

3. God projektkultur hos kommune og rådgivningsvirksomheder

Dette kapitel omhandler grundlaget for den enkelte kommunes eller rådgivningsvirksomheds tilgang til projektarbejde, og det ligger dermed forud for planlægningsfasen.

Projektarbejde er blevet en integreret del af opgaveløsningen i forvaltningen af naturen i Danmark og resten af EU. Hvad enten der skal laves vådområder, nationalparker eller pleje af Natura 2000-områder, så er støtteordningerne baseret på en projektorienteret tilgang. Rammerne omkring projektarbejdet er imidlertid vidt forskellige fra kommune til kommune. Det samme gør sig gældende for landbrugets rådgivningsvirksomheder, der hver især har deres egen måde at organisere projektarbejdet på. Samtidigt er der meget stor forskel på, hvor mange ressourcer der allokeres til projektarbejdet lokalt.

De fleste myndigheder anerkender vigtigheden af at arbejde projektorienteret, men det er langt fra alle, der er bevidste omkring den kultur, der skal understøtte projekterne som katalysator for de rigtige processer. Hvad enten man er en stor kommune med mange specialiserede medarbejdere til rådighed eller en lille kommune, hvor hver medarbejder nødvendigvis skal bestride mange forskellige arbejdsfunktioner, så kan god projektkultur gøre forskellen på, om projektarbejdet bærer frugt og skaber synergi, eller de investerede timer er spildte og præget af frustration. Spørgsmålet er, hvad der skal til for at skabe en god projektkultur?

3.1 EN TEAMOPGAVE DER SKAL PRIORITERES

Som udgangspunkt gælder der for de fleste naturprojekter, at projektarbejdet er en teamopgave. Et naturprojekt består af en række faser, der hver især kræver meget forskellige kompetencer. Indledningsvist skal der måske fundraises og skabes politisk accept i baglandet. Inden anlægsarbejdet kan gå i gang, er der behov for udbudsmateriale og dialog med lodsejerne. Der skal projekteres og eventuelt koordineres med eksterne konsulenter. Under anlæg er der behov for tilsyn med entreprenører og måske dialog med konsulenter. Efter anlæg skal den fremtidige drift og pleje koordineres på plads. Der skal afsluttes økonomi, ligesom der skal formidles professionelt til omverdenen.

Så vidt forskellige kompetencer findes meget sjældent i en og samme medarbejder. Hvad enten projektteamet består af flere kvarte årsværk samlet til et team eller af flere fuldtidsmedarbejdere, så er det vigtigt at kigge på, hvilke kompetencer der er til rådighed. Lederen af en afdeling hvor projektarbejdet spiller en central rolle, skal være bevidst omkring den store spredning, der ligger i arbejdet med projekter - det være sig faglige såvel som personlige. En medarbejder har måske unikke kompetencer, når det gælder dialog med lodsejere, men er måske mindre stærk til at lave vandspejlsberegninger osv. Nogle er gode igangsættere, andre kan afslutte. Det handler om at understøtte de kompetencer, der er behov for i hele projektteamet.

Erfaringer viser også, at projektarbejdet alt for ofte undervurderes tidsmæssigt. Mange steder er projektarbejdet prioriteret sekundært. Ofte ser man en administrativ medarbejder, der får pålagt en ekstraopgave som projektleder. Vedkommende er måske ansat til at sagsbehandle 80% af sin tid, og skal så pludselig håndtere store EU-ansøgninger eller lignende store projekter indenfor rammen af det resterende årsværk. Et naturprojekt kræver tid! Det gælder i særdeleshed alle de naturprojekter, der har en obligatorisk bunden målsætning, men ingen hjemmel til at gennemføre projektet imod folks vilje. Det er

indlysende, at projekter baseret alene på frivillighed og gensidig tillid kræver ekstra dialog. Ligeså indlysende bør det være, at alt uforudset herunder ekstra dialog kræver ekstra tid.

3.2 KONTINUITET I PROJEKTARBEJDET

Et andet centralt aspekt, der kendetegner god projektkultur, er kontinuitet. Generelt viser erfaringer, at et rigtigt udført projekt ofte er startskuddet til det næste. Det handler om at holde gryden i kog eller at "hoppe fra isflage til isflage", imens mulighederne er åbne. Mange nye projekter opstår i dialogen med lodsejeren, i mødet med nabokommunen eller forhandlingen med staten. Når der er taget hul på et lokalområde, og dialogen er i gang, så står der i en periode et "vindue" åbent. Det er ofte hensigtsmæssigt at være bevidst om de muligheder dette hul giver, og konsekvenserne når vinduet lukkes igen.

