

# *Om evaluering af samspillet mellem lokale og centrale myndigheder - belyst ved arbejdet med trafik- og miljøhandlingsplaner*

Søren Brøndum og Mikkel Thøgersen

## **Indledning**

Hvordan sikrer en central myndighed, at en målsætning om en reduktion i de trafikskabte miljøproblemer finder vej til kommunale handlingsplaner? Man kunne også spørge mere overordnet: Hvordan skal et samspil mellem centrale og lokale myndigheder designes for at opnå de tilsigtede effekter? Der kan naturligvis ikke gives nogen enkel og entydig opskrift på et sådant design. Men et fornuftigt afsæt kunne være at tage udgangspunkt i allerede indvundne erfaringer, hvor det i nogen udstrækning er lykkedes at spænde centrale og lokale myndigheder foran samme vogn.

Et eksempel på et sådant samspil mellem centrale og lokale myndigheder er Trafik- og Miljøpuljen 1992-95, hvis formål var at støtte realiseringen af lokale handlingsplaner for trafik og miljø i større bykommuner med henblik på at reducere den trafikskabte miljøbelastning i byerne (PLS Consult, 1995b). Med baggrund i den foreløbige evaluering af Trafik- og Miljøpuljen foreligger der et empirisk grundlag (PLS Consult, 1995a; 1995b; 1995c) for nogle overordnede, strategiske overvejelser omkring samspillet mellem myndighedsniveauer og omkring allianceskabelser både mellem myndighedsniveauer og mellem myndigheder og interessenter.

Denne artikel skal således betragtes som et strategisk studie i allianceskabelse. Vi vil med Trafik- og Miljøpuljen som case søge at besvare følgende spørgsmål: Hvorledes sikres et vellykket samspil mellem centrale og lokale myndigheder, hvor begge niveauer samarbejder for at opnå samme mål? Det centrale niveau er Miljøministeriet og Miljøstyrelsen (herefter kun Miljøministeriet), mens det decentrale, lokale niveau er kommunerne.

I det følgende gennemgår vi Trafik- og Miljøpuljen mere detaljeret, hvorefter den konkrete udformning af samspillet mellem de centrale og lokale myndigheder beskrives i et styringsmæssigt perspektiv. Dernæst betragtes erfaringerne fra Trafik- og Miljøpuljen i et

strategisk perspektiv og endelig trækkes der i forlængelse af disse erfaringer nogle generelle linier op.

### **Trafik- og Miljøpuljen i nærbillede**

En stigende trafikmængde og et voksende trafikarbejde resulterede i slutningen af 1980'erne i forøgede trafikskabte miljøproblemer. For at imødegå denne udvikling barslede den daværende regering i 1990 med en transporthandlingsplan for miljø og udvikling. Trafik- og Miljøpuljen skulle følge op på denne handlingsplan ved at støtte realiseringen af lokale handlingsplaner for trafik og miljø. Disse lokale handlingsplaner skulle fremover indgå som et integreret led i kommuneplanlægningen med det formål at indtænke hensynet til miljøet i trafikplanlægningen. Målgruppen var bykommuner med et indbyggerantal på mere end 10.000, hvilket vil sige mellem 70 og 80 kommuner (Miljøministeriet, 1992).

De lokale handlingsplaner kunne ifølge Miljøministeriet (1992) indeholde en opstilling af målsætninger for den lokale trafiksikkerhed i forlængelse af de statslige handlingsplaner, kortlægning af problemfelter (f.eks. udpegning af farlige lokaliteter og konsekvensberegninger), samt en præsentation af indsatsområder, som burde tages op og løses lokalt. Kortlægningen af miljøproblemerne var indholdsmæssigt styret fra Miljøministeriets side, idet handlingsplanerne skulle omfatte en kortlægning af seks miljøparametre, som er anført herunder:

- Trafiksikkerhed
- Energiforbrug
- Luftforurening
- Støj
- Barriereeffekt
- Det visuelle miljø

I forlængelse af formuleringen af handlingsplaner og kortlægningen af miljøproblemerne kunne kommunerne opnå økonomisk støtte til konkrete projekter fra den pulje på 150 mill. kr., som blev administreret af Miljøstyrelsen. Eksempler på sådanne projekter er etablering af rundkørsler, etablering af cykelstier, trafiksanering m.v.

