



Masterclass - afsluttende rapport

Birgitte Hoffmann & Maj-Britt Quitzau
Aalborg Universitet, Institut for Planlægning, Forskningsgruppen PLUS
December 2022



Om Masterclass og afrapporteringen

Formålet med denne Masterclass er at styrke den strategiske værdiskabelse ved investeringer i klimatilpasning. Udviklingsforløbet er for projektledere og -deltagere, som gerne vil øge deres viden og kompetencer på dette område og indgå i en fælles faglig udvikling af viden og metoder.

Masterclass har primært taget form som en e-læringsplatform under AAU's interne Moodle sider, hvor tilmeldte deltagere har haft adgang til materialet. Desuden er der gennemført en række forskellige workshops med deltagerne for at bringe principper og værktøjer udviklet i Masterclass i spil i de konkrete udviklingsprojekter. Masterclass stiller dermed den nyeste forskning indenfor området til rådighed og præsenterer strategiske procesværktøjer til brug i den daglige samarbejds- og udviklingsproces.

I denne afrapportering har vi samlet de tekster og værktøjer, som er blevet anvendt i Masterclass forløbet. Værktøjerne ligger som en værktøjssamling som bilag til hovedrapporten, som primært indeholder teksterne fra e-læringsplatformen samt en opsummering fra workshops og erfaringerne. På e-læringsplatformen indgår også videoer og links, som i denne hovedrapport er angivet, men som formatet ikke gør muligt at dele.

Masterclass er udviklet og faciliteret af Aalborg Universitet med afsæt i en bevilling fra C2CCC projektet under EU Life. Masterclass forløb i 2020 og 2021. Den afsluttende rapport er udarbejdet i 2022. Masterclass forløbet var medvirkende til at udvikle og eksperimentere med nogle råskitser til værktøjer, som efterfølgende er blevet videreudviklet og modnet i regi af AVRA projektet, som også hører under C2CCC projektet og EU Life bevillingen.

Resumé (dansk)

Masterclass forløbet har været et læringsforløb, hvor forskere og praktikere i samspil med hinanden har udforsket værktøjer og principper for at styrke det strategiske arbejde med værdiskabelse i klimatilpasning. Der er gennemført i alt 3 fælles workshops i forløbet, hvor de deltagende projekter har haft mulighed for at få erfaringer med 5 centrale arbejdsprocesser i strategisk værdiskabelse: Strategisk retning, invitation til samarbejde, co-design på tværs, værdisætning og gennemslagskraft. Hver af disse arbejdsprocesser er blevet fagligt introduceret ift. deres vigtighed og de grundlæggende principper. Desuden har deltagerne fået mulighed for at arbejde med konkrete øvelser gennem arbejdsARK for strategisk retning, invitation til samarbejde og co-design på tværs.

Forløbet viste, at det er svært at arbejde strategisk med værdiskabelse, fordi det kræver en anden tankegang og nye metoder, end hvad deltagerne var vant til. Værdien af denne tilgang var dog tydelig for deltagerne, idet de fik inspiration til, hvordan de kan få øje på og involvere aktører med andre perspektiver end det tekniske. Desuden bidrager denne form for strategisk arbejde også til at skabe øget værdi af klimatilpasningsprojekterne. Masterclass forløbet resulterede i nogle gode workshops med god energi og aktive deltagere. I fremtidige forløb kan det være en idé at gentænke idéen om en e-læringsplatform, så deltagerne i højere grad interagerer med den (og hinanden) og bringer input herfra i spil. Desuden viste Masterclass forløbet, at succes med værktøjerne og principperne kræver et tættere samspil i faciliteringen, så der sker en tilpasning ift. projektet.

Summary (English)

The Masterclass course has been a learning process, where researchers and practitioners have together explored tools and principals for strengthening strategic work in relation to value creation in climate adaptation. In total, 3 common workshops were carried out, where the participating projects could get experience with the 5 key work processes in strategic value creation: strategic direction, invitation to collaboration, co-design across, valuation and momentum. Each of these work processes have been theoretically introduced in terms of importance and basic principles. The participants have also had the opportunity to work with specific assignments with starting point in developed workSHEETS, especially with regards to strategic direction, invitation to collaboration and co-design across.

The course showed that it is hard to work strategically with value creation, because it requires a different mindset and new methods, compared to what participants are used to. The value of this approach was, however, clear for the participants, since they gained inspiration as to how to identify and involve actors with other perspectives than the technical. This kind of strategic work also contribute to increased value in climate adaptation projects. The Masterclass course resulted in good workshops with good energy and active participants. In future courses, it could be a good idea to re-think the idea of an e-learning platform, so that the participants to a higher extent interact with it (and each other) and bring input from this into the process. The Masterclass course also indicated that success with the tools and principles require a closer interplay between

researchers and projects in the facilitation, so that these are adapted to the timing and situation of the project.

Indholdsfortegnelse

RESUMÉ (DANSK)	3
SUMMARY (ENGLISH)	3
MASTERCLASSENS TILGANGE	7
DET STRATEGISKE ARBEJDE OG DE 5 KERNETEMAER PÅ PLATFORMEN	8
OM AT ARBEJDE INNOVATIVT	12
BRUG AF PLATFORMEN	15
STRATEGISK RETNING	18
VÆRDISKABELSE I KLIMATILPASNING – STRATEGISKE RETNINGER	18
PROJEKTETS VÆRDIKOMPAS.....	22
PROJEKTETS AKTØRLANDSKAB	26
RELEVANT LITTERATUR	30
INVITATION TIL SAMARBEJDE	31
AT INVITERE ANDRE FAGLIGHEDER IND TIL SAMARBEJDE	31
SPOTLIGHTS OG HOTSPOTS TIL AT INDKREDSE FÆLLES INTERESSER	33
RELEVANT LITTERATUR	34
CO-DESIGN PÅ TVÆRS	36
CO-DESIGN SOM PROCESTILGANG.....	36
RELEVANT LITTERATUR	39
VÆRDISÆTNING	40
KORT OM VÆRDISÆTNING SOM FAGOMRÅDE	40
RELEVANT LITTERATUR	42
GENNEMSLAGSKRAFT	43
PROJEKTETS MOMENTUM.....	43
AGIL PROJEKTFØRSELSE – AT ARBEJDE ITERATIVT	48
RELEVANT LITTERATUR	50
TVÆRGÅENDE CASESTUDIER	51
AARHUS VAND	51
GLADSAXE KOMMUNE – ET EKSEMPEL PÅ STEDSSENSITIV OG AD HOC VÆRDISÆTNING	57
KLIMAKLAR SKIBHUS I ODENSE – EN EKSPLORATIV VÆRDISÆTNING	61
SØNÆS I VIBORG MED EN STEDSSENSITIV VÆRDISÆTNING	65
THE HEALTHY STREETS APPROACH – LONDONS NYE STRATEGI TIL AT OMDANNE VEJE	70
PORTLANDS GRØNNE IDENTITET	75

LITTERATURSAMLING.....	81
WORKSHOPS.....	83
WORKSHOP 1 – VÆRDISKABELSE ER CO-DESIGN.....	83
WORKSHOP 2 – AT INVITERE IND TIL VÆRDISKABENDE DIALOG MED AFSÆT I PEJLEMÆRKER.....	84
WORKSHOP 3 – AKTØRLANDSKABER SOM VÆRDISKABENDE DIALOGVÆRKTØJ	85
MINI-WORKSHOP FOR C12 GUDENÅEN	85
ERFARINGSOPSAMLING OG KONKLUSION.....	88

Masterclassens tilgange

Velkommen til vores fælles Masterclass e-læringsplatform!

Dette er den allerførste version af vores interaktive Masterclass Platform, som vi løbende vil udvikle som en fælles læringsplatform med viden, metoder og cases.

På denne side kan du læse om de tilgange, som vi arbejder med, der bygger på den nyeste forskning i værdiskabende klimatilpasning - og som desuden trækker på forskning i strategisk planlægning, design og co-design, projektledelse, valuation og bæredygtig omstilling.

1. Om tilgangen til værdiskabende klimatilpasning - strategisk værdiskabelse

Klimatilpasningsprojekter har et vigtigt potentiale for at skabe merværdi og lokal udvikling i byerne og i det åbne land. Vi kan også se, at klimatilpasningsprojekter kan bidrage til at løse flere af samfundets store udfordringer med f.eks. biodiversitet, sundhed, grøn mobilitet og erhvervsudvikling. Og sidst men ikke mindst vil vi pege på, at de enorme ressourcer, der skal investeres i klimatilpasning, også kan bruges som en løftestang til bæredygtig omstilling i Danmark og danne vigtig inspiration globalt.

Realiseringen af disse potentialer kræver strategisk navigation og nye værktøjer til:

- at skabe strategisk retning
- at etablere nye samarbejder på tværs af sektorer og med borgere/lodsejere og virksomheder
- at synliggøre potentialer og værdiskabelse
- at mobilisere omkring de innovative projekter for at implementere i praksis.

Det er dette strategiske arbejde, som denne platform skal bidrage til med viden og værktøjer, der kan udfordre og inspirere de konkrete projekter. Det er denne tænkning, som denne platform er opbygget omkring. Læs mere under "Strategisk arbejde".

2. Om at arbejde innovativt - mellem forskning og praksis

Platformen kobler forskning og praksis. Vi bygger på den nyeste forskning i værdiskabende klimatilpasning - der trækker på en række felter som strategisk planlægning, design og co-design, projektledelse, valuation og bæredygtig omstilling.

I en Masterclass sættes ny viden og innovative værktøjer i spil i konkrete projekter. I dialogen mellem professionelle og forskere afprøves og udvikles viden, metoder og cases - og der formuleres behov og udfordringer til den videre forskning og udvikling af værktøjer.

At arbejde innovativt betyder, at vi arbejder på forkant af, hvad vi plejer at gøre. Forløbet skaber et rum til reflektere, og udvikle ny viden og nye metoder og kompetencer. Læs mere "Om at arbejde innovativt".

3. Om platformen og dens elementer - viden, metoder og cases

Ideen med e-læringsplatformen er, at den skal støtte aktivt op om dit/jeres arbejde med klimatilpasning, så vi co-designer platformen sammen med jer i løbet af udviklingsprocessen.

Platformen bygger på de grundliggende skridt i det strategiske arbejde, og indenfor de fem centrale temaer er der både en præsentation af den forskningsmæssige relevans af tilgangen samt forslag til konkrete metoder, der kan anvendes i projektforløbet til at få nye perspektiver ind. I platformen præsenteres også en række cases, hvori der kan hentes inspiration til, hvordan der kan arbejdes innovativt med værdiskabelse. Læs mere om "Organisering og brug af platformen".

Det strategiske arbejde og de 5 kernetemaer på platformen

Om det strategiske arbejde med at skabe værdi i klimatilpasning

Vi har i Danmark på bemærkelsesværdig kort tid sat gang i en omstilling af vandsektoren.

Vi er ved at udvikle et nyt felt og gå nye veje.

Fra at behandle regnvand som spildevand i underjordiske kloaksystemer, har vi introduceret en overfladebaseret tilgang, der håndterer regnvandet i byen og det åbne land gennem grå-blå-grønne strukturer.

På mindre end 10 år har vi skabt en række innovative anlæg rundt om i de danske kommuner, hvor håndtering af hverdagsregn, skybrud og stormflod ikke kun forebygger oversvømmelser, men også bidrager med rekreative funktioner, natur og trafiksikring. Danmark er blevet et land, som man besøger for at se de visionære projekter, og den grønne vækst øges gennem denne form for innovativ viden og nye teknologier.

Klimatilpasning er således koblet til idéen om, at klimatilpasningsprojekter kan skabe værdi udover at håndtere regnvand - fordi selve 'anlægget' kan få flere funktioner udover klimatilpasning. Eksempler på dette er ny bynatur eller ny adgang til natur, nye erhvervsmuligheder i det åbne land, nye rekreative anlæg i kystområder eller nye stiforbindelser. Og fordi klimatilpasningen er en konkret anledning til at sætte forandringer i gang i et område.

Men vi går nye veje. Det er en ny måde at arbejde med vand, natur og by. Vi skal udvikle nye teknologier, metoder og kompetencer. Og vi skal opsamle og dele viden og påvirke lovgivning og regulering, så den understøtter de nye mål. Nye veje kan også kræve, at vi må gøre op med nogle af vores arbejdstilgange.

På AAU har vi haft fokus på at forstå dynamikkerne omkring værdiskabelse i klimatilpasning - f.eks. hvordan er det, der arbejdes, når det er lykkedes at skabe innovative projekter? Hvilke værdier bliver der skabt? Hvordan overvindes barrierer? Hvilke nye værktøjer er der brug for?

På den baggrund har vi udkrystalliseret nedenstående arbejdsprocesser som centrale for at skabe værdi i klimatilpasning. Ved siden af dette arbejde er der et arbejde med at undersøge og udvikle de vandtekniske løsninger.

Platformen er bygget op om disse arbejdsprocesser med en række tekster og værktøjer, der inspirerer arbejdet med klimatilpasning. Ofte vil man skulle kvalificere arbejdet gennem flere iterationer.

At skabe strategisk retning

Værdi skabes, når nogen tillægger noget værdi. Dét, som vi kalder strategisk værdiskabelse, handler om at skabe værdi gennem at arbejde med hvilke værdier man vil have, at nogen skal opleve.

Klimatilpasningsprojekter har et vigtigt potentiale for at skabe værdi af flere grunde:

- Klimatilpasningsanlæg til at håndtere regnvand kan have flere funktioner. Udover at håndtere regnvand kan de f.eks. have rekreative værdier som: skaterbane, naturoplevelser og aktivitetsbaner og meget mere.
- Investeringer i klimatilpasning kan bidrage til at styrke og udvikle lokalområder i byerne og i det åbne land.
- Vi kan også se, at klimatilpasningsprojekter kan bidrage til at løse flere af samfundets store udfordringer med f.eks. biodiversitet, sundhed, grøn mobilitet og erhvervsudvikling. De kan f.eks. skabe grønne forbindelser, der gør det attraktivt at cykle og være aktiv. Eller skabe anlæg, hvor den lokale skole kan styrke sin undervisning. Eller projekter, der skaber rum for byliv og naturoplevelser, som kan bruges som afsæt for at tiltrække nye borgere eller turister.
- Vi kan også se, at klimatilpasning kan engagere lokale virksomheder, der udvikler deres ydelser og kompetencer.
- Sidst, men ikke mindst, vil vi pege på, at de enorme ressourcer, der skal investeres i klimatilpasning også kan bruges som en løftestang til bæredygtig omstilling i Danmark og danne vigtig inspiration globalt.



Figur 1: Klimaskolen i Roskilde. Fotograf: Birgitte Hoffmann.

For at undersøge, hvordan investeringerne og arbejdet med klimatilpasning kan skabe værdi, lægger vi op til, at man skal arbejde åbent og systematisk med at undersøge hvilke værdier, som det kan være relevant at arbejde med - i forhold til:

- Lokale/kommunale /samfundsmæssige udfordringer
- Lokale/kommunale strategier, mål og planer
- Bæredygtig omstilling

I underpunktet om 'Strategisk retning' kan man finde mere inspiration og værktøjer for denne del af arbejdsprocessen.

Invitation til samarbejde

For at udvikle værdiarbejdet skal vi etablere nye samarbejder på tværs af sektorer og med borgere/lodsejere og virksomheder. Det er de forskellige målgrupper, som i sidste ende oplever, at projektet skaber værdi og bidrager til deres hverdag og formål.

Som eksperter på vand er vi ikke også eksperter på kultur, læring, sundhed - eller det liv, der leves i lokale samfund. Vi skal derfor invitere andre former for eksperter ind (i form af andre aktører), fordi deres ressourcer kan bidrage til projektets udviklingsretning ift. hvilke værdier, der kan skabes:

- De kan kvalificere værdiskabelsen i forhold til deres fagfelt/lokalsamfund
- De kan bidrage med ressourcer
- De kan bidrage til at realisere projekterne.

Under underpunktet 'Invitation til samarbejde' kan man finde mere inspiration og værktøjer for denne del af arbejdsprocessen.

Co-design på tværs

For at udvikle innovative projektløsninger på tværs af fagligheder og med borgere, så er nye (og mere kreative) metoder ofte nødvendigt. At skulle skabe løsninger, der genererer forskellige former for værdi, kræver en samskabelsesproces, hvor forskellige aktører sammen designer og konceptualiserer løsninger.

Viden inden for design og konceptudvikling peger på, at der nogle gange skal noget 'andet' til for at bygge bro mellem forskellige interesseområder i en udviklingsproces. Dette 'andet' kan være en særlig empati for at forstå de interesser, der er spil, og en evne til at bringe disse grundlæggende karakteristika i spil i en designproces.

Vi skal derfor arbejde med hvordan vi iscenesætter løsningsmuligheder og skaber en inddragende samskabelsesproces, hvor:

- Forskellige fagområder og interesser bliver tydeligt afspejlet i løsningerne
- Kreativitet er med til at skabe kvantespring ift. den nuværende tænkning
- Engagement og indlevelse er med til at skabe commitment til realiseringen

Under underpunktet 'Co-design på tværs' kan man finde mere inspiration og værktøjer for denne del af arbejdsprocessen.



Figur 2: Dialog om grønne haver på Nørrebro. Fotograf: Birgitte Hoffman.



Figur 3: Co-design proces. Fotograf: Birgitte Hoffmann.

At synligere potentiale og værdiskabelse

Vores forskning viser, at vi endnu ikke er gode til at tale om de værdier, der skabes i klimatilpasning. Vi taler i dag i meget generelle termer om rekreative værdier eller multifunktionalitet.

Det er helt afgørende for at styrke værdierne, at vi bliver bedre til at tale om værdier og dokumentere værdierne. Det skal vi blandt andet gøre gennem samarbejdet med andre faggrupper og lokale.



Figur 4: Billede af et værdikort udviklet af AAU.

Men det er også afgørende for realiseringen af værdierne i praksis, at vi bliver bedre til at synliggøre værdiskabelsen. Derfor skal vi have fokus på at udvikle nye værktøjer, der kan bruges i realiseringen af projekterne, f.eks. til at skabe opbakning og finansiering i udviklingsprocessen. Det kræver også, at vi opsamler viden og følger op på projekterne i fremtiden.

Under underpunktet 'Værdisætning' kan man finde mere inspiration og værktøjer for denne del af arbejdsprocessen. Der er brug for et stort udviklingsarbejde her.

At skabe commitment og gennemslagskraft

Et vigtigt gennemgående tema for den værdiskabende arbejdsproces handler om at skabe gennemslagskraft, så løsningerne rent faktisk bliver implementeret. I mange udviklingsprojekter i dag er der gode intentioner, som desværre tabes undervejs, fordi idéerne møder modstand, som kan være svær at håndtere. Det betyder i praksis, at løsningerne faktisk ikke - i realiteten - skaber den værdi, som de var tiltænkt.



Figur 5: Anlægget i Søsnæs. Fotograf: Birgitte Hoffman.

En vellykket udviklingsproces kræver bevidsthed om faldgruberne for, at projektet ikke får den værdi i praksis, som den var tiltænkt. Som eksempel kan idéen om at lave et smukt grønt område være fin, men værdien er ikke så stor for brugerne (og dermed heller ikke forvaltningerne), hvis ingen rigtigt gider at bruge området i dagligdagen. Mange ting kan gå galt her: måske har man ikke tænkt i forbindelserne til området, eller man har ikke fået gjort det oplevelsesrige nok.

Faldgruberne i en udviklingsproces befinder sig i forskellige lag, som også afspejles i de ovenstående arbejdsprocesser:

- Løsningsdesignet skal være tilpasset, således at de daglige brugere kan forstå og se værdien (således at den bliver et aktivt tilvalg). Det kræver en empati ift. brugernes behov og vaner.
- Argumentet for løsningens værdi skal være synlig og relevant i forhold til udviklings- og beslutningsprocessen. Det vil sige, at kollegaer og politikere skal kunne se og forstå

koblingen mellem idéen om nye brugsmønstre og de samfundsmæssige udfordringer eller strategiske mål.

- Energien i processen skal overvejende være positiv, således at der løbende bygges et stærkere momentum op. Det kræver navigation, ift. at nogle veje kan være bedre at gå frem for andre ift. realiseringspotentialer.

Denne del af arbejdsprocessen handler altså om at kunne mobilisere alle de forskellige aktører, men vand, penge og værdier omkring de innovative projekter for at implementere vil ske i praksis.

Under underpunktet 'Gennemslagskraft' kan man finde mere inspiration og værktøjer for denne del af arbejdsprocessen.

Om at arbejde innovativt

Klimatilpasning er et helt nyt felt. Vi har i løbet af meget kort tid igangsat en omstillingsproces, hvor regnvand håndteres uden om kloakkerne. Denne omstillingsproces bevidner om en sektor, hvor der bliver arbejdet innovativt med tænkning af løsninger til at håndtere regnvand. Tanken med denne platform er at støtte op om den igangværende udviklings- og omstillingsproces, der foregår i vandsektoren. Med et særligt fokus på udfordringen med at skabe broer mellem det vandtekniske område og andre fagligheder, samt styrke brugerinvolveringen.

Denne platform bygger på en idé om aktionslæring, hvor forskere og praktikere sammen udvikler og afprøver nye procesværktøjer til at styrke igangværende udviklingsprocesser inden for værdiskabende klimatilpasning.

Her kan du læse mere om, hvordan vi havde tænkt os, at du som projektleder eller -deltager kunne gøre brug af denne e-læringsplatform til at inspirere dig i dit igangværende udviklingsprojekt. Tanken er nemlig, at du skal kunne bruge ressourcerne på platformen i dit innovative arbejde med værdiskabende klimatilpasning.

Den aktionsforskende tilgang

Indenfor forskningen taler man i dag om 'aktionsforskning', som er udtryk for en forskningsform, hvor forskere mere aktivt bidrager til feltets udvikling. Forskningen består således ikke 'bare' i at lave forskning ved skrivebordet, og formidle dette til praktikere i feltet. I stedet handler forskningen om at samarbejde med feltet om anvendelse af forskningsviden i igangværende udviklingsprocesser. Der er på den måde tale om at studere forskningsmæssige interventioner i 'real-time'.

I denne platform bringer vi som forskere vores egen og andre forskeres viden i spil i igangværende udviklingsprojekter indenfor klimatilpasning. Vi gør et forsøg på at konkretisere vores viden i form af refleksionsøvelser og lignende, som vi mener kan sætte skub i nye måder at tænke og arbejde på hos praktikerne i feltet. Det vil sige, at vi igennem platformen formulerer og afprøver forskellige procesværktøjer, som skal bidrage til at ændre og forskyde nogle arbejdsprocesser i vandsektoren. Disse procesværktøjer er ikke færdigudviklet, idet platformen skal være med til at modne disse. Alt på platformen må derfor anses for at være 'work-in-progress'.

Denne forskningstilgang betyder, at vi ikke præsenterer endelige modeller, men at der er tale om en samskabelsesproces med jer praktikere. Gode procesværktøjer udvikles bedst gennem konkrete erfaringer og tilpasninger - hvilket vi håber, at denne platform vil give mulighed for at skabe et rum for. Som forskere forventer vi modspil fra jer praktikere, så vi kan optimere og tilpasse værktøjerne i den videre forskningsproces.

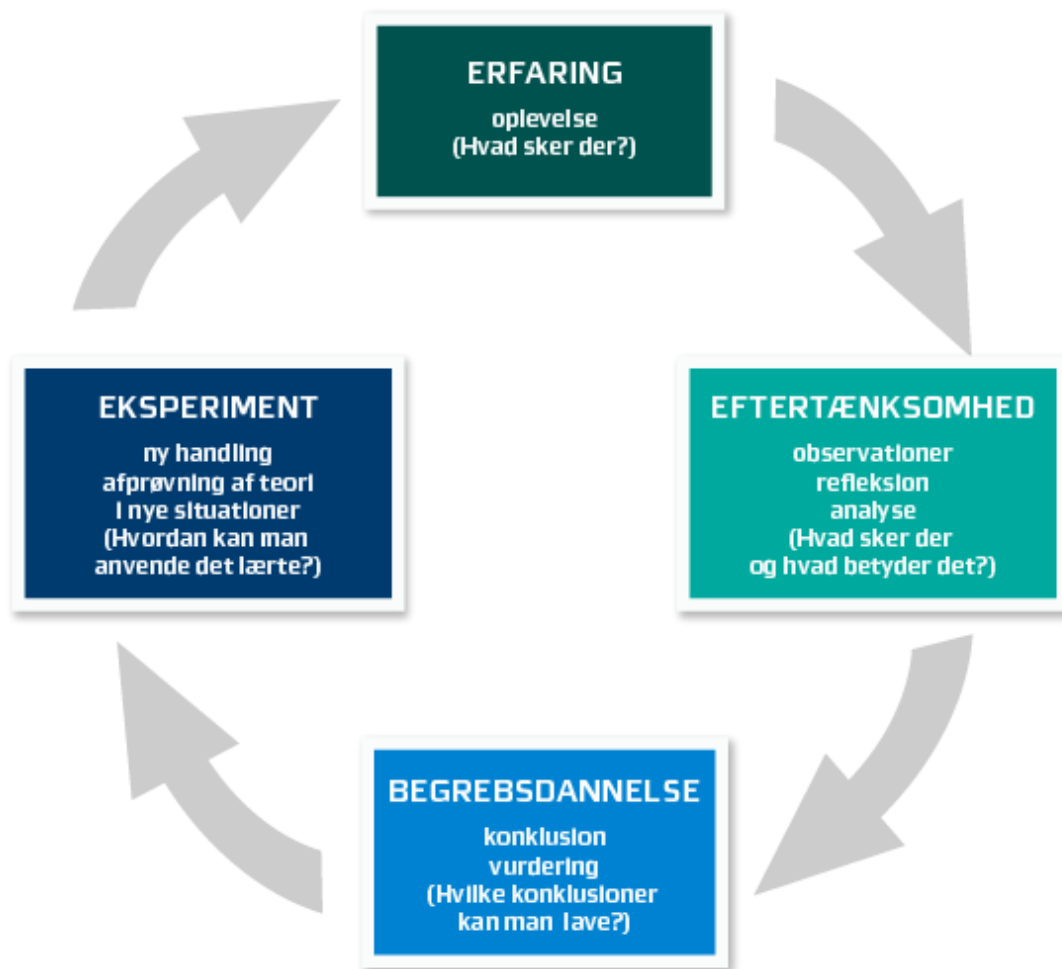
Rum for at eksperimentere i praksis

På den anden side af forskningsinteressen for at udvikle nye procesværktøjer, står en vandsektor med behov for at arbejde innovativt med at skabe nye fremskridt indenfor klimatilpasning. Et væsentligt mål med denne platform er derfor også at skabe et rum for jer praktikere, hvor I kan eksperimentere med nye arbejdsprocesser og værktøjer i igangværende udviklingsprojekter.

Mange udviklingsprojekter kan være præget af stramme rammer, hvor det kan være svært at tænke innovativt og afprøve nyt. Med deltagelsen i denne platform, tænker vi, at jeres projekt har fået et rum til at eksperimentere i. Tanken med platformen er derfor at prøve at udfordre nogle af de indlejrede processer. For at udtænke nye (og bredere værdiskabende) løsninger, så vil en anden arbejdstilgang ofte være nødvendig. Det betyder ikke, at hele processen skal genopfindes, men det betyder, at del-elementer i udviklingsprocessen måske skal twistes lidt.

Innovation og nytænkning kan være mange ting, og i regi af denne e-læringsplatform, så handler det for os at se om at 'producere gammel vin på nye flasker'. Med dét, mener vi, at nytænkningen i bund og grund handler om at tænke noget eksisterende ind på nye måder. Vi taler altså ikke nødvendigvis om store revolutionære tiltag, men om en kæderække af små eksperimenter i dagligdagen, som skal gøre det muligt at twist et klimaprojekt i nye retninger. Forhåbningen er, at du som deltager vil gennemføre små ændringer i jeres arbejdsproces, hvor I indtænker nogle af de refleksionsøvelser og eksperimenter, som vi foreslår på platformen. Det skulle gerne være med til at skabe en ændret bevidsthed ift. at integrere tværfaglige perspektiver i udviklingsprocessen.

Tanken bag vores refleksionsøvelser og eksperimenter baserer vi på dét, der kaldes for 'Kolb's læringscirkel', som ses herunder i en version fra Region Midtjyllands hjemmeside. Som cirklen viser, så sker der en erfaringsbaseret læringsproces, når vi er eftertænksomme ift. en bestemt erfaring/oplevelse, som vi har, og hvor vi formår at vurdere, hvordan denne situation kan gribes an. De små refleksionsøvelser og eksperimenter skal sætte gang i denne proces hos jer ved at give jer nogle nye oplevelser ved at tænke på nye måder. For dernæst at gribe de erhvervede erfaringer, så kræver det en eftertanke af dem, og fagligt input ift. at forstå og rammesætte, hvordan oplevelsen kan bringe udviklingsprojektet videre i nye retninger. Forhåbentlig giver det anledning til, at I får mod på at fortsætte kæden af eksperimenter, og derved fortsætte denne lærings- og udviklingsproces ift. at skabe bredere værdier.



Figur 6: Kolbs Læringscirkel fortolket af Region Midtjylland. Kilde: <https://www.rm.dk/om-os/organisation/koncern-hr/uddannelse-udvikling-og-arbejdsmiljo/center-for-kompetenceudvikling/hvad-kan-vi-tilbyde/vejledning/varktojer/kolb/>.

En omstilling i vores samfund kræver altså en omstilling i den måde vi arbejder på som planlæggere, og bygger derfor i sidste ende på de små eksperimenter i dagligdagens trummerum.

