

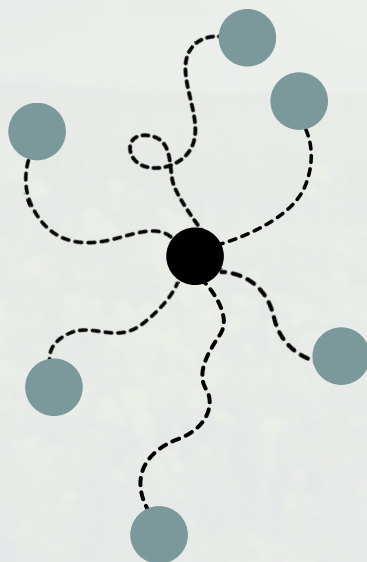
Erfaringsopsamling fra “Lav bund og høje ambitioner” i Brønderslev Kommune

Samarbejde og partnerskaber i komplekse landskaber

Nye krav til samarbejde og partnerskaber i komplekse landskaber

FRA TILFÆLDIGT

USTRUKTUREREDE,
SKRØBELIGE,
RESSOURCETUNGE,
INEFFEKTIVE,
AFKOBLEDE,
EN-TIL-EN-FORBINDELSER
MED SIG SELV I CENTRUM.



TIL SYSTEMATISK

SYSTEMATISKE,
STÆRKE,
RESSOURCEOPTIMERENDE,
EFFEKTIVE,
INTEGREREDE,
ØKOSYSTEM-FORBINDELSER
MED UDFORDRINGER I CENTRUM.



Vejen til denne erfaringsopsamling

Erfaringsopsamlingen fra pilotprojektet "Lav bund og høje ambitioner" i regi af Plan22+ er udarbejdet på baggrund af interviews med de involverede parter, sammenholdt med Partnerskabshuset Krydsfelts metodeapparat til samarbejde og partnerskaber i komplekse landskaber.

Opgaven var at kortlægge de berørte interessenters erfaringer med projektet. Erfaringerne skulle opsamles i et format, som gør det muligt for kommunen at dele erfaringer internt og eksternt samt at tage erfaringerne med videre til lignende projekter såsom Grøn Trepert.

Interviewene er udført med de parter, som har været inviteret ind til at bidrage i projektet som samarbejds- eller sparringspartnere – i alt 10 interviews med 12 interviewpersoner.

Deres udsagn er i erfaringsopsamlingen her opsummeret på side 4. De efterfølgende sider 5-9 uddyber pointerne fra de opsummerede pointer og formidler anbefalinger til kommunens fremtidige arbejde med tilsvarende projekter.

Erfaringsopsamlingen viser samlet set, at Brønderslev Kommune har etableret et stærkt erfaringsgrundlag, som giver gode muligheder for at lykkes med andre fremtidige samarbejder i komplekse landskaber.



Jesper Mørk Hovgaard
Adm. direktør
Partnerskabshuset Krydsfelt

Line Søndergaard Schulz, Klimakoordinator, Brønderslev Kommune
Torsdag d. 27. marts 2025

Frank Bondgaard, Specialkonsulent, SEGES Innovation
Torsdag d. 10. april 2025

Mads Krogh Ørtved, Naturmedarbejder, Brønderslev Kommune
Torsdag d. 10. april 2025

Andreas Boyschau, Plan- og udviklingschef, European Energy
Torsdag d. 10. april 2025

Susanne Mortensen, Koordinator, Limfjordsrådets Sekretariat
Torsdag d. 10. april 2025

Peter Bønlykke Adamsen, Markedschef, Rambøll
Torsdag d. 10. april 2025

Anna-Marie Elmkær, Klimakoordinator, Nordjyllands Klimasekretariat
Fredag d. 11. april 2025

Peter Stecher (C), Teknik- & Miljøudvalget i Brønderslev Kommune,
Fredag d. 25. april 2025

