



Projektsamarbejder handler om koordinering og om at løfte i flok – både i planlægningen og den praktiske etablering. Her er børn og frivillige i gang på uge-workshoppen BYG VED HAVET. Foto: Munkeruphus.

## Gode råd om samarbejder

Af Berit Charlotte Kaae

**E**r erfaringer fra tidligere projekter kan hjælpe nye projekter. Københavns Universitet gennemførte i 2019 en spørgeundersøgelse med de 115 projekter der har fået støtte fra Nordea-fondens kystpulje. På baggrund af 77 besvarelser fra respondenterne bag projekterne, er her opsamlet en række erfaringer og gode råd om samarbejder, som projekterne selv anbefaler til kommende projekter.

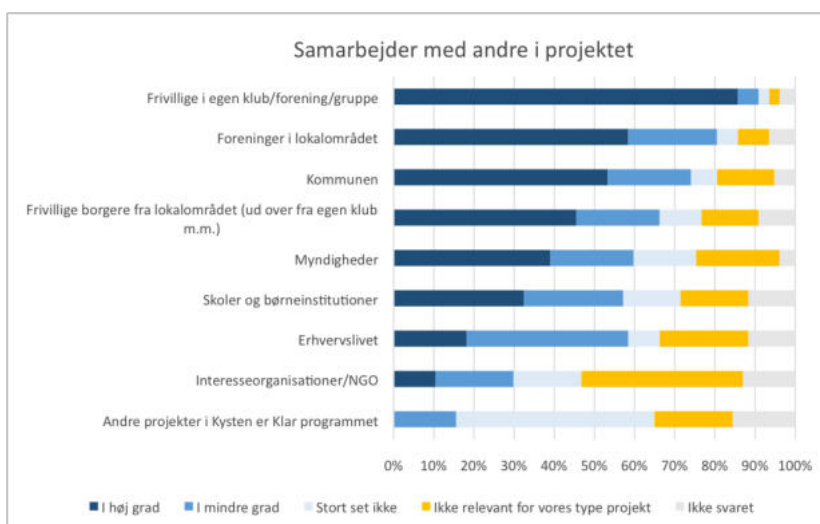
### Mange samarbejder i projekterne

Initiativtagerne bag projekterne blev i evalueringen spurgt om, i hvilken grad de samarbejder med forskellige andre i projektet. Som det ses på figur 1, samarbejder man i projekterne med mange forskellige parter. Næsten alle (91 %) samarbejder i høj eller mindre grad med frivillige internt i den klub/forening/gruppe, som står bag projektet, og 81 % samarbejder med foreninger i lokalområdet. To tredjedele (66 %) samarbejder med frivillige fra lokalområdet uden for deres egen klub/forening/gruppe.



Kommunen er også en hyppig samarbejdspartner for omkring trefjerdedele af projekterne (74 %) ligesom andre myndigheder (60 %), bl.a. fordi mange projekter skal have forskellige tilladelser. Skoler og børneinstitutioner er samarbejdspartnere for godt halvdelen (57 %), og det samme gælder erhvervslivet (58 %), hvor det dog kun er 20%, der i høj grad samarbejder med erhvervslivet. Interesseorganisationer/NGO'er er det knap hver tredje (30%) af projekterne, der har et samarbejde med, mens der kun er et begrænset samarbejde (16 %) med andre projekter i Kysten er Klar puljen. For en del af projekterne er samarbejde med de pågældende ikke relevant for deres type af projekt, mens en mindre del ikke har svaret.

Under 'andet' nævnes en meget bred vifte af samarbejdspartnere som naturvejledere, skoler og efterskoler, uddannelsesinstitutioner inkl. enkelte i udlandet, udbydere af natur- og kulturoplevelser (fx Kattegatcenteret og Kyst- og Fjordcenteret), organisationer for forskellige typer aktiviteter (fx Dansk Sejlunion mv.), tilsvarende projekter andre steder i landet, lokale klubber, museer, naturparker, nationalparker, geoparker, professionelle kunstnere, arkitekter og designere, håndværkere, entreprenører, tegnestuer, arkæologer, boligområder, lokalpolitikere, lokalråd, erhvervsliv, private investorer, frivillige, støtte-medlemmer, Nordea-fonden, undervisere og oplægsholdere m.fl.



Figur 1: Projekternes besvarelse af "I hvilken grad samarbejder I med forskellige andre i projektet?" (n = 77).

