

Realisering af den gode havn i Holbæk



A: Gamle Havn og B: Værft/Silvanområdet: Området skal anvendes til center- og havneformål: Færge- og fiskerihavn, skibsværft, turisterhverv, engros- og detailhandel samt kulturinstitutioner og anden offentlig- eller privat service, der efter byrådets skøn kan indpasses.

C1, C2 og C3 Ny Havn: Området skal anvendes til bolig- og centerformål: Butikker, offentlige og private serviceerhverv, offentlige formål og beboelse. Byrådet kan tillade værksteds- og andre virksomheder, der kan indpasses i området uden genevirkninger i forhold til omgivelserne.

D1: Blegstrædehagen og D2: Ny Hage: Området skal anvendes til offentlige formål: Større kulturelle institutioner med tilhørende faciliteter, bypark og andre rekreative formål og brokker m.v.

E: Finsings Plads: Området skal anvendes til havneformål samt maritime fritidsaktiviteter og lignende formål, der kan indpasses uden genevirkninger for omgivelserne, samt tilhørende oplagsplads og andre faciliteter. Der kan ikke planlægges for boliger og butikker.

Masterprojekt efteråret 2016

Navn: Erik Kjærgaard Andersen

Vejleder: Gunnar Gjelstrup

53 sider, 129.903 anslag (inklusive fodnoter og eksklusiv litteraturliste og bilagsfortegnelse)

Indholdsfortegnelse

1. Abstract	3
2. Indledning	5
3. Problemfelt.....	7
3.2 Problemformulering.....	8
4. Teori.....	8
5. Analysestrategi, metode og kvalitetskriterier	12
5.1 Analysestrategi.....	12
5.2 Metode	14
5.3 Kvalitetskriterier	16
6. Analyse.....	17
6.1 Delanalyse: Hvilken betydning har den geografiske afgrænsning af havnen?	17
Teoretisk belysning af hvilken betydning den geografiske afgrænsning af havnen har?	24
6.2 Delanalyse: Hvordan er den gode havn hidtil blevet realiseret i konkrete lokalplaner og projekter?.....	25
Teoretisk belysning af hvordan den gode havn hidtil er blevet realiseret i konkrete lokalplaner og projekter?	32
6.3 Delanalyse: Hvordan vil den gode havn fremover blive realiseret i konkrete lokalplaner og projekter?.....	33
Teoretisk belysning af hvordan den gode havn fremover vil blive realiseret i konkrete lokalplaner og projekter?	38
6.4 Delanalyse: Hvilken rolle spiller havnegruppen med politikere og interessenter (beboere, foreninger og erhverv) i realiseringen af den gode havn?	39
Havnegruppens arbejde.....	40
Byrådets metagovernance af havnegruppen	46
Teoretisk belysning af hvilken rolle havnegruppen med politikere og interessenter (beboere, foreninger og erhverv) spiller i realiseringen af den gode havn?	49
7. Konklusion	50
Hensigtsmæssighed af anvendt teori og metode	52
Empirisk perspektivering.....	52
8. Min Master of Public Governance portofolio	53
9. Litteraturliste	55
10. Bilagsfortegnelse	57

1. Abstract

During more than a decade efforts have been made to transform the harbor of Holbæk from being based on transportation and logistics to city and center purposes.

Several major plans have been designed for the realization of the good harbor in Holbæk, and the public has shown a lot of engagement herein.

In this paper I will examine how the good harbor in Holbæk will be achieved by analyzing four issues:

1. What is the importance of the geographical demarcation of the harbor in achieving the good harbor?
2. How has the good harbor until now been achieved in concrete county plans and projects?
3. How will the good harbor in the future be achieved in concrete county plans and projects?
4. Which part does the harbor group consisting of politicians from the city council and stakeholders around the harbor (residents, associations and entrepreneurs) play in achieving the good harbor?

I use the theory of strategy-in-practice to analyze the first three issues, and the theory of Interactive Governance to analyze the fourth and last issue. I use the perspective of constructivism as analytical strategy to interpret the four cases I have chosen and the seven interviews with representatives of the stakeholders around the harbor.

The overall conclusion is that the good harbor is being achieved in two major ways. The one of which is developers investing in plants that demand a county plan or causes such a plan. The other is the harbor group (co)creating projects, that the city council afterwards formally decides to fulfill. The good harbor thereby is not realized in the manner the city council imagined as continuous realization of the overall plan and the assigned objectives by the harbor group.

My findings are as follows:

1. The geographical demarcation of the harbor in achieving the good harbor is of major importance, because it makes it possible for the city council to include and exclude stakeholders along the way and to work with more or less concrete projects, and it brings the opportunity to (re)create the meaning of the past, the present and the future.
2. The good harbor has until now been achieved by two county plans and two projects containing a lot of elements. The two county plans both have been very disputed in the city council. One of them has also been very disputed amongst the stakeholders, while the other one has been greatly accepted by the stakeholders. Both of the projects have been discussed in the harbor group before they were adopted by the city council, and

even though the stakeholders did not agree on all elements of the projects, there seemed to be consensus about the projects all the way.

3. The future achievement of the good harbor is based on bringing different interests and considerations into bearing. Some political agreements bring a sort of a house of indoor and outdoor swimming and theatre to the forefront, and furthermore the politicians want more living quarters. The stakeholders on the other hand want more projects that gives more impetus to the harbor area, they are all but one positive about the house of indoor and outdoor swimming and theatre, but they are mostly opposed to more living quarters.
4. The harbor group is as a governance network somewhat ineffective and the city councils metagovernance of it is strong but less than skillful. None the less, the harbor group plays an important role in the achievement of the good harbor, due to the fact that it contributes a great deal to strengthen the legitimization, credibility and understanding of the way the good harbor is being achieved.

2. Indledning

Gennem flere hundrede år har havnen haft stor betydning for Holbæk. Det var derfor en historisk beslutning, der blev truffet i juni 2001, da byrådet besluttede at afvikle trafik- og erhvervshavnen på baggrund af en analyse fra et uafhængigt analysefirma, der viste, at fortsat drift af havnen ikke ville være bæredygtig og i stedet omdanne havnen til by- og centerformål.

Et år efter i juni 2002 vedtog byrådet en samlet plan for omdannelse af havnen fra Gamle Havn i vest til Finsings Plads i øst og dens samspil med bymidten. Omdannelsen skulle både give mulighed for at skabe et moderne byområde med boliger, kontor erhverv og offentlige formål og bevare karakteren af nogle af de traditionelle kulturhistoriske værdier og miljøer omkring bassiner, bygninger og anlæg. Den konkrete gennemførelse af omdannelsen forudsætter udarbejdelse af detaljerede lokalplaner for delområder, nybyggeri og ændret anvendelse. I forbindelse med udarbejdelsen af den samlede plan for omdannelsen af havnen har fem større danske arkitektfirmaer været indbudt til at udarbejde forslag til en helhedsplan for havneområdet, og de er blevet gennemgået og præsenteret ved offentlige møder, en udstilling og i en husstandsomdelt avis. Der er også blevet udarbejdet en designmanual, der udstikker retningslinjer for belægnings, byudstyr og beplantning m.v. i de efterfølgende lokalplaner.

Frem til i dag er der udover de omtalte planer og manualer blandt andet udarbejdet flere lokalplaner, en byrumsplan, en byrumsanalyse for Holbæk Havn, en helhedsplan for Holbæk by og en visionsplan for havnen. Såvel ved udformningen af den samlede plan for omdannelsen af havnen som ved den efterfølgende udarbejdelse af planer og analyser har der været et stort engagement fra borgere og foreninger. Der har været talrige læserbreve i den lokale avis Nordvestnyt både om indholdet i lokalplaner, dispensationer fra dem og udformningen af byggerier, der har været mange deltagere i offentlige møder om planer og projekter, og der har også været mange deltagere i ture til blandt andet Helsingborg, Malmø, og forskellige byer i Danmark for at hente inspiration til planer og projekter.

I februar 2013 vedtog byrådet en visionsplan for Holbæk havn, der udpeger **de store linjer for havnen** (jf. bilag 20):

Havnepromenaden

Skabe ruten gennem området

Byen, havnen og fjorden

Styrke forbindelse til byen

Trække byliv ned til vandet og "ruten"

Skabe "steder" og oplevelser

De permanente som for eksempel bro, havneplads, park og bølge-/læskærm

De midlertidige som for eksempel udstilling, svømmebane, skøjtebane og så videre

Muligheder og dynamik

Udvikle nye sider af det maritime liv

Skabe nye alliancer

Aktører, der kan bidrage til den gode havn

- samarbejde, organisation, økonomi og "tilladelser"

Udvikle glæden ved at "pynte juletræet"

- udvikling på havnen bør være dynamisk og "åbent for alle"

De store linjer i visionen for havnen i Holbæk omsatte byrådet samtidig i **en række målsætninger**¹, der er, at havneområdet:

- tilbyder offentlig adgang langs vandkanten, hele vejen fra marinaen i øst, langs havnebasinerne og til Strandparken og inderfjorden i vest
- er bundet sammen med den eksisterende by
- giver rum til de "skæve" lidt rodede miljøer eksempelvis omkring Gamle Havn og Finsings Plads, så det hele ikke bliver pænt og strømlinet
- skaber liv gennem mindre projekter og events, ikke kun ved store byggerier og attraktioner, med bystranden som et eksempel
- knytter byen tættere til fjorden - konkret ved at "rulle den røde løber ud" fra Ahlgade til Kanalstræde
- rummer blandede funktioner, boliger, liberale erhverv og kulturelle institutioner og attraktioner
- er et attraktivt sted at være, for både besøgende og beboere
- inviterer til aktivitet og ophold
- er en ny bydel, med inspiration fra historien om områdets tidligere anvendelse, såvel i hovedtræk som i de enkelte delområder
- udnytter fjordens potentiale til aktivitet og oplevelse
- aktiveres gennem midlertidige aktiviteter i tomme haller etc., inden endelig byudvikling i de enkelte delområder

De senere år er der indgået en række politiske aftaler, der indeholder elementer der knytter an til de store linjer i visionen for havnen og de hertil hørende målsætninger. Herudover har byrådet i starten af 2015 nedsat en havnegruppe med deltagelse af alle byrådets syv partier, administrationen og repræsentanter for de interessenter, der er på og omkring havnen. Havnegruppen har som opdrag at medvirke til at realisere og skabe opbakning til den gode havn.

Siden jeg blev ansat i Holbæk Kommune i 2000, har jeg i større eller mindre omfang været involveret i arbejdet med havnen – lige fra udarbejdelsen af kommissoriet for og udmøntningen af den analyse, der viste at trafik- og erhvervshavnen ikke ville være bæredygtig over arbejdet

¹ <https://holbaek.dk/politik/byraad-og-udvalg/dagsordener-og-referater/?agendaId=4272&agendaType=Referat>

med den samlede plan for omdannelsen af havnen via arbejdet med andre tiltag til arbejdet i havnegruppen. Jeg er derfor meget interesseret i, hvordan den gode havn realiseres i Holbæk.

3. Problemfelt

Realiseringen af den gode havn i Holbæk har stået på i en årrække og tilgodeser forskellige interesser afhængigt af hvilke planer og projekter der gennemføres, og hvordan de gennemføres.

Jeg vil foretage fire delanalyser for at forstå, hvordan havnen afgrænses, og hvilken betydning det har, hvem og hvad der tilgodeses og ikke tilgodeses med lokalplaner og projekter, og hvilken rolle havnegruppen spiller.

Analyserne er baseret på en række politiske beslutninger og aftaler indeholdende elementer vedrørende havnen, to lokalplaner² og to projekter³, samt interviews med en repræsentant for hver af de syv interessenter i havnegruppen. Interviewene omhandler den geografiske afgrænsning af havnen, **nedennævnte to lokalplaner og to projekter** og selve havnegruppens virke. Dette uddybes nærmere i kapitel 5 om analysestrategi, metode og kvalitetskriterier.

1. Lokalplan 1.46 Plejeboliger ved Holbæk Havn vedtaget af byrådet den 12. marts 2014. (Friplejeboliger).
2. Lokalplan 1.49 Byudvikling ved Kanalstræde og Havnevej vedtaget af byrådet 15. juni 2016. (Holbæk Havneby) og kommuneplantillæg nr. 25 Byudvikling ved Kanalstræde og Havnevej vedtaget af byrådet 15. juni 2016. (Holbæk Havneby).
3. Beslutning i byrådet af 13. maj 2015 om byudvikling i havneområdet i Holbæk (blandt andet midlertidig havnepark, indplacering af flere lystbådepladser, placering af husbåde, etablering af wakeboardbane).
4. Beslutning i byrådet af 28. januar 2016 om byudvikling i havneområdet i Holbæk (blandt andet nyt vejanlæg, forsyning til husbåde, oprydning omkring og opfyldning af havnedeponi, placering af kabelbane).

Teoretisk har jeg taget udgangspunkt i strategi-som-praksis, fordi tilgangen har de strategiske aktørers ageren som omdrejningspunkt, hvormed tilgangen er fokuseret på de konkrete tiltag og aktiviteter i skabelsen af politik, strategi, beslutninger og handlinger og anskuer dette som en transformativ proces, hvor aktørerne i selve processen bidrager til at (om)skabe, legitimerer og realisere resultater, løse konflikter og skabe grundlag for et fremtidigt samarbejde. Tilgangen fokuserer på, hvordan de strategiske aktører identificerer og konstruerer problemer

² Kommuneplan, kommuneplantillæg, alle lokalplaner og alle temaplaner kan findes på planportalen på Holbæk Kommunes hjemmeside.

³ <https://holbaek.dk/politik/byraad-og-udvalg/dagsordener-og-referater/?agendaId=4829&agendaType=Referat>
<https://holbaek.dk/politik/byraad-og-udvalg/dagsordener-og-referater/?agendaId=5009&agendaType=Referat>

og løsninger, og dermed hvordan narrativer og diskurser former den sociale virkelighed og påvirker magtudøvelsen. (Carter, Clegg & Kornberger, 2013).

Strategi-som-praksis anviser ikke operationelle kriterier til evaluering af resultater, løsning af konflikter og skabelsen af grundlaget for det fremtidige samarbejde. For bedre at kunne analysere dette inddrager jeg også tilgangen Interactive Governance. (Torfing, Peters, Pierre and Sørensen, 2013).

Jeg har fravalgt mere lineære og instrumentelle tilgange til strategi, hvor strategi består af rationelle beslutninger, handlinger og planer, der fastsætter og sikrer opfyldelsen af mål, og forudsætter stabile og forudsigelige omgivelser.

De valgte tilgange uddybes yderligere i kapitel 4 om teori.

3.2 Problemformulering

Jeg vil analysere, **hvordan realiseres den gode havn i Holbæk?**

For at analysere dette, vil jeg analysere fire underspørgsmål.

1. Hvilken betydning har den geografiske afgrænsning af havnen?
2. Hvordan er den gode havn hidtil blevet realiseret i konkrete lokalplaner og projekter?
3. Hvordan vil den gode havn fremover blive realiseret i konkrete lokalplaner og projekter?
4. Hvilken rolle spiller havnegruppen med politikere og interessenter (beboere, foreninger og erhverv)?

4. Teori

I dette afsnit vil jeg klargøre det teoretiske afsæt for analysen ved at redegøre for og diskutere de to tilgange i form af strategi-som-praksis og Interactive Governance, jeg anvender i analysen.

Jeg vil med afsæt i Høyer anlægge den opfattelse, at teori er som en dåseåbner, hvormed empirien kan åbnes og forstås, fordi virkeligheden er en social konstruktion, hvor erfaringer og opfattelser er til fortolkning. Det betyder, at teori på den ene side afspejler virkelighedens erfaringer og på den anden side er med til at skabe denne virkelighed. (Høyer, 2007: 22). Teori er i denne opfattelse med til at bestemme hvilken genstand, der analyseres, således at teori bruges til at indkredse genstanden, og også til at skrive analysen af genstanden ind i et felt, hvor analysens materiale kan give mening ved at sammenligne det med andre situationer. (Ibid. 25).

Med denne opfattelse af teori, mener jeg tillige, at jeg kan foretage en konstruktivistisk analyse, hvor

”... de kategoriseringer af virkeligheden, vi er tilbøjelige til at tage for givet og se som ”naturlige”, er kontingente konstruktioner, der kunne have været anderledes”. (Justesen og Mik-Meyer, 2010: 134).

Tilgangen strategi-som-praksis anlægger både et mikro og et makro perspektiv på strategi og strategisering.

I mikro perspektivet på strategi og strategisering lægges vægt på de løbende processer og rutiner som aktørerne indgår i og udvikler. (Johnson, Melin and Whittington, 2003: 3). Som Carter, Clegg and Kornberger skriver, er kernen i strategi-som-praksis:

”... a concern for what strategic actors actually do and the kind of activity they carry out when they strategize. Accordingly, the practice-based approach investigates the nitty-gritty details of strategy formation - ... - through focusing on praxis, practitioners and practices.” (Carter, Clegg and Kornberger, 2013: 98).

hvor praksis, praktiserende og praktisering kan foldes således ud (Jarzabkowski, 2005: 10):



I strategi-som-praksis er omdrejningspunktet i mikro perspektivet, hvordan strategiske aktører inden for og uden for organisationen agerer i deres daglige praksis, og hvordan deres ageren påvirker og påvirkes af den kontekst, de agerer i. Denne interaktion mellem organisation og kontekst betegnes som strategisering. Tilgangen betoner processer og interaktioner, der kun i begrænset omfang er planlagt og styret - endsige kan planlægges og styres. Aktørerne og deres relationer ændrer sig fortløbende, og det samme gør konteksten.

I makro perspektivet på strategi og strategisering lægges vægt på diskurs, magt og politik, herunder hvordan problemer og løsninger kan rammesættes, og dermed hvordan diskurser

former den sociale virkelighed og påvirker den politiske magtudøvelse. Kornberger and Clegg udtrykker det således:

”... strategy is actively involved in the constitution, or re-definition, of problems in advance of offering itself as a solution to them”. (Kornberger and Clegg, 2011: 137).

