



Kokkedal – Hvad kan vi lære af projektet?

Dorthe Hedensted Lund

Agenda

- Forskningsmæssig rammesætning
- Hvad har vi undersøgt?
- Hvad har vi lært?
 - Mobilisering og forankring
 - Styringslogikker
 - Planlæggerroller/projektledelse
 - Kommunikation
 - Målopfyldelse
- Gode råd

Rammesætning

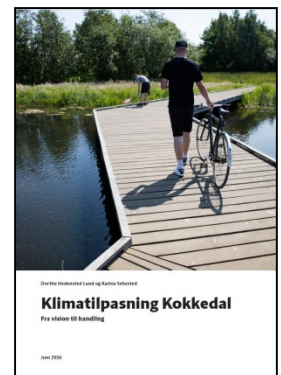
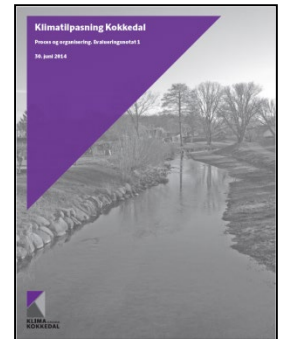
- Netværksstyring, offentlig-private partnerskaber og samskabelse
 - Sammen kan vi skabe nye og bedre løsninger. Innovation sker når forskellige perspektiver mødes om samme problemstilling.
 - En ny(ere) måde at arbejde på i det offentlige
 - En ny(ere) planlæggerrolle

Surround yourself
only with people
who lift you higher

Hvad har vi undersøgt?

- Mobilisering: Hvordan er det lykkedes at samle partnerne?
- Samarbejdet: glæder og udfordringer
 - Styringsparadigmernes betydning
- Planlæggerroller/netværksledelse
 - Offentlig organisering

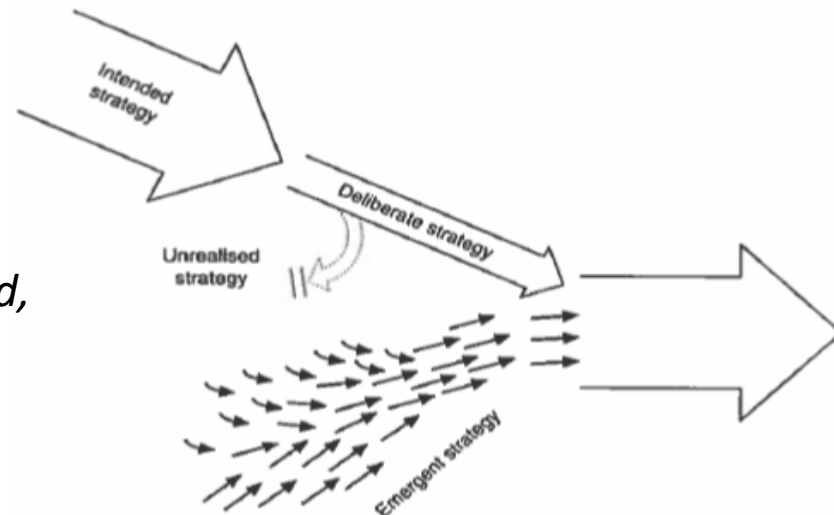
Metode: interview med kerneaktører, 3 runder, 2014- 2018



Mobilisering og forankring

- En brændende platform: oversvømmelser og sociale udfordringer i samme område
- Der var centrale aktører, som havde visioner for Kokkedal og viljen og modet til at give sig i kast med en ny og mere helhedsorienteret måde at gribe problemerne an på.
- Skabelsen af en fælles "storyline" om problem og løsning
- God timing

"Når du taler om de sociale udfordringer der er, så taler du ubevidst eller bevidst dit område ned, mens at være en del af et stort klimaprojekt, så taler man det op".



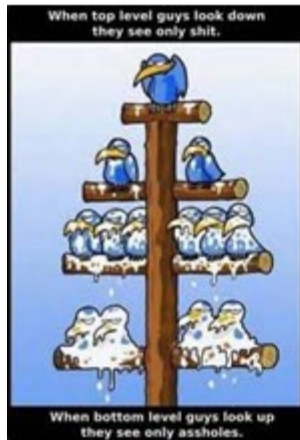
Motivation, samarbejde og ligeværdighed

- En ny fortælling om Kokkedal
- Vand som en positiv ressource
- Demonstrationsværdi: kloge investeringer

- Men: for Forsyningen er projektområdet ikke der hvor oversvømmelsesrisikoen er størst i kommunen.
- Observatør versus partner?
- Øvrige: respekt, lydhørhed, tillid, plads til hinandens interesser

Konfliktende styringslogikker er en udfordring

- 3 paradigmer



- Forskellige normer i forhold til rollefordeling, effektivitet, værktøjer mm.

