



STYRING AF BÆREDYGTIG UDVIKLING

- Et grønt tværgående
samarbejde?

*Kommunalt arbejde med bæredygtig udvikling i Aalborg Kommune – et casestudie af styringen i
Aalborg Kommunes Bæredygtighedsstrategi 2016-2020*

Speciale titel: Kommunalt arbejde med bærdygtig udvikling i Aalborg Kommune – et casestudie i styringen af Aalborg Kommunes Bæredygtighedsstrategi 2016-2020

Semester: 10. Semester, kandidat i Politik & Administration

Vejleder: Kristian Kongshøj



Frederikke Margrethe L. Bjerg: 20163544

Afleveringsdato: 31. Maj 2021

Antal normalsider: 64 sider

Antal anslag: 154. 256 anslag

Antal bilag: 15

Abstract

Municipal work with sustainable development in Aalborg Municipality - *a case study in the govern of Aalborg Municipality's Sustainability Strategy 2016-2020*

The goal of this study is to cover the governance of sustainable development in connection with the United Nations' 17 Sustainable Development Goals in a local Danish context. The governance of sustainable development is characterized by vertical relations between the municipalities and non-public actors such as citizens, companies, associations etc. The main focus will therefore be how the municipality of Aalborg governs in relation to the Sustainable Development Goals. In which theories as Public Administration, New Public Management and New Public Governance will be applied in relation to the municipality's own sustainable local plan, Sustainability Strategy 2016-2020.

In the thesis there is used a qualitative method which consist of interviews with head of the City and Landscape Administration, the Environment and Energy Administration, the School Administration and the Elderly and Disability Administration and document analysis of the administrations strategies.

The theoretical basis in the analysis is governance theory which is used in interpretive manner, where the purpose of this is to be able to generate new empirical knowledge about the governance of sustainable development in the perspective of municipalities.

The main findings of this thesis is that the administrations of the municipal of Aalborg uses a hybrid mix of management paradigms, whereas New Public Governance is the most dominant one of these. The dominance of New Public Governance is shown within both the local plan of the municipal of Aalborg, involvement of citizens and the basis of the municipal of Aalborg's DNA Aalborg initiative. Also that the administrations have a high degree of semi-professionals, which have a high degree of freedom in terms of their work in the municipalise.

Indholdsfortegnelse

1 Indledning	4
2 Problemfelt	4
3 Problemformulering	8
4 Videnskabsteori	10
4.1 Fænomenologi	10
5 Forskningsdesign	13
5.1 Casestudiet	13
5.1.1 Caseudvælgelse og –kriterier	14
5.2 Teoriens rolle	15
6 Metode	16
6.1 Dokumentmetode	16
6.1.1 Generering af dokumenter	17
6.1.2 Vurdering af dokumenter	18
6.2 Interviewmetode	19
6.2.1 Interviewguide	20
6.2.2 Udvalgelse af informanter	21
6.2.3 Databehandling	22
6.3 Validitet	23
6.4 Reliabilitet	25
7.1 Styringsbegrebet	27
7.2 Styringsparadigmer	28
7.2.1 Public Administration	29
7.2.2 New Public Management	31
7.2.3 New Public Governance	34
7.2.4 Hybrid styring – andre styringsparadigmer?	39
7.3 Teoretisk operationalisering	40
8 Analyse	41
8.1 By- og Landskabsforvaltningen	42
8.2 Miljø- og Energiforvaltningen	47
8.3 Skoleforvaltningen	51
8.4 Ældre- og Handicapforvaltningen	54
8.5 Sammenligning af forvaltningerne	56

9 Diskussion	58
10 Konklusion	59
Litteraturliste	63
Bilagoversigt	67
<i>Bilag 1 – Interviewguide 1</i>	67
<i>Bilag 2 – Interviewguide 2</i>	69
<i>Bilag 3 – Interviewguide 3</i>	72
<i>Bilag 4 – Interviewguide 4</i>	74
<i>Bilag 5</i>	76
Bilag A	76
Bilag B	92
Bilag C	109
Bilag D	123
<i>Bilag 6</i>	134
<i>Bilag 7</i>	135
Bilag 7.1	135
Bilag 7.2	136
Bilag 7.3	137
Bilag 7.4	138

1 Indledning

I færd med stigende kriser i verden bliver offentlige sektorer nødvendig i at tænke ud af boksen for at finde løsninger på disse *wicked problems*, uanset om kriserne er sociale, økonomiske eller miljømæssige, så er der en fælles forståelse for, at der er nogle kriser, som der skal tages hånd om. Her ses FN's Verdensmål, som en måde at gøre både den enkelte borger opmærksomme på en mere bærdygtig og grøn omstilling, men også virksomheder, foreninger osv. finder stor interesse i at samarbejde med offentlige myndigheder om at finde løsninger.

Samtidigt med en stigende interesse blandt samfundet, ses der også en stigende interesse i de enkelte myndigheder, der er ligeså interesseret i at involvere ikke-offentlige aktører i samskabelsesprocesser. I forlængelse af både forpligtende Planlov og Klimalov har de enkelte myndigheder, en forpligtelse over for lokalsamfundet at dyrke en høj grad af samskabelse. Dette ses især i den valgte kommune i form af Aalborg kommune og dens forvaltninger, By- og Landskabsforvaltningen, Miljø- og Energiforvaltningen, Skoleforvaltningen og Ældre- og Handicapforvaltningen. Netop måden som forvaltningerne forvaltes på er interessant i den bæredygtige sammenhængen. Hvordan sikre en kommunens forvaltninger, at de mål der fastsættes opnås, samtidigt med et ønske/krav om at have borgerne ind i samskabelsesprocesser helt fra starten. Her anvendes der i specialet tre styringsparadigmer for at undersøge styringen i Aalborg Kommune, der understøtter interview med 3 administrative ledere og en chefkonsulent. Det følgende afsnit 2 vil uddybe problemfelt af denne korte indledning og lede i retningen af en problemformulering.

2 Problemfelt

Klimaforandringer er blevet en udbredt problemstilling, som bliver diskuteret på flere politiske niveauer både kommunalt, nationalt og internationalt. Især i nyere tid har denne problemstilling fået en høj prioritering på den politiske dagsordenen, men allerede tilbage i 80'erne og 90'erne så den klimabevidste dagsorden det internationale lys i form af FN's, Forenede Nationer, rapport *Our Common Future*, også kendt som Brundtland Rapport, opkaldt efter den daværende formand i kommissionen, the World Commission on Environment and Development, under FN, Gro Harlem Brundtland, i 1987 (UN, 1987). Rapporten var senere drivkraften for FN's rammekonvention om klimaændringer i Rio de Janeiro i 1992, og igen senere Kyoto og COP-møderne, som resulteret i at 154 nationer underskrev en international traktat, hvor de forpligtede sig i at reducere koncentrationer af drivhusgasser og dermed stabilisere koncentrationerne af drivhusgasser i atmosfæren og stoppe eventuelle temperaturstigninger.

ninger (FN, u.å.a). Brundtland rapporten fremlagde de negative ændringer, der ville ske i det økologiske system grundet af det ansvarsløse brug af naturens ressourcer, hvorefter bæredygtig udvikling var det overordnede koncept i rapporten (Karaman, 2012, s.1). Den bæredygtige udvikling blev i rapporten beskrevet som; ”sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (UN, 1987, s.54).

I forlængelse med den stigende klimabevidsthed og Brundtland rapporten i 1987 blev der også mere fokus på bæredygtighed, hvorefter bæredygtighedsbegrebet blev et holistisk forestilling, der blev skabt i forbindelse med Brundtland rapporten (FN, u.å.b, s.1), idet det dækker over en sammenkædning af det miljømæssige, det sociale og det økonomiske. Dette betyder at bæredygtigheden ikke kun har en vinkel, men derimod at alle tre faktorer omhandler en gensidig afhængighed (FN, u.å.b, s.2). Den sociale vinkel handler om den menneskelige faktor, hvorefter det betyder at sikre inklusion og diversitet, hvilket ses i det sociale miljø (FN, u.å.b, s.2). Den økonomiske vinkel skal forstås i et bredere perspektiv, idet at økonomisk bæredygtighed omhandler hvordan et bedre miljø har en vigtig rolle i forhold til de udgifter, der er ved oprensning eller vedligeholdelse, og hvordan områder i byen, der er socialt velfungerende, vil have mindre udgifter til eksempelvis reparationer, vedligeholdelse osv., hvorefter i sidste ende vil disse ting være med til at skabe en bedre økonomi (FN, u.å.b, s.3).

Dette fokus på bæredygtigheden var igen i 2015 grundlaget for FN topmødet i New York den 25. september 2015, hvor FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling blev vedtaget af verdens stats- og regeringsledere. Vedtagelsen af verdensmålene var på dette tidspunkt det mest ambitiøse og transformative udspil i forbindelse med den bæredygtige dagsorden. Verdensmålene bestod af 17 konkrete mål og herunder 169 delmål, som ville forpligte alle FN's 193 medlemslande (Lindholm, u.å.), der skulle;

- Afskaffe fattigdom og sult i verden
- Reducere uligheder
- Sikre god uddannelse og bedre sundhed til alle
- Anstændige jobs
- Mere bæredygtig økonomisk vækst (Lindholm, u.å.).

Derudover skulle verdensmålene være med til at styrke internationale partnerskaber, hvorefter det sociale, økonomiske og miljømæssige udvikling, fred, sikkerhed og internationalt samarbejde ansås for at være tæt forbundet, og en integreret indsats vil være nødvendigt for at kunne opnå vedvarende

udviklingsresultater, idet at målene trådte i kraft i 2016, og skulle frem til 2030 sætte dagsorden for en mere bæredygtig udvikling (Lindholm, u.å.).

Verdensmålene var et resultat af tre års diplomatisk arbejde, der startede på Rio+20 topmødet tilbage i 2012, hvor det var baseret på en meget omfattende og gennemsigtig global konsultationsproces. Denne proces har sørget for offentlig indflydelse og et bredt ejerskab, der er afgørende elementer, når den dagsorden skal omsættes til handling. Indflydelsen og det brede ejerskab betød også at verdensmålene var gældende for alle landene, hvor der dog vil tages højde for landenes forskellige udgangspunkt. Nogle af de største udfordringer, som verden står overfor i dag er eksempelvis social, økonomisk og politisk marginalisering, ulighed, klimaforandringer osv., hvor at det var nødvendigt at løse disse i fællesskab (Lindholm, u.å.).

Det internationale fokus på den klimabevidste og bæredygtige dagsorden, hvor det blev understreget vigtigheden i at løsningen af udfordringerne verden står overfor, skal løses i fællesskab, førte naturligvis til et nationalt fokus herhjemme, hvor ved folketingsvalget 2019 skete der et tydeligt skift i mærkesagerne, der førhen har været med til sætte dagsorden ved folketingsvalgene i form af flygtninge, indvandre og sundhed. Disse mærkesagers placering på dagsorden var blevet prioriteret højere af vælgerne i en klimabevidsthed, der allerede året forinden var steget blandt vælgerne (Bang, 2019), hvilket var afspejlet i eksempelvis Greta Thunbergs første skolestrejke for klima i 2018, hvorefter flere jævnaldrende deltog i klimastrejken dagene efter (Wang, 2018). Debatten omhandlede også en ny opmærksomhed på ansvaret blandt politikerne, hvor professor ved Institut for Statskundskab ved Københavns Universitet og forsker i bæredygtighed og klimapolitik, Jens Villiam Hoff, så at politikerne haltede efter, hvor befolkningen og private virksomheder havde ambitiøse målsætninger om bæredygtighed og grøn energi, som Hoff påpeger det er der; *”for lidt handling og for meget snak”* (Bang, 2019). Ansvaret placeres hos politikerne, idet at de skal vise vejen for mere bæredygtige og klimavenlige adfærd, vaner og forbrug, eftersom befolkningen har valgt; *”nogle politikere til at gå foran og træffe beslutninger på fællesskabets vegne, fordi vi har tillid til, at det faktisk er det, de gør”* (Bang, 2019).

Især i Aalborg Kommune kan den bæredygtige dagsorden spores tilbage til *Aalborg Charter* i 1994, som er et bymæssig bæredygtigt initiativ med inspiration af *Rio Earth Summit's Local Agenda 21 plan*, og var udviklet til at medvirke til den Europæiske Unions Environmental Action Programme, *the European Sustainable Cities and Towards Sustainability* (ICLEI, u.å.a). Aalborg Charter gik ud

på en overensstemmelse mellem individer, kommuner, NGO'er, nationale og internationale organisationer, og videnskabelig organer, hvoraf mere end 3000 lokale myndigheder fra mere end 40 lande underskrev initiativet, hvilket resulteret i den største europæiske bevægelse af denne type og hvorefter det startede the European Sustainable Cities and Towns Campaign (ICLEI, u.å.a). 20 år senere førte Aalborg Charter til endnu flere projekter og bevægelser i forbindelse med lokal bæredygtighed, herunder *Aalborg Commitments* i 2004 (ICLEI, u.å.a), hvor co-creating lokale bæredygtige strategier med borgerne var med til at definere yderligere 50 mål til at formulere disse strategier (ICLEI, 2019, s.3). Derudover skulle Aalborg Commitments være med til at udvikle en fællesforståelse af bæredygtighed og dermed udvikle en ramme til, at bruge de lokale til bedre at formulere hvordan, at indlejre bæredygtighed på tværs af den kommunale sektor, hvor mere end 700 byer har underskrevet forpligtelserne (ICLEI, u.å.b). Til forskel fra Aalborg Charter sørgede Aalborg Commitments en direkte inddragelse af borgerne, hvor Aalborg Charter ikke på nogen måde forpligtede kommunen og dens forvaltninger til at inddrage kommunens borgere, foreninger, NGO'er mv.

Gennem Aalborg Commitments har Aalborg Kommune forpligtet sig til at arbejde for og dermed også tage ansvar for en lokal bæredygtig udvikling, hvor de også har forpligtet sig til at skal fastlægge egne mål og indsatser via 10 temaer, som er udviklet i Aalborg Commitments, der skal dække over miljømæssig, social og økonomisk bæredygtighed (Aalborg Kommune, u.å.e, s. 18). Det betyder også, at hver fjerde år skal Aalborg Kommune udvikle en ny bæredygtighedsstrategi, som understøtter netop de 10 temaer, som er beskrevet i Aalborg Commitments, hvor særligt for Bæredygtighedsstrategien 2016-2020, er borgere og det gode liv (Aalborg Kommune, u.å.g, s. 3). Aalborg Kommune beskriver det som ikke opnåeligt, at lykkes med den grønne omstilling uden involvering og deltagelse af borgere, industri, foreninger mv. (Aalborg Kommune, u.å.g, s.3). Derfor har Aalborg Kommune også flere år skabt Center for Grøn Omstilling, som værende et initiativ om, at skabe en grøn omstilling i fællesskab med kommunens interessenter (Aalborg Kommune, u.å.g, s.3).

Bæredygtighedsstrategien 2016-2020 skal ifølge Aalborg Kommune sætte; ”rammerne for kommunens øvrige planlægning og myndighedsbehandling på miljø og naturområdet” (Aalborg Kommune, u.å.g, s.3), og hvor; ”strategien er udarbejdet og gennemføres i tæt samspil med kommuneplanen (Planstrategien) og implementeres primært via kommunens eksisterende sektor- og handlingsplaner” (Aalborg Kommune, u.å,g s.3).

I 2019 blev det visuelt at Aalborg Kommunes arbejde med bæredygtighed gjorde en forskel grundet deres placering på GDS-indeks med en femte plads, og igen i 2020 med samme placering. Dette indeks, Global Destination Sustainability, hører under bevægelsen GDSM, Global Destination Sustainability, som er en organisation, der arbejder med kommuner, national/regionale destinationsledende organisationer og kongresbureauer for at medvirke og rådgive i deres turisme og strategier gennem benchmarking (GDS-indeks) og forbedre deres bæredygtighedspræstationer (Global Destination Sustainability Movement, u.å.b). Aalborg Kommune har dermed også international anerkendelse af deres arbejde med bæredygtighed, hvilket startede med Aalborg Charter, som dog var uden borgernes inddragelse, og dernæst Aalborg Commitments, hvor forvaltningerne blev forpligtede til at inddrage borgerne og til sidst i form af GDS-indekset, hvor benchmarking gjorde det visuelt at måle Aalborg Kommunes indsatser med resten af verdens byer.

Starten af den bæredygtige dagsorden på det internationale niveau i form af Brundtland rapporten og på det kommunale niveau med Aalborg Charter, vidste sig rent styringsparadigmemæssigt at være præget af Public Administration og til dels New Public Management, det handlede om at skabe nye resultater inden for den bæredygtige udvikling og dagsorden blev sat på et topledelses niveau uden inddragelse af befolkningens ideer og samarbejde. Men inden for nyere år både med FN's Verdensmål og Aalborg Commitments ses der et nyt styringsparadigme i forbindelse med New Public Governance, hvor borgerne, foreninger, NGO'er mv. var med til at sætte dagsorden, og denne vinkel af inddragelse ses at bringe nye ideer og resultater, og denne vinkel af udviklingen inden for styringsparadigmerne giver afsæt i underen over hvilket styringsparadigme eller –paradigmer Aalborg Kommune gør brug af i forbindelse med implementeringen af deres Bæredygtighedsstrategi 2016-2020. Overstående indledning og problemfelt leder frem til problemformuleringen nedenfor.

3 Problemformulering

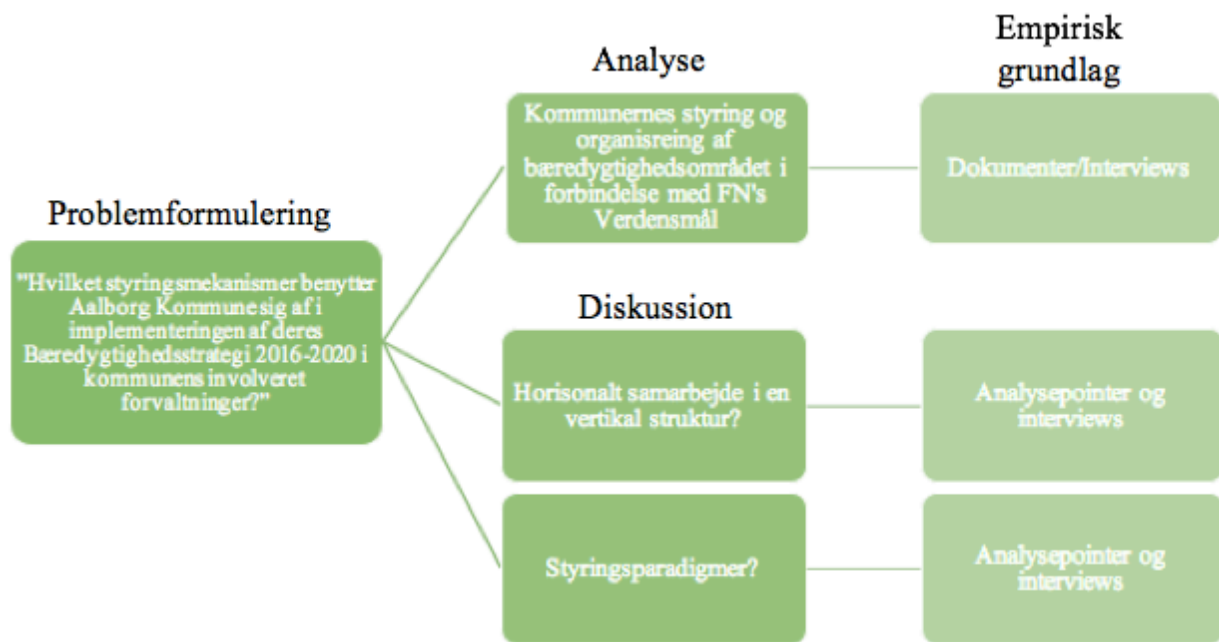
”Hvilket styringsmekanismer benytter Aalborg Kommune sig af i implementeringen af deres Bæredygtighedsstrategi 2016-2020 i kommunens involveret forvaltninger?”

Ved besvarelsen af denne problemformulering, bidrager specialet med et styring fokus på det implementeringen af Aalborg Kommunes bæredygtighedsstrategi i 2016-2020, der finder steder i forvaltninger med flade strukturer og tværfagligt og –gående samarbejde. Først og fremmest vil specialet bidrage med viden om, hvilket styringsmekanismer Aalborg Kommunes udvalgte forvaltninger bruger i forbindelse med implementeringen af deres bæredygtighedsstrategi 2016-2020, samt forvaltningernes egne strategier der sættes i forbindelse med bæredygtighedsstrategiens mål og visioner. Således undersøges det hvordan tre administrative ledere og en chefkonsulent i henholdsvis By- og Landskabsforvaltningen, Skoleforvaltningen, Miljø- og Energiforvaltningen og Ældre- og Handicapforvaltningen i Aalborg Kommune navigerer i et spændingsfelt mellem forskellige, og til tider modsigende, styrings- og organiserings tendenser. Desuden bidrager specialet med ny viden om, hvordan forvaltningernes administrative ledere agerer og oplever hybride styringstendenser inden for en problemstilling, der står højt på dagsorden og med stigende interesse fra flere niveauer kræver innovative og sameksisterende løsninger.

Specialets besvarelse af overstående problemformulering, er struktureret op følgende vis: I afsnit 5 vil specialets forskningsdesign blive afklaret og diskuteret, hvorefter afsnit 6 vil, på baggrund af afsnit 4, indeholde metodiske overvejelser og tilgange, og refleksioner over indvirkningen af disse. I afsnit 7 vil det fremgå hvilket teoretiske grundlag der er i specialet, samt refleksioner angående disse teoretiske grundlag. I afsnit 8 og 9 forekommer både analyse og diskussion, som vil afslutningsvis føre til konklusionen i afsnit 10, hvor problemformuleringen fra afsnit 3 bliver besvaret.

Nedenstående figur 1 vil give et overblik over hvordan problemformuleringen bliver besvaret gennem analyse- og diskussionsafsnittene, samt hvilket empiriske grundlag de tager afsæt i.

Figur 1: Specialefigur



4 Videnskabsteori

I det nedstående afsnit vil der blive præsenteret det videnskabsteoretiske ståsted og dermed også dets indhold for opbygningen og eventuelle valg. Begrebet *videnskabsteori* identificeres som ”*teori om videnskab*”, og er dermed et forsøg på reflektere over, hvad det betyder at bedrive videnskab. Dermed indeholder det blandt andet, hvordan man erkender verden, og hvori består forholdet mellem sprog og erkendelse. Gennem at søge svar på disse spørgsmål, kan videnskabsteori være med til at illustrere, hvad forskning og videnskab er og dermed også kan være (Fuglsang, Bitsch Olsen & Rasborg, 2013, s.11).

4.1 Fænomenologi

Specialet tager udgangspunkt i den fænomenologiske tilgang, som vil blive beskrevet og sat i kontekst til specialet. I denne tilgang indeholder tre essentielle elementer, som er henholdsvis ontologi, epistemologi og metodologi. *Ontologien* ses grundlæggende som ”læren om det værende”, hvilket vil sige genstandsfeltet, som det dækker over, hvordan den enkelte ser verden, og hvad der eksisterer i denne. *Epistemologien* ses som værende ”læren om erkendelse”, hvilket vil sige grundlaget for viden, dette beskrives, som hvordan man erkender og studerer genstanden og den verden, som den enkelte lever i. Til sidst anses *metodologien*, hvordan man principielt bør gøre det, dvs. hvad der nærmere søges afklaret, hvilket kan være aktørers intentioner eller årsagssammenhænge (Fuglsang, Bitsch Olsen &

Rasborg, 2013, s.32). Dette har relevans for problemstillingen, hvori forvaltningernes styring undersøges i forbindelse med FN's Verdensmål.

Fænomenologien kan ikke beskrives udelukkende som en videnskabsteori, idet det mere anses som en retning, metode, stil og tænkemåde, der kan anvendes i forskellige sammenhænge (Jacobsen, Tanggaard & Brinkmann, 2015, s.217). Det vil derfor kunne ses som en betegnelse for en samlet gruppe filosofers og teoretikers tænkning, hvilket tager udgangspunkt i den tyske filosof Edmund Husserls tanker (Rendtorff, 2013, s.259). Dette giver brede muligheder for brug, hvilket ligeledes er en del af årsagen for valget af tilgangen til specialet, der har været med til at angive specialets metodiske udgangspunkt, samt problem. Med en idealistisk tilgang, er fænomenologien læren om det, der vil komme til syne, herunder oplevelser og fortæller dermed, at der ikke bør tages for givet andres følelser, tanker og ønsker, der i stedet skal afdækkes grundigt gennem undersøgelse. Dette gør at der foretages interviews i specialet, hvori der forinden ikke er taget stilling til, hvorvidt forvaltningerne gør brug af det ene styringsparadigme frem for det andet og hvorvidt dette skaber muligheder eller begrænsninger for en bæredygtig dagsorden i forvaltningerne. Husserl udtrykte dette ved at man skal ”gå til sagen selv” (Rendtorff, 2013, s.261), hvilket betyder, at hverken subjektet eller kompleksiteten bør reduceres til et objektivt synspunkt (Jacobsen, Tanggaard & Brinkmann, 2015, s.217).

Idet fænomenologien blandt andet har til formål at synliggøre/undersøge meninger og betydninger, der ligger i dagligdagen, og i hvilket omfang fænomener præsenterer sig i vores bevidsthed (Jacobsen, Tanggaard & Brinkmann, 2015, s.220), og dermed undersøges en genstand afhængigt af verden den eksisterer i. Genstanden i dette speciale er dermed oplevelser og erfaringer, som administrative ledere samt chefkonsulenter har i forbindelse med styringen af Bæredygtighedsstrategien i forvaltningerne i Aalborg Kommune, hvori disse oplevelser og erfaringerne undersøges, ud fra fænomenologien, i forbindelsen med den kontekstuelle sammenhæng, som de foregår i.

Det vil sige at *ontologien* er de administrative ledere og chefkonsulenter er med til at skabe deres egen verden, og hvor *epistemologien* er hvordan verdenen erkendes og hvordan genstandsfeltet undersøges, skal ifølge Husserl ”sættes i parentes” (Jacobsen, Tanggaard & Brinkmann, 2015, s.220). Det som sættes i parentes, er dermed ens forudgående fortolkninger og antagelser om fænomenet/genstanden (styring). Det vil sige, at analysen går ud på at undersøge direkte erfaringer i forbindelse med den kropslige bevidsthed i den konkrete livsverden (Rendtorff, 2013, s.267). Epistemologien giver dermed i specialet udtryk for, at der bliver ”gået til sagen selv”, hvorefter oplevelserne og erfaringerne, der indtræder i forbindelse med informanternes bevidsthed, og der undersøges, de direkte erfaringer

og den subjektivitet, som der er i livsverden. Dog afspejles dette ikke i specialet, idet at det fremgår svært at tilsidesætte ens egen holdninger og og antagelser, idet genstanden, de administrative ledere og en chefkonsulents erfaringer og oplevelser af styring af Bæredygtighedsstrategien og eventuelle afvigelser og tilbøjeligheder i forbindelse med styring i forvaltningerne, fremstår.

Som allerede fremstillet vil Husserl ikke reducere subjektet eller kompleksiteten til et specielt objektivt synspunkt, hvilket betyder at Husserl har udviklet fænomenologien, der indeholder fire centrale begreber: intentionalitet, livsverden, reduktion og essen. Den førstnævnte, *intentionalitet*, omhandler ”*rettethed*”, og afspejler, at den menneskelige bevidsthed er intentionel, som betyder, at subjektets bevidsthed er rettet mod ”*noget*”. Hermed menes, at eksempelvis, en forvaltning (noget) fortolkes ud fra, hvilket subjekt der er tale om (eks. administrative ledere og chefkonsulenter). Det vil sige, at der altså er fokus på den subjektive side af menneskelivet, som hermed også er relevant i specialet, eftersom der er fokus på erfaringerne og oplevelserne, som disse administrative ledere og en chefkonsulent har i forbindelse med styring/forvaltningen af Bæredygtighedsstrategien. Det næste begreb, *livsverden*, ses som den konkrete virkelighed, idet det kan erfares og som tages for givet, når der træffes beslutninger. I specialet skildres erfaringerne og oplevelserne gennem livsverdens strukturer med det formål, at ville synliggøre eventuelle meninger og oplevelser gennem de kvalitative interviews. Dernæst er begrebet, *reduktion*, hvori man skal holde sig åben over for en beskrivelse af et fænomen, om det ses for bevidstheden. I forbindelse med specialet anvendes udtrykket om at ”*sætte i parentes*” her igen, som måden at opnå reduktionen. Dog med undtagelse af specialets interviewguide (Bilag 1, Bilag 2, Bilag 3 og Bilag 4), der er teoretisk funderet, og dermed ikke er fuldstændigt fri for forforståelse. Det sidste begreb, *essen*, er hvor man finder frem til fænomenernes væsen, hvilket vil sige, at essensen er selveste grundideen. Dette er ifølge Husserl, hvor man kan finde fænomenernes væsen (Jacobsen, Tanggaard & Brinkmann, 2015, s.219). I forhold til specialets problemstilling, foretages der interviews med i alt fire informanter med formålet at undersøge tre administrative ledere og en chefkonsulents oplevelser og erfaringer med styringen/forvaltningen der er i forvaltningerne i forbindelse med implementeringen af Bæredygtighedsstrategien. Med disse interviews undersøges enkeltfænomener gennem kvalitative interviews og analyse af udvalgte dokumenter for at finde frem til, hvilket styringsparadigmer forvaltninger i Aalborg Kommune gør brug af i forbindelse med implementeringen af Bæredygtighedsstrategien.

5 Forskningsdesign

I det nedenstående afsnit vil indeholde refleksioner vedrørende specialets forskningsdesign og –strategi, hvor der først vil være korte overvejelser om, hvordan produktionen af viden vil foregå i specialet. Derudover det teoretiske grundlag og den metodiske tilgang, som også er forskningsdesignet retningsgivende for specialets kvalitative undersøgelse, og vil dermed skabe en plan for, hvordan man går fra en række spørgsmål, som ønskes undersøgt, til nogle konkrete resultater, der efterfølgende kan analyseres. Forskningsdesignet, ifølge Bryman (2016): ”*provides a framework for the collection and analysis of data*” (Bryman, 2016, s.40). Hvoraf specialets forskningsdesign vil vise dette, hvilken prioritering, der er givet til, hvilke dimensioner af forskningsprocessen, hvilket vil sige, hvordan specialet er struktureret.

Ifølge Bryman (2016) kan produktionen af viden idealtypisk foregå med udgangspunkt i enten en induktiv eller deduktiv tilgang. Hvoraf ud fra den induktive tilgang vil en undersøge i forholdet mellem teori og observationer bestå i, at på baggrunden af empirien dannes teori eller generelle sammenhænge, hvorimod en deduktiv tilgang vil være, at på baggrund af teori, udføre empiriske studier, for derefter at revidere teorien. Hvor det på trods af dette omhandler mere om hvorvidt der opstilles klare forventninger eller/og hypoteser (Bryman, 2016, s.21). I dette speciale er det mere nærtliggende at benytte en syntese mellem disse og dermed benytte en abduktiv tilgang, hvori kvalitative interviews og strategier, herunder Bæredygtighedsstrategien og de individuelle forvaltnings strategier vil danne det empiriske grundlag. Hvorved, med et udgangspunkt i det teoretiske grundlag, vil der blive dannet forestillinger om specifikke sammenhænge (eksempelvis grundet indholdet af Bæredygtighedsstrategien gøre Aalborg Kommunes forvaltninger brug af Hybrid-styringsparadigme), der vil blive brugt til at analysere specialets empiri. Dette betyder, at både teorien og empirien er styrende for de metodiske afgørelser, der foretages og problemstillingen, der frembringes i specialet.

5.1 Casestudiet

I forbindelse med besvarelsen af specialets problemformulering har det taget afsat i den kvalitative metode, hvori cases tit bruges som et udgangspunkt for forskningsdesignet (Thisted, 2010, s.97), hvilket også har været tilfældet med dette speciale. Gerring (2004) definerer casestudiet, som: ”*Et intensivt studie af en enkelt enhed med det formål at generalisere til en større mængde enheder*” (Andersen, Binderkrantz & Hansen, 2012, s.83). Hvortil Antoft & Salmonsen (2007) fremlægger deres definition af casestudiet, som: ”*En empirisk analyse der undersøger et samtidigt eller historisk*

fænomen i en social kontekst, hvor fænomenet udfolder sig” (Antoft & Salomonsen, 2007, s.32). I overensstemmelse med de overstående definitioner, er at casestudiet gælder detaljerede undersøgelser af et specifikt fænomen, og er dermed situationsbestemt og drejer sig derfor om forholdet mellem fænomen og kontekst. Det er derfor formålet med brugen af casestudiet, som forskningsdesign i specialet, at det er en antagelse om, at styringen af Bæredygtighedsstrategien i Aalborg Kommunes forvaltninger er situationsbestemt af den bæredygtige dagsordens kompleksitet, som kræver en innovativ tilgang til løsningen af internationale samt nationale udfordringer. Dette betyder, at der er en kausal sammenhæng mellem styringen/forvaltningen af Bæredygtighedsstrategien i Aalborg Kommunes forvaltningerne og emnerne, som Bæredygtighedsstrategien omhandler, herunder FN’s verdensmål. Hvoraf casen er Aalborg Kommunes forvaltninger, der er i denne sammenhæng er By- og Landskabsforvaltningen, Miljø- og Energiforvaltningen, Skoleforvaltningen og Ældre- og Handicapforvaltningen.

Specialet foretages som, og henter dermed også inspiration fra, den ekstreme eller unikke case, som præsenteret af Yin (fra: Bryman 2016, s.62), hvoraf det fremgik at *unique* eller *extreme* casestudies var et almindelig fokus i forbindelse med kliniske studier. Specifikt for den ekstreme eller unikke case, var illustreret gennem Margaret Mead’s (fra: Bryman 2016, s.62) studie i forbindelse med opvækst i Samoa, der var grundet i Mead’s tro om at landet var en unik case, hvilket var afspejlet i at unge ikke oplevet samme form for stress og angst, som unge i andre lande gjorde. Igen med undersøgelse af Storbritanniens ekstreme højrefløj organisation, the National Front, hvori Fielding (fra: Bryman 2016, s.62) anså casen for at være ekstrem grundet den fremtrædende tilstand, som the National Front havde på netop dette tidspunkt (Bryman, 2016, s.62).

Begrundelsen for valget af Aalborg Kommune og de udvalgte forvaltninger ses i næste afsnit 3.1.1 Caseudvælgelse og –kriterier, og vil dermed blive specificeret.

5.1.1 Caseudvælgelse og –kriterier

I forlængelse af det forrige afsnit 5.1 Casestudiet vil dette afsnit specificere hvorfor Aalborg Kommune samt de valgte forvaltninger og informanter. Som beskrevet med casestudiet omhandler det en undersøgelse af et fænomen i en social kontekst, hvori fænomenet befinder sig i (Antoft & Salomonsen, 2007, s.32), og specifikt for dette casestudie er, at det er unikt. Processen for at finde frem til netop Aalborg Kommune i forbindelse med arbejdet med FN’s Verdensmål, var nemlig ikke tilfældigt, derimod var der empirisk grundlag for hvorfor Aalborg Kommune ville være interessant i dette speciale. Det årlige GDS-indeks, som udgives af Global Destination Sustainability Movement,

GDSM, er en måde at benchmark, forbedre og anerkende destinationers arbejde med bæredygtighed (Global Destination Sustainability Movement, u.å.b). Fra 2018 startede GDSM deres første indeks, hvor forskellige landes byer kunne måles, benchmark og forbedre deres præstation i fire områder:

1. Byers bæredygtighedsstrategier og infrastruktur
2. Byers sociale bæredygtige præstation
3. Industri leverandør understøttelse
4. Destinationsledelsesorganisationens strategi og initiativer (Global Destination Sustainability Movement, u.å.b)

Med udgivelsen af indekset fra 2019 placeret Aalborg på en femte plads med byer, som Göteborg, København, Zürich og Glasgow over Aalborg, hvoraf København lå på anden pladsen og Aarhus på trettende pladsen (Global Destination Sustainability Movement, u.å.a).

Med dette i mente opstod en underen over hvorfor Danmarks fjerdestørste by lå så højt på indekset, hvortil Aalborg Kommunes tidligere arbejde med en bæredygtig dagsorden blev tydeligere, som at have haft en stor betydning med initiativer såsom Aalborg Charter i 1994 og Aalborg Commitments i 2004 (Aalborg Kommune, u.å.d).

5.2 Teoriens rolle

Som det er tidligere beskrevet har specialet en abduktiv tilgang, der betyder, at problemstillingen er på baggrund af både empiri og teori. Med dette i mente vil dette afsnit beskrive teoriens rolle og ramme, derudover dets styrker og svagheder bliver fremstillet.

I forbindelse med kvalitative casestudier kan der identificeres fire forskellige typer; *ateoretiske*, *teorifortolkende*, *teorigenerende* og *teoritestende*, hvoraf forskellen mellem dem er afhængig af, hvorvidt formålet er at skabe ny empirisk eller teoretisk viden, og om det videnskabelige afsæt er i empiri eller teori (Antoft & Salomonsen, 2007, s.33). Denne skelnen er idealtypisk, hvori i specialet det heller ikke kan placeres entydigt heri. Derimod er det specialets formål at genere ny empirisk viden om kommunal styring i forbindelse med FN's Verdensmål og bæredygtighed, hvilket betyder at fokuset afgrænses til det ateoriske og teorifortolkende casestudie. Dog udskiller specialet sig fra det ateoretiske, idet at det teoretiske grundlag har en afgørende rolle for specialets afsæt, som problemformulering også afspejler. Det vil sige, at specialet er overvejende teorifortolkende, dog tages der ligeledes afsæt i viden, der dog ikke er af konsekvent teoretisk karakter, eftersom empiri i form af Aalborg Kommunes Bæredygtighedsstrategi og forvaltningernes strategier også er afsæt for specia-

lets tolkninger. Sådan kan specialets casestudie i praksis dermed ses som en syntese mellem det teorifortolkende og ateoretiske casestudie, dog med en overvejende vægt på det førstnævnte. Casestudiets form fremtræder dog ikke tydeligt induktivt, som et almindeligt teorifortolkende casestudie gør. Det teorifortolkende, af de forskellige teoretiske rammer, bidrager dermed også til at kan beskrive både forskelle og ligheder (Antoft & Salomonsen, 2007, s.39), hvoraf det specialets teoretiske grundlag, i form af styringsteori, bidrager med forskellige viden af forklaring i forbindelse med mønstre i det empiriske materiale fra Aalborg kommune.

6 Metode

Det overstående afsnit beskriver specialets forskningsdesign, der ligger fundament for specialets metodiske tilgang, som vil blive forklaret og gennemgået i dette afsnit. Dermed vil afsnittet indeholde overvejelser om specialets metoder, som består af dokumentmetode, interviewmetode, samt overvejelser angående validitet og reliabilitet. Formålet er således at tilføje et overblik over, hvilket metodiske valg, der er foretaget, og dermed hvilket udfald dette får for specialet og dets undersøgelses af, hvilket styringsparadigmer Aalborg Kommunes udvalgte forvaltninger gør brug af i forbindelse med styringen af deres Bæredygtighedsstrategi og involveringen af FN's Verdensmål. Først vil der være overvejelser angående det udelukkende brug af kvalitative metoder og datakilder for at kunne besvare problemformuleringen.

Idet at kvantitative undersøgelser, i form af eksempelvis surveyundersøgelser, ville indebære resultater og konklusioner af højere ekstern validitet, og et større strækning gennem flere respondenter, og derudover større mulighed for fuld anonymisering end det er muligt i interviews, ville denne tilgang have haft metodiske fordele. Samtidigt bliver der i specialet anvendt efter hvad Emmenegger & Klemmensen (2012) bliver som *metodetriangulering*, hvori der anvendes flere (kvalitative) metoder til at besvare specialets problemformulering (Emmenegger & Klemmensen, 2012, s.426). Kombinationen af dokumentanalyse og individuelle interviews har den hensigt, at skulle hindre eventuelle skævheder, der kunne opstå ved kun at bruge en data kilde, og dermed også sørge for at øge sikkerhed omkring specialeresultaternes gyldighed. Derudover dybtgående overvejelser i forbindelse med dette vil der også være i afsnittet om intern validitet og reliabilitet (afsnit 6.3 og afsnit 6.4).

6.1 Dokumentmetode

I specialet fremgår det, at der anvendes den kvalitative metode, der først og fremmest kommer til udtryk ved dokumentmetode og dokumentanalyse, som er ifølge Lynggaard (2015) afgrænset ved

”Empirisk analyser der er (...) baseret på et nærmere defineret sæt af dokumenter” (Lynggaard, 2015, s.153), hvoraf dette anvendes til at fastlægge eksempelvis processer. Grunden for brugen af metoden er dets anvendelsesmæssige fleksibilitet og kombinationsmulighed i forbindelse med specialets interviewmetode. Dette er til forskel fra den førnævnte metode, hvoraf dokumentmetoden indebærer empiri, som forud dataindsamlingen er allerede eksisterende, og dermed er dokumenterne frembragt foruden og man er ikke del i produktionen af dem (Lynggaard, 2015, s.156).

6.1.1 Generering af dokumenter

Ved indsamlingen af et bestemt sæt af dokumenter kan, der ifølge Lynggaard (2015), være ud fra nogle bestemte strategier, enten i formen af *sneboldmetoden*, der foregår som en trinvis generering af dokumenter, eller ved et specifikt fokus og formål være en mere systematisk metode (Lynggaard, 2015, s.156). Ved udvælgelse af dokumenter til besvarelse af problemformuleringen i specialet har den været præget af en systematisk tilgang, hvoraf Aalborg Kommunes Bæredygtighedsstrategi 2016-2020, og dette defineres som følge af Lynggaard (2015) som et *moderdokument*, og er desuden også afgørende for caseudvælgelsen, derudover betragtes FN’s Verdensmål som et moderdokument (Lynggaard, 2015, s.157). Dernæst er de udvalgte forvaltningers forskellige strategier, politikker og tiltag, som er illustreret i Tabel 1, der også udgør til sidst *mætningspunktet*, som er en betegnelse ifølge Lynggaard (2015), når der ikke findes flere dokumenter, der kan bidrage til analysen (Lynggaard, 2015, s.157). Det kan derfor siges, at metoden er at vælge enkelte, særligt udvalgte dokumenter, der er væsentlige for at kunne besvare specialets problemformulering. I forbindelse med udvælgelsen af disse dokumenter, skete der også en afgrænsning af relevante dokumenter, eftersom at det er en forudsætning, at disse skal indeholde Aalborg Kommunes Bæredygtighedsstrategi, som bidrager til at give et overblik over styringen af samme. Grundet at der ikke udføres et retrospektivt case-studie er det derfor kun de seneste udviklede og nuværende politikker, strategier og tiltag, hvilket betyder at der ikke kigges på tidligere politikker, strategier og tiltag, og dermed sker der en tidsmæssig afgrænsning.

Dokumenterne, der anvendes i specialet, er ifølge Lynggaards (2015) betegnelse *sekundære dokumenter*, idet at de er tilgængelige for alle og dermed ikke er interne dokumenter, som kun er tilgængelige blandt afgrænset aktører, hvoraf disse betragtes som værende *primære dokumenter*. Til trods for at Bæredygtighedsstrategien, som er et sekundære dokument, ikke nødvendigvis er udviklet til en offentligt målgruppe, og er på mange punkter som retningslinjer for forvaltningen selv. Samtidigt anvendes der også dokumenter, ud over Bæredygtighedsstrategien, ligeså *tertiære dokumenter*, som

ligeledes de sekundære dokumenter er tilgængelige for alle, men er produceret i en tid efter situationen, som dokumentet refererer til (Lynggaard, 2015, s.154). Dette er eksempelvis *’Værdighedspolitik’* fra 2018-2021, idet dokumentet optræder som en analytisk bearbejdning af Bæredygtighedsstrategiens vision om inklusion og samarbejde, mere end det fremstår som et dokument, der var udviklet op samme tidspunkt som moderdokumentet. Ved indsamling af lignende dokumenter, bliver *snebold-metoden* benyttet (Lynggaard, 2015, s.157), hvor der fra moderdokumentet følges referencer til tværgående samarbejder i kommunen, idet at flere af strategierne også involverer forskellige forvaltninger, der også har til hensigt at belyse forvaltningens styringstendenser. Den nedenstående Tabel 1 giver en oversigt over de mest centrale dokumenter, der anvendes til analysen.

