

Regn & Byer - en fælles opgave

Bag kampagnen Regn & Byer står Realdania, Miljøstyrelsen, DANVA, KTC samt Forsikring & Pension. Målet er at fremme og kvalificere klimatilpasning med merværdi gennem et styrket samarbejde mellem kommuner og spildevandselskaber.



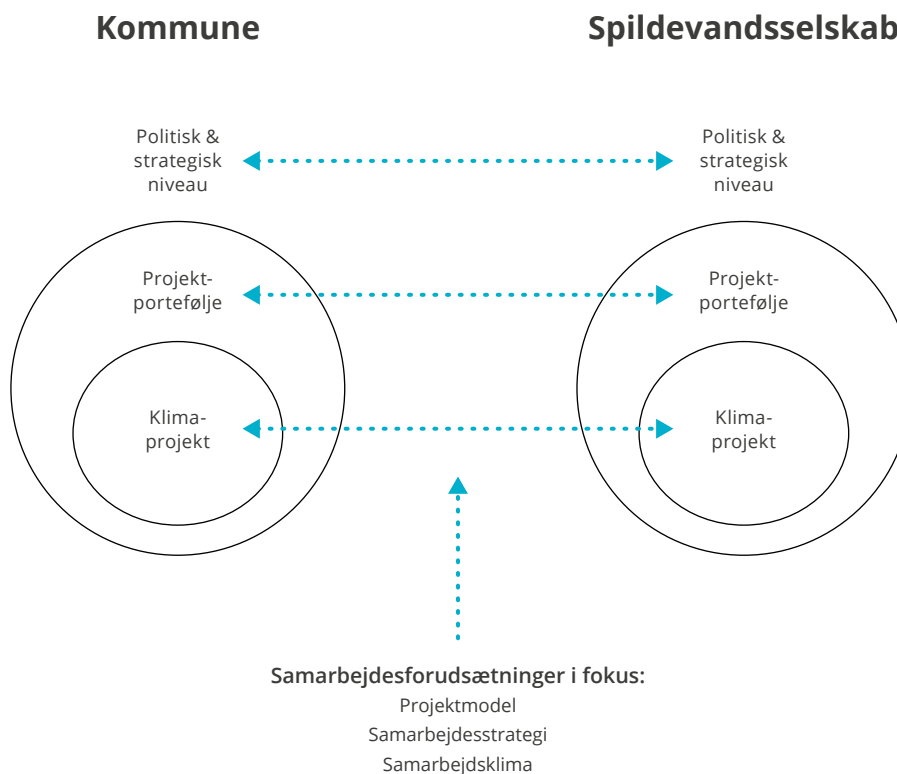
Hvordan kan vi **styrke vores** **samarbejde?**

Det giver god mening at arbejde sammen om klimatilpasning. Men hvordan kommer vi i gang? Denne pjece hjælper jer på vej ved at gøre jer klogere på styrker og svagheder i jeres samarbejde og ved at give inspiration til at identificere fælles projekter.

Når kommuner og spildevandsselskaber udvikler fælles projekter skabes der kvalitet for borgerne, for naturen, og tit er der også penge at spare. Det er dog ofte en udfordring at finde og udvikle fælles projekter, fordi samarbejdet udfordrer vante arbejdsgange og tvinger os til at overskride faglige og organisatoriske grænser.

Ideen med denne pjece er at lægge grunden til, at kommuner og spildevandsselskaber udarbejder en fælles samarbejdsstrategi, der skal supplere den eksisterende ejerstrategi. Pjecen præsenterer fire tilgange til samarbejde internt i den enkelte organisation og ikke mindst mellem kommuner og spildevandsselskaber. I den sidste del af pjecen præsenteres to redskaber. Det første redskab er to spørgeguides, der kan bruges til at identificere svagheder og styrker i det eksisterende samarbejde, og til at blive inspireret til handlinger, der kan styrke samarbejdet. Det andet redskab giver inspiration til, hvordan kommuner og spildevandsselskaber i fællesskab kan kortlægge potentielle konkrete samarbejdsprojekter. Pjecen bygger på erfaringer fra de fire forsøgsprojekter i Tommerup, Odense, Roskilde og Thyborøn, som har fået støtte af Regn & Byer.

.



Samarbejde på alle niveauer

Et godt og langsigtet samarbejde mellem kommuner og spildevandsselskaber kræver samarbejde, tillid og koordinering på alle niveauer.

Vi har i Regn & Byer identificeret tre niveauer:

- Det specifikke udviklingsprojekt – når et projekt først er identificeret kræver det et tæt og tillidsfuldt samarbejde for først at udvikle og dernæst realisere projektet.
- Projektlandskabet / porteføljeniveauet – på dette niveau arbejdes der for at identificere potentielle projekter.
- Det politiske og ledelsesmæssige niveau – politikere og topledere har det overordnede ansvar for, at der opbygges en god samarbejdskultur.

Sammen om vandet, hvordan? Fire sider af et godt samarbejde

På tværs af kommunale klimatilpasningsprojekter kan vi spore fire forskellige idealforestillinger og strategier for, hvordan et samarbejde mellem kommune og spildevands-selskab kan tilrettelægges.

DE FIRE STRATEGIER

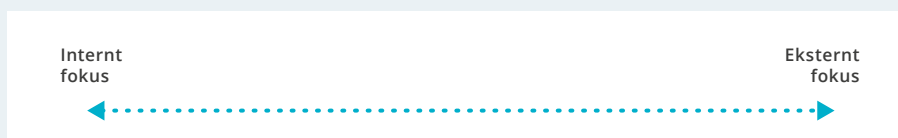
1. Det produktionstekniske samarbejde gennem stafet-strategien
2. Det dialogiske samarbejde gennem rundbordsdialog-strategien
3. Det politiserede samarbejde gennem open window-strategien
4. Det kreative samarbejde gennem tornado-strategien

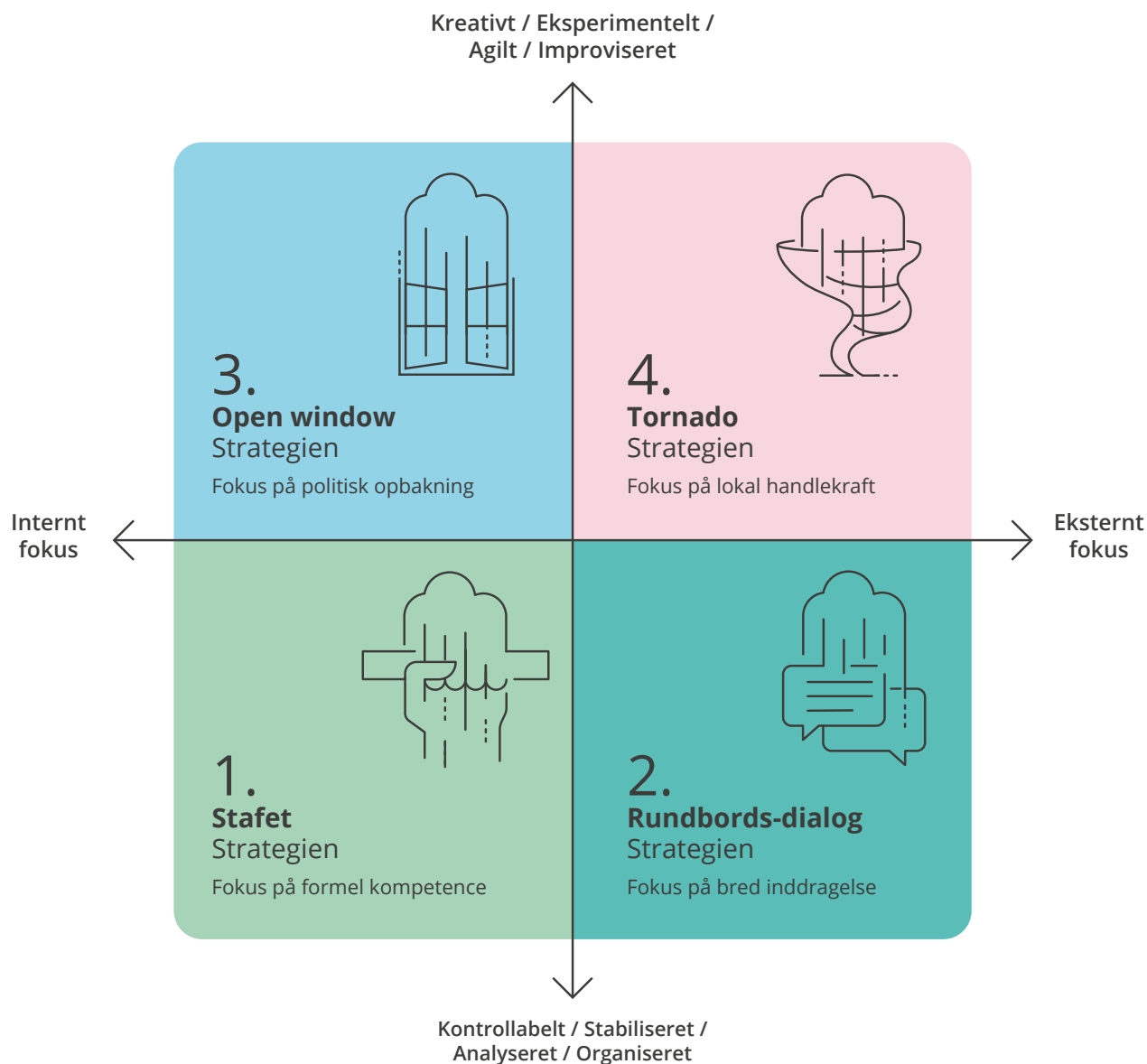
De fire samarbejdsstrategier adskiller sig på flere områder.