Jakob Storm Bruun, Natur- og miljørådgiver, Agillix
Fredag d. 25. april 2025

Rune Hjortbak, Udtagningskonsulent, Agillix
Fredag d. 25. april 2025

Thomas Linding Jensen, Planteavls- og udtagningskonsulent, Agillix
Fredag d. 25. april 2025

Mikkel Lykkegaard Christensen, Lodsejer, Redet A/S
Fredag d. 25. april 2025

Opsummerede pointer fra interviewene om “Lav bund og høje ambitioner”

En ramme for forandring

Projektet har skabt en ramme for forandring, men er ikke lykkedes med at skabe den konkrete forandring i sig selv. En kontakt og en samtale er etableret som fundament. Nu skal forandringens hus bygges på fundamentet.

Et ambitiøst og omfattende projektdesign

Projektet blev designet både ambitiøst og omfattende, hvilket har skabt et vist forventningsniveau om opfølgning og rapportering, som der ikke har været tilstrækkelige ressourcer i projektledelsen til at imødekomme.

Barriere af kompleksitet

Projektet har været meget påvirket af kompleks lovgivning, uafklarede dilemmaer og diversiteten blandt dem, det handler om: lodsejerne. Det har skabt barrierer for at skabe generelle løsninger.

Både bredt og fokuseret

Projektet endte med et forholdvist bredt fokus sammenholdt med de allokerede ressourcer. I fællesskab kunne man i samarbejdet tidligere have gået videre fra det brede fokus til at lægge vægten på få fokuserede indsatser.

Mange og forskelligrettede hensyn

Projektet har været omgærdet af mange og forskelligrettede hensyn: politiske, privatøkonomiske, lovgivningsmæssige, klimamæssige, naturmæssige og energimæssige. De mange hensyn er her kommet frem i lyset.

Stor velvilje i geografien

Projektet har vist den store velvilje i geografien til at søge fælles løsninger gennem dialog. Fremmødet til de afholdte møder har været stort, og måske også større end udbyttet. Det efterlader et potentiale til fremtidige projekter.