## Trafik- og Miljøpuljens policydesign

Trafik- og Miljøpuljen kan også anskues i et mere overordnet perspektiv, hvor abstraktionsniveauet hæves over det konkrete indhold i puljen, således at det bliver muligt at fokusere på den metode, hvorpå de centralt formulerede målsætninger blev kanaliseret videre til det kommunale myndighedsniveau. Denne metode kan også kaldes Trafik- og Miljøpuljens policydesign. Det vil sige en opgørelse af de intentionelle målsætninger og instrumenter i en givet politisk beslutning (Winter, 1994)<sup>1</sup>.

*De intentionelle målsætninger* med Trafik- og Miljøpuljen er - i komprimeret og overordnet form - at udbedre de trafikskabte miljøproblemer ved at støtte udarbejdelsen og gennemførelsen af lokale handlingsplaner. *Instrumenterne* skal betragtes i sammenhæng med den formelle, juridiske status af de lokale handlingsplaner. Det er nemlig ingen lovbunden opgave at udforme handlingsplaner inden for trafik- og miljøområdet (Miljøministeriet, 1992). For det centrale myndighedsniveau har udfordringen således være at tilskynde kommunerne til at opprioritere arbejdet med de trafikskabte miljøproblemer på det lokale niveau.

Instrumenterne kan siges at bestå af to led - et direkte og et indirekte. *Det direkte instrument* er den substantielle påvirkning af kommunernes handlingsplaner, hvor kommunerne med udgangspunkt i information fra Miljøstyrelsen udarbejder en kommunal handlingsplan i forlængelse af de statslige målsætninger. Konkret udarbejdede Planstyrelsen en vejledning "Miljø- og trafik i kommuneplanlægningen" (Miljøministeriet, 1992), som kunne udgøre et grundlag for udformningen af handlingsplanerne<sup>2</sup>. *Det indirekte instrument* er styring gennem incitamenter, hvor Trafik- og Miljøpuljen ifølge Finansudvalgets Aktstykke 131 kunne belønne kommuner, der formulerede en handlingsplan (dog maksimalt 50% af de samlede omkostninger). Målsætningen om et bedre miljø blev på denne vis ledsaget af en "gulerod" - en økonomisk tilskyndelse.