Og videre:

”Strategy, it seems, produces answers to political questions and legitimizes action while providing those in power with the freedom to conduct the business of framing the conversations backstage, unseen by, and unaccountable to, the public.” (Kornberger and Clegg, 2011: 156).

I og med strategi-som-praksis fokuserer på, hvordan strategisering og strategi formes af og udformer problemer og løsninger rammesat af magthaverne, tillægger tilgangen politikerne en stor rolle og interessenterne i havnegruppen en mindre rolle, og relationen mellem politikere og interessenter bliver i tilgangen forholdsvis konfliktuel og i vid udstrækning til et nulsums-spil, hvor kontinuitet og legitimering betones i samme omfang som, hvis ikke mere end, forandring og fornyelse. (Carter, Clegg and Kornberger, 2013: 103, Jarzabkowski, 2004: 530-544 og 2005: 5).

Jeg vil anvende strategi-som-praksis til at analysere de tre underspørgsmål om den geografiske afgrænsning af havnen, og hvordan den gode havn hidtil er blevet og fremover vil blive realiseret i konkrete lokalplaner og projekter.

I analysen af underspørgsmålet om havnegruppens rolle vil jeg operationalisere analysen ved at anvende tilgangen Interactive Governance.

I Interactive Governance træffes beslutninger via interaktive processer, hvor samspillet mellem aktørerne er initieret og orkestreret af byrådet. Processen er baseret på fortælling og forhandling, hvor udkommet skabes og legitimeres i interaktionen mellem aktørerne undervejs. (Ibid.: Introduction).

Tilgangen Interactive Governance defineres som:

”By interactive governance we mean the complex process through which a plurality of social and political actors with diverging interests interact in order to formulate, promote, and achieve common objectives by means of mobilizing, exchanging, and deploying a range of ideas, rules and resources.” (Torfing, Peters, Pierre and Sørensen, 2013:2).

Torfing et. al. påpeger, at kollaborativ planlægning anskuer planlægning som et udkomme af interactive governance baseret på magtdeling, relationsopbygning, mobilisering af lokal viden og gensidig læring understøttet af bæredygtigt institutionelt design. (Ibid.: 20).

I henhold til denne tilgang udgør havnegruppen et policy netværk mellem kommunen i form af politikere og administration samt private interessenter i form af beboere, foreninger og erhverv på og omkring havnen, der skal facilitere samarbejde gennem videndeling og fælles definition af og løsning på de problemer og udfordringer, der opstår. (Ibid.: 16).

Jeg vil analysere havnegruppens rolle ved at anvende **de seks kriterier** og de hertil hørende indikatorer som interactive governance anlægges til vurdering af policy netværks opnåelse af deres formål. (Ibid.: Kapitel 9).

1. Klar og fælles forståelse af policy problemer og muligheder
2. Innovative, proaktive og gennemførlige policy løsninger, der matcher de komplekse problemer og muligheder
3. Opnåelse af fælles anbefalinger, der går ud over "laveste fællesnævner" og undgår store omkostninger og uberettigede forskydninger af omkostninger til andre aktører
4. Implementering af policy beslutninger, så problemer løses, muligheder udnyttes og mål opnås
5. Fleksibel tilpasning af policy ved positiv og negativ feedback samt ændrede betingelser, krav og præferencer
6. Skabelse af favorable betingelser for fremtidigt samarbejde gennem kognitiv, strategisk og institutionel læring blandt politikere, embedsmænd og interessenter

Jeg vil endvidere analysere, hvordan politikerne bedriver metagovernance, der kort, fyndigt og en anelse tautologisk, defineres som governance af governance, (Ibid.: 4), af havnegruppen ved at vurdere anvendelsen af **de fire redskaber** for metagovernance som interactive governance anviser.

1. Institutionelt design for at influere råderum, karakter, sammensætning og procedurer
2. Mål- og rammestyring for at fastlægge politiske mål, økonomiske rammer, juridisk grundlag og diskursiv fortælling
3. Proces management for at reducerer spændinger, løse konflikter, empower bestemte aktører og reducere transaktionsomkostninger
4. Direkte deltagelse for at influere emner og præmisser for anbefalinger

På lange stræk er de to tilgange sammenfaldende. De er begge optaget af styringen af (dele af) (lokal)samfundets problemer og løsninger, de er begge optaget af hvordan aktører som organisationer, institutioner og individer samarbejder, og endelig er de begge optaget af diskurs og det narrative.

Det narrative er med Barry and Elmes ord funderet på en dialektik, hvori fortællingen skal være både plausibel i den nuværende kontekst og forny den måde virkeligheden anskues på. En sådan fortælling vil blive accepteret, anerkendt og adopteret. (Barry and Elmes, 1997: 433-434).

Barry and Elmes betoner, at de tilbyder et supplement til eksisterende tilganges forståelse af empirien ikke en ny tilgang. (Ibid.: 430). Et supplement, hvori

”narrativity emphasizes the simultaneous presence of multiple, interlinked realities, and is thus well positioned for capturing the diversity and complexity present in strategic discourse ... narrative highlights the discursive, social nature of the strategy project, linking it more to cultural and historical contexts”. (Ibid.).

Der er også et par afgørende forskelligheder de to tilgange imellem. I interactive governance er de komplekse processer drevet af aktørernes bestræbelser på at definere og forfølge fælles målsætninger. Denne præmis gælder ikke for strategi-som-praksis, hvor det er tilstrækkeligt, at aktørerne bestræber sig på at indgå i selve processen uanset om de forfølger fælles målsætninger eller egne målsætninger. I strategi-som-praksis spiller magthaverne – i dette tilfælde politikere - en nøglerolle, mens interactive governance ikke a priori tillægger nogen aktører en større rolle end andre, men har som præmis, at et større antal aktører bidrager med problemer, ressourcer og løsninger.

5. Analysestrategi, metode og kvalitetskriterier

I dette afsnit vil jeg gennemgå den analysestrategi, jeg anlægger, herunder særligt hvordan jeg er situeret og positioneret i forhold til analyserne. Jeg vil endvidere gennemgå de metodiske overvejelser, der ligger til grund for analyserne.

5.1 Analysestrategi

De analyser, jeg foretager, vil være forstående for at:

- Forstå politikernes og interessenternes tilgang til, hvad havnen er, og hvad den skal indeholde.
- Forstå hvilke processer og interesser, der hidtil har medvirket i realiseringen af den gode havn. Hvem og hvad skal tilgodeses, og hvem og hvad skal ikke tilgodeses.
- Forstå hvilke processer og interesser, der fremover vil medvirke i realiseringen af den gode havn. Hvem og hvad skal tilgodeses, og hvem og hvad skal ikke tilgodeses.
- Forstå havnegruppens rolle og samspillet mellem politikere og interessenter.

Jeg anlægger en konstruktivistisk analysestrategi, hvor genstanden for analysen er den gode havn - hvordan konstrueres den, hvordan realiseres den, hvordan interagerer aktørerne, og hvordan er sammenhængen mellem elementerne i analysen? (Knudsen, 2009: 12-17).

Jeg står derfor over for spørgsmålet om, hvordan jeg kan analysere en (menings)konstruktion, som jeg selv indgår i? (Knudsen, 2009: 14). Dermed skal jeg overveje, hvilke analyser, jeg kan foretage set i lyset af, hvordan jeg er situeret og positioneret i forhold til analysekonteksten.

(Justesen og Mik-Meyer, 2010: 48-51). Det skyldes, at jeg som koncerndirektør på den mere formelle bane er ansvarlig for det beslutningsgrundlag, havnegruppen og også byrådet får stillet til rådighed, og at byrådets beslutninger implementeres, og at jeg på den mere uformelle bane har (brug for) tætte relationer til medlemmerne af havnegruppen og byrådet, uanset hvordan de stiller sig til de konkrete lokalplaner og projekter samt til selve havnegruppen.

I forhold til at foretage forstående analyser har jeg qua min situation og position mulighed for at opnå en dybtgående og indlevende forståelse, fordi jeg kan forstå emnet inde fra. Omvendt kan mine forforståelser og opfattelser give slør, der lukker af for forståelsen. (Launsø, Olsen og Rieper, 2015: 60-61). Genstanden for analysen indebærer dog, at jeg ikke qua min situation og position vil opleve begrænsninger i, hvor dybtgående og heller ikke kritiske analyser, jeg kan foretage. (Coghlan and Brannick, 2014: Chapter 9).

Jeg står dog overfor en række faldgruber i arbejdet med analyserne. (Jf. Nielsen og Repstad, 1993). Det kan være vanskeligt at opnå og fastholde analytisk distance i forhold til datagenerering og delanalyser, og der jeg kan komme til at anlægge et frøperspektiv, hvor jeg alene er i stand til at anskue data og foretage analyser ud fra mine forforståelser og antagelser. Hertil kommer, at interviewene kan blive for indforståede, eller at respondenterne og jeg taler forbi hinanden, fordi respondenterne antager, at jeg allerede ved besked, og fordi jeg ikke i tilstrækkelig grad får blotlagt og afdækket min uvidenhed over for en ekstern samarbejdspartner.

Med en konstruktivistisk analysestrategi, hvor realisering af den gode havn er genstand, følger jeg et emne, jeg har været interesseret og involveret i mere end et årti. Dermed kan min datagenerering og mine delanalyser blive fordrejede og subjektive og komme til at indeholde blinde pletter. For at imødegå dette vil jeg forsøge at anlægge et helikopterperspektiv og være bevidst og eksplicit om mine forforståelser og antagelser. De forforståelser og antagelser jeg har, vil dog præge interviews og delanalyser, og dermed de empiriske konstruktioner, der frembringes, og de vil derfor i nogen grad være kontingente.

Den største faldgrube er dog samspillet med respondenterne ved interviews og deres efterfølgende validering af disse. (Coghlan and Brannick, 2014: Chapter 10 samt Nielsen og Repstad, 1993: 26-28). Interviewene skal bibringe vigtig information til brug for alle delanalyserne, og alle respondenterne har andre enten løbende eller ad hoc relationer med kommunen, som jeg qua min position kan øve indflydelse på, og må derfor formodes at være tilbageholdende med at udtrykke kritik af kommunen, i særdeleshed kritik af konkrete tiltag eller afdelinger. Respondenterne vil derfor udtrykke sig mere positivt og i mere generelle vendinger, end de reelt anskuer emnerne. Dette vil jeg forsøge at imødegå ved at inddrage konkrete cases i form af to lokalplaner og to projekter, jf. neden for i afsnit 5.2 Metode, og ved at være opmærksom på, hvor respondenterne har forskellige synspunkter.

5.2 Metode

Jeg anvender en kvalitativ metode, der kombinerer skriftlige materialer - såsom dokumenter i form af lokalplaner, notater, oplæg, sagsfremstillinger og beslutningsprotokoller fra byrådet og havnegruppen samt budgetaftaler og konstituerings- og samarbejdsaftaler mellem nogle af de politiske partier i byrådet - med semi-strukturerede interviews med syv repræsentanter for interessenterne i havnegruppen. Jf. (Justesen og Mik-Meyer, 2010:55-56).

Med afsæt i et konstruktivistisk perspektiv vil jeg analysere fire cases. De fire cases udgøres af to lokalplaner og to sæt af projekter, som alle er kommet på dagsordenen og besluttet inden for de seneste år, efter finanskrisen i en periode satte realiseringen af den gode havn i Holbæk på stand by. **De fire cases er:**

1. Lokalplan 1.46 Plejeboliger ved Holbæk Havn vedtaget af byrådet den 12. marts 2014. (Friplejeboliger).
2. Lokalplan 1.49 Byudvikling ved Kanalstræde og Havnevej vedtaget af byrådet 15. juni 2016. (Holbæk Havneby) og kommuneplantillæg nr. 25 Byudvikling ved Kanalstræde og Havnevej vedtaget af byrådet 15. juni 2016. (Holbæk Havneby).
3. Beslutning i byrådet af 13. maj 2015 om byudvikling i havneområdet i Holbæk (blandt andet midlertidig havnepark, indplacering af flere lystbådepladser, placering af husbåde, etablering af wakeboardbane).
4. Beslutning i byrådet af 28. januar 2016 om byudvikling i havneområdet i Holbæk (blandt andet nyt vejanlæg, forsyning til husbåde, oprydning omkring og opfyldning af havnedeponi, placering af kabelbane).

Lokalplan 1.46 Plejeboliger ved Holbæk Havn udlægger delområdet i den østligste ende af Ny Havn til 84 friplejeboliger til henholdsvis voksne med funktionsnedsættelse og ældre med plejehov. Friplejeboligerne er udlejningsboliger uden for den kommunale boligforsyning, der drives af en selvejende institution, Fjordstjernen.

Lokalplan 1.49 Byudvikling ved Kanalstræde og Havnevej udlægger et areal mellem værftet og den vestlige del af Ny Havn til centerformål, hvor der etableres forretninger (dagligvarer, udvalgsvarer), arbejdende værksteder, gallerier, restauranter, fødevarermarked i stueetagen, almene boliger på første etage og ejerboliger på øverste etage.

De fire cases kan alle kaste lys over problemformuleringen, fordi de kan illustrere, hvilke problemer, udfordringer, muligheder og løsninger, der har været afvejet, hvordan politikere og interessenter har stillet sig til dem, samt hvad og hvem der er blevet tilgodeset, og hvad og hvem der ikke er blevet tilgodeset. De fire cases kan dermed være med til at kaste lys over, hvordan den gode havn realiseres, og at det er kontingent og kunne være gjort på anden vis. Dermed honorerer de fire cases de udvælgelseskræfter et konstruktivistisk perspektiv opstiller. (Justesen og Mik-Meyer, 2010:133-134).

Jeg har gennemført semistrukturerede interviews med syv repræsentanter for interessenterne i havnegruppen. De syv repræsenterer:

Beboergruppen på havnen, Fjordstjernen (der er en selvejende institution, der ejer og driver 84 friplejeboliger til henholdsvis voksne med funktionsnedsættelse og ældre med plejehov), Holbæk By Lokalforum, Holbæk Bådelaug, Holbæk Marina, Holbæk Træskibslaug og Kulturhavnen.

Nogle af interessenterne har mere end en repræsentant i havnegruppen. Jeg har valgt at interviewe en repræsentant for alle interessenterne, for at få alle interessenter til at forholde sig til de samme spørgsmål.

Jeg har bevidst valgt at interviewe en repræsentant for hver af de interessenter, der deltager i havnegruppen for at få deres synspunkter på underspørgsmålene. Omvendt har jeg bevidst fravalgt at interviewe (nogle af) de politikere, der deltager i havnegruppen, hovedsageligt fordi jeg allerede er bekendt med deres synspunkter fra drøftelser og beslutninger mv.

I de syv interviews har jeg bedt interessenterne forholde sig til de fire underspørgsmål jeg analyserer ved at besvare 22 spørgsmål, der belyser respondenternes betragtninger herom. Alle respondenterne har forholdt sig til de samme spørgsmål. Interviewene er forløbet forskelligt, fordi respondenterne dels har bragt andre emner eller synsvinkler på banen og dels har udvist forskellig tilgang til og interesse i de fire underspørgsmål, hvilket jeg har forsøgt at tilpasse interviewene efter. Det var min forventning, at interviewene ville tage omkring en time. De har taget mellem trekvarter og halvanden time.

Forud for interviewene udarbejdede jeg en interviewguide, der indeholder spørgsmål til de fire underspørgsmål, jeg analyserer og yderligere spørgsmål til to af de fire underspørgsmål, jeg analyserer, som jeg kunne stille, hvis de to underspørgsmål ikke i tilstrækkelig grad blev belyst ved respondenternes besvarelse af de andre spørgsmål til dette underspørgsmål, eller hvis tiden tillod det, og der var den fornødne tid til at stille spørgsmål om de to andre underspørgsmål.

Respondenterne blev inden interviewet gjort bekendt med, at jeg analyserer realiseringen af den gode havn i Holbæk, og indholdet i de fire underspørgsmål. De blev også gjort bekendt med, at jeg ville udarbejde et kort referat, som de ville få tilsendt til godkendelse.

Ved interviewene er spørgsmålene stillet i forskellig rækkefølge, fordi respondenterne har bragt andre emner eller synsvinkler på banen undervejs.

Alle interviews er gennemført i et mødelokale i Kanalstræde, hvor store dele af kommunens administration holder til, og hvor havnegruppens møder afholdes.

Bearbejdningen af interviewene er sket ved, at jeg har transskriberet dem, hvorefter jeg har udarbejdet et kort referat, som jeg har bedt respondenterne om at validere, hvilket de alle har gjort – fire af dem med korrektioner til referatet. Korrektionerne er alle konkretiseringer og

skærpselser af synspunkter, hvor respondenterne enten udtrykker kritik af kommunen, eller udtrykker andre synspunkter end der har været fremført på møder i havnegruppen. Konkretiseringen og skærpselsen af kritikken af kommunen kan skyldes, at respondenterne har været tilbageholdende med at udtrykke kritik af kommunen under interviewet - og alligevel efterfølgende har ønsket at fremføre den, jf. side 13-14.

5.3 Kvalitetskriterier

Jeg lægger et fænomenologisk kvalitetskriterium til grund for mine metodevalg; nemlig respondentvalidering - der indgår i kommunikativ validering - idet korte referater af interviewene er valideret af respondenterne. (Justesen og Mik-Meyer, 2010: 47). Dette kriterium dækker over et spejlkriterium og et gyldighedskriterium, ifølge hvilke respondenterne kan genkende sig selv i de fortolkninger, jeg forelægger dem, og som de også kan stå inde for. (Launsø, Olsen og Rieper, 2011: 61).

Jeg lægger en række konstruktivistiske kvalitetskriterier til grund for mine metodevalg. Alle konstruktivistiske kvalitetskriterier er kontekstafhængige og defineres lokalt og ved deres subjektivitet. (Justesen og Mik-Meyer, 2010: 49).