Kontinuitet er også uhyre vigtigt i forhold til lodsejerprocessen. Når planer for et givent område er lagt frem, og der er skabt forventning om fremdrift, så er det altafgørende, at arbejdet ikke bremses eller nedprioriteres. Går processen først i stå, fordi medarbejderen - af den ene eller anden årsag - har travlt med andre ting, så mister lodsejerne hurtigt tålmodighed og tillid til myndigheden. En af de helt store barrierer i et naturprojekt er kuldsejlede projekter, og projekter der viste sig ikke at leve op til forventningerne. Det vil blive husket næste gang, der bankes på døren. Den måske vigtigste præmis for projektarbejde er, at et godt afsluttet projekt gøder vejen for det næste. Kontinuitet omkring medarbejderstaben er derfor uhyre vigtig. Erfaringer viser, at mottoet: "dø med dit projekt" giver god mening og ikke mindst bedre resultater på den lange bane.



Guldsmede-larvens metamorfose på afgræsset eng, foto: Mads Fjeldsø Christensen, Vejle Kommune.

3.3 ØKONOMI I PROJEKTARBEJDET

De færreste projekter kan finansieres 100% med eksterne midler. Egenfinansiering udgør en signifikant del af en god projektkultur, og der skal naturligvis være et budget bag et hvert projektteam. Kun meget få fonde opererer med en egenfinansiering opgjort som timer skudt ind i projektet fra ansøgers side. Vælger man som myndighed eller landbrugsrådgivning at arbejde projektorienteret med alle de fordele, det fører med sig, så skal der - som udgangspunkt - frigøres et budget til at drive projekterne frem. Om det er en Rolls Royce eller en Fiat Panda der skal køres i, er grundlæggende ikke så afgørende for at få succes.

Men et rådighedsbeløb kan også være en vigtig parameter til at få de allersidste ender i en lodsejerdialog til at hænge sammen. Ofte strander mange aftaler på små uoverensstemmelser imellem lodsejer og projektleder, der relativt "billigt" kan imødekommes. For at få lodsejer endeligt med på en aftale er det måske et krav, at et gammelt hegn udskiftes på en strækning. Der skal måske skabes passage et sted på marken, så dyrene kan komme over et vådt område, eller noget krat skal fjernes. Der kan også være tale om timer, der skal investeres i lidt ekstra forundersøgelse, uforudsete mødeaktiviteter, eller anden indledende afklaring.



Alternativ naturpleje på våd eng - "Bio-bæstet" tager over hvor køerne giver op, foto: Mads Fjeldsø Christensen, Vejle Kommune.

Den slags småjusteringer må ikke blive udgangspunktet i enhver forhandling, men snarere være undtagelsen, der bekræfter reglen. Har man imidlertid, som projektleder, slet ingen elastik indarbejdet til at håndtere uoverensstemmelser, vil mange projekter strande på småting. Nogle vil så måske her indvende, at private rådgivere ikke overlever i branchen, med mindre der hele tiden genereres et overskud. Der er imidlertid bare meget stor forskel på at arbejde projektorienteret i en kommune

sammenlignet med Cowi, Rambøll eller Grontmij. I den kommunale verden er der en række politiske hensyn, der skal gå op i en højere enhed, ligesom dialogen med lodsejer er alt afgørende for det fremtidige samarbejde, fordi der nødvendigvis skal etableres en platform, hvorfra der kan samarbejdes omkring fremtidige projekter. Der skal indarbejdes synergi og sammenhæng i den samlede indsats, ligesom en række miljømål skal indfris.

3.4 PROJEKTLEDERENS BEFØJELSER

En projektleder skal kunne træffe beslutninger for at være effektiv og ikke mindst troværdig. Det er derfor bydende nødvendigt, at medarbejderen har et mandat med i tasken, når vedkommende arbejder i marken. Det kan være beslutninger i forbindelse med den konkrete lodsejerdialog eller beslutninger i samarbejdet med entreprenøren. Rammerne for projektlederens beføjelser bør derfor altid være afstemt fra start.