Tabel 1: Præsentation af dokumentmateriale

Aalborg Kommune	
Afsender	Dokumenttitel
Aalborg Kommune	Bæredygtighedsstrategi 2016-2020 - Sammen skaber vi et grønt og stærkt Aalborg, hvor mennesker trives
Aalborg Kommune	Bæredygtighedsplan 2017-2020 – implementering af Bæredygtighedsstrategien 2016-2020
By- og Landskabsforvaltningen	Under Åben Himmel – Politik for natur, parker og udeliv – Vision 2025
Aalborg Forsyning	Strategiplan 2019-2022 – Miljø- og Plan
Aalborg Kommune	Uddannelsesstrategi 2019-2022
Ældre- og Handicapforvaltningen	Værdighedspolitik

6.1.2 Vurdering af dokumenter

Som følge af det overstående afsnit er der også gjort kildekritiske overvejelser om de indsamlede dokumenter, hvoraf det er fælles for dokumenterne, at de besidder høj grad af *autenticitet*, idet at både oprindelsen og afsenderen kan identificeres, da de fleste af dokumenternes er fra Aalborg Kommune eller forvaltningerne i Aalborg Kommune, og dermed ikke blot er eksempelvis blogs eller internetsidder. Dernæst er også *troværdigheden* af dokumenterne kontrolleret, hvilket vil sige om der er usikkerheder eller skævheder fundet i forbindelse med dem (Lynggaard, 2015, s.163). Efterfølgende anses troværdigheden som værende af høj grad, idet at materialet ikke bære præg af usikkerhed,

fordi forvaltningernes strategier, politikker, tiltag, osv. er udviklet som følge af eller med inspiration af Bæredygtighedsstrategien. Der skal dog tages et forbehold i forhold til en vis form for bias, idet forvaltningerne kunne have en vis interesse i at præsentere en bestemt fordelagtig retning. Hvis der alene blev brugt dokumenter til analyse, ville dette kunne skævvride specialets konklusioner, dog forhindres dette ved anvendelse af metodetriangulering, hvori der også anvendes interviews direkte med administrative ledere og en chefkonsulent. I forbindelse med vigtigheden i at vurdere dokumenters *udsagnsevne* og *udsagnskraft*, taler Elklit & Jensen (2012) om brugen af redskabet til at kan afklare teksters anvendelighed i forhold til problemstillingen (Elklit & Jensen, 2012, s.122). I forhold til det førstnævnte begreb, udsagnsevne, gøres der også vise overvejelser om, hvad teksten kan sige noget om, hvilket betyder at de genererede dokumenter kan dermed siges at have en høj udsagnsevne, idet det handler konkret om styring af de forskellige forvaltnings områder i forbindelse med FN's Verdensmål. Derudover lægges der også stor vægt på dokumentmaterialets udsagnskraft, og eftersom de alle kommer fra troværdige afsendere, kan det siges at give en vis form for troværdig viden om kommunens styring, som senere vil blive kontrolleret gennem interviews.

6.2 Interviewmetode

I specialet har interviewmetoden også været en central empirisk datakilde, udover dokumentmetoden, ved brugen af individuelle interviews. Bestemt ved denne undersøgelsespraksis er relevante for at kunne besvare problemstillingen, idet interviews spiller en afgørende rolle for at skabe viden om styringen i forvaltningen i forbindelse med FN's Verdensmål. Begrundelsen for valget af denne interviewtype, og dens særlige styrke, er at den kan tilpasses og rettes mod den konkrete kontekst, hvilket ikke ville være muligt ved dokumentmetoden. Ved brugen af interviewmetoden, foregår der en undersøgelse af de meninger, betydninger og verdensopfattelser, som informanterne ville tilsætte bestemte sociale forhold (Harrits, Pedersen & Halkier, 2012, s.144), hvoraf disse sociale forhold i specialet fremstår som styringen i forvaltningen i forbindelse med FN's Verdensmål. Der findes tre forskellige interviewtyper, som kan benyttes; fokusgruppe-, elite-, og det individuelle, hvor i specialet der gøres brug af individuelle interviews.

Det individuelle interview anses for at være et kontinuum fra det stramt strukturerede til det løst strukturerede interview. Dog er de foretagne interviews i dette speciale placerede mellem disse yderpoler, hvilket betyder at det fremstår som værende semistrukturerede, idet at der er fastlagt en struktur, dog er der mulighed for afvigelser fra interviewguiden, som er organiseret i temaer og specifikke spørgsmål. Hermed adskiller det sig både fra det strukturerede interview, hvori spørgsmål ville blive

fulgt minutiøst, uden afvigelser og uden uddybende, supplerende forklaring, og hvilket er modsat det ustrukturerede, der udelukkende forberedes temaer (Harrits, Pedersen & Halkier, 2012, s.149). Derfor anses det at skabe de bedste rammer for detaljerede og dybdegående besvarelser fra informanterne, eftersom forskningsspørgsmålene er fastlagte og styrende for interviewspørgsmålene, men uden at nogen bestemt rækkefølge. Derudover er det en fordel, at specialets interviewperson kan inkludere interviewspørgsmål, som ville være relevante under selve udførelsen af interviewet, og dermed ikke begrænse interviewet fra eventuelle centrale elementer for problemstillingen. Dette beskriver Tanggaard & Brinkmann (2015) også, som et af de vigtigste elementer i interviewet, idet at være ” (...) *bevidst nysgerrig og åben i forhold til, hvad interviewpersonen fortæller*” (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s.52), som ikke kunne opnås ved et komplet struktureret interview uden uddybende spørgsmål.

6.2.1 Interviewguide

På baggrund af det overstående afsnit, hvori der blev fastlagt hvilken interviewtype specialet anvender i forbindelse med indsamlingen af data, er der anvendt en interviewguide som redskab til styring og struktur ved udførelsen af interviewene (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s.38). Specialets fire interviewguide kan findes i Bilag 1-4, hvoraf de er opdelt i *forskningsspørgsmål*/temaer, der henviser til *interviewspørgsmålene*, idet det fremgår hvad ønskes at opnås, hvoraf det fremgår at forskningsspørgsmålene er mere teoretisk baseret, som ses ved eksempelvis med overskriften ’Styring’.

Indledningsvist er der ved de fleste af interviewene brugt briefing (Harrits, Pedersen & Halkier, 2012, s.168), hvilket betyder at der startes med at forklare formålet med interviewet, problemformuleringen, derudover hvad informanterne kan bidrage med. Til slutningen af interview anvendes der debriefing, hvilket betyder at der stilles afsluttende spørgsmål, gives mulighed for, at informanterne også kan uddybe temaer, der ville gå ud over specialets problemformulering. Interviewene starter efter briefing med indledende og åbne spørgsmål, som ”*Hvad vil du beskrive som din primære arbejdsopgaver?*”. Derefter anvendes der informationssøgende spørgsmål såsom ”*Hvem er din nærmeste leder?*”, der har det formål at undersøge forvaltningernes organisationsstruktur. Dernæst snævreres spørgsmålene mere ind og bliver hermed mere konkrete, hvoraf der bruges mere narrative spørgsmål såsom ”...”, hvilket er her der gives mulighed for uddybende spørgsmål i forbindelse med det semistrukturerede interview, der i et mindre omfang dermed også ændre strukturen af interviewguiden. I interviewguiden anvendes der fortolkende, indirekte og præciserende spørgsmål, hvilket også fremgår i interviewguiden.

6.2.2 Udvælgelse af informanter

Som følge af fastlæggelsen af interviewtypen samt de eventuelle spørgsmål der høre dertil, bliver casen og informanterne udvalgt efter *formålsbestemte strategi*, hvortil informanterne udvælges efter bedst muligt at kunne belyse forvaltningens styring i forbindelse med FN's Verdensmål, hvilket vil sige ”*dem, du kan lære mest af*” (Harrits, Pedersen & Halkier, 2012, s.161). De administrative ledere og chefkonsulenten er udvalgt grundet deres stillingsmæssige position.

Informanterne er fundet gennem kontakt med forvaltningerne, der startede med en mail angående specialets og dets formål, samt hvad informanterne vil kunne tilføje til specialet, hvoraf fire af forvaltningerne stillede fire informanter til rådighed. By- og Landskabsforvaltningen, Skoleforvaltningen og Energi- og Miljøforvaltningen stillede tre administrative ledere til rådighed, hvoraf Ældre- og Handicapforvaltningen stillede en chefkonsulent til rådighed. Mailen udsendt til forvaltningerne er i Bilag 7. Hvilket betød at der ikke var nogen mulighed for specifikt at vælge hvem, der skulle interviews udover hvad der blev givet udtryk for i mailen, hvor det fremgik at det gerne skulle være administrative ledere, idet de havde både med styringen af forvaltningen at gøre, samt arbejdede tættest med frontlinjemedarbejderne. Forvaltningerne blev kontaktet gennem deres direktører, som dermed kan anses for at være *gatekeepers* (Harrits, Pedersen & Halkier, 2012, s.167), og dermed også var dem, der udpegede hvilket informanter, der ville være til rådighed.

Alle af Aalborg Kommunes syv forvaltninger blev kontaktet, hvoraf Borgmesterens Forvaltning, Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen og Sundheds- og Kulturforvaltningen enten ikke havde medarbejdere til rådighed eller undergik forvaltningsmæssige ændringer, der gjorde det svært at finde tiden til interviews.

I forbindelse med forvaltningernes arbejde med FN's Verdensmål, kan der i forvaltninger, som behandler den miljømæssige bæredygtighed, der kan argumenteres for at have en højere interesse/prioritering inden for den bæredygtige udvikling og samskabelse.

I den nedenstående Tabel 2 er informanterne, samt deres oplysninger angående stilling, uddannelse osv., fremstillede for et visuelt overblik over informanterne.

Tabel 2: Oversigt over informanter

	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
Navn	Kirsten Lund Andersen – Informant 1	Steffen Lervad Thomsen – Informant 2	Mads Rune Jørgensen – Informant 3	Carsten Simonsen – Informant 4
Interview	<u>Dato:</u> 14/4-2021+16/4-2021 (24.14+40.38)	<u>Dato:</u> 26/4-2021 (54.01)	<u>Dato:</u> 20/4-2021 (39.19)	<u>Dato:</u> 28/4-2021 (39.11)
Arbejdsplads	By- og Landskabsforvaltningen (Park & Natur)	Miljø- og Energiforvaltningen (Center for Grøn Omstilling)	Skoleforvaltningen	Ældre- og Handicapforvaltningen (Direktørens sekretariat)
Stilling	Stadsgartner	Teamleder	Skolechef	Chefkonsulent
Uddannelse	Landskabsarkitekt	Miljøtekniker	Lærer	Cand.merc. i organisation, personale og strategi

6.2.3 Databehandling

Efterfølgende af udarbejdelsen og udførelsen af de fire interviews er der udført overvejelser i forbindelse med den følgende databehandling, der omhandler både transskriberingen og kodningen af omtalte interview, som dette afsnit vil handle om.

Begrebet *transskribering* er defineret af Harrits et. al. (2012) som handlingen: ”at gøre noget auditivt skriftligt”, og er dermed en transformering fra en tekstform til en anden, hvoraf skriften bliver en fortolkningen af det sagte (Harrits, Pedersen & Halkier, 2012, s.171). Hermed er formålet med transskriberingen i specialet, at kunne foretage kodning, der efterfølgende kan omdannes til datamaterialets inddragelse i både analyse- og diskussionsafsnittene. I forbindelse med transskriberingen kan der foretages forskellige tilgange, hvoraf systemet *Gail Jefferson* prøver at opnå en tæt relation til det talte sprog, hvilket betyder, at der transskriberes både toneleje, tonefald og stemmевolumen. Dog er denne tilgang ikke relevant for specialet, hvor der i stedet for vælges en tilgang, der blot er meningsindholdet i det sagte, som bliver fastholdt (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s.43). Denne tilgang vælges, idet specialet ikke ønsker at udføre en diskursanalyse, hvoraf sprogets nuancer og opbygning har

betydning (Harrits, Pedersen & Halkier, 2012, s.171). I forbindelse med transskriberingen er det undertegnet selv, der har udført dem, for at undgå ugyldigt interviewmateriale, idet dette tillader kontrol af oversættelsen fra det mundtlige interaktion til den skriftlige form.

Anvendelsen af kodning sker, som en medvirken til analyseafsnittet, hvori der også skabes overblik over datamaterialet, og ifølge Jakobsen (2012) anses kodningen af indhold, sådan: ”*man analyserer tekster ved at knytte labels, der repræsenterer tekstens indhold, til bestemte tekststykker*” (Jakobsen, 2012, s.173). I den forbindelse kan der anvendes to forskellige kodeprocesser: den åbne og den lukkede kodning, hvoraf den åbne kodning består opstår i en overvejende induktiv proces, hvilket betyder at kodningen fremstilles ud fra det transskriberede datamateriale, hvorimod den lukkede kodning er mere deduktiv, idet at kodningen sker på baggrund af allerede udvalgte koder (Jakobsen, 2012, s.172;182). Eftersom specialet er teorifortolkende anvendes, der i specialet en lukkede kodeproces.

Idet at der anvendes et teoretisk afsæt, da det har et vigtigt element i problemformuleringen, som henviser til styringsteori, er den lukkede kodning fordelagtig. Derudover er der i flere tilfælde anvendt en indledende åben kodning, der efterfølgende brydes op i mindre komponenter for at skabe overblik (Jakobsen, 2012, s.177), hvoraf der vendes tilbage til den lukkede kodning ud fra styringsteoretiske begreber. Den lukkede kodeproces bør ifølge Jakobsen (2012) afspejle interviewguiden (Jakobsen, 2012, s.182), som også er tilfældet i specialet, hvori forskningsspørgsmålene afspejler teoretisk baserede begreber, som eksempelvis er *Styring*.

En kodelist med kodehierarki (Bilag 6) er derudover udformet, som er både induktivt og deduktivt opsat, idet det empiriske og teoretiske grundlag reflekterer de overordnet *hovedkoder*. Disse er dermed mere abstrakte, hvoraf der opstilles mere specifikke koder ved *underkoder*, som er relateret til hovedkoderne (Jakobsen, 2012, s.182).

Eksempler på dette hovedhierarki ses med titlen *Styring*, hvoraf der er følgende underkoder *Public Administration*, *New Public Management* og *New Public Governance*. Denne kodeproces har til fordel at skabe et rationale for et analytisk-teoretisk fokus, og muliggøre håndteringen af de mange forskellige koder (Jakobsen, 2012, s.183).

6.3 Validitet

I forbindelsen med at overholde bestemte forsknings-/kvalitetskriterier har det været afgørende overvejelse af kvaliteten og potentialet af specialet, samt herunder validitet og reliabilitet. Der vil i dette afsnit kigges på validiteten, hvoraf reliabilitetens overvejelser fremgår af næste afsnit (se 6.4 Reliabilitet).

Selve begrebet *validitet* omhandler gyldighed, hvoraf *målingsvaliditet* anses for at være det mest grundlæggende validitetstype, og er dermed også i de fleste sammenhæng den definitions-mæssige validitet, hvilket betyder, at der er ” (...) *en overensstemmelse mellem den teoretiske og den operationelle definition*” (Andersen, 2012, s.100). Dette vil sige, at der er en sammenhæng mellem de teoretiske definitioner og dermed også operationaliseringen af de teoretiske begreber, hvoraf dette kommer til udtryk ved, at man ”(...) *måler det, man ønsker at måle*” (Andersen, 2012, s.97). i forhold til det overordnede validitetskriterium vil det være muligt at vurdere specialet relativt højt, eftersom målingen af styringen i forbindelse med FN’s Verdensmål sker direkte gennem interviews med de administrative ledere, og dermed også inddrager ideerne fra de teoretiske begreber, som også ses i interviewguidens temaer (Bilag 1, Bilag 2, Bilag 3 og Bilag 4) der ifølge Yin (2018), hermed beskrives som at være afgørende for opbygningen af en høj grad af validitet (Yin, 2018, s.43). Omvendt hvis der var foretaget målinger på baggrund af kun dokumentanalyse eller kvalitative interviews med andre end de administrative ledere og chefkonsulenten i Aalborg Kommune, eksempelvis frontpersonalet i forvaltningerne, ville målingsvaliditeten være noget kun lavere. Dog bliver der interviewet en chefkonsulent, som ikke er en administrativ ledere, men grundet informantens højere stilling vurderes det til ikke at være af nogen grad, der påvirker validiteten meget.

Derudover har den deduktive tilgang i forhold til den lukkede kodeproces en betydning, idet at både hovedkoderne og underkoderne skildrer det teoretiske afsæt i specialet, hvilket giver også en relativ høj målingsvaliditet.

Desuden er der en variant af validitet, *intern validitet*, der ifølge Andersen (2012) ” (...) *vedrører gyldigheden af en kausal slutning*” (Andersen, 2012, s.104), skildre overvejelserne om troværdighed (Yin, 2018, s.44). Hvilket betyder at der trækkes paralleller til sammenhængen mellem både de empiriske udfald og udviklingen af teoretiske begreber (Bryman, 2016, s.384). I specialet er der overordnet anslået, at der er korrekte kausaliteten mellem hvad der er opnået gennem analysen af det indsamlede empiriske data, hvilket skyldes, at der ses en sammenhæng mellem styringen i forvaltningerne og FN’s Verdensmål, som er en kausal sammenhæng mellem den uafhængige og den afhængige variable. Derudover finder fastlæggelsen af FN’s Verdensmål til stede før informanternes oplevelser af styringen, hvoraf graden af den interne validitet kan hermed også vurderes som relativ høj. Dog kan der ikke udelukkes, at der er andre variabler der påvirker styringen af Aalborg Kommunes forvaltninger. Eksempelvis kan dette være Aalborg Kommunes generelle tilgang til strategier i kommunen, som omhandler inddragelse af borgere, eksterne aktører osv. Men dette er ikke af karakter der påvirker den interne validitet.

I validitet kan der også vurderes den *eksterne validitet*, der omhandler generaliserbarheden af specialets resultater (Andersen, 2012, s.105). Hvilket behandler hvorvidt resultaterne kan generaliseres til andre sociale sammenhænge end kun den pågældende (Bryman, 2016, s.384). I forhold til den typiske form af den eksterne validitet, så omhandler det, om kausalsammenhængen mellem den uafhængige og den afhængige variable muligvis kan generaliseres til en bredere kontekst, fremstår generaliserbarheden relativt lav (Yin, 2018, s.42). Dog vil generaliserbarheden at kunne fungerer inden for et vis omfang af større kommuner, hvilket eksempelvis ses i speciale der har fundet samme resultater i Aarhus Kommune. Hvilket betyder, at generaliserbarheden kan overføres til andre kommuner af lignende størrelse, men dog ikke direkte overførbare, dog kunne dette muliggøres ved inddragelse af flere informanter og flere kommuner. I forhold til det snævre kontekst af de fire informanter, der har samme eller næsten samme stillinger, som administrative ledere og chefkonsulent, kan generaliserbarheden vurderes som relativ høj, idet at resultaterne og datamaterialet kan generaliseres til andre administrative ledere i samme stilling i forvaltningerne, eftersom de arbejder i samme politiske organisation. Dermed vurderes den samlede eksterne validitet, som relativ høj.

Den sidste variant i forbindelse med omgivelserne, som undersøgelserne foretages i, er den *økologiske validitet*, hvori kunstige omgivelser kan medvirke til en lav økologisk validitet (Andersen, 2012, s.106). Dette forklares ifølge Bryman (2016), som at varianten omhandler om resultaterne kan overføres til informanternes daglige, naturlige omgivelser, hvilket betyder om observationerne, der indhentes gennem interviewene, kan stemme overens med observationer i den virkelige verden (Bryman, 2016, s.42). Grundet Corona situationen var det ikke muligt at afholde fysisk interview med informanterne og derfor blev de afholdt online via Microsoft Teams. Dette har en betydning i forhold til, at hvis interviewene var afholdt i de naturlige rammer, så ville informanterne være mere tilbøjelige til at forklare og uddybe mere naturligt. Dette komplicere selvfølgelig forståelsen af økologisk validitet, da informanterne sad i deres naturlige omgivelser eller hjemme hos dem selv online, og hvor interviewpersonen sad et andet sted end informanterne online. Dog vurderes den økologiske validitet til at være middel i specialet, grundet komplikationerne ved online interviews og alligevel havde muligheden for at uddybe og forklare styringen i forvaltningen.

6.4 Reliabilitet

I forhold til undersøgelsen konklusion og resultater er pålidelige, og hvorvidt der ved eventuel gentagelse af undersøgelsen kan opnås de samme resultater, har der været overvejelser angående kvalitetskriteriet *reliabilitet* (Andersen, 2012, s.102). Dette vil blive behandlet i dette afsnit.

Ifølge Bryman (2016) er reliabiliteten til *målingskonsistensen* (Bryman, 2016, s.156), hvorimod Tanggaard & Brinkmann (2015) anser samme kvalitetskriterium som *transparens* inden for den kvalitative forskning (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s.523). I dette afsnit vil behandle sig med begge disse karaktertræk, der også dækker over beregnerne *ekstern reliabilitet* og *intern reliabilitet*, hvoraf de begge beskæftiger sig med gentagelighed (Yin, 2018, s.46), og hermed også en overensstemmelse mellem personernes tilgange, hvori de deltager i analyse af empiriske resultater, for dermed kan sikre ensartethed i konklusioner (Bryman, 2016, s.383). I forhold til at kunne gentage de foretaget interviews, hvori det i specialet vurderes til at have en middel grad af reliabilitet, der ifølge Bryman (2016) er normalt for kvalitative undersøgelser (Bryman, 2016, s.383). Dette skyldes, at der er en høj grad af transparens i interviewspørgsmålene, hvorved der er fremstillet en interviewguide, som følges konsistent og er forholdsvis tilgængelig. Dog opnår det semistrukturerede interviewform ikke samme grad af reliabilitet, som det ville have i et fuldt strukturerede interview, idet der stilles uddybende og opfølgende spørgsmål. Hvorved der foregår en tæt kontrol under selve udførelsen af interviewet med, at interviewspørgsmålene forbliver relevante og ikke mister relevansen i forhold til problemformuleringen. Derfor er spørgsmålene formuleret åbne og dermed ikke ledende, og derved undgås misvisende og ukorrekte resultater. Hvilket er tilfældet ved disse interviews, der i det omfang der er muligt foretages ens.

I forbindelse med transskriberingen der blev nævnt i afsnit 4.2.4 har der været overvejelser og beslutninger i tilknytning til kodestrategien af interviewene, hvilket betyder at kodningen kan gentages. Dette udpeger Jakobsen (2012), som værende ”*præcise, veldefinerede koder, der gør det muligt at relativt entydigt at knytte koder til et tekststykke*” (Jakobsen, 2012, s.185), der er centralt i forhold til at forebygge en lav reliabilitet. Dette betyder, at der benyttes både interkodning og intrakodning, som en form for kvalitativ indholdsanalyse. Den første fremgangsmåde og analysestrategi betyder, at der skabes en konsistens i kodninger, der fører til at tekststykkerne et mere pålideligt grundlag at kan sammenligne i analysen, hvilket betyder at der er et acceptabelt niveau af reliabilitet. Der er enkelte steder i datamaterialet foretaget intrakodning, som er sket idet at enkelte tekststykker er komplekse og dermed kræver flere kodninger.

7 Teori

I dette afsnit vil specialets teorier og teoretiske begreber blive gennemgået til videre brug i analysen, hvoraf at det teoretiske afsæt dannes af styringsparadigmerne, Public Administration, New Public

Management, New Public Governance og Hybrid mix af styringsparadigmer, og bidrager til en forståelse af, og udviklingen af en forestilling, som bruges til at dokumentere styringen i Aalborg Kommunes forvaltninger i forbindelse med deres arbejde med FN's Verdensmål. Først vil der være fokus på selve begrebet *styring*, hvor der ses en udviklingen inden for styring i den offentlige sektor, der har ført til en karakterisering af styringsparadigmerne. Derudover vil sameksistensen af disse styringsparadigmer blive belyst, smat hvilket problematikker og eventuelle præferencer, der opstår ved de forskellige styringsparadigmer i den offentlige sektor, hvoraf afsnittet om New Public Governance vil belyse samskabelsebegrebet. Overordnet vil afsnittet give en fundamental forståelse, hvorefter dette bruges til at analysere, hvordan et stigende horisontalt samarbejde i hybridmix styringsparadigmer forekommer i offentlige forvaltninger i forbindelse med opgaveløsningen af vanskelige problemstillinger, som FN's Verdensmål bearbejder.

7.1 Styringsbegrebet

Idet at styring anses som et centralt begreb i specialet, samt er specialets overordnet uafhængige variabel, er det dermed formålet med dette afsnit at forklare for brugen af og perspektivet på dette. Det er tidligere forklaret i afsnittet 1. Indledning og problemfelt, at kommunerne i Aalborg Kommune er præget af en vertikal struktur med vertikale relationer til staten gennem en stærk regulativ søjle, hvilket typisk ville betyde en mere hierarkisk styring. Dog er dette ikke tilfældet med de udvalgte forvaltninger i Aalborg Kommune, som især er præget af en stigende grad af inddragelse og samskabelse med ikke-offentlige aktører, herunder borgere, virksomheder osv.

I relation til begreberne styring og organisering er begrebet *governance*, der ifølge Hirst (2000), som er knyttet til forskellige kontekster, der i specialet har relevans i forhold til de nye mekanismer til koordinationen af aktiviteter gennem eksempelvis netværk og partnerskab, der sker på tværs af traditionelle organisationsgrænser. Governance defineres ifølge Jørgensen & Vrangbæk (2005), som følgende: ”Overordnet teoretisk begreb om koordinationsformer (...) som ordensskabende mekanismer, der organiserer og strukturerer aktivitetsområder” (Jørgensen & Vrangbæk, 2005, s.9). Med disse definitioner ses det, at governance ikke er en entydig modsætning til *government*, idet der fortsat er en central politisk styring. Derimod anses disse styringstanker ifølge Jørgensen & Vrangbæk (2005), som nye former for governance, hvori samarbejde og koordination bliver centralt (Jørgensen & Vrangbæk, 2005, s.10).

Denne forestillingen stemmer overens med Bell & Hindmoors (2009) forestillingen om governance, der har en såkaldt statscentrisk tilgang, hvorefter der argumenteres for, at staten dermed ikke er grundlæggende transformeret på baggrund af globaliseringen og de fremvoksende internationale organisationer, derimod har stater en tendens til at udvide og styrke dets styringskapacitet gennem facilitering af governance-relationer/partnerskaber med forskellige ikke-offentlige aktører. Derudover stemmer forestillingerne mellem Jørgensen & Vrangbæk (2005) og Bell & Hindmoor (2009) overens, idet at de begge forståelser af governance fremhæver det horisontale samarbejde, der er en del af det hierarkiske styring. Dog fremhæver Bell & Hindmoor (2009) at de nye partnerskaber præcisere det relationelle aspekt i deres teori, som betyder at ifølge dem ikke er lige med en transformation af statsmagten, idet at staten stadigvæk er central i styring i disse netværk. Dermed svare deres definition til den første nævnte definition af Jørgensen & Vrangbæk, idet Bell & Hindmoor (2009) fremstiller governance som: ” (...) *tools, strategies and relationships used by governments to help govern*” (Bell & Hindmoor, 2009, s.2). Med dette betyder at de kommunale forvaltninger har utvivlsomt en selvstændig og autonom status i forhold til staten og regeringen, eftersom grundlovens §82 har det kommunale selvstyre, og på baggrund af at kommunerne selv står for at udarbejde kommune- og lokalplaner. Derudover beskriver Sørensen et. al. (2011) i forlængelse af styringsbegrebet, at det er i tæt relation med koordinationsbegrebet, idet det ses som et vigtigt element i specielt New Public Governance paradigmet, fordi koordination opstår uafværgeligt i netværksrelationer og tværgående samarbejde. Dog er forskellen, at styringsbegrebet angiver situation, hvori aktøren præger andres adfærd, imens koordinationsbegrebet mere anvendes, idet at en gruppe af aktører tilretter sig til deres adfærd til hinanden. Denne form for koordination kan inddeles i en *vertikal koordination*, hvorefter nogle aktører tilretter deres krav og forventninger, som bliver defineret af andre, hvorimod i en *horisontal koordination* tilretter aktørerne gensidigt sig hinanden. I forhold til dette konkluderer Sørensen et. al. (2011), at den øget koordination i styringsprocesser, der er i dag, gælder design og understøttelse af flere netværksforbindelser, som derefter understøtter fælles tilpasning både vertikalt, i form af mellem niveauer i det politiske system, og horisontalt, i form af mellem offentlige og private institutioner (Sørensen et. al., 2011, s.28).

7.2 Styringsparadigmer

I dette afsnit vil specialets teoretisk grundlag gennemgå styringsparadigmer, som bidrager til analysen af styringen af Aalborg Kommunes udvalgte forvaltninger, og dermed også definere styringen i forbindelse med FN's Verdensmål.

Ifølge Lerborg opstår et styringsparadigme af to årsager; enten 1. Fordi der er ikke findes et paradigme i forvejen, men kun et eksisterende stadie med spredte positioner, eller 2. fordi det eksisterende paradigme indeholder en række problemer, som det ikke kan løse selv og derfor opstår der et nyt paradigme (Lerborg, 2013, s.35). Dette bliver supplerementeret af Torfing & Triantafillou (2017) der anser et styringsparadigme, som følgende ”*Grundlæggende opfattelse af, hvordan den offentlige sektor og administrationen skal styres, organiseres og ledes*” (Torfing & Triantafillou, 2017, s.13). Der har været tre overordnet styringsparadigmer i den offentlige sektor, som er Public Administration, New Public Management og New Public Governance. Disse tre styringsparadigmer vil blive gennemgået i de tre følgende underafsnit, 7.2.1 Public Administration, 7.2.2 New Public Management og 7.2.3 New Public Governance.

7.2.1 Public Administration

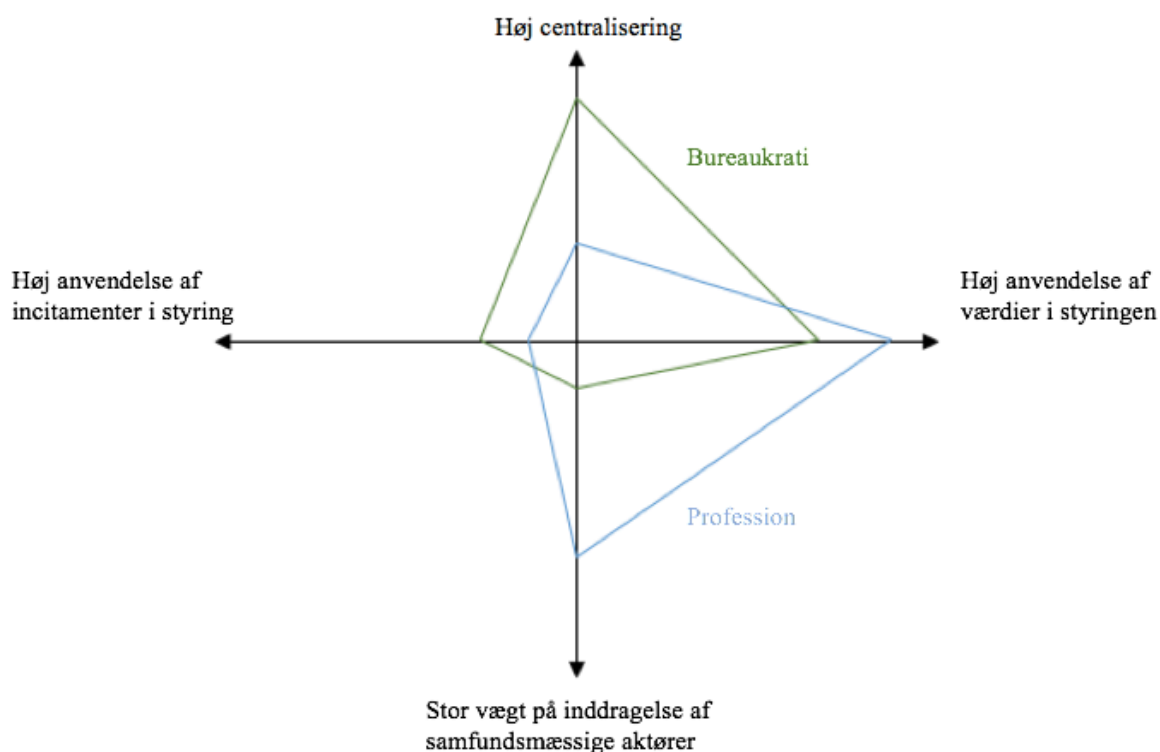
Det *bureaukratiske styringsparadigme*, kendt som *Public Administration* eller *Old Public Administration*, omhandler Max Webers (1995) modsvar til de forhenværende irrationelle styringsparadigmer, der prægede styringen før efterkrigstiden. Det rationelle bureaukrati blev ifølge Weber (1995) beskrevet, som overgangen til et mere moderne, kapitalistiske og differentierede samfund, der var baseret på en organisationsform præget af en rationel-legal legitimitet (Bækgaard & Jakobsen, 2014, s.30). For at gøre op med problematikker ved den daværende styringsparadigme, såsom korruption, kunne en usaglig politisk indblanding i administrative afgørelser forhindre med det nye bureaukratiske styringsparadigme (Torfing & Triantafillou, 2017, s.14) gennem adskillelse af politik og administration, installering af en centraliseret hierarkisk styring og regelstyring/administrativ styring, samt også skabe en horisontal arbejdsdeling mellem specialiserede forvaltninger (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.16). Dermed var princippet, at politikerne definerer de overordnet visioner, mål og regler for forvaltningerne, som frontlinjemedarbejderne bagefter autonomt implementeret ud fra objektive kriterier. I dette styringsparadigme i den horisontale arbejdsdeling består i organisatorisk opdeling og administrativ specialisering, der medfører den kvalitet som er ønsket af pågældende arbejdsopgaver (Torfing & Triantafillo, 2017, s.14). Ifølge Andersen, Greve, Klausen & Torfing, var der to mekanismer, som gjorde at politikerne kunne realisere deres målsætninger: ” (...) *igennem bureaukratiet eller via en implicit kontrakt med en faggruppe, der kollektivt står som garant for levering af god service*” (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.25). Hermed er det centrale element i styringsparadigmet en hierarkisk koordinering af den offentlige opgaveløsnings, der behandles af faglige og loyale embedsmænd, hvoraf de opgaveløsning sker inden for den pågældende

organisation. Derved ses det at denne specialisering og hierarkisk styring tilsidesætter tværgående organisering og medfører at borgerne passivt følger hierarkisk de fastlagte regler (Thorup, Knudsen & Damsgaard, 2017, s.155). Ifølge Andersen, Greve, Klausen & Torfing, var der to mekanismer, som gjorde at politikkerne kunne realisere deres målsætninger: ” (...) igennem bureaukratiet eller via en implicit kontrakt med en faggruppe, der kollektivt står som garant for levering af god service” (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.25). Dette betyder, at professionsgrupper har en høj grad af integritet for, at systemet fungerer efter hensigt og for at begunstige disse betingelser sikres det igennem høj løn og ansættelsesvilkår, som forhindrer problemer med korruption, der giver professionsgrupperne en autonomi i deres arbejder og dermed sikre deres skøn. Hvoraf bureaukratiet omhandler brugen af formelle regler og hierarkiske organisationsformer i styringsøjemed (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.25), hvorimod autonomien skal medføre en garanti for, at det kun er professionsgruppernes kompetencer og kodeks, der har indflydelse i forbindelse med lovfortolkning og skønsmæssige vurderinger (Sørensen & Torfing, 2017, s.122).

Ifølge Andersen, Greve, Klausen & Torfing (2017) i karakterisering af målsætningerne i forhold til Public Administration, ses der en tydelige forskelle mellem bureaukratiske styringslogik og professionstænkning. Mens bureaukratiet har en neutral implementering af politiske mål, der er fastlagt af politikerne/det politiske organ i et repræsentativt demokratisk system, kan der skelnes mellem to målsætninger inden for professionsstyring. Disse er delt op i den *funktionalistiske* version, hvor målet anses for at være fagligt korrekte beslutninger og normativt grundet handlinger og målet for at opnå målet er tiltro til professionsgrupperne og dermed også give dem eneret og autonomi, og den anden er *neo-weberianske* professionssociologi, hvor professionsgruppernes normer og specialiseret viden for at være et foregivende for deres forsøg på at tilegne sig magt, status og rigdom. Hvilket betyder med andre ord at den neo-weberianske professionssociologi ser professionsgruppernes viden eller faggruppenormer, som værende reelle eller samfundsgavnige (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.34). Dette kan illustreres ved hjælp af en styringsdiamant, som er ses forneden i Figur 3. I styringsdiamanten ses opdeling af bureaukratiet og professionalismen, hvoraf det ses at professionalismen har en relativ høj vægt på værdier og visioner, hvilket skyldes på trods af ovenstående påstand om de professionelles viden eller faggruppenormer ikke er reelle eller samfundsgavnige, at den neo-weberianske version ikke er fuldstændig sand, da professionsgruppernes normer spiller en rolle i styringen. Hvoraf inddragelsen af samfundsmæssige aktører uden for den offentlige sektor, er afhængig af i hvor høj en grad professionsgrupperne er privatpraktiserende eller i højere grad er offentlige ansatte (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.34). Derudover ses det at bureaukratiet har en

høj grad af centralisering, i modsætning til professionalism, som er lavere, idet at professionsgruppernes normer ses som at være gældende for en hel profession. Ses der på betydningen af værdier i styringen for de to versioner har de omtrent samme grad af betydning, på trods af bureaukratiets forventning om at være neutral over for værdier fra omverden, lægges der stadigvæk vægt på organisationsinterne værdier, såsom legalitet og systemloyalitet. Derimod er der ingen af versionerne der lægger stor vægt på incitamenter i styringen, grundet især for bureaukratiet, at hvis lønnen er tilpas høj til embedsmændene, så er de ikke fristet af incitamenter fra den anden side (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.35).

Figur 3: Styringsdiamant i forhold til Public Administration



Note: Genoptrykt fra ”Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens” af Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K. & Torfing, J., 2017, s.35.

7.2.2 New Public Management

I dette afsnit gennemgås modsvaret til den stigende kritik af Public Administrations egenskab til styringen af den offentlige opgaveløsning i slutningen af 1970’erne og 80’erne, som er *New Public Management*, der både supplerede elementer af og erstattede Public Administration. Problematikkerne

ved Public Administration, som var en høj grad af centralisering, kombineret med udbredt grad af professionsstyring, var grundlaget for New Public Managements fortalere, og førte til et paradigmeskift ved en højere grad af inspiration af en markedsorienteret styring. Kritikken af Public Administration gik også ud på, at det offentlige monopol det havde på serviceproduktionen, som førte til at den offentlige service oftest blev for dyr og for dårlig, samt en manglende konkurrenceevne, idet at de store bureaukratiske serviceorganisationer ikke havde nogen udvikling, og at den store og overvældende indflydelse af professionsgrupper betød at der ikke blev lyttede til borgernes ønsker og behov (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.41). De fire overordnede principper, som New Public Management bygger på, er; et større fokus på strategisk ledelse, der gør brug af styrings- og ledelsesmetoder med inspiration fra den private sektor herunder rammestyring; præstationsfremmende incitamentssystemer; og sidst en kombination af transaktions- og transformationsledelse (Torfing & Triantafyllou, 2017, s.18). Herfra blev der lagt vægt på fordelingen af værdier, og at ” (...) *det betragtes som en effektivitetsforbedring, hvis nogle kan stilles bedre, uden at andre stilles værre*” (Andersen, 2014, s.223). Med denne synsvinkel ved New Public Management fortrænges andre normative rationaler, herunder værdier som fair behandling og stabilitet, og hvorved der lægges større vægt på effektivitet (Torfing & Krogh, 2017, s.94). I forlængelse af dette anses de offentlige ansatte som værende et eventuelt problem, idet de menes at ” (...) *hoppe over, hvor gærdet er lavest*” (Sørensen & Torfing, 2017, s.121), hvoraf dette løses ved en øget kontrol og overvågning af professionsgruppernes arbejde (Ibid., s.221). Det som især blev set som en fordel hos Public Administration i form af professionsgruppernes magt, der opnås igennem en stærk og ekskluderende faglighed og en høj autonomi, ses i New Public Management som værende et problem, idet det hæmmer det præstationsfremmende arbejdsforhold, hvilket gør at det har været et vigtigt hovedpunkt at aflejre magten, indflydelsen og autonomien, som de fagprofessionelle besidder (Sørensen & Torfing, 2017, s.127). Derudover prøver styringsparadigmet at begrænse kompleksiteten i løsningen af arbejdsopgaverne gennem at argumenter for en separation af fagprofessionelle i mere specialiserede enheder med specifikke produktionsmål, afgrænsede budgetter og afrapportering af præstationer. I forhold til Public Administration, hvori professionsgrupperne loyalt implementerer politikker, er det målet med New Public Management, at professionsgrupperne skal tilrette sig efter de overordnede mål og midler til kundens/forbrugerens/borgerens efterspørgsel (Sørensen & Torfing, 2017, s.128).

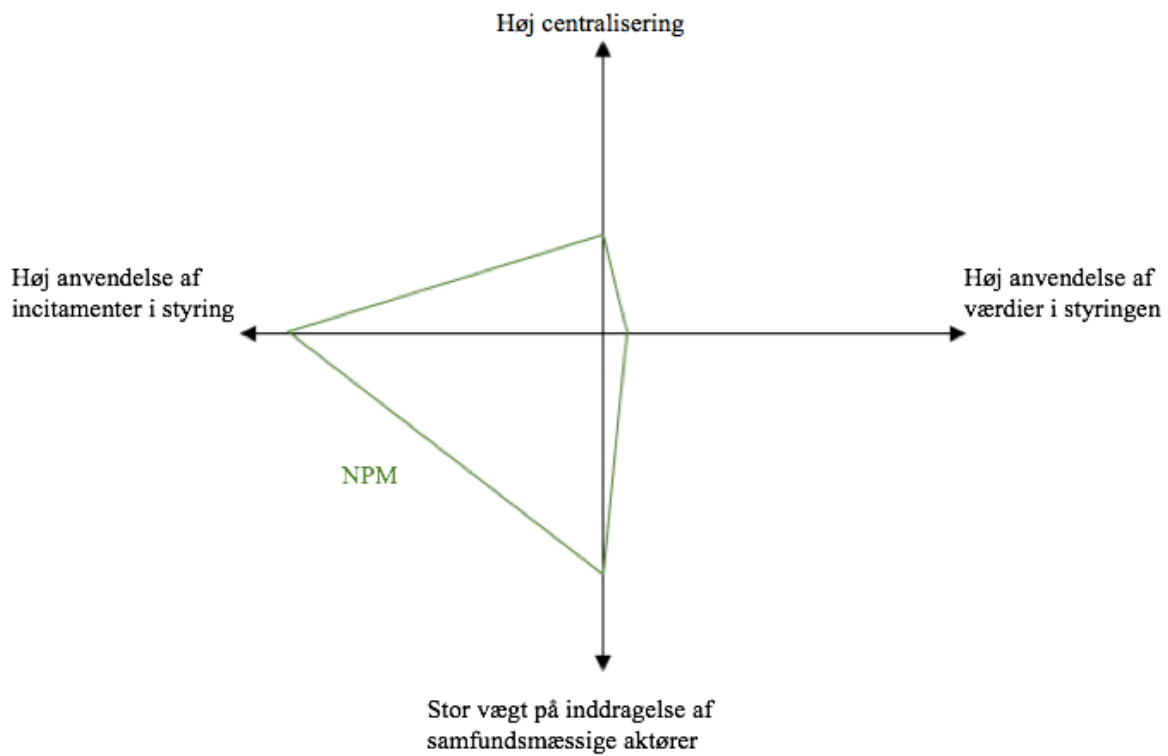
Et tydelig clash mellem New Public Management og Public Administration er NPM-logikkens ledelsen og PA-logikkens professionelle, hvoraf det i New Public Management er ledelsen, der sætter målene for de professionelle og dermed også overvåger deres præstationer i forhold til disse mål.

Dette skaber en strid mellem ledelsen og de professionelle i hvordan ledelsen måler de professionelle resultater, som især kunne ses i form af værktøjer som Pisa-undersøgelser og LEAN, samt udtrykket benchmarking fik sin fremgang i dette styringsparadigme. Hvoraf en anden strid har været ressourcuddelingen, som fra de professions perspektiv har været baseret på klienternes/brugernes/borgernes behov og ønsker, hvor i New Public Management det har været målet at holde udgifterne så lave som overhovedet muligt (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.43).

Formålet med New Public Management er ifølge Hood & Dixon (2015) beskrevet meget enkelt, som ”*At skabe en offentlig sektor, der fungerer bedre og koster mindre*” (fra: Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.49), der handler om *cost-effectiveness*, som betyder at opnå målopfyldelsen ved brugen af de færrest mulige ressourcer. Centralisering- og decentraliseringslementer er efter Christensens & Lægreids (2011) argument, at generelt er den sidst nævnt den mest dominerende, og dermed kan placeres moderat lav i forhold til decentralisering, når placeret i en styringsdiamant. Hvorimod hvis der fokuseres på et markedsfokuseret New Public Management-perspektiv, så vil decentralisering placeres meget høj, idet det omhandler at få produktionen ud til private leverandører, og at der argumenteres for at kunderne/borgerne har muligheden for at vælge mellem forskellige leverandører. Dog anses der for at være mere centralisering i managementelementet i forbindelse med målsætningsfastsættelsen grundet, at politikerne har muligheden for selv at styre, hvorimod de decentrale ledere kun kan opnå de politiske fastlagte målsætninger gennem råderum. Dermed ses der styringsparadigmets kobling til teoriretningen *public choice*, hvor New Public Management ifølge Andersen, Greve, Klausen & Torfing (2017) placeres langt ude vandret med meget fokus på incitamentsdelen (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.49).

På styringsdiamanten i Figur 4 ses der at New Public Management ikke lægger stor vægt på værdier og visioner, hvilket kan fremstå diskutabel, idet at styringsparadigmet også behandler transformationsledelse, dog ses dette efter Andersens, Greves, Klausens & Torfings (2017) argument ikke som værende en del af New Public Management, grundet; ”*(...) ledelsesformen bygger på stik modsatte principper (og modsat menneskesyn) i forhold til de styringsidéer, der ellers karakteriserer NPM*” (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.49). Dette grundet i at transformationsledelse anser de professionelle som individer, der bliver motiveret gennem visionær ledelse til dermed at sætte egeninteresser til side og til erstatningen af at opfylde organisationens mål. Til modsætning af *public choice*, som bygger på en forståelse af individer der er rationelt egennyttemaksimerende aktører. Til trods for en høj vægt på inddragelse af aktører på styringsdiamanten, så afspejler dette ikke en bred variation af aktører, derimod en small, men høj, inddragelse af privatejede virksomheder.

Figur 4: Styringsdiamant i forhold til New Public Management



Note: Genoptrykt fra ”Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens” af Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K. & Torfing, J., 2017, s.50.

