

**Evaluering af arbejdet i
Region Sønderjylland-Schleswig 2000-2004**

Anne-Mette Hjalager
Advance/1
Gustav Wiedsvej 10
8000 Aarhus C
Telefon 86 20 20 00
Email: anne-mette.Hjalager@advance1.dk

December 2004

Indholdsfortegnelse

1. Baggrund og referenceramme	4
1.1. Den dansk-tyske grænseregion	4
1.2. Organiseringen af samarbejdet i grænseregionen	5
2. Formålet med og tilrettelæggelsen af evalueringen	7
2.1. Formålet med evalueringen	7
2.2. Evalueringens tilrettelæggelse	7
2.3. Svarmaterialet på spørgeskemaet og interviews	8
3. Aktiviteter i Region Sønderjylland-Schleswig	9
3.1. Indledning	9
3.2. Miljø og naturbeskyttelse	9
3.3. Regionplanlægning, landdistrikter og trafik	10
3.4. Sundhed og sociale forhold	11
3.5. Ungdom og sport	11
3.6. Erhvervsudvikling, arbejdsmarked og uddannelser	12
3.7. Kultur, ligestilling og sprog	14
3.8. Presse- og PR-aktiviteter	15
3.9. Andre aktiviteter	16
3.10. Konklusioner	17
4. Temaer for samarbejdet i Region Sønderjylland-Schleswig	18
4.1. Indledning	18
4.2. Temaernes vægt	18
4.3. Fremgangsrigtige temaer	20
4.4. Konklusioner	22
5. Region Sønderjylland-Schleswigs organisatoriske sammenhængskraft	23
5.1. Indledning	23
5.2. Regionalrådets ansvar og opgaver	23
5.3. Bestyrelsens ansvar og opgaver	25
5.4. Udvalgenes ansvar og opgaver	26
5.5. Faggruppernes ansvar og opgaver	27
5.6. Regionskontorets ansvar og opgaver	28
5.7. Afgrænsning i forhold til andre aktører	30
5.8. Konklusioner	31

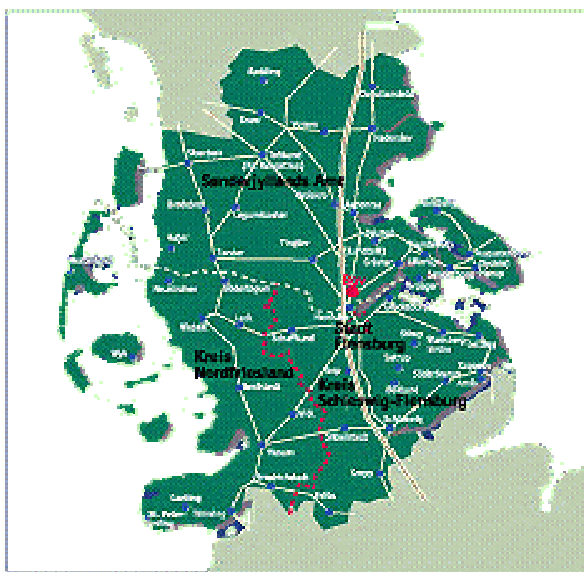
6. Region Sønderjylland-Schleswigs effekter	33
6.1. Indledning	33
6.2. Effekter	33
6.3. Regionen som dagsordenssætter	34
6.4. Barrierer for effektopnåelsen	35
6.5. Løftestangeffekter	36
6.6. Konklusioner	37
7. Regionens image udadtil	39
7.1. Indledning	39
7.2. Rekruttering af aktører	39
7.3. Opmærksomhed fra offentligheden	40
7.4. Metoder i imagepleje og markedsføring	41
7.5. Konklusioner	42
8. Hovedkonklusioner, analyse og anbefalinger	43
8.1. Indledning	43
8.2. Hovedkonklusioner	43
8.3. De fire selvforståelser	45
8.4. Anbefalinger	52

”..the difficulty lies, not in the new ideas, but escaping from the old ones”
John Maynard Keynes

1. Baggrund og referenceramme

1.1. Den dansk-tyske grænseregion

Region Sønderjylland-Schleswig omfatter Kreis Nordfriesland, Kreis Schleswig-Flensburg og Stadt Flensburg i Tyskland samt Sønderjyllands Amt i Danmark. Arealmæssigt er den danske og tyske side omtrent lige store, men Sønderjylland er tyndere befolket end Schleswig - med henholdsvis ca. 253.000 og 442.000 indbyggere. Regionens største by er Flensburg med 85.000 indbyggere.



Sønderjylland og Schleswig er udkantsregioner i de respektive nationalstater. Områderne har gennem mange årtier måttet leve med højere arbejdsløshed end andre regioner. Selv om der findes talrige succesrige virksomheder og en veludbygget offentlig sektor, går videnstunge erhverv og aktiviteter ofte uden om regionen. I de senere år har vilkårene især været vanskelige i Schleswig, som lige som andre regioner i Tyskland har mærket konsekvenserne af genforeningen.

Historien har sat sig dybe spor i bevidstheden i regionen. En vis afstandtagen til hinanden har i lange perioder ikke været ualmindelig. Den administrative indretning har ligeledes betydet, at man helt naturligt ”vendte ryggen til hinanden” og orienterede sig henholdsvis mod nord og

syd. Befolkningerne har dog været knyttet sammen med forskellige bånd, herunder ikke mindst familiemæssige. Dagligdags fænomener som TV-kiggeri og grænsehandel er ikke uden effekt for kundskaberne om hinandens samfund og sprog. Sideløbende finder der dog en mere global orientering sted, hvilket er med til at give nye perspektiver for regionens befolkning og erhvervsliv.

Regionen har nationale mindretal på begge sider af grænsen, hvis organisationer, interesser og aktiviteter altid har været omgærdet med en selvfølgelig accept. Praksis har vist, at det er muligt for mindretallene at folde sig ud i samdrægtighed med de nationale kulturer. Gennem flere årtier har grænseregionen og mindretallene høstet stor international anerkendelse for den så godt som konfliktfri håndtering af mindretalsinteresserne.

Samarbejdet i den dansk-tyske grænseregion rækker tilbage til 1950'erne. Både myndigheder og organisationer involverede sig i bestræbelserne på at styrke de konstruktive relationer, blandt andet for at løse fælles miljøproblemer og for at udnytte og udvikle de rige kulturelle ressourcer i regionen.

Siden Danmarks medlemskab af EU fra 1973 blev samarbejdet yderligere styrket, og de markeds-mæssige bånd blev tættere. De politiske kontakter var dog stadig fortrinsvist af mere uforpligtende karakter. EU's ganske omfattende satsninger for at skabe velfungerende grænseregioner har ikke mindst i de seneste to årtier været et omdrejningspunkt for visionerne i Sønderjylland og Schleswig. EU allokerede også økonomiske midler til at sætte gang i helt jordnære og eksperimentelle projekter. Satsningerne satte skub i udnyttelsen af nye samarbejdsflader, for eksempel inden for uddannelse og arbejdsmarkedsforhold. Nogle af disse samarbejder har båret frugt, andre i mindre grad, men fælles for dem er, at interessen for hinandens forhold er øget, og der er knyttet værdifulde personlige netværk.

1.2. Organiseringen af samarbejdet i grænseregionen

I 1997 blev "Region Sønderjylland-Schleswig" etableret med det overordnede formål gennem et intensiveret samspil at styrke regionens erhvervmæssige og kulturelle udvikling. Tanken var at fremme kontakterne mellem virksomheder, befolkning, organisationer og myndigheder samt at drage nytte af både forskelligheder og ligheder. Man formulerede en række brede emner for fælles interesser, herunder erhvervs- og arbejdsmarkedspolitik, kultur, infrastruktur, sprogkendskab, miljøforbedring, levevilkår, åben-land-udvikling, fysisk planlægning, kystsikring og redningsvæsen, grænsependling og generel international kulturforståelse.

Der blev stiftet et Regionalråd med det overordnede ansvar for koordinering af de grænseoverskridende anliggender. Rådet består af 42 medlemmer, med halv repræsentation fra hvert af de to lande. En mindre bestyrelse på 8 medlemmer har ansvaret for ledelsen af samarbejdets implementering. Denne opgave understøttes fagligt og administrativt af Regionskontoret.

Der nedsættes udvalg bestående af medlemmer fra Regionalrådet med supplement af politiske repræsentanter og i visse tilfælde fagpersoner, som ikke er medlem af Rådet. Udvalgene, der begyndte deres arbejde i 2001, arbejder med konkrete aktiviteter og indsatsområder. I alt seks udvalg beskæftiger sig i øjeblikket med afgrænsede opgaver under følgende overskrifter:

- Udvalget for miljø og naturbeskyttelse
- Udvalget for regionplanlægning, landdistrikter og trafik
- Udvalget for sundhed og sociale forhold
- Udvalget for ungdom og sport
- Udvalget for erhvervsudvikling, arbejdsmarked og uddannelser
- Udvalget for kultur, ligestilling og sprog.

Udvalgene blev vigtige omdrejningspunkter i Region Sønderjylland-Schleswigs arbejde efter den første evalueringsrunde i 2000. Her konstateredes, at det var vanskeligt at nå konkrete resultater i en så stor forsamling som Regionalrådet. Udvalgene understøttes af udvalgssekretærer, som er embedsmænd fra de involverede offentlige myndigheder. Regionskontoret er sparringspartner for udvalgene og udvalgssekretærene, ligesom Regionskontoret udmønter de fleste af de initiativer og beslutninger, som udvalgene tager.

Endvidere findes der fire faggrupper, hvor andre aktører med interesser i det grænseregionale samarbejde kan deltage og udvikle konkrete aktiviteter og projekter:

- Den dansk-tyske kvindegruppe
- Faggruppen for sprog og interkulturel forståelse
- Faggruppen ”Sport i regionen” SPOREG
- Ungdomsforum.

En forvaltningsgruppe er sammensat af de ledende embedsmænd fra de fire forvaltninger, som betjener bestyrelsens medlemmer. Gruppen er med at til vedligeholde kontakterne ind i de respektive forvaltninger.

Regionskontoret er den administrative forankring for Region Sønderjylland-Schleswig. Det er beliggende i Bov sammen med andre regionale funktioner og centralt ved motorvejsnettet. Kontoret er bemanded med 6 personer, med et samlet årsværk på 5,2. Dets opgaver er:

- At være sekretariat for Regionalrådet, herunder at forberede og følge op på møder i rådet
- At være sekretariat for udvalgenes og faggruppernes arbejde
- At være en ”åben linie” og formidlingscentral for borgere, virksomheder og organisationer, som har ideer og forslag til det grænseregionale samarbejde, og som ønsker at finde samarbejdspartnere
- At være kontakttled til Interreg og andre kilder til projektf finansiering
- At sprede information om Region Sønderjylland-Schleswigs arbejde og om grænseregionale problemstillinger i almindelighed og at styrke debatten herom.

Arbejdet i Region Sønderjylland-Schleswig finansieres af de regionale myndigheder på begge sider af grænsen. Konkrete projekter vil skulle (med)finansieres ved projektmidler, først og fremmest fra de europæiske strukturfonde, hvor Interreg er en særligt vigtig kilde. Region Sønderjylland-Schleswig råder over en årlig budgetsum på ca. 3 mio. kroner/ 402.685 Euro, hvortil kommer 1,2 mio. kr/ 161.074 Euro, som er øremærket til finansiering af projekter inden for kultur- og ungdomsarbejde.

2. Formålet med og tilrettelæggelsen af evalueringen

2.1. Formålet med evalueringen

Regionalrådet skal med 3 års mellemrum gennemgå og vurdere sit arbejde med henblik på eventuelle ændringer og justeringer. Det er vigtigt at tage højde for opnåede resultater og sætte ind der, hvor effekten og effektiviteten er størst. Forandringer i omverdenen kan sætte samarbejdet over for nye udfordringer. Også dette skal reflekteres med henblik på at vurdere, om der er brug for ændringer i samarbejdets formål, indhold eller organisering.

Evalueringen skal fremskaffe et grundlag for bestyrelsens og Regionalrådets drøftelser i 2005.

Udgangspunktet for evalueringen er således det nuværende aftalegrundlag og organisatoriske set-up, samt aktiviteter gennemført i perioden 2001-2004.

Evalueringens hovedspørgsmål er grupperet under nogle relevante og logiske strategioverskrifter, som kan guide Regionalrådets og bestyrelsens drøftelser. Det er hermed hensigten ikke blot at levere en sammenhængende analyse af den stedfundne udvikling og synspunkter herpå, men også at skabe en så kort vej som muligt fra analyse og anbefalinger til efterfølgende handlinger. Ud fra det hensyn er evalueringen struktureret under følgende fire emnekredse:

- Temaer for samarbejdet i Region Sønderjylland-Schleswig
- Region Sønderjylland-Schleswigs organisatoriske sammenhængskraft
- Region Sønderjylland-Schleswigs effekter
- Regionens image udadtil.

Disse fire emnekredse er overskrifter for fire hovedafsnit i rapporten. Sammenfatning, analyse og anbefalinger er samlet i afsnit 8, som den travle læser kan springe frem til.

2.2. Evalueringens tilrettelæggelse

Evalueringen anvender flere hinanden supplerende undersøgelsesmetoder.

Desk research: Evaluator gennemgik dokumenter omkring Region Sønderjylland-Schleswigs styring og ledelse, herunder relevante mødereferater, notater, budgetter og statistik. Endvidere

blev med Regionskontorets assistance undersøgt materialer om projekter og aktiviteter, markedsføring og PR.

Interviews med aktører: En meget væsentlig del af evalueringen bestod i indhentning af informationer og vurderinger hos medlemmer af råd, bestyrelse, udvalg og sekretariat. Dette skete på basis af interviewguides, som indholdsmæssigt lå op ad de fire emnekredse, jf. ovenfor. Der er gennemført 27 interviews. Hertil kom interviews med de ansatte ved Regionalkontoret.

Spørgeskema: Der blev konstrueret spørgeskema, ligeledes centreret om de fire hovedemnekredse. Skemaet blev stilet til samtlige aktører i Regionalråd, bestyrelse og udvalg samt til deltagere i faggrupper og diverse andre aktører, i alt 105 personer. Respondenterne blev også anmodet også at give deres mening til kende om centrale politiske overvejelser, fx i forbindelse med ændringer af Region Sønderjylland-Schleswig organisation og arbejdsform i de kommende år. Spørgeskemaet blev behandlet i dataprogrammet SPSS.

Respondenterne i denne evaluering var for størstepartens vedkommende højtplacerede politikere, embedsmænd og organisationsfolk. Man må konstatere, at de hyppigt – med tidspres som forklaring – afslog at deltage i evalueringen. Nogle begrundede deres tilbageholdenhed med, at de kun havde deltaget i arbejdet kort tid. Trods mange forsøg var det i nogle tilfælde ikke muligt at træffe udvalgte interviewpersoner telefonisk eller personligt. Brugen af forskellige hinanden supplerende kilder er et middel til så vidt muligt at kompensere og give alle mindst én chance for at komme til orde.

Udkast til evalueringen blev drøftet med medarbejdere ved Regionskontoret med henblik på at indhente supplement og korrigere eventuelle faktuelle fejl. Synspunkterne og anbefalingerne er evaluators.

2.3. Svarmaterialet på spørgeskemaet og interviews

Spørgeskemaet er sendt til 105 personer, som omfatter stort set hele Regionskontoret kontakliste til personer som er centrale for og aktive i organisationens arbejde.

	Antal respondenter, spørgeskema	Antal interviewede
Danske respondenter	24	14
Tyske respondenter	34	13
Regionskontor		4
I alt	58	31

Der er gennemført én rykkerrunde for spørgeskemaerne.

3. Aktiviteter i Region Sønderjylland-Schleswig

3.1. Indledning

I dette afsnit gennemgås kortfattet de aktiviteter, som blev sat i værk i Region Sønderjylland-Schleswig i perioden 2001-2004. Formålet er at give et indledende overblik over organisationens arbejdsform, og hvad man har beskæftiget sig med.

Man må konstatere, at det ikke er nogen simpel sag at redegøre præcist for Region Sønderjylland-Schleswigs aktiviteter i perioden 2001-2004. Der er fire hovedårsager hertil:

- For det første indgår Region Sønderjylland-Schleswig oftest i partnerskaber med andre om at igangsætte og vedligeholde projektaktiviteter, og man er derfor hverken alene om arbejdsbyrderne eller for den sags skyld æren for det, som lykkes.
- For det andet fungerer Regionalråd og udvalg i et politisk rum, og arbejdet er også en proces. I forbindelse med møder m.v. er opgaven at forstå hinandens situation og med dette fundament at påvirke politiske dagsordner og øve indflydelse, og ikke kun at sætte konkrete ting i værk.
- For det tredje rækker nogle af aktiviteterne hen over en længere tidsperiode, og der arbejdes stadig på aktiviteter og projekter, som blev startet før 2001.
- For det fjerde er Region Sønderjylland-Schleswig ikke forsynet med mål, strategier, og kun sporadisk med handlingsplaner og aktivitetsbudgetter. Ud over mødereferater benytter man sig ikke af systematiske rapporteringsmetoder, for eksempel projektlister, timeopgørelser, milepælsmålinger o.l. Det er derfor heller ikke muligt at angive præcist, hvor vægten i arbejdet lægges.

Oversigten bygger på dokumenter fra og interviews med Regionskontoret. Den er delt op i projektaktiviteter under de seks temaer, presse- og PR samt andre aktiviteter.

3.2. Miljø og naturbeskyttelse

Miljø, naturbeskyttelse og vandkvalitet var blandt de første emner i det dansk-tyske samarbejde, og selv om miljøproblemerne i Flensborg Fjord er reduceret dramatisk, så er der andre opgaver at tage fat på. Følgende aktiviteter har blandt andet været i porteføljen siden 2001:

- Erfaringsudveksling om biogas, energiplanlægning og affaldshåndtering. Medarbejdere i relevante forvaltninger og organisationer på begge sider af grænsen har været på studiebesøg ved forskellige miljø- og energianlæg. Målet var i første omgang få øget kendskab til metoder, som er bragt i anvendelse i det andet land og på den baggrund vurdere mulighederne for samarbejde.
- Skibssikkerhed i Nordsøen og håndtering af oliespild fra skibe og boreplatforme. Udarbejdelse af resolution til regeringerne om skærpelse af reglerne.
- Drøftelse af grænseværdier for forurening og om den fortsatte overvågning af miljøet i Flensborg Fjord.
- Naturgenopretning af Kruså Tunneldal og en indretning af stier og andre besøgsfaciliteter samt formidling af initiativet lokalt og i forbindelse med turisme.
- Etablering af vådområder med særlig henblik på beskyttelse af tre truede dyrearter.
- Drøftelser af metoder for naturpark-management med udgangspunkt i Nationalpark Wattenmeer.
- Fremadrettede diskussioner om langsigtede kystsikringsproblemer ved Vadehavet. Dette er i klar forlængelse af dige-samarbejdet, som rækker langt tilbage i tid.
- Drøftelser af samarbejde omkring implementeringen af EU's politikker og direktiver om vandmiljø.
- Fælles skovrejsning på tværs af grænsen med deltagelse af private og statslige skov ejere.