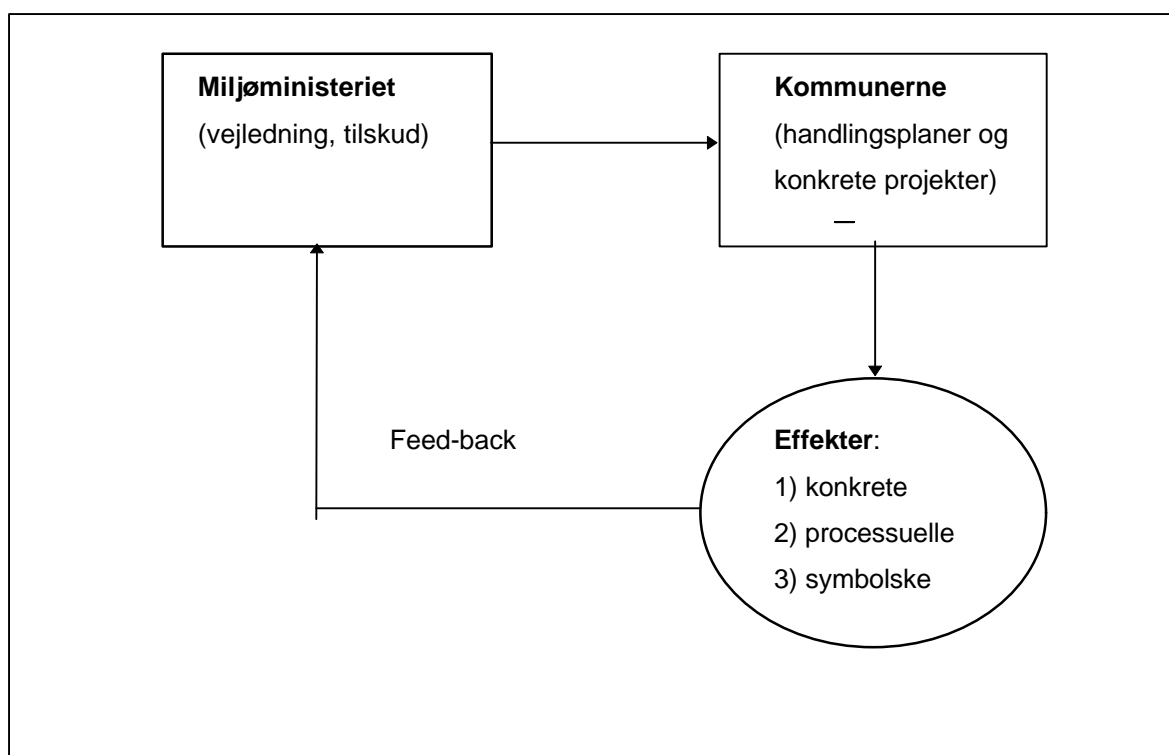
---

<sup>1</sup> Over for den *intentionelle* opgørelse af en givet politisk beslutning står således den *faktiske* opgørelse af effekt, målrealiseringsgrad m.v. Da evalueringen af Trafik- og Miljøpuljen på nuværende tidspunkt er foreløbig, vil vi kun beskæftige os med den overordnede tendens i effekterne.

<sup>2</sup> Denne vejledning stod centralt i Trafik- og Miljøpuljens policydesign og fandt anvendelse i kommunerne. Betydningen kan bl.a. aflæses af det kælenavn nogle kommuner tildelte vejledningen: "Bibelen".

Kort sagt stod den centrale myndighed i den situation, at der ikke fandtes nogen juridisk bindende muligheder for at beordre det lokale niveau til at udarbejde handlingsplaner<sup>3</sup>. Som strategisk handlende aktør valgte Miljøministeriet derfor en kombination af et direkte og et indirekte instrument, der skulle føre til realiseringen af de opstillede mål. Ved at sammenstille Trafik- og Miljøpuljens policydesign med de relevante hovedaktører på central og lokalt niveau fås følgende model af Trafik- og Miljøpuljens tilrettelæggelse.

**Figur 1. Trafik- og Miljøpuljens tilrettelæggelse**



Tilrettelæggelsen af Trafik- og Miljøpuljen kan forstås ud fra ovenstående model, hvor der også antydningvist blev åbnet op for effekterne af denne tilrettelæggelse. Vi vil nu vende os mod disse effekter med særlig fokus på den proces, som bevirkede disse.

### **De foreløbige effekter af Trafik- og Miljøpuljen**

<sup>3</sup> En sådan situation vil være ofte forekommende i samspillet med både amts- og primærkommuner på grund af det grundlovssikrede kommunale selvstyre.

De foreløbige effekter af Trafik- og Miljøpuljen kan med fordel opdeles i tre grupper. Den første gruppe indbefatter de direkte effekter af Trafik- og Miljøpuljen i form af konkrete projekter. Konkret har midlerne fra Trafik- og Miljøpuljen støttet en række projekter, som fortrinsvist er anlægsarbejder. Det handler typemæssigt primært om omprofileringer/saneringer af vejstrækninger, etablering af cykelstier og etablering af rundkørsler. Disse typer udgør omkring to tredjedele af alle projekter (PLS Consult, 1995b). De konkrete effekter falder i tre hovedgrupper:

- Puljen har fremrykket etableringen af allerede planlagte projekter.
- Puljen har øget projekternes miljøprofil.
- Puljen har muliggjort implementeringen af et større antal projekter.

Trafik- og Miljøpuljen har dog ikke haft den samme gennemslagskraft i alle kommuner. Det er særligt i de mindre kommuner, at støtten til gennemførelsen af konkrete anlægsprojekter har været et afgørende incitament. De store kommuner opererer med et langt større anlægsbudget på vej- og miljøområdet og har derfor - som hovedregel - ikke den samme relative tilskyndelse til at gennemføre konkrete projekter. På samme måde tyder de foreløbige resultater på, at gennemslagskraften har varieret mellem de seks miljøparametre.