7.2.3 New Public Governance

Som ifølge Lerborg (2013) opstår et styringsparadigme af to årsager, hvor de New Public Management var et eksempel på den ene årsag, at den erstatter og/eller supplerer det allerede eksisterende styringsparadigme grundet problemer i det eksisterende styringsparadigme, som det ikke selv kan løse. Dette bliver igen relevant ved *New Public Governance* i suppleringen eller afløsningen af New Public Management, som forsøger at sammenlægge en række nye empiriske tendenser i opbygningen af dette styringsparadigme. Heri blev prioriteringen, i modsætningen til New Public Managements cost-effectiveness og *top-down*-styring, tværgående samarbejde og *bottom-up*-styring, som er en modsætningen til målsætninger formuleret af demokratisk valgte politikere. Hvoraf formålet blev at målsætningsfastsættelse skete som en del af netværksdialog, hvori politikerne ikke nødvendigvis var

til stede eller dominerende. Med dette menes, at det er New Public Governances formål at mobilisere alle relevante og involveret parter videns, ressourcer og energi med det hensigt at begunstige innovative løsninger i forbindelse med problemer og udfordringer, som New Public Management medførte. Hermed henvises der til problemer af karakteren *wicked problems*, der betyder at være problemer som ikke kan løses gennem hierarkisk styring eller markedsbaseret konkurrence (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.93).

I forbindelse med løsningen af disse ovennævnte problemer, ses New Public Governances tilgang med et tværgående samarbejde, som værende egnet for at skabe mere innovative løsninger. Dette samarbejde anses også for at være nødvendigt på baggrund af en høj funktionel differentiering af samfundet, som gør kommunikation, koordination og tværgående problemløsning besværlig (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.32). I modsætningen til New Public Management, som havde en høj grad af inddragelse, der dog kun var af privatejede leverandører, så har New Public Governance en bred variation af de inddraget aktører, som her udgøre både internt i den offentlige forvaltning, på tværs den offentlige sektor og den private sektor, og ikke-offentlige aktører. Hermed ses det at i New Public Governance foregår styringen af den offentlige sektor i fælles samskabelsesarenar, hvori der i fællesskab fastlægger og skildrer problemer og udfordringer, der har til hensigt at udvikle effektive løsninger (Torfing & Triantafyllou, 2017, s.25). Til forskel fra det foregående styringsparadigme ser New Public Governance medarbejder i et andet perspektiv, hvoraf de fremstår som samproducerende og samskabende, og ” (...) fremmer borgernes evne til selv at mestre forskellige livssituationer, inviterer borgerne til at tage større ansvar for produktionen af egen og andres velfærdsservice og mobiliserer borgerne ressourcer, idéer og virkelyst” (Sørensen & Torfing, 2017, s.130). Dermed ses der også et skift i måden medarbejderne antages at være drevet af, hvor det antages at de ikke længere var drevet af egeninteresse, men nu var drevet af en *Public Service Motivation*, der betyder at medarbejderne motiveres gennem at hjælpe andre og løse vigtige samfundsproblemer (Sørensen & Torfing, 2017, s.131). Derudover var der også en forskel i forbindelse med de fagprofessionelles autonomi der skulle behandles, hvoraf det ikke skulle være som det var i de to forrige styringsparadigmer, hvor enten havde de fagprofession en meget høj indflydelse eller havde en meget lav indflydelse i målsætningen. Nu skulle de fagprofessionelle indgå i tillidsbaseret interaktion og sparring med horisontale og vertikale relationer. Hermed ses også New Public Governance opbryd med silomentalitet gennem koordination og samarbejde, hvoraf formålet blev at skabe samarbejdsdrevet innovation, og innovationen er med til at skabe mobilisering af de fagprofessionelles kompetencer og viden, som

skal resultere i at medarbejderne bruger deres faglige fæles sprog og metoder til dermed at finde innovative løsninger (Sørensen & Torfing, 2017, s.131).

Governance-forskningen fra 1990'erne, hvoraf samfundet og økonomien ikke havde samme betingelse af formelle politiske institutioner og den parlamentariske styringskæde, var en inspirationskilde for New Public Governance. Derudover understregede forskningen vigtigheden af netværk og partnerskab, som opstod mellem forskellige niveauer og led, som betød at netværk blev afgørende. Eftersom New Public Governance hovedantagelse er, at ” (...) *komplekse opgaver og problemer i et kompleks samfund løses bedre gennem netværksbaseret samarbejde end gennem hierarkisk kontrol eller markedsbaseret konkurrence*” (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.100). Idet at New Public Governance er baseret på en tillidsbaseret institutionsstyring, menes der, at institutioner, ledelse og faggrupperne i et stort omfang har samme interesse med politikere og administrative ledere. Dette menes, at medvirke til at mange af interessekonflikterne forsvinder, og at der igangsættes en faglig dialog om fælles mål, der så afsættes igennem styring, ledelse og faggruppernes skøn (Torfing, Krogh, 2017, s.96). Institutionsstyringen omhandler dermed ifølge Sørensen & Triantafyllou (2009), at ” (...) *regulere institutionernes selvregulering*” (Fra: Torfing & Triantafyllou, 2017, s.97). Med dette antages der, at disse ikke må lukke sig selv af, og dermed skal inddrage forskellige aktører til udviklingen af serviceproduktionen, hvorefter forvaltningen skal regulere på baggrund af personlig og faglig ledelse med magtmidler som *anerkendelse* og tillid til institutionerne (Torfing & Krogh, 2017, s.97).

New Public Governances styringside i en styringsdiamant, der er illustreret forneden i Figur 5, skal der understreges styringsparadigmets kerneantagelse om, at netværksbaseret samarbejde er løsningen på de komplekse opgaver og problemstillinger, som er i et komplekst samfund. Hvorefter et bureaukratisk styringsparadigme anses, at bygger på en høj grad af centraliseret hierarkisk kontrol ved den vertikale akse og samtidig en høj grad af specialisering i de forskellige forvaltningsenheder ved den horisontale akse, opstår der et problem med styringen af de stærke faggrupper, hvilket har ført til øget kontrol med lokale institutioner og frontlinjemedarbejder ved brugen af mål- og rammestyring og resultatmålinger (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.100). Ifølge Schillemans (2013) fremstiller dette en problematik i forhold til principal-agent-teoriens analyse af eventuelle risiko for opportunistisk handling hos frontlinjemedarbejderne, der ved New Public Management indførte armlængdestyring, som betød en understøttelse af det styrende forvaltningsniveaus evne til at kontrollere det udførte niveau, og dermed gribe ind over for negligering ved brugen af forskellige former for sanktioner (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.101). Samme armlængdestyring anvendes også

ved de nye kvasimarkeder, hvor det er muligt for den offentlige arbejder at rekrutterer private leverandører ved en markedsbaseret konkurrence på både pris og kvalitet. Dette betyde, at de private leverandører er ikke i konkurrence med hinanden om at få en kontrakt, derudover heller ikke med offentlige serviceinstitutioner, idet de laver kontroludbud, og derefter suppleres konkurrence med at få kunderne/klienter/borgerne. Hvoraf dette sikres ved frit valgordninger, som giver brugerne fri mulighed for at vælge imellem de forskellige private og offentlige leverandører. Denne ændring af forholdene mellem brugerne, det private og det offentlige betyder, at den vertikale og den horisontale afstand imellem de centrale styringsniveauer og institutioner, der leverer lokale serviceprodukter, er dermed vokset (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.101).

Ifølge Osborne (2010) og Schillemans (2013) var baggrunden for New Public Governance: ”*en kritik af den voksende afstand mellem det styrende og det udførende niveau og den tiltagende institutionelle fragmentering*” (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.101), hvoraf det resulterer i en hindring af koordinering, faglig dialog og gensidig læring, der skulle bevirke løsning af centrale problemer og opgaver. Denne løsning skulle lægge stor vægt på vertikal og horisontal inddragelse og samarbejde, og derudover sørge for at skabe netværk og partnerskaber mellem de offentlige og de private aktører (Fra: Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.101).

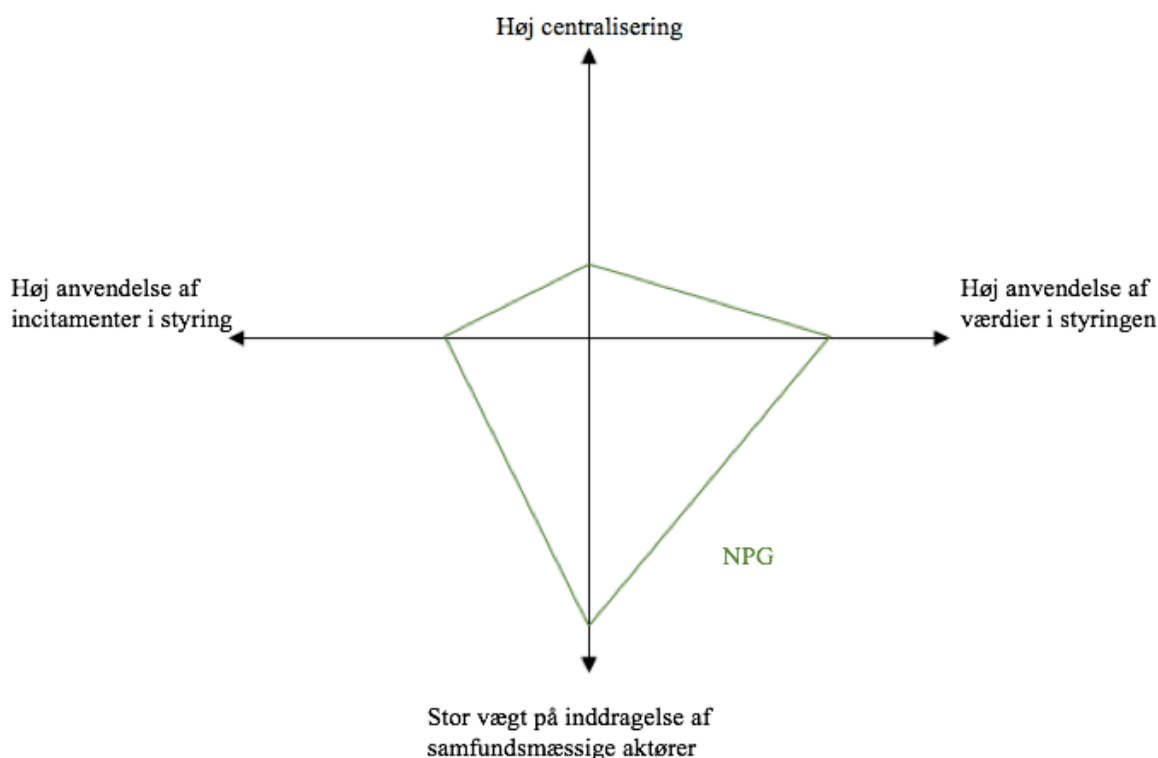
Dette fører til en placeringen af New Public Governance i en styringsdiamant tydeligt og klart, hvoraf styringsparadigmet score lavt på centralisering, grundet den tidligere nævnte fokus på det horisontale netværk imellem de offentlige og de private aktører. Fokuset betyder ifølge Torfing et. al. (2012), at det reducerer den daværende centrale styring til en indirekte metastyring, der omhandler at forme interaktive arenaer, fastlægge retning for deres arbejde, og skabe gode muligheder for samarbejdsrelationer mellem de deltagende (Fra: Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.102). Derudover sættes New Public Governance højt på anvendelse af værdier i styring, idet igennem afklaring og italesættelse af aktørernes gensidige afhængige forhold til at skabe fælles løsninger, eftersøges der interaktive styringsprocesser. Disse løsninger, der skabes i fællesskab, forfølgeres og bekræftes som værdifulde i en normativ forståelse af både deltagerne, det offentlige og samfundet som enhed. Netværksstyringen benyttes i forhold til udviklingsopgaver og løsningen af de komplekse problemstillinger, som det komplekse samfund indebærer, dog er målet med netværksstyring anderledes fra de to tidligere nævnte styringsparadigmer. Målet i dette styringsparadigme er nærmere, at ” (...) *producere offentlig værdi gennem skabelse af innovative, effektfulde og demokratiske løsninger og realisering af politiske målsætninger om social, økonomisk og miljømæssig bæredygtighed*” (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.102). For dermed at sørge for at motivere og engagere offentlige

aktører og andre samfundsmæssige aktører i interaktive styringsprocesser, er dannelsen af det *gode samfund* og den normative appel, der har en stor rolle (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.102).

I forhold til inddragelsen af samfundsmæssige aktører i styringen, ses der i styringsdiamanten at New Public Governance som placeret højt, grundet offentlige parter, såsom politikere, administrative leder og frontlinjemedarbejdere, og private aktører, såsom virksomheder og civilsamfundsorganisationer, deltager i netværksstyring, partnerskaber og andre former for samarbejdsfora. Hvoraf input fra, samt samspil med, andre aktører, er altafgørende for de offentlige myndigheder, og kan dermed ikke selv styre samfund og økonomien dem selv (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.101).

Sidst ses der på styringsdiamanten ifølge Andersen, Greve, Klausen & Torfing (2017), at New Public Governance placeres meget lavt i anvendelsen af *incitamentsstyring*, på baggrund af de vertikale relationer mellem aktører i de offentlige styringsprocesser bære præg af en høj grad af tillid og samordning af forventninger og målsætninger, hvorimod de horisontale relationer bære præg af samarbejde over konkurrence (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.103). Disse placeringer af New Public Governance ses i styringsdiamanten i figuren forneden.

Figur 5: Styringsdiamant i forhold til New Public Governance



Note: Genoptrykt fra ”Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens af Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K. & Torfing, J., 2017, s.35.

7.2.4 Hybrid styring – andre styringsparadigmer?

De tre overstående styringsparadigmer er ikke de eneste, der findes, derimod findes der en del andre, og endda også blandinger af styringsparadigmer, kaldt *Hybride mix* eller *kombineret styringsparadigmer*. Dette argumenterer Torfing & Triantafillou (2017) også for i forbindelse med *Neo-Weberian State* og *Digital Era Governance*, der går ud over de tre overordnet styringsparadigmer, som indebærer en række forvaltningspolitiske reformer og tendenser, dog anses disse ikke som styringsparadigmer, idet de ”*Ikke lever op til kravene om at rumme en ny grundfortælling, nogle nye målsætninger og principper samt et sæt af understøttende styringsværktøjer*” (Torfing & Triantafillou, 2017, s.30). I den Neo-Weberian State er tankerne i styrkelsen af den strategiske ledelse offentlige sektor, hvoraf de klassiske weberianske værdier og dyder spiller en vigtig rolle. Til forskel for Public Administration er at i Neo-Weberian State er, at den har stor fokus på lydhørhed over for borgerne, og har mere differentierede styringsmidler (Torfing & Triantafillou, 2017, s.30). Ifølge Pollitt & Bouckaert (2011) kan denne tilgang ses som en anderledes udvikling i vestlige stater, der ikke fulgte bølgen af New Public Management. Derudover karakteriserer Pollitt & Bouckaert (2011) som at indebære fire principper: større orientering mod borgerne, supplerende muligheder for dialog med borgerne og involvering, resultatorientering og professionel ledelse. Målet med dette er at sikre en høj kvalitet af service til borgerne, og midlerne dertil er anvendelse af at inddrage borgere og brugere, et personale af faggrupper og præstationsledelse (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.59). Dog understreger Torfing & Triantafillou (2017, s.31) i modsætning til Andersen et. al. (2017), at udbredelsen af tilgangen ikke er stor, grundet et fuldstændigt fravær af borgerinddragelse og netværk. Denne uoverensstemmelse og mange andre, vidner om, at tilgangen ikke synes at være dominerende (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.66).

Til trods for tilgange som Neo-Weberian State ikke er dominerende, så som Public Administration, New Public Management og New Public Governance, så skal og kan styringsparadigmer ifølge Lerborg (2013) kombineres i specifikke styringsmix til den afpasset situation (Lerborg, 2013, s.323). Dette understreger Andersen, Greve, Klausen & Torfing (2017) i argumentet, at der ikke noget styringsparadigme, der er indført konsekvent i Danmark, og at ” (...) styringsparadigmerne sameksisterer som inkonsistente institutionelle setupper af struktur- og styringstænkning omkring offentlig ledelse, stiller det krav til lederne om at kunne håndtere disse styringsmix ” (Andersen, et. al., 2017,

s.132). Hertil argumenteres der for ledernes evne til afveje og finde ud af, hvad der vigtigst i den given situation, når der gives forskellige styringssignaler til lederne. Ifølge Andersen et. al. (2017) kan et eksempel på hybrid styringstænkning være ”*at man på samme tid ønsker top-down-styring og bottom-up initiativer, koncernledelse og virksomhedsledelse at man har kontrakter og kontrol, men man taler om og ønsker sig tillid og værdibaseret ledelse*” (Andersen, et. al., 2017, s.132). Dog argumenteres der også for ifølge Andersen et. al. (2017), at en organisation, der anvender hybrid styringstænkning, er en organisations som bære præg af inkonsistens, og dermed giver udtryk for at være i splid med sig selv. Til trods for dette udtryk om inkonsistens og splid i organisation, og at det dermed ikke er optimalt for en organisation, ses der stadig mange sammenhænge i den danske offentlige sektor, hvor netop denne hybrid styringstænkning anvendes (Andersen, et. al., 2017, s.133). Ifølge Andersen et. al. (2017) kommer ledere i et stort pres i denne styringstænkning, idet de skal kunne navigere mellem de mange forskellige tilskyndelser og styringshensyn, hvortil lederne vil opleve beslutninger, der er præget af *krydspres* og dilemmaer. Især i forhold til krydspreset, som er karakteriseret ved to eller flere hensyn, som mere eller mindre ikke kan sammenlægges. Derfor vil lederne ifølge Andersen et. al. (2017) komme ud for situationer, som de kalder *logiske dilemmaer*, hvoraf lige meget hvad de vælger kan resultatet være fatalt og med sikkerhed vil der være nogen der utilfredse. I dagligdagen kommer disse dilemmaer mere til udtryk igennem spørgsmål om, der skal prioriteres hensynet til borgerne, medarbejder, faglige hensyn, hensynet til økonomi eller hensynet politiske budskaber (Andersen, et. al., 2017, s.134).

7.3 Teoretisk operationalisering

I det følgende afsnit vil der være en operationalisering af teoretiske begreber, der anvendes i analysen og dermed også undersøgelse af problemstillingen. Idet at det teoretiske grundlag er vigtigt for undersøgelsen af problemstillingen, grundet antagelsen om at de udvalgte forvaltningerne i Aalborg Kommune gøre brug af hybrid styringstænkning i forbindelse med FN's Verdensmål, dog med større vægt på det horisontale samarbejde, hvilket betyder at det teoretiske grundlag er altafgørende for problemstillingen. I forbindelse med det teoretiske grundlag taler Klemmensen, Andersen & Hansen (2012) om, at det indeholder både *enheder* og *variable* (Klemmensen, Andersen & Hansen, 2012, s.28). Disse enheder, der bliver *målt* på i specialet, ud fra det teoretiske afsæt er styringsmekanismerne i forvaltningerne.

Til undersøgelsen af styringen i de udvalgte forvaltninger i Aalborg Kommune har det været vigtigt at afklare, hvilket overordnet styringsparadigmer, der mest anvendes i kommunerne, der kommer til

udtryk ved de tre generelle mest anvendte Public Administration, New Public Management og New Public Governance. Dernæst har kodningen af interviews og såfremt Aalborg Kommunes Bæredygtighedsstrategi og forvaltningernes individuelle strategier i forhold til styringsparadigmerne, blevet operationaliseret. På baggrund af en overvældende observation af borgerinddragelse og samskabelse i kommunens og forvaltningernes strategier, er inddragelsen af ikke-offentlige aktører blevet oversat til at behandle bestemte faser, som aktørerne kan blive inddrage i det praktiske arbejde; ideudviklingsfasen, ideudvælgelsesfasen, implementeringsfasen og spredningsfasen, der tager udgangspunkt i Sørensen & Torfing (2011).

Med dette indeholder specialets afhængige og uafhængige variable en række fundamentale variabler, som dermed kan fremstå målbare.

8 Analyse

I dette afsnit vil styringen i de udvalgte forvaltninger i Aalborg Kommune, By- og Landskabsforvaltningen, Miljø- og Energiforvaltningen, Skoleforvaltningen og Ældre- og Handicapforvaltningen, blive undersøgt. Dette betyder, FN's Verdensmål og bæredygtighed ligger til grunde for perspektivet, som styringen bliver analyseret ud fra. Således vil denne analyse og senere diskussion være grundlaget for undersøgelsen af, hvilket styringsparadigme/styringsparadigmer forvaltningerne i Aalborg Kommune gøre brug af i forvaltningen af deres strategier og visioner, der er præget af FN's Verdensmål. Ved dette ses det, som værende afgørende for løsningen af grænseoverskridende problemer inden for bæredygtighedsområdet og den generelle udvikling af lokalsamfundet, at inddrage inspiration fra FN's Verdensmål og dens delmål. Selve udvælgelsen af kommunen og dens forvaltninger er sket på baggrund af Aalborg Kommunes Bæredygtighedsstrategi 2016-2020, der siden 2019 har placeret sig i top fem på Global Destination Sustainability indekset, som også understøttes af Aalborg Kommunes internationale anerkendelse i forbindelse med deres arbejde med Aalborg Charter og Aalborg Commitments (Aalborg Kommune, u.å.d).

I kommunen agerer de fire forvaltninger både som myndighed og forvaltere inden for bæredygtighedsområdet, hvoraf antallet af brugere og borgere er omfattende, hvilket betyder mange forskellige interesser, der i sidste ende kræver samarbejde på forskellige niveauer og aktører. Dog med undtagelse for Informant 2, som er i Center for Grøn Omstilling, der udelukkende arbejder med samskabelse, men forvaltningen, Miljø- og Energiforvaltningen, er i sig selv en myndighed.

De danske kommuner er underlagt Planloven, som skal sikre en sammenhængende planlægning for alle offentlige myndigheder, hvoraf forvaltningerne hører inde under. Planlægningen skal sammenfatte; ” (...) *de samfundsmæssige interesser i arealanvendelsen, medvirker til at værne om landets natur og miljø og skaber gode rammer for vækst og udvikling i hele landet, så samfundsudviklingen kan ske på et bæredygtigt grundlag med respekt for menneskets livsvilkår*” (Erhvervsministeriet, 2020, §1). Det vil sige, at kommunerne, og dermed også forvaltningerne, er gennem lovgivningen forpligtet til, at skabe en kommuneplan, der skal omfatte en 12 årig periode, hvoraf kommuneplanen skal være grundlaget for en sammenlagt vurdering af udviklingen af kommunen (Erhvervsministeriet, 2020, §11). Dette betyder, at kommunerne forpligtet sig til at sikre en bæredygtig udvikling og dermed ikke kan negligere eller tilsidesætte den kommunale udvikling i en mere bæredygtig retning. Derudover har Aalborg Kommune taget et skridt længere i at sikre den bæredygtige udvikling gennem deres løfte og fem strategiske pejlemærker med *DNA Aalborg*. Grundlaget for DNA Aalborg er, at ”*Vi udvikler os sammen*” (Aalborg Kommune, u.å.c) og forsikrer dermed at udviklingen, som sker i Aalborg Kommune, er præget af aalborgenserne selv baseret i borgerinddragelse i forbindelse med udarbejdelsen af de fem pejlemærker. Aalborg Kommunes borgermester, Thomas Kastrup-Larsen, understøtter dette initiativ med udtalelsen: ”*Vi skaber fremtiden sammen, og derfor har det været så afgørende at få borgerne med*” (Aalborg Kommune, u.å.c).

Struktureringen for analyseafsnittet er følgende, at afsnittene 8.1 *By- og Landskabsforvaltningen*, 8.2 *Miljø- og Energiforvaltningen*, 8.3 *Skoleforvaltningen* og 8.4 *Ældre- og Handicapforvaltningen*, er som det viser delt op i forvaltningerne for at skildre forvaltningernes individuelle styringstendenser. Til sidst vil afsnittet 8.5 *Sammenligning* af forvaltningerne samle op på styringstendenserne i de forrige afsnit og sammenligne forvaltningerne og deres brug af styrings, for at kunne generalisere styringstendenser i Aalborg Kommune i forbindelse med deres arbejde med FN's Verdensmål.

8.1 By- og Landskabsforvaltningen

I By- og Landskabsforvaltningen anvendes egen strategien, Under Åben Himmel, der omhandler biodiversitet, og benyttelse og beskyttelse af Aalborg Kommunes natur, der ifølge Planloven §13 ikke må stride imod kommuneplanen, Bæredygtighedsstrategien 2016-2020 (Erhvervsministeriet, 2020, §13). Hvoraf i Bæredygtighedsstrategien 2016-2020 kan der allerede ses et tydeligt New Public Governance i form af samskabelse (Torfing & Triantafyllou, 2017, s.27), idet at et af bæredygtighedstemaerne er, at borgerne skal have mulighed for at deltage i en brugerdriven innovation og deltagelse

(Aalborg Kommune, u.å.e, s.7). Samme styringselement ses i Under Åben Himmel, hvoraf ”*Samarbejde er et bærende element for vores arbejde*” (Aalborg Kommune, 2018, s.23) og at By- og Landskabsforvaltningen indgår i dialog med borgerne, foreninger osv. for at sikre at alles behov kan/bliver imødekommet (Aalborg Kommune, 2018, s.23). Dette understøttes af Informant 1, ” *(...) at vi arbejder med offentlighed, og du kan sige når vi sidder og forvalter fællesskabets ressourcer, så har vi jo faktisk sådan en indbygget, næsten rygmarvs reaktion, at ting kommer i høring, at ting kommer ud til borgermøder*” (Bilag 1, s.86). Selve samskabelsen og inddragelsen af ikke-offentlige sker ifølge Informant 1 ved alle mulige former for innovationsfaserne (Sørensen & Torfing, 2011, s.32), idet at i nogle tilfælde hvor at det er vanskeligt, hvis ikke umuligt at inddrage borgerne i myndighedsopgaver. Informant 1 skildre dette i forhold til henvendelserne, som forvaltningerne modtager; ”*Og nogen gange så får vi skæve henvendelser, og vi får mange henvendelse, og vi får både konstruktiv kritik og vi får meget ukritisk kritik. Så er det egentligt også det der med, hvad er det egentligt vi får ind, er vi fagende nok, nogen gange bliver vi også nødt til at lukke ned, og sige vi bliver nødt til at køre business as usual*” (Bilag 1, s.86).

I forhold til at udføre myndighedsopgaver illustreres der også andre styringsparadigmelementer, herunder høje grad af fagprofessionelle i forvaltningen og Informants 1 egen fagprofessionelle baggrund, der stemmer overens med Public Administrations frontmedarbejdere, som autonomt implementerer visioner, mål og regler fastsat af politikere (Torfing & Triantafillo, 2017, s.14). Hvilket anses af Informant 1, som værende afgørende; ” *(...) altså at de selv formåre at styre (...) men ellers så bruger vi ikke så meget krudt på der hvor det går godt, altså der husker vi at anerkende det*” (Bilag 1, s.80) og der hvor ledelsen kommer ind er når, som Informant 1 selv siger når; ” *(...) der er huller i osten*” (Bilag 1, s.80) og går ind og korrigerer. I Public Administration er der stor tillid til de autonome fagprofessionelle (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.25), hvilket også ses i forvaltningen, hvor at Informant 1 udtrykker, at så længe tingene går godt, så bruges der ikke meget energi på dette, kun når tingene eventuelt kan møde udfordringer træder ledelsen ind. Dermed ses der en hierarkisk organisationsform, dog med en meget flad struktur, idet at tværgående samarbejde også er tilstede både ifølge Informant 1 og Bæredygtighedsstrategien. I Bæredygtighedsstrategiens temaer tværgående og skal dermed også implementeres på tværs af de kommunale sektorer, og dette understøttes af Informant 1, der ser at der en direkte tilgang til både egen leder og det politiske niveau; ” *(...) refererer til direktøren, altså vores administrativ direktør, og så har vi også direkte adgang til det politiske, altså rådmanden. Og vi er også i udvalget og motiverer og fremlægger vores egne sager. (...) og vi har en meget flad struktur ned i organisationen*” (Bilag 1, s.78).

Dog går styringen modsat Public Administration ikke ud på en klar topledelse, men derimod en bottom-up, hvor frontmedarbejderne selv har en stor indflydelse, idet at de har specifikke observation fra deres omgivelse, som en topledelse ikke ville have (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.92). Her omtaler Informant 1 også medarbejde, som at være dygtige til at orienterer sig i hvordan bæredygtighedsområdet ser ud nu og hvordan det eventuelt ser ud i fremtiden, for så at have en meget lydhør topledelse; *"Så har jeg jo muligheden for at lave en afvejning sammen med min afdelingsleder, og så sige okay hvad bærer vi frem politisk her"* (Bilag 1, s.82). Dette skal også sikre, at By- og Landskabsforvaltningen, ifølge Informant 1, også følger den udvikling, som borgerne, foreningerne osv. også selv ønsker og at de stræber efter altid at sætte målene højere; *"Det er vigtig at ny viden kommer ind, og at vi hele tiden sætter barren lidt højere"* (Bilag 1, s.82).

Derudover understreger Informant 1 klassiske management styringssystemer, som ses i New Public Management, i form af timesagsregistrering og tidsregistrering (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.42), så man ved forbruget af timer og forbruget i kroner øre. Nye medarbejder bliver introduceret med følgeordning, hvoraf en rutineret medarbejder følger dem i eksempelvis høringssager, så der er overensstemmelse i hvad de laver og muligheden for sparring med medarbejderne i forvaltningen. Også i forhold til sager, som eksempelvis byggesager, hvor medarbejderne i forvaltningen kan opleve stort pres har de mulighed for sparring med Informant 1 og forvaltningen, hvori sagerne kan blive drøftet. Derved ses der også ved større sager muligheden for at lave et ledelsesophæng, hvoraf medarbejderne kan gå tilbage både til en afdelingsleder eller til Informant 1 selv. I disse eksempler ses dermed eksempler på resultatbaseret styring, også i form af, som Informant 1 beskriver, at de skal overholde et budget, hvoraf forvaltningen aflægger regnskab pr. Kvartal og i denne sammenhæng kigges der på timesagsregistreringen for at se om den stemmer overens med budgettet, samt om det tager længere tid end det må. Her understreger Informant 1 forskellen mellem, at i selve løsningen af opgaven har de fagprofessionelle stor frihedsgrad, men samtidigt har forvaltningen en overordnet økonomisk ramme og ressourceramme der skal overholdes og resultater, som skal nås, der samles op af ledelsen pr. Kvartal (Bilag 1, s.85).

Dog kan der argumenteres for at disse management styringssystemer også findes i New Public Governance, hvoraf der også gøres brug af værktøjer fra det foregående styringsparadigme New Public Management i form af resultatkontrol. Her er forskellen dog at i vise sammenhæng handler det om en effektivisering og kvalitetssikring af produktet, som By- og Landskabsforvaltninger forvalter, og i andre sammenhænge ses det som et værktøj, der skal bidrage til at de fagprofessionelle

grupper arbejder sammen på tværs af de organisatoriske grænser (Torfing & Triantafillou, 2017, s.29). Så den tillidsbaseret styring, som både ses i Public Administration og New Public Governance, ses også som at eksisterer i By- og Landskabsforvaltningen. Her understreges det af Informant 1 vigtigheden af markpersonalets observationer og hvoraf disse observationer er vigtige i forhold det fremtidige perspektiv; ” (...) jeg har oplevet nogle episoder, hvor deres iagttagelser var guld værd i forhold til hvor vi skal hen om et, to, tre eller fire år, fordi de er jo dem der har den største kontaktflade (...) men hvis man ikke er lydhør for det der bobler frem nede i en organisation, så glipper man nogle guldkorn” (Bilag 1, s.X). Derved ses der også i forvaltningen den stor frihedsgrad blandt de fagprofessionelle og kontrollen af deres arbejde; ”at det er vigtigt at man har autonome medarbejder, forstået på den måde at de har en meget stor frihedsgrad og metodefrihed til at lave opgaver og løse opgaver” (Bilag 1, s.84), hvoraf kontrollen af de fagprofessionelles arbejde sker igennem eksempelvis timesagsregistrering, så der er overblik over fremdriften på projekter. Og styringen ses også for Informant 1, som en form for værktøj; ” (...) man kan sige styringen er jo rigtig fornuftig i forhold til at vi får omsat ressourcer og økonomi på bedste vis til dem der skal modtage vores produkter” (Bilag 1, s.79). Dermed er der også en form for effektivisering i forhold til det private marked, idet at forvaltningen sammenligner deres brug af ressourcer med det privates brug af ressourcer; ” (...) og det er jo fordi, at man ligesom skulle kunne sige, at kunne man konkurrere med det private arbejdsmarked, og det har vi jo egentligt også indført på de administrative, altså hvor lang tid er man om at lave en myndighedsgodkendelse og passer det nogenlunde med det vi kan se i det private marked” (Bilag 1, s.79). I forlængelse med både Bæredygtighedsstrategien 2016-2020 og Under Åben Himmel er målene ifølge Informant 1 også blevet målbare (Bilag 1, s.81), hvilket også understøtter de klassiske management styringselement om at kunne resultatkontrollere. Eksempelvis et af de værktøjer, som forvaltningen bruger til at måle om de overholder målet om kommunens arealer eller boligselskabernes fællesarealer er inden for de 300 meter, som er påkrævet for at arealerne bliver brugt, da længere end 300 meter, så bliver der for langt for borgerne til at bruge, er GIS-analyser. Hvoraf alle disse arealer lægges sammen, og der indsættes en målepind for at måle om der den fordret længde imellem dem. Det handler også i overensstemmelse med både Bæredygtighedsstrategien 2016-2020 og Under Åben Himmels tilgængelighed af offentlige arealer, som skal være tilgængelig for alle kommunens borgere om de så ønsker det eller ej, da det er forvaltningens pligt at tilbyde det; ” (...) men vi har jo alle sammen en opgave i at gøre det tilgængeligt, og så kan det jo godt være, at der rent faktisk ikke er nogen der efterspørger det. Men det ændre jeg ikke på, at vi har en forpligtelse til i hvert fald at tilbyde det” (Bilag 1, s.80).

Udover at de fagprofessionelle også har en stor frihedsgrad, så oplever Informant 1 det samme i forhold til sin egen leders kontrol; ”Jeg oplever egentligt, at der er en forventning om at jeg melder ind hvis noget går galt og ellers så har jeg friheden til at handle, fordi han ved at når jeg er i tvivl om noget, altså, så jeg tror egentligt at min fornemmelse for hvornår jeg skal træk på ham og hvornår jeg bare handler selv” (Bilag 1, s.80). Hvilket stemmer overens med den tillidsbaseret styring, som ses både i New Public Management og New Public Governance (Torfing & Triantafillou, 2017, s.29).

Et vigtigt element for samskabelsen i By- og Landskabsforvaltningen, som også er en del af FN's Verdensmål i en Aalborg Kommune sammenhængen, er uligheden. Her understreger Informant 1 også en af samskabelsen og borgerinddragelsens svaghed i forhold til de interessenter, der indgår i processerne. Nemlig at de også er opmærksomme på at det er alle lag af samfundet, der får en stemme;

” (...) der er jo nogen, der er dygtige til at lave en dagsorden, der er nogen der er dygtige til at få foretræde for folketinget med lobby-virksomheder, men det er jo der hvor det er kommunens meget store forpligtelse at prøve dele sol og vind lige, selvom der er nogle stemmer der ikke bliver hørt. Og det er jo også derfor, eksempelvis omkring det her med en verdensmålsstrategi, der har vi også adresseret i arbejdsgruppen, at man skal arbejde med ulighed, og ulighed er jo egentligt også at give dem der ikke har en stemme, en stemme” (Bilag 1, s.89).

Her fremhæver Informant 1 også, at når de kigger på borgerhenvendelser, så kan forvaltningens medarbejdere godt se hvilken slags borgere, der typisk henvender sig, hvilket oftest er mere ressourcestærke borgere (Bilag 1, s.89). Hvoraf som det fremgår af det forrige citat, at forvaltningen igennem arbejdsgrupper og de fagprofessionelle prøver at give borgerne, der ikke giver deres stemme nødvendigvis en stemme og deler sol og vind lige.

Kigger man på Bæredygtighedsstrategien 2016-2020 alene skildrer den en klar New Public Governance bæreret styring, hvoraf Aalborg Kommune og dens forvaltninger samtidigt med at fremme borgerinddragelsen og samskabelsen i forbindelse med bæredygtighedsområdet, der eksempelvis betyder, at ”Fremme brugerinvolvering i designprocesser af byggeri og basere design på viden om menneskers sociologi og vilkår for trivsel” (Aalborg Kommune, u.å.e, s.20). Dog i interviewet med den administrative leder i By- og Landskabsforvaltningen i specielt en forvaltning, som forvalter

natur, spiller målsætning og resultatkontrol en stor rolle, men også de fagprofessionelle. I forvaltningen har de fagprofessionelle også den opgave, at sørge for at være orienteret inden for bæredygtighedsområdet, samtidigt med at være i tæt samspil med ikke-offentlige aktører. Her bliver det deres opgave, at sørge for at give ressourcetsvage borgere en stemme. Derudover redegøre Informant 1 for nødvendigheden af de fagprofessionelles tætte samarbejde med ikke-offentlige aktører for at kunne udvikle sig.

8.2 Miljø- og Energiforvaltningen

Ifølge Informant 2 fra Center for Grøn Omstilling i Miljø- og Energiforvaltningen ses der den samme flade struktur, som der er i By- og Landskabsforvaltningen, hvilket bliver understøttet af det teoretiske grundlag for New Public Governance, hvoraf en flad struktur nødvendiggøres i forhold til tværgående samarbejde (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.92). Derudover ser Informant 2 også det som værende let at gå til topledelsen, hvoraf konceptet Leadership Pipeline, der sikrer forståelse af hvilket kompetencer og hvilket afgørelse der træffes op de forskellige niveauer i forvaltningen (Bilag 2, s.95).

Ligesom By- og Landskabsforvaltningen viser Bæredygtighedsstrategien 2016-2020 og Strategi Plan 2019-2022 – Miljø- og Plan, at være præget af New Public Governance styringsorienteret perspektiv. I Strategi Plan 2019-2022 for Miljø og Plan ses, der at erhvervsservice og myndighedsbehandling skal leve op til servicemål med samskabelse, som skal indgå i tværgående sagsbehandling, idet der er fælles ansvar for den fælles opgave (Aalborg Forsyning, u.å., s.3). Hvoraf den overordnet mission er, at *”Vi skaber tryghed og bæredygtighed – også for kommende generationer”* (Aalborg Forsyning, u.å., s.3), som skal ske igennem miljøbevidsthed og bæredygtig adfærd, som værende grundlæggende for den grønne omstilling (Aalborg Forsyning, u.å., s.3). Som det også fremgår af By- og Landskabsforvaltningen er den grønne omstilling ikke et nyt emne for Aalborg Kommune, og By- og Landskabsforvaltningen og Miljø- og Energiforvaltningen indgår i tæt samarbejde i arbejdet med FN’s Verdensmål og bæredygtighed. Hvor af i interviewet med Informant 2, der er administrativ leder i Center for Grøn Omstilling, omtaler forvaltningens rolle i forhold til, at formidle FN’s Verdensmål til borgerne på i forbindelse med deres arbejde med Bæredygtighedsfestivalen; *”Som er en måde at omsætte bæredygtigheden på, eller komme ud til befolkningen med eksempler på hvad vi arbejder på af bæredygtighed. Som sådan en bæredygtighedsplatform”* (Bilag 2, s.103). Selve Bæredygtigheds-

festivalen er også nævnt i Bæredygtighedsstrategien 2016-2020, som værende en platform, hvor forvaltningen skal ”*Videreudvikle Bæredygtighedsfestivalen som platform og udstillingsvindue for borgere, netværk, virksomheder og kommunen selv*” (Aalborg Kommune, u.å.e, s.11).

Idet at forvaltningen omhandler det ligeså meget, at ændre adfærden, som tidligere nævnt, dette opnår Center for Grøn Omstilling i Miljø- og Energiforvaltningen ved, at samskabe med ikke-offentlige aktører, der er et tydeligt New Public Governance træk. Som Informant 2 også udtrykker er det faktisk en del af deres personalepolitik, at arbejde med samskabelse i al det omfang, som de kan, og at samskabelse indgår i alt hvad de laver i Center for Grøn Omstilling; ” (...) *hvor man er fælles om en udfordring, ser de samme problem eller de samme muligheder, og så samarbejder man om at løse, hvis det er udfordringer, så løse de udfordringer*” (Bilag 2, s.104). Hvoraf der som sådan ikke er nogle specifikke interessenter, som de samarbejder med, idet at det afhænger lidt projekt til projekt, hvilket interessenter der bliver inddraget. Dog ser de eksempelvis i forhold til klimahandlingsplanen, at der er et udvalg og politikerne i Aalborg Kommune tage stillingen til et ungeklimaråd, idet at unge ifølge Informant 2 bekymere sig for klimaet, og dermed i form af et ungeklimaråd har muligheden for at blive hørt og måske også kunne bringe budskabet om den grønne omstilling videre;

” (...) *det er jo en måde at forebygge det på, at de har en oplevelse og en faktisk oplevelse af at blive hørt på og blive inddraget (...) når de skal ud i deres skoler eller uddannelsesinstitutioner og fortælle om klima og måske bliver de aktivister eller opmærksomme på problemer (...) Det er også rigtig vigtigt i den spredning, der kan følge med der*” (Bilag 2, s.108).

Denne forestilling om at unge, dermed videregiver information omkring den bæredygtige dagsorden, stemmer overens med Bæredygtighedsstrategiens 2016-2020 strategiske mål, om at ”*Igangsætte kampanjer om den grønne fortælling om at leve bæredygtigt, som viser det lette valg om den bæredygtige løsning*” (Aalborg Kommune, u.å.e, s.11). Heraf gøre Center for Grøn Omstilling også brug af deres indsats, *Grønne Agenter*, som går ind i projekter for at samskabe og dermed hjælpe borgere og partnere med deres problemstillinger, hvoraf der er stor interesse; ” (...) *den Grønne Agent har travlt, fordi der er stor interesse for at lave grønne projekter og den bedste form for samskabelse er når borgerne selv kommer med en udfordring, som de gerne vil have os til at hjælpe med at løse*” (Bilag 2, s.105). Her fremstiller Informant 2 et eksempel, hvoraf Samrådet i Vodskov oplevede en problematik i forhold til infrastrukturen ind mod Aalborg by, som så kontaktede den Grønne Agent til hjælp til denne frustration, der så udviklede en app, hvori borgerene kunne leje el cykler ved den lokale

cykelhandler og dermed også mere miljømæssigt fik Center for Grøn Omstilling Vodskov borgere til at bruge el cykler fremfor biler, og dette lettede infrastrukturen op for beboerne i Vodskov og Center for Grøn Omstilling brugte samme løsning igen i Frejlev (Bilag 2, s.105). Initiativet stemmer overens med Bæredygtighedsstrategien 2016-2020s strategiske mål, om at; ”Udvikle vores byer på en måde, som gør det let for borgerne at træffe bæredygtige valg i hverdagen” (Aalborg Kommune, u.å.e, s.11)

Dette er for Miljø- og Energiforvaltningen et typisk eksempel for samskabelse, som de oplever sker igennem den Grønne Agent. Derudover fremlægger de fagprofessionelle selvfølgelig selv løsninger til problemstillinger, idet de fagprofessionelles også i denne forvaltning har stor frihedsgrad. Eksempelvis i forhold til FN’s Verdensmål om ulighed fandt Center for Grøn Omstilling en løsning i form af *FleXskrald*, hvori medarbejderne har særlige udfordringer og dermed er udenfor arbejdsmarkedet, samtidigt med at indsatsen øger genanvendelsen af affald fra butikker og kontorer i Aalborg (*FleXskrald*, u.å.), der også viser det tværgående samarbejde, som ses i New Public Governance ; ” (...) hvor der nogen mennesker, der er på kanten af arbejdsmarkedet eller har haft nogle problemer, der får et meningsfuldt job med at indsamle genanvendeligt affald og det er sådan meget fint eksempel på at koble sektorerne eller verdensmålene på tværs” (Bilag 2, s.98). Heri vigtiggøres tanken om tværgående samarbejde, som er ligeså vigtig for forvaltningerne i forbindelse med udvikling inden for bæredygtighedsområdet, som det er med samskabelse med ikke-offentlige aktører.

Til trods for at ifølge Informant 2, at samskabelsen er en del af forvaltningens DNA Aalborg, så er det samtidigt lovkrav, at høre borgerne og dermed skal forholde sig til deres kommentarer, hvilket de opnår igennem de forskellige råd, hvor ikke-offentlige aktører inviteres ind og den Grønne Agent, som betyder at borgerne bliver en salgs ekspertgruppe for Miljø- og Energiforvaltningen (Bilag 2, s.106). Dog har de fagprofessionelle ligesom i By- og Landskabsforvaltningen en meget stor rolle, og igen er det en fagprofessionsgruppe, som er meget motiveret af deres faglighed, Public Service Motivation (Andersen & Pedersen, 2016, s.373);

” (...) det er kvalifikation nummer 1, det er at man er motiveret og synes sagen er vigtig, og sagen næsten er vigtigere end at man har et arbejde. Det er en meget vigtig kvalifikation, man skal ville det grønne og den grønne omstilling, klimaet og bæredygtigheden. Fordi rigtigt meget af det handler om, at involvere borgerne i bæredygtigheden og hvis man ikke selv brænder for det, så er det svært, at sælge noget eller få skubbet noget videre til nogen andre” (Bilag 2, s.100).

Og i forbindelse med især den store samskabelse i Center for Grøn Omstilling bevirkes de fagprofessionelles skønsmuligheder ikke, som oftest er forbundet med New Public Governance, idet at de

stadig har muligheden for, at; ” (...) selv at sætte præg på opgaver og hvordan de skal løse, komme med ideer” (Bilag 2, s.99).

Og igen ses der klassiske management elementer i form af New Public Management med resultatkontrol, hvilket ses ved rapporteringsmetoder eller som Informant 2 også påpeger, at;

” (...) vi har jo som forvaltning nogen overordnet mål, visioner og missoner, og målsætninger, og dem arbejder vi selvfølgelig udefra og når byrådet eller politikerne afsætter midler til klimaområdet (...) vi får lavet noget arbejde omkring klimaplan og ser hvilket målsætninger kan vi nå og hvornår, og langt mere forpligtende end det har været tidligere” (Bilag 2, s.101).

