Dorthe Hedensted Lund

KLIMATILPASNING KOKKEDAL. ERFARINGER OG ANBEFALINGER FRA ET PARTNERSKAB

Evalueringsnotat 3

April 2018

KLIMATILPASNING KOKKEDAL. ERFARINGER OG ANBEFALINGER FRA ET PARTNERSKAB
2018

Forfattere: Dortthe Hedensted Lund
Layout: Dorthe Hedensted Lund
Fotos: Carlberg Christensen

Evalueringsprojektet er udarbejdet for initiativtagerne bag 'Faglig evaluering og formidling af Klimatilpasning Kokkedal' v. Realdania, Landsbyggefonden og Fredensborg Kommune.

Bag anlægsprojektet 'Klimatilpasning Kokkedal' står et partnerskab bestående af Fredensborg Kommune, Realdania og de to almene boligorganisationer Boligselskabet Ab Hørsholm Kokkedal v/Boligkontoret Danmark samt Boligforeningen 3B. Projektet er endvidere støttet økonomisk og udviklet i tæt samarbejde med Lokale og Anlægsfonden, Landsbyggefonden og Fredensborg Forsyning A/S.

FREDENSBORG KOMMUNE Realdania LANDSBYGGEFONDEN

Forord

Dette notat er det tredje af tre notater, som udarbejdes om proces og organisering af projekt "Klimatilpasning Kokkedal". Målgruppen for evalueringen er især andre kommuner, som skal eller er i gang med at investere i klimatilpasningstiltag og derfor kan lære af erfaringerne fra Kokkedal. Fokus for evalueringen er derfor at opsamle erfaringer og den læring, der sker undervejs.

Det første notat handlede om opstartsfasen, den interne organisering og forankring i Fredensborg Kommune og samarbejdet på det overordnede niveau i projektets styregruppe.
Det andet notat handlede om oversættelsen fra vision til et konkret projektforslag: Hvilke udfordringer indebærer det? Hvordan påvirker det samarbejdet? Skal der nye former for viden i spil? Begge notater kan findes på www.klimatilpasningkokkedal.dk.

Dette sidste notat er en slutevaluering af proces og organisering set over hele projektets forløb, der samler op på de erfaringer, der er gjort undervejs i projektet, og på den baggrund giver en række anbefalinger.
Evalueringen skal ses i sammenhæng med de to øvrige evalueringsspor i projektet af henholdsvis den regnvandstekniske effekt og de sociale effekter, som gennemføres sideløbende.

Indhold

Klimatilpasning Kokkedal 5
Evalueringens formål og metode 6
Rammesætning: Offentlig styring gennem netværk og partnerskaber 8
Konflikter mellem styringsparadigmer er en reel udfordring 10
Ledelsesmæssig opbakning er nødvendig 13
Ledelsen skal tilpasses opgaven - og ikke omvendt 14
Samskabelse 15
- Opbygning af fælles forståelse og gensidig afhængighed er afgørende 16
- Behovet for koordinering og kommunikation kan ikke undervurderes 16
- Oplevelsen af ligeværdighed og gensidig anerkendelse hjælper processen på vej 18

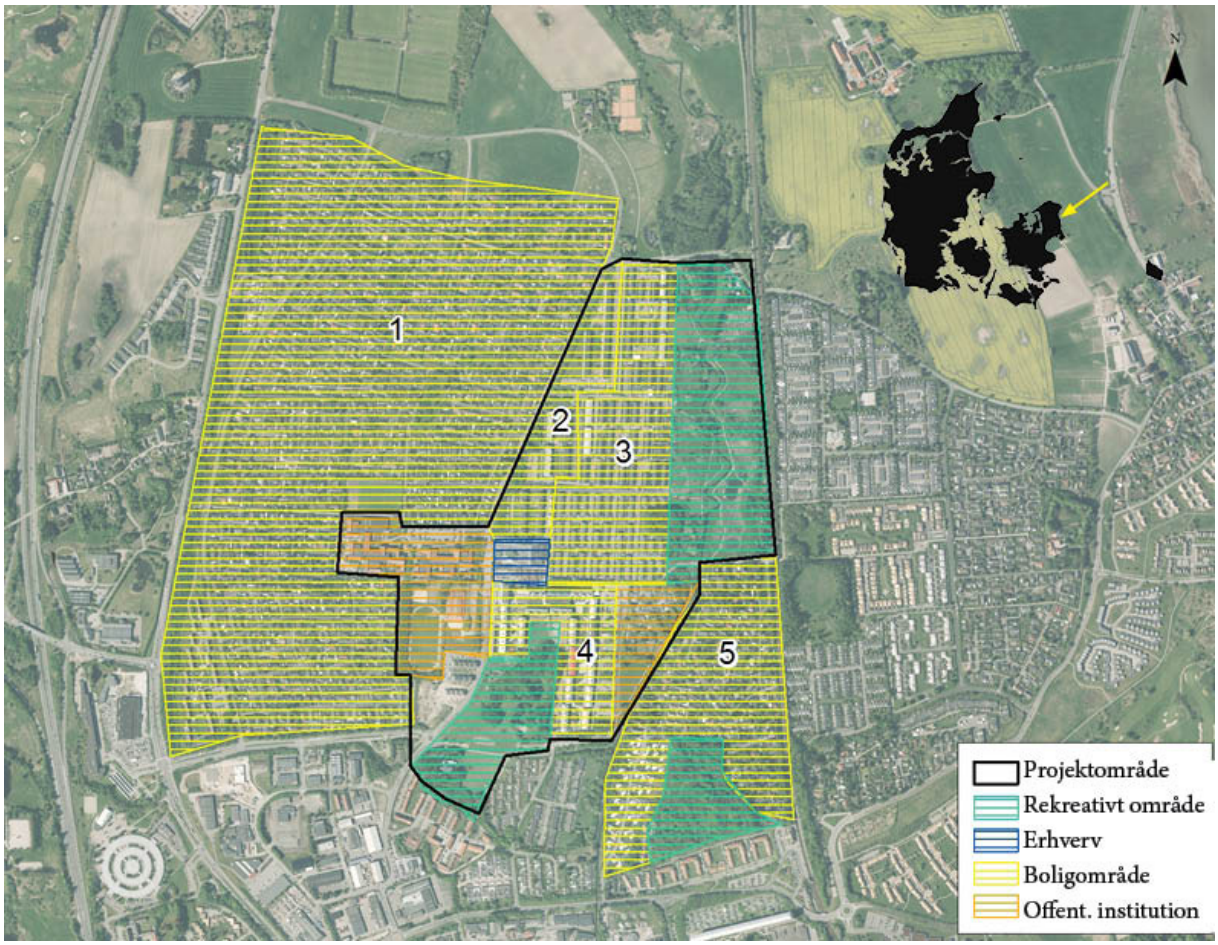
Målopfyldelse – er der skabt noget nyt? 18
Hvad kan vi lære af Klimatilpasning Kokkedal? 20
Anbefalinger 21
Litteraturliste 23

Klimatilpasning Kokkedal

Kokkedal-projektet dækker et areal på 69 ha, som består af boligområder, servicefunktioner og rekreative områder. Området blev genstand for et klimatilpasningsprojekt pga. af nogle store oversvømmelser ved Usserød Å i 2007 og 2010. På baggrund af interessentinddragelse i den forbindelse, plus involvering af Realdania, boligforeningerne 3B og AB Hørsholm-Kokkedal og Lokale og Anlægsfonden i en diskussion af områdets udvikling, blev der skabt et partnerskab om det fælles mål at sikre mod fremtidige oversvømmelser og ikke mindst give området et socialt løft. Det blev afgørende for selve projektafgrænsningen. I de udvalgte boligområder er der en mindre andel af beboerne, der er på arbejdsmarkedet, en mindre husstandsindkomst, en større andel af etniske minoriteter (Kokkedal 2012) og mere banderelateret kriminalitet (Nordsjællands politi 2014) end gennemsnittet i regionen. Se tabel 1 og figur 1. En del af området blev også opfattet som utrygt at bevæge sig i (Kiib & Marling 2013).

