



EN GOD OMVEJ - Bevægelse i lokalområdet

Charlotte Skau Pawlowski og Jens Troelsen

2012:4

EN GOD OMVEJ – Bevægelse i lokalområdet

Kvalitativ analyse af den kommunale planlægnings- og implementeringsproces forbundet med projektet

Charlotte Skau Pawlowski og Jens Troelsen

EN GOD OMVEJ – Bevægelse i lokalområdet
Kvalitativ analyse af den kommunale planlægnings- og implementeringsproces
forbundet med projektet

Udarbejdet af:

Charlotte Skau Pawlowski og Jens Troelsen

Institut for Idræt og Biomekanik

Forskningsprojektet er støttet af Realdania og Lokale- og Anlægsfonden.

Udgivet 2012

ISBN 978-87-92646-38-5

Serie: Movements, 2012:4

Serieudgiver: Institut for Idræt og Biomekanik

Forsidefoto: Scanpix

Forsidelayout: UniSats

Opsætning: Lone Bolwig

Tryk: Print & Sign, Odense

Indholdsfortegnelse

Forord	4
1. DEL	5
Sammenfatning.....	5
Anbefalinger	9
Kommuner.....	9
Fonde og andre bevillingsgivere.....	9
2. DEL	11
1 Introduktion	11
1.2 Formål med evalueringen	12
2 Metode	12
2.1 Selektionskriterier.....	12
2.2 Præsentation af fokusgrupperne.....	13
2.3 Læsning og transskribering af interviews.....	14
3 Deskriptiv fremstilling af kommunernes proces.....	15
4 Sundhed og fysisk planlægning.....	18
4.1 Rammevilkår for den kommunale sundhedsindsats.....	18
4.2 Fysisk aktivitet i den fysiske planlægning	19
5 Kommunernes tværgående samarbejde.....	20
5.1 Forankring af de tværgående EGO projekter	20
5.2 Det tværgående EGO samarbejde internt i kommunen.....	21
5.2.1 Oplevede fordele og ulemper i EGO samarbejdet	21
5.2.2 Oplevede forudsætninger for et godt EGO samarbejdet	22
5.3 Kommunernes holdning til tværasektorielt arbejde før og efter EGO projektet	23
6 Planlægningsfasen	25
6.1 Incitamentter for deltagelse i EGO projektet	25
6.2 Synet på rekrutteringsmodellen.....	26
6.2.1 Om at deltage i opstartworkshoppen.....	27
6.3 Betragtninger i forhold til organisering af planlægningsfasen	27
6.4 Borgerinddragelsens rolle.....	29
7 Implementeringsfasen.....	30
7.1 Betragtninger i forhold til organisering af implementeringsfasen	30
7.2 Udfordringer i implementering af EGO	31
7.3 Forankring blandt borgerne	32
7.4 Resultatet af de anlagte EGO projekter	32
8 Diskussion.....	33
8.1 Udviklingsarbejde i en bureaukratisk organisationskultur	34
8.2 Vilkår for tværgående strukturelt forebyggelsesarbejde i kommunalt regi	35
8.3 Faktorer med betydning for succesfuld samarbejdsproces	35
8.4 Metodiske forbehold	37

9 Konklusion	38
10 Anbefalinger.....	39
Kommuner	39
Fonde og andre bevillingsgivere.....	41
Referencer	42
Bilag: Organiseringsdiagram for administrationen i de tre kommuner.....	43

Forord

”En God Omvej – Bevægelse i lokalområdet” er et udviklingsprojekt, der blev igangsat i ni kommuner i januar 2011 med det formål at sætte fokus på, hvordan de fysiske rammer kan skabe bedre vilkår for det aktive og sunde hverdagsliv, der hvor borgerne bor eller færdes dagligt. Realdania og Lokale- og Anlægsfonden har taget initiativ til og finansieret projektet og er indgået i et samarbejde med Institut for Idræt & Biomekanik, Syddansk Universitet i forhold til et toårigt forskningsprojekt. Dette forskningsprojekt består overordnet af en procesevaluering og en effekt-evaluering. Denne rapport er afgrænset til at omhandle procesevalueringen.

Med denne rapport vil vi som fagpersoner og forskningsinstitution gerne henvende os bredt til de personer, institutioner og organisationer, som arbejder på at fremme bevægelse, leg og sundhed via forbedringer i det fysiske miljø. Det være sig både bevillingsgivere og bevillingstagere.

Rapporten har til formål at beskrive, hvad der har fungeret godt og mindre godt i den proces kommunerne har gennemgået i udarbejdelsen af ”En God Omvej-projektet” (EGO projektet). Med afsæt i denne procesbeskrivelse og opfølgende analyse gives der konkrete anbefalinger til et fremtidigt projektarbejde, der har til formål via de fysiske rammer at fremme et aktivt hverdagsliv. Med denne publikation får kommunerne således indblik i, hvad man bør have med i sine overvejelser i forbindelse med planlægning af strukturelle forebyggelsesinterventioner. Fonde og andre bevillingsgivere kan få et indblik i, hvad man bør overveje i forbindelse med udmøntning af puljer til sådanne interventioner.

Tre kommuner har deltaget i procesevalueringen. Vi vil gerne benytte lejligheden til at sende en stor tak til de kommunale medarbejdere i de tre kommuner, som har afsat tid til gentagende gange at deltage i et fokusgruppeinterview. Uden deres velvilje og åbenhjertighed ville evalueringen ikke have været mulig.

EGO projektet blev af borgmesteren i en af kommunerne benævnt som et ”*modelprojekt*” for, hvordan man gerne ser kommunens tværgående projekter effektueret. Den proces, de tre kommuner har gennemgået i udarbejdelsen af EGO projektet, har adskilt sig meget fra hinanden, men vidner om, at der er flere (om)veje at gå for at opnå succesfuld udarbejdelse af strukturelle tiltag på tværs af kommunale forvaltninger.

Rapporten er opdelt i to hoveddele. En første del, hvor essensen af procesevalueringen er sammenfattet og hvor anbefalingerne med baggrund i den behandlede viden er opstillet, samt en anden del som er procesevalueringen i sin fulde længde.

Charlotte Skau Pawlowski
Videnskabelig Assistent
Institut for Idræt & Biomekanik
Syddansk Universitet

Jens Troelsen
Lektor
Institut for Idræt og Biomekanik
Syddansk Universitet

1. DEL

Første del af rapporten indeholder en sammenfatning af hovedpunkterne i procesevalueringen samt en række konkrete anbefalinger til hvad kommuner samt fonde og andre bevillingsgivere bør have med i sine overvejelser i forbindelse med at igangsætte fysisk aktive og interventive interventioner i kommunalt regi. Den første del er tiltænkt læseren, der hurtigt skal danne sig et overblik over rapporten.

Sammenfatning

Introduktion

”En God Omvej – Bevægelse i lokalområdet” (EGO) er et udviklingsprojekt, der blev igangsat i ni kommuner i januar 2011. Realdania og Lokale- og Anlægsfonden (LOA) stod bag projektet. EGO har til formål at sætte fokus på, hvordan de fysiske rammer kan skabe bedre vilkår for det aktive og sunde hverdagsliv, der hvor borgerne bor eller færdes dagligt ved at implementere mindre anlægsprojekter med en bevilling på op til 2 mio. kr. Denne rapport omhandler en procesevaluering i forbindelse med implementering af EGO projektet.

Formålet med procesevalueringen var at afdække holdninger og normer i forhold til de fysiske og organisatoriske rammer, som er vilkårene for at arbejde med fysisk aktivitet som strukturel forebyggelse i kommunen. Ligeledes ønskedes planlægnings- og implementeringsprocessen forbundet med EGO projektet belyst.

Metode

Der gennemførtes i alt 6 fokusgruppeinterview med de kommunale EGO projektgruppedeltagere. For parallelt at følge processen gennemførtes tre fokusgruppeinterview fordelt på tre kommuner umiddelbart efter, at kommunerne havde fået besked om, at de var blevet udvalgt, samt tre fokusgruppeinterview i samme tre kommuner efter implementeringen af projektet. Der blev udvalgt tre kommuner, som adskilte sig på faktuelle forhold, organisering samt projektförankring, hvilket betød, at projekterne herved havde forskellige rammer for gennemførelse. Resultaterne i rapporten er udledt af undersøgelserne i de tre EGO kommuner og er således ikke repræsentativ for samtlige ni EGO kommuner.

Om kommunernes sundhedsarbejde og fysiske planlægning

Sundhedsopgaven var placeret forskelligt i de tre kommuner. Det var imidlertid et fællestræk i alle tre kommuner, at arbejdet med forebyggelse, uanset den kommunale organisering, tog afsæt i kommunens sundhedspolitik, som fastslog, at kommunens sundhedsindsats krævede, at arbejdet med sundhed blev løst helhedsorienteret og på tværs af de forskellige forvaltninger. Det var imidlertid relativt nyt i de tre kommuner at tænke i tværgående organisering af sundhedsopgaven og der var stor forskel på, hvorvidt kommunerne havde sikret en systematik og organisering i forhold til det tværgående sundhedsarbejde. En kommune havde indenfor de seneste år lavet en programstyregruppe for sundhed og forebyggelse. I de to andre kommuner puslede de med ideen om at etablere et tværgående organ omkring sundhedsopgaven.

Det var ligeledes relativt nyt at arbejde strukturelt med forebyggelse i kommunerne. Et lighedstræk i de tre kommuner var dog, at de alle havde indarbejdet fysisk aktivitet i den fysiske planlægning. I to kommuner var det foregået i et samarbejde mellem det tekniske område, sundhedsområdet og kultur- og fritidsområdet. I den tredje kommune havde man ikke forud for EGO projektet samarbejdet på tværs af det tekniske område og sundhedsområdet, men havde med EGO projektet erfaret vigtigheden i at samarbejde fremadrettet omkring fysisk aktivitet i den fysiske planlægning. I samtlige tre kommuner anså de, at det var vanskeligt at få politikerne til at forstå, hvad det vil sige at arbejde strukturelt med fysisk aktivitet.

Om det tværgående samarbejde internt i kommunerne

I kommunerne anså de det for en nødvendighed at gå på tværs af kommunens forvaltninger for at udarbejde EGO projektet. I samtlige tre kommuner havde EGO projektet overordnet været et samarbejde mellem det tekniske område, sundhedsområdet og fritidsområdet. Kommunerne havde forankret EGO projektet indenfor tre forskellige fagområder. Projektgrupperne oplyste at der kunne opstå udfordringer i forbindelse med at forankre et tværgående projekt i kommunen, hvilket dog ikke havde været et udpræget problem i forbindelse med forankring af EGO projektet. Udfordringerne kunne være, at:

- Man ønsker at holde på sine projekter og sin økonomi, da man på den måde har mere at give af, hvis der fx skulle spares.
- Man ønsker ikke at være tovholder for et tværgående projekt, da der ligger en ekstra arbejdsbyrde forbundet med det.
- Der kunne opstå ledelsesmæssige og politiske uenigheder om, hvilke forvaltninger eller udvalg, der skulle finansiere de tværgående projekter

I alle tre projektgrupper havde de oplevet et godt tværgående samarbejde i forbindelse med EGO projektet med overvejende fordele forbundet med samarbejdet. Der nævntes imidlertid flere faktorer med betydning for et godt tværgående samarbejde internt i kommunen:

- Personlig kemi, fælles faglige visioner og respekt for hinandens fagligheder
- Kendskab til hinanden fra tidligere samarbejde
- Fysiske rammer som kommune størrelse, fysisk placering i det daglige arbejde og intern betaling
- Ledelsesmæssig accept

I alle tre kommuner havde der de seneste år været en øget bevågenhed omkring at arbejde tværsektorielt i kommunen. Dog var der en tydelig tendens til store kulturelle forskelle internt i organisationen. I samtlige tre kommuner havde fagpersoner fra de tekniske områder ikke lige så meget erfaring i at samarbejde med fagpersoner fra andre forvaltninger som fagpersoner fra kultur- og sundhedsområdet havde. Der var imidlertid en tendens til, at det succesfulde EGO samarbejde havde bevirket at de fremadrettet alle i højere grad ville trække på hinandens viden og at der på det tekniske område nu var større både ledelsesmæssig og politisk opbakning til at samarbejde på tværs.

Om planlægningsfasen

Kommunerne havde flere incitamenters for at ansøge om deltagelse i EGO projektet.

- Projektet lå i god tråd med det, de arbejdede med i forvejen omkring fysisk planlægning
- Fokus på at optimere det tværgående samarbejde internt i kommunen
- Havde ideer eller skuffeprojekter liggende for konkrete arealer
- Ekstern bevillig til at realisere et anlægsprojekt
- Dårlig kommunal sundhedsprofil

Generelt var der stor tilfredshed med rekrutteringsmodellen, opbygget som en konkurrence med udskilning og noget at ”vinde” undervejs, idet det havde skærpet deres motivation for at gå hele vejen. Herunder var der bred enighed om, at det havde været en god opstartsworkshop, hvor de som gruppe havde haft mulighed for at blive inspireret, være kreative samt opnå en fælles referenceramme og et fælles afsæt for at drøfte projektgruppens videre arbejde. Ulempen ved den faseinddelte rekrutteringsmodel var imidlertid, at der var flere deadlines og hermed flere politiske processer, der skulle nås undervejs, hvilket ikke havde været realistisk at overholde indenfor tidsrammen.

Der var stor forskel på, hvordan kommunerne i planlægningsfasen havde valgt at organisere projektgruppen omkring EGO projektet. Fælles for kommunerne var imidlertid at de syntes de havde haft en udbytterig planlægningsfase med rum til kreativitet. Ligeledes var der forskel på, i hvor høj grad kommunerne havde inddraget borgerne i processen. Alle tre kommuner kunne se en række fordele i at inddrage borgerne i EGO projektet såsom synliggørelse og ejerskab til projektet samt reduktion af klager. Samtidigt oplevede de også en række udfordringer forbundet med at inddrage borgerne såsom at tilgodese alle borgernes ønsker, at tilsidesætte egne/fagpersoners ideer samt kunne borgerinddragelse resultere i, at politikerne var nødt til at udmelde divergerende oplysninger om et anlægsprojekt, hvilket kunne være ødelæggende for deres troværdighed. En gængs holdning var derfor at man i eksternt finansierede udviklingsprojekter med klare målsætninger skulle udstikke tydeligt afgrænsede rammer, som borgerne kunne agere indenfor.

Om implementeringsfasen

Hvor planlægningsfasen blev oplevet som en kreativ udviklingsproces, oplevede de implementeringsprocessen som et stykke ”rugbrødsarbejde”, der skulle udføres i form af at styre anlægsprocessen. Alle tre kommuner valgte derfor at uddelegere ansvaret for implementeringsprocessen på enkeltpersoner fra projektgruppen. Der havde imidlertid været en række udfordringer undervejs i styringen af anlægsprocessen, som at:

- Implementere en række innovative elementer pga. sikkerhed og lavt budget
- Implementere indenfor tidsrammen grundet vejrmæssige forhold og konflikter om placering
- Holde sig indenfor budgettet grundet lavt og afgrænset budget opstillet tidligt i projektfasen

I samtlige kommuner blev projektgrupperne samlet igen ved afslutning af anlægsopgaven for at planlægge pressemeddelelse og indvielse, der skulle skabe opmærksomhed omkring EGO projekterne. Ressourcerne var primært blevet brugt på at gøre offentligheden opmærksom på de nyanlagte projekter og ingen af kommunerne havde udarbejdet en bredt formuleret forankringsstrategi. I en kommune havde de dog brugt en del ressourcer på at etablere en forening omkring EGO projektet, bestående af repræsentanter fra kommunens frivillige foreninger, som skulle være med til at skabe events og fortsat udvikle den anlagte EGO facilitet. Der lå imidlertid en række udfordringer i at få deltagerne til at se et fælles formål med at være med i foreningen.

Projektgrupperne oplevede en overraskende stor positiv respons på de færdige anlæg både fra borgerne og politikerne, som nu havde fået et fysisk varemærke, som kommunen kunne bryste sig af. Interviewpersonerne var også selv meget tilfredse med de færdige EGO projekter. Projektgruppernes tilfredshed gik i særdeleshed på, at der nu var skabt et synligt resultat af det tværgående arbejdet med at tænke fysisk aktivitet ind i den fysiske planlægning, som kunne være med til i højere grad at give grønt lys til at udarbejde lignende tværgående projekter.