Netværksstyring vs NPM: Forsyningsvirksomheders styringslogik

- Vandsektorreform fordi: Omkostningseffektivitet
- Virksomhed *men* naturligt monopol, ingen profit
- -> "omringning" for at skabe "konkurrence" -> forsyningssekretariat, benchmarking, prisloft, mm.
- = NPM
- Potentielt **problem i netværksstyring**
- Dokumentationskrav: ingen løse ender – og det vil der ofte være i netværksprojekter!
- Omkostningseffektivt i drift og anlæg - og her regner man ikke merværdi med.

Afgørende med tid og vilje

- Tid til at tale alle mulige løsninger igennem, så man kunne nå frem til en model, som kunne lade sig gøre inden for forsyningens rammebetingelser
- Vilje til at gå ind på den anden parts banehalvdel, og på den baggrund komme frem til en fælles løsning.
- Juridisk bistand, så alle partner har været trygge ved de løsninger og aftaler, der er indgået



Kommunal projektleder om samarbejdet med Fredensborg Forsyning:

”Tid kan være en måde at løse problemer på, så ting kan modnes. Det har taget lang tid at få tingene på plads med forsyningen, også fordi der har været nogle juridiske spidsfindigheder, der skulle afklares, hvor små ting som ordvalg havde stor betydning. Heldigvis har der været tiden til det. Det er vigtigt, at man kan sætte sig ind i den anden parts vilkår. Man er nødt til at forstå reguleringsregime, beslutningsstrukturer og succeskriterier hos partnerne i et partnerskab.”

Forsyningsdirektør om samarbejdet:

”Hvis et projekt som dette skal lykkes, så kræver det, at der er ejerskab, og så skal man involveres ordentligt fra starten. Hvis man vil have et godt samarbejde, skal der være gensidig respekt. Det kræver, at man kan arbejde tværfagligt på en konstruktiv måde. Og så skal man kunne forstå hinanden, og hvorfor man siger, som man gør.”

Netværksstyring vs bureaukrati:

- Svært at komme ud af siloerne (som der er en årsag til at vi har!)
- Hvordan kombinerer man almindelig sagsbehandling og drift (og normer om at behandle alle lige) med partnerskabssamarbejde?
- Hvilket mandat har en kommunal projektleder egentlig?

Politisk og ledelsesmæssig
opbakning er
helt nødvendigt



Direktør om det kommunale arbejde med at arbejde tværfagligt

”Vi øver os i at arbejde tværfagligt. I nogle projekter er samarbejdet ubesværet, andre gange er det ikke. Det, der arbejder for det, er, at vi ikke er i stand til at innovere og løse tingene uden, og at der hele tiden er behov for at arbejde tværfagligt. På den anden side arbejder vi jo med ansvar og økonomistyring inden for hierarkierne, hvilket kan arbejde lidt imod det tværfaglige.”

Planlæggerroller – projektledelsen skal tilpasses opgaven og ikke omvendt

- Tre typer af netværksledere: katalysator, mediator og forvalter (Ansell & Gash, 2012).



– Katalysatoren: har fokus på hvordan samarbejdet kan skabe merværdi og er god til at rammesætte så andre kan se fælles værdi



– Mediatoren: har fokus på at opbygge gode relationer, håndterer interessenmodsatninger, taler alles `sprog`. Opfattes som ærlig og neutral



– Forvalteren: Har fokus på at sikre integritet – er alle relevante parter blevet hørt? Sikrere transparens og fremdrift. Holder partnerne fast på aftaler.

Forskellige interesser er et vilkår

- Det skal man forhandle
- Hvem repræsenterer man?
- Hvordan og overfor hvem står man til ansvar?
 - Borgerene bredt? Politikere? Beboere og et beboerdemokrati? Forsyningssekretariat?
Professionelle standarder? Internt overfor hinanden i netværket?
- Man skal kende og forstå hinandens rammevilkår!
Det gør dialogen og forhandlingerne lettere!