Der tages også andre emner op til gensidig orientering og fælles drøftelse. Ikke alle program-punkter i udvalgets arbejde kan eller bør omsættes i projekter.

3.3. Regionplanlægning, landdistrikter og trafik

Infrastrukturen er hovedomdrejningspunktet for aktiviteter under denne overskrift. Man ser trafikforbindelserne som en væsentlig forudsætning for både konstruktive samarbejder og for et bedre integreret arbejdsmarked. Følgende initiativer har været centrale i arbejdet siden 2001:

- Forbedring af togforbindelserne over grænsen. Det er lykkedes at skære ventetiden ved grænsen væsentligt ned, og servicen er forbedret ved gennemgående tog mellem Jylland og Hamborg.
- Undersøgelser omkring etablering af grænseoverskridende busruter og åbning af togforbindelse mellem Tønder og Niebüll. Billetsamarbejde er også bragt frem. Disse initiativer er under implementering.

- Undersøgelser om fælles lufthavnsudvikling i Sønderborg, hvilket dog ikke har båret frugt.
- Planlægning af off-shore vindmølleparker og samarbejde i vindmølleindustrien og med myndighederne.
- Udvalget inden for dette område drøfter mulighederne for at få regionplanerne på begge sider af grænsen til at hænge bedre sammen. Der er fordele ved at se regionens bymønstre, naturressourcer og infrastrukturer i en helhed, frem for fragmenteret. En regionplan, som ”åbner sig” vil for eksempel kunne lede til genovervejelser omkring lokaliserings af offentlige investeringer i vejinfrastruktur, affaldsbehandlingsanlæg m.v.

Der har ikke været igangsat initiativer for at fremme udviklingen i landdistrikterne.

3.4. Sundhed og sociale forhold

Sundhedsvæsenet er et af de omkostningstunge offentlige indsatsområder, og der er stor politisk fokus på at udnytte ressourcerne bedst muligt og samtidig sikre et højt serviceniveau. En nedbrydning af grænserne kan lede til en mere optimal og fleksibel ressourceudnyttelse. Strukturerne inden for sundhedsområdet er dog ret forskellige i Danmark og Tyskland, hvilket er en udfordring for samarbejdet. Den væsentligste forskel er, at sundhedsvæsenet i Tyskland drives i både privat og offentligt regi i forskellige kombinationsformer, hvor det i Danmark i overvejende grad er en offentlig opgave. Region Sønderjylland-Schleswig har lagt energi ind i følgende:

- Synliggørelse af aftale om strålebehandling af danske kræftpatienter ved hospitaler i Flensborg. Det forkorter patienternes rejsetid betragteligt, og det betyder bedre ressourceudnyttelse både på danske og tyske behandlingssteder.
- Aftale om ambulancekørsel på tværs af grænsen. Formålet er at sikre patienter den hurtigst mulige transport til behandling og en bedre udnyttelse af materiel og ressourcer.
- Sønderinger af muligheder for samarbejde inden for psykiatrien, inden for telemedicin og om mikrobiologisk forskning.
- Drøftelser af samarbejder inden for det sociale område, som endnu ikke er konkretiseret, men hvor der er fokus på mulighederne inden for ældreområdet.

3.5. Ungdom og sport

En styrket interkulturel forståelse starter med de unge. Både i Danmark og Tyskland er de unges orientering i stigende grad gået mod den engelsksprogede verden, og valg af sprog i skolen afspejler en ny global bevidsthed hos de unge. I Sønderjylland og Schleswig er der dog fortsat en stor interesse for dansk hhv. tysk. Regionen ser det som sin opgave at bidrage til, at

naboerne på den anden side af grænsen ikke glemmes som mulige samarbejdspartnere. Der er fokus på vilkårene for, at lærere og skolebørn kan bevæge sig på tværs af grænsen. Det er blandt andet sket gennem følgende:

- Skoleidrætsdage, som er gentaget i 2002, 2003 og 2004. Gennem et idrætsstævne med sport og leg får 6.-klasseselever fra mulighed for at møde hinanden. Der deltager 900 elever og deres lærere.
- Regionscup. Idrætsstævne for 7. og 8. klasser i 2000 og 2001.
- SpoReg, som varetager organiseringen af idrætsdagene, er et samarbejde mellem idrætsorganisationer nord og syd for grænsen. Fra 2001 til 2004 har også været gennemført 2 idrætskonferencer.
- Ungdomsforum, hvor elever i 16-18-årsalderen fra fire skoler på hver side af grænsen mødes to dage omkring fælles opgaver, samvær m.v.
- Drøftelser om samarbejdet mellem politiske ungdomsorganisationer hen over grænsen og på tværs af partiskel.
- Undersøgelser om unge i regionen, deres holdninger og fordomme og deres indstilling til at tage del i grænseoverskridende aktiviteter.
- Ungdomslederkonference.

Projektet "People to People" er et rammeprojekt finansieret af Interreg III A, og hensigten med det er fra 2005 at skabe en fleksibel finansiering til en række folkelige, kulturelle og sportslige arrangementer på tværs af grænsen. Det vil efter planen komme til at sætte ekstra skub i mange aktiviteter for børn og unge og inden for sportsverdenen og på kulturområdet i den kommende tid.

3.6. Erhvervsudvikling, arbejdsmarked og uddannelser

Grænsependlingen i regionen er relativt beskeden, nemlig ca. 2500 pendlere ved udgangen af 2003. Barriererne for grænsependling ligger blandt andet i de store forskelle i de sociale sikringsystemer og i skattesystemerne, som skaber usikkerhed for de, som måtte ønske at tage arbejde på den anden side af grænsen. Hertil kommer sprogvanskeligheder. Barriererne antages at bevirke, at arbejdstagernes kompetencer og kapaciteter ikke kommer til deres ret, og at virksomhederne ikke sikres en optimal medarbejdersammensætning.

Megen af aktiviteten inden for området erhvervsudvikling, arbejdsmarked og uddannelser koncentrerer om at gøre det lettere for både arbejdstagere og arbejdsgivere at udvide arbejdsmarkedet geografisk. Følgende aktivitet kan især nævnes:

- Infocenter Grænse. Der er i Padborg oprettet et kontor, hvis opgave er at besvare spørgsmål omkring grænsependling og om arbejdsmarkedsforhold og erhverv på tværs af grænsen. Kontoret åbnede d. 1.8.2004, og har i perioden fra august frem til og med

november 2004 haft 411 forespørgsler. Infocenteret giver bred basisrådgivning med hensyn til flytning, pendling og mange andre spørgsmål fra henvisning til erhvervscentre til spørgsmål om adresser på fx dyrlæger i Schleswig-Holstein. Infocenter Grænse forstår sig selv som del af et netværk og henviser også til de allerede eksisterende eksperter i fx arbejdsmarkeds-, forsikrings- og pensionsspørgsmål.

Erhvervsstrukturene er relativt forskellige på den danske og den tyske side, og selv om der findes samarbejdsrelationer mellem virksomheder og brancher, så er de temmelig sporadiske. Det har hidtil været vanskeligt at trække virksomheder ind i grænseregionale projekter og i udvalgs- og faggruppearbejde. Regionen har igangsat et analyse- og strategiarbejde inden for erhvervsområdet for hermed at få et bedre grundlag for den fremtidige indsats. Det færdiggøres i slutningen af 2004.

Region Sønderjylland-Schleswig finder, at især samarbejder inden for turismen vil kunne styrkes, blandt andet fordi man deler ressourcer i form af landskaber og attraktioner. På dette område er der siden 2001 iværksat følgende:

- Etablering af et rekreativt cykelstinet fra øst til vest, hvor grænsen krydses flere gange.
- Fjordkortet / Fördecard – et samarbejde, som giver oplysninger om og rabat på turistattraktionerne på begge sider af Flensborg Fjord. Projektet er indstillet igen.
- Forsøg på at skabe en cykelfærgerute mellem Holnæs og Brunsnæs.

Det er kendetegnende for både Sønderjylland og Schleswig, at ungdommen drager til andre regioner for at uddanne sig. Selv om der findes uddannelsesressourcer, for eksempel i form af det ekspanderende Universität Flensburg, er de ikke tilstrækkeligt bredspektrede til at holde på de lokale unge og til at trække andre unge til i større tal. Ses region Sønderjylland-Schleswig som en uddannelsesregion som helhed og ikke som to udkantsregioner, så er der mulighed for at skabe et underlag for større satsninger, mere specialisering og højere niveauer. Det er logikkerne bag de uddannelsessamarbejder, som er iværksat under bevågenhed og med stor opbakning fra Regionen:

- Samarbejde mellem Syddansk Universitet i Sønderborg og Universität Flensburg om en række uddannelser, blandt i internationalt management, sprog og kulturformidling samt energi- og miljømanagement.
- Tekniske uddannelser i samspil mellem SDU i Sønderborg, Fachhochschule Flensburg og Universität Flensburg.
- Løver Projektet er et fælles grænseoverskridende førlederkursus for ansatte i den offentlige forvaltning. Hensigten er på én gang at bygge nye kompetencer op og se disse kompetencer i et kulturelt perspektiv.
- Kursus for 20 folkeskolelærere fra hver side af grænsen med ekskursioner til attraktioner med stort læringsindhold på begge sider af grænsen. Kursus for 40 lærere i 2004. Formålet var at sætte gang i lærernes ”snebold-effekter” med henblik på, at ungdommen lærer regionen bedre at kende.

- Etablering af en dansk-tysk lærerforening for sproglærere med et foreløbigt medlemsantal på 35. Foreningen vil fremover arrangere kurser, workshops og udvekslinger af lærere og elever m.v.

3.7. Kultur, ligestilling og sprog

Der er lange traditioner i Sønderjylland og Schleswig for kulturelt og sprogligt samspil. Kulturlivet er i mindre grad afhængigt af faste institutionelle strukturer og kan i højere grad bevæge sig frit. Det kommer den grænseregionale kreativitet til gode.

Region Sønderjylland-Schleswig har siden etableringen været løftestang for en række kulturelle samarbejder. Der har blandt andet været fokus på bibliotekssamarbejde, mulighederne for to-sproget undervisningsmateriale og co-produktion inden for kunst og musik.

Siden 2001 har man i Regionen disponeret over en årlig pulje på godt 450.000 kroner/ 60.403 Euro, som kunne allokeres til kulturelle samarbejdsprojekter. I 2004 er puljen fordoblet med hjælp fra Interreg IIIA. Bevillingerne er dog i det store spil ret små beløb, men ofte tilstrækkeligt til at opmuntre initiativer og lette adgangen til anden medfinansiering. Inden for de seneste tre år har aktiviteterne blandt andet bestået i følgende:

- Børneteaterfestival med deltagelse af teatre fra Tyskland, Danmark og fra andre lande. Der sættes forestillinger op forskellige steder i regionen, og der afholdes seminarer for professionelle børneteaterfolk.
- Museumsguide med deltagelse af Museet på Sønderborg Slot, Cathrinesminde Teglværksmuseum og Kulturstiftung Schleswig-Flensburg.
- Orgelfestival med et større antal musikarrangementer og fremvisninger af orgler og orgelbyggeri i regionen.
- Læserække med skandinaviske forfattere.
- Dansk-tysk litteraturkonkurrence for kvinder med personlige grænsehistorier. Offentliggørelse i 2004 af vinderbidragene. Faggruppen for kvinder og ligestilling har gjort et stort forarbejde og redaktionelt arbejde.
- Dansk-tysk patchworkfestival i Løjt Kirkeby.
- Dansk-tysk udstilling med installationskunst.
- Flensburger Kurzfilmtage.
- Fælles aktionsuge for danske og tyske biblioteker i regionen.
- Fælles kunstudstillinger mellem Sønderjyllands Kunstmuseum, Tønder, og Richard Haizmann Museum, Niebüll.
- Stiftelse af en Kulturpris for Region Sønderjylland - Schleswig, der skal uddeles hvert 2. år. Den blev uddelt første gang i 2004 til Rødekro Musikskole og Jugendkantorei St. Marien i Flensburg.
- Teglkunst-udstilling.
- Projekt om folkedanse 1860-1920.
- Fælles folder om museer og institutioner, som formidler historien omkring 3-årskrigen 1848-1950.
- Træf for brandværnsorkestre.
- Dansk-tysk frimærkeudstilling.
- Teatersamarbejde mellem en dansk dramatiker og Stadttheater Flensburg.

- Produktion af CD med folkemusik fra regionen, herunder sange på regionens sprog og dialekter.
- Transportstøtte til skoleklassers gensidige besøg hos hinanden på tværs af grænsen.
- Rockfestival for ungdomsforeningerne i regionen.
- Seminar for amatørarkæologer.
- Idrætssamarbejde for hold indenfor amerikansk fodbold, med fælles træning og sprogundervisning.
- Malerisymposium i Højer.
- Forarbejder og undersøgelser i forbindelse med køpi af Nydambåden.
- Produktion af internetbaseret guide til 50 pædagogisk udvalgte udflugtsmål for skoleklasser i regionen.
- Natur-kulturfestival 2003, som var et mødested for producenter og forbrugere af økologiske fødevarer, byggeri, tøj, havekultur, energi og meget mere. Hverken producenter eller forbrugere var vant til at sætte deres markeder – eller deres livsstil – ind i et grænseoverskridende perspektiv.

Kvindens liv og vilkår er ganske forskellige i de to lande, og ligestilling føles som et noget mere aktuelt og påtrængende emne i Tyskland end i Danmark. Fællesnævnerne på tværs af grænsen er muligvis for tiden størst omkring vilkårene for kvindelige iværksættere og selvstændige. Der var været afholdt arrangementer for kvindelige virksomhedsledere, hvor hensigten var at lære hinanden og hinandens vilkår bedre at kende og måske skabe forretningsmæssige kontakter.

3.8. Presse- og PR-aktiviteter

Regionskontoret er den primære ansvarlige for informationsaktiviteter og PR. Presse- og PR-opgaven er i perioden 2001-2004 løst ved følgende redskaber:

- Udgivelse af 15 numre af InfoREGION. Bladet udkommer i 3400 eksemplarer og beskriver kortfattet aktiviteterne i perioden. Det udsendes til organisationer, myndigheder, uddannelsesinstitutioner, pressen m.v.
- Udbygning af hjemmesiden www.region.dk og www.region.de med flere oplysninger og links.
- Pressearbejde, hvor der i perioden 2003-2004 er udsendt 45 pressemeddelelser om aktiviteter i Regionalrådet, udvalgene samt om de enkelte projekter. Regionskontoret registrerer presseinteressen. I 2002 høstede man 211 presseklip, i 2003 173, mens man i 2004 frem til 1. okt. registrerede 248. Regionskontoret er i tæt kontakt med regionens dagblade, radio og tv med henblik på herigennem at øge synligheden. Schleswig-Holsteinischer Zeitungsverlag har i aviser, der omfatter den nordlige del af Schleswig-Holstein fra september 2004 hver tirsdag grænsependlerstof fra regionen og en klumme med spørgsmål omkring grænsependling, der leveres af Infocenter Grænse.
- Regionskontoret formidler andre publikationer, herunder undersøgelser af forskellige forhold i regionen gennemført af universitetsinstitutioner m.v. og leverer jævnligt artik-

ler om Region Sønderjylland-Schleswig til grænsekommunen Harrislees publikationer såvel som til AEBRs hvidbog.

- Der er en foredragsvirksomhed nord og syd for grænsen. Den omfatter både erhvervsvirksomheder og erhvervsorganisationer samt politiske foreninger og universiteter både nord og syd for grænsen.

3.9. Andre aktiviteter

Regionalrådet og bestyrelsen har ikke en formel politisk beslutningskompetence. Men med deres aktiviteter kan de søge at øve indflydelse på beslutninger i lokale, regionale og nationale fora. Man ønsker at ”flytte hegnspele” og rokke ved holdninger gennem en aktiv og velfunderet argumentation. Følgende mærkesager kan nævnes som udløbere af Regionalrådets arbejde i samarbejde med de berørte udvalg-+:

- Resolution om skibssikkerhed, hvor Regionalrådet har gjort opmærksom på behovet for at stramme op på reglerne om olieudslip. Rådets bekymring er ikke mindst de miljømæssigt meget sårbare vadehavsområder.
- Principerklæring om vindmølleparker.
- Mere dansk i de tyske skoler og tysk i de danske skoler. Regionalrådet har især henvendt de tyske skolemyndigheders opmærksomhed på, at tyske skoleelever bør have tilbud om at lære dansk, men man har også rettet en opmærksomhed mod den danske side.
- Skabelse af opmærksomhed omkring regionen i Folketinget og forsøg på at ligestille arbejde med det, som finder sted i Øresundsregionen. Der er særlig fokus på forholdene for grænsependlere, som opleves som lettere i Øresundsregionen (og i nogle af de øvrige tyske grænseregioner). Regionalrådet har skubbet til, at der findes løsninger på skatteforhold.
- Erklæringer om tog- og vejtrafik og skiltning ved vejene.
- Drøftelser om Interreg’s fremtid og om andre EU-initierede grænsepolitikker, hvor der lægges op en videreførelse af principperne i Interreg efter 2007.
- Behandling af konsekvenserne af den danske strukturreform og mulighederne for under regionale konstellationer at videreføre samarbejdet i Region Sønderjylland-Schleswig.

3.10. Konklusioner

Denne gennemgang viser, Regionalrådet, dets udvalg og faggrupper samt Regionskontoret har beskæftiget sig med en overordentlig bred vifte af temaer og aktiviteter. Man må konstatere, at der er stort og småt mellem hinanden.

Nogle aktiviteter er afsluttede engangsforeteelser. Men med andre er der skabt grundlag for et kontinuerligt grænseoverskridende samarbejde uden for Region Sønderjylland-Schleswigs revir. Det gælder i særlig grad inden for ungdoms- og idrætsområdet, men også i vid udstrækning som resultat af projekter i kultursektoren.

I de følgende afsnit ses der nærmere på aktørernes holdninger til aktiviteterne indhold, prioritering og effekter.

4. Temaer for samarbejdet i Region Sønderjylland-Schleswig

4.1. Indledning

I dette afsnit behandles det første af de emnekredse, som evalueringen omfatter. Her ses der nærmere på de involverede aktørers holdninger til de temaer, som Region Sønderjylland-Schleswig beskæftiger sig med. Vægtningen af dem er central for denne undersøgelse. Afsnittet behandler også synspunkter på andre temaer, som Region Sønderjylland-Schleswig måske i fremtiden bør overveje af beskæftige sig med i lyset af eventuelle nye udviklingstendenser, potentialer og problemer i regionen.

4.2. Temaernes vægt

Som det fremgår af gennemgangen i afsnit 3 af aktiviteterne i de forløbne tre år, så favner Region Sønderjylland-Schleswigs portefølje overordentligt bredt. De seks udvalgte arbejdsområder illustrerer denne bredde. Hertil kommer, at Regionalrådet med mellemrum tager emner op, som ligger udenfor eller periferien af temaerne. I spørgeskemaet er respondenterne anmodet om at angive vigtigheden af 13 forskellige temaer.