I forhold til Informant 2s egen rolle som administrativ leder, ser Informant 2 det ikke nødvendigt at skulle fungere som en oversætter, men nærmere som en vejviser (Kolind & Sørensen, 2011, s.247);

” (...) der er der ikke så meget behov for den rolle, for alle er efterhånden opmærksomme på at vi har de her globale kriser, og at vi skal gøre noget ved det. Så der er ikke så meget, der skal oversættes, men man kan godt sige for verdensmålene til hverdagsmål, der skal man ligesom have tygget verdensmålene og have dem oversat. Så det kan man sige er en oversætter” (Bilag 2, s.99).

Et andet form for klassisk management element er brugen af benchmarking (Torfing & Triantafillou, 2017, s.18), hvoraf Miljø- og Energiforvaltningen, sammen med Destination Nord, har leveret data og information til Global Destination Sustainability Movement, hvoraf de deltagende byer placeres efter nogle miljøparametre. Dette bruges ifølge Informant 2 til at se, hvor Aalborg Kommune placeres sig i forhold til andre inden for de her parametre; ”Det er jo et billede af i forhold til hvor er vi henne, som bæredygtig destination på nogen miljøparametre, blandt andet miljøparametre, men også sociale parametre og alt muligt andet” (Bilag 2, s.102).

For også at illustrere den styringsmæssige udvikling, der har været inden for forvaltningen og over mod en samskabende styringsorienteret tilgang, taler Informant 2 om Aalborg Charter tilbage i 2004, som blev anerkendt internationalt, hvoraf aalborgenserne ikke selv havde nogen ide om hvad det;

”For der var total ubalanceret billede af det der med at være kendt kommune i Europa, og så at aalborgenserne ikke engang vidste noget om det selv (...) der var der mange af vores samarbejdspartner i kommuner i Tyskland og Holland blandt andet, var meget undrende over lidt aktive civilbefolkningen var i bæredygtighed. Hvor der ikke var nogen NGO'er eller foreninger, der var kritiske eller der var ivrige for at være med til at

ændre tingenes tilstand. Fordi det var de vant til hjemmefra, der var et kæmpe, en flok af interessenter, der ville noget andet, der både var kritiske og positive kritisk, tror jeg. Men i kræft af at vi ligesom aldrig har inviteret dem ind, så tror jeg, dengang, så blev det ikke dyrket og så kom der ikke noget. Så blev det ikke dyrket, det skal have nærig” (Bilag 2, s.104).

Hvoraft det fremgår at især i Center for Grøn i Miljø- og Energiforvaltningen, at de ikke er nogen myndighed, idet de ikke laver miljøtilsyn, godkendelser eller afslag på ansøgninger, derimod;” (...) *samarbejder med dem, der vil noget på det her, og det er både unge og gamle, politikere og ikke-politikere, og virksomheder og alle mulige andre”* (Bilag 2, s.104). Hvoraft dette gerne sker så tidligt, som muligt i processen, gerne helt først i idefasen, men i nogle tilfælde er dette ikke muligt, så som med den nye affaldsordning, der er i høring nu, hvor der er et færdigt koncept, som derefter bliver bragt op i de forskellige råd. En anden grund ifølge Informant 2 kan også være, at det er fordi at det koster både tid og penge, hvilket oftest også er en af problematikkerne ved samskabelse, at det kan være lange tidskrævende processer, som i sidste ende også tager tid fra forvaltningen, og dermed penge ud af budgettet på denne måde (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017, s.107).

8.3 Skoleforvaltningen

I interviewet med den administrative leder i skoleforvaltningen, blev det tydeligt at inden for bæredygtighedsområdet har forvaltningen visioner og planer, som skal understøtte den bæredygtighed udvikling. Dog ses dette ikke generelt på samme måde, som det gør i By- og Landskabsforvaltningen, idet at eksempelvis målsætningen inden for forvaltningens arbejde med FN’s Verdensmål er mere en adfærdsændring for eleverne i form af indsatser, som *Grønt Flag Grøn Skole* og *Haver til Maver*.

Informant 3 understøtter Informant 1s og Informant 2s oplevelse af strukturen af forvaltningen i form af en flad struktur, hvoraft det tværgående samarbejde er vigtigt i forhold til den bæredygtigdaysorden.

Der ses især en meget bottom-up tilgang i forhold til skoleområdet, hvoraft fagprofessionalismen spiller en stor rolle ifølge Informant 3, dog med undtagelse i det seneste år i forhold til Corona, hvoraft der har været mest topstyret i forhold til eksempelvis Regeringens retningslinjer ved elever, der kommer tilbage i skolerne. Dermed understøtter den fagprofessionalisme, som ses i Public Administration (Torfing & Triantafillou, 2017, s.14), i Skoleforvaltningen, hvoraft;

” (...) vores indgangsvinkel er egentlig sådan en bottom up tænkning, at vi tror på at det er derude, de bedste løsninger de er. Og derfor så uddanner vi alle vores ledelser

til egentlig at kan håndtere og stå og tage ansvaret for den planlægning og den strategidannelse, der skal laves. Derudover, så tuner vi forvaltningen til at skal kunne være gode til at understøtte og inspirere til hvordan det kan ske på den bedste måde” (Bilag 3, s.111).

Dog ses der ikke klassiske management elementer i form af resultatstyring i forbindelse med FN's Verdensmål, idet for Skoleforvaltningen er de på et stadie nu, hvor det handler om at sætte ting i gang, at kan ændre den miljøbevidste adfærd i skolerne både blandt personalet og hos eleverne. Dermed tilføres der ikke kontrol af nogen form i Skoleforvaltningen på dette område, men selvfølgelig bliver der ført kontrol ellers inden for eksempelvis hvor langt eleverne er i forhold til dansk (Bilag 3, s.118). I sidste ende mener Informant 3, at dem der ved bedst om hvordan skolerne og deres elever opnår de bedste resultater er skolelederne selv mere end det er de fagprofessionelle inden i på forvaltningerne. Dog opnås de bedste resultater i;

”det samarbejde mellem at Rikke i Gug skal have lov til at lave verdens bedste skole i Gug for de børn der er derude. Men hun er også en del af et hold og hvor engang i mellem skal æde nogle kameler for at være en del af et større fællesskab eller acceptere at hvis hun trykker med 180 i timen hele tiden, så går det jo ud over de andre, så den der, der er også en kobling der engang imellem skal trædes ind” (Bilag 3, s.112).

Hvoraf det ses at Skoleforvaltningen prioriterer samarbejdet med de enkelte skoleledere højt, også inden for FN's Verdensmål, hvor indsatsen *Grønt Flag Grøn Skole* har vidst sig at være fordelagtigt i denne sammenhæng. I alt er der 51 skoler i Aalborg Kommune, som er med i dette initiativ, som i sidste ende hænger sammen med alt hvad forvaltningen laver;

”Så det er den der, det er egentlig bare den der med hvordan laver vi nogle mennesker og nogle systemer, der egentlig passer lidt bedre på de systemer og de mennesker vi går i, ikke også og også i fremtiden. Og der synes jeg jo at skolerne har fået lov til” (Bilag 3, s.112).

Her har skolerne arbejdet med skolehaver eller *Bord til Jord*, som også har været initiativer i forbindelse med FN's Verdensmål, der har resulteret i bedre faciliteter til eleverne og samarbejde med landbruget om at vise hvor fødevarerne kommer fra (Bilag 3, s.113). Ifølge Informant 3 kan det fremstå, som om det nødvendigvis ikke har noget med FN's Verdensmål at gøre, men alligevel; *” (...)* altså hvor man sådan tænker, det har jo heller ikke noget med verdensmålene, men det giver de børn, der vokser op ude i Hals, de bliver jo ligeså gode til at passe på naturen og verden” (Bilag 3, s.113). Hvor ifølge Informant 3 handler det også om at starte en kultur blandt eleverne om at have ansvar,

eksempelvis også i form af Miljø- og Klimaråd på skolerne. Dette ses også i Bæredygtighedsstrategien 2016-2020, hvor; *"Der opretholdes et tidssvarende uddannelsesmiljø for de forskellige målgrupper for at sikre bæredygtig adfærd"* (Aalborg Kommune, u.å.e, s.27) og *"Understøtte workshops, kurser og andre arrangementer, hvor kendskabet til bæredygtige tiltag og adfærd udbredes"* (Aalborg Kommune, u.å.e, s.11), der igen skal være med til at ændre den fremtidige miljøbevidste adfærd hos eleverne.

I forhold til Informant 3s stilling, som administrativ leder, så ses der også en tydelig sammenhæng mellem professionen og motivationen i forbindelse med ledelsen, hvor det handler meget om at sørge for at segmenteringen får den bedste behandling, hvilket i dette tilfælde er børnene;

"Jeg går meget op i om vores børn har det godt, om de lærer noget, og om vi kan dokumentere det og om det har en effekt, det vi gør. Vi voksne vi er jo midler til at børnene når det og det skal man acceptere og jeg er en af de ledere, der går meget lidt op i arbejdsmiljø" (Bilag 3, s.115).

Hvoraf Informant 3 har samme forventning til sin egen medarbejdere, at være Public Service Motivated (Andersen & Pedersen, 2016, s.373) ellers var de der ikke; *"men vi har også en forventning om at folk, de leverer. De dygtigste dem henter vi her ind og det gør vi ikke fordi de skal sidde og slappe af. Det er fordi de skal levere til vores børn og ude vores skoler"* (Bilag 3, s.115). Dette understreger Informant 3 i form af motivationen af sine medarbejder ved betalingen af lønnen, som værende den ledende motivationselement;

"Altså vi gør det megasmarte, at hver gang den 30. i måneden eller den 31. i måneden, så overfører vi et kæmpebeløb til deres nemkonto, og det er både lærerne og pædagogerne og dem, der arbejder herinde, og der får de et kæmpebeløb og det bliver de bare helt vildt motiveret af" (Bilag 3, s.116),

og at i det offentlige er der en forventningen om, at medarbejderne motiveres af en aktiv ledelse i form af et godt arbejdsmiljø, og at de løfter hinanden i fællesskab (Bilag 3, s.123). Igen spiller fagprofessionalismen en stor rolle i denne forvaltningen i form af tillidsbaseret styring, hvoraf det forventes at medarbejderne bidrager og tør at tage stilling til nogle problemstillinger, som det så er ledelsens fornemme opgave at bakke op og forsvare de valg, som medarbejderne tager over for politikerne.

Til trods for en meget professionsstyring, der også ses i New Public Governance, i Skoleforvaltningen ses der dog også samskabelse fra New Public Governance styringsparadigmet i form af; *" (...) når vi*

skal lave en helt ny naturfagsstrategi, som jo hænger unægtelig sammen med flere af verdensmålene, så er vi på Nordjysk niveau, hvor vi har samarbejde med Greenhop og vi har også den nordjyske teknologipark” (Bilag 3, s.120) og i form af indsatser, hvor eksempelvis landbruget er med i forbindelse med *Bord til Jord*. Dog ser Informant 3 mere at det er forvaltningen selv, der sætter dagsorden og dermed også inviterer hvem der skal være med til diverse møder; ”Det er jo os der tit faciliterer og kalder ind og siger hvad skal vi have på dagsordenen og hvad gør vi og hvem skal så ind og snakke om det” (Bilag 3, s.121). Derudover ses der også den tværfaglige tilgang i New Public Governance i forvaltningen i form af;

”(...) at FNs verdensmål den går på tværs af alle forvaltningerne. Vi har meget mere samarbejde med Energi- og Miljøforvaltningen, By- og Landskabsforvaltningen, Sundhedsforvaltningen og der har vi jo alle mulige forskellige ting som også ryger ind under FNs verdensmål (...) Vi drømmer om at vi får et lidt alla Musikkens Hus, altså så kunne man også få Naturfagets Hus og i Naturfagets Hus der kunne man både være noget, du kunne tage ind og se på, eller nogle studerende kunne komme, det kunne også være nogle lærer, der kunne tage nogle elever med. Det kunne også være her man kunne holde møder om bæredygtighed, så altså sådanne nogle ting vil man kun kunne lave fordi det er et tværfagligt emne” (Bilag 3, s.121).

8.4 Ældre- og Handicapforvaltningen

Ligesom i de tre andre interviewet forvaltninger fremgår det, i Ældre- og Handicapforvaltningen har en stor grad af styringsparadigmet, Public Administration, i form af deres *Frihedsbrev*, der sikre en stor frihedsgrad hos de fagprofessionelle, som blev indført tilbage i 2011. Dette giver som Informant 4 også beskriver; ” (...) retten til at fejle eller muligheden for at lave fejl og skabe innovation og prøve nogle ting af” (Bilag 4, s.126), og hvor Informant 4 selv beskriver en decentral styret forvaltningen, hvoraf kompetence er lagt ud til de fagprofessionelle (Bilag 4, s.126). Især innovation bliver der lagt vægt på i forbindelse med de fagprofessionelles frihedsgrad i forbindelse med både FN’s Verdensmål, Bæredygtighedsstrategien 2016-2020 og DNA Aalborg, hvoraf de fagprofessionelle anvender involverende processer, som er samskabende. I disse processer inddrager forvaltningen input fra både borgere og forskellige interessenter. Informant 4 beskriver dermed DNA Aalborg, som at være flettede ind i FN’s Verdensmål og hvor ingen af dem udelukker den anden (Bilag 4, s.X), idet der er afgivet et løfte om at involvere ikke-offentlige aktører; ”Så man kan sige, at det hele fletter lidt

sammen, det er den overordnet paraply for styringen eller tilgangen til ledelse og samarbejde i Aalborg Kommune, og det har vi så omsat i Ældre- og Handicapforvaltningen til at vi udvikler velfærd sammen” (Bilag 4, s.126).

Der hvor Ældre- og Handicapforvaltningen har deres involvering af FN's Verdensmål og bæredygtighed, er et miljømæssigt element i form af, at i forvaltningen har de mange kørende plejemedarbejdere, og derfor er der fokuseret meget på at skifte benzinbiler ud med elbiler, hvor målet er sat frem mod 2025. Her spiller så et klassisk management element i form af kontrol, som ses i New Public Management, dog er det som i form af opfølgning, der fremgår ikke noget specifikt tal, kun en naturligt skift af bil flowet (Bilag 4, s.127). Dette er ikke et samskabelsesprojekt, derimod er dette et mål sat af topledelsen, hvilket stemmer overens med New Public Management. Og i forhold til at overholde budget og effektivisere, anvises igen et New Public Management element (Torfing & Triantafillou, 2017, s.18), hvoraf Regeringens klimalov har gjort det forpligtende i forhold til brugen af benzinbiler, idet der; ” (...) *at der følger nogle penge med, og finansieringen, det er meget afgørende for at få ting til at ske*” (Bilag 4, s.127). Hermed understreges det også af Informant 4, hvor meget Ældre- og Handicapforvaltningen er med til at fastsætte dagsorden i forbindelse med FN's Verdensmål og Bæredygtighedsstrategien 2016-2020, hvoraf;

” (...) så er det Miljø- og Energiforvaltningen, som har elite på den, og det er dem der, ligesom, tegner strategien og retningen, selvfølgelig i sammenspil med os og involveringen af de andre forvaltninger, men det er ligesom dem, der slår stregerne (...) Vi er nok mere medspiller i det, og så har vi selvfølgelig vores fokusområde, som jeg sagde, i forhold til transport, at der har vi en særlig udfordring, som vi har særlig øje på” (Bilag 4, s.128).

Derudover ser Informant 4 det, som om; ” (...) *at vi er på en rejse nu fra, hvis man siger på den skala fra at vi er en myndighed til en organisation til et lokalsamfund, at vi har stadigvæk nogle opgaver, som er meget myndighed og som bliver ved med at være myndighedsopgaver*” (Bilag 4, s.131), hvoraf DNA Aalborg understøtter denne rejse og det daglige samspil med borgerne, som betyder, at forvaltningen lytter til dem og finder løsninger, som de efterspørger. Hvoraf som det fremgik tidligere er Ældre- og Handicapforvaltningen en *menneskelig* forvaltningen, og at det samspil med borgerne og de fagprofessionelle skal sørge for at borgerne får det bedst mulighed for at leve et uafhængigt liv, hvor forvaltningens, ifølge Informant 4 er; ” (...) *eksistensgrundlag det er borgerne, at vi vil gerne fremme muligheder for at leve et uafhængigt liv (...) men så tænker jeg jo også at medarbejderne*

også er lige vigtigt, de ting hænger jo godt sammen, vi skal have nogle borgere som trives og som, kan man sige, opretholder så højt funktionsniveau, som overhovedet muligt” (Bilag 4, s.134).

Som det også fremgik i Skoleforvaltningen i forhold til segmenteringen, så understreger Informant 4, at Ældre- og Handicapforvaltningen er; ” (...) *jo en menneskeforvaltning*” (Bilag 4, s.134). Derfor ses der også mere indsatser, som værende måden Ældre- og Handicapforvaltningen samskaber på. En af de indsatse, der er et resultat af Ældre- og Handicapforvaltningens mål om at skabe større social bæredygtighed, er *Demensven*, hvoraf inddragelse af borgerne, erhvervslivet, boligorganisationer og frivillig organisationer er et af landets største af denne slags omfang (Tryk Aalborg, u.å.). Konceptet i sig selv er noget, som Kommunernes Landsforening har stået for, dog er det største netværk i landet, og det er derefter blev tilpasset Aalborg Kommune, hvoraf borgerne har været inddraget i den forbindelse (Bilag 4, s.132). Dog af initiativ og inddragelse fra Aalborg Kommunes borgere, har forvaltningen lavet konceptet *Hackathon*, som er til fordel for unge med autisme, hvoraf de kan udbygge deres netværk via den digitale platform, som er et samskabelseprojekt med borgerne og efter ønske fra borgerne (Bilag 4, s.132). Hvoraf Informant 4 udtrykker, at fordelene ved dette er, at;

” (...) at det er med til at berige, at man får nogle andre perspektiver ind, og sige hvad er det egentligt, der er dit problem, når man for eksempel snakker ensomhed, hvad er der egentligt, der er problemet her, for det er et meget kompleks problem, som er svært, at så sige, at nu har vi lige en tretrins raket til at løse det problem. Så enkelt er det ikke” (Bilag 4, s.133).

Disse initiativer er også skildret i Bæredygtighedsstrategien, som værende de bæredygtige løsninger, som er stemmer overens med borgernes individuelle behov, og hvor forvaltningen skal; ”Matche de teknologiske og bæredygtige løsninger med borgernes individuelle behov og inddrage borgerne i løsningerne” (Aalborg Kommune, u.å.e, s.11).

8.5 Sammenligning af forvaltningerne

Som tidligere nævnt har Aalborg Kommune gennem deres DNA Aalborg løfte og Planloven §1, stk. 2 forpligtet sig til at inddrage offentligheden, herunder borgerne, hvoraf flere af informanterne også ser inddragelsen, som værende forpligtende og en nødvendighed for at finde innovative løsninger. Dette ses også som en fælles enighed blandt de interviewet forvaltninger, at til trods for den nogen gange kompliceret og lang proces af inddragelse af ikke-offentlige aktører, så er dette nødvendigt,

idet de oftest har observationer, som medarbejderne i forvaltningen ikke selv har. Her illustreret igen- nem en eventuelt overset agenda i forhold til biodiversitet; ” (...) *iagttagelser i fugle i byen, det gjorde at vi havde en refleksion over; har vi haft et blindt punkt her i forhold til en biodiversitets vinkel i en forvaltningspraksis vi tidligere har kørt afsted med*” (Bilag 1, s. 86). Der er også en overensstemmelse mellem forvaltningernes opfattelse af at FN’s Verdensmål giver muligheden for at sprede den bæredygtige dagsorden og at borgerne selv også er meget interesseret i området, hvilket gør at der er mange forskellige perspektiver, som kommer ind i forbindelse med samskabelse og inddragelsen, hvilket ifølge forvaltningerne også kun beriger dem, i modsætning til at se det som en udfordring.

Fælles for forvaltningernes informanter er ingen tvivl også deres faglighed, idet for dem omhandler det altid at videreudvikle sig, at der skal være mere handlingsorienteret og ambitiøse mål. Fælles for de tre administrative ledere i By- og Landskabsforvaltningen, Skoleforvaltningen og Miljø- og Energiforvaltningen er at de har en uddannelsesmæssige forbindelse til deres forvaltningerne, og understreger også i spørgsmålet til deres medarbejder i forhold til at motivere dem, at de ikke gør noget usædvanligt. Dette bunder i en fælles forståelse i at ellers var medarbejderne ikke i forvaltningerne, dermed er både de administrative ledere og de fagprofessionelle motiveret af deres professioner og dermed deres arbejde. Her ses der, at både de fagprofessionelle og de administrative ledere, at være motiveret af Public Service Motivation, hvoraf alle informanter understreger at medarbejderne og dem selv ikke var i forvaltningerne, hvis ikke de også var motiveret af det arbejde og forskellen, som de gør. Især i forhold til bæredygtighedsområdets miljømæssige element ses der, at medarbejderne også selv gør ind for den bæredygtige dagsorden.

Som tidligere nævnt i metode kan der måske forventes at forvaltningerne, der behandler det miljømæssige element af bæredygtigheden, at have en anden tilgang til eksempelvis målsætningerne og dette understøttes både af Bæredygtighedsstrategien, interviews og strategier fra By- og Landskabsforvaltningen og Miljø- og Energiforvaltningen. Især i By- og Landskabsforvaltningen skildrer informanten, at de har målsætninger, som følges op pr. Kvartal, og hos Miljø- og Energiforvaltningen, som er i Center for Grøn Omstillingen, der behandler en mere hjælpende og uddannende tilgang til borgernes problemstillinger, ses der stadig resultatbaseret styring. Dermed ses der hos disse to forvaltninger, at der anvendes mere resultatstyring i linje med New Public Managements effektivitet og øget performance, der ikke anvendes i de to andre forvaltninger i bæredygtighedsområdet. Dette kan også understøttes af ideen om, at begge disse forvaltnings segmentering, og for Skoleforvaltningen

og Ældre- og Handicapforvaltningen handler det mere om at være visionære i forhold til både deres brugere i form af eleverne i skolerne, og medarbejderne i form af plejemedarbejderne. Hos Skoleforvaltningen og Ældre- og Handicapforvaltningen er det en adfærdsændring de søger at påvirke, i form af visioner, som *Haver til Maver*, *Grøn Skole* *Grøn Flag* osv. og plejemedarbejders brug af køretøjer, der skal være mere miljøvenlig gennem brugen af elbiler.

Derudover ses der en lighed mellem forvaltningernes tilgang til FN's Verdensmål og bæredygtighedsområdet i et fremtidigt perspektiv, hvoraf flere af informanterne ser samskabelsen og inddragelsen af ikke-offentlige aktører, som det teoretiske grundlag af New Public Governance også understøtter, at borgerne er vigtige i forhold til at kunne følge med i udviklingen på bæredygtighedsområdet. Her siger eksempelvis Informant 1, at;

" (...) jeg tror at hvis vi ikke er villig til at lytte til borgerne, så kommer vi på bagkant, og det viste valget rent faktisk også, sidste folketingsvalg, altså der var lige pludselig sat en klimadagsorden (...) Så man kan sige, hvis ikke man husker at lytte, standse op og lytte, eller orienterer sig andre steder hen, jamen så ender det med man er på bagkant" (Bilag 1, s.92).

9 Diskussion

I forhold til det tidligere afsnit om undersøgelsen af forvaltningernes brug af styring i forbindelse med FN's Verdensmål, opstår der nogle kritiske observationer, som i dette afsnit vil blive uddybet. Først og fremmest fremgår det at samskabelse for forvaltningerne er alt afgørende i deres arbejde med FN's Verdensmål og Bæredygtighedsstrategien 2016-2020, hvoraf DNA Aalborg understøtter den samskabende tilgang, som Aalborg Kommune forsøger at have og som også er skrevet, som et strategisk mål i Bæredygtighedsstrategien 2016-2020. Dog fremgår det fra flere af interviewene, at i denne samskabelse og inddragelse af borgerne, virksomheder, foreninger osv. opstår en af deres pejlemærker inden for en bæredygtig udvikling, nemlig ulighed. Flere af informanter observerer, at i forbindelse med samskabelse og inddragelse af ikke-offentlige aktører ses der en tydelige sammenhæng mellem ressourcer og hvem der formår at forstå, hvordan man får sit budskab igennem i forbindelse med samarbejde mellem forvaltningerne og ikke-offentlige aktører. Der understreges at i borgerhenvendelser ses der, at det oftest er borgere, der er mere ressourcestærke, som er mest fremtrædende. Dette erkender flere af informanterne også, og ser også dette som værende problematisk.

Dog argumenterer informanterne for, at det er der hvor de fagprofessionelle også skal dele sol og vind lige, og dermed skal give de ikke ressourcestærke borgere en stemme.

En anden observation er forvaltningernes erkendelse af at de ikke er langt nok i denne proces i arbejdet med den bæredygtige dagsorden i forhold til, hvor borgerne føler, at de skal være som en myndighed. Flere af informanterne giver udtryk for at frygte at komme bagud eller ikke være hurtige nok til at se forandringerne. Inden for netop denne problematik ses, der en klar sammenhæng mellem at fagprofessionelles motivering er Public Service Motivation og er ligeså interesseret i området, som borgerne er. Dog mener informanterne, at denne samskabelse, som både er udarbejdet i Bæredygtighedsstrategien 2016-2020 og DNA Aalborg, som værende værktøjet mod denne problematik.

Den sidste observation er muligheden for generalisering, ikke kun hvorvidt disse fund også kan overføres til de andre forvaltninger i Aalborg Kommune, men om de også kan overføres til andre forvaltninger i andre kommuner. Her kan der argumenteres for, at der er fællestræk i de undersøgte forvaltninger i form af et hybrid styringsparadigme med store træk af New Public Governance, hvilket også vil kunne menes, at ses i andre forvaltninger i Aalborg Kommune, grundet DNA Aalborg, som sikrer denne samskabende tilgang til bæredygtige problemstillinger. Hertil kan der refereres til et andet speciale, som undersøgte hvilket styringsparadigme, der blev brugt i Teknik og Miljø i Aarhus Kommune, hvor samme konklusion blev fundet i form af; *"Klimasekretariatet anvender styringsmekanismer indenfor alle tre paradigmer, hvor NPG er dominerende"* (Brønd, 2020, s.70). Dermed vil der kunne argumenteres for, at ligne generalisering ville kunne overføres til lignende kommuneres forvaltninger.

10 Konklusion

Begge informanterne fra By- og Landskabsforvaltningen og Miljø- og Energiforvaltningen ser også den største udfordring i løsningen og udviklingen af bæredygtighedsområdet, at de frygter, på trods af Aalborg Kommunes allerede omfattende arbejde med bæredygtighedsområdet, at Aalborg Kommune kommer bagud og ikke opnår resultater af en grad, som har betydning nok for at kunne se en forskel. Netop By- og Landskabsforvaltningen og Miljø- og Energiforvaltningen har en anderledes tilgang til FN's Verdensmål end Skoleforvaltningen og Ældre- og Handicapforvaltningen, hvoraf det ikke skal forstås som at disse to sidstnævnte forvaltningers strategier, planer og visioner ikke også bærer præg af FN's Verdensmål, men nærmere at de førstnævnte forvaltninger har i bæredygtighedsområdet et fokus på natur- og miljøområdet, der tydeligt også bærer præg af en stor interesse

fra/for borgerne. I et land som Danmark, hvor vi anser vores ulighed som værende relativ lav, er bæredygtighedsområdet klart præget af et miljømæssigt perspektiv. Hvilket også understreges i interviewene med forvaltningernes administrative ledere og chefkonsulent, da det overordnet indtryk fra forvaltningerne, der behandler miljøområdet havde en mere klar bekymring over for bæredygtighedsområdet end forvaltningerne, som behandler skole-, ældre- og handicapområdet. Dette betyder dermed også at i By- og Landskabsforvaltningen og Miljø- og Energiforvaltningen anvendes der mere underlæggende resultatstyringen inden for områderne, der behandler FN's Verdensmål.

Et andet element, som forvaltningerne også ser, der kan blive bedre, er deres samskabelse med og inddragelse af borgerne, hvilket er til trods for DNA Aalborg og Planloven understreger forpligtelsen af involvering af borgerne. Forvaltningerne ser alt deres inddragelse af borgerne, som værende i helt fra begyndelsen, altså idfasen i de sager, hvor det er muligt, og så langt i processen, som de kan være med. Dette understreger, at forvaltningerne er først og fremmest myndigheder i forbindelse med eksempelvis sagsbehandling, men at inddragelsen af ikke-offentlige aktører er indbygget og ”*næsten en rygmarvs reaktion*” (Bilag 1, s.86), dog med undtagelse for informanten fra Miljø- og Energiforvaltningen, da informanten er administrativ leder i Center for Grøn Omstilling og ikke har nogen myndighedsrelateret sagsbehandling, men kun fokuserer på samskabelsen med borgerne. I Center for Grøn Omstilling anses for også at være en skildring af denne udvikling, der inden for nyere tid ses i offentlige sammenhænge i form af New Public Governance, hvor inddragelsen af borgerne har et stort fokus, hvis ikke det største fokus i Center for Grøn Omstilling. Som informanten fra Miljø- og Energiforvaltningen også selv understreger, så er deres opgave at finde løsninger sammen med borgerne og være til rådighed i forbindelse med at finde løsninger til deres problemstillinger.

FN's Verdensmål i Aalborg Kommune er blevet samlet under fire elementer, som er relevante for kommunen og dets lokalsamfund, hvoraf et af disse er ulighed og netop dette element har ifølge flere af informanterne stadig en udfordring i inddragelsen af borgerne. Informanten fra By- og Landskabsforvaltningen fortæller, at af de henvendelser, som de modtager ses der en klar overvægt af borgere af mere ressource- og værdistærke baggrunde, hvoraf det bliver forvaltningens rolle at give dem en stemme. Dette understreges i flere af forvaltningerne, hvoraf der påpeges, at det som der forvaltes, bliver forvaltet til fællesskabet og dermed skal sørge for at alle stemmer bliver hørt. Hermed ses svagheden ved New Public Governance og inddragelse af ikke-offentlige aktører, at det i inddragelsesprocessen er det ressourcestærke borgere, der inddrages i løsningen af diverse problemstillinger,

hvoraf i eksempelvis Public Administration blev løsningerne på problemstillingen lavet baseret på de fagprofessionelles skøn og på denne måde skulle være generaliserende og ramme en så stor en del af lokalsamfundet, som muligt.

Det fremgår tydeligt at i forvaltningerne, hvor at det miljømæssige af bæredygtighedsområdet er centralt, ses der en mere klar for hybridstyring end der gør i forvaltningerne, der behandler det menneskelige bæredygtighedselement. Forvaltningerne bliver i interviewene illustreret, som at have mere fokus på det abstrakte element fra New Public Governance, som er samskabelse og inddragelse af borgerne. Disse forvaltninger er Skoleforvaltningen og Ældre- og Handicapforvaltningen, hvori de behandler FN's Verdensmål mere i forbindelse med ulighed, der begge observerer, som værende et relevant element for dem, til trods for troen af ikke at eksistere i et velfærdssamfund, som det danske. Disse to forvaltninger gør brug af inddragelsen af ikke-offentlige aktører, både i form af foreninger eller borgerne selv, dog ses der i Skoleforvaltningen en overvejende stor andel af Public Administration element, men få elementer fra New Public Governance i form af deres *Grøn Skole Grønt Flag* initiativ. I modsætning til By- og Landskabsforvaltningen og Miljø- og Energiforvaltningen, hvor der ses klare elementer fra New Public Management i form af øget effektivitet, og at brugen af tid, og dermed pengene, skal stemme overens med produktet, som forvaltningen forvalter til brugerne.

Dermed kan der konkluderes, at Aalborg Kommunes forvaltninger i dette speciale ses som alle at gøre brug af elementer fra New Public Governance, som understøttes af kommunes egne initiativer om samskabelse, der er indgroet i deres DNA Aalborg og Aalborg Commiments, i forbindelse med deres arbejde med FN's Verdensmål. Dog ses der forskelle fra forvaltningerne, der behandler det miljømæssige element af bæredygtigheden, og dermed også har specifikke resultater inden for området, der følges op af ledelsen af forvaltningen, samt disse forvaltninger består af en stor fagprofessionelisme. Dette ses i forvaltningerne, By- og Landskabsforvaltningen og Miljø- og Energiforvaltningen, der besidder hybrid styringsparadigme, hvor der gøres brug af elementer fra flere forskellige styringsparadigmer, såsom Public Administration, New Public Management og New Public Governance. Hvorimod forvaltningerne, Skoleforvaltningen og Ældre- og Handicapforvaltningen, også besidder høj fagprofessionelisme fra Public Administration og samskabelseselementet fra New Public Governance, er enige i deres brug af vision, som en del af deres arbejde med FN's Verdensmål. Hvoraf New Public Governance er den mest dominerende styringsparadigme.

Så det kan dermed sige, at ifølge Lerborg (2013), der påpeger en nødvendighed i hybrid styringen, gøre de interviewet forvaltninger i Aalborg Kommune brug af netop dette. Problemstillingen, der opstilles i forbindelse med FN's Verdensmål og bæredygtighed, nødvendiggøre brug af forskellige elementer, hvoraf det vigtigste, også ifølge informanterne selv, er samskabelsen med ikke-offentlige aktører, for at løse denne (Lerborg, 2013, s.324).

Litteraturliste

- Aagaard, P. & Torp, V. M. (2017). Strategisk ledelse i offentlig organisationer. I: J. Torfing, & P. Triantafillou, *New Public Governance på dansk* (s.71-87). København: Akademisk Forlag.
- Agger, A. (2017). Borgernes samskabelse af egen og andres velfærdsservice. I: J. Torfing, & P. Triantafillou, *New Public Governance på dansk* (s.139-153). København: Akademisk Forlag.
- Aalborg Forsyning. (u.å.). *Strategiplan 2019-2022 – Miljø- og Plan*. Lokaliseret d. 20. Januar 2021 på: <https://www.aalborg.dk/usercontrols/AalborgKommune/Referater/Pdf.aspx?pdfnavn=19138671-18601883-5.pdf&type=bilag&pdfid=93484>
- Aalborg Kommune. (2018). *Under Åben Himmel – Politik for natur, parker og udeliv – Vision 2015*. Aalborg: By- og Landskabsforvaltningen.
- Aalborg Kommune. (2019). *Vi udvikler byer med kvalitet sammen – Planstrategi 2019*. Lokaliseret d. 16. Januar 2021 på: http://apps.aalborgkommune.dk/images/teknisk/PLANBYG/KOM-PLAN/00/Planstrategi_2019.pdf
- Aalborg Kommune. (u.å.a). *Kortlægning af Aalborg Kommunes arbejde med FNs Verdensmål for Bæredygtig Udvikling*. Lokaliseret d. 16. Januar 2021 på: <https://www.aalborg.dk/usercontrols/AalborgKommune/Referater/Pdf.aspx?pdfnavn=20649730-21379869-1.pdf&type=bilag&pdfid=111120>
- Aalborg Kommune. (u.å.b). *Aalborg Kommunes arbejde med FN's verdensmål – Status oktober 2018*. Lokaliseret d. 16. Januar 2021 på: http://apps.aalborgkommune.dk/images/teknisk/PLANBYG/ANDRE_PLANER/Planstrategi/2018-050169-22%20KonceptAalborg%20Kommunes%20arbejde%20med%20FN%2019479724_5_0.pdf
- Aalborg Kommune. (u.å.c). *Fra DNA Aalborg til "Vi udvikler os sammen"*. Lokaliseret d. 25. April 2021 på: <https://www.aalborg.dk/om-kommunen/dna-aalborg/fra-dna-aalborg-til-vi-udvikler-os-sammen>
- Aalborg Kommune. (u.å.d). *Aalborg Commitments – samarbejde om bæredygtighed*. Lokaliseret d. 20. April 2021 på: <https://www.aalborg.dk/om-kommunen/strategisk-vaekst/aalborg-commitments-samarbejde-om-baeredygtighed>
- Aalborg Kommune. (u.å.e). *Bæredygtighedsstrategi 2016-2020 - Sammen skaber vi et grønt og stærkt Aalborg, hvor mennesker trives*. Lokaliseret d. 2. Februar 2021 på: https://www.aalborg.dk/media/5759684/baeredygtighedsstrategi_pixi_2016.pdf
- Aalborg Kommune. (u.å.f). *Uddannelsesstrategi 2019-2022*. Lokaliseret d. 25. April 2021 på: <http://studyaalborg.dk/media/1397/uddannelsesstrategi-2019-2022-091219.pdf>
- Andersen, L. B. (2012). Forskningskriterier. I: Andersen, L. B., Hansen, K. M. & Klemmensen, R. (red.). *Metoder i Statskundskab*, 2. udg. (s.97-113). København: Hans Reitzels Forlag.

Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K. & Torfing, J. (2017). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens* (1. udg.). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Andersen, L. B., Binderkrantz, A. S. & Hansen, K. M. (2012). Forskningsdesign. I: L. B. Andersen, K. M. Hansen & R. Klemmensen, *Metoder i statskundskab* (s.66-96). København: Hans Reitzels Forlag.

Antoft, R. H. & Salomonsen, H. (2007). Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi. I: R. H. Antoft, M. H. Jacobsen, A. Jørgensen & S. Kristiansen, *Håndværk og Horisonter. Tradition og nytænkning i kvalitativ metode* (s.29-57). Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Bang, A. S. (2019). *Klimaet er højest på vælgernes dagsorden*. Verdensmål – Danmarks officielle side. Lokaliseret d. 20. Marts 2021 på: <https://www.verdensmaal.org/nyheder/klimaet-er-h%C3%B8jest-pa-v%C3%A6lgernes-dagsorden>

Bell, S. & Hindmoor, A. (2009). *Rethinking Governance – The centrality of the State in Modern Society*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bentzen, T. Ø. (2017). Personaleledelse. I: J. Torfing, & P. Triantafillou, *New Public Governance på dansk* (s.105-121). København: Akademisk Forlag.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. (5. Udg.). Oxford: Oxford University Press.
Bækgaard, M. & Jakobsen, M. L. (2014). Offentlig styring og koordination. I: J. Blom-Hansen, *Offentlig forvaltning: et politologisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.

Center for Grøn Omstilling. (u.å.). *De Grønne Agenter*. Lokaliseret d. 2. Februar 2021 på: <https://grontaalborg.dk/projekt/de-groenne-agenter/>

Christensen, T. & Lægreid, P. (2011). The Whole-of-Government Approach to Public. *Public Administration Review*, 67(6), s.1059-1066.

Elklit, J. & Jensen, H. (2012). Kvalitative datakilder I: Andersen, L. B., Hansen, K. M. & Klemmensen, R. (red.). *Metoder i Statskundskab*, 2. udg. (s.117-143.). København: Hans Reitzels Forlag.

Emmenegger, P. & Klemmensen, R. (2012). Kombination af kvalitative og kvantitative metoder. I: L. B. Andersen, K. M. Hansen & R. Klemmensen, *Metoder i statskundskab*, (2.udg.)(s.425-439). København: Hans Reitzels Forlag.

Erhvervsministeriet. (2020). *Planloven - Bekendtgørelse af lov om planlægning - LBK nr 1157 af 01/07/2020*. Lokaliseret d. 3. Maj 2021: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1157>

FleXskrald. (u.å.). *Et helt igennem bæredygtigt projekt*. Lokaliseret d. 12. Maj 2021 på: <http://www.flexskrald.dk/index.php/om-os>

FN. (u.å.a). *FN og klimacændringer*. Lokaliseret d. 10. April 2021 på: <https://unric.org/da/fn-og-kli-maaendringer/>

FN. (u.å.b). *Hvad er Bæredygtighed?* Lokaliseret d. 10. April 2021 på: <https://dac.dk/wp-content/uploads/2017/10/Hvad-er-b%C3%A6redygtighed.pdf>

Friluftsrådet. (u.å.). *Om Grøn Skole*. Lokaliseret d. 12. Maj 2021 på: <https://groenskole.dk/om-groen-skole>

Fuglsang, L. Bitsch Olsen, P. & Rasborg, K. (2013). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), (s.341-354).

Global Destination Sustainability Movement. (u.å.a). *Top 20 Cities*. Lokaliseret d. 19. April på: <https://www.gds.earth/top-20/>

Global Destination Sustainability Movement. (u.å.b). *Global Destination Sustainability Index – Benchmarking, Improving and Recognising the Sustainability Strategy, Performance and Regeneration of Destinations*. Lokaliseret d. 19. April på: <https://www.gds.earth/index/>

Harrits, G. S., Pedersen, C. S. & Halkier B. (2012). Indsamling af interviewdata. I: Andersen, L. B., Hansen, K. M. & Klemmensen, R. (red.). *Metoder i Statskundskab*, 2. udg. (s.144-172). København: Hans Reitzels Forlag.

Hirst, P. (2000). *Democracy and Governance*. In *Debating Governance*. Oxford: Oxford University Press.

Jacobsen, D. I. (2019). Vejen frem – Kombinationer og hybrider. I: Jacobsen, D. I. *Organisationsændringer og forandringsledelse*, 3. udg. (s.231-253). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Jakobsen, M. L. F. (2012). Kvalitativ analyse: kodning. I: Andersen, L. B., Hansen, K. M. & Klemmensen, R. (red.). *Metoder i Statskundskab*, 2. udg. (s.173-187). København: Hans Reitzels Forlag.

Jakobsen, B., Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015). Fænomenologi. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder* (s.217-241). København: Hans Reitzels Forlag.

Jørgensen, T. B. & Vrangbæk, K. (2005). Forandring: fra government til governance? *Magtudredning* (s.9-18).

Karaman, Z. T. (u.å.). The Brundtland Report. Lokaliseret d.12. April 2021 på: https://www.researchgate.net/publication/303929160_Brundtland_Report

Klemmensen, R., Andersen, L. B. & Hansen, K. M. (2012). At lave undersøgelser inden for statskundskab. I: Andersen, L. B., Hansen, K. M. & Klemmensen, R. (red.). *Metoder i Statskundskab*, 2. udg. (s.19-41). København: Hans Reitzels Forlag.

Kolind, H. & Sørensen, E. (2011). Når offentlige ledere skal lede samarbejdsdrevne innovationsprocesser. I: E. Sørensen & J. Torfing, *Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor* (s.237.259). København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Lerborg, L. (2013). *Styringsparadigmer i den offentlige sektor* (3. udg.). København: Jurist- og Økonomiforbundets forlag.

Lindhom, J. (u.å.). Hvad er FN's Verdensmål for Bæredygtig Udvikling? Lokaliseret d. 10. April på: <https://www.verdensmaalene.dk/fakta/verdensmaalene>

Lynggaard, K. (2015). Dokumentanalyse. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder – en grundbog* (2.udg.) (s.153-169). København: Hans Reizels Forlag.

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: a Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press.

Rendtorff, J. (2013). Fænomenologi. I: L. Fuglsang, P. Bitsch Olsen & K. Rasborg, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Schuthof, R., Kuhn, S., Morrow, R & Kotler, A. (2019). *15 Pathways to Localise the Sustainable Development Goals – Inspiration from Cities Implementing Local Actions Contributing to Global Goals*. Lokaliseret d. 21. Marts 2021 på: https://sustainablecities.eu/fileadmin/user_upload/Basque Declaration SDG document/Localise the SDGs final online.pdf

Skoletjenesten. (u.å.). *Haver til Maver*. Lokaliseret d. 22. Marts 2021 på: <https://skoletjenesten.aalborg.dk/tilbud/haver-til-maver>

ICLEI. (u.å.a). *The Aalborg Charter*. Lokaliseret d. 19. April 2021 på: <https://sustainablecities.eu/the-aalborg-charter/>

ICLEI. (u.å.b). *The Aalborg Commitments*. Lokaliseret d. 19. April 2021 på: <https://sustainablecities.eu/the-aalborg-commitments/>

Sørensen, E. & Torfing, J. (2011). Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. I: E. Sørensen & J. Torfing, *Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor* (s.19-41). København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Sørensen, E. & Torfing, J. (2017). Offentlige frontlinjemedarbejdere. I: J. Torfing & P. Triantafillou, *New Public Governance på dansk* (s.121-139). København: Akademisk Forlag.

Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder – en grundbog* (2.udg.) (s.29-55). København: Hans Reitzels Forlag.

Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015). Kvalitet i kvalitative studier. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder – en grundbog* (2.udg.) (s.521-533). København: Hans Reitzels Forlag.

Thisted, J. (2010). *Forskningsmetode i praksis*. København: Munksgaard Danmark.

Thorup, M. L., Knudsen, S. G. & Damgaard, B. (2017). Grænsekrydsende arbejde. I: J. Torfing & P. Triantafillou, *New Public Governance på dansk* (s.153-169). København: Akademisk Forlag.

Torfin, J. & Krogh, A. H. (2017). Institutionsstyring. I: J. Torfin & P. Triantafillou, *New Public Governance på dansk* (s.87-105). København: Akademisk Forlag.

Torfin, J. & Krogh, A. H. (2017). Introduktion: New Public Governance på dansk. I: J. Torfin & P. Triantafillou, *New Public Governance på dansk* (s.7-41). København: Akademisk Forlag.

Tryk Aalborg. (u.å.). *Demensindsatser*. Lokaliseret d. 12. Maj 2021 på: <https://tryk.aalborg.dk/indsatser/demensindsatser>

UN. (1987). *Development and International Economic Co-operation: Environment*. Lokaliseret d.27. April på: <https://oliebana.files.wordpress.com/2012/09/1987-brundtland.pdf>

Wang, L. F. (2018). *Greta Thunberg strejker for klimaet: »Eftersom I voksne skider på min fremtid, så gør jeg det også«*. Information. Lokaliseret d. 25. Marts 2021 på: <https://www.information.dk/indland/2018/09/greta-thunberg-strejker-klimaet-eftersom-voksne-skider-paa-fremtid-saa-goer-ogsaa>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6. Udg.). London: Sage Publications.