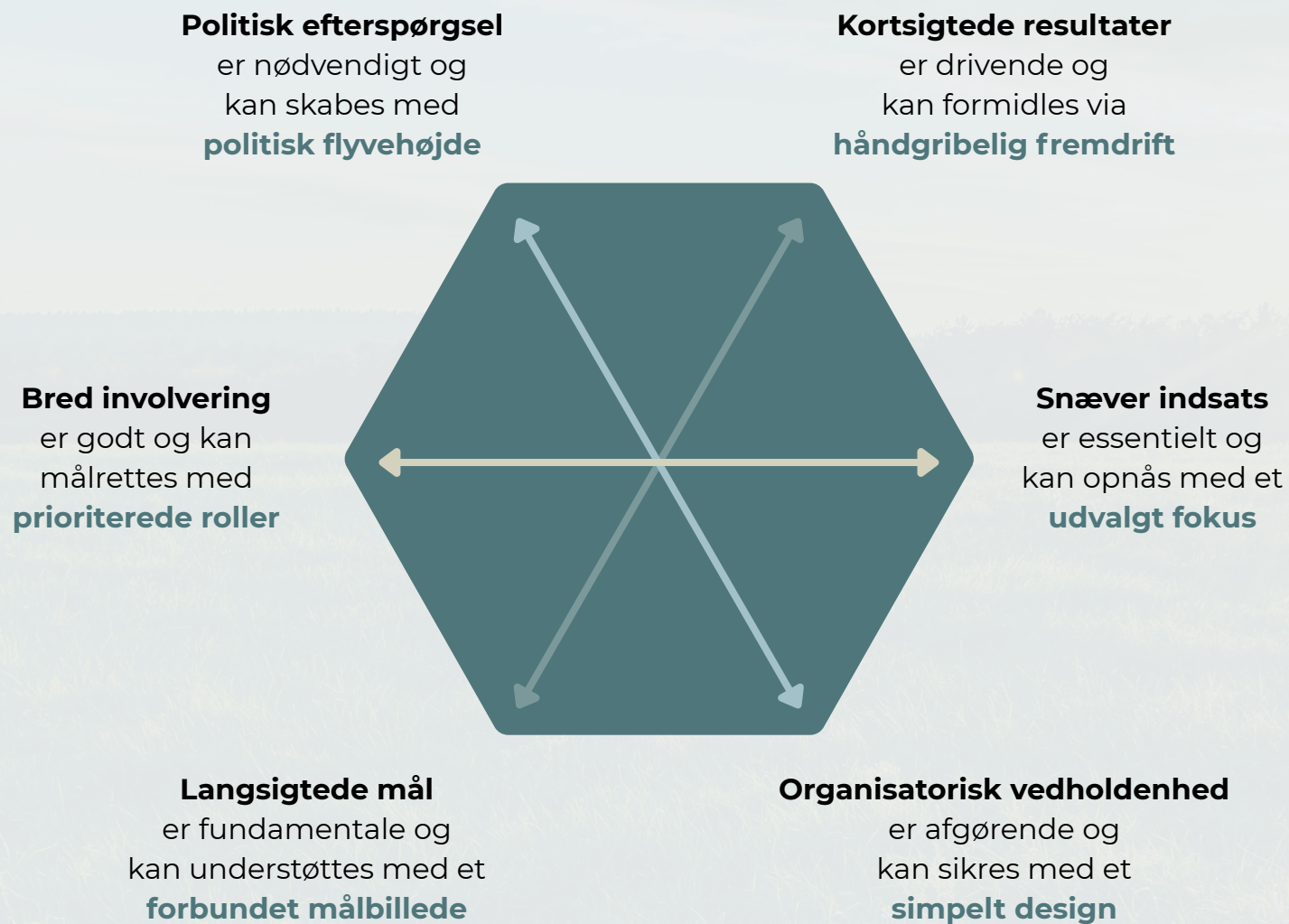
Overhalet af Grøn Trepert

Projektet er i et vist omfang blevet overhalet af Grøn Trepert, som dels er kommet med stor politisk bevågenhed og et stort ressourcetræk, og desuden inkluderer dette projekts fokusområde. Derfor har konkurrencen om fokus været ulige.

Balance mellem det generelle og det konkrete

Projektet har tydeliggjort den nødvendige balancering af det generelle og det konkrete. Dialog er godt, men vejer ikke tungt uden efterfølgende handling. Begge elementer bør være til stede og skal balanceres.

Seks overordnede læringer fra “Lav bund og høje ambitioner”



1 | Fokus

Bred involvering

Oprigtig og bred nysgerrighed

I projekter som dette er det fornuftigt at involvere en bred gruppe af aktører, som på den ene eller anden måde er en del af løsningen af en kompleks problemstilling. De sidder hver med deres syn på sagen og udgør en del af ligningen uanset hvad. Derfor skal de oprigtigt og nysgerrigt tages med på råd tidligt, så forståelseshorisonten bliver tilsvarende bred.

Klar forventningsafstemning

Den brede involvering tidligt bør dog ikke vare ved længere end nødvendigt. Tidligt i projekter som disse vil det blive klart, at nogle aktører er vigtigere end andre at fortsætte en tæt dialog med. Dette bør meldes klart ud, så forventningerne blandt den brede gruppe af aktører afstemmes.

Analysere og prioritere roller

Til det formål er det vigtigste at få skabt klarhed omkring roller og positioner tidligt i processen. Det for at skabe transparens i gruppen af aktører samt for at etablere et oplyst grundlag for den videre fremfærd. Dernæst bør man tage konsekvensen af de skabte indsigter og inddele aktørerne i grupper af hhv. tætte og mere fjerne samarbejdspartnere.