Tabel 1. Hvilke temaer finder du det vigtigt, at Region Sønderjylland-Schleswig beskæftiger sig med?, Antal besvarelser og gennemsnit af kolonne 1-5

<i>Tema</i>	5 Meget vigtigt	4 Vigtigt	3 Neutralt	2 Mindre vigtigt	1 Ikke vig- tigt	Ved ikke	Gennemsnit
Miljø	10	32	8	1	0	0	4,0
Erhvervsudvikling	39	13	3	1	0	0	4,6
Arbejdsmarked	39	10	3	3	0	0	4,5
Uddannelse	41	11	3	0	0	0	4,7
Kultur	22	27	3	2	0	0	4,3
Ungdomsanliggender	20	24	8	3	0	0	4,1
Regionplanlægning	23	24	5	2	0	0	4,3
Sociale forhold	4	15	24	6	0	1	3,3
Sundhed	5	21	20	4	1	1	3,5
Trafik	14	25	14	2	0	0	3,9
Landbrug	1	12	21	10	5	1	2,5
Ligestilling mellem kønnene	4	7	15	18	10	1	2,5
Sprog	38	14	3	0	0	0	4,6

Det er ikke alle respondenter, som har markeret deres holdning til alle temaerne. Resultaterne bør derfor tages med et vist forbehold og betragtes som et pejlemærke på deres indstilling.

Det ses af gennemsnitsberegningerne i højre kolonne, at respondenterne især sætter sprog, erhvervsudvikling, uddannelse og arbejdsmarked højt som temaer for Regionalrådets arbejde. Også miljø, kultur, regionplanlægning og ungdomsanliggender får en del point. Der er lidt større forbehold omkring sociale forhold, trafik og sundhed. Landbrug og ligestillingsspørgsmål er der mindst interesse for blandt respondenterne i denne undersøgelse.

Der er en nogenlunde konsistent overensstemmelse mellem opfattelsen af et temas vigtighed og respondenternes egen involvering i udvalg og faggrupper. Ikke overraskende finder respondenterne det, som de selv beskæftiger sig mest med, særlig vigtigt.

De tyske respondenter har mere fokus på sociale forhold og arbejdsmarkedet. De danske respondenter har større vægt på kultur og miljø end de tyske samarbejdspartnere, og problematikkerne omkring trafik er også i højere grad et prioriteret tema. For så vidt angår de øvrige temaer er der ikke større nationale variationer i opfattelsen af vigtigheden.

Tabel 2 nedenfor viser, at flertallet af respondenterne finder vægtningen af temaerne passende. Sprog er en topscorer på ønskelisten. Det kan dog se ud til, at man tillige gerne ser erhvervsudvikling, arbejdsmarked og uddannelse opprioriteret. Det begrundes med, at økonomisk samarbejde kan være en dynamo for andre former for ønskelige effekter. De interviewede henviser desuden til succeserne på uddannelsesområdet i andre regioner, herunder især Øresundsregionen. Man observerer, at uddannelsesinstitutionerne gennem forskning og undervisning kan bryde mange mentale og praktiske barrierer ned.

Tabel 2. Hvilke temaer finder du, at Region Sønderjylland-Schleswig bør beskæftige sig MERE/MINDRE med? Antal besvarelser og gennemsnit af kolonne 1-5

<i>Tema</i>	5 Meget mere	4 Mere	3 Samme	2 Mindre	1 Meget mindre	Ved ikke	Gennemsnit
Miljø	2	13	23	1	0	5	3,4
Erhvervsudvikling	11	20	10	1	0	4	4,0
Arbejdsmarked	15	14	13	1	0	4	4,0
Uddannelse	19	15	9	0	0	4	4,2
Kultur	4	14	23	2	0	4	3,5
Ungdomsanliggender	10	9	23	1	0	4	3,7
Regionplanlægning	7	17	18	2	0	5	3,7
Sociale forhold	1	9	25	6	1	6	3,1
Sundhed	5	10	22	4	0	6	3,4
Trafik	3	15	21	1	0	6	3,5
Landbrug	0	3	27	9	1	7	2,8
Ligestilling mellem kønnene	2	4	19	11	5	5	2,7
Sprog	23	11	6	1	0	4	4,4

Næsten ingen har lyst til at sige helt farvel til nogle af de temaer, som Region Sønderjylland-Schleswig har på dagsordenen p.t.. Kun ligestillingsspørgsmål kan nedprioriteres ifølge nogle af respondenterne.

Over næsten hele linien af temaer nærer de tyske respondenter ønske om en noget massivere opprioritering end de danske partnere i Region Sønderjylland-Schleswig. Danskerne er mere tilbøjelige til at finde det nuværende niveau passende. Ellers genfindes de samme kendetegn som ovenfor: De temaer, som opleves som vigtige, og som man selv er involveret i, vil man gerne styrke og udvikle.

I bemærkningerne og interviewene uddybes disse pointer. Fra flere sider fremføres det synspunkt, at turismen burde nyde en større bevågenhed i Regionens arbejde, for eksempel i form af initiativer inden for naturressourcer, stisystemer og fjordsejlad. Bedre sammenknytning med miljø- og naturbeskyttelse er ligeliges ønskværdig. Ungdomsarbejdet kan også styrkes, og en af respondenterne bemærker, at det bør gå videre end sportssamarbejdet. Udveksling af studerende og skoleelever på tværs af grænsen er et godt middel til at sikre kontinuert samarbejde på tværs af grænsen og bryde kulturelle og økonomiske barrierer ned. Men der er mange hindringer at tage hånd om. Unge fra det danske mindretal i Tyskland kan gå i gymnasium i Danmark, men det tyske mindretals unge har ikke de samme muligheder i Tyskland, når man ser bort fra europaklassen. Lærere med dobbelte sprogkompetencer er en mangelvare.

De, som har kendskab til det igangværende arbejde med en regional erhvervsudviklingsstrategi for Sønderjylland-Schleswig, fremhæver de mange uudnyttede potentialer for erhvervmæssigt samarbejde. Forudsætningen for at få succes er, at erhvervslivet selv i højere grad inddrages. Der er tvivl om, hvorvidt erhvervslivet faktisk ønsker at blive stærkere engageret.

Forvaltningsstrukturer og -traditioner er forskellige i Danmark og Tyskland, og det er en kontinuert udfordring for samarbejdet på tværs af grænsen. Det foreslås, at forvaltning bliver et tema, som der (fortsat) arbejdes konstruktivt og særskilt med, muligvis i en ny gruppe eller i integreret i indsatserne i forbindelse med uddannelse og efteruddannelse.

Det bemærkes, at Regionskontoret skal have et vågent øje på, at man ikke sætter ting i gang, som risikerer at blive dubleringer af indsatsen. De tre arbejdsmarkedstiltag: EURES, GRAMARK og InfoCenter Grænse nævnes som eksempel på potentielt overlap.

Nogle af de danske respondenter bemærker, at den tyske sides ønske om opprioritering står i nogen grad i kontrast til de tre myndigheders konkrete indsats, herunder især de finansielle bidrag.

4.3. Fremgangsrigtige temaer

I tabellen nedenfor fremstilles synspunkterne på fremdriften med arbejdet med temaerne i Region Sønderjylland-Schleswig.

Succesen med arbejdet med temaerne i Region Sønderjylland-Schleswig får gennemsnitligt en noget middelmådig karakter. På tværs af alle temaerne finder en del af respondenterne, at fremdriften er mindre end ønskelig.

Tabel 3: Hvilke temaer finder du, at Region Sønderjylland-Schleswig har mest succes med?, Antal respondenter og gennemsnit af kolonne 1-4

Tema	4 Stor succes	3 Pæn frem- drift	2 Mindre fremdrift end ønskeligt	1 Uden succes	Ved ikke	Gennemsnit
Miljø	3	16	10	2	14	2,6
Erhvervsudvikling	1	17	16	5	7	2,4
Arbejdsmarked	19	17	3	9	1	3,0
Uddannelse	1	13	25	8	1	2,3
Kultur	7	26	10	1	5	2,9
Ungdomsanliggender	5	21	10	4	7	3,0
Regionplanlægning	0	5	26	2	14	2,1
Sociale forhold	1	3	18	7	17	1,9
Sundhed	2	13	16	2	13	2,5
Trafik	12	15	4	15	1	3,4
Landbrug	0	2	14	9	21	1,7
Ligestilling mellem kønnene	0	4	8	11	24	1,8
Sprog	1	9	28	4	7	2,4

Indsatsen i forhold til trafikken vurderes meget højt, men arbejdsmarkedet, ungdomsanliggenderne og kulturen synes også at kunne fremvise resultater af en bedre kaliber end de øvrige temaer. Arbejdet med erhvervsudvikling, uddannelse og sundhed har efter respondenternes mening også været succesfuldt, om end meningerne er noget mere delte på disse punkter. De vanskeligste temaer synes at være regionplanlægning, sociale forhold og ligestilling mellem kønnene. Det højt prioriterede sprog-tema er heller ikke slet så fremgangsrigt, som respondenterne gerne kunne ønske sig.

De danske respondenters vurdering adskiller sig ikke væsentligt fra de tyskes. Der er dog en lille tendens til, at de tyske respondenter finder succes på det erhvervs-mæssige og det kulturelle felt mindre end de danske, som til gengæld ikke er så imponerede over resultaterne inden for uddannelsesområdet og ungdomsarbejdet.

Flere af respondenterne er inde på, at man møder store vanskeligheder med samarbejdet om nogle af temaerne, vanskeligheder, som man ikke selv er herre over. Eventuelt udeblevne resultater skal ses i det lys. Man oplever, at de grænseregionale mål og hensigter kan blive sat i skyggen af nationale, men desværre modstridende, dagsordner. Det er i særlig grad tydeligt i forbindelse med arbejdsmarkedsforhold, hvor systemerne på mange måder er inkompatible, og hvor det derfor ikke er nemt at opnå vidtrækkende resultater i en enkelt grænseregion. At føre ungdommen fra begge sider af grænsen sammen om at lære hinanden at kende må betragtes som en investering i fremtiden med gode succespotentialer, men også her er der en række helt praktiske, økonomiske og institutionelle hindringer at overvinde. Det er helt nede på det niveau, at skolerne ikke har råd til at betale for transport i forbindelse med arrangementer.

Når ligestilling ikke scorer særlig højt, skyldes det blandt andet en lunken holdning fra dansk side til temaet, hvor de tyske kvinder har langt mere at slås for. Det foreslås af to af respondenterne, at temaet om ligestilling mellem kønnene i stedet for at være et særskilt tema, på

mere tidssvarende måde indgår som et element i alle temaer – efter den såkaldte ”mainstreaming” tankegang.

Mange af respondenterne undskylder deres manglende svar på dette spørgsmål med, at de savner indsigt i temaer, som de ikke akkurat selv beskæftiger sig med. Det kan være et udtryk for, at Region Sønderjylland-Schleswig ikke imagemæssigt er forankret hos de enkelte aktører, som har nemmere ved at identificere sig med egen faggruppe eller eget udvalg.

På det mere principielle plan rejses både i kommentarerne på spørgeskemaet og i forbindelse med interviewene spørgsmål om, hvordan succesen overhovedet skal og bør måles. Aktørerne har meget vanskeligt ved at stille en målestok op for, hvad der ”godt nok”. Som en af respondenterne udtrykker det: ”Hvad er succes? Fx succes udadtil, så befolkningen lægger mærke til eksistensen og virkningerne af Regionen? Eller er det interne succeser, som mindsker hindringer?” Også andre giver udtryk for en tvivl om, hvorvidt befolkningen er klar over, hvem der trækker læsset for at opnå gode vilkår i grænseregionen.

I interviewene er en hel del af respondenterne inde på, at indsatsen i Region Sønderjylland-Schleswig savner en overordnet profil og målretning. Man går i høj grad efter aktuelle emner og sager. Når man ikke har gjort sig helt klart, hvad man vil, er det i sagens natur svært, for ikke at sige umuligt, at måle, om man har haft succes.

4.4. Konklusioner

Dette afsnit viser, at Region Sønderjylland-Schleswig langt hen ad vejen beskæftiger sig med temaer, som aktørerne finder vigtige og det i nogenlunde passende mængde. Der kunne dog sættes mere massivt ind i forhold til turisme, uddannelse, arbejdsmarked, erhverv og kultur. Sprog er et smertensbarn – man vil gerne, men alle leder efter mere effektive metoder.

Det er vigtigt at notere, at respondenterne i denne undersøgelse føler sig på herrens mark, når de skal vurdere, om indsatsen har været fremgangsrig, især inden for emner, de beskæftiger sig marginalt med. Deres rådvildhed er ikke blot et udtryk for manglende tid og lyst til at sætte sig ind i andre udvalgs og faggruppers arbejde. Der er også tale om, at der savnes velkommunikerede og konkrete succeskriterier for, hvad man gerne vil opnå og på hvilke måder – samt en systematisk opfølgning på disse mål.

5. Region Sønderjylland-Schleswigs organisatoriske sammenhængskraft

5.1. Indledning

Dette afsnit beskæftiger sig med den organisatoriske side af Region Sønderjylland-Schleswig. Der ses på, hvordan beslutningsmyndighed og opgaver er fordelt mellem Regionalråd, bestyrelse, udvalg og sekretariat.

Endvidere behandles spørgsmålet om, hvorvidt de forskellige organer er sammensat hensigtsmæssigt. Engagementet i arbejdet vurderes, og der ses på bevæggrundene til at gøre en aktiv indsats i arbejdet.

Endelig bedømmes sekretariatsbetjeningen.

5.2. Regionalrådets ansvar og opgaver

Som beskrevet i afsnit 1 er Regionalrådet Region Sønderjylland-Schleswigs øverste beslutningsmyndighed.

”Regionalrådet er Regionens øverste organ. Det har 42 medlemmer. Hver side udpeger 21 medlemmer og indtil tre observatører. Rådets sammensætning skal genspejle alle sider af Regionen. Derfor er ikke blot politikere, men også arbejdsmarkedets parter og de to nationale mindretal repræsenteret i rådet. Regionalrådet har to formænd, en fra hver side, som vælges blandt bestyrelsens medlemmer. Rådet mødes halvårligt skiftevis på den danske og den tyske side, og dets møder er offentlige.” (www.region.dk)

Regionalrådet skal fastlægge de overordnede rammer for samarbejdet. Det skal træffe beslutning om større satsninger, herunder projekter af mere vidtrækkende karakter. Regionalrådet skal nedsætte udvalg. Endelig skal det vedtage budgetter og godkende regnskaber.

Ved de halvårlige møder finder der en drøftelse sted af de aktiviteter, som udvalgene har stået for. Endvidere tages der emner op, som trænger sig på, og hvor Regionalrådet måske gennem klart formulerede standpunkter og resolutioner kan være med til at påvirke nationale og regionale beslutninger. Regionalrådet er det forum, hvor man søger at finde en konsensus om holdninger til regionens udvikling. I perioden 2001-2004 har Regionalrådet haft en række emner på dagsordenen på tværs af temaer og udvalg, for eksempel den kommunale strukturreform i

Danmark, principielle forhold omkring miljøbeskyttelse i regionen, kontakten til København og Kiel m.v. Sprogproblematikkerne har ligeledes være tema for en generel drøftelse i Regionalrådet.

Tabel 4: Vurdering af beslutningsmyndighed og opgaver hos Regionalråd, Antal respondenter og gennemsnit af kolonne 1-4

	4. Fuldstændig klar	3. Nogenlunde klar	2. Lidt upræcis	1. Meget upræcis	Ved ikke/ubesvaret	Gennemsnit
Regionalrådet	2	22	14	13	7	2,3

Tabel 4 viser respondenternes holdning til præcisionen i Regionalrådets beslutningsmyndighed og opgaver. Over halvdelen finder opgaver og ansvar lidt eller meget upræcist, men kun to finder det fuldstændig klart, hvad Regionalrådet står for.

De tyske respondenter er i særlig grad kritiske omkring præcisionen i Regionalrådets beføjelser. I interviewene henvises der til, at den tyske politiske kultur retter sig mod at træffe beslutninger og sikre, at de bliver sat i værk, og hermed udadtil demonstrere en handlekraft. De sætter det over for den danske politiske kultur, som er mere debatterende, indimellem på grænsen til det anarkistiske og ubeslutsomme.

Danske politikere finder på deres side, at deres kolleger i det tyske mangler reelle handlemuligheder for at føre ting ud i livet, og at det er årsagen til, at symbolværdien i Regionalrådets arbejde får en stor vægt. De tyske politikere hæmmes dels af, at en række vigtige sagsområder ikke ligger på Gebietskörperschafts-niveauet. Men det er også vigtigt, at den tyske side er repræsenteret af to Kreise (amter) og en bykommune, hvor der ikke altid hersker fuld enighed på tværs. I sammenligning hermed står den danske side mere samlet. Endelig fremhæver de interviewede fra begge sider af grænsen, at de store budgetvanskeligheder og nedskæringer på tysk side på utilfredsstillende måde stækker især de tyske partners muligheder for at forpligte sig økonomisk og sætte vægt bag holdninger og intentioner, også med meget små beløb.

Fra begge sider har man måttet lære af hinandens holdning til vilkår og processer, og både de danske og tyske regionalrådsmedlemmer er indstillede på at gå lidt forsigtigt frem. Hvis der er store modsætningsforhold, så må man lade tingene ligge, indtil det måske ændrer sig. Beslutninger i råd, bestyrelse og udvalg vedtages i principiel enighed. Det lægger i nogen grad låg på, hvor skarpt man kan formulere resolutioner og planer, og hvor stort et pres man kan øve på andre politiske aktører. Det gør, at Rådet udefra kan opfattes som tamt og profilløst.

Flere af respondenterne nævner, at Regionalrådets størrelse med 42 medlemmer i sig selv er problematisk. Det er vanskeligt at gøre et så stort forum operationsdygtigt, fordi det ikke er muligt føre egentlige forhandlinger. Men det er også svært at se, hvor der kunne skæres, hvis paritetsprincippet skal opretholdes. Der afholdes formøder på henholdsvis dansk og tysk side for at afstemme holdninger, hvilken må ses som en bestræbelse for at kompensere for forsamlingens størrelse.

En af iagttagerne af Regionalrådets arbejde skriver: ”Rådet er alt for stort og alt for stift sammensat. Det er søvndyssende møder, der giver tilskuerne indtryk af, at man har for lidt stof og keder sig.”

En vigtig faktor, som nævnes af en del af de interviewede, er manglen på realpolitisk beslutningsmyndighed. Regionalrådet kan søge at påvirke holdninger, fremsætte ideer, motivere projekter m.v. Men det er afhængigt af andre aktører for at få tingene til at ske, herunder i de forsamlinger, som regionalrådsmedlemmerne kommer fra.

