

A large group of people, approximately 30 in total, are standing on a concrete bridge with metal railings. They are dressed in winter clothing, including coats, hats, and scarves. The bridge spans a body of water, and the background shows a cloudy sky and some bare trees. The overall scene is a group photo of the project team.

Videnskabelig rapport fra DCE - Nationalt Center for Miljø og Energi nr. 550, 2023

Partnerskabet Coast to Coast Climate Challenge (C2C CC)

Analyse af partnerskabets performance

Helle Ørsted Nielsen, Aarhus Universitet, Institut for Miljøvidenskab

Anja Wejs, NIRAS A/S



Datablad

Serietitel og nummer:	Videnskabelig rapport fra DCE - Nationalt Center for Miljø og Energi nr. 550
Kategori:	Formidling
Titel:	Partnerskabet Coast to Coast Climate Challenge (C2C CC)
Undertitel:	Analyse af partnerskabets performance
Forfatter(e):	Helle Ørsted Nielsen, Anja Wejs
Institution(er):	Aarhus Universitet, Institut for Miljøvidenskab; Niras A/S
Udgiver:	Aarhus Universitet, DCE – Nationalt Center for Miljø og Energi ©
URL:	http://dce.au.dk
Udgivelsesår:	April 2023
Redaktion afsluttet:	April 2023
Faglig kommentering:	Pia Frederiksen, tidligere seniorforsker Institut for Miljøvurdering, Aarhus Universitet
Kvalitetssikring, DCE:	Chefkonsulent Anja Skjoldborg Hansen
Finansiel støtte:	Coast to coast Climate Challenge/ EU's Life Programme
Bedes citeret:	Nielsen, H.Ø. , Wejs, A., 2023. Partnerskabet Coast to Coast Climate Challenge (C2C CC). Analyse af partnerskabets performance. Aarhus Universitet, DCE – Nationalt Center for Miljø og Energi, 77 s. - Videnskabelig rapport nr. 550 http://dce2.au.dk/pub/SR550.pdf
	Gengivelse tilladt med tydelig kildeangivelse
Sammenfatning:	Denne rapport analyserer, hvordan Coast to Coast Climate Challenge (C2C CC) har performet med fokus på partnerskabets resultater og samarbejde. C2C CC var et seksårigt klimatilpasningsprojekt, der løb i årene 2017 til 2022. Projektet fik 52 millioner DKK i støtte fra EU Life Programme og havde et samlet budget på omkring 90 millioner DKK.
Emneord:	Partnerskaber, klimatilpasning, tværkommunalt samarbejde, governance, netværksstyring
Layout:	Ann-Katrine Holme Christoffersen
Forsidefoto:	Dorthe Selmer
ISBN:	978-87-7156-771-7
ISSN (elektronisk):	2244-9981
Sideantal:	77
Internetversion:	Rapporten er tilgængelig i elektronisk format (pdf) som http://dce2.au.dk/pub/SR550.pdf
Supplerende oplysninger:	<i>Ansvarsfraskrivelse</i> Indholdet af nærværende rapport er alene udtryk for forfatterens eller projektets opfattelse. CINEA eller EU kan ikke drages til ansvar for indholdet. <i>Disclaimer</i> This report reflects only the author's view and the Agency/Commission is not responsible for any use that may be made of the information it contains.

Indhold

Forord	5
Sammenfatning	6
English summary	8
1 Introduktion	10
2 Metode	11
2.1 Kvalitative interviews	11
2.2 Spørgeskemaundersøgelse 2022	11
3 Betydningen af partnerskaber	12
4 C2C CC karakteriseret som et netværk	14
4.1 Opbygningen af C2C CC som et netværk	14
4.2 Enighed om udfordringerne	15
4.3 Sammensætning af partnere	16
4.4 Opsummering	16
5 Netværksfunktioner	18
5.1 Videndeling, kapacitetsopbygning og udvikling	18
5.2 Koordinering på tværs af delprojekterne	20
5.3 Opsummering	21
6 Netværksledelse af C2C CC	23
6.1 Projekt og procesledelse	23
6.2 Konflikthåndtering	24
6.3 Multi-level relationer	25
6.4 Opsummering	30
7 C2C CC-partnerskabets enighed om mål	31
7.1 Opsummering	32
8 Fælles identitet i C2C CC-partnerskabet	33
8.1 Opsummering	34
9 Tillid i partnerskabet	35
9.1 Tillid mellem partnerne	35
9.2 Betydningen af regionens faciliterende rolle	36
9.3 Opsummering	37
10 Partnerskabets resultater	38
10.1 Innovative løsninger	39
10.2 Viden, værktøjer og kapacitetsopbygning	40
10.3 Forbedrede planer og projekter	43
10.4 Merværdi	44
10.5 Samarbejde	45
10.6 Hvad er ikke opnået?	46

10.7	Opsummering	47
11	Konklusion og anbefalinger	48
11.1	Konklusion	48
11.2	De væsentligste fremmere for C2C CC-partnerskabets performance	48
11.3	De væsentligste hæmmere for C2C CC-partnerskabets performance	50
11.4	Anbefalinger til fremtidige partnerskaber	50
	Referencer	53
	Appendiks A Interviewguide, analyse af partnerskabet C12	55
	Appendiks B Resultater, survey til medarbejdere/ projektledere	58
	Appendiks C Resultater, survey til politikere	69
	Appendiks D Resultater, survey til kommunale ledere	73

Forord

Denne undersøgelse er gennemført som en Short Scientific Mission under Coast to Coast Climate Challenge, et klimatilpasningspartnerskab bestående af kommuner, forsyningsselskaber, region og videninstitutioner primært i Region Midtjylland og koordineret af Region Midtjylland.

Rapporten er skrevet i samarbejde mellem seniorspecialist, ph.d. Anja Wejs fra rådgivningsvirksomheden NIRAS A/S og seniorforsker, ph.d. Helle Ørsted Nielsen, Aarhus Universitet. Anja Wejs bidrog til at skrive ansøgningen til C2C CC-projektet og har også i årene 2020-2022 været ansat i Team Klima & Vand i Region Midtjylland. Helle Ørsted Nielsen har indgået i projektets videnkomite og har i den egenskab deltaget i styregruppemøder og videnarrangementer, men hendes primære rolle har været at udarbejde videnskabeligt baserede analyser af partnerskabets resultater og samarbejde. Oplæg til analysens fokus og metode har været diskuteret med C2C CCs sekretariatsleder Dorthe Selmer, men rapportens udarbejdelse og indhold er alene forfatternes ansvar.

Forfatterne ønsker at takke de personer, der har deltaget i interviews og spørgeskemaundersøgelse. Samtidig sender vi en stor tak til Pia Frederiksen, tidligere seniorforsker ved Institut for Miljøvurdering, for kompetent faglig kommentering af rapporten, til Anja Skjoldborg Hansen, DCE - Nationalt Center for Miljø og Energi for kvalitetssikring og til Ann-Katrine Holme Christoffersen, Institut for Miljøvurdering for kyndig hjælp til lay-out.

Sammenfatning

Denne rapport analyserer, hvordan Coast to Coast Climate Challenge (C2C CC) har performet med hensyn til partnerskabets resultater og samarbejde. C2C CC var et seksårigt klimatilpasningsprojekt, der løb i årene 2017 til 2022. Projektet fik 52 millioner DKK i støtte fra EU Life Programme og havde et samlet budget på omkring 90 millioner DKK.

Projektet ledtes af Region Midtjylland som lead partner over for EU og bestod derudover af 30 andre partnere repræsenteret ved kommuner, forsyninger, videnpartnere og regionens EU-kontor i Bruxelles. Projektet indeholdt 24 delprojekter med flere interessenter og samarbejdspartnere involveret.

Projektet havde som overordnet mål at arbejde for at skabe en klimarobust region ved:

- at formulere en fælles langsigtet strategi blandt de lokale aktører
- at implementere de kommunale klimatilpasningsplaner målrettet, idet de nødvendige analyser og aktiviteter koordineres
- at identificere og forbedre ressourcer og kapaciteter blandt borgere, kommuner, forsyningsselskaber og virksomheder i vandbranchen.

C2C CC-projektet var et prestigeprojekt i Danmark som det største samarbejdsprojekt inden for klimatilpasning til dato. Samtidig var projektet et prestigeprojekt i EU, da det var det første integrerede klimatilpasningsprojekt i EU.

Projektets størrelse samt antallet og sammensætningen af partnere giver en vis kompleksitet, hvorfor det – både fra et projektperspektiv og et forskningsmæssigt perspektiv – er interessant at analysere dets resultater samt at undersøge de mekanismer, der har påvirket partnerskabets dynamik og i sidste ende resultater. Det er derfor denne undersøgelses mål at trække essensen ud af erfaringerne fra C2C CC som partnerskab med det formål, at disse erfaringer kan anvendes i fremtidige partnerskaber i regionen, nationalt og i EU.

Analysen, der bygger på kvalitative interviews og spørgeskemaundersøgelser blandt netværkets partnere, viser, at partnerskabet har opnået en række bemærkelsesværdige resultater, herunder innovative løsninger og løsninger med merværdi, der integrerer klimatilpasning med naturbeskyttelse og bevaring af kulturværdier og byplanlægning i bredere forstand. Endvidere har partnerskabet bidraget til udvikling af viden og kapacitet blandt projektets partnere. C2C CC partnerskabet har været organiseret som netværk, og analysen trækker derfor på litteratur om netværk. Netværkslitteraturen (se f.eks. Sørensen og Torfing 2009) lægger netop op til, at partnerskaber, der samler forskellige typer af partnere i en såkaldt kvadrupel helix model, kan skabe innovative resultater, men kompleksiteten i projektet fordrer netværksstyring, der kan understøtte samarbejde, tillid og en fælles identitet såvel som en fælles retning. Undersøgelsen viser, at partnerskabet er lykkedes med at skabe disse kvaliteter.

Rapporten indledes med en beskrivelse af projektets metodiske tilgang (kapitel 2). Herefter følger en introduktion til netværksstyringsteori, der sammenfattes i en analyseramme, der guider analysen af partnerskabet (kapitel 3).

Præsentationen af undersøgelsens resultater følger strukturen i den opstillede analyseramme i et format med aktiv brug af de interviewedes egne udsagn, suppleret med resultater fra spørgeskemaundersøgelserne (kapitlerne 4-10). Endelig konkluderer rapporten vedrørende de primære faktorer, der har henholdsvis hæmmet og fremmet netværkets samarbejde og resultater, og konklusionerne sammenfattes i en række konkrete anbefalinger til fremtidige lignende partnerskaber.

English summary

This report analyses the performance of the partnership, Coast to Coast Climate Challenge (C2C CC). C2C CC was a 6-year climate adaptation project that ran from 1 January 2017 to 31 December 2022. The project was supported by the EU LIFE Programme with approx. 52 million DKK and had a total budget of approx. 90 million DKK

The project was led by Central Denmark Region as the lead partner and included 30 other partners represented by municipalities, utilities, knowledge partners and the Central Denmark Region's EU office in Brussels. The project contained 24 sub-projects with several stakeholders and collaboration partners involved.

The overarching goal of the project was to contribute to a climate-resilient region by:

- Formulating a joint long-term strategy among the local actors
- Implementing the municipal climate adaptation plans in a targeted manner, coordinating the necessary analyzes and activities
- Identifying and improving resources and capacities among citizens, municipalities, utility companies and companies in the water industry.

As the largest collaborative project within climate adaptation to date, the C2C CC project was a prestigious project in Denmark. At the same time, the project was a prestigious project in the EU, as it was the first integrated climate adaptation project in the EU.

The size of the project as well as the number and composition of partners creates a certain complexity, which is why it is interesting - from a project perspective and from a research perspective - to examine the mechanisms that have influenced the cooperation within the partnership as well as its achievements. It is therefore the aim of this study to extract the essence of the experiences from C2C CC as a partnership with the aim that these experiences can inform future partnerships in the region, nationally and in the EU.

The C2C CC partnership has been organized as a network, and the analysis therefore draws on network governance literature (see e.g. Sørensen & Torfing 2009). The analysis, which is based on qualitative interviews and surveys with partners in the network, shows that the partnership has produced a range of noteworthy results, including both innovative climate adaptation solutions and solutions with co-benefits, integrating climate adaptation into nature protection and cultural heritage projects (or vice versa) and city planning more widely. Moreover, the partnership has increased the general level of knowledge and capacity in the participating partners. According to the network governance literature, such outputs are expected when a partnership brings together heterogeneous partners in a quadruple helix model, but the complexity of such a project calls for network governance that reinforces collaboration, trust and a common identity as well as a sense of direction. All of these qualities have been present in the C2C CC partnership.

The report introduces network governance theory in chapter 3. This theory is used to structure the analytical design, which is reflected in the project's methodological approach (chapter 2). The findings of the study are presented according to the study's analytical framework in a format with active use of the interviewees' own statements and in an easy-to-read language (chapters 4-10). Finally, the report concludes on the primary drivers and inhibitors for the partnership's performance, and these are condensed into 11 recommendations for future partnerships (chapter 11).

1 Introduktion

Coast to Coast Climate Challenge (C2C CC) var et 6-årigt klimatilpasningsprojekt, der forløb i perioden 1. januar 2017 til 31. december 2022. Projektet blev støttet af EU LIFE-programmet med ca. 52 mio. kr. og havde et samlet budget på ca. 90 mio. kr.

Projektet blev ledet af Region Midtjylland som lead partner i forhold til EU og bestod derudover af 30 øvrige partnere repræsenterende kommuner, forsyninger, videnpartnere og regionens EU-kontor i Bruxelles. Projektet indeholdt 24 delprojekter med flere interessenter og samarbejdspartnere involveret.

Projektet havde som overordnet mål at arbejde for at skabe en klimarobust region ved:

- at formulere en fælles langsigtet strategi blandt de lokale aktører, og ved
- at implementere de kommunale klimatilpasningsplaner målrettet, idet de nødvendige analyser og aktiviteter koordineres, og ved
- at identificere og forbedre ressourcer og kapaciteter blandt borgere, kommuner, forsyningsselskaber og virksomheder i vandbranchen.

C2C CC-projektet var et prestigeprojekt i Danmark som det største samarbejdsprojekt inden for klimatilpasning til dato. Projektet var samtidig et prestigeprojekt i EU, da det var det første integrerede klimatilpasningsprojekt i EU.

Projektets størrelse samt antallet og sammensætningen af partnere giver en vis kompleksitet, hvorfor det – både fra et projektperspektiv og et forskningsperspektiv – er interessant at analysere dets resultater samt at undersøge de mekanismer, der har påvirket partnerskabets samarbejde og i sidste ende resultater. Det er derfor denne undersøgelses mål at trække essensen ud af erfaringerne fra C2C CC som partnerskab med det formål, at disse erfaringer kan anvendes i fremtidige partnerskaber i regionen, nationalt og i EU.

C2C CC er organiseret som et netværk, og denne rapport analyserer C2C CCs performance som et netværk, idet vi fokuserer på netværkets resultater og samarbejde, herunder hvordan delprojekter der også er organiseret som partnerskaber performer, og hvordan det overordnede partnerskab C2C CC bidrager til at understøtte disse delprojekter. Dette gøres med baggrund i en analyseramme baseret på forskning i netværksstyring, også kaldet metagovernance, og de mekanismer der hhv. fremmer eller hæmmer netværks performance (se fx Sørensen og Torfing 2009).

Rapporten indledes med en beskrivelse af projektets metodiske tilgang (kapitel 2). Herefter følger en introduktion til netværksstyringsteori, der sammenfattes i en analyseramme, der som nævnt guider analysen af partnerskabet (kapitel 3). Undersøgelsens resultater er i overordnede træk præsenteret i henhold til undersøgelsens analyseramme i et format med aktiv brug af interviewpersonernes egne udsagn (kapitel 4-10). Afslutningsvis konkluderer rapporten på de primære fremmere og hæmmere for partnerskabets virke, og disse er kondenseret i 12 anbefalinger for fremtidige partnerskaber (kapitel 11). Analysen er gennemført som et følgeforskningsprojekt i relation til C2C CC.

2 Metode

Analysens primære empiri består af 16 semistrukturerede interviews og spørgeskemaundersøgelser blandt projektdeltagere og kommunale ledere og politikere, gennemført i efteråret 2022. Endvidere supplerer vi med data fra interviews gennemført i forbindelse med en selvstændig undersøgelse af Gudenå-partnerskabet, også kaldet delprojekt C12 i C2C CC samt en spørgeskemaundersøgelse gennemført af C2C-sekretariatet i 2021.

2.1 Kvalitative interviews

Der er gennemført 16 online interviews af cirka en times varighed. Der er rekrutteret bredt på tværs af partnerne, og interviewlisten dækker to forsyninger, ni kommuner, to videninstitutioner, to interesseorganisationer og en statslig aktør, alle aktører der har deltaget aktivt i projektet eller har fulgt det tæt. Interviews er gennemført i efteråret 2022. Gudenå-undersøgelsen omfattede 20 interviews fordelt på kommunale embedsmænd, ledere og politikere, Region Midtjylland, stakeholders fra interesseorganisationer, eksperter og en repræsentant for Miljøministeriet.

Interviews er gennemført som semi-strukturerede kvalitative interviews med udgangspunkt i en spørgeguide baseret på undersøgelsens overordnede spørgsmål og analyseramme, dvs. hvilke resultater partnerskabet og dets delprojekter har opnået, og hvilke mekanismer der har hæmmet eller fremmet opnåelsen af resultater. Hovedparten af de 16 interviews er gennemført af Anja Wejs, som i en periode af C2C CC-projektet har været ansat i Team Klima og Vand ved Region Midtjylland og også bidrog til at skrive projektansøgningen. Vi har håndteret den potentielle bias, der følger heraf, ved at begge rapportens forfattere har gennemlæst alle interviewudskrifter og har deltaget i kodningen af interviews. Endvidere er interviewudsagn og tolkninger sammenholdt med de øvrige datakilder, dvs. spørgeskemaundersøgelser og interviews gennemført i forbindelse med den særskilte undersøgelse af Gudenå-partnerskabet (Nielsen og Pedersen, 2023).

Alle interviews er optaget og transskriberet, og der er gennemført en systematisk kodning af indhold med udgangspunkt i en analyseramme baseret på videnskabelig litteratur om netværksstyring (kapitel 3).

2.2 Spørgeskemaundersøgelse 2022

Spørgeskemaet er udsendt til 78 projektdeltagere og projektledere, hvoraf 12 kom retur pga. forkert mailadresse. Der er fuld besvarelse fra 29. Det giver en svarprocent på 44 %. Dertil kommer 7 delvise besvarelser. Endvidere er der udsendt et særskilt spørgeskema til politikere i partnerskabskommunerne. Der er udsendt til i alt 50 politikere, konkret borgmestre/økonomiudvalgsformænd og udvalgsformænd i de udvalg, der arbejder med klimatilpasning. Der er 15 fulde og 3 delvise besvarelser. Endelig er der udsendt til 14 ledere af de kommunale klima/teknik/miljøforvaltninger; her er der fulde besvarelser fra 7 og 3 delvise besvarelser.

Det er sandsynligt, at det er de mest interesserede politikere og ledere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, således at resultaterne ikke kan forventes at være repræsentative.

3 Betydningen af partnerskaber

Partnerskaber mellem offentlige, private og civilsamfundsaktører samt videninstitutioner som fx universiteter fremhæves ofte som særligt velegnede styringsstrukturer på områder som klimapolitik og klimatilpasning, der præges af stor kompleksitet, mange aktører og usikkerhed eller uvidenhed om løsninger (Bauer og Steurer 2013; Sørensen & Torfing 2009; Lee & Painter 2005; Bednar et al 2019). Styrkelse af partnerskaber udgør således et af FNs 17 verdensmål idet partnerskaber ses som vigtige for mobilisering af viden, teknisk ekspertise og finansiering (Nielsen 2022).

Partnerskaber forventes at skabe bedre og mere sammenhængende klimapolitikker og løsninger end traditionel offentlig styring, fordi partnerskabernes deltagere bidrager med forskellig viden, interesser og kompetencer (Bednar et al. 2019; Lee & Painter 2015; Bauer & Steurer 2013). Derved udformes klimatilpasningen på baggrund af en dybere og mere velfunderet problemforståelse. Samarbejde mellem aktører med forskellige perspektiver, erfaringer og ressourcer har også vist sig at skabe innovative løsninger (Agger & Sørensen 2018; Bauer & Steurer 2013). Forklaringen er, at partnerne deltager fordi de forventer, at de får mere værdi ud af samarbejde, end de ville kunne opnå alene (Bauer & Steurer 2013).

Nogle argumenterer ligeledes for, at inddragelse af interessenter i samarbejder omkring konkrete politikproblemer sikrer bedre implementering, dels fordi beslutningerne er truffet på et mere velinformeret grundlag, dels fordi flere aktører føler ejerskab til planerne (Scharpf, 1999 Kalesnikaite. 2019). Andre studier på klimatilpasningsområdet har dog også fundet et implementeringsunderskud (Bednar et al. 2019), fordi netværksformen bygger på forhandling mellem aktører, og på at aktørerne frivilligt implementerer de vedtagne løsninger og politikker. Ud fra dette perspektiv bør partnerskaber derfor til en vis grad være indlejret i eller suppleres af en grad af hierarkisk styring (Bednar et al. 2019) eller meta-governance (Sørensen & Torfing 2009).

Parallelt med at partnerskaber resulterer i konkrete løsninger med merværdi, kan de også bidrage til både kapacitetsopbygning og udvikling af nye normer som rækker ud over de konkrete løsninger.

Som nævnt er det dog ikke givet, at partnerskaber leverer på alle de store løfter. Netværksformen indebærer også udfordringer, fordi partnerskabet bygger på samarbejde mellem frivilligt deltagende aktører med mere eller mindre overlappende interesser og indflydelse (Sørensen & Torfing 2009). Opnåelse af forventede resultater afhænger af netværkets karakteristika og af styringen af netværkets/partnerskabets arbejde.

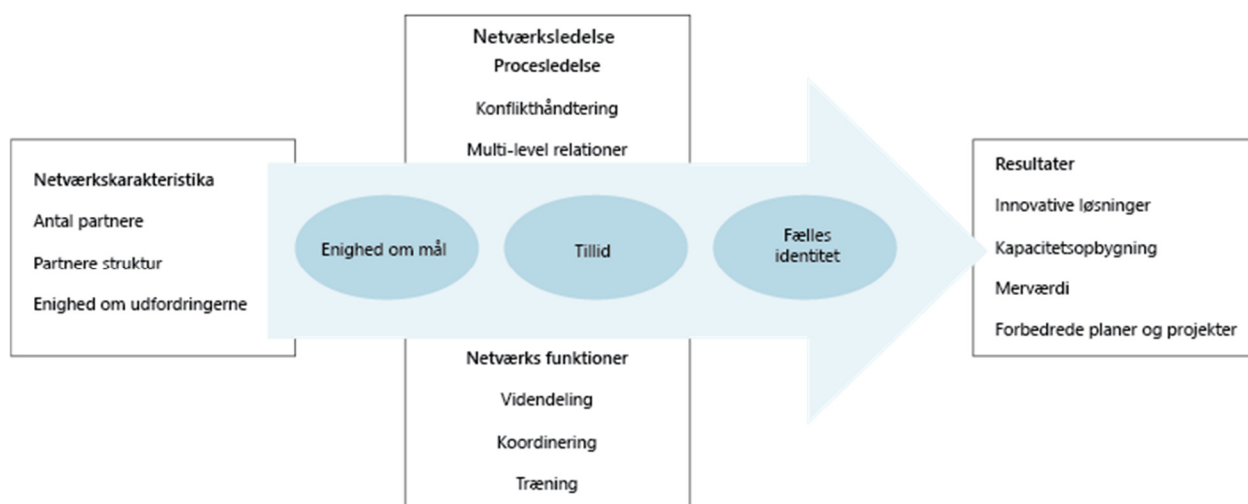
Netværkets karakter har betydning for dets funktionsevne. Det gælder fx antal og typer af partnere, samt hvorvidt de har sammenfaldende opfattelser af partnerskabets formål eller opgaver. På den ene side er det lettere at koordinere et mere enkelt netværk med få, ensartede partnere (Provan & Kenis 2008). På den anden side er potentialet i forhold til innovation ofte større, når partnerskabet rummer forskellige perspektiver og kompetencer (Bauer & Steurer 2013). En central aktør, der kan koordinere eller skabe rammer for netværkets samarbejde, kan derfor være en fordel i større, mere diverse netværk (Sørensen & Torfing 2009; Bednar et al 2019).

Hvor partnerskabet kan oparbejde tillid, fælles identitet og fælles mål er der større sandsynlighed for at realisere partnerskabets potentiale (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010; Hajer & Versteeg 2005; Provan & Kenies 2008).

Tillid og fælles fodslag kræver en aktiv netværksledelse gennem mekanismer som fx procesledelse, opstilling af formelle og uformelle regler for samarbejde, der skaber fælles normer og bidrager til at mindske konflikter samt incitamenter til at deltage i samarbejdet (Torfing 2016). Incitamenter kan således være af økonomisk karakter, men kan også være i form af forventninger om at kunne tilgå viden eller kapacitetsopbygning. Netværkets deltagere kan udvikle disse mekanismer i fællesskab, men partnerne er typisk også indlejret i andre organisatoriske systemer, fx nationale eller overstatslige politiske systemer, der ligeledes påvirker partnerskabet gennem kompetencetildeling, regulering og incitamenter.

Netværksledelsen påvirker netværkets funktioner, fx vidensdeling, træning og koordinering og derved i sidste ende de resultater, netværket opnår.

Ovenstående faktorer er sammenfattet i en analyseramme, der styrer projektets dataindsamling og analyse. Forventningen er således, at partnerskabets resultater påvirkes dels af netværkets karakter, dels af udøvelsen af netværksledelse og medieret af tillid, fælles identitet og enighed om målene.



Figur 1 Undersøgelsens teoretiske analyseramme.

4 C2C CC karakteriseret som et netværk

Dette kapitel beskriver partnerskabets tilblivelse og dets organisering i et netværk, herunder netværkets karakter i form af antallet og typen af partnere. Disse karakteristika forventes at have betydning for, hvor godt partnerskabet samarbejder, og hvilke resultater der kan opnås. Ligeledes er det væsentligt, at der er enighed om, hvilken udfordring partnerskabet skal tackle, dvs. en fælles problemforståelse.

4.1 Opbygningen af C2C CC som et netværk

Dannelsen af C2C CC startede længe før at selve LIFE projektet gik i gang gennem en dialog mellem Region Midtjylland og Region Midtjyllands EU-kontor Central Denmark EU Office (CDEU) vedr. et nyt program, der var på vej under EU-kommissionens LIFE program.

"Jeg har egentlig lyst til at nævne, at processen starter lang tid før, vi begyndte at skrive på ansøgningen, nemlig i den forrige kommissionsperiode, hvor den tidligere miljøkommissær [...] fortalte om nogle helt nye og særlige projekter, man ville sætte gang i, og som handlede om at hjælpe for eksempel myndigheder med at gøre deres miljøarbejde bedre. [...] Vi går 10 år tilbage. [...] Men jeg synes, det var så vigtigt, fordi det var nogle meget store projektmuligheder, og fordi jeg tænkte, at Region Midtjylland havde et rigtig godt tag på samarbejdet med aktører i regionen." (IP#4).

Region Midtjylland havde i årene forinden iværksat et initiativ under Regional Udvikling, der hed KlimaMidt, og som støttede op om kommunernes klimaplan arbejde. Arbejdet startede i takt med, at kommunerne begyndte at lave klimaplaner målrettet både CO₂ reduktion og klimatilpasning, hvor regionen i stigende grad samarbejdede med kommunerne om at udarbejde data om oversvømmelsesrisici og videnuudveksle om klimaplaner. Derudover har Region Midtjylland en lang erfaring med at lede EU-udviklingsprojekter inden for vand og klima, herunder projekterne CLIWAT, WaterCAP, TOPSOIL, CeDEPI og i løbet af C2C CC, er flere projekter stablet på benene fx BioScape, Blue Transition og CE Beyond Waste.

Dannelsen af C2C CC er funderet på dette arbejde, både med hensyn til de faktiske medarbejdere involveret i Region Midtjylland, men også i forhold til de aktører, som Region Midtjylland allerede på det tidspunkt havde samarbejde med.

I sommeren 2012 blev der mellem regeringen og Kommunernes Landsforening (KL) indgået aftale om, at alle kommuner inden udgangen af 2013 skulle udarbejde klimatilpasningsplaner. KlimaMidt initiativet havde i forbindelse med dette iværksat nogle tiltag til at støtte op om de midtjyske kommuners arbejde, eksempelvis en skabelon for en klimatilpasningsplan og et skybrudskort.