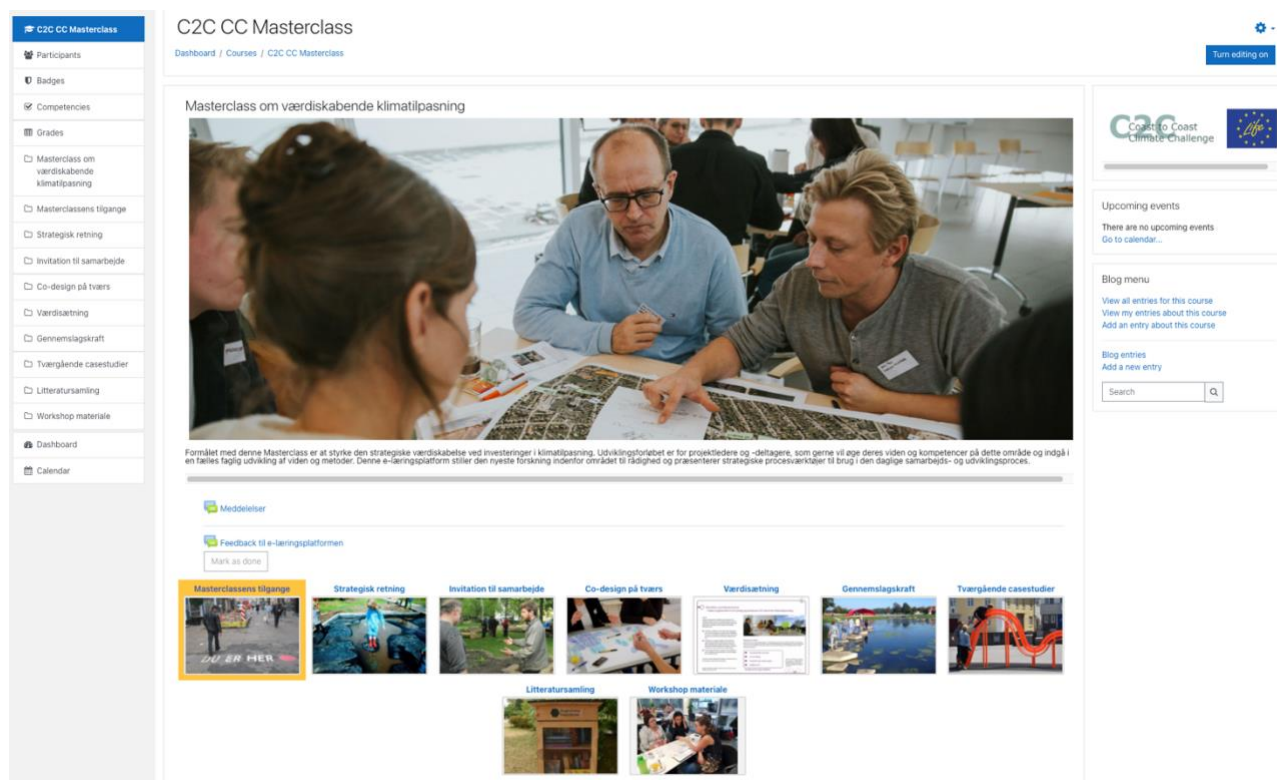
Vi håber at du/I vil eksperimentere sammen med os og se, hvor eksperimenterne bærer os hen - både i forhold til din egen udvikling og læring, og i forhold til udvikling af bredere værdier i udviklingsprocessen.

Brug af platformen

De 5 kernetemaer som centralt omdrejningspunkt

De 5 kernetemaer på platformen, som er udfoldet i den faglige introduktion til platformen, afspejler fem momenter, som ifølge vores forskning er helt centrale for, at en værdiskabelse kan lykkes. Det er - så at sige - vores fortolkning af, hvad der skal til for i sidste ende at realisere en bredere værdiskabelse. Vi mener, at man skal kunne:

1. få øje på potentielle værdier og arbejde strategisk med disse
2. invitere andre ind i dialogen om at kvalificere disse værdier
3. konceptualisere værdiskabende løsninger sammen med andre
4. kommunikere værdisætningen internt og eksternt i projektet for at kunne argumentere for denne
5. sikre gennemslagskraft bag værdiskabelsen i beslutnings- og udviklingsprocessen.



Figur 7: Forsiden på e-læringsplatformen i Moodle. Her ses introtekst og billede samt de 5 kernetemaer og de øvrige menupunkter på siden. Når der klikkes ind på hver af menuerne, så findes der yderligere information til hvert menupunkt.

Procesværktøjer i form af inspirerende arbejds-ark

Hovedelementet for hvert af disse temaer er en række procesværktøjer, som er udviklet med henblik på at skabe et rum for refleksion for, hvad der skal til for at skabe den ønskede værdi i projektet. Procesværktøjerne er udformet som inspirerende 'ark', som inviterer dig til at udforske nye facetter i dit projekt og afprøve nogle nye metoder for, hvordan du interagerer med relevante

interessenter i projektet. Procesværktøjerne er UDELUKKENDE tiltænkt at bidrage til perspektivet om at styrke værdiskabelsen, og altså ikke til at håndtere konflikter eller andre udfordringer i udviklingsprocessen.

Vi anbefaler dig, at du skaber dig et overblik over indholdet i de 5 kernetemaer, og derefter udvælger nogle nedslagspunkter, som er særligt passende at have fokus på i jeres proces. Selv om kernetemaerne ved første øjekast udgør et faseopdelt forløb, så vil processen ofte ske iterativt på kryds og tværs af disse temaer i praksis, ifølge vores erfaringer. Det betyder, at du sagtens kan gå i gang med temaerne i den rækkefølge, der passer bedst til jeres proces. Det mest centrale er, at du udvælger nogle af de inspirerende arbejds-ark, og rent faktisk giver dig i kast med at forstå tankerne bag ved arket, og konkret prøver at bruge arket i den igangværende udviklingsproces.

Procesværktøjerne er altså tænkt til at kunne bruges direkte i en konkret udviklingsproces enten til individuel refleksion, men også som udgangspunkt for en fælles refleksion i samarbejde med andre relevante interessenter. For at kunne få gavn af materialet i en travl hverdag, så er det vigtigt at skabe tid og rum til at reflektere over, hvordan elementerne i denne Masterclass kan bringes i spil i det konkrete forløb. Det er vigtigt, at den enkelte projektleder og -deltager selv overvejer, hvordan der kan skabes plads til disse udviklingsselementer.

Arbejds-arkene kan findes som en værktøjssamling som bilag til hovedrapporten. De er organiseret efter hver af de 5 kernetemaer.

Understøttende faglige tekster

De inspirerende ark er udarbejdet med udgangspunkt i vores nuværende forskningsviden. For at kunne forstå tankerne bag ved arkene, så har vi udarbejdet nogle faglige tekster, der introducerer den centrale tankegang. Vi har også lagt nogle videoer og præsentationer op, som også hjælper med at folde denne faglige viden ud. Brug disse tekster, videoer og andet materiale til at få den bagvedliggende forståelse for, hvorfor du skal eksperimentere med nye måder at arbejde på, og hvordan du helt konkret kan gøre det.

Forum og blogs til faglig udveksling

Under hvert af de 5 kernetemaer finder du også et forum til dialog og diskussion på tværs af de deltagende projekter. Vi opfordrer jer varmt til at notere jeres overvejelser og erfaringer her, således at det bliver muligt at opnå nogle faglige diskussioner på tværs af de forskellige projekter, som anvender platformens ressourcer. Der er også oprettet en blog i højre side på forsiden, hvor der er mulighed for at beskrive og dokumentere nogle af dine/jeres erfaringer med temaerne.

Forums og blogs indgår ikke i denne hovedrapport, men findes kun på e-læringsplatformen. Generelt så vi i forløbet en tendens til, at det var svært at få deltagerne aktiveret ift. at bidrage med blogs og få en faglig dialog igennem de etablerede forum. En af forklaringerne er formentlig, at Moodle som platform ikke var så hensigtsmæssig, da det var svært for deltagerne at få adgang og var et ukendt format for dem.

Case beskrivelser og baggrundslitteratur

Udover de 5 kernetemaer, så har vi også samlet en række case beskrivelser fra Danmark og udland, som kan være til inspiration ift. den strategiske indsats, og hvordan den kan se ud i praksis.

Vi har prøvet så vidt muligt at tematisere disse cases lidt ift. de 5 kernetemaer, men ofte vil casene have elementer af alle temaer i sig. Der er også lavet en samlet litteraturliste, som I kan trække på til inspiration, hvis I ønsker større fordybelse ift. hvad vores forskningsmæssige viden bygger på.

Workshopforløb (for nogle deltagere)

Nogle af deltagerne i C2CCCC projektet bliver tilbudt at være med i tre workshopforløb. Her vil vi bringe viden og værktøjer fra platformen i spil i forhold til at gennemgå de fem kernetemaer i procesforløbet. Alt materialet fra disse workshops ligger samlet under denne overskrift. Deltager du ikke i disse workshopforløb, så kan du se i materialet hvad deltagerne har været igennem og hente inspiration derfra. Det er muligt at anvende ressourcerne i denne Masterclass, også selv om man ikke er med til workshopforløbet, men det kræver selvfølgelig lidt mere initiativ og overblik ift. hvordan det skal gribes an.

I hovedrapporten er det ikke muligt at se det fulde udbytte af de tre workshops, men vi præsenterer formålet og programmet for hver workshop samt giver et indblik i aktiviteterne og de erfaringer som kom ud af dette.

Strategisk retning

Værdiskabelse i klimatilpasning – strategiske retninger

Der er en udvikling i gang i måden at skabe værdi på i klimatilpasning, som er kendetegnet ved tre forskellige trin: merværdi, strategisk værdiskabelse og bæredygtig omstilling. Det handler om forskellige måder at se klimatilpasning som løftestang for at skabe værdi.

I vores forskning i klimatilpasning kan vi se, at der er sket en udvikling i den måde vi taler om og arbejder med værdiskabelse i klimatilpasning. Nedenfor præsenterer vi denne udvikling i tre trin, som både kigger tilbage og peger på udviklingsperspektiver:

- Merværdi i klimatilpasningsanlæg
- Klimatilpasning, der arbejder strategisk med værdiskabelse
- Klimatilpasning som løftestang for bæredygtig omstilling

Formålet med at beskrive denne udvikling er at styrke den strategiske tænkning og lægge op til refleksion, diskussion og visioner - så vi kan styrke arbejdet med værdiskabelsen i klimatilpasning. De tre trin er langt fra støbt i beton – og de er heller ikke strengt adskilte. De er udkast til en forståelse af hvordan vi kan arbejde med værdiskabelse, som vi gerne diskuterer og udvikler sammen med jer.

1. Merværdi – anlægsorienteret

Der er udviklet en lang række anlæg i Danmark, hvor vand håndteres i anlæg på byens overflade og samtidig rummer lokale, især rekreative værdier, men også byudvikling og profilering. Der er også enkelte projekter i det åbne land og på tværs af land og by. Der er mange fine anlæg, og her trækker vi bare enkelte eksempler frem som illustration.

Rabalderparken i Roskilde var et af de allerførste i Danmark, hvor de store regnvandsledninger og bassiner har fået en dobbeltfunktion som skaterbaner, og hvor der desuden er udviklet et større rekreativt område omkring skaterbanen/bassinerne. Baggrunden for dette projekt var en tæt dialog mellem skater-miljøet og nogle visionære professionelle fra forsyningen og kommunen.

Med afsæt i begrebet Merværdi var Realdania under overskriften VandPlus med til at understøtte nogle anlæg, hvor investeringerne i klimatilpasning skulle skabe merværdi udover vandhåndtering. SØNæs i Viborg er et af disse eksempler, hvor et teknisk anlæg i form af en rensedam, der håndterer regnvand fra et større parcelhusområde opstrøms før vandet kan ledes ud i Viborgsøerne, er blevet til et anlæg med stor rekreativ værdi. I et samarbejde mellem forsyning og kommune blev der inviteret Landskabsarkitekter til at tegne en spændende bypark med mange forskellige funktioner - lokale gå-og løbeture, leg og læring samt med steder til kulturelle arrangementer. Den lokale, rekreative værdi kan bl.a. aflæses i at ejendomsmæglere i boligannoncer henviser til nærheden til SØNæs. Anlægget er blevet et nyt STED i byen, der både internt i kommunen og i Danmark og internationalt har fået stor opmærksomhed og dermed også giver værdi i form af profilering af Viborg.

Disse projekter viser meget tydeligt, at vi skaber merværdi i klimatilpasningen og vi har fået nogle virkelig gode eksempler at vise frem. Det skal vi bruge til at arbejde mere systematisk med værdiskabelsen. Det handler de to næste trin om.

2. Strategisk værdiskabelse – stedsspecifikke eller tematiske udfordringer

Med denne overskrift lægger vi vægt på, at vi bør arbejde meget strategisk med hvordan klimatilpasningsprojekter kan blive en løftestang til at adressere samfundsudfordringer og politiske mål. Det kan være stedsspecifikke udfordringer/mål, hvor man ønsker at udvikle et område og/eller det kan være mere tematiske udfordringer og mål som sundhed, at tiltrække børnefamilier eller udvikle turisme.

Værdi skabes når forskellige aktører eller perspektiver tillægger noget værdi.

Det strategiske ligger i, at hvis vi vil fremme særlige værdier må vi derfor sikre, at de som skal opleve værdien, inviteres ind i processen og bidrager til at kvalificere projekterne.

Det strategiske ligger også i, at det øger projektets mulighed for at blive realiseret. Det kan styrke en fortælling om projektet blandt interessenter og skabe opbakning og sikre flere ressourcer – og måske også løse fastlåste modsætninger og finde nye veje.

Et eksempel stammer fra det første større sammenhængende projekt, KlimaByen i Middelfart, hvor begge strategiske perspektiver kan ses.

Klimatilpasning blev netop brugt som løftestang for en ambitiøs byudvikling, hvor regnvand bliver håndteret på tværs af tre meget forskellige byområder: Den historiske bykerne ved havnen, den tidligere byudvikling med villaer, alléer og kirkegård rundt om og endelig parcelhuskvarteret yderst og opstrøms.

Det eksempel, som vi trækker frem her, tager afsæt i plejehjemmet midt i byen og handler om involveringen af fagligheden fra plejehjemmet i den konkrete klimatilpasning af bydelen omkring hjemmet. Lederen fortæller selv, at hun i starten ikke mente, det var relevant for hende at deltage i klimatilpasning, men at projektlederen tålmodigt insisterede, og at det viste sig at være et virkelig interessant samarbejde. Hun opdagede, at hun kunne bringe sin faglighed i spil, så klimatilpasningen blev en mulighed for at udvikle udearealer, der kunne understøtte plejehjemmets værdi for beboerne. Hvor der før var en kedelig p-plads mellem bygningerne, er der nu en varieret og oplevelsesrig rekreativ lille bypark. Der er umiddelbart udsyn og adgang for beboerne og deres besøgende, og anlægget har funktioner, hvor man kan sidde, gå, balancere, hvile, mødes, se og blive set samt opleve vand og natur. Den strategiske værdiskabelse, som vi vil understrege, ligger her i at faglighederne fra plejehjemmets personale har kvalificeret det konkrete design af anlægget, så området og dets funktioner understøtter plejehjemmet og kan bruges aktivt af de professionelle i deres aktiviteter med beboerne. I dette eksempel er der altså både en lokal stedsspecifik byudvikling og hvad vi kalder en tematisk udvikling af plejehjemstilbuddet.

I et andet eksempel – som er en overgang til næste overskrift - vil vi nævne vores samarbejde med Aarhus Kommune og Aarhus Vand, hvor vi har arbejdet med at sætte kloakseparering og klimatilpasning i spil i forhold til politiske mål og samfundsudfordringer. Sundhed var et af de temaer, vi arbejdede med. Vi ved, at vores samfund har generelle udfordringer med sundhed som inaktivitet og ensomhed, og at sundhedsbudgetterne er voksende. Derfor formulerede vi den strategiske udfordring: Når vi over de næste årtier skal investere i at klimatilpasse i en bydel, hvordan kan dette så bidrage til at øge sundhed for alle?

Dette arbejde blev inspireret af en case i USA, nemlig byen Portland, der har lavet en storskala udvikling af 'green streets', der håndterer regnvand. Uden at dette var tænkt ind fra starten, har det vist sig, at de mange grønne veje bidrager til at familier bevæger sig mere og at ældre føler sig tryggere og mindre ensomme, fordi de har lært deres naboer bedre at kende gennem processen. Desuden bliver de grønne veje implementeret på tværs af byens forskellige kvarterer og bidrager dermed til at mindske den store ulighed i sundhed. Læs mere om dette eksempel i bogen "Innovativ klimatilpasning med borgere".

I et udviklingsforløb inviterede klimatilpasningsfaglige fra Aarhus Vand og Aarhus Kommune sociale og sundhedsfaglige fra andre kommunale forvaltninger og fra Marselisborg Centret i Aarhus til at udforske mulighederne for at koble klimatilpasning inkl. separering af regnvand fra kloakken med øget folkesundhed.



Figur 8: Slide fra Masterclass workshop, som præsenterer Aarhus casen kort.

I et konkret kvarter kunne de sundhedsfaglige dels kvalificere den planlagte klimatilpasning med særlige relevante sundhedsproblematikker, således at værdiskabelsen blev øget og specifik. Dels pege på, hvor der kunne være synergi mellem klimatilpasningsprojektet og med konkrete institutioner og aktuelle indsatser i deres forvaltning. På baggrund af dette og andre projekter, har vi desuden udviklet 10 indsatsområder som aktiv mobilitet, bedre byklima, flere fællesskaber og rehabilitering, som generel inspiration til, hvordan klimatilpasning kan bidrage til øget sundhed. Læs mere i værdikort/link og i artiklen 'Klimatilpasning baner vej for at nå sundhedsmål' fra 2019 i tidsskriftet 'Geografisk Orientering'.

I et bredere perspektiv kan vi pege på at:

- Klimatilpasning i byerne kan bidrage til mere natur i byerne og nye byrum og forbindelser.
- Klimatilpasning i det åbne land kan medvirke til at udvikle biodiversitet og nye bæredygtige indtjeningsmuligheder for landbruget
- Klimasikring af kysterne kan skabe lokal udvikling og åbne for nye turist og erhvervsturistmål
- Klimatilpasning kan sikre og øge interessen for kulturhistorie og skabe nye muligheder for læring - Klimatilpasning kan udvikle ny teknologiske muligheder fx på det digitale område og skabe arbejdspladser og grøn vækst.

Klimatilpasning som løftestang til bæredygtig omstilling

Med denne overskrift vil vi gerne pege på, at vi også kan sætte klimatilpasning i spil som en løftestang til bredere bæredygtig omstilling – i byerne, i det åbne land og i vores kystområder. Dermed kan klimatilpasning bidrage til de meget store udfordringer, vi som verdenssamfund – og kommune og virksomhed – har med at styrke bæredygtig omstilling i praksis.

Vi skal fortsat i de kommende årtier investere mange ressourcer i at klimatilpasse Danmark. Vi skal desuden 'ommøblere' store dele af vores byer og det åbne land for at gøre plads til vandet på forskellig vis. De mange ressourcer sammen med de mange fysiske indgreb, som klimatilpasning vil betyde i byer og landdistrikter udgør samlet en af de største anlægsprojekter i nyere tid.

Det åbner helt uset store muligheder for at styrke en bæredygtig omstilling i Danmark. Og for at udvikle eksempler og teknologier, der kan inspirere globalt.

Vi er forpligtet til at bruge disse mange ressourcer og det faktum, at vi fysisk set skal i jorden og redesigne dele af byerne og det åbne land til, at adresse den enorme udfordring at styrke en bæredygtig fremtid.

Et eksempel på dette er et projekt, som vi arbejder med under overskriften 'Fremtidens klimatilpassede vejlandskaber' og det handler om klimatilpasning af veje i Danmark. Vi har omkring 77.000 km kommunale veje i Danmark og 22.500 af disse er private fællesveje. Hvis vi skal håndtere vand på byernes overflade, kan vi ikke nøjes med haver og parker. Vi har også brug for en stor af de arealer, som vejene udgør.

I den fysiske omlægning af veje, så de kan håndtere regnvand, kan vi strategisk koble klimatilpasning med grøn og aktiv mobilitet og folkesundhed ved at tillægge vejen nye funktioner:

- At trafiksikre og hastighedsdæmpe på veje
- At skabe nye, trygge og interessante forbindelser – til skoler, institutioner, butikker og den kollektive trafik – og øger muligheden for at transportere sig aktivt
- At skabe nye rum for leg og fællesskaber og byliv
- At gøre byrummet lige uden for døren attraktivt, så det skaber anledninger til at gå komme udenfor og røre sig og deltage i bylivet

- At styrke bynaturen og oplevelser lige uden for døren med natur
- At mindske luftforurening, varme-øer og binde CO₂.

Vi kan desuden arbejde med og argumentere for, at klimatilpasning kan kobles til den vigtige dagsorden om CO₂ reduktion, fordi vi øger den aktive mobilitet og mindske brugen af biler, og fordi vi styrke levende og interessante byrum og natur, der kan mindske behovet for at rejse og udvikle konstruktioner og natur, der kan binde CO₂.

Vi kalder det fremtidens street scapes for at understrege, at vi taler om noget andet end de veje, vi har i dag. Der er brug for et stort strategisk arbejde for at omstille vores bil-baserede mobilitetspraksisser og lægge flere funktioner på de eksisterende veje, hvor vejloven og den detaljerede regulering er meget konserverende. Men har vi råd til ikke at udnytte denne mulighed for omstilling?

Vi argumenterer for, at vi skal bruge FN's udviklingsmål til at blive inspireret af i udviklingen af værditemaer og til at argumentere med, når vi skal realisere visionerne.

Opsamling – Arbejdsspørgsmål og arbejdsARK

Den centrale pointe er, at vi som projektledere og medarbejdere skal arbejde strategisk med, hvordan vores projekter kan skabe værdi udover at håndtere vand.

De strategiske spørgsmål man kan stille sig som projektleder af klimatilpasningen, er fx

- Hvordan kan klimatilpasning bidrage til/ være en løftestang for at udvikle dette område?
- Hvilke samfundsudfordringer / lokale mål/ kommunale mål/ politiske visioner kan klimatilpasningen bidrage til at håndtere
- Hvordan kan dette projekt blive et skridt, der bidrager til en bæredygtig omstilling.

Du kan finde inspiration og konkrete arbejdsARK og vejledninger til, hvordan du kan identificere og udvikle den strategiske værdiskabelse i dit klimatilpasningsprojekt især under menuerne 'Strategisk retning' og 'Invitation til samarbejde'.

Projektets værdikompass

I det praktiske arbejde med at undersøge, hvordan investeringerne og arbejdet med klimatilpasning kan skabe værdi, lægger vi op til åbent og systematisk at undersøge hvilke værdier, som det kan være relevant at arbejde med gennem nogle konkrete screeninger.

Disse screeninger kan være et godt skridt til at afsøge relevante værditemaer.

Screeninger kan give et overblik over, hvad der er på spil lokalt også uden for ens egen faglige praksis. De åbner projektet for en kreativ designproces og styrker, at projektlederen og projektgruppen kan navigere i projektets omgivelser og skabe links, der styrker udvikling og forankring.

Værdiskabelsen i et projekt skal udvikles med afsæt i de lokale vilkår og en ønskelig udvikling. Men hvordan gør man i praksis for at identificere mulige og relevante værdier i forhold til det lokale klimatilpasningsprojekt:

- Hvordan finder vi ud af, hvilke værdier, der er relevante at arbejde med i vores projekt?
- Hvordan sikrer vi opbakning til projektet blandt interessenter?
- Hvordan kan vi bruge værditemaer til at løse op for fastgroede interesser og skabe nye muligheder?
- Hvordan sikrer vi, at vi arbejder innovativt og aktivt med at styrke en ønskelig fremtid?
- Hvordan kommer vi i gang med værdi-arbejdet?

I det praktiske arbejde med at undersøge, hvordan investeringerne og arbejdet med klimatilpasning kan skabe værdi, lægger vi op til åbent og systematisk at undersøge hvilke værdier, som det kan være relevant at arbejde med - i forhold til:

1. Mål, visioner og energier i projektet og projektgruppen
2. Lokale/kommunale udfordringer, strategier, mål og planer
3. Samfundsmæssige udfordringer og bæredygtig omstilling

En bred screening kan være et godt skridt og en systematisk tilgang til at være sensitiv og afsøge relevante værditemaer på de ovennævnte niveauer. Med sensitivitet lægger vi vægt på, navigere meget undersøgende og åben over for projektets kontekst, for at få en dyb forståelse af hvad man kan arbejde med.

Screeninger kan give et overblik over, hvad der er på spil lokalt også uden for ens egen faglige praksis. De åbner projektet for en kreativ designproces og styrker, at projektlederen og projektgruppen kan navigere i projektets omgivelser og skabe links, der styrker udvikling og forankring.

Vi lægger op til at arbejde med hver af de forskellige niveauer (de forskellige ARK) og desuden se på tværs – og identificere nogle problemer eller mål, der hænger sammen eller går igen. Det vil i praksis være en iterativ proces, hvor punkterne løbende udbygges og prioriteres. I første omgang kan man lave et hurtigt udkast hver især eller fordele opgaverne i projektgruppen. I anden omgang er det et dialogværktøj i projektgruppen – og senere kan screeningen danne grundlag for at invitere andre interessenter ind til at udvikle og kvalificere projektet.

Screeningen har således forskellige formål, der kan dyrkes afhængig af jeres behov:

Screeninger til at give overblik over mulige retninger

Ved at screene de forskellige niveauer løfter projektlederen og projektgruppen blikket fra projektets umiddelbare problemer og løsninger og skaber et overblik over mulige sammenhænge, som projektets udvikling kan tænkes i.

Ved at arbejde med denne screening kan projektlederen og projektgruppen skabe sig et overblik over projektets omgivelser og dermed åbne blikket for, hvordan projektet kan udvikles i forskellige retninger. Gruppen kan bruge screeningen til at identificere relevante mål og problemstillinger, som projektet kan bidrage til, som ligger uden for projektets umiddelbare nærhed, og som dermed kan løfte projektets værdiskabelse. De kan bruge screeningen til at lede efter de gode energier og

ressourcer i og uden for lokalsamfundet, der kan skabe opbakning til projektet. Hvor er andre initiativer i gang, der kan der kan skabe synergi?

Screeninger som et kreativt værktøj

Vi tager meget for givet i vores hverdagspraksis, der begrænser løsningsrummet. Screeninger åbner for at finde retninger for projektet, der ikke udspringer af den traditionelle 'løsning', men åbner for et kreativt arbejde, der skal forankre og styrke projektet.

Det er afgørende, at projektlederen og projektgruppen er opmærksom på at være åben og kreativ, når man afsøger, hvordan forskellige mål og værditemaer kan kobles til projektet. I vil opleve, at nogle værditemaer ligger lige for: "Skolen ligger f.eks. lige midt i området. Vi kan f.eks. inddrage skolens mål med at udvikle "den åbne skole" ved at lave et projekt, hvor læring og aktivitet indgår. Vi skal derfor invitere skolen, så nogle af lærerne kan bidrage med til deres viden til at kvalificere projektets design. Måske har skoleforvaltningen også nogle midler, de kan bidrage med, eller læringsindholdet kan give anledning til at søge nogle særlige fonde."

I forhold til andre målsætninger kan det måske være sværere at se, hvordan klimatilpasningsprojektet kan spille sammen: Hvordan projektet skal koble til det lokale erhvervsliv er fx ikke altid så tydeligt. "Men det er et vigtigt tema, som vi vil holde fast i, selvom vi ikke har nogle konkrete ideer endnu. Vi kan tage kontakt til f.eks. erhvervsrådet eller til jobcentret, så kan de måske se nogle muligheder."

Det betyder også, at det er afgørende at være åben og forstå sit projekt som 'plastisk' overfor at blive inspireret og udviklet. Temaer fra screeningen kan være oplagte og/eller de kan være en form for kreativt benspænd eller provokation - hvordan kan vores projekt blive udformet i forhold til denne værdi?

Vi tænker også meget konkret på den udfordring, det er at give "fremtidige generationer" en stemme i nutidens projekter? Her tænker vi ikke kun i børn og unge, men i at arbejde kreativt med screeninger, der tager afsæt i nutidens udfordringer og FN's udviklingsmål og er åbne for en visionær udvikling. Tænk både på kort og lang sigt – hvordan kan dette projekt udvikle sig eller hvordan kan dette projekt blive en trædesten til at andre projekter kan udvikles på længere sigt.

En del af den kreative tænkning handler også om at forsøge at gå fra det abstrakte til det konkrete. Det kan være tillokkende at have gode mål som fx 'turisme' eller 'det gode børneliv', fordi der er tale om overordnede kategorier, som de fleste bakker op om. Men der er også behov for at være mere konkret. At være kreativ handler derfor også om at udforske nogle af disse temaer lidt dybere og være nysgerrig på hvem målgrupperne er, og hvilke konkrete fysiske elementer, som taler ind i f.eks. turisme eller det gode børneliv.

I screeningen hjælper vi jer derfor med at forsøge at konkretisere disse overordnede temaer ift. nogle underpunkter. Et eksempel kan være at få frem at tiltrækning af turister f.eks. kræver, at der er nogle herlighedsværdier og at der måske er gjort noget for at servicere turisterne. På den måde sker der måske en mere klar kobling til nogle af de herlighedsværdier, som kobler sig til vandet, og det bliver også mere tydeligt, at en å i sig selv f.eks. ikke er nok, men at det vil kræve en

turismeinfrastruktur. Det lægger netop til at tænke på nødvendigheden af at tænke på tværs af fagligheder som forstår sig på vandet og dem der forstår sig på at servicere turister, og det er i dette 'spændingsfelt' at kreative og innovative løsninger ofte udspringer. For at nå derhen kræver det, at projektlederen og projektgruppen udforsker nogle af de overordnede værdier lidt mere i detaljen og faktisk også sætter sig ind i (f.eks. gennem dialog med andre fagligheder), hvad der skal til for at kunne realisere sådan en værdi i praksis. Det handler dermed om en dybere orientering i de andre fagområder, og dette hjælper underspørgsmålene i vores screeningsARK jer med.

Screeninger til at styrke dialog og strategisk argumentation

Forskellige faggrupper har forskellige faglige praksisser, hvor de arbejder med særlige 'greb' og refererer til forskellig typer af viden, mål og reguleringer. Det kræver en særlig indsats at arbejde på tværs, også internt i forvaltninger.

Screeningen kan styrke jeres faglige "sprog" på tværs af gruppens fagområder – og, hvilket der er meget vigtigt, i forhold til andre forvaltninger og lokalsamfundet – og bane vej for at I kan interessere andre i jeres projekt.

Mange aktører vil ikke som udgangspunkt være interesseret i klimatilpasningsprojekter. Det er projektlederen og projektgruppen, der må tale om projektet på en måde, så andre får øjnene op for mulighederne og kan byde ind.

Screeningerne er en god forberedelse til dialogen med centrale andre forvaltninger og interessenter, der kan bidrage til at prioritere og udfolde.

Det styrker forankringen at lede efter de strategiske interesser i organisationen, som potentielt kan gå hånd i hånd med udviklingen. Det retter sig både mod andre fagområder, men også mod chef-niveauet og det politiske niveau, som står for prioritering af arbejdsområder og budgetforhandlinger, hvor der skal afsættes ressourcer.