Enkelte nævner, at Regionalrådet betjenes for svagt fra bestyrelsens og Regionskontorets side. Der skal mere slagkraftige dagsordner til og mere input til de politiske forhandlinger. Der opfordres til, at man bevæger sig ud over orienteringsniveauet. Det skal dog bemærkes, at fordi Regionalrådet kan beslutte i enighed og ikke har en politisk myndighed, så bliver resolutioner og hensigtserklæringer ofte alligevel og selv med gode oplæg uden det voldsomt ”bid”.

5.3. Bestyrelsens ansvar og opgaver

”Bestyrelsen varetager den daglige politiske ledelse af regionen, og repræsenterer Regionalrådet over for borgere, institutioner, organisationer, staterne og EU. Bestyrelsen nedsætter faste arbejdsgrupper efter behov.” (www.region.dk)

Bestyrelsen består af 8 personer, fire fra hver side og med formandsfællesskab med Regionalrådet. Dens opgaver er i praksis i særlig grad knyttet til forberedelsen af regionalrådsmøderne. Den har et tættere samarbejde med Regionskontoret om den daglige ledelse og drift.

I perioden 2001-2004 har bestyrelsen i særlig grad været beskæftiget sig med at indkøre ny udvalgsstruktur, sikre at ledelses- og lokaleforhold for Regionskontoret kom på plads, forbedrede Regionalrådets møder m.v.

Respondenterne finder, som det ses i tabel 5, at der er lige så store usikkerhedsmomenter for bestyrelsen som for Regionalrådet. Når Regionalrådets opgaver og beføjelser er uklart, så er det naturligt, at vurderingen for bestyrelsen må blive nogenlunde den samme. Bestyrelsen skal tage fat der, hvor rådet slipper. De tyske respondenter er på samme måde som observeret ovenfor mere usikre på bestyrelsens bemyndigelse end de danske respondenter.

Tabel 5: Vurdering af beslutningsmyndighed og opgaver hos Bestyrelsen, Antal og gennemsnit af kolonne 1-4

	4. Fuldstændig klar	3. Nogenlunde klar	2. Lidt upræcis	1. Meget upræcis	Ved ikke	Gennemsnit
Bestyrelsen	3	20	14	9	12	2,4

Aktører uden for bestyrelseskredsen finder, at bestyrelsen ikke markerer sig særlig tydeligt. Som den er bestykket i øjeblikket og med de nuværende opgaver, synes det at være et forum uden den store energi og iderigdom, som det udtrykkes.

Flere af bestyrelsesmedlemmerne fremsætter ønske om, at bestyrelsen indgår i et mere aktivt samspil med udvalgene, og at der kommer hyppigere depecher fra udvalgene til bestyrelsen. Opfattelsen er, at det kunne hjælpe til at sikre en bedre tværgående koordinering af udvalgenes arbejde. Bestyrelsens medlemmer ser en fremtidig rolle på dette punkt.

5.4. Udvalgenes ansvar og opgaver

”Regionalrådet har nedsat 6 politiske udvalg til at fremme det dansk-tyske samarbejde henover grænsen inden for afgrænsede fagområder. Udvalgene har generelt til opgave at føre en løbende politisk dialog om emner, som er relevante for begge lande, at udveksle erfaringer, at fremkomme med idéer og projekter til løsning af problemer, som er hindrende for samarbejdet, og initiativer, som generelt forbedrer leveforholdene for begge befolkningsdele i den samlede region. Endvidere skal udvalgene – støttet af Regionskontoret og parternes forvaltninger - skabe kontakter hen over grænsen inden for deres fagområder. Udvalgene har delt formandskab, således at 3 af de 6 udvalg har dansk formand og tysk næstformand, og for de 3 andre udvalg er det omvendt. Formanden skal være medlem af Regionalrådet, men ellers kan udvalgspladserne besættes med politisk udpegede repræsentanter uden for Regionalrådet. Flertallet i udvalget skal dog være medlemmer af Regionalrådet. Arbejdet i det enkelte udvalg støttes praktisk og fagligt af formandens politiske sekretariat.” (www.region.dk)

Udvalgene er et vigtigt omdrejningspunkt for Region Sønderjylland-Schleswigs arbejde, fordi man her med en større mødehyppighed og en større involvering af faglig ekspertise i princippet kan komme tætte på at iværksætte fremgangsrige projekter og aktiviteter.

Tabel 6: Vurdering af beslutningsmyndighed og opgaver hos udvalgene, Antal og gennemsnit af kolonne 1-4

	4. Fuldstændig klar	3. Nogenlunde klar	2. Lidt upræcis	1. Meget upræcis	Ved ikke	Gennemsnit
Udvalgene	4	24	13	11	4	2,4

Aktørerne giver dog udtryk for ret store forbehold omkring præcisionen af udvalgenes ansvar og opgaver. Især de danske respondenter peger på en manglende præcision i arbejdet.

De, som faktisk deltager i udvalg, er en anelse mindre usikre på bemyndigelse og opgaver, men der er stadig en stor del af disse, som er kritiske på dette punkt.

Udvalgene har nogle overordentligt brede opgavebeskrivelser, og det er i høj grad op til dem selv at identificere grundlaget for deres eget virke. Flere af de interviewede finder det tilfredsstillende, at man i den grad selv er med til at sætte dagsordenen, og at man har muligheder for at være fleksibel og tage aktuelle emner op. Andre peger på, at det dog har en negativ effekt i form af, at arbejdet til en vis grad savner stringens og dybde.

Med strukturen efter 2001 har det konkrete arbejde fået en tiltrængt opblomstring. Men udvalgene er *de facto* også blevet relativt uafhængige. Sammenhængen mellem bestyrelse og udvalg er efter nogle bestyrelsesmedlemmer som nævnt mindre optimal, og der savnes gensidig information og koordinering.

Der rapporteres fra udvalgene til Regionalrådet ved de halvårslige møder. Udvalgene har her mulighed for at redegøre for deres resultater, men man oplever i mindre grad, at Regionalrådet går ind i en dialog om, hvad man skal bruge resultaterne til og selv engagerer sig i implementeringen.

Der er en noget varierende aktivitet i de seks udvalg. Kulturudvalget opleves af deltagere og øvrige aktører som særlig aktivt. Rådigheden over en økonomisk ramme gør, at udvalget får kontakt med mange kulturressourcer og -personer i regionen. Det opleves som en stor styrke ved arbejdet i udvalget, at det er i besiddelse af konkrete handlemuligheder. Indstiftelsen af en Kulturpris har betydet, at politikerne også har fået en mulighed for at profilere sig selv og Region Sønderjylland-Schleswig.

Ingen af udvalgene er alvorligt nødlidende i forhold til potentialer og arbejdsindsats. Men det ligger i nogle tilfælde tungt med de reelle muligheder for at påvirke vilkårene og gøre en forskel. Sundhedsområdet er et af de steder, hvor udvalgsmedlemmerne godt kan komme med gode ideer, men hvor det er svært at trænge igennem, fortrinsvist fordi andre aktører har godt greb om det grænseoverskridende arbejde. Sundhedsudvalget søger at dreje sine aktiviteter over mod det sociale område, hvor der er et større samarbejds-mæssigt vakuum og nye potentialer.

Medlemmer af udvalget for erhverv, arbejdsmarked og uddannelse beklager, at erhvervsrepræsentanterne er vanskelige at engagere. Man henviser også til, at erhvervsstrukturerne er meget forskellige i Danmark og Tyskland, og at der ikke er samme klare muligheder for at søge at fremme grænseoverskridende industrielle klynger, således som det for eksempel er bestræbelsen i Øresundsregionen. Der er store forventninger til, at det igangværende strategiarbejde kan skabe et bedre og mere konkret fundament for udvalgets arbejde. Der foreligger nu en stor opgave med at få strategien indlejret som et naturligt element i andre erhvervsorganisationers arbejde.

Når det gælder udvalget for sport og ungdom, skorter der for så vidt ikke på ideer og engagement. Men de økonomiske midler i idrætsorganisationer og på skolerne er meget små, og der påregnes en ubetalt indsats fra ledere i foreningslivet og i skolesektoren. De tyske interviewede oplever, at der generelt er bedre faciliteter og muligheder på dansk side. Til gengæld er de danske læreroverenskomster mere restriktive i forhold til ekstraarbejde end de tyske arbejdsaftaler. For at komme fra ide til handling må organisationerne ofte forstrækkes fra Regionens side, så basale omkostninger kan dækkes.

5.5. Faggruppernes ansvar og opgaver

”Bestyrelsen kan nedsætte faste faggrupper til over længere tid at beskæftige sig med forskellige fagområder, som er af interesse for det dansk-tyske samarbejde

i grænseregionen. Disse faggrupper holder regelmæssige møder, hvor der udveksles erfaringer og idéer m.h.p. senere projektudvikling.” (www.region.dk)

De fire faggrupper er Region Sønderjylland-Schleswigs ”græsrodde”. Der er forventninger om, at de er idefora, og at de kan skabe en begejstring og en involvering omkring konkrete aktiviteter. Faggrupperne har ikke faste kommissorier og dagsordner, og de er i høj grad selv herre over deres arbejdes indhold og form.

Tabel 7: Vurdering af beslutningsmyndighed og opgaver hos faggrupperne, Antal og gennemsnit af kolonne 1-4

	4. Fuldstændig klar	3. Nogenlunde klar	2. Lidt upræcis	1. Meget upræ- cis	Ved ikke	Gennemsnit
Faggrupperne	6	13	21	10	5	2,3

Som det ses af tabellen, er der en betydelig usikkerhed omkring, hvad faggrupperne er sat i verden for. De, som deltager, er mindre usikre herpå, mindst dog medlemmer af SPOREG og Ungdomsforum.

De danske respondenter føler sig mere sikre på faggruppernes rolle end de tyske.

De interviewede faggruppemedlemmer finder generelt faggruppearbejdet konstruktivt på det personlige plan. Det skabes kontakter i en positiv atmosfære. Gruppen for ligestilling vil gerne arbejde videre efter publiceringen af det store bogprojekt, men har endnu ikke besluttet sig for et omdrejningspunkt for arbejdet.

Faggrupperne drives delvist som frivilligt arbejde. Deltagerne nævner, at det kan være vanskeligt at påregne en stor og vedvarende indsats, og at man derfor bør arbejde med afgrænsede emner, som kan afsluttes inden for en overskuelig tidshorisont.

5.6. Regionskontoret ansvar og opgaver

Endelig hedder det om Regionskontoret:

”(Det) er Region Sønderjylland-Schleswigs fælles sekretariat for Regionalrådet, bestyrelse, udvalg og faste arbejdsgrupper. Samtidig kan alle interesserede borgere, organisationer, institutioner, myndigheder, firmaer m.v. henvende sig til kontoret m.h.p. at informere sig samt opnå kontakt med parter inden for alle mulige emner i det andet land osv. Idéer og forslag til projekter og aktiviteter samles også her og formidles videre til rette vedkommende internt og/eller eksternt. (www.region.dk)

I 2001 blev strukturen lagt om. De nye udvalg blev bestykket med faste udvalgssekretærer, som rekrutteredes i de respektive formænds embedsmandssystem. Formålet hermed var blandt andet at aflaste Regionskontoret, så det i højere grad kunne koncentrere sig om at betjene Regionalråd og bestyrelse samt varetage informations- og PR-opgaver. Der er i praksis

en stor forskel på den energi, som udvalgssekretærene lægger i arbejdet. Regionskontoret betjener i et ikke ubetydeligt omfang udvalgene med sekretærbistand, herunder sparring samt den praktiske udførelse af beslutninger truffet i udvalgene.

Regionskontoret servicerer også faggrupperne og bistår med sekretærfunktioner. Endvidere er kontoret aktivt i forbindelse med projekter. Således er der herfra en kraftig involvering i Info-Center Grænse, som regnes for at være en "afdeling" af Regionskontor Sønderjylland-Schleswig, og som man fra Regionskontorets side ser som en af de fremtidige kerneaktiviteter. Også Kultur- og Ungdomspuljen- et People to People og understøttes med en stor arbejdsindsats fra Regionskontorets side.

Opgaverne i forbindelse med oversættelse og tolkning er øget i de forløbne år, og de sluger relativt store dele af kontorets tid, kræfter og budget.

Regionskontoret søger at planlægge sine aktiviteter gennem en årlig handlingsplan. Planen er skitsepræget, og i praksis er kontoret åbent for at tage opgaver ind på en mere ad-hoc basis og således matche Regionalrådets, bestyrelsens og udvalgenes arbejdsform.

Af tabel 8 fremgår, at halvdelen af aktørerne i undersøgelsen finder Regionskontorets opgaver helt eller nogenlunde klart beskrevet. Den anden halvdel er usikre omkring kontorets bemyndigelse og opgaver eller kan ikke besvare dette spørgsmål. De tyske respondenter stiller sig lidt mere kritisk an end de danske.

Tabel 8: Vurdering af beslutningsmyndighed og opgaver hos Regionskontoret, Antal og gennemsnit af kolonne 1-4

	4. Fuldstændig klar	3. Nogenlunde klar	2. Lidt upræcis	1. Meget upræcis	Ved ikke	Gennemsnit
Regionskontoret	5	22	16	8	6	2,5

Fra interviews og spørgeskemakommentarer må det konkluderes, at der er et mangesidet og ikke altid eksplicit forventningspres på kontoret.

De interviewede aktører finder i det store hele Regionskontoret serviceminded og imødekommende. Som regel kan man ved en individuel henvendelse få den støtte, som man ønsker som udvalgs- eller faggruppemedlem eller som medlem af Regionalrådet.

Især rådsmedlemmer og bestyrelsesmedlemmer ønsker dog, at kontoret bliver langt mere proaktivt i forberedelsen af møder og kvalificering af dagsordenspunkter og fremskaffelse af bedre beslutningsgrundlag. Der er en forventning om, at Regionskontoret er med til at få processer til at rulle, herunder at engagere parterne i de konstruktive faglige drøftelser.

Et andet sæt af kommentarer omhandler Regionskontorets udadvendthed. En bedre synliggørelse af regionen er således et udtalt ønske, men det ligger også i kortene, at regionens bærende politiske figurer sikres mulighed for at profilere sig herigennem. Samtidig kritiseres Regionskontoret og Region Sønderjylland-Schleswig for at pynte sig med lånte fjer. Projekter og aktiviteter, som også har andre ansvarlige, fremhæves som værende en del af Regionens por-

tefølge. Regionskontoret og andre aktører er skuffede, hvis journalister undlader at referere til regionens andel af æren af et projekt eller en aktivitet. Der er en tilbøjelighed til at mene, at problemet løses med endnu mere pressearbejde af den nuværende kaliber.

Regionskontorets leder og medarbejdere føler sig i det daglige overbebyrdede og med pres fra mange sider om udførelse af opgaver, og med deltagelse i møder og begivenheder. Underliggende føler de et konstant krav om at retfærdiggøre egen eksistens. Enkelte af de interviewede aktører fornemmer indimellem på deres side en ”metaltræthed” i Regionskontoret, og en tendens til, at engagementet erstattes af en lønmodtagermentalitet. Disse forhold understreger et behov for en klarere beskrivelse af opgaver og mandat.

Såfremt alle de nævnte opgaver skulle løses med en fuld professionalisme og et i forhold til de overordnede visioner fuldbyrdet engagement, ville det næppe være muligt med en stab på 6 mennesker eller 5,2 årsværk (heraf kun 3,9 årsværk til servicering af organisationen Region Sønderjylland-Schleswig, mens 1,3 årsværk ligger i rådgivningstjenesten Infocenter Grænse, som ikke har sekretariatsopgaver i forhold til organisationen). Det står da også klart for de fleste af de interviewede aktører, at ressourcerne sætter nogle kraftige begrænsninger. Trods opstramninger har Regionskontoret fortsat et uklart og frem for alt uprioriteret opgavegrundlag.

5.7. Afgrænsning i forhold til andre aktører

Der er mange interessenter i det grænseregionale samarbejde. Her ses der på respondenternes vurdering af, om Region Sønderjylland-Schleswigs rolle er velafgrænset i forhold til andre aktører, for eksempel myndigheder, erhvervspolitiske og kulturelle organisationer og andre grænseregionale parter.

Tabel 9: Vurdering af, om Region Sønderjylland-Schleswigs rolle er velafgrænset i forhold til andre aktører, Antal og gennemsnit af kolonne 1-4

	4. Helt enig	3. Nogenlunde enig	2. Lidt uenig	1. Meget uenig	Ved ikke	Gennemsnit
Velafgrænset rolle	2	14	30	4	7	2,3

Hovedparten af respondenterne finder, at Region Sønderjyllands-Schleswigs rolle i forhold til andre aktører ikke er helt klar. Det er øjensynlig en vis usikkerhed om, hvor snitfladerne ligger.

Flere af de interviewede er inde på, at regionen må gribe de chancer, som der nu engang opstår, herunder prøve at fylde et politisk vakuum ud. De siger, at det kun er ønskeligt, hvis myndigheder og andre organisationer ”erobrer” et sagsområde tilbage og mere intensivt begynder af arbejde med det af egen drift. De opfatter således ikke den manglende afgrænsning som et større problem. Opportunismen er en del af et grænseregionalt spil, og det er forventeligt, at man sætter ind, hvor det giver øjeblikkelige gevinster - politisk eller på anden måde.

Andre hæfter sig i højere grad ved, at Regionens bemyndigelse er begrænset, og at alt praktisk grænseregionalt samarbejde kræver forankring andre steder. Der kan godt skabes en begejstring i Råd, bestyrelse og udvalg, men det seje træk ligger bagefter, hvor ideerne skal godkendes og støttes på hjemmefronten. Efter disse aktørers opfattelse ville det være ønskeligt, hvis Regionen havde en større prestige, og hvis der blev lyttet mere til Regionens forslag og resolutioner.

Region Sønderjylland-Schleswigs organisatoriske sammenhængskraft påvirkes af, at de andre aktører i det grænseregionale politiske felt konkurrerer om at beskæftige sig med og markere sig på de mest perspektivrige sagsområder. Der er kraftig overlappende "territorier". Ofte er det dog muligt at finde sammen i samarbejdskonstellationer og løfte i fælles flok. De mest kritiske røster finder dog, at konkurrencen bevirker, at udvalg, faggrupper og Regionskontor holder kortene for tæt på kroppen med uheldige konsekvenser i form af unødvendigt hemmelighedskræmmeri og ressourcespild.

5.8. Konklusioner

Det hører til undtagelsen, at respondenterne finder Regionalrådets, bestyrelsens, udvalgenes, faggruppernes og regionalkontorets bemyndigelse og opgaver fuldstændig klar. Langt hovedparten af respondenterne tager forbehold og synes, at der er nogenlunde præcise eller kun lidt upræcise rammer. Omkring en femtedel vurderer arbejdet til at foregå under meget upræcise retningslinier. Man må tillige konstatere, at ganske mange er ude af stand til besvare dette spørgsmål. Også det kan opfattes som et tegn på mangel på klarhed, eller at kommunikationen af ansvarsforholdene er relativt sparsom.