For det første lader interviewene med repræsentanter for interessenterne flere stemmer komme til orde i analyserne og giver derved polyfoni. (Ibid.: 50). For det andet skal analysen være overbevisende, relevant, interessant og troværdig for målgruppen. Jeg anser målgruppen for at bestå af interne og eksterne interessenter i form af deltagere i lignende tiltag andre steder. Analysen skal for det tredje have et element af analytisk generaliserbarhed, hvorefter det kan bedømmes, om analysens resultater kan være vejledende i forhold til, hvordan andre tiltag kan realiseres i et andet sted i en anden situation. (Justesen og Mik-Meyer, 2010: 46-49). Med andre ord om resultaterne af analysen er overførbare til beslægtede kontekster. (Launsø, Olsen og Rieper, 2011: 31). Om end der kun kan generaliseres ud fra et enkelt analytisk spørgsmål med varsomhed, forholder det sig dog med Bent Flyvbjergs ord sådan, at:

”Man kan ofte generalisere på grundlag af en enkelt case, og casestudiet kan bidrage til den videnskabelige udvikling gennem generalisering som supplement eller alternativ til andre metoder. Formel generalisering er imidlertid overvurderet som kilde til videnskabelig udvikling, mens ”eksemplets magt” er undervurderet.” (Flyvbjerg, 2010: 473).

For det fjerde skal analysen honorere et helhedskriterium, hvorved jeg inddrager sociale og institutionelle sammenhænge, som respondenternes udsagn og fortolkninger er indlejret i. (Launsø, Olsen og Rieper, 2011: 30). Endelig vil jeg lægge et kvalitetskriterium til grund for mine metodevalg, som er fælles for et realistisk, fænomenologisk og konstruktivistisk perspektiv, og det er, at jeg i min analyse ekspliciterer og begrundet mine valg af teori, analyse-

strategi, metode og respondenter i interviews for derigennem at synliggøre analysens præmisser, så rimeligheden i mine valg kan vurderes. (Justesen og Mik-Meyer, 2010: 49).

6. Analyse

I dette afsnit analyserer jeg de fire underspørgsmål ved først at holde interviewene op mod underspørgsmålet og dernæst at koble dette med teorien i form af strategi-som-praksis for de første tre underspørgsmål og i form af såvel strategi-som-praksis som interactive governance for det fjerde og sidste underspørgsmål.

6.1 Delanalyse: Hvilken betydning har den geografiske afgrænsning af havnen?

Byrådet har via de politiske beslutninger, der er truffet om havnen ændret den geografiske afgrænsning af havnen flere gange.

I den samlede plan for havnen fra 2002 (lokalplan 1.22 Holbæk Havn) blev havnen afgrænset til at strække sig fra Gamle Havn i vest til Finsings Plads i øst og fra vandkanten i nord til Havnevej i syd, jf. det nederste kort på forsiden,

Visionsplanen for Holbæk havn fra februar 2013 (jf. bilag 20) angiver ikke en konkret geografisk afgrænsning af havnen, den angiver dog, at havnen skal kobles sammen med byen, som det fremgår på side 6:

Byen, havnen og fjorden

Styrke forbindelse til byen

Trække byliv ned til vandet og "ruten"

De målsætninger der er en udløber af visionsplanen angiver den konkrete geografiske afgrænsning, idet tre af målsætningerne som angivet på side 6 er formuleret således:

- tilbyder offentlig adgang langs vandkanten, hele vejen fra marinaen i øst, langs havnebassinene og til Strandparken og inderfjorden i vest
- er bundet sammen med den eksisterende by
- knytter byen tættere til fjorden – konkret ved at "rulle den røde løber ud" fra Ahlgade til Kanalstræde

Hermed udvides havnen, jf. det øverste kort på forsiden. Havnen udvides i retningen øst-vest fra at være placeret i bymidten til at strække sig fra marinaen i øst til Strandparken i vest. Havnen udvides også i retningen nord-syd fra at strække sig fra vandkanten i nord til Havnevej i syd til at strække sig fra vandkanten i nord til Ahlgade i syd.

Byrådet afgrænsede med nedsættelsen af havnegruppen i 2015 havnen anderledes igen via udpegningen af interessenter i havnegruppen. De interessenter, der blev udpeget i første omgang repræsenterer marinaen i øst og beboere, foreninger og erhverv på Ny Havn i vest. (Jf. bilag 21). I løbet af 2015 udpegede havnegruppen også interessenter, der repræsenterer foreningerne på Gamle Havn og beboerne i Holbæk by på interessenternes egen foranledning.

Dermed er havnen nu formelt afgrænset til at strække sig fra marinaen i øst til Gamle Havn i vest og fra vandkanten i nord til Havnevej i syd. Byrådet har med den formelle afgrænsning af havnen fravalgt en af de store linjer i visionsplanen for havnen og tre af målsætningerne, som visionsplanen er omsat i, (jf. side 17 nederst).

Til gengæld har byrådet med den formelle afgrænsning gjort det muligt rent administrativt i juli i år at vedtage en ny lokalplan for Holbæk Marina, hvor deres ønsker om at skabe flere rekreative aktiviteter, herunder en sandstrand og udbygge deres faciliteter imødekommes.

Respondenterne har forskellige syn på, hvordan havnen geografisk afgrænses, og ingen af respondenterne afgrænser havnen på samme måde, som den formelt er afgrænset af byrådet.

Respondent	øst-vest	nord-syd
1	Marinaen-Gamle Havn	Vandkanten-de hertil liggende arealer
2	Ny Hage-Gamle Havn	Vandkanten-Havnevej
3	Ny Hage-Gamle Havn	Vandkanten-Ahlgade
4	Renseanlægget-Havnevej	Vandkanten-Havnevej
5	Renseanlægget-Gamle Havn	Vandkanten-Havnevej
6	Marinaen-Havnevej	Vandkanten-Ahlgade
7	Renseanlægget-Havnevej	Vandkanten-Havnevej

Mod øst afgrænser hovedparten af respondenterne havnen ved Ny Hage eller renseanlægget – der ligger lige øst for E: Finsings Plads. Mod vest afgrænser de fleste af respondenterne havnen ved Gamle Havn, mens næsten lige så mange af respondenterne afgrænser havnen ved Havnevejs udløb. Mod nord afgrænser alle respondenterne havnen ved vandkanten. Mod syd afgrænser de fleste af respondenterne havnen med Havnevej, mens to respondenter afgrænser den længere mod syd med Ahlgade, og en respondent afgrænser den længere mod nord ved de arealer der ligger op til vandkanten.

Respondenterne har også forskelligt syn på, at byrådet har fravalgt en af de store linjer i visionsplanen for havnen og tre af de målsætninger, som visionsplanen er omsat i.

For et par af respondenterne er det sammenhængen fra øst til vest, og ikke fra nord til syd, der er i fokus.

Som respondent 1 siger:

”Den store ide – at forsøge at skabe sammenhæng i vandsiden, den synes jeg er interessant, altså fra vest den gamle havn og ud til øst for marinaen. Så man får bundet hele det stykke sammen”. (Bilag 13, side 2, linje 3-5).

Og som respondent 5 siger:

”Det jeg synes, det er, at man skal indikere, at man har nogle visioner med området. Og det har man ikke gjort. Man har gjort næsten det modsatte for man siger, vi vil ikke følge den lokalplan 1.22, der ligger for området.” (Bilag 17, side 2, linje 14-18).

og videre

”Jeg synes i det hele taget, man skal få lavet en overordnet plan for området. Hvordan får vi skabt liv i hele det område ved inderhavnen?⁴” (Ibid., side 2, linje 30-31).

For andre af interessenterne er det sammenhængen fra nord til syd, og ikke fra øst til vest, der er i fokus.

Som formuleret af respondent 3:

”Det er vigtigt at holde fast i det slogan, at bymidten og havnen burde høre sammen. Jeg synes, det der er det spændende, det er hvordan man får Ahlgade og livet omkring Ahlgade til at hænge sammen med noget, der foregår nede på havnen.” (Bilag 15, side 1, linje 29-32).

og respondent 4:

”Der blev jo lavet en udmærket lokalplan, der hedder 1.22, og som gælder hele havnen, og som deler havnen op i nogle zoner henne fra Gammel Havn og hen til Ny Hage. Den var som udgangspunkt meget god, for den åbnede mulighed for, at alle stræder op mod byen, de kunne komme ned til havnen, hvor der tidligere lå pakhuse i vejen og gaderne var forskubbet, så åbnede man for, at de stræder de kunne trækkes med ned til havnen.” (Bilag 16, side 3, linje 4-10).

Respondenten har ved valideringen af referatet skrevet, at

”Denne plan er blevet groft udnyttet, for der er blevet bygget for højt og for tæt, og der er ikke etableret de 3 kanaler, der var forudsat.” (Bilag 9).

Det er bemærkelsesværdigt, at lokalplan 1.22, Holbæk Havn vedtaget af byrådet den 19. juni 2002 – som udgør en rammelokalplan⁵ for området fra Gamle Havn over Ny Havn til hagerne

⁴ Ny Havn kaldes ofte i daglig tale for inderhavnen.

⁵ Rammelokalplaner fastsætter de overordnede rammer for bebyggelsen og anvendelsen af et område. De nærmere bestemmelser skal fastsættes i lokalplaner.

og en egentlig lokalplan⁶ for Ny Havn samt et tilhørende kommuneplantillæg⁷ for hele området – anskues positivt om end den ikke følges, og at dette indebærer, at der ifølge respondent 5 bør laves en ny samlet plan for området, eller at der med respondent 4 resigneres, idet:

”... kunne de efterfølgende del-lokalplaner have været tilrettet, så befolkningen ikke fik falske forhåbninger.” (Bilag 9).

Det er - som jeg skal komme tilbage til - ikke sket.

Endelig er respondent 6 helt klar over, at de med udvidelsen af den geografiske afgrænsning af havnen mod øst til at strække sig til marinaen er blevet tilgodeset, idet:

”Vi får så en lokalplan, der er skræddersyet til os, og det vi gerne vil med vores udvikling.” (Bilag 18, side 3, linje 11-12).

Den geografiske afgrænsning af havnen er afgørende for, hvad der skal være på havnen, og hvor det skal være.

For byrådet handler det om de midlertidige og permanente tiltag, der er indeholdt i politiske aftaler (bilag 34-39) såsom en kabelbane i Ny Havn og et vandkulturhus, om forslag fra havnegruppen samt om boliger i henhold til de vedtagne lokalplaner og på de arealer, der endnu ikke er disponerede og lokalplanlagte.

Respondenterne anskuer også dette anderledes end byrådet og forskelligt indbyrdes.

Alle respondenterne er positive over for en kabelbane med undtagelse af respondent 3 (jf. bilag 15), der foretrækker, at plads og penge bruges på andre forslag. Respondenterne 4 og 6 (jf. bilag 16 og 18), vurderer, at kabelbanen ikke bliver til noget på grund af modstand fra de beboere, der får udsigt til den.

De fleste af respondenterne er positive over for et vandkulturhus på Ny Hage. Som respondent 2 siger kort og fyndigt:

”... forslag om et vandkulturhus herude på Ny Hage, det synes jeg vil være kanon.” (Bilag 14, side 3, linje 5-6).

iblandet en vis skepsis i forhold til økonomien:

”... jeg ved da også, det er svært at realisere, for hvem skal komme med pengene. Det er svært at lave økonomi i det. Det er svært at få parkeringspladser ind i nærheden af det.” (Ibid. linje 6-8).

Også respondent 6 og 7 er positive. De siger henholdsvis:

⁶ Lokalplaner bestemmer bebyggelsen og anvendelsen af et mindre område. Lokalplaner er juridisk bindende for grundejerne.

⁷ Et kommuneplantillæg er et supplement til den eksisterende kommuneplan. Et kommuneplantillæg kan justere og ændre bestemmelser i kommuneplanen, når det er nødvendigt eksempelvis i forhold til realisering af en lokalplan.

"Ideen med et vandkulturhus på Ny Hage er god. Og så skal området også være et rekreativt område, hvor folk kan mødes og gå en tur. Det skal være et åbent område for familier." (Bilag 18, side 2, linje 5-7).

Og

"Skulle jeg virkelig drømme, så mangler vi et eller andet sted, hvor man kan se musik og teater på en virkelig flot scene. Vandkulturhustanken, er virkelig spændende. Vi er nødt til at have fat i det lidt folkelige i Holbæk. Vi får ikke fat i nichegrupper, som dem der går i operaen. Det er spændende, hvis man knytter det til noget mere. Jeg kunne godt se, at det blev knyttet til en park og et sted folk kommer i øvrigt." (Bilag 19, side 4, linje 19-24).

Der er dog også både en kritisk røst og en skeptisk røst blandt respondenterne.

Den kritiske røst er respondent 5, der anser det for at være for dyrt og i stedet foreslår, at der etableres boliger til attraktive borgere.

"Jeg synes godt, man kan undvære det der vandkulturhus. Det vil jo påføre kommunen flere udgifter til driften af det. Sådant et vandkulturhus vil jo give en stor årlig udgift ... Så drop det, og sats på nogle beboere, der kan betale noget skat til kommunen, og så man ved salg af grundene kan få penge ind til at udvikle hele havnen, så vil der være en sammenhæng." (Bilag 17, side 3, linje 37-38 og side 3-4 linje 40-02).

Respondent 3, der er skeptisk i forhold til faciliteterne, og hvor de skal være, siger:

"De funktioner der skal være på hagerne skal ses i forhold til tilgængeligheden. Man skal blandt andet se på, at Blegstrædehagen ligger i den halve afstand fra stationen i forhold til Ny Hage, og det vil sige, hvis publikum er nogen, der kommer med tog eller bus til byen, og de gør det en gang om ugen eller sådan noget, så er det vigtigt, at man kan gå ned til det, der foregår. Eksempelvis en svømmehal som er noget af det, der har været talt om, hvorimod hvis den ligger på Ny Hage, så vil man begynde at tale om, at så skal man have en bus, der kører frem og tilbage, og det koster tid, energi og penge. Hvorimod hvis det er en teaterfunktion eller en filmfunktion som biografen, er det noget man sjældnere kommer til, så det kan lettere ligge et stykke fra stationen end der, hvor der er nogen, der kommer ofte." (Bilag 15, side 2, linje 12-21).

Når det handler om flere boliger på havnen, er respondenterne meget delte. Respondent 5 er af den opfattelse, at der skal bygges boliger på Ny Hage, og på arealerne i den østlige ende af Ny Havn ud til og med renseanlægget. Modsat afviser respondent 6 helt, at der skal bygges flere boliger.

”Der skal ikke være flere boliger, for så bliver det et fuldstændig dødt område.”
(Bilag 18, side 2, linje 1).

Respondent 1 og 3 mener ikke, at tiden er til, at der skal bygges flere boliger.

Førstnævnte oplever, at

”Det der bliver snakket lige nu, det er ikke boliger. Det lyder ikke til, at det er det, der står øverst – i hvert fald ikke på hagerne. Erkendelsen af at havnene skal bruges på ny maner med gamle aktører og fritidsbrugere og nye aktører, den er på vej, så balancen kan være der.” (Bilag 13, side 8, linje 10-13).

Sidstnævnte har ved valideringen af det korte referat af interviewet skrevet:

”Der skal ikke nødvendigvis laves flere boliger på havnen, hvor de fleste er meget ”indadvendte” – uden at bidrage til liv i bydelen.” (Bilag 8).

Byrådet har undervejs justeret de problemer, udfordringer, muligheder og løsninger havnegruppen kan arbejde med ved at tage parkering og kystsikring ud af havnegruppen.

Det er gjort ved at tilgå kystsikring af strandengen dels regionalt ved at kommunerne beliggende omkring Roskilde Fjord og Isefjorden er gået sammen om at få staten i form af miljø- og fødevareministeriet til at etablere kystsikring, hvor fjordene munder ud i Kattegat, dels administrativt/juridisk ved at holde fast i, at det er grundejernes ansvar, og dels via det formelle politiske system i regi af Udvalget for Klima og Miljø som skal forfægte og forene de to indfaldsvinkler.

Og det er gjort ved at nedsætte en arbejdsgruppe med deltagelse af Udvalget for Klima og Miljø, administrationen og repræsentanter for handlende og beboere i bymidten og Holbæk by, der skal fremkomme med et beslutningsoplæg til byrådet omkring de fremtidige parkeringsforhold i Holbæk bymidte. Dette arbejde skulle oprindeligt være afsluttet med udgangen af 2016, men er blevet udsat til 2017, fordi der sideløbende arbejdes med flere større byudviklingsprojekter, der vil påvirke såvel problemer, udfordringer, muligheder som løsninger for parkeringen i og omkring Holbæk bymidte.

Ingen af respondenterne har af sig selv bragt kystsikring på bane. Selvom havnen i den formelle geografiske afgrænsning strækker sig langs strandengen, hvor beboerne løbende forsøger at bringe kystsikring på den politiske dagsorden, er der ingen af interessenterne i havnegruppen, der varetager interesser, der er optaget af emnet.

Anderledes forholder det sig med parkering. Flere af respondenterne bringer af sig selv parkering på bane ved interviewet. Parkering er et uafklaret emne i Holbæk by og på havnen. Det er omdiskuteret, hvorvidt parkeringsbehovet er dækket på nuværende tidspunkt og på sigt. Den nuværende dækning af behovet på havnen sker i vid udstrækning på to midlertidige parkeringspladser, henholdsvis på værftet/Silvangrunden og på et areal i område C2, der er ud-

lagt til højhus, en udlægning, der har været og fortsat er stærkt omdiskuteret og influerer på respondenternes synspunkter på parkering. (Jf. det nederste kort på forsiden).

Der er generelt enighed blandt respondenterne om, at der er et udækket parkeringsbehov på havnen. Der er til gengæld ikke enighed om, hvordan det skal løses, og ikke alle respondenterne har et konkret bud på en løsning.