For det første er der forskel mellem strategierne, hvad angår ønsket og behov for at følge formelle og administrative procedurer eller omvendt at udvikle projekter på en mere kreativ og improviseret vis.



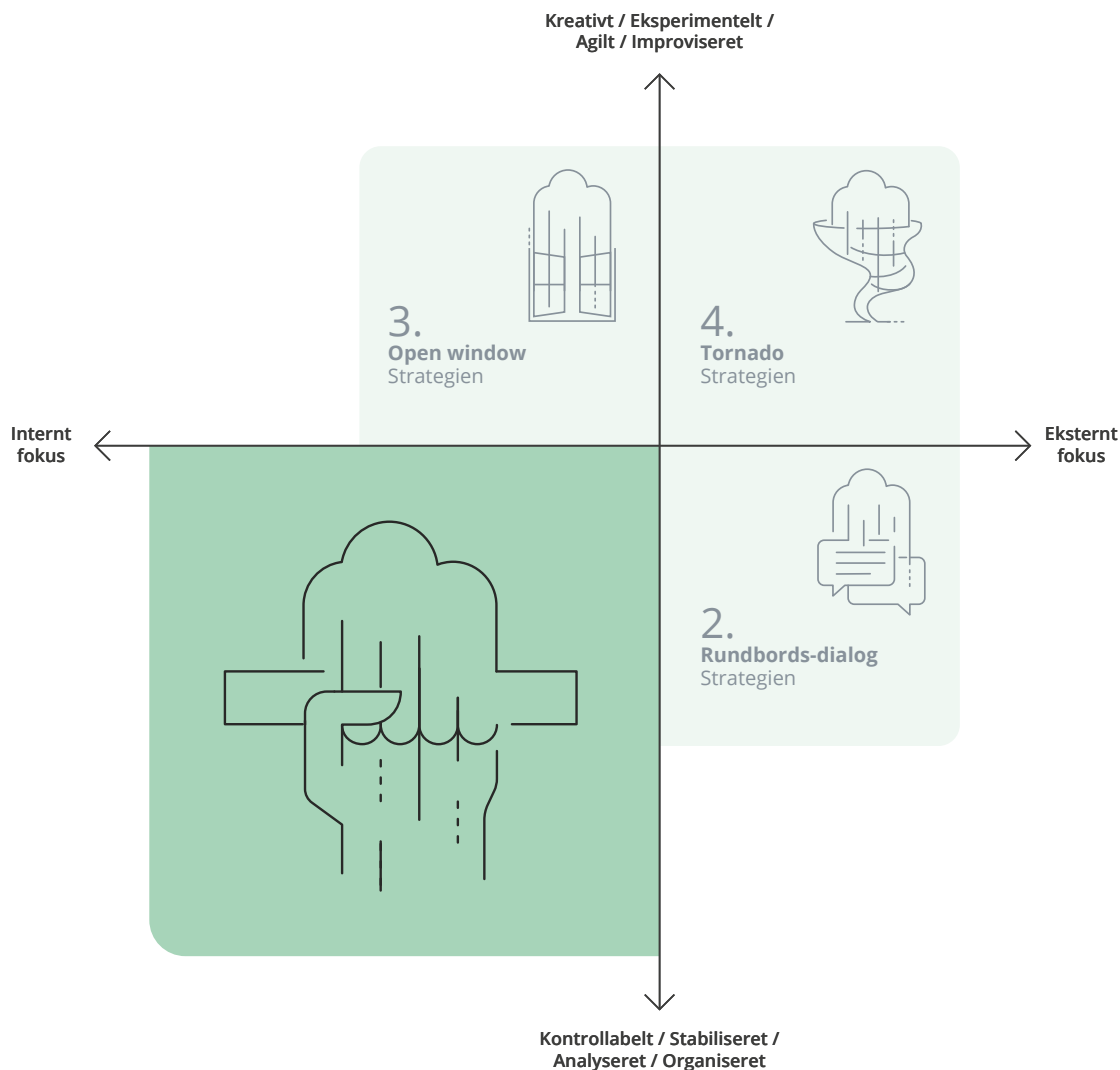
For det andet er der forskel på, hvorvidt projektudviklingen primært foregår internt og mellem kommunen og spildevandsselskab, eller om eksterne interesser også indgår som vigtige parter i udviklingsarbejdet.





De fire samarbejdsstrategier

De fire strategier er såkaldte idealforestillinger, som kun findes i deres rene form i teorien. I hverdagen vil man kunne genfinde træk fra hver enkelt strategi, og den samlede tilgang til samarbejde vil være en blanding af de fire typer.



1. Stafet strategien

Den første og oftest forekommende idealforestilling om samarbejde er, hvad vi vil betegne som 'Det produktions-tekniske samarbejde'. Samarbejdet foregår med udgangspunkt i en stafet-strategi, hvor parterne forholder sig til de formelle organisatoriske beslutningshierarkier. Samarbejdet kan sammenfattes til "hos os følger vi de aftalte spilleregler".

Karakteristika

Med stafet-strategien organiseres samarbejde formelt og følger slavisk de officielle beslutningsgange. Strategiske projektbeslutninger træffes typisk på politisk og toplederniveau på basis af faglige inputs fra fagspecialister. Involverede projektinteressenter (fx politikere, bestyrelsesmedlemmer, borgere, fagledere og fagspecialister) har veldefinerede roller og arbejdsopgaver undervejs i forløbet.

De ofte forekommende styrker ved en sådan strategi er, at samarbejdet foregår i klarhed om arbejdsdeling, kompetencer, tidsplaner og arbejdsmetoder. Omvendt kan strategien potentielt lede til målfiksering og manglende fleksibilitet. Strategien forudsætter samtidig et tæt og formelt samarbejde mellem kommune og spildevandsselskab. Såfremt en af parterne ikke lever op til aftaler, kan det være svært at skabe fremdrift i samarbejdet.

Forbedringsmuligheder

Kommuner og spildevandsselskaber, som samarbejder i henhold til stafet-strategien, kan styrke samarbejdet på følgende områder:

Politisk opmærksomhed

At følge aftalte planer og formelle beslutningsgange sikrer faglig og demokratisk kvalitet i projekter. Det kan suppleres med en politisk opmærksomhed, således at projektet hele tiden også har politisk genklang.

Deltagelse

At fokusere på faglig kvalitet i proces og løsning er ikke ensbetydende med en bred interessentinddragelse. Inddragelse kan sikre et bredere ejerskab til valgte løsninger.

Nytænkning

At udvikle løsninger ud fra faglige og organisatoriske prioriteringer og vante arbejdsmetoder er ikke ensbetydende med nytænkning. Nytænkning opstår nogle gange, når andre interessentgrupper og arbejdsmetoder forankres i projektet.

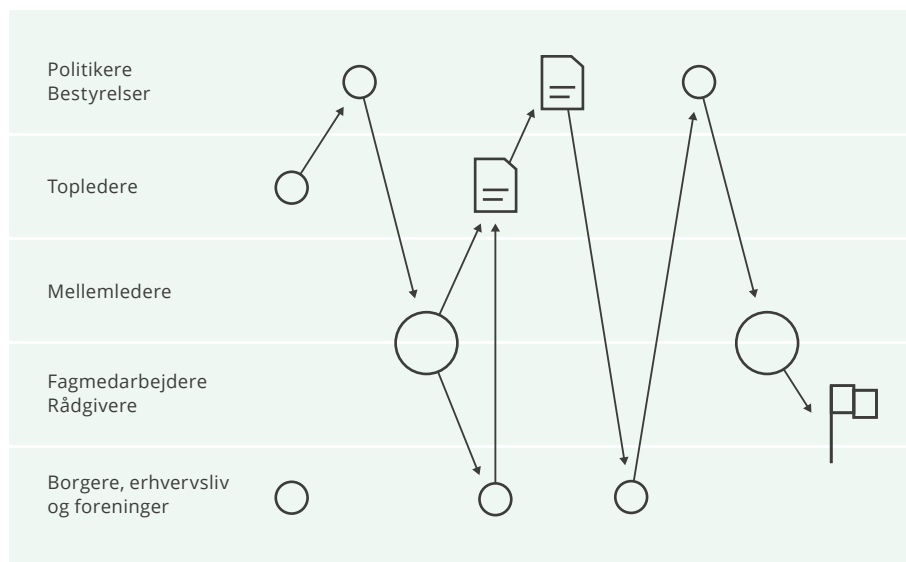
Principiel arbejdsproces i det produktionstekniske samarbejde

Figur 1 viser grundprincipper for, hvordan arbejdsprocessen kan se ud i henhold til stafet-strategien.

