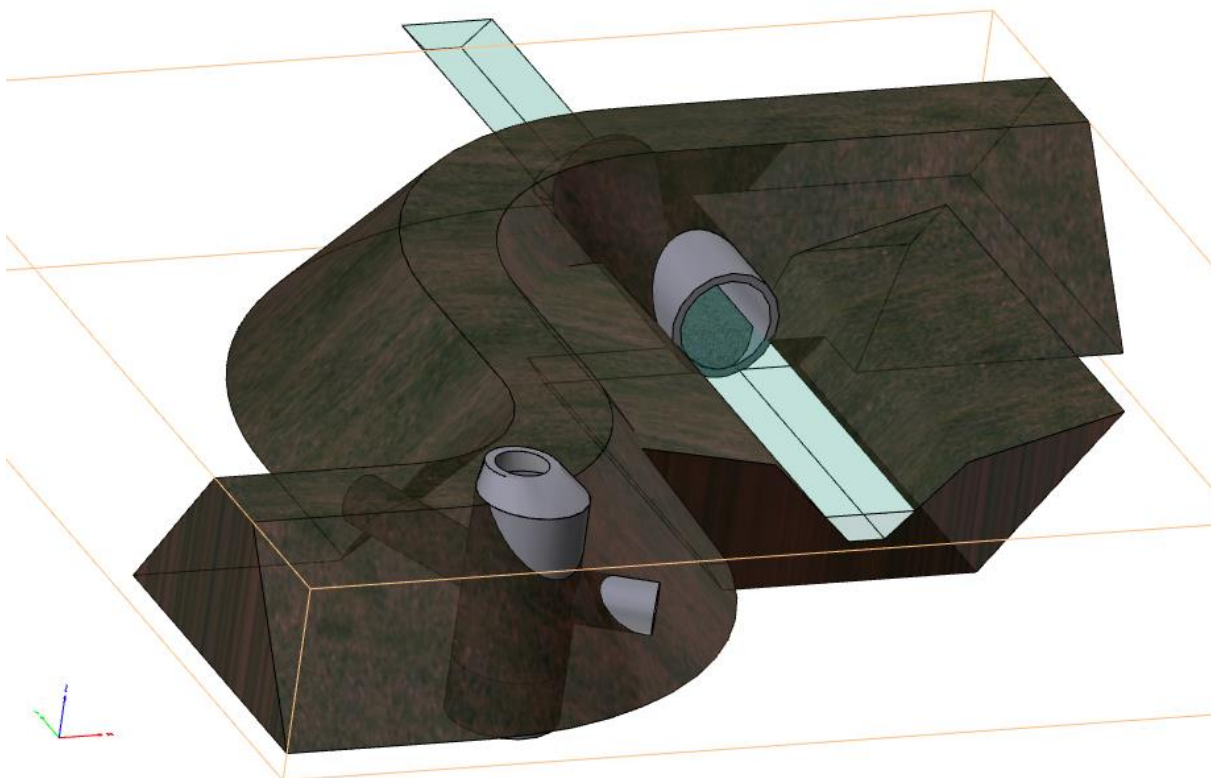


# Erfaringer og veje videre for pilotpartnerskabet Vandet fra landet

- Partnerskaber som løsningsmetode for ”drilske” problemer



*Illustration: Den faunapassable vandbremse.*

## **Indhold**

Om partnerskabet Vandet fra landet s. 3
Indledning: Sådan ligger landet... s. 4
Hvorfor et innovationspartnerskab s. 5
Hvad skal partnerskabet handle om s. 9
Hvem skal være med s. 10
Hvordan man skaber fælles forståelse s. 13
Hvordan man skaber tryghed og fremdrift s. 14
Konklusion s .16
Veje videre for VFL. s. 17

## Om Partnerskabet Vandet fra landet

Partnerskabet Vandet fra landet (herefter VFL) blev lanceret i januar 2014 med henblik på at sætte fokus på løsninger for vandhåndtering på landet, som kan standse eller forsinke vandet, der løber mod byerne. Partnerskabet løber til og med udgangen af 2016. VFL er finansieret af Styrelsen for Vand- og Naturforvaltning som en del af den forrige regerings innovationsstrategi. Ledelsesgruppen i partnerskabet består af Teknologisk Institut, Orbicon og Smith Innovation. Styregruppen består af repræsentanter fra ledelsesgruppen samt Naturstyrelsen.