Som respondent 5 siger:

”Der skal også laves en plan for parkeringsområdet hernede. Vi har jo et voldsomt parkeringsproblem på havnen. Vi har banken og kommunen, hvor der er mange ansatte, og vi kan jo se om dagen, hvor mange mennesker der færdes for at få en parkeringsplads, og vi har jo et stort parkeringsunderskud, og de to midlertidige parkeringspladser, hvor der skal være havneby og højhus, de forsvinder jo med tiden. Om der så kan etableres parkeringspladser på Blegstrædehagen, det ved jeg ikke rigtig. Området er bare for attraktivt til at bruge til parkering.” (Bilag 17, side 4, linje 3-9).

Respondent 4 er en anelse resignerende:

”Der er et stort problem omkring parkering i byen – især når man gerne vil lave nogle aktiviteter og trække folk ned til havnen, så inddrager man nogen gange nogle gader og veje dernede, så det er endnu sværere at stille bilen, så man er i et dilemma, for man vil gerne have folk ned på havnen, og man vil også gerne have bilerne væk, og det er i en provinsby svært begge dele.” (Bilag 16, side 4, linje 19-23).

For nogle af respondenterne er det vigtigt, at parkeringsbehovet dækkes på havnen.

Respondent 3 udtrykker det således:

”Når vi snakker parkering, så må man sørge for, at det parkeringsbehov man har generet i havnen, skal løses på havnen selv. Gasværksgrunden skal udnyttes til at forny forbindelsen til Ahlgade. Parkeringsbehovet på havnen skal ikke løses på Gasværksgrunden. Man må se på, om der er ledige arealer på havnen. For eksempel kan man undersøge, om man kan bygge et par etager nede under det, der skal være på højhusgrunden, når der skal bygges der. Eller man kan undersøge, om man finde andre arealer. Det er også vigtigt, at behovet ikke løses på hagerne.” (Bilag 15, side 2, linje 5-11).

Respondent 6 deler dette synspunkt:

”Der skal være parkeringspladser forholdsvis tæt på, det der sker på havnen. Der er for lidt parkeringspladser på havnen nu, og de parkeringspladser der er på havnen nu, de flyttes længere væk, fordi man vil bygge. Ellers kommer folk ikke

ned til havnen. Parkeringspladserne kan laves, der hvor renseanlægget ligger nu. Det er tæt på havnen.” (Bilag 18, side 2, linje 34-38).

En nøgtern betragtning står respondent 7 for:

”Man skal passe på, at det ikke bliver parkering det hele.” (Bilag 19, side 4, linje 29-40).

Respondenterne er særdeles optaget af parkering, og de anskuer det meget forskelligt. Ingen af dem anfægter dog, at emnet er taget ud af havnegruppens arbejde.

Teoretisk belysning af hvilken betydning den geografiske afgrænsning af havnen har?

Den geografiske afgrænsning af havnen er ændret fra den første samlede plan for havnen til havnegruppens endelige sammensætning. Den ændrede geografiske afgrænsning af havnen medfører, at en af de store linjer i visionsplanen for Holbæk havn og to af de målsætninger den er omsat i er fravalgt.

Strategi-som-praksis vil påpege, at det viser, at der er strategiseret, idet byrådet har påvirket og selv er blevet påvirket af den kontekst, det agerer i. (Jf. Kornberger and Clegg, 2011: 138). Byrådet har selv formuleret og skabt problemer, udfordringer, muligheder og løsninger – og den organisering, der skal håndtere dem. Med Christian Tangkjærs ord:

”Vi skal konstruere vores problemer med omhu og ikke skabe unødige problemer for os selv og organisationen. Problemskabelse får dermed en strategisk funktion for organisationen, idet det handler om at skabe produktive problemer for organisationen; produktive i den forstand, at de er relevante, er løsbare, er meningsfulde og kan understøtte organisationen i sine bestræbelser på at gøre det den egentlig er sat i verden for at gøre. (Tangkjær, 2011: 3).

Der er forskellige opfattelser af havnens geografiske afgrænsning mellem byrådet og interessenterne i havnegruppen og mellem interessenterne indbyrdes. Dette er af afgørende betydning for, hvad der skal være på havnen, og hvor det kan være, idet som Barry and Elmes citerer Wallace Martin for:

”By changing the definition of what is being studied, we change what we see; and when different definitions are used to chart the same territory, the results will differ, as do topographical, political, and demographic maps, each revealing one aspect of reality by virtue of disregarding all others”. (Barry and Elmes, 1997: 430).

De forskellige opfattelser af, hvad der skal være, og hvor det skal være, omhandler stort set alle de emner, der arbejdes med; en kabelbane i Ny Havn, et vandkulturhus, forslag fra havne-

gruppen samt boliger i henhold til de vedtagne lokalplaner og på de arealer, der endnu ikke er disponerede og lokalplanlagte.

Det er ikke alene den geografiske afgrænsning af havnen, der har betydning for, hvad der skal være, og hvor det skal være. Udover at ændre afgrænsningen af havnen har byrådet taget kystsikring og parkering ud af havnegruppens arbejde. Respondenterne har ikke udtrykt synspunkter omkring kystsikring. Det har de derimod omkring parkering. Respondenterne oplever, at der er et udækket parkeringsbehov, hvordan og hvorvidt det skal løses på havnen, er de uenige om. Ingen har dog givet udtryk for, at emnet skal tages op i havnegruppen.

Den ændrede geografiske afgrænsning af havnen og det forhold, at emnerne kystsikring og parkering er taget ud af havnegruppen, illustrerer, at diskurs, magt og politik rammesætter problemer og løsninger, og dermed former den sociale virkelighed og magtudøvelsen. (Jf. Kornberger and Clegg, 2011: 138).

6.2 Delanalyse: Hvordan er den gode havn hidtil blevet realiseret i konkrete lokalplaner og projekter?

Jeg vil gennemgå **de fire cases**, der er nævnt neden for, der alle er besluttet i de seneste år efter finanskrisen.

1. Lokalplan 1.46 Plejeboliger ved Holbæk Havn vedtaget af byrådet den 12. marts 2014. (Friplejeboliger).
2. Lokalplan 1.49 Byudvikling ved Kanalstræde og Havnevej vedtaget af byrådet 15. juni 2016. (Holbæk Havneby) og kommuneplantillæg nr. 25 Byudvikling ved Kanalstræde og Havnevej vedtaget af byrådet 15. juni 2016. (Holbæk Havneby).
3. Beslutning i byrådet af 13. maj 2015 om byudvikling i havneområdet i Holbæk (blandt andet midlertidig havnepark, indplacering af flere lystbådepladser, placering af husbåde, etablering af wakeboardbane).
4. Beslutning i byrådet af 28. januar 2016 om byudvikling i havneområdet i Holbæk (blandt andet nyt vejanlæg, forsyning til husbåde, oprydning omkring og opfyldning af havnedeponi, placering af kabelbane).

De fire cases kan alle kaste lys over, hvordan den gode havn er blevet realiseret, fordi de kan illustrere hvilke problemer, udfordringer, muligheder og løsninger, der har været afvejet, hvordan politikere og interessenter har stillet sig til dem, samt hvad og hvem der er blevet tilgodeset, og hvad og hvem der ikke er blevet tilgodeset.

Det er min antagelse, at de to førstnævnte cases, der er lokalplaner, vil afføde stærkt divergerende synspunkter blandt respondenterne, fordi de i sin tid var meget omdiskuterede i byrådet. Det er min antagelse, at de to sidstnævnte cases, der er projekter, er omgærdet af konsen-

sus blandt respondenterne, fordi de har været behandlet i havnegruppen, og der var opbakning fra et samlet byråd.

Lokalplan 1.46 Plejeboliger ved Holbæk Havn udlægger delområdet i den østligste ende af Ny Havn til 84 friplejeboliger til henholdsvis voksne med funktionsnedsættelse og ældre med plejebest. Friplejeboligerne er udlejningsboliger uden for den kommunale boligforsyning, der drives af en selvejende institution, Fjordstjernen.

Friplejeboligerne har været politisk omdiskuterede fra kommunen i oktober 2012 solgte et areal til dem, og er det stadig den dag i dag, hvor det stadig er omdiskuteret, hvorvidt kommunen eller Fjordstjernen skal levere den del af servicen til beboerne, der udgøres af sygeplejedydelser, og hvor finansiering af og udgifter til servicen til de beboere, der kommer fra kommunen følges tæt af særligt de politikere, der har været modstandere af et privat tilbud beliggende på havnen.

Den politiske behandling af lokalplanen og salget af det areal, hvor friplejeboligerne er beliggende viser med al ønskelig tydelighed dette.

Kommunen solgte ved et ekstraordinært møde⁸ den 22. oktober 2012 det areal, hvor friplejeboligerne er beliggende til Fjordstjernen for 20,8 mio. kr., mod at kommunen forestod oprensning af forurening og etablering af infrastruktur i de efterfølgende år. (Jf. bilag 22)⁹. Dette er gennemført, og har beløbet sig til op mod 20,8 mio. kr. For stemte 15 - Venstre, Konservative, Liberal Alliance, Radikale, SF og 1 løsgænger, der tidligere havde været med i SF, mens 11 - Socialdemokratiet - stemte imod og 1 - fra Dansk Folkeparti - undlod at stemme. 4 var fraværende. Forslaget til lokalplan blev sendt i høring af det tidligere byråd den 13. november 2013¹⁰. For stemte 16 - Venstre, Konservative, Liberal Alliance, Radikale og SF, imod stemte 9 - Socialdemokratiet, mens 4 - 2 fra Socialdemokratiet og 2 fra Dansk Folkeparti - undlod at stemme. 2 var fraværende.

Forslaget til lokalplan blev vedtaget i det nuværende byråd den 12. marts 2014¹¹. For stemte 25 - Venstre, Radikale, Dansk Folkeparti og Socialdemokratiet, imod stemte 3 - 1 fra Socialdemokratiet og Enhedslisten, mens 2 - 1 fra Socialdemokratiet og Konservative - undlod at stemme. 1 var fraværende.

⁸ Salget skete på et ekstraordinært møde i byrådet, fordi Fjordstjernen havde fået tilsagn om en andel på 84 boliger af den kvote Socialstyrelsen en gang årligt uddeler til byggeri af friplejeboliger. En af betingelserne for denne andel var, at Fjordstjernen senest den 24. oktober 2012 - altså to dage efter byrådets beslutning - kunne meddele på hvilket areal friplejeboligerne skulle opføres, ellers ville tilsagnet om andelen bortfalde.

⁹ Køb og salg af jord og ejendomme behandles på lukkede møder, og dagsordener og dokumenter mv. er derfor ikke offentligt tilgængelige på kommunens hjemmeside.

¹⁰ <https://holbaek.dk/politik/byraad-og-udvalg/dagsordener-og-referater/?agendaId=4449&agendaType=Referat+fra+till%c3%a6gsdagsorden>

¹¹ <https://holbaek.dk/politik/byraad-og-udvalg/dagsordener-og-referater/?agendaId=4515&agendaType=Referat>

Set i lyset af den megen politiske polemik om lokalplanen for friplejeboligerne, er det overraskende, at respondenterne alle som en er positive over for dem, om end respondent 1, som den eneste, løfter en pegefinger i forhold til, hvad det kan komme til at betyde fremover for, hvem der tilgodeses i den østlige ende af Ny Havn.

”Friplejeboligerne er ikke noget problem, og det er deres planlagte byggerier heller ikke. Det er sikkert fint. Det har vi ikke noget imod. Det er alligevel husbådeområde, og de skal også have noget at kigge på de gamle. Men på den anden side nu bliver det husbådene og de gamle, der kommer til at bestemme derude - også over filmtorvet.” (Bilag 13, side 5, linje 2-6).

Også respondent 3 løfter en pegefinger, det er dog i forhold til hvilke boligtyper – og underforstået dermed hvilke beboere - der kommer, idet:

”At der er plejeboliger, det er jo ligesom, der i øvrigt er boliger, og det synes jeg er helt fint, og jeg tror dem, der bor der, synes det er helt fint at bo der. Jeg havde gerne set, at der var flere almene boliger i havnekvarteret end der er, men nu kommer der en lille smule i havnebyen.” (Bilag 15, side 2, linje 35-38).

Endelig udtrykker respondent 7 klart og tydeligt, at det er ældre beboere på havnen, der tilgodeses.

”Plejeboligerne; der er vi tilbage ved noget, der er til glæde for dem, der kommer til at bo der. Jeg kan faktisk godt lide tanken om plejeboliger og seniorboliger på en havn. Hvorfor skal man ikke, når man bliver gammel, have mulighed for at sidde og se ud over en havn? Det er da et dejligt miljø.” (Bilag 19, side 3-4, linje 39-02).

I det validerede referat skriver respondent 4, at:

”Lokalplanen for plejeboligerne er god nok, bortset fra at kanalerne burde erstattes af noget andet som en park eller et vandspejl.” (Bilag 9).

Det skyldes, som tidligere anført, at respondenterne påpeger, at de lokalplaner der er besluttet efter den samlede plan for havnen i lokalplan 1.22 Holbæk Havn alle er mundet ud i dispensationer, der har gjort det muligt dels at bygge i 4, 5 eller 6 etager mod oprindeligt planlagt 2-4 etager, og dels at undlade at etablere kanaler tre steder og indtil videre alene etablere et enkelt vandspejl. (Ibid.).

Lokalplan 1.49 Byudvikling ved Kanalstræde og Havnevej udlægger et areal mellem værftet og den vestlige del af Ny Havn til centerformål, hvor der etableres forretninger (dagligvarer, udvalgsvarer), arbejdende værksteder, gallerier, restauranter, fødevarermarked i stueetagen, almene boliger på første etage og ejerboliger på øverste etage.

Også denne lokalplan har været politisk meget omdiskuteret. Selve lokalplanen er både ved forslaget og ved den endelige vedtagelse godkendt af et samlet byråd. Det er de beslutninger, der har affødt lokalplanen, der har været omdiskuteret.

I september 2014 besluttede byrådet at gennemføre et projektudbud for arealet¹², hvor projekterne skulle bedømmes af et udvalg med medlemmer fra administrationen i forhold til; pris for arealet, arkitektonisk udtryk og skala, funktioner og indhold, herunder bidraget til liv og aktiviteter på den del af i havnen i særdeleshed og på havnen som helhed i almindelighed, bymæssige kvaliteter og bidrag til det havnemæssige miljø. Beslutningen om at anvende provenuet til etablering af et teater på Blegstrædehagen blev udskudt til senere. 23 – Venstre, Socialdemokratiet, Radikale og Enhedslisten - stemte for, 1 – en Socialdemokrat – stemte imod og 5 - Dansk Folkeparti og Konservative – undlod at stemme. 2 medlemmer var fraværende.

I april 2015 besluttede byrådet at sælge arealet til Holbæk Havneby for 8 mio. kr. inklusive indskud i landsbyggefonden til opførelse af almene boliger og oprensning af forurening på arealet. For stemte 22 – Venstre, Radikale, Socialdemokratiet og tre løsgængere (2 fra Venstre, der senere er gået ind i Liberal Alliance og 1 fra Socialdemokratiet, der senere er gået ind i Dansk Folkeparti), 2 – Enhedslisten – stemte imod, og 5 - Dansk Folkeparti og Konservative – undlod at stemme. 2 medlemmer var fraværende. (Jf. bilag 23).

Beslutningen om at anvende provenuet til at etablere et teater på Blegstrædehagen blev udskudt, fordi der hverken var opbakning til formålet eller til placeringen.

Som antaget har respondenterne stærkt divergerende synspunkter på denne lokalplan.

Synspunkter lige fra, at lokalplanen kom som en tyv om natten, som respondent 4 siger:

”... mens det her nede ved Silvangrunden med havnebyen, det kom lidt som en tyv om natten, og lige pludselig var det besluttet, at sådan var det. Det kom uden nogen diskussion, og det var lidt i strid med, hvad man har af intentioner med havnegruppen.” (Bilag 16, side 7, linje 20-23).

Også timingen anfægtes af respondent 3, der siger:

”Holbæk Havneby; den synes jeg er for tidligt udbudt og besluttet. Den skulle have hængt bedre sammen med Blegstrædehagen.” (Bilag 15, side 2, linje 33-34).

Respondent 1 er mere bekymret for indholdet, og også i forhold til denne lokalplan, hvad det kan komme til at betyde frem over for, hvem der tilgodeses i den, og hvem der ikke tilgodeses i den.

”Holbæk Havneby: altså, vi vidste jo godt, der skulle ske noget hernede. (Bilag 13, side 4, linje 12).

¹² <https://holbaek.dk/politik/byraad-og-udvalg/dagsordener-og-referater/?agendaId=4671&agendaType=Referat+fra+till%c3%a6gsdagsorden#>

"Så balancen mellem at få det bestående til at fungere, og få det nye til at virke også uden på forhånd at skabe konflikter, den er svær at finde, synes jeg." (Ibid. linje 27-29).

"Så de der nye aktører, de rykker ind, men de får også indflydelse på, hvordan udformningen af området bliver senere." (Ibid. linje 37-38).

De øvrige respondenter har til gengæld andre og positive synspunkter på lokalplanen.

De går for respondent 7 på indhold, æstetik og sammenhæng, der ikke må være på bekostning af det og dem der allerede er der på nuværende tidspunkt, som det fremgår af disse to udsagn:

"Holbæk Havneby kan jeg godt lide. De har gjort det meget dygtigt." (Bilag 19, side 3, linje 32).

"Jeg synes faktisk, det ser meget fornuftigt ud. Det knytter sammen på en eller anden god måde. Jeg tror på det. Selv om der er skepsis, og det må ikke være på bekostning af dem, der er omkring ..." (Ibid. linje 34-36).

"Det får sin egen æstetik hernede i hjørnet af nyt og gammelt." (Ibid. linje 37-38).

"Man har lidt historie med samtidig med, at man laver lidt arkitekts eksperimenter med Holbæk Havneby, som jo virkelig skaber diskussion, og jeg er med på den. Jeg tænker, de eksperimenterer med byrummet på en god måde, ..." (Ibid. linje 12-15).

Også respondent 2 ser frem til, at havnebyen opføres:

"Jeg synes, havnebyen er utrolig spændende. Det ser jeg meget frem til bliver til noget." (Bilag 14, side 4, linje 6-7).