Målet med projektet var derfor, at klimatilpasningen skulle skabe fysiske forbedringer i området, som i kombination med en social indsats kunne være med til at øge tryghed-en og skabe en mere positiv italesættelse af Kokkedal, hvilket kan være med til at løfte området (Lund & Sehested 2014).

Organisatorisk blev der skabt et partnerskab bestående af Fredensborg Kommune, 3B, AB Hørsholm-Kokkedal, Realdania, Lokale og Anlægsfonden og senere også Fredensborg Forsyning, som i fællesskab skulle skabe projektet. Et rådgiverteam bestående af Schønherr og Rambøll blev efter en arkitektkonkurrence valgt til at forestå arbejdet med projektering, implementering og tilhørende borger- og interessentinddragelse (Lund & Sehested 2014).



Figur 1. Oversigt over projektområdet. Tallene i delområder refererer til informationerne i tabel 1 angående demografiske data i det enkelte boligområde.

Tabel 1. Oversigt over antallet af beboere, andel af etniske minoriteter, husstandsindkomst og beskæftigelse i boligområderne i projektområdet og lige udenfor.

Delområde	1	2	3	4	5	Region Hovedstaden
Antal beboere	2.265	726	1.411	1.377	409	1.699.387
% etniske minoriteter	11,4	24,8	22,3	62,1	6,6	15,8
Gennemsnitlig husstandsindkomst	771.341	413.549	412.399	320.536	592.650	513.246
Beskæftigelse i %	70	68	56	48	63	66

Evalueringens formål og metode

Evalueringen har til formål at samle og videreformidle de erfaringer, som skabes i projekt "Klimatilpasning Kokkedal" om proces og organisering med udgangspunkt i selve partnerskabet. Hensigten er, at såvel parterne som andre kommuner skal lære af erfaringerne. Herunder hvad der kendetegner en hensigtsmæssig organisering og en god og effektiv proces i komplekse og multifunktionelle klimatilpasningsprojekter, der tager højde for de udfordringer, den type projekter indebærer. Udfordringerne kan fx være, at der er mange og nogle gange modsatrettede interesser, der skal mødes. At der skal arbejdes tværfagligt. At man skal finde nytænkende, kreative løsninger. At der skal skabes effektive og smidige beslutningsgange, samtidig med at alle relevante partnere og interessenter inddrages. At der skal skabes langvarigt engagement og ejerskab blandt både partnere og interessenter, fordi komplekse projekter tager tid. Og der kan være mange andre udfordringer.

Metodisk indhentes erfaringerne gennem interview med kerneaktørerne. I denne runde er der gennemført 9 interviews i 2018 med følgende personer:

- Thomas Barfoed, direktør, Center for Byudvikling, Miljø og Erhverv, Center for Borgerservice og Digitalisering og Center for Job og Uddannelse sammen med
- Ulla Catrine Brinch, centerchef for Byudvikling, Miljø og Erhverv d. 19. marts.
- Jørgen Dreyer, projektleder, Fredensborg Kommune, d. 21. februar.
- Marianne Andersen, organisationsformand for AB Hørsholm-Kokkedal, 15. februar.
- Jimmy La Cour Petersen, projektleder for AB Hørsholm-Kokkedal, Boligkontoret Danmark sammen med

- Lars Lehmann, forvaltningsdirektør for Boligkontoret Danmark, d. 2. marts.
- Christian Bustrup, projektleder hos boligforeningen 3B, d. 6. marts.
- Ulrik Kuggas, projektleder Schønherr, d. 20. februar.
- Ulrik Lassen, projektleder hos Rambøll, d. 20. februar.
- Henrik Hansen, direktør, Fredensborg Forsyning, d. 15. februar.
- Niklas Winstén, afdelingsleder Kokkedal Skole, d. 19. marts.

Interviewene var semistrukturerede, varede ca. en time og beskæftigede sig med følgende temaer:

- Målopfyldelse og proces: Er aktøren tilfreds med resultatet? Hvad har været godt/svært ved processen?
- Samarbejde: Hvordan har samarbejdet fungeret?
- Læring ind i organisationen: Hvilken kompetenceopbygning er der sket internt i organisationen? Er der noget, aktøren ville have gjort anderledes i bagklogskabens lys?
- Kommunal styring: Hvordan er partnerskabsarbejdet koordineret og kombineret med den daglige forvaltningspraksis? Hvilke kommunale kompetencer har der været behov for?

Det følgende trækker dog i høj grad også på resultaterne fra de to tidligere evalueringsrunder gennemført i henholdsvis 2013/2014 og 2016, hvor der samlet er gennemført 20 interviews med personer fra partnerkredsen, hvor emner som: 1) mobilisering gennem opbygning af en fælles forståelse og gensidig afhængighed, 2) betydningen af forskellige styringsparadigmer i samarbejdsrelationer og 3) løbende koordinering, koordination og fastholdelse af viden i en dynamisk situation er behandlet. Se rapporterne på www.klimatilpasningkokkedal.dk.
Med udgangspunkt i, hvad vi ved fra litteraturen om offentlig styring gennem netværk og partnerskaber, bliver de vigtigste pointer fra alle tre interviewrunder beskrevet, og de vigtigste anbefalinger trukket frem i det følgende.

Rammesætning: Offentlig styring gennem netværk og partnerskaber

Der har i de seneste tre årtier været meget fokus på, hvordan den offentlige sektor i højere grad og med større succes kan inddrage private og frivillige aktører i den offentlige styring. Både med henblik på at øge de forhåndenværende ressourcer, skabe ejerskab til projekter og skabe nye og innovative løsninger på komplekse problemer. Forskellige begreber er blevet brugt i årenes løb, hvoraf de væsentligste er netværksstyring (Sørensen & Torfing 2005; Sehested 2002), offentlige-private partnerskaber (Bovaird 2004; Skelcher 2005) og på det seneste samskabelse (Prahalad & Ramaswamy 2004; Voorberg et al. 2014).

Netværksstyring og partnerskaber har til hensigt at øge samarbejdet mellem forskellige offentlige og private aktører. Formålet er at skabe øget værdi for samfundet gennem nye og bedre løsninger på eksisterende samfundsproblemer såsom klimaforandringer og de afledte effekter heraf (Osborne 2010). I Kokkedal er det, ligesom mange andre steder, oversvømmelser som er problemet. Det nye og innovative er at skabe merværdi ved at håndtere regnvandet på overfladen i form af øgede aktivitetsmuligheder, flere mødesteder og øget social sammenhængskraft.

I offentlig forvaltningsteori skelner man ofte mellem tre styringsparadigmer: Bureaukrati, der er den traditionelle styreform i det offentlige, New Public Management (NPM), som trækker på markedsbaserede tilgange, og så netværksstyring også kaldet New Public Governance. Det er ikke sådan, at et styringsparadigme har afløst det tidligere, men at de forskellige styringsparadigmer anvendes til forskellige elementer af den offentlige styring i samfundet og eksisterer side om side, eller som forskellige "lag" i den offentlige styring (Hartley 2005; Moore & Hartley 2008).