Derudover var regionerne på dette tidspunkt ansvarlige for at gennemføre EU's regionalpolitik, hvor Region Midtjylland i vid udstrækning arbejdede sammen med virksomheder og i denne forbindelse også deltog i et europæisk innovationspartnerskab 'Innovation Partnership on Water', som omhandlede samarbejde mellem myndigheder, forskning og virksomheder på vandområdet (IP#4).

Concito (2017) fremhæver de midtjyske kommuner samt kommunerne i hovedstadsområdet som værende foran de øvrige danske kommuner og tilskriver dette, at både Region Midtjylland og Region Hovedstaden har iværksat initiativer, der støtter op om kommunernes klimatilpasningsarbejde. Det empiriske arbejde, der ligger til grund for Concitos rapport, er indhentet i 2017, og bygger altså på det forudgående klimatilpasningsarbejde før og i det første år af C2C CC-projektet. Concito konstaterer, at: *"I netop disse to regioner er der over længere tid fundet en megen konkret indsats sted, som antageligt har medvirket til de, relativt set, meget høje udtrykte samarbejdsniveauer, nemlig: [...] det fælles samarbejde i Region Midtjylland om kortlægning og skabelon for klimatilpasningsplaner, samt "Coast 2 Coast Climate Change" projektet i Region Midtjylland, som samler regionens kommuner og i alt 31 partnere i et overordnet, regionalt koordineret klimatilpasningsprogram med 24 delprojekter under EU Horizon 2020. Der var i øvrigt flere jyske kommuner udenfor Region Midtjylland, som oplyste, at de havde gjort brug af Regionens skabelon, hvilket peger på et generelt behov for mere konkret vejledning i disse kommuner."* (Concito, 2017, s. 164).

Arbejdet i C2C CC står således på et fundament af et eksisterende samarbejde mellem region og kommuner inden for vand og klima.

4.2 Enighed om udfordringerne

Der har i partnerskabet været en stor enighed om udfordringerne mht. vand, oversvømmelse og klimatilpasning, som en kommunal partner siger: *"Det er jo de samme problemstillinger, vi står med"* (IP #15).

Alle partnere gik ind i projektet med delprojekter med udfordringer, de søgte at få belyst og løst på forskellig vis. Projektets matrix design, der inkorporerer alle vandudfordringerne og kobler dem med kapacitetsopbygning, værktøjer og innovation, bidrager endvidere til, at de fleste har kunnet se sig selv ind i projektets overordnede design.

Derudover blev projektet, som tidligere nævnt, formuleret i halen af de første kommunale klimatilpasningsplaner fra 2013. Nogle af partnerne stod med store vandudfordringer. Som en partner beskriver: *"Vi er ufatteligt udsatte, der hvor vi er, og da vi gik ind i det her, da stod vi utroligt alene med de her problemstillinger"* (IP #6). Andre partnere ønskede at være på forkant med at håndtere udfordringerne, men manglede lokal prioritering: *"Hele udgangspunktet for argumentationen for, at [vores] kommune skulle deltage i det her projekt var at gøre politikerne mere opmærksomme på den her dagsorden, som der ikke bliver sat penge af til, altså eksplicit. Vi har ikke haft de der bevillingsgivende hændelser."* (IP #2).

Timing for projektet, har tilmed været god ift. at skabe opbakning og momentum omkring problemstillingen: *"Det ramte ned i det rigtige tidspunkt. Der var en energi i partnerskabet til at arbejde med klima. Der har været god energi hele vejen igennem. Det er fedt at kunne mærke, at den der energi fra vi startede til nu, hvor meget – det er nok især kommunerne – egentlig har lært i den her proces. Hvor meget mere gearet de er til at håndtere klimatilpasningsløsninger/klimaforandringer"* (IP #16).

Der var de rigtige forudsætninger for at danne partnerskabet, hvor partnerne oplevede klimaudfordringer med stigende vandmængder, timing ift. implementering af klimatilpasningsplaner samt Region Midtjyllands tidligere erfaring med at lede EU-projekter.

4.3 Sammensætning af partnere

C2C CC blev endeligt dannet i forbindelse med udarbejdelsen af EU LIFE-ansøgningen. Etableringen skete først ved nogle enkelte kaffemøder og telefonopkald, og dernæst ved fire fulddags workshops samt bilaterale møder vedr. formulering af delprojekterne (hhv. fysiske og online).

Ansøgningens indhold var i høj grad formuleret af partnerne, som mødte ind med problemstillinger inden for klimatilpasning, som de ikke kunne løse alene. Disse problemstillinger blev der arbejdet videre med i workshops og arbejdsgrupper, og de blev senere til projektets delprojekter.

Deltagerne i det indledende arbejde var særligt kommuner, men også videninstitutioner, forsyninger og virksomheder. Det endelige partnerskab bestod af 31 partnere, hvoraf 18 var kommuner (hvoraf tre er fra region Nordjylland), otte var forsyninger, tre var videninstitutioner og CDEU samt Region Midtjylland som den ledende partner.

Derudover havde projektet 25 støttende aktører, heraf fem kommuner, tre statslige styrelser, flere interesseorganisationer, forsyninger og virksomheder.

Projektet var organiseret med et sekretariat med en overordnet projektleder, der er ledet af Region Midtjylland, og med decentrale projektledere for hvert delprojekt. De decentrale projektledere var fysisk placeret i deres egne organisationer. Sekretariatet var ansvarlig for de tværgående delprojekter med kapacitetsopbygning som det overordnede formål samt afrapportering af projektets fremdrift til EU. Region Midtjylland var ligeledes ansvarlig for projektets samlede økonomi og økonomiske afrapportering til EU og varetog i denne forbindelse både vejledning, koordinering og indsamling af økonomisk afrapportering på tværs af partnerskabet. Region Midtjylland bemandede projektet med ca. fire fuldtidsstillinger.

Der var nedsat en styregruppe for partnerskabet med bred repræsentation af både ledelsesniveau fra enkelte partnere samt ledelsesniveau fra de støttende aktører. Der var 14 medlemmer i styregruppen, hvoraf otte var partnere, fem var støttende aktører og Region Midtjylland, som også havde posten som forperson.

Derudover var der nedsat en videnskomité bestående af de tre videninstitutioner, som skulle bidrage med opdateret viden til projektets partnere.

Partnerskabets størrelse og sammenkobling af forskellige typer af aktører gav på den ene side stort potentiale for innovation, men krævede på den anden side også, at sekretariatet spillede en central rolle i koordineringen af partnerne (Torfing 2016). I C2C CC var det et yderligere komplicerende forhold, at samarbejdet i høj grad foregik på medarbejderniveau, mens det varierede i hvilken grad partnernes administrative og politiske ledelser var involveret i og følte ejerskab til projektet.

4.4 Opsummering

Partnerskabet var opbygget med udgangspunkt i eksisterende erfaringer i Region Midtjylland både mht. at facilitere og drive videndeling og kapacitetsopbygning inden for klima og vandområdet samt regionens erfaring med at søge

og lede EU-støttede projekter. Partnerskabet byggede heraf på organisatoriske relationer mellem Region Midtjylland og kommunerne, hvor flere organisationer kom til i løbet af projektdannelsen.

Indholdet i projektet blev skabt nedefra ved at partnerne bød ind med de projekter, de selv var mest interesseret i at have med i partnerskabet. Dette gav ejerskab til delprojekterne, men betød også til en vis grad også, at fx videninstitutionerne i mindre grad var tænkt ind i delprojekterne. Derudover, var timingen af projektet vigtig, da alle partnere stod med udfordringer omkring vand, som de ønskede at håndtere eller få belyst nærmere, samtidig med at de netop havde afsluttet udarbejdelsen af de kommunale klimatilpasningsplaner. Der var således allerede en bevågenhed, en fælles forståelse af udfordringen og et arbejde i gang, som der kunne bygges videre på.

Partnerskabets sammensætning var på sin vis kompleks, idet det samlede både kommuner, forsyningsselskaber, videninstitutioner og en regional partner samt en styregruppe med en lang række andre aktører. Sammensætningen med forskellige typer af aktører gav løfter om en højere grad af innovation og udvikling af merværdi i projekterne, men fordrede også en koordinerende aktør, der kunne stå for netværksledelse. Den rolle var tildelt et projektsekretariat placeret i Region Midt, der faciliterede den tværgående videndeling samt varetog de formelle opgaver, som regnskab, møder, afrapportering, arrangementer mm.

5 Netværksfunktioner

C2C CC-partnerskabet har på overordnet plan varetaget en række forskellige netværksfunktioner, der involverer videndeling, træning og koordinering. Hvor koordineringen i høj grad ligger i de enkelte delprojekter og i projektledelsen, så ligger videndeling og træning i projektets syv tværgående temaer, der vedrører governance, værktøjsudvikling, innovation samt de fire kilder til oversvømmelse (regnvand, grundvand, vandløb og havvand). De syv tværgående temaer fremgår af projektets overordnede design, der er visualiseret som en matrice med kapacitetsopbygning og bæredygtighed som ramme for hele projektets kontekst. Region Midtjyllands C2C CC-sekretariat har varetaget projektledelsen af aktiviteter knyttet hertil.

5.1 Videndeling, kapacitetsopbygning og udvikling

Aktiviteterne har involveret partnerskabsmøder, temadage, workshops, studieture, projektbesøg, master classes, internationale konferencer, kurser, publikationer, medier mm.

Projektsekretariatet angiver, at *"hensigten med at afholde arrangementer i C2C CC har i særdeleshed været at opbygge et fællesskab omkring den fælles mission i projektet, som er at skabe grundlaget for en klimarobust region. De afholdte arrangementer har inkluderet et bredt udvalg af form og indhold, eksempelvis partnerskabsmøder med ekskursioner til partnerskabets delprojekter, workshops omkring den fælles strategi, præsentationer af værktøjer udviklet i projektet og inspirationsoplæg fra partnerskabet. Udover at bidrage til videndeling på tværs af partnerskabet, har arrangementerne yderligere haft til formål at styrke relationerne mellem de forskellige kommuner, forsyninger og videninstitutioner."* (Jørgensen, 2021, s. 20).

Projektsekretariatet udførte i 2021 en spørgeskemaundersøgelse af implementeringen af Klimatilpasningsplanerne fra 2013, som et led i C2C CC da projektet omhandler implementeringen af disse planer (Jørgensen 2021)¹. I denne undersøgelse, bliver i alt 16 partnere spurgt til, hvordan C2C CC har bidraget til kommunernes implementering af C2C CC-delprojekter samt klimatilpasning generelt. Svarerne fordeler sig som angivet i Tabel 1 og 2. Ny viden, netværk og arrangementer er klart de aktiviteter, de kommunale partnere vurderer har beriget deres arbejde mest.

Tabel 1 Spm. 13. Hvad har de tværgående kapacitetsopbyggende fagområder (C1-C7) bidraget med til din kommunes delprojekt(er)?

Svar: 49	Ny viden	Netværk	Publikationer	Medier (film, tv-indslag)	Arrangementer (møder, workshops, masterclass, konference m.m.)	Ingen af de ovenstående
Frekvens	13	12	4	6	14	0
%	81	75	25	38	88	0

Derudover, angiver de kommunale partnere, at det især er kurser og webinarer samt nye samarbejder på tværs af organisationer, der har bidraget til deres lokale klimatilpasningsarbejde.

¹ Jørgensen, A.S.B. 2021. Evaluering af de kommunale klimatilpasningsplaner 2013. C2C CC. Region Midtjylland.

Tabel 2 Spm. 16: Hvilke tilbud, i regi af C2C CC, har bidraget til din kommunes arbejde med klimatilpasning generelt?

Svar: 75	Viden/ inspiration til løsninger	Kurser/ webinarer	Øget fokus på innovation	Værktøjer	Viden om tilgange til borgere/ interessent- inddragelse	Erfarings- udveksling på tværs af organisationer	Nye samarbejder på tværs af organisationer	Hjælp til opstart af nye projekter	Ikke relevant
Frekvens	9	14	7	11	10	12	7	5	0
%	56	88	44	69	63	75	44	31	0

Til at uddybe undersøgelsen i 2021 er interviewpersonerne i nærværende undersøgelse blevet spurgt ind til, hvilke aktiviteter de har deltaget i, hvorfor, og hvordan de har prioriteret, hvilke aktiviteter de har deltaget i.

Generelt har projektpartnere prioriteret at deltage i partnerskabsmøderne og de faglige arrangementer, de fandt relevante. Derudover angiver flere partnere, at de har deltaget i hovedparten af aktiviteterne på grund af netværket. Styregruppemedlemmerne har især prioriteret at deltage på studieturene, men også de faglige arrangementer de fandt relevante.

En partner fortæller: *"Der har været masser af spændende ting, og det fortsætter egentlig. Jeg synes, det fantastiske er, at kadencen ikke er gået ned. Måske tværtimod er den faktisk gået op"* (IP #16).

En kommunal partner uddyber: *"Man har nogle partnerskabsmøder, hvor der er en god form, hvor der er en passende vægtning med at få nogle faglige input, noget der er relevant og noget, der er oppe i tiden "* (IP #7).

En kommunal partner fortæller: *"Men fordi man er samlet med de mennesker, hvor der altså er en masse viden samlet, og det kan noget. Det kan virkelig noget"* (IP #2).

En partner angiver: *"Altså min tilgang har været at være med i det hele, men tiden gør selvfølgelig, at det ikke er muligt at nå det hele, så dem jeg har fravalgt, det har udelukkende været på grund af kalenderproblemer."* (IP #6).

En anden kommunal partner siger: *"Jeg har prøvet at deltage i flest mulige aktiviteter, fordi [...] at projekterne har været ret væsentlige for at rykke på klimadagsordenen i kommunen. Og fordi man sidder ret alene med det [...], så har det givet en ekstrem god videnophygning, netværksophygning, det har bare alt i alt givet mening både for de enkelte projekter, men også fagligt ind i organisationen og videre."* (IP #13).

Et styregruppemedlem fortæller: *" Jeg har personligt meget nydt at få lov at komme med på de her ture. Alle kan jo godt li at komme med på ture, men jeg skal love for, det her bare at kunne lade sig drive med og så få præsenteret alle mulige resultater og samtidig undervejs kunne netværke med alle mulige interessante mennesker, som har kunnet komme med forskellige synspunkter på, hvad der optager dem."* (IP #10).

Der findes dog også kritiske røster i forhold til omfanget af tværgående aktiviteter. Enkelte kommunale ledere synes, der er brugt for mange ressourcer på sådanne aktiviteter (IP #18, #19). En siger fx *"Noget af det, jeg selv var overrasket over, kom, det havde jeg simpelthen ikke set [...], men der har været en, del synes jeg, af sådan nogle tværgående meetings og konferencer og studieture. Og det samlede projekt, og det har da sikkert også været givende på sin vis, men jeg synes, vi skulle trække mange resurser ud til det. Og når vi i forvejen var knappe på det, har*

det irriteret mig lidt at skulle sende 3-4 mennesker afsted på et todages seminar, der foregikovre i Lemvig" (IP #18).

Som det fremgår af kapitel 10 om resultater, er der generelt stor enighed om, at viden, værktøjer og kapacitetsopbygning står som de tydeligste resultater af partnerskabet.

5.2 Koordinering på tværs af delprojekterne

Der er som nævnt i kapitel 2 også gennemført en spørgeskemaundersøgelse i forbindelse med nærværende projekt, hvor deltagerne har besvaret spørgsmål bl.a. om koordineringen. Den viser, at 55 % af respondenterne er helt eller delvist enige i, at den tværgående koordinering på tværs af delprojekter har været god, mens 14 % er delvist uenige. Til sammenligning svarer hele 79 % positivt i forhold til koordineringen inden for projektet.

De, der har deltaget i kvalitative interviews, udtaler generelt, at projektet har bidraget til at skabe relationer på tværs og fremhæver værdien af at kunne tage kontakt til ligestillede i andre organisationer. Derudover var opdraget i formuleringen af projektansøgningen, at partnerne bød ind med tværgående problemstillinger fx fælles vandopland eller sammenlignelige udfordringer. Der er flere delprojekter, der tager udgangspunkt i tværkommunale kyst eller vandløbsstrækninger fx Gudenåen, Storå, Grenåen, Den Vestlige Limfjord og Randers Fjord, samt delprojekter med lignende udfordringer fx Klimabåndet i Randers, Horsens by m.fl.

De tværgående tematiske aktiviteter (C1-C4) havde til formål at binde delprojekterne sammen i forhold til videndeling såvel som koordinering. Interviewpersoner angiver dog, at netop koordineringen på tværs har været vanskelig.

En kommunal partner udtrykker: *"Der er noget svært i at arbejdede sammen på tværs af kommunegrænser, som man ikke rigtig anerkender fra starten. Men virkelig svært. Der tænker jeg, altså så har [kommune y] og [kommune x] haft meget bøvl også bare på grund af organisationsclash og måder, man gør ting på, og man ikke gør ting på"* (IP #13).

En anden kommunal partner fortæller: *"Vi har nok ikke, og det havde den nok været på grund af intern travlhed i nogle perioder, men jeg kunne godt have ønsket mig, [...], at vi i højere grad havde fået lavet et fagligt fællesskab for, hvordan vi skulle arbejde med byens møde med fjorden. Og jeg tror simpelthen det bunder i, at vi har haft tre meget forskellige set ups. Jeg har heller ikke indtryk af, at [kommune x] og [kommune y] har arbejdet så meget sammen [...] Hvor i [kommune x] har de virkelig haft det helt oppe i byrådet, og der har de kunnet have det simpelthen på fronten af bilen, hvor vi måske har haft det lidt på bagsædet, og [kommune y] de haft det lidt i midten måske. På den måde tror jeg, vi har haft lidt svært ved at finde et fællesskab omkring at arbejde tæt sammen omkring det. Vi har selvfølgelig haft nogle gode snakke, men..."* Og den kommunale partner fortsætter: *"Jeg kunne godt have ønsket mig, at man havde fået vores styregrupper, vores ledelser til i højere grad at sige, jamen, vi lægger noget af den her planlægning og projektering ud i et fælles vidensrum. Altså i projektet, hvor man havde nogle eksperter fra kystdirektoratet, fra regionen, fra rådgivere, andre kommuner. At man så rent faktisk så sit eget og sin egen lokalitet som en case i projektet."* (IP #12).

Et styregruppemedlem fortæller: *"Gudenåprojektet har jo lidt af det store problem, at der kom nogle oversvømmelser, hvor [en] kommune bare gik enegang. Og hvor*

pludselig var det det politiske lag og ikke embedsmandslaget, der arbejdede med de her ting. Og borgmestrene begyndte at lave noget helt parallelt, som var totalt adskilt fra det, der var i forvejen [...]. Der var ikke den koordination og kommunikation mellem de interne lag." (IP #1). Flere interviewpersoner, der har deltaget i Gudenåpartnerskabet, er enige i, at projektet især de første år fik for lidt ledelsesmæssig og ikke mindst politisk opmærksomhed. Der peges blandt andet på, at projektets karakter i denne fase var fagligt med fokus på udvikling af en samlet vandløbsmodel, hvilket ikke lagde op til politisk involvering. Men samtidig er der generel enighed om, at det faglige arbejde dannede grundlag for udarbejdelsen af den politisk vedtagne Helhedsplan for Vandhåndtering i Gudenåen, og at de ellers adskilte projekter, Gudenå-partnerskabet og Helhedsplan projektet, faktisk blev tæt koordineret qua et tæt samarbejde mellem de to projekters projektledere.

Et andet delprojekt, den Vestlige Limfjord, fremhæves af deltagerne for god koordinering, og her har delprojektet har haft en god politisk forankring: *"når vi har haft de her beslutningstagermøder, var stort set alle syv borgmestre samlet. og nok også udvalgsformændene for teknik og miljø. Og faktisk også bestyrelsesformændene for forsyningerne (som jo så typisk tit har været udvalgsformand for teknik og miljø)" (IP #8). IP #8 fortæller også, at kommunens borgmester har gjort et stort forarbejde ved at tage ejerskab til projektet og nogle gange har koordineret direkte med de øvrige kommuners borgmestre. Processen har ifølge IP#8 ført til, at partnerne i delprojektet har besluttet at nedsætte et selskab til at videreføre arbejdet.*

C2C CC har i flere delprojekter bidraget til et styrket samarbejde mellem nabokommuner. Fx angiver en kommunal partner: *"Jeg er ret sikker på, at hvis ikke vi havde haft det her projekt, så var vi heller ikke blevet en del af det pilotprojekt, som Miljøstyrelsen har sat i gang omkring helhedsplanlægning på tværs af kommunegrænser med Storå som case. Så der har vi jo fået en million i støtte til at blive klogere på alt omkring Storå og klimatilpasning. Så det er jeg ret sikker på, at der har det her projekt været end del af, at man er blevet opmærksom på, at vi kan altså arbejde sammen i regionen her [...] og det der jo bliver rigtig interessant, det er, at vi jo også har fået nedsat en Storåkomite ligesom Gudenåkomiteen har. Og der er så blevet ansat en projektleder, som skal bruge halvdelen af hans tid på at styre det her Storåkomitearbejde. Og i Ikast-Brande og i Herning, har man også fået tid og ressourcer til at bruge på det her " (IP #15). IP15 fortæller at komiteen formentlig ville være kommet også uden Coast to Coast projektet pga. problemerne med oversvømmelse af Holstebro, men udtrykker også, at projektet har bidraget til at fremskynde arbejdet.*

5.3 Opsummering

Partnerskabet har, med C2C CC-sekretariatet i spidsen, haft et afgørende fokus på opbygning af viden og kapacitet gennem lang række tværgående arrangementer, herunder internationale studieture. Mange, især partnere, der har været tættere involveret i projektet, fremhæver disse aktiviteter som meget udbytterige både i forhold til kapacitetsudvikling, men også i forhold til netværksskabelse.

Arrangementerne har også i et vist omfang bidraget til koordinering på tværs af delprojekter, om end nogle interviewpersoner ønsker, at man i endnu højere grad havde udvekslet mellem projekter. Samtidig har koordinationen mellem det forvaltningsmæssige og det politiske niveau haltet i nogle projekter, men ikke generelt.

C2C CC har bidraget til, at samarbejdet om klimatilpasning på tværs af nabokommuner er forbedret. I de tværkommunale delprojekter er fællesnævneren, at delprojektet har bidraget til at fremskynde en samarbejdsproces vedr. vandhåndtering, dette gælder for Storåen, Gudenåen, den vestlige Limfjord og Grenåen bl.a. ved, at delprojekterne har haft nogle definerede opgaver og leverancer. De definerede delprojektbeskrivelser har bidraget med en fælles opgave og indirekte med en fælles forståelse af problemstillingen. På denne måde er samarbejdet blevet konkret. For Grenåen og Gudenåen har opsætningen af en samlet model på vandoplandet og tilknyttede analyser været en fælles 'fact finding' som fundament for at kunne påbegynde dialogen om mulige løsninger på tværs af kommunerne. I de delprojekter, hvor kommunerne har haft lignende problemstillinger, men hvor de ikke har haft et fælles delprojekt, har samarbejdet og videndelingen været vanskeligere. Deltagerne i disse kommuner begrundet dette med manglende tid samt forskellige kommunale set ups, selvom viljen til samarbejdet har været der. De påpeger, at en mere styret samarbejdsproces kunne have fremmet udveksling og koordinering på tværs af delprojekter.

6 Netværksledelse af C2C CC

Partnerskaber udgøres, jf. kapitel 3, først og fremmest af horisontalt forbundne partnere organiseret som et netværk, der samarbejder på frivillig basis og dermed risikerer at blive udfordret af forskelle i interesser og indflydelse (Sørensen og Torfing 2009). Men partnerskaber er ofte indlejret i vertikale relationer, der kan påvirke netværkssamarbejdet, eksempelvis gennem finansiell og lovmæssig rammesætning af netværkets arbejde eller faciliterende netværksledelse (Sørensen og Torfing 2009).

Hverken fra EU's eller det nationale niveau er der meget direkte lovgivning, der har kunnet drive eller styre partnerskabets arbejde. Derimod har finansieringen fra LIFE-programmet og de dermed forbundne projektbeskrivelser skabt en forpligtende ramme omkring samarbejdet. Inden for denne ramme har partnerskabet været 'styret' gennem faciliterende netværksledelse varetaget af regionen ved projektsekretariatet.

6.1 Projekt og procesledelse

C2C CC-partnerskabet er ledet under rammen at være et EU-projekt, derfor består ledelsen både af projektledelse og netværksledelse. Projektledelsen i form af at sikre projektets overordnede fremdrift og levering af leverancer til tiden, dette indebærer også projekt – og økonomiskafrapportering til EU.

Alle interviewpersoner udtrykker alene tilfredshed med den overordnede projektledelse af C2C CC, hvor de udtrykker stor tilfredshed med sekretariatets håndtering af afrapportering og dialog med projektets monitorer, som fx: *"[...] at den tunge administrative byrde, der har været båret af Regionen [...] og når vi har bøvet med indrapporteringen, så har der også været hjælp at få [...], og tonen har været god hele vejen [...]"* (IP #7).

Andre, fx IP #5 nævner styrken i at have en gennemgående projektleder i hele projektets levetid: *"En af styrkerne det er jo det sekretariat. Som jo har været gennemgående. For vi sidder tit i sådan nogle længere projekter, hvor så siger to centrale op, og så er der en ny, der skal overtage og argh... [...] Dorte har jo ligesom sagt: 'jeg skal køre den her hele vejen igennem.'" (IP #5).*

Interviewperson #13 udtrykker også, at der har været en god transparens i sekretariatets arbejde, og at den fælles platform MidtRum også har bidraget til at skabe transparens. Andre, fx IP #3, #4 og #5 fremhæver betydningen af sekretariatets rolle i *"at motivere og skubbe på"* (IP #3), og IP #4 nævner som eksempel en form for *"rejseshold"*, der har besøgt delprojekterne og talt med dem om deres behov. IP #5 nævner, hvad man kan kalde for en god kultur i sekretariatet: *"det projekthold er jo også lykkedes fordi, de virker meget homogene og glade for hinanden og gode for hinanden."*

Ledelse af selve netværket er særligt kommet til udtryk i sekretariatets aktiviteter både som en del af projektledelsen, men også gennem aktiviteter udført i relation til de tværgående delprojekter og i vidt omfang i relation til facilitering af viden og kapacitetsopbygning, der er beskrevet oven for i kapitel 5. Som det fremgår her, har projektpartnerne haft meget stor gavn af de mange videnopbyggende aktiviteter, om end der altså også findes partnere, der er skeptiske i forhold til omfanget af tværgående arrangementer (se ovenfor).

Samtidig har flere interviewpersoner (fx IP #12, #14, #15, #16) savnet flere aktiviteter, der mere målrettet støtter op om fælles udfordringer på tværs af delprojekterne: *"Det jeg har savnet undervejs, det var sådan en status på, hvor langt folk var [...] Og som vi måske også selv kunne have haft fornøjelse af, at vi er gået i stå omkring det og det og det. Vi kunne godt tænke os, hvordan sådan og sådan, men vi ved ikke, hvordan vi skal komme videre. Så der synes jeg, vi på tværs af netværket har været for dårlige til ligesom at hjælpe hinanden.[...] Det er for eksempel, at hvis vi ikke lige har vidst, hvordan vi, hvem vi skulle spørge om hjælp til at komme videre med at få undersøgt et eller andet. Og der kunne sagtens have været en i Hedensted eller i Silkeborg eller i Gudenåen, der havde sagt "prøv lige at tage fat i den og den" og "Vi har gjort sådan og sådan". Og omvendt kunne der have været nogen i Gudenåen eller også måske ude på Norddjurs, der havde sagt, vi mangler altså lige et eller andet for at komme videre på det her, og så kunne vi have sagt et eller andet. Det synes jeg er rigtig ærgerligt, at der ikke har været den der mulighed for at søge om hjælp."* (IP #15).

IP #12 kommer også ind på, at de har været vanskeligt ved selv at række ud for at spare med andre partnere med lignende udfordringer, selvom det kunne have kvalificeret deres arbejde. Det kunne have været fremmet med en mere styret samarbejdsproces.

6.2 Konfliktåndtering

Alle interviewpersoner angiver, at der ikke har været større konflikter i partnerskabet, og at de mindre konflikter, der har været, er blevet håndteret.