For respondent 6 er det liv og aktivitet der er tiltalende:

"Der må gerne være noget, der skaber lidt liv som beværtninger og forretninger, og det er der i havnebyen, så det er helt fint." (Bilag 18, side 1, linje 37-38).

Casen om beslutningen i byrådet af 13. maj 2015 om byudvikling i havneområdet i Holbæk, der blandt andet omfatter midlertidig havnepark, indplacering af flere lystbådepladser, placering af husbåde og etablering af wakeboardbane har været drøftet i havnegruppen og blev tiltrådt af det samlede byråd. Det er derfor min antagelse, at respondenterne er enige om elementerne.

Respondenterne er ikke enige om alle elementerne. Enkelte af respondenterne udtrykker skepsis over for den midlertidige havnepark ved filmtorvet og etableringen af en wakeboardbane. Husbådene er der stærke og delte meninger om.

Skepsissen over for den midlertidige havnepark udtrykkes af respondent 2 og 4 med udspring i, hvorvidt parken er bæredygtig, og om den senere kan omdannes til noget andet og permanent.

Respondent 2 siger:

"Filmtorvet og det der sker dernede, det er for ungdommen." (Bilag 14, side 3, linje 1).

"Jeg tror ikke, det er langtidsholdbart, det de har gang i omkring filmtorvet. Det er sådan noget, der varer måske 10 år højest, så er det overstået. Altså udenomsarealet." (Ibid. linje 12-14).

"Jeg tror bare det har sin tid. Man skal hele tiden udvikle på det og gøre det mere attraktivt. Fordi bare som det er nu, der tror jeg, at det bare vil tiltrække nogle kedelige typer, der laver ballade." (Ibid. linje 33-35).

For respondent 4 er udfordringen, at:

"... og der burde man have lavet noget lidt mere midlertidigt, for de grønne græsplæner er i virkeligheden kun udtryk for, at det er nogle byggefelter, man må lave et eller andet byggeri på, og ved at have gjort det så fint som man har nu, så har man foræret byen en plads, som det er svært at vriste fra borgerne igen på en eller anden måde. Så man har skudt sig selv en lille smule i foden, for det er svært at tage det fra dem igen." (Bilag 16, side 4, linje 10-15).

Wakeboardbanen er respondenterne 3 og 4 skeptiske over for.

Respondent 3 vil hellere en anden prioritering:

"... jeg tror det at lave en strand, det vil for mig være mere vigtigt, end at man skal lave sådan noget med kabler." (Bilag 15, side 3, linje 1-2).

"Ting der kræver alt for meget mekanik, tror jeg egentlig ikke, der er så meget gevinst ved i forhold til investeringen." (Ibid. linje 3-5).

Ifølge respondent 4 skyldes den manglende opsætning af banen, at det er gået som i H.C. Andersens eventyret "Konen med æggene":

"... men tit så drukner ideer i Holbæk, ved at de bliver skruet for højt op. Det er en fare, at man skruer ideerne for stort op. Man havde tænkt, at wakeboardbanen skulle være den største i Danmark, og så er det lige pludselig så stort, at der ikke var nogen, der ville have den. Der er ingen, der vil kigge ud på sådan nogen master. Derimod, hvis man havde lavet en lille wakeboardbane, så kunne man godt have lavet den inde i havnebassinet. Det havde været mere overskueligt at lave den der." (Bilag 16, side 5, linje 13-19).

De delte meninger om husbådene bunder i udformningen af dem, ikke deres placering ved Ny Hage.

Respondent 7 sammenfatter de synspunkter, der fremføres om husbåde meget præcist:

”Husbåde for mig er et smertensbarn.” (Bilag 19, side 3, linje 20).

”Husbåde, altså flydehuse er virkelig arkitektonisk udfordret. Det er jo ikke en båd, for den kan jo ikke sejle, tænker jeg. De steder jeg har været på husbådehavne, der er man bare gået forbi, for det er sådan en mærkelig hybrid, der ender i ingenting. Det er pontonhuse. Omvendt kan vi heller ikke fylde vores havn med træskibe fra dengang farfar var lavet af jern, så jeg tænker, de kommer, og for mig er de velkomne. Vi skal stille nogle krav til, at de bliver en del af miljøet, så det ikke bliver pontonhuse for enden af noget asfalt, som privatiserer et stykke af havnekajen. Jeg er enormt skeptisk. Men jeg tænker, måske kan vi være det her sted, hvor de kan integreres. Vi kan godt gå foran og sige, vi kunne integrere dem i Holbæk.” (Bilag 19, side 3, linje 21-30).

Beslutningen i byrådet af 28. januar 2016 om byudvikling i havneområdet i Holbæk, der blandt andet omfatter nyt vejanlæg, forsyning til husbåde, oprydning omkring og opfyldning af havnedeponi, placering af kabelbane har også været drøftet i havnegruppen og blev tiltrådt af det samlede byråd. Også denne case antager jeg, at respondenterne er enige om.

Respondenternes synspunkter om husbåde vil jeg forbigå her, og i stedet konstatere, at opfyldningen af havnedeponiet mødes med blandede reaktioner fra et par af respondenterne.

Respondent 1 har modsatrettede synspunkter:

”Vi er så kede af, at deponiet bliver lukket, fordi det nu skal bruges til noget andet, og så kan vi ikke komme af med dyndet, når vi skal have gravet ud i havnen. Det kan vi kun en gang mere, og bagefter skal vi om 4 år have det et andet sted hen, og så bliver det dyrere.” (Bilag 13, side 7, linje 11-14).

Og

”Er du tovlig, der er meget plads, når det der deponi bliver fyldt op. Man kan både have vandkulturhus, nogle små feriehus, noget bådudlejning og samle ting derude, der har noget med sådan noget at gøre. Det vil være rigtigt fint.” (Ibid. side 5, linje 11-14).

Også respondent 6 er bekymret over opfyldningen af deponiet:

”Vi er ret glade for deponiet, for når vi har uddybet... kan det afleveres der, og det skal sejles et andet sted hen, når deponiet bliver lukket. Det bliver dyrere for kommunen, for det er kommunen, der betaler for det.” (Bilag 18, side 2, linje 8-10).

Ingen af de øvrige respondenter forholder sig eksplicit til opfyldningen af deponiet. De er dog alle meget optaget af, hvad der skal være på Ny Hage. Det vender jeg tilbage til i delanalysen af underspørgsmål 3 om, hvordan den gode havn fremover vil blive realiseret i konkrete lokalplaner og projekter.

Teoretisk belysning af hvordan den gode havn hidtil er blevet realiseret i konkrete lokalplaner og projekter?

De fire cases viser, at lokalplaner, der er konfliktfyldte i byrådet ikke nødvendigvis er det blandt interessenterne i havnegruppen, og omvendt også, at projekter, der er drøftet i havnegruppen og tiltrådt af et samlet byråd, ikke nødvendigvis har konsensus blandt interessenterne i havnegruppen.

Lokalplanen om friplejeboliger har været politisk endog særdeles omdiskuteret, og nyder alligevel stor opbakning blandt interessenterne i havnegruppen. Det kan skyldes, at der med havnegruppen er opstået nye muligheder, hvorefter:

”Nutiden er således både et produkt af fortiden og et punkt i historien, hvor det er muligt at bryde med den”. (Klausen, 2013: 279).

Det kan også skyldes, at der i havnegruppen er skabt legitimitet for en repræsentation af fakta og værdier i forhold til plejeboligerne, hvilket understøttes af, at interessenterne i havnegruppen langt overvejende vurderer dem som boliger for ældre, og ikke som et privat tilbud til privilegerede beboere. (Kornberger and Clegg, 2011: 154-156).

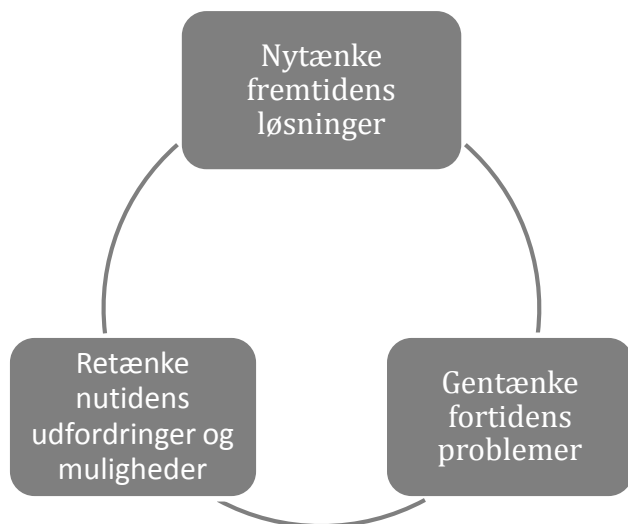
Lokalplanen om Holbæk Havneby har også været politisk omdiskuteret, især at arealet blev udbudt som projektudbud forud for lokalplanlægning af arealet. Forløbet omkring lokalplanen vækker mere uenighed blandt interessenterne end selve indholdet. Det skyldes, at:

”I processen ligger både forudsætningerne for opbakning, konflikt og fremtidig dynamik”. (Klausen, 2013: 200).

De projekter der har været drøftet i havnegruppen og efterfølgende er tiltrådt af et samlet byråd har overraskende nok ikke fuldtone opbakning fra alle interessenterne i havnegruppen. Nogle elementer – wakeboardbane, havnepark og opfyldning af deponiet - mødes med skepsis fra forskellige interessenter og et enkelt - husbåde - er et decideret smertensbarn, som interessenterne ikke er afklarede omkring.

Interessenterne er dog opmærksomme på, at elementerne vil tilgodese enten andre interessenter i havnegruppen, eller udenforstående; såsom dem der kommer til at bebo husbådene og borgerne i Holbæk by, og nedtoner derfor deres betragtninger og udfordrer ikke beslutningerne.

Mange af elementerne i projekterne møder enkeltvis nogen skepsis, men samlet er der opbakning til dem. Det tyder på, at der - med afsæt i Kaplan and Orlikowski (Kaplan and Orlikowski, 2014: 26-27) - er en robust fortælling anført af byrådet, hvor:



Med de to lokalplaner og de to cases er der skabt en fortælling om, hvordan den gode havn er blevet realiseret. Det skyldes, at de oplever, at tiden (re)konfigureres i havnegruppen. Fortidens problemer er blevet gentænkt, nutidens udfordringer og muligheder retænkes, og der er tiltro til at fremtidens løsninger nytænkes. Nogle af respondenterne anskuer, at enten en af lokalplanerne eller et af projekterne skurrer mod fortællingen, men ikke at det fører til, at fortællingen ikke er sammenhængende, plausibel og acceptabel.

6.3 Delanalyse: Hvordan vil den gode havn fremover blive realiseret i konkrete lokalplaner og projekter?

Denne delanalyse vil være mere spekulativ og kortere end de øvrige delanalyser, fordi der kun er ganske lidt materiale indeholdende oplysninger eller udsagn om, hvordan byrådet vil realisere den gode havn i konkrete lokalplaner og projekter. Omvendt har alle respondenterne udsagn om, hvordan de mere eller mindre konkret ønsker, at den gode havn bliver realiseret.

Byrådet forventer, at der etableres flere boliger på havnen. Senest har et samlet byråd i august 2016 solgt to arealer til en projektmager og afventer nu, hvad denne vil anvende arealerne til. På det ene areal er der et fitnesscenter og en eventhal, og det andet areal er uudnyttet og er omfattet af en byggepligt på to år. Begge arealer er lokalplanlagt til beboelse og bymæssige/centerprægede erhvervsformål med tilhørende friarealer og tekniske anlæg m.v.

Som det er fremgået tidligere, har byrådet i efteråret 2014 udskudt et forslag om at anvende provenuet fra salget af arealet, hvor Holbæk Havneby skal opføres til etablering af et teater på

Blegstrædehagen, fordi der hverken var enighed om, at pengene skulle anvendes til et teater, eller til at det i givet fald skulle placeres på Blegstrædehagen.

Den politiske diskussion om, hvordan den gode havn fremover skal realiseres handler i særlig grad om to forhold, der hænger tæt sammen. For det første, hvordan skal hagerne anvendes, og for det andet, hvordan skal et vandkulturhus realiseres, herunder på hvilken af hagerne det skal placeres, og hvad det skal indeholde – vandland og teater nævnes oftest.

Det er bemærkelsesværdigt, at frem til efteråret 2014 omtales hverken hagerne eller et vandkulturhus i politiske dokumenter. Visionsplanen for havnen og de målsætninger, der er en udløber af den (jf. bilag 20), konstitueringsaftalen mellem de borgerlige partier (Venstre, Dansk Folkeparti, Radikale og Konservative, jf. bilag 24) og samarbejdsaftalen mellem de borgerlige partier og Socialdemokratiet, (jf. bilag 25), begge fra lige efter kommunalvalget ultimo november 2013 omtaler det ikke.

Først i september 2014 i budgetaftalen for 2015-2018 mellem de borgerlige partier og Socialdemokratiet¹³ omtales et vandkulturhus, og der afsættes penge til det videre arbejde med det.

I foråret 2015 i en meget omstridt samarbejdsaftale mellem Venstre og Socialdemokratiet – uden de øvrige borgerlige partier – konkretiseres arbejdet, (jf. bilag 26):

”Der arbejdes konkret med at skabe et projekt indeholdende et nyt vandkulturhus. Byrådet forventes inden byrådsperiodens udløb i 2017 at vedtage etableringen af et vandkulturhus.”

I budgetaftalen for 2016-2019 mellem de borgerlige partier, Socialdemokratiet og fire løsgængere (to fra Venstre, der senere er gået ind i Liberal Alliance, og to fra Socialdemokratiet, hvor en senere er gået ind i Dansk Folkeparti og en senere er gået ind i det Radikale)¹⁴ afsættes penge i 2019 til det videre arbejde med et vandkulturhus.

I budgetaftalen for 2017-2020 mellem Venstre, Dansk Folkeparti og Liberal Alliance¹⁵ konkretiseres arbejdet yderligere ved at der afsættes flere penge i 2017 til at igangsætte vandkulturhuset.

Som det fremgår af delanalysen om den geografiske afgrænsning af havnen, har respondenterne forskelligt syn på, om der skal være flere boliger på havnen, om der skal være et vandkulturhus, og hvor det i givet fald skal placeres. I denne delanalyse vil jeg derfor dreje min for-

¹³<https://holbaek.dk/Umbraco/openpublic/EsdhFile/Download?id=4688&url=3714759E1.PDF&name=Budgetaftale+25++september+2014>

¹⁴ https://holbaek.dk/Umbraco/openpublic/EsdhFile/Download?id=4928&url=CaseNo14-75679_%233448590_v2_Budgetaftale+2016-2019+21.09.15.pdf.PDF&name=Budgetaftale+2016-2019+21.09.15.pdf

¹⁵ https://holbaek.dk/Umbraco/openpublic/EsdhFile/Download?id=5193&url=CaseNo16-4131_%233947631_v1_Under%c3%a6ndringsforslag+fra+LA+til+%c3%a6ndringsforslaget+fra+V+og+DF.PDF&name=Under%c3%a6ndringsforslag+fra+LA+til+%c3%a6ndringsforslaget+fra+V+og+DF

tolkning af interviewene i retning af, hvad og hvem der skal tilgodeses, og hvem og hvad der ikke skal tilgodeses.

Respondenterne er alle på hver deres måde implicit inde på, at de store linjer i visionsplanen for havnen og de målsætninger, der er en udløber heraf fremover skal realiseres.

Som respondent 1 udtrykker det:

"Man skal huske, at den første havnefase 1.0, det var der, man skulle bygge boliger, og det gav tomme havne og konflikter mellem de få brugere, der var tilbage, og de nye aktører, der kommer dernede. Nu er man så heldigvis gået i gang med havnefase 2.0, for nu skal der skabes liv og kultur, fordi man har opdaget, at den første fase ikke var den optimale løsning, nu skal der bruges andre midler for at trække endnu flere af byens aktører derned som fritidsbrugere, hvilket er rigtigt fornuftigt, så 2.0 af havneudviklingen, den er interessant at se på." (Bilag 13, side 8, linje 3-9).

For respondent 7 skal både nutiden og fremtiden tilgodeses med afsæt i fortiden, som det udtrykkes i disse to udsagn:

"På Blegstrædehagen skal der være maritime erhverv, og ellers spørg de 15 årige, de bruger stranden. Lad det være ved det. Jeg tror ikke, der er potentiale for det helt store. Den har sin egen lille verden, lad det være ved det. Ellers er der mulighed i det maritime. Der er et byrum, der er lidt autonomt, og hvor der er noget kulturhistorie. Det er spændende." (Bilag 19, side 4, linje 28-33).

"Men når vi lægger nogle projekter dernede, så skal vi tænke, her skal der gå nogen om 30-40 år, som skal tænke, det var en god ide, det var flot." (Bilag 19, side 3, linje 18-19).

Respondent 5 er af samme opfattelse:

"... Gamle Havn, værftet og beddingerne er blevet kulturperler, så dem skal man lade være." (Bilag 17, side 4, linje 29-30).

Respondent 1 deler dog ikke opfattelsen af, at der arbejdes videre med fortiden.

"Vi respekterer ikke fortiden, men vi vil gerne styre fremtiden." (Bilag 13, side 6, linje 29).

I forhold til hvem der skal tilgodeses, er respondent 2 klar i mælet om det.

"Det er sådan noget 85/15 for dem, der kommer der i stedet for dem, der bor der." (Bilag 14, side 3, linje 28-29).

Respondent 4 er af den opfattelse, at der er enighed om, hvem og hvad der skal tilgodeses med realiseringen af den gode havn:

"Man er enige om, at man vil lave den bedste havn på Sjælland. Den hyggeligste, den rareste, alt muligt, så den tiltrækker en masse mennesker. Både dem fra vandsiden og også dem fra landsiden, der skal ned og opleve det, der kan opleves på en havn. Det tror jeg, vi alle sammen er enige om. Men hvordan og hvad det er, der skal ske, det tror jeg ikke, man er enige om." (Bilag 16, side 1, linje 24-28).