De forskellige styringsparadigmer har hver deres styrker og svagheder, og ikke mindst så hviler de på forskellige normer og forestillinger om, hvad der er godt og rigtigt at gøre. Derfor kan det godt være vanskeligt at kombinere de forskellige paradigmer i praksis. I tabel 2 skitseres nogle af hovedforskellene i de tre styringsparadigmer.

Netværksstyring adskiller sig markant fra de to andre styringsparadigmer på flere punkter. Det gælder ikke mindst forholdet mellem den offentlige aktør og andre, hvor alle anses som ligeværdige i netværksstyring, hvorimod den offentlige aktør er overordnet i et bureaukrati. Netværksstyring er også baseret på gensidighed og tillid, for ellers vil man ikke have den åbne vidensudveksling, som er forudsætningen for at kunne skabe noget nyt sammen. Det står også i kontrast til det upersonlige forhold i både NPM og bureaukratiet, som her anses for forudsætningen for, at alle behandles lige. Det er altså normer, man må forholde sig til, når man begynder at bruge netværksstyring og samarbejdsdrevne partnerskaber til at løse offentlige problemer for at tage nogle potentielle konflikter i opløbet.

Projekt Klimatilpasning Kokkedal er et eksempel på en netværkstilgang, som skal samstemmes med Fredensborg Kommunes almindelige forvaltning, som opererer som et bureaukrati, og Fredensborg Forsyning, som er underlagt en stærk NPM-styring. For slet ikke at tale om boligforeningerne, som skal forholde sig til beboerdemokratier og forretningsordner. Det skaber forskellige udfordringer, som jeg kommer nærmere ind på.

Tabel 2. Oversigt over styringsparadigmer i den offentlige sektor

	Bureaukrati	New Public Management (NPM)	Netværksstyring
Mål	Effektiv og ensartet politik og administration baseret på retsstatens principper om lighed for loven, legitimitet, og objektivitet i forvaltningen.	Reaktion på problemer i bureaukratiet. Forbedre omkostningseffektiviteten og effektiviteten i den offentlige forvaltning.	Reaktion på problemer i bureaukratiet og NPM. Løse komplekse offentlige problemer, forbedre kvaliteten af politik og administration gennem øget interorganisatorisk samarbejde
Effektivitet	Sikres gennem sektorinddeling, hvor specialiserede fageksperter varetager sager og anden opgaveløsning inden for deres ekspertområde.	Sikres gennem fri konkurrence, hvor forskellige serviceudbydere konkurrerer om at løse opgaver bedst og billigst.	Sikres ved at inddrage de rette aktører med den nødvendige viden/ de nødvendige ressourcer for at kunne løse opgaven på nye og bedre måder.
Forholdet mellem politik og administration	Politik og administration er klart adskilt. Den ideelle embedsmand implementerer politik neutralt.	Politik og administration er klart adskilt. Politikere "styrer", og embedsmænd og serviceudbydere "ror".	Politik og administration kan ikke adskilles. Der udøves både politik og administration i tvær-organisatoriske netværk.
Magt og ansvar	Er tydeligt placeret i toppen af hierarkiet gennem den parlamentariske styringskæde. Embedsmænd er ansvarlige over for ledere og professionelle standarder.	Er spredt blandt mange aktører på markedet. Politikere har magt til at skabe rammerne for markedskræfterne. Serviceudbydere er ansvarlige i henhold til kontrakter og målstyring.	Er spredt blandt relativt få deltagerne i styringsnetværk. Ansvarsplaceringen er ofte diffus. Netværksdeltagerne er ansvarlige overfor dem, der berøres af netværkets aktiviteter, over for deres eget bagland og over for hinanden.
Forholdet mellem aktørerne	En central aktør, som er overordnet andre aktører. Distanceret og upersonlig relation.	Principal-agent forhold, hvor den offentlige part er principalen, og private serviceudbydere er agenterne, der agerer i henhold til den fælles kontrakt. Distanceret og upersonlig relation.	Gensidig afhængighed mellem aktørerne i netværk. En tæt relation baseret på tillid.
Centrale normer	Stabilitet og lighed. Alle er og skal behandles lige for loven. Professionelt, objektivt og neutralt embedsværk	Fri konkurrence på markedet. Markedskræfterne regulerer samfundet mest effektivt gennem udbud og efterspørgsel	Gensidighed, tillid og samarbejde. Åben videndeling mellem forskellige aktører skaber muligheder og bedre løsninger
Værktøjer	Love, regler og procedurer	Deregulering, privatisering, konkurrenceudsættelse, mål- og kontraktstyring, benchmarking, fritvalgsordninger	Metastyring gennem rammesætning, skabelsen af fælles fortællinger, fælles meningsdannelse, fælles vidensskabelse, facilitering, forhandling, konflikthåndtering m.m.
Kritik	Langsom og omstændelig sagsbehandling. For stor og indgribende i den enkelte borgers liv. Uegnet til at løse tværsektorielle problemer	Uegnet til services, hvor der ikke er et marked. Overdrevent behov for dokumentation, som skaber mindre tid til at levere en given service	Problematisk i forhold til demokrati og ansvarsplacering. Manglende lighed i forhold til indflydelse

Kilder: (Kjær 2004; Osborne 2010; Klijn & Koppenjan 2016; Koliba et al. 2010; Lerborg 2011).

Konflikter mellem styringsparadigmer er en reel udfordring

Når vi ser konkret på erfaringerne fra Klimatilpasning Kokkedal, er det tydeligt, at de styringsparadigmer, der har været mest udfordrende at kombinere i praksis, har været netværksstyringen og NPM-paradigmet, som Fredensborg Forsyning er underlagt.

De danske spildevandsforsyninger blev udskilt fra kommunerne med vandsektorreformen i 2009, før klimatilpasning for alvor var kommet på dagsordenen. Hensigten med vandsektorreformen og med at omdanne forsyningsområdet til virksomheder var ubetinget at skabe en mere omkostningseffektiv forsyning. Staten mente, at der var for store forskelle på omkostninger til spildevandsafledning og vandforsyning i kommunerne, og at takstmidlerne nogle steder blev brugt på noget, som ikke var direkte tilknyttet vandafledning eller -forsyning. Derfor indførte vandsektorlovgivningen nogle ret stramme rammer til at sikre, at forsyningsselskaberne kun bruger penge på noget, der direkte kan henføres til deres primære formål. For spildevandsselskabers vedkommende er det afledning af spildevand (Ernst & Young 2014).

Samtidig blev der indført en række virkemidler til at øge omkostningseffektiviteten, nemlig benchmarking og prislofter. Det er nødvendigt, da spildevandsselskaber har et naturligt monomol qua den infrastruktur i form af kloakledninger og renseanlæg, som spildevandsafledning kræver. Derfor er det ikke et område, hvor man kan skabe fri konkurrence mellem en række udbydere. Staten træder derfor ind og skaber nogle kunstige 'markedskræfter' igennem benchmarking og prislofter. Det er desuden et system, der kræver, at spildevansforsyningerne hvert år indrapporterer indtægter og udgifter, så statens forsyningssekretariat kan beregne prislofter (Ernst & Young 2014). Man kan derfor sige, at spildevandselskaberne er 'omringet' af lovgivning (Lerborg 2011), der skal simulere frie markedskræfter og sikre, at forbrugerne ikke betaler mere end højst nødvendigt for at få håndteret vand- og spildevandsafledning. Det er nemlig det, der er det primære mål med vandsektorlovgivningen. Det vil sige, at merværdi ved klimatilpasning i form af rekreationsværdi, fysisk opgradering af et kvarter, smukke byrum osv. er fuldstændig betydningsløst for et forsyningsselskab. Det tæller ikke med i deres driftsregnskaber. Derfor må spildevandsselskaber også kun medfinansiere merværdiprojekter, hvis det er en billigere måde at håndtere vandafledningen på end traditionelle kloakrør. Desuden skal man klart kunne sige, hvilke elementer i en løsning der vedrører det vandtekniske, og hvad der vedrører andre funktioner (Andersen 2013).