Kommunikation

- Det sværeste/værste ved processen?
Fra alle parter side: utilstrækkelig kommunikation og/eller koordinering
- Omfattende og komplekst projekt, mange ændringer undervejs, mange parter, mange beslutningslag
- Behovet for kommunikation og koordinering kan ikke undervurderes!



Målopfyldelse



”Der er ingen tvivl om, at projektet har skabt en ny fortælling om Kokkedal. Både internt i kommunen, men også i og med, at der kommer folk udefra og vil se det.” Centerchef i kommunen

”Der kommer folk fra andre kommuner og ser på vores skole nu. Og det er med til at give en stolthed.” Skolerepræsentant



”Det samlede indtryk er, at det er blevet rigtig godt. Man kan ikke undgå at blive imponeret, når man er i området, og at glæde sig over, hvordan pladserne bliver brugt, nogle steder nærmest døgnet rundt.” Direktør i kommunen



”Jeg synes, området har fået et enormt løft, og Kokkedal er blevet et meget hyggeligere sted at være. Der er kommet en hel anden åbenhed, og jeg synes, det er blevet flot.”
Boligforeningsrepræsentant

”Vi er glade for projektet, og for at vi er kommet langt med de ting, vi gerne ville. Det er kommet til at se anderledes ud, men kernen i projektet er fastholdt. Det er et fantastisk referenceprojekt for os, også fordi det bliver så veldokumenteret.” Rådgiver

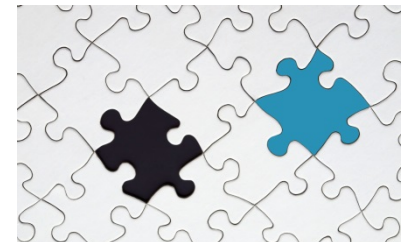


Gode råd



Opstartsfasen

- Brug tid på at se problemet i et strategisk perspektiv. Hvordan hænger problemet sammen med det øvrige byliv? Hvilke mål har vi for byudviklingen her? Hvilke muligheder for integrerede løsninger giver det? Hvilke interessenter kan være relevante at inddrage? Hvilke fagligheder og kompetencer er relevante at inddrage? Inddrag dem!
 - De fleste bliver motiverede af at være en del af at opnå et større strategisk mål, og den tværfaglige, integrerede tilgang giver bedre løsninger. Desuden har men bedre muligheder for at opnå ekstern finansiering, når man går flere sammen om at opnå strategiske mål.



Opstartsfasen

- Prioritér at få et godt og tillidsfuldt samarbejde til at fungere fra starten med alle interessenter. Det kræver åbenhed, gensidig forventningsafstemning både ift. mål, midler, roller, og hvordan man interagerer med hinanden. Og det kræver dialog, og at man er villig til at sætte sig ind i de andre aktørers rammebetingelser.



Opstartsfasen

- Lav et grundigt forarbejde
 - Hellere en forundersøgelse for meget end en for lidt. Det sparer tid, penge og frustrationer på den lange bane.
 - Husk driften og få driftshensyn med ind i planlægningen fra start.



BY FAILING TO
PREPARE
YOU ARE PREPARING TO FAIL

Organisering og samarbejde

- Lav en projektorganisation, der sikrer, at sker den nødvendige koordinering, at der bliver fulgt op på løse ender, at aftaler bliver overholdt, og at eventuelle ændringer i forudsætningerne bliver kommunikeret ud til dem, det berører.
- Hvis der er flere bygherrer involveret, så hav en overordnet projektledelse, der kan samle trådene.
- Når der er boligforeninger med, er det vigtigt, at der er tid i processen til dialog med beboerne. Anskueliggør så vidt muligt ideer 1:1 på stedet med beboerne, så man får forventningsafstemt og bygget bro.
- Hvis man har indgået konkrete fællesaftaler, skal der være en tovholder, der følger op, så der hurtigt bliver fordelt et ansvar, og parterne kan være trygge.



Organisering og samarbejde

- Når der opstår tvivl og uenighed, så tal åbent om det og forsøg at find en løsning i fællesskab. Det er naturligt, at parterne har forskellige interesser og succeskriterier. Hvis man kender og forstår dem, er det lettere at håndtere.
- Respekter hinandens faglighed og vær åben over for hinandens ideer. Det er nødvendigt for at nye ideer opstår.



Ekstern kommunikation

- Vær opmærksom på og anerkend hinandens bidrag ved enhver lejlighed. Så føler alle sig som værdsatte medspillere.
- Få fortalt de gode historier og høst frugterne! De gode historier inspirerer, motiverer og skaber lokal stolthed.