Projektudførelse i offentligt regi er ligeledes underlagt en politisk beslutningsproces, hvor folkevalgte politikere i de respektive udvalg skal godkende de forvaltningsmæssige rammer, projektøkonomi og miljømål. Mange steder er der erfaring for, at politikere ofte bliver direkte involveret i de enkelte naturprojekter, fordi borgere og lodsejere er af den opfattelse, at uoverensstemmelser kan løses med lokalpolitikeren som mægler. En projektleder kan imidlertid få meget svært ved at agere effektivt, hvis der løbende sættes spørgsmålstejn ved vedkommendes autoritet og troværdighed. Som en del af den gode projektkultur anbefales det derfor, at den samlede ramme, og de beføjelser der er nødvendige, udstikkes fra ledelsen og fra politisk side allerede ved projektets start.

3.5 PLADS TIL TVÆRFAGLIGT ARBEJDE

Der er generelt stor konkurrence om de relativt få midler øremærket natur og miljø, og en ansøgning skal være fuldt gennearbejdet for at komme i betragtning. Et halvhjertet forsøg kan nemt ende i afslag og spildt arbejde – et scenarie som hverken medarbejderen, chefen eller rammerne for den fremtidige projektkultur kan bruge til noget som helst. En gennearbejdet ansøgning, der tænker i helheder og sammenhænge, har uden tvivl større chancer for at nå igennem nåleøjet.

Afhængigt af størrelsen på et projekt så opstår det kompetente ansøgningsmateriale som oftest i en holistisk kontekst. Det er som regel, når der opnås samtænkning imellem flere forvaltninger og afdelinger, at et projekt bliver unikt. For at skabe synergi og sammenhænge i forhold til eksempelvis klimatilpasninger, lokaludvikling, bosættelse, sundhed, biologisk mangfoldighed osv., så kræver det, at projektmedarbejderen kan og må arbejde på tværs af de siloer, der præger både myndigheder og rådgivningscentre i dagens Danmark.

De fleste arbejdspladser bryster sig af at være matrix-orienterede, men mange er det sjældent, når det kommer til stykket. Problemet er, at matrixkultur kræver tid. Som en del af den gode projektkultur er det derfor vigtigt at få drøftet, hvorledes rammerne for tværfagligt arbejde skal flyde, og hvordan og hvor meget projektlederen må trække på kolleger og samarbejdspartnere i organisationen.

