



# INDDRAGELSE AF LOKALE AKTØRER PÅ TVÆRS AF SYV KOMMUNER

MATHIAS UTOFT  
JØRGENSEN

Projektleder for  
helhedsplanen,  
Silkeborg  
Kommune

&

MIRIAM JENSEN

Erhvervs- PhD  
studerende ved  
WSP, Skanderborg  
Forsyning  
og Aalborg  
Universitet.

Arbejdet med helhedsplanlægning i en stor geografi giver anledning til nogle refleksioner i forhold til, *hvordan man kan sikre den bedst mulige inddragelse af lokale aktører*. Ved Gudenåen har de 7 Gudenåkommuner, igennem Coast to Coast Climate Challenge, C12 Gudenåen og helhedsplanen for vandhåndteringen langs Gudenåen, det seneste år skabt en række erfaringer med dette,

I februar 2020 besluttede de syv borgmestre i Hedensted-, Horsens-, Skanderborg-, Silkeborg-, Viborg-, Favrskov- og Randers Kommune, at der skulle udarbejdes en helhedsplan på tværs af alle kommunerne. Udgangspunktet var de historiske oversvømmelser, man havde set særligt i efteråret 2019 og vinteren 2020, som borgerne i de syv kommuner var ramt af. En del af dette arbejde indeholdt en aktørinddragelse, hvor man først og fremmest ønskede input fra de lokale aktører, der sad inde med lokal viden og visioner for Gudenåen. Det





samme fokus havde Coast to Coast Climate Challenge, C12 Gudenåen, og de to projekter koblede derfor dette til et arbejde. Fra sommeren 2020 til foråret 2021 har der derfor kørt en lokal inddragelsesproces, hvor både online interviews og workshops er blevet arrangeret med lokale aktører ved- og langs med Gudenåen.

I denne artikel reflekterer vi over særligt aktørinddragelsen i et år præget af online arbejde, og hvordan man kan sikre en god proces på tværs af kommuner, interesser og forskellige ståsteder på en online platform.

### INDDRAGELSE PÅ TVÆRS AF KOMMUNER, INTERESSER OG STÅSTEDER

Det er vigtigt, at man snakker med og lytter til dem, som til dagligt anvender eller bliver påvirket af Gudenåens forandringer. Men hvordan sikrer man, at den lokale viden skaber værdi og bliver anvendelig i en opgave, som strækker sig over et 160 km vandløb og et opland på størrelse med Fyn? Og hvordan kan man flytte fokus fra et her og nu mindset til et fremtidsorienteret mindset i sin snak med aktørerne?

Dialogen med de lokale aktører startede i sommeren 2020, hvor ca. 36 interviews samt 70 mailkorrespondancer blev udført med lokale aktører. Her var målet at forsøge at inddrage et lokalt spektrum af interesser; både geografisk og organisatorisk. Det betød, at både lokale museer, erhvervsdrivende, landmænd, natur- og miljøorganisationer, lystfiskere, sejlere og mange flere blev inddraget på hele Gudenåens strækning. De lokale aktører kom her med deres lokale viden om Gudenåens forandringer, hvor særligt oversvømmelserne og løsninger hertil var hovedfokusset. Denne viden blev herefter brugt til at skærpe den interne dialog på tværs af de syv kommuner og til at planlægge den videre inddragelsesproces med lokale aktører. Det endte ud i fire online workshops, som blev inddelt i fire strækninger;

- "Åen": Tinnet til Mossø (Hedensted, Horsens og Skanderborg kommuner)
- "Søerne": Mossø til Silkeborg (Horsens, Skanderborg og Silkeborg kommuner)

- "Søerne og Åen": Silkeborg til Tange (Silkeborg, Favrskov og Viborg kommuner)
- "Floden og Fjorden": Tange til Randers (Viborg, Favrskov og Randers kommuner)

### WORKSHOPS SOM FORHANDLINGSRUM

I de fire workshops deltog samlet set 120 lokale aktører, hvor de på dagen blev delt op i tre grupper med et bredt spektrum af interesser repræsenteret i hver gruppe. På baggrund af de interviews, der var blevet udført op til de forskellige workshops, var der blevet identificeret nogle forskellige perspektiver, som man ønskede at få en god dialog mellem. Derfor valgte man at

gå væk fra det klassiske, kommunale borgermøde til i stedet at søge at få etableret et "forhandlingsrum" mellem de forskellige interesser, der var på spil. Med andre ord benyttede man en forhandlingsmetode (kaldet Mutual Gains Approach) som udgangspunkt for de øvelser, der blev stillet op på dagen. Formålet var således at få de forskellige lokale perspektiver frem og få skabt en god dialog imellem dem. Samtidig benyttede man under alle øvelserne et visuelt kort over strækningen, hvor man kunne markere relevante hotspots og indsætte online post-it notes, hvorpå man beskrev relevante interesser.