I valideringen af interviewet har respondent 4 selv peget på, at midlet er et vandkulturhus på Ny Hage:

"Der bør placeres et vandkulturhus på Ny Hage, og samtidig må hagen omdannes til en strandpark med læ, klitter mv. Det kan tiltrække folk fra hele Nordvestsjælland og måske endda hele Sjælland, og det kan tiltrække alle typer af folk, hvor andre kulturaktiviteter er lidt mere elitære." (Bilag 9).

De øvrige respondenter er af den mere prosaiske opfattelse, at det er borgerne i Holbæk by, der skal tilgodeses.

Som respondent 6 siger:

"Havnen skal være for byen, så der skal være noget, der trækker folk til." (Bilag 18, side 2, linje 4).

Og folk der skal trækkes til udpeger respondent 6 også:

"... der skal være noget, der trækker folk derved. Det kan være små beværtninger for de lokale, det kan være aktiviteter for de yngre." (Ibid. linje 30-31).

For respondent 5 er det også aktiviteter, der tiltrækker de yngre, der peges på:

"... kunne man jo godt tænke på, hvordan man får lavet noget, der kan trække nogle mennesker derved – børn især." (Bilag 17, side 4, linje 21-22).

Det, der skal tilgodeses, er med respondent 3's ord:

"Der skal være noget af det, som dels har med vand og havn at gøre, og dels aktiviteter som har med bymidte at gøre." (Bilag 15, side 1, linje 28-29).

Og respondenterne formulerer ligefrem en mission for sit virke i havnegruppen:

"Jeg er interesseret i, at havnen er et sted, man kan færdes. Når jeg har et ærinde, er jeg interesseret i, at jeg kan cykle forbi. Der er mange, der er interesseret i at kunne cykle forbi og være der. Det er min mission i gruppen. Tilgængelighed og færden, og at det er en naturlig ting. Det skal være behageligt at færdes og med lav hastighed i hele kvarteret." (Ibid. side 4, linje 10-14).

Den fælles og nuancerede opfattelse blandt respondenterne af, hvem og hvad der skal tilgodeses, og dermed også hvem og hvad der ikke skal tilgodeses fremover går igen, når talen falder på, hvad der skal ske med det areal, renseanlægget ligger på.

Byrådet besluttede før sommerferien i år som led i beslutningen om spildevandsplanen, (jf. bilag 35), at renseanlæg skal flyttes – uden at fastlægge hvortil efter i første omgang at have udpeget et areal på Tuse Næs nord for Holbæk by på den anden side af fjorden, hvilket affødte massive protester fra de lokale beboere.

Alle respondenterne er af den opfattelse, at arealet åbner nye og spændende muligheder i realiseringen af den gode havn.

For respondent 6 skal arealet anvendes til at løse nutidens udfordringer:

”Parkeringspladserne kan laves, der hvor renseanlægget ligger nu. Det er tæt på havnen. Og så kan der også være opmagasineringspladser for både. Det er godt nok ikke noget, der giver aktiviteter på havnen.” (Bilag 18, side 2, linje 37-39).

For respondent 5 bør der bygges boliger, hvor renseanlægget ligger nu, og på de arealer byrådet solgte i august måned:

”Så kan der bygges ved renseanlægget med tiden, når det flyttes, og der kan også bygges ved siden af fitness og eventhallen.” (Bilag 17, side 3, linje 33-34).

Også respondent 4 er af den opfattelse, at der skal bygges boliger – om muligt som en del af et bycenter:

”Jeg ved også, at der er planer om at flytte renseanlægget, og så skal der også bygges boliger på området, det kan være som en kombination som en slags bycenter, hvor der også kommer nogle butikker og lidt erhverv, men primært boliger for det er fantastisk placering, hvor man kan udnytte havnen og udsigten.” (Bilag 16, side 6, linje 19-23).

Respondent 4 er opmærksom på, at anvendelsen af arealet vil medføre at beboere omkring arealet vil opleve, at de ikke tilgodeses, snarere tværtimod.

”Jeg tror, at de ressourcestærke mennesker, der bor her på Strandmøllevej, de vil klappe i deres hænder umiddelbart, når de opdager, at man flytter renseanlægget. Når de så opdager, at for at få økonomi i det skal man bygge 4 etager i højden på området, så kan det godt være, at de ikke synes, det er lige så spændende og lige så sjovt.” (Ibid. linje 24-28).

De øvrige respondenter maner til besindighed og omtanke, og påpeger, at anvendelsen af arealet skal overvejes nøje og indgå i sammenhæng med, hvad der ellers sker på havnen.

Som respondent 3 siger:

”Det skal jeg nok bruge 1 år til at tænke over. Man skal ikke forhaste sig.” (Bilag 15, side 4, linje 26).

Respondent 2 giver på poetisk vis udtryk for noget af det samme:

”Jeg håber, det kommer til at give noget mere liv, for det er godt nok noget Olsenbanden-agtigt den vej. Det virker lidt Sydhavns-agtigt. Man kunne jo forestille sig de tre gå rundt derude. Omvendt bliver det svært at realisere det område, der er sikkert nogle store miljøomkostninger ...” (Bilag 14, side 5-6, linje 39-01).

Og respondent 7 omtaler såvel nutidens udfordringer som fremtidens muligheder:

”Der er meget på spil. Der er også et industriområde, og så er der Vej og Park. Der kan være plads til bådopmagasinering. Det kan man godt kombinere med et eller andet, der er hyggeligt, og hvor folk kommer forbi. Man skal passe på, at det ikke bliver parkering det hele. Ellers tænker jeg nok bolig. Jeg tror ikke, der er noget oplagt der. Måske hotel. Der er jo fredeligt og smukt. Der kan også være små ferieboliger. Hvis der kom et vandkulturhus kunne det godt være, der kunne være 12-14-16 ferieboliger, der kunne lejes ud om sommeren. Jeg tænker nok først og fremmest noget man kan bo i. Det er et fredeligt område. Om det er midlertidigt eller permanent, er der nogen, der må tygge på.” (Bilag 19, side 4-5, linje 37-06).

Teoretisk belysning af hvordan den gode havn fremover vil blive realiseret i konkrete lokalplaner og projekter?

Byrådet angiver kun i begrænset omfang, hvordan den gode havn fremover skal realiseres. Det skyldes formentlig et ønske om at opnå så vid udstrækning af konsensus som muligt.

Kun vandkulturhuset angives direkte, mens byrådet indirekte muliggør kommende lokalplaner og projekter ved at sælge arealer på havnen, og træffe beslutning om, at renseanlægget skal flyttes.

Med afsæt i strategi-som-praksis tilgangen kan det forstås således:

”What is left unsaid in accounts positioned as legitimate, official and authoritatively formulated is sometimes more important than what is carefully articulated.” (Carter, Clegg and Kornberger, 2013: 109).

Og videre, at

Strategy is done not just by doing things but also by not doing things: strategy, above all, should be considered as politics. In politics it is the non-practices – as much as the practices – that make a difference.” (Ibid.).

Interessenterne i havnegruppen forholder sig til alle elementer, og forsøger dermed at påvirke om og hvordan byrådet inddrager problemer, udfordringer, muligheder og løsninger. (Ibid.).

Interessenterne i havnegruppen har - som vist i delanalysen om den geografiske afgrænsning af havnen - forskellige opfattelser af, hvad der skal være, og hvor det skal være på havnen, og dermed også af hvilke lokalplaner og projekter, der skal udarbejdes og gennemføres.

Til gengæld har interessenterne forholdsvis sammenfaldende opfattelser af hvem og hvad der skal tilgodeses, og hvem og hvad der ikke skal tilgodeses fremover.

Det er først og fremmest byens borgere, der skal tilgodeses – ikke beboere på eller brugere af havnen. Om der så skal vidvinkelobjektiv på, og det også er borgere i Nordvestsjælland eller endda hele Sjælland der skal tilgodeses, eller om der skal teleobjektiv på, og det er nogle bestemte af byens borgere, nemlig de yngre i form af familier, unge og børn, der skal tilgodeses, udtrykker respondenterne forskellige opfattelser af.

Med afsæt i begrebet før-narrativer, der er

Antennarratives are fragments of discourse that are articulated to make sense of things or to give sense to them in chaotic organizational reality". (Vaara and Pedersen, 2014: 271).

Kan de forskellige diskurser mellem byrådet og interessenterne og interessenterne indbyrdes om, hvordan den gode havn skal realiseres fremover forstås således:

"The co-existence of strategy narratives is not inconsequential but different strategy narratives gives voice to different actors and ideas. Strategic ideas do not emerge from the open air but are related to competing antennarratives. Some of these antennarratives may then develop into more institutionalized strategy narratives. ... Furthermore, these strategy narratives are constructed in a particular time and space: some strategy narratives are useful to make sense of the present, while others are referring to past experiences or future expectations." (Vaara and Pedersen, 2014: 272).

6.4 Delanalyse: Hvilken rolle spiller havnegruppen med politikere og interessenter (beboere, foreninger og erhverv) i realiseringen af den gode havn?

Jeg vil i denne delanalyse anvende tilgangen interactive governance baseret på bogen "Interactive Governance. Advancing the Paradigm" af Torfing, Peters, Pierre and Sørensen som en operationalisering af strategi-som-praksis. (Torfing, Peters, Pierre and Sørensen, 2013: Kapitel 9).

Først vil jeg analysere havnegruppens arbejde ud fra de kriterier og hertil hørende indikatorer interactive governance anviser til vurdering af policy netværks opnåelse af deres formål.

Dernæst vil jeg analysere, hvordan politikerne bedriver metagovernance af havnegruppen ved at vurdere anvendelsen af de redskaber for metagovernance som interactive governance anviser.

Havnegruppens arbejde

Det første af de seks kriterier til vurdering af havnegruppens arbejde, er, at havnegruppen har en klar og fælles forståelse af policy problemer og muligheder.

Der er tre indikatorer på, at det er tilfældet, gående på i hvilket omfang er;

- 1.1 der et narrativ, der dækker problemer og muligheder samt betoner deres vigtighed
- 1.2 narrativet oversat til en mere præcis policy dagsorden, der specificerer definitioner på problemer, opgaver og mål
- 1.3 policy dagsordenen kvalificeret af interessenternes viden

Havnegruppen indfrier kun indikator 1.1, og kriterier opfyldes derfor kun i begrænset udstrækning.

I kommissoriet for havnegruppen, (jf. bilag 21) er formål og ambition for arbejdet fastlagt:

”Formålet med dette projektarbejde er, at følge op på visionerne i havnevisionsplanen og omsætte disse til realiserbare konkrete indsatser, anlæg m.v.

I sidste ende skal projektarbejdet således medvirke til at støtte op omkring skabelsen af et mere levende havneområde, med flere aktiviteter til glæde for byens borgere, besøgende, og til gavn for eksisterende og nye virksomheder.”

Umiddelbart honorerer havnegruppens opdrag dermed indikator 1.1 og 1.2. Respondenterne bekræfter, at indikator 1.1 honoreres, mens de afkræfter, at indikator 1.2 honoreres.

Som respondent 7 siger:

”Det er et spændende projekt, det er et potentiale, det er en mulighed, som jeg synes er helt enorm. Vi har jo en fremragende placering midt på Sjælland ved vandet, ved jernbanen, ved motorvejen. 45 minutter fra København. Så der er først og fremmest muligheder for at gøre alt muligt. Det har også været sådan lidt et eksperimentarium en periode, synes jeg, hvor der måske er handlet lidt hurtigere end der er tænkt i forhold til nogle knopskydninger og noget byggeri og sådan noget.” (Bilag 19, side 1, linje 17-23).

Ifølge respondent 3 burde indikator 1.2 honoreres, men den er meget langt fra at blive det, fordi der mangler:

”... en politisk diskussion om, hvad er det for funktioner, vi vil have der og være meget præcise på det, og så så byde det ud, hvis man vil byde det ud, i stedet for

at sige, at nu er det dig, der kommer med pengene, og nu er det dig, der giver buddet på, hvad der skal være overhovedet. Det synes jeg ikke er en ordentlig demokratisk måde at gøre det på. Byrådet kan så vælge at få noget udarbejdet, så man afklarer det inden, man byder ud, så man ikke afklarer det, når der er nogen, der kommer og byder.” (Bilag 15, side 3, linje 29-34).

Indikatorer 1.3 honoreres ikke. Dette understøttes af respondent 1, der siger det således:

”Vi har jo også en ekspertise fra vandbrugersiden, som ikke findes på land, og den bliver ofte glemt. Hvad skal vi sige – det perspektiv bliver ofte glemt i diskussionen om havnens udvikling.” (Bilag 13, side 1, linje 19-21).

Det andet kriterium er, at havnegruppen genererer innovative, proaktive og gennemførlige policy løsninger, der matcher de komplekse problemer og muligheder. Det vurderes ud fra følgende indikatorer om i hvilket omfang:

- 2.1 interaktionerne mellem interessenterne har skabt innovative policy løsninger ved at undersøge alternativer, videreudvikle eksisterende muligheder, eksperimentere med nye løsninger og integrere andres ideer
- 2.2 havnegruppen har opstillet scenarier for fremtiden og disse scenarier danner grundlag for formuleringen af policy løsninger
- 2.3 interessenternes vurderinger indgår i havnegruppens og byrådets vurdering af policy løsningernes gennemførlighed

Kriteriet er i vid udstrækning opfyldt, fordi indikator 2.1 og 2.3 opfyldes, selvom indikator 2.2 ikke opfyldes.

Interaktionerne mellem interessenterne har medvirket til at skabe nye policy løsninger på Gamle Havn ved at videreudvikle faciliteterne og miljøet og integrere Nationalmuseets restaurering af Galeasen Anna Møller finansieret af ”A. P Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal”.

Som respondent 2 formulerer det:

”Jeg kunne godt se, man skulle bygge videre på træskibe der, hvor de er, og jeg ser også meget gerne, at Holbæk gør sig til uddannelsessted for træskskibsbyggere der.” (Bilag 14, side 4, linje 3-5).

”Man skal bibeholde Nationalmuseet og bygge videre på det.” (Ibid. linje 10).

Denne respondent giver også udtryk for tilslutning til et vandkulturhus som tegnet af en af de andre respondenter. (Ibid. side 3, linje 5-6).

Interessenternes vurderinger indgår i havnegruppens og byrådets vurdering af policy løsningernes gennemførlighed, om end processerne, som respondent 3 anskuer det, kan være uklare.

"Nu har vi en gruppe, og den der gruppedannelse, der lægger op til, at nu skal vi også handle. Når man så tænker på, om det er de rigtige ideer, og de mange der ikke er med til mødet, at man lige tænker de ting ind også, det gør, at så tænker jeg gisp, har jeg været med til at synes, at det er en god ide ..." (Bilag 15, side 5, linje 16-19).

"Det er meget uklart spillet mellem gruppen og den politiske proces, der kommer bagefter." (Ibid. linje 23-24).

Også for respondent 5 er der et aber dabei ved processerne:

"... jeg kan ikke se, at det kan foregå meget anderledes." (Bilag 17, side 5, linje 9-10).

"En af de ting jeg oplever, er at man gerne vil sætte en helt bunke ting i sving, men det er ligesom om, de ting man har sat i sving, når først de er kommet i sving, så mister man interessen for dem, så er det nye projekter." (Ibid. linje 14-16).

For respondent 4 er der ikke noget at udsætte på indfrielsen af denne indikator, for:

"Havnegruppen består af nogle politikere der kommer og deltager aktivt, og jeg har indtryk af, at de også lytter til, hvad der bliver sagt, og at der bliver fulgt op på det, og det er meget positivt." (Bilag 16, side 7, linje 35-38).

I forhold til **kriterium tre**, der omhandler, at havnegruppen når frem til fælles anbefalinger, der går ud over "laveste fællesnævner" og undgår store omkostninger og uberettigede forskydninger af omkostninger til andre aktører, er der følgende indikatorer gående på i hvilket omfang:

- 3.1 havnegruppen har formået at skabe konsensus om centrale policy beslutninger som et udkomme af ændringer i interessenterne værdier, opfattelser eller præferencer
- 3.2 havnegruppen har været opmærksom på synlige og skjulte omkostninger ved policy løsningerne
- 3.3 interessenterne er villige til at bidrage til finansiering af omkostninger, og der ikke laves uberettigede forskydninger af omkostninger til andre aktører

Dette kriterium er ikke på nogen måde opfyldt.

Respondent 6 udtrykker det sådan:

"Jeg synes, det er positivt, vi har havnegruppen, men folk kæmper selvfølgelig for deres særinteresser. Det er derfor, gruppen er sammensat, som den er." (Bilag 18, side 3, linje 1-2).

Det er ikke en del af havnegruppens opdrag at forholde sig til økonomien. Havnegruppen er nedsat af og indstiller til byrådet, der forholder sig til omkostningerne og fordelingen heraf.

Det fjerde kriterium om implementering af policy beslutninger, så problemer løses, muligheder udnyttes og mål opnås, kan vurderes ud fra i hvilket omfang disse fire indikatorer er opfyldt:

- 4.1 policies er implementeret på en måde, der reducerer forhindringer, undgår brølere og giver acceptable resultater
- 4.2 implementeringen fører til at synergier opnås og gentagelser undgås
- 4.3 praktiske og politiske konflikter løses via samarbejde
- 4.4 modstand afbødes gennem opbygning af fælles ansvar og ejerskab

Opfyldelsen af dette kriterium vurderer interessenterne nærmest neutralt for så vidt angår indikator 4.1 og 4.2, der omhandler implementering, og positivt for så vidt angår indikatorer 4.3 og 4.4, der omhandler løsning af konflikter og afbødning af modstand.

I forhold til indikator 4.1 og 4.2 udtrykker respondent 7 det på denne måde:

"Nogen gange savner jeg at kunne se det næste flueben; det er jeg med til. Også fordi mine medlemmer spørger, hvad laver i deroppe på kommunen. Tiden den trækker lidt i det, den trækker på ressourcerne, men jeg er også med om 2 år, hvis det er nødvendigt. Så jeg tænker fantastisk god demokratisk løsning, også afgrænsningen er meget fin. Vi har nogle gode udvekslinger om tingene, men der går meget lang tid." (Bilag 19, side 5, linje 21-26).