Ældre- og Handicapforvaltningen. (2018). *Værdighedspolitik*. Lokaliseret d. 25. April 2021 på: <https://www.aalborg.dk/media/9802525/vaerdighedspolitik-2018-2021.pdf>

Bilagoversigt

Bilag 1 – Interviewguide 1

Interviewguide til By- og Landskabsforvaltningen

Introduktion til interview

Præsentation af interviewpersonen: Frederikke M. L. Bjerg læser politik og administration på 10. Semester på Aalborg Universitet.

Præsentation af emne og formål: *Omhandler Aalborg Kommunes arbejde med FN's verdensmål og hvilken styringsform der benyttes af de forskellige forvaltninger.*

Tid: Interviewet vil vare mellem 30-45 minutter.

Lyddoptagelse: Jeg vil informere om, at der sker en optagelse via Microsoft Teams, som bruges til understøttelse af min hukommelse med det formål, at kunne foretage et senere transskriberingsarbejde.

Anonymisering: Du har mulighed for at være anonym, men jeg vil gøre opmærksom på, at enhver udtalelse kan trækkes tilbage igen.

FORSKNINGSSPØRGS- MÅL	INTERVIEWSPØRGS-MÅL
Opstart	• Hvad er din titel? ○ Hvor længe har du arbejdet som administrativ leder? ○ Hvilken type medarbejdere er du administrativ leder for? • Hvilken uddannelsesbaggrund har du? • Vil du beskrive dine daglige arbejdsopgaver? • Hvad definerer du som din kerneopgave? • Hvem er din nærmeste leder?
Overordnet/styring	• Hvordan vil du beskrive styringen i By- og Landskabsforvaltningen, og hvilke erfaringer har du herfra? • Har du kendskab til begreberne; Public Administration, New Public Management og New Public Governance? ○ Hvad er din faglige holdning til dette i forhold til styring i By- og Landskabsforvaltningen? • Hvordan vil du kort karakterisere jeres kommunes politiske strategi i forhold til FN's verdensmål? ○ Oplever du målene i "Under åben himmel" konkrete nok til brug i praksis i forhold til FN's verdensmål? • Hvordan ser du primært din rolle som administrativ leder i By- og Landskabsforvaltningen? • Er det af din opfattelse at de ansatte er af samme opfattelse?
Rolle som leder ift. styring	• Hvordan vil du karakterisere interaktionen mellem dig og dine medarbejdere? • Hvad gør du for at motivere forvaltningens medarbejdere? • Hvilket budskab, i forhold til styring/forvaltning, modtager du fra din egen leder? • Møder du forståelse fra det politiske niveau i forhold til eventuelle udfordringer eller ønsker i forbindelse med styring/forvaltning? • Hvordan betragter du de ansattes skønsmuligheder i forhold til forvaltningen af naturområdet? ○ I hvor stort et omfang sætter de ansattes dagsorden i forhold til forvaltningen af naturområdet? • Hvordan kontrolleres det, at du og de ansatte i forvaltningen opfylder målene på naturområdet? ○ Har du nogle tanker omkring resultatbaseret styring?

	• Kender du til jeres placering på GDS-Index (Global Destination Sustainability)? ◦ Bruger du dette i nogen form?
Samarbejde	• Gør I brug af strategier for samarbejde for at fremme nytænkning i By- og Landskabsforvaltningen? • Hvilke interessenter inddrager I i planlægningen? • I beskriver, at I ønsker at have et bredt samarbejde med mange interessegrupper herunder landbruget, foreningslivet og de mange samråd, hvordan oplever du, at disse fungerer? ◦ Er der lige magtforhold mellem disse interessegrupper og forvaltningen? ◦ Hvilken rolle spiller disse interessegrupper i udviklingen af strategierne? ◦ Oplever du, at FN's verdensmål giver mere råderum til inddragelsen af interessegrupper eller begrænser de derimod? • På hvilket niveau inddrager I ikke-offentlige aktører – sker det på idefasen, beslutningsfasen, implementeringsfasen eller spredningsfasen? ◦ Hvad var jeres erfaringer med at inddrage borgerne i denne/disse faser? • Hvilke fordele har du erfaret i forbindelse med inddragelse af ikke-offentlige aktører? • Hvilke udfordringer har du erfaret i forbindelse med inddragelse af ikke-offentlige aktører? ◦ Oplever du udfordringer i forhold de ansattes skønsmuligheder og inddragelsen af ikke-offentlige aktører? • Hvor vurderer du, at involveringen af eksterne interessenter og borgere møder de største udfordringer – er det i selve processen med inddragelsen eller er det i implementeringen af nye metoder og arbejdsgange? • Hvordan betragter du din egen rolle i forbindelse med inddragelse af ikke-offentlige samarbejdspartnere? • Varetager du i højere grad borgernes, medarbejdernes eller topledelsens interesser?
Afsluttende spørgsmål	• Er der noget du vil tilføje, som kunne være relevant for det videre arbejde? ◦ Eller noget jeg ikke er kommet ind på?

Bilag 2 – Interviewguide 2

Interviewguide til Miljø- og Energiforvaltningen

Introduktion til interview	
Præsentation af interviewpersonen: Frederikke M. L. Bjerg læser politik og administration på 10. Semester på Aalborg Universitet. Præsentation af emne og formål: <i>Omhandler Aalborg Kommunes arbejde med FN's verdensmål og hvilken styringsform der benyttes af de forskellige forvaltninger.</i> Tid: Interviewet vil vare mellem 30-45 minutter. Lydoptagelse: Jeg vil informere om, at der sker en optagelse via Microsoft Teams, som bruges til understøttelse af vores hukommelse med det formål, at kunne foretage et senere transskriberingsarbejde. Anonymisering: Du har mulighed for at være anonym, men jeg vil gøre opmærksom på, at enhver udtalelse kan trækkes tilbage igen.	
FORSKNINGSSPØRGSMÅL	INTERVIEWSPØRGSMÅL
Opstart	- Hvad er din titel? - Hvor længe har du arbejdet som administrativ leder? - Hvilken type medarbejdere er du administrativ leder for? - Hvilken uddannelsesbaggrund har du? - Vil du beskrive dine daglige arbejdsopgaver? - Hvad definerer du som din kerneopgave? - Hvem er din nærmeste leder?
Overordnet/styring	- Hvordan vil du beskrive styringen i Miljø- og Energiforvaltningen, og hvilke erfaringer har du herfra? - Har du kendskab til begreberne; Public Administration, New Public Management og New Public Governance? - Hvad er din faglige holdning til dette i forhold til styring i Miljø- og Energiforvaltningen? - Hvordan vil du kort karakterisere jeres kommunes politiske strategi i forhold til FN's verdensmål? - Oplever du målene i jeres projekter konkrete nok til brug i praksis i forhold til FN's verdensmål? - Hvordan ser du primært din rolle som administrativ leder i Miljø- og Energiforvaltningen? - Er det af din opfattelse at de ansatte er af samme opfattelse?

Rolle som leder ift. styring	• Hvordan vil du karakterisere interaktionen mellem dig og dine medarbejdere? • Hvad gør du for at motivere forvaltningens medarbejdere? • Hvilket budskab, i forhold til styring/forvaltning, modtager du fra din egen leder? • Møder du forståelse fra det politiske niveau i forhold til eventuelle udfordringer eller ønsker i forbindelse med styring/forvaltning? • Hvordan betragter du de ansattes skønsmuligheder i forhold til forvaltningen af miljø- og energiområdet? ○ I hvor stort et omfang sætter de ansattes dagsorden i forhold til forvaltningen af miljø- og energiområdet? • Hvordan kontrolleres det, at du og de ansatte i forvaltningen opfylder målene på miljø- og energiområdet? ○ Har du nogle tanker omkring resultatbaseret styring? • Kender du til jeres placering på GDS-Index (Global Destination Sustainability)? ○ Bruger du dette i nogen form?
Samarbejde	• Gør I brug af strategier for samarbejde for at fremme nytænkning i Miljø- og Energiforvaltningen? • Hvilke interessenter inddrager I i planlægningen? • I beskriver i jeres projekt ”Grønne Agenter”, at I står klar med et bredt netværk og kompetencer i forbindelse med inddragelse af borgere til at fremme bæredygtighed og grøn omstilling, hvordan oplever du at interessegrupper og borgerne fungerer sammen? ○ Er der lige magtforhold mellem disse interessegrupper og forvaltningen? ○ Hvilken rolle spiller disse interessegrupper i udviklingen af strategierne? ○ Oplever du, at FN’s verdensmål giver mere råderum til inddragelsen af interessegrupper eller begrænser de derimod? • På hvilket niveau inddrager I ikke-offentlige aktører – sker det på idefasen, beslutningsfasen, implementeringsfasen eller spredningsfasen? ○ Hvad var jeres erfaringer med at inddrage borgerne i denne/disse faser? • Hvilke fordele har du erfaret i forbindelse med inddragelse af ikke-offentlige aktører? • Hvilke udfordringer har du erfaret i forbindelse med inddragelse af ikke-offentlige aktører? ○ Oplever du udfordringer i forhold de ansattes skønsmuligheder og inddragelsen af ikke-offentlige aktører? • Hvor vurderer du, at involveringen af eksterne interessenter og borgere møder de største udfordringer – er det i selve processen

	med inddragelsen eller er det i implementeringen af nye metoder og arbejdsgange? • Hvordan betragter du din egen rolle i forbindelse med inddragelse af ikke-offentlige samarbejdspartnere? • Varetager du i højere grad borgernes, medarbejdernes eller topledelsens interesser?
Afsluttende spørgsmål	• Er der noget du vil tilføje, som kunne være relevant for det videre arbejde? ○ Eller noget jeg ikke er kommet ind på?

Bilag 3 – Interviewguide 3

Interviewguide til Skoleforvaltningen.

Introduktion til interview	
Præsentation af interviewpersonen: Frederikke M. L. Bjerg læser politik og administration på 10. Semester på Aalborg Universitet. Præsentation af emne og formål: <i>Omhandler Aalborg Kommunes arbejde med FN's verdensmål og hvilken styringsform der benyttes af de forskellige forvaltninger.</i> Tid: Interviewet vil vare mellem 30-45 minutter. Lydoptagelse: Jeg vil informere om, at der sker en optagelse via Microsoft Teams, som bruges til understøttelse af vores hukommelse med det formål, at kunne foretage et senere transskriberingsarbejde. Anonymisering: Du har mulighed for at være anonym, men jeg vil gøre opmærksom på, at enhver udtalelse kan trækkes tilbage igen.	
FORSKNINGSSPØRGSMÅL	INTERVIEWSPØRGSMÅL
Opstart	• Hvad er din titel? ○ Hvor længe har du arbejdet som administrativ leder? ○ Hvilken type medarbejdere er du administrativ leder for? • Hvilken uddannelsesbaggrund har du?

	• Vil du beskrive dine daglige arbejdsopgaver? • Hvad definerer du som din kerneopgave? • Hvem er din nærmeste leder?
Overordnet/styring	• Hvordan vil du beskrive styringen i Skoleforvaltningen, og hvilke erfaringer har du herfra? • Har du kendskab til begreberne; Public Administration, New Public Management og New Public Governance? ◦ Hvad er din faglige holdning til dette i forhold til styring i Skoleforvaltningen? • Hvordan vil du kort karakterisere jeres kommunes politiske strategi i forhold til FN's verdensmål? ◦ Oplever du målene i "Grønt Flag Grøn Skole" konkrete nok til brug i praksis i forhold til FN's verdensmål? • Hvordan ser du primært din rolle som administrativ leder i Skoleforvaltningen? • Er det af din opfattelse at de ansatte er af samme opfattelse?
Rolle som leder ift. styring	• Hvordan vil du karakterisere interaktionen mellem dig og dine medarbejdere? • Hvad gør du for at motivere forvaltningens medarbejdere? • Hvilket budskab, i forhold til styring/forvaltning, modtager du fra din egen leder? • Møder du forståelse fra det politiske niveau i forhold til eventuelle udfordringer eller ønsker i forbindelse med styring/forvaltning? • Hvordan betragter du de ansattes skønsmuligheder i forhold til forvaltningen af uddannelsesområdet? ◦ I hvor stort et omfang sætter de ansattes dagsorden i forhold til forvaltningen af uddannelsesområdet? • Hvordan kontrolleres det, at du og de ansatte i forvaltningen opfylder målene på uddannelsesområdet? ◦ Har du nogle tanker omkring resultatbaseret styring? • Kender du til jeres placering på GDS-Index (Global Destination Sustainability)? ◦ Bruger du dette i nogen form?
Samarbejde	• Gør I brug af strategier for samarbejde for at fremme nytænkning i Skoleforvaltningen? • Hvilke interessenter inddrager I i planlægningen?

	○ Er der lige magtforhold mellem disse interessegrupper og forvaltningen? ○ Hvilken rolle spiller disse interessegrupper i udviklingen af strategierne? ○ Oplever du, at FN's verdensmål giver mere råderum til inddragelsen af interessegrupper eller begrænser de derimod? • På hvilket niveau inddrager I ikke-offentlige aktører – sker det på idefasen, beslutningsfasen, implementeringsfasen eller spredningsfasen? ○ Hvad var jeres erfaringer med at inddrage borgerne i denne/disse faser? • Hvilke fordele har du erfaret i forbindelse med inddragelse af ikke-offentlige aktører? • Hvilke udfordringer har du erfaret i forbindelse med inddragelse af ikke-offentlige aktører? ○ Oplever du udfordringer i forhold de ansattes skønmuligheder og inddragelsen af ikke-offentlige aktører? • Hvor vurderer du, at involveringen af eksterne interessenter og borgere møder de største udfordringer – er det i selve processen med inddragelsen eller er det i implementeringen af nye metoder og arbejdsgange? • Hvordan betragter du din egen rolle i forbindelse med inddragelse af ikke-offentlige samarbejdspartnere? • Varetager du i højere grad børn/unge, medarbejdernes eller topledelsens interesser?
Afsluttende spørgsmål	• Er der noget du vil tilføje, som kunne være relevant for det videre arbejde? ○ Eller noget jeg ikke er kommet ind på?

Bilag 4 – Interviewguide 4

Interviewguide til Ældre- og Handicapforvaltningen

Introduktion til interview
Præsentation af interviewpersonen: Frederikke M. L. Bjerg læser politik og administration på 10. Semester på Aalborg Universitet. Præsentation af emne og formål: <i>Omhandler Aalborg Kommunes arbejde med FN's verdensmål og hvilken styringsform der benyttes af de forskellige forvaltninger.</i> Tid: Interviewet vil vare mellem 30-45 minutter. Lydoptagelse: Jeg vil informere om, at der sker en optagelse via Microsoft Teams, som bruges

til understøttelse af vores hukommelse med det formål, at kunne foretage et senere transskriberingsarbejde.

Anonymisering: Du har mulighed for at være anonym, men jeg vil gøre opmærksom på, at enhver udtalelse kan trækkes tilbage igen.

FORSKNINGSSPØRGS- MÅL	INTERVIEWSPØRGSMÅL
Opstart	• Hvad er din titel? ◦ Hvor længe har du arbejdet som administrativ leder? ◦ Hvilken type medarbejdere er du administrativ leder for? • Hvilken uddannelsesbaggrund har du? • Vil du beskrive dine daglige arbejdsopgaver? • Hvad definerer du som din kerneopgave? • Hvem er din nærmeste leder?
Overordnet/styring	• Hvordan vil du beskrive styringen i Ældre- og Handicapforvaltningen, og hvilke erfaringer har du herfra? • Har du kendskab til begreberne; Public Administration, New Public Management og New Public Governance? ◦ Hvad er din faglige holdning til dette i forhold til styring i Ældre- og Handicapforvaltningen? • Hvordan vil du kort karakterisere jeres kommunes politiske strategi i forhold til FN's verdensmål? ◦ Oplever du målene i jeres projekter konkrete nok til brug i praksis i forhold til FN's verdensmål?
Ledelsesrolle ift. styring	• Hvordan vil du karakterisere interaktionen mellem dig og din leder? • Hvordan gør din leder for at motivere forvaltningens medarbejdere? • Møder I forståelse fra det politiske niveau i forhold til eventuelle udfordringer eller ønsker i forbindelse med styring/forvaltning? • Hvordan betragter du de ansattes skønsmuligheder i forhold til forvaltningen af ældre- og handicapområdet? ◦ I hvor stort et omfang sætter de ansattes dagsorden i forhold til forvaltningen af ældre- og handicapområdet? • Hvordan kontrolleres det, at du og de medarbejdere i forvaltningen opfylder målene på ældre- og handicapforvaltningen,? ◦ Har du nogle tanker omkring resultatbaseret styring? • Kender du til jeres placering på GDS-Index (Global Destination Sustainability)?

	○ Bruger du dette i nogen form?
Samarbejde	• Gør I brug af strategier for samarbejde for at fremme nytænkning i Ældre- og Handicapforvaltningen? • Hvilke interessenter inddrager I i planlægningen? • I beskriver i jeres Værdighedspolitik, at I vil involverer og engagere frivillige, netværk, organisationer og lokalmiljø sammen med borgerne, hvordan oplever du at interessegrupper og borgerne fungerer sammen? ○ Er der lige magtforhold mellem disse interessegrupper og forvaltningen? ○ Hvilken rolle spiller disse interessegrupper i udviklingen af strategierne? ○ Oplever du, at FN's verdensmål giver mere råderum til inddragelsen af interessegrupper eller begrænser de derimod? • På hvilket niveau inddrager I ikke-offentlige aktører – sker det på idefasen, beslutningsfasen, implementeringsfasen eller spredningsfasen? ○ Hvad var jeres erfaringer med at inddrage borgerne i denne/disse faser? • Hvilke fordele har du erfaret i forbindelse med inddragelse af ikke-offentlige aktører? • Hvilke udfordringer har du erfaret i forbindelse med inddragelse af ikke-offentlige aktører? ○ Oplever du udfordringer i forhold de ansattes skønmuligheder og inddragelsen af ikke-offentlige aktører? • Hvor vurderer du, at involveringen af eksterne interessenter og borgere møder de største udfordringer – er det i selve processen med inddragelsen eller er det i implementeringen af nye metoder og arbejdsgange? • Hvordan betragter du din egen rolle i forbindelse med inddragelse af ikke-offentlige samarbejdspartnere? • Varetager du i højere grad borgernes, medarbejdernes eller topledelsens interesser?
Afsluttende spørgsmål	• Er der noget du vil tilføje, som kunne være relevant for det videre arbejde? ○ Eller noget jeg ikke er kommet ind på?

Bilag 5

Bilag A

Transkribering af interview 1

Administrativ leder i By- og Landskabsforvaltningen

Interviewperson: Frederikke M. L. Bjerg, F

Informanter: Kirsten Lund Andersen, I1

F: Hvis du har lyst til at være anonym, så kan vi sagtens sørge for det, og du er altid velkommen til at trække enhver udtalelse tilbage selvfølgelig.

I1: Det finder vi ud af.

F: Så skriver du bare.

I1: Ja, ja, det finder vi ud af, når du har sendt noget eller et eller andet. Det er helt ok.

F: Yes, okay, jamen så starter jeg bare med at spørge hvad din titel er?

I1: Ja, jeg er stadsgartner.

F: Yes og hvor lang tid har du arbejdet som administrativ leder i By- og Landskabsforvaltningen?

I1: Det har jeg siden 1. september 2001.

F: Okay, og hvad er det for nogle type medarbejder du er leder for?

I1: Jeg er leder for markpersonale, og de er typisk enten uddannet som stukkator eller specialmedarbejdere eller gartnere, så er der også teknikere, og på det administrative, der er det HK, det er tekniske designere, det er landskabsarkitekterne, det er biologere, vi har også landinspektører, vi har også ingeniører.

F: Okay.

I1: Ja, det er vist det. Det er AC spektret.

F: Ja, lige nøjagtigt ja. Og hvad for en uddannelsesbaggrund har du?

I1: Jeg er uddannet landskabsarkitekt fra Københavns Universitet i 1993.

F: Så fint, og hvordan vil du beskrive dine daglige arbejdsopgaver?

I1: Øhm, rigtigt meget omkring at sætte retning på nye initiativer og så forholde mig til principelle drøftelser og så nogen gange, altså man kan sige, at det er meget det strategiske og det politiske niveau, og så er det hvis der er nogle generelle ting, som der skal laves afklaringer på. Men ellers så har vi en høj grad af uddelegering, så det er sjældent jeg er inde og lave sagsbehandling. Men der er nogen gange, hvis der er meget stor politisk bevågenhed, så kan jeg skulle orientere mig ned i enkelt sager, men ellers så er det, det gennerelle.

F: Okay, og vil du så beskrive dine kerneopgaver, som det mere administrative og det strategiske så?

I1: Ja, og så ledelse, det er en ledelsesopgave jeg har. Den faglige, altså man kan sige, den faglige ledelse på at sikre retningen inden for det jeg nu har ansvaret for og udvikle, og så er det i høj grad ledelse.

F: Okay, hvem er så din nærmeste leder?

I1: Der har jeg tre afdelingsledere, og de to af dem eller halvdelen er dem der varetager markpersonalet og så halvdelen det er dem der varetager det administrative personale. Når jeg siger halvdelen, så er det fordi jeg har en afdelingsleder, som både har markpersonale og som har administrativt personale. Altså vi har jo to områder, vi har både Stigsborg og så har vi vores Materialegård.

F: Lige præcis. Okay. Jamen, så går vi lidt videre til sådan lidt overordnet og sådan lidt omkring styring, for hvordan vil du så beskrive styringen i By- og Landskabsforvaltningen, og hvilket erfaringer har du derfra?

I1: Det kommer an på når du siger styring, altså man kan sige, hvis jeg kigger i min egen, altså vi har jo en meget lav struktur eller en flad struktur. Jeg har, jeg refererer til direktøren, altså vores administrativ direktør, og så har vi også direkte adgang til det politiske, altså rådmanden. Og vi er også i udvalget og motiverer og fremlægger vores egne sager. Så man kan sige vi har en meget let adgang til det politiske niveau, og vi har en meget flad struktur ned i organisationen. Så man kan sige, lige så snart jeg har opgaver, der skal løses eller noget der skal omsættes fra strategi til virkelighed, så bliver det, så kan du sige, så bliver det genereret i en direktion med en direktør og den politisk, men så bliver det også ret hurtigt bragt ned, fordi vi har en meget flad struktur. Vi er i gang med lige nu, og indføre det der hedder Leadership Pipeline, altså beskrivelse af ansvar og kompetencer.

F: Ja.

I1: Og det betyder så, at vi har nedenunder vores... øhm... nedenunder de enkelte afdelinger, der er der teams struktur, og så på markpersonalet der har vi formandsområder, det vil sige, at der har en formand typisk mellem 20 og 30 medarbejder i marken.

F: Okay.

I1: Og det svare til, når vi så har teams inden i det administrative, så har vi mellem 8 og 10, 6 og 10, 6 og 12 medarbejder pr. Teams og så er der så en teamleder, der så i princippet bevar overblikket og leder og fordeler opgaver. Men ikke personaleledelse, det er kun de tre afdelingsleder, der kan hyre og fyre medarbejder.

F: Nu kan jeg ikke huske fra sidste gang, men har du kendskab til Public Administration, New Public Management og New Public Governance?

I1: Ja.

F: Så hvad vil være din faglige holdning mere være til styringen? Altså hvor vil du så placere jer henne?

I1: Ja, så tror jeg, at jeg vil tage den der Governance, altså jeg synes måske også at noget af det vi er blevet bedre til med årene, er lidt det der med at kigge på hvad er det at borgerne efterspørger, så det er sådan set ikke udelukkende styring... man kan sige styringen er jo rigtig fornuftig i forhold til at vi får omsat ressourcer og økonomi på bedste vis til dem der skal modtage vores produkter. Og så er det jo noget med at egentlige også at prøve, at der jo er meget stor forskel på hvem der efterspørger vores produkter, nu lige har vi en verserende sag på hvor nogen er meget ressourcestærke og kan hyre advokater ind. Altså, og sådan nogle sager popper op en gang imellem, men det er jo det der med hvordan har man blik for, at vi deler sol og vind lige til vores borgere i Aalborg Kommune. Det har vi ret stor behov for at medarbejderne både i marken, men også de administrative medarbejder har blik for. Så du kan sige det er meget forvaltning, og så er det klart, så er der også benhård styring i at udnytte vores ressourcer, så vi har jo, vi har tidsregistrering, altså alle medarbejder tidsregistrer deres tid og de har altid gjort det ude i marken. Jeg kan ikke husk, i al den tid jeg har været ansat, at der ikke har været tidsregistrering i marken, og det er jo fordi, at man ligesom skulle kunne sige, at kunne man konkurrere med det private arbejdsmarked, og det har vi jo egentligt også indført på de administrative, altså hvor lang tid er man om at lave en myndighedsgodkendelse og passer det nogenlunde med det vi kan se i det private marked ikke. Nu laver de så ikke myndighedsgodkendelser, fordi det er noget af det vi ikke, vi ligger ud, men sådan noget som planlægningsopgaver, driftsopgaver og anlægsopgaver, dem afprøver vi i markedet.

F: Selvfølgelig.

I1: Så kan man sige, det der med styring, vi er meget optaget af at have autonome medarbejder, altså at de selv formåre at styre, og så er det klart, så skal vi som ledelse, hvis der er huller i osten et eller andet sted, jamen så prøver vi at korrigere, men ellers så bruger vi ikke så meget krudt på der hvor det går godt, altså der husker vi at anerkende det, men så er vi måske mere obs omkring styring, der hvor der er risiko for at køre galt.

F: Ja, okay, hvordan vil du så karaktisere jeres, altså bare ganske kort, kommunens strategi sådan mere i forhold til FN's verdensmål?

I1: Jamen, det har de stemplet ind på nu, og der er lige blevet fremlagt, at den måde vi omsætter de sytten verdensmål på det er ved hjælp af at få det kogt ned til fire politiske statement, og det er de fire biodiversitetskriser, altså ulighed, biodiversitetskriser, ja du kan sige de fire bæredygtighedskriser, altså ulighed, ressource, klima og så biodiversitetskollaps, så vi har ligesom koblet det ned til de fire

politiske pejlemærker. Og så er meningen nu, at de forvaltninger, vi har jo syv forvaltninger i Aalborg, de skal så i gang med at lave strategiske mål for hvordan de så understøtter. For du kan sige, vi samler egentligt de sytten verdensmål, de bliver egentligt dækket af de fire, fordi der er nogen verdensmål, som er mere meningsgivende, hvis du sidder i Burkina Faso frem for du sidder i Danmark ikke.

F: Lige nøjagtigt.

I1: Men den der ligheds- eller ulighedsdiskussion, den har vi jo også i Danmark, man kan godt sige vi er et meget lige land, men der er jo stadigvæk, vi kan jo godt se sociale forskelle. Eksempelvis hvem der bruger vores grønne arealer, hvem der efterspørger grønne arealer, hvis man skal kigge på vores opgaveportefølje ikke.

F: Det kan man godt, det har jeg i hvert fald godt se fra jeres papirer, at noget af det som I går, især understreger det er ligheden til alle kommunens grønne arealer, at der skal også være plads til, at der for eksempel også kan være handicappet, at det ikke kun skal være en speciel befolkningsdel der kan komme der.

I1: Det er det, det er det. Og man kan sige altså, og det kan jo godt lyde lidt overformynderisk, men vi har jo alle sammen en opgave i at gøre det tilgængeligt, og så kan det jo godt være, at der rent faktisk ikke er nogen der efterspørger det. Men det ændre jeg ikke på, at vi har en forpligtelse til i hvert fald at tilbyde det.

F: Lige nøjagtigt. Men vil du så sige, at de mål der så er i Under Åben Himmel, at de er konkrete nok til så at kan bruge dem i praksis, når I snakker verdensmål?

I1: Der er i hvert fald noget af det, som er konkrete nok. Altså for eksempel så har vi skrevet, som jeg lige husker det, det med at Aalborg Kommune vil have sytten procent, det var det FN ligesom lagde for land, der er vi så blevet overhalet indenom. Det er så noget af det, som vi skal have kigget på, fordi man kan sige, at nu ser et ud som om, at EU siger tredive procent, at der skal udlægges, så er vi godt klar på, at Danmark er meget intensiveret med landbrug og i det hele taget, at der er rigtig mange ønsker til arealbrug, men det ændre ikke på at man jo, måske skal have justeret på nogen af de mål. Det er i hvert fald noget af det vi har drøftet, at vi har egentligt gjort det målbart, men det kan godt være at målene ikke er ambitiøse nok. Så har vi også indikeret det der med, at der skal være let og nærhed, og noget af det sidste vi har drøftet i forhold til hovedstruktur, det er jo at sige, at man ved fra forskning og al erfaring, at lige så snart du har 300 meter til friarealer, så knækker kurven i forhold til hvor ofte det så bliver besøgt ikke. Og det kan man jo i dag med GIS analyser, så kan man lægge alle kommunens arealer ind eller alle boligselskabernes fællesarealer ind, og så kan man rent faktisk lægge ind målpind og så se at vi rent faktisk har nogle bykvarter, de har altså længere end 300

meter. Så man kan sige, der er ingen tvivl om at vi kan blive endnu mere præcise med handlinger, og det tror jeg også vi kommer til at blive bedt om, når vi så skal til at implementere den her bæredygtighedsstrategi, den bliver så omdøbt en verdensmålsstrategi, men det er jo bare kært barn har mange navne ikke.

F: Lige nøjagtigt.

I1: Så jeg tænker at det er måske en version 2 af Under Åben Himmel, som så bliver mere handlingsorienteret, og det har vores byråd egentligt også ønsket den gang, at vi så fik godkendt vores biodiversitetsstrategi ikke, at det skulle følges op med en handlingsplan. Der laver vi jo prøvehandling på geografiske områder, og siger nå men ændrer det her noget og hvordan begynder vi så lige så stille at dreje vores drift. Samtidigt med at vi så måske også prøver, at sige okay er der nogen projekter vi kan opstart sammen med andre partner det kan være private lodsejere, det kan være private fonde, og så kan man også sige er der noget qua vores myndighed, som vi kan efterspørge. Det kunne jo være måden man udformer lokalplaner på, kan man stille nogle krav, så de private også kommer med.

F: Altså i forhold til din primære rolle, som administrativ leder i forvaltningen, så hvordan vil du så se dig selv? Jeg ved ikke om du kan huske fra sidste gang så spurgte vi om fire roller, hvor du mest så dig selv i, og hvis jeg ikke husker helt forkert, så tror jeg du valgte at du var vejviseren, at designe rammer, fastsætter strategiske mål og hold fokus på det overordnet mål og værdier.

I1: Det er i hvert fald det som jeg er ansat til, så jeg håber det er det. Altså man kan sige, at det vigtigste det er sådan set, at den faglighed som jeg er sat til at forfægte at jeg hele tiden orienteret mig i at vi ikke er på bagkant med ny viden. Det er vigtigt at ny viden kommer ind, og at vi hele tiden sætter barren lidt højere. Omvendt så kan man sige, at jeg ikke skal sæt barren højere end jeg har medvind både fra borgere og politikere, for så ellers bliver der sat, at lave både stop og kontra. Så man kan sige, det der egentligt, jeg beskriver det egentligt tit med at jeg skal sørge for at være på forkant med udviklingen og være orienteret i hvad vi skal leve af om fem og ti år, uden at jeg mister både borgere og politikere ikke.

F: Selvfølgelig, men er det så også din opfattelse at de ansatte har den samme opfattelse?

I1: Af mig?

F: Ja.

I1: Det synes jeg. Det tror jeg egentligt, at jeg har en meget god mavefornemmelse af. Sådan noget som jeg, nu kan man sige nu er også jeg ansvarlig for medarbejder, så det er jo også den, som hvis noget går galt, hvis der bliver lavet en forkert beslutning eller en forkert handling, så er jeg også boltværk for mine medarbejder. Så er det mig der har det øverste ansvar, hvis der er noget der går

galt, så det er egentligt også en del af det. Men ellers så tror jeg egentligt, det tror jeg egentligt de vil anse mig for at være, at jeg er på forkant. Vejviser det er et sjovt navn. Men det er helt okay.

F: Ja.

I1: Fanebære.

F: Lige nøjagtigt. Hvordan vil du så karakteriser interaktionen mellem dig og dine medarbejdere?

I1: Jamen altså, jeg tænker jo, fordi vi har så flad en organisation, så har jeg jo den glæde, at hvis der er medarbejdere der brænder, det gør de jo rigtigt meget, jeg har jo nogle knalddygtige medarbejdere, så er man ikke, så vil man gerne dele ideer med mig, at spille mig god. Jeg oplever også, at jeg har nogle medarbejdere, der også er dygtige til at orientere sig i samtiden og man kan sige emner for fremtiden, og det gør jo, at den der lydhørhed, at man rent faktisk får mulighed for at få nye ting ind. Det er guld værd jo. Så har jeg jo muligheden for at lave en afvejning sammen med min afdelingsleder, og så sige okay hvad bærer vi frem politisk her. Vi har så stor en ide bank, hvad er måske smartest, og hvis der noget jeg er i tvivl om, så spare jeg jo med mine kollegaer i direktionen, og endeligt så min direktør og endeligt rådmanden og det politiske. Og det er jo også oftest at der så kommer noget den anden vej, det kan jo både være fra borgere og politikere, men jeg vil sige at jeg oplever for det meste at det der kommer fra borgere og politikere, det har vi altså nået at tænke over inden de kommer med det. Det lyder lidt hovskisnovski.

F: Ja, men man kender jo sit erhverv, og det er selvfølgelig... ja. Og hvad gør du så for at motivere dem, medarbejderne?

I1: Jeg tror, at jeg god til at anerkende og også det med glæden ved at de kommer til mig, det bliver jeg glad for, og så tænker jeg da, at godt nok er jeg ved at være gammel og grå, men jeg kan da husk fra mig selv, da jeg var menig medarbejder, altså at hvis man ligesom oplevede at der var grobund for ens ideer, jamen så var der glæde ved det. Vi får jo også at vide fra markpersonale, så det er jo, at vi oplever egentligt at når vi sidder, at vi har alle de der samarbejdsudvalg, så hører jeg egentligt at de sidder med nogle gode opgaver, og at de oplever at der, at de har mulighed for at lave gode opgaver, og det tænker jeg, at hvis man synes at man laver en forskel, som medarbejder også, og bliver anerkendt. Så kan det godt være at jeg glipper nogen gange, og svinger pisken når jeg bliver irriteret over et eller andet. Men jeg tror da et eller andet sted, så tænker jeg, at det har jeg i hvert fald med min egen chef, altså både at blive set, men også at være konkret, hvis der er noget han ikke er tilfreds med. Sådan kan jeg egentligt godt selv lide det, så det håber jeg også at det er det jeg bringer videre til min egen medarbejdere.

F: Og nu nævner du netop din egen leder, hvordan vil du så sige, at hvilket budskab får du derfra sådan i forhold til styringen og forvaltningen fra din egen leder?

I1: Jeg vil sige frihed med ansvar. Jeg oplever egentligt, at der er en forventning om at jeg melder ind hvis noget går galt og ellers så har jeg friheden til at handle, fordi han ved at når jeg er i tvivl om noget, altså, så jeg tror egentligt at min fornemmelse for hvornår jeg skal træk på ham og hvornår jeg bare handler selv, da tror jeg vi har en, der tror jeg vi har en meget god fornemmelse af hvad er det så han skal services med og hvornår er det hans opgave, og hvornår skal jeg holde snitterne af det. Der er en meget stor frihedsgrad.

F: Så du vil faktisk også mene, at du møder både forståelse fra din egen leder og måske egentligt også fra det politiske niveau i forhold til eventuelle udfordringer?

I1: Rigtigt meget, der er meget stor tillid til at der er ok til at handle, selvfølgelig med en forventning om at hvis der er noget der er kritisk, at så får de en melding eller hvis det er så kritisk og generelt, hvor det skal behandles i et andet fora, jamen så ved jeg også godt hvornår jeg skal give den melding videre op i systemet og ikke trække af på noget, så jeg tænker at det er jo en kæmpe gave at man er sikker i sit ledelsesmandat.

F: Ja fuldstændigt.

I1: Så er der jo, sådan vil det altid være i en politisk organisation, så vil det jo altid være sådan at vi vil altid opleve at der kan blive lavet kontra.

F: Ja selvfølgelig.

I1: Men jeg tænker at det har vi egentligt en ok måde, at når der så bliver lavet kontra, så bliver der givet en melding, og så er der mulighed for at jeg kan gå tilbage i mit blandt afdelingsledere og medarbejder og sige nå, der er en politisk vink med en vognstang, vi skal denne her vej. Det er jo, hvad kan man sige, det er jo et vilkår, når man er ansat i en politisk organisation, og det ved alle jo.

F: Naturligvis. Jeg tror jeg gør det til mit sidste spørgsmål (jf. interviewet blev afholdt over to omgange), du nævnte tidligere at dine ansatte havde okay muligheder for autonomi og skønsmuligheder, men i hvor stor et omfang vil du sige at de er med til at sætte dagsorden?

I1: Jeg vil sige, at jeg er meget lydhør, fordi jeg har oplevet nogle episoder, hvor deres iagttagelser var guld værd i forhold til hvor vi skal hen om et, to, tre eller fire år, fordi de er jo dem der har den største kontaktflade. Altså jeg skal prøve og bevare overblikket og skumme fløde ikke, men hvis man ikke er lydhør for det der bobler frem nede i en organisation, så glipper man nogle guldgruber, så jeg håber sgu jeg er tilgængelig som leder, fordi det kan jeg faktisk ikke undvære.

F: Ja, jamen så synes jeg vil holder der, så du også kan nå at komme til dit næste møde.

(Interviewet genoptages fredag d. 16/4)

F: Vi var i gang med at snak specifikt styringen, og så havde du snakket om de ansattes skønsmuligheder, og så skulle jeg så til at spørge om hvordan I kontrollerer at både du og de ansatte i forvaltningen de opfylder de mål, der nu er på naturområdet?

I1: Altså egentligt så kan man sige, at vi egentligt har skrevet det der med at det er vigtigt at man har autonome medarbejder, forstået på den måde at de har en meget stor frihedsgrad og metodefrihed til at lave opgaver og løse opgaver, og så kan man sige, at så har jeg jo nogle afdelingsledere, som en gang om måneden eller en gang hver fjortens dag har møder med dem, hvor der er mulighed for at spørge ind til status. Så man kan sige et eller andet sted, så er der sådan en... vi kører også timesagsregistrering, så vi ved hvad fremdriften er på projekter. Så eksempelvis alle anlægsprojekter de bliver også tidsregistreret, så man ved forbrug af timer og man ved forbrug i krone øre. Så der er sådan nogen meget klassiske management styringssystemer, der understøtter, og så kan man sige, at det er så er lidt vigtig, det er det med at de behøver ikke fortælle, når det går godt, det må de meget gerne, men det er jo endnu mere vigtigt, at de har en forståelse af uha er jeg udenfor min ramme og skal jeg give en melding til nærmeste leder og så er der egentligt en ret stor fornemmelse af, at hvis noget bliver politisk eller bliver kritisk, så bliver det bragt op på mit niveau. Så rører de egentligt ikke de opgaver.

F: Okay.

I1: For ligesom at få den forvaltningspraksis, så gør vi det at når vi introducerer nye medarbejdere, så har de egentlig en form for følge ordningen, så der er en rutineret medarbejder, der kvalificere eksempelvis hvis de skal lave høringssvar, så de ikke ladt alene og de har egentligt også et team de kan gå hjem og spare i; jeg har den her opgave, jeg er i tvivl skal jeg tage den fra A til B eller skal jeg starte ved B og gå videre til C, og er der noget principielt her eller hvad tænker I. Så det er der egentligt...

F: Så der er meget sparring mellem hinanden på niveauerne kan man sige?

I1: Fuldstændigt, og vi har så gjort sådan at på sager, hvor vi, hvor der oftest har været meget stort tryk, det er sådan noget som byggesager, lokalplaner, arbejde med kommuneplan, der har vi egentligt lavet en kadence en gang om ugen, så er jeg til rådighed, og så kan de få fat i mig og den pågældende afdelingsleder, så har vi afsat hver mandag, hvor vi lige drøfter hvis de har nogle sager, de lige skal have vendt, hvis de er usikre. Og det samme gør sig også gældende hvis vi har nogle meget store anlægsopgaver eller udviklingsopgaver, så er der typisk lavet et ledelsesophæng, hvor de så enten kan gå tilbage til en afdelingsleder eller til mig.

F: Okay, så fint. Hvad så hvis jeg spørg i forhold til resultatbaseret styring, hvad tænker du så i forhold til det?

I1: Jamen, det gør vi jo, fordi vi skal jo overholde et budget, vi skal jo aflægge regnskab pr. Kvartal, og vi kigger faktisk også på om den der timesagsregistrering passer med det vi har budgetteret med hvor lang tid tingene må tage. Så du kan sige, egentligt en meget stor frihedsgrad hvordan de løser opgaver og det hele, men vi har en overordnet økonomisk ramme og en ressourceramme med hvor mange timer der er til rådighed og det skal vi overholde budgetmæssigt og det forholder de sig egentligt til løbende og vi laver så status i ledelsen pr. Kvartal.

F: Okay, nu hvor vi snakker om resultater kender du så til jeres placering på GDS-index?

I1: GDS-index, hvad står GDS-index for?

F: Jamen, det står for Global Destination Sustainability.

I1: Nej, det ved jeg faktisk ikke hvor vi ligger henne.

F: I ligger faktisk i top 5, ja ja, og det er jo det som jeg synes er interessant, I ligger der sammen med København, som har en anden plads, Aalborg har så en femte plads, og Göteborg og to andre byer, men I er rimeligt godt placeret må jeg sige.

I1: Og så er det jo lidt interessant, Frederikke, og hvorfor ligger vi i top 5, hvad er det vi score højt på.

F: Lige nøjagtigt, det som det index fortæller, det er hvordan en by formår at bruge bæredygtigheden til at gøre byen til en velkommende by at komme i, og det er jo det der er interessant ja. Det synes jeg, at jeg formår at høre igennem interviewet også at der er en god forbindelse imellem der i hvert fald. Så tænker jeg at vi skal snakke lidt om samarbejde, for i strategierne gør i så brug af samarbejde for at fremme nytænkning i By- og Landskabsforvaltningen?

I1: Ja, så kan du sige om vi gør det systematisk nok, altså vi er jo sådan set, vi er jo ret optændt af egentligt at få kvalitetssikret de tanker vi gør os både sammen med borgere, men faktisk også med private og vi har jo, det er jo sådan lidt klassisk planlægning, at den måde at vi laver ting på, altså eksempelvis hvis du siger kommuneplaner, lokalplaner eller byggesager, hvis du rammer ind i nabo-høringer eller du, nu skal vi i gang med den der verdensmålsstrategi, der skal fornyes fra bæredygtighedsmål til verdensmålsstrategi, så har vi jo indlejret at der er jo en offentlighed. Altså det ligger jo implicit i planloven, at vi arbejder med offentlighed, og du kan sige når vi sidder og forvalter fællesskabets ressourcer, så har vi jo faktisk sådan en indbygget, næsten rygmarvs reaktion, at ting

kommer i høring, at ting kommer ud til borgermøder. Det kan man altid blive bedre, både med processer og hvordan man laver input, men jeg oplever egentligt at vi er meget lydhøre overfor nye ting faktisk. Men om vi kan blive endnu bedre, det kan vi garantere, Frederikke.

F: Jamen, som du selv siger, altså det er jo også en standpunkt, at man tænker at man altid kan være bedre, at man altid kan være bedre inden for det, men at det jo også er noget der ligger i rygmvænen for jer, det er også en stor del af det.

I1: Altså jeg synes det er sjovt, vi havde på et tidspunkt, så havde vi en meget alternativ henvendelse omkring en der havde lavet iagttagelse om fugle, og nogen gange så kan man tænke; okay, er det nogen... hvad var det egentligt budskabet var? Og nogen gange så får vi skæve henvendelser, og vi får mange henvendelse, og vi får både konstruktiv kritik og vi får meget ukritisk kritik. Så er det egentligt også det der med, hvad er det egentligt vi får ind, er vi fagende nok, nogen gange bliver vi også nødt til at lukke ned, og sige vi bliver nødt til at køre business as usual. Men lige nøjagtig den her henvendelse om hendes iagttagelser i fugle i byen, det gjorde at vi havde en refleksion over; har vi haft et blindt punkt her i forhold til en biodiversitets vinkel i en forvaltningspraksis vi tidligere har kørt afsted med, og det gjorde egentligt at jeg skrev tilbage, og sagde; det var dog befriende med en refleksion, som vi kunne bruge aktivt egentligt og tænke anerkendelses. Og man kan lidt sige det, når jeg egentligt prioriterer de her interview med jer, fordi I præsenterer ny viden.

F: Ja.

I1: Hvor I jo qua at jeg jo skal forklare mig i nogle spørgsmål eller nogle svar, I stiller nogle spørgsmål og jeg skal forklare mig i nogle svar, det giver jo også mig mulighed for at reflektere og sige; ja, hvorfor fanden er det egentligt lige vi gør det på den her måde, altså det var sgu da dumt, kan vi gøre det på en anden måde. Så man kan sige, det prøver vi egentligt at prioritere tid til, fordi det er så livsgivende, i stedet for at sige, jamen det har vi gjort og vi plejer at gøre sådan, nej nu må de sgu lige stop alle de skøre ideer. Så det er vi egentligt meget obs på, og vi er at når vi har haft seminardage med vores medarbejder, det der med hvad vil det sige at arbejde relationelt, altså det er jo ikke kun kollegialt relationer vi skal lytte og man kan sige de i byrådet havde sådan en DNA drøftelse af at vi ville det her sammen og at vi arbejder sammen, og det er ikke kun internt i huset, det er ligeså meget sammen med nye studerende, borgere, virksomheder you name it, ikke. Fordi det er jo oftest de mest kritiske borgere vi bliver klogere af eller de borgere der kommer med nogle skæve, hvor jeg tænker; ja, det har vi egentligt ikke tænkt på, det var sgu egentligt meget godt tænkt.