### TRE ØVELSER

Første øvelse gik ud på, at de forskellige aktører skulle fortælle om



*Først og fremmest anbefales det at forsøge at fokusere på aktørernes interesser, ikke deres positioner. Det vil ofte løse op for dialogen og gøre, at man finder frem til de underliggende interesser, der er på spil*



deres interesser i forhold til Gudenåen og den helhedsplan, der var ved at blive udarbejdet. Her var der et stort fokus på ikke at snakke om positioner, eller standpunkter, men mere på at få de underliggende interesser frem. Det betød, at hvis en aktør fremlagde et synspunkt som f.eks. "jeg er for oprensning af åen", søgte vi at finde frem til de underliggende interesser, der var i spil. Det gjorde vi ved at spørge "hvorfor?" - et svar herpå kunne således være; "fordi arealerne er blevet vådere, og jeg derfor ikke kan gå ned til åen længere". Ved at finde frem til de underliggende interesser kan man netop starte en dialog og forhandling, som ikke på samme måde er mulig, hvis man kun fokuserer på de forskellige standpunkter, der er på spil. I ovennævnte eksempel kunne det dermed være en dialog om andre typer adgangsveje til åen i form af eksempelvis broer eller alternative ruter.

Anden øvelse gik ud på, at de forskellige aktører i fællesskab skulle forsøge at identificere fælles og modstridende interesser og perspektiver, som vi herefter indteg-

nede på et kort over strækningen. Øvelsens formål var at sætte fokus på, hvilke interesser man faktisk kunne mødes om, og hvilke man skulle arbejde videre med. Ved visuelt at kortlægge dem gjorde man desuden aktørerne yderligere opmærksom på, hvor mange interesser der egentlig var til fælles.

Den tredje, og sidste øvelse, gik ud på at sætte fokus på fremtiden. Her blev aktørerne spurgt om et 20 års fremtidsscenarie, hvor de skulle forholde sig til, hvilken Gudenå de gerne ville have om 20 år. Fokus var her, hvilke fremtidige interesser aktørerne havde, og hvilke idéer/visioner de lå inde med. Særligt denne fremtidsorienterede øvelse åbnede dialogen op, hvor oplevelsen var, at det var lettere at italesætte ønsker og findes fælles fodfæste mellem forskellige interesser. Det var også i denne del, at overlappet mellem tilbagemeldingerne var størst, og synet på fremtidens Gudenå var mest enslydende.

### FREMTIDENS AKTØRINDDRAGELSE SKAL HAVE FOKUS PÅ INTERESSER OG FREMTIDEN

Når tiden bliver begrænsende, er risikoen stor for, at det netop er på inddragelsesdelen, at arbejdstiden reduceres, da der her skal bruges ekstra arbejdstid. Arbejdet med inddragelsen af lokale aktørers viden, perspektiver og visioner i helhedsplanen for vandhåndteringen i Gudenåen viser dog, at det er kritisk at medtage i arbejdet med en helhedsplan. Det er der mange grunde til, men særligt vigtigheden af at skabe løsninger med lokal genklang, medejerskab til tekniske løsninger og løsninger med merværdi topper listen. Ofte bidrager den lokale viden med "gratis" input til den videre proces, og løsninger forhandlet og samskabt med lokale aktører er ofte mere helhedsorienterede. Det er dog centralt, at der igennem dialogen med aktørerne tydeligt defineres, hvor aktørerne har direkte medindflydelse til at forme projektet, og hvor deres inputs "kun" kan agere som holdninger. Dette er særligt relevant på vandløbsområdet, da dette område er stærkt reguleret gennem diverse lovgivninger, som myndighederne er forpligtiget til at administrere efter.

### TRE VIGTIGE ERFARINGER

I artiklen har vi delt vores erfaringer fra inddragelsesprocessen på tværs af syv kommuneskel og særligt tre erfaringer skiller sig ud.

- Først og fremmest anbefales det at forsøge at fokusere på aktørernes interesser, ikke deres positioner. Det vil ofte løse op for dialogen og gøre, at man finder frem til de underliggende interesser, der er på spil. Hermed er det også nemmere at finde frem til nye løsninger på tværs, da der blandt interesser ofte er flere, der overlapper hos forskellige aktører.

- For det andet gav det visuelle element med et skærmdelt online kort over strækningen med online post-it notes meget. At lytte til andres perspektiver og ståsteder er ofte en af de store udfordringer i forhandlingssituationer. Derfor gav det en ekstra dimension, at mens de forskellige aktører fortalte, nedskrev vi som facilitatorer deres perspektiver på online post-it notes, som de derfor blev nødt til at forholde sig til.

- For det tredje anbefales det at forsøge at have en øvelse med i en inddragelsesproces, der har et fremtidsorienteret perspektiv. Her oplevede vi, at aktørerne havde nemmere ved at nå hinanden, tænke ud af boksen, og at dialogen generelt kørte bedre. Det er dog vigtigt at huske på, at forskellige fremtidsscenarier giver forskellige dialoger. I vores øvelse valgte vi at indsætte aktørerne i en "20-årig" fremtid, men hvis vi f.eks. havde spurgt ind til om 10 år, "når dit barn/barnebarn er voksen", eller "når en given regnvejrshændelse indtræffer igen", havde vi nok fået nogle helt andre billeder og dialoger på banen ■

### FAKTABOKS

Mutual Gains Approach er en forhandlingsmetode udviklet på Harvard University ud fra 20.000 observerede forhandlinger fra hele verden. Metoden går først og fremmest ud på at opnå løsninger og aftaler, hvor alle vinder, og kagen ofte gøres større ved forhandlingsbordet ved at fokusere på interesser, ikke positioner (standpunkter).