3.6 GOD DIALOG MED HUSETS JURISTER

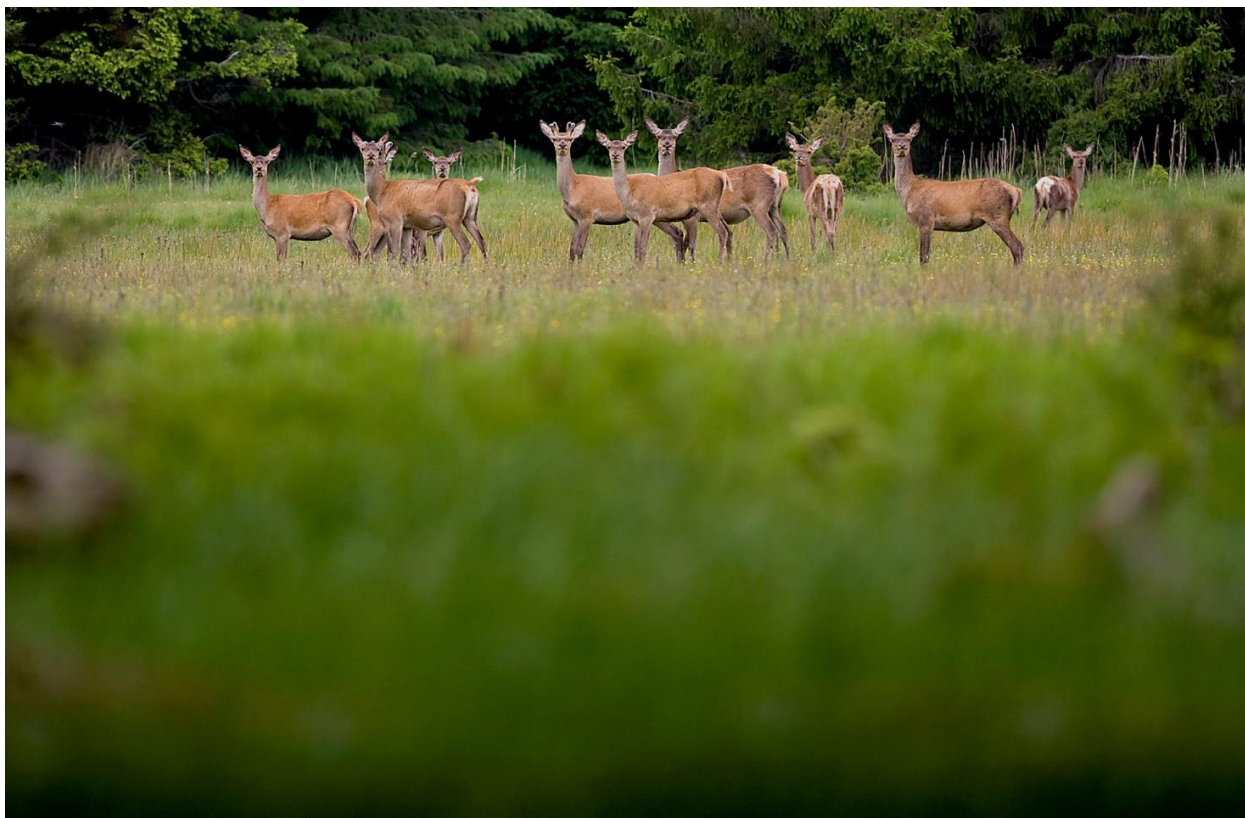
Et naturprojekt, hvad enten der tale om et nyt vådområde, en nationalpark, eller plej tiltag indenfor et Natura 2000-område, har ofte store konsekvenser for den enkelte lodsejer. Der kan være mange penge

på spil. På den anden side kan kommunen også hurtigt komme i klemme, hvis indgåede aftaler ikke bliver overholdt, ligesom landbrugsrådgiveren kan blive fanget på mangelfuld eller forkert rådgivning.

Det er derfor af afgørende betydning, at den juridiske side af processen stemmer overens med det, der er på spil. Her skal det imidlertid understreges, hvor vigtigt det er ikke at kvæle sit projekt i alt for megen "unødig" jura, selvom afdelingens jurist - med sin baggrund - kan være ved at gå ud af sit gode skind. Mange naturprojekter har en række trin på vejen hen imod en endelig juridisk bindende aftale eller tinglysning. Det kan være et aftaledokument, der holder lodsejer fast på, hvad der er aftalt, og som danner det nødvendige grundlag for alle de efterfølgende aftaler med nabolodsejere, da disse afhænger af, hvad lodsejer 1 har tilkendegivet.

Nogle lodsejere ønsker måske slet ikke at indgå skriftlige aftaler af frygt for at komme i klemme ved krydsoverensstemmelse, men den risiko er fra 2015 fjernet i forhold til plantedækkekravet. Skal der en sti igennem et område, så udformes der måske et simpelt dokument sammen med lodsejer omkring rammer for vedligeholdelse og aftalens varighed.

Fælles for sådanne dokumenter er, at de sjældent kan holde til en nærmere juridisk granskning endsige i en egentlig retssag, med mindre der er brugt enorme ressourcer på at stemme juraen af. Ikke desto mindre kan sådanne fælles formulerede overenskomster være utroligt værdifulde som et redskab og et middel til at nå frem til den endelige aftale, hvor det måske giver mening at slække lidt på formaliteterne for at få tingene til at ske - med de risici en sådan strategi indebærer. Dog ligger det naturligvis fast, at de endelige aftaler nødvendigvis skal overholde alle formalia i forhold til blandt andet tilsagn og en eventuel tinglysning.



Krondyr i høstemark skov, Lille Vildmose, foto: Mads Fjeldsø Christensen, Vejle Kommune.

3.7 FORDELE OG GEVINSTER VED GOD PROJEKTKULTUR

Har man en gang fået opbygget en god projektkultur og engageret dygtige medarbejdere, så viser erfaringer, at kommuner og landbrugets rådgivningscentre kan høste en lang række organisatoriske og politiske fordele. God projektkultur er ikke en investering, der giver afkast lige med det samme. Projekttilgang er en langtidsinvestering med et stort potentiale – investeringer der har en selvforstærkende effekt, såfremt rammerne indledningsvis bliver afstemt rigtigt.

