er. Altså, vi har ikke kæmpestore skænderier om: "Nu er jeg ikke enig med dig i, at det her skal udlægges til erhverv. Det skal i hvert fald være noget helt andet." Det er der faktisk ikke. Men det er nok også, fordi vi har lavet på det på den måde, vi har gjort. Vi har siddet meget med hver vores område. Og i forvejen er det så afstemt med hinanden. Så der er jo ikke så mange interessekonflikter i det. [...] Det kan man jo sige, at det er måske meget godt, men det kan da også være meget skidt, fordi man ikke får den der konfrontation, som også nogle gange kan føre til noget helt nyt [grinen]. [...] Vi snakker da tit om: "Hvor kunne det være dejligt at få noget blod ind en gang imellem." At der var lidt udskiftning hen ad vejen. Bare for at man fik nye impulser. For der skal jo ikke så meget til, før man egentlig bliver inspireret af at være sammen med nogle mennesker, som tænker meget anderledes, end du selv gør [grinen]." Trekantssamarbejdet kompenserer lidt for dette.

57.35

Sker det aldrig, at I planlæggere er uenige?

"Altså, jeg kan ikke give dig et eksempel... Det er nok mere om, hvordan tingene skal gøres så."

57.50

Kan du uddybe det?

"Jeg synes måske, at der er nogle, der springer lidt let over, eller hen over hvor gærdet er lavest, og som måske ikke har de samme kvalitetskrav til for eksempel en lokalplan, som jeg selv har. Det kan irritere mig personligt, men det er ikke sådan et eller andet med, at vi ikke er enige om de overordnede linier for, hvordan tingene kører." Der forsøges ifølge CL at lægge en vis kvalitetsstandard for det, der sendes ud af kommunen, men det lykkedes ikke altid, da der ikke altid er enighed om, hvad kvalitet er.

58.35

Er det generelt hurtighed eller kvalitet, der vægter højest?

"Det er nok hurtighed, sådan generelt set." CL understreger, at der selvfølgelig lægges kvalitet i planlægningen, men der ikke er tid til det. "Men i det hele taget ligger der stakker af opgaver, der skal løses, og så er der grænser for, hvor lang tid du kan bruge på at gøre et eller andet færdigt. Lige for kælet for den sidste detalje." Ligeledes sætter antallet af planlæggere i FK begrænsning for hvor meget udvikling, der kan laves.

59.30

Hvor meget samarbejde og homogenitet er der mellem embedsmænd og politikerne? Hvor meget konflikt er der?

CL synes ikke, at der er mange konflikter. *"Vi kæmper jo lidt for, altså, vi synes jo, når vi kører de her selvstyrende teams, og vi kører meget projektarbejde, så mener vi også, at vi skal have en rimelig kontakt til vores politikere. Og der trækker direktionen måske lidt i en anden retning og siger: "Jamen, det er noget vi kører med de her politikere. De [politikere] skal ikke til at sidde og snakke med den enkelte sagsbehandler.""* CL forklarer, at der altid er en planlægger med ved udvalgs møder, hvilket er vigtigt *"for at holde det hele på sporet. Fordi vi har før været ude for, at så tager de nogle beslutninger, som ikke kan føres ud i livet. Fordi det kan simpelthen ikke lade sig gøre, for der siger Planloven måske noget andet. Det har vi kæmpet meget for at få lov til at deltage i de her udvalgs møder. Vi kæmper også for at få lov til at deltage... der bliver holdt sådan et formøde med udvalgsformanden og næstformanden, at vi får lov at deltage i det, hvis vi har nogle komplicerede sager. Så vi kan prøve at forklare lidt nærmere, hvad det egentligt går ud på."*

1.00.50

Det lyder til, at der er kommet længere mellem politikere og planlæggere?

Det mener CL, at der gør.

1.01.00

Hvorfor tror du, at der gør det?

"Jeg tror, at det har noget med den der ledelseskultur at gøre. At man vil have en meget stærk direktion."

1.01.10

Hvem er det, der vil have en stærk direktion?

"Jamen, det er nok primært kommunaldirektøren."

1.01.15

Hvad betyder det for planlægningen og plankulturen, at der kommer længere mellem politikere og planlægning?

"Så mister du ejerskabet, hvis du spørger mig."

1.01.30

Hvem kommer med ideerne og løsningsforslagene i kommunen?

De kommer flere steder fra. Ifølge CL sætter kommunaldirektøren *"mange skibe i vandet,"* men kan også komme fra politikere. *"Der er jo altid nogle, der er kreative, sådan: "[Knips], jeg har lige fået en ide. Prøv lige om den ikke holder." Men vi [planteamet] kommer også med mange input, det gør vi."* Det gør de ifølge CL ved at fortolke hvad politikerne mener på visionsniveau. *"Der er du nødt til at sætte kød og blod på. Hvad er det egentligt, de mener her? De mener sgu nok det her. Der prøver vi lige at sende en ballon op, om ikke det var det. Og der synes jeg, at de er gode til at nikke. Det var det."*

1.02.45

Hvem bestemmer hvilke ideer og løsninger, der skal præsenteres for politikerne?

Alting skal naturligvis igennem Teknisk Udvalg, som skal sige god for en sag, for den kommer i byrådet. Ellers er det meget 'selvforvaltning', hvor den enkelte embedsmand siger: *"Jeg vil prøve at sende den her sag til udvalget."* *"Men vi får jo også mange projekter ind udefra, altså folk der vil i gang med et eller andet, hvor vi så vurderer om, det er i overensstemmelse i øvrigt med vores planer, og derefter fremfører dem for Teknisk Udvalg med en indstilling, der siger: "Det synes vi er en rigtig god ide," eller "Det er måske lige... Den skal nok lige justeres lidt," eller "Det synes vi ikke kan lade sig gøre." På den måde kan du sige, vi på mange måder er et filter."*

1.04.15

I hvor høj grad har I planlæggere en følelse for, hvad politikerne synes er godt eller skidt; hvad der kommer igennem Teknisk Udvalg?

Det har ifølge CL noget med erfaring at gøre. *"Jeg tror i hvert fald, de fire planlæggere her har en meget god fornemmelse for, hvad vil de [politikerne] nikke til, og hvad vil de ryste på hovedet til [grinen]. Jeg tror vi har en meget god fornemmelse af, hvis vi har en sag, vi gerne vil have kørt igennem, og vi måske ved, der er lidt modstand, jamen så må vi jo lige prøve at kæmpe lidt ekstra for det. Argumentere lidt bedre for det."*

1.05.00

Så I opgiver ikke umiddelbart en sag, hvis der er konflikt og uenighed?

"Nej, det vil jeg ikke sige. Men der kan selvfølgelig komme så klart et nej, så er det jo deres beslutning, at det vil de slet ikke arbejde videre med. Så lader vi den ligge."

1.05.15

Så I planlæggere har meget medindflydelse på planlægningen?

CL tror lidt det handler om at have næse for, hvilken retning udvalget gerne vil arbejde hen imod.

1.05.30

Kan du beskrive, hvad det er for nogle administrative rutiner, der træder i kraft, når det kommer et projekt ind, og der skal træffes en beslutning?

CL giver et tænkt eksempel på, at der kommer et projekt ind, som ligger udenfor eksisterende planer. Først vil CL, hvis det er hende, der får sagen vurderet, om *"det overhovedet er spiseligt,"* og om der er faglige argumenter for det i forhold til den overordnede planlægning og strategier. Herefter indstilles til afslag eller godkendelse hos Teknisk Udvalg. *"Så det er da sådan en faglig vurdering, jeg har været igennem. Og fået snakket med de relevante kollegaer om, hvad de synes. Det kan være en miljømedarbejder, der har en holdning til det. Byggesagsbehandleren kan også have en holdning. En vejmand kan have en holdning. Altså, jeg sørger for lige at snakke med dem, som jeg tror kan have en holdning til det."*

1.06.50

Hvor meget af den administrative praksis er beskrevet, og hvor meget er individuel faglig vurdering?

CL mener det i høj grad er ens erfaring, der er afgørende. *"Det kommer også lidt an på, hvilket temperament du har, tror jeg. Hvis man er sådan en meget forsigtig type [...], så vil man jo prøve at skubbe alt over til udvalget: "Nu må I tage stilling til det." Og hvis du mere er sådan: "Nu skal vi sgu fremad. Nu vurderer jeg altså sådan og sådan. Og så må det bryde eller bære.""*

1.07.35

Men hvor meget af de administrative praksiser er skrevet ned?

Der er ikke skrevet meget ned. *"Vi snakker nogle gang om, at det kunne være rart at have nogle principbeslutninger. Det kunne for eksempel være omkring badebroer, dem får vi en del af. [...] Der kunne det nogle gange være rart at kunne sige, at hvis den er under 10 meter, så har vi ingen indvendinger, og hvis den er over 10 meter, så synes vi det er en dårlig ide. Så man ikke hver gang skal til at sidde og tænke forfra: "Hvordan er det lige med den her badebro? Hvad mener jeg egentlig om det?" [grinen]"* CL understreger, at man naturligvis ikke kan have principbeslutninger på alle områder, eksempelvis et byt boligområde med 40 boliger, idet sådan en beslutning er dybt afhæng af geografien, hvorfor det bliver en individuel vurdering.

1.09.00

I hvor høj grad er det den enkelte, der laver den faglige vurdering, og hvor meget forhører man sig med sine kollegaer? Hvor meget samarbejde er der?

"[...] Jeg danner mig en mening om det, og så prøver jeg den lige af på en kollega eller to, hvis jeg er lidt i tvivl. Og det kan måske godt være i halvdelen af tilfældene. Så prøver jeg den af på en af de planlæggere. Så som regel bliver jeg bekræftet i, at det var sgu nok rigtigt, det jeg havde vurderet. Ellers får man jo lige en snak om det. [...] Så kan det være man inddrager en [kollega] mere og begynder at diskutere: "Nåh, jamen, det kan sgu også godt være, at de to havde ret i, at jeg havde set forkert."" Men langt hen ad vejen er det den enkelte, der laver vurderingen.

1.09.50

Jeg kunne forstå, at I havde forskellig faglig baggrund i planteamet?

"Af de fire planlæggere, er vi tre arkitekter og en civilingeniør. Og så er der en landinspektør og en husbygningsarkitekt. Så det er jo meget forskelligt på den måde."

1.10.20

Kan du beskrive nogle "historier", der illustrativt beskriver jeres kultur? Er der meget sammenhold eksempelvis?

"Nej. Eller ved nogen er der, altså de fire planlæggere. Det vil du sikkert høre, at vi er bare så sammenspist, at vi vil ikke noget med nogen andre. Hvilket vi ikke synes passer. Men det har også noget med kemi at gøre. Kemien er vigtig. Specielt i sådan en hverdag, som er så hektisk, og hvor vi faktisk står og mangler ekstra hænder. Så er det enormt vigtigt, at man kan sammen. Det kan vi nok ikke helt i det team her. Altså, nu er der også en enormt rå omgangstone. Rå men kærlig. Og det er simpelthen nødvendigt for at overleve. Altså sort humor. [grinen] Det er ikke alle, der kan tåle det. Der var mange, der synes: "Hold da op, hvordan er det I taler til hinanden? I er da farlige heroppe." Men det er vi bare nødt til at gøre for at holde det hele ud [grinen]. Det bliver da også for meget en gang imellem. Men jeg synes også i høj grad, at der handler det om at have et netværk, altså andre steder. Jeg lægger selv meget vægt på at have relationer til byggesagsafdeling, miljø-, vejafdeling og kloakafdeling og andre forvaltninger også. Fordi det synes jeg er enormt vigtigt."

1.11.40

Hvor meget samarbejde er der mellem afdelingerne? Hvor meget koordinering er der på tværs af sektorer?

"Der er som regel en, der bliver sagsansvarlig, og så er det op til vedkommende at få hørt de rigtige mennesker." For eksempel er der en fast procedure for lokalplaner, der kører i stjernehøring hos de enkelte forvaltninger, så alle potentielle uoverensstemmelser internt i kommunen er afklaret, når planen indstilles til udvalget.

1.12.50

Hvorfor tror du lige, at det er jer fire planlæggere "der styrer det hele"? Er I de klogeste, eller er det tilfældigheder?

"Nej, vi er jo ikke de klogeste. Men jeg tror, det hænger meget sammen med, hvilke typer vi er." CL mener, de er gode til at være projektmedarbejdere og ideudviklere, "og det er noget, man er nødt til at være, hvis man vil lave sådan noget her. Hver især har jo også knoklet en vis legemsdel ud af bukserne for at nå dertil, hvor vi er nået. Altså, jeg har virkelig knoklet for at sige: "Her er jeg. Jeg kan godt noget." Altså har bevist at jeg kunne nogle ting, kunne løse nogle komplekse opgaver. Og det er jo også det, man bliver valgt ud fra, tror jeg. Og plus det der med, at man kan, man er parat til at slippe hvad det skal være og gå ind i et projektforsløb, hvor tingene ikke jo bare kører sådan der altid, men hvor sådan der. Men hvor man også virkelig skal give noget af sig selv, når man skal kaste nogle ideer på bordet. Altså, det koster noget. Du skal give noget af dig selv for at det gøre det her. Og det synes jeg, at vi fire er gode til, og hvor nogle andre måske er knap så gode til det. Sådan mere: "Vi sidder med det her, og er gode til det." På den måde synes jeg jo ikke, at der er nogle opgaver, der er sjovere end andre, fordi jeg synes det handler meget om, at man bliver sat til at lave de rigtige ting."

1.14.25

Spiller den uddannelsesmæssige baggrund ind?

Det mener CL ikke nødvendigvis. Hun har ingen specielle præferencer for eksempelvis arkitekter, som er hendes uddannelsesmæssige baggrund. Men samlet kan medarbejdes uddannelsesmæssige baggrund godt have indflydelse på kulturen.

1.15.20

Hvad kan være med til at ændre jeres kultur?

"Nyt blod." CL fortæller, at der kommer nye medarbejdere fra Vejle Amt i forbindelse med strukturreformen. FKs Tekniske Forvaltning vokser med en 10-20 %, "så der er basis for at lave en ny kultur." CL tror også, at det forhold, at der kommer nye opgaver, eksempelvis omkring det åbne lang, til kommunen, tvinger planlæggerne ind i nye arbejdskonstellationer. Eksempelvis kan der ikke laves kommuneplan uden direkte inddragelse af miljøfolk, mener CL. CL understreger, at hun godt kan lide hendes arbejde. "Det er jo nok også det, der kommer til at afspejle sig nogle gange. Altså, jo bedre man kan lide, det man laver, jo mere udstråler man, at der er styr på tingene." CL glæder sig til der kommer nyt blod og nyder også at arbejde i trekantssammenhæng. "Ahh, det er dejlig at være sammen med nogle andre mennesker [grinen], som tænker anderledes."

1.18.00

Hvordan opfattes den fysiske planlægnings funktion blandt politikere og planlæggere? Hvad er paradigmet for planlægningen?

"Det er et stykke teknik. Det er den teknisk, der ligesom skal gøre, at folk kan bygge deres parcelhuse, og vi kan få bygge-modnet noget erhvervsjord ude langs motorvejen." CL mener ikke politikerne ser planlægningen som et instrument, der kan være med til at styre udviklingen, positivt eller negativt, men udelukkende som teknik.

1.19.20

Hvor vigtig er det klassiske byplanfaglige værdier i forhold til væksttankegangen for jer planlæggere?

Væksttankegangen er ifølge CL også blevet planlæggernes mantra, men æstetik og kvalitet bliver i stigende grad vigtig. *"Jeg tror, de fleste kommuner har fundet ud, at det ikke bare [...] er at pladre det hele til med store grimme virksomheder ud til motorvejen. Det er da ikke det, der trækker folk til. Det tror jeg faktisk, at der er en voksende bevidsthed om, også blandt vores politikere. Også blandt borgere."*

1.20.20

Hvordan er forholdet mellem den gode demokratiske proces, det fagligt "smukke" resultat og det politisk passende resultat? Hvordan vægtes de forskellige forhold?

"Der er sådan en samfundsbølge med livskvalitet, café late-generationen og den slags, hvor man lægger vægt på nogle andre ting, end vores forældre gjorde. Jeg tror da, at det er sådan en bølge, der går gennem hele samfundet: "Jamen, vi vil have noget, der er af bedre kvalitet. Vi vil ikke bare udvikle for enhver pris." Det tror jeg også forplanter sig helt ned i et Fredericia Byråd, som også godt kan se, nu er det ikke Kemiras grimme erhvervsbygninger, vi skal være kendt for. Nej, det er noget helt andet. Det er den grønne kommune, og den gode børnekommune. Det er nogle andre værdier, med mennesket i centrum."

1.21.50

Er det jer planlæggere, der definerer hvad der er god arkitektur, eller er det den demokratiske proces, der er vigtigst?

CL tror mange ser kommunens planlæggere som smagsdommere, for eksempel omkring skilteregulering i midtbyen. *"Nu kommer jeg med mit flotte højglanspolerede tegl, og det kan I ikke lide! [grinen]"*

1.22.20

Ser I jer selv som smagsdommere?

"Ja, på et eller andet plan. Men jeg vil hellere have den der rolle, hvor vi har en dialog med folk. Prøve at overbevise dem om, at man gøre tingene på en anden måde. Nogle gange kan du jo ikke opnå et eller andet resultat, og så har vi jo en eller anden plan, vi slår dem oveni hovedet med. På den måde bliver vi jo smagsdommere."

1.23.00

Hvor meget fylder det politisk passende i kommunen?

CL fortæller, at de ikke har en arkitekturpolitik i FK, men at planlæggere gerne vil have en, og CL mener nemt man kan få en lavet med støtte fra politikerne, *"men jeg tror også, at den dag, at Hr. Hansen kommer med et hus, han vil gerne vil have lov til at bygge, og som ikke lige er helt i overensstemmelse med den arkitekturpolitik, og Hr. Hansen i øvrigt henvender sig direkte til politikerne [grinen], så tror jeg, de kan gå hen og blive lidt svage."*

1.24.00

Så det politisk passende bliver altid i sidste ende det vigtigste?

Det mener CL, at det bliver, for det er politikerne, der i sidste ende tager beslutninger, og mener at sådan skal det også være.

1.24.15

Hvor stærke er byrådet generelt i FK til at modstå pres fra borgere osv.? Hvad er kulturen?

CL understreger, at hun ikke kan tale om det nye byråd, men det tidligere byråd *"har været meget stærke omkring visionerne og de store planer, men vi har også oplevet, at når det kom til konkrete projekter, og vi [planteamet] ligesom har sagt: "Her, sådan skal det være," så har det valgt at sige: "Nah, nej, de skal have lov alligevel." Så længe tingene er på et generelt niveau, og det er en generel holdning og værdi, man har, så er det nemt at støtte op omkring, men når der kommer det her konkrete projekt, så er det svært at holde fast [grinen]."*

1.25.15

Er planlægning så fortrinsvis rationel eller mere determineret af omgivelser og situationsbestemte faktorer?

"Planlægningen er nok rationel nok, men det nok implementeringen, som måske bliver lidt mere sådan... Der bliver det lidt mere problematisk." Den sammenfattende planlægning er rationel mener CL, men i detaljen "kniber det med at have en fast kurs."

1.25.50

Hvilke begrænsninger ser I i forhold til planlægningen?

"Begrænsninger... Hver gang du har en lovgivning, så har du vel også en begrænsning. [...] Der ligger vi [planteamet] også under for at sige: "Hold da op," for eksempel omkring detailhandel "Hvor er den stram, den planlægning. Vi kan ingenting." Og det synes vores politikere jo også. Det bliver det snærende bånd. Fordi man jo gerne vil nogle bestemte ting. Man vil gerne udvikle, men det kan man altså ikke. Der bliver ikke givet ved døreneovre i Miljøministeriet [grinen]."

1.27.00

Prioriteres alle interessenter lige i planlægningen?

"Der er jeg altså nødt til at sige ja. Det synes jeg faktisk, at de gør. Alle bliver hørt lige meget."

