

# Collective Impact

## - vejen til en bedre brug af det åbne land?

Af Ane Kirstine Aare, Helle Henriksen, Mathias Rudolph og Lotte Ruegaard Petersen, TekSam, Roskilde Universitet

I Danmark er der behov for bedre brug af det åbne land. I en situation, hvor de mange interesser i arealanvendelsen tilsammen overstiger den plads, der er til rådighed, bør planlægningen være i stand til at prioritere og varetage de mange interesser, herunder både jordbrug, natur, miljø, rekreativitet, beboelse mv. Dette skal ske på en meningsfuld, effektiv og demokratisk måde. Netop denne udfordring har pilotprojektet *Bedre brug af det åbne land* stillet sig for at løse. Gennem et kandidatprojekt på TekSam - Miljøplanlægning på Roskilde Universitet har vi undersøgt og analyseret metoden Collective Impact som en arbejdstilgang, der i pilotprojektet *Bedre brug af det åbne land* skal muliggøre en multifunktionel jordfordeling i det åbne land. De sociale og miljømæssige problemer, som må håndteres af planlægningen af det åbne land, er karakteriseret ved en høj grad af kompleksitet, hvorfor der er behov for nye metoder, der kan håndtere det komplekse, skabe forandringer og finde løsninger dér hvor andre metoder ikke længere rækker.

Collective Impact arbejdsmetoden er udviklet af organisationen Foundation Strategy Group. Formålet er at gøre op med organisationers hidtidige isolerede arbejde og fremme tværsektorielt samarbejde gennem fem guidende principper. Metoden er således særligt anvendelig, når mange interesser skal mødes om en fælles løsning. Realdania afprøver metoden i Danmark som initiativtager for pilotprojektet *Bedre brug af det åbne land*. Målet for pilotprojektet er både at skabe erfaringer med den samarbejdsdrevne metode samt facilitere en multifunktionel jordfordeling i de tre projektkommuner: Jammerbugt Kommune, Skive Kommune og Ringkøbing-Skjern Kommune. Konsulentvirksomhe



den Orbicon indgår i projektet som jordfordelingsplanlæggere og leder forhandlingerne med lodsejerne om den konkrete jordfordeling. Endeligt er en forskergruppe bestående af forskere inden for forskellige videnskabelige fagområder tilkøbt projektet for at måle på effekterne af den multifunktionelle jordfordeling.

Som et centralt led i vores empiriindsamling har vi været i dialog med en række af pilotprojektets primære aktører. Herunder bør nævnes sekretariatsleder Helga Grønnegaard, de tre projektledere samt andre involverede i de tre kommuner, medarbejdere fra Orbicon, samt en repræsentant fra KL i arbejdsgruppen. Derudover har vi som led i projektet deltaget i Teknologirådets folketingshøring om multifunktionalitet i det danske landskab.

Collective Impact er én blandt mange tilgange indenfor planlægning, som sigter mod en større inddragelse af flere aktører. Derfor bygger undersøgelsen på en teoretisk forståelse af de kommunikative og dialogbaserede planlægningsteorier med afsæt i Jürgen Habermas' teori om kommunikativ handlen. Dertil er der i projektet anvendt litteratur om multifunktionalitet i det åbne land, herunder de tre kommuners forståelse af og ønsker til multifunktionaliteten ud fra deres procesplaner. For at kunne analysere Collective Impact metoden har vi anvendt litteratur fra Foundation Strategy Group, hvori metoden og dens principper er præsenteret i dens oprindelige amerikanske kontekst. Principperne analyseres i samspil med den indsamlede empiri fra de forskellige interviews og møder, for at få en forståelse af, hvordan metoden adapteres og anvendes af de forskellige aktører i pilotprojektet. Ligeledes har vi anvendt litteratur fra sekretariatet, hvori deres forståelse af meto-

den fremgår. For at nuancere metoden og diskutere den i en dansk kontekst har vi anvendt litteratur fra professorerne Jacob Torfing og Eva Sørensens forskning om samarbejdsdreven innovation i den offentlige sektor.

Vores analyse af den indledende fase i pilotprojektet finder for det første, at der generelt hersker en stor opbakning og høje forventninger til pilotprojektet blandt de involverede aktører. Dette er i sig selv en succes og viser, at parterne føler sig inddraget og godt klædt på - både i forhold til at arbejde med en ny metode som Collective Impact, og i forhold til at få gennemført den multifunktionelle jordfordeling. Men det dobbelte fokus på både en ny arbejdsmetode og et nyt værktøj til forandringer i det åbne land kan samtidig risikere at være pilotprojektets svaghed. Undersøgelsen finder, at der blandt projektets parter eksisterer forskellige opfattelser af det egentlige mål med pilotprojektet. Det manglende fælles mål kan på sigt risikere at splitte aktørerne og i sidste ende mindske det længerevarende outcome af hele pilotprojektet. Vi ser i den forbindelse ligeledes Orbicons mæglende rolle som en symptombehandling på et mere grundlæggende problem: Nemlig at der er gnidninger og til tider en kløft i mellem kommunen og det lokale niveau, herunder lodsejerne. Argumentet for at kommunen ikke er med ude ved lodsejerne i forbindelse med jordfordelingsprocessen, går på, at processen vil forløbe mere gnidningsfrit, da tidligere erfaringer viser, at kommunens tilstedeværelse kan have en negativ effekt. Vi ser ikke at denne eksterne aktør løser - omend muligt forværrer - de spændinger og kommunikationsbarrierer, der eksisterer mellem kommunen og lodsejerne.