De to sidste grupper indeholder begge indirekte effekter, som er en følge af arbejdet med handlingsplanerne: processuelle og symbolske effekter<sup>4</sup>. Vores perspektiv i det følgende er strategisk. Vi fokuserer på, hvordan centrale myndigheder kan initiere en proces, hvor forskellige aktører arbejder hen imod samme mål.

### **Strategi og alliancer i arbejdet med handlingsplaner**

En ting er selve den fysiske gennemførelse af de konkrete projekter i overensstemmelse med målsætningen om at reducere den trafikskabte miljøbelastning. En anden er den proces, som leder op til denne gennemførelse. De indirekte, afledte effekter af en sådan proces kan have afgørende betydning for indfrielsen af de politiske målsætninger. Det er i

---

<sup>4</sup> Terminologien afspejler en forskel i abstraktionsniveau, hvor de processuelle effekter er mere håndgribelige (f.eks. en kompetenceforøgelse i de tekniske forvaltninger), hvorimod de symbolske effekter er vanskeligt målelige (f.eks. en større fokus på miljøpolitiske spørgsmål).

løbet af denne proces, at alliancer skabes, at interessenterne inddrages, og det er i dette forløb, at den politiske dagsordensfastsættelse finder sted<sup>5</sup>.

### **De tekniske forvaltningers rolle - en alliance mellem forskellige forvaltningsniveauer**

Generelt er målindfrielsesgraden i miljøbeskyttelsesspørgsmål kendetegnet ved at være lav. Det skyldes dels, at miljøproblemerne er "onde" problemer. Det vil sige, at der er en uklar relation mellem mål og midler samt en utilstrækkelig teknologi, og dels at der på miljøområdet er mange aktører med divergerende interesser (Christensen & Christiansen, 1992), som handler strategisk for at fremme egne interesser. Det er altså i denne strategiske kontekst, at de centrale myndigheder skal søge at forfølge målet om at reducere den trafikskabte miljøbelastning. Det bliver derfor afgørende at skabe alliancer med andre aktører med beslægtede interesser.

På det kommunale niveau er der én aktør, der falder i øjnene som en oplagt alliancepartner for det centrale myndighedsniveau: de tekniske forvaltninger. I udgangspunktet er de tekniske forvaltninger en nærliggende alliancepartner med baggrund i et arbejdsfællesskab, hvor man - godt nok på hvert sit forvaltningsniveau - arbejder med beslægtede emner og problematikker.

Denne interesse for *emnet* er dog ikke ensbetydende med overensstemmende interesser *i det daglige arbejde*. I dagligdagen vil man ofte sidde på hver sin side af skrivebordet, forsvarende hvert sit standpunkt. Derfor skal de centrale myndigheder kunne tilbyde de lokale forvaltninger "noget" (dvs. nogle fordele, der enten konkret, procesmæssigt eller symbolsk værdsættes af den tekniske forvaltning). Dette "noget" er i forbindelse med Trafik- og Miljøpuljen for det første et anvendeligt arbejdsredskab i form af vejledningen "Miljø- og trafik i kommuneplanlægningen" (Miljøministeriet, 1992). Som nævnt blev denne vejledning givet tilnavnet "Bibelen" i de tekniske forvaltninger, hvilket understreger, at vejledningen faktisk var nyttig. For det andet er de økonomiske midler en udslagsgivende "gulerod" i de tekniske forvaltningers samspil med kommunalpolitikkerne. Kombinationen af en fagligt velfunderet vejledning og en økonomisk tilskyndelse sikrede således Miljøministeriet en alliancepartner på det kommunale niveau i form af de tekniske forvaltninger - som igen formåede at engagere det kommunale politiske niveau.

---

<sup>5</sup> En anden relevant problemstilling er spørgsmål omkring samarbejdet mellem Miljøministeriet og eksterne konsulenter, som i flere kommunerne har været involveret i processen. Denne problematik berøres ikke her.