På dette grundlag må man vurdere, at der trods for, at bemyndigelse og opgaver er blevet klarere udstukket siden 2001, så hersker der i dagligdagen stadig betydelig tvivl, usikkerhed og forvirring om dette emne. De, som er medlemmer af de respektive grupper, føler sig kun marginalt bedre oplyste om bemyndigelse og opgaver end de, som står udenfor. Man kan således ikke mene, at usikkerheden alene skyldes ukendskab til arbejdet i de respektive organer og i forhold til andre aktører.

Den organisatoriske sammenhængskraft er dermed ikke optimal. Upræcise formuleringer af ansvar og opgaver er en af årsagerne hertil. Men det er formentlig lige så væsentligt, at regionsarbejdet styres både af de officielle dagsordner om styrket samarbejde til fælles bedste og af en række underliggende og implicite forventninger og hensyn. Region Sønderjylland-Schleswigs selvforståelse er med andre ord ikke entydig.

Medlemmerne af Regionalrådet møder med forskellige forventninger til karakteren af indflydelsen. Nogle ønsker, at rådet fortrinsvist skal udstikke nogle helt overordnede og principielle ideer, herunder udpege vigtige temaer, som bestyrelse, faggrupper og udvalg kan gå i dybden med. Andre er interesserede i på det noget mere detaljerede plan at have hånd i hanke med aktiviteterne i udvalg, faggrupper og regionskontor. Det konstateres af nogle af de interviewede, at den tyske forvaltningskultur i højere grad end den danske lægger op til en detaljeret involvering.

Mange af politikerne ser Region Sønderjylland-Schleswig som en platform for en politisk promovning, men nogle investerer mere hjerteblod end andre. Der er ikke nødvendigvis en sammenhæng mellem engagement og forventninger om politisk bonus. Det må opfattes som helt legitimt at have politiske dagsordner med sig ind i Regionens arbejde. Men retningslinier og arbejdsformer tager ikke på nuværende tidspunkt effektivt højde herfor. Der tilbydes ikke systematisk de politiske aktører politiske "trædesten", som er koordineret med Region Sønderjylland-Schleswigs egne mere principielle mål og hensigter.

6. Region Sønderjylland–Schleswigs effekter

6.1. Indledning

De overordnede mål med Region Sønderjylland-Schleswig er bredt formuleret og omhandler udvikling af grænseoverskridende samarbejde, som kan fremme forskellige sider af samfundslivet og økonomien i regionen. Det ligger uden for denne evaluering at gennemgå samtlige aktiviteter i Region Sønderjylland-Schleswig fra 2001 til 2004 med henblik på at vurdere, om og i hvor høj grad de bidrager til denne overordnede målsætning.

Der ses alene på aktørernes vurderinger af aktiviteterne fremdrift og effekter på nogle politisk orienterede hovedemner. Det siger sig selv, at denne vurdering er subjektiv og indimellem mere baseret på fornemmelser end på dokumenteret viden.

Vi ser også på aktørernes vurdering af barriererne for at opnå effekter.

Afsnittet kommer desuden ind på, i hvilket omfang Regionen har været løftestang for projekter, som har kunnet finansieres gennem Interreg og fra andre finansieringskilder.

6.2. Effekter

Region Sønderjylland-Schleswigs arbejde har, som det ses i tabel 10, især betydning på det interpersonelle plan. Arbejdet vurderes i høj grad at være med til at bygge kulturelle broer og styrke kontaktnetværket. Dette kan lede til, at der efterfølgende kan iværksættes nye projekter og samarbejder.

De fleste af de interviewede fremhæver også, at det er en stor positiv udfordring af lære aktørerne at kende fra den anden side af grænsen. Der gives også udtryk for et udtalt ønske om at lægge de mere belastende sider af historien bag sig og at komme videre i en positiv ånd. De mest engagerede understøtter denne vilje til at samarbejde i et langt perspektiv fremover ved at dygtiggøre sig sprogligt. Det er ikke mindst embedsmændene, som finder dette skridt formålstjenligt.

Begge regioner er udkantsregioner i de respektive lande. I det politiske spil føler man sig ofte overset og undervurderet. Især er der i Schleswig en udpræget udviklingspessimisme, som kan tilskrives en svag økonomisk og beskæftigelsesmæssig udvikling. Derfor føler respondenterne, at der er et ganske stort behov for at få regionen på landkortet, og det ser ud til, at Region Sønderjylland-Schleswig kan bidrage hertil, jf. tabel 10.

Tabel 10. Vurdering af om arbejdet i Region Sønderjylland-Schleswig har følgende effekter. Antal svar og gennemsnit for kolonne 1-4

	4. Stor effekt	3. Nogen effekt	2. Mindre effekt	1. Ingen effekt	Ved ikke	Gennemsnit
Økonomisk vækst	0	11	29	9	7	2,0
Regionen kommer på landkortet	5	33	15	2	1	2,7
Bedre administrativ praksis	1	12	23	13	7	2,1
Bedre udnyttelse af offentlige ressourcer	1	15	29	3	6	2,3
Interkulturel brobygning	13	34	8	0	1	3,1
Styrket kontaktnet	15	33	4	0	2	3,2
Platform for nye projekter og samarbejder	9	35	8	0	3	3,0
Løft i forskning og vidensproduktion	3	20	20	5	7	2,4

Tabellen viser dog også, at tiltroen til gavnlige virkninger på den økonomiske udvikling er meget moderat. Respondenterne begrundet det med, at erhvervslivet er relativt svagt repræsenteret i Regionens arbejde, og at virksomhederne er svære at mobilisere, hvis ikke målene er meget præcise.

Med hensyn til bedre administrativ praksis er der også opnået relativt lidt indtil videre. Respondenterne nævner som forklaring herpå de fortsatte vanskeligheder inden for arbejdsmarkeds- og socialområdet, hvor dansk og tysk praksis ligger meget langt fra hinanden. Men forvaltningskulturerne er også på andre områder meget forskellige. Der er dog optimisme om, at man gennem en gensidig respekt og anerkendelse kan nå langt i et lærerigt samarbejde.

På mange punkter ligner danskernes og tyskerne vurderinger hinanden. Danskerne synes dog i højere grad at mene, at der er opnået store effekter i form af interkulturel brobygning, netværksdannelse og opbygning af platforme for samarbejde. Det forklares fra begge sider med, at danskerne er mere ”procesorienterede”, hvor tyskerne har en større fokus på målbare resultater. Tolkningerne af disse forhold er i nogen grad baseret på forestillinger om kulturelle og mentale mønstre hos naboerne. Flere af respondenterne er inde på, at virkeligheden er mere varieret end som så, og at man bør arbejde bort fra at beskæftige sig for meget med nationale stereotyper. At styrke de politiske bånd inden for de politiske blokke er en af de veje, som foreslås.

6.3. Regionen som dagsordensætter

Region Sønderjylland-Schleswig bærer en række dagsordenspunkter videre til de nationale myndigheder. Det gælder eksempelvis ønsker til ændringer og tilnærminger af lovgivning inden for arbejdsmarkeds-, skatte- og uddannelsesområdet. Der er også eksempler på, at trafik og miljø kræver samarbejde på højere niveau eller hos andre myndigheder, hvis man skal nå frem til effektive løsninger.

Tabel 11. Region Sønderjylland-Schleswig er velegnet til at sætte dagsordner i de nationale politiske forsamlinger, Antal og gennemsnit af kolonne 1-4

	4. Helt enig	3. Nogenlunde enig	2. Lidt uenig	1. Meget uenig	Ved ikke	Gennemsnit
Sætter dagsordner	4	17	21	10	4	2,3

De fleste af respondenterne har en vis fortrøstning til, at det lader sig gøre at påvirke dagsordnerne på andre niveauer. Men det er vurderinger, som er iblandet en betydelig skepsis. Et i interviewene ofte fremhævet problem er, at de tre lokalområder i Tyskland er forholdsvist langt væk fra magtens korridorer i Kiel og Berlin. Men der er også langt fra Sønderjylland til København, og sønderjyderne finder sig ofte underprioriteret i forhold til de statslige satsninger i Øresundsregionen.

Der gives udtryk for en nervøsitet om mulighederne for fortsat at øve indflydelse andre steder efter en dansk strukturreform. Såfremt det fremtidige samarbejde får tre danske stor-kommuner som aktører, vil det formentlig betyde en svækkelse i forhold til regionale og nationale dagsordner. Hvis det grænseregionale samarbejde kunne omformes til at omfatte hele den nye Region Syd i Danmark og hele Schleswig-Holstein, ville arbejdet formentlig kunne få en større politisk vægt. Men det vil så ske på bekostning af de nære dimensioner og den tættere geografiske samhørighed. Disse temaer bringes op af de interviewede, men der er tilsyneladende ikke nogen afklarethed på området.

I interviewene fremhæves, at der forståeligt nok er stor inert i de nationale lovgivninger. Det er formentlig snarere initiativer fra Bruxelles, der vil betyde, at man kommer nærmere hinanden, end initiativer fra regionen. Men de nationale niveauer har også andre regionalpolitiske og strukturmæssige dagsordner, som kan være svære at forene 100% med det transnationale perspektiv. Det gælder eksempelvis planlægningen for udviklingen af universiteterne.

Der er dog en holdning til, at man ved at skabe opmærksomhed om problemerne og belyse løsningsmuligheder konstruktivt kan flytte tingene på det lange sigt. Aktørerne – især de danske - er fortrøstningsfulde omkring mulighederne for at finde en samarbejdsmodel efter den danske strukturreform.

6.4. Barrierer for effektopnåelsen

Aktørerne i Region Sønderjylland-Schleswig er anmodet om en vurdering af betydningen af barriererne for opnåelsen af effekter. Som det ses af tabel 12, er der forskellige sten på vejen i det grænseregionale samarbejde.

En af de vigtigste hindringer er sproget. Det er ikke mindst de tyske respondenter, som nævner dette. I interviewene kommer det frem, at tyskerne finder det utilfredsstillende, at de ikke matcher danskernes sprogkunderskaber. Det er ligeledes udtryk for et dårligt naboskab, at man ofte må slå om i engelsk for at forstå hinanden, synes de. Andre er mere pragmatiske på det sproglige område, og fremhæver, at bare man forstår hinanden, så er det godt.

Tabel 12: Vurder betydningen af følgende barrierer for opnåelse af effekter, antal og gennemsnit af kolonnerne 1-4

	4 Stor betydning	3 Nogen betydning	2 Mindre betydning	1 Ingen betydning	Ved ikke	Gennemsnit
Administrative forskelle	23	21	7	2	2	3,2
Politisk kultur	15	30	6	1	2	3,1
Sprogbarrierer	28	16	7	4	1	3,3
Konkurrence om aktørernes tid	6	31	12	1	5	2,6
Manglende engagement fra aktører	10	24	14	2	3	2,7

De administrative forskelle og politiske kulturer er ligeledes en barriere. De regionale og lokale myndigheder i Danmark og Tyskland har ret forskellige opgaver og bemyndigelser og organiseringsform. Det tager tid for aktørerne blot at forstå hinandens situation, for ikke at tale om at finde frem til mulige samarbejdsflader. Man fremhæver derfor, at et kontinuert samarbejde er nødvendigt for at opnå resultater. Det er tilsyneladende primært de danske, som finder kultur-nødden hård at knække.

Der sættes i mindre grad spørgsmålstegn ved aktørernes engagement og deres tidsmæssige ressourcer. Det er et positivt budskab i forhold til regionens arbejde, at det trods mange andre opgaver er muligt at appellere til travle politikere, embedsmænd og organisationsfolk.

6.5. Løftestangeffekter

Med et så beskedent budget, som fortrinsvist anvendes til drift af Regionskontoret og afholdelsen af udgifter i forbindelse med råd, bestyrelse og udvalg, så er Region Sønderjylland-Schleswig nødt til at forlade sig på, at realisering af projekter og aktiviteter finder sted med finansiering fra andre kilder. Interreg-finansiering er en væsentlig ressource, fordi Interreg netop er dedikeret til grænseregionale aktiviteter.

Tabel 13: Region Sønderjylland-Schleswig er velegnet til at fremme gode og støtteværdige Interreg-projekter. Antal og gennemsnit af kolonnerne 1-4

	4. Helt enig	3. Nogenlunde enig	2. Lidt uenig	1. Meget uenig	Ved ikke	Gennemsnit
Interreg løftestang	19	27	6	2	2	3,2

Hovedparten af respondenterne har den oplevelse, at Region Sønderjylland-Schleswig har en rolle i forbindelse med at fremme gode og støtteværdige Interreg-projekter. Projektforslag springer ud af udvalgenes og faggruppernes arbejde. Det bemærkes, at det er et område, som godt kunne tåle yderligere fokus. Mange projektmagere er ikke bekendt med, at man i Interreg-projekter kan lægge arbejdskraft ind som medfinansiering. En større opmærksomhed om dette blandt initiativtagere til projekter kan muligvis fremme ansøgningslysten.

Der er ikke store forskelle i holdningerne om Interreg som løftestang nord og syd for den dansk-tyske grænse.

Den nuværende Interreg-periode går til og med 2006. Det er usikkert, om programtypen vil bestå efter strukturfondsperioden og i givet fald i hvilken form. Flere af de interviewede så gerne en snævrere sammenhæng mellem Interreg-administrationen og Regionskontoret, blandt andet for at udnytte synergieffekter, eventuelt blot en samlokalisering. Dette afvises foreløbig af Sønderjyllands Amt, idet det opfattes som væsentligt at holde Interreg administrativt uafhængigt og at udnytte faglige relationer i amtsforvaltningen.

Der er større forbehold i forhold til at finde projektf finansiering fra andre kilder, hvilket fremgår af tabel 14. Mange kender ikke til mulighederne og kan ikke tage stilling til dette spørgsmål.

Tabel 14: Region Sønderjylland-Schleswig er velegnet til at skabe projektf finansiering fra andre eksterne kilder. Antal og gennemsnit af kolonnerne 1-4

	4. Helt enig	3. Nogenlunde enig	2. Lidt uenig	1. Meget uenig	Ved ikke	Gennemsnit
Løftestang for anden projektf finansiering	9	19	17	3	8	2,7

Synspunkterne afspejler i nogen grad den vanskelige budgetsituation hos offentlige myndigheder i Tyskland, noget som der ofte refereres til i interviews og kommentarer. Udvalgsmedlemmerne er noget mere optimistiske end de øvrige respondenter. Respondenterne i interviewene finder dog generelt, at der er svært at pege på andre eksterne kilder. Grundlaget for at benytte for eksempel EU's 6. Rammeprogram synes ikke at være til stede i uddannelsessystemet og erhvervs livet. Aktørerne føler sig også distanceret fra andre finansieringskilder. Især synes der på den tyske side at være en mangel på erfaring med fundraising.

6.6. Konklusioner

Budskabet i dette afsnit er, at det grænseregionale samarbejde nytter. Men også at det er en lang og sej og proces, hvor der ikke er nemme og hurtige løsninger. Der skal bygges tillidsbaserede samarbejder op, før man kan forvente mere håndfaste økonomiske og andre effekter. De menneskelige bånd er forudsætningen, men uden en økonomisk motivation i form af Interreg-midlerne var man næppe kommet så langt. Samspillet mellem Regionens mobilisering af ideer og menneskelige ressourcer og Interregs økonomiske midler går hånd i hånd.

Kulturene i administrationerne og i et politiske system er udfordringer, men de mødes med åben pande.

Sprogforskellene opleves som en af største barrierer for at opnå de ønskede effekter. Det synes som om, at tiden ikke arbejder med forsøgene på at nedbryde denne barriere. Både i Tyskland og Danmark orienterer de yngre generationer sig mod engelsksprogede kulturer, og det

er vanskeligt at konkurrere. Dette er først og fremmest et vigtigt signal om, at selv om grænse-
seregionen er et attraktivt hjemsted for aktive mennesker, så kan den ikke lukke sig om sig
selv.

7. Regionens image udadtil

7.1. Indledning

Region Sønderjylland-Schleswig engagerer mange mennesker i råd, udvalg, faggrupper og projekter. Alle har de relationer i egne systemer og bidrager dermed i princippet til at sprede viden og engagement. I dette afsnit ses der på muligheder og vanskeligheder i forbindelse med at skabe ringe i vandet og at kreere en mere generel publicity for grænseregionalt samarbejde.

Afsnittet behandler endvidere muligheder og vanskeligheder med at rekruttere og engagere partnere til at deltage i projektarbejde og andre aktiviteter.

Endelig trækkes synspunkter frem på de redskaber i markedsføring og imagepleje, som Region Sønderjylland-Schleswig benytter sig af.

7.2. Rekrutteringen af aktører

I afsnit 6.3 blev det fremhævet, aktørernes manglende engagement og tid kan være en barriere for at opnå de optimale effekter af det grænseregionale samarbejde. Medlemmer i udvalg og faggrupper finder, at man har fat i mennesker, som i forvejen er engageret i mange ting, og at der er en vis tilbøjelighed til at pege på de samme nøglepersoner.

Der er et vist gennemtræk af råds-, udvalgs-, og faggruppemedlemmer, som fortrinsvist er udtryk for, at nøglepersonernes interesser og tidsmæssige prioriteringer ændrer sig. Politikerne skifter også i takt med valgperioderne.

Siden etableringen af en udvalgsstruktur har regionen dog oplevet, at det er blevet nemmere at engagere en bredere skare af personer med noget trækraft. Arbejdet er blevet mere konkret og vurderes af den grund at have en større og bredere appel, og man har kunnet drage folk ind fra andre, ofte lavere administrative niveauer. Det har været med til at styrke arbejdet, og omorganiseringen har i den forstand været en klar succes. Men også disse medlemmer beretter om, at det er svært at finde tid til at lægge en så helhjertet arbejdsindsats i det, som man gerne ville.

7.3. Opmærksomhed fra offentligheden

Presseklippene fortæller, at Region Sønderjylland-Schleswigs aktiviteter opnår en ganske massiv omtale, ikke mindst i de to mindretalsaviser. Men ikke desto mindre fremhæves det af mange, at regionens arbejde ikke er særlig synligt. I tabel 15 kan man da også observere, at respondenterne finder den positive opmærksomhed i offentligheden mere sløj end ideelt set ønskeligt.

Tabel 15. Region Sønderjylland-Schleswig får nok positiv opmærksomhed i offentligheden, Antal respondenter og gennemsnit af kolonne 1-4

	4. Helt enig	3. Nogenlunde enig	2. Lidt uenig	1. Meget uenig	Ved ikke	Gennemsnit
Nok positiv opmærksomhed	1	13	33	7	2	2,1

De tyske respondenter er lidt mere kritiske end de danske.

Regionskontoret, som har en væsentlig opgave i forbindelse med pressekontakten, finder, at pressen faktisk nærer en god interesse for synspunkter, projekter og aktiviteter, som har sit udspring i Region Sønderjylland-Schleswig, men at journalisterne ofte glemmer at nævne organisationen, eller vælger at fremhæve andre aktørers indsats i stedet. Regionskontoret har styrket sit pressecarbejde det seneste år, og man er blevet mere offensiv i forhold til avisernes redaktioner.