1.27.20

Prioriteres alle sager lige, for eksempel hvis der kommer en stor virksomhed?

CL fortæller, at hvis der kommer en stor virksomhed med 500 arbejdspladser, "så er det klart. Så bliver der lige lagt noget til side. Men det er ikke nødvendigvis en sag med en lille virksomhed med tre medarbejdere bliver lagt til side til fordel for den store. En del af det erhvervskoncept er jo, at hvis du vil købe, så laver vi planlægning lynhurtigt. Og det er vi selvfølgelig nødt til at gøre, for der et politiske ønske om, at vi gør det. Men altså generelt synes jeg, at vi er gode til at lytte til vores borgere, hvad enten det er Carlsberg eller Fru. Hansen."

1.28.15

Er politikerne også det?

"Ja, det synes jeg faktisk de er. Jeg synes måske oven i købet, de er endnu bedre til at lytte til Fru. Hansen, end de er til at lytte til Carlsberg [grinen]."

1.28.35

Hvor meget spiller det faktum, at politikerne skal vælges af borgerne hvert fjerde år ind på planlægningen?

Planafdelingen i FK får mere travlt i et valgår ifølge CL, da "der er nogen, der lige skal noget kørt igennem. Men der vil jeg egentlig give Byrådet gode karakterer - på det område. Jeg synes, de er loyale. Det synes jeg faktisk, de er."

1.29.10

Hvad er det for nogen faglige værdier, der præger jeres planlægning? Hvis du skal nævne tre ting, du mener, repræsenterer FKs plankultur?

[pause] "Hah, det er da et godt spørgsmål. Det har jeg aldrig tænkt over. [grinen]. Det vil næsten være for meget at sige, men jeg synes egentlig på en eller anden måde, at vi arbejder meget visionært. Altså, vi er faktisk gode til at prøve at være visionære. Og jeg synes egentlig også, vi prøver på at være redelige, eller hvad skal man sige. Findes der et bedre ord for det? [pause] Jamen, dialogbaseret, vil jeg nok også sige."

1.30.20

Er det de samme værdier, der gælder politisk?

"Det er i hvert fald meget visionært."

1.30.30

Så der er meget overensstemmelse mellem politiske og faglige værdier?

"Det synes jeg faktisk. Jeg synes vi er faktisk meget loyale overfor vores politikere. Vi prøver meget på, at løfte det, de gerne vil have, vi skal løfte."

1.30.45

Hvorfor gør I det?

"Det er fordi, det er enormt spændende lige nu, at arbejde indenfor det her." CL referer tilbage til den type planlægger, hun selv tilhører, "hvor vi befinder os godt med at arbejde på den måde. At arbejde sådan meget værdibaseret, og visionsbaseret." CL synes personligt, at det spændende at arbejde på den måde, som de pt. gør i FK. "Det tror jeg lidt er det, som bærer. Så det er lidt ideologisk på den måde." CL betragter ikke sig selv som traditionel embedsmand men synes også, det er spændende, fordi planlægningsmåden i FK er personligt udviklende. "Det er fordi, vi godt kan lide vores arbejde. Det tror jeg, Fredericia Kommune lever ret højt på, at vi godt kan lide det, vi laver [grinen]."

1.31.55

Hvorfor er det lige netop vækstrationalitet, der er slået igennem i FK?

CL føler, at det har kommunen været nødt til, hvis ikke den skal opluges af Ny Vejle eller Ny Kolding kommune. *"Vi har jo nogle fantastiske muligheder i og med den placering, vi har. Vi har en bykerne, som faktisk er meget mere interessant end både Kolding og Vejle, i og med hele historien. Vi har en interessant historie, fordi den måde vi er opstået på, som Kongens By. Jyllands hovedstad var det planlagt det. Men også en fristad på mange måder, fordi... Jamen, grunden til vores succes blev jo lagt, fordi vi åbnede portene for nogle af dem, der var forfulgt ude i Europa. Vi turde jo også at give folk en ny chance. Altså, hvis du forbryder eller dømt for et eller andet, så kunne du amnesti ved at flytte her til byen og selvfølgelig yde positivt til byens udvikling. Jeg synes, vi har nogle traditioner, som er interessante."*

1.33.35

Så du mener byens gamle historie skinner lidt igennem i kulturen i dag?

"Ja, lidt." CL mener, byen har nogle forudsætninger, der gør, at byen kan blive noget interessant, noget anderledes end andre byer.

1.34.10

Hvor meget tror du, at geografi har af betydning for planlægningen?

Det mener CL, at geografien har, FK er kun noget i kraft af sin placering. Ligeledes har geografien måske også indflydelse på måden at planlægge, mener CL. *"Og det er måske også der, du delvis har forklaringen på, at det er erhvervsplanlægning, der kommer først."*

1.35.10

Den generelle samfundsudvikling, hvor industrier flytter ud af byerne, altså meget fysisk forandring af byen, er den med til at lave en øget interesse for planlægning?

"Det er det da helt sikkert." CL giver den nedlagte Kemira virksomhed som eksempel. "Det er dybt interessant. Og det er også noget, byens borger går enormt meget op i. Pludselig er alle interesserede i at komme med et input til, hvad skal vi bruge det store areal til. Så på den måde, får det da lige pludselig en anden betydning."

1.36.30

Hvad mener du er de afgørende faktorer, der er ved til at udvikle en plankultur? Hvorfor er planlægningen struktureret med netop de værdier og den kultur, som er tilfældet?

CL mener overordnet, at det har noget med, at FK altid har set sig selv som lillebror til Vejle og Kolding at gøre. *"Det var i hvert fald det, jeg kunne mærke, da jeg kom her. Det var meget den kultur, man havde. Hvem hvor den så ændrer sig, samtidigt med, at nu sprænger vi alle de der lænker og siger: "Nu gider vi ikke mere at være den der duknakkede lillebror. Nu vil vi noget helt andet." Og det får utroligt meget afsmitning på den måde, vi arbejder på."* Man skal pludselig til at arbejde på en anden måde, hvor man tidligere har været i defensiven, er man nu i offensiven. Det har ifølge CL også noget med planlægningens natur at gøre, som er meget ideudvikling og altfagnene i forhold til andre områder.

1.38.45

Er der andet, du vil nævne afslutningsvist.

Nej.

BILAG H - INTERVIEW MED MICHAEL TERP

0.00

Kan du kort fortælle om dig baggrund, og hvad du laver ved kommunen?

"Jeg er uddannet landinspektør, færdig for 2½ år siden. Det er mit første job efter uddannelse. Og jeg arbejder bredt med planlægning egentlig, men jeg har nok en hel del af de driftsopgaver, som her i kommunen hører til i planafdeling; altså noget med zoneadministration, udstykningskontrol, påtegning af deklarationer og alt sådan noget. Det ligger lidt i periferien, det er lidt detaljer. Man kan spekulere om det er planlægning, men det er detailplanlægning i hvert fald. [...] Udover det, laver jeg lokalplaner, - i begrænset omfang, fordi driften sådan ligger lidt hårdt her hos os. Og en hel masse andre ting. Jeg er tovholder på GIS og IT-området i forbindelse med overdragelse af opgaver og systemer fra Vejle Amt. [...] Så et eller andet sted kan man faktisk godt sige, at jeg nok er på vej væk fra planlægning og over i et mere GIS og IT-orienterede. Og det sådan lidt af nødvendighed, fordi vi ikke er så bredt besat på området her i kommunen."

2.15

Kan du indledningsvis beskrive hvordan du ser planlægningen hænge sammen i den organisatoriske struktur i kommunen?

Planlægningen varetages af et planteam, som naturlig hører under Teknisk Udvalg, som hører under byrådet. "Her hos os er vi sådan organisatorisk meget fladt struktureret. Vi kører med nogle selvstyrende teams. Planteamet er selvstyrende, forstået på den måde, at vi selv skal prioritere opgaverne, vi skal selv... vi er sådan set også i høj grad beslutningsdygtige indenfor alle opgaver. Det er klart, at kommer der en forespørgsel, om vi vil lave en lokalplan for et bestemt projekt, så skal det forelægges Teknisk Udvalg. Og så går vi i gang med det. Men indenfor det enkelte team, der kan man sige, der er ikke nogen koordinatorfunktion, og der er ikke nogen, der er højere eller lavere end nogen. Det er en total flad ikke-hierarkisk måde at opbygge det på, - med de fordele og de ulemper, det giver."

3.20

Kan du uddybe, hvilke fordele og ulemper det er?

"Fordelen er selvfølgelig, at det er fleksibelt. Det er meget fleksibelt, for får du en opgave ind, så kan du meget hurtigt, fordi du er lille sluttet flok, hurtigt bestemme dig til, hvordan det skal løses. Der er ikke den der sløvhed i systemet, som der er, hvis du skal gå igennem nogle konkrete kommandoveje i et typisk hierarkisk system, hvor flere ledelsesniveauer skal bestemme hvem, der skal varetage visse dele af opgaven. Der er meget kort fra beslutning til handling i vores system. Til gengæld så har det også de ulemper, at det kræver jo en høj grad af koordinering. Det kræver, at man snakker sammen. Og hos os, mangler jeg den koordinerende funktion. Det hænger nok lidt sammen med personsammensætningen. Der skal være nogen, der ligesom har flair for det der med at koordinere og organisere. Og det ender tit med, at den der får og modtager opkaldet om udarbejdet af en lokalplan, også er den, der automatisk kommer til at sidde med udarbejdelsen af lokalplanen. Så på den måde kan man måske sige, at det halter måske, at teamet som helhed bestemmer, prioriterer. Hvem har du hul til at lave opgaven? Eller hvem har de bedste kompetencer til at lave opgaven?"

4.45

Så fordelingen af arbejdsopgaverne bliver meget tilfældig?

MT mener, det bliver meget personrelateret, *"forstået på den måde, at det er den enkelte... langt hen ad vejen er det enkelte sagsbehandler, den enkelte planlægger, som fastlægger kommunens, teamets politik på et enkelt område. Vi har nogen, som går meget i detailhandel, eller landzone, som jeg selv gør, ikke. Det er mig, der bestemmer kommunens politik. Det er mig der lægger den røde tråd indenfor landzoneadministrationen, fordi jeg er den eneste, der arbejder med det. Og det er jo selvfølgelig positivt nok, for man har en rød tråd. Det er altid bedre end ikke at have den, men på den anden side er der ingen, der siger at jeg har ret. Det kan godt være en ulempe, at det er en enkelt sagsbehandler, som suverænt bestemmer. Det er ikke teamets holdning til et bestemt emne. Det er den enkelte person, der nu behandler spørgsmålets holdning, der tegner."*

5.50

Så der bliver meget specialisering, hvor hver medarbejder får sit eget område?

"Det kan man godt sige, men vi er jo generalister i en kommune i det klasker, - alle sammen."

6.30

Hvad har bestemt, at du lige præcis sidder med landzoneadministrationen?

"Det er nok min uddannelsesmæssige baggrund. Altså, resten af vores team er jo sammensat primært af arkitekter, og de kan rigtig mange gode ting, men sådan med zoneadministration, landzonebestemmelser og udstykningslovgivning af Naturbeskyttelsesloven, jordforureningslovgivning og sådan noget, det aner de ikke en klap om. Der er nogle af dem, der gør det. De har det erfaringsmæssigt, fordi de har været her længe og så videre, har været omkring det. Med uddannelsesmæssigt har de jo ikke nogen forudsætninger for at løse opgaven. Så det er klart, at den ligger naturligt, når de [plan-teamet] nu får en landinspektør ind i afdelingen."

6.55

Hvor meget traditionsbunden er opgavefordelingen? Hvor let ender man i bestemt rolle med en bestemt type sager, fordi man opnår en vis kompetence og erfaring?

"Altså, hvis man snakker med de gamle, så har de jo prøvet mange ting. Og jeg er jo selv på vej fra et område til et andet, så man kan jo ikke sige, at man... Jeg synes ikke man er fastlåst med arbejde. Der er egentlig en rimelig indflydelse på hvad, man foretager sig i det daglige. Jeg tror man har mere indflydelse på det, end man har det så mange andre steder, fordi vi i fællesskab ligesom formulerer hvem, der skal gøre hvad. Så man kan godt rykke ved det. Men ulempen er selvfølgelig også, at du kan ikke gå tilbage til en leder og sige: "Jeg er sgu ikke specielt tilfreds med mine opgaver her," eller "Jeg har for mange opgaver... eller for lidt." Du skal gå tilbage til nogle kollegaer, som er på nøjagtig det samme niveau, som du er og sige: "De næste to måneder, der forventer jeg, at I bliver nødt til at tage så og så mange sager, fordi jeg har fået en ekstraopgave ind." Og det er sværere end at gå til en leder."

8.10

Så er det svært at optimere planteamets ressourcer?

"Ja, det gør det selvfølgelig. Vi har heller ikke sådan noget som tidsregistrering og sådan noget. Så i bund og grund ved vi ikke, hvor lang tid vi bruger på de ting, vi laver. Det kan man jo sige om, hvad man vil [grinen]. Jeg tror, det er en historisk betinget tradition her i forvaltningen, at det er de... Det er de sgu ikke særligt glade for. Jeg vil gerne have det. Jeg vil

gerne vide, hvad jeg bruger tiden på. Jeg synes bestemt, at jeg bruger min tid på en fornuftigt måde, så jeg er sgu ligeglad med, at det bliver dokumenteret. Men sådan er det langtfra alle, der har det. Og indtil videre er der nok flere, der synes det er en dårlig ide, ender er nogen, der synes det er godt." MT tror måske, at det hænger sammen med, at der er mange arkitekter i planteamet, "der har det med fritænknning og nogle løse rammer og noget plads til at kunne tænke kreativt. Og det der med, at det hele skal sættes i et skema, og der skal tages tid på ting, det tror jeg kolliderer lidt med den måde, de ser verden på. Hvor jeg har sådan nok lidt mere en naturvidenskabelig indfaldsvinkel til planlægning. De har en ide-mæssig indfaldsvinkel."

9.35

Hvordan sikrer man koordinering i planlægningen i FK?

Det gøres hovedsagelig gennem tværgående projektgrupper. MT fortæller, at planteamet faktisk ikke arbejder sammen, omdrejningspunktet er blot Planloven, men at samarbejdet sker i projektgrupper med deltagelse af forskellige forvaltninger og eksterne folk. "Det sikrer jo, at man får mange forskellige aspekter med, når man planlægger et eller andet, at man har forskellige indfaldsvinkler til det emne, man nu behandler."

10.50

Hvad så med koordinering mellem de enkelte projekter? Det er jo ikke nødvendigvis de samme personer, som indgår.

"Nej, og det er jo nok der, jeg mangler noget styring eller koordinering. Det gør jeg personligt i det team, vi er havnet i nu. Fordi det er stort set umuligt at sætte sig ned og få tiden til at diskutere nogle principielle overordnede principper i forbindelse med planlægning. Det går for stærkt på en eller anden måde. Der er for mange skibe i søen, der er for mange projekter. Det er sådan lidt hagen ved den måde, vi har struktureret os på, men vi får mange ting lagt fra hånden. Vi er forholdsvis få personer i en planafdeling af en kommune af den her størrelse, - har jeg fået fortalt. Og jeg synes det går stærkt."

11.35

Hvor mange er I i planteamet?

MT fortæller, at de er seks planlægger, der dækker alt indenfor planlægning. "Det dækker mange ting. Planteamet er en rest. Det er faktisk en historisk rest af en gammel teknisk forvaltning, hvor mange af tingene er blevet flyttet ud efter hånden til nogle forskellige andre funktioner rundt omkring i kommunen. Og så er planteamet ligesom blevet det, der så blev tilbage. [...] Det har jeg sådan en fornemmelse af, men jeg har kun været her 2½ år, så jeg ved det ikke rigtig, men jeg har en fornemmelse af, at det er sådan lidt af en rest. Vi har ikke nogen speciel kortafdeling. Det er en del af et planteam. Det synes jeg er lidt en spøjs måde at strukturere det på. Byfornyelse kunne lige så godt ligge... og godkendelse af facader og skilte kunne lige så godt naturligt ligge i en byggeafdeling. Det gør det ikke, det ligger i et planteam. Sådan er der så mange ting."

12.50

Hvad betyder denne teamstruktur for sagsbehandling på tværs af forskellige sektorer?

MT synes, det har en udmærket samarbejde med de andre forvaltninger/teams, men det altid kan blive bedre og med mere kommunikation. Det eneste faste, formelle møde er hvert 14. dag med byggeafdelingen, som MT mener planteamet umiddelbart har mest koordination med. Generelt sendes sager i stjernehøring. "Vi sidder fysisk forskellige steder, byggeafdeling, og vores entreprenør og vejafdeling og så videre, men de er orienterede om hvad, der sker

i en plansag, men de er ikke som sådan en del af planarbejdet, som man kunne forestille det ville være, hvis man laver en projektgruppe, hvor man sagde, man har en bygge-, vej-, kloakmand og en planlægger, som sammen lavede planen. Og en miljømedarbejder. Sådan er det ikke. Altså, det er planlæggeren, der laver planen, men de andre bliver hørt."

14.15

Hvad betyder det for kvaliteten, at man har en planlægger, der laver planen, og en anden person i byggeafdelingen, der skal regulere ud fra den eksempelvis?

"Jamen, det betyder, at du laver nogle fejl en gang imellem. Selvfølgelig gør det det. Det betyder, at det ikke helt bliver integreret. Altså, det bliver ikke helt... Det lever ikke op til min opfattelse af helhedsorienteret planlægning. Det gør det ikke. Altså, forstået på den måde, at hvis det er en planlægger, der sidder og laver planen, og man kun hører en miljømedarbejder, så får du altså ikke på samme måde integreret miljøet i planen. Og så får du heller ikke de virkemidler ind, som man trods alt har i en lokalplan. På miljøområdet har man jo, ikke så mange i hvert fald... Hvis man kombinerer de to ting, så får du pludseligt et produkt, som er stærkt, både, synes jeg, planmæssigt, fordi du har taget hensyn til miljøet, men også miljømæssigt, fordi det står i en plan. Og det bliver ikke det samme, hvis ikke du sætter dig ned sammen og laver planen. Hvis det er en planmedarbejder, der laver planen, så vil han selvfølgelig lægge vægt på... hvad skal man sige, de planmæssige aspekter. Og det samme kan man sige på byggeområdet. Vi sætter nogle gange nogle bestemmelser i en lokalplan, fordi sådan har det altid været, eller man har taget udgangspunkt i en eksisterende plan, som minder nogenlunde om den, du skal lave, så ryger der nogle bestemmelser med, som byggefolkene er rasende irriterede over, fordi de på den baggrund skal give en masse dispensationer, fordi den er uhensigtsmæssigt formuleret. Og hvis byggedarbejderen var en del af en lille gruppe, som var sammen om at lave planen, så var det nok ikke sket, for så var den blevet ryddet ud undervejs." Som det fungerer i dag, får de andre afdelinger forslaget til forslaget af en plan til gennem, og hvis de misser en fejl der, går den igennem systemet. MT tror dog ikke, at denne problematisk hænger sammen med teamstrukturen i FK. "Men jeg tror, det er et generelt problem med koordinering af planlægning, fordi det er så bredt." Generelt synes MT, at koordinering foregår udmærket i FK men kan se nogle svagheder. "Man skal være klar over, at der skal bruges tid på det [koordinering], og det kan man nok ikke helt ledelsesmæssigt været her."

17.10

Hvordan er samarbejdet mellem embedsværk og politikere?

MT har ikke så meget kontakt med politikerne, da meget af hans arbejde er driftssager, der kører efter administrative beslutninger.

17.25

Hvor stor beslutningskompetence er der uddelt på dit område?

"Jeg har stort set alt." MT giver som eksempel, at hans selv skriver under udstykningskontrakter på vegne af byrådet, ligesom han suverænt giver landzonetilladelser. "Men ellers har jeg ikke frygtelig meget kontakt med politikerne."

18.15

Hvordan er det politiske ejerskab til planlægningen?