Det fremgår af de foreløbige resultater, hvorfor de tekniske forvaltninger havde interesse i at alliere sig med det centrale myndighedsniveau. Fordelene falder inden for tre områder, hvor de to første er knyttet til faglige udfordringer, mens det sidste område er direkte relateret til den politiske proces. *For det første* er vidensniveauet omkring arbejdet med handlingsplaner i de tekniske forvaltninger øget. Man ved simpelthen mere om, hvordan planlægningsarbejde gennemføres fra kortlægning af problemfelter og konsekvensberegninger over formulering af målsætninger til udarbejdelsen af handlingsplanen sluttende ved implementeringsfasen. *For det andet* er den snævre, faglige viden om de trafikskabte miljøproblemer blevet forøget. Forvaltningerne er - som konsekvens af det omfattende kortlægningsarbejde - blevet mere fortrolige med de trafikskabte miljøproblemers geografiske placering, størrelsen og arten af problemerne osv. Endelig og *for det tredje* er kendskabet til den politiske proces blevet udbygget. De tekniske forvaltninger har fået en større forståelse for, hvorledes man indtænker trafik- og miljø i den politiske proces - både i forhold til politikere og interessenter (PLS Consult, 1995b)<sup>6</sup>.

### **Interessenterne - strategi og erfaringer**

Alliancen mellem centrale og lokale myndigheder sikrer dermed en fælles interesse i at arbejde med handlingsplanerne for at reducere de trafikskabte miljøproblemer. Denne alliance kan dog ikke alene sikre en høj grad af målopfyldelse. I en politisk kontekst er interessenterne (interessegrupper og borgere) vigtige for at sikre gennemførelsen af de konkrete projekter legitimitet. I modsat fald vil interessegrupper kunne påvirke politikerne til at springe fra i porten og give efter for politisk pres. I dette afsnit skiftes niveauet således til det intrakommunale samspil, hvor det beskrives, hvordan interessenterne blev inddraget i arbejdet med handlingsplanerne. Herefter vurderes effekterne af denne inddragelse.

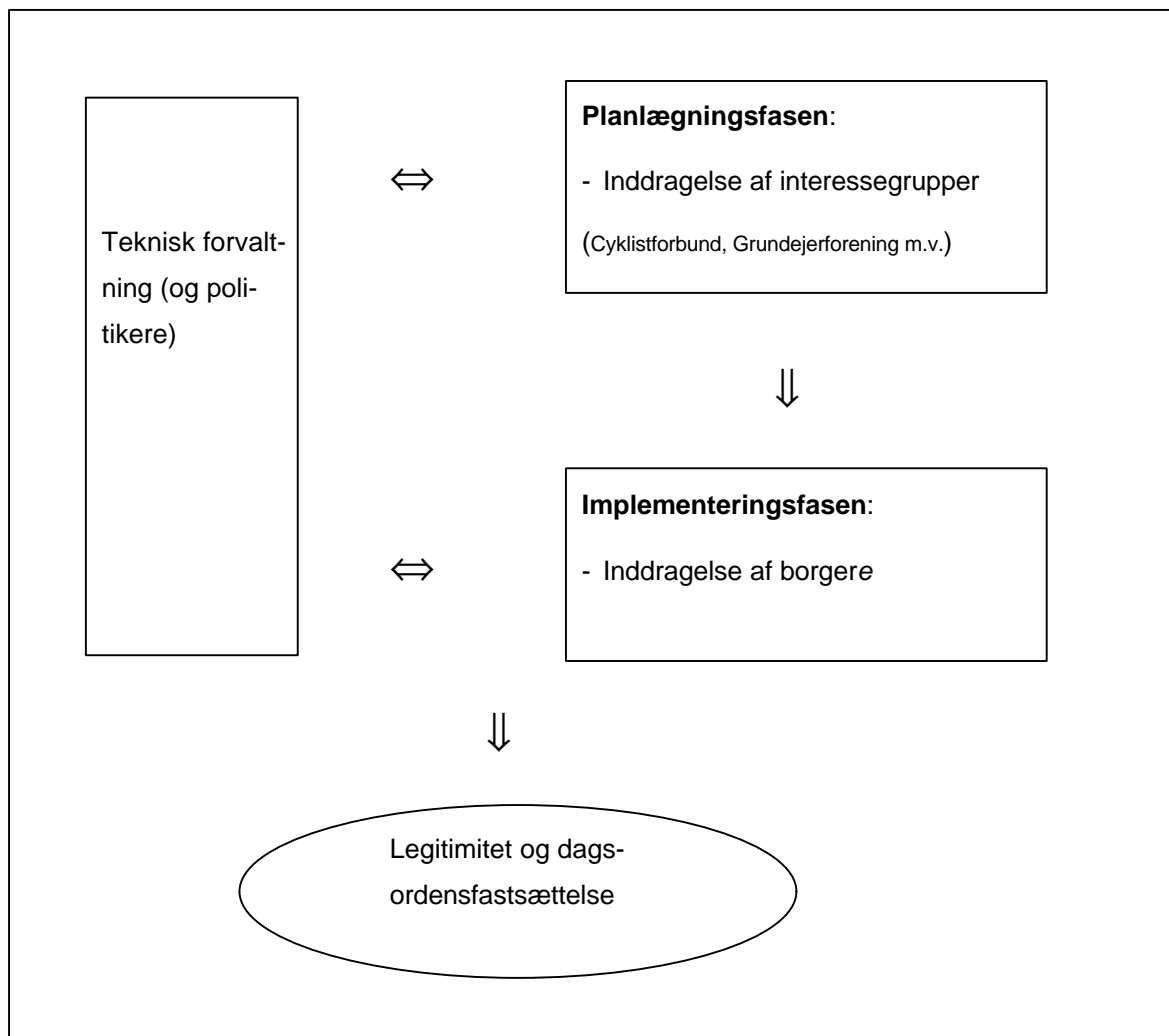
Arbejdet med Trafik- og Miljø i kommunerne kan opdeles i to hovedfaser. *Planlægningsfasen*, hvor den indledende kortlægning af miljøproblemerne foretages og målsætninger og virkemidler vælges og *implementeringsfasen*, hvor den konkrete udformning af projekterne diskuteres og efterfølgende bliver gennemført. Principielt kan interessenterne inddrages i begge faser, men kommunernes erfaringer med arbejdet med