Konklusion

Ud fra den behandlede viden i rapporten kan det konstateres, at kommunerne har et uudnyttet potentiale for at arbejde med strukturel forebyggelse på tværs af forvaltninger og herved skabe sundhedsfremmende rammer for borgerne. Der er i høj grad mulighed for at udnytte dette potentiale, idet der kan registreres en stigende motivation på alle niveauer (politisk-, ledelses- og medarbejderniveau) til både at medtænke fysisk aktivitet i den fysiske planlægning og til at arbejde på tværs af forvaltninger. EGO projektet synes at have bidraget til i højere grad at sætte fokus på at arbejde på tværs i kommunen i bestræbelserne på at medtænke fysisk aktivitet i den fysiske planlægning.

For at understøtte den positive proces og videreudvikle det kommunale forebyggende og sundhedsfremmende arbejde bør der dog ske en organisering, der mere permanent giver mulighed for at arbejde mere på tværs af den eksisterende forvaltningsstruktur. Samtidig bør der afsættes interne kommunale midler til det tværgående sundhedsarbejde. Kommunerne har tilpasset sig den økonomiske virkelighed, at det kræver ekstern finansiering at lave fysisk, strukturel forebyggelse, og det vilkår vanskeliggør en langsigtet planlægning.

Anbefalinger

Den behandlede viden i rapporten giver baggrund for at opstille en række anbefalinger. Dels på et praktisk, planlægningsmæssigt niveau rettet til kommunale ledere og medarbejdere i forhold til igangsætning af strukturelle tværsektorielle forebyggelsesinterventioner, og dels fonde og andre bevillingsgivere i relation til udmøntning af puljer til sådanne interventioner.

Kommuner

Kommunale ledere:

1. Kommunerne bør udarbejde en formel struktur til sikring af et tværgående ansvar og samarbejde omkring kommunal sundhedspolitik.
2. Kommunerne bør gå i et tæt samarbejde på tværs af det tekniske område, sundhedsområdet, kultur- og fritidsområdet og evt. børneområdet i planlægning af strukturelle interventioner med fokus på at fremme fysisk aktivitet.
3. Kommunernes ledere bør anspore til og engagere sig i medarbejdernes deltagelse i interne arbejdsopgaver, der går på tværs af forvaltningsstrukturen.
4. Kommunerne bør overveje at etablere en pulje eller lignende til intern finansiering af tværgående projekter.

Kommunale projektmedarbejdere:

5. En projektgruppe bør forud for et planlægningsforløb gøre det klart for alle parter, hvilke forvaltningsmæssige kulturer, der eksisterer i kommunen og hvilke udfordringer, som det kan indebære i forhold til at udarbejde et givent tværgående udviklingsprojekt.
6. Samtlige projektmedarbejderne bør forud for et planlægningsforløb skabe konsensus om projektets formål.
7. Projektgruppen bør vælge en procesmodel, der er bedst egnet for den pågældende projektgruppe. Det er væsentligt, at projektgruppen samtidig er opmærksom på fordele og ulemper ved den valgte model.
8. Projektgruppen bør tidligt i planlægningsprocessen formulere en vidt forgrenet forankringsstrategi, hvor alle potentielle brugere inddrages.
9. For at sikre en vellykket implementering bør der etableres et tæt samarbejde med eksterne samarbejdspartner fx rådgivere, praktikere og andre brugergrupper.

Fonde og andre bevillingsgivere

1. En rekrutteringsmodel bestående af to eller flere udvælgelsesfaser er befordrende for projektudvikling. Som incitament er det væsentligt, at der er noget at "vinde" undervejs,

som kan styrke både projekt og samarbejdsrelationer, - også blandt de projekter, som sorteres fra undervejs i rekrutteringsfasen.

2. Der kan med fordel arrangeres et opstartsseminar, workshop eller lignende, hvor alle projektdeltagere har mulighed for at opnå viden og tilegne sig kompetencer for det videre projektarbejde.
3. Rekrutteringsmodellen og dens deadlines bør tage afsæt i det kommunale årshjul for kommunale beslutningsprocesser, herunder budgetlægning mv. i det omfang det er muligt.
4. Fonde og andre bevillingsgivere bør udtrykke sig tydeligt omkring hvad kommunerne forpligter sig på.
5. I projekter, hvor der både stilles krav om innovation og brugerinddragelse bør det nøje overvejes i et givet udbudsmateriale, hvorvidt det primære fokus skal være innovation eller borgerinddragelse.

2. DEL

Anden del af rapporten indeholder procesevalueringen i sin fulde længde med introduktion, metodebeskrivelse, deskriptiv beskrivelse af de tre kommuners proces, analyse, diskussion, konklusion samt anbefalinger. Den anden del er tiltænkt læseren, der ønsker at nærlæse analysen og fordybe sig i den proces kommunerne har gennemgået i forbindelse med EGO projektet.

1 Introduktion

1.1 Om EGO projektet

”En God Omvej – Bevægelse i lokalområdet” (EGO) er et udviklingsprojekt, der blev igangsat i ni kommuner i januar 2011. Realdania og Lokale- og Anlægsfonden (LOA) stod bag projektet. EGO projektet har til formål at sætte fokus på, hvordan de fysiske rammer kan skabe bedre vilkår for bevægelse, leg og det sociale møde og herved skabe et aktivt og sundt hverdagsliv, der hvor man bor eller færdes i det daglige¹.

For at blive en del af EGO projektet skulle ansøgningen igennem tre faser. Først udarbejdelse af et visionsoplæg (februar-april 2010)². Herefter blev 15 kommuners visionsoplæg udvalgt til videre bearbejdning (maj-oktober 2010). Hver af de 15 kommuner fik i udviklingsfasen 100.000 kr. til ekstern rådgivning samt invitation til deltagelse i en 24-timers opstartsworkshop. Til sidst blev ni projekter udvalgt til gennemførelse (ultimo 2010). De ni kommuner fik hver bevilliget op til 2 mio. kr. til anlægning af deres projekt.

Det var en forudsætning for udvælgelse:

- At det konkrete projekt var tilgængeligt for alle.
- At kommunen havde afsat midler til projektets realisering.
- At der var arbejdet på tværs af forvaltningerne.
- At der var det nødvendige plangrundlag for implementering.
- At der var afsat midler til den fremtidige drift.
- At kommunen havde afsat ressourcer og midler til den forskningsbaserede evaluering.

Bedømmelsesudvalget havde i vurderingen af projektforslagene desuden lagt vægt på:

- Projektets innovative og eksperimenterende elementer og dets karakter af nyskabelse.
- Kommunens strategi for og økonomi til forankring og implementering.
- Eventuelle sammenhænge til kommunens overordnede planlægning og strategier for bevægelse i byen.

Forskningsprojektet bestod overordnet af en procesanalyse i form af fokusgruppeinterview og en effektanalyse i form af observation, GIS-analyse og E-survey. Denne rapport er afgrænset til at omhandle procesanalysen.

1 Læs mere om EGO på hjemmesiden www.engodomvej.dk

2 I alt bød 59 kommuner ind med 78 visionsoplæg.

1.2 Formål med evalueringen

Formålet med procesevalueringen er, at:

- Afdække holdninger og normer i forhold til de fysiske og organisatoriske rammer, som er vilkårene for at arbejde med fysisk aktivitet som strukturel forebyggelse på tværs af forvaltninger i kommunen.
- Belyse planlægnings- og implementeringsprocessen forbundet med EGO projektet ved at identificere de relevante kommunale aktører, beskrive deres erfaringer med og vurderinger af planlægnings- og implementeringsprocessen.

2 Metode

Det metodiske grundlag for nærværende undersøgelse er fokusgruppeinterviewet, dvs. en interviewform, hvor flere personer interviewes på samme tid. En umiddelbar fordel ved at benytte fokusgrupper i nærværende evalueringsrapport er, at man på kortere tid og i løbet af færre interviews kan indsamle et større opbud af idéer, forestillinger og tankerækker omkring det at deltage i EGO processen. Fokusgrupper besidder tillige den fordel, at de qua den samtidige tilstedeværelse af flere personer kan udvikle sig til en mere dynamisk interview-situation. Særlige aspekter er, at metoden er velegnet til at indfange holdninger, som normalt kun udtrykkes i bredere sociale sammenhænge, hvilket den traditionelle interviewsituation med en enkelt person ikke i nær samme grad rummer mulighed for (Morgan, 1997).

Der gennemførtes i alt 6 fokusgruppeinterview af 1½-2 timers varighed. For parallelt at følge processen gennemførtes:

- Tre fokusgruppeinterview fordelt på tre kommuner umiddelbart efter at kommunerne havde fået besked om, at de var blevet udvalgt (februar 2011).
- Tre fokusgruppeinterview i samme tre kommuner efter implementeringen af projektet (januar 2012)³.

2.1 Selektionskriterier

Ud af de ni kommuner, der deltog i EGO projektet, blev tre kommuner udvalgt til at deltage i procesanalysen. Der blev opstillet tre overordnede kriterier for udvælgelse af de tre kommuner, som skulle indgå i procesanalysen. Udvalgelseskriterierne var følgende:

- Faktuelle forhold såsom geografisk placering, kommunestørrelse samt hvorvidt kommunen er sammenlagt.
- Organisering såsom fysisk placering af forvaltninger og kommunestruktur.
- Projektforankring, herunder erfaringer med tværgående arbejde.

Der blev udvalgt tre kommuner, som adskilte sig på de opstillede kriterier, hvilket betød at projekterne herved havde forskellige rammer for gennemførelse. Pointen med at have forskellige typer af kommuner repræsenteret var desuden, at minimere risikoen for, at visse typer argumenter ikke kom frem eller fyldte uforholdsmæssigt meget, fordi kommunerne var for ens sammensat.

³ En af de tre kommuner havde ikke fuldt ud afsluttet anlægsarbejdet på tidspunktet for 2. interview.

2.2 Præsentation af fokusgrupperne

I projektforløbet bestod de kommunale projektgrupper af både kommunale repræsentanter, eksterne konsulenter samt i nogle kommuner eksterne interessenter såsom repræsentanter fra boligforeninger, grundejerforeninger og lignende. Fokusgrupperne blev imidlertid afgrænset til udelukkende at bestå af repræsentanter fra kommunerne. De eksterne aktører deltog ikke i fokusgruppeinterviewene fordi der i procesevalueringen var særlig interesse i at belyse samarbejdet internt i kommunerne. Desuden var der en potentiel risiko for, at de kommunale interviewdeltagere ville blive hæmmet i at tale frit omkring interne forhold i kommunen, hvis eksterne parter deltog i fokusgruppeinterviewene.

Fokusgrupperne blev sammensat internt i kommunen afspejlende de kommunale repræsentanter, der havde deltaget i EGO projektets projektgruppe. Repræsentanterne var gennemgående i begge interviews med få undtagelser (se nedenfor). Interviewpersonerne blev lovet, at det ikke blev videregivet, hvem der sagde hvad i fokusgruppeinterviewene for at give dem muligheden for at tale frit og herved få et mere nuanceret billede af processen. I nærværende rapport benævnes kommunerne derfor hhv. Kommune 1, Kommune 2 og Kommune 3 og interviewpersonerne gengives ved deres faglige arbejdsfunktion. Nedenfor er interviewpersonerne i de tre fokusgruppeinterviews listet.

Kommune 1:

- Fritidskonsulent, Kultur- og Fritidsområdet
- Planlægger, Teknisk område (forhindret under 2. interview)
- Landskabsarkitekt, Teknisk område
- Sundhedskoordinator, Sundhedsområdet

Kommune 2:

- Projekt- og Udviklingschef, Projekt og Intern Udvikling
- Kultur- og Fritidschef, Kultur- og Fritidsområdet (forhindret under 2. interview)
- Sundhedschef, Sundhedsområdet
- Kultur- og Fritidskonsulent, Kultur- og Fritidsområdet
- Administrativ medarbejder, Teknisk område
- Planlægger, Teknisk område
- Sundhedskoordinator, Sundhedsområdet

Kommune 3:

- Byplanlægger, Teknisk område
- Byplanlægger, Teknisk område (på barsel under 1. interview, delvis forhindret under 2. interview)
- Forebyggelseskonsulent, Sundhedsområdet (delvis forhindret under 2. interview)
- Idræts- & Fritidskonsulent, Kultur- og fritidsområdet

I alle tre kommuner deltog der repræsentanter fra minimum tre fagområder. Kommune 2 adskiller sig fra de to øvrige kommuner ved, at der også deltog repræsentanter fra ledelsen i fokusgruppeinterviewene.

2.3 Læsning og transskribering af interviews

Alle fokusgruppeinterviews blev optaget og efterfølgende transskriberet. Toneleje, gestikulationer mv. fremgår ikke af den udskrevne version af interviewene og er ikke blevet vægtet i analysen. Det er imidlertid samme person der har været moderator under de 6 fokusgruppeinterviews, transskriberet og analyseret data.

Da talesprog generelt fremstår usammenhængende eller måske ligefrem forvirrende, hvis man blot ser en ordret gengivelse, er der i de citater, der bringes her i rapporten foretaget en nænsom redigering af diskussioner og udtalelser. Det betyder, at det renskrevne citat kan fremstå en anelse anderledes end det transskriberede. Fokus i denne redigering har været, at bevare så megen autenticitet som muligt og samtidig øge læsbarheden af citaterne. Redigeringer af anvendte citater har også inkluderet vending af ordstillinger eller ombytning af rækkefølgen på ord. Fyldord, udbrud, gentagelser og kommentarer er udeladt, hvis de er vurderet som værende af mindre eller ingen betydning. I de tilfælde, hvor det blot er et 'øh' eller et gentaget ord, er sådanne udeladelser ikke markeret i citaterne. Er der tale om større udeladelser – f.eks. meningsforstyrrende indskud, er dette markeret med tre prikker i en parentes: (...). Enkelte steder har det været nødvendigt at uddybe udsagn, f.eks. fordi der refereres tilbage til tidligere diskussioner. Dette er gjort i kantede parenteser. Endelig skal der gøres opmærksom på, at tre prikker uden parentes markerer en pause eller en ufuldendt sætning.

3 Deskriptiv fremstilling af kommunernes proces

De tre projektgrupper er forskelligt sammensat og har været igennem tre meget forskellige arbejdsprocesser, som beskrives nedenfor.

Kommune 1

Hovedansvaret for sundhedsopgaven lå i Social- og Sundhedsforvaltningen (se bilag), dog havde forvaltningen et tværgående samarbejde omkring opgaven ved, at der var nedsat en tværgående programgruppe benævnt Sundhed og Forebyggelse, hvor en fra hver forvaltning var repræsenteret. Programgruppen havde et medansvar for, at sundhedspolitikken og sundhedsplanen blev gennemført.

EGO projektet var forankret i projekteringsafdelingen under det tekniske område. Planlægningsprocessen blev ledet af et eksternt finansieret konsulentfirma, som havde hyret en designstuderende og en arkitektstuderende til at styre processen. En kommunal projektgruppe, bestående af fagfolk fra det tekniske område, sundhedsområdet og fritidsområdet, fulgte projektet fra sidelinjen. De deltog i møder med konsulentfirmaet og de to studerende, hvor den kommunale projektgruppe kunne komme med input og indsigelser. Kommunen havde valgt denne procesform, dels for at få andre fagkompetencer med i processen, dels for at få mest muligt ud af de 100.000 kr., de havde fået tildelt til ekstern rådgivning og herved spare egne ressourcer i projektet. Den kommunale projektgruppe havde flere gange tidligere arbejdet sammen om lignende projekter. De anså gruppen som en fasttømret gruppe, som kendte hinanden godt som arbejdsgruppe.

Kommunen havde ikke en decideret borgerinddragende proces i planlægningen af projektet. Projektgruppen indkaldte borgere fra området, interessenter fra foreninger og organisationer til et orienterende møde om projektet, hvor få mødte frem.

Implementeringsprocessen blev styret af projekteringsafdelingen i samarbejde med en ekstern designer, som blev brugt til designmæssigt at koble EGO projektet med et andet anlægsprojekt beliggende fysisk i forlængelse af EGO projektet. Grundet problemer med tilslutning til at anlægge projektet på den udvalgte placering blev projektet forhalet og var ved afsluttende interviewrunde ikke færdig med anlægsarbejdet.

Projektgruppen påtænkte at mødes igen i forbindelse med at planlægge en indvielse af projektet. Projektgruppen forventede, at EGO projektet ville blive en succes, fordi der fysisk ville blive implementeret en aktivitetsplatform til borgerne, som kunne være med til at synliggøre overfor politikerne, hvad de konkret mente med at tænke fysisk aktivitet ind i den fysiske planlægning.