MT tror politikerne er meget opmærksomme på planlægning. "De har jo selv sat nogle meget store temaplener i gang. Og det er jo ikke noget Teknisk Udvalg har gjort, det er noget, Byrådet har sat i gang. De har lavet en boligplan for hele kommunen. De har lavet naturplan for hele kommunen. De har masterplaner for erhverv, med kæmpe udlæg. Det er

alt sammen noget, der er sat i gang af Byrådet. Så man kan sige, Byrådet er i hvert fald opmærksomme på planlægning, ikke bare som et politisk redskab men også som et redskab til at føre kommunen i den rigtige retning et eller andet sted." Der bliver vedtaget mange lokalplaner i FK mener MT. "Og de er også meget engagerede i det, - i de ting som har lidt politisk bevågenhed. Sådan er det jo altid. Sådan noget som kommuneplanen, den har nok ikke så meget interesse i. Men lokalplaner, temaplaner og sådan noget, det synes jeg faktisk, at de [politikere] har rimeligt meget fokus på."

18.45

Hvordan tror du politikerne ser planlægningens funktion?

"[. . .] Vores politikere har jo en vision om, at vi ligger hernede i Trekantsområdet op ad motorvejen, og det skal udnyttes. Og de har udlagt meget store arealer til erhverv. Og det gør de jo, fordi hvis de får noget erhverv ind, så tror de også, at de får nogle borgere ind, som kan sikre det skattegrundlag, som vi skal leve af fremover. Og det er helt klart en. . . visionært er så stort et ord, men det er helt klart en vej for kommunen. De har satset mange, mange penge på at lave de her erhvervsområder. Fordi de tror, det er den rigtige vej. Og det gør de så med en plan. Det er selvfølgelig også den eneste måde at gøre det på, men man kunne sagtens forstille sig, at man politisk lavede et eller andet dokument, der sagde: "Vi skal i den her retning, og vi skal udnytte vores beliggenhed op ad. . ." De [politikere] behøves ikke at følge op med en fysisk plan. Og det er sådan set mere det, jeg mener. Og det gør de konkret her. De sætter også mange, mange penge af til det, til at opkøbe arealer og byggemodne dem inden, der overhovedet kommer virksomheder. Det er ikke nok bare at lave en plan, den skal følges op med nogle konkrete tiltag. Og det har de [politikere] vist viljen til."

21.15

Hvilke sammenhænge eksisterer der mellem økonomi/budgetlægning og planlægning?

MT mener ikke, at han ved om det til at kunne svare på det.

21.30

Hvilke ressourcer anvendes til planlægning? Hvor højt prioriteres fysisk planlægning i forhold til andre aktiviteter?

"Jeg synes, ressourcemæssigt bliver det lavt prioriteret, og det er sådan et dilemma i forhold til, hvor meget planerne bliver brugt. Der bliver sat meget i gang, men der meget fokus på et lavt omkostningsniveau på den administrative del af kommunen: "Vi skal være landets billigste." Og nogle gange kan man sige, at det kolliderer lidt med arbejdsmængden. Og jeg tror egentlig kun, at vi kan løse den mængde opgaver, som vi gør, fordi vi har den struktur, som vi har, - at der er kort fra beslutning til handling. Ellers tror jeg simpelthen ikke, at det ville hænge sammen. Hvis der gik for meget tid med ledelsesniveauer, og der skulle godkendes dit og dat, og det skulle op og frem og tilbage, så tror jeg simpelthen ikke, at vi kunne gøre det. Når beslutningen er taget om at lave en lokalplan, så lander den ved en planlægger, som laver planen. Der er ikke andre, der blander sig i det. Planen skal ikke godkendes af nogen som helst, - andet end af den planlægger, og så Teknisk Udvalg, Økonomiudvalget og Byrådet. That's it!"

22.45

Hvad ligger til grund for den enkelte planlæggers vurdering? Faglig viden? Lytning til kollegaer? Nedskrivne procedurer?

MT tror, det bygger på erfaring og nogle fælles værdier i planafdelingen. Han giver, at detaljeringsgraden i lokalplanerne er noget, som er fastlagt som en fælles holdning til over lang tid, som eksempel. *"Der er ikke rigtig skrevet noget ned. Derfor er det også rasende svært at komme ind som ny, for det står sgu ikke nogen steder, hvordan man skal gøre. Du prøver dig frem, og så kommer der nogle råd, og så videre."* MT understreger, at planer bliver kvalitetssikret, for eksempel kommer lokalplaner igennem lokalplanforumet, hvor erfarne kollegaer læser planen igennem og kommer med kommentarer.

24.15

Hvad er med til at bygge en fælles holdning gennem tiden? Hvorfor er detaljeringsniveauet i lokalplanerne landet, som det er i FK?

Det mener MT ikke, at han kan svare på, men tror det hænger sammen med *"den samlede sum af holdningen til planlægningen, et eller andet sted."* MT giver eksempler på, hvordan forskellige måder at se planlægningen og holdninger til detaljeringsniveauet i lokalplaner har implikationer på resultatet.

25.45

Hvor ligger I henne på detaljeringskalaen for lokalplaner?

"Jeg tror, vi ligger i den styrende ende. Altså, med mange bestemmelser." MT fortæller, at Vejle ikke bruger lokalplaner så meget men styrer i stedet i høj grad gennem kommuneplanen. *"Det er sådan lidt en sjov måde at gøre det på. Det synes vi er en sjov måde at gøre det på. Men omvendt synes jeg måske også, vi tit går i den anden grøft og siger: "Vi tolker lokalplanpligten rimeligt stramt." Synes jeg, men det er en personlig holdning. Det er min holdning til planlægningen. Jeg har en anden holdning til det, en anden indgangsvinkel til planlægning end arkitekterne nok har."*

26.25

Men hvorfor er jeres planlægning så meget anderledes end eksempelvis Vejles? Geografien osv. er jo stort set ikke forskellig.

"Jeg ved det ikke. [...] Er det personlighed? Er det sammensætningen? Er det fagerfaringen i afdelingen? Eller er det historie? Dem, der er her nu, har jo været i mange år, så man kan sige, at de bærer jo på en arv fra nogle tidligere planlæggere. Det er godt nok lang tid tilbage [grinen], så de har nok et eller andet sted formuleret en eller anden... Jeg tror... Er det ikke sådan noget ligesom virksomhedskultur? Det er sådan et vagt begreb, som bliver defineret gennem tid; mængden af sager. Hvis du mange gange nok har taget stilling til en bestemt type sager, så formulerer du jo i fællesskab en eller anden holdning til emnet. Og jeg tror det, er det, der præger det. De har jo været her så længe, mange af dem, at de nok har formuleret det her, mere eller mindre ubevidst, gennem tiden."

27.40

Hvor meget indflydelse har politikerne på kulturen? Hvor meget spiller byrådssammensætningen ind?

Det mener MT overordnet ikke, at de har indflydelse på, men noterer dog: *"Men de har selvfølgelig ansat de chefer, som har ansat planlæggerne, kan man sige. Men vores Tekniske Udvalg har også mange tekniske detaljspørgsmål til planerne. Og man kan sige, at det er måske og et eller andet sted med til at fordre, at man så lægger et større detaljeringsniveau ind. Altså, hvis der bliver sat spørgsmål til detaljer, så tager du også detaljer med i bestemmelserne [i en lokalplan]."*

28.40

Hvilke spørgsmål til detaljer stiller Teknisk Udvalg eksempelvis?

Det kan ifølge MT være om kantstensbelægning eller om lodsejere kan tvinges til at betale fortove. *"Sådan nogle lidt sjove detaljspørgsmål, som nogle gange bunder i økonomi, nogle gange bunder i noget ideologi. Vi siger selv, at når kommunen laver en udstykning, så laver vi fuld udstykning. Vi lægger fortove, og vi laver lygter og lamper, og skidt og møg, sådan at vi har lagt alt på plads, når du boligerne kommer. Og det politikerne bestemte, at det synes de, at vi skal gøre. Vi skal tænke helhedsorienteret."* Teknisk Udvalg stiller nogle gange spørgsmål ved, om man kan stille samme krav til private lodsejere.

30.00

Hvorfor stiller politikerne spørgsmål til detaljer? Er det fordi, de er interesserede, eller er det den anden vej rundt; at det er fordi I har mange detaljer i lokalplanerne?

"Jeg tror, at det er lidt af begge dele. Det er klart, at hvis der står mange detaljer, og de af den ene eller anden årsag kan gribe en af detaljerne, fordi den er forkert, så stiller de selvfølgelig spørgsmål ved. Det er jo godt. Hvis detaljerne ikke var der, så havde de sikkert ikke spurgt om det. Men jeg tror meget af det bunder i noget ideologi og også noget økonomi. Grunden til du gerne vil have en privat lodsejer til at anlægge et fortov, er selvfølgelig fordi du selv skal betale for det ellers. [...] Men jeg oplever nu ikke, at det er fordi, at vi så dyrker de bestemmelser, som en vist medlem af Teknisk Udvalg interesserer sig meget for. Det synes jeg bestemt ikke, at vi gør. Men det kan være, at summen igennem årene. ... Hvis der er ligesom en tendens. ... en kultur i Teknisk Udvalg, eller hvad man nu vil, som fokuserer lidt på bestemmelser, så ad åre vil planlægning jo nok rette sig ind efter det."

32.10

Hvad er din opfattelse af, hvorvidt kommunen opfatter sig selv som aktiv og ledende i forhold til omgivelser, eller som passiv, hvor det mere handler om at tilpasse planlægningen til omgivelserne?

"Det synes jeg faktisk lidt er blanding. Jeg synes, folk fra Fredericia. ... Jeg er udenbys fra, jo. Men folk fra Fredericia, tror jeg opfatter sig selv som en lillebror til Kolding og Vejle. Det er jo egentlig kun naturligt et eller andet sted, i og med at de er lidt større. Men jeg synes nu, når man kigger på resultaterne af det, vi laver, de der planer, - også det politiske niveau et eller andet sted, den måde de ligesom bruger vores planlægning på, - så synes jeg egentlig, vi er meget godt med. Jeg synes faktisk, vi er ret godt fremme i skoene. Jeg synes der er mange eksempler på, hvor vi laver nogle ting, som de ikke gør andre steder. Og vi har jo helt klart formuleret et ide- og visionsgrundlag; noget med at vi skal rage op og sprænge rammer, og så videre. Det lyder så fornemt. Men det synes jeg faktisk, vi gør nogle steder. Vi har decideret naturplan på kommuneniveau, jeg kender ikke ret mange andre kommuner, der har gjort det. Vi har noget helhedsplanlægning, hvor vi har formaliseret et samarbejde med de fem store lokalsamfund, vi har ude i landzone. Og der bliver sat penge af til, så de har de har nogle

projekter, de selv kan vælge imellem og sige: "Det her. Nu vil vi gerne have lavet noget ved pladsen," eller "Nu vil vi gerne have nogle træer op," eller et eller andet andet. Det er altså heller ikke noget, der så almindeligt. Så på den måde synes jeg faktisk, at vi er godt fremme i skoene."

34.10

Hvilke traditioner er der for at inddrage borgere? Er der en bestemt måde at gøre det?

MT fortæller, at de tidligere har haft en kommunikationsmedarbejder i planafdelingen, men dog ikke mere. FK har ikke nogen fast procedure for borgerinddragelse, "men der bliver holdt en del møder, også ude i lokalsamfundene rundt omkring. Hvor vores politikere bakker op omkring det." MT giver et eksempel fra en lille landsby, hvor det lokale forsamlingshus gerne ville købe et areal af kommunen, fordi de er bange for at et nyt boligområde ville klage over larmen fra forsamlingshuset. Så de havde bedt om et møde med kommunen, og der kom borgmesteren. MT fortæller også, at de i FK har problemer med, at et kolonihaveområde ikke helt overholder den gældende lokalplan, hvorfor politikerne er gået med til, at der skal laves en ny lokalplan, og at de gerne møder op til et møde med beboerne i den forbindelse. "På den måde synes jeg, at der en god sammenhæng i Planlovens intentioner om borgerinddragelse, demokrati og så videre, og vores faglige niveau, eller forvaltningsniveauet, og det politiske niveau." Kommunen gør de ting, som er nødvendige for at løse opgaven. MT kalder FK en ad hoc-kommune, da der ikke er meget administrativt beslutningsgrundlag skrevet ned.

36.55

Hvem prioriterer hvilke borgermøder, politikerne skal deltage i?

"Det gør den enkelte sagsbehandler, kan man sige. I fællesskab nogle gange med ledelsen, nogle gange med politikerne." Det afhænger ifølge MT af den konkrete situation. Det giver meget ofte sig selv mener MT, fordi når en sag påbegyndes "finder du meget hurtigt ud af som sagsbehandler, om den har både politisk bevågenhed, ledelsesmæssig bevågenhed eller borgernes bevågenhed. Der går jo ikke en halv uge inden telefonen ringer. Så på den måde finder du hurtigt ud af, at hvis der er specielt meget bevågenhed fra en, eller to, eller alle tre sider, så kræver det noget specielt. Altså, det kræver meget kommunikation, åbenhed og at man gør tingene noget mere omhyggeligt, på en eller anden måde. Det kan godt være, man laver nogle ekstra borgermøder, hvis det er det, der er nødvendigt. Både politisk set for at planen ligesom kan sluges, eller fra borgeres set for at de ligesom kan sluge planen. Man prøver sådan på at opveje interesser. Man prøver at lande på et eller andet niveau, hvor alle er lige meget tilfredsstillet på en eller anden måde. Hvor der er rimelighed i sagerne. Det er jo ikke altid, det kan lade sig gøre. Og så man jo finde ud af, hvad man så gør. Det er jo egentlig der, hvor politikken kommer ind. Hvis man ikke kan lande et sted midt igennem, hvor alle er lige sure eller lige glade, så bliver man nødt til at få en eller anden politisk stikken-finger-i-jorden og spørge politikerne: "Hvad gør vi så?" Vi sender jo ikke en plan til Teknisk Udvalg, hvis vi ved, at Teknisk Udvalg sender den tilbage igen. Så der stikker man en finger i jorden."

39.25

Hvor vigtigt at det for både jer planlæggerne og politikerne at gøre alle interessenter lige tilfreds? Hvor vigtigt er det i forhold til de andre faktorer, der skal vægtes i forbindelse med udarbejdelsen af en plan?

Det kommer ifølge MT an på sagens kerne. MT mener, at det er naturligt, at der altid er nogen, der er imod en plan, men hvis protesten er imod formålet i planen, for eksempel om der skal være en plan eller ej, er der ingen grund til at diskutere med eksempelvis borgere. *"Men man kan jo godt snakke om, jamen, på hvilket niveau er det så, vi skal lokalplanlægge. Hvad er det for type af plan, vi skal lave? Er det en af dem med mange bestemmelser, eller en af dem med få, men vigtige bestemmelser i? På den måde kan man jo godt gå ind og diskutere det."*

40.45

Hvordan vil du mene, at I vægter forholdet mellem den gode demokratiske proces, det "smukke" faglige resultat og det politisk passende resultat? Hvordan er traditionen for at vægte i FK?

Temaplaner er ifølge MT fortrinsvist politiske planer, hvorfor det politisk passende vejer tungest for dem. Men hvis der eksempelvis laves en stram lokalplan, er man nødt til at tage hensyn til lodsejerne. *"Det gør jeg i hvert fald selv, når jeg når lokalplanlægger. ... Så har jeg lært, at man skal prøve at lave den her interesseopvejning, og gør meget ud af den. Ikke fordi alle skal være tilfredse. Men ud fra en eller anden filosofi om, at hvis du prøver at nå et kompromis, så bliver resultatet. ... tror jeg, det bliver godt. Fordi du får flere forskellige ting overvejet en ekstra gang."* Overordnet er det kun i tilfælde, hvor hvis planen ændres, kan den ikke godkendes, at der ikke lyttes til borgere og grundejere i FK, men det sker ifølge MT sjældent.

42.45

Hvor meget indflydelse har den faglige vurdering af hvad, der er godt og skidt?

MT bruger sin faglighed meget, *"forstået på den måde, at det er sådan en faglig vurdering af, hvilke argumenter tæller mest. Og de argumenter, der tæller mest, skal også vejes tungest."* Planlægning skal gerne være objektiv, men er samtidigt ifølge MT subjektiv. MT overvejer om planlægningen i FK har tendens til at være mere subjektiv end andre steder, grundet organisationsstrukturen, hvor den enkelte planlægger i høj grad er selvstyrende, men understreger, at det er ren tankespind.

44.10

Er det meget samarbejde eller konkurrence, der præger planlægningen? Er der mange konflikter udadtil?

"Jeg synes selv, at jeg har haft sådan rimeligt tilfredse kunder i butikken i de planer, jeg har lavet [grinen], men der er også mange eksempler, hvor vi ikke har. Vi laver også planer, som folk er rigtig trætte af. Det gør vi ind imellem. Men jeg synes, vi gør det, når der er faglig god grund til at gøre det." MT giver et eksempel på et område, hvor der er rod i planlægningen, som ikke er blevet administreret efter i årevis. Når der skal laves en ny plan for sådan et område, bliver man ifølge MT nødt til at have nogle strenge linier, og man er sikker på, at lodsejerne i området ikke synes, det er god ide.

45.45

Så jeres faglige vurdering kommer ofte i spil?

"Ja, det synes jeg. Jeg synes, det er de faglige vurderinger, der bærer det, - det meste."

45.55

Hvordan vil du karakterisere jer planlæggers rolle?

Når det handler om planer, der følger på eksempel erhvervsmasterplanen, ser MT planlæggerne som politikerne håndlangere, mens det udelukkende er fagligheden, der er styrende for eksempelvis lokalplaner. MT synes det er naturligt, at man som planlægger i højere grad følger politikerne i tilfælde, hvor der er meget politisk bevågenhed.

47.30

Er der situationer, hvor I udelukkende snakker borgernes sag, hvor I er en form for procesplanlæggere?

MT synes, at han ofte indenfor driftsområdet tager parti for borgerne, selvom han ved, at det måske når imod politikernes overordnede politik, fordi han mener, der faglige gode argumenter for det. *"Og det synes jeg, at man som planlægger, eller embedsmand i det hele taget, det skal man være villig til. Man skal være villig til at stille sig op og sige: "Det kan godt være, at I politisk synes, det her er det rigtige at gøre, men kære venner, det har I altså ikke hjemmel til.""* Men man skal også være villig til at bøje af, hvis politikerne tilsidesætter de faglige argumenter, og det synes MT, at de er gode til i FK.

49.20

Hvordan vil du karakterisere samarbejdet mellem embedsmænd og politikere?

MT synes, der er et udmærket samarbejde, idet de som regel dukker op, når planlæggerne beder dem om det, og heller ikke sætter urimelige krav til planafdelingen, selv der overordnet ikke afsættes så mange ressourcer til området. Overordnet mener MT ikke, at politikerne er så gode til at bakke op omkring planafdelingen økonomisk, *"ellers synes jeg, det foregår fint. Jeg kan sagtens skrive til, sende en mail eller ringe til formanden for Teknisk Udvalg og vende en sag, som jeg ved, han er interesseret i. Uden at jeg i øvrigt skal fordi ledelsen eller noget andet. Det er min beslutning. Og det får jeg respons på. Altså, så får man svar."*

50.30

Hvad betyder det for plankulturen, at man ikke skal gennem så mange led?

"Det betyder jo, at politikerne kender sagsbehandlerne, og sagsbehandlerne kender politikerne. Det er jo langt fra tilfældet i alle kommuner." Men det kan samtidigt betyde, at formanden for Teknisk Udvalg sætter en planmedarbejder i gang med en opgave uden, at andre ved det. Det er sket i FK. Det er også sket, at kommunaldirektøren headhunter et par medarbejdere i planteamet til en bestemt politisk plan. MT er selv ansat som en konsekvens af det, idet han har fået de opgaver, som de to planlæggere, der blev sat til at lave erhvervsmasterplan, ikke havde tid til. MT mener overordnet, at det er dejligt, at man kan få et hurtigt svar gennem direkte kontakt med politikerne.

52.40

Hvad gør I, når der er konflikter mellem embedsværk og politikere?