Opsamling og arbejdsARK

For at identificere mulige værditemaer og styrke en dialog med centrale interessenter om udviklingen af projektet retning, vil vi opfordre til at arbejde systematisk og åbent med at undersøge:

1. Mål, visioner og energier i projektet og projektgruppen. Her får I et overblik over formelle mål i projektet – og en anledning til at en dialog i projektgruppen om mere uformelle visioner og energier i gruppen.
2. Lokale/kommunale udfordringer, strategier, mål og planer. Denne screening er særdeles vigtigt i forhold til at gøre projektet relevant for lokalsamfundet og forankre det i den kommunale organisation og blandt interessenter.
3. Samfundsmæssige udfordringer og bæredygtig omstilling. Her undersøges det, hvordan projektet kan ses i en sammenhæng med store samfundsudfordringer vi står overfor og ikke mindst en bæredygtig fremtid. At screene på dette område kan være en stor inspiration til projektets konkrete vision og også være nyttig for at kunne argumentere for projektet.

Der er udarbejdet nogle arbejdsARK til at screene disse områder, som du kan finde i værktøjssamlingen i bilaget.

Projektets aktørlandskab

Klimatilpasningsprojekter er ofte komplekse af natur på grund af mange interessenter og deres forskellige interesser. For at kunne arbejde strategisk med merværdi og skabe retning i et projekt, kan det være frugtbart at uddybe den traditionelle interessentanalyse med en relationel dimension i form af et aktørlandskab.

Ved at arbejde med at forstå hvordan interessenterne er forbundet med hinanden og hvordan sammenhængen er mellem interessenter og projektets praktiske kontekst (vandet og dets forløb) kan man bedre skabe løsninger, der er energi bag og opbakning til.

At se på systemer og relationer

Klimatilpasningsprojekter er ofte komplekse af natur på grund af mange interessenter og deres forskellige interesser. Interessenterne er ikke bare uenige med hinanden. De kan have fælles interesser på tværs af grupper. De kan skifte mening undervejs eller det viser sig, at der også er modstridende interesser inden for samme gruppe af interessenter. Den traditionelle interessentanalyse, som mange projektledere udfører er god til at give et godt overblik over landskabet af interessenter, men for at kunne arbejde strategisk med merværdi og skabe retning i et projekt, kan det være frugtbart at uddybe interessentanalysen med en relationel dimension.

Ofte udgør interessentanalysen en generisk kortlægning, hvor de enkelte interessenter udpeges og der redegøres for deres umiddelbare behov og udfordringer, f.eks. i en tabel, som lister interessenterne og giver kortere beskrivelser af deres interesser ift. projektets fokus.

Tanken med aktørlandskabet er at tilføje en mere relationel dimension til interessentanalysen. Det betyder: at arbejde for at forstå, hvordan interessenterne er forbundet med hinanden, og hvordan sammenhængen er mellem projektets praktiske kontekst (vandet og dets forløb) og interessenterne. Formålet med den relationelle forståelse er:

- 1) at flytte fokus hen til at forstå hvilke centrale værdier, som de enkelte interessenter orienterer sig mod, og som er styrende for deres aktiviteter,
- 2) at tydeliggøre den praktiske forankring og de sammenhænge, der binder interessenterne sammen.
- 3) at forestå hvilke temaer, man kan arbejde med i projektet for at skabe nye værdier og nye forbindelser.

På baggrund af denne forståelse er der større sandsynlighed for at kunne arbejde med løsninger, der er energi bag og opbakning til, fordi værdiskabelsen i projektet bliver mere sigende for interessenterne.

Tanken med den relationelle kortlægning er altså at få et åbnet for et andet blik på værdierne i projektet. Det handler om at skabe nye perspektiver på projektet og få en mere grundlæggende forståelse for, hvordan 'systemerne', som projektet arbejder med, fungerer og interagerer. Med 'systemer' mener vi forskellige dele af netværket, som kan være præget af de samme logikker. F.eks. kan man sige, at der er et system omkring landmænd og landbrug, som er helt særligt, og som adskiller sig fra f.eks. lystfiskeri. Fælles for begge disse 'systemer' er, at de kobler sig til f.eks. Gudenå-projektet, hvor landmandens jorder ligger ned til åen og åen bruges til at fiske i. Samtidig kan der også være påvirkning på tværs af disse 'systemer', idet landmanden måske f.eks. ikke ønsker at lystfiskere har adgang via deres jorder. I den relationelle kortlægning prøver vi altså at være meget konkrete på, hvordan disse 'systemer' hænger sammen, og relatere det til nogle både materielle og immaterielle elementer, som f.eks. jorder og å, men også idéer om effektivt landbrug eller ønske om nem adgang til fiskesteder.

Ønsker man at skabe værdi i praksis for nogen, så kræver løsninger ofte, at man har blik på denne form for samspil imellem forskellige 'systemer'. Ofte får interessenterne også et andet blik på hinanden, når de forstår, hvordan deres systemer virker hver især, og denne forståelse kan åbne nogle mulighedsrum, som kan virke umulige i det generiske perspektiv. Det handler om at forstå rødderne.

Et strategisk værktøj til at skabe overblik og forståelse

Aktørlandskabet er inspireret af kartografi, som er kunsten og videnskaben ved at udarbejde grafiske repræsentationer af et geografisk område på en flad overflade, såsom et kort. Tanken om at afbilde territorier visuelt stammer helt tilbage til forhistoriske eksempler på at illustrere f.eks. jagt og fiskeområder. Allerede denne tidlige brug af kortlægning vidner om behovet for repræsentative visualiseringer, der gengiver fænomener i den virkelige verden. Aktørlandskabet skal dog ikke ses som en traditionel form for kartografi, hvor formålet er at lave en geografisk repræsentation, men skal snarere ses som en form for kartografi af (sociale) kontroverser, hvor hensigten er en mere analytisk repræsentation af en situation. Når kartografien alligevel er interessant at lade sig inspirere af, så handler det om kunsten i at overføre en rumlig og situeret forståelse af hvordan et område opleves og så overføre det til en simplificeret repræsentation på et kort. Tænk bare på, hvor sigende mange kortoverblik er ift. at skabe et vist overblik og give en vis forståelse for et område.



Figur 9: C12 delprojektets gruppearbejde på workshop 1 med et første forsøg på at skabe et aktørlandskab. Fotograf: Maj-Britt Quitzau.

Kontroverser er der masser af i udviklingsprojekter, som handler om klimatilpasning. I tilfælde med akutte oversvømmelsessituationer ligger der ofte allerede kontroverser i disse 'events', fordi nogle interessenter oplever, at et ellers 'stabilt' vandsystem pludselig overtræder de sædvanlige grænser. Dette gælder også ift. et trusselsbillede om oversvømmelser. I andre tilfælde med forebyggende indsatser, så optræder kontroverserne som regel også, fordi løsningerne ofte indebærer nogle forandringer i nogle af de systemer, som forskellige interessenter har nogle bestemte interesser i. Det kan f.eks. være at landmanden skal have opmagasineret vand på nogle af hans marker, eller at der skal laves diger som tager udsigten. Kontroverserne tager ofte udgangspunkt i, at kommunale planlæggere har fået til opgave at tæmme vandet på den ene eller den anden måde. Indenfor klimatilpasning kan det være en god idé at arbejde med en form for kortlægning af disse kontroverser, fordi mekanismerne i systemerne og interesserne kan være yderst komplekse at forstå og forholde sig til.

Forholder man sig ikke til disse kontroverser som en

del af det analytiske arbejde, så vil de dukke op som modstand i løbet af projektudviklingen. Det er denne modstand, som aktørlandskabet skal forsøge at dæmme op for og i stedet få ændret perspektivet til en fælles dialog om, hvordan projekterne kan skabe lokal værdi.

Særligt i forhold til borgerinddragelse argumenteres der lige nu for et opgør med traditionen for den ekspertdrevne og rationelle planlægningspraksis, som kan have en tendens til at overse borgernes (og andre interessenters) perspektiver. Dette opgør er særligt relevant i dag, fordi byudviklingen i vores moderne tid i stigende grad sætter fokus på 'liveability' og i stigende grad dermed sætter borgerne/brugerne i centrum. Set i dét perspektiv bliver kontroverserne omkring vandet helt centrale at forstå for at kunne skabe grobund for mere helhedsorienterede og langsigtede løsninger, særligt set i lyset af at mange kommunalstrategiske udviklingstanker kredser om f.eks. at tiltrække indbyggere og erhvervsvirksomheder eller styrke turismen. For at kunne efterleve sådanne udviklingsmål kræves løsninger, der skaber genklang hos de potentielle brugere, som f.eks. borgerne, erhvervene eller turisterne.

Aktørlandskabet har den styrke ift. traditionelle interessentanalyser, at det er nemmere at forstå, fordi der gerne skulle være tale om en simpel repræsentation af lokale forudsætninger og værdier. Det betyder også, at både teknikkernes, borgernes og politikernes interesser f.eks. kan visualiseres i et fælles formsprog, som alle kan forstå på tværs af fagområder og teknisk forståelse. På den måde hjælper aktørlandskabet til at bringe teknisk viden ud til borgerne, så det bliver nemmere at

forholde sig til. På samme måde kan borgernes viden og interesser om lokalområdet også få en form, som teknikkerne nemmere kan forholde sig til.

Aktørlandskabet kan have mange former og man kan arbejde på mange forskellige måder med det. Der kan være tale om hånd tegnede kort, som i eksemplet her fra C12 projektet. Her blev aktørlandskabet brugt som en måde at forsøge at tegne åen op som system og placere interessenter omkring åen. Det afstedkom en tydeligere forståelse af, hvorfor de forskellige interessenter har de interesser i åen og klimatilpasningsprojektet, som de har. I C12's tilfælde valgte de efterfølgende at rentegne deres skitse sammen med en grafiker i Skanderborg Forsyning. Det betød, at de nu havde en tegning over deres interesser, og kortet kom efterfølgende med på vigtige møder og blev et fælles referencepunkt for dialogen.



Figur 10: Den rentegnede version af aktørlandskabet fra C12 delprojektet. Udarbejdet af grafiker fra Skanderborg Forsyning i samarbejde med Miriam Jensen i C12 delprojektet.

På e-læringsplatformen er der desuden vedlagt to små videoer, hvor Miriam Jensen, fortæller om hvordan C12 har arbejdet med aktørlandskabet og hvad det har bidraget til.

Opsamling og arbejdsARK

For at komme bedre i dybden med forståelsen af interessenterne i projektet, så skal aktørlandskabet være medvirkende til at kortlægge de forskellige aktører. Med aktører menes både de menneskelige (altså typisk interessenterne), men også de non-humane, som kan være lokale kvaliteter, penge, lovgivning og lignende. Frem for at liste aktørerne i en tabel, så er tanken at prøve at tegne netværket over projektet op og forsøge at give det en fysisk form (f.eks. i kraft af et å-forløb, en by eller lignende). Intentionen er at få frem, hvad de enkelte aktører er optaget af og hvordan de er forbundet til systemet (er de f.eks. koblet til åen eller jorder der leder ned til åen).

Der er udarbejdet et arbejdsARK som skal hjælpe med hvordan du kan udarbejde et aktørlandskab. Du finder det i værktøjssamlingen i bilaget.

Relevant litteratur

Hoffmann, Munthe-Kaas og Jensen (2015). Kapitel 4: Navigation i netværk - nye planlægningspraksisser med borgere. I: Hoffmann et al. (2015), 'Innovativ klimatilpasning - Håndbog til bæredygtig omstilling' (s. 32-38).

Hoffmann, B. og Quitzau, M. (2019). Byerne som arena for rehabilitering. I: Rehabilitering ude – nye ressourcer og perspektiver i rehabiliteringen, Berg, A.M. og Kissov, A.M. (red.), Videnscenter om Handicap, Universitet i Sørøst-Norge, Rehabiliteringsforum Danmark og MarselisborgCentret.

Hoffmann, B., Jensen, J.S., Quitzau, M. og Boelsmand, S. (2018). Natur og multifunktionelle byrum: Merværdi i klimatilpasning kræver strategiske samarbejder. I: Stad- og Havneingeniøren, 118, 4, s. 32-33.

Hoffmann, B.; Elle, M.; Dahl-Hansen, J.; Wejs, A.(red.)(2015): Innovativ klimatilpasning med borgere. Byplanlab. Danva. Aalborg University. Tilgængelig online.

Jensen, M., Hoffmann, B. og Quitzau, M. (2020). Gudenåprojektet sætter fokus på værdiskabelsen igennem et aktørlandskab. I: Teknik og Miljø, 120, 9, s. 20-21.

Jørgensen, M.U. og Jensen, M. (2022). Konflikter, forandringer og ålandskaber: Hvordan kan fremtidens maggi-terning se ud? I: Teknik og Miljø, 1/2,122, s. 57-59.

Jørgensen, M.U. og Jensen, M. (2021). Inddragelse af lokale aktører på tværs af syv kommuner. I: Teknik og Miljø, 9, 121, s. 53-55.

Quitzau, M. & Hoffmann, B. (2019): Klimatilpasning styrker sundhedsmål. Geografisk Orientering, 1.

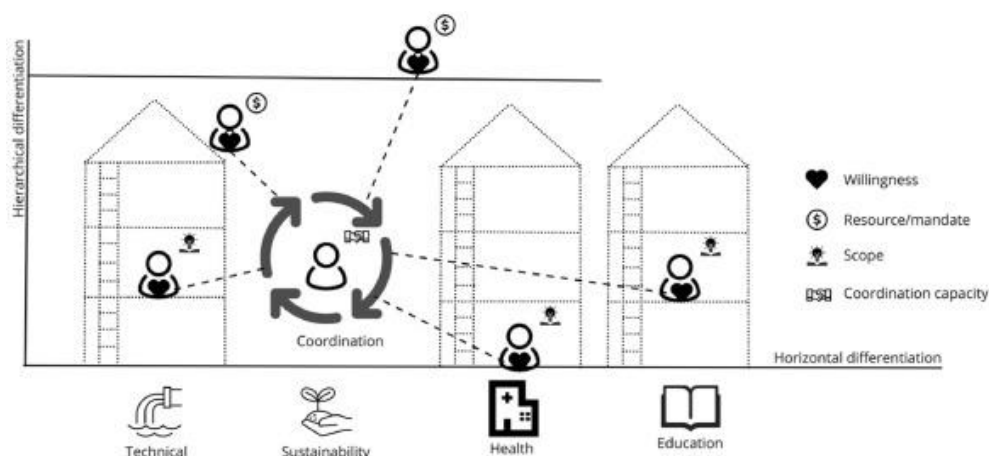
Invitation til samarbejde

Værdi skabes når forskellige aktører eller perspektiver tillægger noget værdi. I det strategiske arbejde med værdiskabelse i klimatilpasning er det derfor afgørende at invitere andre faglige perspektiver og/eller brugerperspektiver til at kvalificere projekterne.

Invitationer til samarbejde er vigtigt for at kunne engagere andre forvaltninger, politikere, borgere, m.fl. i den strategiske indsats. Forskningen viser nemlig, at det kan være svært at arbejde på tværs af indsatsområder på grund af faglige skel. Dette tema indeholder materialer om, hvordan man kan kommunikere på tværs af fagsprog, og hvordan det er muligt at se på klimatilpasningen med nye (tværfaglige) øjne.

At invitere andre fagligheder ind til samarbejde

Bæredygtig omstilling og klimatilpasning udgør indsatsområder, der går på tværs af den grundlæggende kommunale organisering; i hvert fald hvis afsættet er en bred og helhedsorienteret tilgang ift. FN's Verdensmål. Ofte ses en tendens til at arbejde med bæredygtighed enten i centraliserede funktioner i det kommunale hierarki eller i den tekniske forvaltning, alt efter om der er tale om interne miljømål eller konkrete udviklingsprojekter. Det betyder, at tænkningen om bæredygtighed og klimatilpasning ikke er så udbredt i de øvrige kommunale forvaltninger, hvor fokus er på andre kerneopgaver og optimering ift. disse. Som det er illustreret på figur 11, så er der en tendens til at opbygge siloer ift. disse forskellige kerneområder i den kommunale struktur. En tværgående tænkning af bæredygtighed og klimatilpasning kræver derfor, at det er muligt at arbejde på tværs af sådanne kerneområder. Dette udgør en udfordring, fordi de enkelte kerneområder kan have svært ved at se relevansen for dem til at arbejde med bæredygtighed og klimatilpasning. Det kræver derfor særlige kompetencer og evner ift. at etablere og få denne form for tværfagligt samarbejde til at fungere i praksis.



Figur 11: En illustration af hvordan forskellige siloer er etableret i den kommunale organisering og hvordan disse centrerer sig omkring bestemte kerneområder. Her kræver en tværfaglig tilgang til bæredygtighed tænkning og koordination på tværs af disse kerneområder. Fra: Quitzau et al. (2022).

Et centralt element i det tværfaglige samarbejde handler om at være i stand til at iscenesætte dette samarbejde, så det fremstår relevant og muliggør, at fagpersoner fra forskellige forvaltninger er villige til at investere energi og fokus på det tværgående samarbejde. Selve invitationen og hvordan denne orkestreres eller iscenesættes, er derfor ikke uvæsentlig for om det

lykkedes at få etableret et tværfagligt samarbejde. At invitere ind til et tværfagligt samarbejde sker i et rum af kontroverser og demokratiske udvekslinger, idet forskellige forvaltninger vil lægge vægt på forskellige kerneværdier og tage afsæt i forskellige erfaringer og praksisser. Intentionen er ikke at påtvinge et bestemt perspektiv, men at tydeliggøre og iscenesætte de forskellige perspektiver i et forsøg på at skabe sammenhæng og udvikling mellem dem.

At udforme en invitation til tværfagligt samarbejde er en delikat balancegang, hvor det er helt centralt at artikulere hensigten og mulighedsrummet på en inviterende måde. Tænk bare på, hvordan invitationen kan have en formel karakter, hvor der lægges op til en form for høring af andre forvaltning, eller der kan være tale om en mere åben og uformel karakter, hvor der lægges op til en kreativ og afsøgende dialog om muligheder. Der er således et procesperspektiv knyttet til invitationen ift. hvordan dialogen og udveksling af perspektiver forestilles at foregå. Erfaringen er, at mange ikke finder formelle høringer interessante, men at interesse for deltagelse kræver, at der er en form for mulighed for at spille ind og blive hørt i udviklingsprocessen. Det er også væsentligt at overveje hvem der specifikt skal inviteres og hvordan man kan motivere dem til at deltage.

I en udviklingsproces i Aarhus Kommune blev der afholdt en tværgående workshop for fagpersoner fra forskellige forvaltninger. Det var tydeligt, at det var svært for projektlederen for klimatilpasningsprojektet at gøre især de sociale forvaltninger interesseret i at deltage. Det var ikke umiddelbart klart for dem, hvorfor de skulle beskæftige sig med klimatilpasning og de følte, at det lå langt fra deres kerneområder, som jo f.eks. var sport og idræt, børn og skole samt sundhed. Projektlederen måtte derfor følge den første invitation op med 1-1 samtaler med de enkelte fagpersoner, hvor det uddybende blev forklaret, hvordan klimatilpasningsprojektet kunne relatere til deres fagområder. I forlængelse af denne dialog lykkedes det at få et par stykker fra de sociale forvaltninger til at deltage. Evalueringen af den tværgående workshop viste, at det gav stor værdi for de forskellige forvaltninger at deltage, og det blev mere klart for dem, hvordan de tekniske infrastrukturprojekter godt kan fungere som løftestang ift. de bredere sociale perspektiver for deres kerneområder.

Værdiskabelse og udsyn mod de øvrige kerneområder udgør et centralt element for at invitationen til tværfagligt samarbejde lykkedes. Det hænger sammen med, at klimatilpasning i sig selv jo ikke har så meget at gøre med f.eks. skoler, sundhed eller idræt. Men når klimatilpasning tænkes ind ift. at styrke f.eks. transportvejen til skole og idræt eller som en måde at aktivere ældre på, så bliver det tydeligt, at der kan være en sammenhæng mellem fagområderne. Udfordringen kan være, at disse visioner ift. at tænke merværdi på tværs som oftest ikke har taget form, når invitationerne skal udformes. Det er derfor nødvendigt at vise og tydeliggøre, hvad projektet kan komme til at handle om, så dialogen ikke stranded på den manglende opbakning og deltagelse.

Opsamling og arbejdsARK

I forbindelse med at invitere andre fagområder ind i et samarbejde om værdiskabende klimatilpasning, så har vi i udviklingsprojektet med Aarhus Kommune og Aarhus vand udviklet nogle værdikort, som kan bruges som grundlag eller inspiration til, hvordan man kan iscenesætte og italesætte klimatilpasning ift. forskellige fagområder. Værdikortene findes under værdisætning.

Der er udarbejdet et arbejdsARK som skal hjælpe med, hvordan du kan gennemføre en billedcafé, hvor du bruger billeder som afsæt til at tale om visioner og samarbejde ift. værdiskabelse. Du finder det i værktøjssamlingen i bilaget.

Der er også udarbejdet et arbejdsARK, som skal hjælpe med at brainstorme på, hvilke værdimæssige temaer der kan sættes fokus på og hvem, der skal kontaktes ift. disse. Dette arbejdsark tager afsæt i arbejdet med pejlemærker og hotspots, idet de kan give et fingerpeg om mulige temaer at orientere sig ift. Du finder det i værktøjssamlingen i bilaget.

Spotlights og hotspots til at indkredse fælles interesser

Invitation til samarbejde handler i høj grad om at begynde at arbejde med synergier ift. hvor der er noget resonans mellem klimatilpasningsprojektet og andre fagområder og værdimæssige interesser ift. lokalområdet. Der er netop tale om en tværfaglig tænkning på tværs af forskellige kerneværdier og fokusområder, og værdiskabelsen opstår først, når der sker et sammenfald mellem forskellige af disse værdimæssige orienteringer.

Det kan være svært at finde ud af, hvordan man skal prioritere mellem forskellige kerneværdier og fokusområder. Innes og Booher (1999) peger på, at det er vigtigt, at man ikke forfalder til en overfladisk diskussion af, hvad der er vigtigst. Her vil deltagerne som oftest slå en idé frem og tilbage mellem hinanden, og derved forsøge at vinde argumentet og fremme deres egen sag. Dette afspejler på ingen måde intentionen ift. at arbejde med synergier. Formålet er derimod at arbejde med en mere dialogbaseret forhandling om, hvad der er på spil. I dette perspektiv handler det om at deltagerne lytter og forsøger at spejle sig i hinanden. På den måde opstår der forhåbentlig snitflader, hvor deltagerne både deler nogle fælles interesser, men måske også ser nogle udfordringer ift. at nå overens. Intentionen med synergitænkningen er, at deltagerne i denne sammenhæng skal arbejde med disse fælles snitflader og forsøge at udpege og detaljere, hvordan en løsning kunne fungere på tværs af deres interesser. Det sker typisk, hvis deltagerne genkender sig selv i det eller spejler nogle væsentlige værdier i løsningen.

Når der er mange forskellige værdier på spil, så kan det være uoverskueligt at finde ud af, hvilke synergier, der skal arbejdes videre med og hvilke, der ikke er levedygtige. I første omgang handler det om ikke at begrænse sig, men at se det som en brainstormproces, hvor det må anerkendes at dét at identificere fælles løsningsrum på tværs af de mange forskellige interesser må siges at være et skridt på vej i den rigtige retning. Derfor handler det som udgangspunkt om at identificere så mange snitflader som muligt og ikke lade sig begrænse i denne fase af, hvordan der skal vælges mellem dem. Det kan ofte være en god idé at give snitfladerne nogle overskrifter, så det bliver tydeligt, at der er udpeget en form for fælles fodslag.

Det kan være svært at få aktørerne til at tale om fælles snitflader og synergier. Måske er både projektleder og deltagere vant til en anden form for samtale og møder med fokus på at positionere sig selv og markere sin position står stærkere end at arbejde med synergier. Det er i den sammenhæng, at tanken om spotlights og hotspots kommer ind, fordi synergitænkningen kan fremmes og styrkes ved at tage afsæt i dét som ligger lige for: nemlig hvilke lokale karakteristika der er på spil og hvilke centrale tematikker, som aktørerne orienterer sig i forhold til. Ved at gå

analytisk til værks er det muligt at udfolde og præcisere, hvad de enkelte aktører værdsætter og dermed begynde at tale tematiseringer frem. Ofte vil der ske det, at andre aktører genkender sig i disse tematiseringer, og på den måde kommer der naturligt synergier ud af at tænke i spotlights og hotspots. Aktørlandskaberne udgør et godt afsæt for at arbejde med disse, idet det kan handle om at udpege og formulere, hvad de enkelte aktører vægter på aktørlandskabet.

Lokale hotspots skal forstås som steder af særlig interesse eller med særlige kvaliteter, som aktørerne ser som centrale. På den måde får man også forankret synergierne, så de baserer sig på lokale forhold frem for abstrakte tænkninger. I sidste ende handler klimatilpasningsprojektet jo om at fremme lokal udvikling. Kommunale spotlights skal forstås som kommunale tematikker eller politikker, som forskellige fagområder har fokus på. Det kan f.eks. være at øge biodiversiteten eller fremme turisme. Disse vil som oftest ikke være lokalt forankret, men ofte vil de hæfte sig til lokale hotspots på den ene eller anden måde.

At arbejde med synergier er også en måde at indsnævre og fokusere projektet. Hensigten er i sidste ende, at brainstormen over synergier skal lede hen til, at deltagerne begynder at prioritere og samkoble forskellige synergier med henblik på at udpege nogle pejlemærker for den videre udvikling. Ofte vil det være en god idé ikke at snævre ind til én udviklingsretning for tidligt i projektet, men derimod holde nogle forskellige udviklingsveje åbne. Indsnævring skal undgås for tidligt, fordi det typisk også betyder, at der sker en sortering ift. hvilke aktører, der får deres ønsker opfyldt. I kreative processer ender det ofte med, at man i den endelige løsning kan kombinere forskellige udviklingsstrategier, og dermed er der ingen grund til, at man for hurtigt for indsnævret projektet og dermed udelader nogle aktører. Tværtimod skal synergierne bruges til at skabe energi og engagement omkring projektet, og det sker bedst, når flest mulige aktører kan spejle sig selv i projektet og dens vision ift. udviklingsretning.

Opsamling og arbejdsARK

Invitation til samarbejde kan foregå ved at facilitere en dialog mellem aktørerne om, hvilke lokale hotspots og kommunale spotlights, som er på spil. Der er tale om en brainstorm proces, hvor man bruger lokale karakteristika og kommunale tematikker til at skabe et afsæt for at præcisere og tale om hvilke værdier, der er centrale for aktørerne at få repræsenteret i løsningen. Det handler om at begynde at arbejde i retning af at identificere synergier på tværs af aktørernes interesser.

Der er udarbejdet et arbejdsARK som skal hjælpe med at identificere lokale hotspots og kommunale spotlights. Du finder det i værktøjssamlingen i bilaget.

Relevant litteratur

Lindegaard, H. og Brodersen, S. (in prep.). Localities - en metode til specifikke løsninger frem for standardløsninger. Udkast, februar 2018.

Innes, J.E. og Booher, D.E. (1999). Consensus Building as Role Playing and Bricolage. I: Journal of the American Planning Association, 65:1, s. 9-26.

Hoffmann, B. og Munthe-Kaas, P. (2020). Staging urban design through experimentation. I: Staging collaborative design and innovation: An action-oriented participatory approach, Clausen, C., Vinck, D., Pedersen, S. og Dorland, J. (red.), Edward Elgar Publishing.

Quitau, M., Gustafsson, S, Hoffmann, B. og Krantz, V. (2022). Sustainability coordination within forerunning Nordic municipalities – exploring structural challenges across departmental silos and hierarchies. I: Journal of Cleaner Production, 335. Tilgængelig online.

Quitau, M., Risak, G., Boelsmand, S. og Andersen, M. (2020). Debat: Klimatilpasning kan også udformes af sundheds- og idrætsfagfolk. I: Byrummonitor på deres hjemmeside.

Co-design på tværs

At designe sammen ved at udvikle løsninger på tværs af forskellige fagligheder og perspektiver udgør et centralt element i denne Masterclass. Vi kalder det her for co-design, men mange bruger også udtrykket samskabelse på dansk. Dette perspektiv handler om, hvordan man udformer arbejdet med udvikling af koncepter og løsninger, og hvordan man i denne sammenhæng skal arbejde med kreativitet og nytænkning ved netop at tænke på tværs af forskellige fagområder og interesser.

Det handler i bund og grund om, at fagpersonerne indenfor klimatilpasning ikke skal udtænke koncepter og løsninger selv, men skal inddrage og samskabe disse sammen med både slutbrugere, beslutningstagere og tværfaglige kollegaer. Denne form for co-design har vist sig stærk til at skabe mere levedygtige løsninger, både ift. implementering og selve brugen. Det sker, fordi løsningerne ofte trykprøves i højere grad, når man tillader, at der sker en samskabelse med inputs fra forskellige relevante aktører.

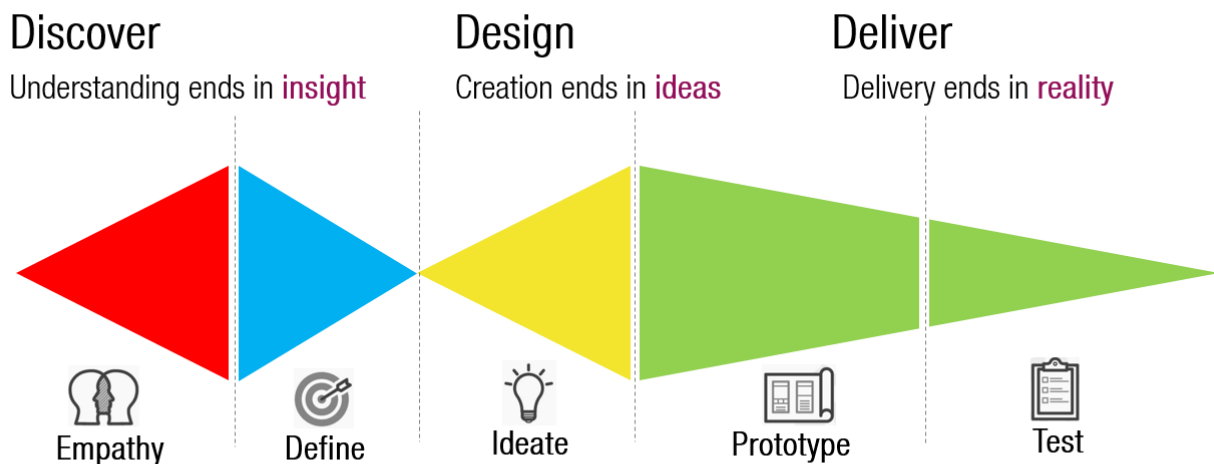
Co-design som procestilgang

Co-design handler i om, at processen skal faciliteres, så der sker en løbende indlevelsen i de forskellige behov, som aktørerne har, og at disse også afprøves ift. hvordan de kan sættes i spil i mulige løsninger. Der er tale om en særlig design-tilgang, hvor brugerforståelse hele tiden indgår som en aktiv del af processen med at finde ud af, hvad formen på designet skal være og hvad der vil kunne implementeres. Brugerforståelse skal i denne sammenhæng forstås bredt som aktørforståelse, idet brugere opfattes meget bredt. På den måde er der i denne form for designproces et løbende arbejde med at udvikle og skabe et netværk omkring designet, som vil betyde, at man ender med en løsning, som der er opbakning til og interesse for, fordi man netop har indlejret og skabt designet i samråd med centrale aktører. Dette udgør kernen i samskabelse – netop at man løbende forholder sig til og inddrager centrale aktørers perspektiver på, hvordan et design skal udformes.