Snæver indsats

Tydeligt opkridtet bane

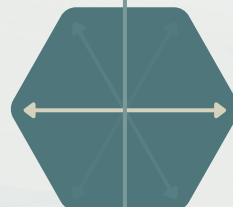
Konsekvensen af den brede involvering kan let risikere at blive et tilsvarende bredt fokus i projektets indsatser. Alles interesser og input forsøges imødekommet, hvorved ressourcer spredes så tyndt ud, at de ikke rækker til at skabe reelle handlinger. Det kan blandt andet skyldes, at banen ikke er kridtet tydeligt nok op fra start, så aktørerne har forskellige forståelser af, hvad der vil ske.

Realisme i tidshorisont og budget

Projekter som dette er dog altid bundet af en tidshorisont og et budget, som umuliggør en bred indsats. Forsøger man sig med den alligevel, vil man opleve, at mange ressourcer bruges på koordinering ved skrivebordet for at holde de mange åbne dialoger i gang, i stedet for at skære ind til benet og lægge alle sine æg i én eller få kurve.

Udvalgt fokus for projektet

Løsningen er at lytte aktivt til den brede gruppe af aktører og herefter sætte benhårdt ind på en så snæver indsats som muligt, hvor de allokerede ressourcer kan række længere. Det tilgodeser ikke alles behov, men det skaber dog den efterspurgte fremdrift på én vej, i stedet for en minimal fremdrift på mange spor.



Prioriterede
roller

Udvalgt
fokus

2 | Produkt

Langsigtede mål

Motivationen i det visionære

Projekter som dette bæres af det langsigtede, svært opnåelige mål. Det er det svære, som ingen kan løse alene, der kan samle aktørerne i økosystemet omkring problemstillingen. Derfor er det vigtigt sammen at blive ved med at holde det langsigtede – det transformative – for øje og skabe engagement omkring dét.

Kobling til egne udviklingsmål

De langsigtede mål for projektet skal dernæst gerne kobles til de involverede parter egne langsigtede udviklingsmål. Den virkelighed, man sammen prøver at skabe i projektet, skal være en, hvori de involverede parter kan se sig selv. Projektets langsigtede mål og samarbejdspartneres langsigtede mål skal altså være tydeligt forbundne.

Klart forbundet målbillede

I visse projekter er det langsigtede mål klart fra start, andre gange er det ikke. Uanset hvad er det nødvendigt at gøre det tydeligt for alle involverede parter i komplekse projekter. Samtidig skal det langsigtede målbillede kædes sammen med samarbejdspartneres udvikling, så rejsen giver mening for alle.

Kortsigtede resultater

Motivationen i det konkrete

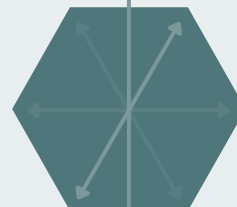
Det langsigtede skal suppleres af det kortsigtede for at forbinde vision og virkelighed. Samarbejdsorganisationer og deres repræsentanter er i sidste ende som oftest optaget af at kunne se, hvad der kommer ud af deres arbejdstid. Der skal altså et konkret “produkt” ud af indsatsen for, at projekter som dette giver mening.

Konkret værdi undervejs for alle

Projekter som dette skal skabe værdi for de involverede. Det er måske ikke det primære sigte med projektet, men når andre aktørers handlinger er afgørende for projektets succes, er det nødvendigt, at de kan se, hvad de får ud af deres tid – også på den korte bane. Det er derfor vigtigt aktivt at søge at skabe værdi for alle involverede aktører undervejs i projektet.

Håndgribelig fremdrift i processen

Det kan selvfølgelig være svært at skabe konkrete “produkter” i en langsigtet og udforskende proces. Derfor kan “produkter” også inkludere elementer som viser en håndgribelig fremdrift i processen. Det kan f.eks. være et visualiseret mødereferat med handlepunkter eller eksplicitte udtryk for, at input er hørt og handlet på.