MT fortæller, at det nogle gange sker, at planteamet fastholder faglige argumenter, selvom politikerne ønsker et eller andet ændret i eksempelvis en lokalplan. *"Og vi sætter også sager på [dagsordenen], vel vidende, at de bliver afvist. Fordi vi synes, der er faglige argumenter for det." Men hvis en sag bliver afvist af Teknisk Udvalg bliver den rettet til, "så siger vi: "Så, har vi gjort opmærksom på problemet og..."*

53.50

Hvem bestemmer, hvilke ideer og forslag, der præsenteres for politikerne? Hvem bestemmer, at den ide her er god?

"Det gør sagsbehandleren. Altså, det er sagsbehandleren, der skriver indstillingen." MT fortæller, at man typisk går tilbage til ens kollegaer for at høre deres mening, hvis man får at vide fra politikerne, at der eksempelvis skal en anden bestemmelse ind i en lokalplan. "Jeg synes vi bøjer lidt for meget af. Det er min holdning. Men også sådan ledelsesmæssigt er der måske heller ikke så meget opbakning til de her faglige standpunkter. De bliver nogle gange fejlet lidt til side for deisen om, at den skal være politisk slugelig."

56.00

Er planlæggerteamet homogent?

"Nej, overhovedet ikke. [grinen]"

56.10

Er der direkte uenigheder?

"Ja, det er der ofte."

56.15

Hvad gør man så, der ikke er nogen officiel leder?

"Noget af det taler man igennem, noget af ignorer man, og lader den enkelte selv køre den. Vi har mange forskellige typer af opgaver, så derfor kan det godt være svært at sætte sig ned og koncentrere sig om et emne. Planteamet består af mange forskellige funktioner." MT synes, der er for travlt, og at planteamet er for stort og for forskelligt til at kunne diskrettere eksempelvis en bestemt lokalbestemmelse i dybden. MT glæder sig til den kommende strukturændring i FK, hvor der er lagt op til mindre teams, for så bliver det nemmere at koordinere. "Det er også min erfaring fra Aalborg Universitet. Man skal sgu ikke have projektgrupper, der er ret meget større end fire-fem stykker, så kan man ikke styre det. Og der kommer også en koordinatorfunktion ind, altså teamet skal udpege en eller anden, som skal koordinere det med de øvrige teams. Så får man lidt mere struktur på det, kan man sige. Lidt mere styrelse på det. Og det passer fint i mit kram."

58.20

Hvad kan uenigheder i planteamet eksempelvis være om?

"Det kan uenigheder om alt muligt. Det kan for eksempel være uenigheder om det her med organisere sig. Hvordan får vi mere styr på vores opgaver i vores team? Der kan være nogen der synes, som jeg gør, at der skal en eller anden ind til at koordinere det. Vi skal måske have tidsregistrering. Så er der nogen, der synes, at det skal vi absolut ikke have. Hvis man ikke kan blive enige om det, jamen, med mindre at man bliver pisket til at nå til en enighed, så lader man det jo ligge til næste gang, man tager det op. Sådan er det jo. Der er jo ingen leder til at skære igennem og sige: "Sådan skal det være!" Men det er klart, vi har nogle situationer, hvor vi får at vide, at vi skal levere et resultat, og så er det måske nok sådan lidt demokratiske spilleregler, at det der er flertal for, det er så det, der bliver givet videre til ledelsen. Hvis det et spørgsmål, vi ligesom skal komme med en tilbagemelding på."

59.20

Hvor ofte diskuteres planlægningen rent organisatorisk? Hvor meget selvrefleksion er der over jeres arbejde?

MT mener, at der er en del selvrefleksion, og at man sagtens kan blive enige i planteamet om eksempelvis, at der mangler koordinering og er for lidt faglig sparring, men at der mangler opbaging omkring det, at man kan blive enige om, hvad der skal gøres ved det. *"Så det er nok der, den halter lidt."*

1.00.20

Er det meget tradition eller fornyelse, der præger planlægningen i FK?

MT synes, at planlæggerne i FK generelt følger meget godt med i udviklingen, han giver et eksempel indenfor den teknologiske udvikling omkring GIS. *"Så på den måde synes jeg egentlig, vi er meget gode til sådan at suge til sig. Og vi følger da op på alle de her ting, vi nu kan komme med det; Byplanlaboratoriet, når de holder noget, det tager folk da jævnlige med til."* Der bliver også brugt en del ressourcer på trekantsamarbejdet, mener MT. *"Så på den måde synes jeg egentlig nok, at man får sparring udefra og kan følge med i det. Det er op til dig selv. Der er ikke sådan noget, der er sat i system: "Nu skal den og den på kursus i det og det, fordi vi forventer at få brug for de her kompetencer i den nærmeste fremtid." På den måde er der ikke system i det."*

1.02.10

Er der nogen interessenter, der bliver prioriteret i planlægningen?

Som alle andre steder kommer en stor investor først i køen i FK. *"Kommer der et meget stort firma ude i vores erhvervsområde, så kan vi lave en lokalplan på 14 dage. Hvis Hr. og Fru. Jensen skal have lavet en lokalplan over et lille boligområde, jamen så kan det jo nemt tage syv måneder."*

1.04.30

Hvad er det for nogle faglige værdier, I vægter højt i den plankultur, I har?

MT mener først og fremmest, der bliver lagt stor vægt og pris på at arbejde projektorienteret. Derudover forsøges det naturligvis at få kvalitet og faglighed i planlægningen.

1.05.10

Hvilke politiske værdier prioriteres så?

"Det er jo nok ligesom at prøve at sætte Fredericia på landkortet et eller andet sted. Prøve at gøre op med den her, måske sådan lidt historisk betingede fornemmelse af, at Fredericia er en lillebror, at ligesom prøve at gøre sig fri af det. Prøve at være fremme i skoene. Det er sådan meget de politiske ting. Og det synes jeg egentlig bliver efterlevet rimeligt af forvaltningen. Altså, vi er sgu med på den værste, hvis politikerne kommer et eller forslag. Så går vi det saten ede mig fuld ud. Vi har lavet herregod, synes vi selv, boligplan for kommunen. Hvor der onde' stejlmø er brugt mange midler på, både tidsmæssigt men også penge. Og det er ikke bare noget, der er dikteret politisk. Det er sgu også her i forvaltningen, at den er forankret, at det er noget vi vil. Altså, det synes vi er en rigtig god ide, så det her skal vi virkelig smide noget efter."

1.06.05

Hvorfor synes I, at det er så god en ide?

"Det synes vi, fordi vi kan jo godt se, at vi planlægnings... , hvis du ser på kommunen, mangler boliger. Vi mange attraktive boliger rundt omkring. Du kan ikke lave et erhvervsområde, som er så stort, som det vi gør i øjeblikket uden at lave boliger. Det giver en mening."

1.06.20

Så det er jeres faglighed I trækker på igen?

"Ja, selvfølgelig. Der skal være en sammenhæng i det. [...] Vi har også ligesom pippet overfor politikerne og sagt: "Jamen, er I nu helt sikre på, at vi skal lave et erhvervsområde først? Var det ikke en ide at gøre en blanding først?" fordi man ud fra et fagligt synspunkt indenfor planlægning, synes jo nok, at man skulle lave lidt af hvert. Man skal både have institutioner, bolig og erhverv, for at det hele ligesom hænger sammen. Men nu blev det bare sådan, at de [politikere] ville have erhvervsområdet først, og så skal boligerne selvfølgelig ind så hurtigt som muligt."

1.07.00

Er der overensstemmelse mellem de faglige og politiske værdier?

MT mener godt, der kan være modsigelser. Politikerne er ifølge MT meget vækst på dagsordenen, "og det har vi jo også et eller andet sted. Forstået på den måde, at det gælder faneme bare om at få lavet noget. Altså, der er ikke nogen, der går og feder den herude ved os. Det er der nok heller ingen andre steder, men det er meget produktorienteret, fordi der bliver sat nogle hårde deadlines og sådan noget. Og det kan fagligheden jo godt komme til at lide lidt under."

1.07.55

Hvad vægter højest; hurtighed eller kvalitet?

"Det er nok lidt afhængigt. Nogle sager er det hurtighed. Nogle sager er det faglighed. Vi forsøger at få så meget faglighed med i, men der er nogle steder, at det bare skal gå så stærkt, hvor vi nok ikke kan garantere, at det lider deres faglighed lidt under. [...] Der bliver ikke ret meget eksperimenterende. Det er lidt af det, der problemet, synes jeg. Man prøver ikke ligesom nogle nye ting af og siger: "Vi kan sgu også på at lave nogle lokalplaner på den her måde, fordi det har vi ikke prøvet før, og vi tror sgu egentlig, at det kan måske gøre, at vi får et specielt udtryk i det her område, vi nu planlægger for." Behandlingen og ressourcetildelingen gør, at der ikke eksisterer udviklingsarbejde i planafdelingen i FK. "Der er udvikling forstået på den måde, at du suger til dig fra, hvad andre har gjort. Men vi er ikke selv, og det har vi aldrig været, dem der går forrest et eller andet sted, som kaster en hel masse penge efter et eller andet helt specielt. Man kan selvfølgelig godt sige, at lave et erhvervsområde på den størrelse, som vi har gjort, og den måde, vi har gjort det, det er der sgu ikke ret mange andre kommuner, der har gjort. På den måde er det selvfølgelig lidt eksperimenterende, men den måde, det så er ført ud i livet på, er der jo ikke noget mystisk i. Det har andre gjort før os."

1.09.40

Er der andet, du synes kunne være relevant?

Nej.

BILAG I - INTERVIEW MED LARS EJBY

0.00

Vil du indledningsvist fortælle lidt om din baggrund?

LE er ved sidste kommunevalg blevet valgt til FKs Byråd, hvor han er blevet konstitueret til at sidde i Teknisk Udvalg og har fået næstformandsposten. *"Jeg har egentlig ikke nogen, hvad skal man sige, teoretisk baggrund at gå ind i udvalget. Altså, udover at når man sidder og konstituerer sig, så skal kabalen gå op."* Og Teknisk Udvalg har forholdsvis oplagt for LE.

0.55

Var det også af interesse?

"Nu når vi taler lokalplanlægning og så videre, altså jeg har bidt mærke i den lokale presse, når man offentliggør lokalplaner og så videre, og høringsfaser og sådan noget, - det er jo aldrig noget, jeg sådan synderligt er gået op i. Men jeg er gået meget op i miljø, fordi jeg synes, vi har boet i en kommune, som har været belastet, ikke mindst af sit image som en kommune med et dårligt miljø... Alt, miljø interessere mig voldsomt. Det har så ikke ret meget med Teknisk Udvalg at gøre, fordi det var vi jo kørt over i et særligt miljøudvalg. Så har jeg tit irriteret mig som borger, når jeg sådan er kørt rundt. Jeg synes netop, at den der med lokalplanlægningen har været fuldstændig håbløs her i byen, med at sprede lidt industri, og så prøver man egentlig på at udvikle noget i nord, men så bliver det ikke rigtig til noget, for så kommer der en motorvej, så starter man et andet sted. Og det kan jo lyde ekstrem tør, men det er i hvert fald gået op for mig, bare i den periode jeg har siddet her, vi har faktisk en stor klump af lokalplaner, som er på vej til at blive vedtaget, eller forarbejdet, - hvor ekstrem vigtig, og hvor godt man skal tænke sig om, og tænke i helheder. Så jeg synes faktisk, det er spændende." LE synes blandt andet, at planlægningen er spændende, da lokalplaner kan være et instrument til at til at skabe attraktive boliger og erhvervsarealer, så der kan komme nogle borgere og indtægter til kommunen, som er den overordnede strategi.

2.45

Hvordan er samarbejdet mellem politikere og planlægger i forhold til de enkelte planopgaver?

"Jamen, jeg synes egentlig... Det vil jeg gerne sige, altså, det der embedsmandsværk, vi har her i kommunen, dem føler jeg mig ekstrem trykke ved. Jeg synes, at når vi får de her [...] udkast til lokalplaner på teknisk udvalgmøde, så føler jeg mig godt klædt på, når jeg har dem, og jeg har sat mig ind i stoffet. Det der kommer fra embedsmændene. Jeg har i hvert fald ikke gennemskuet en metode til at sådan rigtig kritisk gå ud og finde på ekstra finurligheder, som man måske kunne tage højde for. Altså, jeg stoler ekstrem meget på det, der står. At det er belyst. Så ryget det [forslaget til en lokalplan] altid ud i en høringsfase, hvor der kommer indsigelser fra borgere og så videre, men selve samarbejdet politikere og embedsmænd, det bevæger sig jo meget på et eller andet tillidsforhold. Og der må jeg sige, der har jeg meget, meget tillid til embedsmændene."

3.45

Hvor meget ping-pong er der mellem jer politikere og planlæggere, eller er det dem, der kommer med oplæg til jer?

Samarbejdet består ifølge LE i nogle faglige diskussioner mellem planlæggere og politikere med udgangspunkt i den overordnede politik. *"Og det tager embedsmændene jo så tilbage og prøver at lave et udkast til en lokalplan, så de tilgodeser de politiske ønsker, der er om, hvordan lokalplanen skal udformes."*

4.45

Hvem er det typisk, der får ideerne?

"Jeg synes da egentlig selv, at jeg går sådan inde i mit hoved og forestiller mig tingene, men jeg lader mig da meget inspirere af embedsmændene. Jeg er også meget ny, vil jeg gerne sige. Og alene det at se en boligplan som en helhed, for hvad er der lige mangel på, og du kan gå der i din naivitet og tro, at du mener, at sådan må det da være, fordi det er det, der er brug for, så viser beregningerne noget helt andet, at det er ikke det, vi er brug. Hvor er der omsætning? Hvor vil vi gerne hurtigt have fyldt op? Og så videre. Der bliver du også nødt til faktisk at stole meget på embedsmændene, for det er dem, der sidder med de tørre facts. Så derfor kan man sige, at mange de ideer man har og så videre er selvfølgelig stærkt påvirket af hvad, du får af input, og på den måde kan du jo så sige, at indirekte bliver det meget embedsmændene, som sidder og, i hvert fald peger os i retning af, hvor vi skal."

5.40

Hvor meget politisk ejerskab er der generelt til planlægningen? Hvor meget er det embedsmændenes planer, og hvor meget er det jer politikeres planer?

"Det er i hvert fald min oplevelse af... og i hvert også på personligplan. Jamen, jeg tager skue ejerskab på det. Fordi som også jeg sagde, jamen, jeg synes egentlig, at Fredericia har mange eksempler på, at det lokalplanen bare ikke har været god nok, hvor man ikke har fået tænkt sig om. Vi bruger jo relativt meget tid på det, på vores møder. I de her lokalplaner hele at prioritere og så videre; hvor er det vi gerne vil hen?" De store temaplaner optager politikerne meget ifølge LE, og der derfor også et klart ejerskab til.

6.35

Hvordan er ejerskabet ved de mere fysiske planer, for eksempel kommuneplanen, som jo er lavet i trekant-samarbejdet?

Ejerskabet bliver mere diffust for de store geografiske planer ifølge LE, så politikernes fokus er på temaplan og lokalplanniveauet.

7.30

Hvor meget beslutningskompetence er lagt ud til embedsværket?

"Det er jo klart, at når vi har taget de der diskussioner i udvalget [Teknisk Udvalg], fremkommet med vores ønsker og så videre, som jo altid egentlig er på et grundlag af, hvad der bliver nævnt fra embedsmændene af... Altså, jeg føler da ikke, jeg er i tvivl om, hvor beslutningskompetencen ligger. Den ligger politisk."

8.30

Men I har vel en bagatelgrænse for, hvilke sager der kommer op i Teknisk Udvalg og Byrådet?

LE understreger, at vedtagelsen af planer ligger politisk, men udarbejdelse og implementering ligger 100 procent hos embedsværket. *"Jeg synes, det er enormt vigtigt, at man netop som politiker ikke skal lave sagsbehandler. Det er i øvrigt lige meget, om det er på det tekniske område eller... Vi er her til at tage nogle beslutninger. Dybt set er det en eller anden form for ledelse, og så uddelegerer man i øvrigt til eksperterne nedenunder."*

9.30

Hvilke sammenhænge er der mellem økonomi/budgetlægning og planlægning?

"Altså, lokalplanerne er jo ekstremt vigtig for Fredericia Kommunes økonomi. Det er de jo fordi, vi har hele vores masterplan, og vi har hele vores boligplan, og det er jo baseret på, at vi skal have noget omsætning i kommunen. Og der kan man jo sige, at hvis lokalplanerne ikke følger med i den udvikling, den efterspørgsel der er på tingene, jamen, så går det dybest set ud over kommunens økonomi. Så de ting hænger jo ekstremt godt sammen. Så lokalplaner og kommunens økonomiske udvikling hænger meget snævert sammen. Så er der sådan mere økonomien på det administrative plan, der kan man jo sige, at den har vi allerede i den korte tid, jeg har siddet i udvalget, der har vi haft den der prioriteringsliste af. Vi har sådan en masse kategorier af lokalplaner, hvad der skal ligge i etteren, toer og treeren, fordi hvad vil vi gerne hurtigt have igennem systemet. [...] Der sidder vi da der og siger: "Satans, at vi ikke har en større gruppe ettere!" Altså, højt-prioriterede. Og det er et spørgsmål om økonomi." Grundlæggende kunne LE godt tænke sig, at der blev ansat flere planlæggere.

11.00

Hvor højt bliver fysisk planlægning prioriteret generelt? Hvor centralt står planlægning i forhold til kommunens mange andre opgaver?

De basale funktioner, som af børn kommer i skole, er selvfølgelig vigtige, men LE kan ikke forestille sig, at planlægningen bliver nedprioriteret i de kommende budgetforhandlinger, for eksempel på det administrative personale. Der ligger således en implicit prioritering af, at planlægningen er vigtig mener LE.

12.00

Er det hurtighed eller kvalitet, der har størst vægt i udarbejdelsen af planer?

"Begge dele. Altså, vi skal have det hele. Netop fordi, at vi står faktisk i en gunstig situation i øjeblikket, hvor vi har stor efterspørgsel, for eksempel på boliger, - byggegrunde. Og vi har en stor efterspørgsel på erhvervsjord herude, så der for skal der være en vis hastighed i det. Men omvendt synes jeg, at vi prøver at gå ind og tage en politisk diskussion af, hvilket byggeri vil vi have tilført de enkelte lokalområder. Og der lægger vi meget vægt på, at det skal være kvalitet. Altså, vi gider ikke have... Her i byen siger vi Jens Peter Koch-huse, fordi vi har noget forfærdeligt lort nord for byen, som blev bygget i 60'erne og 70'erne. Altså, det ønsker vi ikke en gentagelse af. Vi går ind og sætter nogle krav til byggeriet kvaliteter og udformning."

13.00

Det hænger vel også sammen med, at I ligger i et vækstområde?

Man kan tillade sig at stille nogle krav mener LE, fordi man oplever en efterspørgsel. *"For eksempel, hvis vi siger salg af erhvervsjord og så videre, der er vi ved at være i det luksusleje nu, hvor vi simpelthen kan tillade os at sige til folk, eller virksomheder der kommer og ønsker at slå sig ned, at det har faktisk ikke nogen interesse. Vi vil gerne være kritiske. Det er klart, at hvis vi sælger til en kæmpe logistikvirksomhed. Der er fem arbejdspladser og fylder 100.00 kvadratmeter jord, det er vi ikke interesserede i. Vi vil gerne have arbejdspladser."* LE understreger, at vækst er den overordnede strategi for FK. *"Der er investeret 250 millioner kr. i vores masterplan alene. De penge er jo lånt. De skal jo hjem i kassen igen, så selvfølgelig er det enorm investering."*

14.40

Hvorfor har I lige valgt at satse på vækst som "overlevelsesstrategi"?