Designorienteret tilgang til brugerforståelse

Co-design har som nævnt et særligt fokus på at forstå brugere. Dette afspejles i Design Thinking modellen, som ses på figur 12. I denne model er der en vigtig anerkendelse af, at der skal et mere dybdegående arbejde til for at finde frem til brugernes 'virkelige' behov. Det understreger et behov for at være lyttende og forstående, hvilket især fanges ind af empati-fasen i modellen. I den brugerorienterede tilgang i design er et væsentligt element, at brugerne ikke altid selv kan udtrykke hvad de ønsker, men at det er designeres opgave at bringe brugerens dybere behov frem som en del af design- og udviklingsprocessen. Der er også en anerkendelse i denne model for, at det er nødvendigt ikke kun at forstå aktørerne, men også at sætte aktørerne og deres behov i spil ift. at teste og afprøve mulige løsninger. Det er nødvendigt fordi løsningens udformning kan have betydning for om aktørernes behov reelt mødes eller ej.

DESIGN THINKING MODEL



Design Thinking is an iterative and non-linear process in which we seek to understand the user, challenge assumptions, and redefine problems in an attempt to identify alternative strategies and solutions that might not be instantly apparent with our initial level of understanding.

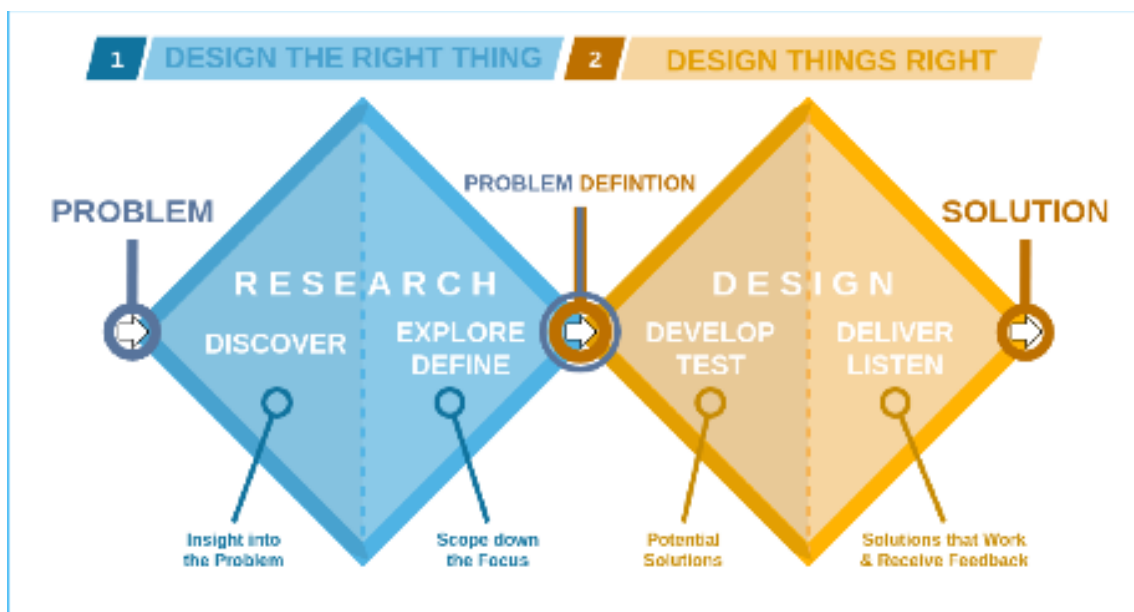
Figur 12: Et eksempel på hvordan Design Thinking modellen tager sig ud.

Fra: <https://thinkdesignconvert.com/2018/03/05/design-thinking-process/>

For at udvikle løsninger, der er gode for flere interessenter på samme tid – og dermed skabe værdi – så er det altså nødvendigt at udvise en vis form for empati for, hvad disse interessenter står for og er interesserede i. Der er tale om en udvidet brugerforståelse i den forstand, at vi taler om at forstå, hvordan andre kommuner, forvaltninger, politikere, borgere, osv. tænker og agerer. Det er vigtigt at få en vis fornemmelse for, at der på den måde er andre systemer på spil end den tekniske forvaltning og selve arbejdet med at klimatilpasse. I denne sammenhæng spiller screening og kortlægning af aktørerne godt ind i den empatiske fase, mens selve arbejdet med konceptforslag og løsninger handler om at engagere aktørerne mere i selve løsningsdesignet.

Double Diamond

Designprocesser er en særlig tilgang til at udvikle løsninger og koncepter. Den såkaldte 'Double Diamond' model er blevet udviklet som en måde at fremstille, hvordan designere arbejder på, og den udgør et godt afsæt til at forklare, hvad co-design handler om, og hvad det indebærer. De to diamanter i modellen, vist på figur 13, afspejler to centrale – men forskellige – arbejdsfaser i forhold til konceptudvikle. Den første diamant handler nemlig om at sætte fokus på, HVAD man designer, og involverer en empatisk indlevelse i, hvilket form for design, der reelt er brug for. Her indgår typisk brugerundersøgelser, som gerne skal lede hen til en form for kravspecifikation eller formulering af, hvilket form for design, der er brug for. Den anden diamant handler i højere grad om, HVORDAN man så designer løsningen på en god måde, så man får integreret og afspejlet inputs fra den første diamant i løsningerne. Her indgår typisk forskellige former for eksperimenter og prototyping med tidlige iterationer af koncepter. På den måde går det ud på at prøve sig frem og erfare hvad der virker, mens man stadigvæk er i gang med udviklingsprocessen.



Figur 13: Den såkaldte 'Double Diamond' model, som formidler vigtige arbejdsprocesser og fokusområder for designeren indenfor 'Design Thinking'. Kilde: Wikipedia.org.

Co-design handler i høj grad om at kunne skabe kreativitet og nytænkning omkring udvikling af koncepter. Mange designprocesser vil lægge vægt på, at der arbejdes i mange forskellige retninger, og man vil lade sig inspirere på kryds og tværs før man begynder at lægge sig fast på et endeligt design. Der er tale om en helt anden arbejdsproces end hvad mange kommuner f.eks. er vant til, fordi løsningerne udvikles i et samspil mellem aktørerne, og således er løsningsrummet ukendt på forhånd. For mange politikere kan denne form for proces være svær, fordi udfaldet bliver skabt som led i processen, og man har ikke på den måde 'kontrol' over det endelige udfald. Der ses flere eksempler på, at man har forsøgt at arbejde med co-design, men så på et tidspunkt har nogen skåret igennem, og så har deltagerne oplevet det som spild af tid og føler sig overhørt, når løsningen i sidste ende bliver bestemt af den ene part. Det er derfor vigtigt i sådanne processer at gøre det meget klart, at udfaldet er åbent, men samtidig sikre at rammebetingelserne er tydelige undervejs. Det er også vigtigt at huske at se politikere og andre beslutningstagere som vigtige brugere, og dermed som nogen, der også skal være med i samskabelsen. Ellers risikerer man, at løsningerne ikke falder i god jord, når nye aktører bliver introduceret for dem.

Der findes en masse forskellige metoder og tilgange, som kan bruges til at aktivere brugere og andre aktører i designprocessen. Nogle sætter især fokus på den første diamant ift. at udpege centrale værdier og forstå de forskellige interesser og behov bedre, mens andre relaterer sig mere ift. den anden diamant, hvor tanken er at afprøve koncepter i praksis og blive klogere på, hvad der virker og hvad der ikke virker. Det er en grundlæggende tanke i co-design, at ingen på forhånd kan vide, hvad der vil fungere godt i et nyt design. Intentionen er derfor at nå længere med selve afprøvningen og erfaringen med løsningen end hvis der blot blev udviklet et slutprodukt, som blev introduceret på markedet.

Opsamling og arbejdsARK

Der er udviklet et arbejdsARK for co-design, som primært inviterer til, at man som facilitator af sådan proces bliver klar over de forskellige dimensioner, der er i spil og overvejer hvilke værktøjer

og metoder, der kan bruges i denne sammenhæng. Der er udarbejdet en liste over forskellige værktøjer og metoder, som projektlederen kan overveje og prioritere ift. de dimensioner, hvor projektet ønsker at sikre co-design. Intentionen vil selvfølgelig altid være, at der arbejdes med co-design igennem hele udviklingsprocessen, men det giver også mening at anvende dem i bestemte faser.

Der er udarbejdet et arbejdsARK som skal hjælpe med at brainstorme på relevante metoder og værktøjer til samskabelse. Du finder det i værktøjssamlingen i bilaget.

Relevant litteratur

Bergvall-Kåreborn, B. and Ståhlbrost, A. (2008). Participatory Design – one step back or two steps forward? I: Proceedings Participatory Design Conference. Denne teoretiske artikel giver et mere teoretisk indblik i, hvad 'participatory design' er.

Design Council (2005). The design process. Eleven lessons: managing design in eleven global brands. Design Council.

Munk, A.K. og Petersen, M.K. (2013). I vælten: kulturanalysens nye hverdag. I: Kulturstudier, nr. 1, s. 102-117. I denne tekst diskuterer forfatterne værdien ved at arbejde med brugerdreven innovation og hvordan dette perspektiv udfordrer vores måde at se på og arbejde med forandring.

Værdisætning

Det er vigtigt at kunne sætte ord på, formidle og dokumentere dén værdi, som en løsning skaber. Det er både vigtigt i selve udviklingsprocessen for at de ønskede værdier får genklang, og i selve evalueringen for at skabe stærkere grobund for værdiskabelse i efterfølgende projekter. At kunne formulere værdien kræver en indsats og en opmærksomhed på, hvordan man kan opgøre værdi og bringe disse opgørelser i spil.

Dette tema indeholder materialer om, hvad værdi er for en størrelse, og hvordan man kan arbejde strategisk med at måle og formidle værdi. Værdisætningen skal i denne sammenhæng primært ses ift. ønsket om at promovere og styrke bestemte værdiskabelser i et projekt. Her kan forskellige strategier bringes i spil, så andre forstår, at der er tale om en værdiskabelse. Det skulle gerne bidrage til at skabe momentum bag ved implementeringen af løsninger.

Kort om værdisætning som fagområde

Der findes at fagområde, som kaldes 'valuation', og det beskæftiger sig med, hvad værdi er og hvordan man opgør værdi. I vores moderne samfund i dag er der ingen tvivl om, at vi hele tiden måler og opgør værdi på forskellige leder og kanter. Det hænger sammen med en udbredt neo-liberalistisk tankegang, hvor indikatorer og måling af værdi spiller en central rolle i den måde som vi udvikler vores organisationer på. Ofte bliver denne form for måling af værdi også kritiseret og sat spørgsmålstegn ved, fordi styring efter målsatte værdier ikke altid nødvendigvis giver de bedste resultater. Her ses bl.a. diskussioner indenfor Folkeskolen, hvor løbende opgørelser af børnenes udvikling bliver kritiseret for at generere mere bureaukrati end egentlig fokus på god ledelse ift. at skabe den gode skole og læringsproces.

Værdisætning er spændende ift. værdiskabende klimatilpasning, fordi et hovedargument er, at vi kan løse kontroverser og gøre kagen større, når vi er i stand til at realisere flere værdier på én gang. Hvis dette skal lykkedes, så er det også nødvendigt at tænke på og kunne gøre op, hvad værdiskabelsen består i. Netop denne argumentation bliver helt central ift. at understøtte og skabe momentum bag den værdiskabende klimatilpasning. Hvis ingen forstår hvad værdiskabelsen består i, så er der nok lille chance for opbakning. På den måde bliver værdiskabelse et centralt perspektiv at forholde sig til.

Værdier kan gøres op på mange måder. Der findes både kvantitative og kvalitative tilgange til at opgøre værdi. De kvantitative opgørelser er ofte samfundsøkonomiske parametre eller forskellige former og statistik og analyserer, der bidrager til at vise en bestemt udvikling eller effekt. Der kan også være tale om indikatorer, som bruges til at indikere vigtigheden af nogle bestemte indsatsområde eller angive grænseværdier. Denne form for kvantitativ opgørelse er stærk, fordi der er tale om objektive tal, som ofte baserer sig på konkrete undersøgelser eller lignende, der kan henvises til. Der findes mange eksempler på, at kvantitative opgørelser bliver brugt til at synliggøre værdiskabelse og tydeliggøre udfordringer. Et godt eksempel er Københavns Kommunes Cykelregnskab, hvor kommunen igennem en årrække måler på og undersøger cyklisternes tilfredshed med København som cykelby. Det har skabt en stærk dokumentation, som bidrager til

at understøtte en ønsket udvikling og prioritering af cykling. Man siger ofte, at man kun kan lede og styre ift. det som man opgør, og det er tydeligt ift. indsatser ift. biler og cykler, hvor manglende opgørelser indenfor cykling i mange år betød, at fokus hele tiden lå på bilområdet, hvor der løbende blev ført statistik. På den måde kan man være nødt til at arbejde målrettet med, hvordan man skal styrke dataindsamling og målinger på de områder, som man ønsker at styrke. Der ses også gode eksempler på, hvordan brug af tal kan bidrage til at få øjnene op for vigtige udfordringer. Således lykkedes det i rapporten 'Healthy Streets of London' at vise og dokumentere vigtige sammenhænge mellem udvikling af cykelstier og sundhedseffekter. Det har bidraget til et styrket strategisk fokus i London på netop at fremme cykelstier og cyklisme.

De kvalitative tilgange handler i højere grad om storytelling og andre måder at gøre værdi op på, når det ikke er muligt at gøre op i tal. Ikke alt kan gøres op i tal, og derfor er det også vigtigt at kunne formidle brugerfortællinger eller visionære tanker indenfor et indsatsområde. I et interview med en sundhedsfaglig person i Aarhus Kommune, blev det nævnt, at det ofte var et godt kneb at skabe et møde mellem en politiker og en borger, hvis man ønsker at få opmærksomhed på et bestemt område. Det hænger sammen med, at de personlige fortællinger og erfaringer også betyder meget ift. hvad der prioriteres af indsatsområder.

Som en del af værktøjerne i denne Masterclass har vi vedlagt nogle værdikort, som er udviklet i forbindelse med en udviklingsproces med Aarhus Kommune og Aarhus Vand. Værdikortene er specifikt udviklet til at styrke udvikling af fremtidens klimaveje og fungerer som inspiration til, hvordan klimatilpasning kan skabe værdi ift. forskellige fagområder. Værdikortene tænkes brugt ift. at skabe et strategisk fagligt fundament, at skabe opbakning og finansiering samt som afsæt for at skabe tværfaglige invitationer og co-design. Værdikortene beskriver værdiskabelser ift.: flere fællesskaber, rum til ro og fordybelse, den sunde by for alle, aktiv mobilitet, byer som arena for rehabilitering, læring og kreativitet, bedre byklima, den oplevelsesrige by – hele året, leg og aktivitet i byen samt den samskabende by. Værdikortene er udarbejdet specifikt ift. de temaer, som var relevante for projektet i Aarhus, men kan bruges om inspiration og forståelse ift. hvordan man kan arbejde med at dokumentere værdiskabelse.

Arbejdet med værdisætning skal især bruges til at styrke projektets momentum og til at udvide horisonten ift. mulige værdiskabelser. Ved at se på mulighederne for at skabe dokumentation ift. mulige værdiskabelser, så kan det give projektet en styrket position ift. at overbevise andre om dets værdi og se behovet for de nødvendige investeringer.

Opsamling og arbejdsARK

Værdisætning handler i bund og grund om, at få arbejdet strategisk og målrettet med dokumentation og formidling af værdierne i projektet. Det handler om at være bevidst om, at vi i vores samfund i dag vejer og måler tingene ift. beslutningstagning og valg. Det er derfor ikke uvæsentligt, at projektet er i stand til at dokumentere, at de merværdier, der arbejdes med, vil give en eller anden form for værdiskabelse for aktørerne. Ved at arbejde med dokumentation og formidling af denne værdiskabelse, så tydeliggøres projektets merværdier og det skaber momentum bag implementeringen af disse.

Der er udarbejdet et arbejdsARK som generelt bidrager til at reflektere over hvilke værdier projektet sætter fokus på og hvordan disse kan dokumenteres og formidles. Her bidrager en række værdikort med inspiration til, hvordan forskellige værdier kan underbygges. Du finder det i værktøjssamlingen i bilaget.

Der er også udarbejdet et arbejdsARK, som mere konkret sætter fokus på hvilke former for datamålinger og metrikker, som kan bringes i spil i værdisætningsarbejdet. Dette tager afsæt i metrikkort, hvor fire forskellige typer af metrikker danner afsæt for at reflektere over, hvordan projektet kan arbejde målrettet og strategisk med dokumentation og formidling af dets merværdier. Du finder det i værktøjssamlingen i bilaget.

Relevant litteratur

Jensen, J.S.; Cashmore, M. og Elle, M. (2017). Reinventing the bicycle: how calculative practices shape urban environmental governance. I: Environmental politics, vol. 26(3), s. 459-479.

Københavns Kommune (2017). København – Cyklernes by. Cykelregnskabet 2016.

Mayor of London & Transport for London (2017): Healthy Streets for London. Prioritising walking, cycling and public transport to create a healthy city.

Vandplus.dk

Gennemslagskraft

Implementering af klimatilpasningsprojekter kræver ofte argumentation, for at der kan skabes et vist momentum i form af opbakning og støtte til valgte løsninger. Merværdi spiller ind i denne sammenhæng, fordi det kan bidrage til at forskubbe fokus fra verserende kontroverser til et større og mere positivt billede af udviklingsmulighederne. Det er i hvert fald intentionen ved at arbejde med værdiskabelse (udover at det selvfølgelig også skaber lokal værdi).

Når en løsning får momentum, så betyder det, at der bliver etableret en vis gennemslagskraft omkring løsningen. Indenfor design- og omstillingsprocesser taler man meget om, at man skal arbejde strategisk med etablering af netværket omkring løsningsrummet. Det vil sige, at den 'rette' løsning er dén, som formår at etablere et stærkt netværk omkring sig. Det betyder ikke nødvendigvis at alle er med eller at alle er glade, men det hentyder til, at løsningen på den måde får en vis gennemslagskraft, fordi nogen i hvert fald skubber på og støtter løsningen. Dette vil typisk kun ske, hvis værdiskabelsen ved løsningen er meget klar og tydelig.

I dette sidste tema tager vi fat i det strategiske arbejde ift. hvordan man løbende er opmærksom på at skabe momentum i processen. Der er tale om en iterativ proces, som skal ske løbende i udviklingsprocessen. Det er vigtigt at understrege, at man i dette strategiske perspektiv ikke kan vælge en løsning og så bagefter skabe opbakningen. Hele humlen i at lykkes med at skabe gennemslagskraft er, at det skal ske gennem et samspil, hvor løsningen og netværket omkring løsningen udtænkes som en sammenhængende proces. Valget af løsning skal simpelthen være afhængig af, hvilken løsning der skaber (bedst) gennemslagskraft.

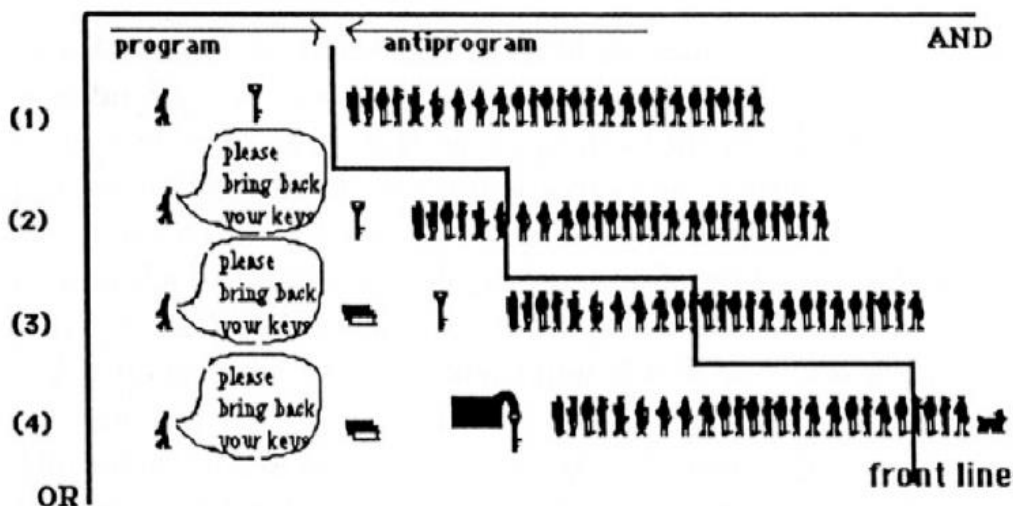
Projektets momentum

At skabe momentum og gennemslagskraft udfordrer traditionelle tilgange indenfor strategisk planlægning. I forskningen findes således en kritik af den traditionelle strategiske planlægning, fordi den kan have en tendens til at fortolke og anvende de strategiske ledelsesmodeller på en rigid måde (Bryson et al. 2009). Et eksempel kan være det her med interessentanalysen, hvor der laves en generel opstilling af interessenterne uden dybere omtanke for de underliggende dynamikker, der er på spil. I den sammenhæng savnes der en anerkendelse af, at strategisk planlægning – og dét at skabe værdi igennem et projekt – sådan set udgør et yderst kompliceret puslespil med mange tusinde brikker, som ikke altid helt passer til hinanden.

Arbejdet med aktørnetværket

Alternativet til den traditionelle tilgang handler om, hvordan man som strategisk planlægger kan skabe netværket omkring den strategisk plan (eller løsningen), mens man udvikler den. Bryson et al. (2009) henviser her til det franske udtryk 'bricolage', som et centralt begreb, der indfanger karakteren af denne form for strategisk arbejde. 'Bricolage' kan bedst oversættes til at være en sammenstyknings af elementer. Det er dét, som man gør, når man f.eks. skal samle noget, som er svært, og at man 'roder med det' for ligesom at forstå logikken og få tingene til at passe sammen. Denne form for proces indfanger, at denne form for strategisk planlægning handler om at skabe hvad Latour (2005) vil kalde 'associationer' i det 'aktørnetværk', som man ønsker at forandre. Ift. den traditionelle interessentanalyse, så udvider denne tænkning perspektivet ved at tilføje en relationel dimension. Det handler altså om at skabe et dybere indblik i, hvad aktørernes

underliggende rationaler er, og gå ind i en associations-'leg', hvor man prøver at blive klogere på, hvordan aktørerne stiller sig ift. forskellige løsningsstrategier.



Figur 24: Hotelnøgle eksemplet (Latour 1991)

Latour (1991) har et illustrativt eksempel på sådan en form for relationsarbejde, som kan være nødvendigt for at skabe løsninger med positive associationer. Som den øverste linje på figur 13 viser, så har forskellige aktører nogle 'programmeringer', som de arbejder ud fra. I dette tilfælde er der tale om en hotelejer, som er ked af, at gæsterne hele tiden smider deres nøgler væk. Hotelejeren har derfor et program, der handler om at få nøgler retur, mens gæsterne har et antiprogram ift. dette, fordi de har tendens til at smide nøglen væk. Antiprogrammet hænger ofte sammen med, at gæsterne sikkert har en række andre programmer, hvori nøglen spiller en mindre væsentlig rolle, og derfor glemmer de nogle gange dens vigtighed for hotelejeren. Så man har altså en hotelejer, som har et projekt, hvor hovedprogrammet handler om at få gæsterne til at lade være med at smide nøglerne væk. Tallene i venstre side af figur 14 viser forskellige strategier, som hotelejeren prøver at bruge for at få gæsterne til at lade være med at smide nøglerne væk. Under punkt nr. 2 prøver han først at fortælle hver af gæsterne, at de gerne må være søde at bringe nøglen tilbage. Denne strategi virker ifølge figuren på enkelte gæster, men ikke på alle. Dette peger netop på pointen med, at selv om det er en god løsning på udfordringen, så har den altså ikke den ønskede gennemslagskraft, som hotelejeren kunne ønske sig. Der findes måske altså bedre strategier eller løsninger.

Går vi ned til punkt 4 i figur 14, så begynder der at ske noget spændende her ift. gennemslagskraft. Her har hotelejeren valgt at hænge en træklods som vedhæng på nøglen. Som figuren viser, er denne strategi eller løsning utroligt effektiv, sammenlignet med de øvrige. Hvor gæsterne i de øvrige løsninger kunne tage imod beskeden eller lade være, så lader det til, at klodsens mere effektivt taler på hotelejerens vegne og gør det besværligt for gæsterne at have nøglen med, og derfor begynder de at aflevere den i receptionen. Denne løsning virker altså mere effektivt end de andre løsninger, som hotelejeren har afprøvet. På den måde ses der i eksemplet, hvordan løsningen ikke er givet på forhånd, men hvordan hotelejeren gennem forskellige strategier bliver klogere på, hvad der udgør det stærkeste netværk til at sikre, at nøglerne ikke bliver smidt væk.

Eksemplet på figur 14 er selvfølgelig simpelt og det er altid nemmere i et tilbageskuende perspektiv at se, hvad der har mere gennemslagskraft end andet. Udfordringen i et udviklingsprojekt er, at vi jo er i gang med at lede efter løsninger og vurdere hvilke løsninger, der vil være effektive til at løse de ting, som vi ønsker at opnå. I den sammenhæng er det vigtigt at forstå, at der løbende foregår en udveksling mellem hvad programmet i realiteten handler om, hvad løsningskonceptet er og hvordan aktørerne ift. antiprogrammer forholder sig til løsninger. Der er altså tale om et komplekst sammenspil mellem fortid (systemernes dynamikker), nutid (nuværende programmer og antiprogrammer) og potentiel fremtid (løsningskoncepternes indflydelse på systemerne og dermed accept/anerkendelse). Når figuren har været brugt sammen med studerende ift. at analysere på omstillingsprocesser, så tegner de forskellige aktører op i højre side, for at vise at der er tale om forskellige typer af aktører og ikke en ens masse (som figuren kunne lade tro). Ift. klimatilpasning, så kunne man forestille sig, at der her stod nogle landmænd, som har særlige ønsker og programmer ift. landbrug samt nogle lystfiskere, der har særlige ønsker ift. at fiske, osv. I et klimatilpasningsprojekt vil der således stå en række forskellige aktører med forskellige programmer, og dermed bliver det langt mere kompleks at skulle finde et løsningsrum, hvor man får mobiliseret dem alle. En central pointe er, at når man som kommune eller forsyningsvirksomhed står med et udviklingsprojekt, så vil man stå ligesom hotelejereren med et bestemt program, som man ønsker at trumfe igennem (f.eks. undgå oversvømmelser ved Gudenåen). En sådan gennemtrumfning af dette program vil udfordre og kan ske på bekostning af andres programmer, og derfor er det væsentligt at mærke efter og prøve af, hvornår noget er mere gangbart end noget andet.

Dybere aktør- og systemforståelse

I den strategiske planlægning handler det om at have fokus på at forstå de antiprogrammer, som er i spil, fordi løsningsrummet skal findes ift. hvordan der kan opbygges et stærkt netværk omkring visse løsninger. Det er her at aktørkortlægning og aktørlandskabet kommer ind som en metode til at orientere sig i antiprogrammernes systemer for derved at kunne skabe løsninger à la klodsen på hotelnøglen. En løsning, som ingen måske havde tænkt på forinden, men som taler ind i de logikker og dynamikker, som kendetegner de systemer, som man ønsker at overbevise om det ønskede program. I vores tilfælde ift. værdiskabelse, så tror vi også på, at dette kan ske ved at invitere andre interessenter ind, fordi vi ser værdierne som klodsen på nøglen – hvad er det for nogle værdier, som kunne have potentiale til at kunne skabe en accept eller en opbakning hos aktørerne?! Måske ligger svaret (ligesom klodsen) ikke i de umiddelbare tilgange, som vi ville tænke i, men skal findes ved at tænke ud af boksen.

At opnå gennemslagskraft handler dermed i høj grad om at komme ned under overfladen ift. de systemer, som er på spil i en udviklingsproces. Når klodsen på nøglen virker, så handler det om, at klodsen er bøvlet at have i enten bukselommen eller tasken, fordi den kommer til at fylde, og det giver formentlig et irritationsmoment for gæsterne. Så klodsens form og vægt har betydning for om løsningen duer i praksis, og det spiller også ind, at vi ved at gæsterne typisk ville opbevare nøglen i bukselommen eller tasken, fordi vi skal have nøglen med. En klods ville dermed ikke virke ift. andre indsatsområder, hvor man ikke skulle gå rundt med den. Så her skal man altså forstå, at der i gæstens system er en relation mellem bukselomme/taske og så opbevaring af nøgle, når man bor på hotel og man ønsker at forlade hotellet. Der er her tale om en nedbrydning af hvad vi ville kalde 'aktørnetværket' til nogle del-elementer, som samtidig finder sted indenfor et vist system

(her kaldet nøgleopbevaring). På den måde er systemforståelsen vigtig, fordi den hjælper med at se, at der er en 'logik' eller struktur på systemet (at vi kan genkende nøgleopbevaring som et relevant system for programmet), og samtidig gør det muligt for os at forstå relationerne i systemet tydeligere (at gæst hænger sammen med hotel som hænger sammen med nøgle, som hænger sammen med opbevaring i busker eller taske). Derved får vi udvidet vores forståelse af aktørerne og kan pludselig bringe nogle dybereliggende elementer i spil i løsningskoncepterne.