En kommunal partner fortæller, at forpligtelserne i projektet har hjulpet til at komme videre på trods af uenigheder med nabokommunen: *"fordi så skulle vi jo løse det. Vi kunne jo ikke bare lade være med at tale sammen. Vi skulle jo ligesom videre. Så det har været en bydende nødvendighed, at man satte sig ned og fandt ud af det. Og ikke bare gik hver til sit, som det sker i nogle andre opgaver."*

En anden kommunal partner fortæller, at *"de svære slag bliver jo taget i det enkelte delprojekt"*, og det er der partnerskabet står *"sin prøve"*, da der har været meget få fælles produkter fra partnerskabet som et hele, som alle har skulle bidrage til og blive enige om. I slutningen af projektet har der været nedsat en arbejdsgruppe til formulering af både en fælles strategi og lægmandsrapport, hvor interesseforskelle begyndte at komme til udtryk: *"uanset hvor godt netværket er, så kan vi ikke lægge væk, at vi kommer hver især med nogle interesser, som vi varetager. Og det gør vi jo også ind i netværket. Og det fylder måske ingenting, når det er nemt, men når det bliver sat lidt på spidsen, så kan vi godt stadigvæk mærke, at vi kommer fra forskellige steder. Og har forskellige fokusområder"* (IP #9).

Flere interviewpersoner nævner dog en konflikt mellem to partnere som på et tidspunkt fyldte lidt mere. Konflikten handlede bl.a. om profilering, hvor regionen gik ind som mægler. Den ene involverede partner forklarer, hvordan konflikten blev løst: *"Altså det der konkret løste det, det var at begge parter blev budt med ind i AfterLife [...] Det var både administrationen, der var med til det, men det var også, at man simpelthen fra regionsrådet gik ind og støttede med nogle midler yderligere til Coast to Coast AfterLife. Det var klart det, der løste det. [...] Men ved at finde de midler, og hvor direktøren derfra og jeg egentlig skulle arbejde målrettet, altså vi blev bedt om at lave en ansøgning [til regionsrådet, red.] og den skrev vi sammen, og det vil sige, der var et fælles mål for os at få den skrevet. Så er du jo sat sammen i det."* (IP #6).

6.3 Multi-level relationer

Partnerskabet spænder bredt med både horisontale og vertikale relationer. Dette afsnit beskriver disse relationer og analyserer betydningen heraf. De horisontale relationer går på tværs af de 18 kommuner i projektet samt på tværs af organisationer, herunder kommuner, forsyninger, videninstitutioner og interesseorganisationer. Da projektet er et EU-støttet projekt, har de vertikale relationer i projektet spændt fra EU til staten til regionen til kommunerne til borgerne.

6.3.1 Betydningen af horisontale relationer

Alle interviewpersoner fremhæver de horisontale relationer som et af de allermest givende resultater af projektet og som fundamentet for både delprojekterne i C2C CC, men også for generel videndeling om klimatilpasning og generering af nye samarbejder og projekter udover C2C CC.

I spørgeskemaundersøgelsen svarer hele 59 % af deltagerne, at C2C CC i meget høj grad (5 på 5-punktskalaen) har skabt stærkere samarbejde på tværs af kommunegrænser eller organisatoriske grænser *på medarbejderniveau*, mens yderligere 17 % scorer det tværorganisatoriske/kommunale samarbejde til 4 på 5 punktskalaen (se appendiks B). Færre medarbejdere vurderer, at C2C CC-deltagelsen har forbedret ledernes og politikernes samarbejde over kommunegrænser. Ift. ledernes samarbejde svarer 44 % af medarbejderne, at det tværkommunale samarbejde i høj eller i meget høj grad er blevet stærkere, mens kun 34 % af medarbejdere vurderer, at det gælder på politikerniveau. Her er politikernes egen vurdering noget mere positiv. Blandt de politikere, der har besvaret spørgeskemaet, er det 92% (13 af 14), der er helt eller delvist enige i, at C2C CC har forbedret samarbejdet mellem kommuner og forsyningsselskaber, mens 57 % synes samarbejdet på tværs af kommunegrænser om klimatilpasning er forbedret.

Partnerne fremhæver især det uformelle faglige netværk og den relationsopbygning, der er opstået på medarbejderniveau. Som en kommunal partner beskriver: *"Vi har jo fået et fantastisk samarbejde på tværs i regionen. Altså det der med at man kan kontakte hinanden uden at skulle sende formelle henvendelser eller mails."* (IP #15).

Et styregruppemedlem fortæller, at projektet har været med til at nedbryde barrierer mellem organisationer ved at partnerne opbygger en fælles viden og et fælles sprog sammen: *"At tale sammen på et fælles grundlag eller et fælles fundament, det er noget af det, projektet har hjulpet med. Det er i høj grad at kunne tale sammen på tværs af sektorer. Og det er jo i mange af projekterne, at det har været et must og også et mål i sig selv, at man lærte at tale sammen. Og det er første forudsætning for at kunne tage skridtet videre og også tale noget mere fremtidssikret indhold. [...] . Men også at man taler det samme sprog og man ikke opfatter hinanden som modstandere. Det er noget af det, der kan være sværest."* (IP #1).

En kommunal partner beskriver, hvordan videnopbygningen og det fælles sprog har hjulpet med implementeringen i egen kommune: *"Jeg tror ikke, jeg var bevidst om, hvor mange forskellige tilgange kommunerne arbejder med, og jeg var ikke blevet bedre til at udfordre vores spildevandsselskab", den kommunale partner giver et eksempel: "Og nu kan man jo rent faktisk tage alle eksemplerne fra andre kommuner og forskellige tilgange i hvordan man tilgår sådan nogle projekter, [...] Er det en [X kommune]-model, hvor man siger 'ingen kvaler, kommunen betaler' [...]"*

eller er det en [Y kommune]-model, hvor det er 'borgerne, der bestemmer'? [...] det giver anden robusthed, når man går ind i de forskellige rum." (IP #13).

Projektet har haft en videnkomité bestående af forskere inden for vand og klimatilpasning, og det er forskelligt partnerne imellem, hvor stærke relationer der er blevet opbygget til dem. IP #9 udtrykker: *"Det har været svært at lave det der match. Man kunne godt have haft nogle workshops eller lavet noget, en eller anden match making mellem os, hvor vi kunne have udnyttet det noget bedre. Der kunne godt have været skrevet nogle semesterprojekter eller specialer, der ville have gjort noget der."* Andre partnere har fået rigtig meget ud af at samarbejde med viden institutionerne (fx IP #6, #11, #14), hvor IP #11 fortæller, at de er blevet udfordret positivt og har indgået flere udviklingsprojekter med VIA på baggrund af C2C CC.

6.3.2 Betydningen af vertikale relationer

De vertikale relationer følger ofte de formelle myndighedsniveauer fra højeste til laveste myndighed eller skala fra den største til mindste geografi. Der er relativt lidt styring af klimatilpasningspolitikken fra EU og nationalt hold. Danmark er samtidig forskellig fra de fleste øvrige EU-lande ved, at regionerne ikke har en myndighedsrolle inden for vandhåndtering på tværs af kommunegrænser (Concito 2017, IP #4). Det rejser spørgsmålet om, hvordan man kan sikre, at problematikker, der krydser kommunegrænser, håndteres ud fra helhedshensyn.

Et styregruppemedlem mener: *"Jeg kan nævne 20 kommuner, hvor man bare ikke har styr på klimatilpasningsdagsordenen, fordi ressourcer, kompetencer, finansiering mm. og hvor et større organisatorisk set up, om det så hedder region eller opland eller waterboard (...). Der er kommuner i Danmark, som har svært ved at løfte den udfordring, der hedder klimatilpasning. For det er svært. [...] Og der er kommuner, hvor hvis du spørger, så sidder der én og har hele klimatilpasningen og udledningstilladelsen. Hvor man tænker, hvordan kan du styre det? Og har ikke power til at råbe det politiske system op. Så det er en svær øvelse [...] Man kan se, i Holland, der har de jo de her waterboards, jeg ved godt, de kan lave skatteinddragning og andet, så det er en anden konstruktion, men jeg tror, når man snakker vand og klimatilpasning, så skal man have et niveau, der er ligeglad med, hvor kommunegrænsen går"* (IP #5).

IP #5 kommer med et eksempel: *"Når man kigger på Storå, så har Herning en udfordring med at komme af med deres vand. Og al deres vand, det ender så nede i Holstebro. Man kan lege med tanken, ville Holstebro kommune være villige til at sende 50 millioner kr. til Herning kommune for at lave et tiltag deroppe, som kunne gøre, at de ikke fik så meget vand i Holstebro, men at de fik noget fed ny natur i Herning, der kan holde noget mere vand tilbage? Nej, der er ingen politikere, der vil gøre det. Hvor man med samfundsbrillen ligesom kan sige, jamen det er jo det, der skal til."* (IP #5).

Gudenåprojektet, C12, har også til tider udfordret partnerskabsmodellen. Undervejs i projektet opstod der en fælles forståelse af problemer og løsninger på medarbejderniveau, baseret på de analyser og modeller der blev udviklet i projektet. Men den tværkommunale enighed blev sat på prøve, da kommunale politikere tilskyndet af store oversvømmelser i 2019 og 2020 gik aktivt ind i klimatilpasningsarbejdet med mere fokus på egne kommunernes interesser end på det tværkommunale perspektiv. Udgangen blev, at borgme-

strene fra de syv kommuner tilskyndet af daværende Miljøminister Lea Werme-
lin, gik sammen om en såkaldt helhedsplan for Gudenåen, der dog stadig
skal udmøntes i konkrete tiltag i de enkelte kommuner.

Region Midtjyllands rolle som projektansøger og projektleder er i den sam-
menhæng unik og et emne, der på forskellig vis er kommet op i projektets
løbetid.

Interviewpersonerne konkluderer dog ikke, at løsningen på tværkommunale
udfordringer nødvendigvis er at tildele regionerne en myndighedsrolle inden
for vandhåndtering. Et styregruppemedlem siger således: *"Regionen behøver
ikke være en myndighed på det her område for at kunne gøre en forskel. Det viser coast
to coast jo med al mulig tydelighed. Det er et spørgsmål om, at der er en vilje i regi-
onsrådet til at støtte op om den slags initiativer. [...] Netop fordi regionen dækker
over flere kommuner og dermed også kan samle op og lave det der grænseoverskri-
dende samarbejde mellem kommuner, som klassisk er en udfordring. I særlig grad,
hvis der er forskellige politiske farver i to kommuner, som ser ganske forskelligt på,
hvad der skal gøres. Og der er styrken, at regionen tager sig af det, selvom de ikke er
myndighed. Og spørgsmålet er, om regionen ville have så nem en gang på jorden, hvis
de netop var myndighed. Hvis de havde hjemmel til at tvinge nogen til at gøre noget,
så går noget af samarbejdstanken af det. Så kunne de bare sige, sådan og sådan vil vi
have det, og så skal kommune A og B arbejde sammen om det. Der har Staten en
mulighed for at tvinge kommuner, hvis de vil have det. Og hvis regionerne havde det
i stedet for, så er det et spørgsmål, om coast to coast havde haft den samme farve, og
de samme rigtig gode resultater."* (IP #1).

IP #14 udtrykker ønske om at C2C CC-sekretariatet i højere grad havde adres-
seret det politiske niveau: *"Jeg har reflekteret over, at jeg synes de [C2C CC-sekre-
tariatet, red] godt kunne være med til at styre den politiske del. Ikke fordi de har noget
ansvar for det politiske, men for at understøtte politisk ejerskab, også man netop får
den her dialog, der ruster politikerne. Regionen har haft nogle muskler, noget råderum
til at bringe folk sammen og stykke nogle rigtig gode programmer sammen. Og jeg
tror også, det handler meget om corona, fordi de havde jo godt gang i det der på Værket
[et C2C CC-arrangement for politikere, red], som var en stor succes - vores politikere
snakkede da om det. Så der tænker jeg godt, man kunne have styret det lidt og fået en
god dialog om armslængdeprincippet. Hvornår skal man hjælpe, og hvornår skal man
ikke hjælpe. Ex tror jeg, at det havde været en meget fornuftig politisk diskussion, man
kunne have haft om hændelsen i 2020. Silkeborg Kommune står der og hele tiden, med
en mikrofon op i snuden, og blev spurgt om, hvorfor hjælper I ikke ham med Svostrup
kro? Der havde det været fint at have en diskussion med alle politikernes og sige, I
skal jo bare sige nej. I kan godt tillade jer at sige, at måske skulle vi flytte kroen så,
hvis det er så stort et problem."*

Politikere og ledere i spørgeskemaundersøgelsen er blevet spurgt om deres
opfattelser af det institutionelle setup på klimatilpasningsområdet. Politi-
kerne er delte men med en lille overvægt af enighed på spørgsmålet, om kom-
munerne har de nødvendige håndtag til at kunne gennemføre en effektiv kli-
matilpasning. Otte erklærer sig helt eller delvist enige i, at virkemidlerne er
tilstrækkelige, mens fem er helt eller delvist uenige. Det samme gælder til-
fredsheden med kompetencefordelingen mellem kommuner, region og stat.
Her svarer syv, at de er helt eller delvist enige i at kompetencefordelingen
fungerer godt, mens fire er helt eller delvist uenige. Samtidig er 13 ud af 14
respondenter helt eller delvist enige i, at 'der er behov for at myndigheder på
højere niveau tager en mere aktiv rolle i at koordinere klimatilpasningen.'
Blandt de få kommunale ledere, der har svaret, er holdningerne omkring

kompetencefordeling og redskaber delte, men også her er et flertal enige i at der er behov for mere koordinering fra højere niveau. Det er værd at bemærke, at spørgsmålet går på koordinering, ikke styring.

Flere af de kommunale partnere kommer ind på, at der har været en skepsis over for, at regionen har påtaget sig en rolle ved at være projektleder på et stort projekt inden for et område, hvor regionerne ikke har en myndighedsrolle, men at der over tid er opbygget en anerkendelse af regionens koordinerende rolle. Eksempelvis fortæller en kommunal partner: *"Det er oplagt at referere til det lidt klassiske med at sige 'nu skal vi passe på, regionen de skal ikke blande sig i klimatilpasning, fordi det er slet ikke deres projekt'". Altså der tænker jeg bare, at der er blevet en anerkendelse af, at regionen kan virkelig noget om at samle kræfterne, når vi skal række ud over de enkelte kommunegrænser. På det finansieringsmæssige kan man sige, at hvis man skal ud og have fat i fonde, så tror jeg, alle vil sige, at de gider overhovedet ikke tænke på at skulle lave et EU-projekt, hvis ikke regionen skulle med ind over og trække det på en eller anden måde."* (IP #7).

Der gives således udtryk for, at der er et muligt spændingsfelt omkring ansvars- og myndighedsfordelingen på klimatilpasningsområdet, men tillid opbygget gennem relationer mellem projektets partnere har sikret, at man har fundet et fælles rum for projektet. En ikke-kommunal/ikke-regional partner peger på, at en af årsagerne til, at det er lykkedes at opbygge dette fælles rum er, at regionen har været bevidst om sin rolle og har ageret facilitator og dermed har formået at skabe tillid og samarbejde. Interviewpersonen påpeger samtidig, at det at regionen ikke har en lovbunden rolle og har været bevidst om denne rolle, også har betydet, at der er faglige problemstillinger, som ikke tages op:

"At når man (regionen, red.) så sætter noget i gang i en EU-ansøgningsproces, så går man meget forsigtigt til værks. Man gør ikke ret meget, som ikke vinder genklang lokalt i kommunerne. Man går ud og siger, hvad vil man ude i kommunerne, hvad vil de decentrale aktører, jamen så sætter vi det ind i en større kontekst. Det er der meget godt at sige om. Og det kan der komme nogle rigtig gode projekter ud af med stort ejerskab lokalt. Der, hvor der er en risiko for, at man misser noget, det er der, hvor man kan sige at et emne objektivt set – i en EU-sammenhæng – måske har nogle vinkler, nogle indsatser, som tilfældigvis der ikke lige er en lokal aktør, som tager op. Og der oplever jeg, at regionen er lidt tilbageholdende, for at sætte det på dagsordenen, da man kan få det indtryk, at regionen prøver at sætte sig på et område, som ikke er dens." (IP #4).

I slutningen af projektperioden, begyndte de statslige aktører at forberede en national klimatilpasningsplan, som naturligt har haft en særlig bevågenhed indenfor partnerskabet, og hvor bl.a. Gudenåprojektet har bidraget til en af de forudgående undersøgelser, kaldet pilotprojekter.

I forbindelse med denne nationale klimatilpasningsplan arbejder Danske Regioner for, at regionerne får en mere formel rolle inden for klimatilpasning. C2C CC projektet bliver på et strategisk niveau anvendt politisk som et godt eksempel. En kommunal partner fortæller, at *"det synes jeg, er en svær balance, fordi de [Danske Regioner, Region Midtjylland, ed.] bruger jo Coast to Coast som et argument for deres rolle. Og det kan jeg i princippet godt forstå, det giver i princippet mening, men jeg vil bare ikke tages som gidsel i det, eller jeg vil ikke, at min kommune bliver det. [...]"* (IP #9). Partneren påpeger dog videre, at det ikke har påvirket projektet eller samarbejdet, men giver et eksempel på, at man er blevet mere

opmærksomme på forskellige interesser: *"Der betyder det, at jeg er mere opmærksom på, at vi som kommuner er repræsenteret i at have en aktie i, hvad der bliver skrevet, og hvad der bliver sagt, og hvordan vi formulerer projektets eftermæle. Netop fordi jeg ikke synes, vi skal lægges ord i munden. Så der tænker jeg, vi melder os mere ind i kampen, end vi måske ville have gjort ellers, fordi der er noget på spil, og det er vel meget naturligt."* (IP #9).

Ud over kommunerne, som er myndighed, har der også været otte forsyninger med i projektet. Hver kommune omkring den vestlige Limfjord har haft deres respektive forsyninger repræsenteret, men ikke alle kommunale partnere har haft deres forsyninger tæt tilknyttet projektet. Bl.a. IP #11 og IP #16 udtrykker, at det ville have været givende for projektet med flere aktive forsyningselskaber i projektet. IP #11 fortæller at forsyningernes deltagelse i højere grad ville kunne have bidraget med en *"fælles forståelse"* mellem kommune og forsyning. IP #12 mener, at projektet kunne have haft fordel af at have: *"fået DANVAs spildevandskomite integreret lidt mere i projektet. Få udfordret dem på deres mangeårige tilgang til tingene og så også høre dem udfordre os. Det tror jeg kunne være spændende og også kunne løfte det faglige niveau rigtig meget."*

6.3.3 De vertikale relationer i et bottom-up perspektiv

De vertikale relationer går ikke kun fra EU og ned, men er tovejs. Da projektet er forankret i EU's LIFE Programme, har der været flere muligheder for projektet for at formidle sine resultater, men også muligheder for at give input til kommende EU-initiativer på klimatilpasning, herunder revisionen af EU's klimatilpasningsstrategi i år 2020 (vedtaget i februar 2021). I denne sammenhæng angiver en partner: *"Jeg tror, at vi er nok den eneste stemme i Danmark på regionsniveau, som har udtrykt sig [...] Det vi har slået på til kommissionen, det er jo hele den særlige tilgang, der er i coast to coast med samarbejde, det holistiske og at samarbejde på tværs af kommuner. Og også frivillighedsprincippet, da man ikke har en myndighed, så er man nødt til at arbejde inden for noget, der er mere frivilligt."* (IP #4).

Nogle af de input der er blevet givet til EU, har partneren kunne genkende i de endelige dokumenter: *"Kommissionen er jo meget resultatorienteret; kom ikke og fortæl om jeres problemer, kom og fortæl om jeres løsninger. Og når der så kommer noget ud, så er det jo svært at vurdere, om det er, fordi, det er os, der har sagt det, eller fordi vi er en del af en slipstrøm, hvor andre har sagt lidt af det samme."* (IP #4). C2C CC-projektet er blevet fremhævet i EU i flere sammenhænge og angives af IP #4 som et af EU's fyrtårnsprojekter indenfor klimatilpasning.

På det nationale niveau i Danmark har C2C CC også skabt bevågenhed, som udtrykt af et styregruppemedlem: *"hvis vi kigger på nogle af de andre niveauer, herunder staten, så har man fra de instanser undervejs ligesom både forstået og anerkendt, at Coast to Coast var noget der foregik i Jylland, men som man blev nødt til at orientere sig i og lytte efter. [...] for vi havde jo [netværk] i Vand i Byer, Dansk industri, mm. Coast to Coast var jo lige pludselig en, der blev hørt, også fordi man kunne se, at der sker altså et eller andet i det projekt, det er jo helt vildt. [...] for de fik taletid og opmærksomhed i et omfang, man ikke normalt ser."* (IP #5).

C2C CC har således skabt synlighed ud over selve partnerskabet og lokalt i kommunerne, og projektets tilgang og resultater har skabt bevågenhed både nationalt og i EU.

6.4 Opsummering

Interviewpersonerne udtrykker tilfredshed med projektledelsen og fremhæver styrken i en gennemgående projektleder i hele projektets levetid samt en generelt høj transparens. Samtidig har den overordnede videndeling været vigtig, mens der er et ønske om en højere grad af videndeling mellem delprojekterne som blev faciliteret af projektsekretariatet, da flere partnere udtrykker, at det er svært for dem at gøre selv.

Der har været et lavt konfliktniveau i partnerskabet. Dette forklares ved, at der har været relativt få fælles produkter fra det samlede partnerskab, men også på delprojektniveau har der været få konflikter. I nogle tilfælde har EU-projektets faste rammer hjulpet nogle partnere til at finde en løsning for at sikre delprojektets leverancer. En enkelt gang har Region Midtjylland ageret mægler i at løse en konflikt.

Et netværk består af relationer på tværs af myndighedsområder og interesser, også betegnet som 'multi-level' relationer. Og særligt de horisontale relationer har været givende for partnerne. De kommunale partnere udtrykker særligt tilfredshed med relationer til ligesindede i andre kommuner, der giver dem et fagligt fællesskab. Derudover fremhæves samarbejdet med videninstitutionerne i de konkrete delprojekter, om end nogle partnere finder, at de ikke i tilstrækkelig grad har fundet vej til samarbejde med videninstitutionerne.

De vertikale relationer er blevet styrket imellem kommunerne, regionen og staten (ved Kystdirektoratet) samt mellem kommune og forsyning, i de delprojekter, hvor forsyningerne har deltaget. Interviewpersonerne udtrykker dog, at deltagelse af flere forsyningsselskaber ville have styrket delprojekterne, fordi de repræsenterer en anden faglighed og rolle i klimatilpasningen. Endvidere kunne relationen mellem kommuner og forsyninger dermed være blevet styrket ved at deltage i projektet sammen.

Analysen indikerer, at regionen, repræsenteret ved C2C CC-sekretariatet, har formået at binde de horisontale og vertikale strukturer sammen netop ved at have en koordinerende og en faciliterende tilgang og – ifølge nogen – derfor paradoksalt i kraft af ikke at have en formel styringsrolle ud over de redskaber, der ligger i selve projektfinsieringen fra LIFE-programmet. Andre finder dog, at der til tider har manglet en højere grad af styring og retning.

7 C2C CC-partnerskabets enighed om mål

Netværkslitteraturen fremhæver, at enighed blandt partnerne om partnerskabets mål øger muligheden for at opnå resultater (Provan & Kenis 2008). Fælles mål skaber forpligtelse i forhold til netværket, samtidig med at det kan reducere konkurrence og konflikter. Samtidig reducerer enighed om målene behovet for netværksstyring (ibid).

Læser man C2C CC-ansøgningen og projektets hjemmeside, er der angivet et officielt overordnet projektmål, men dette formelle mål er ikke nødvendigvis det mål som har været et omdrejningspunkt for partnerne. Der har den fælles udfordring, som nævnt indledningsvist med håndtering af mere vand og implementering af klimatilpasningsplanerne fra 2013 spillet en større rolle, mens den forudgående proces partnerne imellem med at definere delprojekterne har bidraget til en fælles forståelse af udfordringerne og implicit partnerskabets forståelse af projektets mål. Flere interviewpersoner, særligt repræsenteret af kommuner og forsyninger, fx IP #6, #7, #11, #13, #14, #15, beskriver således projektets overordnede mål, som en løsning på fælles udfordringer med oversvømmelse som det samlende for partnerskabet: *"Vi er ufattelig udsatte, der hvor vi er, og da vi gik ind i det her, der stod vi utroligt alene med de her problemstillinger [...] Jamen altså kan man sige grunden til at vi gik ind i det og grunden til at vores projekt [...] - det var jo et råb om hjælp. [...] Det var jo med åbne øjne vi gik ind med den 13. August 2015 til møde på Scandic i Silkeborg. Altså det var overskriften "en klimarobust Region" der trak."* (IP #6).

En anden interviewperson sætter også ord på, hvad det fælles mål, som er et udtryk for en løsning på fælles udfordringer, har betydet: *"Det, at vi arbejder mod et fælles mål, at vi er sammen om det. Og at man ikke står alene med sin knast, men man faktisk kan søge hjælp og hjælper hinanden og inspirerer hinanden. Det synes jeg er sindssygt vigtigt. [...] man kan jo sagtens tage på inspirationsforedrag og alt muligt, men man går hjem med de samme problemer, som man kom med. Det synes jeg ikke, man gør i Coast to Coast. Det kan godt være, man går hjem med nogle nye problemer, man havde glemt, men man kommer faktisk ind i et rum, hvor man kan få hjælp. På en helt anden måde, så man er sammen om det. Det, synes jeg, er fedt."* (IP #13).

Derudover, er der også flere interviewpersoner, repræsenteret bredt i partnerskabet, der angiver partnerskabets sammensætning og projektets emne, som et mål for deres deltagelse, da de opnår ny viden ved at være en del af partnerskabet (Fx IP #1, #5, #7, #8, #10, #11, #12, #16), fx siger IP #3: *"Jeg synes, at det er et rigtig spændende forum, hvor man er på forkant med at arbejde med klimatilpasning. Det er et spændende netværk, nogle gode parter. Det er nogle meget ambitiøse projekter. Og derfor er det et interessant sted at være en del af [...] Coast to Coast har mobiliseret nogle aktører herunder stort set alle kommuner i en hel region, og formuleret nogle meget relevante projekttemaer fra både kyst og by og opland. Altså så de rummer og kobler de mange forskellige udfordringer, der er på det her felt. Og har sat nogle meget ambitiøse mål op om at ville noget med det her felt, og ville udvikle metoder til det, og ville dele viden, og ville lære at gøre ting bedre. Så det, synes jeg, gør det ambitiøst frem for at sige, vi gør bare, som vi plejer, eller vi venter på, at der kommer noget lovgivning eller lignende. Her er der nogen, der siger: "nu vil vi sætte en dagsordenen, vi vil være med til at udvikle det her felt". Det synes jeg er ambitiøst."* (IP #3).

Der er fordele ved en EU-ansøgning, i og med at partnernes roller og delprojekterne er defineret, hvilket også bidrager til, at der arbejdes hen mod et fælles mål. Enkelte partnere angiver mulighederne i deres egne delprojekter, herunder at opnå ny viden på det konkrete område og samarbejde med fx nabokommunen (IP #13, #14). *"Det er jo fantastisk i den ansøgning, der laver man jo en rimelig detaljeret plan over, hvad man gerne vil, altså succeskriteriet med videre fremad. Det gjorde sådan set, jeg tror, alle startede op med at vide hvilken vej, vi skulle bevæge os. Så kan der altid ændres undervejs, men det havde vi en god ide om."* (IP #16).

På projektniveau er der dog også eksempler på, at der ikke alle steder har været lige stor opbakning til fælles mål, særligt ikke hvor disse er blevet konkrete eller berører potentielle konflikter. I Gudenåpartnerskabet har der således, ikke mindst på forvaltningsniveau, været stor enighed om, at delprojektet skulle udmunde i en hydrologisk model for hele Gudenåen, så man kunne modellere effekter af forskellige virkemidler. Men et projektmål om en fælles og helhedsorienteret klimatilpasningsplan for hele Gudenåen viste sig at have knapt så stor tilslutning, i hvert fald på politikerniveau. En medarbejder fremhæver, at der har været fin enighed på embedsmandsplan. *"Men når vi så løfter det til politisk niveau, der kan virkelig være nogle udfordringer der med at få politikerne til at mene det samme i forskellige kommuner afhængig af deres agendaer"* [IP #20]. Citatet viser således også, at selvom der er enighed om mål i partnerskabet, er denne forståelse ikke nødvendigvis blevet udbredt indadtil og opadtil i de respektive partner-organisationer.