LE tror, at det hænger lidt sammen med at Fredericia historisk er lidt af en "lummerby." *"I virkeligheden er Fredericia, hvis du går historisk tilbage en enormt privilegeret by. Vi har fået masser af industri til byen i perioder, og så placerede man i øvrigt Kemira... Og det er jo lokalplanlægning, der vil noget. En smaskforurenende virksomhed inde midt i bykernen. Vi har haft teatrene, vi har haft postvæsenet, DSB, og militæret. Altså, dybest set har vi jo haft mange gode, både offentlige og private virksomheder, som er kommet af sig selv til Fredericia. Og derfor har vi, i stedet for at gå i offensiven og ekspandere og så videre, og konsolidere sig, jamen, så har vi sådan måske bare tænkt: "Det går nok." Og så i mellemtiden er der nogle byer omkring os, ikke mindst... Vi sammenligner jo os meget med Vejle og Kolding, jamen, de har jo... Prøv at se hvad der er sket i Kolding de sidste 20 år. Hvis vi for eksempel tager sådan noget som uddannelse, institutioner og så videre, jamen, de er i Kolding nu, dem får vi ikke til Fredericia. Vejle er blevet regionens by. Vi bliver ikke regionens by. Jamen, hvad skal man så satse på? Vækst. Og det kunne så typisk være erhvervslivet. Og der må jeg sige, at der er sket noget på vores borgmesterpost. Altså, hvor vi tidligere havde den der klassiske borgmester med kæde om halsen, så har vi nu fået en borgmester, som er meget, meget progressiv og går ind og ser udvikling, også 20 år frem i tide." Der forsøges generelt at skabe noget dynamik (fra en administrationskommune til en driftskommune.) *"Så har man simpelthen også været nogle fjolser her i kommunen, at man ikke har kunnet se de muligheder for lang tid siden."**

16.45

Hvorfor har man ikke kunnet det?

LE tror personligt, at det har hængt sammen med, at FK har været privilegeret, hvor udviklingen er kommet automatisk, men hvor man alligevel ikke har formået at udnytte situationen. *"Og det kan jo både falde tilbage på et politisk niveau, men jo også et embedsmandsniveau."*

17.15

Hvorfor tror du, at der er sket det skift?

LE som selv er fredericianer og har boet der altid synes altid, at fredericianerne har følt sig lidt duknakket, men i øvrigt været glade for byen. *"Altså, på et eller andet tidspunkt måtte den der udløsning jo komme, hvor man siger: "Nej, nu er det faneme nok. Nu må der altså ske noget. Nu må vi udnytte det potentiale, vi har." Og så sker der altså noget, da vi får ny borgmester. Det gør der altså. Han sidder nu i sin anden periode, og han har virkelig visioner. Han er meget mere forretningsmand end borgmester. Og man kan sige meget, men altså borgmesteren har jo en ekstrem indflydelse på tingene. Det har han."*

18.05

Hvordan ser i på trekantsamarbejdet som politikere? Hvor meget samarbejde er der?

Der er ifølge LE mange politikere, der mener, at FK slet ikke har udnyttet trekantsamarbejdet godt nok. Udadtil har det været godt at have Trekantområdet og samarbejdet som brand, *"men indadtil har man jo gået og luret på hinanden ad helvede til. Altså, har slet ikke formået at samarbejde, når det kommer til stykket, meget mere på det praktiske plan. Der kunne have været meget mere dynamik. Altså, et af de klassiske eksempler er jo, og det er faktisk i virkeligheden et temmelig godt eksempel, vi har i de tre byer et 1. divisionshold i fodbold, i stedet for at slå sig sammen og sige: "Vi bygger et fedt stadion i Taulov og får et superligahold," jamen, så kører man videre og bygger nu tre stadions, og har tre 1. divisionshold stadigvæk. Det tror jeg egentlig, det er et meget godt billede af, at dybest set vil man sig selv, og er sig selv, nærmest. Man kan godt bruge det der brand, trekantsområdet, sådan i den der markedsføring af de enkelte byer."* Ifølge LE er der nogle politikere, som mener, at trekantsamarbejdet er penge ud ad vinduet.

20.45

Hvordan opfatter politikerne sig selv og kommunen? Ser de kommunen som meget aktiv og ledende i forhold til omgivelser, eller er kommunen mere passiv og under pres?

LEs indtryk af kommunen er, at den er ved at tage lederskab for at udvikle kommunen. *"Og det synes jeg faktisk, lykkes temmelig godt, i øjeblikket. Virkelig at kan går forrest, ikke mindst med den her erhvervsudvikling. Det går simpelt hen forrygende godt. Og det er politisk lederskab, der gør, at den udvikling, den er sat i gang, og ikke andet."*

21.30

Hvor gennemsyret er hele kommunen af denne vækststrategi og –tankegang?

"Det er sindsygt gennemsyret. Det er det altså. Jeg vil sige, at de her masterplaner, man kan næsten blive træt af at nævne dem, men dybest set ligger de sådan latent i alt, hvad vi foretager os. Det er virkelig grundstene i det, vi foretager os."

22.10

Hvilket tidsperspektiv ser I politikere for planlægningen?

Visionen som den er nu gælder til 2012, men *"når vi når frem til år 2012, så har vi antageligt noget, der hedder 2016. Men det er ligesom her [ved 2012], at der har vi slået en pæl i og sagt, at når vi når dertil, så skal vi kunne kigge tilbage ved en masterplan, der er fuldt udbygget, en boligplan, der er på plads. Vi skal være Danmarks bedste børneby og så videre. Så det er sådan set tidshorizonten, det er 2012 her i første omgang."*

23.00

Hvor meget fokus er der på det visionsprægede og det ligefremme-realistiske?

LE fortæller, at han også sidder i Kulturudvalget i FK, *"hvor vi jo er smagsdommere. Altså, hvor man gør sådan her [sliker på fingeren og rækker den i vejret]: "Jamen, det er nok meget godt, når vi bevilliger dertil.""* Teknisk Udvalg er ifølge LE mere præget af det analytiske arbejde, som embedsværket leverer.

24.05

Hvor langt tænker i fremad i det daglige arbejde? Tænker I også fremad der, eller er det daglige arbejde bundet i nuet og den enkelte sag?

LE fortæller, at det er naturligt, at man som politiker gerne vil være med til at præge udviklingen. Han fortæller, at han eksempelvis gerne vil være formand for Teknisk Udvalg, når det første spadestik for udviklingen af Kemira-grunden, som alle i FK går og venter på. *"Men det er selvfølgelig noget man skal, eller jeg skal, vænne mig til, noget tålmodighed. Man kunne godt blive fristet af en gang imellem at sige: "Nu må vi altså videre her." Men omvendt så ved jo også godt, at tidsperspektivet sommetider er både fem og seks år, inden vi måske for alvor kommer i gang nede på Kemira-grunden, som eksempel."*

25.00

Hvor ligger Byrådets fokus generelt; på det langsigtede perspektiv eller mere sagerne ligefor? Er det eksempelvis på Kemira-grunden eller på den store vækst strategi?

LE mener, at i disse år er det langsigtede perspektiv i fokus i FK.

25.45

Er det meget samarbejde eller konkurrence, der præger jeres planlægning i forhold til eksterne parter, eksempelvis nabokommuner?

Det er en grundlæggende konkurrence mellem kommunerne i Trekantområdet, selvom LE pointerer, at der er nogen kommuner, FK arbejder bedre sammen med end andre, fordi kommunerne i Trekantområdet grundlæggende vil det samme.

26.50

Hvor præget er Byrådet og Teknisk Udvalg af homogenitet eller heterogenitet?

Det politiske arbejde i FK er følge LE meget båret af samarbejde. *"Vi kan godt lide der brede forlig, når vi taler om de store visioner. Det er faktisk hele byrådssalen, der rejser sig op og stemmer for, når man gennemfører de her ting. Det var et enigt byråd, der vedtog de her masterplaner, for eksempel."*

27.40

Men der er vel nogle politiske uenigheder på planlægningsområdet?

"Det er der faktisk ikke. Det synes jeg faktisk ikke." Overordnet er man politiske enige om den overordnede retning for FK, så der ingen store politiske uenigheder, men der kan være mindre diskussioner om detaljer. LE fortæller, at Socialdemokratiet, som han selv tilhører, og SF har totalt flertal i FK, *"så dybest set kan man jo sige, at de to partier kunne sidde og styre det hele. Men det er der ikke interesse i. Altså, vi samarbejder bredt med Venstre og Konservative."*

29.10

Har sammensætningen i byrådet indflydelse på den planlægning, der gennemføres, og plankulturen generelt?

LE synes, at FK er blevet meget mere erhvervsorienteret, selv kommunen har haft socialdemokratisk borgmester altid.

29.30

Hvor mange af de klassiske socialdemokratiske idealer skinner igennem i planlægningen?

Det mener LE skinner igennem på den måde, at politikerne er klar over at for at holde et højt serviceniveau overfor de ældre og børn og unge, skal der nogle indtægter til. Og det er den filosofi, der har gjort, at man har lavet den planlægning og de investeringer, man har. LE mener, at dette er klassisk socialdemokratisk tankegang, selvom man måske ikke har tænkt sådan tidligere.

30.45

Hvordan håndteres uenigheder om planlægningen? I hvilket omfang tolereres uenigheder mellem eksempelvis politikere og embedsmænd?

I den tid LE har været i FK har der været få uenigheder?

31.20

Hvordan ser I politikere planlæggerne? Ser I dem som jeres "håndlangere" eller mere som samarbejdspartnere?

LE ser planlæggerne som begge dele. LE fortæller, at det er rart med gennemarbejdede materialer på udvalgsmøder, men han forventer samtidigt, at planlæggerne *"arbejder 100 procent loyal overfor de ønsker, der kommer. Altså, det vi [politikere] så vedtager. [...] De [planlæggerne] er jo en form for motorer for os [politikere] på en eller anden måde. Det er jo dem, der fodrer os med ting, det er det bestemt."*

32.10

Hvor ofte tages grundlæggende diskussioner af hvad, man skal og vil med fysisk planlægning?

LE understreger, at han ikke har været ved FK så lang tid, men hans opfattelse af arbejdet i Teknisk Udvalg er, at lokalplanerne ses som utrolig vigtige, især fordi de ses som opfølgningen på de temaplaner, der allerede er vedtaget.

33.40

Hvordan ser du den fysiske planlægnings funktion? Hvorfor er planlægning vigtig?

LE synes ikke mindst, at planlægning er vigtig i en kommune som FK, hvor der ikke er *"ret mange flere kvadratmeter at gøre godt med."* Derudover handler planlægning om at kombinere eksempelvis tilbud om naturoplevelser og erhvervsudvikling. LE synes, der er mange eksempler på dårlig lokalplanlægning i FK, hvor man har blandet funktioner uhensigtsmæssigt.

34.45

Så du ser meget planlægning som et prioriteringsværktøj?

"Bestemt. Og der kommer jo hele tiden nogle konflikter. Og det synes jeg i øvrigt er skidesvært. Det er jo det der med, når vi erhvervsudviklinger, hvor vi gør det tæt på boligområder, fordi det er en del af masterplanen. Hvor vi går ind og træder nogle boligejere over tæerne. Men det er så den pris, det må tage. [...] Den målrettede lokalplanlægning, vi fortager i øjeblikket, den har jeg det rigtig godt med."

35.20

Hvor væsentligt er det at tilfredsstille alle aktører?

"Der er jeg ved at lære at sige, at man kan ikke gøre alle tilfredse." LE fortæller, at han også sidder i Eksproportionsrådet, "og det er simpelthen det værste redskab man har. Tænk sig, at man kan gå ud og bare sige til borgeren: "Nu tager vi sgu lige dit hus og river ned." Og det lyder enormt barsk, men der ligger arrogance i det, men altså omvendt er der nogle ting, der må vige for helheden."

35.55

Hvad er det for nogle faktorer I vægter i forhold til en helhedsvurdering?

"Jeg vægter, at hvis jeg kan se ideen med, at den her lokalplan, den styrker det her område med det, jeg synes, at det skal være, så er jeg villig til at skænke de ofte undervejs. Hovsa-løsninger og så videre, der vil jeg være meget mere stejl." LE bruger i høj grad hans logiske sans, når han skal træffe beslutninger på planområdet.

36.45

Ser du andre muligheder for planlægning, andet end prioriteringsværktøj, som du nævnte tidligere, eller eventuelt nogle begrænsninger?

LE synes det er godt med overordnede planer, der begrænser kommunernes handlemuligheder; "at vi har nogle, der sidder på afstand og tager hensyn til for eksempel til miljøet, [. . .] fordi det kunne være enormt fristende, specielt som lokalpolitiker, lige at lade folk bygge i strandkanten. Så det er fint nok, at der ligger nogle begrænsninger, som styres på afstand."

37.45

Ser du planlægningen som en meget rationel aktivitet eller mere som tilfældig og præget af omgivelserne?

LE ser klart planlægning som en rationel aktivitet, - der er enormt vigtig, "særligt fordi vi altså rent arealmæssigt... Vi kan simpelthen ikke tillade os at sjoftle vores lille kommune mere til med dårlig planlægning."

38.30

Betyder det noget for måden I tænker planlægning, at I har en lille kommune geografisk?

"Jamen, når jeg sidder og kigger på vores kort her, jeg har et kort til at hænge nede på kontor, så tænker jeg: "Hold da kæft man, hvornår flyder vi sammen med Vejle Og Kolding?" Altså, hvornår er vi én stor by i virkeligheden, ligesom vi kenderovre fra Københavnsområdet, fordi man dårligt mærker, at man forlader bygrænsen." FK begrænsede areal lægger også begrænsninger for udlægget og placeringen af areal: "Vores masterplan kunne jo ikke ligge mange andre steder, en hvor den gør, for eksempel."

39.20

Hvordan vil du karakterisere jeres ambitionsniveau i planlægningen?

LE synes, ambitionsniveauet er højt. "Der ligger jo også, at vi netop går ind og prioritere meget de der lokalplaner. Altså, i hvilken rækkefølge, de skal komme, fordi vi ved godt, at det er et styredskab. Jeg synes også, vi har nogle gode diskussioner i Teknisk Udvalg omkring de lokalplaner, der er. Altså, hvad skal de indeholde? Så jeg synes, vi er ambitiøse. Vi ved godt, hvad det betyder med god planlægning."

40.00

**I de diskussioner i Teknisk Udvalg, hvad lægger I vægt på der? Er det den gode demokratiske proces, det klas-
siske fagligt "smukke" resultat eller politisk konsensus, der vægter højest?**

Der skal naturligvis være politisk konsensus, men der lægger ifølge LE også vægt på *"politisk kvalitet. Og der vil jeg så sige, at jeg har jo dybest set ikke oplevet endnu, at vi har taget hensyn til indsigelser fra borgerne. [grinen]"*

40.40

Heller ikke fra erhvervsvirksomheder eller detailhandlen eksempelvis?

Det kan LE ikke huske, at FK har. *"Det er bitte, bitte små justeringer så i hvert fald. Altså, vi har jo ikke droppet sådan hovedsigtet i en lokalplan på grund af indsigelser, det har vi ikke."*

41.00

Prioriterer I nogle interessenter højere end andre?

LE giver et nyligt eksempel, *"hvor meditationsgruppe meget gerne ville købe det der areal derude [et attraktivt bolig-
område i en lokalsamfund] og lave boligkvarterer med tilhørende efterskole, økologisk landbrug og så videre. Hvor der var en voldsom protest fra borgerne. Og der lytter jeg til borgerne, det må jeg sige. Altså, det gør jeg. Det var så massivt, de indsigelser, at det ville man [politisk] simpelthen ikke det der." Ideen var sådan set ifølge LE spændende og i tråd med boligplanens intentioner om, at der skal være plads for alle, "men der bliver interessenterne, altså naboerne, for overvældende."*

42.20

Hvor meget betyder det for jeres konkrete arbejde, at I skal vælges på valg hvert fjerde år?

"Det betyder meget. Det gør det." Ifølge LE gik en del af modstanden fra ovennævnte indsigelser på, at der overhovedet skulle være boliger, "den diskussion tør jeg nu godt tage med dem derude. Selvfølgelig skal vi det. Men det har selvfølgelig en enorm indflydelse, at vi bliver valgt hvert fjerde år. Vi skal jo genvælges." LE mener dog, at det ligger i det repræsentative demokrati, at man er folkevalgt og skal tage beslutninger, der ikke altid er populære hos alle. "Jeg har nu ikke tænkt mig, at ved hver indsigelse, så ville jeg blive bange og skide i bukserne og så løbe min vej og ikke tage ansvar. Altså, jeg tør godt at gå ind og sige: "Jamen, sådan skal det være!" Men selvfølgelig har det. . . Det gjorde i hvert fald indtryk på mig, at den modstand derude var så massiv."

44.00

Vægter i virksomheder højere end andre interessenter i henhold til vækststrategien?

Hvis der kom en virkelig branded virksomhed som eksempelvis Ikea, er LE sikker på, at man ville gå langt for tilgode dese Ikeas ønsker og krav, men hvis der kom en logistikvirksomhed ville man være forholdsvis ligeglade. *"Der vil være forskelsbehandling, det tør jeg godt sige."*

45.20

Hvilke faglige værdier præger jeres planlægningsarbejde?

"Det kan godt være, fordi jeg ikke har gennemskuet dem alle sammen [planlæggerne] endnu, men jeg mener faktisk, at. . . Det jeg synes er fedt med de embedsmænd, vi har, det er, at de virker enormt tændte på opgaven. De har visioner. Jeg kan godt lide, at når vi har de der udvalgmøder, at de tør gå ind og. . . Ikke sådan egentlig at forsøge at manøvrere os på

plads, men tør at komme ind og komme med nogle input, når vi har de der diskussioner i udvalget. Det synes jeg præger det meget. Altså, højt fagligt niveau. Jeg har i hvert ikke gennemskuet, at det skulle være modsat. Og så den der entusiasme, den der vilje til at ville det bedste for kommunen, det synes jeg, at det er klart min fornemmelse."

46.20

Hvilke politiske værdier præger planlægningen? Hvad er det lokale paradigme for planlægningen i FK? Er fysisk planlægning rettet mod levevilkår og lokal velfærdsstat, postmodernistiske byrumsdiskussioner, eller bruges planlægningen som konkurrenceparameter?

LE understreger, at de virkelig prøver at lægge mere kvalitet ind i planlægningen i FK. "For bare ikke så frygtelig mange år tilbage, ville man nok hoppe vognen, ikke at stille krav, i den grad, vi gør det i dag. Der mener jeg, at vi er blevet meget, meget bedre til for eksempel at vægte kvalitet i byggeriet og så videre. Jeg ved også, at det foregående Tekniske Udvalg har simpelthen, når der er kommet en bygherre, der har ønsket at bygge boligkarreer og så videre, der har man simpelthen tilladt sig at kassere de der forslag til udførelsen flere gange, fordi man har sagt: "Dur ikke. Altså, vi vil have kvalitet i tingene."" LE tror, at det er vigtigt, at FK prøver "at støve os selv lidt af. Fra at være den der lidt kedelige industriby [...] til at være en by, hvor vi har innovativ industri og så videre, og som kan tiltrække andre befolkningsgrupper, der måske tidligere har i høj grad søgt til Fredericia. Og det er dybest set, dels selvfølgelig for at skaffe et højere skattegrundlag, det er jo koldt og nøgternt, men selvfølgelig også for at få udnyttet de muligheder, der nu for eksempel ligger nede i Kemira. Der ved man jo godt, hvad det er for nogle mennesker, der typisk vil bruge sådan et attraktivt område."

49.00

Er den grund som Kemira noget, som kan øge politikernes interesse for planlægningen? At der pludselig kommer nogle arealer i spil.

"Ja, det er det bestemt. For vi ved da godt, at den lokalplanlægning, der nu skal til og foregå nede på Kemira-grunden, altså, det er jo simpelthen den vigtigste lokalplan i Fredericias... Den er så ufattelig vigtig, fordi det er jo en enestående chance. Prøv at tænke sig at have en by af vores størrelse og så lige pludselig få foræret, i situationstegn, sådan et område og de muligheder det rummer, for både boliger og industri. Det vil jo være skammeligt at komme om 20 år og sige: "Vi tog fejl. Vi tænkte os ikke godt nok om." Så der er da ekstrem meget fokus på den lokalplan, der nu skal til at... eller det vil der i høj grad blive."