Kommune 2

I kommunen var der et fagcenter for sundhed, der havde ansvaret for den patientrettede forebyggelse og den borgerrettede forebyggelse blandt voksne borgere. Kommunens fagcenter Dagtilbud & Uddannelse havde ansvaret for den borgerrettede forebyggelse blandt børn (se bilag). Sundhedspolitikken rettede sig imidlertid mod, at strukturelle sundhedstiltag var integreret i alle kommunens fagcentre, hvilket formodedes praktiseret.

EGO projektet var forankret i fagcenter Sundhed. Kommunen havde valgt at sammensætte en relativ stor projektgruppe med repræsentanter fra mange forskellige fagområder for at skabe et bredt ejerskab fra projektstart samt for at kunne trække på et bredt netværk i forbindelse med planlægning af projektet. Der sad tre ledere i projektgruppen med begrundelsen, at der hermed kunne træffes hurtige beslutninger. Processen blev styret af en intern projektkonsulent, hvilket bød, at projektgruppens primære opgave var at tænke kreative tanker. Projektgruppen havde ikke tidligere arbejdet sammen. Nogle af projektgruppedeltagerne havde tidligere arbejdet sammen to og to, primært dem fra kulturområdet og sundhedsområdet. Lederne kendte hinanden fra ledelsesmøder mv., men havde ikke tidligere arbejdet sammen i et projekt, hvor de indgik på lige fod med øvrige projektgruppedeltagere som kreative projektmagere.

Projektgruppen havde valgt en planlægningsproces med borgerinddragelse. De inviterede borgere til en workshop via annoncering samt opsøgte de repræsentanter fra forskellige målgrupper, de ønskede med i processen via personlige eller arbejdsrelaterede netværk. Workshopen blev styret af rådgivningskonsulenter, som havde erfaring i borgerinddragesprocesser. Deltagerne blev inddelt i grupper, som skulle ideudvikle ved at tænke kreativt og visuelt.

Implementeringsprocessen havde to sideløbende forløb. En anlægsproces med sundhedschefen som tovholder og en forankringsproces, hvor sundhedskoordinatoren og kultur- og fritidskonsulenten arbejdede tæt sammen for at danne en forening med det formål at forankre EGO projektet blandt byens borgere. Foreningen bestod af repræsentanter fra byens sundheds- og idrætsforeninger. Projektgruppen fungerede som styregruppe for foreningen. Foreningen afholdt indvielse med et stort fremmøde, men projektgruppen var endnu ikke afklaret på fremtidige opgaver og mål for foreningen. Projektet er blevet omtalt i lokale medier og kommunen oplever, at både borgere og institutioner fra hele kommunen gør brug af EGO faciliteten. Projektgruppen er stolt af, at der er skabt et synligt resultat af deres tværgående projektarbejde.

Kommune 3

Ansvar for sundhedsopgaven var placeret hos direktøren for voksenområdet. Kommunens forebyggelseskonsulent var placeret i Job- og Socialcentret, men havde tværgående sundhedsopgaver (se bilag). Ansvar for sundhedsopgaven var imidlertid ikke tydeligt placeret. Kommunen var derfor i gang med at kortlægge, hvor i kommunen der blev arbejdet med sundhedsfremmelse og forebyggende tiltag med det formål at synliggøre og fordele ansvaret for sundhedsopgaven på tværs i organisationen.

EGO projektet var forankret i Fritid og Kultur. I planlægningsfasen blev der nedsat en projektgruppe sammensat på tværs af to fagområder (to byplanlæggere og en idræts- og fritidskonsulent). Projektgruppen indkaldte øvrige relevante fagpersoner med til projektmøder ad hoc fx en forebyggelseskonsulent. Denne proces blev valgt for at undgå for mange "kokke" i processen. Projektgruppen var en fortsættelse af et samarbejde, der var igangsat forud for projektstart i forbindelse med at arbejde med fysisk aktivitet i byrummet. Desuden havde idræts- og fritidskonsulent forud for projektet et tæt samarbejde med forebyggelseskonsulent.

I planlægningsfasen havde projektgruppen arrangeret en åben dag ved placering for EGO projektet, hvor projektgruppen orienterede om projektet og borgerne kunne komme med inputs og prøve forskellige aktiviteter. Der blev inviteret til dagen via annonce i lokalavis og flyers udsendt til grundejere bosat i området for implementering af EGO projektet. Der var et stort fremmøde. Desuden havde projektgruppen drøftet projektet med forskellige råd, foreninger og interne interessenter fx daginstitutioner, SFO'er o.a.

Idræts- og fritidskonsulent var tovholder for implementeringsfasen, men også den ene byplanlægger og en ingeniør fra kommunens Ejendomscenter deltog ad hoc i processen. EGO projektet blev anlagt i tre etaper, hvor hver etape var i ny udbudsrunde. Implementeringen foregik i etaper, dels fordi at egenfinansieringen var fordelt over to år, dels for at projektgruppen kunne drage erfaringer fra foregående etaper med videre til de næste etaper og samtidigt skabe en løbende opmærksomhed.

For at forankre projektet blandt borgerne blev der afholdt indvielse efter færdiggørelse af hver af de tre etaper, hvor der igen var et stort fremmøde. Projektet blev omtalt både i lokale- og landsdækkende medier og flere nabokommuner havde vist interesse for det færdige EGO projekt. Projektgruppen oplevede projektet som en succes både fordi de oplevede, at borgere og institutioner gjorde brug af aktiviteterne, og fordi de havde lært noget om at arbejde på tværs i organisationen. De håbede, at EGO projektet kunne være med til at give politikere og ledere en forståelse for, hvad det vil sige, at arbejde strukturelt med fysisk aktivitet.

4 Sundhed og fysisk planlægning

Kapitlet er en analyse omhandlende den måde, hvorpå kommunerne har organiseret sundhedsopgaven og hvilke rammevilkår sundhedsopgaven har. Desuden analyseres, hvilke erfaringer kommunerne har med at arbejde med fysisk aktivitet i den fysiske planlægning.

4.1 Rammevilkår for den kommunale sundhedsindsats

Sundhedsopgaven var placeret forskelligt i de tre kommuner. I en kommune var sundhedsopgaven placeret i en selvstændig enhed. I en anden kommune var sundhedsopgaven delt mellem to selvstændige enheder, mens opgaven i den tredje kommune var fysisk placeret i en stor forvaltning med andre kerneopgaver.

Det var et fællestræk i alle tre deltagende kommuner, at arbejdet med forebyggelse, uanset den kommunale organisering, tog afsæt i kommunens sundhedspolitik, som fastslog, at kommunens sundhedsindsats krævede, at arbejdet med sundhed blev løst helhedsorienteret og på tværs af de forskellige forvaltninger (se kommunernes organisationsdiagram, bilag 1).

Der blev imidlertid givet udtryk for, at sundhedspolitikken havde svært ved at stå alene uden en reel handleplan eller ansvarsfordeling, hvis sundhedsopgaven skulle løses helhedsorienteret. Specielt i en kommune oplevede de konsekvenserne af, at sundhedsopgaven ikke var sat i system og at der ikke var placeret et reelt ansvar for sundhedsopgaven trods det, at der forelå en sundhedspolitik. Sundhedsopgaven blev løst ”bottom-up” og ud fra et tilfældighedsprincip: *”Det er lige nu sådan, at det er ildsjæle, der bærer det igennem og de gode viljers kraft og sådan behøver det ikke at være. Det er meget personafhængigt lige nu”* (Forebyggelseskonsulent, Kommune 3). Kommunen var imidlertid på tidspunktet for 2. interviewrunde i gang med en proces, der skulle sætte sundhedsopgaven i system og placere ansvaret på tværs af kommunens afdelinger.

I en anden kommune blev det nævnt, at man havde en formodning om, at de andre fagcentre arbejdede med sundhed. De kendte til flere eksempler på strukturelle sundhedsindsatser i andre fagcentre, men der blev ikke systematisk fuldt op på sundhedsarbejdet i øvrige fagcentre, trods det at ansvaret, ifølge Sundhedspolitikken, til dels var samtlige fagcentres. Under drøftelserne om ansvaret for sundhedsopgaven opstod en erkendelse af, at man ikke oplevede en systematik omkring opfølgning på sundhedspolitikken. Denne opståede erkendelse udledte en ideproces blandt interviewdeltagerne omkring, hvordan man kunne etablere et tværgående organ med ansvar for sundhedspolitikken:

”Jeg tror ikke der har været en fælles bevidsthed på tværs. Hvert fagcenter har gjort det hver i især, men vi mangler at gøre det strategisk på tværs” (Forebyggelseskoordinator, Kommune 2)... *Man burde fastholde en tværgående gruppe omkring sundhed. Det kunne jeg godt se en ide i. Så vi hele tiden får fulgt op og optimerer sundhedspolitikken, ligesom en følgegruppe”* (Administrativ medarbejder, Kommune 2)

I den tredje kommune havde de netop indenfor de seneste år etableret en tværgående programstyregruppe for Sundhed og Forebyggelse. De havde gode erfaringer med gruppen og oplevede både, at der blev sat fokus på at arbejde med sundhedsprojekter i og på tværs af forskellige forvaltninger.

4.2 Fysisk aktivitet i den fysiske planlægning

Et fællestræk ved de tre kommuner var, at de alle havde gang i en proces med at indarbejde fysisk aktivitet i den kommunale fysiske planlægning. I en af kommunerne var fysisk aktivitet med i kommunestrategien som element i temaerne Mobilitet og Sunde byer. I de to andre kommuner var bevægelse med i planstrategien som selvstændigt fokusemne. Det, at fysisk aktivitet var kommet med i planstrategien som forarbejde til næstkommende kommuneplan, anså interviewpersonerne som en ledelsesmæssig anerkendelse af, hvor væsentligt det er at arbejde med strukturel forebyggelse. De formodede, at man med fokus på bevægelse i planstrategierne kunne få politikerne til i højere grad at tænke strukturel forebyggelse: *"Bare det at bevægelse kommer ind som et af de fem temaer, der er i planstrategien ... det viser bare, at der er fokus på at få politikernes tanker hen på, hvordan vi kan gøre det bedre rent sundhedsmæssigt"* (Byplanlægger, Kommune 3). I den ene kommune havde man i særlig grad arbejdet systematisk med fysisk aktivitet i den fysiske planlægning. Det blev gjort ved at udarbejde et planværktøj til at skabe et bedre og mere nuanceret beslutningsgrundlag i kommunens prioriteringer af sundhedsfremmende og forebyggende tiltag samt at kommunen skulle igangsætte en decideret bevægelsesstrategi.

I to af de tre interviewede kommuner var det en tværgående arbejdsgruppe repræsenterende bl.a. det tekniske område, sundhedsområdet og kultur- og fritidsområdet der var gået sammen omkring at indarbejde fysisk aktivitet, som tema i den fysiske planlægning. I den ene af de to kommuner var det sundhedsområdet, der havde været initiativtager på arbejdet. I den anden kommune havde det været det tekniske område, hvorfra processen var udsprunget. I den tredje kommunes tekniske forvaltning havde de i forlængelse af EGO projektet erfaret nødvendigheden i at blive bedre til at samarbejde med sundhedsområdet, når der skulle udarbejdes strukturelle tiltag såsom stier og cykelstier: *"Vi skal være bedre til at trække på sundhedscentrets viden, når vi skal lave projekter, stier, cykelstier og sådan noget, fordi de har en del viden og erfaring, vi kan trække på"* (Planlægger, Kommune 2).

Trods det at alle tre kommuner havde indarbejdet fysisk aktivitet i den fysiske planlægning, var det stadig relativt nyt at drøfte strukturel forebyggelse i kommunerne, specielt oplevede de, at politikerne var meget traditionsbundne i deres opfattelse af, hvilke indsatser kommunen skulle varetage i forhold til fysisk aktivitet: *"De ting man gerne vil lave [politisk red.] har været meget traditionsbundet. Man skal lave aktivitet i 20 x 40 haller(...)"* (Fritidskonsulent, Kommune 3). Der var imidlertid en generel tendens til, at interviewpersonerne, især fra sundhedsområdet, var meget optaget af at arbejde med strukturel forebyggelse:

"Hvis vi skal nå alle borgere, så er vi nødt til at lave noget mere strukturelt fx offentliggøre vores tilbud og lave gennemgående stisystemer, så man næsten ikke kan komme udenom og komme i gang med motion. Det nytter ikke noget, at vi laver forebyggelse to gange ti på et stavgangshold, - så når vi ikke nogen vegne" (Forebyggelseskonsulent, Kommune 3).

Interviewdeltagerne fra de øvrige forvaltninger var også optaget af at arbejde strukturelt med fysisk aktivitet, flere dog uden helt at vide, hvad begrebet strukturel forebyggelse dækkede over. Et klassisk eksempel var arbejdet med sammenhængende stisystemer og drift af grønne områder indenfor det tekniske område. Klima og miljø var eksempler på andre emner for

strukturel forebyggelse, som nogle af interviewpersonerne udenfor sundhedsområdet arbejdede med.

5 Kommunernes tværgående samarbejde

Kapitlet er en analyse omhandlende kommunernes tværgående samarbejde. Hvor forankres tværgående indsats? Hvad har været fordele og ulemper ved at arbejde på tværs i forbindelse med EGO projektet? Og hvad er holdningen i kommunerne til at arbejde tværsektorielt før og efter EGO projektet?

5.1 Forankring af de tværgående EGO projekter

Det var et krav fra Realdania og Lokale- og Anlægsfonden, at projektet skulle være et samarbejde mellem flere forvaltninger i kommunen (jf. afsnit 1.1). I alle tre deltagende kommuner anså de det også for en nødvendighed at gå på tværs af kommunens forvaltninger for at udarbejde EGO projektet. Det var anerkendt, at den viden, der skulle til for at udarbejde projektet, lå i forskellige forvaltninger: *"Det er vigtigt, at du får alle med som har noget viden og kender lovgivningen, der spiller ind, så vi kunne slet ikke undgå at arbejde på tværs"* (Planlægger, Kommune 2). EGO projektet havde i de tre kommuner overordnet været et samarbejde mellem det tekniske område, sundheds- og fritidsområdet. I to af kommunerne blev det imidlertid nævnt at børn- og ungeområdet også burde have været repræsenteret i projektgruppen for at få deres synspunkter indarbejdet i projektet og for efterfølgende at forbedre forankringen af projektet blandt deres brugere.

De tre kommuner havde forankret EGO projektet indenfor tre forskellige fagområder (jf. tabel 1, afsnit 2.1). Fælles for projekterne var, at de lige fra planlægningsfasen var blevet forankret i den forvaltning, der skulle sætte projektet i drift. Der var imidlertid forskellige forklaringer på, hvorfor EGO projekterne var forankret netop der. I den ene kommune havde man placeret EGO projektet i en afdeling hvor man arbejdede med et lignende projekt i forvejen. De mente derfor, at det gav god sammenhængskraft, og at det økonomisk kunne være en fordel, at projekterne var forankret samme sted. I en anden kommune var det fagområdet, der ejede grunden, hvor EGO projektet fysisk skulle placeres, der var udslagsgivende for, hvor projektet blev forankret. I den tredje kommune var EGO projektet blevet forankret i den afdeling, hvor det var mest legitimt at arbejde med udviklingsopgaver.

Generelt havde der ikke været de store uenigheder, om hvor EGO projekterne skulle forankres. Alle var enige om, at man burde forankre projekterne der, hvor det gav mest mening for organisationen som helhed. I en kommune blev det imidlertid nævnt, at man havde været tilbøjelig til at kigge ned i bordet, da ansvaret for projekt skulle placeres, fordi der lå en ekstra arbejdsbyrde forbundet med at være tovholder for et tværgående projekt:

"Udfordringen det seneste år har egentlig været hvilken afdeling, der ejer det her, for det har der ikke været den store interesse for pga. vedligehold, og hvis der kom nogle til skade. Det var en udfordring og noget, der ikke gav vanvittig god stemning ude på gangene med, at man skulle prøve at få solgt, hvem der skulle tage ejerskab over det" (Byplanlægger Kommune 3).

Modsat blev det i en anden kommune nævnt, at det til tider kunne være vanskeligt at udpege én placering for tværgående projekter, fordi ledelsen kunne være tilbøjelig til at holde på sine projekter og sin økonomi, da man på den måde havde mere at give af, hvis der fx skulle spares.