Generelt har konfliktniveauet i partnerskabet dog været lavt, måske også hjulpet af at partnerskabet netop har haft til formål at skabe udvikling og viden, hvor der kun i enkelte tilfælde har været konfliktpotentialer.

7.1 Opsummering

Interviewresultaterne viser, at på trods af partnerskabets størrelse og kompleksitet, så er der en overordnet enighed om projektets mål. Dette er ikke alene begrundet i at projektet er et EU-projekt med en meget fast ramme ift. projektets mål, leverancer og ressourcer (selvom sidstnævnte er en vigtig forudsætning, som også nævnt i kapitel 5), men er også understøttet af et preserende emne, som alle partnere har en interesse i at opbygge viden om, som kan vendes i deres daglige praksis. Derudover er partnerskabets sammensætning og aktiviteter interessante for størstedelen af partnerskabet.

8 Fælles identitet i C2C CC-partnerskabet

Partnerskaber udgør en relativt uformel netværksbaseret organiseringsform, hvor samarbejdet bygger på frivillig deltagelse og i mindre grad på regler for samarbejdets karakter og form. I den kontekst kan en fælles identitet omkring netværket bidrage til at opbygge en fælles forståelse af, hvordan 'man gør' i netværket (Hajer & Versteeg, 2005).

En fælles identitet kan opbygges gennem kommunikation, herunder fælles story line(s), logo, hjemmeside mm.. Det har C2C CC haft fra projektets start. Men i en fælles identitet ligger der også en samhørighedsfølelse og en opfattelse af 'os', frem for 'os og dem'.

Når interviewpersonerne er blevet spurgt om, der har været en fælles identitet i partnerskabet, har de fleste skulle tænke sig lidt om, hvorefter hovedparten tilkendegiver, at det har der, men for flere af dem, er det svært at blive konkrete på, hvad der ligger i den fælles identitet. Som IP #10 fortæller: *"Åh, Det er jeg i tvivl om, hvorvidt jeg vil klokkeklart sige Ja på. Men jo det tror jeg nok lidt. Men det er ikke sådan et klokkeklart ja. Jeg er lidt i tvivl, og det er også fordi, jeg synes folk lige så stille nu her, specielt i år (2022, red.), er på vej et andet sted hen. Og så mister man den dér identitet "* (IP #10).

En anden interviewperson kigger i stedet efter mere håndfaste eksempler på en fælles identitet og siger: *"der har været stor opbakning til de fælles arrangementer, og det må være det bedste bevis på, at man tjekker ind på det, fordi ellers ville man jo bare alene prioritere sit eget delprojekt."* (IP #8).

En kommunal partner kommer ind på, at det er det faglige fællesskab og den fælles faglige forståelse, der skaber den fælles identitet: *"Det er jo klimatilpasning, som har givet os partnere fælles identitet. Det er at, der skal arbejdes med klimatilpasning, og det er et tema, som vi bliver nødt til at kunne tænkes ind alle steder. Så det er vel det fælles mindset, vi alle sammen har. [...] vores fælles identitet, det er jo at leve med klimatilpasning, kan man sige, og hvad betyder det? Og hvornår kan du se muligheder i at få det til at blive noget, som også har merværdi. Jeg tror ikke, jeg havde haft den samme indsigt, forståelse af merværdi, hvis ikke det var for det, at det da tit har været et tema i coast to coast. Så en fælles identitet om klimatilpasning er faktisk godt for mange."* (IP #7).

En anden kommunal partner bliver mere konkret på, at den fælles identitet opstår i og med, at de partnere der er med alle arbejder som projektledere på klimatilpasning og dermed sidder med lignende udfordringer i det daglige arbejde: *"Jeg synes i hvert fald, der er en samhørighed omkring det her med, at vi sidder og arbejder med store projekter, der er svære, og det er vi flere om. [...] Og det synes jeg giver en samhørighed eller måske en fælles identitet. [...] Det er ikke sådan, jeg synes, vi har opfundet den hellige gral sammen. Altså naturbaserede løsninger eller alle de her buzz words. Så det er ikke så meget i den måde, vi laver klimatilpasning på. Det er nok mere det der med, hvordan man er projektleder og forvaltning ind i de her komplekse projekter. Hvor Jeg synes, vi har kunnet hjælpe hinanden med at løfte det og finde ud af, hvordan man håndterer det. Og det er jo uanset, om det man arbejder med, er borgerinddragelse eller regnemetoder, hydrauliske beregninger, eller om det er en VVM proces"* (IP #9).

En tredje kommunal partner fremhæver, at den fælles identitet også opstår pga. de personlige relationer imellem partnerne: *"Jamen i bund og grund, så er det jo, at vi alle sammen er sådan ret åbne mennesker og gode til at møde hinanden. Altså jeg synes, det er virkelig en behagelig flok og nogle gode folk, som er med i projektet. Det tror jeg, det er den vigtigste forudsætning."* (IP #12).

I spørgeskemaundersøgelsen scorer spørgsmålet 'øget engagement i fælles problemstillinger' relativt højt med et gennemsnit på 3,8 på en fem-punkt skala. 76 % svarer i høj eller meget høj grad på dette spørgsmål, mens 20 % giver de laveste scorer 1 (slet ikke) or 2.

8.1 Opsummering

På baggrund af interviewpersonernes udtalelser kan det konkluderes, at der har været en fælles identitet i C2C CC, der går udover fælles logo, story lines, skabeloner mm. Den fælles identitet er formentlig opstået ved at de deltagende partnere kommer fra lignende stillinger og funktioner på tværs af de respektive organisationer og derved har mange ens udfordringer. Derudover, har de haft en fælles faglig interesse som de har ønsket at videnudvikle på. På det relationelle plan er de gået åbne ind i partnerskabet, og har kun i begrænset omfang båret andre agendaer ind i partnerskabet, som også angivet i afsnit 6.3.2.

9 Tillid i partnerskabet

Tillid mellem netværkets partnere betragtes som en afgørende for, at netværkets deltagere ønsker at bidrage til samarbejdet og er derfor også en forudsætning for, at partnerskabet skaber resultater. Tillid indebærer, at partnerne forventer, at andre partnere ikke søger at udnytte partnerskabet udelukkende for egen vinding (Torfing 2015; Provan & Kenis 2008). Det øger viljen til at investere tid, penge og dele viden i samarbejdet og øger dermed læringen (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010). Tillid udvikles blandt andet gennem hyppige interaktioner, også uformelle sociale møder, men kan også understøttes af fælles normer eller regler.

9.1 Tillid mellem partnerne

Spørgeskemaundersøgelsen viser et meget højt tillidsniveau på projektdeltagerniveau. Hele 79 % svarer, at partnerskabet har opbygget tillid mellem dets deltagere (45 % giver scoren 5 for i meget høj grad, og 34 % giver scoren 4).

Det går også igen blandt de interviewede. Alle interviewpersoner, der har været partnere i projektet samt nogle af styregruppemedlemmerne, finder at der er god tillid mellem partnerne i C2C CC, og fortæller at tilliden kommer til udtryk ved fx at det er nemt at ringe til hinanden og spørge om lignende erfaringer og at de aktivt bruger hinanden (fx IP #1, #2, #5, #7, #8, #9, #12, #13), et styregruppemedlem beskriver: *"Der er skabt et netværk og nogle relationer, der ikke er tilsvarende – jeg har ikke set andre regioner have tilsvarende på samme niveau"* (IP #5).

Meget konkret kommer tilliden sig til udtryk ved at nogle af partnerne starter flere og nye projekter og samarbejder op sammen, som eksempelvis beskrevet her: *"Dem jeg har lært at kende og dem, jeg har udbyggende samarbejde med, jamen der er der fuld tillid altså. Og det kan jeg jo konkret se ved, at vi laver vildt mange (...) projekter hele tiden, altså det er jo hele tiden idéer frem og tilbage. Vi skriver hinanden ind i projekter, vi tænker hinanden ind i tingene, og det er jo, for mig er det et tegn på, at man har tillid til de andre organisationer, og man gerne vil lege sammen, kan man sige"* (IP #16).

Flere af interview personerne udtrykker en gensidig respekt, åbenhed og nysgerrighed fra det øvrige partnerskab (fx IP #6, #12, #16), fx som beskrevet af IP #12: *"Jamen i bund og grund, så er det jo, at vi alle sammen er sådan ret åbne mennesker og gode til at møde hinanden. Altså jeg synes, det er virkelig en behagelig flok og nogle gode folk, som er med i projektet. Det tror jeg, det er den vigtigste forudsætning [...] Der er en åbenhed for at lære og nysgerrighed."* (IP #12).

Og andre beskriver, at tilliden også kommer til udtryk i, at partnerskabet er trygge i hinandens selskab, hvor de tør *"lufte det beskidte vasketøj"* (IP #9), eller *"tør stå op og sige det på engelsk, du tør dumme dig, og ikke kan finde de [rigtige] ord"* (IP #7).

Interviewpersonerne peger på, at især de fysiske netværksskabende arrangementer som især partnerskabsmøderne og studieturene har bidraget til at skabe den høje tillid i partnerskabet, (fx IP #2, #7, #11). En beskriver nogle af de egenskaber, der er vigtige, når man går ind i et sådan partnerskab: *"Det har været de der hyppige, skal man sige, samtaler man har haft med hinanden eller på*

anden vis. Fordi man lige så stille og roligt... [...] Vi har gået en tur. Vi har set deres projekt. Og der skal man lige huske at være nysgerrig på, Hvad er deres projekt, i stedet for at sige, Jeg ved også noget, ikke. Ja altså, man skal ligesom lægge sig selv en lille smule væk, og så være nysgerrig på, hvem er de, og hvad er de for nogle mennesker? Og når man arbejder på den måde, jamen så får man lige så stille og roligt, forhåbentlig da, en tillid. Og det skal man arbejde med." (IP #11).

Flere peger også på, at C2C CC-sekretariatet har været gode til at facilitere og finde det rette niveau at agere på (IP #6, #12, #13), men også "har været rigtig dygtige til at interessere sig for den faglige del. Det man ser meget kraftigt, det er jo, hvis man skal sidde og facilitere, så har man ikke haft den store forståelse for måske den faglige del. Det har man haft her." (IP #6). C2C CC-sekretariatet fremhæves også for at være gode til at formidle projektet som et fælles projekt: "Jeg synes, når det har været italesat i Coast to Coast, så har det aldrig været sådan, at man tænker, nå det lyder, som om det er regionens projekt. Det er faktisk lykkedes at få formidlet hver eneste gang, så har det handlet om, at det var de 17-18 kommuner der i fællesskab. Det har de været gode til." (IP #7).

Flere interviewpersoner fortæller, at der har været en god dialog og transparens (fx IP #13) og med et ubetydeligt konfliktniveau. Jf. også afsnit 6.2. En kommunal partner, mener, at tilliden er høj, men at den i det overordnede partnerskab heller ikke er blevet udfordret:

"Vi har ikke skullet samarbejde om et produkt, eller ligesom lægge hånden på kogepladen omkring noget. Det sidder vi jo og gør lige nu med den der afsluttende rapport. Altså der er faktisk et produkt, vi alle sammen skal skrive under på. Og det er jo næsten et af de første produkter, vi sådan laver sammen [i hele partnerskabet, red.]. Det samme med det, der startede som den der portfolio, som er blevet den afsluttende strategi. Der skal det jo på en måde stå sin prøve, om vi er enige. Og det synes jeg da ikke er helt nemt. Jeg tror da faktisk, der er ting, vi ikke er enige om, som vi bare ikke har været... Det har ikke været nødvendigt at være enige før. Og især imellem... Jeg kan godt se, der er nogle forskellige dagsordener for os som Kommune og for regionen som Region. Vi har været sammen om et projekt indtil videre, og det har givet en samhørighed. Men nu hvor vi kan se enden på projektet, så falder vi måske lidt tilbage til de forskellige roller og forskellige interesser, vi også varetager. Og der har da været en tillid, så længe vi har været i projektet. Men nu synes jeg også, det begynder at fylde noget det der med, hvad er det for en dagsorden, de respektive partnere sidder med i de ting, vi laver her i slutningen af projektperioden." (IP #9).

Samtidig skal det bemærkes, at det høje tillidsniveau nok især gælder relationer på individniveau, dvs. de deltagere, der har deltaget mere intensivt i partnerskabet, mens det ikke i nødvendigvis gælder inter-organisatoriske relationer. I lyset af at tillid udvikles gennem direkte positive erfaringer med andre, er dette forventeligt.

9.2 Betydningen af regionens faciliterende rolle

Som nævnt oven for fremhæver flere af de interviewede, at regionens tilgang til rollen som koordinator har været afgørende for at skabe den tillid, der er opbygget undervejs.

En kommunal partner siger; "Og så vil jeg igen også lige vende tilbage til Region Midt og deres rolle, som jeg også synes - det talte jeg også med Dorte (projektleder, red.) om specielt i starten - Der var jeg [...] nok, [...] negativ over for deres [...] sælgende rolle over for det [projektet, red.]. Også fordi jeg hørte andre være negative

over for deres "stikke hovedet frem". Og lige så langsomt som vi fik talt os ind på hinanden, det med tilliden som vi snakkede om før, så synes jeg egentlig, at vi har fået en god forståelse af, hvordan vi bruger hinanden. Eksempelvis, jeg kan huske dengang, at der var noget i Japan, og jeg tænkte, hvad [...] laver de derovre? [...] Og så lige så stille går det op for mig, at det er faktisk egentlig også en del af dig, der står derovre. Og at de ikke bare står og sælger sig selv. Og det har været en udviklende erfaring for mig også" (IP #11).

En kommunal partner udtrykker en sårbarhed i, at denne tillid i høj grad er bundet op på relationer, da tilliden i mindre grad når længere ud i de enkelte organisationer: *"Der oplever jeg jo en høj grad af tillid imellem de personer, der er direkte involveret og taler med en person i den anden ende. Altså jeg ville glædeligt lægge hele min projektøkonomi i Niels [økonomiansvarlig ved Region Midtjylland, red] hænder og have det meget godt med det. Og det ville min økonomiansvarlige også, altså dem der sidder med økonomien her i kommunen. Men jeg oplever for eksempel stadigvæk, sådan lidt en øffen omkring, altså for dem, der så er et skridt længere væk fra projektet, som måske kun har været med i ansøgningen eller kun er med perifert til at godkende nogle ting. For eksempel regionens brug af projektets overhead, der kan godt gå spidse bemærkninger omkring prioriteringen af det, og hvorfor de ligesom tager hele kagen. Ikke fra dem, der er direkte med, men fra dem der lige er skridtet længere væk. Og det er måske et tegn på det der med, at det er den personlige relation, der jo gør, at vi har den tillid. Men den er ikke sådan forankret helt ud i organisationen."* (IP #9).

9.3 Opsummering

Region Midtjylland, og i særlig grad C2C CC-sekretariatet, har bidraget til at etablere tillidsbaserede relationer, som i høj grad har været fremmende for partnerskabet, både på det overordnede niveau mht. tillid til projektets fremdrift og økonomi, men i særlig grad også de enkelte partnere i mellem. Det er sket dels gennem tværgående arrangementer, hvor partnerne har haft mulighed for at være sammen. Regionen har ligeledes været sin rolle bevidst om at agere inden for et felt, hvor ansvaret for det lovmæssige ophæng ligger andre steder, hvilket kan have betydet, at det fulde potentiale for den tværgående koordinering og samarbejde ikke er udnyttet til fulde, da tillidsopbygningen har været vigtigere. Samtidig har partnerne også indgået i projektet med åbenhed og nysgerrighed i forhold til hinanden, hvilket også har bidraget til de tillidsfulde relationer.

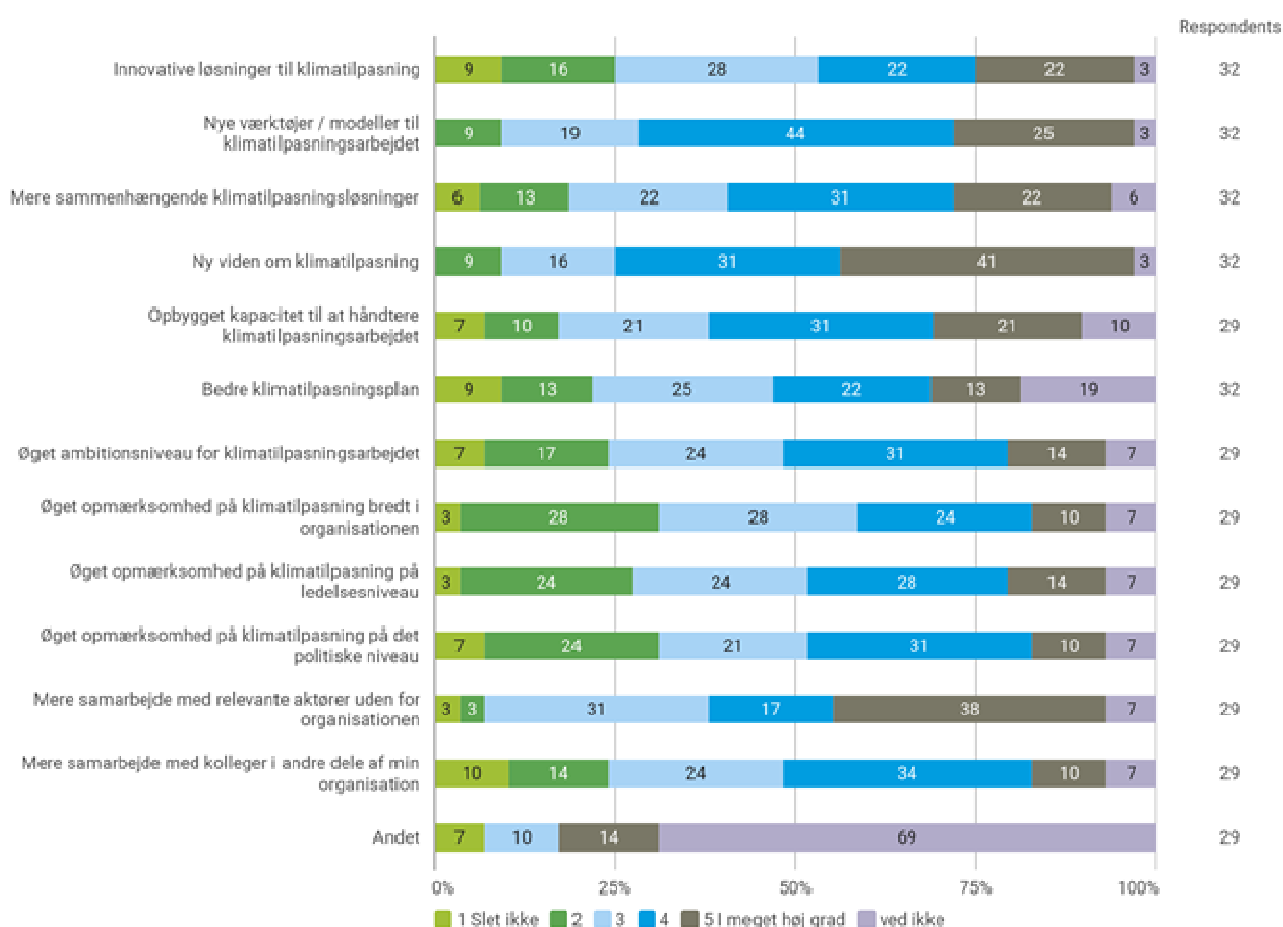
Der er samtidig en risiko i, at tilliden er relationsbåren på enkeltpersoner og i mindre grad forankret ud i organisationerne. Det gælder både tilliden imellem partnerne på delprojektsniveau og mellem regionale og kommunale partnere.

10 Partnerskabets resultater

C2C CC har skabt forskellige resultater fra udviklede værktøjer, til innovative teknologier, til nyskabende samarbejdsformer mm. Disse resultater kan der læses om på projektets hjemmeside og derudover kan de konkrete leverancer, partnerne var forpligtet til jf. projektbeskrivelsen, findes i projektets generelle afrapporteringer. I denne rapport er fokus på, hvordan C2C CC performer som partnerskab, idet vi tager udgangspunkt i netværkslitteraturen.

Partnerskaber fremhæves som særligt velegnede på områder med komplekse problemer. I kraft af samarbejdet mellem aktører med forskellige kompetencer, ressourcer og perspektiver forventes partnerskaber at føre til både bedre og mere innovative løsninger, der skaber mere værdi for den enkelte og for samfundet end man ville opnå uden samarbejdet (Bauer & Steurer 2013; Bednar et al. 2019; Lee & Painter 2015; Agger & Sørensen 2018). Ud over de direkte bidrag til bedre løsninger kan partnerskaber også bidrage indirekte ved at opbygge viden, kompetencer og kapacitet.

Både interviews og spørgeskemaundersøgelsen viser, at partnerskabet har skabt mange og forskelligartede resultater. Ifølge C2C CC-deltagerne, har partnerskabet frembragt konkrete løsninger, man ikke ellers ville have opnået, men både de interviewede og survey-respondenterne peger først og fremmest på viden og kapacitetsopbygning som meget væsentlige resultater af deltagelsen i partnerskabet.



Figur 2 Hvilket udbytte har din organisation opnået af at deltage i C2C CC, som I ikke havde opnået uden C2C CC?

I spørgeskemaundersøgelsen til de medarbejdere, der har deltaget i C2C CC, scorer 'ny viden' gennemsnitligt 4,06 på en skala fra 1-5, hvor 5 er 'i meget høj grad', mens 'værktøjer til klimatilpasningsarbejdet' scorer 3,87. 'Opbygget kapacitet' og mere 'sammenhængende planer' scorer en anelse lavere, med gennemsnit omkring 3,5. Lidt færre, men dog stadig lige under halvdelen, svarer, at deltagelsen i høj eller meget høj grad har øget kommunens ambitionsniveau for klimatilpasning eller har frembragt innovative løsninger. Der er lidt større usikkerhed om deltagelsen har resulteret i bedre klimatilpasningsplaner. Deltagerne er også blevet spurgt om, hvilke resultater partnerskabet mere generelt har skabt. Også her peger mange på viden og kapacitetsopbygning som vigtige resultater (se appendiks B).

Blandt de politikere, der har deltaget i undersøgelsen, svarer 12 ud af 14, at de er helt eller delvist enige i, at C2C CC-deltagelsen har givet kommunen adgang til ny viden, og at projektet har gjort kommunens arbejde med klimatilpasning bedre, end det ellers ville have været.

Foruden disse mere konkrete resultater har partnerskabet også bidraget til mere samarbejde, til dels inden for deltagernes egne organisationer, men i endnu højere grad har partnerskabet øget samarbejdet med relevante eksterne aktører. Hele 78 % svarer, at partnerskabet i høj eller meget høj grad har ført til stærkere samarbejde på tværs af kommunale eller organisatoriske grænser på medarbejderniveau (appendiks B). Markant færre respondenter, omkring 35 %, vurderer, at der er opstået stærkere samarbejde på leder- eller politikerniveau (appendiks B). Blandt politikerne er det 8 af 13, der er helt eller delvist enige i, at samarbejdet med nabokommuner er forbedret som følge af deltagelsen i C2C CC; de resterende 5 svarer neutralt (Appendiks C).

I det følgende uddybes disse resultater med fund og citater fra både interviews og kommentarer i spørgeskemaundersøgelsen.

10.1 Innovative løsninger

Innovative løsninger er en af de forventninger, der stilles til partnerskaber. Det bekræftes i nogen grad af spørgeskemaundersøgelsen, som vist ovenfor. Knap halvdelen, 44 %, af respondenterne vurderer partnerskabet til de højeste scorer på 4 eller 5 på innovative løsninger, mens cirka 25 % af respondenterne vurderer innovationsevnen lavere, dvs. svarer 1 (slet-ikke) eller 2 på fem-punktskalaen.

Deltagerne i interviewundersøgelsen peger på adskillige resultater, de fremhæver som innovative. Et meget kendt og konkret eksempel er videntcenteret Klimatorium i Lemvig. Et andet eksempel er den såkaldte klimavej i Hedensted, der på samme tid tackler klimatilpasning ved at afprøve en permeabel overfladebelægning og klimaforandringer ved at producere jordvarme gennem regnvand, der opvarmer jordvarmeslanger under asfalten og transporterer varmen til en nærliggende børnehave, der dermed har en bæredygtig varmekilde. Nogle påpeger, at C2C CC gav mulighed for tidligt at arbejde med maskinlæring i vandmodellering, hvilket har skabt grundlag for videreudvikling.

"Og bare lige for at slå en krølle på det; vi lavede noget, der ikke var lavet i Danmark før, fordi vi brugte machine learning på nogle data. Og regionen - altså vi var til forhandling med dem, hvor de sagde, vi tager selv en chance nu. For jeg udfordrede dem og sagde, hvis Coast to Coast ikke kan tage chancer, så er det jo ikke... Så de

sagde, vi tager en chance nu, for der var ikke nogen, der havde lavet det her i Danmark før. Så vi brugte machine learning på en masse data. Den viden der blev opbygget i projektet, var efterfølgende værdiskabende i HIP projektet [IP #5].

Innovationen omfatter også governance tiltag, hvor der er udviklet og afprøvet nye former for borger- og interessentinddragelse. Det gælder fx borgerdrevne borgerinddragelse omkring et digelag i Hedensted og Gudenåpartnerskabets kortlægning af aktørinteresser gennem workshops, der bl.a. afprøvede en hollandsk inddragelsesmetode, udviklet på Harvard Universitet med navnet Mutual Gains Approach og med anvendelse af forhandlingsmetoden Connective Negotiations. Disse tiltag beskrives som innovative.

Fælles for disse innovative løsninger er, at de netop er produceret i partnerskaber med deltagelse af flere forskellige aktørtyper, inkluderende både kommuner, private aktører og videninstitutioner/konsulenter og, i tilfældet borgerinddragelse, også civilsamfundet og borgere. Det stemmer således fint med den forskningsmæssige viden, at mere sammensatte partnerskaber har større innovationspotentiale.

Generelt har deltagelsen genereret mange nye ideer, siger en kommunal interviewperson. *"Jeg vil næsten lægge hånden på kogepladen og sige, jeg tror ikke, der er ture, jeg har været med på, hvor at man ikke har ligesom fået... Hvis du nu tog og spurgte hele rækken, om der så ikke er opstået noget nyt på baggrund af det."* [IP #2].

Foruden de konkrete løsninger, fremhæver flere, at C2C CC-partnerskabet i sig selv udgør en innovation, hvilket afspejler sig i at partnerskabet både nationalt og internationalt har skabt opmærksomhed. Fx siger et styregrupped medlem: *"Ja, altså Region Hovedstaden har bl.a. også startet et projekt, efter Coast to Coast er startet. Så de lader sig jo også inspirere. Så netop det der med, at de spørger ind, hvad er det for nogle erfaringer, der er blevet gjort? Og det er i helt særlig grad på samarbejdsformen og den måde, der ligesom er blevet skabt nogle ting på tværs af de forskellige sektorer, fordi der er så mange faciliteret af det her klimatilpasning. Så de vil jo gerne bruge de erfaringer, der er blevet høstet i projektet."* [IP #1].

Og et andet styregrupped medlem påpeger den internationale interesse. *"Men også når jeg deltager i internationale konferencer eller andet så har jeg jo tit fremhævet Coast2coast som mønstereksemplet på det her regionale samarbejde. Det er jo ingen hemmelighed, der er mange rundt omkring i Europa, der har lyttet opmærksomt til, hvad var det egentlig, de gjorde der."* [IP #5]. Ifølge denne interviewperson vækker C2C CC opmærksomhed, fordi *"man gjorde en forskel. Man accelererede en dagsorden. Man faciliterede noget netværk og noget struktur. Man satte nogle høje ambitioner, som man leverede på."*

10.2 Viden, værktøjer og kapacitetsopbygning

Som det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen, figur 2, har C2C CC-partnerskabet i høj grad bidraget til at udvikle deltagernes viden om klimatilpasning. Det gælder konkret viden om kystbeskyttelse, om Gudenåen som vandløbssystem, om konkrete løsninger, men også om forskellige aktørers interesser i forhold til klimatilpasning og arealanvendelse, som en kommunal partner angiver: *"Stille og roligt så blev det så mere et projekt, hvor vi skabte den fornødne viden omkring vores oversvømmelsesrisiko. Den var vi jo også meget usikre på. Vi har jo fået enorm meget viden faktisk"* (IP #12).