49.55

Kan det ligefrem være med til at sætte planlægningen mere centralt i kommunens bevidsthed?

LE understreger, at han taler med udgangspunkt i Teknisk Udvalgs arbejde, hvor de blandt andet taler om at ansætte en ekstra planlægger "ad bagdøren", fordi de synes planlægning er så vigtig i Teknisk Udvalg. "Det vil være en katastrofe, hvis, når vi nu får opklaret alle de her ting, der skal foregå nede på Kemira-grunden, altså, så kan det jo ikke nytte noget, at vi har et administrativt apparat, som ikke er gearet til at kunne følge den her udvikling. Altså, kan følge med til at lave noget spændende dernede, både fagligt og simpelthen rent tidsmæssigt."

50.45

Hvorfor er I politikere begyndt at se kommunens rolle anderledes? Overordnet er byrådssammensætningen jo ikke ændret.

LE tror dels, at det er samfundsudviklingen, der er begrundelsen, idet de ufaglærte industriarbejdspladser, som historisk har præget FK, forsvinder, ligesom folk generelt har flere penge til sin rådighed i dag i forhold til tidligere, hvorfor man kan tillade sig at sætte øgede krav til kvalitet.

51.50

Er der overensstemmelse mellem de faglige og politiske værdier, som vi snakkede om før?

"Altså, det parti, jeg kommer fra, der kan man godt sige. . . Der hører jeg da tit den der: "Hvad fanden bruger I penge for til en ny bymidte, når vores gamle skal gå og så videre?" Og der kan godt være en konflikt, det der med, at man har nogle visioner om at skabe en attraktiv bymidte og skabe enorme investeringer for at få trukket noget erhvervsliv til. Altså få forklaret og få folk til at forstå, at det her i virkeligheden en investering i fremtiden, så vi kan bevare vores velfærd og gøre det attraktivt at bo i kommunen. Fordi der selvfølgelig er mange, der er båret af her og nu. Altså, hvis man har en oplevelse af ens pårørende, ældre, ligger med en lortebli i en time for langt, jamen, så er det selvfølgelig det, der optager en. Så kan det være lidt svært at forstå, at man hellere vil have nye fortove som politiker. Og der tror jeg da, at netop det parti, jeg er medlem af, der har vi da måske lidt sværere ved at forklare de her investeringer overfor vores vælgerkorps, end måske andre partier har. Selvom man selvfølgelig skal være meget opmærksom på, at lokalpolitik er meget lokalpolitisk. Man er selvfølgelig også meget optaget af i de andre partier, hvad serviceniveauet er overfor de ældre." LE synes ikke overordnet, at der er konflikter i planlægningen i FK, men at der kan komme konflikter med borgerne i enkeltsager. Han giver et eksempel på et kolonihaveområde, hvor den gældende lokalplan ikke er overholdt, hvorfor stedet har udvikle sig i en problematisk retning (uden kloakering, helårsbebyggelse osv.), men hvor der skal laves en ny lokalplan i den nærmeste fremtid, og at LE klart mener, at der kommer konflikter med borgerne og grundejerne i den forbindelse.

55.40

Hvad er din fornemmelse af, hvad der vil ske i det tilfælde? Hvordan vil I politikere vægte?

LE tror ikke, man vil tilgodese kolonihaveejerne. *"Der er netop sket det der, synes jeg, at man i de tidligere udvalg, og det kan jeg godt tillade mig at sige, for jeg har jo ikke selv siddet der, der har man virkelig været ekstrem sløve, og man har netop været bange for at gå ud og sige: "Jamen altså, kære venner, vi har en lokalplan her. Den skal overholdes." Ikke fordi jeg er sådan specielt stivsindet, og jeg ønsker egentlig at vores borgere skal have det mest muligt godt, men det har jo udviklet sig helt enormt skævt derude. Og den her gang. . . Jeg har egentligt sat en del energi og prestige ind på, [. . .] nu skal vi have det stoppet derude, nu skal vi have lokalplanlagt derude, og så én gang for alle have skabt nogle fornuftige forhold for de kolonihaveejere derude, som gerne vil have kolonihaver."*

56.35

Er I politikere blevet mere planmindede?

"Ja, det vil jeg sige."

56.45

Hvorfor er I blevet mere planmindede?

LE tror den konkrete sag omkring kolonihaveområdet kunnet også være blevet taget op af tidligere udvalg men han kommer med flere bud på, hvorfor sagen netop taget op nu. *"Den er flersidig, fordi man kan sige på en ene side, er der ikke nogen tvivl om... Det er jo også, vi har observeret derude, at der nogen, der er begyndt at opkøbe derude i løbet om, at de kan sælge de her grunde med en avance. Så det [stigning i grundpriser] er en del af udviklingen derude. Men vil jeg også mene, at der er nogle embedsmænd, der den her gang har været enormt gode til lynhurtigt at få fortalt de nye byrådsmedlemmer: "Kære venner, der skal ryddes op derude." Og så selvfølgelig fordi, det sker så tidlig i perioden nu, at man forhåbentlig kan nå at få lokalplanlagt og få dem til at dæmpe sig igen, inden et valg. Altså, det er man godt klar over på det administrative niveau, at det er sådan, den skal skæres."*

58.45

Så planlæggerne er blevet mere erfarne på det administrative niveau?

"Jeg skulle til at sige, at det er måske i virkeligheden der, at der er sket en udvikling. At man er godt klar over, at hvis den her [sag] får lov til at trække sig, så gider man ikke have en kolonihave. Uanset om man er bange for vælgerne eller ej. Men det er jo støj på senderen i en valgkamp. Så der har man altså været gode til fra embedsmændene, at fortælle os: "Husk nu at få ryddet op ude i kolonihaverne, her i starten af perioden."

59.10

Kan du komme på andre grunde til, at I er blevet mere planmindede?

Der er ifølge LE meget flot natur i FK, og han tror, at lokalplaner bliver et stærkt redskab til at sikre naturen i den fremtidige boligudvikling.

[lidt udenomssnak omkring Fredericias historiske udvikling]

1.04.05

Kan du afslutningsvist beskrive tre ting, som du synes repræsenterer FKs plankultur?

"Jamen, jeg synes, den er meget visionær. Jeg synes, vi bruger lokalplanlægningen til at være visionære. Jeg synes vi bruger den til at være prioriterende. [...] Altså, prioriterende dels selvfølgelig, hvor vil vi have tingene henne, placeret i kommunen, men også prioriterende omkring kvalitet i byggeri og så videre. Det synes jeg faktisk. Det er også to meget vigtige, det må man sige. Altså, jeg synes virkelig, at... Jeg har fået fornemmelsen i den periode, jeg har siddet her, hvor meget det betyder med lokalplanlægning, og hvad man virkelig kan bruge det til."

1.05.00

Er der andet, du vil sige på falderebet, som vi ikke har været omkring?

"Næ."

BILAG J - INTERVIEW MED PEDER HVEJSEL

0.00

Vil du indledningsvist præsentere dig selv?

PH har været politiker for Venstre i 12 år, fire år i Børkop Kommune og otte år i Fredericia Kommune (FK), hvor han har været formand for Teknisk Udvalg. Privat er han direktør i en IT-virksomhed. Oprindeligt var det lidt tilfældigt, at PH blev formand for Teknisk Udvalg, men det var den post, som var ledig. PH synes arbejdet i Teknisk Udvalg er blevet mere spændende siden Planudvalget blev nedlagt for fire år siden, hvor den fysiske planlægning blev en del af Teknisk Udvalgs område.

1.25

Hvorfor blev Planudvalget nedlagt?

"Det var fordi, at den måde, vi havde fået lavet det på før, var, at Planudvalget var sådan et, der sad og lavede drømme. Hvor det så var andre udvalg, der skulle finde pengene, og det skabte problemer. Hvis penge og drømme ikke følges ad, er det svært."

1.50

Har det været til gavn for planlægning, at den blev flyttet fra Planudvalget til teknisk Udvalg?

"Det er i hvert fald min klare opfattelse, at det er en meget bedre opdeling, vi har i dag."

2.00

Er planerne kommet til at stå mere central i kommunen?

"De er de i hvert fald også. Nu er det ikke nødvendigvis kun på grund af ændringer i udvalgsstrukturen, fordi det har været centralt her i Fredericia de senere år. Fordi vi jo virkelig har skiftet gear, det vil sige at vi både på erhverv, bolig, natur, alting har lavet meget store planer, fordi vi har en overordnet vision om at ændre byen."

2.40

Hvordan samarbejder planlæggere og politikere overordnet omkring de forskellige planopgaver?

"[...] Det fungerer her på den måde, at vi [politikerne] laver kun det overordnede, altså siger: "Det er den der struktur, vi gerne vil arbejde hen imod, og er de og de områder og projekter," og så er det forvaltningen, der overtager derfra, og hvad skal man sige, generer forslag, som så først kommer til politisk behandling, når de er i konkret form. Det kan selvfølgelig godt være, at der i sådan en proces er nogle... og det er der jo rigtig mange gange, altså borgerinvolvering, og hvis der er det, så er politikere som regel også med. Ikke for at spille kloge, men for lytte. På den måde kan det godt være, at vi er involveret i processen, men faktisk ikke ret meget som indspillere. Så skal det da være fordi, at der er noget... [...] Hvis modstanden er meget stor, så kan det godt være at der går politik i det."

3.55

Hvor meget ping-pong er der mellem politikere og planlæggere, og hvor meget er det en en-vejs-proces?

"I den fase der, hvor man kan sige, at det er projektet, er der ikke så meget ping-pong. Der er det primært forvaltningen, der laver det."

4.10

Hvordan er det politiske ejerskab til planlægningen på de enkelte niveauer?

"Hvis vi tager den overordnede planlægning, altså det med vores hovedplaner [politikker og temaplaner], så er der en meget høj grad af ejerskab. Men jo længere vi når ned i detaljen, jamen så er der nok mindre ejerskab, altså den enkelte lokalplan." Ifølge PH er politikerne stort set kun involveret i det lokale planniveau, når det gælder principielle beslutninger, eksempelvis at "vi vil ikke bygge kedelige huse. Og det var ligesom været politisk valgt. Og inden at det er sivet helt igennem i forvaltningen, at sådan noget skal de ikke godkende, og at bygmestrene har forstået, at det kan de lige så godt lade være med at spilde deres tid på at komme med, fordi det får de alligevel ikke godkendt, det er jo en proces. Og der har været meget interaktion [mellem politikere og planlæggere] i den, men nu er det ligesom cementeret, så det vil sige, at det kan godt være, at der er en dialog mellem bygmester og forvaltningen om det [arkitektoniske udtryk], men det kommer vi [politikere] ikke til at høre, fordi de der projekter, hvor der før var stridsspørgsmål... De har fået at vide, at de lige så godt kan gå hjem."

6.00

Så I politikere ser meget de detaljerede planer som et værktøj til at føre de overordnede principper ud i livet?

"Yes. Sådan virker det i hvert fald her i planområdet, men det er igen også noget med den politiske holdning, for der er nogen politikere, der gerne vil gå i detaljer, og nogen, der ikke vil. Så i den sammenhæng har udvalgssammensætningen stor betydning."

6.30

Hvor mange vil gerne gå i detaljer i Teknisk Udvalg, som det er nu?

"Dem vi har nu, der tror jeg ikke, at vi har nogen, der vil gå i detaljer. Men i det foregående, der havde vi en tidligere formand, som var helt i den modsatte grøft."

6.45

Hvor meget betyder Teknisk Udvalgs grad fokus på detaljer for planlægningen?

"[...] Den model vi kører her, hvor politikerne tager sig af det overordnede, og forvaltningen udfører de praktiske ting, jeg tror, den er rigtig god, fordi det gør også, at medarbejdere på det niveau, for det første så ved de jo, hvad de skal rette sig efter, men de har jo langt større friheder og engagement. Og jeg synes vi har, på planniveau, der har vi en rigtig engageret stab. Og det tror jeg ikke, at vi havde, hvis vi detailstyrer. Vi detailstyrer kun, når vi skal lave et princip."

7.30

Hvor stor beslutningskompetence er lagt ud til embedsmændene?

PH påpeger, at der findes nogle beskrivelser for fordelingen af beslutningskompetence, men det i praksis håndteres fleksibelt. *"Hvis man er i tvivl, så spørger de [planlæggerne], for det er jo tåbeligt at spilde en masse tid. Altså, det er sådan det, man kalder politisk flair."*

8.05

Hvordan er det politiske ejerskab til de overordnede planer; kommuneplanen og planstrategien, som jo er lavet i trekantregi?

"Der vil jeg sige, at Trekantområdets plan som sådan er der nok ikke meget ejerskab til, men efterleves jo. Den når jo nok derop, hvor det for de fleste var sådan et eller andet meget svævende. Det gør den sådan set nok ikke nødvendigvis til en dårlig ide, [...] men der er ikke mange lokalpolitikere, der går rundt og taler om den. Men da vores egen planlægning jo er et element af den, så er den jo vigtig."

8.55

Hvor meget fylder trekantsamarbejdet i planlægningen i Fredericia Kommune?

"[...] Hvis vi nu fik en rigtig god ide i morgen, som var helt afgørende, og som konfliktede voldsomt med Trekantområdets [planer], så tror jeg nok vi ville tage konflikten. Så på den måde er der ikke ejerskab til den overordnende... Det vil være sekundær prioritet, hvis det virkelig knep."

9.35

Hvor glade er I politikere for trekantsamarbejdet generelt? Føler I, at I får det ud af det, som I putter i det, eksempelvis ressourcemæssigt?

"Det er der delte meningerne om. Der er ingen politisk trekantidentitet. Udadtil opfattes det som meget stærkt, så vi kan sige, at der er en høj, høj værdi i at have det samarbejde, fordi at det udadtil virker som en enighed." PH ser trekantsamarbejdet som et flagskib for området, som er knyttet sammen af personrelationer mellem politikere og embedsfolk på tværs af kommunegrænser. "Men at lave konkrete aktiviteter på et praktisk niveau, der kniber det lidt mere. [...] Hvis man kigger sådan lidt udefra på det, så kan man godt have det som planlægnings synspunkt, at det var smart, at vi planlagde alting, sådan der ikke var konkurrence, og så placerer man det ene der og det andet der. Men i virkeligheden er dynamikken i Trekantområdet måske, at vi har tre byer, der konkurrerer med hinanden. Rigtig meget. At det skaber en dynamik, som en stor by faktisk ikke kunne skabe. Det skal man i hvert fald ikke underkende, at konkurrenceforholdet gør, at alle er oppe på dupperne. Det er måske en af Trekantområdets vigtigste drivere."

11.30

Det forhold, at I har jeres eget målstyringssystem og fysiske temaplaner, betyder måske, at ikke bruger den fælles kommuneplan og planstrategi?

"Det er dem, vi styrer efter i det daglige. Det overordnede er i virkeligheden opstået ved, at man lagde dem sammen."

11.50

Hvilke sammenhænge eksisterer der mellem planlægning og budgetlægning?

"Jamen, der er en meget tæt sammenhæng, fordi vi har så konkrete planer, så indgår de [planerne] i budgettet, direkte."

12.05

Hvor meget påvirker planlægning og budgetlægning hinanden?

"Det er jo klart, at det er ikke alle drømme, der kan realiseres [grinen], så på den måde kan budgettet jo komme til at overstyre planerne, men i de her sidste åringer, hvor vi har gennemført planerne, der har planerne jo virkeligt været afgørende. Altså, der har de haft rigtig høj prioritet i budgetfasen, fordi det var et mål for alle, at de skulle gennemføres."

12.40

Hvor højt prioriteres fysisk planlægning i forhold til kommunens mange andre opgaver?

"Jamen, det prioriteres højt." PH fortæller, at de udarbejdede planer i øjeblikket realiseres stærkere og hurtigere, end man havde turet håbe. "Så det gør jo, at de argumenter for ikke at lave planerne. . . Nu dem, der måtte være skeptiske, nu kan de ikke huske det mere. Det har de glemt [grinen]." PH understreger, at selvom planlæggerne synes, de er forholdsvis hårdt spændt for, betyder det ikke, at der ikke er fokus på planlægningen, også administrativt.

13.55

I har jo dette kommunale målstyringssystem med selvstyrende teams og så videre, hvorfor er strukturen og arbejdsformen netop sådan i Fredericia Kommune?

"Det er en lidt tilfældig baggrund, at vi har for det, fordi hvis man kigger år tilbage, da jeg kom ind i byrådet, da havde vi en meget, skal vi sige gammeldags organisation, som faktisk var, hvad skal man sige, kørt i sænk kan man ikke sige, fordi det er der ikke noget der er, men altså var stivnet i sin struktur. [...] Det skabte en meget stiv struktur. Og så besluttede vi politisk, i forbindelse med at der skete et lederskifte, nogen ville lave det hele om, så vi besluttede, vi ville lave en projektorganisation. Det var faktisk en politisk beslutning. Det er jo egentligt ikke noget, man gør, normalt blander politikere sig ikke i det personalemæssige, men det gjorde vi der. Fordi det var vores ønske, at vi kastede alle mennesker op i luften og lade dem lande igen. Og det skete jo sådan set også. Det gav selvfølgelig nogle gnidninger og ting og sager. Om det så i dag er den optimale struktur? Tja, nu har vi fået en ny teknisk direktør, og det er så hans opgave at kigge på det."

16.20

Er strukturen blevet bedre på planområdet?

"Ja, bestemt på planområdet synes jeg, at det har været rigtig godt. Det er nok mere på andre områder, som måske er knap så dynamisk, at man kan diskutere om det var en god ide."

16.35

Hvorfor ønskede I politisk en ny struktur og arbejdsform?

"Jamen, simpelthen fordi vi mente, at nu skulle der ske noget. Altså, der var nødt til at ske en forandring, for ellers så. . . [grinen] Vi skulle have sat gang i adrenalinen. Og på planområdet er det jo lykkedes, der fik vi jo nogle medarbejdere til at være dynamiske, som man måske slet ikke havde lagt mærke til før. Så man fik noget nyt frem. Så der synes jeg, det har været en stor succes."

17.10

Hvorfor indførte man det kommunale målstyringssystem?

Det er direktionen i FK med kommunaldirektøren i spidsen, som har valgt det som måden overordnet at styre kommunen på, værktøjet.

17.35

Hvorfor blev det lige den styrings- og ledelsesmodel? Der findes jo flere andre.

"Jamen, det skyldes vel. . . Det er vel helt simpelt, det skyldes jo den øverste kommunale ledelse, altså kommunaldirektøren." PH mener, at det er kommunaldirektørens fortjeneste, at målstyringssystemet er indført i FK. PH påpeger, at det er direktionen, der tager sag af den daglige ledelse i kommunen.

18.20

Ser du kommunen som meget aktiv og ledende i forhold til omgivelserne, eller som mere passiv og værende under pres?

"Inden for de sidste otte år har vi skiftet fra den passive til den aktive. Og da resultaterne nu kommer, så er det jo nok helt klart, at det vil den blive ved med at være. Det virker [grinen]."

18.45

Hvorfor tror du resultaterne er kommet?