Prioriterede
roller

Udvalgt
fokus

Forbundet
målbillede

Håndgribelig
fremdrift

3 | Organisering

Politisk efterspørgsel

Vej til prioritering i hverdagen

Projekter trives bedst, når der er en tydelig politisk efterspørgsel på resultater. I dagligdagen jonglerer forvaltningen med mange opgaver og vil i sit betjeningsarbejde naturligt prioritere dem, som kommunens politikere engagerer sig mest i. Vejen til prioritering i hverdagen går således gennem graden af politisk efterspørgsel.

Grundlag for andres engagement

Derudover kan politisk bevågenhed på projektet anvendes aktivt af forvaltningen i engageringen af andre aktører. Dels kan projektledelsen bruge politiske udsagn som aktualisering og løftestang i dialoger med eksterne aktører, og dels kan politikere åbne døre til valgte repræsentanter i eksempelvis foreninger.

Politisk flyvehøjde i projektet

Det er selvfølgelig belejligt, hvis den politiske efterspørgsel eksisterer naturligt fra start og altså ikke skal skabes undervejs. Det er dog også muligt for forvaltningens projektledere at gøre en indsats for at skabe efterspørgslen. Her er politisk flyvehøjde nøglen. Hvis projektet kan formes, så fortællingen om det bliver relevant for politikere at bringe med ind i møder og samtaler, skabes også en naturlig efterspørgsel på en udvikling i projektet, så fortællingen får liv og udvikler sig.

Organisatorisk vedholdenhed

Specifikt allokerede ressourcer

Organisatorisk vedholdenhed er den anden side af ligningen. Der kan være nok så meget efterspørgsel i et projekt, men hvis ikke parterne vedholdende prioriterer projektet i hverdagen, er der stor risiko for, at indsatsen dør ud. Specifikt allokerede ressourcer er et godt sted at starte. Det gør opgaven bunden og tiden (i princippet) afsat.

Opmærksomhed på arbejdslivets foranderlighed

Når det er sagt, kan ingen undslippe arbejdslivets evige foranderlighed. Den organisatoriske vedholdenhed er let påvirkeligt af sygdom og orlov, hvoraf noget kommer uventet – såsom jobskifte – og andet er lettere at planlægge efter – såsom barsel. Uanset hvad er arbejdslivets foranderlighed et vigtigt punkt at være opmærksom på i forhold til sikring af nok organisatorisk investering i projekter i komplekse landskaber.

Et simpelt designet projekt

Det er svært at forebygge det uventede. Dog kan man begrænse risikoen for underminering af den organisatoriske vedholdenhed ved at designe projekterne med det for øje. F.eks. kan man forsøge at gøre dem mindre afhængige af personlige relationer eller sørge for, at de i sin opbygning er så simple, at en udefrakommende har en chance for hurtigt at forstå og handle i projektet.