F: Ja, så vil du også sige at alle de du nævner her, som I arbejder sammen med, at de også er en del af den planlægning som I har?

I1: Ja, fordi det produkt som vi planlægger for, er jo et fællesskabsprodukt, altså jeg laver ikke en ydelse til dig eller din mor på et plejehjem, altså som er meget individ baseret.

F: Nej selvfølgelig ikke.

I1: Det er jo både dig og din mor på et plejehjem plus din bror og din søstre eller din adoptivbarn eller tredje generationsindvandre, altså det der med når man forvalter fælles arealer eller forvalter værdier og fysiske rammer, så er der rigtig mange flere interessenter inde over og det der også er interessant, hvis du nu for eksempel bliver i terminologien, det der med at jeg skulle levere en plejeydelse, så ved at en plejeydelse typisk på en gennemsnit plejebeboer vare det her styk tid, hvorimod på offentligt arealer så vare de over meget, meget lang tid.

F: Ja.

I1: Så du kan sige, at det er... og så anerkender jeg at hvis du er en plejepersonale på et plejehjem, så har du en meget mere dybere indgående vurdering af hvordan individet skal tages hånd, her har vi måske en mere, jeg vil ikke sige overfladisk, men vi har en mere generel vurdering af hvordan varetager vi manges interesser.

F: Ja, selvfølgelig, så du tænker ikke nødvendigvis at I har samme adgang til den information, som plejemedarbejder vil have, når de går blandt dem hver dag og ser deres behov.

I1: Det bliver jo en meget dyb, men måske også mere smal info, hvor vi måske nogen gange skal have en meget dyb info, men kan jo ikke have så dyb en info med så mange interessenter. Så vi bliver også nogen gange nødt til at have sådan et overblik, det lyder sådan lidt arrogant, men der er mange der skal afvejes, fordi det er fællesskabet vi forvalter, og nu har jeg jo ikke kendskab til det at være plejepersonale, det kan godt være der er rigtig mange interesser de også skal afveje og nogle andre betragtninger, men det segment de får ind er noget mere måske ens, end dem vi varetager opgaver for ikke.

F: Ja, det kan jeg godt se forskellen i, men tænker du så også at når I har det her meget bredt samarbejde med de her mange interessegrupper at de så egentligt også fungerer sammen?

I1: Det er jo faktisk det fede ved det, fordi det der med hvis du bare har en til en snak, så forståelse for at næste gang du så... vi kan tage eksemplet nede i Karolinelund. Nu skal der en å igennem den eder nødig areal, så har nogen tidligere været vant til at fylde på et areal, og flere har været vant til at fylde på et areal, nu skal flere blive enige om at fylde på et mindre areal.

F: Ja.

I1: Og det der er lidt sjovt er, at når man så har de der diskussioner, måske lidt bredere diskussioner, og sidder og høre hinanden argumenter, så kan den ene par sige; Amen, det er jo ikke rimeligt du

frembringer det argument. Og det er jo nogen gange lidt en fordel, at sætte lidt i baghånd som kommunal enhed for så holder de lidt hinanden i ørene fremfor det er mig der skal starte med at sige; Ahr, burde vi ikke sådan og sådan ikke. Og det er jo egentligt, de oplever jeg egentligt, at når vi ligger de der argumenter åben ud og siger; Der er den her klub eller den her borgergruppe eller de her to lods ejere eller sådan, der er nogle forskellige perspektiver, kunne vi prøve måske... og de gør det jo, de gør det jo i de der dynamikker, så laver de lidt det der perspektiv bytte og det der er lidt fedt, det er så, at så er de jo med til både at polere deres egne argumenter, men de er også med til at bløde op på nogle, nogen gange karske, argumenter, som godt kan være mere partsindlæg end det er fællesskabets interesse man plejer ikke.

F: Ja.

I1: Så det er jo en gave, at man har en meget åben tilgang og egentligt at der ikke er nogen motiver eller informationer der bliver forholdt nogen, men man lægger det materiale man nu har tilgængeligt, det ligger vi frem.

F: Vil du så også sige at med de interessegrupper og så forvaltningen, at magtforholdene er lige, i forhold til at forvaltningen også skal have, som du nævnte tidligere, have lov til at have en frihedsmulighed og sin autonomi, og så at interessegrupperne er så bredt og også har nogle holdninger selvfølgelig?

I1: Men problemet er, Frederikke, at det ved vi jo godt at sådan hænger verden ikke sammen, der er jo nogen, der er dygtige til at lave en dagsorden, der er nogen der er dygtige til at få foretræde for folketinget med lobby-virksomheder, men det er jo der hvor det er kommunens meget store forpligtelse at prøve dele sol og vind lige, selvom der er nogle stemmer der ikke bliver hørt. Og det er jo også derfor, eksempelvis omkring det her med en verdensmålsstrategi, der har vi også adresseret i arbejdsgruppen, at man skal arbejde med ulighed, og ulighed er jo egentligt også at give dem der ikke har en stemme, en stemme.

F: Selvfølgelig.

I1: Og vi kan jo også se, altså det der med at når vi kigger på de der borgerhenvendelser vi får, hvem er det der bonner meget højt ud, det er typisk dem, der også har nogle værdier, som de sætter meget højt og som de gerne vil kæmpe for, og det der måske i forvejen har det lidt svært ved at fastholde deres egne værdier, jamen har de så også energien til at blande sig i en offentligt debat om hvordan fremtiden skal være. Der er det jo vores opgave, egentligt at huske alle de der stemmer, som ikke er så tydelige. Så derfor synes jeg egentligt det er, at det er fedt at der har været... der var jo, at byrådet

havde et tema omkring verdensmål, hvor vi ligesom introduceret de her fire temaer, der skulle arbejdes med, og det har de jo nikket til, og det er jo også noget af det, det er jo sådan set også det de sytten verdensmål adressere at hvis du giver kvinde uddannelse i tredjeverdens lande, så er der måske fire eller fem verdensmål du måske begynder at kan sige, jamen det tapper ind i hinanden ikke. Men det har vi, selvom vi er et veludviklet land, og vi har måske ikke så stor ulighed, så er det et opmærksomhedspunkt, fordi jo dygtigere vi er til at alle har en stemme, jo mere interessant er det jo også at man har en fremtid, som man kan se sig selv i, at man ikke ekskludere nogen.

F: I forbindelse med det vil du så sige at verdensmålene egentligt giver lidt mere råderum til inddragelse af de her interessegrupper mere end det faktisk begrænser den?

I1: Det tænker jeg, fordi vi blev meget opmærksomme på at verdensmålsstrategi ikke kun er klima, det er ligeså meget adfærd og hvis du skal have adfærd, så er du nødt til at have en brik med, som vi måske kunne have kaldt adfærd, men hvis man kigger på de sytten hovedmål og delmål, så er fællesmængden, hvis man skal sætte et ord på uligheden, et ret godt ord.

F: Ja lige nøjagtigt, når I så inddrager de her ikke-offentlige aktører, hvornår sker det i jeres planlægning, er det i idefasen, beslutningsfasen eller når I begynder at implementere?

I1: Jeg vil sige det er lidt det hele, Frederikke, fordi der er ingen, altså nu den her arbejdsgruppe, der skal til at formulere selve strategien, nu er der ligesom nikket til hvad der er hovedfokus, der er vi så blevet enige om at så bemander man gruppen med nogen der har erfaring inden for det sociale både kompetencer og ulighed, og der er der jo, at der kan sige at der er nogen der har en erfaring fordi man har arbejdet med de her tematikker.

F: Selvfølgelig.

I1: Det er sådan lidt den teknokratiske tilgang til det, men man skal jo starte et sted, og så kan man så sige, hvad betyder det så når den skal ud og der bliver en offentlig høring og vi skal til at arbejde med. Hvordan får vi implementeret det i respektive fagforvaltninger med handleplaner og det, der er der jo nede i fagforvaltningerne nogle fora, hvor man mødes eksempelvis så har man i Familie Beskæftigelse et udsatteråd, hvor der er repræsentanter, der er et handicapråd, hvor der er repræsentanter eller man har et tilgængelighedsudvalg, hvor der er repræsentanter. Så man kan sige, så er der nogle fora, og om det er nok, om man ska brede det endnu mere ud, det har jeg ikke overblikket over. Jeg kan bare se, at vi har for eksempel, hos os der vil der være sådan at vi har et grønt råd, hvor der sidder NGO'er i, hvor der sidder interesseorganisationer, og vi vil jo spørge ind til, er der noget i den her verdensmålsstrategi I tænker der giver mening eller ikke giver mening eller er vi for lidt ambitiøse eller hvad det nu kan være og så er der også en offentlighedsfase, hvor enkelt mand, enten sammen med

naboen kan gå sammen eller gå ind i en forening. Men der er jo stadigvæk, man kan jo sige det er jo stadigvæk herre og frue Danmark, som har overskuddet, der adresserer det og så kan du sige, så er der noget forvaltningsdanmark, som skal have blik for hvordan er det så dem der ikke har en stemme også bliver tilgodeset.

F: Ja.

I1: Og der har vi introduceret den der Doughnut-model for egentligt at sige, at det egentligt ikke er alle dem, som er dygtige til at have en stemme, der kun skal kunne tilegne sig ressourcer, vi må også forstå at der er nogen der må afgiv ressourcer for at nogle andre kan komme til fadet ikke, og det er egentligt det den Doughnut-model på lidt for simpletvis egentligt adresserer. Og at vi kan ikke blive ved med at snakke upcycling, recycling, altså vi bliver også nødt til at snakke minimere af brug af ressourcer over hele linjen ikke.

F: Ja, selvfølgelig. Hvad fordele og udfordringer har der så været i forhold til inddragelse af ikke-offentlige aktører?

I1: Jamen, nu er vi lidt på bagkant, for nu er vi jo i gang med den nye, Frederikke, og jeg tænker da lidt det er der jeg bliver lidt tør i munden for jeg tænker lige, at det er sgu et meget godt spørgsmål, og det tænker jeg, at det bliver jeg nødt til at adressere til mine kollegaer, der sidder i de forvaltninger, der skal varetage dem, der ikke har en stemme. Men det er jo generelt et problem, at når du har noget til høring eller nogen der skal involver sig i den offentlige debat, at så er det ikke et gennemsnit af Danmarks befolkning, der kommer til tasterne og det kan du jo faktisk også se, når vi kigger Facebook, Instragram, Linked-in og Youtube og ellers vi har gang i. Men altså det er jo et vilkår, at man kan jo ikke høre alle, men man kan jo prøve at tage et hensyn til dem, som vi ved der ikke bliver hørt eller ikke giver en stemme fra sig.

F: Hvor vurderer du at involvering af de her eksterne interesser og borgere, at de møder, ja det er måske også svært at sige, de største udfordringer? Er det når man har selve processen eller er det mere når man skal implementere den?

I1: Jeg vil sgu sige, at vi har udfordringen hele tiden, Frederikke, altså det er nok der hvor vi hele tiden skal sige til os selv, at det kunne vi godt gøre bedre.

F: Ja, selvfølgelig. Hvor betragter du så din egen rolle i forhold til inddragelsen af dem, af samarbejdspartnerne?

I1: Ja, der vil jeg næsten også sige, at det er simpelthen en adfærd, der skal indlejres, når man træder ind over dørrinet på arbejdspladsen. Hvad er det jeg er sat i verden for og for hvem, og hvordan er jeg sikker på at det de har behov for derude ikke her og det de efterspørger er her? Nogen efterspørger

her eller her og så tilgodeser jeg ikke dem der ligger hernede. Altså så man kan sige, at det er jo lidt det der med, at det bliver en god vane, at vi er sat i verden for at tjene folket, og folket er bare en mange artet skikkelse.

F: Lige nøjagtigt. Hvordan vil du sige at du varetager altså både dine medarbejdere, borgernes og topledernes interesser, er der nogen af dem du varetager højere eller er det en blanding af dem hele?

I1: Jeg tror egentligt at... det lyder lidt fortærsket det her, men det tror jeg faktisk godt jeg kan stå på mål for. Vi er jo sat i verden for at betjene hvad man politisk har besluttet, men jeg høre jo egentligt at det de har bedt os om, det er at udvise samfundssind, det er lidt fortærsket, men man kan jo sige at vi vil gerne have en kommune der er god at leve i, vi vil gerne have en kommune, hvor vi gør noget sammen, vi vil gerne have en kommune, hvor vi lytter, hvor vi inddrager, og vi vil gerne have en kommune, hvor vi ikke gør det besværligt at være borgere. Og det gør jo at vi ikke kun lytter til nummer et og to, det gør vi, men vi prøver egentligt også at afveje det med dem der ikke har en stemme. Så det er jo lidt det der med, at vi skal afveje mange interesser og at vores byråd har sagt, at Aalborg skal være en god by at bo, vi skal være bæredygtige, vi skal være fremtidssikret, altså så jeg tænker at vi har fået nogen ret præcise guidelines. Og nu her har byrådet også sagt, arbejd videre med de fire bæredygtighedskriser og vi vil det her med de sytten verdensmål, vi vil dem alle sammen, det er også sagt, og derfor så tænker jeg, så er det jo en, så skal det være indgroet, så skal det ikke være en smart kjole vi tager på til festlige lejligheder, det skal simpelthen ligge i vores måde at arbejde på, vi er imødekommende overfor borgerne, vi vil gerne høre hvad de siger, men nogen gange siger vi ja og nogen gange siger vi nej, og nogen gange siger vi måske og andre gange siger vi fantastisk god ide, det havde vi sgu ikke selv kommet på, og hvordan får vi så det ind.

F: Ja.

I1: Så jeg tænker jo at de har givet et meget vigtigt signal, at de vil have de sytten verdensmål, de har sagt de fire måder vi egentligt fokuserer de sytten verdensmål på, og for mig handler det egentligt om at det er god kodeks at når vi møder ind på arbejde. At vi agerer professionelt i at det er altså den ånd vi arbejder i, når vi møder ind, når vi er på arbejde. Hvad de gør i deres fritid det er jeg ikke herre over, heldigvis. Vi skal gøre os umage og så skal vi behandle folk ordentlige og hinanden ordentlige. (Privat samtale)

F: Jamen så afslutningsvis er der noget som du vil tilføje, noget vi ikke er kommet ind på et eller andet skal jeg bare vide?

I1: Nej, men jeg vil sige, Frederikke, altså lige nøjagtig den her med klima og bæredygtighedsdagsorden, jeg tror at hvis vi ikke er villig til at lytte til borgerne, så kommer vi på bagkant, og det viste

valget rent faktisk også, sidste folketingsvalg, altså der var lige pludselig sat en klimadagsorden, at det så lige pludseligt blev en Covid19 dagsorden, det var der jo ikke nogen der kunne have gennemskuet vel. Så man kan sige, hvis ikke man husker at lytte, standse op og lytte, eller orienterer sig andre steder hen, jamen så ender det med man er på bagkant. Og det er nogen gange de fuldstændige skæve ting, for man kan sige for hundred år siden, der havde du og jeg ikke stemmeret, og der var den gængse opfattelse at hvorfor skulle de have lov til det ikke, de kunne blive hjemme ved kødgryderne, og der er måske noget i dag, som vi synes er ganske normalt, hvor man om fem år, halleluja, hvorfor har I gjort det, helt ærlig venner, det burde I have orienteret jer i.

Bilag B

Transkribering af interview 2

Administrativ leder i Miljø- og Energiforvaltningen

Interviewperson: Frederikke M. L. Bjerg, F

Informanter: Steffen Lervad Thomsen, I2

F: Jeg er så glad for at du ville være med til at deltage i det her speciale. Jeg kan godt lige fortælle lidt om hvad min tanker er med det.

I2: Ja, det må du godt, fordi jeg har... jeg kan faktisk ikke rigtige huske hvad det var vi aftalte andet end interview, så det har jeg sat i kalenderen, så du må godt starte en indflyvning på det.

F: Ja, jamen det jeg undersøger det er simpelthen Aalborg Kommunes arbejde med FN's Verdensmål, og det gør jeg fordi I har placeret jer, som jeg også kommer lidt ind på i interviewet og spørger lidt omkring, på sådan noget der hedder et GDS-indeks, som handler om byer, der placeret efter bæredygtighed, og der har I i to år placeret jer i top fem. Og tidligere har jeg også arbejdet med Aalborg Kommune omkring det var så mere naturpolitik, men opdagede den der inddragelse af borgerne, som en vigtig del I forvalter på. Så min hypotese er jo at jeres forvaltningsstyringsparadigme er det der gøre at I placerer jer så godt i forhold til bæredygtigheden, så det er simpelthen det jeg vil undersøge og prøve at spørge lidt ind til.

I2: Okay, godt, og hvor er det du sidder henne og hvad er det for et studie?

F: Jamen, det er Politik og Administration her på Aalborg Universitet, øh det er som sagt mit speciale, ja. Og jeg tænker at interviewet det vare cirka mellem 30 til 45 minutter og du er selvfølgelig velkommen til at være anonym, hvis du ønsker det, og så optager jeg interviewet til transskriberingen, og der siger du også bare til hvis der er noget, hvis du kommer i tanke om du har sagt, som du måske

ikke lige synes det var ikke lige det du mente med det eller et eller andet, så kan jeg også bare sagtens tage det ud.

I2: Det er fint, det er mere hvis det bliver lidt politisk måske eller hvad ved jeg?

F: Lige nøjagtigt, det har der været ved to af de andre interviews, der har der været et eller andet, hvor de lige, hov, det var ikke lige det, så der er jeg fuldstændig åben over...

I2: Er det også Aalborg Kommune folk du har interviewet eller er det andre?

F: Det er også Aalborg Kommune, det er kun Aalborg Kommune jeg undersøger, der har jeg snakket med By- og Landskabsforvaltningen og så Skoleforvaltningen.

I2: Og hvem har du så snakket med der, hvis jeg må spørge?

F: Øh Kirsten Lund Andersen og Mads hedder han Jørgensen? Det så faktisk ikke huske, men i hvert fald for fra Skoleforvaltningen.

I2: Okay.

F: Og så skal jeg så snakke med dig i dag, og så på onsdag skal jeg snakke med en der hedder Carsten fra Ældre- og Handicapsforvaltningen.

I2: Carsten Simonsen hedder han sikkert.

F: Lige nøjagtigt, ja.

I2: Ja, det er jo fint, vi kender hinanden selvom vi er mange, vi sidder i alle mulige grupper og arbejder med strategier eller samskabelse, eller hvad søren det handler om.

F: Lige nøjagtigt, I arbejder meget på tværs i hvert fald har jeg kunne se.

I2: Det er godt du kan se det, for det er jo en del af ideen med det, også med den måde vi er organiseret på, at vi skal være meget bedre til at arbejde ud af siloerne.

F: Ja og det må jeg sige, det kan man i hvert fald se, tydeligt.

I2: Det var da godt.

F: Jeg starter med lidt indledende spørgsmål og så går jeg over i noget styring, ja. Så der vil jeg gerne starte med at spørge med hvad din titel er?

I2: Ja, jeg er teamleder i Center for Grøn Omstilling.

F: Yes, som høre...

I2: Som er en del af Energi- og Miljøforvaltningen.

F: Yes, super, og hvor længe har du arbejdet som teamleder?

I2: Åh, det har jeg i seks år, tror jeg.

F: Ja, og hvad for nogle medarbejder er du teamleder for?

I2: Tænker du på uddannelsesmæssigbaggrund eller på...

F: Ja, nej, sådan mere hvad for nogle stillinger de er i eller er det konsulenter, markpersonale eller hvad er det for nogle.

I2: Det er konsulenter og projektledere og planlægger eller hvad man kan kalde, de planlæggere er også konsulenter, men det kan man ikke holde adskilt, tænker jeg.

F: Nej.

I2: Og så er det en blanding af ingeniører og kommunikationsfolk og humanister på forskelligvis, øh, vi har en filosof ansat, vi har en person, der er uddannet i international forhold og sådan noget. Så vi er en sådan bredt sammensat også, sådan ret uddannelsesmæssigt.

F: Ja det må man sige. Hvad for en uddannelsesbaggrund har du selv?

I2: Jeg er selv miljøtekniker i en uddannelse, som var en teknisk mellemlang uddannelse tilbage i 80'erne, som ikke findes mere. Som var en blanding af hvad kan man sige laborant og ingeniøragtigt.

F: Okay, hvordan vil du beskrive dine daglige arbejdsopgaver?

I2: Øh, ledelse og projektansvarlig for vores Bæredygtighedsstrategi, som nu hedder en Verdensmålsstrategi. Det vil jeg sige, sådan er kendetegnet. I overskrifter.

F: Er det også dine kerneopgaver eller vil du sige at der er en af dem, der måske er mere en kerneopgave?

I2: Nej, det er kerneopgaver begge to, vi har ikke fuld personaleledelse, vi har kun en tredjedel af vores tid af ledelse, to tredjedel det er opgaver eller faglige projekter, og der er jeg projektleder for vores Verdensmålsstrategi, som i gamle dage hed Bæredygtighedsstrategi, så det har jeg altid været i rigtigt mange år, så det er jeg også fortsat.

F: Ja.

I2: Og så er jeg ansvarlig for hele vores klimaarbejde, som pågår med stor iver nu i noget der hedder DK2020 handlingsplan, som vi skal lave, som også er en strategi og en plan specifikt på klima.

F: Hvem vil du beskrive som din nærmeste leder?

I2: Jamen, organisatorisk, der er det en funktionschef, der hedder Jens, der er min... ham jeg referer til.

F: Så tænker jeg vi går lidt drastisk over til styring, sådan lidt overordnet styring, hvordan vil du beskrive styringen i Miljø- og Energiforvaltningen, og hvilket erfaringer har du derfra?

I2: Øh hvordan jeg vil kendetegne styringen?

F: Uhm, som mere sådan måden I forvalter på.

I2: Øh, det ved jeg ikke rigtigt hvad jeg skal svare, andet end at vores struktur er ikke så hierarkisk, altså vi har selvfølgelig en del ledelseslag og sådan noget, men man kan også godt... min fornemmelse er i hvert fald, at det er forholdsvis lidt at gå til topledelsen og sådan noget, men der er selvfølgelig Leadership Pipeline, der gør at vi har nogle aftaler om hvilket kompetencer, hvilket afgørelser træffes på hvilket niveauer, og der er et stort ledelsesudviklings arbejde, der ligesom skal få os alle til at bruge det samme, de samme principper i vores lederskab

F: Ja.

I2: Men når der træffes store beslutninger, organisationsændringer og sådan noget, så er det meget topstyret, så er der ikke inddragelse og det kan... og det siger jeg ikke for, at sige om det er godt eller skidt, men det er bare en konstatering at sådan er det.

F: Selvfølgelig.

I2: Så er det topledelsen, der suverænt tager beslutninger om, at hvis der er nogen der bliver overtalte, fordi der er nogle organisationsændringer, jamen så er det en beslutning, der tages af toplederne, af direktørerne. Så man kan godt opleve at når der virkelig bliver truffet store beslutninger, og at man lægger afdelinger sammen eller nedlægger noget, så foregår det overhovedet på en, og det er bare oplevelsen og sådan tror jeg altid det.

F: Jaja, det...

I2: Det er en ledelsesret, man har når man er topchef.

F: Selvfølgelig, så...

I2: Så er der stor net i forhold til at man så laver, rent arbejdsmiljømæssigt, at man laver muligheds- og risikovurderinger og ser hvad er konsekvenser ved de her beslutninger, så alle har mulighed for at gives deres bekymringer eller de muligheder i noget nyt, det kommer ind og bliver bearbejdet og det er sådan en demokratisk proces.

F: Ja, okay.

I2: Er det svar på det spørgsmål, tænker du?

F: Meget, ja, for umiddelbart høre jeg det som, at I rent generelt vil have en lidt mere flad struktur i organisationen, når du siger at I kan... at der ikke er langt op til topledelsen ellers når I skal kontakte dem, men der selvfølgelig nogen klart nogen ting, som ikke kan komme uden om topledelsen, når det er organisatoriske ændringer, det giver god nok mening. Øhm, har du kendskab til de begreber omkring styring, der hedder Public Administration, New Public Management og New Public Governance?

I2: Øh, ja, vi lære lidt om det, eller høre lidt om det i forbindelse med det her Leadership Pipeline, og jeg ved ikke om det er en del af, men Leadership Pipeline, det er jo ligesom for at sige hvad er det for et ansvar, hvad er det for nogle kompetencer, hvad er det for nogen... ja hvad er det man kan lede inden for, hvad er ens ledelserum. På hvert sit niveau, vi har jo, seks ledelsesniveauer, som hedder fra N1, som er det øverste, til N6 eller 7 endda, hvor temaledere de er på N5.

F: Okay.

I2: Og hos os har vi ikke nogen på N4, så Jens, der er min chef, han er en N3'er, men i andre forretnings, som både er kommune, altså forvaltningen, så er vores organisation også i vores forsyningselskaber, som vores direktører også er bestyrelsesformand for. Så det hele hænger meget sammen, og det der niveau med ledelsesniveauer, det går igen i alle enheder.

F: Selvfølgelig. Hvad vil du så sige din mere faglige holdning vil være til det i forhold til Miljø- og Energiforvaltningen, altså i forhold til, når I forvalter går I så ud fra at det er jeres professioner, som ved bedst eller går I mere efter at det er styrelse, altså topledelsen, der har nogle mål, der skal nås, eller er det mere den inddragelse af alle udefra, som I går op i?

I2: Jamen, ja, jojo, men eksperterne de sidder jo, som konsulenter, eller planlægger eller nøglepersoner, både i organisationen og de mål der bliver meldt ud i topledelsen, det er vi jo alle opmærksomme på, men langt hen af vej, der er vi med til selv at lægge ambitionsniveauet.

F: Ja, selvfølgelig.

I2: Og ikke som enkelt person, men som organisation, og så er det det vi går sammen til politikerne, via indstillingssystemer til behandling politisk og så er det politikerne, der træffer beslutningerne på den baggrund vi leverer på med de data og de beregninger, betragtninger, vurderinger, der nu ligger til grund for en politisk beslutning ikke.

F: Ja, selvfølgelig.

I2: Så der kan man sagtens få stor indflydelse, som medarbejder, ja selv som medarbejder.

F: Ja.

I2: Så der er det ikke topledelsen, der sidder og detailstyre, øh organisationen på ambitioner og hvad vej vi skal.

F: Hvordan vil du kort karakteriser jeres politiske strategi i forhold til FN's Verdensmål?

I2: Jamen, vi arbejder jo mere og mere med Verdensmålene og Verdensmålene er jo, de er jo helt tilbage fra 2015, men ikke desto mindre er Aalborg og mange andre danske kommuner først begyndt for alvor at arbejde med dem nu, og øh... vi har også været ved i hele det nationale arbejde med at omsætte de 17 verdensmål til danske indikatorer og der har været sådan en lang proces, eller lang

proces, det var faktisk en kort proces med stor træk på ressourcer, der gik i gang lige før Corona, der i '19, hvor vi var med i, for også at omsætte dem i en dansk kontekst. Fordi det er ikke alle verdensmål eller delmål, der er relevante i en kommune i Danmark, så vi har været med til ligesom at definere hvad skal det handle om i Danmark, i en dansk kontekst. Og det har vi haft gavn af også i forhold til vores eget arbejde med verdensmålene og nu den her Bæredygtighedsstrategi vi har lavet de sidste, hver fjerde år, i de sidste 20-25 år. Den er ny omdøbt til en verdensmålsstrategi af samme årsag. Så vi kommer, vi kommer til at arbejde endnu mere med det i de kommende år og har en ambition om at det med verdensmålene ikke bare er sådan et bingospil, hvor man siger nu beskytter vi grundvandet og derfor arbejder vi med verdensmål nummer 7, rent vand, eller nummer 5 eller hvad det er, fordi så giver det ingen mening. Vi har en ambition om at verdensmålene i forhold til det her med at de hænger sammen, de her verdensmål, at de skal være med til at lave en forskel også i den måde vi arbejder på.

F: Selvfølgelig.

I2: Specielt fokus på, at hvis vi gør noget på klima, der fordyre elprisen eller affaldsgebyrerne, så har vi en socialulighed et andet sted, altså vi skal være meget bedre til at tænke konsekvenser ind i bredden, når vi gør noget i et hjørne af vores opgaver i kommunalt regi, så skal vi også... så skal vi tænke det hele ind, og vide hvad det er for nogle konsekvenser på alle 17 verdensmål, når vi tager nogle beslutninger eller når politikerne beslutter noget.

F: Selvfølgelig, ja.

I2: Men det er en meget, meget svær opgave, fordi 17 verdensmål det er jo mere eller mindre hvad vi laver i forvejen, der så skal laves på en anden måde eller skal tænkes bedre sammen eller koordineres.

F: Ja, det er klart, og oplever du så i forhold til de projekter, som I specifikt laver, at verdensmålene er konkrete nok til at bruge dem i praksis?

I2: Ja. Vi har et eksempel på et projekt, der hedder Flexskrald, hvor det er genbrug af ressourcer i verden og naturen, men det er også genbrug af menneskelige ressourcer, fordi det er socialøkonomisk virksomheder vi har med i projektet, som står for driften af det, hvor der nogen mennesker, der er på kanten af arbejdsmarkedet eller har haft nogle problemer, der får et meningsfuldt job med at indsamle genanvendeligt affald og det er sådan meget fint eksempel på at koble sektorerne eller verdensmålene på tværs.

F: Ja.

I2: Og der er også andre eksempler, men... og nu tager vi fat i det på strategisk niveau, kan du sige, ved at lave en strategi, der skal sikre det.

F: Selvfølgelig, så det står på papir.

I2: Ja.

F: Hvordan vil du primært se din rolle, som en leder, altså som en teamleder i Miljø- og Energiforvaltningen? Det er fordi man har sådan fire måder man kan beskrive sig selv som leder på, hvor den innovative, som man nok mest forbinder Aalborg Kommune med, det vil være det der hedder en vejviser, det hvor man designer rammerne og fastsætter strategiske mål, samtidig med man holder fokus på overordnet mål og sådan noget. Er det noget du vil kunne se dig selv i som leder?

I2: Ja, sagtens. Hvad er de tre andre?

F: Jamen, så er der nemlig det, der hedder en indpisker, så skaber man lidt mere incitamenter og belønner den der kreativitet og iverigdom og vilje og sådan noget, men man udformer også incitamenterne, øhm, tilretteligger interaktive evalueringsformer. Og så er der den, der hedder en Kulturskaber, hvor man promoverer sådan normen om at det er værdifuldt at lære af andre, samtidig med at man skal tænke nyt og gøre det sammen med andre mennesker. Og den sidste det er formidleren, det er hvor man indgår som oversætter imellem de der aktører med forskellige perspektiver, erfaringer osv.

I2: Når du nævner de fire, så er jeg en kombination af alle de fire.

F: Ja, det er nemlig lidt det.

I2: Det er et dårligt svar.

F: Ja, det er det nemlig lidt, men man kan sige, det der så lidt er med vejviseren, det er den innovative tænkning i at selvfølgelig lidt en kombination af dem alle sammen i form af at man også er oversætteren, når I indgår i al det arbejde, både på tværs af forvaltningerne, men også med private aktører, så er I også lidt et mellemlid, kan man sige, og oversætteren, samtidigt med at I også promoverer lidt det der med, at vi skal også tænke nyt og innovativt. Så jeg kan godt se ideen, at man sådan set godt kan være lidt dem alle sammen, øhm ja.

I2: Det der med oversætter i forhold til grøn omstillingen, klima, bæredygtighed og sådan noget, der er der ikke så meget behov for den rolle, for alle er efterhånden opmærksomme på at vi har de her globale kriser, og at vi skal gøre noget ved det. Så der er ikke så meget, der skal oversættes, men man kan godt sige for verdensmålene til hverdagsmål, der skal man ligesom have tygget verdensmålene og have dem oversat. Så det kan man sige er en oversætter, ikke. Men ellers synes jeg det handler rigtigt meget om, at formidle og italesætte hvad Aalborg kan gøre, øh, i det her spil, som med klima osv. ikke. Det er da en vigtig del af det.

F: Ja, og det er vejviseren.

I2: Ja, okay.

F: Tænker du også at de ansatte, som du er leder for, ville have den samme opfattelse af dig, som leder, som du selv tænker du er?

I2: Ja, det vil jeg tro.

F: Ja.

I2: Det tror jeg.

F: Det er også svært, at svare på hvad andre tænker om en, men ja... Hvordan vil du karakteres interaktionen mellem dig og dine medarbejdere?

I2: Øhm... hvad kalder man det? Let og fordomsfri og åben og tillidsfuldt.

F: Fri ramme?

I2: Ja, det synes jeg, og kollegerne, medarbejderne har mulighed for rigtigt, som jeg også sagde før, selv at sætte præg på opgaver og hvordan de skal løse, komme med ideer og sådan noget?

F: Ja, gør du noget specifikt for at motivere dem eller er de motiveret af sig selv?

I2: De er ellers var de ikke hos os, det er kvalifikation nummer 1, det er at man er motiveret og synes sagen er vigtig, og sagen næsten er vigtigere end at man har et arbejde. Det er en meget vigtig kvalifikation, man skal ville det grønne og den grønne omstilling, klimaet og bæredygtigheden. Fordi rigtigt meget af det handler om, at involvere borgerne i bæredygtigheden og hvis man ikke selv brænder for det, så er det svært, at sælge noget eller få skubbet noget videre til nogen andre.

F: Ja, det er klart. Hvilket budskab vil du sige i forhold til styring og forvaltning modtager du fra din egen leder?

I2: Hvilken styring?

F: Ja eller forvaltning, har Jens en forventning om at i forhold til især bæredygtigheden og FN's verdensmål, at inddragelsen er enormt vigtigt eller altså giver han nogle præg om hvad der vigtigt i forhold til hvordan i kommer frem til målene og resultaterne?

I2: Ja, lidt gør han, men han er ikke den store inspiration rent fagligt, altså, det tror jeg han godt selv ved, men han er god til at styre og god til at blive overbevist om at det er rigtigt at gå den vej, og så er han meget opmærksom på forandring, altså at det dur ikke at vi løber foran, øh... og bestemmer hvad andre skal i kommunen, der er det vigtigere, at vi har... vi forandre indsatsen hos, og involvere dem det omhandler. Så vi ikke bare sidder i et hjørne og mere forstand på hvad der er vigtigt i forhold til grøn omstilling og bæredygtighed end andre og så trumfer dem. Så det er vigtigt, at alle er med på at det er en vigtig dagsorden, og så det her samskabelse, både internt i kommunen og selvfølgelig også med borgerne, at det skal hænge sammen. Det er Jens opmærksom på.

F: Okay, så vil du egentlige også sige, at du måske møder lidt forståelse fra både det politiske niveau og fra din egen leder i forhold til de eventuelle udfordringer eller ønsker som I ville have i forbindelse med forvaltningen?

I2: Ja, det synes jeg godt man kan sige.

F: Og i det tænker du så også, at de ansatte betragter muligheder for at bruge deres faglige viden, altså skønsmulighederne, til forvaltningen, som altså, at de har en stemme eller hvad man skal sige, at de kan også ytre sig fagligt?

I2: Det kan de helt bestemt. Det er der ingen problemer i, og det bliver ikke taget ilde om, hvis det er helt åndssvagt, det de kommer med, og vi er også glade for innovative ideer. Det er tit ikke nok det vi kender eller de metoder vi bruger, der er det også vigtigt at have nogen medarbejder, der kan tænke ud af boksen og ikke er alt for konservative i tankegangen.

F: Ja for det påpegede du også tidligere eller sagde tidligere, at der var også en mulighed for fra dine medarbejdere, at komme længere op og sige hvad de tænkt i forhold til hvad vej man skulle. Så, ja, det lyder som om at der er rig muligheder.

I2: Ja.

F: Men i hvor stort et omfang vil du så sige at de er med til sætte dagsorden?

I2: Jamen, det er de i stor udstrækning, og det foregår jo i et samarbejde. Det er klart, at vi som ledere, skal ind og prioritere også og sige hvad vej skal vi, og der kigger vi jo meget på hvad politikerne synes, at hvad vej vi skal gå. Det er jo politikerne, der er ledelse eller beslutningstager, ikke, og derfor er vi opmærksomme på hvilket politiske strømning og interesser, der er, der skal være sammenhæng i de prioriteringer vi selv synes er vigtige og det vores politikere synes er vigtige, ellers hænger det ikke sammen.

F: Nej, nej, det er klart.

I2: Og det vi sætter i søen, det skal politikerne stå i mål for, så hvis vi går ud med et projekt, der giver problemer, jamen så er det politikerne, der måske, der skal lægge øre til. Øh. Og det alle bedste det er, at få nogen spændende projekter, som politikerne så tager ejerskab til og næsten gøre til deres egne, ikke. Så står de næsten virkelige på mål og på forsvar for det.

F: Ja.

I2: Et godt eksempel, det er udfasning af vandflasker i Aalborg Kommune, det ved jeg ikke om du har hørt om? Det var et politisk, en politikere, der gik med den. Det fik vi så udredt, og der blev så truffet en politisk beslutning om, at vi ikke skulle have flaskevand i Aalborg Kommune, og det er der

så en politikere, der har ejerskabet på og tager æren for, og al respekt for det. Det er et meget godt eksempel på den sammenhæng mellem administration og det politiske niveau, ikke.

F: Øhm, hvordan kontrolleres det, at både du og dine medarbejdere i forvaltningen, at I opfylder de mål, der kan være inden for miljø og energi området?

I2: Øhm... vi har jo som forvaltning nogen overordnet mål, visioner og missoner, og målsætninger, og dem arbejder vi selvfølgelig udefra og når byrådet eller politikerne afsætter midler til klimaområdet, som de gjorde her ved sidste budget, fordi de synes det er vigtigt, vi får lavet noget arbejde omkring klimaplan og ser hvilket målsætninger kan vi nå og hvornår, og langt mere forpligtende end det har været tidligere. Så er det fordi de gerne vil have at der sker noget på det område, og det er så det vi arbejder for at vise dem, og fortæller dem hvor langt er vi. De spørger også selv, hvordan går med det og det, og så er der forskellige rapporteringsmetoder og ja, en strategi eller plan der så kommer, der så skal godkendes af politikerne, som et resultat af en opmærksomhed politisk, ikke.

F: Ja, okay.

I2: Jeg ved ikke om det svarer på dit spørgsmål.

F: Øh, jo, det tænker jeg, at jeres resultater og målene, det måske mere bliver overleveret mundtligt end det er som sådan end det...

I2: Ja eller i form af en konkret plan eller en ja... altså det der projekt Flexskrald, det var ikke politikerne, der fandt på det, det var os selv, der udviklede det, og politikerne nikkede så til, at det gør vi, det er den vej vi går og det skaber jo så resultater ved at vi får genbrugt noget mere affald fra detailbutikker plus at der kommer folk i beskæftigelse i flexjob, som så er det resultat, som det konkrete projekt giver.

F: Ja. Nu nævner jeg det der var et GDS-indeks, var det noget du kendt til?

I2: Jaja.

F: Okay, bruger I det i nogen form? For der var ikke nogen af de andre forvaltninger der havde hørt om det.

I2: Nej, det kan jeg godt forstå de ikke har, for det er jo noget vi har hjulpet Visit Aalborg med, som nu hedder Destination Nord, med at lave igennem årene og levere data til, det er dem som organisation, der er medlem af det netværk, der generer det her indeks. Så vores rolle har alene været, og Kirsten Lund kendte det ikke, men Kirsten Lunds medarbejder har også været med til at levere data, som jeg har bedt om i forhold til grønne områder og afstand til grønne områder, som er en indikator i det system. Det er jo et billede af i forhold til hvor er vi henne, som bæredygtig destination på nogen miljøparametre, blandt andet miljøparametre, men også sociale parametre og alt muligt andet, ikke.

F: Ja, for bæredygtighed det er jo ikke kun miljø, det også det sociale og så ment faktisk også det økonomiske, så ja...

I2: Ja, og verdensmålene har ikke ramt det der endnu, øh... men det kan være det gør det på et tidspunkt.

F: Det tror jeg bestemt det gør. Jeg synes, altså nu hvor vi også snakker om styring, så en af de styringsmetoder med New Public Management, og det er benchmarking, og det må man jo sige at det er det her indeks. Det er nogen, der skaber nogle resultater, altså et resultat, som man kan reelt gå ind og se, og der kan man jo se der placerer I jer jo rigtigt godt.

I2: Ja, og det er sjovt, at du har fået øje på det der, fordi lige det der med at man kan benchmarke at man indgår i et samlingsgrundlag ude fra de samme kriterier samme med andre byer, det er... det viser hvor effektiv det er i forhold til det her projekt med det her indeks, det er langt mindre end den indsats end det vi har gjort i Europa og det brand Aalborg har. Aalborg har jo et kæmpe brand på bæredygtigheden, det ved du godt?

F: Det ved jeg, og det kan man jo også se. Aalborg Kommune bliver nævnt i rigtig mange internationale sammenhænge, det er jo sådan en case, som er til inspiration for andre. Det er jo ikke just kun GDS-indekset, der viser det, der er virkelig rigtig resultater, som viser hvor godt det går med bæredygtigheden i Aalborg Kommune.

I2: Ja, og grunden til at vi har det brand, og er kendte ude i Europa, det er fordi for 30 år siden, øh, grundlagde Aalborg Charter.

F: Lige nøjagtig,

I2: Og så 10 år senere i 2004, så blev det så til Aalborg Commitments, lidt mere forpligtende dokument, og der er jo rigtig mange, 1000 vis af lokale myndigheder i Europa, der har underskrevet det, de der charter der, og arbejder på samme måde med bæredygtigheden, som vi gøre. Så stadigvæk kan vores politikere, og os selv, når vi deltager i konferencer i Europa, øh, er der stor anerkendelse af Aalborgs pionerånd. Vi er sådan nogen der synes, jeg har været... jeg er så gammel nu, at jeg har været lige med, lige næsten fra starten, jeg kan i hvert fald huske denne konference i 1994, øh, og det var jo politikere og topembedsmænds projekt, så der var... det blev nævnt ved alle festtaler, men dem der ikke var involveret dengang, det var jo borgerne

F: Ja, lige nøjagtigt.

I2: Borgerne i Aalborg de anede da ikke noget om, at Aalborg havde det navn ude i Europa, og det gjorde vi op med for 10 år siden, da vi lavede Bæredygtighedsfestivalen, som du måske kender

F: Ja.

I2: Som er en måde at omsætte bæredygtigheden på, eller komme ud til befolkningen med eksempler på hvad vi arbejder på af bæredygtighed. Som sådan en bæredygtighedsplatform.

F: Ja, lige nøjagtigt.

I2: For der var total ubalanceret billede af det der med at være kendt kommune i Europa, og så at aalborgenserne ikke engang vidste noget om det selv.

F: Ja, lige nøjagtigt, og jeg tror også det er det I er kommet efter med jeres inddragelse med borgerne, det er det som, jeg jo synes rent, hvad skal man sige, som politisk studerende, er eksemplarisk, det er jo inddragelsen af borgerne, som man nødvendigvis ikke tænker en forvaltning går op i, men det gør I i Aalborg, og det tænker jeg specialet skaber resultater for jer også.

I2: Ja, og det er noget vi indhentet, kan man sige, for sådan har det ikke altid været, og der var heller ikke, jeg kan huske der i som så sent, som i starten af 00'erne i 2004, hvor vi lavede den der Commitments konference, som jeg var med til at lave, der var der mange af vores samarbejdspartner i kommuner i Tyskland og Holland blandt andet, var meget undrende over lidt aktive civilbefolkningen var i bæredygtighed. Hvor der ikke var nogen NGO'er eller foreninger, der var kritiske eller der var ivrige for at være med til at ændre tingenes tilstand. Fordi det var de vant til hjemmefra, der var et kæmpe, en flok af interessenter, der ville noget andet, der både var kritiske og positive kritisk, tror jeg. Men i kræft af at vi ligesom aldrig har inviteret dem ind, så tror jeg, dengang, så blev det ikke dyrket og så kom der ikke noget. Så blev det ikke dyrket, det skal have nærig, når man skal inviterer befolkningen inden for, det var vi så været gode til de sidste 10 år måske. Og det er det Center for Grøn Omstillingen handler om, fordi vi er ikke myndighed, vi udgiver... vi laver ikke miljøtilsyn og laver ikke godkendelser eller afslag på ansøgninger, vi samarbejder med dem, der vil noget på det her, og det er både unge og gamle, politikere og ikke-politikere, og virksomheder og alle mulige andre. Ud fra samskabelse, ikke, og samskabelse er vel det nye ledelsesmodel også, eller kommune...

F: Det er det, ja.

I2: Kommune 4.0 eller hvad man kalder det.

F: Og det kan man også se i stor form at I gør og dyrker meget af i hvert fald.

I2: Ja, det er jo en del af personalepolitikken, at vi skal arbejde med samskabelse inden for alle sektorer i det omfang vi kan, som en ny kultur, ikke.

F: Ja, og lige netop samskabelsen, gør I brug af i forhold til strategierne til at fremme samarbejde og så fremme den nytænkning?

I2: Ja, altså ja, i alt det vi laver i Center for Grøn Omstilling blandt andet, vi har udgangspunkt i samskabelse, altså hvor man identificerer... hvor man er fælles om en udfordring, ser de samme

problem eller de samme muligheder, og så samarbejder man om at løse, hvis det er udfordringer, så løse de udfordringer. Og prøver at afgive noget magt, og de der modeller, det har vi gjort meget ud af, vi har endda udviklet en samskabelsesmodel til grøn omstilling i et projekt, som vi lige nu bruger i et andet projekt om adfærd og mobilitet. Altså det her med vi, at vi kan få mere bæredygtig mobilitet, hvis vi kigger på hvornår trængslen er, kan man forskyde mødetidspunkter, kan lave samkørsel, kan man lave alt muligt, øh, der mindsker presset på infrastrukturen, som et eksempel. Blandt andet konkret i en landsby ude i Aalborg Havn og så på vores egen arbejdsplads på Stigsborg.