## Erfaringer med samarbejder

Initiativtagerne bag projekterne blev spurgt, om de har nogle erfaringer og gode råd omkring samarbejder, der kan hjælpe folk i andre projekter (fx. hvad styrker samarbejde, hvornår i projektførelsen fungerer det bedst, osv.). Besvarelserne er opsamlet og omfatter følgende erfaringer og gode råd om samarbejder til kommende projekter:

### Afklaringsproces inden projektstart

Flere nævner, at det er vigtigt med en god afklaringsproces inden projektstart, hvor alle interessenter kan give en klar udmelding om mulige risici for at få gennemført projektets

delelementer. Initiativtagerne bag et projekt giver følgende råd: "Lad ideen spire nede fra – det giver et mere realistisk billede af, hvad der er muligt, når projektet skal i drift." Flere andre påpeger også, at man altid skal sikre sig bred interesse og opbakning samt inddrage interessenter inden ansøgning om fondsmidler.

### Tidlig inddragelse i projektet

Flere nævner, at samarbejdet fungerer bedst, hvis man så tidligt som muligt i processen inddrager foreningslivet og institutioner. Folkene bag et projekt uddyber: "Vi mener,



det er vigtigt at inddrage samarbejdspartnere på et tidligt tidspunkt i forløbet, så interessen bliver vakt for at bistå med ideer og løsninger. Ofte viser det sig, at der er viden og anvisninger uden for inderkredsen, der er nyttige.”

Nogle nævner, at det i startfasen var god inspiration at udveksle synspunkter om, hvordan de kunne starte projektet. Andre nævner, at det er vigtigt, at der er flere om at følge op på opgaven i klubben, og at man tidligt i forløbet forhører sig hos samarbejdspartnere, om de vil være en del af projektet, hvilket også giver en god naturlig kontakt. Det er også godt at lave aftaler i god tid og notere, hvem der er ansvarlige for hvad på hvilke tidspunkter.

Initiativtagerne i nogle projekter har afholdt opstartsmøder, hvor de har inviteret alle interesserede ind til at være med. Herved fik de involveret en række interesseforeninger, museet, borgerforeninger, spejderne og enkelte borgere, som bare var interesserede.

Tidlig inddragelse og idéudveksling er vigtig. Her hverses medlemmer til foreningen bag etablering af Havnsø Havnebad i maj 2019. Foto: Kristian Kallenbach.



### Lokal forankring og ejerskab

Mange nævner vigtigheden af en stærk lokal forankring og ejerskab af projektet, inden man ansøger om fonds-støtte. Folkene bag et projekt nævner: ”Gennem frivilligt arbejde samlede vi penge sammen i en 3-årsperiode, så vi i fællesskab kunne udvikle visionen med professionel hjælp og herefter kunne bidrage til det endelige projekt-budget. Det har været vigtigt for os på denne måde at signalere en seriøs holdning til visionen.” Nogle projekter har haft stor bevågenhed fra starten, da mange ventede på en adgang til havet, og i øvrigt fremhæver flere, at det altid er givtigt at samarbejde med andre foreninger og frivillige.

### Etablering af brugergruppe med mange aktører

Folkene i et kommunalt forankret projekt nævner, at de har stor glæde af at samarbejde med den brugergruppe, der er etableret i projektet, da gruppen giver den vinkel og lokale opbakning, som de som kommune ikke kan stå for alene. I et andet projekt nævner deltagerne: ”Projektet har skabt lokal sammenhængskraft og bragt civilsamfund, fonde, kommune sammen og ved at løfte i flok og på tværs af generationer. Det er vigtigt at være åbne for, hvem der har lyst til at være med, og hvilke ressourcer lokale borgere besidder og kan bidrage med.”

### Del af samlet udviklingsstrategi for området

Flere projekter nævner, at det er vigtigt at projektet indgår i en samlet udviklingsstrategi for området. Udviklerne af et projekt nævner: ”Vi har i vores målsætning fastslået, at vi ikke blot skal arbejde på at udvikle vores eget sted, men hele den egn vi bor i, så samarbejdet ligger i vores DNA. Det er ikke bare langt det sjoveste at arbejde sammen med andre, det er også med til at udvikle både os og vore omgivelser.”

### Organisering af samarbejdet – afgrænsning, styring og konkrete opgaver

Flere projektholdere nævner, at det er meget vigtigt at skabe overskuelighed og struktur i samarbejdet: ”Samarbejdet fungerer altid bedst, når der er fælles forståelse og god dynamik til stede, baseret på klare opgaver og





Rejsegilde i Havnsø Havnebad 2019.  
Foto: Kristian Kallenbach.

mål og et for alle parter overskueligt ressourceforbrug." I et andet projekt nævner folk, at de har lavet små grupper og uddelegeret ansvar inden for forskellige aktivitetsområder. Det har gjort, at projektet har været lettere at sætte i gang, og de lokale har følt medansvar for projektet.