Den lovgivningsmæssige omringning gør det særdeles vanskeligt for et spildevandsselskab at gå ind i et partnerskab og love en specifik medfinansiering, hvis det ikke er klart, hvor meget vand der skal håndteres, hvornår, hvor og hvordan det skal foregå. Det var præcist det, Fredensborg Forsyning blev bedt om i opstartsfasen. Øvelsen blev desuden gjort endnu vanskeligere ved, at der på det daværende tidspunkt blev arbejdet på en ny bekendtgørelse om rammerne for, at spildevandsselskaber kunne medfinansiere rekreative klimatilpasningsprojekter. Rammer, som derfor var uklare. Da det desuden var et af de første klimatilpasningsprojekter med fokus på merværdi, som blev sat i gang i Danmark, var der heller ingen tidligere erfaringer at trække på.

Ud fra en netværkslogik er det vigtigt, at partnerne kan forpligtige sig til det fremtidige samarbejde, så alle parter kan have tillid til, at der ikke er nogen, der trækker sig ud, og at man kan udvikle løsningerne sammen. Løsninger, som ikke nødvendigvis er prøvet før, og hvor man derfor ikke har data og erfaringer for hverken levetid eller driftsomkostninger – to parametre, der er særdeles vigtige i en NPM-styret investeringslogik.

På den baggrund er det ikke overraskende, at involveringen af Fredensborg Forsyning i partnerskabsprojektet var udfordrende og har krævet både tid, dialog og velvilje at komme i mål med.

Figur 2. I Kokkedal er vandhåndteringen i høj grad blevet koblet med andre funktioner såsom leg og æstetik, som det ses her på anlægget ved Kokkedal Skole. Det er ikke kvaliteter, som har betydning i et spildevandsselskabs beregninger, men det har stor betydning, når man skal mobilisere opbakning til et partnerskabsprojekt.

For Klimatilpasning Kokkedal har det været afgørende, at der var:

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

Kommunal projektleder om samarbejdet med Fredensborg Forsyning:

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

Forsyningsdirektør om samarbejdet:

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

Regeringens seneste forsyningsstrategi lægger på ingen måde op til en opblødning i spildevandsselskabernes vilkår (Regeringen 2016). Derfor er det vigtigt, når kommuner og andre aktører planlægger at lave klimatilpasningsprojekter i samarbejde med spildevandsselskaber, at man sætter sig ind i de givne rammebetingelser. Det er forudsætningen for at kunne skabe et hensigtsmæssigt og respektfuldt samarbejde under de givne betingelser. Der er efterhånden en del erfaringer at trække på nu, hvor der er udført og igangsat en række klimatilpasningsprojekter med fokus på merværdi rundt om i landet.

Også i forhold til bureaukratiet kan der være udfordringer, for hvordan kombinerer man den almindelige sagsbehandling og drift med et partnerskabssamarbejde. Hvilket mandat har en kommunal projektleder egentlig med i partnerskabssamarbejdet? Og hvad betyder partnerskabets aftaler, når tiltagene skal igennem den almindelige sagsbehandling? Hele ideen om at arbejde helhedsorienteret med et område, som er tilfældet i Kokkedal, er i sagens natur ikke let at forene med en sektoropdelt forvaltningsstruktur.

I opstarten var både kommunaldirektør og centerdirektøren opmærksom på dette. De ville gerne arbejde helhedsorienteret, men det måtte ikke gå ud over en stabil kommunal drift. Derfor blev der lagt vægt på den tværsektorielle koordinering i form af en intern projektgruppe. I slutfasen af projektet, hvor anlægsarbejdet blev lavet, var der ikke længere det samme behov for en formel koordineringsstruktur. Det handler om, at opgaven er en anden, og at der er faste procedurer for fx tildelingen af gravetilladelser, udledningstilladelser med mere. Her har den seneste projektleder guidet rådgiverne til de rette grupper i forvaltningen, men ellers ikke blandet sig. Rådgiverne nævner dog, at en stærkere forankring af projektet i fagforvaltningerne og en øget inddragelse af fagmedarbejdere kunne have været til gavn for projektet undervejs. Så havde man tidligere vidst, hvad rammer og kriterier for forskellige tilladelser var og fået bedre kendskab til, hvad der i øvrigt var af planer for stedet.

Direktør om den kommunale organisering

> "Der er stor forskel på, når projektet bliver undfanget og struktureret, og når man når til, at der er en masse opgaver, der skal udføres og følges op på. Der er ikke behov for samme organisering i alle faser."

Der er generelt blevet arbejdet med kulturen i den kommunale forvaltning i løbet af projektets levetid for at styrke evnen til at arbejde mere i samarbejde med eksterne parter og på tværs af fagligheder i kommunen. Der er fokus på at skabe en mere dialogbaseret tilgang til offentlig forvaltning, da det ikke længere er muligt blot at være fagspecialist, når man er i en kommunal forvaltning.

Det gælder ikke mindst i byudviklingsprojekter, hvor man i Fredensborg Kommune specifikt sørger for at få proceskompetencer med i projekterne og i forhold til kommunikation og grafisk formidling af projekter. I praksis kan det dog til tider være vanskeligt, da der kan være nogle helt naurlige interessemodsætninger mellem forskellige fagforvaltninger. Desuden bliver ansvarsfordeling og økonomistyring håndteret inden for de traditionelle hierarkier, hvilket også kan være en barriere for den interne koordinering. Men øvelse gør mester, og jo flere gange man arbejder helhedsorienteret, jo bedre bliver man til det. Man skal dog huske at være opmærksom på den kontekst, man befinder sig i.

Direktør om det kommunale arbejde med at arbejde tværfagligt

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

Et eksempel på en afledt effekt af klimatilpasningsprojektet er, at der er etableret en gruppe, som mødes en gang imellem med kultur- og fritidslivet i Kokkedal og medarbejdere fra socialforvaltningen, hvor der tales om, hvordan byens faciliteter kan bruges.

Figur 3. Gentagne oversvømmelser af Usserød Å var i høj grad med til at skabe politisk opmærksomhed på nødvendigheden af klimatilpasning.

Ledelsesmæssig opbakning er nødvendig

I Kokkedal har der været stor politisk og ledelsesmæssig opbakning til projektet, ikke mindst i de indledende faser. Og det er helt nødvendigt, hvis man skal lykkedes med en helhedsorienteret planlægning, hvor man kobler forskellige mål og hensyn, og hvis man skal lykkedes med partnerskab eller netværk. Det er for det første vigtigt, at der er nogen, der går forrest for at mobilisere interesse fra andre parter og viser, at man vil projektet og ideen. Desuden er det vigtigt for medarbejderne at have ledelsesmæssig opbakning, så man får tid og ressourcer til at lægge den nødvendige indsats i partnerskabelsen. For det tager tid og ressourcer at skulle samarbejde og koordinere med mange parter (Taylor et al. 2012; Meijerink 2013). Endeligt er det vigtigt med ledelsesmæssig støtte, når man eventuelt er nødt til at sætte igangværende projekter i området i bero, hvis de skal kobles til det helhedsorienterede projekt. Her vil man uvægerligt møde modstand. Hvad er så grunden til, at den ledelsesmæssige opbakning til projektet i Kokkedal blev skabt?