Partnerskabet har også bidraget til mere procesorienteret kapacitet. "Det er en udfordring at anvende rådgivere, når det ikke er en hyldevare, vi efterspørger. Vi har en forestilling om, hvad vi skal have hjælp til. Mest af alt skal vi have hjælp til at blive klogere, så vi ved ikke konkret, hvad vi har brug for. Udarbejdelse af udbudsmaterialet samt kommunikationen og forventningsafstemningen med rådgiveren bliver derved svær. Regionen holdte i starten af projektet en workshop om udbudsformer og udarbejdelse af udbudsmateriale, hvilket var en stor hjælp." (IP #8).

En videnpartner rammer en generel vurdering blandt de interviewede: "Hvis jeg går ned og kigger på nogle af de projekter, som jeg kender og de relativt mange folk, jeg kender på tværs af projekterne, så kan jeg jo se at mange af de folk, der arbejder i kommunerne, har fået et meget stærkt skub i forhold til at forstå feltet klimatilpasning, og de muligheder, der ligger i det. De har fået en masse viden og læring og netværk omkring det." [IP #3]. Og den viden, medarbejderne får, skaber samtidig ringe i vandet i deres organisationer, som påpeget af en anden partner: "Og måske også noget mod på at arbejde med de her ting og noget lydhørhed i de kommuner, de kommer fra". (IP #4).

Viden kan både bringes direkte i spil, men kan også inspirere fremtidige indsatser. "Jeg synes i høj grad, at der er blevet båret erfaringer og viden ind i organisationen..... Det er godt, hvis det er sådan meget brugbart, og man kan gå direkte hjem og omsætte det man laver. Men der er jo ind i mellem noget man overhovedet ikke kan se sig selv i at have mulighed for at gå videre med, men det kan jo godt være spændende nok, fordi det ofte kan inspirere; ja altså det kan udfordre dig på dine fagligheder, og det kan vi jo godt lide". (IP #7).

Omvendt peger flere på, at det arbejde, der er foregået i partnerskabet har bragt meget værdifuld viden om 'ikke-løsninger'. Det gælder fx C12 projektet om Gudenåen, hvor deltagerne havde håbet at samarbejdet ville resultere i en sammenhængende klimatilpasningsplan, hvor opstrømskommuner kunne hjælpe mere oversvømmelsestruede nedstrømskommuner fx med vandparkering.

"Vi har jo fået utrolig meget mere viden om Gudenåen. Men vi har også fået den viden, at der ikke ligger et kvik-fix til at løse klimaudfordringen langs Gudenåen. Og det tror jeg, at der, ikke mindst politisk, var et håb om. Men vi havde også større forventninger til nogle af de klassiske ting, man snakker om, når man snakker klima og vandløb. Det kunne være parkering af vand i opløbet, som er sådan en klassisk ting, man snakker om, når man snakker vandløb. Hvor vi egentlig havde en forventning om, at det også var sådan et tilfælde, man kunne se tværkommunalt. Men med de vandmængder, vi skal håndtere i Gudenåen, så er der slet, slet ikke arealplads i oplandet." (IP #17).

Deltagere fra andre partnerskaber fremhæver også, at partnerskabet har kvalificeret deres klimatilpasningstiltag ved at forbedre grundlaget for at vælge de rigtige løsninger, herunder også at fravælge løsninger man i første omgang havde satset på.

"Jamen kan man sige, at vi havde jo egentlig troet, vi måske skulle til at lave søer. Jeg tror egentlig, vi tænkte, vi skulle lave en [løsning] for at løse det her. Det lyder også rigtig godt med merværdi, men man skal jo ikke lave en [løsning], hvis ikke der er brug for det. Og det har vi jo sådan set fået undersøgt, at det er der ikke. I hvert fald de næste 25 år" (IP#8).

Et andet væsentligt element, der har bidraget til kapacitetsopbygning, er de værktøjer, der er udviklet igennem partnerskabet, eksempelvis værktøjer til at modellere vandstrømninger eller værktøjer, der skal dokumentere behov for og skabe hjemmel til at øge kommunalt serviceniveau ved ekstrem-regn.

Men værktøjskassen er ikke kun blevet fyldt med mere traditionelle ingeniørfaglige modeller. I regi af partnerskabet er der også skabt et værktøj til interesse-afdækning i form af *aktørlandskaber*. Borgerinddragelse fremhæves således som et meget værdsat område for kompetenceopbygning, der er kommet ud af partnerskabet: Eksempelvis har et projekt om borgerdreven klimatilpasning samt analyser af aktørlandskaber inspireret andre kommuner til at arbejde videre med borgerinddragelse. En kommune følger således op ved at ansætte en projektmedarbejder til at arbejde videre med borgerinddragelse efter at være blevet inspireret:

"Altså noget af det, der står klarest for mig, det var faktisk den der workshop over 2 dage med de der hollændere, hvor jeg oplevede et engagement, folk levede sig virkelig ind i den her måde til at gå borgerinddragelsesvejen. Altså en måde at snakke med folk på, som var lidt anderledes. Mange af mekanismerne er jo kendte, men sat sammen, så giver det rigtig god mening, og det var virkelig noget, som folk kunne tage til sig. Så det var ret stærkt." (IP #2).

Adgangen til netværk er noget af det, der har bidraget til kapacitetsopbygning, ikke mindst i mindre kommuner. *"Men netværk - det er jo sindssygt vigtigt. Og det kan godt være, man siger, man altid kan ringe til nogle andre i en anden kommune, men det bliver jo altid bare [nabokommune X] eller [nabokommune Y], når man ikke kender andre. Og nu kan man jo rent faktisk tage alle eksemplerne fra andre kommuner og forskellige tilgange i hvordan man tilgår sådan nogle projekter, og hvordan man for eksempel, vi har lige haft drøftelser med borgerne. Hvordan er det egentlig, at man tilgår det?"* [IP #13].

Ikke-kommunale partnere har således også bemærket kapacitetsopbygning hos især de kommunale partnere. *"Det er en helt anden ping pong, man får nu fra kommunerne end tidligere. Så det. Jeg synes faktisk kvaliteten af det, vi laver, er vokset igennem projektet..... Jeg synes, man kan mærke, at vidensniveauet og innovationslysten, kan man sige, blandt kommunerne, synes jeg faktisk, er steget ret meget."* (IP #16). Samtidig peger vedkommende på, at man ikke - med enkelte undtagelser - har nået vandforsyningerne. *"Der kunne man måske, hvis man skal pege på én ting, skulle man måske pege på, at det er trist, at vi ikke havde flere vandforsyninger med, fordi de er der jo også, men jeg tror, det kunne være rigtig spændende at have haft dem med på den rejse også. Fordi de har været lidt mere på sidelinjen i projektet."*

En anden udfordring, der påpeges i forhold til kapacitetsopbygning, er, at det er vigtigt at have fokus på, at den opbyggede viden og kompetencer indlejres bredt i partnerorganisationen. I nogle kommuner har C2C CC-deltagelsen primært været forankret ved en enkelt medarbejder. Derfor kan viden gå tabt ved medarbejder-turnover, både i forhold til selve partnerskabet, der har løbet over 6 år, men også i forhold til at fastholde den kapacitet, der er opbygget. I den sammenhæng er det værd at bemærke, at spørgeskemaundersøgelsen viser, at projektet i højere grad har forøget samarbejdet med relevante aktører uden for organisationen (gennemsnitsscore på 3,9 på 5-punkt skala) end samarbejdet med kolleger i andre dele af den interne organisation (gennemsnitsscore på 3,2), ligesom der kun i middel grad er opstået øget opmærksomhed på klimatilpasning bredt i respondenternes organisationer (gennemsnitsscore

3,1). Idet der er spurgt til *forøget* internt samarbejde, kan det dog ikke udelukkes, at der allerede har været internt samarbejde.

Endelig peger enkelte på, at de ikke i egen organisation har haft tilstrækkelig tid eller ressourcer til at implementere de værktøjer og ideer, der er udviklet, hvilket i sig selv forhindrer forankringen fremadrettet.

10.3 Forbedrede planer og projekter

Den viden C2C CC-deltagerne har fået adgang til har også i nogen grad bidraget til at forbedre selve indsatsen. Godt halvdelen, 55 %, svarer, at deres organisation i høj eller meget høj grad har fået mere sammenhængende klimatilpasningsløsninger, end de ville have fået uden C2C CC-deltagelsen, og 65 % finder, der er kommet mere sammenhængende løsninger på tværs af kommunegrænser. Det er dog kun 35 %, der vurderer, at deres egne organisationers klimatilpasningsplaner i høj eller i meget høj grad er blevet bedre end de ellers ville have været. Der er større usikkerhed på dette spørgsmål, hvor 19 % har svaret 'ved ikke'.

De interviewede giver en del eksempler, hvor C2C CC-deltagelsen har bidraget til at forbedre indsatsen. Blandt disse er flere multifunktionelle klimatilpasningsløsninger, der på samme tid forebygger klimaskabte ødelæggelser og giver mere interessante byer med udnyttelse af vand i blågrønne løsninger. Et andet eksempel er mere kvalificeret håndtering af udbudsprocesser.

Der har ikke nødvendigvis været tale om helt nye tiltag, men en opkvalificering af planer, man i forvejen arbejdede med. *"Ja, uden C2C CC-projektet så havde klimatilpasning været en integreret, altså en fuldt integreret del af arbejdet med [udvikling af område]. Og det at vi skulle lave C2C CC-projektet gjorde ligesom, at vi trak det ud som noget for sig selv, der i starten. Altså vi lavede et forarbejde inden helhedsplanen for [området], som specifikt handlede om klimatilpasning. Og på den måde tror jeg, vi har boostet, hvad kan man sige, modenheden af den del af projektet, så vi var mere afklaret, da vi gik ind i forløbet omkring helhedsplanen, end vi ellers ville have været....Så jeg tror nok, at man var kommet frem til resultatet alligevel, men det at vi har haft C2C CC og har haft nogle forpligtelser dér, det har gjort, at det har fået et mere tydeligt fokus der". [IP #9].*

Det samme gælder et konkret klimatilpasningsprojekt – projektet ville være blevet gennemført også uden C2C CC, men deltagelsen i C2C CC har gjort projektet bedre. *"[Projekt] det blev et relativt godt projekt med regnvandshåndtering. Men vi havde ikke kunnet gå ind i den samme dialog omkring regnvandshåndtering, hvis vi ikke havde hørt om nogle af de andre ting eller problemstillingen [fx viden om terrænnært grundvand]. Vi er blevet mega meget bedre på det, som var et kæmpe problem i [projekt]. Så bare alle de der småting, der har været med til at kvalificere både vores projekter, og hvad der er af sagsbehandling på forskellige ting." (IP #13].*

Som nævnt har arbejdet i C2C CC-regi også i nogle tilfælde måske forbedret klimaindsatsen ved at påvise, at forventede tilpasningsløsninger ikke var holdbare. Det gælder både Gudenåen, hvor man havde forventet, at vandparkering opstrøms kunne løse oversvømmelsesproblemer i bl.a. Silkeborg Kommune, hvilket viste sig ikke at være realistisk. Lignende konklusioner er man nået til i kommuner omkring Storåen:

"Det også understreget, at de erfaringer vi så faktisk får ud af projektet, det er, at hvis man skal løse klimaproblemer i [vores kommune] efter den strategi vi har lagt an til i C(x), så vil det tage alt for mange, altså adskillige år og muligvis slet ikke være realistisk... der er mange ting, der tyder på, at det også vil blive konklusionen, at vi siger, at det vi lærer ud af C(x). Det styrker jo sådan set det projekt, vi så har, kan man sige. Det begrundes jo netop, at vi har valgt en anden strategi. Det kan vi sådan læne os op ad og sige, det er faktisk fordi, at det er den strategi, den vi tror virker, kan man sige". [IP #7].

Der er dog også kritiske stemmer, der peger på, at partnerskabets mulighed for at gå med de bedste klimatilpasningsløsninger afhænger af deltagernes vilje til at fokusere på helhedsperspektivet fremfor på egne mere snævre ønsker. Et styregruppemedlem angiver:

"Man kan jo se fx ift. [Cx], der kunne Coast to Coast jo ikke træffe nogen beslutninger. De kunne bringe folk sammen omkring bordet og sige, der er en problemstilling, og se om nogen var interesseret i at løse den. Men hvis man ikke er interesseret i at løse den, og siger nej, det er vi ikke interesseret i, vi vil gerne finde nogle løsninger inden for egne kommunegrænser, det har vi faktisk allerede nogle ideer til, dem har vi siddet med længe, så det er den vej, vi går. Så har de jo ikke noget værktøj til at sige, det er det så ikke, for vi tror i virkeligheden på, at vi har brug for at have nogle af de andre kommuner med også." [IP #10].

Endelig har C2C CC også bidraget til at opkvalificere undervisning på de videninstitutioner, der har været direkte involveret i projekter. Ud over at de studerende her direkte har opnået viden og kompetencer ved at deltage i udviklingsprojekter, er den viden der er opnået også efterfølgende blevet integreret i undervisningsmateriale. [IP #17].

10.4 Merværdi

Det er forventningen, at partnerskaber, fordi de samler aktører med forskellige kompetencer og perspektiver, kan nå frem til mere integrerede løsninger, dvs. løsninger der ud over at give beskyttelse mod klimaforandringer også adresserer andre udfordringer eller skaber andre værdier. I den forstand er der stort overlap mellem det innovative, jf. afsnit 10.1., forbedrede projekter (afsnit 10.3) og merværdi. Eksempler på merværdi allerede nævnt i disse afsnit er fx klimavejen og multifunktionelle løsninger som fx grønne områder, der både har rekreativ værdi og som samtidig kan tilbageholde vand ved større regnhændelser. Et styregruppemedlem beskriver det sådan:

"Og vi har jo set mange klimatilpasningsprojekter er jo opgradering af en by, rekreativ natur, blågrønne løsninger, så borgmestrene de klapper jo i deres hænder, når de kan få lov til at klippe snor på et klimatilpasningsprojekt. Fordi det giver jo værdi til lokalområdet, til byen, til kommunen, at her har man nu klimatilpasset til merværdi. Det kan godt være, det har kostet mange penge, men her har man nu fået en fed by eller et fedt kvarter". (IP #5).

En videnpartner fremhæver også, at C2C CC netop har bidraget til, at partnerne nu er bedre klædt på til at tænke i merværdi. *"Hvis man skal lave et nyt klimatilpasningsprojekt, så kan man sige, at vi har flyttet os i vores forståelse af, hvad klimatilpasning er og kan. Sådan, at vi i dag forstår det meget mere som en strategisk udviklingsarena, som skal kobles med bæredygtighed. Mere end at det er en vandteknisk øvelse. Så derfor vil det næste projekt, i mit hoved, som skulle handle om klima-*

tilpasning, koble klimatilpasning til et projekt, der handler om, hvordan kan vi realisere bæredygtighed. Altså hvordan kan vi bruge klimatilpasning som en løftestang til at realisere nogle af de mål, der ligger i bæredygtighed. Og det vil også betyde, at man er nødt til at arbejde tværfagligt på en anden måde. Og for eksempel involverer på tværs af forvaltninger, altså kulturforvaltningen og det sociale og virksomheder og skoler og, dvs. meget bredere." (IP #3).

Projektdeltagere peger også på, at de i dag har en mere helhedsorienteret tilgang til klimatilpasningsopgaven med fokus på at opnå merværdi (IP #12, #17). *"Jeg har gjort ud af Coast to Coast, at sige fra vi startede op for 6 år siden, så var det netop med at lave klimatilpasningsprojekter. Med udgangspunkt i klimatilpasningen. Men Jeg tror, vi ender et andet sted, hvor vi siger, at klimatilpasning, det er jo bare et element, der skal puttes ind i alle projekter. Så det er jo ikke det, projektet skal udspringe af. Det skal ikke udspringe af klimatilpasning. Projektet skal udspringe af mange andre ting, og så skal vi være gode til at få klimatilpasning ind som et udviklende element i projektet." (IP #17).*

Partnerskabet har skabt merværdi i bredere forstand. Først og fremmest fremhæver interviewpersonerne, at partnerskabskonstruktionen og dens udbredelse til hele regionen er nyskabende på klimatilpasningsområdet og derved har opnået en status og synlighed som inspirerende eksempel både nationalt og på EU-niveau (IP #1, #5, #6, #8, #17). Eksempelvis har videncenteret Klimatorium i Lemvig vakt international opmærksomhed. Det blev eksempelvis udvalgt til en den europæiske klima-event Festival of the New European Bauhaus, der satte fokus på sammenhænge mellem klima og arkitektur. Også fra New Zealand har der været konkret interesse for delprojektet.

Endelig peger nogle på, at partnerskabet i kraft af den videndeling, der er foregået, har styrket medarbejdere i deres evne til at formidle tværgående problematikker. Som en kommunalmedarbejder siger:

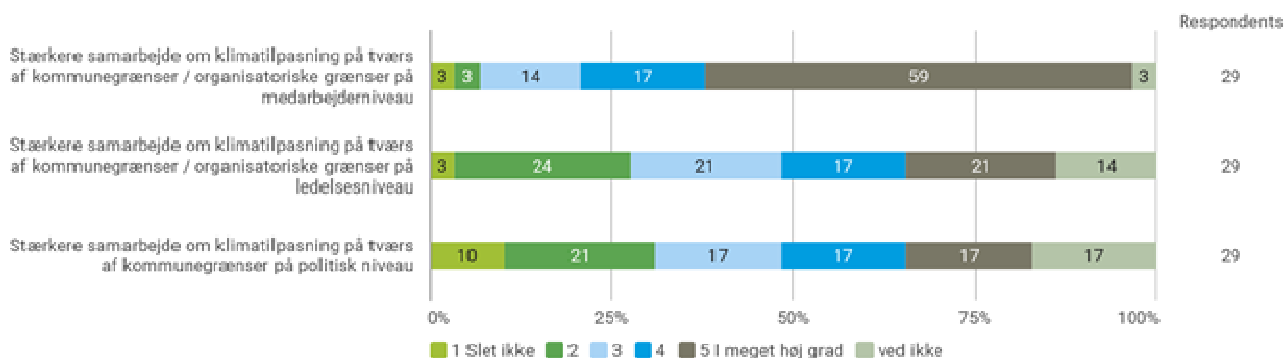
"Men altså så er det også kommet på ledelsens læber, fordi vi har kunnet bruge erfaringerne til at bære vores egen strategi, man kan sige til at legitimere vores egen valgte klimatilpasningsstrategi. [...]Jeg tror, det havde været enormt svært at sælge noget omkring, har vi brug for at sætte os ind i økosystemtjenester, det tror jeg godt nok ikke, jeg kunne sælge inde ved min chef. Han vil sige, hvad er det nu for noget? Men det har dælemt være nemt at sælge den der rapport omkring perspektivering af hændelserne, det har været nemt. Og det er nemt at sælge nogle erfaringer fra vores partners erfaringer med, hvad der sker, når man oversvømmer natur." (IP #7).

En anden nævner, at selv om det konkrete delprojekt kommunen har deltaget i, ikke er lykkedes helt, så har kommunen alligevel kunnet bruge redskaber, der er udviklet qua delprojektet. *"Altså det er simpelthen ikke lykkedes os at få skabt nok fokus på selve det her projekt, ud over, at som jeg også har sagt tidligere, at de redskaber, de ting, vi har lært, har vi jo så smidt ind i de projekter, vi i forvejen laver. Så de erfaringer, vi har fået, har vi jo selvfølgelig brugt i andre sammenhænge, som ikke nødvendigvis har noget med Coast to Coast at gøre." (IP #15).*

10.5 Samarbejde

Samarbejde er nævnt løbende i rapporten (se bl.a. afsnit 6.3.1), idet samarbejde er en forudsætning for at opnå resultater i et partnerskab, men samarbejde kan også betragtes som et resultat af partnerskabet, såfremt der er tale om samarbejdsrelationer, der rækker ind i fremtiden.

Som det fremgår af figur 3 har partnerskabet skabt stærkere samarbejde på tværs af kommunale og organisatoriske grænser (kommuner og forsynings-selskaber). Men det er tydeligt, ifølge de medarbejdere/projektledere, der har deltaget i undersøgelsen, at ændringen i særlig grad har været på medarbejderniveau. Her er det således 76 %, der har svaret 4 eller 5 på en fem-punkt skala for graden af samarbejde; mens det tilsvarende for politikerniveauet er 34 % og 38 % for ledelsesniveauet. Der er relativt mange ved-ikke svar for sidstnævnte.



Figur 3 Generelt, hvilke resultater er skabt, som ikke ville være opnået uden partnerskabet?

En interviewperson beskriver, hvordan dette samarbejde viser sig: "Vi har jo fået et fantastisk samarbejde på tværs i regionen. Altså det der med at man kan kontakte hinanden uden at skulle sende formelle henvendelser eller mails. Altså vi har kunnet skrive til hinanden. Og det gode ved sådan et projekt her, ligesom de andre projekter, vi har været med i, det er jo, at det er jo ikke folk, der går ind i det her, fordi de får penge for det, men fordi de brænder for det. Så altså, det har jo været en samling af ildsjæle, der har syntes, at det her det var spændende at kaste sig ud i, selv om det var en travl hverdag. " (IP #15)

I og med at samarbejdet er relationsbåren er det dog usikkert, hvilken betydning samarbejdet får for fremtidige samarbejder, jf. også afsnittet om kapacitetsopbygning. Det kræver, at de positive samarbejdserfaringer også bæres ind i deltagernes egne organisationer, og at samarbejdet kan blive bredere funderet i partnerorganisationerne.

10.6 Hvad er ikke opnået?

Her tages der udgangspunkt i de forventninger, som interviewede og respondenter havde til projektet.

Forventningerne var mangeartede, men kan opsamles i disse punkter.

- Inspiration, viden om klimatilpasning
- Konkrete løsninger
- Netværk
- Tværkommunale tilgange og fælles forståelse
- Større politisk fokus og forankring af klimatilpasning
- En klimarobust region til inspiration

Som det fremgår af ovenstående er der i høj grad opnået viden og netværk på fagmedarbejderniveau og i mange tilfælde også konkrete løsninger. På to punkter er forventningerne ikke indfriet – i hvert fald ikke generelt, idet det skal understreges, at der er store variationer mellem deltagere og partnerskaber.

For det første peger nogle på, at man ikke er kommet tilstrækkelig langt med tværkommunale løsninger i de partnerskaber, hvor partnerne ikke i umiddelbart kunne se sig selv ind i de foreslåede tværgående løsninger. For det andet peger en del på, at man ikke i tilstrækkelig grad er lykkedes med at få politikere involveret i partnerskaberne, se afsnit 6.3.2.

10.7 Opsummering

Analysen viser, at C2C CC-partnerskabet på tværs af og inden for projekter har opnået en lang række resultater, hvoraf nogle er både innovative og merværdiskabende i tråd med forventningerne til sådanne partnerskaber, der samler aktører med forskellige kompetencer, interesser og perspektiver om et fælles projekt. Blandt de innovative resultater nævner undersøgelsens deltagere Klimatorium i Lemvig, Klimavejen i Hedensted Kommune, brugen af maskinlæring i udviklingen af hydrologiske modeller og værktøjer, men også nye tilgange til interessentinddragelse (Gudenå-projektet) og mere bredt udviklingen af Connective Negotiations tilgangen til borgerinddragelse. Samtidig er der skabt større fokus på at sikre merværdi i de klimatilpasningstiltag og planer, der vedtages i kommunerne sådan at de opfylder andre funktioner end ren klimabeskyttelse, fx naturbaserede løsninger der bidrager til biodiversitet og blågrønne løsninger, der også rummer rekreative muligheder. Ligeledes peger mange på merværdi i form af sammenhængende klimatilpasningsløsninger, både internt i og på tværs af kommunerne. Selve partnerskabsformen fremhæves også som en nyskabelse på klimatilpasningsområdet. Ud over den projektnære værdi, partnerne har opnået, har projektet også inspireret andre og har dermed også genereret synlighed for partnerne.

Selv om mange kan pege på både innovative og merværdi-genererende løsninger, er det kun knapt halvdelen, 44 %, der giver de to høje scorer 4 og 5 til partnerskabets evne til at skabe egentligt innovative løsninger.

Der er bredere enighed om, at C2C CC-partnerskabet har bidraget til at udvikle deltagerens viden om klimatilpasning. Både projektdeltagere, politikere og ledere peger således på forbedret viden. Det gælder konkret viden om kystbeskyttelse, om Gudenåen som vandløbssystem, om konkrete løsninger og om ikke-egnede tiltag, men også om forskellige aktørers interesser i forhold til klimatilpasning og arealanvendelse. Denne viden har, sammen med konkrete nye værktøjer og modeller, bidraget til at opbygge kapacitet til det fremtidige arbejde med klimatilpasning. Enkelte partnere har dog manglet tid til at implementere de udviklede modeller og løsninger.

Endelig har partnerskabet forbedret samarbejdet, især på tværs af kommunegrænser og i nogle tilfælde mellem forsyninger og kommuner. Det gælder især på medarbejderplan. Der er mere blandede opfattelser af om partnerskabet har forbedret det tværkommunale samarbejde på politisk niveau, og i flere delprojekter peger deltagerne på, at man ikke er lykkedes godt nok med at få politikere og ledere involveret i partnerskabet. Man er heller ikke i alle projekter kommet i mål med at vedtage egentlige tværkommunale løsninger.

11 Konklusion og anbefalinger

11.1 Konklusion

Der er i nærværende undersøgelses design anvendt en teoretisk analyseramme baseret på netværksstyringsteori med det formål at undersøge, hvordan projektet har performet som netværksorganiseret partnerskab. Undersøgelsen har haft som mål at trække essensen ud af erfaringerne fra C2C CC som partnerskab med det formål, at disse erfaringer kan anvendes i fremtidige partnerskaber i regionen, nationalt og i EU.

De væsentligste fremmere og hæmmere for partnerskabets performance er i konklusionen fremhævet med udgangspunkt i undersøgelsens teoretiske analysedesign, se evt. figur 1. Performance forstås primært som opnåelse af resultater, men også samarbejde, der både er vigtige for resultater i et partnerskab, men også lægger spor til fremtiden.

11.2 De væsentligste fremmere for C2C CC-partnerskabets performance

C2C CC har som **netværk** været **karakteriseret** ved en høj grad af kompleksitet, idet det samler både kommuner, forsyningsselskaber, videninstitutioner og en regional partner samt en styregruppe med en lang række andre aktører. Det har i sig selv fremmet muligheden for at skabe både innovative løsninger og merværdi i projekterne. Men det har samtidig skabt behov for aktiv netværksledelse (se nedenfor). Foruden netværkets sammensætning, har tilblyelsesprocessen været vigtig. En vigtig fremmer har været, at ejerskab til projektet er opbygget nedefra ved at partnerne frit har budt ind med delprojekter. En anden væsentlig fremmer, er timingen. Timingen har været særdeles god ift. aktualiteten med implementering af klimatilpasningsplanerne og kommunernes og forsyningernes aktuelle udfordringer med især mere vand. Endelig har det haft stor positiv betydning, at partnerskabet står på tidligere erfaringer, hvor Region Midtjylland har faciliteret videndeling og kapacitetsopbygning inden for klima og vandområdet, herunder også har ledet mindre EU-støttede projekter, fx InterReg-projekter.

Netværksfunktionerne i projektet har spændt over forskellige typer af arrangementer som partnerskabsmøder, temadage, workshops, kurser, studieture, webinarer mm. En væsentlig fremmer for projektet er, at disse arrangementer har været aktuelle og relevante for partnerskabet, og der har således også generelt været stor opbakning hertil. Arrangementerne har også styrket netværket partnerne imellem ved bl.a. at sætte rammen for uformelle samtaler, hvilket har bidraget til at opbygge fælles forståelse, ideudveksling og tillid.

En anden væsentlig fremmer for partnerskabet har været koordinering og samarbejde på tværs af nabokommuner igennem delprojekterne, dette gælder især for Storåen, Gudenåen, den vestlige Limfjord og Grenåen, bl.a. ved at delprojekterne har haft nogle definerede opgaver og leverancer som har været beskrevet fra starten i EU-ansøgningen, og som har bidraget til at konkretisere samarbejdet. Eksempelvis for delprojekterne i Grenåen og Gudenåen, har opsætningen af en samlet model på vandoplandet og tilknyttede analyser været en fælles 'fact finding' som fundament for at kunne påbegynde dialogen om mulige løsninger på tværs af kommunerne.