I forhold til indikator 4.3 og 4.4 er respondenterne mere positive.

Som respondent 1 siger:

"Jeg ved ikke, hvordan de andre i havnegruppen gør, men vi rapporterer jo tilbage, når der har været møde, sådan så informationsniveauet stiger hele vejen rundt. Det giver en helt anden forståelse og lokal debat, så vi kommer jo også tilbage med reaktioner fra andre, så på den måde breder det jo – ja lokaldemokrati er måske et stort ord at bruge – men den lokale indflydelse sig jo ud og går begge veje. Hvad der er en fordel, for lokaldemokrati har jo ikke altid været udbredt her i Holbæk Kommune. Der har altid været lavet lokumsaftaler rundt omkring i gamle dage. Så det med åbenhed og at vi kan sige noget, det fungerer rigtig godt." (Bilag 13, side 7, linje 31-38).

Respondent 7 deler denne opfattelse:

"Det besværlige demokrati. Jeg er lidt glad og lidt stolt over at være inviteret med. Jeg synes grundlæggende, det er en god ide. Jeg ville ønske, der var nogen, der havde gjort det før, man i sin tid gik i gang på havnen, så havde man måske fået mulighed for noget mere erhverv og noget butik og noget aktivitet rundt omkring. Jeg synes, det er spændende, og jeg synes, det er veltilrettelagt. Det er ret fri for brok. Det er ikke et sted, man sidder og brokker sig over kommunens

beslutninger. De ture vi har haft har været rigtig gode. Det er også besværligt, og det tager tid. Det er en god ide at spørge dem, der har forstand på det. Udgangspunktet er rigtig fornuftigt. Det er rigtig demokratisk og borgerinvolverende. Og det er også afgrænset, og det tror jeg er enormt vigtigt. (Bilag 19, side 8-19).

Flere af respondenterne er inde på, at arbejdet i havnegruppen har sine begrænsninger, selv om alle er meget tilbageholdende med at udtrykke kritik af arbejdet i den og af andre interesser. Respondent 1 sætter disse ord på:

”Der er noget i havnegruppen, vi bruger rigtig meget tid på, som man måske ... Altså det er fordi beboerforeningen, ser det som deres egen adgang til politikerne. Jeg er snart træt af at høre om fliser og gadebelysning og sådan noget. Det fylder rigtig meget hver gang, synes jeg.” (Bilag 13, side 5, linje 25-28).

Kriterium fem - der handler om fleksibel tilpasning af policy ved positiv og negativ feedback samt ændrede betingelser, krav og præferencer - er i det store og hele indfriet. Kriteriet har følgende indikationer på i hvilket omfang, det indfries:

- 5.1 havnegruppen vurderer policy performance baseret på oplysninger fra deltagere i gruppen og andre aktører
- 5.2 havnegruppen identificerer kommende problemer og oversætter dem til mindre justeringer af policies
- 5.3 havnegruppen gennem læring kan forestå omfattende skift i policies

Begge de to cases om projekter, der er vedtaget af byrådet har indeholdt et element om husbåde. Disse er som tidligere vist stærkt omdiskuterede. Alligevel har havnegruppen i de to cases indstillet løsninger til byrådet, der gjort det muligt for byrådet at tilpasse tildelingen af pladser ved at udvide antallet fra fire til otte.

Det er mindre justeringer interessenterne kan foranledige, for som respondent 1 formulerer det i nogle udsagn:

”Jeg opfatter havnegruppen som et sted, hvor man kan komme med forslag, og hvor man bliver hørt, hvis der er nogen, der kommer med forslag. At folk får mulighed for at få indflydelse på de projekter, som projektmagerne kommer med, for det er jo projektmagerne, der sidder på det her.” (Bilag 13, side 6, linje 32-35).

”I forhold til de projekter, der er oppe, der har havnegruppen fin indflydelse.” (Ibid. linje 38).

”Jeg betragter den som en åbning over for borgere og brugere inden beslutningsprocessen bliver lukket, fordi det ikke er færdige projekter, der bliver lagt ud i hovedet på havnegruppen. Det er en anden tilgang end før, hvad jeg synes er meget positivt.” (Ibid. side 6-7, linje 39-01).

”Vi kan jo sige det, vi føler for, og så håbe der bliver lyttet til det. Der er jo fri tale, så det er en ny mulighed, vi har fået, så det sværeste er jo at garantere, at det kommer hele vejen op i systemet. Min opfattelse er, at en hel del af det, der bliver påpeget, det bliver taget med i projekterne...” (Ibid. side 7, linje 7-10).

Det sjette og sidste kriterium går på, hvorvidt der skabes favorable betingelser for fremtidigt samarbejde gennem kognitiv, strategisk og institutionel læring blandt politikere, embedsmænd og interessenter. Kriteriet indfries i begrænset udstrækning. Indikatorerne er i hvilket omfang:

6.1 der er udviklet en fælles diskurs

6.2 interaktionen har fremmet gensidig afhængighed, og en positiv vurdering af arbejdet

6.3 der er udformet institutionelle regler, normer og procedurer, der opbygger og fastholder gensidig tillid

Som det fremgår under det fjerde kriterium vil respondent 7 også være med om et par år, hvis det er påkrævet. Og som det fremgår lige oven for under det femte kriterium, oplever respondent 1, at der lyttes til og handles på interessenternes udsagn. Det samme udtrykker respondent 4 under det andet kriterium. Og respondent 6 siger noget lignende under kriterium 3. Indikator 6.1 og 6.2 opfyldes.

Der er dog også mislyde i havnegruppen, hvorfor indikator 6.3 ikke opfyldes. Eksempelvis har et par af respondenterne oplevet, at deres ideer er blevet henholdsvis mødt af modstand fra og decideret jordet af de politikere, der er med.

Respondent 2 siger det således:

”Noget der så undrer mig, når man sidder i sådan en stor gruppe, det var den modstand, der var fra Socialdemokratiets side mod vores projekt. Hvor jeg hørte Socialdemokratiets borgmestercandidat sagde, at de næsten kunne tænke sig at få stoppet sådan et projekt. Hun tænker jo, det skal være almene boliger, sandsynligvis. Det har kommunen vel ikke midler til. Huslejen er jo den samme, om det er alment eller vores. Hvorfor hun var så meget i brechen på det, kan jeg ikke helt regne ud.” (Bilag 14, side 5, linje 6-12).

Og respondent 3 siger det sådan:

”Det jeg snakker imod, det er, at man på møderne, jorder ideer, uden det er nødvendigt, at man jorder ideer på det stadie, ideerne har, der er man ikke åben nok. Ideerne skal argumenteres ordentligt igennem først. Vi har fremlagt en ide, som borgmesteren jordede på det sidste møde, uden at ideen var ordentligt belyst.” (Bilag 15, side 5, linje 5-8).

Samlet kan indfrielsen af kriterierne for vurdering af havnegruppens arbejde på nuværende tidspunkt tentativt betegnes som følger:

Kriterium	Indfrielse
1. Klar og fælles forståelse af policy problemer og muligheder.	2 indikatorer, hvoraf 1 indfries og 2 ikke indfries. Kriteriet indfries i begrænset udstrækning.
2. Innovative, proaktive og gennemførlige policy løsninger, der matcher de komplekse problemer og muligheder.	3 indikatorer, hvoraf 2 indfries og 1 ikke indfries. Kriteriet indfries i vid udstrækning.
3. Opnåelse af fælles anbefalinger, der går ud over "laveste fællesnævner" og undgår store omkostninger og uberettigede forskydninger af omkostninger til andre aktører.	3 indikatorer, hvoraf ingen indfries. Kriteriet indfries i ingen udstrækning.
4. Implementering af policy beslutninger, så problemer løses, muligheder udnyttes og mål opnås.	4 indikatorer, hvoraf 2 indfries, og 2 ikke indfries. Kriteriet indfries i nogen udstrækning.
5. Fleksibel tilpasning af policy ved positiv og negativ feedback samt ændrede betingelser, krav og præferencer.	3 indikatorer, hvoraf 3 indfries. Kriteriet indfries i vid udstrækning.
6. Skabelse af favorable betingelser for fremtidigt samarbejde gennem kognitiv, strategisk og institutionel læring blandt politikere, embedsmænd og interessenter.	3 indikatorer, hvoraf 2 indfries, og 1 ikke indfries. Kriteriet indfries i nogen udstrækning.

Samlet set indfrier havnegruppen 2 kriterier i vid udstrækning, 2 kriterier i nogen udstrækning, 1 kriterie i begrænset udstrækning og 1 kriterie i ingen udstrækning.

Byrådets metagovernance af havnegruppen

Byrådet bedriver metagovernance af havnegruppen gennem anvendelsen af alle de fire redskaber, Torfing et. al. anviser. Der angives ikke indikatorer for redskaberne, men udpeges stilerede eksempler herpå, som jeg vil læne mig opad i det følgende. (Torfing, Peters, Pierre and Sørensen, 2013: 182).

I selve udførelsen fylder redskaberne ikke lige meget og anvendes heller ikke med lige stor tilslutning fra interessenterne i havnegruppen.

Redskab 1 det institutionelle design er anvendt i sammensætningen af havnegruppen. Deadline for havnegruppen er dog allerede overskredet, idet det var forventet, at det ville strække sig over 2015, og enkelte initiativer ville have en længere tidshorisont. (Jf. bilag 21). Redskabet anvendes dermed i begrænset omfang.

Oprindeligt inviterede byrådet interessenter for beboere, foreninger og erhverv i området fra Ny Havn til marinaen, og undlod derved at invitere interessenter for Gamle Havn og Holbæk by. Disse interessenter har efterfølgende selv presset på for og opnået at komme til at deltage i havnegruppen.

Som respondent 3 siger:

"Hvem er det man inviterer ind, og hvem er det man sørger for, man ikke inviterer ind. Det der med, at det var utroligt besværligt for os at komme ind. Der var ligesom en kreds, der skulle være med. Jeg føler, at det er meget vigtigt for de politikere, der sidder der, at de mennesker der kommer ind, det er nogen de ved på forhånd, de er nogenlunde enige med." (Bilag 15, side 4, linje 35-39).

Respondent 1 oplever det på nogenlunde samme måde:

"... vi kom jo ikke med fra starten af. Der synes havnegruppen ikke det var nødvendigt at have os med, så vi bad selv om det efter havnegruppen var startet, og så kom det op på møde 3 i havnegruppen, tror jeg, det var, og der var så flertal for, at vi kom med herovre fra den del af havnen, for ellers startede havnegruppen der. Til gengæld havde de jo marinaen med, hvilket jeg synes er fint nok, men de havde slet ikke Gamle Havn med, fordi havnegruppen havde forestillet sig, at de første diskussioner kun gik den vej over, ..." (Bilag 13, side 6, linje 12-17).

Redskab 2 mål- og rammestyring anvendes ved at besigtige havneomdannelser og vand(kultur)huse m.m. andre steder og lade interessenterne sætte ideer og forslag på dagsordenen. Der skabes dog ikke relationer og afhængighed interessenterne imellem. Også dette redskab anvendes altså kun i begrænset omfang.

Det udtrykkes af respondent 3 på denne måde.

"Så er der noget helt banalt med, kender vi hinanden, og hvordan sidder man ved møderne. Jeg synes, det er dødsygt at sidde ved to parallelle borde, hvor man sidder med ryggen til mindst halvdelen, der burde man kunne arrangere sig anderledes, når man nu er den gruppe man er, og lige flytte lidt med nogen borde, så man kan se hinanden og op på en tavle. Måske sidde i en rundkreds, hvor dem der kommer samme sted fra, de sidder ved siden af hinanden, så man lige får et billede af det. Vi er jo først kommet sent ind i gruppen, hvor andre der har været med hele tiden, kender lidt mere til hinanden, og hvem det er, der snakker, så på den måde er det også svært at komme ind i sådan en gruppe." (Bilag 15, side 5, linje 25-33).

Ifølge respondent 1 er der dog behov for, at havnegruppen fortsætter en rum tid endnu.

"Når de store ting er på plads, så ved jeg ikke hvad liv, havnegruppen har bagefter, men den er vigtig at holde kørende indtil hagerne er besluttet. Der går jo nogen år." (Bilag 13, side 8, linje 1-2).

Redskab 3 proces management, er det redskab, der anvendes mindst. Byrådet tildeler en del ressourcer til både arbejdet i havnegruppen og de projekter, der oversendes til byrådets

beslutning fra gruppen. Der arbejdes dog ikke systematisk med at forlige konflikter, eller tilpasse mål og midler for at fremme innovation.

Igen er det respondent 3, der sætter fingeren på et af de ømme punkter.

”Jeg tror, at i forlængelse af sidste møde i havnegruppen, at hvis der er forskellige løsninger, så bør man lave et offentligt møde om det. Eksempelvis nogle scenarier om husbåde, hvor man skitserer, hvad der kan vælges imellem, og hvad der er af fordele og ulemper og få det frem. Det kunne være en del af den måde, man handskes med offentligheden og med demokratiet, eller hvad man nu kalder det. Det jeg mener, det er, at i processen – der hvor man kan se, der er alternativer – at brede diskussionen ud til flere end dem, der er med i havnegruppen.” (Bilag 15, side 6, linje 1-7).

Husbådene opfattes af nogle af interessenterne som eksempel på en form for proces management, hvor mål og midler justeres, for at byrådet kan finde en gennemførlig løsning, mens Holbæk Havneby opfattes som mangelfuld eller endog fraværende proces management, hvor det fra byrådets side ensidigt vælges at tilgodese bestemte aktører - som vist i delanalysen om, hvordan den gode havn hidtil er blevet realiseret.

Oveni er respondenterne opmærksomme på, hvorvidt mål og midler for deres egne ideer hænger sammen, hvilket respondent 7 blandt andet giver udtryk for.

”Igen min helt store tanke er en kanal igennem Ny Hage og en igennem Blegstrædehagen. De giver en eller anden hyggelig stemning. Der kommer ikke en ved Blegstrædehagen, den er for dyr.” (Bilag 19, side 4, linje 25-27).

Redskab 4 politikernes egen deltagelse i havnegruppen, er det mest iøjnefaldende redskab. Der er 11 politikere repræsenterende alle syv partier med sæde i byrådet.

Respondenterne er af den opfattelse, at det der bringes til torvs i havnegruppen indgår i den videre politiske beslutningsproces i byrådet, som det er fremgået under afsnittet om havnegruppens arbejde.

Alle respondenterne har klare meninger om politikernes deltagelse i havnegruppen. Den eneste lettere kritiske røst kommer fra respondent 3, der siger:

”Jeg oplever også, at politikerne er meget aktive for at få deres egne ideer igennem. Der tror jeg, at byrådet i højere grad skal være åbne og lytte og lade gruppen snakke, og så vente med at tage beslutningen til bagefter, når de kan sige, har vi fået tingene belyst ordentligt.” (Bilag 15, side 5, linje 1-4).

Heroverfor står de synspunkter eksempelvis respondent 7 udtrykker:

”De skal deltage aktivt i diskussionerne, og det gør de også. Jeg sidder jo nu og kan ikke altid huske, hvem der er politiker, og hvem der ikke er. Det synes jeg er fint. Det er jo sådan meget fladt dansk demokrati. Der er ingen grund til, at de

sidder der og lytter. De må meget gerne deltage, ellers vil det være mærkeligt. Også fordi så kan vi byde ind den anden vej og sige det, hvis de kommer med en dårlig ide. Jeg synes, de gør det godt. De er aktive, og de er realistiske i forhold til, at der er nogen ting, der ikke er penge til.” (Bilag 19, side 5, linje 32-38).

Dette synspunkt deler respondent 6:

”Og det er fint, at politikerne også byder ind med deres egne ideer. De snakker godt med, og det er fint.” (Bilag 18, side 3, linje 16-17).

Og respondent 4 er endda af den opfattelse, at diskussionerne frem for at blive taget i byråds-salen, nu tages i havnegruppen.

”Det der har været det gode ved havnegruppen, er at politikerne ikke bare har siddet i baggrunden og lurepasset, de har deltaget i aktivt. Vi har fået flyttet dis-kussionen fra byrådssalen ind i havnegruppen, og det er godt.” (Bilag 16, side 8, linje 5-7).

Samlet kan byrådets anvendelse af redskaberne til metagovernance af havnegruppen på nu-værende tidspunkt tentativt beskrives som følger:

Redskab	Anvendelse
1. Institutionelt design for at influere råderum, karakter, sammensætning og procedurer.	I nogen udstrækning.
2. Mål- og rammestyling for at fastlægge politiske mål, økonomiske rammer, juridisk grundlag og diskursiv fortælling.	I nogen udstrækning.
3. Proces management for at reducere spændinger, løse konflikter, empower bestemte aktører og reducere transaktionskostninger.	I begrænset udstrækning.
4. Direkte deltagelse for at influere emner og præmisser for anbefalinger.	I fuld udstrækning.

Af de fire redskaber anvender byrådet 1 i fuld udstrækning, 2 i nogen udstrækning og 1 i be-grænset udstrækning.

Teoretisk belysning af hvilken rolle havnegruppen med politikere og interessen-ter (beboere, foreninger og erhverv) spiller i realiseringen af den gode havn?

De seks kriterier med de hertil hørende nitten indikatorer for hvorvidt havnegruppen som po-licy netværk opnår sine formål i henhold til Torfing et. al. er kun i beskedent omfang opfyldt. Havnegruppen er ikke et effektivt governance netværk, grundet det opdrag byrådet har givet gruppen, og den måde gruppen arbejder på. Omvendt er kimen sået til et fremtidigt samar-bejde, selvom det hviler på et skrøbeligt grundlag.