Det blev også påpeget, at der til tider kunne opstå ledelsesmæssige og politiske uenigheder om, hvilke forvaltninger eller udvalg, der skulle finansiere de tværgående projekter: *"Heldigvis er det blevet besluttet, at det økonomisk er forankret over i social og sundhedsudvalget, ellers kunne jeg forestille mig, at der godt kunne komme strid om, hvor vi skulle finde pengene henne under så stramme budgetter, som vi har"* (Byplanlægger, Kommune 3). En kommune nævnte i den forbindelse, at kommunen burde råde over en tværsektoriel pulje til dækning af medfinansieringsudgifter i forbindelse med tværgående projekter, således at det at de ikke kunne finde medfinansieringen til et projekt i de forskellige udvalg eller forvaltninger ikke skulle være en bremseklo for at ansøge om projekterne.

5.2 Det tværgående EGO samarbejde internt i kommunen

I alle tre projektgrupper havde de oplevet et godt tværgående samarbejde i forbindelse med EGO projektet. En kommune udtrykte det således: *"Det har været et lykkeligt ægteskab"* (Sundhedskoordinator, Kommune 2). Udtalelsen er meget sigende for den stemning, der var under interviewene i samtlige projektgrupper. Interviewpersonerne var gensidigt meget imødekommende overfor hinanden. Desuden var humoristiske bemærkninger og grin kendetegnende for samtlige interviews til trods for, at flere i grupperne ikke kendte hinanden forud for EGO samarbejdet. Oplevelsen af et godt tværgående samarbejde havde også forplantet sig i den øvrige organisation. I en kommune havde borgmesteren omtalt EGO projektet som et modelprojekt for, hvordan man gerne så tværgående projekter effektueret.

5.2.1 Oplevede fordele og ulemper i EGO samarbejdet

Interviewpersonerne oplevede flere fordele ved at arbejde på tværs af forvaltninger. Den primære fordel var, at forskellige kompetencer og tilgange kom i spil, hvilket de alle oplevede havde givet en synergieffekt i gruppen, som havde højnet kvaliteten af projektet:

"Vi har aldrig gået så meget på tværs tidligere(...). Det her er det mest unikke, jeg har været med til. Jeg synes det simpelthen er storslået, fordi vi sidder på forskellige spidskompetencer, så vi kan bidrage med forskellige dele og så gøre det meget større end den enkelte del" (Sundhedskoordinator, Kommune 2).

Flere nævnte også, at det var en styrke at være sammensat i en tværgående projektgruppe, fordi man på den måde dels kunne trække på hinandens netværk og dels mere effektivt kunne sprede viden om projektet og koordinere det med andre eventuelle projekter både internt og eksternt i kommunen.

Flere gav også udtryk for, at de personligt havde fået noget ud af at indgå i det tværfaglige EGO samarbejde. Samarbejdet havde bevirket, at flere havde udvidet deres egen videnshorisont samt var deres netværk af fagpersoner i organisationen blevet udvidet: *"På den måde har det også skabt nogle kontakter internt"* (Idræts- og Fritidskonsulent, Kommune 3). Det at have lært nye og mere utraditionelle samarbejdsrelationer at kende blev tillagt stor værdi for

hver deres fremadrettede arbejde.

Interviewpersonerne oplevede også nogle ulemper forbundet med EGO samarbejdet. Det var en gængs opfattelse, at det var mere tidskrævende at indgå i et tværgående samarbejde, og i en travl hverdag var det således vanskeligt at gøre plads til at indgå i for meget tværgående samarbejde. Specielt blev det nævnt at beslutningsprocesser ofte kunne være meget komplicerede og tidskrævende i samarbejdsprojekter.

I den ene kommune havde de desuden erfaret, at man skulle være opmærksom på ikke at skabe konsensus i alle beslutninger i et projekt med mange aktører, da de mente, det kunne resultere i, at projektet ikke fik den kant et udviklingsprojekt krævede.

”Der er en potentiel fare for, at man kompromiserer sig igennem et projekt, som i virkeligheden skal have kant. Det har nogle af vores diskussioner også handlet om, hvordan vi med inddragelse af alle de her fagligheder og hensyn til borgere for noget, der siger lidt lyd, når vi rører ved det. Fordi det er nemt at sige, at det der kan godt lade sig gøre, hvis du skruer en lille smule ned for dit eller dat” (Projekt- og Udviklingschef, Kommune 2).

5.2.2 Oplevede forudsætninger for et godt EGO samarbejdet

Der blev påpeget en række faktorer med betydning for et godt og effektivt tværsektorielt samarbejde. En forudsætning som havde været til stede i samtlige tre projektgrupper var en god personlig kemi imellem de forskellige gruppedeltagere og at man fagligt havde fælles interesser og visioner: *”Det er meget personbestemt. Synes man, at man kan se et mål, som er nogenlunde det samme eller en vision, som er nogenlunde det samme” (Forebyggelseskonsulent, Kommune 3).* I den sammenhæng blev det også nævnt at der i projektgrupperne havde været en respekt for hinandens fagligheder.

I en kommune kendte alle projektgruppedeltagerne hinanden på forhånd, fordi de tidligere havde arbejdet sammen omkring lignende projekter. Det blev i den kommune nævnt som en væsentlig forudsætning for et effektivt samarbejde, at de ikke først skulle finde hinanden i organisationen og etablere projektgruppen. De oplevede at man hurtigere nåede frem til essensen, fordi man forud for projektarbejdet allerede havde en fælles referenceramme og fordi man kunne tale mere åbent i et projektrum, hvor alle kendte hinanden: *”Det er klart, når man kender hinanden, så er jeg sikker på, at de processer, man går igennem, de er mere effektive og folk taler mere åbent” (Sundhedskoordinator, Kommune 1).*

En tredje forudsætning for et godt EGO samarbejde var rammerne for at indgå i samarbejdet. De tre deltagende kommuner var forskellige i størrelse (jf. afsnit 2.1) og det var en generel betragtning på tværs af de deltagende kommuner, at der i større kommuner var flere muligheder for at arbejde med udviklingsopgaver, de såkaldte ”KAN opgaver”, fordi der var flere ansatte i kommunen og hermed flere til at udføre driftsopgaverne, der blev benævnt som ”SKAL opgaver”: *”Det er en fordel at være i en stor kommune fremfor i en lille kommune. Vi er nogle, der sidder og har udvikling som vores primære arbejdsopgave, så på den måde har vi tiden til det og er ikke bundet så meget op på drift som andre måske” (Fritidskonsulent, Kommune 1).* Samtidigt oplevede de i mindre kommuner, at det var sværere at finde tid til tværgående arbejde, fordi de følte sig meget ophængt af driftsopgaver og at der ikke var tilstrækkeligt ansatte på de forskellige fagområder til at indgå i tværgående udviklingsarbejde.

Omvendt udtrykte interviewpersonerne fra den mindste kommune dog, at fordelene ved at være relativt få ansatte med en flad struktur betød, at de havde tillid og kendskab til hinanden på tværs af det politiske og administrative niveau. Det havde de i høj grad oplevet som en fordel, specielt i den indledende fase af EGO projektet: *"Vi har jo den her flade struktur, hvor der er utrolig stor tillid fra politikernes side til, at administrationen laver et ordentligt stykke arbejde. Det gør det nemt for os"* (Byplanlægger, Kommune 3).

Der var i kommunerne stor forskel på, hvor fysisk tæt projektgruppedeltagerne var placeret i forhold til hinanden i deres daglige arbejde (jf. afsnit 2.1). I alle tre kommuner oplevede de personer, der var fysisk tæt placeret på deres samarbejdsrelationer fra andre forvaltninger, at den uformelle kontakt, såsom *"at spise frokost sammen"*, *"at mødes på gangen"* og *"lige at stikke hovedet ind"*, gav gode tværgående samarbejde, fordi det var med til at skabe tættere relationer både fagligt og socialt, hvilket de oplevede lettede arbejdsgangen: *"Det er meget nemmere, når man er tæt på hinanden. Det er der ingen tvivl om. Det betyder bare at man lige ser hinanden og for snakket og møder hinanden på gangen. Har du set den her? Hvor langt er du kommet med det her?"* (Planlægger, Kommune 2). De projektgruppedeltagere, der sad mere fysisk isoleret fra de øvrige gruppedeltagere oplevede ikke, at det var et decideret problem i forhold til selve EGO projektet, men de følte sig i nogen grad afskåret fra det fællesskab, der opstod omkring gruppearbejdet: *"Det er da helt klart, at de ting som jeg er involveret i herovre, som i så snakker om til frokosten, det bliver jeg jo ikke involveret i. Det er klart, at den fysiske praktiske kontakt spiller ind"* (Sundhedskoordinator, Kommune 1).

Det blev også nævnt som en forudsætning for et godt samarbejde at der ikke var ledelsesmæssige begrænsninger i forhold til at indgå i samarbejdet. Nogle interviewpersoner oplevede at deres leder havde den indstilling at de opgaver, der lå internt i forvaltningen, var de primære opgaver og de tværgående opgaver således var sekundært prioriteret. Det fremkaldte frustrationer blandt de projektdeltagere der oplevede begrænsninger i form af ikke at føle sig tilstrækkelig integreret i projektsamarbejdet.

En kommune oplevede også en organisatorisk udfordring i forbindelse med at samarbejde på tværs, der konkretiserede sig i, at projekteringsafdelingen krævede betaling for at indgå i samarbejde med kommunens øvrige forvaltninger. Det betød, at projekteringsafdelingen til tider blev fravalgt som samarbejdspartner på trods af, at de besad en relevant viden i forbindelse med udførelse af opgaven:

"Det er rigtig træls for ellers ville de [projekteringsafdelingen red.] være med. Det er klart, men fordi vi skal betale dem for at sidde med, så er vi nødt til at tænke os om... Hvis vi nu alle samme skulle have penge af hinanden, hver gang vi var med til noget på tværs. Det er jo ikke noget, der fremmer det tværgående arbejde" (Fritidskonsulent, Kommune 1).

5.3 Kommunernes holdning til tværsektorielt arbejde før og efter EGO projektet

I alle tre kommuner oplevede de, at der de seneste år var sket en markant udvikling i at samarbejde på tværs internt i organisationen. I den ene af de to sammenlagte kommuner oplevede de imidlertid, at kommunesammenlægningen i 2007 havde bremset det interne tværgående

samarbejde: *"Det er skægt, at man ligesom starter forfra efter sammenlægningen, som om det er noget helt nyt, der er opfundet at man skal arbejde på tværs. Og det har altså eksisteret i mange år andre steder"* (Kultur- og Fritidskonsulent, Kommune 2). Netop i de to sammenlagte kommuner havde man i direktionen i særlig grad fokus på at nedbryde *"silotankegangen"* i organisationen. De havde derfor fornyligt organisatorisk ændret rammerne for at understøtte tværgående indsatser og projektarbejde. De oplevede, at det i høj grad havde ændret på holdningen til at samarbejde på tværs i de to kommuner: *"Tidligere der var det meget sådan formelt, når man skulle arbejde sammen og det var ikke alle, der fik lov til at gøre det. Det er lidt mere frit nu, synes jeg. Nu er det blevet legalt, at vi snakker sammen på tværs"* (Landskabsarkitekt, Kommune 1).

I de tre interviewede kommuner var der imidlertid en tydelig tendens til store kulturelle forskelle internt i organisationen i forhold til at samarbejde på tværs. Generelt havde fagpersoner fra de tekniske områder ikke meget erfaring i at samarbejde med fagpersoner fra andre forvaltninger: *"Jeg synes ikke, vi har voldsomt meget samarbejde med de andre administrationer"* (Byplanlægger, Kommune 3). Hvorimod fagpersoner fra kultur- og sundhedsområdet generelt havde en lang tradition for tætte samarbejdsrelationer med hinanden: *"Vi har altid arbejdet meget sammen med fx sundhedsområdet og det sociale område"* (Kultur- og Fritidskonsulent, Kommune 1). Herunder oplevede de i høj grad, at der var forskel på i hvilken grad de ledelsesmæssigt blev opfordret til at arbejde tværsektorielt. På kultur- og sundhedsområdet oplevede de en ledelsesmæssig accept af, at arbejde på tværs: *"Nu sidder jeg jo på det sundhedsmæssige og sociale område og der er opfordringen fra ledelsen at man må se og mødes og komme i gang fordi opgaven er nu en gang at gøre det bedst muligt for borgeren"* (Forebyggelseskonsulent, Kommune 3). Modsat på det tekniske område oplevede interviewpersonerne ikke, at der i samme grad var ledelsesmæssig opbakning til at samarbejde på tværs: *"Man bliver ikke opfordret til at samarbejde på tværs"* (Byplanlægger, Kommune 3). Også politisk oplevede de, at der i højere grad blev lagt op til tværgående samarbejde på sundheds- og kulturområdet end på det tekniske område.

Forklaringerne på de kulturelle forskelle var, at de indenfor kultur- og sundhedsområdet havde mange fælles eksterne samarbejdspartnere som fx foreningerne og at de havde et fælles mål om at servicere borgeren. Det blev også nævnt, at der lå flere driftsopgaver som ikke krævede et tværgående samarbejde på det tekniske område end på kultur- og sundhedsområdet, som i langt højere grad havde bemanding til udviklingsopgaver.

På spørgsmålet om hvad der kunne få kommunen til i højere grad at arbejde tværsektorielt, var svaret succesfulde samarbejdsforløb, som de netop havde oplevet i forbindelse med EGO projektet. En kommune udtrykte det ligefrem som et *"svendestykke"* i godt tværgående samarbejde. I alle tre kommuner var projektgruppedeltagerne, specielt dem fra det tekniske område, blevet meget overrasket over, hvad de andre fagområder havde kunnet bidrage med i projektarbejdet og de ville fremadrettet alle i højere grad trække på hinandens viden. I en kommune følte de sig overbeviste om, at det succesfulde tværgående EGO samarbejde var årsag til, at der i kommunen især på det tekniske område nu var større både ledelsesmæssig og politisk opbakning til at samarbejde på tværs:

"I og med at der er kommet så god tilbagemelding på det, så tror jeg også, at der er større accept fra min leder til at: 'okay, vi bruger noget tid her'(...). Så de er ret large

omring min deltagelse i det nu. Og jeg er kommet med i den her sundhedsstrategi(...) og det var min øverste chef, som foreslog at jeg skulle deltage (...) og jeg tror ikke, at jeg havde deltaget, hvis ikke vi havde lavet det her projekt. Så det her lille projekt har været med til, at de har åbnet øjnene for, at man måske skal inddrage noget mere på tværs af de enkelte afdelinger. Så jeg bruger mere tid på det nu end sidst, da vi snakkede sammen” (Byplanlægger, Kommune 3).

6 Planlægningsfasen

Kapitlet omhandler en analyse af planlægningsfasen i forbindelse med EGO projektet. Planlægningsfasen er tidsmæssigt afgrænset som den projektbeskrivende proces fra kommunerne fik ideen om at deltage i EGO projektet og frem til deres projekt blev udvalgt til realisering. Hvad var kommunernes incitament til at deltage i EGO projektet? Hvor kom ideen om at deltage fra? Hvad synes kommunerne om rekrutteringsmetoden? Og hvordan oplevede de den projektbeskrivende - og den borgerinddragende proces?

6.1 Incitamenter for deltagelse i EGO projektet

I alle tre interviewede kommuner anså de det som *”meget naturligt”* at ansøge om deltagelse i projektet, eftersom projektet lå i god tråd med det, de arbejdede med i forvejen omkring fysisk planlægning. I to af kommunerne nævnte de også, at et incitament for at deltage var, at der i kommunen var fokus på at optimere det tværgående samarbejde internt i kommunen og at EGO projekt var en god anledning til at sætte skub i den proces: *”En God Omvej er nærmest formuleret ind i de formål, vi egentlig har i de forskellige forvaltninger med det at arbejde på tværs og arbejde med fysisk planlægning” (Sundhedskoordinator, Kommune 1).*

Et tredje udtalt incitament for at ansøge om deltagelse i EGO projektet var, at man i alle tre kommuner i større eller mindre udstrækning havde ideer eller projekter liggende for konkrete arealer, som med lidt finpudsning i form af fx. at medtænke fysisk aktivitet kunne være et bud på et EGO projekt: *”Det har stor betydning, at vi var i gang. Altså, vi havde gjort os nogle tanker i forvejen, men vi skulle bare intensivere vores arbejde i forhold til at få udarbejdet det her visionsoplæg” (Idræts- og Fritidskonsulent, Kommune 3).*

I alle tre kommuner var de tidligere ideer og projekter ikke blevet realiseret, fordi der ikke havde været økonomi til at finansiere projekterne. Et væsentligt incitament for at ansøge om deltagelse i EGO projektet var derfor i alle tre kommuner muligheden for en ekstern bevilling til at realisere projektet:

”Vi synes, det var allertiders chance for at få nogle midler udefra i disse tider, hvor vi skal spare, og så ville det være fantastisk, hvis man kunne få nogle midler udefra” (Planlægger, Kommune 1)... ”Ja, det er tit det, der er motivationen i øjeblikket. Vi har ikke ret mange midler selv” (Kultur- og Fritidskonsulent, Kommune 1).