I et tredje projekt har man indset nødvendigheden af projektstyring: "Vi forsøgte os i starten med en stor grad af åbenhed og invitation til, at andre kunne være med til at præge projektet. Det betød dog nok, at det var en smule svært for nogle at finde ud af præcis hvordan og hvad, de kunne bidrage med. Vi er nået til den erkendelse, at det er vigtigt med en vis afgrænsning og styring af projektets indhold fra organisationens side. Ligesom med meget andet frivillighed i foreningslivet, er det vigtigt for mange, at opgaven er relativt let at gå til. Det kan virke overvældende, hvis mulighederne er for mange, men omvendt kan det virke mere tillokkende, hvis man kan byde sig til i et meget konkret projekt eller en meget konkret opgave. Det er ofte indgangen for dem, der senere kommer til at løfte en større opgave i projektet."

Folk i et fjerde projekt fremhæver vigtigheden af hurtig afklaring i forhold til samarbejdspartnere, nedskrevne aftaler, forventningsafstemning o. lign.

### **Opbakning og samarbejde med lokale**

Flere fremhæver vigtigheden af at inddrage de lokale, så projektet har deres opbakning fra starten, for uden deres hjælp kommer projektet ikke i mål. Folkene bag et projekt beskriver: "Det gode samarbejde opstår, når alle de involverede parter

kan se meningen, ideen med projektet. Det skal give mening for folk – ikke nødvendigvis for den enkelte medarbejder eller organisation – men for slutbrugeren. Og det skal alle kunne se." Et andet projekt nævner, at det i høj grad styrker samarbejdet, når der er en positiv energi omkring et projekt – de fleste mennesker vil gerne være del af en succes.

### **Gensidighed i samarbejder**

Når man skal samarbejde med kommunen og lokale foreninger, er det vigtigt at være tæt på deres virkelighed. Det bliver ofte et 'noget-for-noget' samarbejde. Hvis foreningerne stiller frivilligt op til et event, vil de gerne have noget hjælp til gengæld, fx hjælp med andre aktiviteter, svar på spørgsmål angående tilskud, hjælp til at søge puljer m.m.

### **Kommunikation og PR**

Flere påpeger vigtigheden af målrettet kommunikation til de samarbejdspartnere, som man gerne vil have med i projektet. Der skal arbejdes rigtig meget lokalt, for at sikre at der er kommer flere 'nye' frivillige aktører til. Flere nævner, at det er vigtigt at få udbredt kendskabet til de enkelte projekter – vigtigt at man løbende synliggør og formidler/inviterer lokalområdet og nye ind i projektet. Direkte kontakt eller mund til mund metoden er det, der virker.

Folkene bag et projekt fremhæver brugen af sociale medier: "Vi har brugt Facebook meget aktivt til at dokumentere byggeprocessen, og det har haft en lidt uventet men meget positiv

effekt både internt og eksternt, og det kan helt klart anbefales. Et par fotos og en lille fortælling hver morgen styrker følelsen af, at man skaber noget sammen. På den måde kan man også synliggøre den frivillige indsats og sætte pris på deres arbejde, ligesom man kan anerkende håndværkernes arbejde.”

Et projekt beskriver, at de fx når tidspunktet for åbningen af den nye udstilling nærmer sig, intensivere samarbejdet med kommune, erhvervsliv, turistforening m.fl. for omtale, opslag m.m. samt ikke mindst PR. Flere andre nævner, at det er vigtigt med åbenhed og kommunikation med den lokale presse. Eksempelvis var en optræden på TV2 Fyn og et samarbejde med Fyns Stiftstidende medvirkende til et pænt antal deltagere i et projekt.

### Hold liv i samarbejdet undervejs

Mange nævner, at det er vigtigt, at holde liv i interessen fra øvrige medlemmer gennem inddragelse. Nogen har f.eks. lavet en konkurrence om navnet til deres nye båd, som forventes døbt til standerhejsning. Andre nævner, at det er vigtigt, at der er åbenhed i forløbet – der holdes ikke oplysninger tilbage, samt at man er åben og inviterer, når lejlighed byder sig. Nogle har løbende informeret om projektet på fællesspisningsaftener, mens andre

helt fra starten af projektet har orienteret andre foreninger og interesseorganisationer omkring deres projekt, og været synlige ved by-arrangementer og andre foreningsarrangementer.