"Det er selvfølgelig afhængig af det indhold, der bliver lagt i det, altså at de visioner, der var udgangspunkt for det havde bund i virkeligheden. Det var ikke [grinen] vilde drømme, det havde jordforbindelse. Den største, som er vores erhvervs-satsning, en erkendelse af, at vi havde masser af erhvervsareal liggende, men de få forkert. Fordi der, hvor virksomhederne vil etableres i dag, er langs motorvejen, og så er det sådan set ligegyldigt at vi har noget liggende nord for byen. Det må vi jo lade ligge, og så satse massivt på at udvikle alt det, vi så havde langs motorvejsnettet. Ud fra en markeds-mæssig vurdering af hvad er fordelene ved at bo her i Fredericiaområdet. Jamen, det siger alle i dag, det var en vits oprindeligt, men vi har tre fordele, der heder beliggenhed, beliggenhed, beliggenhed [grinen]. Og vi ligger måske allerbedst, men sådan var omverdens opfattelse ikke. Og det er det, vi har taget udgangspunkt i. Nu har vi sørget for, at vi har de bedste beliggende grunde overhovedet, og nu har virksomhederne også opdaget det. Så nu begynder det at rykke. Om ti år så er der ikke nogen, der kan huske... "Har det ikke altid været sådan?" vil folk sige." PH fortæller, at erhvervs-masterplanen blev vedtaget af et enigt byråd. "Alle de store planer, vi har lavet, har stort set været vedtaget af et enigt byråd. Det er nok en helt afgørende forudsætning. [...] Vi har satset. Det må man sige. Og en satsning kan have to udfald; en vinderposition og en taberposition, og hvis nu er der en vis risiko, og der er sådan en pænt mindretal, der har været imod, så vil de jo benytte enhver chance til at kaste sig over det: "Hvad sagde jeg"-syndromet. Og da vi har stor enighed om alle de planer, er der meget lidt af det."

21.00

Hvorfor har der været så stor enighed om netop disse planer?

"Nød lærer nøgen kvinde at spinde. Altså, hvis Fredericia ikke bevægede sig, ville vi kunne se meget svær tid i møde. De arbejdspladser, vi havde fået opbygget i industrialderen, de udfases hver dag. Og hvis vi ikke finder på at erstatte dem med nogle andre, jamen, så bliver vi sådan en arbejdsløshedsø. Vi har haft mange store virksomheder, vi har etaten, alting flyttede. Så det var kun os selv, der kunne gøre noget ved det."

21.50

Hvorfor var det netop på det tidspunkt, at denne væksttankegang slog igennem i Fredericia Kommune?

"Det er nok også personlige ting [der har spillet ind på det]. En borgmester, og en meget stor udskiftning i Byrådet samtidig. Det er jo lidt tilfældigt, altså en række politikere, der havde samme tro på fremtiden. Det kan man i hvert fald ikke underkende i politik, det er ligegyldigt om det er lokalpolitik eller landspolitik, altså kemi mellem politikere, det flytter meget. Altså, hvis man bruger tiden på at ævle, så rykker man igen steder."

22.30

Så jeres succes, hvis man skal kalde det det, har også været lidt tilfældig?

"Ja, altså at tilfældigheden at dem, der tilfældigvis blev valgt der for otte år siden, at de havde sådan lidt den samme tilgang til det. Og det kan man jo ikke vide, vel? I hvert en række af de ledende."

23.00

Er det samarbejde eller konkurrence, der præger kommunens planlægning? For eksempel i forhold til nabokommunerne.

PH mener det er begge dele i forhold til nabokommunerne, der er gode relationer men samtidig en erkendelse af, at de konkurrerer.

23.30

Er planlægningsarbejdet internt blandt politikerne i kommunen meget homogent eller heterogent?

"Det er nok efterhånden blevet homogent."

23.40

Så I er altid enige?

"Nej, men langt hen ad vejen. Altså, det er faktisk sjældent, at der er nogle planlægnings-sager, der sådan får i ævl. Vi har lige en i øjeblikket [grinen], men det er når, der kommer følelser ind i spillet. Det er noget med, at foreningen Transcendental Meditation, der vil købe nogle grunde og bygge nogle specielle huse. Det kan lige tænde folk af. Der er vi jo væk fra noget fysisk planlægning, der er vi ovre i, at der er nogen, der har nogle følelser, og så bliver det selvfølgelig til en anden type sag. Hvor den kan splitte. Men det er jo ikke planlægningen, der spiller her. Det er holdningen til et givent emne."

24.30

Planlægning er jo traditionelt ikke et område, der rykker stemmer. Hvor meget betyder det forhold, at I er folkevalgte, for jeres arbejde inden for planområdet?

PH tror, at det har stor betydning. Politikere bliver naturligt påvirket af befolkningen. Selvom planlægningen generelt ifølge PH har været opprioriteret i FK, tror han ikke, det giver stemmer. *"Der er mange der ikke kan se det [planlagte ting, som skal bygges], før det er færdigt. Det vil sige, at der er nogen, der synes undervejs, at det var helt tåbeligt: "Hvorfor bruger I 100 millioner på at lave jeres midtby i stedet for at give penge til de gamle?" Det er sådan noget, vi [politikere] bliver udsat for. Altså, jeg gik personligt tilbage i stemmetal, og det er jeg sikker på er derfor. Fordi jeg havde været eksponent for den der midtbyplan. Og den har jo nok splittet befolkningen, den ene halvdel synes, det er fint nok, den anden halvdel synes, det er helt idiotisk. Og det kan man sige, det kommer jo til at koste."*

25.55

Er planlægningsarbejdet mellem embedsmænd og politikere homogent eller heterogent? Hvor enige er I? Hvor ofte bliver planerne godkendt som indstillet?

PH synes ofte planer bliver sendt tilbage til embedsmændene, men *"det foregår altid i en god dialog. Altså, det kan godt være, at der kommer en sag, som bliver sendt tilbage igen. Vi havde lige en på sidste møde, et nyt boligområde. Og det er egentlig en af dem, hvor jeg siger, der bliver markeret et princip. Det, de kom med, var ikke godt nok, og der har forvaltningen måske i virkeligheden måske heller ikke syntes, at det var godt nok. Jeg tror faktisk, at de var enige med os, men de havde ikke været i stand til at overbevise den her bygherre om, at han ikke kunne få lov til at bygge på den måde. Og*

så bliver vi som politikere så nødt til at være de onde [grinen], og så kasserede vi bare planen og sagde, at han er nødt til at gå tilbage til noget nyt. Så har bygherren jo ikke nogen muligheder nu. Den type projekter, det er skægt at der er nogen, der tror, at politikerne er nemmere at køre rundt med."

27.15

Men det er I ikke?

"Nej. Og det vil sige, at nu kan det stadsfæstes. Så næste gang forvaltningen måtte møde sådan en bygmester, så kan de henvise til den her sag og sige: "Det kommer du ingen vegne med."" PH synes, det er godt at få taget nogle principielle beslutninger omkring sådanne sager, for så behøves man ikke diskutere det mere.

27.55

Hvor standhaftige er I politikere? Hvor strengt holder I ved planerne og principperne, og hvor ofte giver I efter fra pres fra borgere med videre?

"Jeg synes faktisk, at vi er gode til ikke at give efter." PH mener, dette hænger sammen med, at der fra starten fra været et stort ejerskab til isæt temaplanerne.

29.25

Hvordan vægtes forholdet mellem hurtighed og kvalitet i planlægningen?

"Hvis du spørger forvaltningen, så vil de nok synes, at vi er for hurtige [grinen]. Det tror jeg. [...] Men jeg synes ikke, vi laver voldsomt mange fejl. Altså, selvfølgelig bliver der lavet fejl."

29.50

Hvad lægger I som politikere vægt på?

"Jamen, begge dele. [...] Jeg synes sådan set... Nu er jeg jo i det private erhvervsliv, i dag er betingelserne jo, at du skal levere det hele hurtigere til billigere pris i bedre kvalitet. Og det gælder også inden for det offentlige. Og de krav stiller vi rent faktisk også."

30.25

Nu snakkede om, planlæggerne var meget engagerede. Hvad er ellers dit indtryk af embedsværket i Fredericia Kommune indenfor planområdet?

"På planniveau synes jeg vi har en rigtig dygtig organisation. Helt bestemt."

30.55

Jeg har forstået, at der er kommende strukturændringer på vej i kommunen?

PH understreger, at det har politikerne ikke noget med at gøre, at de ikke har noget med organisation og personale at gøre. Baggrunden for ændringen er, at projektorganisationen på nogle områder ikke er den mest hensigtsmæssige. "Altså, der er nogle opgaver, hvor projektorganisation er rigtig god, og der er nogle andre, hvor den måske ikke er den bedste. Og det er det, der ligesom er noget på vej om, at man finder en mere hensigtsmæssig fordeling. Og så er der vel det forhold i det, at nu er det efterhånden et godt stykke tid siden, vi lavede den der projektorganisation. Det vil medarbejderne sikkert ikke synes, men altså forandringer i ny og næ øger på en eller anden måde dynamikken i en organisation. Det der gamle, hvad skal man sige, offentlige princip om, at man har fået en stol, og den bliver man siddende på, fra man har sat sig på den, til man går på pension, sådan er verdenen altså ikke mere."

32.15

Hvordan er forholdet mellem traditioner og fornyelse i planlægning i Fredericia Kommune?

"[. . .] Vi har mod nok til at lave, hvad skal man sige, fysiske planer, men sådan mod til at prøve noget helt vildt, det kniber nok. Og det er jo nok navnlig politisk, men det smitter jo også af på forvaltningen, fordi hvis de ved, at det har man nok ikke mod til, så bruger de nok ikke så meget tid på at producere den slags. Det er nok der, vi ikke er nået endnu, sådan at komme ud over, at vi laver noget, der er gennemsnitlig. Turde at lave et eller andet helt vildt."

33.15

Hvorfor tør I ikke det?

"Det er den fredericianske befolkning. . . Det har de ikke den umiddelbare forståelse for. Altså, den eksisterende del af befolkningen: "Hvorfor skal det nu laves om?" Der bliver det meget statisk. Så hvis man skal lave sådan noget, skal der i hvert fald være helt 100 procent [politisk] opbakning, sådan at politikerne står imod."

33.45

Hvilke traditioner eksisterer ellers indenfor planområdet? Kan du beskrive nogle "historier", der illustrativt beskriver jeres kultur inden for planlægning?

"Vi er nok meget handlingsorienterede i det daglige arbejde, og det er måske det, som også forvaltningen synes, at de er hele tiden hængt op af konkrete planer, sådan at de måske ikke helt har tid nok til også at lave noget visionært. Vi er meget handlingsorienterede. [. . .] Hvis der henvender sig en virksomhed, der kræver en ny lokalplan, jamen, så er vi frisk på her i kommunen at gøre det lige så hurtigt det det overhovedet kan lade sig gøre. Vi kan lave en lokalplan på 14 dage, og så kan vi holde både teknisk udvalgsrådsmøde, økonomiudvalgsrådsmøde og byrådsmøde inden for en time. Det vil sige, at vi kan minimere den tid, det tager at lave en lokalplan. Og det er der ikke så mange andre kommuner, der kan. Og det er der også nogen, der måske synes er forkert, men altså, der har vi ligesom holdningen, at det vil vi." PH fortæller, at der i denne måned [maj] har været et ekstraordinært møde af denne slags, hvilket betød, at virksomheden kunne komme i gang tre uger før planlagt. "Og der er holdningen, at hvis vi kan hjælpe dem med det og holde et ekstra møde, så gør vi det. Det er der helt sikkert mange kommuner, der aldrig ville gøre."

35.30

Er der andre traditioner, som du mener, er speciel for Fredericia Kommune? Nu har du jo været politiker i en anden kommune inden.

PH på peger, at han tidligere var politiker i Børkop, som er en meget lille kommune, som dengang havde meget lidt planlægning, hvorfor det ikke er relevant at sammenligne de to kommuner. PH drager dog eksempler til Vejle, hvor "de nærmest har et mål om, at vil lave monumenter hver gang. Altså, det er det, jeg siger, det kan vi ikke komme igennem med i Fredericia. Og det er egentlig måske ikke et planlægningsmæssigt udgangspunkt, men det er et spørgsmål om befolkningens accept. Og der kan man sige, at der er der en forskel. Altså eksempelvis, jeg ved ikke, om du har set det P-hus, de har bygget i Vejle med en kunster fra Færøerne, eller hvor var det at det var. Det er sådan et eksempel på Vejle. Nu kan vi godt lave det i Fredericia, for nu har de gjort det i Vejle, men hvis det var os, der havde gjort den ide, så kunne vi virkelig have brugt tid på borgermøder."

36.50

Hvorfor tror du, at forskellen på befolkningen i Vejle og Fredericia er så stor? Der er jo ikke stor geografisk forskel.

"Det er jo noget med, at Fredericia er jo en gammel embedsmandsby. Der var jo måde militær, og der var post, og der var DSB. Plus mange industrivirksomheder. Altså, hele virksomheds- og befolkningssammensætningen på kultur og ting har jo ikke været præget af dynamik og vovemod. Det var været stabil, sikker styring." Dette har ifølge PH betydet, at befolkningen generelt har været konservativ overfor nye ideer.

37.40

Tror du, dette er ved at ændre sig?

"Ja, det er det helt sikkert. Nu vokser vi jo så også, så der sker også en ændret befolkningssammensætning."

37.55

Hvorfor tror du organisationskulturen er blevet ændret og rettet mod det visionsprægede?

"Jamen, det er jo politisk bestemt. [...] Men det har også noget at gøre med, altså vi har også en kommunaldirektør, der arbejder på den måde. Så samspillet mellem kommunal ledelse og politikere her er blevet på det niveau. Og der er måske en helt afgørende ting, at vi fik, i forbindelse med den nuværende kommunaldirektørs tiltræden, der fik vi den der koncernledelsesstruktur indført. Og det var der da ikke sådan i opstartsfasen enighed om, at det var den rigtige løsning. Men det har nok været helt afgørende, at den blev lavet. Fordi det medførte jo, at vi har kørt den strategi siden. De har også givet lidt ævl undervejs a la typen, hvem er det, der bestemmer. Altså, er det politikerne eller embedsmændene?"

39.00

Hver er det da, der bestemmer?

"Jamen, selvfølgelig er det politikerne." Men ifølge PH er der nogle politikere, især nye, der måske ikke føler, at de har noget at skulle have sagt, fordi de måske havde forestillet sig, at de skulle beskæftige sig med detaljer. "Det er svært, hvis du nu møder en borger, der forventer, at du ved: "Hvorfor er I lige ved at bygge ude på hjørnet af Nørregade og Vestergade?" Og så ved jeg ikke en pind om, at vi er ved at bygge på hjørnet af Nørregade og Vestergade [grinen]. Det kan jeg sagtens leve med, men der er nok nogle politikere, der føler, at det er for ringe. Så føler de ligesom, at de bliver kørt ud på et sidespor." PH mener politikere skal være generalister frem for specialister, "men det er ikke sikkert befolkningen har oplevelsen af, at vi er det." PH fortæller, at når han ikke ved noget om detaljer i en plansag, kan han få kommentaren: "Nåh, er du ikke formand?"

40.10

Hvor meget har embedsværket og planlæggerne været med til at udvikle denne kultur med at det er meget visions- og udviklingsorienteret?

"De har ikke været initiativtagere, men de har jo været udfører. Og det har jo givet dem nogle andre rammer. Så det må være sjovere at være planlægger i Fredericia end i en mere sådan politisk centraldetaljeret styret kommune."

40.35

Hvorfor det mener du?

"Fordi de har flere frihedsgrader. [...] Det kan man sige, at det er bagsiden, eller fordelene ved det, at de siger de har travlt, er, at der sker noget. De der store planer, vi har lavet, set fra et planlægnings synspunkt, der må de være gode at have på sit cv."

41.00

Hvor opstår ideerne til planer og projekter i organisationen?

PH synes, at der er en god kultur i FK, hvor ideer kan komme alle steder og niveauer fra. *"De kan komme fra planfolk, der så kommer op, de kan også komme fra direktionen, de kan også komme fra politikere. Der er nok et fornuftigt klima, der gør, at ting kan gro frem."*

41.35

Hvordan ser du den fysiske planlægnings funktion? Hvorfor er planlægning vigtig og relevant?

"Det er den først og fremmest, fordi hvis du ikke laver den planlægning, så får du hovsa-løsninger. Så får du lagt den forkerte virksomhed eller de forkerte boliger, det forkerte sted, og så kommer de til at ligge i vejen for noget andet. Det er jo det, der er fjollet. Og så er det i virkeligheden en bremse. Altså, hvis man lader udviklingen 100 procent styre, hvordan vi udvikler os, så bliver det svært. Og det gælder specielt på vores erhvervsområde, hvor vi har lagt rigtig meget areal ud og sagt: "Der vil vi have den type virksomheder, og der vil vi have den type, og der vil vi have den type." Det betyder i dag, at vi siger nej, til nogen. Det er jo lidt en øvelse. Altså, der er virksomheder, der gerne vil købe noget jord, også får de at vide, at dem vil vi ikke sælge til. [grinen]. Det vækker første gang noget undren."

42.30

Så du mener, I er forholdsvis restriktive?

"Nææ, men hvis nu du har udlagt, for at tage et eksempel, et område, her vil vi gerne have nogle virksomheder, der sådan har lidt domicilpræg. Så kan det jo ikke nytte noget, at der kommer en entreprenørvirksomhed og vil placere sig der. Det får de bare ikke lov, så dem vil vi ikke sælge til. Og der har vi da haft eksempler på nogen, der ikke kan forstå det." PH understreger, at et andet kriterium for FK er antallet af arbejdspladser en virksomhed bringer til kommunen.

43.00

Så I ser meget planlægning som et værktøj og prioriteringsværktøj til at...

"... til at nå et bestemt politisk mål, ja. Helt sikkert."

43.10

Ser du andre muligheder eller begrænsninger i forhold til planlægningen?

PH fortæller, at de i FK er løbet ind i nogle begrænsninger i forhold til Planlovens detailstyring af detailhandel. PH fortæller, at der er udlagt et område i Trekantområdets fælles hovedstruktur til en større ikke-fødevarer detailbutik, hvor de gerne vil have en Ikea. *"Så at vi ikke kan få lov til at bygge et Ikea på det bedst placere geografiske sted i Trekantområdet, når alle tre områdekommuner er med, fordi man ikke må bygge over 3.000 kvadratmeter, det kan vi ikke fatte."*

44.15

Er der andre områder end detailhandel, hvis du ser begrænsninger? Er der andre værktøjer, I godt kunne tænke jer i denne udviklingsfase?

PH mener, den største begrænsning er på detailhandelsområdet. PH synes dog også, kystzonebestemmelserne, der kan forlænge en planproces, er en begrænsning, men er samtidigt klar over, at bestemmelserne er der for at beskytte naturer, som er et aktiv. PH tror grunden til, at det især føles som en begrænsning i FK er, at grundet kommunens relative lille størrelse, er *"man helt ude på landet"*, når man har trukket en tre km linie fra kysten.

46.05

Hvad er det overordnet for et rationale, der præger planlægningen? Er det meget økonomi og arbejdspladser eller hensyntagen til natur og så videre?

"Jamen, da vi har en vækst målsætning, er det selvfølgelig det, der er nummer et. Men altså, det er ikke sådan. . . Det sker bestemt ikke på bekostning af naturen. Vi gør meget ud af at udlægge større arealer til grønne områder og sådan noget. Den der jeg nævnte før, med den boligudbygning vi havde kasseret, det var simpelthen, at de ville bygge for tæt. Altså, vi gider ikke have sådan et område, hvor der er plastret til med huse. Så må de bygge nogle færre."

46.40

Det lokale paradigme for planlægningen i Fredericia Kommuner; er det rettet mod levevilkår og lokal velfærdsstat, postmodernistiske byrumdiskussioner, eller opfatter I planlægning som en løftestang og en konkurrenceparameter i forhold til bykonkurrence?

"Vi opfatter det meget som en konkurrenceparameter. Og bruger det aktivt." De fire store planer er i realiseringsfasen. "Erhvervsplanen er vi langt med, og midtbyen ligner Klondyke i øjeblikket [grinen], så det ser forfærdeligt ud. Og så har vi jo en boligplan, som, ja, der kan vi ikke følge med. Altså, det har vi simpelthen ikke udviklet hurtigt nok. Så der har vi ikke været optimistiske nok. Og så har vi en naturplan, som jo er dem, der skal sørge for, at vi ikke ødelægger naturen."

48.05

Hvordan kan det være, at det lige blev de fire planer? Hvad er grunden til, at eksempelvis ikke er samlet i en plan?

Det er der ifølge PH både en politisk begrundelse for, idet planerne er knyttet til forskellige politiske udvalg, og et spørgsmål om ressourceplanlægning, hvorfor planerne er lavet i rækkefølgen: erhverv, midtby, bolig og natur. *"Men jeg tror også, at det har været en god ide, at de var separate ting."*

48.40

Du tror ikke, man har fået en mere sammenhængende planlægning, hvis de var lavet som en plan?