F: Ja, er der nogle specifikke interessenter, som I inddrager eller er det åben døre?

I2: Det er fra projekt til projekt.

F: Okay.

I2: Men vi har forskellige grupper, som er mere permanente størrelser, så vi... altså nu helt konkret i forhold til den der klimahandlingsplan vi er i gang med, der skal udvalget og vores politikere tage stilling til om vi skal have et ungeklimaråd, altså som et fast råd til sparring til vores arbejde om at lave en ambitiøs klimahandlingsplan. Og det er et råd, der også findes nationalt mellem 15 årige og 15-25 årige, som sidder som et lille rådgivende udvalg. Vi kan sparre med, så de unge stemme bliver hørt. Det er et eksempel. Vi har også et Advisory Board til Bæredygtighedsfestivalen, som hjælper os med at omsætte vores visioner og ambitioner, øh, der hvor de nu kommer fra, virksomheder, foreninger og så videre.

F: Okay, det er fordi I for eksempel specifikt i jeres projekt der hedder Grønne Agenter, der skriver I, at I står klart med et bredt netværk og kompetencer i forbindelse med borgere til sådan at fremme bæredygtigheden og grøn omstilling, hvordan oplever I så at de interessegrupper og borgerne, så fungerer sammen?

I2: Jamen, øh, den Grønne Agent har travlt, fordi der er stor interesse for at lave grønne projekter og den bedste form for samskabelse er når borgerne selv kommer med en udfordring, som de gerne vil have os til at hjælpe med at løse. Samrådet i Vodskov havde for et par år siden en frustration over, at der faktisk var kø på vej ud af Vodskov mod Aalborg, så blev der lavet... så var der en borger, der hedder Jytte, som sidder i samrådet oppe i Vodskov, der spurgte den Grønne Agent om han ikke ville være med til at arbejde på et projekt, der kunne mindske den trængsel der. Og det blev omsat til et konkret projekt, hvor borgerne i Vodskov kunne låne en el-cykel en måned af gangen via den lokale cykelhandler, hvor vi stillede til rådighed... hvor vi havde kompetencer til at udvikle sådan en app, men en fyr vi havde, han er der ikke mere, men han lavede selve det tekniske setup til at reservere

disse cykler og så blev der lavet et samskabelsesprojekt med, eller hvad vi skal kalde det, med cykelhandleren, der så stod for faciliteringen af de her cykler og reparationen af dem og sådan noget. Og vi puttede nogle småpenge i til det, og så blev det gennemført meget succesfuld i nogle år og folk fandt ud af, at Vodskov er inden for cykel, el-cykel afstand, så mange kom faktisk hurtigere frem og sundere frem med el-cykel fra Vodskov, og anskaffede sig efterfølgende cykler, og nu har vi igen taget det ud i Frejlev på samme vis.

F: Smart.

I2: Og det viser bare at borgerne er interesseret, så de er meget motiveret for at skabe en forandring. Og der er de Grønne Agenter, vores dør ind, kan du sige, til at lave grønne omstillingsprojekter.

F: Vil du så også beskrive, hvad hedder det, magtforholdene, sådan mellem interessegrupperne og forvaltningen, som lige? Når I jo som sådan ikke er nogen myndighed, altså er der ikke noget der forhindrer jer i at være på lige fod med interessegrupperne.

I2: Øh, ja, altså princippet er i samskabelser, at der skal man være lige i udgangspunktet, men det er klart, hvis vi siger at vi har et problem med klimaet, det ved vi alle sammen at vi har, er det så rammen for et eller andet samarbejde, så kan man ligesom sige så har vi defineret rammen, og vi skal ligesom have et eller andet på papiret inden man inddrager borgerne eller inviterer borgerne inden for. Så det er en svær disciplin, når man er vant til i en kommune ikke at have borgerne så tæt på, ikke at have magten, tage magten eller have mere magt end borgerne.

F: Ja.

I2: Og borgerne har også fordom, når en kommune siger nu vil vi lave noget sammen med dig, og det er jo svært, at tro som borger, for kommunen er altid en der bestemmer noget på godt og ondt.

F: Det tror jeg der er mange, der har det billede at det er sådan. Det tænkte jeg også selv, inden jeg begyndte at lave projekter både med Aalborg Kommune og Hjørring Kommune, og så var det et helt andet billede.

I2: Ja.

F: Men hvilken rolle spiller interessegrupperne så i udviklingen af strategierne? Fordi nu har I jo så mange projekter, og så nu også der med Grønne Agenter, er der noget af det, som bliver inspiration fra jer, I går videre med, eller er det direkte fra interessegrupper, som går videre til eventuelle strategier?

I2: Ja, nej, jeg tror det er begge dele, fordi vi lærer jo af de projekter vi er med i, og bygger videre på det, som jeg sagde, og nogen projekter udvikler noget vi kan bruge i et andet projekt.

F: Lige nøjagtigt.

I2: Men det er en lang læring, den er ikke særlig stejl, den læringskurv, fordi vi er jo stadig også... vi gør bare det vi skal, når vi spørger borgerne, så er det et lovkrav, at vi hører borgerne og forholder os til deres kommentarer, men det er ud fra den gamle koncept med at man har en færdig plan, og så skal man lige høre borgerne. Det er jo ikke samskabelse i, så skal man jo mere med ind i maskinrummet og lave planen. Og det har vi haft succes med, med et råd for bæredygtigudvikling, der har understøttet vores arbejde, og nu hedder det så en følgegruppe, der skal være med til at lave vores Verdensmålsstrategi, og det er så meningen, at den følgegruppe skal være en ekspertgruppe inden for de politikker områder, som strategien kommer til at handle om. Så det er en meget faglig... så er det ikke industrien, som lobby interesse, det er primært forskere, der er ekspert inden for klima og biodiversitet, ressourcer og ulighed, det er de fire områder, som strategien kommer til at handle om.

F: Okay.

I2: Og det er så ikke borgere, kan du sige, det er så eksperter på en eller anden måde, ikke.

F: Oplever du at FN's Verdensmål giver altså mere råderum til at inddrage interessegrupperne og borgerne eller begrænser det, det mere?

I2: Nej, det begrænser det i hvert fald ikke. Man kan sige med verdensmålene, der bliver rammerne for hvad bæredygtig, altså når vi snakker om økonomi, og socialt og her er der 17 pinde vi skal forholde os til. Skalaen eksploderer ligesom eller den bliver i hvert fald forfinet, den bliver mere detaljeret, og det er super godt, at ulighed eller ja, hvad ved jeg, at vi får foldet det hele ud, fordi bæredygtigudvikling for os at se, det er 17 verdensmål. Selvom vi sidder i vores hjørne i kommunen med grøn omstilling og klima og natur og sådan noget, så er det kun den grønne del af verdensmålene, ikke.

F: Selvfølgelig.

I2: Og vil man virkelig noget på verdensmålene, så er der ikke siloer, så er vi og skal vi arbejde på tværs. Og der ser det rigtigt fornuftigt ud med den Verdensmålsstrategi, som politikerne lige om lidt skal tage stilling til her i juli måned, øh, en overordnet strategi, der ligesom skal fastlægge de der fire politik områder, som jeg lige nævnte, at ulighed er med i sådan en strategi, viser jo at så har vi i hvert fald den sociale side af bæredygtigheden med, ikke.

F: Præcis.

I2: Og det er jo fordi der er ulighed i verden, det er en af verdenskriserne, ligesom klima, bæredygtighed og biodiversitet. Og der er også ulighed i det danske samfund, selvom vi ikke tror det og synes vi er det bedste samfund i verden og det er stigende den ulighed både i sundhed, uddannelse og etnicitet og sådan noget.

F: Men det tænker jeg næsten også i må se inden for inddragelsen I har med eksempelvis borgerne, at der måske også en ulighed, at det jo ikke er alle lag af samfundet, som er med der.

I2: Helt vildt. Ja. Der er en ulighed i medborgerskab og mulighed for medborgerskab, afhængig af hvad man har af ressourcer og hvad man har af viden, uddannelse.

F: Ja, det er klart. På hvilket niveau vil du sige, at I inddrager borgerne og interessegrupperne, er det når I har idefasen, beslutningsfasen, i skal til at implementere noget eller er det i det man også kalder spredningsfasen?

I2: Det er når vi har idefasen, altså det er i hvert fald ambitionen.

F: Ja, altså helt fra begyndelsen?

I2: Det kan man ikke sige entydigt, at lige nu der har vi en den nye affaldsordning med 10 affaldsfraktioner, vi alle skal til at sortere i, og den har vi i høring, og der ligger et færdigt koncept, som man så høre på baggrund af, så det er en måde at gøre det på. Jeg ved ikke om det er spredningsfase eller hvad det hedder, men det er egentligt ikke det vi helst vil, vi vil helst have borgerne ind så tidligst som muligt.

F: Ja, lige nøjagtigt.

I2: For at kunne arbejde med samskabelseskonceptet, ikke.

F: Ja, men det lyder også som idefasen, altså helt fra begyndelsen af.

I2: Men det kan man ikke med alt, for det koster, det koster også tid tror jeg, det er ikke den hurtigste måde at gøre det på, men det er forhåbentligt den der giver de bedste løsninger. Så man kan ikke lave samskabelse til alt. Så vi bruger der hvor det giver mening, synes vi selv, at gøre.

F: Har I nogen specifikke fordele ved at I inddrager borgere og interessegrupper?

I2: Vi har i hvert fald med eksemplet med klimaet ungebyrådet, ungeklimarådet, der kan vi jo få de... de unge er jo rigtigt bekymret for klimaet og har klimaangst og alt det vi høre om og det er jo en måde at forebygge det på, at de har en oplevelse og en faktisk oplevelse af at blive hørt på og blive inddraget, fordi... og hvis det bliver det, så har vi også nogle super gode ambassadører, når de skal ud i deres skoler eller uddannelsesinstitutioner og fortælle om klima og måske bliver de aktivister eller opmærksomme på problemer, ikke. Den vej vender det også, at vi får højnet videns niveauet på de her kriser, der skal gøres noget ved. Det er også rigtigt vigtigt i den spredning, der kan følge med der.

F: Og hvor vil du tænke at I møder de største udfordringer ved inddragelsen og involveringen?

I2: Jamen, det er mere hos os selv tænker jeg, at det er svært at flytte en kultur, øh, og ændre den måde man plejer at løse kerneopgaver på, og skulle tænke dem anderledes, så der er sat uddannelseskompetence forløb i gang i kommunen, fordi som jeg sagde, så er samskabelse blevet en del af

værdigrundlaget i kommunen og i personalepolitikken, at vi skal være bedre til at lave samskabelse, ikke. Det bliver fulgt på af forskellige forløb, uddannelse, folk kan komme på uddannelse osv. omkring samskabelse. Og der er også mange, der er negative overfor det, fordi de mener, at det er for fodformet eller for bøvlet eller hvorfor skal borgerne nu så tæt på eller vi vil ikke afgive magt. Men det er en del af den nye ledelsesudviklingen også, altså udviklingen af nye ledere, de lærer også om samskabelse.

F: Ja, og netop i forhold til det, hvordan betragter du så din egen rolle ved inddragelsen?

I2: Jeg har været med til at lave det arbejde omkring samskabelse, som ny kultur, der har vi siddet på tværs af alle forvaltninger, der sad jeg med fra vores forvaltning, så de der uddannelsesstilbud, dem har jeg været med til, så jeg har selvfølgelig set lyset, også i kraft af det er en del af vores DNA i mit team og min afdeling, at vi er ikke myndighed, vi er samskaberer, og skal faciliterer det. Og det er også let, når der ikke er nogen interessekonflikt, altså hvis du sidder på et socialkontor og udbetaler, øh, overførelsesindkomster, så er det svært at samskabe med borgeren, ikke. Fordi der er nogle klare regler, det gælder også når kollegerne fører miljøtilsyn og er ude ved en skrothandler, der sviner helt vildt med olie og bremsevæsker og alt muligt, det er også svært, at komme og sige nu skal vi lige være sammen om det her. Der betyder... det betyder noget, at borgerne eller det er en forudsætning at borgerne er med på at flytte noget, have lyst til at ændre noget, at vi kan lave det på den måde.

F: Vil du sige, at du i højere grad varetager enten borgernes eller medarbejders eller topledelses interesse?

I2: Ja til det hele.

F: Ja til det hele, så det er en blanding?

I2: Ja, fordi det her område det vil borgerne, og det vil virksomhederne, og det vil politikerne, og det vil dermed også ledelsen. Så det giver rigtig god mening at arbejde med grøn omstilling, hvis du skulle være i tvivl.

F: Det gør. Jeg kan kun sige, at personligt er jeg blevet meget inspireret af alle samtaler indtil videre, så jeg synes kun det er godt.

I2: Det er godt.

F: Så afslutningsvis er der noget, som du vil tilføje, som kunne være relevant eller noget vi ikke er kommet ind på?

I2: Hmm, nej, det ved jeg ikke hvad det skulle være. Problemet på det her område er at vi rykker alt for langsomt, øh, det går for langsomt, og sådan er det jo, man slukker jo heller ikke ildebranden før

man ser ilden, man tror ikke på det, og vi er virkelig i nogle kriser, så jeg tænker tit i en frustration over at vi er for sent ude.

Bilag C

Transkribering af interview 3

Administrativ leder i Skoleforvaltningen

Interviewperson: Frederikke M. L. Bjerg, F

Informanter: Mads Rune Jørgensen, I3

F: Jeg starter bare lige med sådan nogle indledende spørgsmål, som hvad er din titel.

I3: Ja, skoleschef i Aalborg

F: Ja, og hvor længe har du arbejdet som det?

I3: Altså jeg har været skolechef, den her funktion har jeg haft de sidste to år.

F: Okay

I3: Og før det har jeg været børne-ungechef i en tre- fire år og så har jeg været skoleleder og mellemleder i 12 år og har været lærer engang for hundrede år siden.

F: Okay, så du har lidt på, noget erfaring.

I3: Ja,

F: Yes og hvad for nogle typer medarbejdere, er du leder for?

I3: Jamen, der er jo 4000 i alt

F: Okay, så

I3: Så der er jo lidt af hvert, kan man sige. Altså når vi tager de runde tal, så plejer vi at sige, at vi har 2000 lærer, altså halvdelen af dem vi har er lærer og 1000 af dem, en fjerdedel det er pædagoger, så har vi pædagogmedhjælpere, så har vi rengøringsassistenter, så har vi, hvad hedder det, ledere har vi to hundrede af, så har vi konsulenter på forvaltningen, chefer, der ja og så har vi alt muligt andet få 10 skolesocialrådgivere og sådan noget, ja. PPR, så

F: Ja, og hvad for en uddannelsesbaggrund har du?

I3: Jeg er lærer

F: Du er lærer, yes og hvordan vil du sådan beskrive din daglige arbejdsopgaver, sådan kort?

I3: Altså sidste år, der har der været corona involveret i stort set alt vi har snakket om, men åh altså, mit ansvarsområde, det er at have styr på udvikling og driften af vores fællesskolevæsen og det er alt hvad, der er inde i det. Og det betyder, at hvis der skal, jeg skal sørge for at skolerne har de muligheder

for selv at udvikle sig selv og for den opfølgning og vi støtter dem og den økonomi, der skal til for at klare det. Og nogle gange kommer vi med gode ideer til dem, hvis vi synes, der er noget de kunne have brug for og vi har læringssamtaler med dem. Så det er både drift og udvikling og sidste år har det været rigtig meget drift fordi vi lige har skulle håndtere alt det her halløj med corona, så ja

F: Ja, selvfølgelig, vil du så også definere drift og udvikling som dine kerneopgaver

I3: Ja

F: Ja, okay

I3: Ja, altså elevernes læring, trivsel, dannelse og udvikling, det er mine kerneopgaver og udviklingen af driften skal håndtere det.

F: Ja, okay perfekt. Og hvem er så din nærmeste leder?

I3: Altså, vi har en direktør, der hedder Jacob Ryttersgaard, som er direktør i skoleforvaltningen. Det er ham, der er min leder.

F: Ja, perfekt, så skal vi lidt ind på styring, fordi hvordan vil du sådan beskrive styringen i skoleforvaltningen og hvad for nogle erfaringer, du har derfra?

I3: Altså nu snakker vi generelt ikke?

F: Jo

I3: Fordi det sidste år har været totalt topstyret og vi har sådan set næsten besluttet, hvor langt eleverne skulle sidde fra hinanden og sådan nogle detaljer, men ellers generelt, så er vores tilgang at skolens ledelse og skolens medarbejdere og skolens forældre tit igennem bestyrelsen og måske eleverne også forhåbentligt igennem elevrådene, der har, skal have muligheder for at drive deres egen skole, fordi det er så forskelligt, de kontekster og forudsætninger, størrelser osv., der er på vores mange skoler. Vi har 52 skoler. Så vores indgangsvinkel er egentlig sådan en bottom up tænkning, at vi tror på at det er derude, de bedste løsninger de er. Og derfor så uddanner vi alle vores ledelser til egentlig at kan håndtere og stå og tage ansvaret for den planlægning og den strategidannelse, der skal laves. Derudover, så tuner vi forvaltningen til at skal kunne være gode til at understøtte og inspirere til hvordan det kan ske på den bedste måde.

F: Ja,

I3: Så det bliver ikke sådan onesize fits all,

F: Nej

I3: og det gør det bare meget sværere, men også meget sjovere.

F: Selvfølgelig, selvfølgelig har du kendskab til begreberne, sådan noget som public administration, new public management og new public Governance?

I3: Ja,

F: Ja, hvad vil din faglige holdning så være i forhold til de begreber, i forhold til skoleforvaltningsstyring. Vil du kunne placere nogle af dem i forhold til den styring i har generelt. Du siger I har været lidt styret af topledelse i det seneste år?

I3: Altså, det er i hvert tilfælde ikke NPM, vi prøver i hvert fald det diametrale modsatte af det og selvfølgelig har vi noget kontrol og noget administration, selvfølgelig har vi det også, der er jo kontrolinstanser og styresystemer inde i de her tildelingsmodeller og så videre, så den har vi også.

Det er mere over i noget Governance tænkningen, vores måde ligger på. Synes bare, der stadig væk er meget i Governance tænkningen om, at der er nogen, der ved bedre end andre.

F: Selvfølgelig

I3: Der tror jeg ikke, vi er i, at der er nogen der sidder herinde på forvaltningen og ved bedre end skolelederne. Det kan godt være at vi har bredere perspektiv på nogle elementer eller nogen politiske dagsordener, men jeg tror på at der er Rikke ude i Gug, der faktisk ved bedst om, hvad de børnene har brug for.

F: Lige præcis

I3: og så er det, det samarbejde mellem at Rikke i Gug skal have lov til at lave verdens bedste skole i Gug for de børn der er derude. Men hun er også en del af et hold og hvor engang i mellem skal æde nogle kameler for at være en del af et større fællesskab eller acceptere at hvis hun trykker med 180 i timen hele tiden, så går det jo ud over de andre, så den der, der er også en kobling der engang imellem skal trædes ind.

F: Ja, selvfølgelig, hvordan vil du sådan kort karakterisere jeres altså kommunens politiske strategier i forhold til FNs verdensmål?

I3: Altså, der er jo ikke nogen der er imod det, så er man jo tosset, ikke også, så det er jo altså, jeg synes jo at man fra skoleforvaltningen har været progressiv fra starten af også i kommunerne været progressiv fra starten af. Nu nævnte jeg lige Gug, og vi har Klarup skole, der er FN certificerede verdensmåls certificerede.

Vi har mange andre, der arbejder med alt mulig andet. Vi har 51 skoler, jeg har faktisk ikke fundet ud af, der er en skole, der mangler at få grønt flag,

F: Hold da op

I3: og det er jo på den ene side, har det jo ikke en skid med verdensmålene at gøre og på den anden side er al bæredygtighed og al stem og alle de der ting, det hænger jo sammen, ikke også. Så det er den der, det er egentlig bare den der med hvordan laver vi nogle mennesker og nogle systemer, der

egentlig passer lidt bedre på de systemer og de mennesker vi går i, ikke også og også i fremtiden. Og der synes jeg jo at skolerne har fået lov til, de har fået lov til og noget de skulle være med i f.eks. grønt flag er en politisk beslutning

F: lige nøjagtig

I3: men det med at blive FNs verdensmål certificeret det er jo noget man selv har valgt i Gug og ..

I3: lige et øjeblik

(Privat samtale)

F: Det er så fint.

I3: men, altså der sker en masse ting på det der område, men jeg synes jo også så har vi andre skoler, der har arbejdet med skolehaver og bord til jord, fordi de lige var lidt foran FN verdensmålene og så var det de gik i gang med, så de har jo fantastiske skolehaver og arbejder med at samarbejde med forskellige landbrug med om at vise børnene, hvordan ... f.eks. Frejlev Skole er langt foran på den der.

F: Uh mm

I3: Vi har skoler, der arbejder med udeskole f.eks. Hals skole har et fuldstændigt vanvittigt udeområde, du skulle tage ud og besøge en dag med sheltere, altså virkelig high class sheltere og udeområder og en sø, har de bygget og en bakke, har de bygget, altså hvor man sådan tænker, det har jo heller ikke noget med verdensmålene, men det giver de børn, der vokser op ude i Hals, de bliver jo ligeså gode til at passe på naturen og verden, som dem i Gug, tror jeg fordi de selvom de bare er noget andet: Jeg har selv børn, der Klarup Skole, der

F: Nu bor jeg selv i Klarup, så jeg ved og har selv været forbi Skolen og er virkelig imponeret over det. Nu har jeg læst meget om de tilbud I har, og der er så mange tilbud. Især når du nævner det med grønt flag, oplever du så også, nu snakker du lidt om det, at målene også er konkrete nok i forhold til praksis, når man snakker om FNs verdensmål?

I3: Altså jeg tror i forhold til grønt flag, så tror jeg, der er nogen skoler, der når vi har så mange, så tror jeg der er nogen skoler, der har fået grønt flag, fordi det var en politisk beslutning og så har man lavet det absolut det minimum, som man skulle. Man skulle oprette sådan et miljøråd på skolen. Nu har jeg selv været skoleleder ude i Gistrup på et tidspunkt, og der var sådan nogle ting, man skulle lave minimums niveau af.

I3: Det tror jeg selvfølgelig, der er nogen, der har gjort i skyndingen af at der er kommet andre ting, der er vigtigere, men jeg ved, fra den selv, jeg selv var på, Gistrup, at der var det egentlig lidt lige-gyldigt med flag. Det vidste vi nok godt, at det ville komme før eller siden, men det var egentlig at

starte en kultur, hvor vi havde ansvar, vi havde noget synlig rengøring, vi havde affaldssorterings ordninger og vi havde eleverne med ude på "Formuleren", så de så, hvor al tingene faldt hen. Altså jeg synes mere det var den der kulturændring og den der mind set ting, man ville ændre. Vi snakkede at mindske kopier, madspild, hvordan vi kunne gøre det. Så jeg synes egentlig den der med, at det egentlig var de ting, der var det bedste ved det og så fik man grønt flag. Men ja og jeg kan jo ikke sige om det er noget, der holder fast ad åre, men jeg tror alligevel, når man sådan skubber til noget, så er der nogle årgange, der påvirker nogle andre, ja

F: Ja, hvordan vil du sige, at du ser din rolle sådan primært i skoleforvaltningen. Man kan sådan placere sig i fire slags roller, hvor i forhold til NPG så siger man, at så er man mest en vejviser, man sådan designer rammer og fastsætter sådan strategiske mål. Men overordnet så har man også sørger for at der bliver holdt fokus på dem?

I3: uhm

F: Er det noget du kan nikke genkendende til/har kendskab til?

I3: Ja, altså det tror jeg da er rigtigt at det er da opgaven, som hvis man sådan skal beskrive den, så chefopgaven, der er den politiske retning, der bliver besluttet uanset, hvor det er henne politisk, så er det min opgave, at sørge for at det kommer ud i virkeligheden. Og en gang imellem er det også den anden vej, og håbe på at påvirke lidt det politik, der kommer ind så at det passer til virkeligheden. Så ja, det er det der, man jeg synes, altså både Jakob, der er vores direktør og jeg og de chefer, der ellers er herinde, altså vores tilgang er meget sådan, hvad kan man sige, sådan (hierarkisk) ledelsesstruktur sådan tænkning er jo meget flad. Der er jo, jeg har snakket med tre pedeller i dag, bare sådan simpelt, det ved jeg ikke hvor mange andre skolechefer, der er ikke andre, der har så mange skoler i Danmark, fordi vi er delt forskellig op. Alligevel det tænker jeg ikke, der er mange, der gør og det kan man så sige, at man bruger måske tiden forkert, men jeg tror det er en del af den stil, vi har, at vi er meget tæt på. Jeg har snakket med 10 skole, 10 forskellige skoler i dag og fået mails fra 20 skoler og svaret på mails både i forhold til corona eller åbning af svømmehaller, eller buskørsel i næste uge ikke også. Det er egentlig den stil vi har, at vi meget tæt på noget af, alle de ting, der sker.

F: Ja,

I3: så jeg ved sgu ikke, om det passer ind i kasserne. Jeg er faktisk ret sikker på, at jeg ikke passer ind i ret mange af kasserne, men jeg tror at det er styrken, at vi prøver, vi kommer som lærer og har jo ikke været lærer i hundrede år, men så alligevel så kender vi den virkelighed, der udenfor skolerne og har været på skolerne. Det tror jeg betyder noget for at vi passer godt på dem, der er derude.

F: 100 procent og jeg tror også, at som du nævner med den flade struktur, den har en enorm vigtig rolle for Aalborg Kommune og den succes, hvis man kan sige det sådan. Tænker du også, at din opfattelse af den form for ledelse du fører, er den samme fra dine ansattes side at det også er sådan, at de tænker du er, altså at du er den, der designer rammerne, men også sørger for at fastsætte de strategiske mål?

I3: Ja, det håber jeg da, at de synes. Du ved aldrig helt, hvordan du bliver set.

F: selvfølgelig ikke, nej

I3: Der er nogle, der går rigtig meget op i det og det går jeg meget lidt op i. Jeg går meget op i om vores børn har det godt, om de lærer noget, og om vi kan dokumentere det og om det har en effekt, det vi gør. Vi voksne vi er jo midler til at børnene når det

F: lige nøjagtig

I3: og det skal man acceptere og jeg er en af de ledere, der går meget lidt op i arbejdsmiljø

F: okay super

I3: og jeg ved godt, at det betyder noget, men hvis man kun som voksen kan have det godt på sit arbejde, hvis man har en leder, der går og nurser en, hvis man ikke også selv vil være med til at skabe det arbejdsmiljø man har, jamen så går det galt fra starten af.

Så vi har meget flad og vi har meget sjov og det er rigtig fint sted at være herinde, men vi har også en forventning om at folk, de leverer. De dygtigste dem henter vi her ind og det gør vi ikke fordi de skal sidde og slappe af. Det er fordi de skal levere til vores børn og ude vores skoler.

F: Selvfølgelig. Hvordan så i forbindelse med arbejdsmiljøet, hvordan vil du så karakteriser interaktionen mellem dig og dine medarbejdere?

I3: James, altså det... ofte vil være det første ord. Det har vi meget af. Rigtig mange møder. Rigtig meget dialog. Rigtig meget kommunikation skriftlig og mundtlig og involvering osv. men det er jo meget repræsentativt også meget den evaluering, der er, fordi at vi kan jo ikke have 4000 mennesker siddende i alle grupper, så man er nødt til at have tillid til at vi engang i mellem så beder vi nogle om at repræsentere nogle andre i både i formelle fora AMU'er og LMU'er og også i uformelle, hvor vi bare nedsætter en arbejdsgruppe, der lige skal kig på noget. Så har vi jo en konsulentgruppe herinde, der er helt suveræn dygtig, altså nu hende, der render og tramper herude bagved, Lene der, altså hun, da jeg kom til, det er hende der ved allermest om pædagogik i Aalborg Kommune, så hun har jo fået ansvaret for vores udvikling af pædagogikken og hvis man har ansvaret, så har man, så skal man også have pengene. Hun har fået de der 10 til 15 millioner. Det er hende, der administrerer dem.

F: Ja, okay

I3: Så når der er noget, så stiller jeg ikke spørgsmålstejn ved de beslutninger, der træffes der, fordi altså ja.

F: Ja, men hvad gør du så i forhold til at motivere dem, stiller du det lidt mere op til dem selv?

I3: Altså vi gør det megasmarte, at hver gang den 30. i måneden eller den 31. i måneden, så overfører vi et kæmpebeløb til deres nemkonto, og det er både lærerne og pædagogerne og dem, der arbejder herinde, og der får de et kæmpebeløb og det bliver de bare helt vildt motiveret af.

F: Det lyder også som en rigtig god motivation he he..

I3: Jamen, det er faktisk, det skal man nogle gange huske at i det offentlige, så har vi sådan en tilgang at man skal motiveres af at lederne hele tiden skal tjekker ind og lave spørgeskemaer på hvordan er dit arbejdsmiljø og det har vi også.

F: Ja, selvfølgelig

I3: Det har vi en der nærmest ikke laver andet end det. Men det er nok fint nok. Det er ikke noget jeg bruger ret meget tid på.

F: Nej

I3: Jeg snakker med folk og hører om de synes, hvordan det går med de opgaver, de har og det er egentlig det jeg tænker, de er kommet på arbejde for. Og så tænker jeg faktisk, at der ligger en del i det man får løn for at man er motiveret for at arbejde.

F: Selvfølgelig og det giver også god mening.

I3: Det gør det ikke for alle, kan jeg fortælle dig.

F: Nej, selvfølgelig gør det ikke det.

I3: Men hvis man begynder at gå over i den der med at vi er her for hyggens skyld, eller for fredagsøl-øllen og så videre og det er ikke fordi, det synes jeg bare er megahygge, og er stor fortaler for at de må drikke alle de øl de vil efter arbejde eller i slutningen af det, altså der er slet ikke noget problem i det. Altså og jeg har heller ikke problemer med at folk holder fri, jeg har, alle dem der refererer til mig, der er ikke nogen af dem, der skal sige hvornår de er på arbejde, jeg har en forventning om, at de arbejder, når vi har brug for det og så har jeg en forventning om at de holder fri med god samvittighed. Og det ser ud til at alle er godt tilfredse med det, men vi tæller ikke timer.

F: Nej

I3: Jeg gør i hvert tilfælde ikke og hvis de selv gør, så skal de ikke komme og aflægge regnskab til mig. De skal heller ikke komme og sige, at de mangler timer, så må de arbejde lidt hurtigere.

F: Ja, hvilket budskab vil du sige i forhold til styringen og forvaltningen modtager du fra Jakob af?

I3: Jakob er inde over mange af de ting, vi har, han har jo sådan det overordnede ansvar, der går på tværs af forvaltningen, fordi det er klart at min afdeling er suverænt den største, men vi har jo også ungdomsskole, kulturskole og vi har en økonomiafdeling og Jakob han tager sig meget af det der ligger i op til det politiske niveau og måske også på tværs af forvaltningerne og så videre, fordi han sidder i direktørgruppen, så det er jo det. Og så er der jo mange ting, fordi han også har været skolechef før, han ved til. Vi har sådan et super fint makkerskab, hvor lad mig sige hen over to år så har han overdraget mere og mere til os og i dag, der er det så mit område, men hele tiden i en reference til ham, sådan så det lever op til de værdier og den vision og de ting, vi har. Det er jo. Og nogle gange er han meget tæt på noget, hvis det er meget politisk sprængfarligt og langt de fleste gange så kører det bare på orienteringsniveau. Men det er meget, man kan sige skoleforvaltningen er delt sådan meget op sådan at det er teamsamarbejde, vores chef direktør struktur. Det er bygget sådan op, så vi skal lykkedes sammen, det er ikke en enmandsopgave det her.

F: Møder du så egentlig forståelse, sådan fra det politiske niveau i forhold til de der eventuelle udfordringer og ønsker, som I vil have i forbindelse med forvaltningen?

I3: Æh nej, altså både ja og nej. Politisk altså de går op i at gøre en forskel politisk primært. Det er det de kæmper for i 3½ af de 4 år og så er det et ½ år, som starter nu her og der går de op i at blive genvalgt.

F: Lige nøjagtig

I3: Der er det det vigtigste. Sådan er det jo rigtig rigtig fint bygget op, ik også. Jeg synes vi har nogle ... jeg har prøvet andre kommuner, eller i hvert fald en anden kommune og jeg synes, vi har nogle dygtige politikere, som godt ved, hvorfor de er blevet valgt ind og har nogle mål med det. De er meget forskellige og har også forskellige baggrund og anciennitet ind i det. Men kommer grundlæggende med en tiltro til at de mennesker, der arbejder med opgaven, de er dygtige og de vil det bedste, ik også. Og så er der jo altid engang imellem de har nogle kernepunkter eller nogle kardinalpunkter, de gør ekstra ud af. Det knokler kæmper de lidt ekstra for. Og så ved vi jo godt, når vi en gang i mellem får hug eller der er et eller andet, der bliver spurgt til, så ved vi godt at vi er en del af et politisk spil. Så leverer vi et stykke embedsmandsarbejde uden at forholde os til om det er logisk klogt eller fagligt forsvarligt, altså den tager vi i nogle lukke møder siden hen eventuelt. Men de bliver serviceret alle sammen lige godt, lige stærkt og alle de der ting, lige meget i forhold til hvad er det de vil, og hvis der er en, der stiller spørgsmål, så får alle svaret på det spørgsmål, det er sådan god embedsmandsskik, synes jeg.

F: Ja, super. Hvordan vil du sådan cirka betragte at de ansattes skønsmuligheder, altså at de har mulighed for at kan træffe beslutninger på baggrund af deres altså faglige viden den er i forhold til forvaltningen af uddannelsesområdet?

I3: Altså jeg tror jo skolerne er vidt forskellige alligevel, men jeg altså i bund og grund, så har vi jo en holdning til at vi vil have medarbejdere, der tør og gør. Det er sådan et motto, vi kører lidt med de her år. At også til lederne gør nu noget, altså hvis du ser noget, så bakker vi dig op, hvis du har gjort noget og kan forsvare, hvorfor du har gjort det og hvis også selvom det går galt, så må man jo så række lappen frem og sige at det var en fejlvurdering eller der dummede vi os et eller andet og så må vi komme videre derfra altså ik også. Jeg vil hellere have en leder, der agerer og så så laver en fejl end en, der bare passivt ikke tør gøre noget, så. Det gælder sådan set også medarbejdere. Jeg synes, der er et stor handlerum generelt set i Aalborg Kommune, det synes jeg, der er. Der er stor tillid til de medarbejdere og de ledere, vi har til at de er dygtige og kompetente.

F: Okay, hvordan kontrollerer I så, at I opfylder målene på uddannelsesniveaue?

I3: Men altså, der er jo mange ting, sig kontrollere, det gør vi jo på nogle områder, men det afhænger jo af, hvad du specifikt spørger til. Altså hvis du spørger til, at de lærer nok i dansk for eksempel, det er jo et af vores kerneopgaver, ikke også. Det kontrollerer vi jo på den måde, at vi til syvende og sidst tager vi en eksamen på dem og så vurderer vi jo faktisk om de kommer ud nogenlunde og der ligger vi over landsgennemsnittet og så laver vi en tolkning så må vi jo have gjort et eller andet rigtigt.

F: Lige nøjagtig

I3: Og så har vi nationale test, uanset hvor udskilt de er, og vi har skolens egen individuelle test som er, og det er jo sådan nogle af de der, lidt mere kvantitative mål hen over årene. Vi ordblinde screener dem, vi sprogscreener dem i starten af deres skoletid, så der er masse af kvantitative målinger, der egentlig retfærdiggør om vi når og kontrollerer de der mål, vi har. Og så har vi jo en masse kvalitative, altså lederne holder jo læringssamtaler med lærerne og vi holder læringssamtaler med ledelserne, eller med skolerne i forhold til hvor de ligger henne fagligt, og så videre, Der bruger vi også meget forskellige andre ting. Vi ved at de der test de viser noget, men det er også hvordan er det man arbejder - har de linjefag, de der lærer, der underviser, hvordan er skemaerne struktureret, hvorfor nogle indsatser har de på programmet i år. Har de for meget på osv. Der har vi jo en masse samtaler og opfølgningssamtaler med skolerne, hvor vi prøver at følge op på, hvor sker der faktisk noget og hvor sker der for lidt. Og nogle steder også måske hvor sker der for meget.

F: Hvad så i forhold til jeres målsætninger, altså i forbindelse med FNs verdensmål, hvordan kan I kontrollere det?

I3: Det kontrollerer vi ikke.

F: Nej. Okay

I3: Altså vi ved jo godt, at der er masser, men jeg tror vi mere er på det tidspunkt, hvor vi er lige nu der tror jeg at man tager verdensmålene og så tror jeg man i perioder arbejder lidt forskelligt med de verdensmål. Det kan være ligeret til uddannelse eller ligestilling eller mad eller sult eller hvad filan det nu hedder, de der forskellige mål, ikke også. Der tror jeg egentligt bare det er dem man så arbejder med ude på skolerne. Det ved jeg de gør på mine egne børns skole og så har de de emner oppe i forskellige emneuger eller får dem ind under den helt almindelige danskundervisning. Altså på den måde gør vi det og så er det klart, at vi har nogle forskellige politiske mål, hvor vi sådan på forvaltningsniveau en gang i mellem gør status på at sige hvor mange, har vi nu der har grønt flag og så kan vi se, jamen nu er alle minus en flueben næsten ved den altså ikke. Hvor mange har vi der arbejder med det. Så sætter vi nogle projekter i gang omkring stem lige nu for eksempel og bæredygtighed jamen så er det jo også en måde at se, hvor mange melder sig faktisk ind og hvor mange arbejder med den kommende naturfagsfestival og vi laver samarbejde med Life, som er sådan en lastbil, der kører rundt i landet. Christina Antorini har købt og kører rundt og så laver al mulig naturfagsundervisning og bæredygtigheds ja. Så på den måde kan man sige, at vi er nok mere på indsats end at vi måler effekter.

F: Ja, okay

I3: Og man kan jo sige, at folkeskolen er bygget sådan op at hvis du fik en god ide i dag, og du troede det ville ændre og det er der mange der får hver dag. Det her det vil revolutionere alle børns verden fremadrettet og lave skolen bedre. Det er der mange der får, sådan en ide hver dag og så alligevel putte det her og nu er der nogen, der vil bygge psykologi ind under, at det skal børn i folkeskolen undervises i. Det er en fremragende ide, men til sidst bliver de kun undervist i alt det som ligger uden om skolen og ikke det der ligger inden i skolen. Og der har vi jo været meget på indsatsniveau i mange år og er ved, sådan at få tunet det ind til at vi også skal kunne se effekterne af de ting vi gør. Og der er vi ikke nået til endnu på verdensmålene. Der er det lidt mere på indsatsniveau at vi bare arbejder endnu. Og det tager jo typisk, hvis du får en god ide til folkeskolen, så tager det måske fint 3-4 5 nogle gange 10 år før du kan se effekterne af det. Og der er altså kommet mange nye ideer i mellem-tiden og man kan jo sige sådan, at hvis vi skal rede hele verden og alle verdensmålene, så tager det nok lidt mere end bare lige en 3-4- 5 år. Og jeg tror ikke det er min ide, man lige kan måle op på, om det var det der gjorde forskellen, så ja.

F: så jeg kan godt se, at det er mere indsætserne, der tæller nu end det er resultaterne af indsætserne.

I3: Ja, det er i hvert tilfælde, der vi er.

F: gør I brug af strategierne for at samarbejde for så at fremme nytænkningen inden for skoleforvaltningen?

I3: Altså det tror jeg helt sikkert, at der er nogen, der gør. Jeg vil sige, at det fylder ikke meget ved mig udover at vi har det med inde over vores målpile, vores 3 års strategiplan og der er der forskellige ting og den tager vi sådan op fra tid til anden, hvor vi siger hvad har vi for nogle indsatser, hvad gør vi nu. Skal vi tune lidt mere. Kan vi se, at der er nogle skoler, der ikke følger med, eller ikke er med på nogle indsatser og så gør vi lidt mere ved dem ved dem, ikke også. Det er nok lidt mere på det niveau vi er lige nu

F: I forhold til nytænkning, hvad for nogle interessenter inddrager i så i planlægningen, altså uden fra kommende, end bare lærerne og dem, de er på skolen. Hvem inddrager i ellers?

I3: Jamen, det kommer jo an på hvad det er, altså når vi skal lave en helt ny naturfagsstrategi, som jo hænger unægtelig sammen med flere af verdensmålene, så er vi på Nordjysk niveau, hvor vi har samarbejde med Greenhop og vi har også den nordjyske teknologipark og det er alle skolecheferne i Aalborg, i Nordjylland, der har den aftale, Altså så er det jo meget stort, og mange mennesker og sådan overordnet meget strategisk. Det er det niveau vi arbejder på lige nu. Og i andre områder så arbejder vi med ens skoler og kompetenceudvikler dem til at arbejde meget mere problemorienteret og hvordan vi kan få bæredygtighed ind, ikke også nogle gange er det helt nede på klasseniveau. Der er sgu meget forskelligt og det er langt væk fra det jeg lige bruger tid på sådan til hverdag.

F: Når I så inddrager andre vil du så sige, at magtforholdene vil være lige mellem dem og så jeres forvaltning eller er det det?

I3: Altså det kommer an på hvad du mener med lige?

F: Jamen vægter I mere, spiller de en større rolle for jer end selve forvaltningens rolle vil gøre?

I3: Altså der er jo ikke nogen, der altså ligeværdigheden den er jo 100 % vil jeg altid sige. Der er ikke noget, der er ikke nogen der kommer herind og ikke skal føle at de er vigtigere og deres stemme har en ... men det er ikke det samme som de bestemmer.

F: Nej, selvfølgelig

I3: Ligestilling den har vi ikke fordi der er nogen steder, hvor der er hvis det er hvad der skal undervises i ude i klassen, så er det klart så er det den lære, der har den klasse, der bestemmer. Og hvis det er noget der skal besluttet sendes til et udvalg, så er det mig, der bestemmer. Altså så og hvis det er en ny pædagogisk retning, så er Lene den klogeste vi har, så er det hende der bestemmer, så blander jeg mig ..altså så kan det godt være jeg har spørgsmål til det og gerne vil vide hvad hun tænker men

jeg forholder mig til om, at jeg lige kan finde på noget, der er sjovere eller bedre, eller mere .. bare for at sige, at det er min ide. Altså så er det den dygtigste der har ansvaret.

F: Okay, så det er måske egentlig også mere jer, der spiller den vigtigste rolle i forhold til udviklingen af strategierne fordi I også har det samarbejde med skolerne

I3: Jeg tror bare det er os der faciliterer møderne og har den ud –hvad kan man sige altså vi har. Det er jo os der tit faciliterer og kalder ind og siger hvad skal vi have på dagsordenen og hvad gør vi og hvem skal så ind og snakke om det. Så har vi, der ligger jo meget magt i det. Vi skriver referatet typisk, ikke også, der ligger jo rigtig meget i og styringsmæssigt i det. Men når det kommer til stykket, så handler det om at dem, der så går tilbage på skolerne de ændrer noget ved deres praksis, så det bliver endnu bedre.

F: Selvfølgelig, ja i forhold til FNs verdensmål tænker du så, at det giver et større råderum til at kan inddrage nogle andre end skolerne eller?

I3: Det gør det jo.

I3: Altså det gør det jo på den måde, at FNs verdensmål den går på tværs af alle forvaltningerne. Vi har meget mere samarbejde med energi- og miljøforvaltningen, by og landskabsforvaltningen, sundhedsforvaltningen og der har vi jo alle mulige forskellige ting som også ryger ind under FNs verdensmål, altså den der Greenhop og vi skal have lavet sådan et sted hvor man kan komme og hvad skal man sige, øve sig i det her. Vi drømmer om at vi får et lidt alla Musikkens Hus, altså så kunne man også få Naturfagets Hus og i Naturfagets Hus der kunne man både være noget, du kunne tage ind og se på, eller nogle studerende kunne komme, det kunne også være nogle lærer, der kunne tage nogle elever med. Det kunne også være her man kunne holde møder om bæredygtighed, så altså sådanne nogle ting vil man kun kunne lave fordi det er et tværfagligt emne, ikke også. Der er ikke så mange, der gider mødes med os omkring danskundervisningen f.eks. så sidder vi tit alene.

F: Det er klart.

I3: Det er klart, at når emnet bliver på tværs af forvaltningerne, så sørger vi for at bringe hinanden tæt ind. Der snakker jeg jo med mine kolleger, chef kolleger, dem snakker jeg jo med hver uge. Lige nu handler det om at vi skal åbne vores haller fordi nu må man begynde at gå til badminton igen, så der snakker jeg med Erik, der er kultur og fritidschef i dag – hvordan gør vi lige det, så vi kan sende noget ud.

F: Selvfølgelig, når I så inddrager ikke offentlige aktører, som for eksempel eksterne interessenter, hvornår sker det i, på niveauet i forhold til er det i idefasen, eller når I beslutter, hvad det skal handle om, når I implementerer det eller hvornår er det?

I3: Jamen det er sgu svært at sige Frederikke, fordi altså mange af vores møder er jo qua vores størrelse er jo planlagt et år forinden og deltagerne, hvem deltager. Altså vi kan ikke sådan lige, det kan man faktisk i en mindre forvaltning i Sund, hvor Erik jeg lige har snakket med, der kan man faktisk oftere godt lige lave noget, og sige vi kalder lige lederne sammen. Men i skole forvaltningen, hvis jeg, når jeg ser alle lederne i skoleforvaltningen, dem ser jeg to gange om året samlet fysik, nu har jeg ikke gjort det det sidste års tid, ikke også, men ellers to gange om året. Det er fordi der er to hundrede.