Netværksledelse har været en afgørende fremmer ift. partnerskabets performance. Selve bevillingen og den projektbeskrivelse, hvorpå den bygger, har forpligtet partnerne til at deltage og levere sammen. På det administrative niveau har Region Midtjyllands erfaring inden for projektledelse af EU-projekter været nyttig og har hjulpet partnerne til at overholde projektformalia, ligesom regionen generelt har ageret bindeled til EU. Dertil har det fremmet netværksledelsen, at der har været en gennemgående projektleder og et projektsekretariat i hele projektperioden. Derudover, er en væsentlig fremmer en generelt høj transparens i både dialog og fildeling.

Et resultat af en velfungerende netværksledelse har været et lavt konfliktniveau i partnerskabet. Og derudover, har det lave konfliktniveau givetvis også en sammenhæng med at projektet er videnbaseret, dvs. der har ikke været egentlige produkter som partnerne skulle være enige om. Endeligt, har de faste rammer i et EU-projekt været en konkret og forpligtende platform for samarbejdet i delprojekterne, da disse har været defineret allerede i ansøgningsfasen, ligesom de tilførte ressourcer har skabt incitament til at deltage i partnerskabet. Der har været en enkelt konflikt, hvor Region Midtjylland som projektleder har ageret som mægler. Konflikten blev løst ved at regionen havde mulighed for 'at spille med musklerne', i denne sammenhæng var det tilførsel af ekstra midler. En fremmer er således at have sådanne 'muskler' til at løse en tvær-organisatorisk konflikt.

Netværksledelsen har endvidere været understøttet af de horisontale relationer mellem partnerne, som har bidraget med engagement og opbakning til projektet. Potentialet kunne have været udnyttet endnu mere ved deltagelse af flere forsyningsselskaber i partnerskabet, således at relationerne mellem en forsyning og de respektive kommuner kunne være styrket.

En fremmer har også i nogen grad været regionens faciliterende rolle, i og med at regionen har kunnet agere mere frit, end hvis regionen havde en myndighedsrolle inden for vand eller klimatilpasning (se dog også neden for under hæmmere).

Ovenstående forhold har samtidig bidraget til at skabe konsensus af **mål, en fælles identitet og en høj grad af tillid**, hvilket betragtes som forudsætninger for at partnerskaber når i mål med resultater.

En væsentlig fremmer for at projektet har opnået konsensus om **fælles mål** har især været aktualiteten af problemstillingen samt timingen med implementeringen af klimatilpasningsplanerne fra 2013. Derudover, har klimaudfordringernes stigende aktualitet koblet med at feltets kontinuerlige udvikling fastholdt den fælles forståelse for udfordringen (og dermed målet).

Partnerskabet har skabt rammer, hvori der er opstået en **fælles identitet**. Det tilskrives, ud over selve funktionerne med de mange arrangementer, også det at projekterne har givet mulighed for at udvikle fagligt baserede fællesskaber på medarbejderniveau, også fremmet af at de deltagende partnere kommer fra lignende stillinger og funktioner på tværs af de respektive organisationer og derved har mange ens udfordringer.

De hyppige interaktioner har også bidraget til at skabe en høj grad af tillid mellem partnerne. Samtidig fremhæver undersøgelsens deltagere, at C2C CC-sekretariatet har været dygtige til at etablere tillidsbaserede relationer, som i høj grad har været fremmende for partnerskabet, både på det overordnede

niveau mht. tillid til projektets fremdrift og økonomi, men i særlig grad også de enkelte partnere i mellem. Regionen har været sin rolle bevidst om at agere inden for et felt, hvor ansvaret for det lovmæssige ophæng ligger andre steder. Det kan samtidig have betydet, at det fulde potentiale for den tværgående koordinering og samarbejde ikke er udnyttet til fulde, da tillidsopbygningen har været vigtigere. Tilliden er ligeledes sårbar, da den særlig er relationsbåret på enkeltpersoner og i mindre grad forankret ud i partnerorganisationerne.

11.3 De væsentligste hæmmere for C2C CC-partnerskabets performance

En hæmmer inden for **netværkskarakteristika** har været, at ansøgningsprocessen med fordel kunne have været organiseret således, at videninstitutionerne i højere grad blev tænkt ind i delprojekterne, og dermed have potentiale for et (endnu) højere innovations niveau. At potentialet med videninstitutionernes deltagelse og rolle ikke har været udnyttet til fulde er den væsentligste hæmmer, denne undersøgelse har fundet inden for netværkskarakteristika. Endvidere kunne deltagelse af flere forsyningsselskaber også have bidraget yderligere i kraft af deres særlige kompetencer.

En hæmmer indenfor **netværksfunktioner** har i nogle delprojekter været, at netværksfunktionerne ikke har haft et særskilt fokus på involvering af det politiske niveau, hvilket har resulteret i manglende forankring på det ledelsesmæssige niveau hos nogle kommunale partnere, hvilket har hæmmet den politiske koordinering på tværs af kommuner.

I forhold til **netværksledelse** peges der på, at der til tider kunne have været brug for klarere styring af netværket. Som nævnt har projektsekretariatet været opmærksom på ikke at overskrive partnernes grænser ved at indtage en styrende rolle. Det har ifølge nogen betydet, at tider har manglet tværgående koordinering, styring og retning.

Derudover, har en hæmmer for at udnytte det fulde potentiale i partnerskabet været, at kommuner med lignende problemstillinger, men hvor de ikke har haft et fælles delprojekt, har haft sværere ved at etablere et samarbejde og vidende. De begrundet dette med manglende tid samt forskellige kommunale set ups, selvom viljen til samarbejdet har været der. Igen fremhæves det, at de kunne have haft gavn af en mere styrende ramme for samarbejdsprocessen for at udnytte potentialet for videndeling og sparring om lignende problemstillinger.

Som det fremgår af konklusionen her, peger analysen på, at der er væsentligt flere fremmere end hæmmere. Dette stemmer overens med den generelle opfattelse om at partnerskabet og hermed projektet har været et meget vellykket og velfungerende projekt.

11.4 anbefalinger til fremtidige partnerskaber

Baseret på nærværende analyse af C2C CC-projektets performance som et stort og komplekst partnerskab, der ud fra de teoretiske parametre om partnerskaber har leveret gode resultater, har vi udtaget følgende 11 anbefalinger som inspiration til fremtidige partnerskaber. Anbefalingerne er angivet i vilkårlig rækkefølge.

Udnyt timing af igangværende initiativer til at give partnerskabet og projektet en særlig relevans.

Timing af C2C CC har været vigtig, da alle partnere har stået med udfordringer på vand, som de ønskede at håndtere eller få belyst nærmere, samtidig med at de netop havde afsluttet udarbejdelsen af de kommunale klimatilpasningsplaner.

Initier projektet oppefra med ledelse og det politiske niveau C2C CC-partnerne har generelt ytret ønske om større lokal politisk forankring, fordi erfaringerne på tværs af delprojekter er, at politisk ejerskab til projekterne er vigtigt, både i forhold til at tildele projekterne opmærksomhed og ressourcer, men også fordi den politiske ledelse skal på banen, når der skal træffes større beslutninger på tværs af kommunegrænser. Enkelte delprojekter har haft stor politisk opbakning, hhv. Den Vestlige Limfjord og Klimabåndet. Den Vestlige Limfjord er opbakningen kommet via en lokal politiker, der har advokeret projektet. Klimabåndet lægger sig op ad Randers' udviklingsplan, der har lokalpolitisk bevågenhed og prioritet.

Involver alle relevante aktører i partnerskabet

C2C CC-partnerskabet bestod af kommuner, forsyninger og videninstitutioner, men hvor styregruppe og støttende aktører er bredere. Det har været en styrke for projektet at have delprojektledere med samme funktioner i kommunerne, der herved har fået et fagligt netværk. Det kunne dog have styrket projektet at have stærkere repræsentation fra de respektive forsyninger.

Opbyg projektets indhold i en bottom up proces for at skabe ejerskab nedefra

Indholdet i projektet er skabt nedefra ved at partnerne har budt ind med de projekter, de selv er mest interesserede i at have med i partnerskabet. Dette har givet ejerskab til delprojekterne.

Hvor muligt, byg ovenpå eksisterende erfaringer Partnerskabet er opbygget med udgangspunkt i eksisterende erfaringer i Region Midtjylland både mht. at facilitere, drive videndeling og kapacitetsopbygning indenfor klima og vandområdet, samt regionens erfaring med at søge og lede EU-støttede projekter. Sådan erfaring skaber et solidt fundament for store komplekse projekter.

Lav match-making mellem partnerne i delprojekterne Videninstitutionernes rolle i C2C CC kunne have været udnyttet i højere grad med større deltagelse i delprojekterne. Derved udnyttes partnerskabets udviklingspotentiale i delprojekterne bedre.

Etabler et sekretariat til at facilitere partnerskabet

Forankring af den tværgående videndeling og formelle opgaver i et fast sekretariat betragtes som en væsentlig forudsætning for facilitering og projektstyring af et komplekst projekt som C2C CC. Det har yderligere været projektets styrke at have den samme projektleder i hele perioden.

Arbejd transparent og hav en åben dialog

Deltagerne fremhæver, at det har været en styrke for projektet, at der har været en høj grad af transparens i både dialog, dokumentdeling, økonomi mm. Det har bidraget til at udvikle tilliden mellem sekretariatsledelse og øvrige partnere og har bidraget til koordinering mellem partnerne. Der har været en fælles fildeling og begrundelse for valg fx økonomiske valg er blevet kommunikeret.

Veldefinerede samarbejdsprojekter skaber fælles forståelse af opgaven

C2C CC-projektet har qua at være et EU LIFE-projekt defineret samarbejdsprojekter med angivne delmål og leverancer, hvilket har givet en fast ramme for samarbejdet.

Gør samarbejdet forpligtende

Et EU-projekt er forpligtende for partnerne, hvilket har bidraget til at partnerne i høj grad har søgt at løse eventuelle udfordringer i de tværgående samarbejder i delprojekterne.

Etabler rammerne for videndeling og sparring på konkrete og lokale faglige og procesmæssige udfordringer

Videndeling og samarbejde har været godt i delprojekterne, men for de partnere, særligt kommunerne, der har haft lignende problemstillinger har det været svært for dem selv at sætte rammen for gensidig videndeling og sparring, selvom de har ønsket det. Her kunne en mere fast ramme have bidraget projektet fx via faste møder, fælles workshops mm.

Referencer

- Bachmann, R. & Inkpen, A.C., 2011: Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization studies*, 32(2), 281-301.
- Bauer, A. & Steurer, R., 2014: Multi-level governance of climate change adaptation through regional partnerships in Canada and England. *Geoforum*, 51: 121-129.
- Bednar, D., Henstra, D. & McBean, G., 2019: The governance of climate change adaptation: are networks to blame for the implementation deficit? *Journal of Environmental Policy & Planning*, 21:6, 702-717, DOI: 10.1080/1523908X.2019.1670050
- CONCITO 2017. Robusthed i nationale klimatilpasningsplaner. Rapport fra CONCITO udgivet 4. september 2017, downloadet den 10.4.2023 fra: <https://concito.dk/udgivelser/robusthed-kommunale-klimatilpasningsplaner>
- IPCC, 2022: Climate Change 2022. Impacts adaptation, vulnerability. Available from: https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_FullReport.pdf
- Kalesnikaite, V. 2019. Keeping Cities Afloat: Climate Change Adaptation and Collaborative Governance at the Local Level, *Public Performance & Management Review*, 42:4, 864-888, DOI: 10.1080/15309576.2018.1526091
- Klijn, E.H., Edelenbos, J. & Steijn, B., 2010: Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. *Administration & society*, 42(2), 193-221.
- Lee, T. & Painter, M., 2015: Comprehensive Local Climate Policy: The Role of Urban Governance. *Urban climate* 14: 566-577.
- Nielsen, H. Ø., 2022: Climate Change and Sustainable Development Governance. Pp. 30-47 in Russel, D. & Kirsop-Taylor, N. (eds). *Handbook on the Governance of Sustainable Development*. Edward Elgar.
- Nielsen, H.Ø. & Pedersen, A.B. 2023. Gudenåpartnerskabet. En analyse af samarbejde om klimatilpasning på tværs af organisatoriske grænser. Aarhus Universitet, DCE – Nationalt Center for Miljø og Energi, 46 s. - Videnskabelig rapport nr. 549. <http://dce2.au.dk/pub/SR549.pdf>
- Provan, K.G. & Kenis, P., 2008: Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Sørensen, E. & Torfing, J., 2009: Making Governance Networks Effective And Democratic Through Metagovernance. *Public Administration*, 87, No. 2: 234-258.
- Scharpf, F. 1999: *Governing in Europe. Effective and Democratic?* Oxford: Oxford University Press

Torfig, J., 2016: *Collaborative innovation in the public sector* (Elektronisk udgave.). Georgetown University Press.

Appendiks A

Interviewguide, analyse af partnerskabet C12

Spm.	Interview tema og spørgsmål	Link til teorimodel	Kommentarer
	Indledende spørgsmål		
1	Navn, stilling og anciennitet	Baggrundsinfo	
2	Hvad er din rolle i C2C CC og hvilke delprojekter har du deltaget i?	Baggrundsinfo	
3	Har du været en del af C2C CC i hele projektperioden? (og opfølgende, hvis nej: hvornår kom du ind)	Baggrundsinfo	
	Deltagelse i partnerskabet		
4	Hvilke typer af aktiviteter har du deltaget i? Hvorfor disse? Hvordan evt. prioriteret? Omfang?	Netværksfunktioner	
	Resultater		
5	Hvad har været din organisations primære formål med at deltage i C2C?	Konsensus om mål	
6	Har din organisation fået noget ud af at deltage i C2C? Hvad? • I relation til klimatilpasning • Evt. andre effekter • Hvilke resultater har C2C bidraget med som ikke ville være opstået uden projektet? Hvordan svarer det til dine/jeres forventninger? • Er der noget I regner med ikke at nå i mål med? • Nye samarbejdsrelationer? • Har det givet resultater som I ikke havde forventet? • Ressourcer (EU midler, andre) • Projektledelse	Outcome	
7	Mere generelt, er der skabt resultater i kraft af partnerskabet? Hvilke? • I relation til klimatilpasning • Evt. andre effekter • Hvad er indtil videre lykkedes godt hhv. mindre godt om noget? Eksempler: innovative løsninger? Engagement i fælles problemstillinger? Kapacitetsopbygning? Bedre sammenhængende løsninger? Tillid?	Outcome	
	Hvad har hhv. fremmet og hæmmet samarbejde?		
8	Hvad har indtil videre været de vigtigste faktorer om nogen, der har fremmet samarbejdet i partnerskabet? Evt. opfølgende spørgsmål: • Hvad kendetegner samarbejdet? ○ Hvordan styres og koordineres samarbejdet? Ex. ○ Er der lavet aftaler om beslutningsprocesser? ○ Fælles normer omkring deltagelse? ○ Fælles regler om brug af ressourcer? ○ Incitamenter til samarbejde? • Har det været en god proces? Og hvorfor? Hvordan var den god? • Har der været aftalte procedurer til at afklare eventuelle konflikter mellem kommuner indbyrdes, region og kommuner, mellem interessenter? • Hvilken betydning har styring/ikke styring af partnerskabet? • Oplever du at der er tilstrækkelige projektledelseskompetencer i partnerskabet, fx kompetencer ift. at lede processer?	Netværksfunktioner Netværksledelse Netværksledelse	

	• Er der undervejs udviklet fælles forståelser, fx om mål, problemer, løsninger, forpligtelser ift. samarbejde (normer og ideer)? Eksempler? ◦ Hvordan er de opstået? • Vil du sige, at der er opbygget en fælles identitet omkring C2C? hvordan? • Vil du sige, at der gennem partnerskabet er opbygget tillid/har forbedret tillid mellem samarbejdspartnerne? • Hvordan har ressourcer spillet ind ift. samarbejdet?	Netværksledelse? Konsensus om mål Fælles identitet tillid	
9	Hvad har indtil videre været de vigtigste faktorer om nogen, der har hæmmet samarbejdet i partnerskabet? Evt. opfølgende spørgsmål: • Manglende fælles forståelse? • Har der været interesseforskelle der kom til udtryk, eller egentlige konflikter? • Mangel på tid og ressourcer hos partnerne? • Fravær af nogle af fremmende faktorer, der er listet ovenfor	Konsensus om mål Tillid Netværk karakteristika	Brug også de opfølgende spm. under spm. 8
Aktører og roller			
10	Hvilke (typer af) aktører har været vigtigst ift. at fremme det samlede C2C CC partnerskabs samarbejde og resultater? Evt. opfølgende spørgsmål: (Her er ex. Vi har ikke spurgt til alle) <i>Embedsmænd i kommunerne:</i> • Hvordan har de påvirket partnerskabets a) samarbejde, b) resultater? • Har de vist interesse? • Har de bidraget med viden? Eksempler? • Embedsmænd på hvilke niveauer? <i>Politikere i kommunerne:</i> • Hvordan har politikerne deltaget i partnerskabet? • Hvordan har de påvirket partnerskabets a) samarbejde, b) resultater? • Politikere på hvilket niveau? Fx borgmestre vs. udvalgsmedlemmer • Politikernes interesse og kendskab til C2C? • Samarbejde og udfordringer i samarbejdet <i>C2C sekretariatet:</i> • På hvilke måder har sekretariatet bidraget til at fremme C2C partnerskabet? • Kunne sekretariatet have gjort mere eller andet for at understøtte partnerskabet bedre? • Fremadrettet: hvad er efter din mening de vigtigste funktioner sekretariatet bør udfylde – hvorfor? <i>Andre aktører:</i> • Hvilke andre aktører har påvirket partnerskabet? Hvordan? ◦ Ex spildevandsselskaber ◦ Ex interessenter ◦ Statslige myndigheder centralt – fx Miljø- og Fødevareministeriet m.v.	Multi-level relationer	

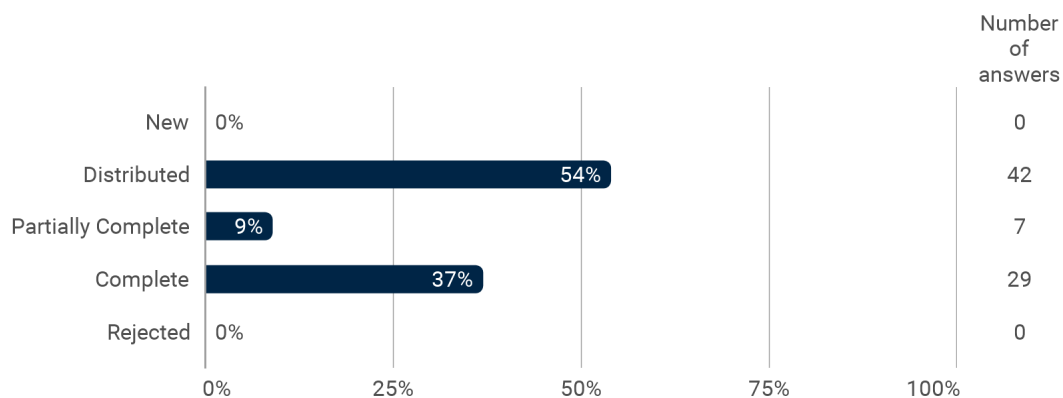
	○ Ex interesse organisationer		
11	• Er der nogen (typer) af aktører, der har udgjort en egentlig barriere ift. samarbejde?		Se hjælpespm under spm 10
	Læring		
12	Generelt, hvilke faktorer kunne forbedre partnerskabets samarbejde og resultater? Evt. opfølgende spørgsmål: Hvordan fungerer C2C i fht. Andre samarbejder I har været med i?		
13	Forventer I, at partnerskabet har blivende effekter efter C2C?		

Appendiks B

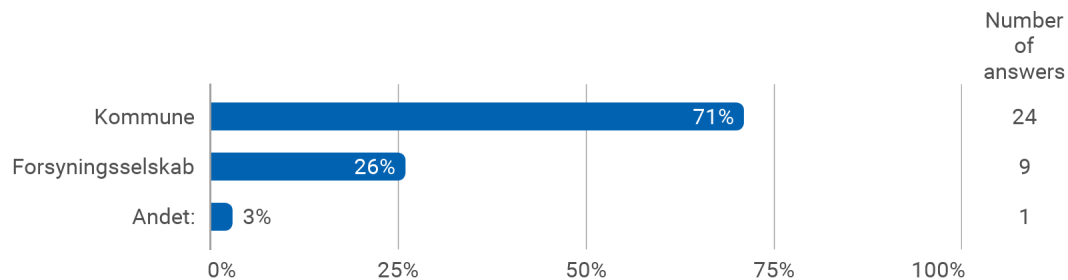
Resultater, survey til medarbejdere/ projektledere

Resultater fra spørgeskemaundersøgelse til medarbejdere og projektledere

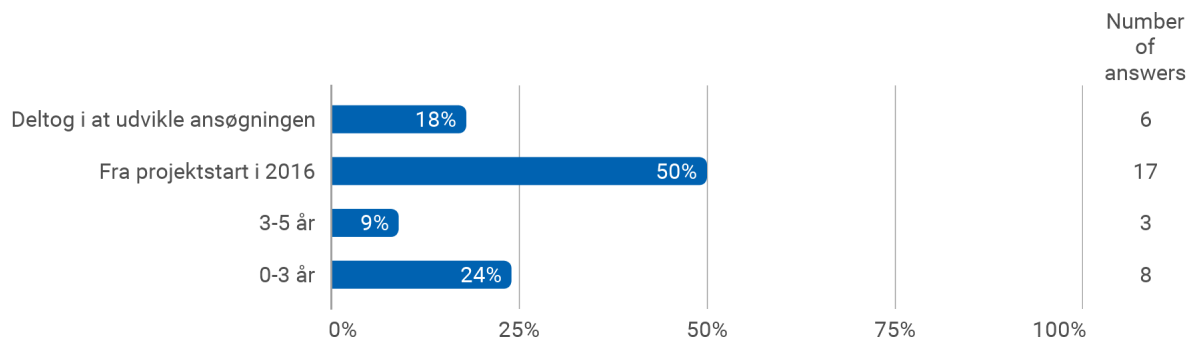
Overall Status



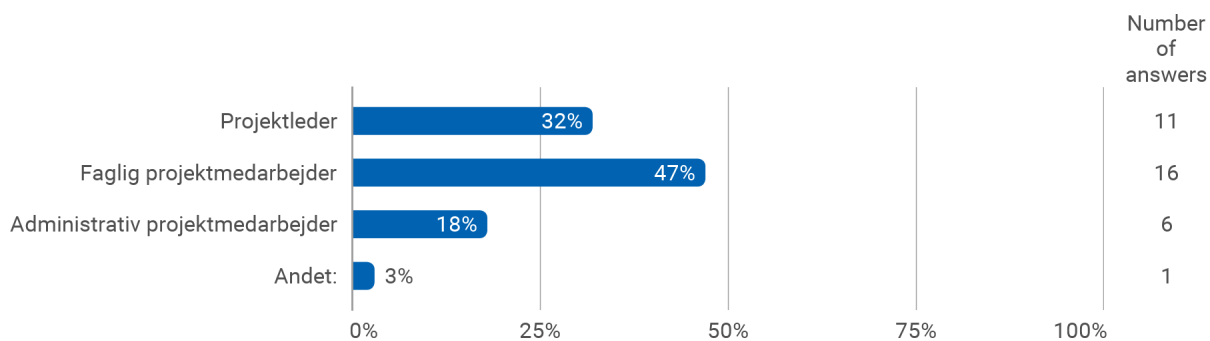
Hvilken type organisation repræsenterer du?



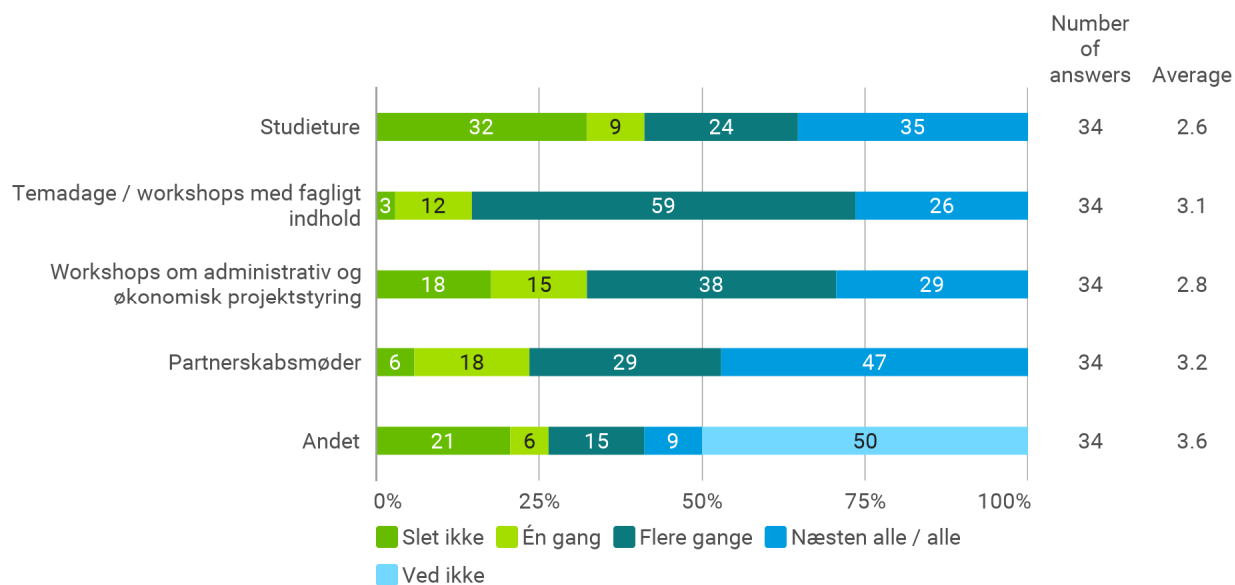
Hvor længe har du været involveret i C2C?



Hvilken rolle har du haft? Vælg den, der passer bedst



I hvilket omfang har du deltaget i tværgående arrangementer i C2C?