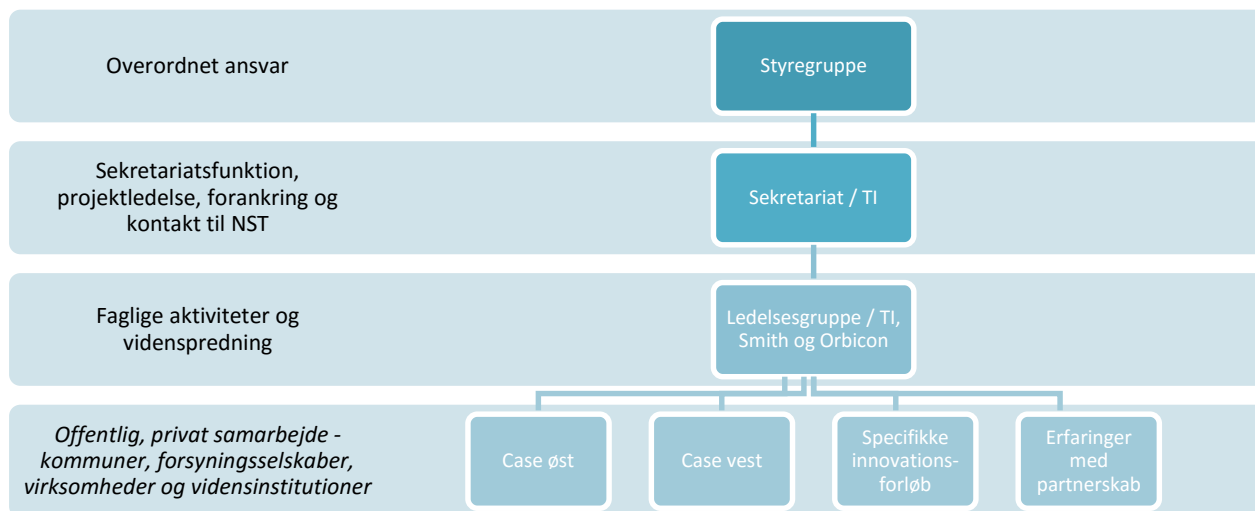


Fig 1. Organisering af partnerskabet Vandet fra landet.

Partnerskabet består desuden af fem kommuner og forsyninger samt SEGES og Region Midtjylland. Partnerskabets overordnede vision er: "At bidrage til klimarobuste og bæredygtige løsninger af vandet på landet ved værdiskabende vandhåndtering". Missionen for partnerskabet er at inddrage alle aktører i at:

- Skabe nye grønne arbejdspladser i Danmark
- Udvikle praktisk anvendelige løsninger til at håndtere vandproblemer såvel som at skabe merværdi på landet og i byerne
- Forøge offentlig – privat teknologisk innovation
- Øge eksportpotentialet af grønne teknologier inden for klimatilpasning i forhold til vandet på landet

Vejen til indfrielsen af VFLs mission kan bedst sammenfattes med 3xP:

- Produkter: Der skal udvikles, afprøves og markedsmodnes nye løsninger til at standse eller forsinke det vand, der løber mod byen.
- Projekter: Løsninger skal afprøves og dokumenteres i både Øst- og Vestdanmark.
- Partnerskab: Der skal etableres et netværk af kunder og virksomheder, der selv kan bære udviklingen videre efter projektets afslutning.

De 3xP rummer for partnerskabets perspektiv en innovationstænkning der er vigtig - ikke kun for at undgå vandløb der løber løbsk, men også for at bruge konkrete projekter til en mere generel udvikling af produkter og løfte innovationsevnen inden for klimatilpasning i Danmark.

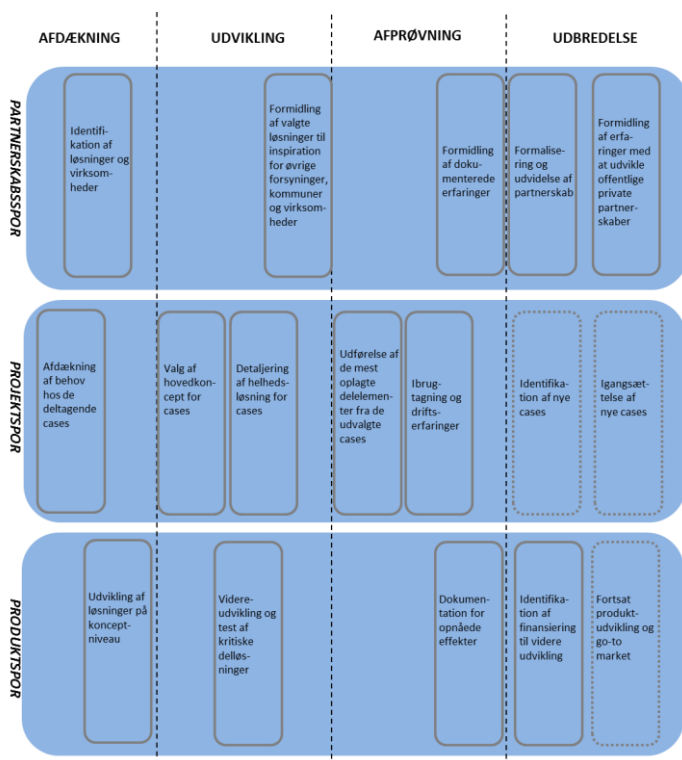


Fig 1. Proces for VFL og sammenhængen mellem partnerskabsspor, projektspor og produktspor.