Set i dette perspektiv er netop design-tilgangen også væsentlig, fordi det kan være utroligt svært på forkant at dekonstruere og analysere disse systemer i udvikling af løsninger. Her vil afprøvning af prototyper være med til at indikere hvornår dele af løsningen fungerer for aktørerne, og hvornår de ikke gør. Det er denne form for efterprøvning af mulige løsningsrum, som kan skabe grundlag for at udvikle løsninger med et stærkt netværk omkring sig.

Der er altså brug for en særlig form for strategisk tænkning i den strategiske planlægning. I hvert fald når vi arbejder med at skulle skabe værdi med et projekt. Denne værdiskabelse er afhængig af, at vi opbygger en evne ift. 'a way of knowing', ifølge Bryson et al. (2009): vi skal kunne forstå, hvor koalitionerne for værdiskabelsen er, og hvor modstanden er, og så skal vi kunne navigere igennem dette minefelt af interesser. Dette perspektiv peger dermed også på, at vi ofte ikke kender værdiskabelsen i et projekt på forhånd. Vi kan selvfølgelig godt have en fornemmelse for, hvilke værdier der kunne være interessante at arbejde med, men vi kan sjældent på forhånd sige noget om, hvilken vej der vil være den 'rigtige' til værdiskabelsen (altså dén vej, der vil lykkedes). Dette hænger sammen med, at associationerne i vores verden destabiliserer sig og ændrer sig, når vi begynder at italesætter værdiskabelse på nye måder. På den måde rumsterer planlægningsprocessen altså op i de systemer og gøre måder, som verden er kendetegnet af i dag. Der er tale om en forandringsproces, som allerede kommer til udtryk i planlægningsfasen, fordi nogen måske føler sig truet af de forandringer, som, de fornemmer, er på vej. Det er denne foranderlighed og forskydning, som gør det nødvendigt at arbejde strategisk og systematisk med værdiskabelse, fordi der hele tiden skal arbejdes med at opretholde en sund ligevægt i de systemer, som projektet påvirker.

En navigerende tilgang

I denne Masterclass læner vi os især op af en strategisk tænkning, som er inspireret af idéen om navigation i den strategiske planlægning. Denne tilgang bygger på en idé om, at strategisk tænkning, der leder til værdiskabende forandringer, bygger på en kæderække af små oversættelser i et netværk af sirlige associationer, inspireret af teoretiske modeller fra Latour (2005) og Callon (1986). Tilgangen trækker også i høj grad på strategier udviklet inden for den såkaldte 'Design Thinking', som har vist sig at være effektive til netop at navigere i den slags komplekse udviklingsprocesser. Denne tilgang bygger nemlig på en anerkendelse af, at design netop er en kompleks kognitiv proces, som handler om at blive klogere på hvad deres klienter og dennes brugere skulle få ud af det udviklede produkt (Dym et al. 2005).

Den navigerende tilgang bygger på tre delprocesser, som i praksis ofte vil foregå iterativt og overlappende i forhold til hinanden, og er baseret på Munthe-Kaas og Hoffmann (2016). Hver af de tre delprocesser har dog en række kendetegn, som afspejler væsentlige systematiske og

strategiske tilgange til at blive klogere på de tilstedeværende associationer i projektet og hvordan forskydninger i disse kan håndteres på en konstruktiv måde, så ligevægten i systemet opretholdes.

Sensitivitet handler om forståelsen af de socio-materielle dynamikker i et planlægningsprojekt. Det handler om at komme væk fra de standardiserede modeller og den generelle forståelse af, hvordan de påvirkede systemer opfører sig ift. projektets udviklingsproces. I denne fase bør projektlederen være nysgerrig på at kortlægge hvilke systemer, der er forbundet til projektet og de mulige værdiskabelser. I den sammenhæng kan der både være systemer, der allerede er tæt forbundet, men der kan også være systemer, som er ikke er forbundet hertil, men som udgør potentielle udviklingsmuligheder. Det handler derfor i høj grad om at praktisere 'at lytte', ifølge Munthe-Kaas og Hoffmann (2016).

Isenesættelse handler om at intervenere i den socio-materielle kontekst ved at fremsætte og skabe nogle pejlemærker i processen. Der er altså tale om at udmønte nogle af de strategiske refleksioner, som en måde at forsøge at udøve, hvordan en potentiel fremtid kunne se ud. Styrken i at arbejde isenesættende med værdiskabelsen handler om, at det skaber nogle reaktioner, som gør projektlederen i stand til at kunne 'forudse', hvordan de foreslåede ændringer vil påvirke de eksisterende systemer. Det er igennem denne isenesættelse, at projektlederen bliver i stand til at opretholde balancen i systemet, fordi nu kan nogle af de utilsigtede konsekvenser ved projektets retning adresseres i det videre forløb.

Mobilisering handler om selve gen-forestillingen af den socio-materielle kontekst, og altså evnen til at samle interessenterne omkring en ny måde at bruge eller se byen på. Mobiliseringen skal altså i sidste instans ses som dét resultat, som udviklingsprocessen udmønter sig i, når vi ser på selve måden at indrette og bruge byen på. For at mobilisering af en ønsket værdiskabelse lykkedes, så er det nødvendigt, at den baseres på en kobling af sensitivitet og isenesættelse, idet det kræver nogle tilløb og argumentationer at nå til en (måske) radikal anderledes måde at tænke byen og dens klimatilpasning på.

Modulerne i denne Masterclass trækker på tankegangen om ovenstående delprocesser, idet modulerne inviterer til at udforske, lytte og kortlægge de interessenter der allerede har kobling til projektet, og dem som kunne blive relevante at inkludere. Modulerne inviterer også til at eksperimentere med at isenesætte værdierne i fællesskab med andre interessenter, så der bliver tale om mere samskabende processer på tværs af kommuner, forvaltninger og i forhold til det omgivende samfund. Sidst, men ikke mindst, så understreger vi, at formålet med denne Masterclass netop er at mobilisere nye visioner for klimatilpasningen, så de kommer til at udfordre den måde, som vi tænker og bruger byer og landområder på.

Opsamling og arbejdsARK

Gennemslagskraft og momentum er vigtige dynamikker at forholde sig til og arbejde strategisk med i hele udviklingsprocessen. Det handler i bund og grund om, at projektet løbende skal forholde sig til og være nysgerrige på, hvad der skal til og hvilke løsningsrum, som har potentiale for at etablere et stærkt netværk omkring løsningerne. Dette kræver et strategisk arbejde, hvor løsninger ikke tages for givet, men hvor løsningsrummet hele tiden udvikles og afprøves med opmærksomhed på, hvornår det skaber øget positiv energi.

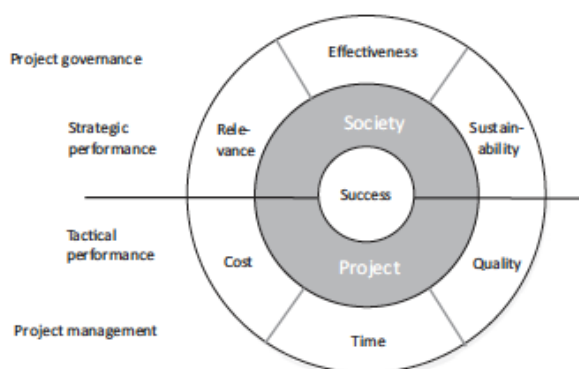
Der er udarbejdet et arbejdsARK, som bidrager til at reflektere over, hvordan projektet kan skabe momentum. Det tager afsæt i de tre delprocesser i den navigerende tilgang ift. at skabe en strategisk bevidsthed om hvilke aktører, som projektet ønsker at mobilisere, og hvordan denne mobilisering kan tage afsæt i en udvidet forståelse af aktørerne og en iscenesættelse af løsningsrummene sammen med dem. Du finder det i værktøjssamlingen i bilaget.

Agil projektledelse – at arbejde iterativt

Ordet projektledelse kan ifølge Samset og Volden (2016) være tvetydigt, i den forstand, at det ofte optræder i to varianter i et projektforsløb. Den ene variant er den klassiske projektledelse, som handler om organisering og forvaltning af ressourcerne i et projekt med henblik på at nå det ønskede mål. Den anden variant henfører til de mere bagvedliggende strukturer i form af processer og systemer, der har til formål at gøre projektet til en succes for ophavsgiveren. Det er den anden variant, som vi i denne Masterclass er særligt optaget af, og som vi i det følgende vil referere til som 'projektstyring' for at adskille denne fra den traditionelle projektledelse.

Værdiskabelse i projektledelsen

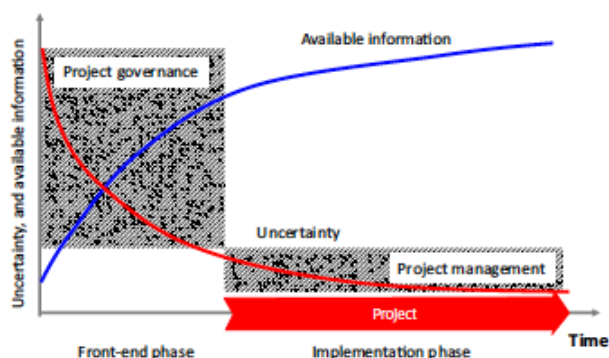
Relevansen i at arbejde med projektstyring handler om, at det er denne, som særligt sætter fokus på, at et projekt skaber værdi og leverer fordele. Som illustreret i figur 15, så kan man tale om succes i et projekt i to dimensioner: 1) projektledelsen, som udgør den taktiske præstation i forhold til at levere de ønskede mål som planlagt, og 2) projektstyringen, som udgør den strategiske præstation i forhold til at projektet leverer en værdi eller en anvendelighed i et mere langsigtet perspektiv. Der er altså her tale om en anerkendelse af, at effektiv projektledelse i sidste ende er mere end blot en udførselsorienteret form for projektledelse, idet værdiskabelsen også bør indgå som et væsentligt succeskriterium (Samset og Volden 2016).



Figur 15. Et succesfuldt projekt relaterer sig til den taktiske præstation (projektledelsen) og den strategiske præstation (projektstyringen). (Fra Samset og Volden 2016).

Erfaringer fra mange udviklingsprocesser viser, at den strategiske præstation – og dermed værdiskabelsen – spænder ben i mange projekter. Flere forskere inden for virksomhedsledelse og offentlig forvaltning fremsætter ligefrem påstanden om, at den strategiske planlægning slet ikke virker; eller i hvert fald ikke virker særligt godt, ifølge Bryson et al. (2009). Det kræver som førnævnt en særlig form for navigationsevne at kunne orientere sig og skabe et solidt grundlag for

værdiskabelse i et projekt. Særligt i innovative og nyskabende projekter kan projektstyringen være en stor udfordring, fordi projektlederen skal navigere i et usikkert terræn, hvor den bedste vej frem er uklar. Dette fremgår af figur 16, som illustrerer, hvordan projektstyringen ofte er præget af stor usikkerhed, og samtidig grundlag for afgørende beslutninger ift. projektets retning (og dermed dets værdimæssige orientering).



Figur 16: Projektets livscyklus, som viser, at usikkerheden er størst i 'front-end'-fasen. (Fra Samset and Volden 2016).

Denne Masterclass er særligt fokuseret på det strategiske arbejde, der foregår i projektstyrings fase, hvor projektets værdi og anvendelighed skal formuleres. Det er i denne fase, at der kan etableres nogle arbejdsprocedurer, der kan gøre arbejdet med værdi mere strategisk og systematisk. Denne form for tilgang går godt i tråd med moderne tænkning ift. den agile tilgang inden for ledelse samt hele idéen om brugerorienteret design og udvikling. Litteratur og indsigt fra disse vidensfelter er derfor i høj grad relevante ift. at understøtte projektlederens kompetencer og værktøjer i den videre proces.

Agilitet

Den agile tænkning indenfor ledelse udgør et opgør med den lineære tænkning, som ofte omtales som 'vandfaldsmodellen', fordi den bygger på en idé om, at målet defineres i begyndelsen af et projekt, hvorefter det gennemgår forskellige udviklingsstrin i løbet af udviklingsprocessen. Den agile tænkning er et opgør med vandfaldsmodellen, fordi den ikke fastsætter et mål fra starten af, men i stedet for bygger på at arbejde ud fra nogle væsentlige værdisæt ved projektets start. Tanken i den agile tænkning er – ligesom i den navigerende tilgang – at projektmålet udvikles undervejs, efterhånden som der opnås en bedre forståelse for, hvordan det er muligt igennem projektet at udmønte de ønskede værdier. Den agile tænkning udgør ifølge Mikkelsen (2018) et forsøg på en mere anerkendende tilgang til den uforudsigelighed, som præger mange komplekse udviklingsprocesser. Tankegangen er altså, at nogle af de afgørende beslutninger udskydes, indtil projektet har mere viden (Mikkelsen 2018). Dette afspejler en lyttende tilgang, hvor projektets tidlige faser bliver en måde at få oparbejdet en større indsigt og forståelse for de mekanismer, der er på spil, og dermed (forhåbentlig) tage nogle sunde beslutninger undervejs, så der er større chance for at projektet opnår den ønskede succes.

Mikkelsen (2018:60) beskriver følgende metafor som forklaring af denne fremgangsmetode:

"Hvis du ikke ved, hvor tyk isen er, så lad være med at planlægge, hvordan du vil komme over søen, indtil du har denne viden. Lav en test, udfør et eksperiment, lav en prototype, opdel lasten i små portioner eller noget helt andet. Dette er, hvad man er nødt til, hvis projektet befinder sig i det emergente domæne.

Ud over en iterativ tilgang til vandring på isen er det vigtigt, at folk ikke bliver nervøse. Skab ro og tryghed gennem arbejde med visionen og en kultur, hvor det er tilladt at fejle. Med andre ord, det skal være helt ok, at man ryger gennem isen, når bare vi lærer noget af begivenheden."

Det er klart, at denne metafor på mange måder er forsimplet ift. de udfordringer, som en projektleder står overfor med ønsket om at skabe værdi i et klimatilpasningsprojekt. Særligt fordi der i mange tilfælde ikke vil være konsensus ift. retningen af projektet. Der er således en ekstra dimension af kompleksitet ift. sådanne udviklingsprocesser.

Opsamling og arbejdsARK

At arbejde med værdiskabelse kræver en vis agilitet i projektledelsen, fordi flyet bygges, mens det flyver. Det vil sige, at den traditionelle vandfaldsmodel i projektledelse sjældent er hensigtsmæssig. I stedet for kan det være godt at arbejde ud fra en agil tænkning, og lægge vægt på iterationer i arbejdet.

Der er udarbejdet et arbejdsARK, som gør det muligt for projektlederen at evaluere og reflektere over udviklingsprocessen i ny og næ. På den måde kan udviklingsprocessen deles ind i nogle faser, hvor man løbende ser tilbage og evaluerer fremgangen ift. projektets udvikling. Du finder det i værktøjssamlingen i bilaget.

Relevant litteratur

Bryson, J.M., Crosby, B.C., og Bryson, J.K. (2009). Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. I: International Public Management Journal, 12:2.

Hoffmann, B.; Elle, M.; Dahl-Hansen, J.; Wejs, A.(red.)(2015): Innovativ klimatilpasning med borgere. Byplanlab. Danva. Aalborg University. Tilgængelig online.

Innes, J.E. og Booher, D.E. (1999). Consensus Building as Role Playing and Bricolage. I: Journal of the American Planning Association, 65:1.

Mikkelsen, M.F. (2018). Ledelse af komplekse projekter. Kapitel 4: Det emergente domæne - konsensus, men uvished. Novateam.

Munthe-Kaas, P. og Hoffmann, B. (2017). Democratic design experiments in urban planning – navigational practices and compositionist design. I: CoDesign, 13:4, 287-301.

Tværgående casestudier

Mange kommuner og planlæggere eksperimenterer allerede med at skabe bredere værdier inden for klimatilpasningen (og andre områder). Vi har her samlet en række casestudier, som viser, hvordan disse udviklingsprocesser forløber i praksis. Ofte har disse cases forskellige indsats- og fokusområde ift. den udviklingsproces, som vi arbejder med i denne Masterclass, og man kan derfor lære forskellige ting igennem de forskellige cases. Casene er ikke udviklet specifikt i denne Masterclass, men indgår som inspirationsmateriale for deltagerne.

Aarhus Vand

Aarhus Vand og Aarhus Kommune arbejder i de kommende årtier for at håndtere alt regnvandet uden om kloakkerne. Det kan spare energi og kapacitet i spildevandsrensningen. Hvis håndteringen af regnvand desuden bliver indtænkt på overfladen i stedet for i underjordiske rørsystemer, kan anlægs- og driftsinvesteringerne bidrage til udviklingen af byens rum og byens liv. Parterne har således en stærk ambition om, at separatkloakeringen skal bidrage til en udvikling af byens liv og kvaliteter.

Aarhus Kommune og Aarhus Vand har i samarbejde med Aalborg Universitet og Vand i Byer i projektet 'Guldet' sat sig for at udvikle nye planmetoder og -værktøjer til at styrke klimatilpasning som en strategisk indsats, der understøtter kommunens mål om sundhed og det gode liv. For at realisere dette kræves nye samarbejder, der involverer fagfolk fra andre forvaltninger som socialforvaltningen, sundhed, kultur og fritid – der traditionelt set ikke oplever, at klimatilpasning er relevant for dem. Professionelle fra Aarhus Kommune og Aarhus Vand har på den baggrund udviklet flere nye koncepter for klimatilpassede og sundhedsproducerende veje og byområder.

Klimatilpasning som anledning til multifunktionelle vejlandskaber

Omdrejningspunktet for indsatsen er baseret på, at Aarhus Vand sammen med Aarhus Kommune har besluttet at lede regnvand uden om de eksisterende kloaksystemer. Ambitionen hos Aarhus Vand og Aarhus Kommune er at udvikle grønne-blå-grå infrastrukturer, der kan optage, forsinke og lede regnvandet i byen. Det er en fordel ved skybrud, hvor opblandet regn- og spildevand kan oversvømme kloakkerne og skade både menneskers sundhed og materiel samt natur. Det er også en fordel ved hverdagsregnen, der udgør den største del af regnvandets volumen. Ved at lede denne uden om kloaksystemet kan spildevandsrensningen blive mere effektiv. Således planlægger Aarhus Vand, at man gennem separatkloakering kan effektivisere spildevandsrensningen og spare både penge, energi og areal i kommunen.

Beslutningen om at investere i at separatkloakere er i Aarhus blevet løftet som en konkret anledning til at tænke strategisk i udviklingen af kommunen. Når håndteringen af regnvand bliver indtænkt i grå-blå og grønne infrastrukturer på overfladen i stedet for i underjordiske rørsystemer, så er det en unik strategisk mulighed for at redesigne byen og styrke nye funktioner og kvaliteten af byens rum og byens liv.

Som udgangspunkt er der tale om et teknisk udviklingsprojekt med en stor grad af fokus på, hvordan vejarealerne kan udformes, så de også håndterer regnvandet. Regnvand kan håndteres

ved hjælp af haver, grønne områder og parker, hvor der er en stor opbevaringskapacitet i en tæt by. Men disse arealer udgør kun en begrænset del af byens overflader, og der er også behov for at inddrage andre arealer. Her udgør vejarealerne en væsentlig ressource, herunder til at lede regnvand til de forskellige grønne områder og andre recipienter. Vejen er desuden det byrum, vi møder, når vi går ud ad vores hoveddør, og det er meget relevant at løfte dette. Aarhus Vand og Aarhus kommune har således adresseret den udfordring, som det er at skulle integrere flere funktioner i en bymæssig infrastruktur, der allerede har meget stærke brugspraksisser til transport og parkering, og som desuden er meget velreguleret.

Projektet har derudover løftet den udfordring at adressere sundhed, som er en af de store samfundsudfordringer, som har stor politisk opmærksomhed og hvis budgetter er voksende. Når det er relevant at invitere sundhedsfagligheden ind, så er det fordi en del sundhedsudfordringer i vores samfund knytter sig til vores lokalområde og den måde, som vi transporterer os på i dagligdagen. Mange børn og voksne er for inaktive i deres dagligdag og får derfor sundhedsproblemer senere i livet. For eksempel går eller cykler mange børn ikke længere i skole og tilbringer mange timer foran en skærm. Mange ældre føler sig ensomme, fordi de sidder isolerede i deres hjem og ikke kommer ud i lokalområdet. Det kan f.eks. være, fordi der ikke er anledninger lokalt til at bevæge sig ud. Vejen kan altså ses som en vigtig kobling mellem sundhedsindsatsen, den daglige transport og vejen som et lokalt hverdagsrum, der giver adgang til byen og dens funktioner. Når regnvandet også bliver en del af den multifunktionelle ligning, så handler det om, at klimatilpasning kan være en løftestang til at gøre vejen mere attraktiv, så infrastrukturen for regnvand f.eks. sørger for trafikdæmpning, muliggør sjove aktiviteter langs transportvejen og skaber mere oplevelsesrige og indbydende lokale byrum, der inviterer beboerne ud. Det er dén tankegang, der er arbejdet ud fra i projektet i Aarhus.

Invitationerne – mobilisering af strategiske værdier og andre fagområder ind i klimatilpasning

Når klimatilpasning skal udvikles i større skala, må merværdien ses som et strategisk potentiale, der ikke kun kan udfoldes af de tekniske forvaltninger. Udgangspunktet er, at værdi i byen skabes af de perspektiver, som forskellige aktører tilskriver et projekt eller et sted. Det er de forskellige professionelle forvaltninger, borgere og brugere, der skal bruge og værdsætte byrum og infrastruktur i praksis. Merværdi i klimatilpasningen, der går ud over det vandtekniske, skal således udvikles og kvalificeres i samarbejde med andre fagområder og lokale borgere og brugere, der lægger deres værdier ind i udviklingsmulighederne. Det er nødvendigt at arbejde strategisk med at sætte klimatilpasningen i spil som en del af noget 'andet', der skaber mening for flere aktører på det konkrete sted. Det styrker opbakningen til løsningerne og skaber mere meningsgivende løsninger.

Den grønne omstilling af håndteringen af regnvand og visionerne om, at investeringerne i klimatilpasning skal være værdiskabende for byen, er drevet frem af fagfolk fra spildevandsområdet. I Aarhus er det en projektgruppe på tværs af Aarhus Vand og Aarhus Kommune med afsæt i klimatilpasningsfagligheder, der står bag projektet og visionen. Ikke-tekniske forvaltninger er naturligvis ikke i udgangspunktet opmærksomme på, at klimatilpasning kan have værdi for deres fagområder. Tværtimod vil de fleste andre faggrupper opleve, at klimatilpasning er noget, andre tager sig af.

Derfor sætter har projektet i Aarhus fokus på at mobilisere strategiske mål og perspektiver til den planlagte kloakseparering, der skal realiseres i bydelen over de næste år. I projektet har vi arbejdet aktivt og systematisk med at se på hvilke spørgsmål og tilgange, der kan invitere og motivere andre faggrupper, som f.eks. sundhedspersonale, skoler samt sport- og fritidsforvaltningen til at engagere sig aktivt i udviklingsarbejdet med klimatilpasning.

Dette arbejde med at opbygge nye netværk omkring klimatilpasning og formulere relevante temaer for klimatilpasningen på tværs af forvaltninger, er udgangspunktet for at åbne og kvalificere den efterfølgende dialog med borgerne og andre lokale aktører.

Det indledende trin i processen var at udforske de kommunale strategier og politikker, der kan forankre klimatilpasning i byudvikling. De første overskrifter, der blev brugt som afsæt for den følgende udvikling af klimatilpasning i bydelen Aabyhøj var værdierne natur, sundhed og et godt børnefamilieliv. Udfordringen derefter var at få kvalificeret og realiseret disse mål i praksis.

Næste skridt var at mobilisere nøglepersoner i projektgruppens netværk. Aarhus Vand havde mødt sundhedsfaglige nøglepersoner i forbindelse med Spark Projektet, hvor Marselisborg Centret, der arbejder med rehabilitering, klimatilpassede deres have. En workshop række skabte en konstruktiv arena for, at dagsordner fra de forskellige forvaltninger kunne komme i spil sammen og for at skabe netværk og engagement på tværs. De indledende workshops med nøglepersoner viste mange muligheder og stor interesse for at koble det sundhedsfaglige med klimatilpasning, men der var også et ønske om at blive mere konkrete og at inddrage yderligere fagligheder i arbejdet. Et parallelt og meget centralt skridt var, at nøglemedarbejdere fra Teknik- og Miljøforvaltningen i Aarhus Kommune besøgte andre relevante kommunale fagområder for inviterede dem til dialog om det kommende udviklingsarbejde. Igennem de indledende workshops lykkedes det at få en gruppe af medarbejdere med interesser i sundhed til at kvalificere visionerne om sundhedstemaer i byen, og det var med til at styrke netværkene på tværs af forvaltningerne samt idéen om at skabe sundhedsproducerende veje.

Samskabelse om innovation af stedet og eksisterende praksisser

Projektet blev knyttet til en af de første etaper af kloaksepareringen, som foregår i bydelen Åbyhøj. Det gav mulighed for at udbrede invitationen til konkrete fagområder i forvaltningen med relevante byfunktioner omkring de udvalgte områder og veje i Åbyhøj. Udover det sundhedsfaglige personale var det fagpersoner knyttet til daginstitutioner og skole, idrætsområder, byudvikling og medborgerskab. På den måde kan man se bydelen Åbyhøj som det konkrete sted, hvor de forskellige sektorer - vandforsyning, veje og trafik, grønne områder, børn og unge, osv. - mødes og skal interagere. Det giver mulighed for at arbejde med koordinering og samarbejde mellem de forskellige sektorer, som er repræsenteret i det pågældende lokalområde. På den måde bliver forestillingerne om klimatilpasning nemmere konkretiseret, så de ikke-tekniske forvaltninger bedre kan se dem selv i udviklingsmulighederne.

Arbejdet på workshoprækken om Åbyhøj understreger, at øget byliv og bykvalitet ikke udelukkende designs bag skrivebordet. Der opstår derimod spændende visioner for byudviklingen, når forskellige fagområder mødes og diskuterer, hvordan de sammen kan bidrage til den lokale stedsskabelse gennem klimatilpasning. Der er tale om komplekse processer, hvor vi

ikke bare kan trække på de parter, som vi plejer at samarbejde med, eller de planlægningsprocedurer og budgetmetoder, som vi plejer at bruge. Det kræver udvikling af nye praksisser, og forskningen viser, at en værdiskabende tilgang kan bidrage til at udvikle og dokumentere synergi, tiltrække finansiering og engagere nye aktører.

Gennem det tværfaglige samarbejde har deltagerne på hver deres måde bragt deres faglighed i spil. Medarbejdere fra vandsektoren har undersøgt vandoplande, volumener og vandveje og skal udpege de relevante typer af overfladeanlæg. Medarbejdere fra daginstitutionsområdet har bidraget til at kvalificere designs ud fra disse faglige perspektiver og behov fra medarbejdere og målgrupper og har desuden udpeget 'hotspots' i bydelen, hvor de arbejder. De sundhedsfaglige medarbejdere har været med til at italesætte de sundhedsudfordringer, som Aarhus lige nu står overfor. Faglighederne har hver især været med til at konkretisere, hvad klimatilpasningen i området kan og bør handle om at opnå. De har peget på relevante og konkrete målgrupper, som de kender til igennem deres daglige arbejde. De har peget på muligheder og flaskehalse i forhold til, hvordan målgrupperne kan aktiveres på nye måder, herunder hvordan bymiljøet skal udformes for at få effekter. De har også været med til at kvalificere og udfordre nogle af de tekniske idéer, så der bliver indtænkt relevante hensyn. Alle workshops har på den måde skabt nogle konstruktive og energifyldte visioner for, hvordan klimatilpasning kan gøres relevant for de forskellige typer af institutioner og dermed understøtte disse forvaltningers mål og politikker.

Projektgruppen – tovholdere for samskabelse og realisering

Arbejdet i Aarhus med at realisere skabelsen af større værdi igennem klimatilpasning i de store anlægsprojekter viser, at det kræver stor fokus på proces faciliteringen. Projektlederne for processen står overfor følgende centrale og generelle udfordringer:

- 1) At sikre opbakning til arbejdet med merværdi blandt de tekniske medarbejdere, selv om dette komplicerer processen,
- 2) At mobilisere udviklingsperspektiver og engagement fra andre ikke-tekniske forvaltninger.
- 3) At sikre opbakning og forankring på planlægningsniveau og blandt fagchefer og politikere, samt sikre ressourcer og budgetter, samt
- 4) At mobilisere eksternt ift. at inddrage borgerne og brugere samt erhvervsliv rettidigt i processen.

Projektgruppen skal således skabe løsninger i en stor grad af kompleksitet og løbende håndtere en række udfordringer i realiseringen af visionerne.

De tekniske fagprofessionelle var meget åbne overfor, at deres fag og viden skulle bringes i spil sammen med andre former for viden. De var desuden kreative i processen med at håndtere de mange barrierer, der sædvanligvis opstår, når man arbejder innovativt og udfordrer eksisterende viden og praksis f.eks. om vej-design.

Medarbejdere fra de øvrige fagområder, der deltog, giver udtryk for, at de har fået øjnene op på en ny måde at arbejde med at realisere deres politikker og mål. De har oplevet samarbejdet som vedkommende og relevant. Der er således udviklet nye arenaer for synergi, hvor de forskellige fagområder kan samskabe om nye løsninger i bydelen, der skaber værdi lokalt og strategisk.

Efter etablering af en positiv interesse for merværdiskabende klimatilpasningsprojekter i Åbyhøj har projektlederne i højere grad sat fokus på at sikre en ressourcemæssig prioritering af initiativerne, der er nødvendige for at gå fra plan til handling. Det er f.eks. afgørende at integrere projekterne i de kommende budgetforhandlinger, hvis de ikke indgår i den eksisterende portefølje. Det er netop tanken, at projekterne skal trække ressourcer fra forskellige forvaltninger, men de dominerende praksisser med sektoriserede budgetter er ofte svære at overskride. I den sammenhæng spiller de relevante fagchefer en vigtig rolle for både at kunne fordele ressourcerne, og også sikre grobund for at få initiativerne politisk og fagligt prioriteret. I Aarhus fik projektgruppen etableret en tværgående styregruppe for indsatsområdet på fagchef-niveau. Dermed kan nogle af prioriteringsspørgsmålene – både de faglige og ressourcemæssige – blive løftet opad i systemet, så der kan blive taget mere smidige beslutninger og skabt fremdrift.

Det videre arbejde i Aarhus skal være med til at skabe ressourcemæssig opbakning for at videreudvikle idéerne og også engagere de lokale borgere i dialogen.