For det første oplevede borgmesteren oversvømmelserne i 2010 på helt tæt hold og var selv med til at hjælpe folk ud af deres huse under oversvømmelsen. Men der blev også arbejdet med at skabe politisk opbakning mere bredt bl.a. ved at tage på studietur, hvor man kunne se, hvordan vandhåndtering kunne bruges som en ressource i praksis. Det har skabt et fælles videngrundlag, der har gjort det lettere at skabe en fælles politisk vision for Kokkedal. Det sikrer en mere langtidsholdbar opbakning, end en enkeltstående oversvømmelse kan gøre alene. Endelig blev opbakningen fra de to fonde anset som en blåstempling af projektet politisk og har også givet en større økonomisk frihed til at være ambitiøs med projektet.

Selvom det er vigtigt med opbakning i hele projektets levetid, er det vigtigst under opstarten, og når der indtræffer kriser, som skal håndteres. Når alle parter er enige om, hvor projektet skal hen, hvad der skal hægtes på, og hvad der ikke skal med, så er det ikke helt så nødvendigt med politisk og ledelsesmæssig støtte, som det er, når rammer, mål og midler skal forhandles på plads eller kommer til diskussion igen. I Kokkedal har der også været stor forskel på, hvor stor opmærksomhed projektet har fået politisk og ledelsesmæssigt i de forskellige faser. I opstarten var der stor opmærksomhed, og der blev nedsat en intern styregruppe til at sikre koordinering på tværs af forvaltninger på ledelsesniveau. Der var også en projektgruppe, der arbejdede med at få skabt konkurrenceprogram og få projektet godt i gang, og projektet havde stor politisk bevågenhed. Senere i projektet, da rammerne var fastlagt, var der ikke længere det samme behov for intern koordinering. Det var ikke så mange andre end projektlederen, der arbejdede med projektet i den kommunale forvaltning, men han arbejde til gengæld udelukkende på projektet og brugte meget tid på partner- og interessentdialog. I slutfasen, hvor anlægsarbejdet var godt i gang, kom der en ny projektleder, der i højere grad havde fokus på at få afsluttet tingene og bundet de sidste løse ender.

Ledelsen skal tilpasses opgaven – og ikke omvendt

De amerikanske forskere Chris Ansell og Alison Gash har undersøgt, hvilken form for ledelse der er befordrende for offentlig styring gennem netværk og partnerskaber. Her er det vigtigt at kunne facilitere og skabe gode rammer for samarbejde. De har fundet frem til tre typer af ledere, som gør dette på forskellige måder: forvalteren, mediatoren og katalysatoren (stewards, mediators, catalysts) (Ansell & Gash 2012).

Forvalteren skaber rammerne for samarbejdet og sikrer, at det bevarer integritet ved at sikre, at alle relevante interessenter inddrages, at der er transparens og åbenhed i processen, at der er fremdrift, men også ved at holde deltagerne fast på, hvad man er gået ind i samarbejdet med af forventninger og mål. Det er en vigtig ledelsesform, når man skal opbygge og fastholde tillid både internt i samarbejdet og i forhold til omverdenen (Ansell & Gash 2012).

Mediatoren arbejder for at håndtere interessemodsætninger, løse op for konflikter, og har fokus på opbygningen af gode relationer i partnerskabet eller netværket. En vigtig kvalitet ved en mediator er, at vedkommende opfattes som neutral, uden særinteresser og som ærlig i omgangen med alle parter. Man må ikke vælge side i en konflikt, men skal få parterne til at mødes på lige vilkår. Desuden skal man være i stand til at tale alle parters 'sprog', dvs. man skal ville sætte sig ind i de andres situation. Hvis samarbejdet er i krise, kan en mediator også arbejde for at tydeliggøre allerede opnåede resultater og fordele ved samarbejdet hidtil – og selvfølgelig også det fremadrettede potentiale (Ansell & Gash 2012).

Katalysatoren er mere optaget af resultaterne og indholdet af diskussionerne end mediatoren. Katalysatoren har fokus på at se og anskueliggøre, hvordan samarbejdet kan skabe merværdi. Katalysatoren ser muligheder, hvor ingen andre lægger mærke til dem eller blot ser barrierer, og er i høj grad med til at drive innovation. Han/hun er god til at skabe produktive fortællinger om en situation og rammesætte projektet, så alle kan se den fælles værdi og muligheder i at samarbejde (Ansell & Gash 2012).

I Kokkedal har der været tre kommunale projektledere, der på hver sin vis har udfyldt de nævnte tre ledelsesfunktioner. Den første var især katalysatoren, der formåede at rammesætte processen så både kommune, fonde og boligforeningerne kunne se værdien i at gå sammen. Det var ham, der havde blik for, at boligforeningerne stod overfor

en bygningsrenovering, og at det med fordel kunne kobles til klimatilpasning.

Den anden projektleder arbejdede langt hen ad vejen som mediator og havde meget fokus på at opbygge og fastholde gode relationer i partnerkredsen og blandt interessenterne i området, at få fundet løsninger på reelle og potentielle konflikter og få inkluderet bredt i området. Han var også med til at få løst op for de udfordringer, der var med involveringen af Fredensborg Forsyning, hvor forsyningsdirektøren netop fremhævede, at han var i stand til at tale deres 'sprog'.

Den tredje projektleder var i højere grad forvalteren, der så det som sin rolle at få afsluttet projektet og sikre, at indgåede aftaler blev overholdt, og at der var fremdrift. Han påtog sig ikke på samme måde som sin forgænger en mæglerrolle.

De kommunale ledere, der er interviewet både i 2014 og i 2018, var også meget opmærksomme på, at forskellige faser i projektet har krævet og kræver forskellige ledelseskompetencer. Derfor kan det også være nødvendigt at skifte projektleder undervejs, for at sikre sig, at man kommer i mål med projektet, selv om det selvfølgelig også har ulemper i form af et uundgåeligt tab af viden. Man skal også være opmærksom på, at projektlederen ikke får for mange roller og både skal være samarbejdspart, facilitator og myndighed. Det kan være endda meget svært at håndtere.

Det er altså en pointe, at projektledelsen skal tilpasses projektets mål, kontekst og opgaver og ikke omvendt. Nogle af de opgaver, som følger med netværks- og partnerskabstilgangen, er at opbygge og fastholde tillid, at håndtere interessemodsætninger og konflikter og se de muligheder, der er for at skabe fælles værdi.

For rådgiverne kan der dog, ud over et tab af viden ved skift af projektleder, være et problem, hvis en udefrakommende projektleder ikke er tilstrækkeligt forankret i kommunen. Særligt når man bagefter skal have sagsbehandlet enkeltdele af projektet, er det en fordel, hvis der er en relation mellem projektet og fagforvaltningerne. Så har man en platform at tale om sagerne fra, og så har projektlederen også mandat til at stå inde for de fælles løsninger. Det kan også opleves problematisk, hvis skiftende projektledere tager et meget forskelligt ansvar, så der bliver skabt uklarhed om rollen, eller at kommunikationsform og frekvens skifter drastisk.

På rådgiversiden, har der også været uklarhed i forhold til, hvordan man forstår rollen. I hvert fald er der meget forskellige opfattelser i partnerkredsen af, hvad det vil sige at være hovedrådgiver, og hvor styrende man skal være, og hvad man har ansvaret for. Også rådgiverne selv har til tider været i tvivl om, hvad deres rolle skulle være, fx når de forskellige kommunale projektledere har haft en meget forskellig tilgang til deres rolle, og hvilket ansvar de havde.