Engagementet skal holdes vedlige og kommer ikke af sig selv: ”Langt de fleste har ikke dedikeret sig 100% fra starten. Vi har måtte finde en frivillig fra vores egen forening, som har kørt langt de fleste ture i år og hjulpet med at gøre cyklen klar til når de andre har skulle låne den. Det er først efter, cyklen har været ude at køre, at de andre aktører har ’turde’ byde ind med at tage en tur. Mange er altså kommet til undervejs, og det har været en stor læring for os! Vi har ikke kunne planlægge det perfekte program fra starten, men har sammenstykket et rigtig godt turprogram løbende. Næste år vil det bliver meget nemmere at fortælle om sanketurene og få andre med i projektet!”

### Husk at fejre jeres projekt

Efter den lange projektproces er det vigtigt at fejre resultatet sammen med de mange samarbejdspartnere. Det giver også projektet stor synlighed i lokalområdet.



Indvielsen af Havnsø Havnebad med de mange samarbejdspartnere og lokale i 2019. Foto: Louise Lind Nielsen.

## SAMARBEJDER MED KONKRETE AKTØRER

### Samarbejde med kommunen

Flere projekter beskriver: ”Vi har haft meget gode erfaringer med samarbejde med vores kommune/forvaltning. Med løbende orientering til dem har vi haft et fantastisk samarbejde omkring projektet.” og ”Vores erfaring er, at det er godt at have kommunen med helt fra starten af et projekt. Vi havde stor gavn af den ekspertise og viden om stedet, som den kommunale forvaltning har.” Et andet projekt nævner, at de i høj grad søgt kontakt med det kommunale system lige fra borgmester, kommunalbestyrelse til den del af forvaltningen, der har være relevant for projektets opstart og gennemførelse.

Et par projekter har dog oplevet at samarbejdet med kommunen kan være en udfordring: ”På flere niveauer er der god vilje ift. projektet, men lovgivning og sagsbehandlingstider kan komme på tværs af gode intentioner.” og ”Bortset fra kommunens sagsbehandling med hensyn til opsætningstilladelsen, som tog 7 måneder, har vi kun haft gode oplevelser med projektet. En god, konstruktiv og åben dialog med kommunen er essentiel.”

### Myndigheder

En række projekter nævner langsom myndighedsbetjening som en forsinkelsesfaktor: ”Det er meget vigtigt, i god tid, at inddrage de relevante myndigheder, da der erfaringsmæssigt er en meget

lang ekspeditionstid.” Et projekt venter på en tilladelse fra Kystdirektoratet, og kan ikke arbejdet videre med projektet før de får tilladelsen og kan sætte gang i processen. Et andet projekt nævner: ”Vi skulle bl.a. omkring Kystdirektoratet, og på trods af at vores fremsendte materiale var fyldestgørende og uden mangler i første hug, brugte direktoratet 6 måneder på sagsbehandlingen. Kommunen ved Teknisk Forvaltning og havnens chef og medarbejdere derimod, har været meget hjælpsomme, og stærkt medvirkende til et godt resultat. Dette skyldes sandsynligvis, at begge funktioner har været inddraget fra dag ét, og at vi i styregruppen for projektet har inddraget havnechefen.”

Et godt råd er at få de offentlige myndigheder med tidligt i projektet, så alle godkendelser er på plads.

### Samarbejde med medlemmerne

Samarbejde om at få projektet igangsat og gennemført har betydet stort engagement i flere foreninger. Gruppen bag et projekt siger: ”Det er vigtigt at få nedsat to velfungerende projektgrupper, der samarbejder. Én lille handlekraftig styregruppe med forankring i bestyrelsen, som tager sig af eksternt kontakt og al kommunikation og økonomi; og én større gruppe, der tager sig af det praktiske interne arbejde i klubben. I sidstnævnte er det vigtigt at inddrage alle interesserede i arbejdet med at implementere projektet i klubben. Udvalget skal selvfølgelig også være med til gruppemøderne.” Et andet nævner: ”Vores erfaringer med et anlægsprojekt som vores, er at det giver god mening at have en god sammensætning i bestyrelsen af kompetencer. Det er dog mere held end forstand, at dem som er repræsenteret i vores bestyrelsen både er håndværkere, byplanlæggere samt budgetfolk, men det har i forhold til div. tilladelser samt kendskab til lokalplan og lovgivning gjort processerne mere gnidningsfrie.”

Også betydningen af støttemedlemmer fremhæves, da det kan give projekter vægt, når man skal i dialog med bl.a. myndigheder og kommune.