En anden væsentlig pointe er nemlig, at Orbicon ikke længere vil være en del af pilotprojektet, så snart den konkrete jordfordeling har fundet sted i foråret 2018. Herefter vil det være kommunen, der igen skal overtage den direkte kontakt, hvilket kan skabe forvirring og manglende sammenhæng i lokalbefolkningens opfattelse af forløbet. Vi anerkender dog, at selve jordfordelingen kræver erfaring og ekspertise, men mener at dette kunne løses enten ved kommunens tilstedeværelse i selve forhandlingerne med lodsejerne eller ved ansættelse af en landinspektør i kommunen. Ideelt set finder vi derfor, at kommunen gennem hele projektfasen har den direkte kontakt med lodsejerne, både for at styrke dialogen og tilliden i forbindelse med selve jordfordelingen, men også for at styrke disse forhold på sigt. Dette er en vigtig forudsætning for fremadrettet at skabe en konstruktiv dialogbaseret og inddragende planlægning af det åbne land.

Realdania har med sin initiering og ikke mindst finansiering af pilotprojektet i de tre udvalgte kommuner muliggjort afprøvning af Collective Impact metoden i en dansk kommunal kontekst. Men da der er tale om et pilotprojekt er midlerne og varigheden begrænset. Er ønsket at skabe mere varige effekter, og skal projektet kunne sprede sig til andre af landets kommuner, kræver det, at der fra ledelsesniveau afsættes den nødvendige tid og ressourcer til at lære og indarbejde Collective Impact som arbejdsmetode i projektkommunerne. For at kunne retfærdiggøre denne prioritering af ressourcer, ville det være gavnligt, hvis effekterne af aktørernes arbejde med Collective Impact blev dokumenteret undervejs. Samlet ville dette skabe et stærkere grundlag for, at Collective Impact blev en integreret og vedvarende del af den kommunale forvaltning mentalt såvel som strukturelt. Det er derfor vores anbefaling, at projektet ikke skrider for hurtigt frem, da det vil kunne risikere at miste sit potentiale.

Tid er i det hele taget en afgørende faktor i pilotprojektet *Bedre brug af det åbne land*. Der skal sættes tid af til at sikre en god og fair dialog, hvor der opbygges tillid blandt parterne til at indgå i projektet. Der skal sættes tid af til, at metoden forstås og læres af de relevante parter, så den også kan anvendes og have effekt på sigt. Og

endeligt skal der sættes tid af til, at der kan fastsættes fælles bestemte målemetoder samt en fælles vision, som parterne løbende holder hinanden op på. Vi vil derfor opfordre til, at der huskes på, at Collective Impact ikke er en sprint, men snarere et maraton.

På trods af de mange udfordringer, som naturligt opstår i et nyopstartet pilotprojekt, ser vi et stort potentiale i Collective Impact som en metode til at facilitere tværgående samarbejdsprocesser, der har til sigte at løse komplekse problemstillinger såsom den fremtidige arealanvendelse af det åbne land. Pilotprojektet er hverken klassisk topstyring eller ren bottom-up, men befinder sig i en interessant midterposition mellem de to duellerende styringsformer. Collective Impact metoden er således et bud på 'den gyldne middelvej', der på den ene side sikrer involverende og lokalt forankrede processer, samtidigt med at der effektivt styres i en bestemt retning. Men ligeså godt som det lyder ligeså svært og kompleks kan det vise sig at være. Undersøgelsen afdækker den indledende fase, hvor mange af de reelle udfordringer endnu ikke har vist sig.

Hvorvidt Collective Impact er vejen til en bedre brug af det åbne land er derfor endnu for tidligt at sige. Men trods udfaldet bidrager projektet til erfaringer om, hvorledes det er muligt at skabe nye samarbejdsformer internt og mellem organisationer, kommuner, borgere og virksomheder samt pege på, hvor der stadig er store udfordringer i forhold til at realisere idealerne om den helheds- og samarbejdsdrevne planlægning i arenaer med mange interesser og begrænsede ressourcer.

*Artiklen er et sammendrag af et kandidatprojekt ved Roskilde Universitet, der har haft for øje at analysere startfasen af pilotprojektet "Bedre brug af det åbne land", hvor arbejdsmetoden Collective Impact anvendes til at skabe en multifunktional jordfordeling i tre jyske kommuner; Jammerbugt Kommune, Skive Kommune og Ringkøbing-Skjern Kommune. Pilotprojektet er foranlediget af Real-dania, hvorfor de, sammen med de tre projektkommuner, er de primære modtagere af denne artikel. Andre der arbejder med multifunktionalitet, jordfordeling eller samarbejdsdrevne arbejdsmetoder, kan ligeledes finde artiklen brugbar.*