Hvis 'andet' angiv venligst hvad:

Webinarer

Temadage/videndeling

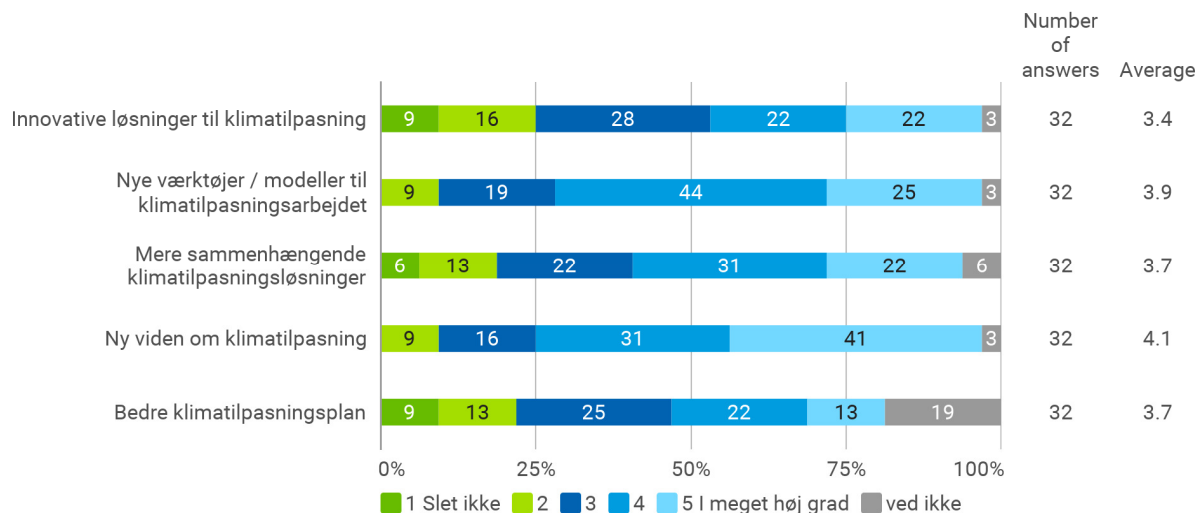
Styregruppemøder og C2C CC afterlife

European Climate Change Adaptation conference (ECCA)

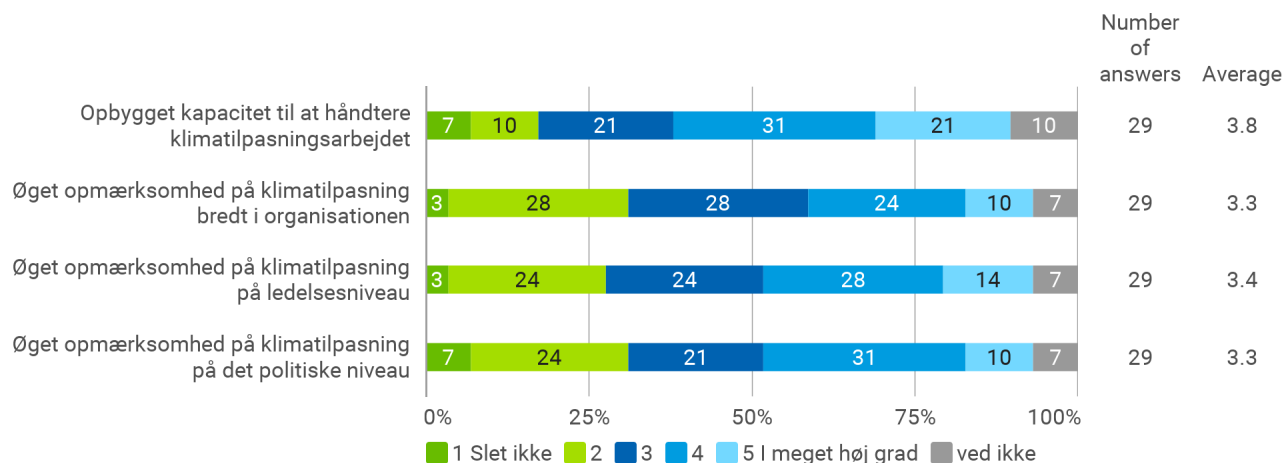
Dialog møde med projektledelsen af C2C CC

Besøg af EU-kontrollanter

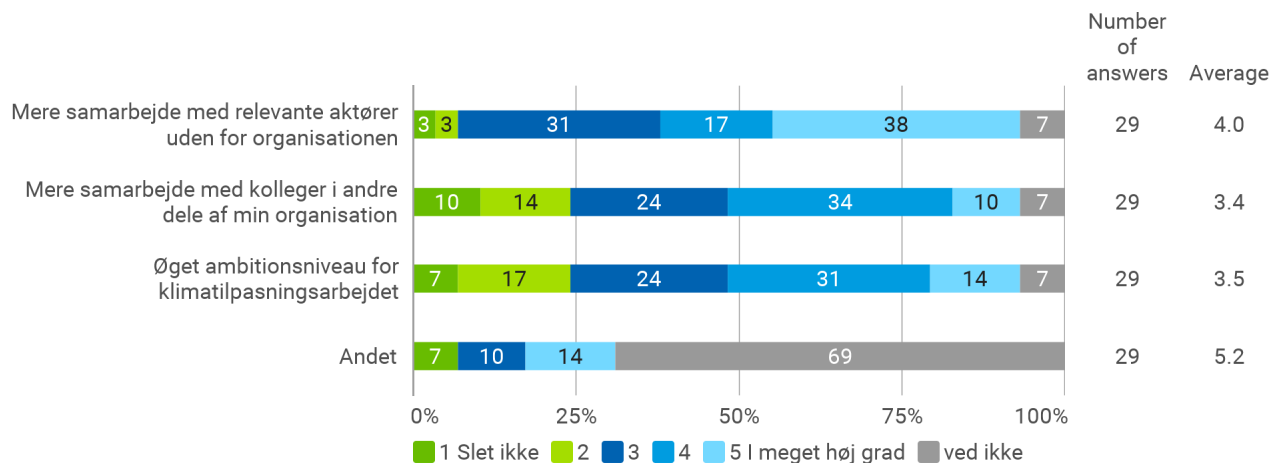
Set fra din stol, hvilket udbytte har din organisation opnået af at deltage i C2C, som I ikke havde opnået uden C2C? Skala fra 1-5, hvor 1 = slet ikke og 5 = i meget høj grad.



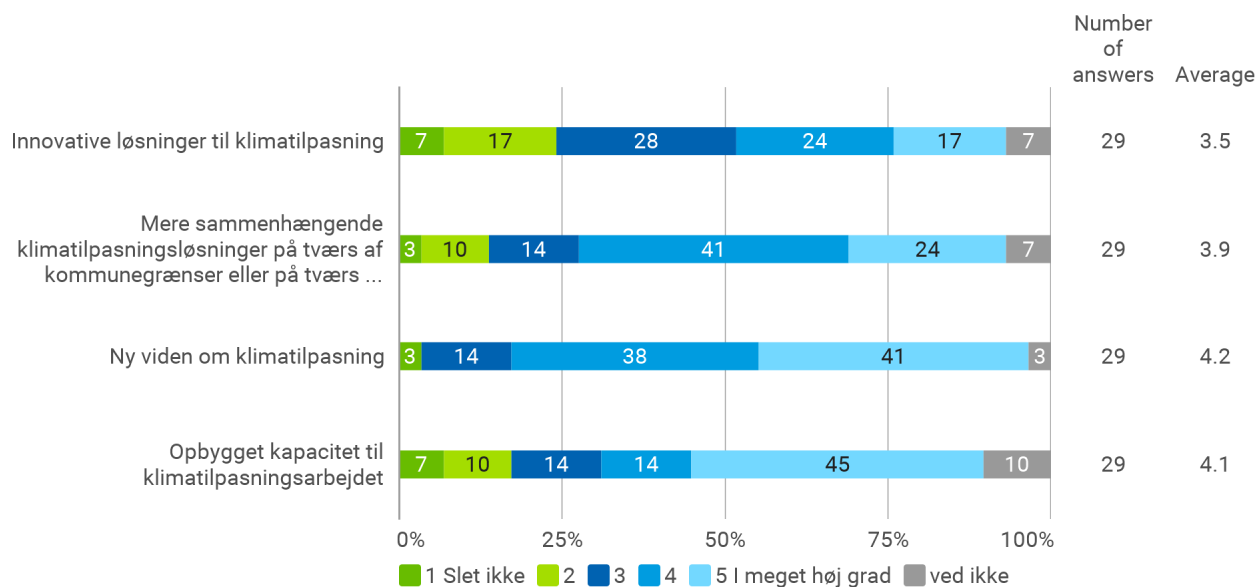
Set fra din stol, hvilket udbytte har din organisation opnået af at deltage i C2C, som I ikke havde opnået uden C2C? Skala fra 1-5, hvor 1 = slet ikke og 5 = i meget høj grad.



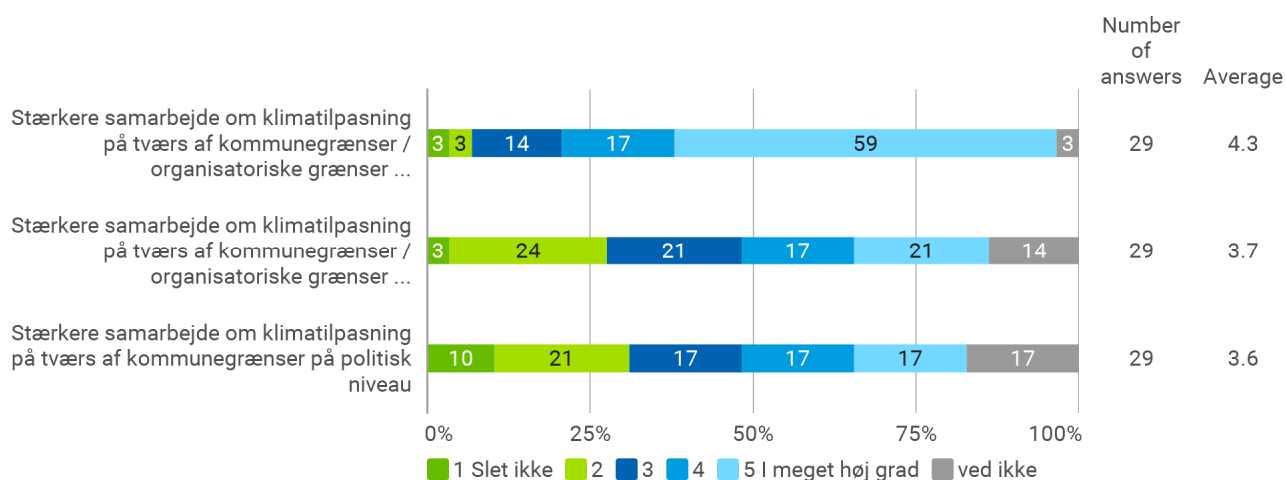
Set fra din stol, hvilket udbytte har din organisation opnået af at deltage i C2C, som I ikke havde opnået uden C2C? Skala fra 1-5, hvor 1 = slet ikke og 5 = i meget høj grad.



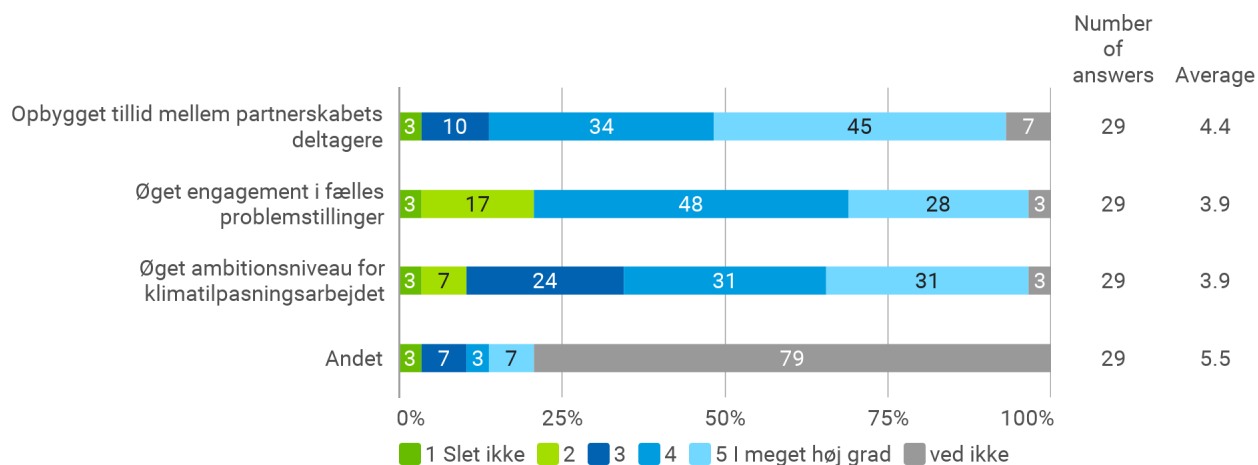
Mere generelt, hvilke resultater synes du, der er skabt i kraft af partnerskabet – som ellers ikke ville være opnået?



Mere generelt, hvilke resultater synes du, der er skabt i kraft af partnerskabet – som ellers ikke ville være opnået?



Mere generelt, hvilke resultater synes du, der er skabt i kraft af partnerskabet – som ellers ikke ville være opnået?



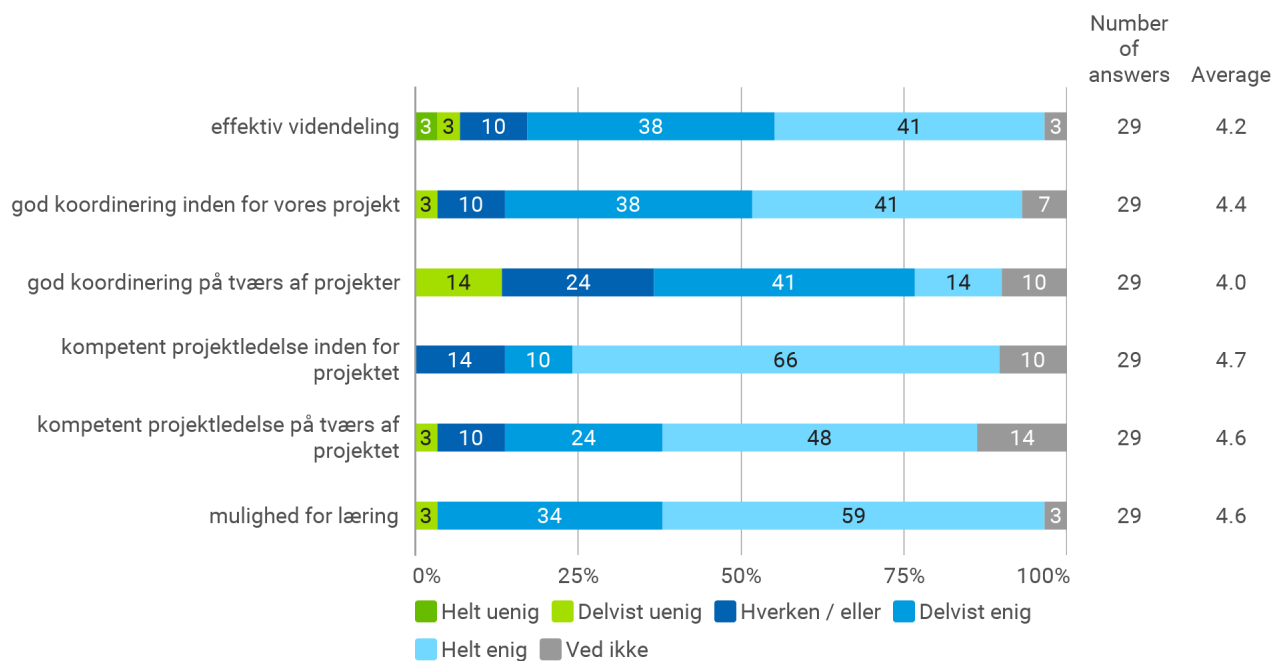
Hvis andet, angiv venligst hvad:

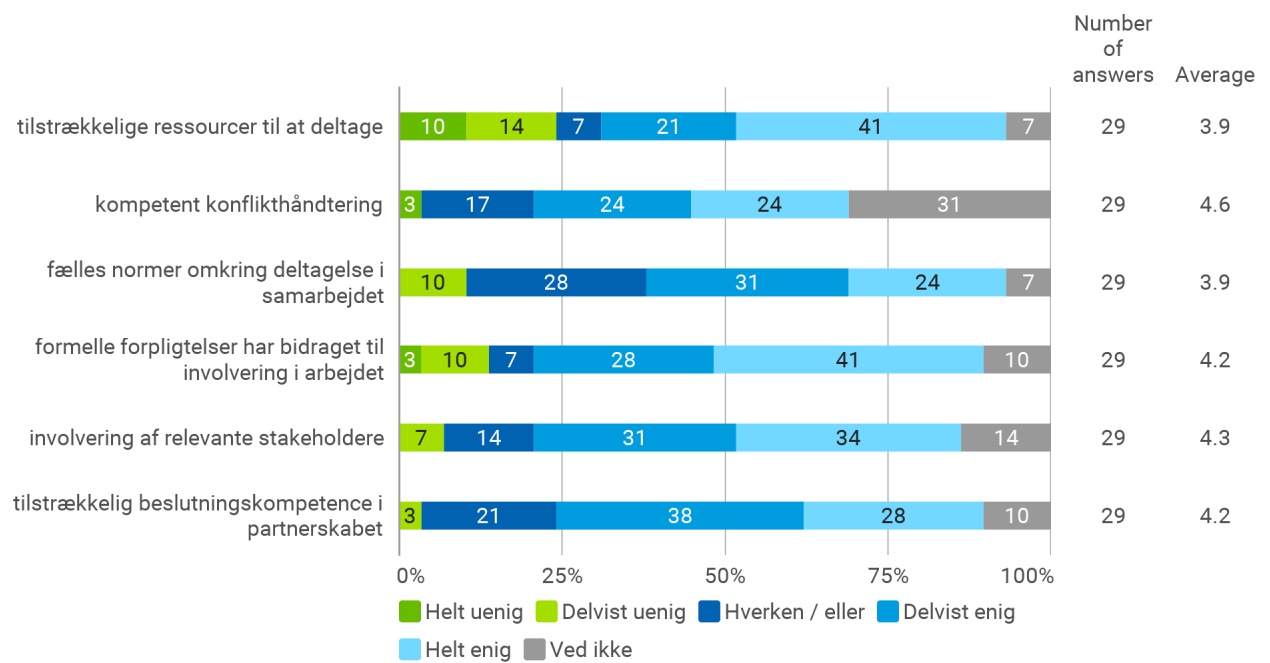
Internationale partnerskaber

Det brand som C2C CC har opbygget er stort og formentligt et af verdens største klimatilpasningsprojekter. Det åbner døre og troværdighed.

Hvad har kendetegnet C2C? Angiv venligst hvor enig eller uenig du er i følgende udsagn.

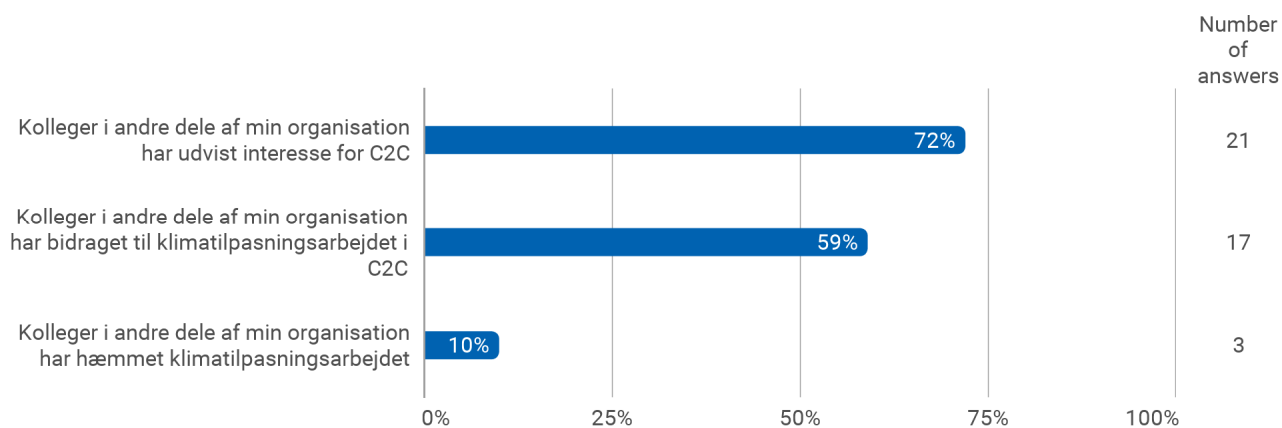
C2C CC har været kendetegnet ved:



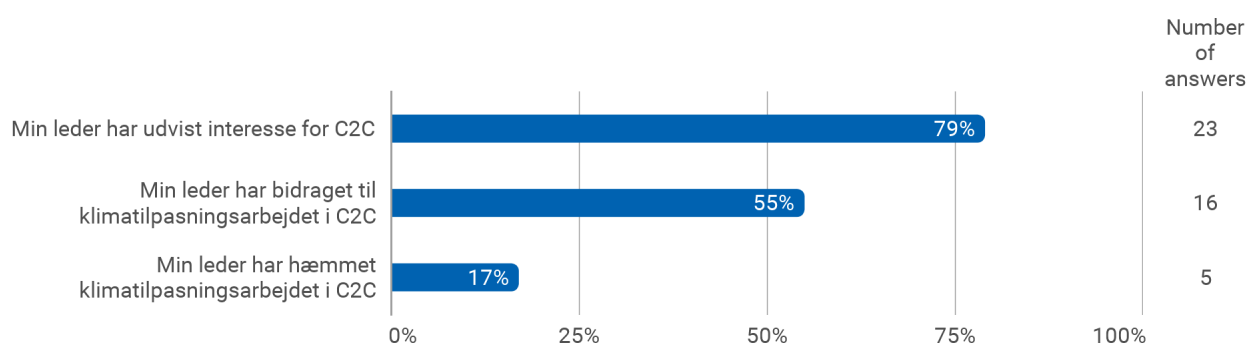


Har nogle af disse forhold været særligt hæmmende eller fremmende for partnerskabets arbejde?
nej
nej
antallet af timer der har været til rådighed for sagsbehandling i projektet, manglende afklaring omkring muligheder for omfordeling af ressourcer
Projektledelsen ved Dorthe Selmer har været central med Rolf Johnsen som overordnet ansvarlig. Gode ideer er blevet fremmet. Kontakten til det politiske niveau i Region Midtjylland har været afgørende. Regionsformand Anders Kuhnau sidder i dag i Klimatoriums bestyrelse, tidligere formand for regional udvikling Jørgen Nørby er bestyrelsesformand, borgmester og viceborgmester, dekan fra via og vicedekan fra AU samt bestyrelsesformand i Lemvig vand sidder i bestyrelsen i Klimatorium.
Manglende tid i eget system.
Ledelsesfunktionen i regionen har fungeret super godt. Jeg håber også, at det har fungeret i de delprojekter, som jeg har haft projektledelsen af - mit indtryk er at det har fungeret, men det må andre svare på.
Jeg synes at vi har haft en god mulighed for at kunne præge retningen - både inden for delprojekterne, men også i hele fællesskabet.
I en mindre forsyning er det svært at afsætte tid til deltagelse i de mange arrangementer og møder der er i sådan et partnerskab
Formelle EU-krav til dokumentation og indrapportering
Det var godt at climate kick blev taget af projektet igen :) der var en god projektledelsesmæssig beslutning
Det har været svært at fastholde fokus sidst i partnerskabets arbejde - den tekniske løsning, der burde være udvidet med alternativer, da den betragtede løsning viste sig for svag, blev der bygget videre på, udenfor det aftalte projektparadigme, med at afsøge turismeindtægter, alene for en mindre del af partnerskabets medlemmer.
Berøringsangst med konflikter er aldrig fremmende for en organisations arbejde, og derfor er dette et udviklingspunkt i fremadrettede projekter. Der har været meget fokus på at projektet ud ad til skulle udstråle at alting fungerede, hvilket er forståeligt. Men det er utopisk at forestille sig, at der ikke vil være divergerende meninger om forskellige ændringer eller dispositioner undervejs i projektet. Man skal bare ikke være blind for at eventuelle uenigheder i partnerskabet om eks. styregruppens dispositioner ikke løses ved bare at lukke dialogen ned. I stedet er der en risiko for at kommunikationen forværres og at eventuelle konflikter, specielt i lange projekter bliver latente. Med andre ord intern kommunikation, også om de svære ting, er vigtig!

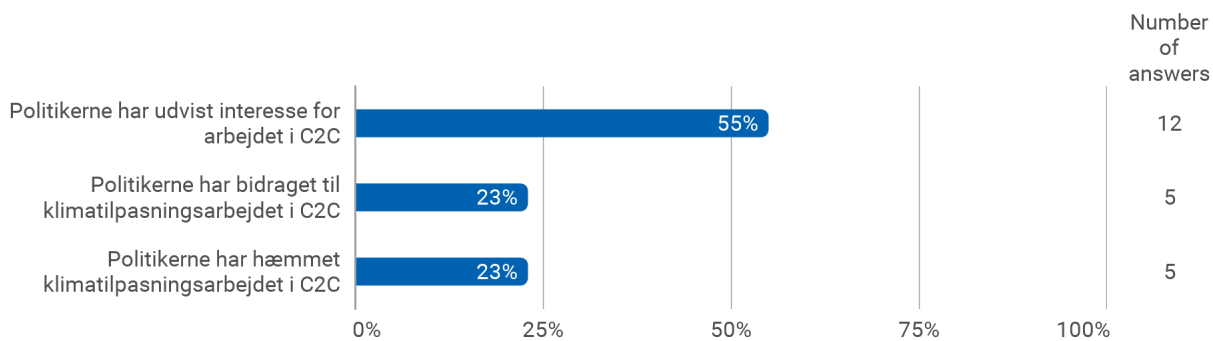
Tværgående samarbejde



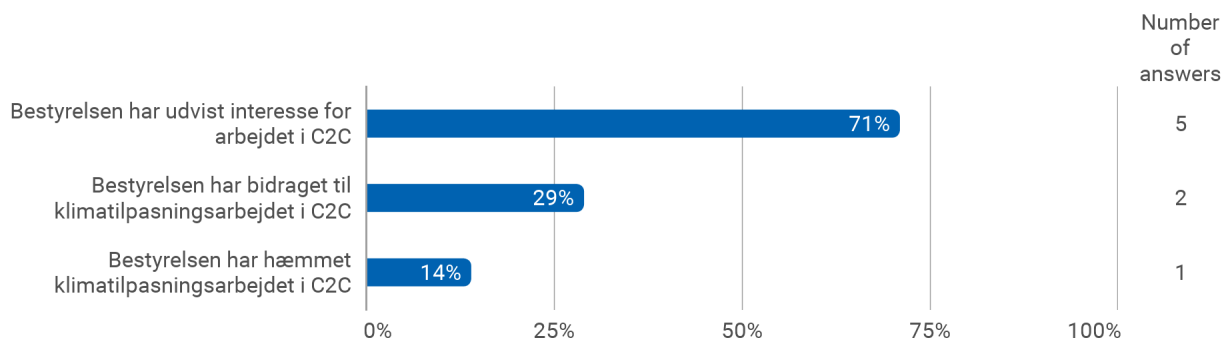
Ledere



Politikere



Bestyrelse i forsyningsselskaber



Er der andre aktører, der har spillet en vigtig rolle ? Uddyb venligt hvem og hvordan:
Vores vedholdende arbejde med at involvere borgere på en reel åben måde, altså borgerne og deres bidrag, de vil gerne så de ved hvilken spilleplade der spilles på og de tager ansvar
Videninstitutioner, som har hævet barren for læring og innovation har været særligt givende i C2C De har været mere involveret end fx i Byerne og det stigende havvand, hvor vi aldrig rigtig fik nedbrudt forskellene...
Vi burde have haft vores forsyning aktivt med i projektet
Samarbejdet med eksterne rådgivere har været meget vigtigt. Det har fungeret godt, men der har også været udfordringer under forløbet - f.eks. forventningsafstemning, når det ikke er "metervarer", som vi køber.
Regionen har været helt essentielle i projektet. Jeg synes at klimatilpasning har fundet den hylde, da man regionalt deler rigtig mange problemstillinger og interesser. Niveaue mellem kommune og stat - regionen - er rigtig godt.
Region Midtjylland har udfyldt rollen som lead partner eksemplarisk! I projekter med mange parter er det ikke let at lykkes med være det samlende led, og derfor kræver det ekstremt hårdt arbejde og dedikation. Derfor er det også vigtigt at anerkende dette arbejde de er lykkedes så godt med. Det har været essentielt for projektet at regionen har formået at skabe det rum hvor magien er opstået. Der er sket ved at erkende det faktum at mennesker er sociale individer og hvis man skal opbygge et samarbejde er relationen altafgørende. Der er skabt en tillid mellem projektdeltagerne som følge af de opbyggede personlige relationer. Denne tillid er blandt andet opnået som følge af at man har fundet balancen mellem projektets faglige indhold og de sociale aktiviteter. På den måde er projektet blevet et stærkt fællesskab, og et stærkere professionelt netværk!
Nu skal der etableres et Klimatorium i New Zealand i Nelson Der er underskrevet en samarbejdsaftale med Wakatu og Nelson kommune, Region Midtjylland, Lemvig kommune og Lemvig vand om Klimatorium/Climatorium Der er interesse fra Holland, og Italien Klimatorium er kommet på EU's IURC program om samarbejdet med NZ Klimatorium kom med CDEU's hjælp på New EUROPEAN Bauhaus og er set af mere end 1 mio. personer, hvor klimaløsninger blev præsenteret.
Nej
Nej
Konsulenters input ved partnerskabsarrangementer
Eksterne underleverandører har virkelig taget projektet til sig og bidraget til brede holistiske løsninger.
Det lokale spildevandsselskab som også er støttende aktør i projektet.
Borgerne har i flere af HedKoms projekter haft en meget vigtig rolle og har dannet grobund for nogle samarbejder.