Fundraising til endnu mere natur

Som udgangspunkt giver projektkulturen et unikt afsæt for fundraising. Fundraising sker kun i det øjeblik, der afsættes ressourcer til, at en eller flere medarbejdere begynder at skrive en konkret ansøgning – ellers ikke! Med den rette projektkultur er det normalt, at den indskudte egenfinansiering ikke bare fordobles men ligefrem tredobles. Regner man de afledte samfundsøkonomiske fordele med, der ligger i at lave flotte naturprojekter såsom attraktivitet overfor nye borgere og virksomheder, boligpriser og sundhed, så er tallet utvivlsomt endnu højere. Fundraising er grundlæggende med til at skabe mere vækst og mere udvikling, hvilket smitter af på det omkringliggende samfund.

Kompetencer bliver i eget hus

Ud over at trække økonomi ind til naturforbedringer i kommunen, så betyder en god projektkultur, at alle de kompetencer og den viden der er oparbejdet igennem et projekt, kan føres videre til det næste. Frem for at kanalisere al viden ud af huset, så forbliver den faglige indsigt - og de personlige relationer, der er opbygget med lodsejere igennem projektet - "inhouse". Det er den viden, der er med til at holde projektgryden i kog, og som gør det næste projekt endnu mere effektivt end det første.

Tilfredse medarbejdere og lodsejere

Naturprojekter baseret på en respektfuld dialog frem for en lodsejerkontakt, der kun tager udgangspunkt i regler og paragraffer, vil nødvendigvis give mere tilfredse kunder i butikken. Investering i projektkultur er lig med investering i god kontakt med borgere og klienter. En sådan tilgang vil på den lange bane medvirke til at løse op for flere afledte projekter og en mere smidig sagsgang i hele det åbne land.

Endelig synes mange medarbejdere, at det giver stor faglig stolthed at medvirke til at omdanne dårlig natur til god natur i en proces, hvor resultaterne er synlige, og hvor natursyn ændrer sig på begge sider af skrivebordet. Tilfredse medarbejdere er med til at skabe yderligere synergi og fremdrift.

3.8 PROJEKTKULTURENS POLITISKE SIGNALVÆRDI OG BRANDING

Ligesom kommunerne er landbrugets rådgivningscentre politiske organisationer med en hierarkisk opbygget struktur og beslutningsproces. Samtidigt har landbrugsrådgiverne et indtjeningskrav, der gør, at den enkelte medarbejder ofte kun har ringe indflydelse på egne arbejdsopgaver. Projekter der kræver et stort investeringsniveau, eller projekter der normalt ligger uden for den traditionelle indtjeningsportefølje vælges ofte fra.

Der er imidlertid meget vundet - også for landbrugets rådgivningscentre - ved at være åbne overfor nye typer af projekter såsom eksempelvis naturpleje eller vandmiljø. Blandt andet kan der ligge stor politisk signalværdi i at deltage i naturprojekter, der har som formål at finde løsninger på erhvervs problemområder. Afhængigt af den landspolitiske debat, hvad enten den handler om nye virkemidler, klimatilpasning eller renere teknologi, så er der stærk signalværdi i at fremstå løsningsorienteret og åben.



Engblomme, foto: Mads Fjeldsø Christensen, Vejle Kommune.

En organisation alene baseret på sikker drift og status quo er sjældent specielt omstillingsparat! Folkevalgte lokalpolitikere, der enten repræsenterer landbruget eller anden offentlig myndighed, bør altid være interesserede i at skabe udvikling og vækst. Det kan naturprojekter være med til at katalysere. Tilsvarende har naturprojekter en enestående evne til at brande en organisation. Projekter er synlige i omverdenen og er med til at skabe opmærksomhed fra presse, politikere og donorer.

En god projektkultur kræver politisk vilje og langsigtede investeringer. Tilrettelægges rammerne for god projektkultur rigtigt, vil sådanne investeringer betale sig tilbage mange gange i form af stort fundraising-potentiale, gode naturprojekter og tilfredse borgere og medarbejdere.