Det kan derfor anbefales at have eksplicitte forventningsafstemninger til hinanden undervejs, og ikke mindst når der sker forandringer i deltagerkredsen i både partnerskaber og hos rådgivere.

Samskabelse

Samskabelse er et begreb, som er blevet stærk udbredt i de senere år, og som følger i fodsporene på netværksstyringen. Det handler om at skabe noget nyt sammen på tværs af offentlig og privat, og ofte handler det om nye former for borgerinddragelse og frivillighed. Begrebet er dog også relevant i forhold til klimatilpasning Kokkedal, hvor den nye måde at håndtere regnvand på skulle skabes i et partnerskab. Samskabelse adskiller sig fra samarbejde ved, at der er fokus på at skabe noget nyt, altså på samarbejdsdrevet innovation (Lund 2018). Det har også været helt centralt for projektet og partnerskabet i Kokkedal.

For at samskabelse og netværksstyring lykkes, er der forskellige aspekter, det er vigtigt, man er opmærksom på: Der skal opbygges tillid, en fælles forståelse af mål og midler og en følelse af gensidig afhængighed mellem partnerne, så man er villig til at dele ressourcer og viden. Antagelsen er nemlig, at det er i mødet mellem forskellige

vidensfelter, at noget nyt og spændende kan skabes. Så hvis ikke man opnår en relation, hvor man åbent kan dele viden og ressourcer, er det usandsynligt at man kommer til at skabe nye og bedre løsninger på komplekse problemer (Blomqvist & Levy 2006; Kickert et al. 1997; Klijn 2010).

Samskabelse er frivilligt for alle parter. Derfor det afgørende for en positiv deltagelse, at alle kan se sig selv i de fælles målsætninger og kan have en forventning om, at man får noget ud af at investere tid og ressourcer. Det er en løbende proces – Niels Akerstrøm Andersen taler om partnerskabelse i stedet for partnerskaber, da en indgåelse i et partnerskab i princippet er 'et løfte om et fremtidigt løfte' (Andersen 2006). Pointen er, at man hele tiden gennem dialog skal være opmærksom på, om alle parter faktisk føler, at de indledende forventninger til samskabelsen kan blive indfriet. Også når forudsætningerne for de enkelte parter ændres, fx når der kommer nye projektledere, beboerbestyrelser skifter sammensætning, der kommer en anden borgmester, eller hvad der ellers kan ske af forandringer. Det er altså ikke klaret med at skabe fælles forståelse og en fælles fortælling i de indledende faser. Det er noget, der skal holdes ved lige hele projektets levetid gennem konstant kommunikation og koordination.

En vigtig parameter er desuden, at der opleves at være ligeværdighed og gensidig respekt mellem partnerne (Sehested 2002). Det kan undermineres, hvis ikke alle partner får samme information som andre, eller hvis nogen altid nævnes først, eller omtales og takkes mere for deres deltagelse.

Opbygning af fælles forståelse og gensidig afhængighed er afgørende

I opstartsfasen lykkedes det i høj grad at skabe en fælles fortælling i partnerkredsen og styregruppen om, hvad målet med klimatilpasningsprojektet var, nemlig at skabe en ny fortælling om Kokkedal og vende, hvad der blev opfattet som en negativ spiral. Der var en enslydende fælles opfattelse blandt styregruppemedlemmerne af, at det har betydning, at man kan tale om Kokkedal i en ny sammenhæng, nemlig som stedet for Danmarks største klimatilpasningsprojekt frem for det noget mere negative billeder, der havde tegnet sig i medierne.

Et relevant begreb er her begrebet 'storyline', der kan defineres som "skabende udsagn, som skaber relationer mellem emner, som hidtil har været uden tilknytning til hinanden" (Hajer & Wagenaar 2003, p.104). Funktionen af en storyline er, at forskellige aktører kan passe egen viden og erfaring ind i den fælles fortælling og se sig selv i en fælles målsætning. En storyline, eller en fælles fortælling om man vil, kan altså være med til at mobilisere interesse for at projekt og bygge bro mellem forskellige fagligheder og mellem forskellige interessenter. Det kan også være et middel til at komme videre, når man støder ind i interessemodsætninger mellem partnerne. Den fælles fortælling er det, der kan få folk til at se tingene fra et mere overordnet perspektiv og blive mindet om en fælles målsætning. I Kokkedal er det overordnet lykkedes godt at skabe en sådan storyline.

En stærk fælles fortælling kan også være med til at minde partnerne om, at de har brug for hinanden og hinandens ressourcer for at kunne opnå de fælles målsætninger.
En erkendelse af gensidig afhængighed er vigtigt for at fastholde alles vilje til samarbejde, også når det er svært og konfliktfyldt. I Kokkedal er der en erkendelse blandt partnerne om, at man har nået meget mere sammen, end man ville have nået hver for sig. Til tider i en proces kan der ligge en opgave i, at formidle til sig selv og hinanden, at man faktisk kan komme længere ved at samarbejde end uden.

Behovet for koordinering og kommunikation kan ikke undervurderes

I et hvert samarbejde er evnen til kommunikation og koordinering essentielt. Jo flere parter der er, og jo mere kompleks opgaven er, jo vigtigere er det. Og her har de fleste oplevet en mangel i Klimatilpasning Kokkedal. For det har været en både omfattende og kompleks opgave, og meget er lavet om og justeret undervejs. Ikke alle oplever at have været tilstrækkeligt inde over beslutningsprocessen, at være blevet informeret i tilstrækkelig grad, eller at der har været tilstrækkelig klarhed i de udmeldinger, der er kommet. Når man spørger til, hvad det sværeste eller værste i processen har været, så handler alle svarene om utilstrækkelig kommunikation og koordinering fra de andre parter i projektet i form af aftaler, der ikke er overholdt, manglende opfølgning på aftaler, manglende klarhed fra bygherregruppen m.m.

Figur 4. Isflagehaven er et af de nedslag, der får ros af alle parter. Stedet er blevet meget mere åbent, indbydende og smukt, end det var før projektet.

Alle parter mener, at det ville have været en fordel at have en bygherrerådgiver eller en eller anden form for fællessekretariat til at hjælpe med at skabe en mere overordnet koordinering. Det er også det, de anbefaler andre. Det kan spare alle parter for megen frustration hen ad vejen. Det handler ikke kun om koordinering, men også om at der er nogen, der tager teten i projektet og sætter en klar retning.

Koordinering og kommunikation kan nærmest ikke undervurderes. Særligt når der er tale om et geografisk stort område med mange parter, hvor der kan gå noget tid mellem, man ser den enkelte part, hvor meget kan have ændret sig undervejs. I Kokkedal, som i mange andre langvarige projekter, har koordinering og kommunikation også været udfordret af medarbejderudskiftninger både hos rådgivere og bygherrer. Mange af de mere uformelle aftaler forsvinder med personerne. Derfor er det vigtigt, at fastholde vigtige aftaler skriftligt, og at der tages ansvar for at følge op på aftaler og for at kommunikere ændringer til alle parter.