---

<sup>6</sup> Der synes dog også på dette område at være forskel på erfaringerne afhængig af kommunestørrelse. Det er fortrinsvist de mindre kommuner, hvis kompetence er blevet forøget mest. Forklaringen er angiveligt, at de større kommuner har en tradition inden for området kombineret med en større ressourceindsats.

handlingsplaner indikerer, at det er hensigtsmæssigt at sondre mellem henholdsvis organiserede (i form af eksempelvis handelsstandsforeninger) og uorganiserede interesser (borgere), når det skal overvejes hvornår i processen, disse grupper skal involveres.

**Figur 2 Det intrakommunale samspil**



I modellen herover er forløbet af arbejdet med handlingsplanerne fra kortlægning til gennemførelse skitseret i overordnet form. Det fremgår ikke overraskende, at planlægningsfasen påvirker implementeringsfasen, og at forvaltningen (og i nogen grad politikerne) igennem hele forløbet interagerer med borgerne. Denne relation er gensidig, idet forvaltningen både påvirker borgerne med argumenter - faglige og politiske - og modtager feed-back fra de involverede interessenter. Tilmed bliver den tekniske forvaltning synlig og indgår i processen parallelt med politikerne.



Det ses også af modellen, at de organiserede henholdsvis uorganiserede interessenter bliver inddraget i hver sin fase af arbejdet med handlingsplanerne. Således er det kommunernes erfaring, at input fra de organiserede interesser bedst anvendes tidligt i processen - i planlægningsfasen (PLS Consult, 1995c). Flere kommuner har oprettet følgegrupper af lokale interessenter, som er interesserede i processen fra start og kan medvirke til at sondere holdninger til forskellige tiltag, og som kan bane vejen for bæredygtige kompromiser<sup>7</sup>.

Borgerne kan derimod bedst inddrages sidst i processen. Flere kommuner har forsøgt at engagere den brede befolkning tidligt i processen omkring udviklingsperspektiver for hele kommunen, men erfaringen er, at det kun er muligt at fange borgernes interesse for konkrete projekter. Det vil sige konkrete forhold, der berører de enkelte borgere i deres lokalområde. Hermed bliver borgernes henvendelser mere konkrete og målrettede og kan dermed bedre kvalificere forvaltningens oplæg. Tidligt i processen er deltagelsen mindre, hvor kun få borgere engagerer sig i de miljømæssige spørgsmål, og deres forslag er mindre specifikke.