Værktøjer til at skabe merværdi

Arbejdet viser, at klimatilpasningen kan være med til at understøtte en lang række strategiske temaer, der er på dagsorden i forskellige forvaltninger og på det lokale sted. Disse merværdier skal realiseres igennem at udvikle eksisterende og nye tværfaglige samarbejder i kommunen og med borgerne samt understøttes af nye værktøjer til at synliggøre merværdi.

Der er brug for nye kompetencer og værktøjer til at gennemføre dette strategiske arbejde. I projekt 'Guldet', er der derfor udviklet metoder til at styrke en kvalificeret dialog mellem forskellige aktører fx på tværs af forsyning, teknik og miljø, skole og kultur om sundhedsproducerende infrastruktur eller aktiverende 'vejlandskaber'.

Det store spørgsmål er selvfølgelig hvilke former for merværdi, som fremtidens klimavej kan være med til at realisere. Projektet viser, at der er store perspektiver i at arbejde med sundhedsproducerende veje, og med afsæt i arbejdet i Aarhus har forskere fra Aalborg Universitet udkrystalliseret 10 værdikort, der udfolder disse muligheder:

- Flere fællesskaber
- Rum til ro og fordybelse
- Den sunde by for alle
- Aktiv mobilitet
- Byer som arena for rehabilitering
- Læring og kreativitet
- Bedre byklima
- Den oplevelsesrige by – hele året
- Leg og aktivitet i byen
- Den samskabende by

Hver af disse merværdier indfanger nogle af de temaer, som de afholdte workshops ledte frem til. Sundhed står centralt i mange af merværdierne, men også læring, medborgerskab samt kultur og fritid bliver afspejlet. For alle temaer er det gældende, at der er nogle nutidige samfundsmæssige udfordringer, som forvaltningerne står overfor at skulle adressere. Der er så at sige en faglig

interesse for at forbedre indsatsen i kommunen på disse områder. Samtidig er der også for hver merværdi nogle potentialer for samtænkning med arbejdet med klimatilpasning.

Værdikortene løfter en række udfordringer i den værdiskabende klimatilpasning, der er lokalt forankret:

- At sætte ord på nogle af de merværdier, der kan udvikles gennem klimatilpasning
- At klæde de klimatilpasningsfaglige på til at se de strategiske muligheder for værdiskabelse
- At styrke invitationen af andre faggrupper ind i klimatilpasning, som i udgangspunktet ikke vil opleve dette som relevant
- At være et dialogværktøj for samskabelse om klimatilpasningen på de konkrete steder.
- At styrke argumentationen og dokumentationen, der er afgørende for at opnå opbakning og ressourcer til at realisere de innovative projekter.

Kombinationen af workshops og bilaterale møder har vist sig at være effektiv til at skabe forståelse og opbakning hos fagmedarbejderne i kommune og forsyning. Det har været med til at konkretisere, hvad værdiskabelsen kan handle om og dermed skabe opbakning. Herudover har arbejdet med en tværgående styregruppe også været meget afgørende i forløbet til at sikre en mere smidig behandling af prioriteringerne.

Værdikortene spiller ind i disse processer ved at bidrage til at kunne formidle mulige potentialer og så vidt muligt dokumentere dem. I processen i Aarhus er forløbet kun i den indledende fase ift. den eksterne forankring, og derfor er denne del ikke dækket her. Det er dog klart, at en sidste væsentlig komponent i udviklingsarbejdet handler om, at merværdien også gerne skal kunne resonere med lokalområdets interesser.

Kort fakta om Guldet projektet – samarbejde med en innovativ læreproces

Aarhus Kommune og Aarhus Vand samarbejder med Aalborg Universitet om at udvikle ny viden og værktøjer til at styrke en klimatilpasning, der skaber merværdi for flere forvaltninger og fagområder og for borgere og brugere.

Projektet i Åbyhøj, der skal løbe over de kommende 3 år, er et pilotprojekt for andre bydele. Samarbejder, metoder og erfaringer fra denne bydel kan bruges og udvikles videre i de efterfølgende projekter.

Projektet samskaber mellem praksis og forskning. Med den konkrete case som omdrejningspunkt udvikler forskere og professionelle i fællesskab viden, værdier og værktøjer. På Aalborg Universitet har vi udviklet et forskningsmiljø omkring valuation, som et aktivt værktøj til bæredygtig omstilling. Forskernes roller i samarbejdet er at inspirere og udfordre de professionelle til at udvikle nye tilgange og kompetencer til klimatilpasning og byudvikling. Universitetet sørger for at bringe dansk og international viden og eksempler i spil i det konkrete projekt i Aarhus. På den baggrund videreudvikles og formidlers viden og værktøjer i Aarhus, som kan bruges i kommunen og som videreformides ud i verden.

Andre deltagere er Middelfart Spildevand og Middelfart Kommune, C2CCC, Region Midt og Hedensted Kommune.

Gladsaxe Kommune – et eksempel på stedssensitiv og ad hoc værdisætning

Gladsaxe har igennem en årrække haft som målsætning at være en klimavenlig kommune med fokus på klimaforebyggelse og klimatilpasning. Fokusset er i høj grad sat i værk i takt med, at afkoblingsstrategien (2010) og skybrudsplanen (2012) kom på banen og Gladsaxe var hurtig til at gribe bolden og prøve denne nye måde, at håndtere regnvandet på. Således bliver fem større klimatilpasningsprojekter sat i værk allerede i 2013.

Merværdi i form af natur og biodiversitet bliver hurtigt en del af dagsordenen. Det er et mål i Gladsaxe Kommune, at de store mængder regnvand ses som en ressource i forhold til at øge den naturmæssige og/eller rekreative kvalitet i kommunen. Den tidlige igangsætning af klimatilpasning på overfladen har givet Gladsaxe mange års erfaring, læring og indsigt i de muligheder og udfordringer, som denne form for tilpasning medfører. Desuden har det givet en politisk medvilje at være frontløbere på området.

Strategisk værdiskabelse

På grund af bl.a. en politisk velvilje og et godt samarbejde mellem kommune og forvaltning er det lykkedes Gladsaxe at få ført mange overfladebaserede klimatilpasningsprojekter igennem. Dette til trods for, at der ikke ligger en strategisk procedure for hvordan man skal arbejde med overfladebaserede løsninger i projekterne. Ved at arbejde lidt mere tilfældigt og ad hoc med værdiskabelsen er mange spændende initiativer og vellykkede projekter opstået.

Idrætsanlægget er et godt eksempel på hvordan et samarbejde med en sportschef kan føre til innovative løsninger og et fokus på uformel idræt. Her blev der med hjælp fra VANDPLUS sat fokus på at arbejde med vand på en ny måde, samt at få fat i de stedsspecifikke udfordringer og muligheder. Et godt samarbejde med sportschefen ved idrætsanlægget gjorde at uformel idræt blev identificeret som en vigtig målsætning for projektet og førte til de fysiske udformninger der i dag kan ses på pladsen. Her har et særligt fokus på at tiltrække piger til at være mere aktive i hverdagen været et nøglepunkt.



Figur 17: Billeder fra idrætsanlægget i Gladsaxe. Kilde: Realdania

Et andet pejlemærke i Gladsaxe er Vandlekningsstien. Vandlekningsstien blev til, som en del af Høje Gladsaxe Park og var et uudnyttet område i dårlig stand, samt et utrygt sted at færdes. Da en projektleder fra Novafos ser stedet som en mulighed for at lave regnvandsbassiner - samt opdager

at der på strækningen er afsat en pulje penge til en sikker skolevej - går projektet i gang. Den sikre skolesti blev udarbejdet af vejafdelingen i kommunen og udformet således at en tunnel fører cykelstien under den trafikerede vej hen til skolen. Der bliver hurtigt koblet en arkitekt på projektet, som viser sig at have en stor indvirkning på stedets udformning. Arkitekten deler området op i fire temaer og kommunen fortæller, at især de synlige vandbassiner har sat Gladsaxe på Danmarks kortet inden for klimatilpasning.



Figur 18: Billeder fra Vandledningsstien som blev lavet i forbindelse med Høje Gladsaxe Parks klimatilpasning.

Et andet projekt hvor man har arbejdet strategisk med værdiskabelse er Høje Gladsaxe Park vandløb. Her har et fokus på biodiversitet og mere natur sat gang i en proces og et samarbejde med forskellige interesseorganisationer der arbejder med fredede områder. Dette samarbejde har bl.a. ført til at man nu søger om at få området udpeget som et paragraf 3 område. Kathrine Stefansen nævner at en tidlig indblanding af interesseorganisationerne i forbindelse med VVM-undersøgelsen var det der gjorde udslaget for en god proces. Det specifikke fokus på biodiversitet ledte derved til, at kommunen turde give sig i kast med at arbejde med et fredet område, som man ellers ofte er mere tilbageholden til at gå i gang med.

Procesmæssige udfordringer

En til tider tilfældig tilgang til værdiskabelse i klimatilpasningen har dog også medført, at nogle processer har været sværere end andre. Planlæggerne fortæller bl.a. at de har betalt deres lærepenge i forhold til drift, og hvordan den skal håndteres. Derfor er de nu i gang med at lave paradigmer for, hvordan driften skal håndteres fremadrettet, og hvor vigtigt det er, at den bliver tænkt med fra starten af projektet.

Yderligere har det været en lærerig proces at skulle navigere i de nye samarbejder med bl.a. vej-, klima- og naturafdelingen. Her har det især været tydeligt, at der kan være meget forskellige forståelser for, hvad de ultimative krav er, og hvad der er vigtigst at holde fast ved. Hvor vigtigt er det med den rigtige svingradius? Det rigtige design? Planter? Parkeringspladser? Derfor er det ekstra vigtigt i sådan en situation at være empatisk og sætte sig ind i hinandens fagligheder. Den ene planlægger fortæller, at jo længere de når frem med de forskellige klimatilpasningsløsninger, jo mere ser de nødvendigheden i at kommunen, eller projektlederen, skal fungere som en tovholder imellem de mange interesser. Mere end bare normalt skal de have styr på relationerne, så der kan dæmmes op for eventuelle konflikter. Hun nævner dog også, at det stadig er svært at

vurdere hvor meget elastik man har på de krav, som de forskellige fagligheder sætter i spil. Hvornår er det fælles mål omkring klimatilpasning med merværdi stærkere?

Som et forsøg på at udvikle forståelsen for hinandens fagligheder i fremtiden har de i samarbejde med Novafos og Klikvand udviklet et katalog der beskriver nogle af de mere tekniske aspekter af at klimatilpasse på veje. Kataloget *Vejen til Klimatilpasning – pixibog om veje, der skal håndtere regnvand* opremser nogle af de fokuspunkter, som man skal være opmærksom på inden for især vejens opbygning, trafikikkerhed, vejbeplantning, parkering, politiets rolle og vejvand. Det er håbet at kataloget i fremtiden kan være en hjælp til tidligt at være opmærksom på disse emner og evt. drøfte muligheder for nye måder at gøre tingene på.

Samarbejde og samskabelse med borgere – En læringsproces

Samarbejde og dialog med borgerne har helt fra starten været i højsædet for Gladsaxe Kommune. Men hvordan laver man egentlig gode samskabelsesprocesser, og hvor meget skal man give fra sig som kommune? Dette har været udfordringer, som Gladsaxe har taget hen ad vejen. Således har flere af projekterne fungeret som læringsforløb for kommune og forsyning, både i forbindelse med de udfordringer der opstår, når der skal klimatilpasses (drift, vedligeholdelse og anlæggelse) og i udviklingen af dialogen og samarbejdet med borgerne.

Marielyst var et af de første projekter, hvor der aktivt blev arbejdet med borgerne i et boligselskab i forbindelse med afkoblingsstrategien. Borgerne skulle selv være med til at udforme deres arealer til et klimatilpasningsprojekt. For kommune og forsyning medførte dette udfordringer, da man uvanligt skulle tage stilling til en masse nye myndighedskrav, som f.eks. glatførebekæmpelse og brandtilsyn mm. Yderligere var det en ny måde at arbejde på, når borgerne skulle gøres medansvarlige og indgå i et samarbejdsprojekt med dem. Derfor har Marielyst fungeret som et læringsprojekt, hvor kommunen har sat ressourcer af til løbende at facilitere og imødekomme de udfordringer, spørgsmål og initiativer, der er kommet fra borgere eller i forbindelse med drift mm. Dette har givet pote i den anden ende. En af planlæggerne fortæller således at erfaringer fra Marielyst og Grønnemose kvarteret har hjulpet i nyere projekter som f.eks. Kildevænget. Her peger hun bl.a. på at samarbejdet er blevet mindre stringent – kommunen har lært at give mere slip og bliver derved oplevet som mere troværdige.

Et andet initiativ der har været både spændende og udfordrende er Gladsaxe kommunes arbejde med et borgerbudget, som er brugt i udarbejdelsen af Kong Hans Allé. Borgerbudgettet fungerede på den måde, at borgerne fik 125.000 kr. til at udvikle projekter. Efterfølgende skulle de stemme på hvilke der skulle udføres og vælge en tovholder for hver gruppe (se mere om borgerbudgettet i denne video: <https://www.youtube.com/watch?v=c0MSrOK2Emg>).

Processen har været lærerig for beboerne, som er begyndt at tale om området på en helt ny måde og tager ejerskab over projektet. Yderligere har de fået et nyt syn på, hvad en kommunalforvaltning er og fortæller bl.a. at det har været en ligeværdig dialog imellem dem og kommunen. Da der skal etableres 6-7 projekter på tværs af de boligselskaber, ligger der også en læring og værdi i at borgerne selv skal skabe en dialog på tværs (af beboerne og boligselskaberne) i området.

En af kommunens visioner er bl.a. at gøre borgerne medansvarlige og samfundsbevidste. Borgerbudgettet er et forsøg på dette og giver beboerne et stort ansvar i processen. Et ansvar, som kommunen ellers er vant til at have. Det har derved også været en læringsproces for kommunen at vænne sig til at skulle sidde mere på hænderne og slippe noget af styringen. Det er borgerne der skal arbejde og det har været svært, fortæller den ene planlægger: *"Vi er opdraget til som kommunal myndighed at styre og planlægge mere - at køre med livrem og seler. Her skal vi kunne gøre det meget løsere. Vi får ikke dem til at deltage hvis vi sætter en dagsorden der er for stringent"*. Borgerbudgettet har også politisk fået opbakning og Kathrine fortæller at der i dag er en større bevidsthed og et ønske fra politikere og chefer om et godt samarbejde med borgerne. Dette til trods for, at det jo koster en del at facilitere sådan noget som fx borgerbudgetter.

I forbindelse med borgerbudgettet og udviklingen af Kong Hans Have var ønsket også at få den lokale skole med ind over. Dette viste sig dog at være svært bl.a. på grund af at den tidshorisont, som skolen planlægger under, er for lang. De kunne simpelthen ikke nå at få det ind i undervisningen. Gladsaxe kommune har efterfølgende haft samtaler med skolen omkring undervisningsplaner om klimatilpasning, som i fremtiden kan bruges i sådanne situationer. De håber dog at skolen og kultur og skoleforvaltningen selv griber bolden og tager initiativ til nye samarbejder.

KlimaKlar Skibhus i Odense – en eksplorativ værdisætning

Vandcenter Syd og Odense Kommune har i mange år haft et godt samarbejde omkring håndtering af vand. Tidligere har et fokus på stormfloder og oversvømmelse fra havet ført til en handlingsplan for håndtering af vandet ved kysterne. Oversvømmelse i forbindelse med skybrud, stigende grundvand og hverdagsregn har i mindre grad været prioriteret. I de seneste år har der dog været et stigende fokus på regnvandshåndtering og i år blev den første overfladebaserede klimatilpasningsløsning i Odense færdigetablet.

Om KlimaKlar Skibhus

I det nordlige Odense C ligger skibhuskvarteret, som ligger til grund for projektet KlimaKlar Skibhus. Som en reaktion på hyppige oversvømmelser af kældre og problemer med spildevand blev Klimaklar Skibhus iværksat i et samarbejde mellem beboere, kommune og vandselskab. Projektets mål er at håndtere al kvarterets regnvand på overfladen på både offentlige og private arealer og grunde. Klimaklar Skibhus er et pilotprojekt der tester LAR-løsninger og arbejder på tværs af administrative skel i det offentlige og private.



Figur 19: Forslag og realisering af klimatilpassede veje i Skibhus i Odense.

Forsyning som primus motor

Det er meget forskelligt fra kommune til kommune, hvordan og hvorfor der bliver taget initiativ til klimatilpasning. I nogle tilfælde har en bevillingsgivende regn gjort, at politikere sætter et stort pres på kommune og forsyning om at tage stilling til problemet. I andre tilfælde er der chefer eller fagfolk, der har fokus på bæredygtighed og liveability, og som ser klimatilpasning som et strategisk middel til at arbejde med dette i praksis. I Odense har forsyningens vision om at udvikle deres arbejdsfelt og tage ansvar for at regnvandshåndteringen bliver gjort på den bedste, billigste og mest givende måde for borgerne, været et afgørende motiv. Martin Westerboe Sørensen fra Vandcenter Syd fortæller, at deres vision ikke kun handler om at levere en kerneydelse, men også at udvikle fagområdet i en positiv retning, der er til gavn for byen. Det mener han er et ansvar, som forsyningen har, i og med at det er en monopolvirksomhed, og det er en kultur, som han er stolt over, at de har i Vandcenter Syd.

Det er blandt andet denne vision og kultur, som har medført, at KlimaKlar Skibhus er blevet gennemført som et pilotprojekt for LAR-løsninger. Ved KlimaKlar Skibhus projektet ville man undersøge potentialet i at løse klimatilpasningen på en ny måde. Kan man få mere ud af investeringerne – både økonomisk og bymæssigt? Kan det udbredes til flere områder? Hvilke trædesten skal der ligges ud for at projektet skaber værdi? Dette har også gjort, at kommunen er hoppet med på idéen og har givet mandat til at afprøve forskellige ting.

En anden ting der vidner om en lidt anderledes kultur i forsyningen er ansættelsen af en landskabsarkitekt. Lærke Kit Sangill er uddannet landskabsarkitekt og har været ansat i Vandcenter Syd i 6 år. Lærke laver alt fra projekttegninger og visualiseringer til kommunikationsmateriale. Hun har især haft fokus på at få den grønne del ind i projekterne og *"supplerer den mere hardcore tekniske del med andre aspekter, som man måske normalt ville hyre en rådgiver til"*, fortæller hun. Derfor fungerer hun ofte som en lille projektleder inde i projektet og har bl.a. ansvaret for at kommunikere med kommunen. Martin Westerboe Sørensen fortæller, at Lærke især er god til at løfte projekterne så det passer med kommunens faglige perspektiver, og at hun fungerer lidt som en guldgrube, og derfor er en god kapacitet for organisationen.

Forsyningen i Odense blev udskilt fra kommunen allerede i 1994, hvilket har givet dem og kommunen mange års erfaring med denne form for organisering. Samarbejdet imellem forsyning og kommune anses som rigtig godt, og det har været vigtigt at fremstå som en samlet enhed i KlimaKlar Skibhus projektet. Samarbejdet har dog også ført til, at man har prøvet at gabe over mange ting i projektet: LAR-funktioner, borgerinddragelse, samarbejdsprocesser og udvikle merværdien.

Da kommunen ikke har afsat et budget til klimatilpasning, har deres rolle mest været at facilitere nogle af processerne, udarbejde kort og stå for dele af borgerinddragelsen. Odense Kommune har en målsætning om at blive Danmarks Grønneste Storby – en målsætning, som kunne passe rigtig godt ind i forsyningens ønske om flere blå-grønne løsninger. Dette har dog ikke åbnet op for flere midler til klimatilpasning fra kommunens side. *"Pengene er der simpelthen ikke"* fortæller Gitte Andreasen fra By- og kulturforvaltningen i Odense Kommune. *Vi forsøger at stille nogle krav til klimatilpasning ved ny bebyggelse på kommunale udstykninger, men i eksisterende by kræver det at der bliver sat penge af til det – og dem har vi ikke.*

Det har givet forsyningen en rolle som primusmotor for udviklingen af projekterne. En rolle som de har taget på sig, men som de også mener kræver færdigheder, som de ikke nødvendigvis har i forsyningen. Indtil videre har de forsøgt en udvikling på to punkter; kvalificering af LAR-løsninger og udarbejdelsen af Odense Modellen.

Kvalificeringen af LAR løsninger består i, at kommunen har ønsket at undersøge og dokumentere effekter og resultater ved løsningerne. Odense Kommune har eksperimenteret med overfladebaserede løsninger gennem nogle år som f.eks. permeable belægninger og mindre regnbede. KlimaKlar Skibhus er dog det første projekt hvor hovedløsningen er baseret på LAR. Derfor blev der udviklet visioner om at lave et projekt, der var spændende, som skabte en merværdi for borgerne, og som kunne udbredes. Det var vigtigt for forsyningen at være konkrete i at teste merværdier som biodiversitet, trafikdæmpning, drift og rekreativitet. Man ville ikke bare

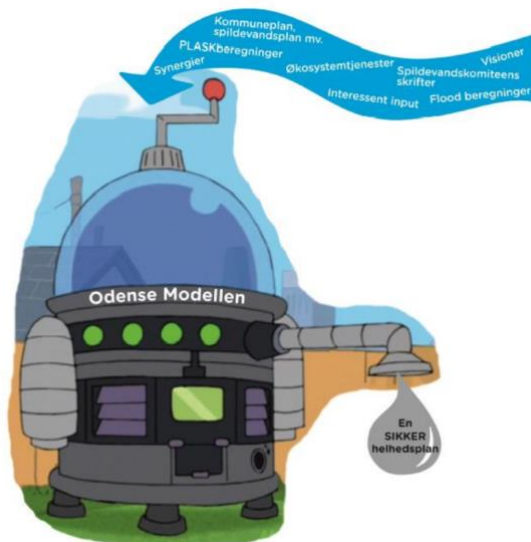
slynge ud, at man skabte biodiversitet, men dokumentere om LAR rent faktisk er godt for biodiversitet og kan anses som et rekreativt område.

I KlimaKlar Skibhus har man også forsøgt at tænke borgerdrevet drift ind med inspiration fra Portlands Green Street Stewardship. Forslaget blev dog hurtigt stemt ned ad ambassadørkorpset og da man i forvejen forsøgte at gabe over meget i projektet, gik man ikke videre med idéen. Det er dog planen, at borgerne skal være med til at plante nogle af løgene i regnbedene og forsyningen har derfor sat et lille budget af til en plante-løg-dag, hvor de hjælper med faciliteringen for interesserede borgere. Dette mener man, vil skabe ejerskab og fællesskab omkring projektet – desuden nævnes vigtigheden af at kommunikere merværdien ud til borgerne. Merværdien kommer først når borgerne ved, at de på deres vej gør en forskel for både dem selv, miljøet og klimaet.

Odense Modellen

Som et andet initiativ til at udvikle overfladebaserede løsninger i Odense valgte kommunen og forsyningen i forbindelse med KlimaKlar Skibhus at sende en ansøgning til Regn Og Byer med ønsket om at lave en model for klimatilpasningsprojekter på overfladen. Odense Modellen blev iværksat og har som intention, at skabe en proces som bidrager til bedre samarbejde og udarbejdelse af projekter, hvor menneskelige værdier, samfundsøkonomiske betragtninger og klimasikring, går op i en højere enhed. Det er således en samarbejdsmodel, der har fokus på at optimere og effektivisere processen.

Odense Modellen bliver udviklet i et samarbejde mellem Vandcenter Syd og på tværs af By- og Kulturforvaltningens afdelinger. Det er tanken, at den skal blive en del af fremtidige projekter og kan indgå i større eller mindre skala, når der bliver udarbejdet lokalplaner og helhedsplaner. Erfaringerne fra det første år med udarbejdelsen af Odense Modellen vil blive ført videre i et tre årigt EU-projekt.



Figur 20: Illustration af Odense Modellen

Modellen er stadig ved at blive udviklet og der er en vis uenighed om, hvad den helt præcist skal kunne. Essensen er dog at man gerne vil have en model der kan bredes ud og som kan bruges til at skabe samarbejde og effektivisere processerne. Der arbejdes med forskellige initiativer.

Sønæs i Viborg med en stedssensitiv værdisætning

Sønæs er et af de mest succesfulde multifunktionelle klimatilpasningsprojekter i Danmark – blandt andet set ud fra den opmærksomhed projektet har fået lokalt, nationalt og internationalt. Projektlederne har arbejdet med en spændende tværfaglig værdiskabelse og formålet at fastholde disse i visioner, samarbejde og beslutninger igennem projektet. I dette kapitel præsenteres klimatilpasningsprojektet Sønæs i Viborg med et særligt fokus på projektets strategiske arbejde med værdisætning og programmering.

Om Sønæs

Sønæs i Viborg begyndte at tage sin form i 2012 med udgangspunkt i tekniske planer om et nyt regnvandsbassin og en rensedam. I forbindelse med stigende problemer med oversvømmelser blev kommunen ekstra opmærksomme på et stort område lidt uden for bycentrum, som primært blev brugt af den lokale fodboldklub. Energi Viborg A/S så potentialer i området og i 2013 blev planerne om et egentligt klimatilpasningsprojekt startet. Der blev yderligere sat skub i processen, da VANDPLUS medgav støtte og rådgivning til projektet (Viborg Kommune, 2005).

Projektet står i dag færdigt, og består af en stor rensedam, som skaber rammen om det, der kaldes 'Øen', der via stinetværk og forhindringsbaner er bundet sammen og skaber en bypark, der både renser vandet, sikrer mod oversvømmelse og samler Viborgs borgere i rekreative udearealer.



Figur 21: Billeder fra Sønæs. Fotograf: Carsten Ingemann.

Faktaboks:

- Den nye rensedam på Sønæs er et kæmpemæssigt bundfældningsbassin.
- Rensedammen er beregnet til at fange og opsamle urenheder i regnvandet fra et overfladeareal svarende til 100 fodboldbaner.
- Rensedammen på Sønæs rummer i tørvejrs ca. 12.000 m³ vand.
- Hele området på Sønæs kan rumme op til 48.000 m³ vand, dvs. ekstra 36.000 m³ vand.
- Regnvandsoplandet for Sønæs er 50 ha. Sønæs kan håndtere en regnmængde over hele området på ca. 80 mm på ét døgn.

Kilde: Viborg Kommune, 2005

Rammesætning og betingelser for værdiskabelse

At klimatilpasse på overfladen er ikke nogen let sag. Når der ydermere stilles krav om samarbejde og værdiskabelse bliver det endnu sværere. Alligevel valgte Viborg kommune og Energi Viborg A/S at tage udfordringen op og planlægge deres første overfladebaserede klimatilpasningsprojekt - sØnæs.

Forsyningen havde længe udset sig området som et muligt sted for at anlægge en rensedam, der kunne rense spildevandet fra et stort oplandsområde i det centrale Viborg. På samme tid var der en efterspørgsel fra politikere om et fyrtårnsprojekt der kunne sætte Viborg på landkortet i klimatilpasningskampen. I et samarbejde mellem Viborg kommune og forsyningen blev der derfor sendt en ansøgning afsted til VANDPLUS, så der kunne ske noget. Visionen var forholdsvis enkel og bestod af, hvad der blev kaldt en 'triple' programmering: projektet skulle både kunne rense vand, rumme vand og skabe en ny park. Det var især vigtigt for kommunen at skabe en ny identitet for stedet, som ellers kun blev associeret med den lokale boldklub. Der skulle derfor arbejdes mod noget unikt, der dog stadig tog fat i stedets funktion som en bevægelsespark. Da kommunen ikke havde arbejdet på denne måde med klimatilpasning før, blev rådgivere fra Møller og Grønborg, samt Orbicon, ansat til at hjælpe med at identificere den stedsspecifikke merværdi.

Samarbejdet med landskabsarkitekterne (Møller og Grønborg), Orbicon og VANDPLUS har været essentiel for Viborg Kommune og Energi Viborg A/S. *"Hvis ikke VANDPLUS var kommet ind over, så ved jeg ikke hvor vi var havnet henne"* fortæller Lotte Kunstmann, som er projektleder på projektet for Viborg Kommune. *"VANDPLUS åbnede vores øjne for ord som merværdi og dobbeltfunktion og sørgede for at puste os i nakken - vi vidste at vi havde noget vi skulle leve op til på både politisk niveau og i forhold til samarbejdet omkring merværdi. Det blev en katalysator som vi greb".* Man kan altså sige, at VANDPLUS satte gang i et aktivt værdisætningsarbejde, som sandsynligvis ikke var startet, hvis det ikke havde været for dette samarbejde. Et politisk pres og en økonomisk gulerod viste sig altså at have en vigtig virkning på værdiskabelsen og merværdi blev et krav. Rammerne har således fra starten været eksplicit fokuseret på at skabe merværdi.

Tværsektorielt samarbejde som betingelse

Merværdi skabes af perspektiver, som forskellige aktører lægger ind i projektet. I Viborg kommune er denne tankegang ikke fremmed. Samarbejdet på tværs af forvaltninger har inden for de seneste 5 år været i fokus og er især i forbindelse med det samlende rådhus blevet udnyttet. Eksempelvis nævner Lotte Kunstmann samarbejder mellem vejafdelingen og sundhedsforvaltningen, hvor der bl.a. bliver lavet kampagner i fællesskab. Dette vidner om en forståelse for, at forskellige fagligheder kan have forskellige værdiforståelser og værditilgange, og at værdiskabelse derfor er forskelligt afhængig af, hvem man er.

Denne rammesætning er en anden vigtig del af, hvorfor sØnæs er lykkedes så godt. De eksisterende organisatoriske samarbejdsrutiner har i forvejen været baseret på en tværsektoriel tilgang, som man har kunnet tage med videre i klimatilpasningsprojektet.

Organiseringen og strukturen af projektsammensætningen afspejler da også dette: Projekt- og styregruppen clearede tingene politisk og sørgede for at fastholde idéen om, at projektet skulle være et fyrtårnsprojekt. Yderligere var der oprettet en faglig referencegruppe, som bl.a. indeholdt

sundhedsforvaltningen, kultur og fritid, natur- og miljø. Dette gjorde, at udfordringer, der kunne opstå i forbindelse med myndighedsbehandling, hurtigt blev lagt på bordet og navigeret uden om, samt at sparringen mellem de forskellige forvaltninger kunne skabes. Netop denne sparring ser Lotte Kunstmann fra Viborg Kommune som en vigtig del af processen, hvor bl.a. en idrætskonsulent fra sundhedsforvaltningen gav mange vigtige inputs til den aktive vandledningssti. Hun ser yderligere potentiale i at invitere disse forvaltninger ind i projektgruppen i f.eks. udviklingsfasen. Dog pointeres det, at det altid er en balancegang mellem at være for mange og at kunne nå til enighed.