I alle tre kommuner oplevede de, at der var færre anlægskroner i kommunen end tidligere og at ekstern finansiering var eneste mulighed for at realisere større anlægsprojekter.

Kun i en kommune blev det nævnt, at sundhedsperspektivet var et væsentligt incitament for at ansøge om deltagelse i projektet. I den kommune havde de netop fået bekræftet, at kommunen havde en dårlig sundhedsprofil og anså EGO projektet som en mulighed for at realisere et tiltag, der kunne være medvirkende til at rette op på den dårlige sundhedsprofil.

6.2 Synet på rekrutteringsmodellen

"Den der konkurrencemodell, den var ret god" (Planlægnings- og Udviklingschef, Kommune 2). Der var en generel holdning til at rekrutteringsmodellens tretrinns proces (jf. afsnit 1.1) havde flere fordele set ud fra et kommunalt synspunkt, og det, ifølge interviewpersonerne, uanset om de var gået videre eller ej. Flere gav udtryk for, at planlægningsfasen havde virket overskuelig, fordi de kun havde set én fase frem ad gangen. De havde hurtigt fået afklaret, om deres ide havde været god nok, og de mente således ikke, at de havde spildt en masse unødigt arbejde, hvis de ikke var gået videre. Og var projektet blevet udskilt efter anden fase, mente interviewpersonerne ikke at arbejdet havde været helt formålsløst, da de således havde erhvervet sig dels et skuffeprojekt, som de vidste, var på rette vej, dels fået nye arbejdsrelationer. En af interviewpersonerne sammenlignede rekrutteringsmodellen med gængse måder at ansøge projektmidler således:

"Den der tredeling har betydet, at de her faser har været til at overkomme. Havde man tabt eller vundet. Så man har kun set frem til næste fase, mentalt i hvert fald. Du bruger ikke en masse mandetimer, hvis du ikke går videre til fase to, hvorimod i mange af de andre projekter, vi søger, de er lidt mere vandfaldsagtige. Man rammer en dato, bruger en kattes masse timer og får ja eller nej. Den der screeningsproces(...) så ved man, at de faktisk har syntes godt om noget af det, man har skrevet. Det er det, vi er gået videre på. Det er så også det, vi bygger videre på. De andre modeller gør det svært helt at vide om man er på rette vej og man ligger en masse timer med den usikkerhed" (Planlægnings- og Udviklingschef, Kommune 2).

Det, at der havde været en udskilningsproces betød, at kommunerne klart oplevede, at de havde været med i en konkurrence. Konkurrencemomentet havde været med til at holde gejsten og motivationen oppe i projektgrupperne gennem hele planlægningsfasen, fordi grupperne havde fået *"tilført positiv energi"* hver gang, de var gået videre til næste fase. Flere lavede indirekte associationer mellem det at deltage i workshoppen og det at deltage i et sportsarrangement. Konkurrenterne var blevet udset og de havde holdt sine ideer tæt ind til kroppen. Det at møde sine konkurrenter, havde været med til at fremskønne en vilje til sejr. Det blev desuden oplevet som en motivationsfaktor, at der var noget at "vinde" undervejs i rekrutteringsprocessen i form af ekstern rådgivning og en workshop: *"Målet var egentlig i første omgang, at vi gerne ville til den der workshop og det kom vi så" (Idræts- og Fritidskonsulent, Kommune 3).*

Den faseinddelte rekrutteringsmodel betød imidlertid også, at der var flere deadlines og hermed flere politiske processer, der skulle nås undervejs. Kommunerne forklarede, at det havde været vanskeligt at overholde de vante kommunale beslutningsprocesser og at politikerne typisk først havde set skitserne, projektbeskrivelserne og forslag til finansiering efter at de var sendt af sted. I en kommune var det blevet bemærket af politikkerne, at de ikke havde haft mulighed for at træffe afgørende beslutninger omkring medfinansieringen. I en

kommune blev det desuden bemærket, at den borgerinddragende proces havde ligget i anden fase kunne give problemer i forhold til at skabe forventninger og ønsker blandt borgerne i de kommuner, der ikke var gået videre fra anden fase.

6.2.1 Om at deltage i opstartworkshoppen

Der var bred enighed om, at det havde været en god opstartworkshop. De var blevet sporet ind på hvad der lå af forventninger til projektet, og de følte der havde været masser af muligheder for at blive inspireret, være kreative og fordybe sig. Desuden havde der været både tid og rum til at mødes og lære både øvrige kommunale medarbejdere og de eksterne rådgivere at kende, hvilket flere påpegede havde haft betydning for den videre arbejdsproces.

”Og så var jeg glad for at være sammen med de mennesker, jeg var sammen med. Netop det der med at lære hinanden lidt mere at kende, som også giver adgang til, at man kan udfordre hinanden lidt(...) Også det sociale betød noget for den videre proces” (Kultur- og Fritidskonsulent, kommune 2).

En kommune påpegede imidlertid, at det var ærgerligt, at der havde været et loft for, hvor mange der kunne deltage pr. kommune, da de var en stor projektgruppe og ikke alle havde haft mulighed for at deltage. Det havde betydet, at dem som havde været med på workshoppen havde brugt mange ressourcer på at skrive referat og gengive deres oplevelser fra workshoppen til øvrige projektgruppedeltagere, og de oplevede ikke at projektgruppen havde haft den ønskelige fælles referenceramme som udgangspunkt for deres projektarbejde.

Et element i workshoppen, som var en gåtur for at se forskellige installationer i byens rum, blev især fremhævet som inspirationskilde i udviklingen af EGO projektet. To kommuner fortalte, at turen havde inspireret dem til konkrete ideer, som var blevet indarbejdet i deres EGO projekter. Det havde desuden overrasket flere, at en fælles inspirationstur havde været så givtig:

”Det jo sjældent, at vi i projekter går en tur sammen, altså rent fysisk går en tur og snakker sammen. Leger sammen. Så man kunne måske godt lære noget i den proces i forhold til den måde, vi arbejder på i det daglige (...) Vi er meget lidt legende, vi er meget kontor- og mødelokalefikseret, synes jeg” (Sundhedskoordinator, Kommune 1).

Der var derimod meget delte meninger om, hvorvidt de følte sig inspireret af workshoppens oplæg. De fleste havde hørt nogle af oplæggene før og oplevede ikke, at der var så meget nyt på workshoppen, mens andre var blevet meget inspireret af bestemte oplæg. Men der var generel enighed om, at sammensætningen af oplæg og inspirationsture havde været godt som en fælles referenceramme og et fælles afsæt for at drøfte mål og model for projektgruppens videre arbejde.

6.3 Betragtninger i forhold til organisering af planlægningsfasen

Der var stor forskel på, hvordan man i planlægningsfasen havde valgt at organisere projektgruppen omkring EGO projektet (jf. afsnit 3).

I kommunen, hvor eksterne samarbejdspartnere havde ageret primus motor i planlæg-

ningsfasen, oplevede den kommunale projektgruppe både fordele og ulemper ved måden de havde organiseret planlægningsprocessen. De oplevede det som en fordel for projektet, at der havde været koblet fagligheder på projektet som ikke var til stede i kommunen: *"De fangede noget designmæssigt, vi ikke selv kunne have fundet på, tror jeg... og noget med at have sammenhæng i det. Det synes jeg var fint"* (Landskabsarkitekt, Kommune 1). Omvendt konkluderede de også, at deres egen position på sidelinjen i projektet havde medført, at de ikke havde haft tilstrækkeligt engagement i projektet: *"Vi føler ikke ordentlig ejerskab for det [projektet red.] i forhold til at yde en ekstra indsats"* (Planlægger, Kommune 1). Det manglende engagement mente de var årsagen til, at de ikke havde brugt så mange ressourcer på den brugerinddragende del, som de følte de burde have gjort: *"Det er måske en fejl. Vi kunne måske godt have gjort lidt mere ud af det [den brugerinddragende proces red.]. Set i bakspejlet. Det kunne vi godt have brugt noget tid på, hvis vi havde sat tid af til det og prioriteret det"* (Sundhedskoordinator, Kommune 1). Set i bakspejlet ville den kommunale projektgruppe gerne have været mere styrende i processen og have haft mere indflydelse på de beslutninger, der var blevet truffet undervejs. Det havde taget meget lang tid at sætte de to studerende ind i projektet, men da de først var kommet i gang med projektet, oplevede de omvendt, at det var gået så stærkt, at de ikke havde kunnet nå at komme med indvendinger eller nye ideer: *"Processen gik for hurtig. Først til sidst så vi resultatet og vi tænkte: 'åh, bare det nu er godt nok til at vinde'. 'Har vi nået rundt om alt' - for det nåede vi ikke rigtig at have indflydelse på selv"* (Landskabsarkitekt, Kommune 1).

I kommunen, hvor de havde valgt at være en stor projektgruppe på tværs af mange fagcentre anså de det som en fordel, at de havde været mange fagligheder repræsenteret i projektgruppen og de havde trukket på hinandens netværk i forbindelse med rekruttering af bruger til den brugerinddragende proces. Dog var det afgørende for deres proces, at de havde haft en intern projektleder koblet på i hele planlægningsfasen til at styre processen.

"Det er rigtig vigtigt, når man er så tværgående en gruppe, at der sidder en for bordenden, som måske har lidt distancen og kan se tingene fra oven og styre de der processer. Og det har da gjort, at vores arbejde har været effektivt. Hun [projektlederen red.] har simpelthen sørget for at drive os frem, så vi ikke sad og fortabte os i alle mulige og umulige diskussioner" (Kultur- og Fritidschef, Kommune 2).

At de havde haft en projektleder gav tilmed projektgruppen rum til at *"læne sig tilbage"* og tænke de kreative tanker. I kommunen havde man tilmed valgt, at projektgruppen også skulle være repræsenteret ved administrative chefer, dels for at gruppen havde direkte beslutningskompetencer og hermed kunne en hurtigere fremdrift sikres, dels fordi de mente det ville tage sig godt ud i kampen om at vinde. De tre chefer havde imidlertid ikke anset sig selv som chefer i projektgruppen, men snarere ligeværdige projektmagere: *"Jeg synes heller ikke, vi har haft de kasketter på. Vi har siddet i en ligeværdig interessegruppe. Der er ikke nogen, der har været chefagtige i processen. Der har været en ildsjælagthed"* (Sundhedschef, Kommune 2). De tre chefer mente, at den primære årsag til at de var blevet *"hængende"* i hele planlægningsfasen var, at det havde været et spændende udviklingsprojekt at deltage i, fordi de netop havde haft mulighed for at tænke kreative tanker på lige fod med de øvrige i projektgruppen.

I kommunen, hvor de havde valgt at organisere sig i en lille projektgruppe, så de modsat

kommunen med den store projektgruppe, en fordel i at være en lille gruppe. De havde oplevet en effektiv ideudviklingsproces og så en fordel i at være få til at træffe beslutninger. Desuden havde de en formodning om, at nogle ville have spildt deres tid, hvis der havde siddet ”mange kokke” i projektgruppen. De mente tilmed, at det var mere legitimt i deres kommune at lave et tværgående samarbejdsprojekt, hvis de ikke var mange projektdeltagere:

”Det er ikke nødvendigvis alle, der har interesse i eller har input til alle dele af projektudviklingen, men det er da vigtigt, at de input kommer med undervejs. Det kan lynhurtigt blive spild af tid og der kan komme en negativ klang over projektet også fra lederne: ”Hvorfor skal min medarbejder egentlig bruge sin tid på det?” (Byplanlægger, Kommune 3).

De anså det imidlertid for nødvendigt at hente andre fagpersoner ind i arbejdet ad hoc for faglig sparring.

6.4 Borgerinddragelsens rolle

I to af kommunerne havde de haft en borgerinddragende proces med stort fremmøde til deres borgerevents. I den ene af kommunerne havde de forud for den borgerinddragende proces oplevet utilfredse og skeptiske borgere blandt de grundejere, der havde grunde, som stødte op til projektarealet. Disse borgere havde med den borgerinddragende event haft mulighed for at komme i dialog med kommunen, hvilket havde resulteret i nogle løsninger, der gjorde, at flere af de skeptiske grundejere i stedet var blevet aktive aktører i planlægningsfasen.

Begge kommuner tolkede det store fremmøde og den positive respons som et tegn på, at der blandt borgerne og andre interessenter var skabt både kendskab og ejerskab til projektet: *”Det er i hvert fald en gevinst af den borgerinddragelsesproces, at der er skabt stor synlighed og opmærksomhed og en form for ejerskab hos nogle af dem. De vil gerne være med og følger med” (Kultur- og Fritidschef, Kommune 2).* I den tredje kommune, hvor der ikke var mødt særlig mange op til et orienterende møde, og hvor borgerne ikke havde haft mulighed for at præge og forme projektet, fremhævede de netop, at de ikke havde oplevet nogen respons og ejerskab til projektet blandt borgerne efterfølgende: *”Det giver ikke det samme ejerskab så...” (Planlægger, Kommune 1).* I alle tre kommuner var de meget bevidste om, at kendskab og ejerskab til anlægsprojektet var vigtig for senere forankring: *”Hvis du gerne vil have, at borgerne skal støtte op [om projektet red.] bagefter, så er det altså også vigtig, at de bliver inddraget” (Planlægger, Kommune 2).* Derudover var der bred enighed om at borgerinddragelse var medvirkende til reduktion af klager.

Trods de nævnte fordele ved at inddrage borgerne i planlægningsfasen, mente de, i de tre undersøgte kommuner, at der er stor forskel på, om et anlægsprojekt egner sig til at inddrage forskellige brugergrupper i planlægningsfasen. Det blev nævnt flere gange, at man kun skal involvere borgerne, hvis man er villig til at bruge deres input. I den sammenhæng vanskeliggjorde kravet om innovation brugen af borgernes input. I to af kommunerne oplevede de, at det havde været en udfordring at indpasse kravene om nytænkning og innovation og samtidigt lytte til borgerne, som, de oplevede, ofte havde mere konservative holdninger som *”pas på”, ”bevar”, ”beskyt”, ”fæld ikke”, ”larm ikke” osv.*

En gængs holdning var, at man skulle udstikke klare rammer, som borgerne kunne agere

indenfor for, så ideudviklingen ikke kom til at gå i alle retninger. Det blev specielt påpeget i forbindelse med projekter, hvor der blev lagt vægt på innovation. Heller ingen af kommunerne havde ønsket, at den borgerinddragende proces skulle være fuldt ud styrende for EGO projektet. En kommune gav udtryk for at de endog i højere grad skulle have udstukket rammer for deres borgerinddragende proces. De mente ikke, at kommunerne altid var lige parate til at et projekt ændrede karakter, hvis borgerne ønskede det. En anden forklaring var, at det kunne være svært at tilgodese alle borgernes ideer i projektet. Desuden havde de som fagpersoner svært ved at tilsidesætte egne ideer til projektet: *"Vi kunne ikke bare gøre totalt, som de havde sagt, så tror jeg heller ikke, vi var kommet videre. Det handler også om, at vi bruger vores egen faglighed, hvad den så end består af"* (Projekt- og Udviklingschef, Kommune 2). Det blev også nævnt, at det til tider kunne være vanskeligt i forhold til politikernes troværdighed at arbejde med brugerinddragelse, da det kunne resultere i, at politikerne udmeldte divergerende oplysninger om anlægsprojektet: *"Det er jo også lidt en chance for politikerne at tage, når de har meldt en ting ud, men så siger okay, så gør vi det"* (Landskabsarkitekt, Kommune 1).