Regionens arbejdsform er meget inviterende, og samtlige beslutningstagere i råd, udvalg og faggrupper har andre baglande at pleje end Regionen. Det indebærer en stor konkurrence fra mange organisationers og personers side om at profilere sig på et relativt lille antal sager.

En del af respondenterne beklager sig over pressens manglende seriøsitet og jagt på skandaler. Der videregives indimellem fejlagtige oplysninger i pressen, og der er ofte for stor opmærksomhed omkring meningsforskelle frem for de – langt flere – sager, hvor man kan arbejde i fordragelighed. Det er et irritationsmoment for aktørerne i Region Sønderjylland-Schleswig.

I interviewene fremhæves, at de tyske lokal- og regionalaviser gerne bringer stof om politiske symbolmanifestationer, hvorimod dansk presse forlanger mennesker eller substans i historierne. Det gør det vanskeligt at holde tungen lige i munden i et pressecarbejde, som omfatter begge sider af grænsen.

Der er her tale om permanente dilemmaer. Så længe arbejdsformen opretholdes, og så længe det er legitimt, at Regionens funktioner spiller tæt sammen med anden politisk aktivitet, vil synligheden gennem pressen være en meget vanskelig kontrollabel størrelse. Regionskontorets strategi er at skrue op for pressecarbejdet og hermed håbe på, at synligheden og seriøsiteten øges.

7.4. Metoder i imagepleje og markedsføring

Der er tradition for, at de lokale aviser formidler stof om Regionens arbejde. Ikke mindst de to mindretalsaviser, Flensborg Avis og Der Nordschleswiger viser interesse for emnet. Man ser af tabel 16, at respondenterne nærer stor tillid til, at det almindelige pressearbejde er måden at formidle om regionens synspunkter og aktiviteter. Eksemplets magter virker øjensynlig også i særlig grad positivt.

Tabel 16: Hvilke imagepleje eller markedsføringsmetoder af Region Sønderjylland-Schleswig er efter din mening mest effektive, antal respondenter og gennemsnit af kolonne 1-4

	4. Stor effekt	3. Nogen effekt	2. Mindre ef- fekt	1. Ingen effekt	Ved ikke	Gennemsnit
Avisartikler	22	29	4	0	1	3,3
Internettet	6	28	16	2	3	2,7
Pjecer og brochurer	2	24	24	1	2	2,5
Møder og seminarer	8	31	14	1	2	2,9
Eksemplets magt gennem projekter	28	23	4	0	1	3,4
TV-mediet	25	19	8	2	2	3,2
Rådsmedlemmers arbejde i eget netværk	9	23	18	3	3	2,7
Regionskontorets opsøgende arbejde	18	26	8	1	3	3,2
Formidling via andre organisationer	6	19	20	1	8	2,7

Der er mere delte meninger om, hvorvidt Internettet virker i denne sammenhæng. Ligeledes er respondenterne splittede i holdningen til, om Regionskontorets opsøgende arbejde fungerer med gennemslagskraft. Respondenterne tror ikke på, at der effektivt kan ske en formidling gennem andre organisationer.

Der er nationale nuancer i holdningerne til, hvordan man bedst formidler budskaberne, som i vid udstrækning afspejler medie billedet i de to lande. Den danske side finder især TV-mediet effektivt. Tyskerne mener derimod, at brochurer og pjecer gør en forskel.

Danskerne har langt større tiltro end tyskerne til, at politikerne vil videreformidle i eget netværk. Der er her muligvis tale om forskelle i politiske bemyndigelser, traditioner og kulturer. Men også det faktum, at den tyske side er repræsenteret med tre politiske enheder og den danske kun med én, kan spille ind.

Det drøftes, om Region Sønderjylland-Schleswig udelukkende skal formidle i kølvandet af egne aktiviteter, eller om man også mere aktivt bør være opsøgende i forhold til ”gode historier”. Man må konstatere, at der ikke er lagt en mediestrategi, som afklarer dette.

7.5. Konklusioner

Dette afsnit sætter fokus på image- og offentlighedsarbejdet. Synligheden for Regionen synes at være mindre end ideelt set ønskeligt. Indimellem er presseomtalen kritisk – for kritisk efter aktørernes mening. Der er stor tiltro til, at et øget pressearbejde efter de traditionelle mønstre vil kunne bidrage til at fremme bevidstheden om Region Sønderjylland-Schleswigs funktioner og arbejdsresultater.

Regionen har ikke en mediestrategi, hvor man afvejer forskellige hensyn og ressourcer i medie- og imagearbejdet.

8. Hovedkonklusioner, analyse og anbefalinger

8.1. Indledning

I dette afsnit samles op på hovedkonklusionerne under de fire emnekredse. I afsnit 8.2 fremhæves de punkter, som i særlig grad kan være grundlag for den fremadrettede udvikling af Region Sønderjylland-Schleswig. Der afsluttes med et sæt af anbefalinger i afsnit 8.4.

Gennemgående for hele undersøgelsen er, at der hersker en diffus forståelse af, hvad Region Sønderjylland-Schleswig står for, og hvilken profil organisationen bør have. Forestillinger og holdninger er ofte ikke eksplicitte. Analysen kommer frem til, at i aktørkredsen bag Region Sønderjylland-Schleswig lægges fire forskellige sideløbende selvforståelser ind i regionsarbejdet. I afsnit 8.3 foldes disse fire selvforståelser ud.

8.2. Hovedkonklusioner

Om temaerne for samarbejdet i Region Sønderjylland-Schleswig

- De vigtigste temaer er i prioriteret rækkefølge uddannelse, erhvervsudvikling, sprog, arbejdsmarked, kultur og regionplanlægning. De mindst vigtige temaer er ligestilling og landbrug.
- Doseringen af indsatsen på de enkelte temaer findes i overvejende grad passende. Respondenterne finder det dog væsentlig at styrke indsatsen inden for uddannelse, arbejdsmarked og erhverv. Der er forslag om at gøre noget mere ved turisme og at styrke samarbejde omkring forvaltning.
- Temaer med en særlig god fremdrift er arbejdsmarked, trafik, miljø, kultur og ungdomsanliggender. Der, hvor det halter, er især inden for landbrug, ligestilling, sociale forhold og regionplanlægning. Landbruget har ikke en særskilt placering i udvalg og faggrupper men er på forskellig vis blevet behandlet i miljøudvalget.
- Sprog er et særligt kritisk emne – det er meget vigtigt, men det opleves samtidig som vanskeligt at få en solid fremdrift i det.

Om den organisatoriske sammenhængskraft

- Ansvar, bemyndigelse af opgaver hos Regionalråd, Bestyrelse, Udvalg, Faggrupper og Regionskontor forekommer de fleste af respondenterne noget upræcist formuleret. Mange finder, at der er ret store uklarheder, dog mindst for de organer, som man selv deltager i. Men holdningsangivelserne tyder ikke på, at uklarhederne alene er udtryk for mangel på oplysning og kommunikation.
- Udvalgsorganiseringen har forøget aktivitetsniveauet og arbejdets kvalitet og professionalisme. Men der er blevet længere til bestyrelse og Råd, som i nogen grad føler sig afkoblet og uden en pipeline til det grænseregionale arbejdes græsrod og substans.
- Arbejdet i Region Sønderjylland-Schleswig foregår i nogen grad ad hoc med den fordel, at der kan tages aktuelle emner op, som kræver en hurtig reaktion. Ulempen er, at Regionen over for omverden og samarbejdspartnere fremstår uden entydige målsætninger, opgaver, ansvar, programmer og succeskriterier.
- De politiske vilkår for grænseregionalt samarbejde er væsensforskellige i Danmark og Tyskland. De danske myndigheder har qua en anden struktur og økonomi et større politisk råderum end deres tyske kolleger, og de har nemmere ved at sætte ting i gang. De tyske politikere har i højere grad end de danske brug for kontinuerede symbolske manifestationer.

Om effekterne af samarbejdet

- Det grænseregionale samarbejde er en meget lang og sej proces, hvor effekter i form af bedre levevilkår, rigere kulturliv, styrket erhvervsliv osv. kun kan forventes på sigt. I lange faser af et grænseregionalt samarbejde er de vigtigste effekter at lære hinanden at kende, bryde fordomme ned, fremme informationsniveauet, skabe netværk og platforme for konkrete samarbejds-konstellationer. Først herefter i senere faser er der sandsynlighed for opnåelse af mere håndfaste resultater.
- Listen over projekter, hvor Regionen har haft en større eller mindre andel, er meget lang. Æren må dog stort set altid deles med andre. Både Regionen og andre får af den årsag indimellem skyld for at pynte sig med lånte fjer.
- At forandre dagsordner hos de nationale myndigheder er en træg proces, men det er lykkedes i forbindelse med nogle sager at gøre opmærksom på problematikker i regionen og at guide lovgivningsprocesserne.
- De sproglige barrierer er massive. Men også de politiske og administrative kulturer er udfordringer for samarbejdet, om end tilsyneladende mere overkommelige af slagsen. Her er langt større fortrøstning om, at det kan lykkes at lære af hinanden.
- Interreg er den vigtigste finansieringskilde til projekter og initiativer født i Region Sønderjylland-Schleswigs regi. De fleste finder, at man har haft god succes med at

sikre finansiering. Anden form for fundraising uden for Interreg-systemet er dog noget uopdyrket.

Om image og ekstern forankring

- Udvalgsarbejdet har betydet, at flere aktører er inviteret ind i Region Sønderjylland-Schleswigs arbejde. Dermed er der skabt et bedre grundlag for, at viden om og deltagelse i arbejdet kan brede sig som ringe i vandet og understøttes professionelt. Det er dog fortsat en relativt lille skare, som er aktive i Region Sønderjylland-Schleswig, og det er indimellem svært at få dygtige mennesker til at investere tid og kræfter i større mål i det grænseregionale arbejde samt at få en politisk prioritering af temaet frem.
- Regionens aktiviteter modtager en ret solid pressedækning, men tilsyneladende stadig ikke optimalt efter respondenternes mening. Journalister er troløse, og de nævner ikke altid Regionen behørigt.
- De gode eksempler er den bedste markedsføring. Men der er også opbakning til det traditionelle bestræbelser for gennem pressen og medierne at sætte regionen på landkortet.

8.3. De fire selvforståelser

De fleste af de respondenter, som besvarer spørgeskemaet og de, som uddyber i forbindelse med interviews, har forbehold over for effekter, fremdrift og organisatorisk sammenhæng i Region Sønderjylland-Schleswig. En del af forbeholdene skyldes, at det helt enkelt er en overordentlig vanskelig mission at bygge broer over mentale, økonomiske og forvaltningsmæssige grænser. Selve opgaven er ikke nem og hurtig, hvilket der er en stor bevidsthed om. Man er stadig meget langt fra målet om en region, som er funktionelt integreret til gavn for velstand og velfærd.

Men reservationerne skyldes også, at samarbejdsorganisationen Region Sønderjylland-Schleswigs selvforståelse ikke er særlig klart formuleret. Forventninger til Råd, bestyrelse, udvalg, faggrupper og Regionskontor blæser lidt i vinden. Holdningerne er mere afhængige af aktørernes personlige ståsteder end af en fælles overenskomst. Der opstår jævnligt misforståelser omkring retningen for arbejdet og om hvem, der skal løse hvilke opgaver.

Det er legitimt til stadighed at tage nye emner op og drage dem ind i regionens arbejde. Det gælder både i Regionalråd og udvalg, at der kan tages nye sager op. Man får samtidig ikke altid afsluttet projekter og indsatser effektivt, fordi dagsordenen glider videre. Meget praktisk opfølgingsarbejde lander derfor på Regionskontorets bord med permanent signalforvirring og overbebyrdelse til følge. Men hvis noget aktuelt viser sig, tilføjer Regionskontoret også på eget initiativ nye emner til sin i forvejen tyngede portefølje.

Det er et tilbagevendende nedslagspunkt for pressen, at især Regionalrådet ikke har noget af substans på dagsordenen. Aviserne hæfter sig derfor ved andre – måske irrelevante - oplys-

ninger eller ”historier”, eller vælger helt at ignorere arbejdet i Regionalrådet. Også andre aktører mener, at Rådet har for lidt at rive i, og at det hævner sig med et svigtende engagement og flimrende selvforståelse.

De lunkne meldinger især omkring den organisatoriske sammenhængskraft og vurderingerne af de opnåede effekter må ses som en reaktion herpå. I evalueringen giver respondenterne udtryk for en stor velvilje over for den overordnede politiske kørselsretning, men der er kraftigt slør på rattet. Der er også referencer til Kresten Philipsens talemåde om, at Regionen snarere risikerer at få en parkeringsbøde end en fartbøde. I hvert fald er forestillingerne om tempoet ikke afstemt på noget tidspunkt.

De meget små ressourcer der er puttet i regionssamarbejdet stemmer ikke overens med de ret store forventninger, som samarbejdet mødes med.

Som situationen er nu, har Region Sønderjylland-Schleswig fire væsensforskellige og delvist uforenelige selvforståelser. Aktørerne i Regionalråd, udvalg, faggrupper og Regionskontor lægger ikke vægten de samme steder. En stor del af de observerede problemer med signalforvirring, engagements-svigt og overbebyrdelse af dele af systemet kan henføres til, at de fire selvforståelser stiller helt forskellige krav til organisationen fra top til bund, fra Regionalråd til Regionskontor.

De fire selvforståelser i spil er:

- Facilitator-rollen, hvor Regionens hovedopgaver er at motivere til samarbejde og knytte forbindelser mellem relevante aktører i regionen med henblik på, at disse andre aktører selv og af egen kraft formulerer og gennemfører konkrete projekter og aktiviteter.
- Mediecentralen, hvor Regionens rolle er at være informator, meningsdanner og branding-ansvarlig, og hvor det sikres en konstruktiv debat og en større åbenhed og synlighed på tværs af grænsen.
- Projektorganisationen, hvor Regionen påtager sig ansvaret for at gennemføre udvalgte spydspidsprojekter af særlig betydning og demonstrationsværdi for grænseregionens fremtid.
- Bevillingsorganisationen, hvor Regionen forvalter startpenge til opmuntring af projekter med et grænseregionalt sigte og indhold, og hvor projektmagere kan søge om penge i en konkurrence med andre.

I det følgende argumenteres der for, at de fire selvforståelser måske nok understøtter samme overordnede vision, men at de kendetegnes ved forskellige målsætninger, strategier og succeskriterier. Der argumenteres også for, at arbejdslogikken og –opgaverne for parterne i regionsarbejdet er meget forskellige afhængigt af, hvor man lægger sin selvforståelse. Det vil fremgå, at hvis Regionen helhjertet og med en til opgaven svarende professionalisme skal dække samtlige fire selvforståelser af, så skal den bestykses med ressourcer i en helt anden størrelsesorden end i den nuværende situation.

Facilitator-rollen

Idegrundlag. Det er antagelsen bag facilitatorrollen, at potentialerne i grænseregionen bedst udnyttes, og barriererne ypperligst nedbrydes, hvis samarbejder indgås på det helt konkrete plan mellem de, som har motivation, beslutningskraft og midler til gennemførelse. Det er Region Sønderjylland-Schleswigs betydeligste opgave med egen akkumuleret viden og med aktørernes eget kontaktnetværk at bringe parter sammen, som vil kunne få gavn af hinanden på dette helt jordnære plan.

I en erkendelse af, at der eksisterer potentialer på utallige niveauer og inden for mangfoldige sagsområder, kan Regionen gennem en prioritering søge at sikre, at man lægger sin arbejdskraft og indsats, hvor forventningerne om varige effekter er størst. Med andre ord er der en uendelig mængde af mulige samarbejdsflader, men det er næppe alle, som tjener visionerne for regionen bedst.

Strategi. Facilitatorrollen udføres fundamentalt set gennem at bringe folk sammen, som må antages at have den fornødne motivation, beslutningskraft og midler til gennemførelse af konkrete samarbejder. Facilitatorrollen indebærer endvidere, at man katalyserer disse centrale personer og institutioner sikkert gennem processer hen mod præcise aftaler eller projektsøgninger.

Virkemidler. Der er mange former for kontaktskabelse mellem mennesker, som kan tages i kreativ anvendelse. I den traditionelle ende: konferencer, møder og studiebesøg. Disse virkemidler er især anvendelige, hvor man skal lære hinanden at kende og identificere samarbejds muligheder på det mere principielle plan. Men der er også andre mere eksperimentelle former, som muligvis i højere grad er nyttige ved dybere granskninger af fælles projektmuligheder, fx ”work-camps”, cafe-møder, internet studiekredse, arbejdsgrupper, fokusgrupper, fremtidsværksteder, forumteater, konkurrencer o.l. Det er afgørende at skabe ejerskab – det vil sige, at de aktører som har viden og beslutningskraft (eller adgang til beslutningstagere) inviteres til at deltage.

Regionalrådets rolle. Rådets rolle er at udstikke temaer og emner for det grænseregionale samarbejde og at udpege aktører – fx i udvalg – til at arbejde med disse temaer og emner. Rådets rolle er endvidere at opmuntre til en indsat for det tværregionale samarbejde og om nødvendigt at bringe resultater af gruppernes arbejde videre, fx til beslutningstagere regionalt, nationalt eller i EU.

Udvalgenes rolle. Udvalgene har en hovedrolle i facilitatormodellen. De kan undersøge og belyse temaer, og de kan bidrage til at skabe konstruktive mødesteder for det grænseregionale arbejde. De skal opmuntre til, at der finder en formering af nye uafhængige undergrupper og samarbejdskonstellationer sted. Endelig skal de bestræbe sig på at skabe et ejerskab til projekter og ideer uden for egen kreds.

Regionskontorets profil. Facilitatorer er ikke fagpersoner med en dyb sagsindsigt. Det er derimod folk, der er i stand til at sætte konstruktiv personlig kommunikationsproces i gang og vedligeholde den i de første faser og herunder hjælpe med at bygge bro over kulturkløfter og traditionsforskelle. Det kommunikative er deres vigtigste kompetencer. Det er væsentligt at

holde arbejdsdelingen klar og at statuere, at Regionskontorets igangsættere trækker sig ud, så snart processen kan køre videre af sig selv. Regionskontoret skal katalysere, ikke annektere.

Succeskriterier. De umiddelbare succeskriterier består i afholdelse af så mange og så konstruktive arrangementer som muligt med stor og bred deltagelse af de reelt beslutningsdygtige aktører og vidende professionelle inden for de udvalgte områder. Herefter er det et succeskriterium, at disse konstellationer af egen kraft viderefører et samarbejde, og at de iværksætter konkrete aktiviteter af grænseregional betydning. Det er med andre ord et succeskriterium, at andre ”stjæler” ideerne fra Regionalråd, udvalgsaktører og Regionskontor. Såfremt man ikke kan finde det fornødne engagement, skal arbejdet med emnerne lukkes eller udskydes.

Set på denne måde kan Regionalrådet tage æren af at bringe parter sammen og få processer til at glide. Æren af konkrete samarbejdsprojekter er derimod parternes egen.