Hvis vi skal indgå i et lignende projekt en anden gang, er det vigtigt for os, at:
Skabe samme gode og robuste fundament, som Dorthe Selmer har formået i C2C - hun har været projektets klippe fra ansøgning til afslutning. Hun har sikret tid til forankring i projektgruppen og en fælles udvikling og opgaveløsning
Det kan jeg ikke lige svare på
Være tydelig omkring hvad der forventes af den enkelte partner i forhold til ressourceforbrug (herunder deltagelse i tværgående arbejde). Være tydelig omkring hvordan ressourcer kan finansieres
Tydelig forankring og ejerskab hos ledelse, direktion og politikere.
Sikre et lokalt ejerskab til de aktiviteter vi ansøger om i delprojektet.
Regionens rolle er tydelig, og det er eksplicit aftalt, at projektet ikke bliver blandet ind i en politisk diskussion om regionernes fremtidige rolle inden for klimatilpasning.
Projektet skal være brugbart og inddragende/forankret på udførende plan hos aktørerne.
Netværket er det vigtigste - der skal være tid til at lære hinanden at kende
Ledelsen går forrest i ansøgningsfasen
Ja
Have fokus på den interne organisering. Det har lagt for meget på enkelte medarbejdere, der over en 5-7 års periode kan skifte mange gange og derved tage vigtig information med sig. Der bør være fokus på projektopstart og organisering så man derved sikrer et stærkt og ensartet fundament hos de enkelte aktører og i de enkelte delprojekter.
Få ægte ledelsesmæssig interesse.
Det er vigtigt med en god overordnet ledelse af projekt samt at egen organisation både ledelsesmæssigt og politisk bakker op omkring projektet.
Det er oplagt at lade Klimatorium få en central rolle.
Det er en brændende platform for os der skal løses. Dette har været perifert for os og derfor er det svært at få vakt interessen i de øverste lag
Bibeholde den store åbenhed, imødekommenhed og faglighed man er blevet mødt med.
At sikre det brede og stærke fundament for samarbejdet og gensidig respekt for andres interesser og mål i projekterne
At nogle af projekterne også fysiskgøres ved anlæg som en del af projektet

Hvis vi skal indgå i et lignende projekt en anden gang, er det vigtigt for os, at:

At der ikke er delvist bunden dagsorden fra start. Skal man afdække tekniske løsninger, skal man ikke tage udgangspunkt i bindinger omkring en enkelt virksomheds økonomiske driftsbetingelser - og så fravælge løsningsmuligheder ud fra det.

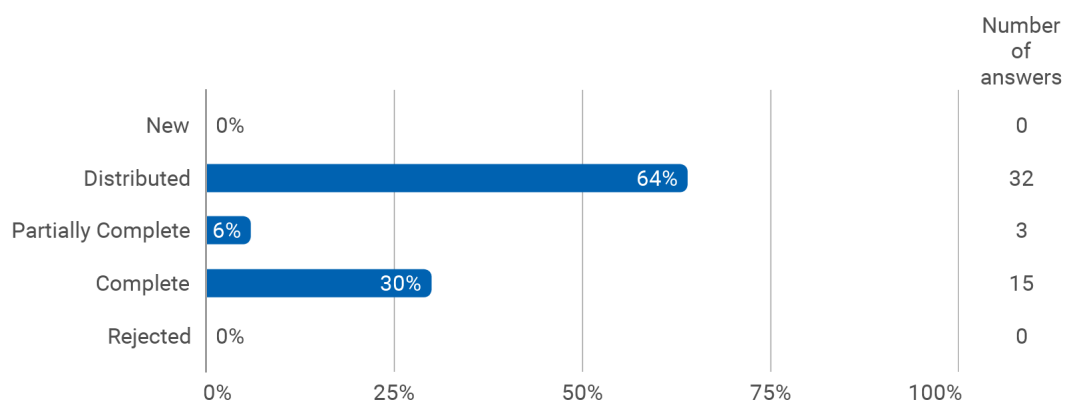
Afsættelse af tilstrækkelige personaleressourcer. Initiativer i de tværgående aktiviteter, arrangementer, studieture mv., som er mere målrettede og nærværende i forhold til det konkrete projekt, man deltager i.

Mindre aktivitet på tværgående aktiviteter, som det er svært at se sig selv som en del af.

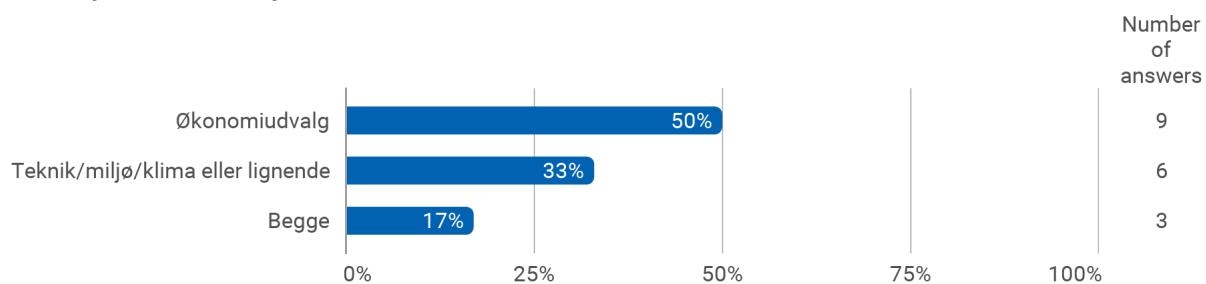
Appendiks C

Resultater, survey til politikere

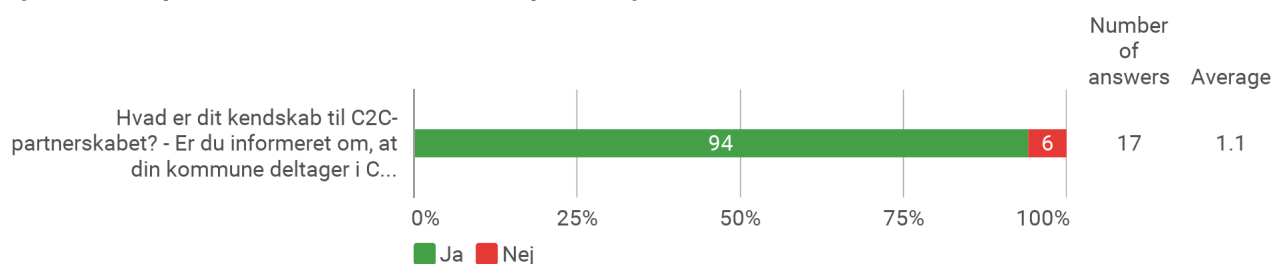
Status udsendelse



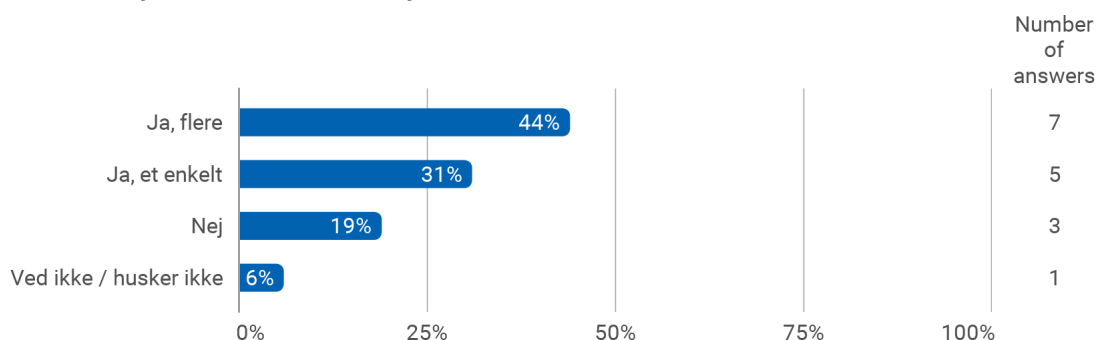
Hvilke af følgende udvalg har du siddet i siden 2017?



Hvad er dit kendskab til C2C-partnerskabet? - Er du informeret om, at din kommune deltager i C2C-partnerskabet om klimatilpasning?

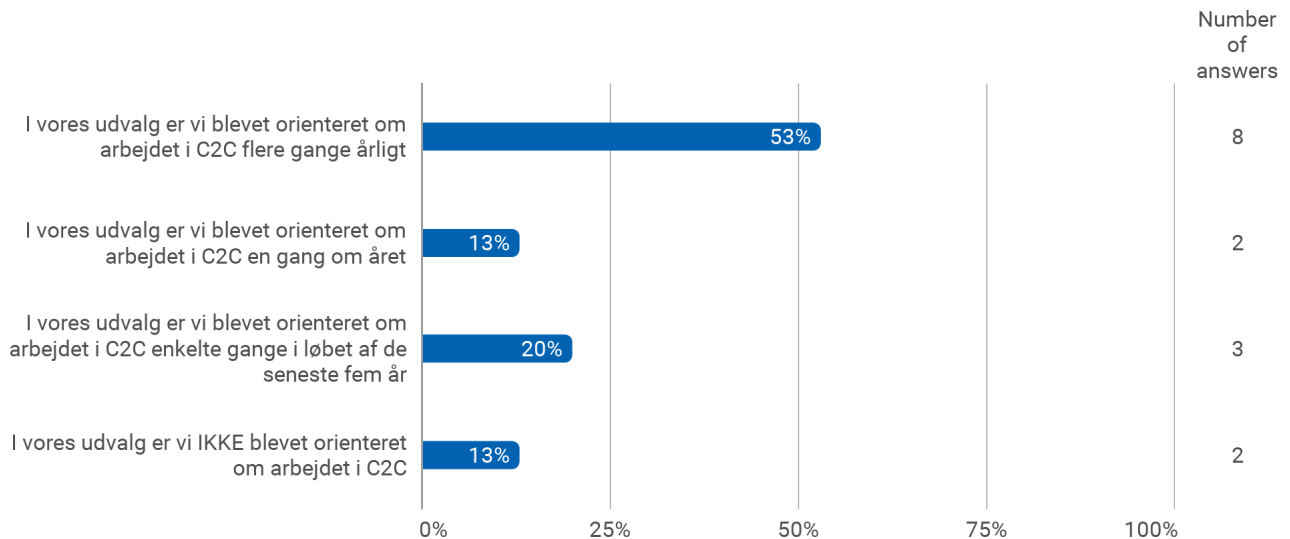


Har du deltaget i arrangementer i C2C regi?

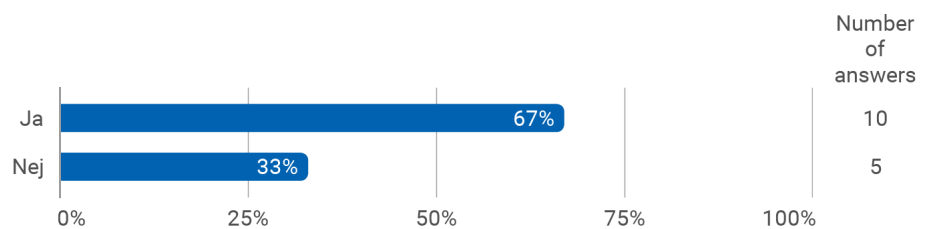


Har du fulgt kommunens deltagelse i og arbejdet inden for C2C?

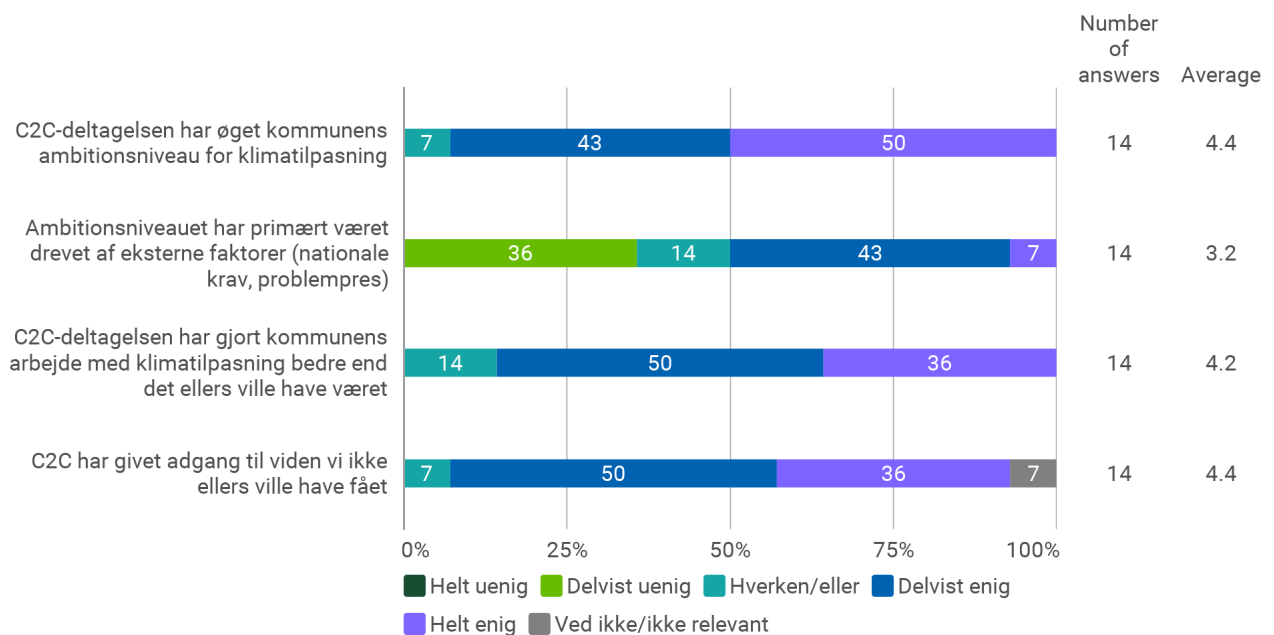
Vælg det, der passer bedst.



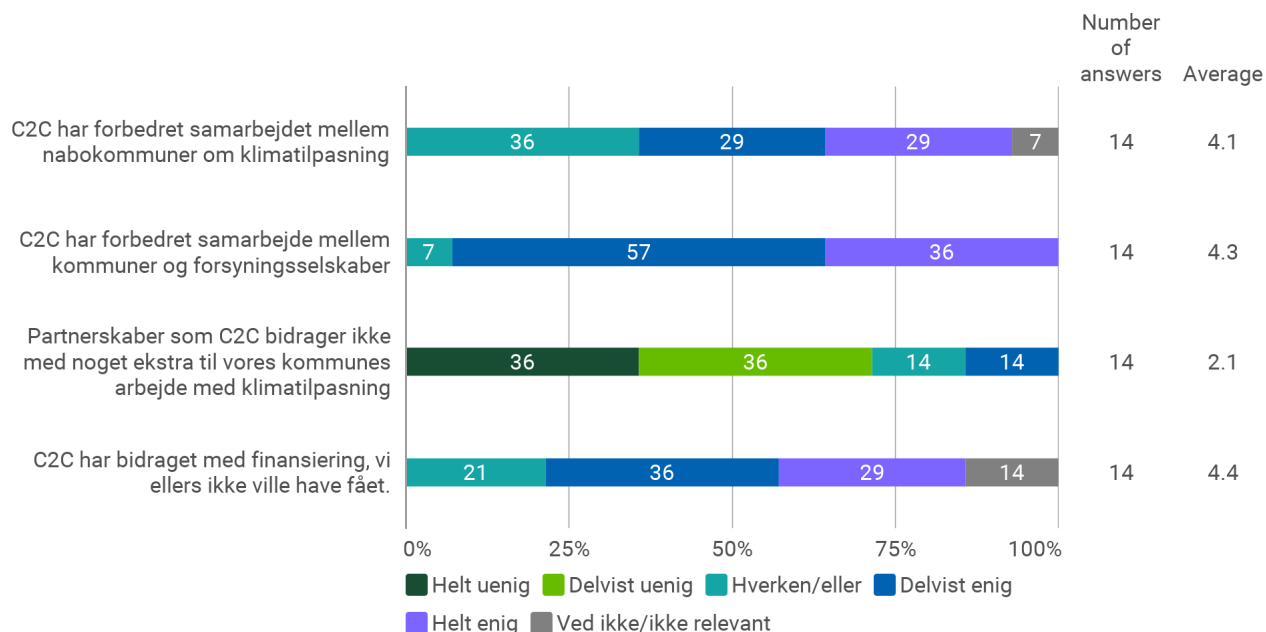
Jeg har selv taget initiativ til at holde mig orienteret om arbejdet i C2C ud over den orientering, vi har fået i udvalget.



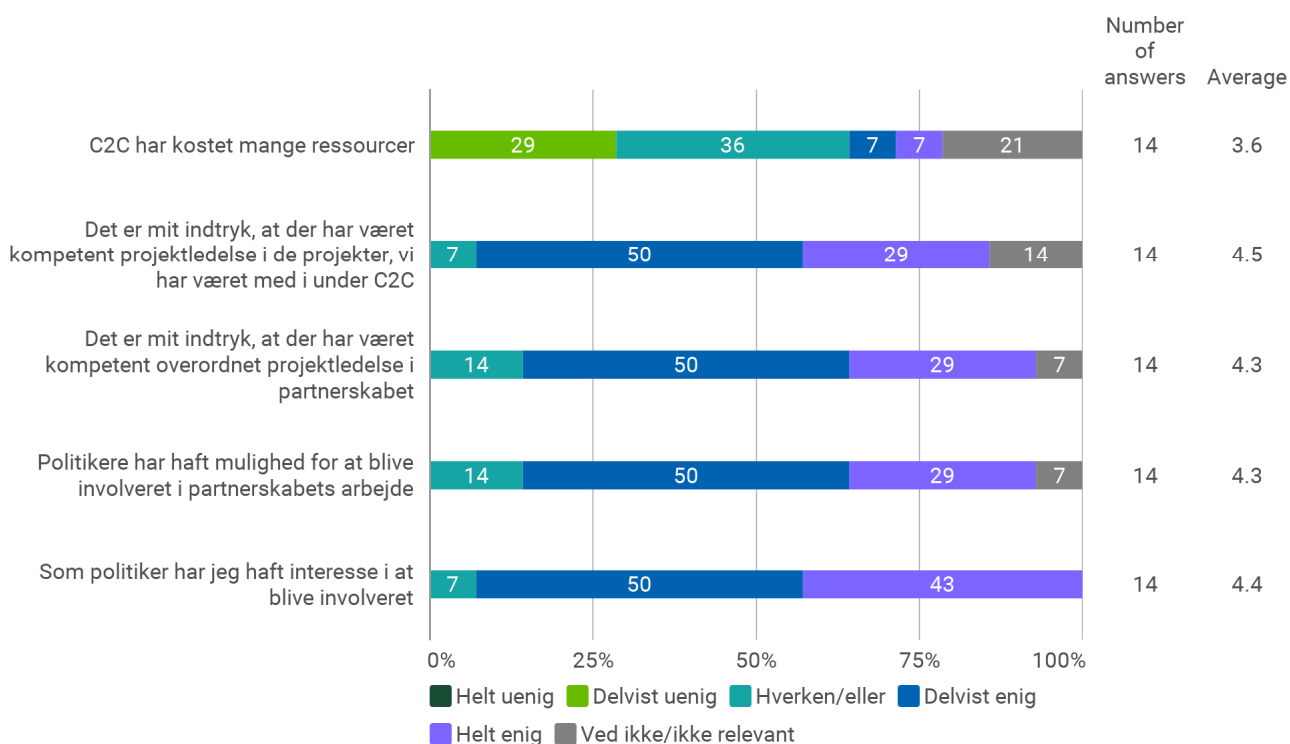
Nu følger en række udsagn om partnerskabets værdi for kommunen. Angiv venligst hvor enig eller uenig du er.



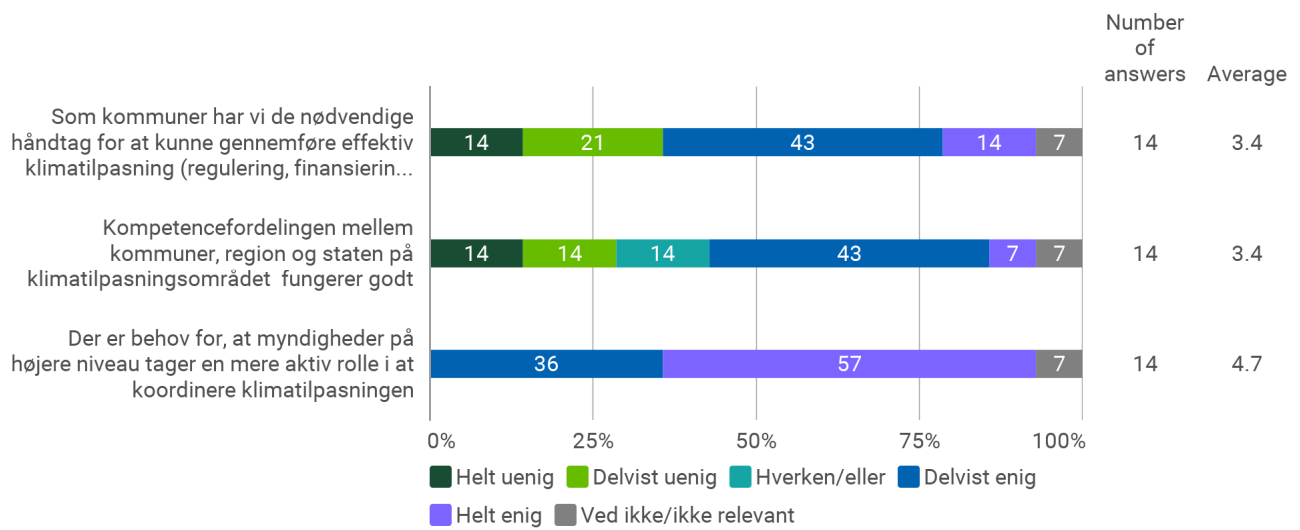
Nu følger en række udsagn om partnerskabets værdi for kommunen. Angiv venligst hvor enig eller uenig du er.



Her følger nogle udsagn om partnerskabets funktion. Angiv venligst hvor enig eller uenig, du er.



Holdninger til organisering af klimatilpasning generelt.



Har du yderligere kommentarer til den generelle organisering af klimatilpasningsarbejdet?

Hvis vi som kommune skal indgå i et lignende projekt en anden gang, er det vigtigt for os at:

Relevans

At fordelene ved at deltager er lige så åbenlyse som i C2C

Appendiks D

Resultater, survey til kommunale ledere

I hvilken grad har du fulgt med i din kommunes arbejde inden for C2C? Vælg det svar, der passer bedst.

	Procent	Respondenter
Jeg har deltaget aktivt i arbejdet	25,0%	2
Jeg har ikke deltaget direkte, men er løbende blevet orienteret om arbejdet	12,5%	1
Jeg er blevet orienteret om arbejdet flere gange årligt	12,5%	1
Jeg er blevet orienteret om arbejdet enkelte gange i løbet af den tid, jeg har været leder	37,5%	3
Jeg har ikke fulgt arbejdet	12,5%	1
Ved ikke/ikke relevant	0,0%	0
I alt	100,0%	8

Har du deltaget i arrangementer i C2C-regi, fx studieture, partnerskabsmøder eller workshops?

	Procent	Respondenter
Ja, jeg har deltaget i flere arrangementer	37,5%	3
Ja, jeg har deltaget i et enkelt arrangement	12,5%	1
Nej, jeg har ikke deltaget i arrangementer	50,0%	4
Ved ikke / husker ikke	0,0%	0
I alt	100,0%	8

Nu følger en række udsagn om partnerskabets værdi for kommunen. Angiv venligst hvor enig eller uenig du er.

C2C-deltagelsen har øget kommunens ambitionsniveau for klimatilpasning

	Procent	Respondenter
Helt uenig	14,3%	1
Delvist uenig	14,3%	1
Hverken/eller	14,3%	1
Delvist enig	28,6%	2
Helt enig	28,6%	2
Ved ikke/ikke relevant	0,0%	0
I alt	100,0%	7

Kommunens ambitionsniveau har primært været drevet af eksterne faktorer (nationale krav, problempres)

	Procent	Respondenter
Helt uenig	0,0%	0
Delvist uenig	0,0%	0
Hverken/eller	57,1%	4
Delvist enig	14,3%	1
Helt enig	14,3%	1
Ved ikke/ikke relevant	14,3%	1
I alt	100,0%	7

C2C-deltagelsen har bidraget til kompetenceudvikling i forhold til vores arbejde med klimatilpasning

	Procent	Respondenter
Helt uenig	0,0%	0
Delvist uenig	0,0%	0
Hverken/eller	28,6%	2
Delvist enig	28,6%	2
Helt enig	42,9%	3
Ved ikke/ikke relevant	0,0%	0
I alt	100,0%	7

C2C har givet adgang til viden, vi ellers ikke ville have fået

	Procent	Respondenter
Helt uenig	0,0%	0
Delvist uenig	0,0%	0
Hverken/eller	42,9%	3
Delvist enig	28,6%	2
Helt enig	28,6%	2
Ved ikke/ikke relevant	0,0%	0
I alt	100,0%	7

C2C har forbedret samarbejdet mellem nabokommuner om klimatilpasning

	Procent	Respondenter
Helt uenig	0,0%	0
Delvist uenig	14,3%	1
Hverken/eller	42,9%	3
Delvist enig	0,0%	0
Helt enig	28,6%	2
Ved ikke/ikke relevant	14,3%	1
I alt	100,0%	7

C2C har forbedret samarbejde mellem kommuner og forsyningsselskaber

	Procent	Respondenter
Helt uenig	14,3%	1
Delvist uenig	0,0%	0
Hverken/eller	28,6%	2
Delvist enig	28,6%	2
Helt enig	14,3%	1
Ved ikke/ikke relevant	14,3%	1
I alt	100,0%	7

Partnerskaber som C2C bidrager ikke med noget ekstra til vores kommunes arbejde med klimatilpasning

	Procent	Respondenter
Helt uenig	28,6%	2
Delvist uenig	42,9%	3
Hverken/eller	14,3%	1
Delvist enig	14,3%	1
Helt enig	0,0%	0
Ved ikke/ikke relevant	0,0%	0
I alt	100,0%	7

C2C har bidraget med finansiering, vi ikke ellers ville have fået

	Procent	Respondenter
Helt uenig	14,3%	1
Delvist uenig	0,0%	0
Hverken/eller	0,0%	0
Delvist enig	14,3%	1
Helt enig	57,1%	4
Ved ikke/ikke relevant	14,3%	1
I alt	100,0%	7

Her følger nogle udsagn om partnerskabets funktion. Angiv venligst hvor enig eller uenig, du er.

Vi har skullet lægge flere ressourcer i C2C, end vi havde regnet med

	Procent	Respondenter
Helt uenig	0,0%	0
Delvist uenig	0,0%	0
Hverken/eller	16,7%	1
Delvist enig	0,0%	0
Helt enig	50,0%	3
Ved ikke/ikke relevant	33,3%	2
I alt	100,0%	6

Det er mit indtryk, at der har været kompetent projektledelse i de projekter, vi har været med i under C2C

	Procent	Respondenter
Helt uenig	0,0%	0
Delvist uenig	16,7%	1
Hverken/eller	0,0%	0
Delvist enig	0,0%	0
Helt enig	50,0%	3
Ved ikke/ikke relevant	33,3%	2
I alt	100,0%	6

Det er mit indtryk, at der har været kompetent overordnet projektledelse i partnerskabet

	Procent	Respondenter
Helt uenig	0,0%	0
Delvist uenig	0,0%	0
Hverken/eller	16,7%	1
Delvist enig	16,7%	1
Helt enig	33,3%	2
Ved ikke/ikke relevant	33,3%	2
I alt	100,0%	6

Som leder har jeg haft mulighed for at blive involveret i partnerskabets arbejde

	Procent	Respondenter
Helt uenig	0,0%	0
Delvist uenig	0,0%	0
Hverken/eller	16,7%	1
Delvist enig	16,7%	1
Helt enig	50,0%	3
Ved ikke/ikke relevant	16,7%	1
I alt	100,0%	6

Som leder har jeg haft interesse i at blive involveret i partnerskabets arbejde

	Procent	Respondenter
Helt uenig	0,0%	0
Delvist uenig	0,0%	0
Hverken/eller	16,7%	1
Delvist enig	33,3%	2
Helt enig	50,0%	3
Ved ikke/ikke relevant	0,0%	0
I alt	100,0%	6

Som kommuner har vi de nødvendige håndtag for at kunne gennemføre effektiv klimatilpasning (regulering, finansiering, kapacitet)

	Procent	Respondenter
Helt uenig	14,3%	1
Delvist uenig	28,6%	2
Hverken/eller	28,6%	2
Delvist enig	28,6%	2
Helt enig	0,0%	0
Ved ikke/ikke relevant	0,0%	0
I alt	100,0%	7

Kompetencefordelingen mellem kommuner, region og staten på klimatilpasningsområdet fungerer godt

	Procent	Respondenter
Helt uenig	0,0%	0
Delvist uenig	28,6%	2
Hverken/eller	28,6%	2
Delvist enig	14,3%	1
Helt enig	28,6%	2
Ved ikke/ikke relevant	0,0%	0
I alt	100,0%	7

Der er behov for, at myndigheder på højere niveau tager en mere aktiv rolle i at koordinere klimatilpasningen

	Procent	Respondenter
Helt uenig	14,3%	1
Delvist uenig	14,3%	1
Hverken/eller	0,0%	0
Delvist enig	28,6%	2
Helt enig	42,9%	3
Ved ikke/ikke relevant	0,0%	0
I alt	100,0%	7