Det er vigtigt at nævne at selvom samarbejdet på tværs af forvaltninger og styrelser er relativt rutinebaseret i nogle afdelinger i Viborg Kommune, er det en helt ny tankegang og rutine for forsyningsselskabet. Forsyningsselskabet blev selskabsgjort i 2010 og har efterfølgende arbejdet med klimatilpasning på forholdsvis traditionel vis (håndtering af spildevand i rør). I forbindelse med krav om separat kloakering og en rensedam tog de initiativ til dette projekt. Henrik Poulsen, som er projektleder for forsyningen, fortæller at de gennem projektet har fået øjnene op for deres begrænsninger, men også deres reelle indflydelse på at skabe byudvikling gennem klimatilpasning. Samarbejdet med landskabsarkitekterne, VANDPLUS og kommunen har været spændende, men også meget udfordrende for forsyningen. *”Det har været en svær proces at skulle forholde sig til så mange aktører – en proces som de stadig øver sig på at blive bedre til”,* fortæller Henrik. De nævner også udfordringer i forhold til at skulle forholde sig til så mange aktører i et projekt. Da det var en af de første gange, at der skulle klimatilpasses på overfladen, skulle alle vænne sig til de forskellige perspektiver og dagsordner der var på tværs. Efter at have slebet hinanden af førte samarbejdet dog til gensidig respekt og Henrik nævner, at den usikkerhed, der ofte er, når man skal bygge, blev næsten halveret, fordi man er flere sammen om at bære ansvaret både procesmæssigt og økonomisk.

Bevægelse og leg – organiserede og uorganiserede aktiviteter

Ønsket om et nyt landskab og en ny identitet for området, samt en overfladebaseret håndtering af regnvandet ville ikke kunne løses ved at planlægge på traditionel vis. Derfor blev flere initiativer sat i gang, der skulle arbejde med borgere og brugere i centrum:

- Nabomøder
- Interessentdeltagelse
- Borger-postkort: mit sØnæs – arbejdsgrupper
- Workshop for arbejdsgrupper, interessentgrupper og politikere
- Rundvisninger
- Årshjul af aktiviteter

Selvom ovenstående initiativer har krævet mange ressourcer, har det for Viborg Kommune været det hele værd. Det har nemlig vist sig, at stedet bliver brugt mere end forventet og mere alsidigt end forventet, efter at det er åbnet. Folk og forskellige grupper er begyndt selv at tage initiativ til events og arrangementer. Involverede borgerambassadører og partnere har taget ansvar, og er desuden vendt tilbage med deres venner. Stedet bliver brugt så meget, at kommunen efterfølgende har uddannet et lille korps af guider med hver deres speciale, der kan fortælle om stedet. Guiderne er seniorborgere, der gerne vil hjælpe til. Værdiskabelsen er derved blevet skabt i

brugen af området.

Triple programmering som værdisætningsværktøj

Sønæs er et eksempel på, hvordan man kan arbejde stedsspecifikt med værdisætning via nye samarbejder, planlægning og visioner. Opsummerende kan man sige, at et gennemgående element i processen har været at relatere arbejdet til deres triple programmering, som nævnt i starten. Projektet skulle forholde sig til visionerne omkring at rense vand, rumme vand og skabe en bypark.

Et eksempel på dette er samarbejdet med landskabsarkitekterne Møller og Grønborg. I langt de fleste klimatilpasningsprojekter i dag bliver der hevet en landskabsarkitekt ind i processen. Dette var også tilfældet i Viborg. Samarbejdet med landskabsarkitekterne har langt hen ad vejen ført til, at byparken fik den æstetiske og sammenhængende identitet, som den har i dag. Landskabsarkitekter arbejder, som alle andre fagligheder på en bestemt måde med værdiskabelse. De tilfører altså et bestemt format til projektet, som i dette tilfælde har været essentielt for især forsyningen i udviklingen af merværdi i byparken.

Et andet eksempel er arbejdet med aktiviteter og kampagner, som er udført i samarbejde med rådgivere og VANDPLUS. Dette har sikret en forankring hos især borgere og på den måde bidraget til at vedligeholde et fokus på merværdi.

Triple programmeringen har altså ført til forskellige tilgange, der skulle hjælpe med at realisere disse visioner om værdiskabelse. Ved at arbejde strategisk med en trebenet programmering kan man sikre en kontinuerlig fastholdelse af de målsætninger og værdier, som blev sat i starten på trods af, at værdisætningerne måske er af forskelligt format. Udfordringen her ligger selvfølgelig i at fastholde den samme målsætning for alle tre programmeringer og ikke nedprioritere f.eks. ønsket om en spændende bypark, lige så snart udfordringer og evt. modstand dukker op.

Fremtiden

Det kan være problematisk på flere punkter, at det er nødvendigt med en økonomisk gulerod (som funding eller rådgivning) fra større fondsselskaber, for at realisere merværdi:

- Der ekskluderes, eftersom alle kommuner ikke kan modtage funding.
- Der udvikles fyrtårnsprojekter, som måske ligger langt fra den virkelighed, som kommunen normalt økonomisk har mulighed for at facilitere og anlægge.
- Processen kan være skrøbelig i forhold til forankring af de metoder og tilgange til inddragelse og værdiskabelse der bruges – har kommunen/forsyningen selv lært at tænke i de samme baner eller udføre disse processer?

På den anden side er Viborg også et eksempel på at en sådan støtte kan føre til:

- En læring af værdien af at arbejde på nye måder og på tværs af aktører, som kan føres videre til fremtidige projekter.
- Et fyrtårnsprojekt der har fået politisk opmærksomhed og ståsted. Projektet har vist over for politikere og rådmænd hvilke afledte effekter det kan give at arbejde med klimatilpasning på denne måde. Dette kan føre til flere økonomiske midler, samt en lettere myndighedsbehandling i fremtiden.

Vi argumenterer altså for at Viborg har brugt samarbejdet med VANDPLUS i langt højere grad til sparring, kvalificering af arbejdskraft og til en fastholdelse af målsætninger end til økonomisk at kunne realisere projektet. Spørgsmålet er dog om visionerne og ambitionerne for værdiskabelse i klimatilpasning vil blive taget med til næste projekt? Er de blevet bedre til strategisk at snakke om værdiskabelse på tværs? Har de udviklet nye værktøjer og procedurer for det, som de kan tage med videre?

Viborg Kommune og forsyningen er begge overbeviste om at de vil tage den læring de har fået i dette projekt med videre til fremtidige projekter – og fremtidige projekter vil også være overfladebaserede. Lotte Kunstman siger: *"Klimatilpasning på overfladen, det er fremtiden. Der kan påvirkes på en mere bæredygtig måde. Vandet er en rekreativ værdi og en ressource. Det er automatisk med til, at gøre byen mere grøn at gøre den mere blå"*. Forsyningsselskabet nævner yderligere at de har fået en ny rolle. Der er kommet mere fokus på hvad et forsyningsselskab er og derfor er der bl.a. kommet et større fokus på at de rigtige historier kommer ud – dem om merværdi. Dette har bl.a. ledt til, at der er blevet ansat en kommunikationsmedarbejder i forsyningen. På denne måde ses der små organisatoriske ændringer der med tiden kan have en effekt på om fremtidige klimatilpasningsprojekter vil have et fokus på at skabe områder med merværdi for byens borgere og erhvervsliv.

The Healthy Streets Approach – Londons nye strategi til at omdanne veje



Figur 22: Nye cykelruter i London. Fotograf: Katrine Vestergaard.

Potentialet i at klimasikre via overfladeløsninger ligger også i muligheden for at omdanne og gentænke hvordan vores veje ser ud og bruges. I London har man i de sidste par år udviklet en metode til at arbejde med veje ud fra et sundhedsproducerende perspektiv.

Transport For London (TFL) udsendte i 2017 deres strategi Healthy Streets for London, som bygger på "The Healthy Streets Approach" (HSA). HSA startede som en modreaktion på stigende inaktivitet hos Londons befolkning – ca. 40 % af befolkningen bevæger sig ikke de anbefalede 150 min. om ugen. Inaktivitet koster dyrt for både det offentlige og den enkelte, så der er meget at hente, hvis en omdannelse af vores veje kan bidrage til større sundhed.

Lucy Saunders vision – en fortælling om systematisk benarbejde for at skabe forandring

Efter at have arbejdet med transport og offentlig sundhed hos WHO begyndte Lucy Saunders i 2012 at udarbejde en model og rapport der viste sammenhængen mellem transport, sundhed og bæredygtighed. Modellen skulle tydeliggøre fordelene ved at skifte til mere bæredygtig transport gennem at ændre på, hvordan vejene ser ud. Det viste sig dog, at den lidt omfangsrige model var svær at forklare for andre og hun valgte derfor at udvikle en ny tilgang med 10 indikatorer for en sundhedsproducerende vej – the Healthy Streets Indicators. Indikatorerne fokuserer på sundhedsproducerende elementer på en vej.

Lucy gik herefter til Transport For London, som er den integrerede transportautoritet i London, og fremlagde hendes koncept. De var vilde med idéen, men vidste ikke rigtigt hvad de skulle gøre ved den, eller hvordan. Yderligere var deres fokus på sundhed, på det tidspunkt, ikke særlig stort. Lucy skrev derfor et dokument til dem, der hed: Improving the Health of Londoners. Dokumentet tog fat i de fem største indvirkninger, som transportsystemet har på sundheden. Heri beviste hun, at hvis man brugte the Healthy Streets Approach, ville man kunne adressere alle fem indvirkninger. På den måde fik hun Transport For London med på sin vision og i 2014 blev den første sundhedsmålsætning sat i forvaltningen. På dette tidspunkt var der dog ikke en politisk opbakning eller interesse i sundhed. Som hun beskriver: *"it is difficult to deliver big system change when you*

do not have a senior level champion for what you are doing". Derfor brugte hun de næste 3 år på at støtte praktikerne, der arbejdede i Transport For London med at forstå de største sundhedseffekter der er forbundet med transporten og gøre dem opmærksomme på the Healthy Streets Approach. Herunder også at man, ved at fokusere på HSA, kan adressere ikke kun transport og sundhed, men også flere miljøudfordringer. På den måde blev den her tanke om sundhedsskabende veje langsomt forankret i flere af afdelingerne i Transport For London.

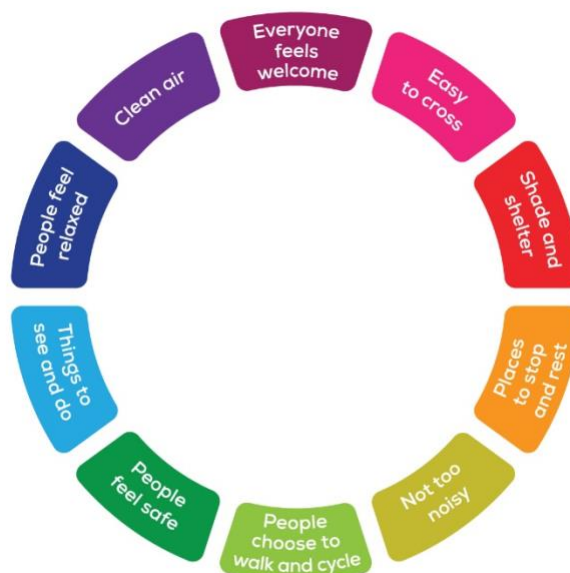
Dette gjorde også, at der var en langt større villighed og forståelse for at implementere HSA, da der i 2016 kom en ny borgmester, der var interesseret i sundhed og miljøet. De ansatte kendte allerede til strategien og kunne bruge den som ramme og koncept. Borgmesteren forpligtede sig derfor politisk til at støtte op om denne vision og derved kunne det strategiske arbejde for alvor begynde. I dag er HSA inkorporeret i de fleste større strategier i kommunen, og der er krav om at alle transport tiltag skal kunne vise hvordan de leverer til HSA og Healthy Street Indicators.

Sundhedsindikatorer som værktøj

I deres arbejde med at skabe sundere byer med plads til alle, har Lucy og TFL udviklet 10 indikatorer for hvad der gør en vej attraktiv, så flere vil cykle, gå eller tage offentlig transport. Idéen er ikke at skabe idealiserede visioner for alle veje, men en langtidsplan, der skridt for skridt forbedrer Londonernes og besøgendes oplevelse af vejene og engagerer dem i at blive mere aktive. Disse ti indikatorer danner baggrund for TFL's vurdering af, hvor attraktiv en vej er, og skal indarbejdes i nye vejprojekter, samt når vejene skal omlægges til mere gå- og cykel venlige gader.

De ti indikatorer ser således ud:

- Alle føler sig velkomne
- Let at krydse vejen
- Skygge og læ
- Steder at stoppe op og hvile sig
- Ikke for larmende
- Folk vælger at gå og cykle
- Folk føler sig sikre
- Der er ting at lave og at se på
- Folk føler sig afslappede
- Ren luft



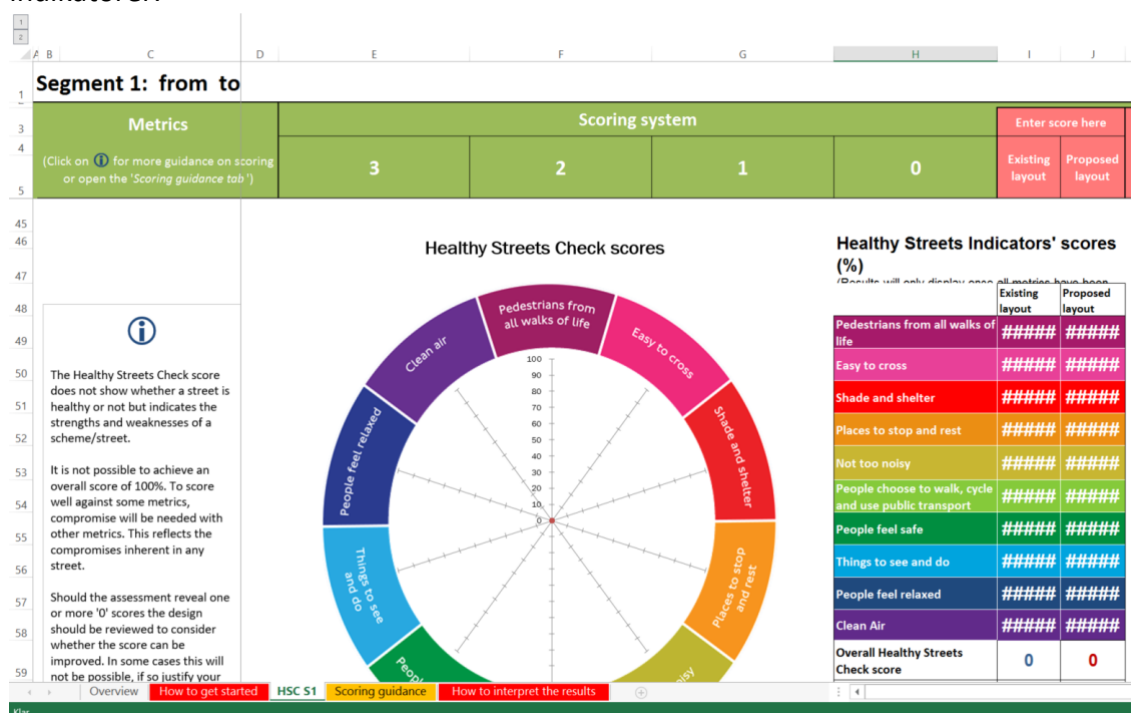
Source: Lucy Saunders

Figur 23: Indikatorer i Healthy Streets of London. Kilde: Se figur.

Indikatorerne bygger på forskellige rapporter, forskning og artikler, der viser sammenhængen mellem sundhed og aktiv transport, som gang og cykling. Ulighed i sundheden er et meget udtalt fænomen og der er derfor sat ekstra fokus på hvordan indikatorerne kan hjælpe med at sænke

denne ulighed. Yderligere er indikatorerne bygget på praksisser, der kan forebygge sundhed og hjælpe med at få folk til at skifte fra en inaktiv til en aktiv form for transport og bevægelse.

For at underbygge disse indikatorer har Lucy og TFL udviklet the Healthy Streets Check for Designers (HEAT-tool). HEAT-værktøjet er et mere teknisk værktøj, der er designet til at hjælpe trafik-ingeniører, byplanlæggere og designere med at vurdere de 10 sundhedsindikatorer på en vej. Værktøjet består af 31 parametre, der kan bruges til at vurdere om en eksisterende eller planlagt vej kan, eller vil, levere til de 10 indikatorer. Lucy arbejder i øjeblikket på at udvikle dette værktøj til andre professionelle grupper, så der kommer en endnu bredere vurdering af de ti indikatorer.



Figur 24: HEAT-værktøjet, som skal bruges af professionelle til at vurdere om en vej lever op til de 10 sundhedsindikatorer.

Find værktøjet og læs mere om the Healthy Streets Approach på: <https://healthystreets.com/>

Det videre strategiske arbejde med værdiskabelse

For at leve op til HSA og visionen om at få flere til at cykle, gå og tage offentlig transport, arbejder TFL med sundhedsproducerende veje på tre strategiske niveauer; gade-niveau, netværks-niveau og strategisk/målsætnings-niveau.

På gade-niveau er der fokus på positive ændringer af vejens karakter og miljø via programmering af byrummet. Yderligere, er der her fokus på lokalt at invitere ind ved f.eks. at lave events og aktiviteter, der får folk ud eller ved at eksperimentere med midlertidig lukning af veje.

På netværksniveau arbejdes der med at planlægge og kortlægge Londons transport netværk i større skala. Her kigges der på udbredelsen og pålideligheden af det offentlige transportnetværk, brugeradfærd og luftforurening for at kunne udvikle bedre, mere effektive og billigere løsninger og ydelser til borgerne. Dette for at sikre et skift mod mindre biltrafik og flere, der går, cykler eller

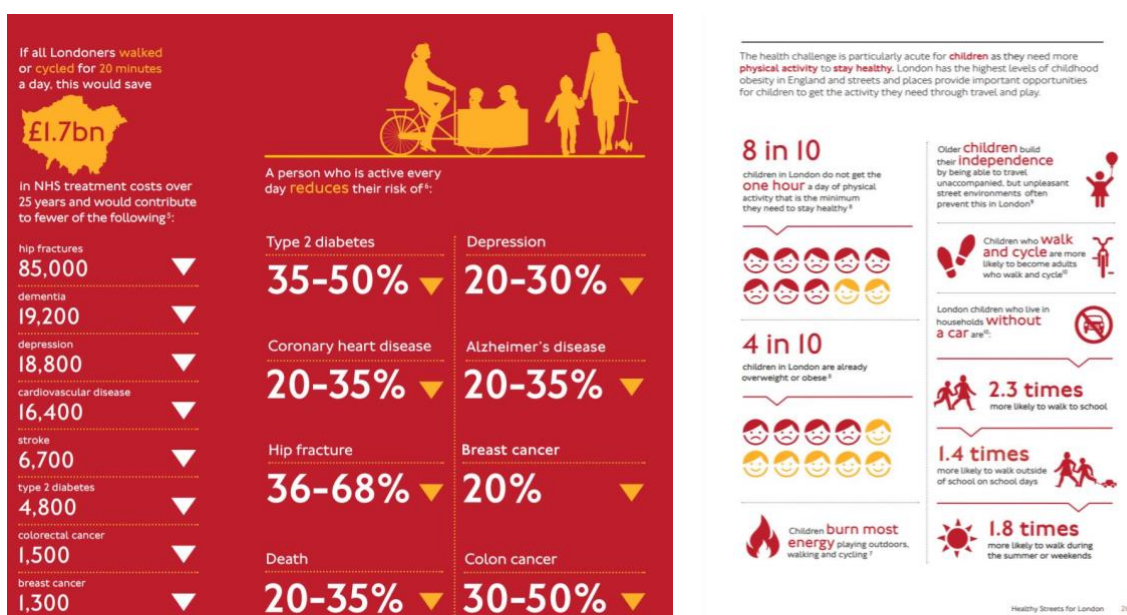
tager offentligt transport. Der er altså her tale om et arbejde mod en transition væk fra den nuværende brug af biltransport.

På strategisk-/målsætningsniveau arbejdes der strategisk med at opnå målsætningerne omkring en levende, succesfuld by, med aktive og sunde borgere. Dette gøres bl.a. ved at arbejde mere overordnet med at inkorporere HSA i andre politikker (f.eks. London Plan – et byplanlægningsdokument for hele London), samt ved at sikre sig at bygherrer og kommunale myndigheder indarbejder HSA i ny bebyggelse og byrumsomdannelse.

Værdisætningsværktøjer

I udviklingen af HSA er der udarbejdet flere forskellige værktøjer, der kan bruges, som argumentation for og inspiration til at arbejde med sundhedsproducerende veje.

Det argumenterende værktøj arbejder med statistisk at bevise, hvorfor sundhedsproducerende veje er en god idé for både samfundet, politikere og borgerne. Her tages f.eks. fat i, hvordan fysisk aktivitet nedsætter chancen for brystkræft, depression og diabetes, hvordan børn ikke bevæger sig nok og hvordan det at eje en bil, påvirker dit aktivitetsniveau.



Figur 25: Nøgletal for sundhed fra Healthy Streets of London.

Den samfundsøkonomiske analyse anvendes til at vise de sundhedsskadelige effekter af inaktivitet og hvordan man kan spare penge på sundhedsbudgettet. Dette var et vigtigt middel for Lucy til at få argumenteret HSA igennem hos både politikere og fagfolk.

Et andet værktøj de bruger, handler om at inspirere via storytelling og arbejder med hvordan fire værdibaserede koncepter eller identiteter for byen, kan opnås gennem HSA:

- En bæredygtig by (luftkvalitet, ulighed i sundhed, træer og forgrønning, biodiversitet, resiliens og skybrudssikring).

- En sikker by (mere sikre veje, tryghed, mindre trafikdødsfald, kriminalitet).
- En sammenhængende by (tilgængelighed for alle, mindre ensomhed og social isolation).
- En succesfuld by (tiltrække folk, omsætning for lokale forretninger, branding og investeringer, globale konkurrenceevne).

Koncepterne bruges bl.a. over for politikere til at sætte et billede på effekten af at implementere HSA.

De to slags værktøjer arbejder, på forskellig vis, med at 'sælge' idéen omkring sundhedsproducerende veje og er et godt eksempel på hvordan man i arbejdet med merværdi – ligegyldigt hvilken sektor – har brug for værktøjer der kan støtte op om de målsætninger og visioner, der sættes i innovative omstillingsprojekter.

Dette er især vigtigt, når man arbejder med større omstillinger, som fx i transport- eller vandsektoren, hvor der strukturelt er programmeret regelbøger der følger helt andre udviklingsscenarier end den man foreslår. Lucy forklarer, hvordan hun har måtte arbejde modsat af, hvad den nationale 'regelbog' fortæller, at hun skal. Dette gælder især ved de eksisterende modeller og værktøjer der er domineret af et fremtidsscenarie med biltrafik. Hun pointerer dog også, at det ikke er selve modellerne, der er problemet men det, at vi bruger modellernes resultater, som en fuldstændig refleksion af virkeligheden:

"The problem is not with the models but that we use the outcomes of the models as if it was the reality. So we need to change our decision making in the organization so that we understand the limitation that the models are having".

Læs mere om The Healthy Street Approach:

<http://content.tfl.gov.uk/healthy-streets-for-london.pdf>

For mere information om de 10 sundhedsindikatorer for veje, læs her:

<http://content.tfl.gov.uk/guide-to-the-healthy-streets-indicators.pdf>

Portlands grønne identitet



Figur 26: En souvenirbutiks skildring af Portland . Fotografi fra Portland Saturday Market (2018).

Portland er Oregons største by med omkring 620.000 indbyggere. I de sidste par år har Portland opnået anerkendelse som en af de ledende byer inden for blågrøn håndtering af regnvand. Dette skyldes bl.a. en fokuseret og tidlig indsats på regnvandshåndtering og grøn infrastruktur fra Portlands bureau for miljø (Bureau of Environmental Services – BES). Deres storskala erfaringer med grønne veje peger nu på at der kan være sundhedseffekter af deres grønne redesign af veje.

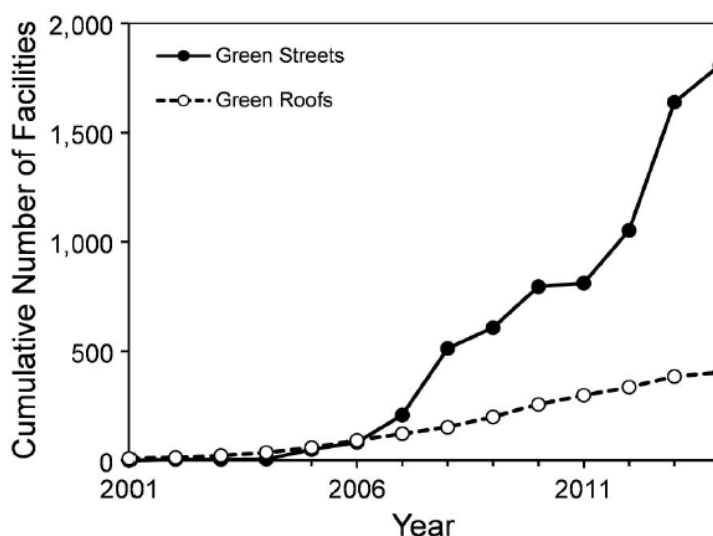
Fra rent vand til en grøn by

The Clean Water Act (1972) blev startskuddet til Portlands fokus på håndtering af regnvand på overfladen. Det var dog først i 1990'erne, at der blev sat rigtig gang i tiltag omkring afkobling af regnvandet til private grunde, samt hvordan man skulle håndtere regnvandet på den smarteste måde. I 1990 fik Portlands Bureau of Environmental Services (BES) nemlig en ordre fra miljøministeriet om, at de skulle tage sig af det spildevand, der flød ned til deres store flodsystemer. BES foreslog allerede på dette tidspunkt separatloakering og grøn infrastruktur, men staten sagde nej, da de ikke havde nok data der viste, at det kunne betale sig. Portland havde på dette tidspunkt allerede en kultur for at tænke grønt, og da der var en del mistillid mellem det lokale og statslige agentur, valgte Portland, at gå efter grøn infrastruktur alligevel. Yderligere, havde den lokale landskabsarkitekt Tom Liptan gang i flere projekter omkring regnvandskanaler, grønne tage og veje og i samarbejde med BES, fik de overtalte de lokale myndigheder til at gå den vej. Det stærkeste argument de brugte var, at det ville blive billigere end den traditionelle grå-infrastruktur.

Den grønne infrastruktur krævede dog også offentlighedens opbakning. Der ville nemlig kommet højere spildevandstakster for borgerne, og derfor var deres forståelse og opbakning essentiel. Især to tiltag hjalp på dette; I 1983 ændrede BES navn fra '*the public works department*' til '*the bureau of environmental services*'. Dette var taktisk med til at øge identifikationen med offentligheden og give en forståelse for, at man i bureauet arbejdede for et bedre og sundere miljø for alle. Yderligere blev der lavet en kampagne omkring Willamette floden og hvordan dens tilstand, gennem de sidste mange år, var forværret, fordi der var blevet vendt ryggen til den. Laksene var ved at forsvinde fra floderne, den var forurennet og man kunne ikke længere bade i vandet.

Kampagnen talte til folks følelser og man indsamlede bl.a. historier fra beboere, der fortalte om deres barndomsminder med floden, og hvordan de engang, har kunnet bade i søen og udforske den vilde natur. Kampagnen var effektiv og reel og fik borgerne med på at acceptere, at de skulle betale en højere spildevandstakst for at redde fiskene og naturen.

I 2001 blev '*Sustainable Stormwater Management Program*' lavet, som satte gang i en række af initiativer og projekter, der senere hen skulle forme Portland, som den grønne by der ses i dag. Yderligere blev projektet '*Grey-to-Green Initiative*' især et trækplaster, der fokuserede på at forgrønne byen gennem programmer, som træplantning, grøn infrastruktur, grønne gader og grønne tage.



Figur 27: Antallet af blå-grønne faciliteter i Portland har været stødt stigende siden 2006 (Chan og Hopkins 2017).

Frivillighed som et middel og mål

Portlands grønne orientering har sat gang i en sneboldseffekt, der har ledt til flere succesfulde projekter og initiativer (se ovenstående tabel). Med *Tabor to the River Program* og *Grey-to-Green Initiative* har Portland virkelig fokuseret på frivilligheden, og det har ført til mange spændende aktiviteter og organisationer der i høj grad bæres af borgerne i Portland. Yderligere findes der mange forskellige non-profit organisationer og fællesskaber i Portland, der arbejder på miljøfronten uafhængigt af kommunen.

- Weed Warriors
- Rain garden and Naturescaping Workshops
- Plant trees
- Depave
- SOLVE
- Surfrider community
- Backyard Habitat Certification Program
- Mt Tabor Park revegetation project
- Private Property Retrofit Program
- Stormwater Star
- CityGreenPortland
- Tree Program
- Green Street
- Green Street Steward Program
- % for green
- Portlands Ecoroof
- Innovative Wet Weather Program



Be a Stormwater Star!

Manage the rain that falls around your home
Work and learn with your neighbors
Improve water quality

2018 Workshop Dates:

- Saturday, **February 24** 9am-1pm, Maplewood Neighborhood
- Saturday, **March 10** 9am-1pm, Forest Park Neighborhood
- Sunday, **March 18** 9am-1pm, West Portland Park Neighborhood
- Sunday, **April 8** 9am-1pm, Hayhurst Neighborhood

More info and sign-up at swni.org/stormwater

Stormwater Stars workshops are **free of charge** and teach yard-scale stormwater management. Learn how to:

- reduce runoff water
- improve soils and remove sod
- select and plant native plants
- remove pavement
- install permeable pathways
- reduce erosion

WEST MULTNOMAH Soil & Water Conservation District

Catch rain. Clean water. Build community. **STORMWATER STARS**

(Environmental Services, 2018)

Green Street Steward Program

Som en del af Portlands taktik omkring at involvere og aktivere borgere i klimatilpasningen og som et taktisk forsøg på, at gøre driften billigere har BES udviklet et Green Street Steward Program.