I stafet-strategien følges den officielle beslutningsproces. Et udviklingsprojekt kan eksempelvis initieres af en topledelse efter en borgerhenvendelse eller faglig dialog med egen fagafdeling. Projektforslaget drøftes i relevante besluttende organer, og hvis der er politisk og ledelsesmæssig opbakning til at gå videre med forslaget, bliver det foldet ud af fagmedarbejdere, rådgivere og andre eksterne samarbejdspartnere. Projektforslag sendes efterfølgende i høring og til politisk beslutning. Er der fortsat opbakning til projektforslaget, igangsættes et udviklingsprojektforløb.

Alle parter har en ligeværdig og forskellig rolle i hele projektforløbet.

Figur 1: Arbejdsprocessen i det produktionstekniske samarbejde



Figurforklaring:

Vandrette niveaustreger: Kommuner og spildevandsselskaber består af flere organisatoriske niveauer og beslutningsfora. I figuren angives fem niveauer: Politikere og bestyrelser (besluttende organer), topledere, mellemledere, fagmedarbejdere og nære rådgivere samt andre eksterne samarbejdspartnere som fx borgere, erhvervsliv og foreninger.

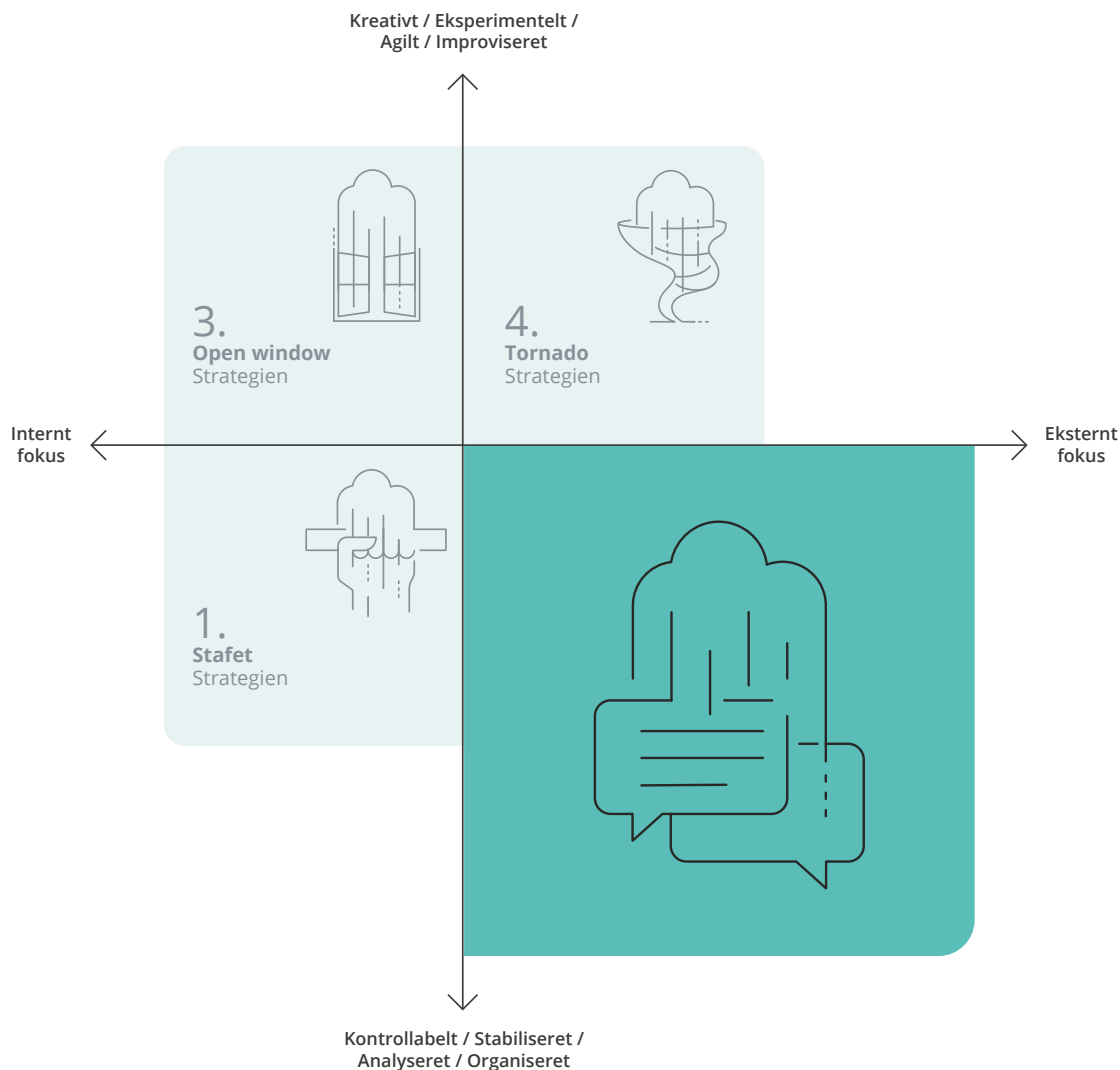
Pil: Projektforslag sendes videre fra et hierarkisk niveau til et andet niveau.

Cirkel: Et arbejdsmiljø eller en arbejdsgruppe, hvor forslaget formes.

Dokument-ikon: En sag er konkretiseret i form af et foreløbigt oplæg eller en detaljeret projektbeskrivelse.



Frederiksberg Kommune og Frederiksberg Forsyning har sammen renoveret Lindevangsparken. Resultatet er en mere attraktiv park, som samtidig kan rumme 2.550 m³ vand i tilfælde af skybrud. Projektet kostede 34 millioner kr., hvilket var 17 millioner kr. billigere end en traditionel løsning, hvor spildevandsselskabet på egen hånd lavede en løsning under jorden. Projektet blev realiseret med støtte fra VANDPLUS.



2. Rundbords-dialog strategien

Den næste og ofte udbredte idealforestilling om samarbejde er 'det dialogiske samarbejde'. Samarbejdet foregår med udgangspunkt i en rundbordsdialog-strategi, hvor mange interessenter inddrages systematisk undervejs. Samarbejdet kan sammenfattes til "hos os taler vi først med hinanden og bygger derefter sammen".

Karakteristika

Med rundbordsdialog-strategien bliver samarbejdet organiseret formelt og følger slavisk vedtagne planer. Strategiske beslutninger træffes både på politisk og top- leder- og mellemliderniveau på basis af inputs fra en bred kreds af interessenter. Der er fra start til slut fokus på at få mange interessenter inddraget i arbejdet. I idéudviklingsfasen afdækkes deres krav, ønsker og behov, ligesom de i implementeringsfasen inddrages igen med henblik på kultur- og adfærdsændringer.

De ofte forekommende styrker ved en sådan strategi er skabelse af et bredere funderet ejerskab. Det er en fordel, hvis arbejdets succes betinges af, at interessenterne bakker op og ændrer vaner. Omvendt kan svagheden ved rundbordsdialog-strategien være, at mange forbinder inddragelse med indflydelse. Det er ikke altid tilfældet i kommunale klimatilpasningsprojekter. Oplevelsen af manglende medindflydelse kan resultere i utilfredshed. Endelig kræver strategien tid og ressourcer. Trækker processen i langdrag, kan det potentielt skabe politisk utilfredshed og utålmodighed og efterfølgende skabe politiske kortslutninger af vedtagne planer og delprocesser.

Forbedringsmuligheder

Kommuner og spildevandsselskaber, som samarbejder i henhold til rundbords-dialog-strategien, kan styrke samarbejdet på følgende områder:

Politisk opmærksomhed

At inddrage en bred kreds af interessenter sikrer faglig og demokratisk kvalitet. Det kan suppleres med en politisk opmærksomhed, således at resultaterne af samarbejdet hele tiden også har politisk genklang.

Fremdrift

At foretage omfattende medinddragelse kræver ofte tid og ressourcer. Såfremt processen trækker i langdrag, og der ikke opleves reel fremdrift, kan der opstå ledelsesmæssig og politisk utilfredshed med projektledelsen mv.

Nytænkning

At udvikle løsninger, hvor en bred interessentkreds involveres, er ikke altid ensbetydende med nytænkning. Nytænkning opstår nogle gange, når alternative interessenter og arbejdsmetoder introduceres i processen.