Risici. Den største risiko består i, at arbejdet – skønt muligvis omfattende og effektivt – forbliver usynligt i forhold til omgivelserne. Det kan blive fatalt, hvis ikke bevillingsgivere anerkender betydningen af ”det stille muldvarpearbejde”.

Mediecentralen

Idegrundlag. Det er antagelsen bag denne selvforståelse, at regionen konstitueres i befolkningens og omverdenens bevidsthed ved, at der sættes billeder og ord på. Det er endvidere antagelsen, at der findes både en informationskløft og et kultursvælg, som der kan bygges effektivt bro over med målrettet information og kommunikation. Endelig er det led i grundlaget, at man med et gennemtænkt og velplanlagt mediepres i tidens ånd kan bidrage til at styrke nysgerrig og åbenhed og dermed være en trædesten på vejen mod en større grad af tværregionalt samarbejde.

Strategi. Strategien for et mediecenter består i at identificere, trimme og formidle de ”gode historier” og med dette fundament at få mediestrømmen til at rulle videre i et konstruktivt og understøttende ”spin”, således at andre medier tager over og arbejder videre med stoffet. Timing og målretning er vigtige elementer. Taktisk integration af aktørernes behov for synliggørelse og fremstilling af mærkesager bidrager til dynamikkerne i en sådan mediecenterstrategi.

Virkemidler. De traditionelle virkemidler består af eksempelvis i pressemeddelelser, indlæg i dagspressen og interviews til forskellige medier. Herunder hører også assistance til aktører i regionen i forbindelse med at skabe kontakter til pressen og til at vinkle meddelelserne, så der er sandsynlighed for, at medierne finder dem interessante og vedkommende. Det kan blandt andet indebære en større fokus på de personlige grænsehistorier, frem for altid det principielle og politiske.

Endvidere kan nævnes bestræbelser på at iscenesætte begivenheder i regionen, så de fremtræder som medieegnede og ikke kun henvender sig til en mindre skare af særligt interesserede. Der kan knyttes forskellige events til for at sikre denne større generelle opmærksomhed og symbolværdi, fx overrækkelse af priser og præmier, udnævnelse til ”ærespositioner” m.v. Man kan søge at trække kendte folk med ind for at øge interessen for sagen, for eksempel en

sportsstjerne ved en børne- og ungdomsbegivenhed, eller en kulturpersonlighed, hvis man vil fejre åbningen af en filmfestival.

Hertil kommer, at mediecentralen kan søge at skabe eget stof, for eksempel vil at udarbejde ”index for samarbejde over grænsen”, ”kulturelle barometre”, meningsundersøgelser o.l. Disse analyser er næring til en løbende debat om resultaterne af det grænseregionale arbejde.

En gruppe af virkemidler koncentrerer om mere markedsføringsprægede tiltag. Man kan nævne annoncekampagner, TV-spots og Internetbanner-reklamer, som skal medvirke til at styrke opfattelsen af regionen som en helhed. Branding af regionen skal knyttes til bestemte ikke-kontroversielle værdier og følelser, som kan genkendes og huskes af brede grupper. Det er også fortrinsvist i denne sammenhæng, at man anvender symboler og logos og forsøger at slå dem fast og give dem stor genkendelsesværdi.

Endelig kan i den mere ambitiøse og langsigtede ende af skalaen nævnes forsøg på at ”mainstreame” den grænseoverskridende information og kommunikation, således at information fra myndigheder så vidt muligt, og hvor det er relevant, er dobbeltsproget og inddrager ressourcer på den anden side af grænsen. Mainstreaming handler også om adfærdsændringer hos pressen, således at det bliver naturligt – også uden for mindretalsaviserne - at bringe nyheder og features på tværs af grænsen, evt. i et tættere grænseoverskridende mediesamarbejde.

Regionalrådets rolle. Regionalrådet skal være eksponent for den grænseregionale ide, og medlemmerne skal sætte ord og følelser på visionerne om et intensiveret samarbejde. Medlemmerne skal være personlige agitatorer og advokater og gennem en aktiv deltagelse i mediarbejdet opmuntre befolkning, virksomheder og institutioner til at tage aktivt del i det grænseoverskridende samarbejde. Det er helt legitimt, hvis egen politiske profil indadtil kan styrkes gennem udøvelsen af denne rolle.

Udvalgenes rolle. I forbindelse med en mediecenter-strategi vil udvalgenes rolle være mindre fremtrædende, fordi vægten lægges mere på symbolplanet end på det konkrete. Udvalgene kan være leverandører af succeshistorier og personlige beretninger om grænsemuligheder og grænsebarrierer.

Regionskontorets profil. En moderne mediecenterstrategi vil kræve en stab af folk, der har erfaringer inden for en bred pallet af journalistik og massekommunikation, suppleret med en researchkapacitet. Hvis man skal være mediecenter for en ”sag”, skal der tillige være en stor portion aggressivitet og frækhed til stede, samt et overordentlig veludbygget konstruktivt netværk til alle former for medier.

Succeskriterier. Succesen for et mediecenter vil fortrinsvist skulle gøres op i størrelser som spaltmillimeter, sendeminutter og eksponering. Jo større presse på de grænseregionale problematikker og potentialer, desto bedre. Man kan også interessere sig for ”spin-effekter”, hvor en god indsats måles på, at flere medier brygger videre på en historie, som er startet i mediecentret. Endelig kan kendskabet til regionsarbejdet måles: jo større viden og kendskab i befolkningen, desto bedre.

Risici. Risikoen er først og fremmest, at man bruger mange kræfter på at italesætte regionen og pudse symbolerne, hvor fundamentet i form af konkrete velfærdsøgende arbejde måske

lader vente på sig. Det kan give en negativ modstemning og lede til beskyldninger om ”Kejserens nye klæder”.

Projektorganisationen

Idegrundlag. Det er ikke altid nemt at få konkrete grænsesamarbejder etableret. Tankegangen bag projektorganisationen er selv at starte og lede projekter inden for emner, som man finder af stor principiel vigtighed og med stor demonstrationsværdi. De startes dermed delvist som en frustration over, at andre ikke løser opgaverne. Projekterne kan muligvis overgå til andet regi med henblik på en permanent videreførelse, når de har bevist deres berettigelse og levedygtighed.

Strategi. Fremgangsmåden er at identificere væsentlige projektemner, hvor man med en målrettet indsats sandsynligvis kan gøre en forskel for mange mennesker i regionen. Det er en ekstra fordel, hvis projektet kan opnå en synlighed og få en symbolværdi for det grænseregionale arbejde overordnet set.

Virkemidler. En projektcyklus består oftest af en forberedelsesfase, hvor man formulerer mål, indsatser, arbejdsopgaver, tidsplaner, milepæle, succeskriterier og budgetter for projektet. Hernæst søges finansiering til projektet. Dernæst følger implementeringsfasen, som kan være af kortere eller længere varighed og underdelt i en lang række arbejdsopgaver. Endelig er der en opfølgings- og evalueringsfase. Projektet kan herefter lukkes, videreføres eller indlejres i andre organisationer eller sammenhænge.

Virkemidlerne er i sagens natur snævert knyttet til det enkelte projekts indhold og formål.

Regionalrådets rolle. Rådets rolle er at identificere og godkende projektemner, udstikke rammerne og økonomien for deres implementering samt følge op. Regionalrådets medlemmer kan agitere for projekterne i eget bagland, således at kendskabet til dem øges.

Udvalgenes rolle. Udvalgene kan for eksempel få til opgave at forberede projekternes faglige indhold og tilrettelæggelse. Hvis denne model rendyrkes, vil udvalgenes rolle i øvrigt være begrænset. Udvalgene kan anvendes målrettet til at være løftestænger for implementering af Interreg-projekter i regionen. Politikerne kan gå til deres bagland for at finde partnere for Interreg-projekterne.

Regionskontoret profil. Til at forberede og drive projekter kræves et sæt af spidskompetencer inden for de relevante faglige områder. At gennemføre et projekt kræver desuden projektleder kvalifikationer, som ligger ud over den faglige dygtighed. De fleste projekter er af kortere varighed. Medarbejdere må derfor forventes at være personligt og professionelt ”risikomindede” typer.

Succeskriterier. De konkrete succeskriterier vil afhænge af projekternes indhold og formulering. Eksempelvis er det vigtigt for Infocenter Grænse at få chancen for at rådgive så mange personer og virksomheder som muligt om spørgsmål vedrørende grænsependling og andet. Det er også et succeskriterium at bygge en vidensbase op, som er af generel nytte, og som kan videreformidles på anden vis end ved personlig rådgivning.

Hvis regionsarbejdet koncentrerer om projektarbejde, vil det være et afgørende succeskriterium at kunne iværksætte projekter inden for de mest centrale emner med stor signalværdi, især som Interreg-projekter. Det kan også være et succeskriterium, at man lykkes med at få midler til at implementere projekter i en størrelsesorden og med en varighed, hvor der er mulighed for at opnå reelle effekter.

Risici. Risikoen er, at man ved at koncentrere arbejdet i projekterne, mister noget af bredden i den grænseregionale emneportefølje. Ved en prioritering af indsatsen i projekter, vil nogle aktører muligvis føle sig dårligt serviceret. Endvidere er der en risiko for, at Regionen tager ansvaret fra andre aktører, som måske i højere grad burde engagere sig. Endelig kan nævnes, at der er risiko for, at der opstår konkurrence om at markere sig, og at Regionen dermed uden at ville det er årsag til ressourcespild.

Bevillingsorganisationen

Idegrundlag. Tesen er her, at grænseregionalt samarbejde kan motiveres og fremmes ved økonomiske subsidier. Tilskud kompenserer helt eller delvist for, at det er vanskeligere og dyrere at bygge bro over grænser end at holde sig inden for sin egen nationale sfære.

Ved at disponere over en pulje af midler kan man endvidere anspore til en venskabelig kappestrid om at komme med forslag til projekter, som er mere innovative og af højere kvalitet, end man muligvis ville se uden adgangen til disse midler. Endelig er det ideen at få direkte kontakter til projektmagere, som gennem deres projekter kan bidrage til den mere generelle synliggørelse af regionen.

Strategi. Med tilstedeværelsen af en pulje kan man bestræbe sig på at få personer og ressourcer frem i lyset, som måske ellers ikke ville blive aktiveret i det grænseregionale arbejde. Interreg er den største grænseregionale bevillingsorganisation. Hvis andre bevillingsorganisationer skal have en gang på jorden, skal de dække andre behov eller lægge sig i kølvandet af Interreg. Kulturpuljen og People-to-People er eksempler på, at man under en samlet paraply viderekaliserer Interregmidler og støtter mindre projekter og aktiviteter.

Virkemidler. En bevillingsorganisation opstiller indledningsvist mål og udvælgelseskriterier for bevillingerne og formulerer krav til bevillingsmodtagerne. Eventuelle principper om medfinansiering fra anden side fastlægges. Der indkaldes forslag til projekter og ansøgninger om bevillinger. I sagsbehandlingen kan der forekomme en dialog med ansøgerne, fx hvis der mangler oplysninger, eller hvis man gerne ser projektet drejet. De indkomne forslag prioriteres, og afslag eller tilsagn meddeles ansøgerne. En bevillingsorganisation kan fungere mere eller mindre bureaukratisk.

Bevillingsorganisationen kan vælge at gå ind i en tæt opfølgning af projekterne, for eksempel med henblik på at eksponere dem mere, end aktørerne selv har mulighed for.

Regionalrådets rolle. Rådets rolle er yderst begrænset i forbindelse med en bevillingsorganisation. Det vil have en overordnet overvågningsfunktion.

Udvalgenes rolle. Udvalgene vil fremstå som bevillingsudvalg, som træffer beslutning om, hvilke projekter, der er støtteværdige. De kan opfatte den rolle som strategisk og bestræbe sig på at få bestemte projektmix eller effekter frem. De kan også løse opgaven mere ad hoc.

Regionskontorets profil. Arbejdet for en bevillingsorganisationen kalder på de bedste bureaukrat-egenskaber. Spidskompetencerne er blandt andet præcis kommunikation og vejledning af ansøgere, evner i sagsfremstilling for beslutningstagere, kundskaber i regnskabsføring og opfølgning.

Succeskriterier. En bevillingsorganisation skal have så stor målopfyldelse for sine penge som muligt. Konkret kan det betyde medvirken til mange projekter med en stor effekt og synlighed i regionen. Et andet succeskriterium er, at medfinansiering er løftestang for andre aktørers økonomiske engagement og indsats af arbejdskraft. Endelig kan det være et succeskriterium, at man kan sætte ting i gang, som ikke ville have set dagens lys uden et økonomisk bidrag.

Risici. Risikoen er, at midlerne spredes i et for tyndt lag, hvor de muligvis ikke kan bidrage til at højne projekternes ambitioner særlig meget og ej heller til en varig aktivitet. Bevillingsmodtagerens aktiviteter vurderes typisk ud fra deres individuelle kvaliteter, hvorved det samlede strategiske perspektiv måske underspilles.

8.4. anbefalinger

I dette afsnit sammenfattes observationerne i evalueringen til en række anbefalinger til det videre arbejde under følgende overskrifter:

- Præcisering af regionsarbejdets selvforståelse og arbejdsform
- Temaer med bid i
- Større planlægningsberedskab
- Mere dynamik i råd, udvalg og faggrupper
- Øgede ressourcer til det grænseregionale arbejde
- Udnyttelse af demonstrationsværdien i erhvervsstrategi-processen
- Dimensionering og sammensætning af råd og udvalg
- En dokumentations- og offentlighedspolitik
- Mainstreaming

1. Præcisering af regionsarbejdets selvforståelse og arbejdsform

Visionen for Region Sønderjylland-Schleswig er at styrke samarbejdet på tværs af grænsen med henblik på at udnytte økonomiske og kulturelle potentialer og at nedbryde mentale barrierer og hindringer for en konstruktiv sameksistens. Denne generelle og overordnede vision samler stadig arbejdet i Region Sønderjylland-Schleswig, og den er ikke blevet mindre aktuell. Men under visionen må man konstatere, at der er betydelige variationer i forestillingerne om mekanismerne i det grænseregionale arbejde – hvad der virker, hvorfor og hvordan.

Region Sønderjylland-Schleswig drives med fire samtidige selvforståelser, som stiller vidt forskellige krav til Rådet, udvalgene og Regionskontoret. De fire profiler kan formentlig godt med en solid intern arbejdsdeling fastholdes parallelt. Men med de eksisterende relativt beskedne input af ressourcer og politiske engagement er det vanskeligt forestille sig en høj professionalisme på alle fronter samtidig.

Det afgørende problem og årsag til mange misforståelser er imidlertid, at de fire parallelle selvforståelser ikke er særligt eksplicite. Forventninger er diffuse, og gennemskueligheden forringes yderligere af underliggende afstande i politiske og forvaltningsmæssige kulturer. Måderne at drive et regionalt udviklingsarbejde på og de bagvedliggende rationaler har ikke nogensinde har været genstand for en systematisk debat og stillingtagen i Regionalrådet. Der er derfor heller ingen centralt besluttede mål, strategier og planer for Regionens arbejde, og man har ikke præciseret og begrundet succeskriterier og foretrukne arbejdsformer.

Siden 1997 har Region Sønderjylland-Schleswig brugt tid og kræfter på at lære hinanden bedre at kende og skabe samarbejdsprocedurer. Det er naturlige indledende manøvrer i tilnærming på tværs af nationalgrænser, og den proces kan næppe forceres. I den dansk-tyske grænserregion, hvor nogle føler sig belastet af historien, er der behov for ekstra tålmodighed. Tidspunktet er dog formentlig kommet til, at Regionalrådet bliver mere eksplicit i sine forventninger til eget arbejde, udvalgenes opgaver og Regionskontorets funktioner.

Der er ikke i evalueringen entydige signaler om en regionsidentitet. Det er derfor er en central politisk beslutningsproces i den kommende tid at finde frem til en klarere selvforståelse for Regionsarbejdet. Meget af de øvrige arbejde i Råd, bestyrelse, udvalg, faggrupper og regionskontor vil afhænge af de valg, som træffes i denne proces.

Det anbefales, at bestyrelsen med teknisk assistance fra Regionskontoret påtager sig opgaven med at finde frem til et selvforståelsesgrundlag, som kan drøftes ved næste Regionalrådsmøde. Dette grundlag bør have karakter af et "Frem mod et program for Region Sønderjylland-Schleswig 2005-2010". En fastlæggelse af en sådan identitet, arbejdsform og strategi vil udgøre en betydningsfuld afklaringsproces for alle aktører i Region Sønderjylland-Schleswig, og gennemførelsen af den bør kunne lægge låg på det meste af signalforvirringen og rådvildheden og imødekomme et udbredt ønske om en større ansvarspræcisering og målretning.

Det må påregnes, at denne proces både kan, vil og bør tage tid. Mange aktører, som det vil være naturligt og fordelagtigt at drage ind, er uvante med at formulere politiske programstrategier.

Den politiske afklaringsproces vedkommer også en større offentlighed. At kunne drøfte dette åbent er netop et tegn på den kulturelle rummelighed, som er så væsentlig, hvor nationer mødes. Det foreslås derfor, at Bestyrelse og Regionalråd lægger en høring og offentlighedsprocedure ind forud for en endelig stillingtagen og iværksættelse af "Program for Region Sønderjylland-Schleswig 2005-2010.

2. Temaer med bid i

Således som regionsarbejdet er organiseret i øjeblikket, er udvalgene vigtige omdrejningspunkter. Der er generel tilfredshed med, at deres rolle er blevet styrket. Det er ligeledes til-

fredsstillende for udvalgene, at de har en betydelig selvstændighed i deres arbejde. Det er sandsynligt, at aktørerne i Region Sønderjylland-Schleswig ønsker at bibeholde et aktivt "græsrodsniveau", som af egen kraft kan sætte projekter og knopskydninger i gang, også uden at æren nødvendigvis tilfalder Regionalrådet.

Regionalrådet har ansvaret for overskrifterne på udvalgenes arbejde, men det er udvalgene selv, som fylder overskrifterne ud med indhold. De valgte temaer er overordentligt generelle. De er derfor ikke i særlig grad retningsgivende for, hvad Regionalrådet ønsker at se fra udvalgenes side. Det er tillige svært for udvalgene at favne hele den bredde på en professionel måde.

Det anbefales, at udvalgene selv i højere grad spidsformulerer intentionerne med deres arbejde og prioriterer indsatsen, og at dette drøftes med bestyrelsen med henblik på en gensidig orientering og afstemning. Man kunne ønske sig nogle mere rammende, ansporende og handlingsorienterede overskrifter for gruppernes arbejde. Der skal være "bid" i det, for at vække interesse både i den nuværende aktørkreds og udenfor. Arbejdet kan eksempelvis formuleres under overskrifter som "Den fleksible vidensregion Sønderjylland-Schleswig", "Springbræt til sprog", "Vær med hos os – aktiv turisme", "Kultur-cluster Grænse", "Trafikforbindelsene op i gear", "Renere grænseregion", "Virtuel Sundhed". Det vigtige er, at man giver et klarere signal om, hvor man vil hen med sit udvalgsarbejde. Faggruppernes arbejde kunne på tilsvarende måde spidsformuleres.