7 Implementeringsfasen

Kapitlet omhandler en analyse af implementeringsfasen i forbindelse med EGO projektet. Implementeringsfasen er tidsmæssigt afgrænset fra den fysiske anlægning af EGO faciliteterne, herunder også kommunernes proces omkring forankring af projektet blandt potentielle brugere⁴ til anlægget står færdig og klar til brug. Hvad har fungeret godt og hvad har fungeret mindre godt i denne fase? Hvilke overvejelser er der gjort i forhold til forankring af projektet? Og hvordan er det færdige projekt blevet modtaget?

7.1 Betragtninger i forhold til organisering af implementeringsfasen

Kommunerne betragtede planlægnings- og implementeringsfasen som to adskilte og meget forskellige opgaver, der skulle udføres. *"Implementeringen er en hel anden opgave nemlig at få anlagt projektet og det har krævet færre og måske oven i købet nogle andre kompetencer"* (Planlægnings- og Udviklingschef, Kommune 2). Hvor planlægningsfasen blev oplevet som en kreativ udviklingsproces, oplevede de implementeringsprocessen som et stykke "rugbrødsarbejde", der skulle udføres i form af at styre anlægsprocessen. *"Så var det bare at styre den byggeproces"* (Sundhedschef, Kommune 2). Mange følte desuden ikke, at de kunne bidrage med input i styringen af anlægsprocessen. Alle tre kommuner valgte derfor at uddelegere ansvaret for implementeringsprocessen på enkeltpersoner fra projektgruppen. I samtlige kommuner blev projektgrupperne imidlertid samlet igen ved afslutning af anlægsopgaven for at planlægge forskellige tiltag, der skulle være med til at forankre projektet blandt borgerne (jf. afsnit 7.3).

⁴ Kommunerne havde et år fra de fik anlægsmidlerne til at anlægsarbejdet skulle stå færdigt. Fem ud af de ni EGO kommuner nåede ikke at blive færdige med anlægning af projektet efter et år. Blandt de tre kommuner som deltog i procesanalysen var to af de tre kommet færdige med EGO projektet ved deadline, hvor også 2. runde fokusgruppinterview blev gennemført.

7.2 Udfordringer i implementering af EGO

I samtlige tre kommuner var det første gang de anlagde et projekt som EGO projektet, hvor mange nye elementer skulle afprøves. Trods det at de havde anset anlægsarbejdet for ”rugbrødsarbejde”, havde de alligevel oplevet anlægsprocessen som en spændende og udfordrende opgave: *”Det svære i den her opgave er, at det er en ny slags opgave, så der er ikke nogen, der ved, hvad der kommer(...) Småproblemer har der været noget af undervejs og det er jo en del af det at skulle være nyskabende, så må man jo tage nogle chancer.”* (Byplanlægger, Kommune 3). Det betød, at det havde været nødvendigt i implementeringsprocessen at være i jævnlig dialog med de eksterne sparingspartnere og at der havde været mange detaljerede beslutninger, der skulle træffes.

I begge kommuner, der havde færdiganlagt projektet ved 2. interviewrunde, havde der været innovative elementer, som ikke kunne gennemføres, enten fordi det ikke levede op til de sikkerhedsmæssige krav eller fordi det ville blive for dyrt at implementere.

Tiden havde også været en udfordrende faktor i forbindelse med implementeringen. Kommunerne havde oplevet et tidspres primært grundet vejrmæssige forhold som regn og frost: *”Vi kom lidt sent i gang og regnen bremsede os. Det var en udfordring og vi tænkte: ’kan vi virkelig nå at blive færdige?’”* (Sundhedschef, Kommune 2).

En af kommunerne var også kommet i tidspres pga. problemer med at få placering for EGO godkendt. Lige inden de skulle i gang med anlægsarbejdet, blev det besluttet, at der i stedet skulle placeres en bygning på den fysiske placering for EGO projektet og det var vanskeligt at finde en ny placering. Det betød, at implementeringsprocessen blev forhalet et halvt år og ikke nåede at blive færdig indenfor tidsrammen. En af de andre kommuner oplevede ligeledes nogle udfordringer forbundet med placeringen af EGO projektet. I denne kommune havde der været flere klager fra beboere, som havde grunde, der stødte op til placeringen for EGO projektet. Det betød, at kommunen havde brugt en del tid på at flytte placeringen for EGO projektet en anelse, så beboerne var mindst muligt generet af lys og støj fra EGO anlægget. I begge kommuner havde de imidlertid været forberedte på, at deres placeringer for EGO projektet kunne skabe udfordringer i implementeringsfasen.

Økonomi var ligeledes en udfordring, som blev omtalt i samtlige tre kommuner. Det blev nævnt, at det at EGO projektet var baseret på et meget lille budget havde betydet, at det havde været vanskeligt at blive indenfor rammerne uden at gå på kompromis med den oprindelige projektide. Kommunerne nævnte imidlertid, at forhandlinger med producenter, kreative rådgivere og småjusteringer havde bevirket, at de havde kunnet holde sig indenfor budgettet. Udover at projektet havde haft et lille budget havde en af de økonomiske udfordringer også været, at der skulle stilles et budget op i forhold til et skitseprojekt: *”Økonomien har været en udfordring, fordi der har været en meget stram økonomi, som skulle holdes, fordi det har været så afgrænset og der har været stillet et budget op i forhold til et skitseprojekt”* (Landskabsarkitekt, Kommune 1). Kommunerne udarbejdede normalt et budget senere i processen ud fra en anlægssum og havde ikke tidligere gjort det på skitseprojektniveau, som havde været et krav i EGO projektet.

Kommunerne oplevede imidlertid ikke, at de udfordringer, som de havde gennemlevet i implementeringsfasen, havde haft negative konsekvenser for projektet som helhed. I en kommune havde den forhalede proces endog bevirket, at de havde haft bedre tid til at koble EGO projektet designmæssigt sammen med et tilsvarende projekt placeret i fysisk forlængelse af hinanden.

7.3 Forankring blandt borgerne

Alle kommuner havde planlagt pressemeddelelse og indvielse efter færdiggørelse af EGO projekterne og i to af kommunerne havde indvielsen fundet sted forud for 2. interviewrunde. Selv i den ene kommune, hvor projektet var blevet anlagt i tre etaper, blev der afholdt en indvielse af hver etape for netop at skabe løbende opmærksomhed.

Ressourcerne var primært blevet brugt på at gøre offentligheden opmærksom på de nyanlagte projekter og ingen af kommunerne havde udformet en decideret forankringsstrategi. Ingen af kommunerne havde fx gjort noget for at de kommunale institutioner, som dagplejer, skoler, børnehaver mv. blev opmærksomme på det nyanlagte aktivitetsanlæg og de mente, at det var mere eller mindre tilfældigt hvilke institutioner der havde fået kendskab til EGO projektet: *"Det er et godt spørgsmål hvordan børnehaverne kender den"* (Sundhedschef, Kommune 2). Set i bakspejlet nævnte flere, at det sandsynligvis havde været gavnligt at orientere egne institutioner om EGO projektet.

I to kommuner var kommunens frivillige foreninger en vigtig målgruppe. I den ene kommune havde de løbende drøftet projektet med foreningerne med det formål at forankre projektet blandt foreningernes brugere. I den anden kommune havde de etableret en forening, bestående af repræsentanter fra kommunens frivillige foreninger. Hensigten var, at foreningerne skulle være aktive brugere af det nyanlagte EGO projekt, og at de skulle være med til fortsat at udvikle projektet og lave events. De var imidlertid løbet ind i alvorlige udfordringer. De havde erfaret, at de frivillige foreninger havde hver deres forventninger til brugen af EGO faciliteten og at de ikke var gode til at samarbejde med hinanden: *"Vi skal jo alle sammen løfte og så kan man ikke bare side der med krydsede arme og det er måske fordi, vi ikke har været eksplicitte på, hvad opgaven kalder på"* (Sundhedskoordinator, Kommune 2). De var klar over, at der i projektgruppen nu lå en opgave i at formulere et kommissorium med fælles mål og visioner for den etablerede forening og at det kunne blive en lang og ressourcetrævendende proces, at få foreningen til at køre hensigtsmæssigt. Projektgruppen oplevede imidlertid udfordringerne forbundet med at forankre EGO projektet blandt de frivillige foreninger som en spændende og lærerig proces.

7.4 Resultatet af de anlagte EGO projekter

Projektgrupperne var stolte over at have fået muligheden for at lave strukturelle fysiske tiltag til borgerne, som de i samtlige kommuner mente, kommunen havde haft brug for: *"Det er så stort her at få lavet så flot et projekt i kommunen. Det har været et virkeligt flot projekt for kommunen at få"* (Administrativ medarbejder, Kommune 2).

De to kommuner, der havde anlagt EGO projektet på tidspunktet for 2. interviewrunde syntes, at deres projekter levede op til deres forventninger, og de var meget positive overraskede over, hvor tro deres projekter var mod deres ide. Interviewpersonerne brugte ord som *"tilfredshed"*, *"stolthed"* og *"succes"* til at beskrive, hvordan de oplevede de færdige EGO projekter: *"Vi er sgu da lidt stolte over, at det er blevet så stor en succes, som det er"* (Byplanlægger, Kommune 3).

De oplevede en overraskende stor positiv respons på de færdige anlæg fra borgerne, selv i kommunen, hvor de havde mødt en del kritik fra de omkringboende grundejere, havde beboerne taget godt imod det færdige projekt. De havde oveni købet en fornemmelse af, at de omkringboende borgere følte et ejerskab i projektet og passede på det. De havde også i begge

kommuner en fornemmelse af, at anlæggene blev brugt både af institutioner og borgere fra hele kommunen samt nabokommunerne. Desuden havde de i den ene kommune vist projektet frem til planlæggere i andre kommuner, som var interesseret i lignende tiltag. De oplevede også, at den positive respons fra borgerne havde bredt sig til politikerne, som havde fået, hvad de i projektgrupperne kaldte "et monument", "en succeshistorie" og "et fysisk varemærke", som kommunen kunne bryste sig af:

"Der er faktisk mange borgere, der har givet positive tilkendegivelser, skrevet til borgmesteren, hvilket også, tror jeg, har givet os medvind som gruppe. Nogle politikere synes, at det er et interessant projekt, men tegninger er en ting, så det er først da, det er blevet realiseret, at de synes, 'hov, det er måske noget som også bliver lidt kendt andre steder'" (Idræts- og fritidskonsulent, Kommune 3).

Projektgruppernes tilfredshed gik netop i særdeleshed på, at der nu var skabt et synligt resultat af arbejdet med at tænke fysisk aktivitet ind i den fysiske planlægning, som kunne være med til, overfor politikerne, at konkretisere, hvad de mente med at arbejde strukturelt med fysisk aktivitet.

"Det er det første reelle fysiske setup, som er med til at sætte streg under det, vi gerne vil, og som vi har skrevet mange kloge ord om i sundhedspolitikken og andre steder. Jeg tror det rent politisk godt kan have en betydning. Så de [politikere red.] forstår, hvad det egentlig er, når de ser det. Det er sådan noget, vi mener, og det der skal være fremtiden, når vi tænker byen og planlægning. Jeg tror godt, det kan være med til at inspirere dem. Det er mere nærværende for dem" (Sundhedskoordinator, Kommune 1).

Projektgrupperne mente, at det at politikerne nu fysisk kunne se, hvad de mente med strukturelle tiltag, i højere grad ville give grønt lys til at udarbejde lignende tværgående projekter. Tillige havde det succesfulde arbejdet med EGO også blandt projektgruppedeltagerne udløst en lyst og motivation til at arbejde videre med lignende strukturelle tiltag andre steder i kommunen. Én udtrykte, at det havde givet "blod på tanden". Succesen havde også udløst selvtillid i projektgruppen og en tro på at det ville kunne lykkes igen at vinde eksterne midler til lignende projekter.

8 Diskussion

I det følgende diskuteres centrale fund fra analysen. Er der udfordringer forbundet med at lave udviklingsarbejde i den kommunale organisationskultur? Hvad er vilkårene for tværgående strukturelt arbejde i kommunen? Og hvilke faktorer har betydning for en succesfuld samarbejdsproces?

8.1 Udviklingsarbejde i en bureaukratisk organisationskultur

Som udgangspunkt er det en forudsætning for et succesfuldt projekt, at der er konsensus mellem organisationskulturen og projekttype. Organisationskulturen i en kommune, hvad enten det er en kultur med forvaltningsstruktur, en flad struktur eller en helt tredje struktur, defineres overordnet som en bureaukratisk kultur, som ligger tæt op ad de klassiske teoridannelser om fordeling af ansvar og myndighed. Denne organisationskultur er stærkt styret af regler og lovgivning og der løbes ingen risiko. Stabilitet og det at undgå katastrofer er i højsædet (Schein, 1994).

I teorien vil et udviklingsprojekt som EGO projektet, der kan karakteriseres ved en række ubekendte forhold med højt usikkerhedsmoment, således være modstridende med den kommunale bureaukratiske organisationskultur i deres grundlæggende funktion og antagelser. Analysen i denne rapport bekræfter, at der kan være udfordringer forbundet med at arbejde med innovative projekter i kommunal sammenhæng, idet der i den kommunale organisation skal gennemføres en beslutningsproces både på et administrativt og politisk niveau i en samtidig konsensus de to niveauer imellem. Den bureaukratiske proces kan således bevirke, at et udviklingsprojekt som i bestræbelserne på at være innovativ og nyskabende med skarp, profileret kant bliver "slebet rundt" for at opnå konsensus imellem alle involverede parter i organisationen. Det nævnes tillige, at politikerne, som jo er sidst i den kommunale beslutningskæde, ofte kan være meget traditionelle i deres måde at tænke på, hvilket kan være en hæmsko for udviklingsprojektet. Det nævnes også, at der indenfor det tekniske område eksisterer en kultur, der ikke udpræget opfordrer til tværgående udviklings- og projektarbejde. Sågar krævede de i en af de tekniske afdelinger i en af kommunerne betaling for at indgå i internt samarbejde. Denne kultur var i særdeleshed fremherskende i den "lille" kommune, hvor der var relativt få ansatte til at arbejde med udviklingsopgaver.

En metode, som man kan anvende i et projekts udviklingsproces, er borgerinddragelse, hvilket de havde gjort i to af de undersøgte kommuner. Den borgerinddragende proces er, netop fordi det er et element i udviklingsarbejde, kendetegnet ved, at retningen er ukendt og at der er mange ubekendte forhold undervejs. Det vil sige den borgerinddragende proces er forbundet med et vist risikomoment, som i sagens natur strider mod den bureaukratiske organisationskultur. At det kan være en udfordring at anvende borgerinddragelse i kommunal sammenhæng, kom også til udtryk i analysen. Trods det, at kommunerne oplevede en række fordele ved at anvende borgerinddragelse i planlægningsfasen, var det en generel holdning, at kommunerne ikke altid var lige parate til, at et projekt ændrede karakter, hvis borgerne ønskede det. De havde som fagpersoner svært ved at tilsidesætte egne ideer til projektet. Desuden blev det sagt, at det til tider kunne være vanskeligt i forhold til politikernes troværdighed at arbejde med brugerinddragelse, da det kunne resultere i, at politikerne udmeldte divergerende oplysninger om et givent projekt.

Ifølge teorien vil et projekt som oftest arve en grundlæggende kultur fra basisorganisationen. Det vil imidlertid kunne lykkes at skabe en selvstændig kultur i et projekt, hvis man er bevidst om, hvad kultur er og hvordan det kommer til udtryk (Munk-Madsen, 1996). Kommunerne syntes at have skabt en selvstændig kultur. Alle tre kommuner havde haft en innovativ og kreativ proces med ubekendte undervejs, trods det at ingen af kommunerne lod borgerne havde fuldtud vide rammer for udviklingen. Desuden kom projektgrupperne udenom nogle af de bureaukratiske beslutningsprocesser ved, at de pga. tidspres var nødt til

at omgå de politiske beslutningsprocesser, hvilket betød, at politikerne alene var blevet orienteret undervejs i processen og således ikke havde haft indflydelse på projektet i udviklingsprocessen. I en kommune havde de desuden valgt at lade ledelsesniveauet være repræsenteret i projektgruppen for at lette den bureaukratiske beslutningsproces.

8.2 Vilkår for tværgående strukturelt forebyggelsesarbejde i kommunalt regi

I kommunerne var der en tendens til øget fokus på at nedbryde traditionelle kommunale forvaltningssøjler for at imødekomme internt samarbejde på tværs. Også i forhold til strukturel forebyggelse synes der at være en motivation for at samarbejde på tværs, især i tilfælde hvor forebyggelsesindsatsen også vurderes at styrke de sektorspecifikke mål, såsom at arbejde med sammenhængende stisystemer og drift af grønne områder. Et fællestræk i de tre kommuner var imidlertid, at det var relativt nyt at tænke systematisk og organiseret tværgående arbejde omkring sundhedsopgaven.