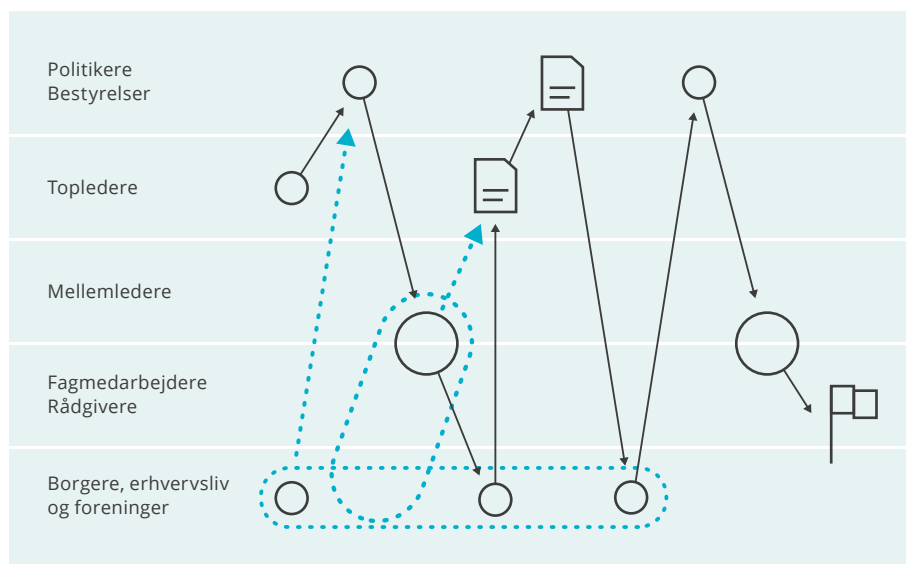
Principiel arbejdsproces i det dialogiske samarbejde

Figur 2 viser grundprincipper for, hvordan arbejdsprocessen kan se ud i henhold til rundbordsdialog-strategien.

I rundbordsdialog-strategien følges den officielle beslutningsproces, jf. stafet-modellen. I visse tilfælde vil eksterne samarbejdspartnere også sende forslag uden om de officielle kanaler og direkte til besluttende organer.

Samarbejdet mellem fagmedarbejdere, rådgivere og eksterne parter spiller en væsentlig rolle i alle dele af samarbejdet.

Figur 2: Arbejdsprocessen
i det dialogiske samarbejde



Figurforklaring:

Vandrette niveaustreger: Kommuner og spildevandsselskaber består af flere organisatoriske niveauer og beslutningsfora. I figuren angives fem niveauer: Politikere og bestyrelser (besluttende organer), topledere, mellemledere, fagmedarbejdere og nære rådgivere samt andre eksterne samarbejdspartnere som fx borgere, erhvervsliv og foreninger.

Pil: Projektforslag sendes videre fra et hierarkisk niveau til et andet niveau.

Grå cirkel: Et arbejdsmiljø eller en arbejdsgruppe, hvor forslaget formes.

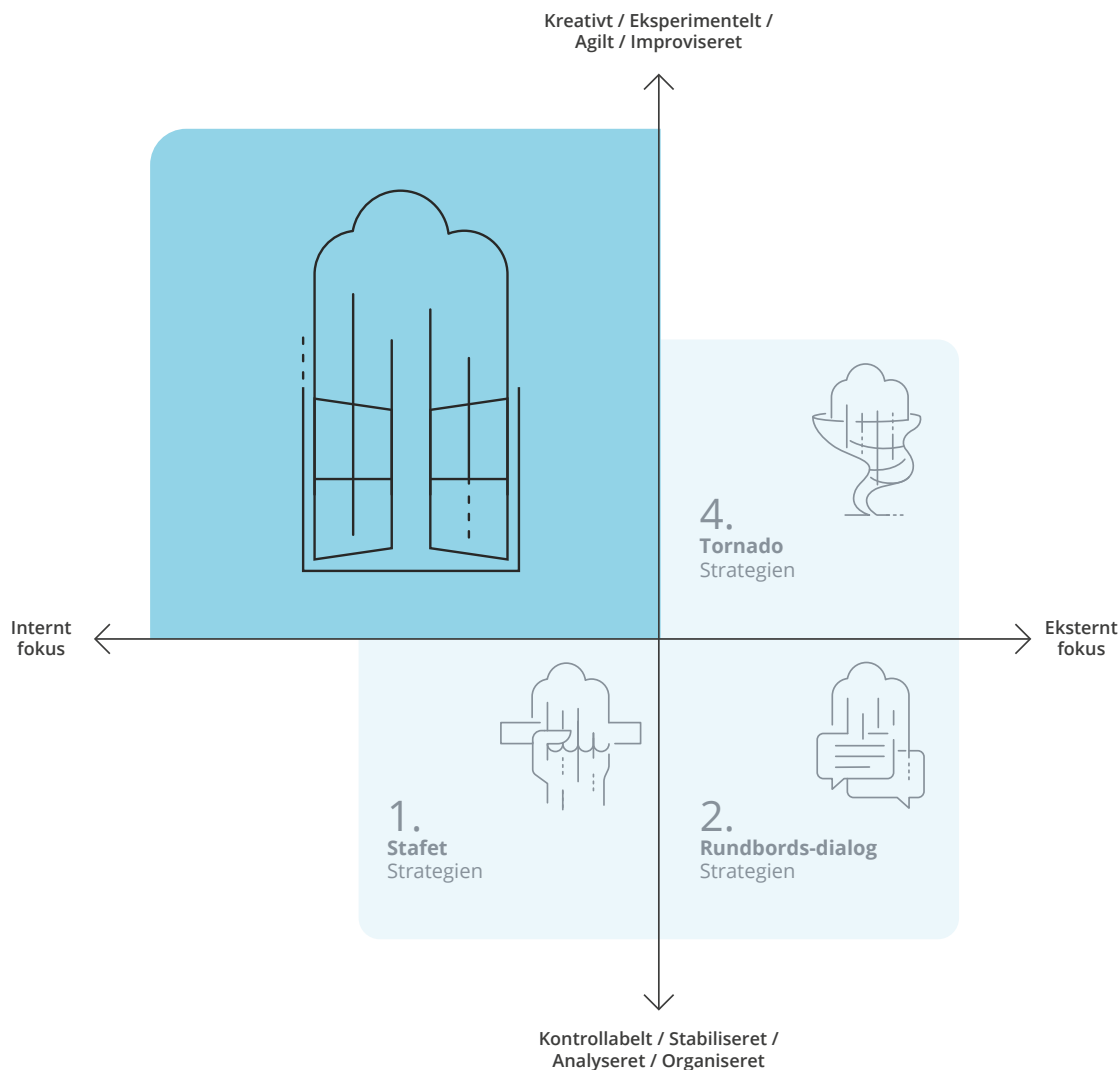
Dokument-ikon: En sag er konkretiseret i form af et foreløbigt oplæg eller en detaljeret projektbeskrivelse.

Stiplet cirkel: Et arbejdsmiljø, et hierarkisk niveau eller en arbejdsgruppe, som i særdeleshed er vigtig i arbejdsprocessen.

Stiplet pil: En overdragelse i arbejdsprocessen som i særdeleshed præger det videre forløb.



I Gladsaxe er et stort idrætsområde blevet fornyet med en lang række anlæg, der både kan rumme regnvand og give plads til nye idrætsaktiviteter. Anlægget, som havde et samlet anlægsbudget på 80, 8 mio. kr. kan rumme 7.600 m³ vand i tilfælde af skybrud. Projektet er realiseret i et tæt samarbejde mellem Gladsaxe Kommune og Novafos og gav vandselskabet en samlet besparelse på 29 millioner kr. Projektet er støttet af VANDPLUS.



3. Open window strategien

Den tredje og noget udbredte idealforestilling om samarbejde er 'det politiserede samarbejde'. Samarbejdet foregår med udgangspunkt i en open window-strategi, hvor en mindre interessentkreds inddrages, når det er opportunt. Samarbejdet kan sammenfattes til "hos os rykker vi hurtigt fremad, når der er politisk og ledelsesmæssig opbakning".

Karakteristika

Med open window-strategien organiseres samarbejdet ofte hurtigt og ud fra, hvad der er politisk gangbart. Strategiske beslutninger træffes typisk af få personer på politisk og toplederniveau på basis af faglige inputs fra få fagspecialister. Der er fra start til slut fokus på at skabe og vedligeholde politisk opbakning samt udnytte uforudsete ressourcemæssige åbninger. Forslag til løsninger kommer enten fra de involverede politikere eller fagfolk. I nogle tilfælde er løsningsforslagene beskrevet i upublicerede interne notater, som præsenteres for beslutningstagerne, når timingen er rigtig.

De ofte forekommende styrker ved en sådan strategi er tempo og politisk opbakning. Hvis projektet er udløst af en lokal og akut klimaudfordring, er en tæt kobling til beslutningstagerne med ressourcer måske den eneste og hurtigste vej til at løse problemet her-og-nu. Omvendt er strategien forbundet med flere faldgruber. For det første kan der opstå en potentiel mangel på faglig kompetence i projektgruppen og senere hen et svagt decentralt ejerskab til løsningen. For det andet forudsætter strategien, at der rent faktisk opstår politiske vinduer og dermed efterspørgsel. For det tredje kan strategien med dens fokus på her- og nu have svært ved at understøtte et langsigtet strategisk samarbejde over flere år.