Respondenterne i evalueringen giver deres opbakning til porteføljen af temaer. Undtaget er dog ligestilling, som findes mindre vigtigt af de fleste respondenter. Det anbefales, at indsatsen i højere grad ses i et mainstreamingsperspektiv. Det betyder, at kønsaspekterne kommer til at indgå som et naturligt led i andre emner, eksempelvis under erhverv og arbejdsmarked som "samarbejde mellem kvindelige iværksættere" eller "sundhedsarbejdsmarkedet".

Under indtryk af meldingerne i spørgeskemaer og interviews anbefales det, at turisme modtager en større bevågenhed i Region Sønderjylland-Schleswigs arbejde, dels som en erhvervs-mæssig indsats, men i lige så høj grad som et middel til gensidig kulturel udveksling, kendskab og forståelse om hele regionen i den almindelige befolkning.

3. Større planlægningsberedskab

Region Sønderjyllands-Schleswigs arbejde er relativt ad hoc præget. Tilbagemeldingerne fra aktørerne om manglende præcisering er så udbredte, at de ikke kan sidde overhøring. En større bevågenhed omkring en konsistent og synlighedsskabende planlægning af aktiviteter starter i Regionskontoret. Som det er nu, løser Regionskontoret opgaver bredt hen over de fire selvforståelser, men der finder ingen nøjere programmering af indsatsen sted. Det anbefales, at man hvert år udarbejder en arbejdsplan, hvor samtlige aktiviteter beskrives. Det gælder også sådanne aktiviteter, som opfattes som selvfølgelige, for eksempel betjeningen af Regionalråd og bestyrelse samt pressearbejdet. Nedenfor er angivet et forslag til en skabelon for aktivitetsplanlægning for et enkelt emne. Det skal bemærkes, at der er tale om et tænkt eksempel, som ikke er afstemt med Regionskontoret og Faggruppen for Sprog og Interkulturel Forståelse.

Eksempel på planlægning af regionskontorets aktiviteter inden for Sprog for 2005

Målet for aktiviteten i 2005: At igangsætte og gennemføre tre afgrænsede projekter/aktiviteter, som sætter forbedrer sprogkundskaberne i regionen. Det er ønskeligt, alle disse projekter skal være af en karakter, så der kan videreføres med egen ”spredningsenergi”. Målet er således, at Regionen er igang-sætter, og at der skabes ejerskab til dem andetsteds med henblik på videreførelse.

	Projekt 1: Messe for sprogformidling	2. Vikarbureau for dansk/tyske lærere	3. Piloterhvervsskole
Delformål	At arrangere en spændende og vedkommende messe om sprogformidling, hvor professionelle sprogfolk og brugere af dansk/tysk som fremmedsprog kan mødes, og hvor mulighederne for at lære sprog eksponeres	At søge at etablere et forum for grænseoverskridende vikaraktiviteter, med særlig henblik på at udfylde udækket behov for dansklærere i Tyskland og tysklærere i Danmark	På græsrodsniveau at motivere for en øget interesse for dansk hhv. tysk sprog på to erhvervsskoler og at gennemføres splitundervisning på det andet sprog efter en tandemmetode
Regionskontoret opgaver	At identificere samarbejdspartnere til projektet At være katalysator for planlægning At sprede viden om arrangementet, og at være pressechef for arrangementet	At identificere samarbejdspartnere til projektet At være katalysator for planlægning At bistå ved projektformulering At sprede viden om initiativet	At identificere 2 erhvervsskoler, som gerne vil deltage At være katalysator for planlægning At sprede viden om initiativet til andre skoler m.v.
Andre aktørers opgaver	<u>Sprogfaggruppen:</u> At bidrage til at konkretisere projektet At identificere en ledende og ansvarstagerende projektaktør At assistere med at identificere udstillere <u>Projektaktør:</u> At finde messested At træffe aftaler med udstillere At lede afviklingen af arrangementet At styre og være ansvarlig for økonomien	<u>Sprogfaggruppen:</u> At holde et møde med eksisterende vikarbureauer, lærerforeninger og udvalgte skoler At vurdere behovet størrelse og karakter At skitsere på hvilken måde, et vikarbureau kan fungere, enten kommercielt eller i frivilligt regi At motivere relevante eksterne aktører til at sætte gang i realiseringen af projektet Evt. at vurdere finansieringsmuligheder	<u>Sprogfaggruppen:</u> At være vidensbank om undervisningsmaterialer og kontakter At være vært for møder med lærere og ledere At samle op på erfaringer og muligheder <u>Skoleledere:</u> At motivere og lede gennemførelsen på egen skole At gennemføre detailplanlægning og evaluering
Regionskontorets ressourceallokering	Proces: 30.000 kr. Oversættelse: 10.000 kr 100 timer NN	Proces: 15.000 kroner 75 timer NN	Proces: 15.000 kr 50 timer NN
Succeskriterier	At messen gennemføres, og at den besøges af mindst 2500 mennesker og mindst 30 udstillere	En igangsat service, hvor der efter en indkøringsperiode formidles minimum 100 engagementer årligt	At minimum 12 lærere er engageret i udveksling og ”swops” i 2005
Tid	Planlægning marts-juli Afholdelse august	Møderække maj Engagement af aktør: juni Evt projektans.: august	Planlægning forår Iværksættelse august
Mulig finansiering	EURES og Youth	Privat finansiering	EU’s uddannelsesprogrammer

4. Mere dynamik i råd, udvalg og faggrupper

Råds-, udvalgs- og faggruppearbejdet er dilemmafyldt. På den ene side må det antages, at en kontinuert deltagelse over længere tid af en fasttømret gruppe er en fordel for fremdriften. Man forstår hinandens udgangspunkter og skal ikke bruge tid på at tale sig ind på hinanden. Det betyder også, at deltagerne lærer hinanden godt at kende med de langsigtede gevinster, som dette kan have. På den anden side kan det være en fordel at få ”nyt blod” engang imellem og dermed udvikle gruppernes og udvalgenes vidensressourcer og kontaktnetværk.

Der er i Region Sønderjylland-Schleswig en tilbøjelighed til at begræde rotationen i råd, udvalg og faggrupper. Kontinuiteten er i højsædet, også når det muligvis er kontraproduktivt. Det anbefales, at man i højere grad fokuserer på fordelene ved en lejlighedsvis personudskiftninger.

En større dynamik i Regionalråd, udvalg og faggrupper vil have konsekvenser for måden at arbejde på. Det betyder, at råd, udvalg og grupper i højere grad gør deres ”tavse” vidensgrundlag eksplicit, jf. ovenfor under punkt 1. Temaerne for arbejdet, især i udvalgene, kan også gøres smallere og mere målrettede, for så til gengæld at løbe over kortere tidshorisonter.

5. Øgede ressourcer til det grænseregionale arbejde

Ressourcerne til det grænseregionale samarbejde er relativt små, og det har ikke været anderledes nogensinde. Inden for de nuværende økonomiske og arbejdsmæssige rammer er der ikke mulighed for at styrke indsatsen umiddelbart. Det fremhæves som overordentligt vanskeligt at få midlerne til at flyde rigeligere fra de nuværende hovedkilder, nemlig Sønderjyllands Amt, Stadt Flensburg, Kreis Nordfriesland og Kreis Schleswig-Flensburg. Alle er underlagt budgetrestriktioner. Der er usikkerhed om, hvorvidt Interreg vil fortsætte på nuværende niveau efter strukturfondsreformen i 2007.

Det er således væsentligt, at man tager hul på at genoverveje ressourcesituationen konstruktivt. En meget seriøs opgradering af ressourcerne vil især være essentiel, hvis Regionalrådet på en professionel måde og i et fuldbyrdet omfang har forventninger om fortsat både at være facilitator, mediehus, bevillingsorganisation og projektorganisation samtidig.

Det anbefales, at man i Regionskontoret og i forbindelse med udvalgsarbejdet i højere grad retter opmærksomheden om finansieringsmuligheder mod andre kilder. Det gælder eksempelvis private fonde. De nationale regeringer disponerer over målrettede puljer for eksempel inden for miljøområdet eller kultur, som kan anvendes til projekt(med)finansiering. EU-midler, fx uddannelsesprogrammer som Sokrates og Leonardo, eller forskningsmidler fra 6. rammeprogram, lægger direkte op til transnationalt samarbejde. Sådanne kilder kan eventuelt i højere grad bringes til at sætte farten op i regionsarbejdet, men de kan næppe erstatte myndighedernes egne basisbevillinger.

Erhvervsmæssigt samarbejde er ofte en væsentlig drivkraft i nedbrydningen af grænsebarrierer. Det styres af økonomiske motiver. Det samme gælder samarbejde inden for sundhedsområdet og en række andre offentligt baserede aktiviteter, som ligeledes sigter mod at spare ressourcer og opnå højere servicekvalitet. Det er væsentligt at have øje på de konkrete mulighe-

der for at opnå økonomiske fordele for aktørerne i grænseregionen. Det er en indirekte økonomisk ressourceallokering, men den er en særdeles vigtig løftestang.

Der er en temmelig stor sandsynlighed for, at regionsarbejdet ikke i overskuelig tid vil få flere ressourcer. Det indebærer, at regionskontoret prioriterer og trimmer sin indsats. At vælge aktiviteter fra eller udskyde dem bør være legitimt i en sådan situation, men prioriteringen bør være åben.

6. Udnyttelse af demonstrationsværdien i erhvervsstrategi-processen

Der har været en stor bevågenhed omkring arbejdet med at udvikle en erhvervsstrategi for regionen. Resultatet, som vil offentliggøres ultimo 2004, vil belyse de dokumenterede erhvervsmæssige potentialer i regionen. Der vil endvidere blive udpeget fire konsistente indsatsområder med tilhørende innovative projekter. Ansvarlige aktører er identificeret, som forventes at løse opgaven med at føre de innovative projekter ud i livet.

Denne proces, som har udspring i udvalget for erhverv og arbejdsmarked, kan være til inspiration for arbejdet i andre udvalg. Arbejdsformen kan genanvendes. Det er sandsynligt, at en tilsvarende systematisk undersøgelse kan lede til, at man finder frem til konkrete samarbejdsfelter for eksempel inden for sundhedsområdet, i kultursektoren og med hensyn til miljø- og naturbeskyttelse.

Det anbefales, at Regionalråd og Regionskontor fremstiller erhvervsstrategien for alle aktører og foreslår igangsat tilsvarende processer inden for andre temaer og opfordrer udvalgene til at tage initiativ hertil.

7. Dimensionering og sammensætning af råd og udvalg

I forbindelse med den forestående strukturreform i Danmark vil der være behov for at tage personbestykningen af Regionalråd, bestyrelse og udvalg op til en genvurdering. Fra mange sider lyder det, at Regionalrådet er for stort. Arbejdet glider tungt, og engagement og kontinuiteten kan være vanskelig at opretholde. Dilemmaet er, at hvis de nuværende interesser skal repræsenteres paritetisk, så må rådet nødvendigvis have den nuværende størrelse, også efter en dansk strukturreform.

Det anbefales, at man ser på rådets størrelse i nøje sammenhæng med dets fremtidige selvforståelse og opgaveportefølje. Et stort Regionalråd kan være funktionsdygtigt, hvis dets formål alene er at udstikke mere overordnede retningslinier på et velforberedt grundlag. I givet fald er servicen fra Bestyrelse og Regionskontor en meget kritisk faktor, som der bør være stor opmærksomhed om.

Hvis man finder en reduktion af Regionalrådets størrelse formålstjenlig, kan man overveje at nedlægge bestyrelsen eller erstatte det af et lille forretningsudvalg.

Udvalgenes størrelse findes passende af aktørerne. De er funktionsdygtige med 5-10 medlemmer. Nogle finder dog engagementet mindre end ideelt set ønskeligt; det hænger oftest

sammen med knaphed på tid. De mest produktive udvalg har gennemgående deltagere og udvalgssekretærer, som har valgt at lægge en reel arbejdsindsats i det og har afklaret deres tidsforbrug på opgaven med deres arbejdsplads. Det anbefales, at Regionalråd og bestyrelse assisterer med at legitimere arbejdsindsatsen for ”indianerne”, dvs fortrinsvist embedsmænd og fagfolk i regionsarbejdet, herunder i udvalg og faggrupper. En påskønnelse kan muligvis trække flere kompetente kræfter ind i regionsarbejdet.

8. En dokumentations- og offentlighedspolitik

Regionens arbejde dækkes som nævnt forholdsvis intensivt af pressen, som deltager i møder og begivenheder og foretager interviews og rapporterer. Det bemærkes dog af aktørerne, at pressens vinkler ikke altid er lige velkomne, og at der skal bruges tid på at ”genoprette skader”. Det kan naturligvis ikke lade sig gøre at styre pressen, og det bør man under ingen omstændigheder forsøge på. Derimod kan det anbefales, at man sigter mod at etablere en udstrakt åbenhedspolitik om alle anliggender i Regionens arbejde og herigennem giver mulighed for, at pressen og alle andre kan gå sagerne efter i sømmene.

Det kan eksempelvis ske gennem en noget mere aktiv hjemmeside, hvor man også lægger referater og andre dokumenter ind. Det kan overvejes, om der er grundlag for at etablere debat-moduler på hjemmesiden og at foretage en deep-linking til relevante ressourcer til og fra de medvirkende aktørers egne hjemmesider.

Man må antage, at en offentlighedspolitik også har en vis intern selvdisciplinerende effekt, således at skriftligt materiale får en stadig højere kvalitet.

9. Mainstreaming

Det grænseoverskridende arbejde har karakter af at være noget ekstraordinært, som derfor også kræver en ekstraordinær indsats af kræfter og ressourcer af politikere og forvaltninger. I politisk tankegang arbejdes der i stigende grad med begrebet ”mainstreaming”. I denne sammenhæng indebærer det, at det grænseoverskridende gøres til en del af den politiske dagligdag, og at det indlejres som en naturlig del af alle aktiviteter.

Med en effektiv mainstreaming vil Region Sønderjylland-Schleswig kunne give slip på nogle aktiviteter og i stedet reservere tid, ressourcer og kræfter på andre.

Nogle emner er mere velegnede til mainstreaming end andre. Region- og kommuneplanlægning er formentlig et af de steder, hvor det er muligt at lægge en ny praksis ind, hvor man aktivt forholder sig til og koordinerer med naboamtet/-kommunen. Der kan muligvis også findes emner inden for miljø og naturgenopretning, hvor mainstreaming kan styre arbejdet.

Der fremsættes forslag om, at man i Regionalrådet i højere grad forsøger at afstemme holdninger inden for de politiske blokke, frem for udelukkende i nationale blokke. En sådan bestræbelse kan ligeledes være med til at mainstreame det tværnationale arbejde i og med, at fokus flyttes væk fra ukonstruktive nationale stereotyper og over mod farbare politiske handlemuligheder.

Litteratur

AGEG, 2004, European Charter for Border and Cross-Border regions, Gronau

Bong, Matthias, Jørgen Kühl, Michael Schack og Torben Dall Schmidt, 2003, Lokalt og regionalt selvstyre, Åbenrå: Institut for Grænseregionsforskning

Bucken-Knapp, Gregg og Michael Schack (eds), 2001, Borders matter. Tranboundary regions in contemporary Europe, Åbenrå: Institut for Grænseregionsforskning

EURES Region Sønderjylland/Landesteil Schleswig, 2004, Mobilitetshindringer for grænsependlere i Region Sønderjylland-Schleswig?

Hansen, Christian L og Holger Hinz, 2000, Den socio-økonomiske situation i den dansk-tyske grænseregion 1988-200, Åbenrå: Institut for Grænseregionsforskning

Hjalager, Anne-Mette, 2001, Succeskriterier og indikatorer i det grænseregionale udviklingsarbejde, København: Nordisk Ministerråd og Øresundskomiteen

InfoREGION, diverse numre

INTERREG III A- Projekte in der Region Sønderjylland-Schleswig. Kurzbeschreibung

PLS-Rambøll, 2003, Midvejsevaluering af Interreg IIIA-programmerne for Sønderjylland-Schleswig, Fyn K.E.R.N og Storstrøms Amt-Ostholstein-Lübeck, Fællesrapport, Hamburg

PLS-Rambøll, 2003, Halbzeitbewertung des INTERREG III A-Programms der Region Sønderjylland/Schleswig, Endbericht, Hamburg

Programm für die Gemeinschaftsinitiative INTERREG III A, Sønderjyllands Amt und REgion Schleswig e.V., 2000-2006

Redaktionsgruppe under Regionalrådet (ed), 2000, Region Sønderjylland/Schleswig, Monografier om erhvervsområder i Europa, Oldenburg: Verlag Kommunikation & Wirtschaft GmbH

Region Sønderjylland-Schleswig, 2000, Den første generelle vurdering af Aftalen om oprettelse af Region sønderjylland-Schleswig

Region Sønderjylland-Schleswig, 2002, 5 års dansk-tysk samarbejde i grænseregionen, Padborg: Regionskontoret

Region Sønderjylland-Schleswig, 2002, Presseklip/Pressespiegel, Padborg

Region Sønderjylland-Schleswig, 2003, Presseklip/Pressespiegel, Padborg

Schack, Michael, 2004, Regionalwirtschaftliche Entwicklungsstrategie für de Region Sønderjylland-Schleswig, udkast

Stoppel, Annett og Katrin Tresse, 2003, Perspektiven grenzübergreifender Regionalplanung für de Region Schleswig-Sønderjylland, Bachelor-Thesis, Technische Universität Hamburg-Harburg

Interviewpersoner:

Tyskland:

Helmut Wree, bestyrelsesmedlem
Olaf Bastian, bestyrelsesmedlem
Manfred Kühl, udvalgsmedlem
Peter Köhler, udvalgsmedlem
Britta Gutknecht, udvalgssekretær
Silke Hansen, udvalgssekretær
Reinaer Albrecht, udvalgssekretær
Stephanie Ladwig, forvaltningsgruppen Christa Iversen, faggruppemedlem
Menno Matthiesen, faggruppemedlem
Bernd Börensen, faggruppemedlem
Bogislav-T. von Gerlach, forvaltningsgruppe
Brigitte Handler, Grensependlerforeningen
Iben Markvorsen, GRAMARK

Danmark:

Carl Holst, bestyrelsesmedlem
Anna Margrethe Ikast, udvalgsmedlem
Karsten Meyer Olesen, bestyrelsesmedlem Willy Sahl, udvalgsmedlem
Jørn Lehmann Petersen, udvalgsmedlem
Andreas Andersen, udvalgssekretær
Helle Barsøe, udvalgssekretær
Thue Hvorslev, udvalgssekretær
Ebbe Jensen, forvaltningsgruppe
Kresten Philipsen, ekstern/observatør
Gert Gammelgaard, Interreg
Ulla Jensen, faggruppemedlem
Finn Hansen, tidl. amtskommunaldirektør

Regionskontoret:

Andrea Kunsemüller
Jesper Tofft
Peter Hansen