Det tyder på, at de tre kommuner i nærværende undersøgelse ikke er alene om, at det faktiske samarbejde omkring sundhedsopgaven er bygget op ”bottom-up” med afsæt i eksisterende netværk, erfaringer og delvist tilfældigheder. En undersøgelse i ni kommuner foretaget af Rambøll viser, at det i høj grad tyder på, at kommunerne på det organisatoriske plan har vanskeligt ved at finde en model, hvor det interne tværgående arbejde indgår i det kommunale hierarki på en måde, som tager højde for den eksisterende fordeling af roller, kompetencer og ansvarsforhold (Rambøll, 2009). Flere udsagn i fokusgruppeinterviewene indikerer også, at det tværgående arbejde har vanskelige vilkår i den eksisterende kommunale kultur. Det var en udpræget oplevelse, at det var vigtigere at arbejde med driftsopgaver, de såkaldte ”SKAL opgaver”, end at arbejde med projektopgaver, de såkaldte ”KAN opgaver”. Det blev desuden nævnt, at det kunne være vanskeligt både at placere og finde intern finansiering til tværgående projekter i organisationen. Det tyder således på, at der er behov for grundlæggende holdningsændringer i den kommunale kultur samt strukturelle tiltag til at afhjælpe udfordringerne forbundet med internt tværgående arbejde i kommunen. Det blev foreslået som et eksempel på et strukturelt tiltag for at dæmme op for den interne finansieringsproblematik, at kommunerne rådede over en pulje til dækning af medfinansieringsudgifter af tværgående projekter.

8.3 Faktorer med betydning for succesfuld samarbejdsproces

Kommunerne oplevede et succesfuldt EGO samarbejde på tværs af forvaltningerne. En undersøgelse af en række forskellige projekter vedrørende sportshold, militærenheder og teatergrupper viser, at erfaringerne med at få et projekt til at lykkes stort set er identiske på trods af projekternes forskellige indhold. Betingelserne for succes er, ”*udvikling af en stærk holdkultur med en aktiv og ”anførende” ledelse*” (Karvø & Pedersen, 1993). De tre kommuner oplevede netop en stærk holdkultur. Det blev specielt nævnt i de kommuner, hvor de ikke kendte hinanden i forvejen, at workshoppen havde været med til at skabe en god stemning og en fælles referenceramme omkring projektet. I kommunen, hvor de kendte hinanden i forvejen, var det desuden deres tidligere samarbejdsprojekter, der havde været med til at skabe en stærk holdkultur. Hertil påpegede kommunen med den store projektgruppe, at det havde været vigtigt for deres proces, at der havde været en tydelig projektledelse i form af en projektleder udpeget til at lede processen.

Erfaringerne peger desuden på, at der er en række faktorer, som har indflydelse på, om projektdeltagerne føler sig involveret i projektet, hvilket i høj grad har betydning for udviklingen af en stærk holdkultur (Staunstrup, 2004). Faktorerne stemmer overens med, hvad projektgrupperne i de tre kommuner oplevede som væsentlige forudsætninger for et godt samarbejde.

Tabel 2: Faktorer med betydning for en god samarbejdsproces ifølge hhv. Staunstrup og de tre deltagende kommuner.

Staunstrup:	De tre deltagende kommuner:
Ledelsesmæssigt engagement	Ledelsesmæssig accept
Skabe model og fælles mål	(Workshop)
Tidlig inddragelse af deltagerne	(Workshop) og Kendskab til hinanden fra tidligere samarbejde
Fælles værdisæt, skabt i fællesskab	Personlig kemi og fælles faglige visioner
Respekt for hinandens fagligheder	Respekt for hinandens fagligheder
-	Fysiske rammer (kommune størrelse, fysisk placering i det daglige arbejde og intern betaling)

I interviewene med de tre kommuner kommer det ikke direkte til udtryk i samtalen omkring samarbejdet, at de oplever det at *skabe model og fælles mål* som en væsentlig faktor for et godt samarbejde. I samtalen omkring planlægningsfasen giver de imidlertid udtryk for, at workshoppen i høj grad havde været udbytterig, netop fordi seancen havde været med til at skabe rum til drøftelser om mål og model for projektet. Tidspunkt for workshoppen havde desuden bevirket, at der havde været en *tidlig inddragelse af deltagerne*. Et eksempel på at workshoppen synes virkningsfuld for samarbejdsprocessen er, at de i kommunen med den store projektgruppe ikke alle havde haft mulighed for at deltage i workshoppen. De gav netop udtryk for, at det ikke havde været en optimal start på planlægningsfasen, at de ikke havde samme udgangspunkt for planlægning af projektet. Det tyder således på, at workshoppen som ramme for at mødes i projektgruppen, dens indhold og tidsmæssige placering har haft en betydende indflydelse på, at projektdeltagerne har oplevet et succesfuldt samarbejde. Ud fra den antagelse er det sandsynligt, at workshoppen har været yderst betydningsfuld for samarbejdsprocessen i kommunen, hvor projektgruppedeltagerne deltog ad hoc i planlægningsfasen. Alle projektgruppedeltagerne deltog i workshoppen, og alle syntes at føle sig involverede i projektet, som ifølge teorien ikke nødvendigvis havde været tilfældet, hvis personerne, der deltog ad hoc i processen, ikke havde haft mulighed for at være med i drøftelserne om mål og model tidligt i processen, som de gjorde på workshoppen.

Det tyder desuden på, at den måde hvorpå ledelsen tackler et tværgående samarbejde har betydning for samarbejdsprocessen. Samtlige projektgrupper pointerede, at *ledelsesmæssig accept* var vigtig for en god samarbejdsproces. Der havde i kommunerne været ledelsesmæssig accept til at indgå i projektsamarbejdet omkring EGO, men nogle oplevede ledelsesmæssige forbehold forbundet med at deltage i projektsamarbejdet, hvilket betød, at disse projektgruppedeltagere ikke havde følt sig tilstrækkelig i projektsamarbejdet. Ifølge Staunstrup er det tilmed af betydning for samarbejdsprocessen, at der er et *ledelsesmæssigt engagement*.

Særlig en projektgruppe oplevede netop et stort ledelsesmæssigt engagement ved at tre ledere indgik i projektgruppen. Det er imidlertid uvist, om samarbejdsprocessen har været bedre i den projektgruppe, hvor der var et særligt ledelsesmæssigt engagement, idet alle tre grupper oplevede at have haft en god samarbejdsproces.

Staunstrup nævner ikke de *fysiske rammer* som en medvirkende faktor for, i hvilken grad projektdeltagerne føler sig involveret i et projekt. I de tre kommuner nævnes det imidlertid som en væsentlig faktor. Specielt tyder det på, at det i de tre kommuner har betydning, hvor projektdeltagerne er placeret i forhold til hinanden i deres daglige arbejde, sandsynligvis fordi de i to af kommunerne ikke har samme fysiske arbejdsplads. I alle tre kommuner oplevede de personer, der var fysisk tæt placeret på deres samarbejdsrelationer fra andre forvaltninger, at den uformelle kontakt gav dem det tværgående samarbejde, fordi det var med til at skabe tættere relationer både fagligt og socialt. Omvendt følte de projektdeltagere, der sad mere fysisk isoleret fra de øvrige gruppedeltagere, sig i nogen grad afskåret fra det fællesskab, der opstod omkring gruppearbejdet.

8.4 Metodiske forbehold

En række forbehold for de anvendte metoder kan influere på karakteren af de indsamlede data og derfor også på undersøgelsens resultater. For det første er det vigtigt at have for øje, at det kun var et begrænset antal kommuner, der var med i undersøgelsen. Resultaterne i rapporten er således udledt på baggrund af udtalelser i tre EGO kommuner og er ikke nødvendigvis repræsentative for samtlige EGO kommuner.

Ligeledes er det vigtigt at være opmærksom på, at de udtalelser som fremkommer i de tre interviewede kommuner er ”vindernes” synspunkter og at de 49 kommuner, der blev sorteret fra efter første fase og de seks kommuner, der blev sorteret fra efter anden fase, ikke nødvendigvis har samme syn på det at deltage i EGO, som de ni vinderkommuner. Imidlertid tyder det på, at de seks kommuner, der blev sorteret fra efter anden fase deler de tre interviewede kommuners positive omtale af rekrutteringsmodellen. I rundspørgen foretaget af Byplanlaboratoriet blandt de seks kommuner, der blev sorteret fra efter anden fase kommer det frem, at samtlige seks kommuner syntes, at de havde fået noget ud af at deltage i udskillelsesprocessen, selvom de ikke vandt. Specielt blev det nævnt, at de var glade for, at der var noget at ”vinde” undervejs (ekstern rådgivning og workshop) og at de havde fået gode skitseprojekter ud af processen (Byplan Nyt 3, 2011).

De sociale interaktionsprocesser i et fokusgruppeinterview kan også både synligt og usynligt have haft betydning for dataproduktionen (Kruger og Casey, 1994). Det er i den forbindelse uvist, om der blev tilbageholdt viden af betydning under interviewene, idet det ofte synes nemmere at vise enighed end at modsige det, som andre fremfører. Omvendt kan det, at en gruppe bliver interviewet, også være medvirkende til, at der fremkommer betragtninger, som ikke ville have været fremkommet, hvis metoden havde været interview af enkelt personer. Synergien interviewpersonerne imellem var i høj grad tilfældet i de gennemførte fokusgruppeinterviews, idet der i flere situationer bl.a. opstod kreative ideprocesser undervejs i interviewene, som sandsynligvis ikke var opstået, hvis metoden havde været interview af enkelt personer.

Desuden skal der tages forbehold for, at interviewsituationen og interviewer kan have påvirket interviewpersonernes udtalelser. Det kan i den sammenhæng være en bias, at Institut

for Idræt & Biomekanik havde ansvaret for at udføre fokusgruppeinterviewene, da interviewer med sin faglige ekspertise indenfor fysisk aktivitet direkte eller indirekte kan have påvirket interviewpersonerne til at ændre holdning eller ”pynte” på det faktuelle for at ville tilfredsstille interviewer i forhold til spørgsmål vedrørende fysisk aktivitet. Da hovedformålet i undersøgelsen går på proces og samarbejdsrelationer og i mindre grad på holdninger og strukturer omkring arbejdet med fysisk aktivitet vurderes det imidlertid, at det har haft mindre betydning for interviewpersonernes udsagn.

9 Konklusion

Formålet med procesevalueringen har dels været at belyse de kommunale vilkår for at arbejde på tværs af forvaltninger med strukturel forebyggelse i den fysiske planlægning, samt at belyse kommunernes planlægnings- og implementeringsproces forbundet med EGO projektet.

Kommunerne har et uudnyttet potentiale for at arbejde med strukturel forebyggelse på tværs af forvaltninger og herved skabe sundhedsfremmende rammer for borgerne. Det hidtidige kommunale arbejde med sundhedsopgaver kan karakteriseres som et ”bottom-up” samarbejde, der gør brug af eksisterende netværk og erfaringer, og som er påvirket af en ”træghed” i forhold til politisk konservatisme og bureaukrati. Der er i høj grad mulighed for at udnytte dette potentiale, idet der kan registreres en stigende motivation på alle niveauer (politisk-, ledelses- og medarbejderniveau) til både at medtænke fysisk aktivitet i den fysiske planlægning og til at arbejde på tværs af forvaltninger.

På trods af, at et udviklingsprojekt ifølge teorien vil være modstridende med den kommunale bureaukratiske organisationskultur i dens grundlæggende funktion og antagelser, synes EGO projektet at have været succesfuldt og have bidraget til i højere grad at sætte fokus på at arbejde på tværs i kommunen i bestræbelserne på at medtænke fysisk aktivitet i den fysiske planlægning.

Der var stor variation i, hvordan kommunerne havde valgt at udarbejde EGO projektet og hvor de havde lagt ressourcerne i processen. Fælles for kommunerne var imidlertid, at de havde haft en både lærerig og udbytterig planlægnings- og implementeringsproces, som frem for alt havde statueret et fysisk eksempel på, hvad der menes med at tænke fysisk aktivitet ind i den fysiske planlægning. For at understøtte den proces og videreudvikle det kommunale forebyggende og sundhedsfremmende arbejde bør der dog ske en organisering, der mere permanent giver mulighed for at arbejde mere på tværs af den eksisterende forvaltningsstruktur. Samtidig bør der afsættes interne kommunale midler til det tværgående sundhedsarbejde. Kommunerne har tilpasset sig den økonomiske virkelighed, at det kræver ekstern finansiering at lave fysisk, strukturel forebyggelse, og det vilkår vanskeliggør en langsigtet planlægning.

10 Anbefalinger

Den behandlede viden i rapporten giver baggrund for at opstille en række anbefalinger. Dels på et praktisk, planlægningsmæssigt niveau rettet til kommunale ledere og medarbejdere i forhold til igangsætning af strukturelle tværsektorielle forebyggelsesinterventioner, og dels fonde og andre bevillingsgivere i relation til udmøntning af puljer til sådanne interventioner. Nedenfor er listet en række anbefalinger begrundet ud fra rapportens fund.

Kommuner

Kommunale ledere:

10. Kommunerne bør udarbejde en formel struktur til sikring af et tværgående ansvar og samarbejde omkring kommunal sundhedspolitik.

Det tyder på, at kommunerne på det organisatoriske plan har vanskeligt ved at finde en model, hvor det interne tværgående arbejde indgår i det kommunale hierarki på en måde, som tager højde for den eksisterende fordeling af roller, kompetencer og ansvarsforhold. Desuden er der en tendens til, at det faktiske samarbejde omkring sundhedsopgaven er bygget op "bottom-up" med afsæt i eksisterende netværk og erfaringer.⁵

11. Kommunerne bør gå i et tæt samarbejde på tværs af det tekniske område, sundhedsområdet, kultur- og fritidsområdet og evt. børneområdet i planlægning af strukturelle interventioner med fokus på at fremme fysisk aktivitet.

I takt med udviklingen af EGO projektet oplevede kommunerne, at de kompetencer, der skulle til for optimalt at udarbejde projektet, var placeret i forskellige forvaltninger.

12. Kommunernes ledere bør anspore til og engagere sig i medarbejdernes deltagelse i interne arbejdsopgaver, der går på tværs af forvaltningsstrukturen.

Projektgrupperne oplevede, at en ledelsesmæssig accept var vigtig for en god samarbejdsproces. Nogle oplevede, at ledelsesmæssige forbehold forbundet med projektsamarbejdet, gjorde, at de pågældende deltagere i projektgruppen ikke havde følt sig tilstrækkelig integreret i projektsamarbejdet. Dette understøttes af organisationsteorier, der understreger betydningen af et ledelsesmæssigt engagement i forhold til en positiv samarbejdsproces blandt medarbejdere.

13. Kommunerne bør overveje at etablere en pulje eller lignende til intern finansiering af tværgående projekter.

Kommunerne oplevede, at der til tider kunne opstå ledelsesmæssige og politiske uenigheder om, hvilke forvaltninger eller udvalg, der skulle finansiere et tværsektorielt projekt.

⁵ Samme tendens er fundet i en undersøgelse foretaget af Rambøll blandt 9 kommuner (Rambøll, 2009).

Kommunale projektmedarbejdere:

14. En projektgruppe bør forud for et planlægningsforløb gøre det klart for alle parter, hvilke forvaltningsmæssige kulturer, der eksisterer i kommunen og hvilke udfordringer, som det kan indebære i forhold til at udarbejde et givent tværgående udviklingsprojekt.

Der kan i teorien opstå en række udfordringer forbundet med at udarbejde et udviklingsprojekt i en bureaukratisk organisationskultur. Det vil imidlertid kunne lykkes at skabe en selvstændig kultur i et projekt, hvis man er bevidst om forskelligheden af de forvaltningsmæssige kulturer og hvordan det kommer til udtryk.

15. Samtlige projektmedarbejderne bør forud for et planlægningsforløb skabe konsensus om projektets formål.

På baggrund af organisationsteori og erfaringerne i EGO projektet er det væsentligt i et tværsektorielt projekt at samtlige projektmedarbejdere er med i de indledende drøftelser omkring projektmål. Ved at skabe fælles mål opnås en fælles referenceramme, der har gavnlig effekt i forhold til at motivere til og fastholde et produktivt projektarbejde.