Prioriterede
roller

Udvalgt
fokus

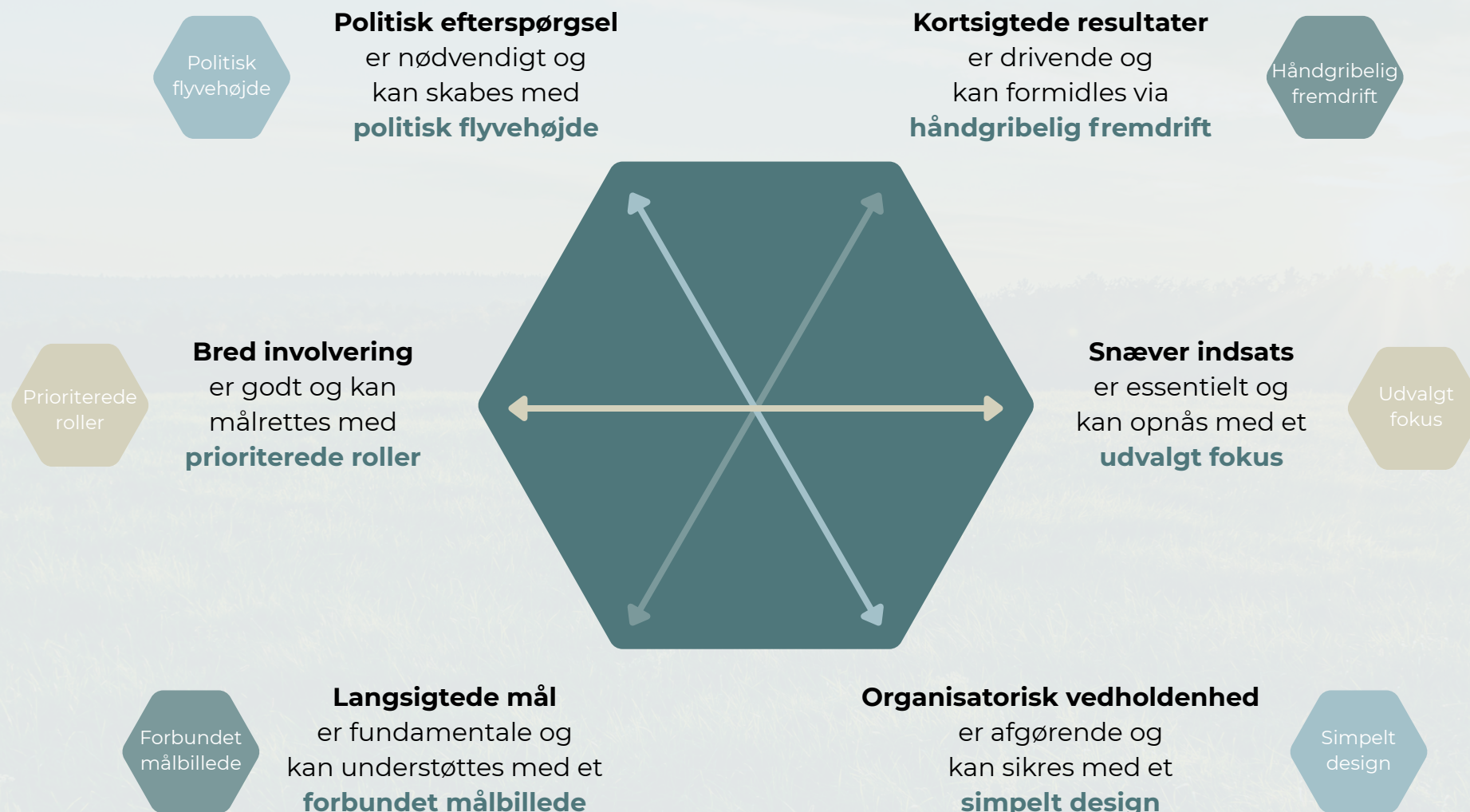
Forbundet
mål billede

Håndgribelig
fremdrift

Politisk
flyvehøjde

Simpelt
design

Seks veje til at lykkes med fremtidige projekter



Med "Lav bund og høje ambitioner" har Brønderslev Kommune skabt erfaringer med samarbejde og partnerskaber i komplekse landskaber. Herigennem er disse seks veje til at lykkes identificeret – seks byggesten, som fremtidige projekter kan bygges med.

**PLAN
22+**



**Plan- og
Landdistriktsstyrelsen**

Plan22+ er en femårig indsats fra Plan- og Landdistriktsstyrelsen og Realдания, som skal understøtte kommunernes klimaarbejde ved at udvikle ny viden og redskaber til at indfri klimamålsætninger gennem den fysiske planlægning.

Partnerskabshuset Krydsfelt er et formålsdrevet konsulenthus, som hjælper virksomheder, organisationer og kommuner med at gøre partnerskaber til god forretning, der skaber bæredygtig forandring. Vi tror på, at fremtidens løsninger i den bæredygtige omstilling skabes i partnerskaber i krydsfeltet mellem brancher, interesser og kompetencer.

PARTNERSKABSHUSET
KRYDSFELT