Oplevelsen af ligeværdighed og gensidig anerkendelse hjælper processen på vej

Anerkendelse er et alment menneskeligt behov. Det gælder måske i endnu højere grad, når man repræsenterer nogle andre. Når man går ind i et partnerskab eller samarbejde som repræsentant for sin organisation, som deltager frivilligt for at skabe noget nyt til gavn for alle parter, er det vigtigt, at det bliver italesat udadtil i forhold til omverdenen og indadtil i forhold til baglandet. Det er vigtigt, at ens velvillige deltagelse ikke bare tages for givet af de andre parter. I Kokkedal var det problematisk i starten, at Fredensborg Forsyning fik status af observatør i styregruppen og dermed blev italesat som mindre vigtig end de øvrige partnere. Det har betydning for motivationen, når man formelt bliver frataget retten til indflydelse, Det hjalp ikke på en i forvejen vanskelig dialog om, hvordan forsyningsselskabet bedst kunne inddrages (se ovenfor). Der blev dog rettet op på den formelle ligeværdighed undervejs. Også et af boligselskabernes repræsentanter følte til tider, at de ikke fik anerkendelse efter fortjeneste, når der blev holdt taler, hvor projektet blev omtalt, og i den lokalpolitiske dialog. Og det er ærgerligt, for det er en meget let metode til at styrke deltagernes motivation og lyst til at være positive medspillere i en samskabelsesproces. Det handler blot om at huske at nævne alle dem, der rent faktisk bidrager, når man omtaler projektet, og huske på den gensidige afhængighed. Kommunens projektleder siger da også:

> "Jeg tænker tit på at give anerkendelse til dem, der har bidraget. Det, der er særegent ved dette projekt, er, at den almene boligsektor i den grad har været med til at løse et problem, de ikke selv var berørt af. De blev ikke berørt af den primære problemstilling, men valgte at gå ind i det alligevel, fordi de kunne se fordele i at løfte området."

I styregruppen var der dog også hele vejen igennem en positiv oplevelse af netop at blive set som nødvendig og vigtig og blive lyttet til på lige fod med alle andre, hvilket bidrog til at der generelt er en positiv oplevelse af samarbejdet i det forum.

Målopfyldelse – er der skabt noget nyt?

Alle interviewede parter er glade for det endelige projekt og synes, man har nået målene om at give en anden fortælling til Kokkedal, og også at projektet er noget særligt og anderledes i forhold til mange andre projekter. Der opleves også stor interesse for at se projektet, så på den front opleves projektet som en klar succes. Der er også stor tilfredshed med, hvordan områder og pladser bliver brugt og er langt mere i brug end tidligere.

Rådgiverne er glade for, at den oprindelige idé om at vise vandets vej er bibeholdt på trods af mange ændringer, og er også glade for, at det er lykke-

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

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

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

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

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

des at skabe nogle tværfaglige løsninger, der integrerer byudvikling og vandhåndtering, hvilket de tilskriver deres meget tætte samarbejde i rådgiverteamet.

Kokkedal Skole en glade for, at børnene især bruger bølgepladsen rigtig meget og også de andre pladser. De tror dog ikke, de får så meget undervisning ud af det, som håbet, men det handler også om, hvad man må bruge vandet til.

Der er enkelte ting, som boligforeningerne er utilfredse med, såsom et bassin der ikke er tørt, selvom det burde være det, nogle pæle der ikke er som forventet, men overordnet synes de, at projektet har givet området et stort løft. Og området ved ådalen bruges meget.

Hvorvidt det for alvor gør en forskel for området socialt må man vente og se, men det er klart forventningen blandt alle de interviewede.

Det, der mangler nu ifølge flere af de interviewede, er at få kommunikeret bredt om projektet, så man får høstet frugterne af arbejdet og får sat gang i den imageforandring, alle parterne her drømt om.

En repræsentant for et boligselskab siger:

> "Nu mangler vi at få informeret massivt ud over projektet. Det er et kanongodt eksempel på, hvordan man har omdannet et helt boligområde. Der mangler, at der er en, der tager ansvar for at få den gode historie ud over rampen. Projektet viser, at man kan ændre et område markant på kort tid. Vi har ikke fået nok ud af det endnu kommunikationsmæssigt, men det kan nås endnu."

Hvad kan vi lære af Klimatilpasning Kokkedal?

Klimatilpasning Kokkedal er et af de største arealer, hvor man har kombineret klimatilpasning med byudvikling i Danmark, og partnerne er rigtig glade for resultatet. Det er et godt eksempel på, hvordan en helhedstilgang og samarbejde på tværs af aktørgrupper kan være med til at løfte en hel bydel. Det har også været en langvarig, omfattende og kompleks proces, hvor forskellige interesser, forskellige styringslogikker og forskellige hensyn skulle mødes. Det har været udfordrende undervejs.

Nogle af de væsentligste parametre for, at det er lykkedes at få gennemført projektet, er en stærk politisk og ledelsesmæssig opbakning. Det er nødvendigt for at få integreret flere funktioner, og dermed fagområder, i en samlet løsning. Det er også afgørende for, at medarbejderne har den fornødne tid og det fornødne mandat til at indgå i samarbejdet. For det kræver begge dele.

Det er lykkedes at skabe en stærk fælles fortælling i partnerkredsen, som partnerne har set sig selv i og ønsket skulle lykkedes. Den har hjulpet i forhold til at håndtere de interessemodsætninger og gnidninger, der uvægerligt kommer i den type opgaver.

Og det er også langt hen ad vejen lykkedes for kommunen at få de rette ledelseskompetencer i spil i de rette faser, indledende med en katalysatortype, som formåede at se muligheder i at koble klimatilpasning med byudvikling og kombinere klimatilpasning med boligselskabernes renoveringsprojekter. Det har været medvirkende til, at projektet overhovedet er kommet op at stå. Dernæst blev der ansat en mediatortype, hvilket var nødvendigt for at få samarbejdet til at fungere, og endelig en projektleder, der i forhold til at sikre fremdrift og holde parterne fast på indgåede aftaler, er trådt ind i en forvalterrolle.

Men der har også været udfordringer, man kan lære af: For det første har det været meget tydeligt, at det er en udfordring at kombinere en så stram NPM-styring, som spildevandsselskaberne er underlagt, med netværksstyringen, hvor det er tanken at tingene udvikles undervejs. Derfor kan det være vanskeligt at leve op til det detaljeringsniveau, som en spildevandsforsyning har brug for. Hvis man skal have et konstruktivt samarbejde i den situ-

ation, er det afgørende, at parterne er opmærksomme på og har sat sig ind i de rammer og begrænsninger, der er. Både så man ikke stiller krav til hinanden, som ikke lovligt kan opfyldes, og så alle parter føler sig respekteret.

Dernæst har der været udfordringer med at sikre tilstrækkelig overordnet styring, koordination og kommunikation. I bagklogskabens lys er alle parter enige om, at der burde have været en bygherrerådgiver eller end anden form for overordnet organisering for at sikre, at de tre bygherrer var enige om retningen på projektet, prioritering af formål med mere. Det kunne også være med til at sikre, at der blev samlet op på løse ender, at diskussioner hurtigere blev afklaret, at kommunikationen gik mere smidigt, og at aftaler bliver indgået rettidigt og overholdt, så alle parter kunne føle sig trygge.

For det tredje har alle parter ikke altid følt, at de har fået den anerkendelse, som deres deltagelse har berettiget til, hvilket man kunne have været mere opmærksom på.

En væsentlig udfordring for projektet har også været et utilstrækkeligt forarbejde, særligt i forhold til de hydrologiske forhold, hvor meget vand der var, strømningsveje med mere, men også i forhold til at skabe en klarere rammesætning af, hvilke hensyn og funktioner, bygherrerne synes, var vigtigst.