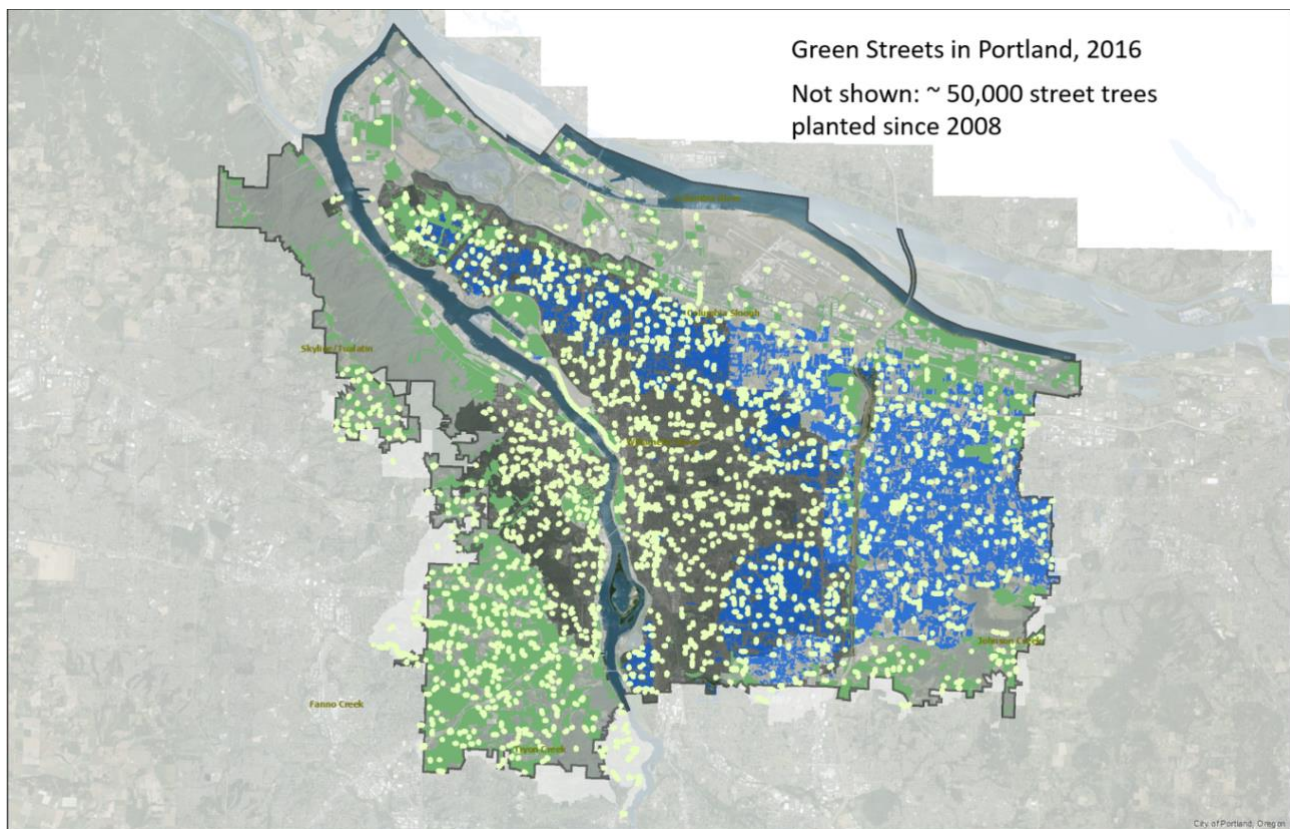
Programmet startede som et forsøg i 2010 og har senere udviklet og forbedret sig således, at det i dag er systematiseret og en integreret del af forvaltningens tankegang og planlægning.

Programmet går ud på, at man adopterer et eller flere regnbede og derved har ansvar for driften. Når man adopterer et bed, sørger man for, at der er styr på basisdriften, som f.eks. at fjerne skrald, holde udløbet åbent og fjerne blade fra træer og buske.

Erfaringer fra de seneste par år har ført til, at BES netop har lavet ændringer i deres guidelines, således at det nu er tilladt at plante vegetation i de bede, man har adopteret. Dette, som en reaktion på, at borgerne ønskede en større medindflydelse på bedenes udseende, hvis de skulle blive ved med at engagere sig og adoptere nye bede. I dag er ca. 20 % af de samlede antal grønne veje adopteret; 175 frivillige har adopteret mere end 400 faciliteter i byen.

Målte effekter

I takt med at grønne veje er blevet institutionaliseret i Portland's planlægning og visioner, er udbredelsen vokset.



Figur 28: Grønne veje og træer i Portland i 2016. Kilde: City of Portland, Oregon.

Med denne omfangsrige udbredelse af grønne veje, træer og tage har det været muligt for Portland, i større grad at evaluere og måle effekterne af faciliteterne på en lang række parametre.

Nogle af de mere direkte effekter, som de har kunnet måle, er f.eks., hvor meget vand, der bliver forsinket, hvor god vandkvaliteten er blevet, og hvor meget de har sparet ved at bruge grøn infrastruktur. Her har forskellige undersøgelser fra deres Green Street Program, bl.a. vist:

- at grønne veje har reduceret regnens peak flow med 80-94 % i dets dræningsområde.
- at grønne veje kan filtrere vandet og derved reducere mængden af organiske forureningskilder med 90% og mere end 90% med tungmetaller.
- at grønne veje er 40 % billigere sammenlignet med en traditionel grå opkvalificerings løsning af rørene.

Portland har sparet 250 millioner dollars ved at anvende grønne vejfaciliteter i stedet for, at opskalere de traditionelle rør og kloakker (og det har 'kun' kostet dem 8 millioner dollars).

Portland har dog meget tidligt i processen indset, at grønne veje har endnu flere fordele og at der var en kobling mellem grøn infrastruktur og sundhed. Mindy Brooks, som er miljøplanlægger i kommunen, fortæller, at de i hendes arbejde har integreret og samarbejdet med amtets folkesundhedsafdeling i forhold til planlægningen af deres arealanvendelse. Her kigger de bl.a. på hvilke sundhedsfordele, der er ved træer i byen. Dette samarbejde har stået på de sidste 5-6 år og for nylig er miljøafdelingen også begyndt, at arbejde endnu mere med sundhed ned på gadeniveau – hvad gør træerne reelt ved folk og ikke bare i forhold til forurening.

I en rapport fra 2010 undersøgte BES, i samarbejde med 27 forskere, praktikere og fageksperter, hvordan Portlands grønne infrastruktur i Grey-to-Green initiativet, havde en effekt på sundhed, energi og lokalsamfundets liveability. Undersøgelsen er inspireret af FN's Millennium Ecosystem Assessment, som tager udgangspunkt i de fordele, som mennesker får fra økosystemet. BES kategoriserede økosystemtjenesterne og andre udvalgte merværdier i fem grupper: lokalsamfundets liveability, luftkvalitet, energibesparelser, carbon nedsættelse og omkostningseffektiviteten (BES, 2010). Disse kategorier skulle supplere de eksisterende undersøgelser af fordelene ved vandkvaliteten og biodiversiteten, som BES allerede havde lavet.

Benefit	Benefit Category	Metric
Health	Air Quality Improvement	PM ₁₀ Respiratory Symptoms
	Increased "Greenness"	Physical Health Mental Health
Energy and Carbon Sequestration	Energy Savings	Electricity Usage
	Greenhouse Gas Reduction	Carbon Sequestration and Emission
Community Livability	Amenity/Aesthetics Improvements	Property Values
	Community Cohesion	Social Capital Crime
	Access to Nature	Number of People affected by BMP
	Environmental Equity	Relative Share of BMPs in Minority/Low Income Neighborhoods

G2G BMP	"Other Benefits" Categories							
	Health		Energy		Community Livability			
	Air Quality Improvement	Increased Greenness	Energy Savings	Greenhouse Gas Reduction	Amenity/Aesthetics Improvement	Community Cohesion	Environmental Equity	Access to Nature
<i>Metric:</i>	PM ₁₀ Removal	Enhanced Mental and Physical Health	Electricity Usage	CO ₂ Reduced Emissions/Sequestration	Property Values	Social Capital and Crime	Relative Share of BMPs in Minority / Low Income Neighborhoods	Number of People Affected by BMP
Ecoroofs	7.7 lbs / acre / year	Associated with improved physical and mental health	8,270+ kWh/Acre	7.1 metric tonnes / acre / year	Possible positive effect	Possible positive social capital effect, no known effect on crime	Possible positive effect, depends on BMP location	Magnitude is dependent on the number of people with views of or access to the ecoroofs.
Green Streets	0.04 lbs / facility / year	Associated with improved physical and mental health	155+ kWh/facility	0.3 metric tonnes / facility / year	Positive, 3% to 5% increase in home values experienced due to combined Greenstreets + Swales + Culvert Removal	Increase social capital, decrease crime	Possible positive effect, depends on BMP location	2,000 pedestrians/day walkable areas, and 600 pedestrians in less walkable areas
Trees: Yard	0.2 lbs / tree / year	Associated with improved physical and mental health	11+ kWh/tree	0.1 metric tonnes / tree / year	Likely positive effect	Potentially increase social capital, mixed effect on crime	Possible positive effect, depends on BMP location	Positive, but relatively smaller effect
Trees: Street	0.2 lbs / tree / year	Associated with improved physical and mental health	1.4+ kWh/tree	0.1 metric tonnes / tree / year	Approximate increased home value (including to surrounding homes) of \$14,500 per tree	Increase social capital, decrease crime	Possible positive effect, depends on BMP location	2,000 pedestrians/day walkable areas, and 600 pedestrians in less walkable areas
Invasive Removal/ Revegetation	N/A	Possible positive effect	Possible positive effect	Uncertain effect	Uncertain effect	N/A	Possible positive effect, depends on BMP location	Uncertain effect
Culvert Removal	N/A	Possible positive effect	N/A	N/A	Positive, 3% to 5% increase in home values experienced due to combined Greenstreets + Swales + Culvert Removal	N/A	Possible positive effect, depends on BMP location	Uncertain effect
Land Purchase	23.2 lbs / acre / year	Possible positive effect	Possible positive effect	Possible positive effect	Positive, 14% increased home value for homes within 800 – 1,000 feet of natural park.	Depends on BMP siting, possible positive effect	Possible positive effect, depends on BMP location	Possible positive effect, depends on BMP location
Planting Natural Areas	20.9 lbs / acre / year	Possible positive effect.	Positive effect	7.0 metric tonnes / year / acre	Positive, 3- 13% increases in property values for stream restoration efforts.	N/A	Possible positive effect, depends on BMP location	Possible positive effect, depends on BMP location

Figur 28 og 29: Uddrag fra undersøgelsen fra BES fra 2010. Kilde. BES 2010

Koblingen af klimatilpasning, forgrønning og sundhed har altså vist sig, at være en god investering for at højne folkesundheden og derved skabe merværdi i klimatilpasningsprojekter. Yderligere, kan det rigtige samarbejde og en god argumentation medføre, at der kan være penge at hente i fx sundhedsbudgetterne. Dette har de også erfaring med i Portland.

Det startede ud, som et PR-projekt hvor BES lavede en cykelrute, der tog én rundt i landskabet og se og læse om de forskellige skybrudsprojekter. Dette blev efterfølgende udvidet med små selvguidede gåture og private rundture om den grønne infrastruktur og deres flodretablerings projekter. Idéen var at bruge den grønne infrastruktur til, at få folk ud af bilerne og være mere aktive. Resultatet af dette var at BES, grundet koblingen til sundhed, havde muligheden for at søge om sundhedslegater til at hjælpe med den grønne infrastruktur. Yderligere ser de nu at amtet (folkesundhed) er begyndt at plante træer, grønne tage eller ekstra regnvands faciliteter rundt om deres bygninger, fordi de kan koble det direkte til en forbedret folkesundhed.

Litteratursamling

Bryson, J.M., Crosby, B.C., og Bryson, J.K. (2009). Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. I: International Public Management Journal, 12:2.

Hoffmann, B.; Elle, M.; Dahl-Hansen, J.; Wejs, A.(red.)(2015): Innovativ klimatilpasning med borgere. Byplanlab. Danva. Aalborg University. Tilgængelig online.

Hoffmann, B. og Munthe-Kaas, P. (2020). Staging urban design through experimentation. I: Staging collaborative design and innovation: An action-oriented participatory approach, Clausen, C., Vinck, D., Pedersen, S. og Dorland, J. (red.), Edward Elgar Publishing.

Hoffmann, B. og Quitzau, M. (2019). Byerne som arena for rehabilitering. I: Rehabilitering ude – nye ressourcer og perspektiver i rehabiliteringen, Berg, A.M. og Kissov, A.M. (red.), Videnscenter om Handicap, Universitet i Sørøst-Norge, Rehabiliteringsforum Danmark og MarselisborgCentret.

Hoffmann, B., Jensen, J.S., Quitzau, M. og Boelsmand, S. (2018). Natur og multifunktionelle byrum: Merværdi i klimatilpasning kræver strategiske samarbejder. I: Stad- og Havneingeniøren, 118, 4, s. 32-33.

Hoffmann, Munthe-Kaas og Jensen (2015). Kapitel 4: Navigation i netværk - nye planlægningspraksisser med borgere. I: Hoffmann et al. (2015), 'Innovativ klimatilpasning - Håndbog til bæredygtig omstilling' (s. 32-38).

Hoffmann, B.; Elle, M.; Dahl-Hansen, J.; Wejs, A.(red.)(2015): Innovativ klimatilpasning med borgere. Byplanlab. Danva. Aalborg University. Tilgængelig online.

Innes, J.E. og Booher, D.E. (1999). Consensus Building as Role Playing and Bricolage. I: Journal of the American Planning Association, 65:1.

Jensen, J.S.; Cashmore, M. og Elle, M. (2017). Reinventing the bicycle: how calculative practices shape urban environmental governance. I: Environmental politics, vol. 26(3), s. 459-479.

Jensen, M., Hoffmann, B. og Quitzau, M. (2020). Gudenåprojektet sætter fokus på værdiskabelsen igennem et aktørlandskab. I: Teknik og Miljø, 120, 9, s. 20-21.

Jørgensen, M.U. og Jensen, M. (2022). Konflikter, forandringer og ålandskaber: Hvordan kan fremtidens maggi-terning se ud? I: Teknik og Miljø, 1/2,122, s. 57-59.

Jørgensen, M.U. og Jensen, M. (2021). Inddragelse af lokale aktører på tværs af syv kommuner. I: Teknik og Miljø, 9, 121, s. 53-55.

Københavns Kommune (2017). København – Cyklernes by. Cykelregnskabet 2016.

Mayor of London & Transport for London (2017): Healthy Streets for London. Prioritising walking, cycling and public transport to create a healthy city.

Mikkelsen, M.F. (2018). Ledelse af komplekse projekter. Kapitel 4: Det emergente domæne - konsensus, men uvished. Novateam.

Munthe-Kaas, P. og Hoffmann, B. (2017). Democratic design experiments in urban planning – navigational practices and compositionist design. I: CoDesign, 13:4, 287-301.

Lindegaard, H. og Brodersen, S. (in prep.). Localities - en metode til specifikke løsninger frem for standardløsninger. Udkast, februar 2018.

Quitau, M., Gustafsson, S, Hoffmann, B. og Krantz, V. (2022). Sustainability coordination within forerunning Nordic municipalities – exploring structural challenges across departmental silos and hierarchies. I: Journal of Cleaner Production, 335. Tilgængelig online.

Quitau, M., Risak, G., Boelsmand, S. og Andersen, M. (2020). Debat: Klimatilpasning kan også udformes af sundheds- og idrætsfagfolk. I: Byrummonitor på deres hjemmeside.

Quitau, M. & Hoffmann, B. (2019): Klimatilpasning styrker sundhedsmål. Geografisk Orientering, 1.

Vandplus.dk

Workshops

Der er afholdt en række forskellige workshops i løbet af Masterclass. Der er afholdt 2 sammenhængende workshops ift. at introducere og arbejde med temaerne i denne Masterclass. Herudover blev der afholdt en afsluttende workshop for en bredere kreds af deltagere ift. at præsentere og formidle arbejdet til hele C2CCC netværket. Der er desuden også afholdt en mini-workshop i regi af C12 projektet om Gudenåen. Herunder gennemgås de enkelte workshops kort.

Workshop 1 – Værdiskabelse er co-design

På denne workshop blev Masterclass introduceret for deltagere ift. at forklare formålet og forventningsafstemme. Der var især lagt vægt på at introducere hvad vi forstod som strategisk værdiskabelse og facilitere øvelser ift. at få deltagerne til at få øje på muligheder for at tænke i merværdi. På denne workshop blev der også brugt tid på at introducere de projekter, som deltog på Masterclass-forløbet, samt deltagerne.

Deltagerne blev præsenteret for platformen og de forskellige muligheder for at finde arbejdsARK og inspirationsmateriale. Desuden blev muligheden for at anvende debatforum og blogs til at dele erfaringer også præsenteret.

Den første øvelse med deltagerne handlede om screening af deres projekt ift. værdier og interesser. Der var lagt op til, at deltagerne skulle forberede en screening af deres projekter som hjemmearbejde. De havde fået tilsendt arbejdsARK med screening, så tiden på workshoppen kunne bruges på diskussion af disse. Desværre havde kun meget få deltagere forberedt dette, så vi endte med at udføre screeningen som en del af øvelserne på workshoppen

Dagsorden for workshop 1:

1. Introduktion til Masterclass som ramme for innovationsarbejde mellem forskning og praksis.
2. Hvad er strategisk værdiskabelse?
3. Præsentationer af projekter og personer
4. Hvad ved vi om at arbejde med værdiskabelse og værdisætning?
5. Projekt analyser - Strategisk screening af projekterne
6. Masterclass - Det strategisk greb - proces og Læringsplatformen
7. Projekt-analyser - Aktørlandskab
8. Projekt-analyser - Udfordringer
9. Opsamling og næste skridt

Derudover blev deltagerne også bedt om at arbejde med aktørlandskaber ved at prøve at præsentere deres projekt med afsæt i, hvilket system der er tale om. Dette var en øvelse, som mange af deltagerne fandt meget abstrakt, men gennem facilitering lykkedes det at få de fleste projektgrupper til at fremstille deres projekt på en anden og mere detaljeret måde. Især C12 projektet med Gudenåen havde stor succes med den form for kortlægning og fik tegnet et egentligt aktørlandskab over Gudenåen.

Workshoppen vekslede mellem faglige oplæg fra de to faciliterende forskere og gruppeøvelser i de enkelte projektgrupper. Intentionen med Masterclass var, at projektgrupperne skulle være i stand til at arbejde med projektet i løbet af de forskellige workshops. Derudover blev tanker løbende

delt på tværs af projektgrupperne gennem opsamlings i plenum. Workshopen blev afsluttet med en kort evaluering og en introduktion til den efterfølgende workshop.

Workshop 2 – At invitere ind til værdiskabende dialog med afsæt i pejlemærker

På denne workshop blev der samlet op på arbejdet med screeninger fra sidste gang ved at bede deltagerne om at prioritere hvilke værdier, der især skulle fungere som pejlemærker i projektet. Dette skulle skabe afsæt for at begynde at snakke om invitationer til samarbejde med aktører udenfor det tekniske fagområde. Desuden tog workshopen hul på at introducere invitation til samarbejde samt co-design som tilgang.

Deltagerne arbejdede med at identificere pejlemærker for deres projekter. Gudenåprojektet fungerede som én projektgruppe, mens de øvrige deltagende projekter blev grupperet sammen. Deltagerne blev bedt om at udpege målgrupper ift. deres pejlemærker. Projektgrupperne fremlagde deres overvejelser for hinanden i plenum som opsamling på denne øvelse.

Dagsorden for workshop 2:

1. Velkomst og introduktion til programmet
2. Projektgrupperne samler op på deres arbejde med pejlemærker
3. Fælles opsamling i plenum
4. Fagligt oplæg om co-design
5. Projektgrupperne brainstormer på metoder til co-design
6. Opsamling i plenum og afslutning af workshop

Den anden øvelse tog afsæt i at brainstorme på metoder og værktøjer til co-design. Her blev øvelsen i arbejdsARK for co-design fulgt forholdsvis nøje, idet deltagerne skulle diskutere forskellige metoder og værktøjer til co-design ud fra små billeder af disse. For hvert projekt skulle de udpege hvordan disse metoder og værktøjer kunne bringes i spil i forskellige faser af projektet.

Workshop 2 foregik online grundet COVID-19. Det lykkedes at få den tekniske opsætning til at fungere med både rum til plenum og præsentation samt grupperum. Desuden blev applikationen Padlet brugt til at lave øvelsen med metoder og værktøjer til co-design. På denne workshop blev der også indbudt til muligheden for at afholde mini-workshops, så forskerne kunne komme lidt tættere på de enkelte projekter. Desværre var det kun C12 Gudenå projektet, som ønskede denne opfølgning.

Workshop 2 blev afsluttet med en opsamling og evaluering og tanker om omkring workshop 3 blev diskuteret ift. at tilpasse den til behovet hos deltagerne. Det var tydeligt, at Masterclass forløbet ikke fulgte udviklingen i projekterne, idet deltagerne ikke var helt klar til at gå i gang med den egentlige inddragelse og samskabelse omkring koncepter. Det blev derfor aftalt, at holde workshop 3 som en form for opsamlende workshop, hvor en bredere kreds af deltagere blev indbudt.

Workshop 3 – Aktørlandskaber som værdiskabende dialogværktøj

Denne workshop fungerede som en opsamling på Masterclass forløbet ift. de deltagere, der havde været med på de to første workshops, men også som præsentation og formidling af Masterclass forløbet, da andre deltagere fra C2CCC netværket var budt ind til workshoppen.

På workshoppen blev de centrale perspektiver fra Masterclass forløbet præsenteret. De vigtigste værktøjer og principper blev fremlagt i en opsummerende og instruerende form.

I løbet af workshoppen blev der arbejdet med en generisk case om Limfjorden for at sikre, at deltagerne kunne diskutere og være med til at bringe værktøjer og principper i spil. Deltagerne blev organiseret i nogle undergrupper, som hver fik en facilitator tilknyttet. Undervejs blev der løbende samlet op og delt erfaringer på tværs af disse undergrupper.

Dagsorden for workshop 3:

1. Velkomst og introduktion til dagen
2. Formiddagens tema: fra indsigt i det tekniske til indsigt i interessenters behov
3. Gruppearbejde ift. screening
4. Opsamling i plenum
5. Eftermiddagens tema: fra konsensusøgning til værdiskabende samspil
6. Gruppearbejde ift. retningsbestemmelse
7. Opsamling i plenum og diskussion af teorier, værktøjer og erfaringer fra casearbejdet

Om formiddagen var fokus på at udarbejde en screening af området ift. hvilke interesser og værdier, der var særligt centrale. Her blev deltagerne bedt om at skimme i kommunale planer og værdier for området for at udpege forskellige perspektiver for merværdi. Desuden blev de bedt om at begynde på et kort at repræsentere centrale aktører knyttet til nogle af de temaer, som screeningen havde udpeget.

Om eftermiddagen var fokus på at arbejde med synergier på tværs af de forskellige værdier, der var blevet identificeret af de forskellige undergrupper. Intentionen med dette var at imitere arbejdet med at udpege pejlemærker og karakterisere disse. Med dette afsæt skulle der udvikles nogle overskrifter for udviklingsmuligheder for området med afsæt i screeningen og aktørlandskaberne.

Workshoppen blev afsluttet med en opsamling og evaluering.

Mini-workshop for C12 Gudenåen

Denne mini-workshop sammen med C12 Gudenå-projektet havde specifik fokus på at følge op på screening og pejlemærker. En af udfordringer i C12-projektet er, at der er så mange kommuner, som sammen skal blive enige om, hvad der skal ske omkring Gudenåen. Tankegangen med workshoppen var derfor at prøve at facilitere en proces, hvor der både var mulighed for at bringe de lokale perspektiver i spil og samtidig begynde at tænke i synergier på tværs af Gudenå-systemet.

Afsættet for workshoppen var Invitations-arbejdsARK for kommunale spotlight og lokale hotspots. Mærkaterne fra dette ark blev printet ud, så deltagerne kunne notere deres input på disse. Flowet på workshoppen blev faciliteret igennem et A0-kort over Gudenå-systemet, som var blevet klippet ud i kommune-stykker. Det betød, at hver kommune startede med deres eget udsnit af Gudenå-systemet, hvor de skulle angive mærkater med kommunale spotlight og lokale hotspot. Derefter blev deltagerne grupperet i tre grupper for den nedre, mellemste og øvre del af Gudenå-systemet. Her samlede de deres kort og præsenterede deres kommunale interesser og lokale kendetegn for hinanden. Hver af disse grupper lavede derefter en kort præsentation i plenum, hvor det store kort blev sat helt sammen. Derefter fik deltagerne tid til at kigge på det store kort og tænke i tværgående synergier og pejlemærker. Den sidste del af workshoppen blev brugt på en Open Space, hvor deltagerne selv blev enige om hvilke tematikker og pejlemærker, som de ville arbejde med. Det endte ud med fire tematikker, som de dannede større eller mindre grupper omkring. Hver af disse grupper endte ud med et stykke A4-papir med Gudenå-systemet med en overskrift for deres pejling samt valgt mærker ift. kommunale spotlights og lokale hotspots.



Figur 30: Resultatet af workshoppen med 4 forskellige tema-kort for mulige pejlinger af projektet.

Dagens workshop blev samlet op i plenum med en præsentation af de forskellige pejlinger, og workshopen blev evalueret.

Erfaringsopsamling og konklusion

Masterclass forløbet gik grundlæggende godt og resulterede i gode erfaringer ift. at udvikle og reflektere over værktøjer og principper for at kunne arbejde mere strategisk med værdiskabelse i klimatilpasningsprojekterne. Formatet med samarbejde mellem forskere og praktikere gav et spændende forum at afprøve nye teoretiske tanker af og få praktisk modspil ift. hvad der virker og ikke virker.

Der var ikke helt så mange deltagere i forløbet, som vi havde håbet på. Det var svært at hverve deltagere og det var også svært for deltagerne at prioritere de tre dage til workshop, som forløbet krævede. Dette var på trods af, at formatet lagde op til, at deltagerne ville kunne arbejde og skabe fremdrift på deres projekter på de tre workshops. Til gengæld var deltagerne i forløbet meget engageret og der var en god gennemgående skare af deltagere, som gav et meget meningsfuldt forløb, hvor erfaringerne løbende kunne diskuteres.

Timing af værktøjer og principper mellem Masterclass forløbet og de enkelte projekter viste sig at være en udfordring. Forløbet var tænkt således, at deltagerne skulle igennem forskellige udviklingsfaser, men det blev hurtigt tydeligt, at udviklingen i projekterne slet ikke gik så stærkt, som antaget i planlægningen. Det betød, at nogle af de oprindelige tanker med at involvere andre fagområder direkte i nogle af workshop-forløbene helt måtte opgives. Desuden gav det heller ikke mening at tage hul på de sidste faser af Masterclass forløbet, da projekterne ikke befandt sig i den udviklingsfase. Det betød, at de sidste temaer i Masterclass forløbet aldrig blev præsenteret, idet det kun var de tre første som nåede at blive gennemgået og arbejdet med. På den måde blev Masterclass forløbet tilpasset til situationen og sikrede, at der var en sammenhæng mellem projekternes behov og bidraget fra forløbet.

Mange af øvelserne i Masterclass forløbet fungerede grundlæggende godt, men det var tydeligt, at det krævede en vis facilitering og støtte til projektgrupperne at forstå principperne og hensigten bag. Det vil sige, at idéen om en læringsplatform, hvor deltagerne selv kan finde arbejdsARK og anvende dem ikke virker realistisk i praksis. De tre workshops fungerede dog godt ift. netop at bringe de forskellige arbejdsARK i spil og få deltagerne til at reflektere over merværdier og måden at arbejde med dem på. Desværre havde deltagerne ofte svært ved at nå at forberede hjemmearbejde til de forskellige workshops, og derfor måtte øvelserne i høj grad gennemføres som en del af workshopen. Her var intentionen oprindeligt, at deltagerne skulle arbejde med værdiskabelsen mellem de forskellige workshops. Dette viser noget om, at deltagerne arbejder i en hverdagspraksis, hvor der er mange forskellige opgaver, der presser sig på, og derfor kan det være svært i sådan et læringsforløb at skabe plads til den nødvendige dataindsamling og refleksion.

Formatet med at have flere projekter sideløbende til workshops var godt ift. at udveksle erfaringer, men mini-workshopen med C12 Gudenåen viste, at det var langt mere effektivt og givende for projektet, når forskerne kom tættere ind i projektudviklingen. På den måde kunne værktøjerne og principperne i højere grad blive tilpasset til konkrete udfordringer eller ønsker i

projektet. Desværre var der ikke ressourcer nok i Masterclass forløbet til at gøre dette i udvidet strækning.

Der var en masse gode ambitioner og tanker ift. hvordan selve læringsplatformen var udformet. Tanken havde været at etablere en e-lærings-plattform, hvor deltagerne løbende og selvstændigt kunne hente viden, refleksionsøvelser og interagere med hinanden. Det var dog tydeligt i processen, at læringsplatformen kom meget lidt i spil. Det var svært at få deltagerne til at bruge den og til at interagere på den. På den ene workshop blev deltagerne decideret bedt om at uploade deres besvarelser på øvelsen i forummet på læringsplatformen for netop at få den i spil og vise dens værdi. Der blev også skrevet en blog fra forskernes side for at forsøge at bringe platformen i spil. Integrationen af platformen i AAU's system har formentlig spillet en vis rolle, da det var svært for deltagerne at få adgang til den, og fordi det valgte system (Moodle) var uvant for mange af deltagerne at arbejde i. Der er dog nogle spændende potentialer ift. om man kan arbejde videre med idéen om den slags digitale platforme, som kan understøtte planlæggernes arbejdsprocesser og give inspiration. Dette vil dog kræve yderligere undersøgelser og kræver formentlig en langt større grad af fokus på valg af digitalt system, opsætning, m.m.

Mange af værktøjerne, som blev udviklet i løbet af Masterclass, nåede ikke at blive finpudset. Forløbet gav anledning til at få øje på nogle spændende principper og metoder, men det var ikke muligt som en del af forløbet at videreudvikle disse. Heldigvis blev der i AVRA-projektet under C2CCC fulgt op på dette, og her er der nu udviklet en håndbog, som præsenterer en række konkrete værktøjer. Mange af disse tager specifikt afsæt i dette arbejde i Masterclass forløbet.

Alt i alt må man sige at Masterclass forløbet var spændende og lærerigt. Det udmøntede sig i nogle gode læringsprocesser og viser vigtigheden af at forskere og praktikere samarbejder om udvikling af brugbare værktøjer. Forskerne vil gerne sige mange tak for det store engagement fra alle deltagerne. Det har været spændende at få modspil og dialoger om de mere teoretiske tanker om værdiskabelse.