Forbedringsmuligheder

Kommuner og spildevandsselskaber, som samarbejder i henhold til open window-strategien, kan styrke samarbejdet på følgende områder:

Politisk bredde

At inddrage en snæver kreds af interessenter sikrer fremdrift i projekter. Det kan suppleres med en bredere politisk opmærksomhed, således at projektet kan forankres på en bredere politisk platform.

Deltagelse

At fokusere på opbakning og løsninger valgt af en snæver interessentkreds er ikke ensbetydende med nytænkning og bredt funderet ejerskab. Inddragelse kan sikre variation i idéudviklingen og et bedre ejerskab til valgte løsninger i implementeringsprocessen.

Faglig kvalitet

At udvælge løsninger i en snæver kreds af interessenter er ikke altid ensbetydende med faglig kvalitetssikring. Inddragelse af de nødvendige faglige kompetencer og vurderinger i design- og beslutningsprocesserne er vigtigt.

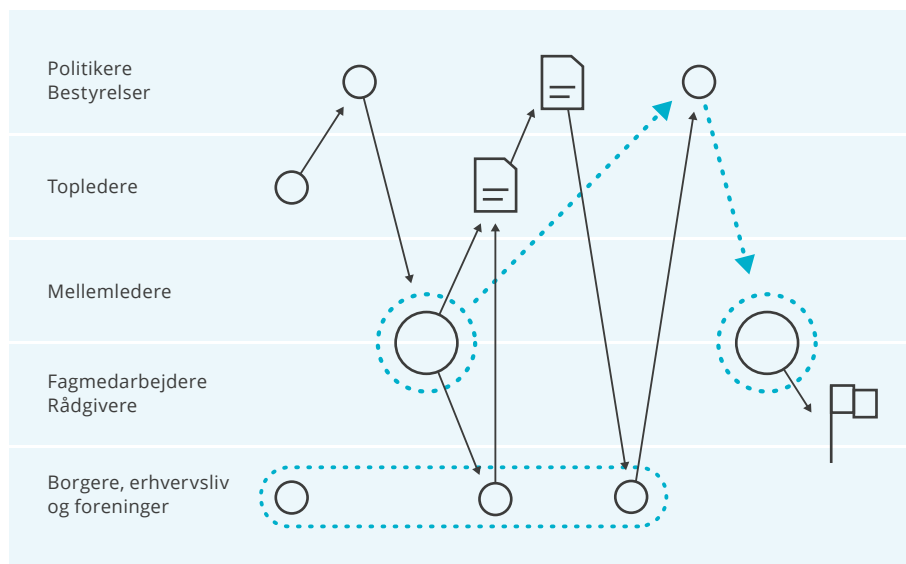
Principiel arbejdsproces i det politiserede samarbejde

Figur 3 viser grundprincipper for, hvordan arbejdsprocessen kan se ud i henhold til open window-strategien.

I open window-strategien følges den officielle beslutningsproces, jf. stafetmodellen, ikke. Særlige beslutningstagere og fagmiljøer kan have projektforslag liggende, som trækkes frem, når lejligheden byder sig. Forslagene sendes direkte til de besluttende organer mhp. hurtig politisk beslutning. Er der opbakning til forslaget, igangsættes et udviklingsprojektforløb.

Samarbejdet mellem fagmedarbejdere og beslutningstagere spiller en væsentlig rolle i forløbet.

Figur 3: Arbejdsprocessen i det politiserede samarbejde



Figurforklaring:

Vandrette niveaustreger: Kommuner og spildevandsselskaber består af flere organisatoriske niveauer og beslutningsfora. I figuren angives fem niveauer: Politikere og bestyrelser (besluttende organer), topledere, mellemlidere, fagmedarbejdere og nære rådgivere samt andre eksterne samarbejdspartnere som fx borgere, erhvervsliv og foreninger.

Pil: Projektforslag sendes videre fra et hierarkisk niveau til et andet niveau.

Cirkel: Et arbejdsmiljø eller en arbejdsgruppe, hvor forslaget formes.

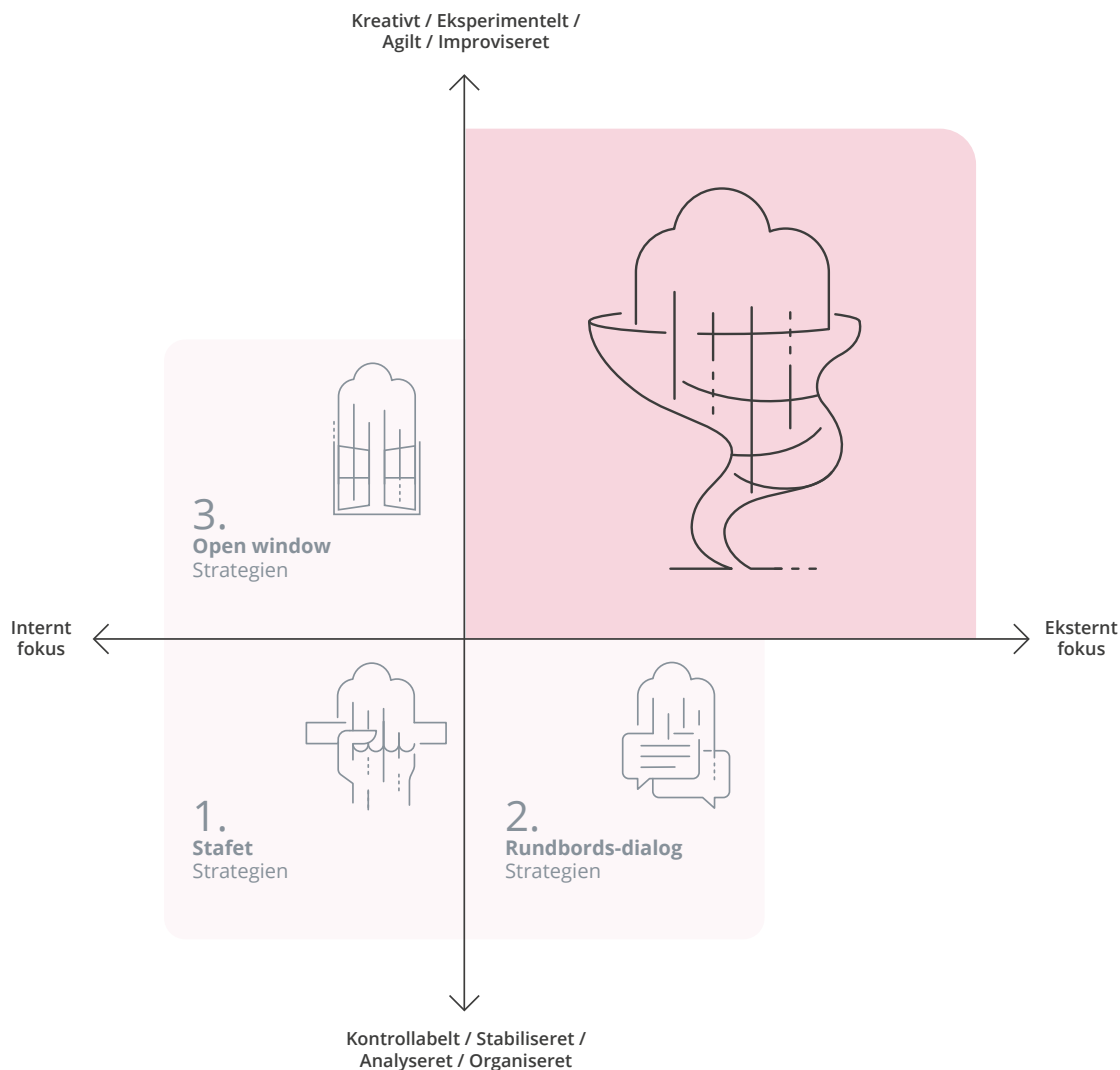
Dokument-ikon: En sag er konkretiseret i form af et foreløbigt oplæg eller en detaljeret projektbeskrivelse.

Stiplet cirkel: Et arbejdsmiljø, et hierarkisk niveau eller en arbejdsgruppe, som i særdeleshed er vigtig i arbejdsprocessen.

Stiplet pil: En overdragelse i arbejdsprocessen som i særdeleshed præger det videre forløb.



I Solrød har Solrød Kommune, Klar Forsyning og Solrød Gymnasium sammen udviklet et tidligere overskudsareal til et attraktivt anlæg, der fungerer som idrætsfacilitet, udendørs undervisningslokale og byrum for gymnasiets elever og byens borgere. Anlægget kan rumme 2.900 m³ vand i tilfælde af skybrud og havde en samlet anlægsøkonomi på 12,4 mio. kr. Projektet er støttet af VANDPLUS.



4. Tornado strategien

Den fjerde og noget mindre udbredte idealforestilling om samarbejde er 'det kreative samarbejde'. Samarbejdet foregår med udgangspunkt i en tornado-strategi, hvor en mindre, men meget motiveret interessentkreds tegner samarbejdet. Samarbejdet kan sammenfattes til "hos os aktiverer vi netværket, når det virkelig gælder".