Kobles kriterierne for evaluering af et governance netværk i tilgangen interactive governance til strategi-som-praksis, viser havnegruppens arbejde, at

”Strategy is always a work in process. The indetermination of strategies, however, is a piece of social construction that takes place in an already structured space of significations, privileges and practices. Not only officially formulated strategists have strategies. Strategy is more properly conceived as a discourse in which some voices may not be attended for some time, but which can, if insistent and well-organized, make it on to the agenda.” (Carter, Clegg and Kornberger, 2013: 128).

Byrådet udøver metagovernance over havnegruppen gennem anvendelsen af alle de fire redskaber, Torfing et. al. anviser. Ingen af redskaberne anvendes fuldt ud, og anvendelsen opfattes forskelligt af interessenterne. Havnegruppen er ikke et effektivt policy netværk, og byrådets metagovernance af det er intensivt og ubehændigt. Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at:

”Interactive governance arrangements are not inherently effective or ineffective.” (Torfing, Peters, Pierre and Sørensen, 2013: 167).

Som Bobrow citerer Jan Tinbergen for, så vil det afhænge af:

”... design is informed by an awareness of ... [goal related] ... potentialities and advantages derived from descriptions of the past and present, and projections. It also should be informed by awareness of varying circumstances. Depending on circumstances some elements of ... policy will require more emphasis and attention or will appear more or less promising than others. Further, the action elements of designs (programs and their component projects) by their very nature have to be guesses and must be revised periodically”. (Bobrow, 2006: 80).

På den anden side styrker havnegruppens virke som policy netværk og byrådets metagovernance af havnegruppen legitimiteten, troværdigheden og forståelsen af den realisering af den gode havn, der foregår. (Jf. Berg og Jonsson, 1991: 211).

7. Konklusion

Den gode havn i Holbæk realiseres i to spor. Det ene spor forestås af projektmagere, der enten selv fremkommer med indsatser, anlæg m.v., der fordrer en lokalplan, eller byder på projekter udbudt af byrådet, der afføder en lokalplan. Dette spor krydser undervejs det andet spor, der forestås af havnegruppen, der (med)skaber projekter, som byrådet herefter formelt beslutter. Den gode havn i Holbæk realiseres dermed ikke som byrådet har lagt op til i kommissoriet for havnegruppen; en fortløbende realisering af den overordnede visionsplan med de hertil hø-

rende målsætninger, der omsættes til realiserbare konkrete indsatser, anlæg m.v. i havnegruppen.

Den geografiske afgrænsning af havnen har spillet en betydelig rolle for realiseringen af den gode havn. Udvidelsen og indskrænkningen af havnen giver tilsammen og hver for sig mulighed for, at inkludere og ekskludere interesser, og for at arbejde med flere eller færre konkrete indsatser – også indsatser der i en periode har været anset for ikke at være plausible, som eksempelvis afviklingen af renseanlægget. Udvidelsen og indskrænkningen af havnen har tilsammen og hver for sig derfor også givet mulighed for at (om)skabe og koble mening i fortiden, nutiden og fremtiden.

Den gode havn er hidtil blevet realiseret i to lokalplaner og to projekter. De to lokalplaner for friplejeboliger og Holbæk Havneby har været politisk meget omstridte. Friplejeboligerne, grundet salgsvilkårene for arealet, og ikke mindst det forhold, at det er en selvejende institution, Fjordstjernen, der ejer og driver dem frem for kommunen selv, og at de er placeret på havnen frem for et andet sted i Holbæk By. Alle interessenterne er til gengæld positive over for dem. Holbæk Havneby er omgærdet af disputs både i byrådet og blandt respondenterne. I byrådet er det processen omkring de beslutninger, der har affødt lokalplanen, der har været omdiskuteret. Blandt interessenterne i havnegruppen er det hele processen frem til vedtagelsen af lokalplanen, der er omdiskuteret, fordi lokalplanen tilgodeser nogle formål og samtidig vanskeliggør at andre formål kan tilgodeses, og denne prioritering er uigennemsigtig for interessenterne. De to projekter har været drøftet i havnegruppen forinden de er blevet besluttet i byrådet, og har gjort det muligt at finde plads til flere husbåde end oprindeligt forudsat, selv om der er stærke og divergerende opfattelser af dette blandt interessenterne.

Det må formodes, at den gode havn fremover vil blive realiseret i konkrete lokalplaner og projekter, der muliggør flere boliger, et vandkulturhus og flere midlertidige aktiviteter i og med dette er politisk besluttet og initieret. Det er bemærkelsesværdigt, at omdrejningspunktet for interessenterne er visionsplanen for havnen og de hertil hørende målsætninger for at tilgode byens borgere frem for alene beboere på og brugere af havnen. Et vandkulturhus møder opbakning fra de fleste af interessenterne, om end der er en vis skepsis omkring økonomien. Interessenterne er for de flestes vedkommende optaget af, at der ikke kommer flere boliger end, at der kan skabes mere liv, færden og aktiviteter på havnen.

Havnegruppen er som policy netværk temmelig ineffektivt, hvilket hænger sammen med at den metagovernance byrådet udøver af det er intensiv og ubehændig. Alligevel spiller havnegruppen og byrådets metagovernance af den en vigtig rolle i realiseringen af den gode havn, fordi det er med til at styrke legitimiteten, troværdigheden og forståelsen af den realisering af den gode havn, der foregår.

Hensigtsmæssighed af anvendt teori og metode

Teoretisk har jeg anvendt de to tilgange strategi-som-praksis og interactive governance. Strategi-som-praksis tilgangen er hensigtsmæssig, fordi tilgangen muliggør analyse af udøvelse af diskurs, magt og politik, der hele tiden er i spil, og hvordan den gode havn er en social konstruktion, der transformerer og legitimerer såvel politikere som interessenter samt problemer og løsninger. Som supplement til strategi-som-praksis tilgangen, har jeg anvendt interactive governance tilgangen i den delanalyse, der afdækker havnegruppens rolle, fordi tilgangen gør det muligt at operationalisere analysen og dermed vurdere karakteren og kvaliteten af havnegruppen som policy netværk og byrådets metagovernance heraf. Jeg har anlagt en konstruktivistisk analysestrategi med realisering af den gode havn som genstand. Jeg har været eksplicit om mine antagelser og forforståelser, og nogle af dem er blevet bekræftet og andre af dem er blevet afkræftet. Metodisk har jeg anvendt dels dokumenter om byrådets beslutninger og planer og dels interviews af repræsentanter for interessenterne (beboere, foreninger og erhverv) i havnegruppen. Jeg har dermed kunnet lægge de forståelser, såvel politikerne som interessenterne i havnegruppen har, til grund for analyserne, og dermed træder polyfonien tydeligt frem, også selvom jeg har fravalgt at interviewe (nogle af) politikerne i havnegruppen, fordi jeg dels er bekendt med deres synspunkter, og dels er situeret og positioneret på en måde, der ville vanskeliggøre dette.

Empirisk perspektivering

Analysen viser, at realiseringen af den gode havn kontinuerligt kan påvirkes og (om)skabes af såvel formelle beslutninger som fortællinger initieret og orkestret af byrådet og havnegruppen. På den ene side besværliggør det langsigtet planlægning, og på den anden side muliggør det løbende re- og nytænkning. Den gode havn kan derfor realiseres på mange måder og med mange interessenter. Den gode havn skabes diskontinuerligt. I en årrække satte finanskrisen en stopper for planer og projekter. De første år blev der bygget boliger samt private og offentlige kontorer. Senere er der blandt andet bygget biograf og værftet blev renoveret. Senest er der bygget friplejeboliger. I den kommende tid skal der bygges havneby, og der skal etableres flere midlertidige anlæg. Såvel byrådet som interessenterne i havnegruppen er opmærksomme på og optaget af, hvem og hvad der skal tilgodeses, og hvem og hvad der ikke skal tilgodeses fremover. Dette udestående skal måske tackles, og måske kan der glides af på det ved i stedet at udvide havnen yderligere. En lang række byer og kommuner er i færd med eller står over for at omdanne havne fra industriformål til andre formål, så som eksempelvis boliger, kontorerhverv, kultur. De vil kunne skele til, at den geografiske afgrænsning af havnen har stor betydning for hvilke planer og projekter, der kan realiseres, og hvilke interessenter der er vigtige og mindre vigtige, og de vil kunne skele til, at samarbejdet mellem politikere og interessenter har stor betydning (menings)konstruktionen af en god havn, og desuden både kan korrespondere og også kolliderer med samarbejdet med projektmagere.

8. Min Master of Public Governance portofolio

Jeg har villet og vil fortsat styrke alle mine seks kompetencer i "Kompetenceprofil for den reflekterende praktiker", Torben Beck Jørgensen, især mine normative kompetencer og mine personlige udviklingskompetencer. Herudover ville jeg blive bedre til at udøve situationsbestemt ledelse og balancere de tre "P-er" (professionel, personlig og privat) ved at skrue op for den personlige side. Alt sammen med det sigte at blive mere helstøbt som leder – og samtidig (for)blive bevidst om min egen bestandige ufuldkommenhed som leder. Jeg har i alle de moduler, jeg har fulgt, skrevet synopsis / opgave om en problemstilling, organisationen stod i og fortsat står i. Det har givet mig mulighed for både at anlægge et teoretisk og anderledes perspektiv på problemstillingen, end det jeg havde i forvejen, og at reflektere over teorierne og min egen forforståelse og ledelsespraksis. Derigennem er jeg desuden blevet mere bevidst om (at undgå) en af de største og værste faldgruber som leder – at lede på organisationen, og i stedet forsøge at anskue organisationen og mig selv udefra, og træde ind i organisationen (og mig selv) og lede som en del af organisationen.

Det har overrasket mig, hvor godt et redskab den personlige udviklingsplan har været for mig. Det være sig i min daglige ledergerning og i min masteruddannelse – både i mine valg af moduler og i mine af valg emner til synopsis / opgaver. Jeg kan løbende vende tilbage til, hvad jeg i mit arbejde og i masteruddannelsen vil arbejde med for blive en mere helstøbt leder, jeg kan løbende evaluere, om jeg gør det, og om jeg lykkes med det. Det har også overrasket mig på den ene side, hvor svært det er og hvor lang tid det tager for mig at skrive synopsis og opgaver, selvom jeg stort set ikke skriver egentlige notater og lignende længere i min jobfunktion, og på den anden side, hvor godt et redskab selve skrivningen er til at afdække og afklare tiltag, tilgange og tanker, selvom jeg skriver noter i min dagligdag om såvel konkrete aftaler som mine subjektive observationer af andres reaktioner. Endelig har det overrasket mig, hvor stor interesse i at læse mere og anden faglitteratur selve masteruddannelsen og de enkelte moduler har givet mig undervejs. Det være sig faglitteratur skrevet af de forskere, hvis forskning har været bærende i modulerne og den forskning, forskerne trækker på.

Kommunen har i foråret foretaget en lederevaluering med afsæt i kommunens ledelsesgrundlag og "leadership pipeline". Den evaluering jeg har fået, af de chefer der refererer til mig og har evalueret mig, indikerer, at jeg er tydelig i min tilgang til opgaveløsningen og til dem og også mere spørgende og søgende i forhold til deres tilgang, og hvilke andre tilgange de møder, og dermed, at jeg har udviklet mine normative kompetencer og mine personlige udviklingskompetencer. Den indikerer endvidere, at jeg både giver et stort ledelsesrum til dem i al almindelighed, og er meget tydelig omkring, hvad jeg vil have, de skal gøre, når der er - politiske - problemsager, og dermed at jeg har udviklet min situationsbestemte ledelse. Jeg vil fortsat arbejde med mine normative kompetencer, mine personlige udviklingskompetencer og min situationsbestemte ledelse. Jeg vil samtidig fokusere mere på at arbejde med de tre "P-er", som jeg kun i meget begrænset omfang har udviklet.

Jeg har i udarbejdelsen af masterprojektet tillagt de interviews, jeg har foretaget forholdsvis stor vægt i del-analyserne, fordi det bidrager til at udvikle mine normative kompetencer og mine personlige udviklingskompetencer, hvor jeg omsætter min viden og mine forforståelser til i højere grad at være nysgerrighed over for andres anskuelser og bevæggrunde og dermed undren over og spørgsmål til den måde, vi i Holbæk Kommune anskuer og griber tingene an på, og i mindre grad at være holdninger til, hvordan vi skal anskue og gøre tingene for derigennem at opnå ny viden og nye (for)forståelser. Ydermere har vi som direktion forud for den seneste gennemgribende omlægning af organisationen interviewet nogle ledere og medarbejdere om deres syn på kommunen, herunder særligt samarbejdet internt med kolleger i andre fagområder og eksternt med borgere, interesseorganisationer og virksomheder. De udsagn og forslag vi fik, vender vi til stadighed tilbage til og forsøger at inddrage i planer, beslutninger og adfærd.

Interviewene af interessenterne i havnegruppen og selve arbejdet i havnegruppen har desuden bekræftet og bestyrket mig i, at der er både indsigt og udsyn hos de interessenter, vi som kommune kan og vil inddrage i arbejdet, for som et gammelt ordsprog så viist udtrykker det: "Hvis du taler til kongen i et menneske, opfører det sig som en konge, men hvis du taler til stodderen i et menneske, opfører det sig som en stodder."

9. Litteraturliste

- Barry, David and Michael Elmes, 1997. "Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse". *Academy of Management Review* Vol. 22 No. 2.
- Berg, P. O. og C. Jonsson (1991): "Strategisk ledning på politiska marknader – opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelsesorganisationer", *Studentlitteratur*.
- Bobrow, Davis B., 2006. "Policy Design: Ubiquitous, Necessary and Difficult". I Peters, B. Guy and Jon Pierre (red.). "Handbook of Public Policy". Sage Publications Ltd.
- Carter, Chris, Stewart R. Clegg & Martin Kornberger, 2013. "A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Strategy". Sage Publications Ltd.
- Coghlan, David & Teresa Brannick, 2014. "Doing Action Research In Your Own Organization". Sage Publications Ltd.
- Flyvbjerg, Bent, 2010 "Fem misforståelser om casestudier". I Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard (red.). "Kvalitative metoder". Hans Reitzels Forlag. København.
- Høyer, Klaus, 2007 "Hvad er teori, og hvordan forholder teori sig til metode?" I Vallgård, Signild og Lene Koch (red.). "Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab", Munksgaard, Danmark.
- Jarzabkowski, Paula, 2004. "Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use". *Organization Studies* 25(4).
- Jarzabkowski, Paula, 2005. "Strategy as Practice: An Activity-Based Approach". Sage Publications Ltd.
- Johnson, Gerry, Leif Melin and Richard Whittington, 2003. "Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies* 40(1).
- Justesen, Lise og Nanna Mik-Meyer, 2010. "Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier". Hans Reitzels Forlag.
- Kaplan, Sarah and Wanda Orlikowski, 2014. "Beyond Forecasting: Creating New Strategic Narratives". *MIT Sloan Management Review* Vol. 56 No. 1.
- Klausen, Kurt Klaudi, 2013. "Strategisk ledelse – de mange arenaer". Syddansk Universitetsforlag.
- Knudsen, Morten, 2009 "En guide til litteratur om metode, analysestrategi og videnskabsteori", Working Paper, No. 2009.01, Institut for Organisation, Copenhagen Business School.
- Kornberger Martin and Stewart R. Clegg, 2011. "Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030". *Strategic Organization* 9(2).
- Launsø, Laila, Leif Olsen og Olaf Rieper, 2011. "Forskning om og med mennesker. Forsknings typer og forskningsmetoder i samfundsforskning". Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.

Nielsen, Jens Carl Ry og Pål Repstad, 1993. "Fra nærhet til distanse og tilbake igen. Om at analysere sin egen organisasjon" i Nielsen, Jens Carl Ry (red.). "Anderledes tanker om livet i organisationer". Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Tangkjær, Christian, 2011: "Refleksiv ledelse: Hvordan du skaber problemer for dig selv!", Erhvervspsykologi 9 (4).

Torfiing, Jacob, B. Guy Peters, Jon Pierre and Eva Sørensen, 2013. "Interactive Governance. Advancing The Paradigm". Oxford University Press.

Vaara, Eero and Anne Reff Pedersen , 2014. "Strategy and chronotopes: a Bakhtinian perspective on the construction of strategy narratives". M@n@gement 16(5).

10. Bilagsfortegnelse

1. Projektdesign.
2. Invitation til respondenter om deltagelse i interview.
3. Interviewguide.
4. Luftfoto over havneområdet anvendt i interviews.
5. Kort over havneområdet anvendt i interviews.
6. Kort referat af interview med respondent 1.
7. Kort referat af interview med respondent 2. Valideret.
8. Kort referat af interview med respondent 3. Valideret.
9. Kort referat af interview med respondent 4. Valideret.
10. Kort referat af interview med respondent 5. Valideret.
11. Kort referat af interview med respondent 6. Valideret.
12. Kort referat af interview med respondent 7. Valideret.
13. Transskribering af interview med respondent 1.
14. Transskribering af interview med respondent 2.
15. Transskribering af interview med respondent 3.
16. Transskribering af interview med respondent 4.
17. Transskribering af interview med respondent 5.
18. Transskribering af interview med respondent 6.
19. Transskribering af interview med respondent 7.
20. Holbæk havnefront Visionsskitser og referencer vedtaget af byrådet den 20. februar 2013.
21. Kommissorium for byudviklingsinitiativer i Holbæk Havn vedtaget af byrådet den 15. januar 2015. (Kommissorium for havnegruppen).
22. Beslutning i byrådet af 22. oktober 2012 om salg af fast ejendom (salg af arealer på Holbæk Havn til Fjordstjernen Boliger og Sundhedscenter til brug for hovedsageligt institutionsformål).
23. Beslutning i byrådet af 15. april 2015 om godkendelse af salg af Silvangrunden (til Holbæk Havneby).
24. Konstitueringsaftale mellem Venstre, Dansk Folkeparti, Radikale og Konservative af 28. november 2013.
25. Samarbejdsaftale mellem Venstre, Dansk Folkeparti, Radikale, Konservative og Socialdemokratiet af 28. november 2013.
26. Samarbejdsaftale mellem Venstre og Socialdemokratiet af 17. marts 2015.