### Samarbejde med frivillige

Folkene bag et projekt nævner: ”For os har det været en fordel allerede i ansøgningen at basere projektet på en stor del af frivilligt arbejde, idet det har været en mål i sig selv at skabe et fælles projekt - det er lykkedes til fulde.” Andre fremhæver samarbejder med naturvejledere, frivillige, interesserede, foreninger og forenin-

Der arbejdes på Havnsø Havnebad 2019. Foto: Kristian Kallenbach.





gers medlemmer. Man skal også regne med at der altid vil være en del, der falder fra, fordi 'det nye' alligevel ikke er noget for dem. Det brede samarbejde er vigtig og som folkene i et siger: "Mange skuldre løfter bedst."

### Samarbejde med andre klubber og foreninger

Flere fremhæver at der ofte kommer noget godt ud af at gå i dialog med andre foreninger også uopfordret om at løse opgaven. I et projekt har man fx inviteret andre klubber til kursus, mens andre havde stor hjælp af at besøge en anden tilsvarende klub i begyndelsen af projektet. Det er vigtigt at dele de opnåede erfaringer med andre lignende klubber, og i nogle tilfælde opstår nye foreninger: "Projektet har været medvirkende til etablering af en ny forening i området med dyrkning af muslinger, og det halv-færdige projekt har været anvendt hele sommeren af foreninger, fiskere og naturformidlerne."

### Samarbejder med skoler og institutioner

Et projekt nævner: "Vi har etableret samarbejde med den lokale ungdomsskole ift. afvikling af et forløb hvor unge mennesker fra ungdomsskolen har afviklet et valgsamarbejde henover efteråret."

### Samarbejde med professionelle/fagfolk

Start altid med at få projektet belyst grundigt sammen med relevante og kyndige fagfolk/håndværkere. Teamet bag et projekt uddyber: "Vi samarbejder positivt med kommunen, arkitekt, entreprenør, medierne, vi har fået koblet en advokat på ift. de juridiske detaljer, en god kontakt i foreningen. Vi har kontakt til en lokal byggesagkyndig, som vil hjælpe os i forhold til udbudsmateriale. Desuden har vi hjælp fra en studerende fra arkitekturuddannelsen på Aalborg Universitet." Og et andet projekt nævner at det fungerer godt, hvis der er en repræsentant for samarbejdet, der

Samarbejder kan være både berigende og udfordrende. I Hejlsminde Strandpark har man lavet Byens Pytknap – et tryk og du er videre. Foto: Jane Terp.



er engageret både i klub og det andet sted. Et tredje projekt anbefaler at man sætter 20 % af til uforudsete udgifter, med mindre det er professionelt projekteret. I et projekt erkender man: "Vi var ikke skarpe nok i tilbudsfasen, hvor vi bad om priser hos håndværkere – det betød, at vi ikke havde tænkt os godt nok om og derfor fik et par overraskelser undervejs, som foreningen måtte finde ekstra penge til."

### Samarbejde med andre institutioner

Flere fremhæver, at de har haft god nytte af at forankre projektet i et samarbejde med andre institutioner i regionen, da det både giver flere facetter og en øget politisk bevågenhed til projektet. Et projekt siger: "Samarbejdet med andre med nogenlunde samme målsætning løfter vores projekt og forbedrer projektet." I et andet projekt har man indgået aftale om drift og vedligehold af det færdige projekt med en institution for udviklingshæmmede. Disse borgere vil fremadrettet have deres daglig gang i projektområdet og drifte installationerne.

### Samarbejde på tværs af projekterne i Kysten er Klar puljen

Flere nævner, at opstartsmødet i Kysten er Klar puljen var rigtig godt, og siger: "Der fik vi sat ansigter på nogle af de andre, og det er altså lettere at tage kontakt til folk man har mødt."

### Fondssamarbejde og økonomi

Man er nødt til at fortælle, at man arbejder med fondsmidler og hvilke udfordringer og begrænsninger, det giver. I et projekt har man involveret medlemmer og andre omkring søgning af yderligere finansiel støtte, som crowdfunding, lånebeviser m.v. De giver et godt råd: "Invitér bredt til samarbejde og brug Nordea-fondens midler til at skabe netværk omkring projektmålene – det giver energi og muliggør at realisere dem."

Samlet set omfatter projekterne mange forskellige typer af både interne og eksterne samarbejder. Tidlig inddragelse af samarbejdspartnere inkl. lokale, frivillige, myndigheder m.fl. i processen anbefales af mange projekter. Det er ligeledes vigtigt at tænke samarbejde i en bred forstand, og pleje samarbejdet undervejs i projektprocessen.

Berit C. Kaae, Københavns Universitet, IGN, 2021  
bck@ign.ku.dk