16. Projektgruppen bør vælge en procesmodel, der er bedst egnet for den pågældende projektgruppe. Det er væsentligt, at projektgruppen samtidig er opmærksom på fordele og ulemper ved den valgte model.

EGO projektgrupperne havde tre meget forskellige procesmodeller. Erfaringer herfra viser, at der er flere veje at gå for at opnå en succesfuld proces.

17. Projektgruppen bør tidligt i planlægningsprocessen formulere en vidt forgrenet forankringsstrategi, hvor alle potentielle brugere inddrages.

Kommunerne havde ikke udarbejdet en bredt formuleret strategi for forankring af EGO projektet blandt brugerne. Bl.a. havde ingen af kommunerne gjort tiltag for at forankre projektet blandt kommunens institutioner. Set i bakspejlet nævnte flere, at det havde været gavnligt at orientere egne institutioner om EGO projektet.

18. For at sikre en vellykket implementering bør der etableres et tæt samarbejde med eksterne samarbejdsparter fx rådgivere, praktikere og andre brugergrupper.

I udviklingsprojekter, hvor mange nye elementer skal afprøves, var det projektgruppernes erfaring, at det var værdifuldt at være i jævnlig dialog med eksterne sparingspartnere. En kommune fik fx stort udbytte af at betale en designer for at deltage i implementeringsprocessen.

Fonde og andre bevillingsgivere

6. En rekrutteringsmodel bestående af to eller flere udvælgelsesfaser er befordrende for projektudvikling. Som incitament er det væsentligt, at der er noget at ”vinde” undervejs, som kan styrke både projekt og samarbejdsrelationer, - også blandt de projekter, som sorteres fra undervejs i rekrutteringsfasen.

Der var såvel blandt vindere og tabere stor tilfredshed med rekrutteringsmodellen, hvor muligheden for undervejs at få midler til projektudvikling skærpede motivation for at vinde.⁶

7. Der kan med fordel arrangeres et opstartsseminar, workshop eller lignende, hvor alle projektdeltagere har mulighed for at opnå viden og tilegne sig kompetencer for det videre projektarbejde.

Det tyder på, at en event, workshop eller lignende i den tidlige planlægningsfase er fremmende for projektsamarbejdet ved, at projektgrupper har mulighed for at lære hinanden at kende og opnå en fællesreferenceramme for projektarbejdet.

8. Rekrutteringsmodellen og dens deadlines bør tage afsæt i det kommunale årshjul for kommunale beslutningsprocesser, herunder budgetlægning mv. i det omfang det er muligt.

Kommunerne oplevede et tidspres i forhold til at nå projektets forskellige deadlines, hvilket betød at flere politiske beslutningsprocesser ikke var mulige.

9. Fonde og andre bevillingsgivere bør udtrykke sig tydeligt omkring hvad kommunerne forpligter sig på.

Der var opstillet en række krav til EGO projekterne, som kommunerne brugte som pejlemærker i deres udviklingsproces.

10. I projekter, hvor der både stilles krav om innovation og brugerinddragelse bør det nøje overvejes i et givet udbudsmateriale, hvorvidt det primære fokus skal være innovation eller borgerinddragelse.

Borgerinddragelse oplevedes som et modsætningsforhold til innovation, idet borgerne ofte havde en konservativ tilgang til udvikling af et projekt.⁷

6 I en rundspørge foretaget af Byplanlaboratoriet blandt de seks kommuner, der blev sorteret fra efter anden fase, anførte samtlige seks kommuner, at de havde fået noget ud af at deltage i udskillelsesprocessen, selvom de ikke vandt. Specielt nævntes, at de var glade for, at der var noget at ”vinde” undervejs og at de havde fået gode skitseprojekter ud af processen (Byplan Nyt 3, 2011).

7 I en rundspørge foretaget af Byplanlaboratoriet blandt de seks kommuner, der blev sorteret fra efter anden fase kommer problematikken også til udtryk i tre af kommunerne (Byplan Nyt 3, 2011).

Referencer

Byplan Nyt 3: Tema: Bevægelse i hverdagens byrum. 9. Årgang, juni 2011.

Schein EG: Organisationskultur og ledelse, Valmuen, 1994

Karvø M, Pedersen, LB: Projektledelse i tværfaglige teams, Schultz, 1993

Kruger RA, Casey MA: Focus groups. A practical guide for applied research. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

Morgan DL: Focus Groups as Qualitative Research, Qualitative Research Methods Series, nr. 16, 2.udgave, Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications, 1997.

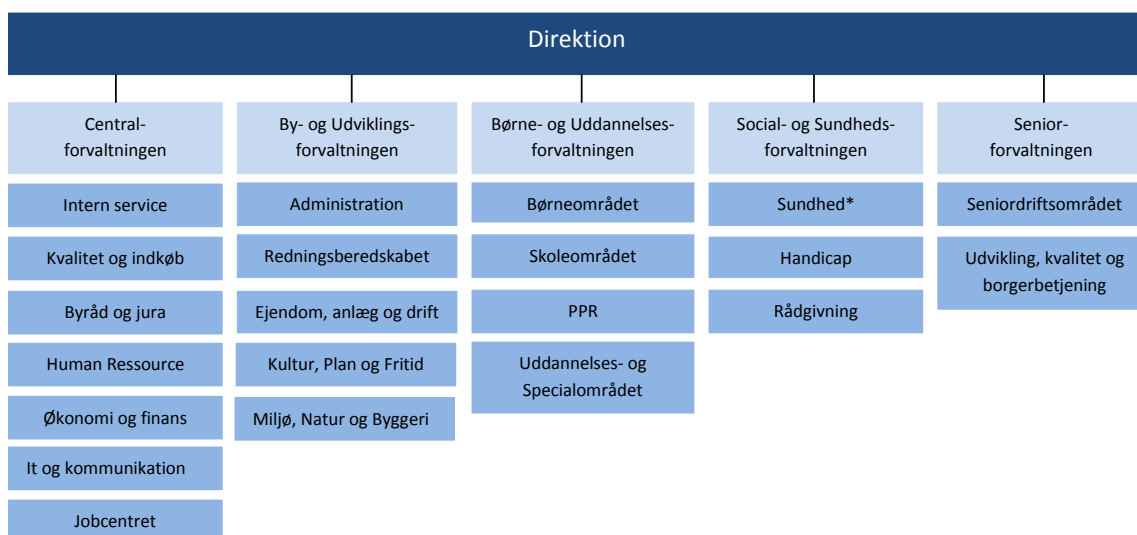
Munk-Madsen A: Strategisk projektledelse, Marko, 1996

Rambøll: ”Gør det sunde valg let” – Muligheder for strukturelle indsatser i kommunerne, 2009.

Staustrup E: Kompendium til faget Projektpraksis, Erhvervsakademi Roskilde, september 2004.

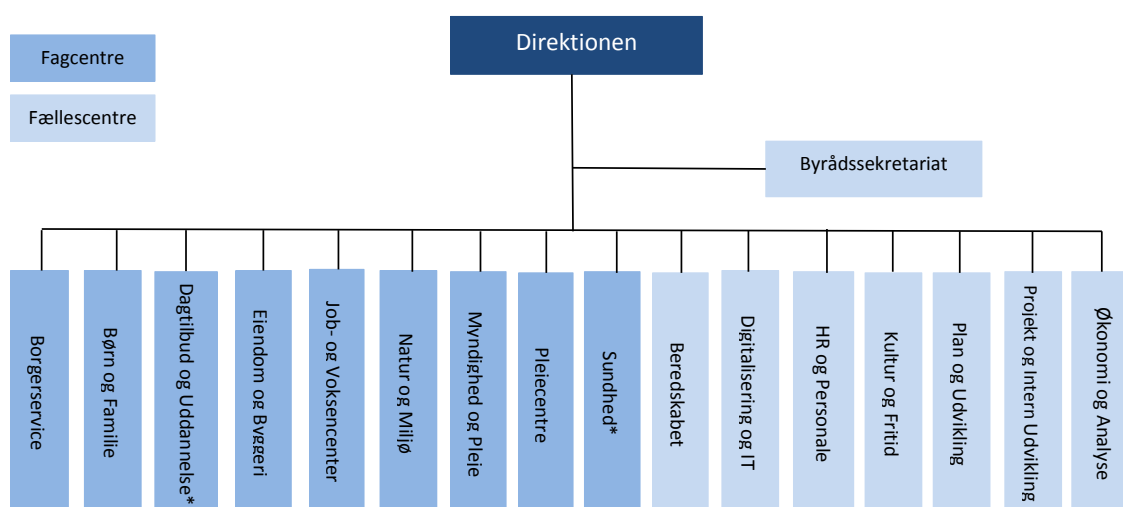
Bilag: Organiseringsdiagram for administrationen i de tre kommuner

Kommune 1:



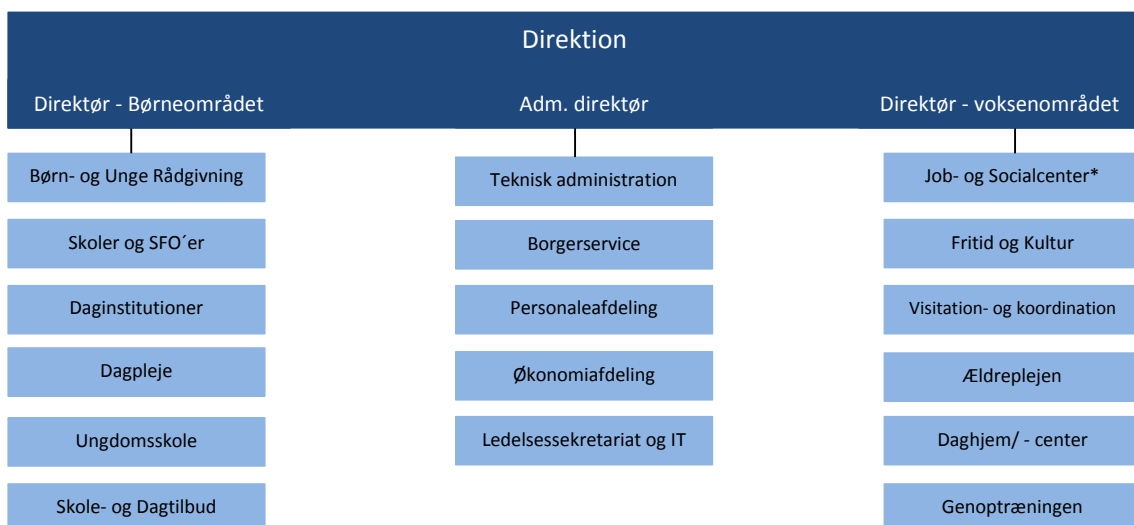
*Ansvar for sundhedsopgaven ligger i social- og Sundhedsforvaltningen, hvor der under sundhedsområdet er en afdeling for Sundhedsfremme og forebyggelse.

Kommune 2:



*Fagcenter for Sundhed har det primære ansvar for sundhed, mens fagcenter Dagtilbud og Uddannelse har ansvaret for børnesundhed.

Kommune 3:



*Ansvaret for sundhedsopgaven ligger hos direktøren for voksenområdet (tredje søjle). Kommunens forebyggelseskonsulent er placeret i Job- og Socialcentret, men har tværgående sundhedsopgaver. Pt. i gang med at omstrukturere ansvaret for sundhedsopgaven så den fordeles på tværs i organisationen.

Serien MOVEMENTS

Se de tidligere udgivelser i rapportserien på CISC's hjemmeside: www.sdu.dk/cisc

- 2012:3 Louise Kamuk Storm, Simon Madsen og Bjarne Ibsen: Evaluering af projekt Grib Chancen.
- 2012:2 Louise Bæk Nielsen og Bjarne Ibsen: Idrætsdeltagelse og idrætsfaciliteter i Vordingborg Kommune.
- 2012:1 Thomas Gjelstrup Bredahl: Slutevaluering af Greve Kommunes metodeudviklingsprojekt "MultiMinen" - For 6-8 årige børn med overvægt.
- 2011:6 Peter Lund Kristensen: Evaluering af 'Sunde vaner fra barnsben': Den kvantitative del - Vejle Kommune.
- 2011:5 Louise Kamuk Storm, Simon Madsen og Bjarne Ibsen: Evaluering af 'Bevæg dig sund og glad: Et projekt i Esbjerg Kommune for overvægtige børn og deres familier.
- 2011:4 Jan Toftegaard Støckel: Evaluering vedrørende projekt Idrætszen.
- 2011:3 Bjarne Ibsen og Louise Bæk Nielsen: Idræt og idrætsfaciliteter på Bornholm.
- 2011:2 Jakob Haahr og Søren Andkjær (red.): Muligheder og begrænsninger for friluftsliv: Konference rapport - artikler og abstracts.
- 2011:1 Ejgil Jespersen: Evaluering af Krop og Kontor forsøgsprojekter.
- 2010:7 Pernille Andreassen: Evaluering af 'Sunde vaner fra barnsben' - Vejle Kommune.
- 2010:6 Forskningsenheden for 'Bevægelse, Idræt og Samfund' (BIS): Forskningsprofil og udviklingsplaner for 2010-2014.
- 2010:5 Bjarne Ibsen, Anne Mette Walmar Hansen og Eva Vennekilde: Ændringer i kommunal idætspolitik efter kommunalreformen.
- 2010:4 Karsten Østerlund: Gå i Gang: Slutevaluering.
- 2010:3 Lise Specht Petersen: Rum for idræt og leg på Vesterbro.
- 2010:2 Bjarne Ibsen og Carsten Hvid Larsen: Aktivitet eller idrætspolitisk arbejde? Frivilligt arbejde i DGI Vestsjælland og DGI Nordsjælland.
- 2010:1 Bjarne Ibsen, Jan Toftegaard Støckel og Charlotte Klinker: Børn og fysisk aktivitet på Vesterbro.
- 2009:7 Lise Specht Petersen og Bjarne Ibsen: København – en by i bevægelse: evaluering af Københavns Kommunes motionsstrategi.
- 2009:6 Ole Lund: Evaluering af projekt 'Sund Cirkel'.
- 2009:5 Carsten Hvid Larsen og Bjarne Ibsen: Frivilligt arbejde i Gigtforeningen.
- 2009:4 Ole Lund: Sund indskoling – evaluering af sundhedsfremmende indsatser i SFO og indskoling i Frederikshavn Kommune.
- 2009:3 Kirsten Kaya Roessler: Gruppesamtaler som psykologisk behandling af kroniske smerter: erfaringer fra projektet "Tilbage til arbejdet".
- 2009:2 Lars Breum Christiansen og Jens Troelsen: Bevægelsesmuligheder i Kolding By 2008.
- 2009:1 Ole Lund: Rend og Hop – Vi si'r stop: et sundhedsprojekts bestræbelser på at skabe bedre betingelser for det sunde liv i Varde Kommune.
- 2008:10 Lars Breum Christiansen og Jens Troelsen: Bevægelsesmuligheder i Roskilde By.
- 2008:9 Per Jørgensen: Idrætspolitik i Gentofte Kommune gennem 100 år.
- 2008:8 Jens Høyer-Kruse, Malene Thøgersen, Jan Toftegaard Støckel, Bjarne Ibsen: Offentlige-frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet.

- 2008:7 Pernille Vibe Rasmussen: Foreninger og integration: Undersøgelse af foreningers vilkår for integrationsarbejde i Københavns Kommune.
- 2008:6 Thomas Gjelstrup Bredahl: Ekstern evaluering af Motion på Recept i Frederiksberg Kommune: September 2007.
- 2008:5 Thomas Gjelstrup Bredahl: Evaluering af Motion på Recept i Nordjylland 2007.
- 2008:4 Jens Troelsen, Kirsten Kaya Roessler, Gert Nielsen og Mette Toftager: De bolignære områders betydning for sundhed: hvordan indvirker bolignære områder på sundheden? – og hvordan kan udformningen gøres bedre?
- 2008:3 Ole Lund og Pernille Andreassen: Gå i gang: evalueringsrapport.
- 2008:2 Jan Toftegaard Støckel (red.): Parallel leg eller integreret leg? – partnerskaber om børn, leg og bevægelse.
- 2008:1 Pernille Vibe Rasmussen og Kirsten Kaya Roessler: Stofmisbrug og fysisk aktivitet: Evaluering af ”Krop og læring – Mere styr på eget liv”.
- 2007:1 Bjarne Ibsen: Børns idrætsdeltagelse i Københavns Kommune 2007.