"Nej, for de har været indpasset efter hinanden. Man kan så selvfølgelig sige, at erhvervsplanen er blevet styrende for de andre. Men der tror jeg ikke på, at vi har fået noget bedre resultatet. Tværtimod, vil jeg nok sige, fordi i den periode, hvor den planlægning er gennemført, har der så været fuldt fokus på det. Og der er jo sammenhæng, det er jo de samme mennesker. . . Det er jo nok også et udtryk for, at det ikke er så dårligt at være her, altså, vi har ikke haft stor udskiftning [hos embedsværket]."

49.15

Hvordan er ambitionsniveau i planlægningen?

"Jeg synes jo, vi har et højt. Endda ret højt."

49.20

Hvad skal der ske, når de fire store planer er fuldt realiseret, hvis du skal komme med et bud på fremtiden?

Vil man fortsætte...

"Jeg tror, vi vil fortsætte i den udbygningstakt, endda nogle år ud i fremtiden. Det er allerede i gang, fordi den masterplan, vi lavede for erhverv, der er vi i gang med fase to nu." Et af områderne i erhvervsplanen er stort set fuldt udbygget, hvorfor FK er begyndt at opkøbe nyt jord.

50.15

Hvad er det for nogle faktorer, der skal være til stede for, at man kan fortsætte denne succes og ride videre på denne bølge?

"Jamen, det er, at det lykkedes. Det er jo ligesom en erhvervsvirksomhed, hvis tingene lykkedes, så kan man gå videre, hvis de ikke lykkedes, så må man revurdere. Og det her, det tyder på, at vi har fat i den rigtige retning."

50.40

Men hvad er det afgørende; at man forsat har nogle ambitiøse politikere, en god ledelse, nogle gode medarbejdere, eller en god økonomi eller hvad?

"Vores økonomi er jo ikke sådan noget at råbe hurra for. Vi har satset, - lige til kanten [grinen]. Som jeg sagde dengang, vi vedtog den første af de hver planer: Jamen, der er to muligheder. Enten så vil man om ti år sige, at de var rigtig kloge, de politikere der vedtog det her, ellers vil man sige: "De var simpelthen nogle ødsle nogle, der satsede hele penge-kassen," afhængig af hvordan det gik." PH tror planernes succes er det altafgørende for, at man kan fortsætte i samme spor.

51.30

Hvordan ser du overordnet planlægningen? Ser du planlægningen som en meget rationel aktivitet eller mere som determineret af omgivelserne og meget situationsbestemt?

"Nah, jeg synes jo, at vi har prøvet at sætte os lidt op over i helikopteren. Og lade være med at være alt for situationsbestemt, men selvfølgelig skal du tage udgangspunkt i den virkelige verden, og ikke i sådan helt urealistiske visioner. Men jeg synes faktisk, vi er gode til det der med helikopterblikket. Altså, prøve at kigge lidt ud over, og også tage den modstand, som det har givet."

52.05

Kan du komme med nogen konkrete eksempler på, hvad det er for en modstand?

"Altså, den midtbyplan, som vi har lavet, det er det, jeg siger, der er måske flertal i befolkningen. Hvis man lavede en folkeafstemning, så var der nok flere, der syntes den var dum."

52.20

Hvorfor har I politikere så syntes, det var en god ide?

"Fordi vi kigger på det forretningsmæssigt. Hvis ikke vi gør noget, så vil midtbyen dø. Og det tror jeg alle, inden for detailhandel, vil give os ret i. Så vi er nødt til at gøre et eller andet. Og der er det jo, at når man gør et eller andet, så kan man aldrig 100 procent vide, om det var det rigtige. Men nu har vi i hvert fald gjort noget. Det har i virkeligheden været hjælp til selvhjælp, fordi vi håber virkelig, at det vi har gjort noget, at de handlende bliver endnu mere aktive. Og det tyder det faktisk også på. Der er for eksempel ingen ledige butikker i Fredericia. Det har der ellers været i rigtig mange år."

52.55

Hvem er de væsentligste aktører i planlægningen? Er der nogen interessenter, der prioriteres højere end andre?

"Hele vores forandringer er ikke født nedefra. Ikke på andet niveau, end der er nogen, der siger, at vi har siddet og sovet. Altså, det er ikke drevet nedefra."

54.00

Nu nævnte du selv eksempelvis Ikea før, og at I kunne lave en lokalplan hurtigt, hvis den rigtige virksomhed kom. I prioriterer vel nogen interessenter i kommunen højere?

"Jo, sådan en, hvis nu de kom, det vil helt sikkert blive lavet på rekordtid."

54.20

Er der andre interessenter, som bliver prioriteret eller nedprioriteret i praksis i dette overordnede udviklingsperspektiv?

PH fortæller, at de gamle erhvervsområder, fra før erhvervsmasterplanen, er blevet nedprioriteret. *"Og der er der måske nogle af de eksisterende virksomheder, der kan føle, at de ligesom er blevet prioriteret ned."*

54.45

Har det skabt nogen problemer?

"Jo, det har skabt lidt irritation omkring nogle løfter, der tidligere måske er givet til dem. Af et tidligere byråd."

55.00

Men det kan I godt se ud over?

"Det prøver vi jo."

55.00

Hvor vigtigt er det at tilfredsstille alle interessenter?

"Jamen, man skal nok gøre det helt klart, man kan ikke tilfredsstille alle. Det er en umulig opgave. Og der kan man sige, at det der med fremtidsperspektivet, det er det overordnede. Så hvis der er en stor konflikt mellem fremtid og her og nu, så har vi været i stand til at holde fast i fremtidsperspektivet."

55.30

Hvad er det for nogle politiske værdier, I prioriterer i planlægningen?

"Den var svær. . . Det er jo vækstrevet. Altså, vi har en helt klar drøm eller vision om at vokse og blive større, og forandre byens image."

56.15

Er der overensstemmelse mellem de faglige og politiske værdier i planlægningen?

"Ja, det synes jeg da. Fordi de politiske visioner, vi melder ud, de bliver faktisk brugt i planlægningen."

57.15

For at snakke lidt politikfarve; er det ikke svært som venstremand at sige nej til virksomheder og argumentere for det i forhold til ideologien?

"Det er det jo, hvis man mener, at det at være erhvervsvenlig, det betyder, at man skal servicere enhver, der henvender sig. Men hvis man kigger på det, som jeg gør, sådan set fra et ledelsessynspunkt og også erhvervsvirksomhed, der prioriterer man jo også hver dag: Hvad er det vi vil, og hvad er vores mål? Hvem er det, vi vil ramme? Det er jo nøjagtig det samme. Altså, vi fører endda nok også den samme metode, som anvendes i det praktiske erhvervsliv. Og det synes jeg sådan set, at jeg fint kan argumentere for, at vi driver kommunen som om, det var en forretning. Og det vil sige, at i enhver forretning er der nogle ting, man må prioritere op og nogle ting ned. Men det er en af dem, lige præcis det der med at sige nej, hvor vi bliver udsat for kritik, altså: "Hvorfor sagde I nej til dem?""

58.10

Er der andre punkter, hvor du mener, at din politiske farve er i konflikt med planlægningen i Fredericia Kommune?

"Nej [grinen], der er kun et sted, hvor man sådan bliver udsat for det. Det er faktisk ikke lige noget med den konkrete planlægning at gøre, det er mere, og det gælder i virkeligheden nok begge partier, altså, når man kører en planlægning, som vi gør, det hedder jo så konsensuspolitik. Det betyder selvfølgelig, at den enkelte partifarve bliver udvasket. Og det giver i de større partier ævl med baglandet. De synes, at: "Hvor er I henne?""

58.55

Så man kan sige, at I på mange måder har tilsidesat ideologierne for at...

"Ja, netop, og det giver bøvl med baglandet. Altså, der er ligesom en konflikt mellem det driftsmæssige synspunkt og så det partiideologiske."

59.15

Hvor meget betyder byrådssammensætningen for planlægningen? Det lader jo ikke til, at det betyder så meget i Fredericia Kommune...?

"Jo, nææ, nej, det gør det ikke. Men det jeg siger, det er, at i virkeligheden ens person, der bestemmer. Men alligevel betyder det noget, fordi grunden til, at der skete et skift for otte år siden, det var at Socialdemokratiet mistede deres absolutte flertal. Og var det ikke sket, så tror jeg, det har set helt anderledes ud. Altså, det var helt afgørende. Og så døde borgmesteren så også. Det skaber selvfølgelig altid en forandring. Men altså, det var helt afgørende, at de ikke havde flertallet."

59.50

Kan du uddybe det? Hvad har det lokal betydet? Hvad tror du ellers, der var kommet?

PH fortæller, at Fredericia var en traditionel socialdemokratisk by, *"nok med en lidt konservativ fagbevægelse og andre, der egentlig trak i trådene. Og det er jo ikke dem, der sådan ønsker forandring. I virkeligheden kan man sige, at den socialdemokratiske ledelse har haft bedre muligheder for at gennemføre det her, qua at de ikke havde flertallet. Jamen, fordi de havde et argument med sig: "Jamen, vi skal jo også skabe et flertal." Hvorimod, hvis de havde været sig selv, så ville de traditionelle socialdemokratiske kræfter kunne havde bestemt. Så det var en helt afgørende ting. Og det har selvfølgelig gjort, at vi [venstrepolitikerne] haft stor indflydelse på det. Selvom det nu er den primære konstellation med SF, så har vi været med i det. Vi har alle sammen været med. Men det er jo også det, der udvasker de der politiske markeringer."*

1.01.00

Hvordan ser du planlæggernes rolle i forhold til politikerne? Er de managere, der skal sørge for at få jeres planer igennem, eller er de den faglige udviklingskonsulent, der skal lave nogle spændende planer, eller er de en form for procesplanlægger, der skal sørge for at tilfredsstille interessenterne? Eller hvordan ser du det?

"Jamen, de er det hele. Jeg opfatter helt klart min rolle som bestyrelsesformand i en veldreven organisation. Min rolle er ikke er hverken at kreere de praktiske planer eller at gennemføre dem. Det er forvaltningens opgave. Jeg får præsenteret nogle ideer til beslutning, dem tager vi [politikere] stilling til, hvad vej vi synes vi skal gå, og så udstikker vi nogle rammer og visioner, og så er der nogen der sørger for, at de bliver udført. Og det stoler vi i almindelighed på. Det er klart, at hører vi så noget andet, så kan der være anledning til, at vi skal påpege det. Men altså, jeg kommer ikke på forvaltningen hver dag. For at bruge det som illustration. Og der er rigtig mange, der ikke engang aner hvem jeg er."

1.02.15

Det var ellers mit indtryk at de gjorde, da jeg interviewede planlæggerne.

"Jo jo, men nu sagde jeg, at jeg tiltrådte efter en formand, der havde været modsat, hvor han sådan set næsten var ude på entreprenørgården og sætte folk i gang om morgenen. De kunne ikke i begyndelsen forstå, at jeg ikke kom derud."

1.02.25

Hvor meget betyder personen, der sidder som formand for Teknisk Udvalg, for plankulturen?

"Der hvor det har betydning, er netop jo på tilgangen til det. Har man meget en holdning om, at forvaltningen klarer alt det der, eller har man den modsatte, at man gerne vil være med i detaljen selv. Det har jo stor betydning for kulturen. Ikke så meget på... Jo, selvfølgelig har det også betydning for processen. [...] Rækkefølgen af, hvordan du præsenterer en sag kan jo have helt afgørende betydning for, om den bliver besluttet. Altså, hvis du gør det, og der skal man tænke i kommunikation, altså, hvis man gør det forkert, så kan man tabe den på gulvet."

1.03.20

Synes du planlæggerne er gode til at præsentere sager?

Overordnet ja, synes PH, men de kunne være bedre til at tænke i præsentation og kommunikation allerede fra fase et. PH fortæller, at der generelt er en åbne postlister i FK, hvorfor man som politiker kan risikere, at der er en artikel i avisen om en klage inden man selv har læst den. *"Så man skal tænke tingene grundigt igennem. Og det tror jeg, vi bliver bedre og bedre til, men det er jo en proces, for typisk er arkitekter og ingeniører jo ikke sådan uddannet til være kommunikerende, så det skal de jo lære."*

1.04.30

Jeg har forstået, at der en gang har været ansat en kommunikationsmedarbejder i planteamet...

"Det var en af fiaskoerne, at vi ikke fik det fortsat. Der gik der nemlig ged i det. Der var sket en eller anden formel fejl i den der ansættelse, og så havde vi lige præcis sådan en diskussion omkring, hvem var det, at der bestemte. Og det var sådan et helt specielt eksempel på, hvordan tingene i virkeligheden kan udvikle sig. Dagbladet, det var i den sidste byrådsperiode, sådan et halvt år efter han var tiltrådt, så fik de den ide, at de ville spørge alle politikerne om, de syntes embedsmændene havde for meget magt. Og så ringede de rundt til alle byrådsmedlemmer, og der var nogle af byrådsmedlemmerne, for hvem det var første gang, at der var en journalist, der ringede til dem. I virkeligheden burde de have sagt: "Det vil jeg ikke udtale mig om," men det gør man ikke, når det er første gang, at der ringer en journalist frivilligt. Så for at man skal sige et eller andet, så sagde de sådan et eller andet: "Jamen, det kunne da godt være, at de havde det." Og hvis de sagde det, så blev det talt sammen sådan, at de [embedsmændene] havde for meget magt. Og så kom der en forsidehistorie: "To tredjedele af byrådspolitikerne mener, at embedsmændene har for meget at skulle have sagt" [Grinen]."

1.05.45

Var det rettet præcis mod kommunikationsmedarbejderen eller embedsmændene generelt?

"Jamen, næ næ, det gik på embedsmændene i almindelighed. Og så betød det, at der kom en vældig debat, og den kom så lige præcis til at handle om den kommunikationsmedarbejder. Og det var sådan en helt, i virkeligheden detalje, der lige pludselig fik fokus. Og det gjorde så, at det projekt blev skrinlagt. Det var faneme en god ide. Han var med til møderne, og han kunne tale, og han var god til det. Det har ærgret mig siden, at den faldt på jorden. Også fordi, at så var der nogle politikere, der forfulgte det der, altså for at markere sig selv. Der fik vi ødelagt noget, der var en genial tanke."

1.06.30

Mener du embedsmændene har meget magt? Det er jo dem, der sidder og udarbejder og formulerer forslagene?

"Jeg mener, at de har den magt, som vi giver dem. For mig har de den, de skal have. Altså, jeg ønsker, at det er dem, der skal køre forretningen, så skal de jo også have værktøjerne."

1.06.50

Du snakker meget om, at du ser kommunen som en virksomhed. Er det den generelle opfattelse blandt politikerne?

"Jo, i hvert fald blandt dem, der sådan har været med til at tegne det. Det kan godt være, vi kan finde nogen, der uenige i det synspunkt. Eller det kan vi. Men altså, det har været en trend, der har været i stand til at blive en vinder. Man har været i stand til at føre det synspunkt sådan ret godt igennem."

1.07.20

Når kommunen organisatorisk drives som en virksomhed, er det også den måde I tænker planlægning? Er det den økonomiske tankegang, hvor det handler om at få gode arbejdspladser, så der kommer nogle skattekrone ind og så videre?

"Ja, det er helt overordnet drevet på den måde. Det er sådan set... Det undlader borgmesteren ikke en eneste chance til at fortælle."

1.07.45

Så det er et meget økonomisk rationale, der ligger bag?

"Ja, det er helt klart."

1.08.00

Vi har snakket lidt om, hvorfor du tror, dette økonomiske rationale ligger bag planlægningen. Har du andet, du vil uddybe dertil?

"Nej, altså, så kan man sige det økonomiske rationale, men det er lidt en afart af det, men så kan man sige, at Fredericias største udfordring er jo at ændre omverdenens opfattelse af byen. Det er vores største handicap. Vi har fået lavet sådan en imageanalyse [grinen], og situationen er den, at dem som ikke kommer fra Fredericia, der er sådan set ikke noget negativt, for de aner ikke, hvad det er. Altså, det er sådan en by, man kører fordi. Det er det, de ved. Og så kan det være, at de kan huske, at der var noget med storstene og noget forureningen engang i 50'erne. Det er det. Det er nærmest neutralt, men jo tættere du kommer på Fredericia, jo mere negativ er befolkningen om sig selv. Det er lidt en udfordring, at dem, der praler mindst om Fredericia, er dem, der bor her. Og det er ikke fordi, de ikke er glad for at bo her, men jeg tror, det er sådan lidt psykologisk. Det er fordi, de igennem mange år har fået så mange tæsk, og hvis du nu sagde, at du kom fra Fredericia: "Nåh, er du overlevet?" var vitsen så [grinen]. Så oparbejder man sådan en kultur, at så praler man ikke af sig selv. Fordi man gider ikke prale, hvis de andre så griner. At komme ud af den der cirkel, det har været en stor, og er stadig, en udfordring. Så det er en form for mindreværds kompleks."

1.09.25

Hvad er det, der har hjort, at I er på vej ud af denne cirkel?

"Jamen, succes. Det er den eneste måde, vise nogle resultater. Jamen, der er ikke andre veje ud af det her. Så derfor, den der med masterplanen på erhverv, der virkelig lykkedes, jamen, det starter den modsatte, fordi så siger folk: "Det kan også godt være, at det der midtbyplan, det kan være, at det lykkedes." Så begynder du at få de der indre kredse til at tale om noget positivt i stedet for at tale negativt. Og så kører det den rigtige vej."

1.10.50

Har det betydet noget for ejerskabet, at man eksempelvis har kaldt det en erhvervsmasterplan, i forhold hvis det havde været en del af en kommuneplan, som man har mange andre steder?

"Ja, det tror jeg helt sikkert. Nu spurgte du før om det der med de der fire planer. Der har det nok lige præcis en betydning, fordi du får fokus. Hvor kommuneplanen, det lyder bureaukratisk. Det lyder rigtig bureaukratisk, men hvor en erhvervsmasterplan, det er der lidt dynamik i, boligplan, det er der dynamik i. Det tror jeg er rigtig vigtigt. Igen det der med kommunikation. Det er til at kommunikere til folk, hvor kommuneplanen kan du sgu ikke få nogen til at interesse sig for."

1.11.30

Har du andet, du synes er relevant?

"Naj, jeg har vist også fået sagt meget [grinen]."

SYNOPSIS

Plankultur er et forholdsvis nyt begreb i den danske plandebat, men det er imidlertid et væsentligt begreb i diskussionen af, hvordan den fysiske planlægning kan ændres og forbedres. Fysisk planlægning bliver i stigende grad mere kompleks, og den kommunale planlægning er en differentieret størrelse, der kan variere fra kommune til kommune, da der ikke eksisterer ét samlet, tydeligt rationale for den fysiske planlægning for nuværende, ligesom konteksten for planlægningen er under forandring. Det er således i vid udstrækning den enkelte kommunes forståelse for planlægning, syn på god og dårlig planlægning, traditioner med videre, det vil sige den lokale plankultur, der bliver afgørende.

Selvom plankultur er kommet på dagsordenen, forbliver det et ukonkret begreb, som kan og bliver opfattet forskelligt. Hvis plankultur skal være et centralt begreb i den fremtidige diskussion af, hvordan planlægningen kan ændres og forbedres, er det nødvendigt, at alle har samme forståelse, hvorfor denne rapport indeholder en definition og en model for, hvordan man konkret kan snakke om plankultur i en kommune.

Plankultur har generelt ikke været et eksplicit studieobjekt før, hvorfor budene på, hvordan plankulturen kan ændres, begrænser sig til et eksempel- og best practice niveau. I denne rapport er der med udgangspunkt i et case studie af plankulturen i Fredericia Kommune udpeget nogle overordnede faktorer, som har indflydelse på udviklingen af plankultur. Overordnet har denne rapport således bidraget med at sætte 'en finger på plankulturen'.