Karakteristika

Med tornado-strategien organiseres samarbejdet ofte hurtigt og ud fra, hvad ildsjæle finder fagligt og samfundsmæssigt meningsfuldt. Strategiske beslutninger træffes typisk af mellemledere og fagpersoner i samråd med eksterne samarbejdspartnere. Der er fra start til slut fokus på at skabe resultater samt kreativt udnytte forskellige omverdensressourcer. Forslag til løsninger kommer ofte fra faglige ildsjæle og eksterne samarbejdspartnere. I nogle tilfælde bliver løsningsforslagene præsenteret for topledere, bestyrelsesmedlemmer og politikere, når timingen er rigtig og arbejdet har opbakning fra eksterne interessenter.

De ofte forekommende styrker ved en sådan strategi er deltagernes motivation, hastigheden hvormed projektet gennemføres samt, at valget af udviklingsmetoder er fleksibelt og tilpasses i takt med, at videngrundlaget øges. Omvendt rummer strategien en potentiel mangel på faglig kompetence i projektgruppen og senere hen et svagt politisk ejerskab til udviklede løsninger.

Forbedringsmuligheder

Kommuner og spildevandsselskaber, som samarbejder i henhold til tornado-strategien, kan styrke samarbejdet på følgende områder:

Politisk opbakning

At inddrage en motiveret kreds af interessenter sikrer fremdrift i projekter. Det kan suppleres med en bredere politisk opmærksomhed, således at arbejdet også forankres blandt topledere, politikere og bestyrelsesmedlemmer.

Deltagelse

At fokusere på motivation og tempo er ikke ensbetydende med en bred interessentinddragelse. Inddragelse kan senere hen sikre et bredere ejerskab til valgte løsninger.

Faglig kvalitet

At udvikle løsninger i en snæver interessentkreds er ikke altid ensbetydende med faglig kvalitetssikring. Inddragelse af de nødvendige faglige kompetencer og vurderinger i design- og beslutningsprocesserne er vigtigt.

Principiel arbejdsproces i det kreative samarbejde

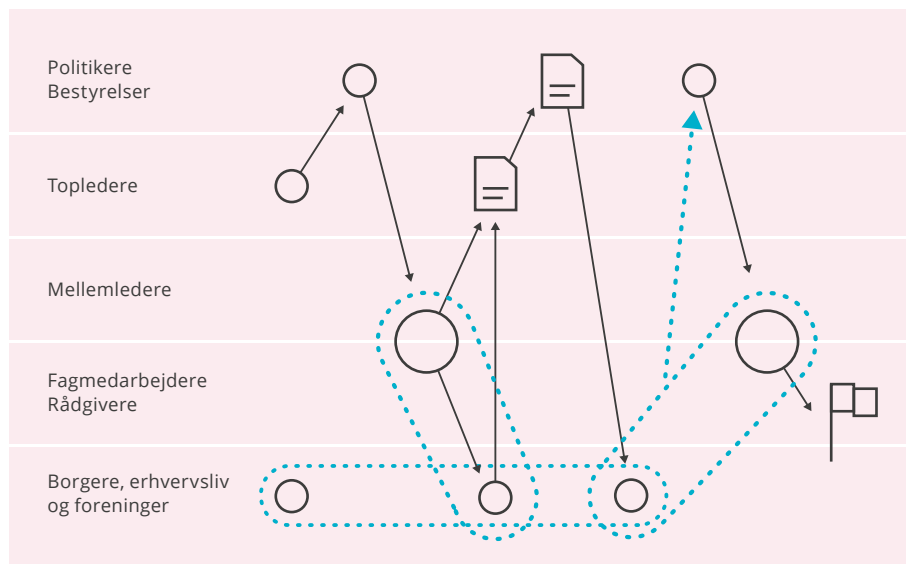
Figur 4 viser grundprincipper for, hvordan arbejdsprocessen kan se ud i henhold til tornado-strategien.

I tornado-strategien følges delvist den officielle beslutningsproces, jf. stafet-modellen. Samarbejdet foregår især decentralt og med eksterne parter. I visse tilfælde vil projektforslag først blive sendt til topledelse og besluttende organer relativt sent i forløbet.

Samarbejdet mellem fagmedarbejdere, rådgivere og eksterne parter spiller en væsentlig rolle undervejs i hele projektforslaget.

Alle parter har en ligeværdig og forskellig rolle i hele projektforslaget.

Figur 4: Arbejdsprocessen i det kreative samarbejde.



Figurforklaring:

Vandrette niveaustreger: Kommuner og spildevandsselskaber består af flere organisatoriske niveauer og beslutningsfora. I figuren angives fem niveauer: Politikere og bestyrelser (besluttende organer), topledere, mellemedere, fagmedarbejdere og nære rådgivere samt andre eksterne samarbejdspartnere som fx borgere, erhvervsliv og foreninger.

Pil: Projektforslag sendes videre fra et hierarkisk niveau til et andet niveau.

Cirkel: Et arbejdsmiljø eller en arbejdsgruppe, hvor forslaget formes.

Dokument-ikon: En sag er konkretiseret i form af et foreløbigt oplæg eller en detaljeret projektbeskrivelse.

Stiplet cirkel: Et arbejdsmiljø, et hierarkisk niveau eller en arbejdsgruppe, som i særdeleshed er vigtig i arbejdsprocessen.

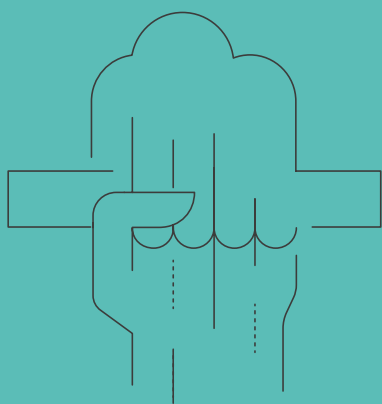
Stiplet pil: En overdragelse i arbejdsprocessen som i særdeleshed præger det videre forløb.



I den sydlige del af Viborg har Energi Viborg Vand A/S og Viborg Kommune sammen etableret et tre-i-en projekt, der både fungerer som rensedam, klimatilpasning og rekreativ park. Projektet viser, hvordan et klassisk teknisk anlæg gennem samarbejde kan transformeres til et attraktivt og populært anlæg for byens borgere. Projektet havde et samlet budget på 26,4 millioner kr., rensedammen kan rumme 12.500 m³ vand, mens anlægget i tilfælde af skybrud kan rumme yderligere 36.000 m³ vand. Projektet blev realiseret med støtte fra VANDPLUS.

Opsamling

De fire strategier har hver deres styrker og svagheder. Kender man disse, er det også muligt at fokusere på de forbedringsmuligheder, der findes.



Stafet strategien

STYRKER

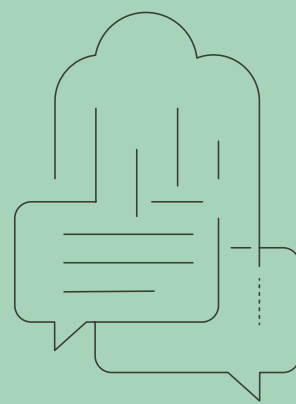
- Projektrealisering gennem kompetence, planer og processer

SVAGHEDER

- Potentiel målfiksering
- Forudsætter et tæt samarbejde ml. kommune og spildevandsselskab

FORBEDRINGSMULIGHEDER

- Løbende dialog om tilpasning af mål, planer og samarbejde



Rundbords-dialog strategien

STYRKER

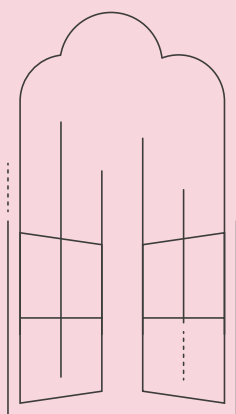
- Projektrealisering gennem bred interessentinddragelse

SVAGHEDER

- Potentiel politisk utålmodighed og kortslutning af proces
- Forudsætter ressourcer til interessentinddragelse

FORBEDRINGSMULIGHEDER

- Løbende dialog om enighed/uenighed blandt interessenterne



Open window strategien

STYRKER

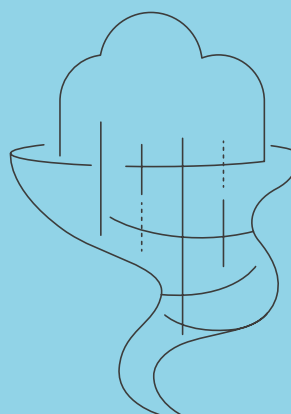
- Projektrealisering gennem fleksibel ressourceudnyttelse og ledelsesmæssig opbakning

SVAGHEDER

- Potentiel mangel på faglig kompetence og lokalt ejerskab
- Forudsætter at der opstår politiske vinduer

FORBEDRINGSMULIGHEDER

- Løbende dialog om gevinster
- Faglig dokumentation for trufne beslutninger



Tornado strategien

STYRKER

- Projektrealisering gennem et fleksibelt tilrettelagt metodevalg

SVAGHEDER

- Potentiel mangel på faglig kompetence og politisk opbakning
- Forudsætter innovativ kultur

FORBEDRINGSMULIGHEDER

- Løbende dialog om gevinster
- Dokumentation af projektarbejdet

To redskaber til at styrke samarbejde
og finde fælles projekter



1. Bliv klogere på jeres samarbejde

I det løbende samarbejde mellem kommune og forsyningsselskab kan det være en fordel at afklare ens egne strategier og holdninger til samarbejde. At kunne sætte ord på eget ståsted og ligheder og forskelle i samarbejdsstrategier gør det nemmere for to parter at drøfte og afstemme gensidige forventninger til samarbejdet. Indsigten kan også bidrage til forstå, hvorfor nogle projektsituationer kan lede til uenighed og måske ligefrem konflikt.