Anbefalinger

Opstartsfasen

- Det er en god idé for alle, der skal i gang med at løse et komplekst problem, at bruge tid på at se problemet i et strategisk perspektiv. Hvordan hænger problemet sammen med det øvrige byliv? Hvilke mål har vi for byudviklingen her? Hvordan kan en løsning bidrage til de/det mål? Hvilke muligheder for integrerede løsninger giver det? Hvilke interessenter kan være relevante at inddrage? Hvilke fagligheder og kompetencer er relevante at inddrage? Inddrag dem!
- De fleste bliver motiverede af at være en del af at opnå et større strategisk mål, og den tværfaglige, integrerede tilgang giver bedre løsninger. Desuden har men bedre muligheder for at opnå ekstern finansiering, når man går flere sammen om at opnå strategiske mål.
- For en kommune skaber det politisk og ledelsesmæssig opbakning at have eksterne partnere og ekstern finansiering, som man "skylder, at projektet bliver en succes", når de bidrager til at løfte en kommunal udfordring. Det har betydning, når tingene kommer ind i en kommunal hverdag.
- Brug tid på at tale om de overordnede mål. Og prioriter målsætningerne. Hvad er det, man gerne vil opnå? Hvad er det vigtigste? Det skaber en rammesætning, som gør det lettere at vide, hvilke fagligheder der skal inddrages, og være specifik i forhold til, hvorfor alle parter er relevante og vigtige i projektet. Hvis man kan det, skaber man fra start motivation og en positiv indstilling til at være med.

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

- Lav et grundigt forarbejde – hellere en forundersøgelse for meget end en for lidt. Det sparer tid, penge og frustrationer på den lange bane.
  - Husk driften og få driftshensyn med ind i planlægningen fra start.
  - Vær bevidst om at få vandet op på overfladen ikke kun er spændende, men også indeholder nogle problemstillinger, man bør have øje for fra starten

Organisering og samarbejde

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

- Når der opstår tvivl, uenighed og konflikt, så tal åbent om det med det samme og forsøg at find en løsning i fællesskab. Det er naturligt og helt i orden, at parterne har forskellige interesser og succeskriterier. Hvis man kender og forstår dem, er det lettere at håndtere. Her er det godt at kunne falde tilbage på, at man er enig om, hvor man overordnet vil hen med projektet.

- Tal sammen jævnligt og vær sikker på, at alle ved, hvad deres rolle er, og hvad de skal. Så ved man, hvad der sker, og der er ikke nogen, der arbejder ud af en tangent. Det skaber tryghed.

- Respekter hinandens faglighed og vær åben over for hinandens ideer. Det er nødvendigt for at nye ideer opstår.

Ekstern kommunikation

- Vær opmærksom på og anerkend hinandens bidrag ved enhver lejlighed. Så føler alle sig som værdsatte medspillere.

- Få fortalt de gode historier og høst frugterne! De gode historier inspirerer, motiverer og skaber lokal stolthed.

Litteraturliste

- Andersen, C.A.M., 2013. Rekreativ klimatilpasning. Samarbejde mellem kommune og spildevandsforsyninger. Københavns Universitet.
- Andersen, N.Å., 2006. Partnerskabelse, København: Hans Reitzel.
- Ansell, C. & Gash, A., 2012. Stewards, Mediators, and Catalysts: Toward a Model of Collaborative Leadership Stewards, mediators, and catalysts: Toward a model of collaborative leadership 1. , 17(171).
- Blomqvist, K. & Levy, J., 2006. Collaboration capability–a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. International Journal of Management Concepts …, 2(1), pp.31–48.
- Bovaird, T., 2004. Public–Private Partnerships: from Contested Concepts to Prevalent Practice. International Review of Administrative Sciences, 70(2), pp.199–215. Available at: http://ras.sagepub.com/content/70/2/199.short [Accessed December 16, 2014].
- Ernst & Young, 2014. Vandsektorloven. Lovsamling 2015, Available at: http://www.ey.dk/Publication/vwLUAssets/EY_-_Vandsektorloven/$FILE/Lovsamling2015-Vandsektorloven.pdf.
- Hajer, M. & Wagenaar, H., 2003. Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hartley, J., 2005. Innovation in governance and public services: Past and present. Public Money & Management, 25(1), pp.27–34. Available at: isi:000226457000006.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M., 1997. Managing Complex Networks. Strategies for the public sector W. J. M. Kickert, E. H. Klijn, & J. F. M. Koppenjan, eds., London: Sage Publications Ltd.
- Kiib, H. & Marling, G., 2013. Byliv. Evaluering af byliv og arkitektur i Kokkedal 2013, Available at: file:///C:/Users/hbm853/Downloads/Evaluering af byliv og arkitektur.pdf.
- Kjær, A.M., 2004. Governance, Cambridge: Polity Press.
- Klijn, E.-H., 2010. Trust in Governance Networks: Looking for conditions for innovative solutions and outcomes S. P. Osborne, ed. , (17), pp.303–321.
- Klijn, E. & Koppenjan, J.F.M., 2016. Governance Networks in the Public Sector, Oxon and New York, NY: Routledge.
- Kokkedal, K., 2012. Et demografisk blik på Kokkedal, Kokkedal. Available at: https://www.yumpu.com/da/document/view/18342163/et-demografisk-blik-pa-kokkedal-fredensborg-kommune.
- Koliba, C., Meek, J.W. & Zia, A., 2010. Governance Networks in Public Administration and Public Policy, Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group. Available at: https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=aWDMBQAAQBAJ&pg=GBS.PP1 [Accessed September 24, 2015].
- Lerborg, L., 2011. Styringsparadigmer i den offentlige sektor, København Ø: Jurist- og Økonomforbundets forlag.

- Lund, D.H., 2018. Co-creation in urban governance - from inclusion to innovation. Scandinavian Journal of Public Administration, 22(2), pp.27–41.

- Lund, D.H. & Sehested, K., 2014. Klimatilpasning Kokkedal. Proces og Organisering. Evalueringsnotat 1, Frederiksberg C.

- Meijerink, S., 2013. What kind of leadership do we need for climate adaptation? A framework for analyzing leadership objectives, functions, and tasks in climate change adaptation. Environment and Planning C: Government and Policy, 31, pp.240–256. Available at: http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1068/c11129 [Accessed July 7, 2017].

- Moore, M. & Hartley, J., 2008. Innovations in governance. Public Management Review, 10(1), pp.3–20.

- Nordsjællands politi, 2014. Lokalt trusselsbillede (SUB-vurdering), Available at: https://www.fredensborg.dk/Files/Files/Bilag/Udvalget for Byrum og Boligsocial indsats (SysId=93)/2015/marts/04-03-2015/Open/4507578E3.PDF.

- Osborne, S.P., 2010. The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance, London and New York, NY: Routledge.

- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V., 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal of interactive marketing, 18(3), pp.5–14.

- Regeringen, 2016. Forsyning for fremtiden. - En forsyningssektor for borgere og virksomheder, Available at: http://efkm.dk/media/7348/forsyning_for_fremtiden_september_2016.pdf.

- Sehested, K., 2002. Netværksstyring i byer. Hvad med planlægningen og demokratiet? , p.

- Skelcher, C., 2005. Public-Private Partnerships and Hybridity. In E. Ferlie, L. E. J. Lynn, & C. Pollit, eds. The Oxford handbook on Public Management. Oxford & New York, NY: Oxford University Press, pp. 347–370.

- Sørensen, E. & Torfing, J., 2005. Netværksstyring, Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

- Taylor, A., Cocklin, C. & Brown, R., 2012. Fostering environmental champions: A process to build their capacity to drive change. Journal of Environmental Management, 98, pp.84–97.

- Voorberg, W.H., Bekkers, V.J.J.M. & Tummers, L.G., 2014. A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. Public Management Review, May 31, 2, pp.1–25.

-

KLIMA TILPASNING
KOKKEDAL