F: Ja, det er også mange.

I3: Så man kan ikke bare lige sige skal vi ikke lige mødes to hundrede på onsdag ikke også, hvor Erik han har 5 i sin miniforvaltning, ikke også, så det vidt forskellige de vilkår vi har og arbejde under, så langt de fleste af vores møder, er lagt ind... mødefora er lagt ind i en sådan fast kadence hen over det næste års tid. Det følger som regel skoleåret. Vi har lige meldt ud i forhold til hele næste skoleår, så de ved hvornår de skal til møde. Så det bliver jo tit for at svare på det du spørger om, det bliver tit sådan at vi har møde om tre uger, vi skal have lavet en dagsorden dertil, skal vi tage det her på og så arbejder vi med det.

F: Ja, okay

I3: så er mødedeltagerne givet og så udvider vi nogle gange eller kalder gæster ind, hvis det giver mening, ja.

F: Selvfølgelig. Hvordan vil du betragte din egen rolle i forhold til den her inddragelse af de her ikke offentlige aktører?

I3: Det er meget forskelligt, fordi i nogle tilfælde, hvor man måske mærker at det ikke er der energien er, så er min opgave nogle gange og gå ind og sige prøv at høre her, det skal man bare gøre. Altså nu klapper I hælene sammen og så kommer vi i gang. Det behøves vi ikke diskutere. Det er f.eks. hvis det er politisk besluttet at alle skal have grønt flag så har vi faktisk nogle ledere der havde en holdning til, at det synes de ikke det var deres opgave. Og der er det jo sådan at sige, jamen det er også fair nok det ikke er din opgave, det er din skoles opgave og hvis du vil gerne være skoleleder på den skole, så påtager du dig det ansvar og hvis du ikke vil have den her opgave, så finder jeg en anden til at være skoleleder på den her skole til at tage opgaven. Men der kommer ikke til at være dit valg om I har opgaven eller ej. Det er jo sådan lidt hårdt en gang imellem. Man kan godt grine af det når man har en god relation, og sådan og det er også okay at sige noget det engang i mellem er tosset ikke også for det er det sgu også, sådan er verden også en engang i mellem, men og nogle gange så giver man nogle lige et ekstra halvt års løbetid på nogle processer, ikke også, eller år men det er nok derfor vi

skulle egentlig være færdig med de der. Så derfor er det nogle gange at være den der indpisker, der siger nu skal det bare ske og andre gange så er min opgave egentlig bare være kransekagefigur og så byde velkommen og så gå rundt og sige hvem er de nye og klap dem på skulderen og sige vi håber I er kommet godt i gang og så er der jo dygtige folk, der tager sig af resten.

F: Selvfølgelig

I3: Det er egentlig mega nemt arbejde. Det er godt de ikke har sat de dygtigste til det for det vil være spild af kræfter.

F: Det lyder nu som om at kompetencer er rimelig godt givet ud der, synes jeg

I3: Vi har mange dygtige folk herinde og det er jo bedre at de snakker end jeg gør.

F: Altså når du så sidder med interesserne og kigger på hvad der er vigtigst, vil du så sige at du varetager interessen for børn og de unge eller ... allermest

I3: Ja, du behøver ikke sige mere. Der er ikke andre.

F: Der er ikke andre. Det er sådan set også det der er vigtigst så.

I3: Ja

F: Smukt

I3: Jamen, det har jeg sagt i alle mine jobs jeg har haft og de jobs, jeg har faktisk ikke prøvet ikke at få et job, men de gange jeg har søgt et job, så der har jeg sagt, at jeg tror på, et godt arbejdsmiljø det giver også nogle gode forhold for eleverne, men der skal heller ikke herske nogen tvivl om at jeg er her 100% for eleverne og hvis det var sådan at ledelsesstilen at man skulle være et dumt røvhul eller at hvis det var det, der gav de bedste børneliv så vil det ikke være noget, det vil jeg ikke sådan synes at det var fuldstændig forfærdelig at skulle være det. Jeg har ikke problem med at være træls overfor andre voksne der ikke leverer eller ikke, altså hvis de ikke leverer på børneniveau, jamen så har jeg det helt fint med at være træls overfor dem. Det generer mig ikke. Og det kan man jo godt gøre på en ordentlig måde og vi kan godt bruge humor og vi kan godt men altså, vi er her fandeme for børnenes skyld. Og alle de her, der går og finder undskyldninger for at de ikke skal hjælpe de børn eller unge mennesker, der har det svært, altså det er et spørgsmål om tid, før vi finder ud at det og så finder vi nogle, der er bedre. Det mener jeg meget, altså vi er meget hårde, vi kan ikke bruge nogen. Det her er suverænt den vigtigste sektor i vores folkeskoleverden. Det er her hele samfundet det bliver lavet i forhold til om 5 og 10 og 20 år. Så hvis vi går og har nogle lærer og pædagoger, der egentlig går og ødelægger det for nogle børn eller ikke leverer så skal vi sgu finde nogen andre. Vi prøver selvfølgelig og udvikle dem først men det er altså det er nok noget at det der er kommet med at det er sådan benhårdt. Og det er der jo nogen der har svært ved at være i fordi vi jo også skal bygge det op på tillid

og anerkendelse, og det gør vi også. Men det er jo så længe man passer sit arbejde og egentlig har børnenes interesser i sit fokus og hvis ikke man har det, man er sig selv nærmest, så ja

F: Ja, jeg synes også det giver god mening, at det er sådan du formulerer det i forhold til når vi også snakkede om med resultater, altså at børnene er også fremtiden og det er måske også derfor at mange af jeres mål inden for FN det er måske også mere fremtidssat at børnene får en forståelse af fremtiden for bæredygtighed og lærer det med på niveauet hvor tingene kommer fra og hvordan systemerne fungerer

I3: Altså der er ti tusind undskyldninger for hvorfor man ikke skal gå ind og så løse nogle konflikter inde i en klasse, altså der er både tid og fagforeningen har sagt at jeg skal lade være og min leder har også givet mig en opgave med noget andet og alt det der, altså alle de der undskyldninger de er bare rigtig fine, de duer bare ikke til noget, hvis du har et barn, der ikke trives eller hvis du har en klasse du har ansvaret for der ikke fungerer, så er det det du skal, og så skal du bare smide alle andre møder og alle andre privat aftaler indtil det her fungerer. Det er forventningen til den lærer eller den pædagog vi har ansat.

F: Perfekt. Jamen det var sådan set afslutningen på det og så vil jeg bare spørge til sidst om der er noget du synes, du vil tilføje, et eller andet der har været relevant, som vi ikke er kommet ind på

I3: Tænker du ikke, jeg tænker ikke du kan bruge det til ret meget, men du bruger det til det du kan finde ud af

F: Det kan jeg i hvert fald. Der er ikke et ord, jeg synes jeg ikke kan bruge. Jeg synes det har været så fint.

I3: Godt. Det er godt.

Bilag D

Transkribering af interview 4

Chefkonsulent i Ældre- og Handicapforvaltningen

Interviewperson: Frederikke M. L. Bjerg, F

Informanter: Carsten Simonsen, I4

F: Jamen, tak fordi du ville være med.

I4: Jamen, velbekomme.

F: Jo, tak, det er et ret spændende projekt, synes jeg selv, og har arbejdet med Aalborg Kommune før, så...

I4: Hvem har du inviteret med i det her projekt?

F: Jamen, jeg har sådanset spurgt alle forvaltninger og har kun fået afslag fra to Familie- og Beskæftigelses og Sundheds- og Kultur, ellers så har jeg snakket med By- og Landsskabsfor, Miljø- og Energiforvaltningen og så jer, og så Skoleforvaltningen.

I4: Det er godt at høre.

F: Det er ganske okay, synes jeg. Jamen, så synes jeg bare vi skal starte, så, og hvad er din titel?

I4: Det er chefkonsulent.

F: Og hvor længe har du arbejdet som det?

I4: Er du sikker på du har sat optagelsen til?

F: Ja, ja, jeg har startede den på telefonen ved siden af.

I4: Nå, jamen, jeg kunne nemlig ikke se det nogen steder.

F: Nej, det er fordi når du har inviteret til interviewet, så kan jeg ikke gøre det igennem her, så jeg er nødt til at gøre det på telefonen nemlig.

I4: Nårh, okay. Så no worries.

F: Men det er pænt af dig at spørge.

I4: Nej, men jeg er chefkonsulent i Ældre- og Handicapforvaltningen og har været ansat der siden 2005, og jeg har fungeret som chefkonsulent siden 2014.

F: Hvad for nogen type medarbejder er du leder for?

I4: Jamen, jeg er jo ikke leder som sådan, det er mere opgavemæssigt, at jeg kører selvstændigt og har projektledelse i forhold til det, men også deltager i tværgående projekter dels i vores egen forvaltningen, men også på tværs af Aalborg Kommune, heriblandt sådan noget som Bæredygtighedsstrategien.

F: Hvad for en uddannelsesbaggrund har du?

I4: Jeg er cand.merc. i organisation, personale og strategi fra Aalborg Universitet for mange år siden fra 90.

F: Hvordan vil du sådan beskrive dine daglige arbejdsopgaver?

I4: Jamen, det er egentligt en blandede landhandel, det er meget varieret, der er nogle organisatoriske opgaver, for eksempel nu hvor Aalborg Kommune skal til at have en ny forvaltningsstruktur, så er jeg involveret i sådan en opgave i forhold til hvordan er det vi organiseres i den her omsorgsforvaltning eller kommende omsorgsforvaltning. Det kan også være noget med virksomhedspraktikanter, hvor jeg er tovholder på det i vores forvaltningen og bæredygtighedsstrategi sådan nogle tværgående ting, det som nu er omdøbt til en Verdensmålsstrategi. Øh. Ja, og så visionsdag er også noget af det,

som jeg arbejder lidt med, vores strategiske forum, som er det øverste ledelseslag i vores forvaltning, hvor jeg faciliterer møder der osv., så det er sådan meget blandet kan man sige.

F: Ja, hvad vil du så definere som din kerneopgave?

I4: Jamen, det er vel ledelsesunderstøttelse af forskellige processer, øh, ja.

F: Ja, og nu nævner du selv ledelsesunderstøttelse, hvem er din nærmeste leder?

I4: Det er kontorchef, Martin Vestergaard Madsen, som er chef for direktøren sekretariat.

F: Okay, hvordan vil du beskrive styringen i Ældre- og Handicapforvaltningen og hvad for nogle erfaringer har du derfra?

I4: Jamen, det der egentligt kendetegner styringen i Ældre- og Handicapforvaltningen, det er nok vores Frihedsbrev, som vi har haft siden 2011. Det er en af de ting, som man kan sige, som vores direktør Jan Nielsen, var med til introducere helt tilbage næsten, da han begyndte i forvaltningen i 2010.

F: Ja.

I4: Hvor man ligger ansvaret ud til medarbejderne, ansvar og kompetence, og men også retten til at fejle eller muligheden for at lave fejl og skabe innovation og prøve nogle ting af. Så det er den ledelsestilgang, der har været de sidste i hvert fald 10 år.

F: Ja, fordi, nu skrev jeg det så deri, men kender du til begreber jeg skrev om, sådan Public Administration, New Public Management og New Public Governance?

I4: Ja, lidt, ja det gør jeg, altså man kan sige at den bevægelse i Ældre- og Handicapforvaltningen, det er nok en bevægelse væk fra New Public Management til en mere Public Governance på forskellige stræk, øh, så øh, når det er sagt, så har den her forvaltningen nok altid været en rimelig decentral styret forvaltningen, hvor kompetence egentligt har været lagt meget ude, men det er en bevægelse, der er blevet forstærket og udviklet.

F: Ja, øh, ja, okay, hvordan vil du sådan kort karakteriser kommunens politiske strategi i forhold til FN's Verdensmål.

I4: Øh, jamen, jeg tænker det der sådan er sket inden for den seneste, det er at vi er gået fra at have en Bæredygtighedsstrategi til en Verdensmålsstrategi, så der er en tæt kobling til Verdensmålene, FN's Verdensmål, men også en tæt kobling til den der hedder DNA, Aalborg DNA, hvor at vi havde en stor involverende proces, der kom mange input fra borgere og forskellige interessenter rundt omkring, hvor man så lavede den her, hvad skal man sige, man afgav det her løftet, at vi udvikler os sammen, øh. Så man kan sige, at det hele fletter lidt sammen, det er den overordnet paraply for styringen eller tilgangen til ledelse og samarbejde i Aalborg Kommune, og det har vi så omsat i Ældre-

og Handicapforvaltningen til at vi udvikler velfærd sammen. Så der er en variant af det. Men det var ikke det, hvor var det du gerne ville hen?

F: Jamen, det er... du nævnte det første sådan i forhold til, altså først i forhold til karakteriseringen af den politiske strategi, så den er sådan set rigtigt nok.

I4: Så... at øh, at trådene bliver mere knyttet sammen, tænker jeg, det er de ved at blive eller det er de blevet, her på det seneste stræk, øh, og det tænker jeg er rigtigt positivt.

F: Ja, og oplever du så også at målene i jeres projekter er konkrete nok til at bruge dem i praksis så også i forhold til verdensmålene?

I4: Hm... det gør jeg egentligt langt hen af vejen, det er meget konkret i forhold til, øh... hvis du tager Verdensmålsstrategien, det er så den overordnet, sådan for hele kommunen, men så har vi også nogle ting, som vi forfølger i egen forvaltning.

F: Ja.

I4: Vi kører jo meget, vi er en forvaltning, der kommer meget rundt, altså hjemmepleje, sygepleje osv., så kørsel er en del, som vi er meget fokuseret på, hvordan er det vi får skiftet benzinbilerne ud med noget el drift. Så er nok det der, det er der fylder en del hos os. Ja, det følger vi op på løbende. Og der er også indgået en aftale her i Aalborg Kommune frem mod 2025 om at få udskiftet bil flowet, og det er selvfølgelig også noget vi får arbejdet ind i.

F: Selvfølgelig.

I4: Jeg tænker den største forandring, der er sket, det er jo sådan fra regeringen side har fået en klimalov, øh, som gør at det er mere forpligtende og at der følger nogle penge med, og finansieringen, det er meget afgørende for at få ting til at ske.

F: Selvfølgelig, det er nok ikke relevant, at spørge om i forhold til din rolle, som administrativ leder, så det springer jeg lige over, nu hvor du ikke leder, det er vist gået min næse forbi, men hvordan vil du karakteriserer den interaktion der mellem dig og din leder?

I4: Øh... jamen, det er sådan en sparring med Martin, min nærmeste leder, han deltager i Bæredygtighedsgruppen, som er det forum, hvor man sidder på chef niveau, og blandt andet arbejder med Verdensmålsstrategi, men også andre ting, der vedrører bæredygtighed, øh, så der er jo et samspil i forhold til, hvis der kommer noget, blandt inden for genanvendelse, inden for affaldssortering, jamen, så er det jo blandt andet mig, der griber bolden der, og siger hvordan organiserer vi det i forhold til de kommunale enheder, og hvordan skal vi varetage den opgave med at få affaldssortering og få fungere i ti forskellige fraktioner og sådan noget.

F: Ja, oplever du om at han gøre noget specifikt for at motivere jer, er der et eller andet specifikt han gør?

I4: Jamen, Martin, han er god til at holde underrettet, hvis der behov for at sige, ja okay nu har jeg så fået den her opgave her, hvad handler det om, kan vi få opgavebeskrivelsen lidt nærmere afklaret, så er det noget af det han hjælper med. Og generelt sparring i forhold til at løse nogen af de her opgaver.

F: Ja, føler du, at I møder forståelse fra det politiske niveau i eventuelle udfordringer eller ønsker i vil have i forbindelse med forvaltningen?

I4: Altså i forhold til bæredygtighed?

F: Ja, lige nøjagtigt.

I4: Jamen, jeg tænker i hvert fald, hvis vi nævner et nedslag, som 60% økologi, jamen, der har der været i hvert fald meget sådan politisk opbakning til den, der har også været nogen, der ikke synes det var så god en ide, men det har været et flertal for at det var noget vi skulle forfølge og at det var noget vi skulle gå med.

F: Ja.

I4: Så jeg tænker det politiske, også bestyrelse, den er sådanset med på den her rejse her vi er i gang med, med variation, sådan vil det altid være et politisk landskab.

F: Lige nøjagtigt, det kan man ikke undgå.

I4: Nej.

F: Betragter du, at I stadigvæk har jeres skønsmuligheder, altså muligheder for at træffe nogle faglige vurderinger i forhold til forvaltningen på Ældre- og Handicapområdet?

I4: Ja, det tænker jeg, at der er gode muligheder for, apropos vores Frihedsbrev og altså, at kompetencen den ligger ude hos lederen og medarbejderen, så der tænker jeg, at der er et godt handle, et råderum der.

F: Og i hvor stort et omfang er I med til at sætte dagsorden?

I4: Øh... jamen, i forhold til bæredygtiges dagsorden, så er det Miljø- og Energiforvaltningen, som har elite på den, og det er dem der, ligesom, tegner strategien og retningen, selvfølgelig i sammenspil med os og involveringen af de andre forvaltninger, men det er ligesom dem, der slår stregerne, så.... Øh...

F: Så I er måske mere en medspiller end en frontposition i det?

I4: Vi er nok mere medspiller i det, og så har vi selvfølgelig vores fokusområde, som jeg sagde, i forhold til transport, at der har vi en særlig udfordring, som vi har særlig øje på,

F: Selvfølgelig. Hvordan bliver det kontrolleret, at I i forvaltningen opfylder de mål i forhold til bæredygtigheden?

I4: Øh... jamen, hvis jeg kigger tilbage, så har der været sådan nogle handleplaner, sådan meget minutøse handleplaner, som man følger op, blandt andet økologi, 60% økologi, hvor mange elbiler vi har og man følger op årlig på det. Nu går vi over til et lidt andet, en anden klimaplan DK2020 regi af KL, altså Kommunernes Landsforening, som, hvad hedder det, og jeg ved ikke lige hvor dan det er sat op endnu, det skal vi først til at tage i brug nu her, men jeg mener, at vi er blevet optaget i den, blandt de kommuner, der kunne være med der, øh... her i første, eller anden bølge. Så det har vi til gode, at se hvordan det skal foregå.

F: Øhm... kender du til jeres placering på, altså Aalborg Kommunes, på det der hedder GDS-indekset?

I4: Nej, det gør jeg ikke.

F: Det er sjovt, fordi den eneste, der faktisk kendt til, til trods for at By- og Landskabsforvaltningen egentligt har sendt data ind til Miljø- og Energiforvaltningen, det var Miljø- og Energiforvaltningen. Men det er et benchmarking placering af byer i verden, hvor de placeres sig inden for bæredygtigheden, og der ligger Aalborg Kommune nemlig nummer 5.

I4: Okay, det er jo flot.

F: Det er virkelig imponerende, taget i betragtning af der ligger både København, Göteborg, tror jeg også lå der, og det trods alt er hele verden, der har mulighed for at kan deltage i det, men ja... det er nok kun Miljø- og Energiforvaltningen i sidste ende, der kender til.

I4: Men jeg tænker, at det der måske også kan tælle ind i at vi har så flot placering, det er at vi har arbejdet med det i mange år, altså Aalborg Commitments. Det er jo ikke noget nyt, det er ikke et nyt indsatsområde eller nyt fokusområde.

F: Nej, og det var netop også det, som det Steffen snakkede om, at allerede fra dengang med Aalborg Charter tilbage i 90'erne begyndte man jo at arbejde med det.

I4: Ja, så det er en gammel... der var også noget dengang, der hed Ren by Grøn By, man har virkelig kørt med den, med den her dagsorden i årtier.

F: Ja, det er måske det, som jeg kan se, der har ændret sig, det er måske jeres inddragelse af borgerne, der er blevet meget større end hvad den førhen har været i hvert fald.

I4: Og det kan vi se på nogen af de der mere, hvad kan man sige, samskabelsesrettet initiativer, blandt andet med at cykle osv., at få folk ud at cykle. Det er nogle initiativer, der er skabt her i de senere år, hvor man direkte får folk ud på jernhesten.

F: Lige nøjagtigt, gør I brug af strategierne for at samarbejde og dermed så også fremme nytænkning i Ældre- og Handicapforvaltningen?

I4: Altså, øh..., du tænker Verdensmålsstrategien eller Bæredygtighedsstrategien?

F: Bæredygtighedsstrategien, ja.

I4: Ja. Øh... jamen, vi har måske ikke gjort det direkte tidligere, øh... men jeg tænker med den nye Verdensmålsstrategi, som integrerer DNA Aalborg og planlov, alle de her forskellige ting, der bliver integreret, jamen, så er det naturligt at vi gør det, men mere tydeligt og selvfølgelig også at vi selv orienteres efter verdensmålene og ligesom sætter målsætninger op efter det, så tingene bliver integreret omkring de her verdensmål i større og større omfang.

F: Ja, og hvilket interesser inddrager I i planlægningen? Eller interessenter?

I4: Øh... jamen, øh... hvis vi snakker affaldssortering, det er sådan lige en frisk... det er jo, primært arbejdspladserne vi involverer i den sammenhæng, fordi hvordan er det vi det her til at fungere, dels den indendørs sortering i forhold til den udendørs i forhold til alt det her med molokker, og hvordan er det man skal få affaldet videre, så er det jo meget arbejdsstedet, altså de fagprofessionelle vi involverer. Så jeg tror det varierer nok fra opgave til opgave, hvad der giver mening. Altså det giver måske ikke så meget mening, at involvere borgerne på plejehjemmet i den her, når vi snakker affald, fordi det er en opgave, der skal løses af medarbejderne i sammenspil med deres ledelse. Det var noget andet, hvis vi snakker mobilitet, så er det en helt anden involvering vi skal have, hvis vi skal have flere til at cykle eller hvis vi skal have flere til, ja, at stille bilen.

F: Ja.

I4: Så det varierer nok fra område til område.

F: Ja, jamen, det giver også god nok mening, det er selvfølgelig ikke alle, der kan komme ind over alle emner. Så ja. I for eksempel jeres Værdighedspolitik, så beskriver I, at I vil involvere og engagere frivillige netværk, organisationer og lokalmiljø sammen med borgerne, hvordan oplever du, at de interessegrupper og borgere fungerer sammen?

I4: Øh... jamen, jeg tænker at der generelt er stor opbakning, for eksempel har vi demensven, jeg ved ikke om du har hørt om det, i Aalborg Kommune?

F: Jo.

I4: Øh... det er faktisk et af de største netværk i landet, med hvor mange demensvenner der er, så jeg tænker, at nogen af de aktiviteter, hvor at vi gerne vil gøre en forskel for i vores nærområde til at hjælpe folk, som der ser desorienteret ud, ved købmanden, ved politiet, ved andre, jeg tænker, at der er en meget god opbakning til de her forskellige initiativer, blandt andet det her demensven, men også

andre, nu er det ikke i vores forvaltning så meget, men Tryk Aalborg blandt andet, er jo også sådan et samskabelsesprojekt, som Politiet og Rigspolitiet har samarbejdet en del med Aalborg Kommune og andre interessenter om, blandt andet Jomfru Ane Gade, som ligger lidt stille lige pt., men der har været meget samarbejde på tværs af forskellige enheder og interessenter. Det er ikke altid, at det er så stort og omfattende, og det behøver det jo heller ikke at være, tænker jeg. Så det kommer i mange forskellige udgaver, altså man kan jo sige, at når vi snakker Ældre- og Handicapforvaltningen, så har vi jo involveret meget vores brugere i Hackathon, så de kommer ideer med hvordan vi kan udvikle sammenspillet, hvordan kan forskel unge med autisme, hvordan kan de udbygge deres netværk på den digitale platformen, øh... som er en af deres fortrukne, eller det er en de er mere tryk ved, end måske direkte personlig kontakt. Så der får vi jo nogle ideer ind til hvordan vi kan udvikle vores samspil og vores samarbejde, øh... med borgerne og for borgerne selv, altså... så, det er en åben invitation, hvor vi ikke kommer med en færdig løsning, men vi siger, hvordan kan vi forbedre det her, er der nogle ting vi kan gøre, lad os høre. Og det sker rigtigt meget på handicapområdet, øhm... det sker også på ældreområdet i forhold til rehabilitering, hvordan er det vi kan gribe den opgave an, så, ja... så det er direkte input, det kan man sige, det arbejde sker jo egentligt i nogle projekter, men det sker også i dagligdagen i samspillet mellem borgeren og fagprofessionelle i en mindre skala.

F: Ja. Tænker du så også, at magtforholdene, altså nu beskrev du egentligt tidligere med Frihedsbrevet havde ret stor bevægelsesfrihed inden for området, men tænker du så også at magtforholdene mellem interessegrupperne og forvaltningen er lige?

I4: Hmm... nej, det er det nok ikke, jeg tror, at vi er på en rejse nu fra, hvis man siger på den skala fra at vi er en myndighed til en organisation til et lokalsamfund, at vi har stadigvæk nogle opgaver, som er meget myndighed og som bliver ved med at være myndighedsopgaver, sådan mere firkantet, og så har vi dem der har fokus på at være en organisation, og så har gør vi mere i det her med at være et lokalsamfund. Og DNA Aalborg det er jo en del af det, men også det daglige samspil vi har samme med borgerne, at vi lytter og siger hvad er det egentligt for nogle løsninger, som borgerne, de pårørende efterspørger, og ser vi hvad vi kan finde på der. Så vi er på en rejse, jeg tror aldrig, at vi bliver sådan en, som en kommune, bliver aldrig sådan rent samskabende, hvor vi bare faciliterer udviklingsprocesser, men der også forskellige grader af involvering, er det... nu spørger du til ligestilling, det er sådan på vejen til, at vi træder nogle skridt tilbage og det gør vi i nogen sammenhænge, og i andre sammenhænge, så har vi måske en mere styrende rolle, stadigvæk.

F: Ja, det er klart.

I4: Og det er på grund af hvordan lovgivning nu er skruet sammen, hvad for en opgave kommune nu har, men andre steder har spillerum til at gøre det på en anden måde og... eller det gør vi også, vi gør det på en anden måde, øh... om vi er ligeværdige i alle forhold, det er vi ikke.

F: Nej, og det er også klart, det giver også god nok mening, at man ikke altid kan være det. Hvilken rolle spiller interessegrupperne i selve udviklingen af strategierne i forhold til bæredygtigheden?

I4: Hm... hvis jeg kigger på verdensmålsstrategien, så har... så er det af den vej rundt i forhold til DNA Aalborg, hvor vi har en grøn balance, som en af pejlemærkerne, det er noget som forskellige interessenter har budt ind med eller de har budt ind til alle de her pejlemærker, men det er en af de pejlemærkerne, grøn balance. Selve Verdensmålsstrategien, den er nok ikke tilrettelagt, sådan af hensyn, eller det ved jeg ikke, det har heller ikke været muligt i Coronatiden, at lave alle de der, man kan sige de der mere involverende processer, man kan sige det er blev besværliggjort, man kan altid lave noget på Teams eller Zoom eller hvad man nu kan, men det mener jeg ikke, at der blevet gjort, men det ved Steffen mere om, hvis der er blevet foretaget noget af det.

F: Tænker du, at FN's Verdensmål har givet et større råderum til at inddrage interessegrupper eller begrænser den det?

I4: Jeg tænker ikke hverken eller, det giver måske mere et overblik og et sammenhæng, øh... et fællespejlemærker, det er vel det, som det gør. Så på den måde, så tænker jeg, at det får tingene til at hænge bedre sammen på mange stræk.

F: Når I inddrager ikke-offentlige aktører på hvilket niveau sker det så, er det fra begyndelsen i form af idefasen, eller er det når I skal til at beslut noget, eller når I implementerer, eller det som man kalder spredningsfasen?

I4: Ja, men det varierer nok også igen meget, øh... hvad det er, man kan sige, hvis man tager DNA Aalborg igen, så var det helt fra nærmeste idefase, hvad er det der optager borgerne i Aalborg Kommune, hvad er det for noget, hvad er det for et løfte vi skal give hinanden. Hvis vi tager sådan noget som demensven, så er det et koncept, som, øh... hvad hedder det, Landsforeningen, står for, og så kan man sige, så er det netop det der med at få opbakning til at skabe det her netværk, men ideen er udviklet et andet sted, også uden for kommunen, kan man sige. Så det varierer nok fra initiativ til initiativ, spørgsmålet mere eller mindre, jeg tror vi er mere opmærksomme på, at involvere, der tidligt, blandt andet det jeg nævner med Hackathon, hvad er det egentligt hvad borgeren har brug for, skræddersyet løsninger, hvad er det for noget vi skal stille op til, i stedet for vi kommer med noget vi har tænkt på vores skrivebord, og så siger vi, synes du ikke det er en god ide. Det er vi nok gået mere og mere bort fra, den tilgang. Eller det er vi, gået bort fra den tilgang.

F: Ja, hvilket fordele har du erfaret, der har været med inddragelsen af ikke-offentlige aktører?

I4: Det giver altid nogle andre perspektiver, det giver måske altid vigtige detaljer, at man måske får redefineret problemstillingen, fra et kommuneperspektiv, så kan problemstillingen se sådan og sådan ud, og så får man inddraget nogle andre interessenter, og så får man ligesom gjort problemstillingen mere skarp og mere fælles, i stedet for at det kun er en problemstilling, der er interessant for Aalborg Kommune.

F: Og hvad for nogle udfordringer har du så erfaret?

I4: Hm... Jamen, jeg ved ikke om jeg har erfaret så mange udfordringer, men nogen gange, så kan det jo godt være svært at blive enige, altså om hvad der skal være fælles, hvad er interessant, hvad betyder noget. Det er nok kunsten i det, det er altid at sige, hvad er det fælles i det her, øhm... og det kan som regel lykkes, men det er ikke altid lige nemt at finde.

F: Tænker du, at jeres skønsmuligheder bliver udfordret når I inddrager?

I4: Altså de fagprofessionelle? Jo, men de bliver selvfølgelig udfordret af at deres råderum, der inviterer man nogle andre ind til at komme med nogle input, så jo det påvirker deres, øhm... udfordre deres, måske, jeg ved ikke om jeg vil sige, at det udfordre deres faglige, men måske gør det at de skal sættes deres fagligheder i spil på nye måder.

F: Ja, nytænkt måden at skønne på.

I4: Altså så jeg tænker egentligt, at det er med til at berige, at man får nogle andre perspektiver ind, og sige hvad er det egentligt, der er dit problem, når man for eksempel snakker ensomhed, hvad er der egentligt, der er problemet her, for det er et meget kompleks problem, som er svært, at så sige, at nu har vi lige en tretrins raket til at løse det problem. Så enkelt er det ikke.

F: Nej, nej, det er klart. Hvor vil du vurdere at involveringen af de her ekstern interesser møder den største udfordringer i processen med inddragelsen, er det når I skal blive enige om noget, er tværtimod når noget skal implementeres nye metoder og arbejdsgang for eksempel?

I4: Jamen, der er sådan lidt med de her processer, at hvis de bliver for lange så dropper man ud igen, så det er med at du ser det, og så sige her, der er noget energi og noget mening at involvere eksterne i og så skal vi gøre det her og her og her, og det er bare sådan noget, penge, finansieringens noget, det er der ikke ret mange, der er interesseret i at bokse med, så det er måske, der med at finde involveringen, der hvor energien er, øh... så der vil altid være nogle opgaver, der falder tilbage på en kommune, det lidt mere administrative, de lidt mere halvkedelige ting, det vil der nok være. Så man kan sige, at det er nok den kommunale opgave, at skabe nogle rammer og så kan andre være med til

at udfylde de rammer, øh... eller det er måske forkert sagt, men i hvert fald være med til at være præcis på hvad behovet er.

F: Hvor eller hvordan vil du sige, at du betragter din egen rolle i forhold til inddragelsen af de her ikke-offentlige aktører?

I4: Øh... jamen, der hvor jeg er placeret, der har jeg nok ikke sådan, som så meget involvering af borgere direkte, øh... man kan sige i forhold til affaldssorteringen, for lige at vende tilbage til den, jamen, det er måske mere sådan på det niveau, hvor man siger, vi skal have etableret nogle affaldssorteringer ved nogle plejehjem, er der nogen naboer, nogle skoler, nogle boligselskaber, noget andet, som ligger i nærheden, som kan løse den her opgave sammen med dem, så vi ikke hver etablerer vore molokker, og så ligger der sådan en fin, så bruger man en masse plads på at have hver sin enhed. Så det er lidt, det der med at tænke løsninger lidt på tværs af organisatoriske, sådan grænser.

F: Hvad vil du sige, at forvaltningen varetager, altså hvad for nogle interesser varetager de mest, er det borgernes, er det jer som medarbejder eller mere topledelsen?

I4: Hmm... jamen, vores kerneopgave den er klar, vi er her jo for borgerne, vores eksistensgrundlag det er borgerne, at vi vil gerne fremme muligheder for at leve et uafhængigt liv, øh... så borgerne er jo først, men så tænker jeg jo også at medarbejderne også er lige vigtigt, de ting hænger jo godt sammen, vi skal have nogle borgere som trives og som, kan man sige, opretholder så funktionsniveau, som overhovedet muligt, og for at få det til at lykkes, så skal vi have nogle medarbejdere, som er tilfredse, øh... så de to ting hænger jo meget tæt sammen. Og selvfølgelig, nu nævner du topledelsen, og topledelsen er jo dem der sætter retning og ambitionerne, i forhold til at få pengene til at passe og sådan nogle ting. Så det spiller, deres prioriteringen spiller selvfølgelig også ind, hvad er det for et budget, man har lagt i Aalborg Kommune, hvor mange penge er der til det og hvor mange penge er der til det. Så jeg tænker, at der er flere bundlinjer, øh... og vi kører jo med fire, vi kører med borgeren, medarbejderen, organisationen, at der skal være balance i økonomien og så bæredygtigheden. Det er det vi skal have til at balancere.

F: Selvfølgelig. Jamen, så afslutningsvis er der noget du tænker, at du gerne vil tilføje, som kunne være relevant eller noget som vi ikke er kommet ind på?

I4: Hm... jeg synes faktisk vi er kommet godt omkring, jeg kan godt høre at du har snakket med andre også. Er jeg den sidste i rækken, Frederikke?

F: Det er du ja, du er den sidste med det gode input her.

I4: Så jeg tænker, at jeg kan godt høre på, at din forståelse af sådan hvordan sammenhængene er... så jeg ved ikke hvor meget nyt jeg bringer til, men det er jo så et perspektiv fra Ældre- og Handicapforvaltningen.

F: Selvfølgelig, det er så også det man kan sige, at meget af det går jo igen ved mange af jer, og det bekræfter jo også kun min hypotese i, at noget af det som jeg jo også undersøger i forhold til det her med styring, at det er klart at der er kommet et nyt element i forhold til det her med New Public Governance med samskabelse og især meget inddragelse af borgerne, men at jeres professioner, altså de faglige medarbejder, at de fylder også meget, så det er mere en hybrid i det. Så jeg synes hvert interview har bragt noget nyt, så det er jo også måden man vender tingene på i hver sin forvaltning.

I4: Vi er jo en mennekseforvaltning, så vi har... det er det perspektiv vi har meget ind i det.

F: Lige nøjagtigt, så vil jeg bare sige tusind tak for interviewet og så vil jeg også lige minde dig på, at du er selvfølgelig velkommen til at være anonym, hvis du vil det.

I4: Amen, det tænker jeg ikke er nødvendigt.

Bilag 6

Kodeliste

Hovedkoder	Underkoder	Beskrivelser
Styringsparadigmer	1. Old Public Administration 2. New Public Management 3. New Public Governance 4. Neo-Weberian State	Beskrivelse: <i>Hvilket paradigme, der præger styringen og forvaltningsledelsen af bæredygtighedsområdet i forhold til FN's Verdensmål.</i>
Styringsdiamanten	1. Centralisering 2. Inddragelse af ikke-offentlige aktører 3. Anvendelse af incitamentsstyring 4. Anvendelse af værdistyring	Beskrivelse: <i>Hvor styringen af bæredygtighedsområdet kan placeres i styringsdiamanten.</i>
Offentlig ledelse i styringsparadigmer	1. OPA: - Stabilitet og regeloverholdelse via kontrol - Lederrolle: Bureaukrat 2. NPM: - Øget performance og effektivitet via motivation	Beskrivelse: <i>Hvad forvaltningslederens rolle er i tre styringsparadigmer.</i>

	- Lederrolle: Direktør 3. NPG: - Konsensus via relationer, netværk og samarbejde, til-lidsbaseret styring - Lederrolle: Netværksfacili-tator	
De fagprofesio- nelles karakteri- stika	1. Lang formel uddannelse 2. Stærk faglig identifikation 3. Specialiststatus 4. Autonomi 5. Samfundsmæssigt monopol	Beskrivelse: <i>Hvilke kendetegn de har fagprofessio- nelle på bæredygtighedsområdet i forhold til FN's Verdensmål.</i>
Innovationsfor- mer	1. Produkt- og serviceinnova- tion 2. Procesinnovation 3. Organisatorisk innovation 4. Systeminnovation 5. Strategisk policy-innova- tion	Beskrivelse: <i>På hvilke områder den offentlige inno- vation finder sted.</i>
Faser i innovati- onsprocesser	1. Ideudviklingsfasen 2. Ideudvælgelsesfasen 3. Implementeringsfasen 4. Spredningsfasen	Beskrivelse: <i>I hvilke faser innovationsprocesserne finder sted.</i>
Ledelsesformer	1. Transaktionsledelse 2. Transformationsledelse	Beskrivelse: <i>Hvilke ledelses- former forvaltningsle- delsen benytter.</i>
Lederroller	1. Vejviseren 2. Indpiskeren 3. Kulturskaber 4. Formidleren	Beskrivelse: <i>Hvilke roller forvaltningslederne har.</i>

Bilag 7

Bilag 7.1

Mail til By- og Landskabsforvaltningen

E-mail til Direktør Anders Fokdal af d. 22. Marts 2021 (anders.fokdal@aalborg.dk)

Til By- og Landskabsforvaltningen

Jeg er kandidatstuderende fra Politik og Administration på Aalborg Universitet og er i gang med at udarbejde mit speciale om Aalborg Kommunes arbejde med FN's Verdensmål. Jeg ønsker at undersøge, hvilken form for styring, der benyttes på inden for de forskellige forvaltninger i Aalborg Kommune, og hvordan verdensmål bliver til hverdagsmål. Konkret er jeg interesseret i at tale om styring set fra et ledelsesperspektiv, tværgående samarbejde og samskabelse.

Jeres deltagelse i projektet vil bidrage til forskning og viden om strategi, styringen og politik i jeres branche, samt generere forslag til ændringer, til gavn for alle parter. Derfor er jeg interesseret i interviews med ledere fra forvaltningerne i Aalborg Kommune, herunder By- og Landskabsforvaltningen. Det ideelle vil være blot én leder fra forvaltningen, som er tæt på både medarbejderne i forvaltningen, samt den øverste del af organisationen, Byrådet.

Et interview vil vare 30 til 45 minutter – alt efter, hvad I vil afsætte – og vil desuden blive lyddoptaget. Der er mulighed for anonymisering, og enhver udtalelse kan altid trækkes tilbage efterfølgende. I forbindelse med begrænsningerne ved Corona er jeg meget fleksibel for eventuelle muligheder, som interviewet kan foregå under, herunder Zoom, Microsoft Teams eller hvad end I bruger af kommunikationsmuligheder. Hvis I ikke har mulighed for at medvirke i interviews, vil jeg være meget interesseret i at få en udtalelse fra jer.

Hvis I har yderligere spørgsmål til et eventuelt interview eller andet, er I meget velkomne til at kontakte mig enten på mail: fbjerg16@student.aau.dk eller telefon: 60 52 26 02.

Jeg ser frem til at høre fra jer.

Med venlig hilsen,

Frederikke Margrethe Lundgaard Bjerg.

Bilag 7.2

Mail til Miljø- og Energiforvaltningen

E-mail til Direktør Søren Gais Kjeldsen af d. 22. Marts 2021 (Soeren.gais.kjeldsen@aalborg.dk)

Til Miljø- og Energiforvaltningen

Jeg er kandidatstuderende fra Politik og Administration på Aalborg Universitet og er i gang med at udarbejde mit speciale om Aalborg Kommunes arbejde med FN's Verdensmål. Jeg ønsker at undersøge, hvilken form for styring, der benyttes på inden for de forskellige forvaltninger i Aalborg Kommune, og hvordan verdensmål bliver til hverdagsmål. Konkret er jeg interesseret i at tale om styring set fra et ledelsesperspektiv, tværgående samarbejde og samskabelse.

Jeres deltagelse i projektet vil bidrage til forskning og viden om strategi, styringen og politik i jeres branche, samt generere forslag til ændringer, til gavn for alle parter. Derfor er jeg interesseret i interviews med ledere fra forvaltningerne i Aalborg Kommune, herunder By- og Landskabsforvaltningen. Det ideelle vil være blot én leder fra forvaltningen, som er tæt på både medarbejderne i forvaltningen, samt den øverste del af organisationen, Byrådet.

Et interview vil vare 30 til 45 minutter – alt efter, hvad I vil afsætte – og vil desuden blive lyddoptaget. Der er mulighed for anonymisering, og enhver udtalelse kan altid trækkes tilbage efterfølgende. I forbindelse med begrænsningerne ved Corona er jeg meget fleksibel for eventuelle muligheder, som interviewet kan foregå under, herunder Zoom, Microsoft Teams eller hvad end I bruger af kommunikationsmuligheder. Hvis I ikke har mulighed for at medvirke i interviews, vil jeg være meget interesseret i at få en udtalelse fra jer.

Hvis I har yderligere spørgsmål til et eventuelt interview eller andet, er I meget velkomne til at kontakte mig enten på mail: fbjerg16@student.aau.dk eller telefon: 60 52 26 02.

Jeg ser frem til at høre fra jer.

Med venlig hilsen,

Frederikke Margrethe Lundgaard Bjerg.

Bilag 7.3

Mail til Skoleforvaltningen

E-mail til Direktør Jakob Ryttersgaard af d. 22. Marts 2021 (Jary-skole@aalborg.dk)

Til Skoleforvaltningen

Jeg er kandidatstuderende fra Politik og Administration på Aalborg Universitet og er i gang med at udarbejde mit speciale om Aalborg Kommunes arbejde med FN's Verdensmål. Jeg ønsker at undersøge, hvilken form for styring, der benyttes på inden for de forskellige forvaltninger i Aalborg Kommune, og hvordan verdensmål bliver til hverdagsmål. Konkret er jeg interesseret i at tale om styring set fra et ledelsesperspektiv, tværgående samarbejde og samskabelse.

Jeres deltagelse i projektet vil bidrage til forskning og viden om strategi, styringen og politik i jeres branche, samt generere forslag til ændringer, til gavn for alle parter. Derfor er jeg interesseret i interviews med ledere fra forvaltningerne i Aalborg Kommune, herunder By- og Landskabsforvaltningen. Det ideelle vil være blot én leder fra forvaltningen, som er tæt på både medarbejderne i forvaltningen, samt den øverste del af organisationen, Byrådet.

Et interview vil vare 30 til 45 minutter – alt efter, hvad I vil afsætte – og vil desuden blive lydoptaget. Der er mulighed for anonymisering, og enhver udtalelse kan altid trækkes tilbage efterfølgende. I forbindelse med begrænsningerne ved Corona er jeg meget fleksibel for eventuelle muligheder, som interviewet kan foregå under, herunder Zoom, Microsoft Teams eller hvad end I bruger af kommunikationsmuligheder. Hvis I ikke har mulighed for at medvirke i interviews, vil jeg være meget interesseret i at få en udtalelse fra jer.

Hvis I har yderligere spørgsmål til et eventuelt interview eller andet, er I meget velkomne til at kontakte mig enten på mail: fbjerg16@student.aau.dk eller telefon: 60 52 26 02.

Jeg ser frem til at høre fra jer.

Med venlig hilsen,

Frederikke Margrethe Lundgaard Bjerg.

Bilag 7.4

Mail til Ældre- og Handicapforvaltningen

E-mail til Direktør Jan Nielsen af d. 22. Marts 2021 (jan.nielsen@aalborg.dk)

Til Ældre- og Handicapforvaltningen

Jeg er kandidatstuderende fra Politik og Administration på Aalborg Universitet og er i gang med at udarbejde mit speciale om Aalborg Kommunes arbejde med FN's Verdensmål. Jeg ønsker at undersøge, hvilken form for styring, der benyttes på inden for de forskellige forvaltninger i Aalborg Kommune, og hvordan verdensmål bliver til hverdagsmål. Konkret er jeg interesseret i at tale om styring set fra et ledelsesperspektiv, tværgående samarbejde og samskabelse.

Jeres deltagelse i projektet vil bidrage til forskning og viden om strategi, styringen og politik i jeres branche, samt generere forslag til ændringer, til gavn for alle parter. Derfor er jeg interesseret i interviews med ledere fra forvaltningerne i Aalborg Kommune, herunder By- og Landskabsforvaltningen. Det ideelle vil være blot én leder fra forvaltningen, som er tæt på både medarbejderne i forvaltningen, samt den øverste del af organisationen, Byrådet.

Et interview vil vare 30 til 45 minutter – alt efter, hvad I vil afsætte – og vil desuden blive lydoptaget. Der er mulighed for anonymisering, og enhver udtalelse kan altid trækkes tilbage efterfølgende. I forbindelse med begrænsningerne ved Corona er jeg meget fleksibel for eventuelle muligheder, som interviewet kan foregå under, herunder Zoom, Microsoft Teams eller hvad end I bruger af kommunikationsmuligheder. Hvis I ikke har mulighed for at medvirke i interviews, vil jeg være meget interesseret i at få en udtalelse fra jer.

Hvis I har yderligere spørgsmål til et eventuelt interview eller andet, er I meget velkomne til at kontakte mig enten på mail: fbjerg16@student.aau.dk eller telefon: 60 52 26 02.

Jeg ser frem til at høre fra jer.

Med venlig hilsen,

Frederikke Margrethe Lundgaard Bjerg.