Forskningsstudier peger på, at et bedre kendskab og forståelse af hinandens bevæggrunde forbedrer betingelserne for en styrket kommunikation og opbygning af gensidig tillid. Gensidig tillid kan igen forbedre betingelserne for styrket udviklings-samarbejde om komplekse problemstillinger vedrørende klimatilpasning. Tilliden kan opbygges og vedligeholdes gennem fælles systemer og procedurer samt i længerevarende personlige og professionelle relationer.

I afklaringen af organisationers samarbejdsstrategi kan *spørgeskema 1* anvendes.¹ Spørgeskemaet kan eksempelvis anvendes som forberedelse til interne afdelingsmøder og statusmøder mellem kommune og spildevandsselskab, hvor projektsamarbejdet evalueres.

Spørgeskemaet består af i alt 12 parvise udsagn om projektudvikling og samarbejdsstrategi. I besvarelsen af spørgsmålene kan man med fordel tænke tilbage på organisationens håndtering af forskellige projekttyper og samarbejdsprojekter samt projektforslag, der enten blev omsat eller ikke omsat i konkrete klimaløsninger.

Sæt kryds i de dobbelte parenteser (X) ud for det udsagn i række a) eller b), som bedst karakteriserer organisationens grundtræk. De enkelte valg kan godt tælle med i mere end en kolonne. Hvis du f.eks. vælger svarmulighed "7a," skal du skrive et kryds i både kolonne 1 og 3. Det højeste mulige antal points i hver kolonne er 8. Summen af de fire kolonner skal være 16.

Arbejdsspørgsmål til en samarbejdsdrøftelse

På basis af besvarelsen kan man drøfte en række spørgsmål om, hvilke styrker og svagheder strategivalgene måtte indebære. Spørgsmålene kunne fx være:

- Hvad kendetegner parternes samarbejdsstrategier og udviklingskompetencer?
- Hvad er parternes respektive styrker i udviklingsprocesser?
- Er organisationerne dygtige til at udnytte hinandens styrker?
- Hvor og hvordan kan udviklingssamarbejdet styrkes?
- Hvor og hvordan kan den gensidige tillid styrkes?

¹ Selvevalueringer er meget udbredt i dag. På internettet findes frit tilgængelige selvscore-ark til at afklare eksempelvis organisationens kulturprofil (Quinn & Camerons subkulturteori), lederrolleprofiler (Adizes' ledelsesteori) og person-psykologiske styrkeprofiler (Seligmans teori om positiv psykologi).

SPØRGESKEMA 1

Profilering af organisationens samarbejdsstrategi

Det er typisk for os...					
1	a) at gå analytisk og systematisk til udvikling af klimaprojekter	()			
	b) at gå kreativt og spontant til udvikling af klimaprojekter			()	
2	a) at det endelige projektdesign primært defineres af faglige vurderinger	()			
	b) at det endelige projektdesign primært defineres af politiske interesser		()		
3	a) at vi følger formelt aftalte beslutningsprocesser / arbejdsgange	()			
	b) at vi arbejder ud fra hvad der politisk kan lade sig gøre			()	
4	a) at vi orienterer os imod en bred interessentinddragelse		()		
	b) at vi orienterer os imod en snæver interessentkreds			()	
5	a) at vi arbejder med længere og grundige projektfaser		()		
	b) at vi arbejder med fleksible og korte projektfaser			()	
6	a) at vigtige projektbeslutninger træffes centralt			()	
	b) at vigtige projektbeslutninger træffes decentralt			()	
7	a) at projektideer udvikles af fagspecialister eller politikere og chefer	()		()	
	b) at projektideer udvikles af ildsjæle, borgere el. andre samarbejdspartnere		()	()	
8	a) at vi foretrækker projektledere med analytisk sans	()			
	b) at vi foretrækker projektledere med politisk flair			()	
9	a) at vi foretrækker projektledere med sociale evner		()		
	b) at vi foretrækker projektledere med kreative evner			()	
10	a) at få tætte samarbejder er vigtig for realisering af projekter	()		()	
	b) at bredere eksterne samarbejder er vigtig for realisering af projekter		()	()	
11	a) at grundige foranalyse er vigtige for at løse klimaproblemer	()	()		
	b) at nytænkning er vigtig for at løse klimaproblemer			()	
12	a) at faglighed og personlig motivation er vigtigt, når vi udvikler projekter	()		()	
	b) at politik og interessentbehov er vigtigt, når vi udvikler projekter		()	()	
Sammentælling					
Samarbejdsstrategi:		Stafet	Dialog	Vindue	Tornado

S - Stafet

- Planlægning
- Behov for stabilitet og struktur
- Analytisk sans

D - Dialog

- Interessenthåndtering
- Behov for samarbejde med andre
- Interessentforståelse

V - Vindue

- Politisk opbakning
- Behov for handling
- Politisk flair

T - Tornado

- Igangsætning
- Behov for forandring
- Kreativitet

Udviklingssamarbejdet mellem kommune og spildevandsselskab

Et indblik i udviklingssamarbejde mellem kommune og spildevandsselskab
I det løbende samarbejdet mellem kommune og spildevandsselskab kan det være en fordel at afklare, hvordan samarbejdet opleves.

Til denne afklaring kan *spørgeskema 2* anvendes.

Spørgeskemaet kan eksempelvis anvendes som forberedelse til interne afdelingsmøder og statusmøder mellem kommune og spildevandsselskab, hvor projektsamarbejdet evalueres.

Spørgeskemaet består af i alt ti parvise udsagn om samarbejdet. Sæt et kryds i hver række og slut af med at slå en streg mellem krydserne ned gennem rækkerne.

I din afkrydsning kan man med fordel tænke på organisationernes hidtidige samarbejde om forskellige forsyningsproblemstillinger og projekttyper.

Arbejdsspørgsmål til en samarbejdsdrøftelse

På basis af profileringen kan man drøfte, hvordan samarbejdet er organiseret og hvordan det kan forbedres. Drøftelsen kunne fx tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvad kendetegner samarbejdet?
- Hvad er de væsentligste styrker og svagheder i samarbejdet?
- Hvor og hvordan kan udviklingssamarbejdet styrkes?

SPØRGESKEMA 2

Profilerings af udviklingssamarbejdet mellem kommune og spildevandsselskab

Udviklingssamarbejde		1	2	3	4	5	
Organisatorisk forankringspunkt	Vi har opdelt projektejerskab (kommune eller spildevandsselskab)	☐	☐	☐	☐	☐	Vi har delt projektejerskab (kommune eller spildevandsselskab)
Projektmodel	Vi har en formel projektorganisering	☐	☐	☐	☐	☐	Vi har en uformel projektorganisering
Projektstyringsfilosofi	Vi følger et tidligt planlagt projektforløb (vandfald)	☐	☐	☐	☐	☐	Vi tilpasser løbende projektforløbet (Iterativ, agil)
Løsninger	Vi følger velkendte løsninger og metoder	☐	☐	☐	☐	☐	Vi udvikler undervejs nye løsninger og metoder
Beslutningskompetence	Vigtige beslutninger træffes centralt	☐	☐	☐	☐	☐	Vigtige beslutninger træffes decentralt
Ressourcedeling	Vi har begrænsede muligheder for ressourceuddeling	☐	☐	☐	☐	☐	Vi har gode muligheder for ressourceuddeling
Gensidig afhængighed	Vi er ikke afhængige af hinanden for at projekter lykkes	☐	☐	☐	☐	☐	Vi er meget gensidige afhængige af hinanden for at projekter lykkes
Tillidsopbygning	Vi har dårlige muligheder for at opbygge tillid til hinanden	☐	☐	☐	☐	☐	Vi har gode muligheder for at opbygge tillid til hinanden
Konflikter	Vi har få og hurtigt løste interessekonflikter	☐	☐	☐	☐	☐	Vi har mange og vedvarende interessekonflikter
Kommunikation	Vi informerer hinanden om trufne beslutninger	☐	☐	☐	☐	☐	Vi træffer strategiske beslutninger sammen

Sammenfattende vurdering	Egne noter:
STYRKERNE i vores udviklingssamarbejde er...	
SVAGHEDERNE i vores udviklingssamarbejde er...	