### **Effekten af det intrakommunale samspil - legitimitet og dagsordensfastsættelse**

Men hvorfor er det så vigtigt at involvere interessenterne? Man kunne jo kritisere ovennævnte strategi for at inddrage borgerne så sent i processen, at der ikke er tale om reel indflydelse. Erfaringerne fra arbejdet med handlingsplaner for en trafik- og miljø tyder dog på, at en sådan kritik rammer ved siden af målet. Inddragelsen af interessenterne har derimod sikret projekterne legitimitet. Det gælder både gennem den organiserede inddragelse i form af følgegrupper og de løsere organiserede netværk af borgere i de berørte lokalområder<sup>8</sup>. Dialogen mellem kommune (forvaltning og politikere) og interessenter (i faste og løse organiseringsformer) sikrede handlingsplanerne og de konkrete projekter opbakning. Et af de tydeligste eksempler på dette fænomen er inddragelsen af detailhandelen, hvor uoverensstemmelser i løbet af processen blev afløst af samarbejde. Tilvejebringelsen af legitimitet omkring politiske beslutninger er - på trods af sin

---

<sup>7</sup> Det er dog også nødvendigt at styre processen fra kommunal side for at undgå, at følgegrupper bliver forum for pres fra særinteresser. Derved undgår man også, at interessenterne får urealistiske forventninger til de enkelte projekter.

<sup>8</sup> Vejledningen fra Miljøministeriet (1992) forholder sig også til spørgsmålet om borgerinddragelsen og dens ideelle struktur. Det anbefales her, at offentlighedsprocessen forløber i flere trin. Kommunernes erfaringer kan således siges at understøtte denne anbefaling.

uhåndgribelige og symbolske karakter - en central del af den politiske proces. Især da legitime politiske beslutninger har en langt større chance for at blive gennemført.

Men tilvejebringelsen af legitimitet er dog ikke den eneste symbolske effekt, som er et resultat af Trafik- og Miljøpuljen. Aktørerne i et politisk system har en begrænset mængde politisk opmærksomhed til rådighed. Derfor er de enkelte sagsområder og de implicerede aktører i en stadig kamp om at få bragt netop deres sagsområde på den (kommunale) politiske dagsorden. Således konkurrerer eksempelvis uddannelsesområdet, sundhedsområdet og miljøområdet om den knappe politiske opmærksomhed.

Netop i dette spil synes alliancen mellem det centrale og det kommunale myndighedsniveau at have haft en heldig hånd. Arbejdet med handlingsplaner og gennemførelsen af konkrete miljøforbedrende projekter har medført en større bevidsthed omkring de trafikskabte miljøproblemer og en erkendelse af dette problemkompleks, som ikke tidligere eksisterede. En sådan erkendelse er en afgørende forudsætning for at kunne håndtere et politisk problem. Gode hensigter, faglighed og kompetence er gode egenskaber, men nytter ikke meget, hvis et sagsområde ikke vies politisk opmærksomhed. Således er en af de væsentligste effekter af arbejdet med handlingsplaner, at de trafikskabte miljøproblemer fik en plads på den kommunal- og miljøpolitiske dagsorden.

### **Perspektiver fremover - hvor langt rækker erfaringerne?**

Erfaringerne fra Trafik- og Miljøpuljen tyder således overordnet på, at samspillet mellem centrale og lokale myndigheder kan udmønte sig i en konstruktiv proces, hvor målet - reduktionen af de trafikskabte miljøproblemer gennem udformningen og gennemførelsen af handlingsplaner - søges opnået i det lokale led. Trafik- og Miljøpuljens policydesign formåede gennem alliancer med de tekniske forvaltninger at få bragt de trafikskabte miljøproblemer på den politiske dagsorden. I den forbindelse vil vi kort vurdere holdbarheden af et policydesign som Trafik- og Miljøpuljen.