2. Porteføljeopbygning

En ting er et godt samarbejde, men hvad skal vi samarbejde om? I mange sammenhænge er udfordringen med klimatilpasningsprojekter med merværdi, at potentielle samarbejdsprojekter bliver identificeret for sent. Dette redskab giver inspiration til, hvordan spildevandsselskaber og flere forskellige afdelinger i en kommune kan sætte sig sammen og udvikle et fælles overblik over potentielle fælles projekter.

Målet med øvelsen er at lave en kortlægning over, hvor det kan være relevant at arbejde sammen. Øvelsen er derfor at lede efter steder, hvor der er overlap mellem interesser, og hvor der kan komme merværdi ud af at arbejde sammen – økonomisk, naturmæssigt og socialt.

Øvelsen kan gøres på forskellig vis og to projekter i Regn & Byer kan inspirere. I Assens har man med udgangspunkt i den daværende klimatilpasningsplan, udpeget et af de mest oversvømmelsestruede områder og derefter kortlagt og samlet investeringer til ét stort fælles synergiprojekt, der både beskytter og løfter byen. I Roskilde er udgangspunktet det modsatte. Der skal der byudvikles på en grund tæt ved Roskilde Station, hvor klimatilpasning skal indtænkes. Med samtænkning som udgangspunkt har man udvidet perspektivet og fået hele bymidten med, da området får vand fra et større område end selve projektområdet. Roskilde Kommune og deres spildevandsselskab Fors har i den forbindelse udarbejdet SynerGIS, der kobler de to organisationernes projekter. Det sikrer, at både hensyn til vandhåndtering og byens andre udviklingsprojekter samtidigt tydeliggøres og kan danne grundlag for fælles projekter.

I Assens Kommune tog man udgangspunkt i den daværende klimatilpasningsplan. Tommerup var et af de udpegede områder. Med det som udgangspunkt samlede man investeringer i nye regnvands- og kloakledninger, klimatilpasning, genåbning af vandløb, ørredprojekt og byudvikling i ét stort samlet projekt, der har løftet hele byen.



I Roskilde udviklede teamet i Regn & Byer konceptet SYNERGIS. Med udgangspunktet i et byudviklingsprojekt syd for Roskilde Station kortlagde de via GIS alle relevante projekter i vandoplandet. Resultatet var, at projektet blev åbnet op og integrerede hele bymidten og en kommende separatkloakering.

Udviklingsprocessen

Med udgangspunkt i erfaringerne fra Regn & Byer er der udarbejdet en guide til at opbygge en fælles portefølje over potentielle projekter. Med inspiration fra Assens og Roskilde har guiden to indgange:



INDGANG 1

Følg vandet

– udgangspunkt i faren for oversvømmelse

Her tages udgangspunkt i farerne for oversvømmelse i en kommune. Konkret tages udgangspunkt i oversvømmelseskort, og med udgangspunkt i udpegningerne på disse kort kortlægges i de næste skridt synergimuligheder til andre projekter.

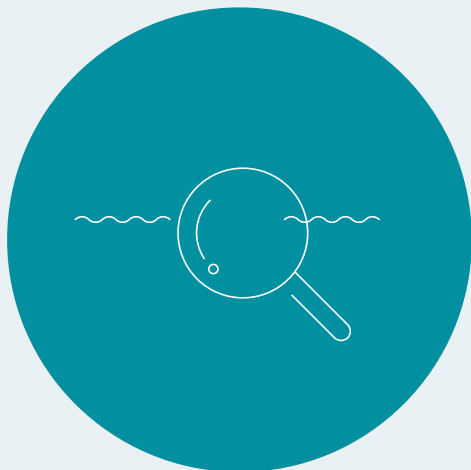


INDGANG 2

Følg pengene

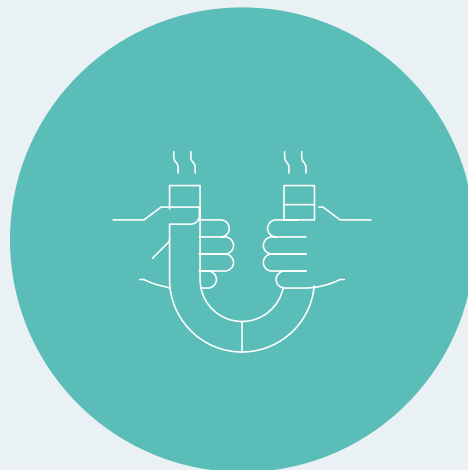
– udgangspunkt i allerede besluttede projekter

I alle kommuner og spildevandsselskaber vil der altid være en række projekter, som allerede er finansieret, og hvor klimatilpasning potentielt er relevant at indtænke. Det kan være kommunale projekter såsom områdefornyelse, naturgenopretning, byrumsrenoveringer med mere. Det kan også være spildevandsselskaber, der skal separatkloakere eller levetidsudskifte ledninger. Endelig kan det være private projekter som det store byudviklingsprojekt ved Roskilde Station. Igen tages disse områder som udgangspunkt for at søge yderligere synergier.



1. Afgrænsning af det relevante område

Det udpegede område vil altid være del af et større vandopland, og det vil ofte være en mulighed, at oversvømmelsesproblemet vil kunne løses med indsatser andre steder. Enten ovenstrøms, hvor vand tilbageholdes, så det ikke løber ned i oversvømmelsesområdet, eller nedenstrøms, hvor en større kapacitet kan give mulighed for, at vandet kan komme hurtigere væk fra oversvømmelsesområdet.



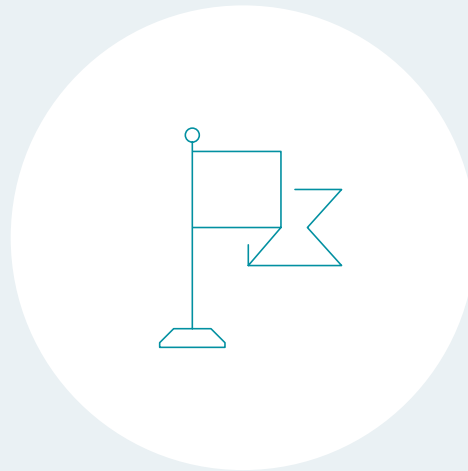
2. Find potentielle synergier

Søg koblinger til andre projekter. Kortlæg som de gjorde i Tommerup og i Assens hvilke andre projekter, der er i spil. Er der andre allerede budgetterede projekter, som kan inddrages? Eller er der drømme og ideer, der – som i Assens – kan blive realiseret ved at blive koblet til projektet? Brug evt. kommuneplanen som udgangspunkt og spørg derefter rundt i hele den kommunale organisation – veje, nybyggerier og renovering, naturprojekter, legepladser, idrætsfaciliteter, bevaring af kulturarv, områdefornyelse med mere. Brug evt. som i Roskilde GIS til at skabe et overblik. Eller brug et stort kort, hvor de forskellige afdelinger inviteres til at tegne deres input ind.



3. Lav en portefølje

Sorter i de mange input og lav en portefølje af de relevante synergiprojekter. Lav en beskrivelse af potentiale, økonomi og ikke mindst hvilke udfordringer, der skal overkommes, før det kan blive til virkelighed.



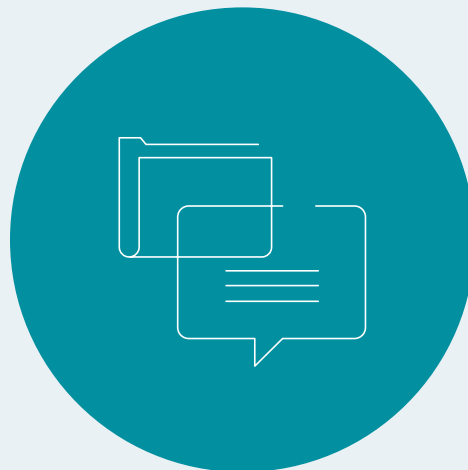
4. Vurder og prioriter med ledelsen

Hvor de tidligere beskrevne trin som oftest 'vil være udført af fagmedarbejdere vil den efterfølgende proces kræve inddragelse af de relevante ledere i både kommune og spildevandsselskab. De skal i fællesskab vurdere og prioritere investeringerne, og de skal beslutte, hvilke fælles projekter de gerne vil have uddybet.



5. **Beskriv merværdien i de udvalgte projekter**

De udvalgte projekter skal beskrives med fokus på den både økonomiske samt miljømæssige og sociale merværdi, som vil blive indfriet, hvis man arbejder sammen. Her kan det være relevant at inddrage PLASKs modul til sammenligning af forskellige projekter, samt det modul i PLASK, der kan bruges til at give en kvalitativ beskrivelse af projektets ikke-økonomiske merværdier.



6. **Genbesøg porteføljen**

Brug porteføljen som et dialogredskab. Opdater den løbende og brug den som udgangspunkt for dialog på de faste møder mellem kommune og spildevandsselskab.



Miljømærket tryksag
5041 0751



REGN
& ///
////
////
////
////
////
////
////
////
////
BYER

[illegible]

Regn & Byer - en fælles opgave