For det første kan man spørge, hvorledes man fastholder de trafikskabte miljøproblemer på den kommunalpolitiske dagsorden i det øjeblik, kommunernes økonomiske incitament til at beskæftige sig med disse spørgsmål forsvinder. På den ene side er det sandsynligvis overordentlig vanskeligt at fastholde kommunalpolitikernes interesse for sådanne spørgsmål uden den økonomiske "gulerod". På den anden side er der i det tekniske

forvaltninger opbygget en kompetence og en viden, der betyder, at de trafikskabte miljøproblemerne kunne få en mere markant placering i kommuneplanlægningen fremover. Trafik- og Miljøpuljen vil i givet fald have en mere langsigtet effekt.

For det andet kan man stille spørgsmålet, om en ny pulje ville kunne anspore en tilsvarende proces. Dette spørgsmål kan i sagens natur ikke besvares entydigt. Det er dog klart, at også anvendelsen af tiltag som Trafik- og Miljøpuljen skal anvendes strategisk. Det er f.eks. en overvejelse værd, om et sådant koncept vil kunne slides op, hvis det blev anvendt for tit? Eller er tilgangen så anvendelig, at den vil kunne benyttes årligt med henblik på at konsolidere de trafikskabte miljøproblemers plads på den politiske dagsorden<sup>9</sup>?

### **Konklusion**

Implementeringen af offentlig politik er et strategisk anliggende med mange aktører med divergerende interesser på forskellige niveauer. I den forbindelse har vi i det foregående interesseret os for, hvordan man kan sikre et vellykket samspil mellem centrale og lokale myndighedsniveauer, hvor alle arbejder for samme mål. Med baggrund i Trafik- og Miljøpuljen er det muligt at give et forsigtigt svar på dette spørgsmål. Miljøministeriets policydesign bestående af en direkte substantiel påvirkning af kommunernes handlingsplaner gennem vejledninger kombineret med en indirekte incitamentsstyring udgjorde et solidt fundament for kommunernes arbejde med handlingsplaner. Tilmed lykkedes det med disse instrumenter Miljøministeriet at skabe alliancer med det tekniske forvaltningsniveau i kommunerne, der blev brobyggere til det politiske niveau. Denne alliance formåede at anspore en proces, hvor de miljømæssige aspekter i højere grad er blevet indtænkt i kommunernes trafikplanlægning. På det symbolske plan er der kommet en større politisk fokus på og interesse for de trafikskabte miljøproblemer - ikke mindst med baggrund i inddragelsen af interessenterne, hvor de organiserede interesser har deltaget i planlægningsfasen, mens de uorganiserede interesser i højere grad deltog i implementeringsfasen.

Meget tyder dermed på, at centrale myndigheder gennem strategisk tænkning kan alliere sig med det kommunale niveau i trafik- og miljømæssige spørgsmål. Fremover bliver det interessant at følge - på det konkrete niveau - om man også i fremtiden kan forvente at se

---

<sup>9</sup> Både spørgsmålet om den langsigtede effekt af Trafik- og Miljøpuljen, og hvorvidt idéen kan gentages med succes, er problemstillinger, som kan undersøges i den kommende samlede evaluering af Trafik- og Miljøpuljen.

de trafikskabte miljøproblemer på den kommunal- og miljøpolitiske dagsorden. På det teoretiske niveau er det spændende at iagttage, hvorvidt lignende tiltag, hvor forskellige myndighedsniveauer arbejder sammen og trækker den samme vogn, kan opnå samme resultater.

## **Litteratur**

Christensen, Jørgen Grønnegård & Peter Munk Christiansen (1992). *Forvaltning og omgivelser*, Herning: Systime.

Miljøministeriet (1992). *Miljø- og trafik i kommuneplanlægningen*, København: Miljøministeriet, Planstyrelsen.

PLS Consult (1995a). *Notat vedrørende Trafik- og Miljøpuljen*, Århus: PLS Consult.

PLS Consult (1995b). *Evalueringen af Trafik- og Miljøpuljen - foreløbige resultater 1992 og 1993*, Århus: PLS Consult.

PLS Consult (1995c). *Borgerinddragelse i kommunale trafik- og miljøprojekter*, Århus: PLS Consult.

Winter, Søren (1994). *Implementering og effektivitet*, Herning: Systime.