I dette notat folder vi denne innovationstænkning ud med afsæt i de konkrete erfaringer vi har gjort os i forbindelse med VFL. Vi håber at arbejdet kan inspirere Naturstyrelsen i det fortsatte arbejde med klimatilpasning i Danmark. Målet med dette notat er også at virksomheder, kommuner og forsyninger der ønsker at igangsætte udviklingen af klimatilpasningsløsninger som en naturlig del af deres ansvarsområde kan lære af erfaringerne fra partnerskabet. Ydermere har det været målet med VFL som pilotpartnerskab at udlede nogle generelle erfaringer med, hvordan offentlig-privat tværsektoriel innovation kan fremmes. For alle dem der arbejder med samfundsudfordringer der kræver en kobling mellem mange aktører og vidensfelter (og kan abstrahere fra snakken om regn og klimatilpasning) vil der forhåbentlig også være noget at hente i dette notat.

Sidst men ikke mindst er det ambitionen med dette notat at pege på nogle veje videre for VFL, så erfaringerne og tankesættet kan udvikles yderligere og sedimentere sig som et nyt lag i byplanlægningen, hvor land og by, vand og natur går op i en højere enhed.

## Indledning: Sådan ligger landet...

Men hvor ligger vandet? Spørgsmålet trænger sig på i samme takt som regnen falder. For når det drypper på landet, så fosser det i byernes vandløb. Partnerskabet Vandet fra landet har med stor tydelighed vist, hvor komplekse vores fysiske og beslutningsmæssige landskaber er, når emnet er

klimatilpasning. Ambitionen har da også i høj grad været grænseoverskridende. Både i forhold til vandstrømme og beslutningsstrømme. I arbejdet med at klimatilpasse Danmark har hovedfokus, siden kommunerne i 2012 blev pålagt at udarbejde klimatilpasningsplaner, været at klimasikre mod vandet i byerne. Og gerne på måder, hvor klimatilpasningen løser oversvømmelsesproblematikken samtidig med at der skabes bedre og grønnere byliv. Vandet er dermed kommet op i byen og frem i lyset. Det samme er de udfordringer som følger med, når problemet forskyder sig fra at være monofaglig ingeniørkunst til at være genstand for mange fagligheder, interesser og ikke mindst muligheder. Klimatilpasning og vandhåndtering er ikke længere "secret service" - skjult under jorden. Og det er heller ikke alene "public service", for løsninger skal findes, finansieres og bruges på tværs af både offentlige og private aktører, eksisterende og nye kunder. I VFL har vi udfordret endnu en grænse i forhold til klassiske planlægningsparadigmer. Ved at sætte fokus på løsninger som kan standse eller forsinke vandet på landet, inden det løber ned og oversvømmer byerne kan skellet mellem land og by ikke længere opretholdes. Selvom fordelene ved at håndtere vandet på landet fra en ren klimatilpasningsvinkel er store og omkostningerne små, så er det langt fra problemfrit at løse byernes problemer, der hvor de opstår, frem for der hvor de rammer. Eller sagt mere polemisk, at lade byernes problemer diktere omkringliggende natur og landskaber.

Når vi med VFL har haft denne vision om at klimatilpasse på en ny måde, så er vi altså oppe mod en række domæner og forvaltningssystemer, som ikke er tilpasset udfordringens grænseoverskridende karakter. Vi har derfor ikke kunnet kaste os blindt ud i at udvikle og lancere nye ydelser, uden tanke for med hvem og hvordan vi arbejder sammen og ikke mindst, hvordan vi kobler os af og på den måde, vi hidtil har gjort tingene. Samtidig ved vi at innovation ikke kan dikteres. Man kan allerhøjest øge sandsynligheden for, at innovation finder sted ved at sørge for, at de rigtige ressourcer og visioner er til stede og ved at have en model, der sikrer balance i og sammenhæng mellem faserne i forløbet.

## **Hvorfor et innovationspartnerskab?**

Hvor skal vi gøre af vandet fra landet, så det ikke oversvømmer vores byer? En række byer oplever problemer med at deres åer oversvømmer bymidten, når det regner meget og ikke mindst længe. Opbevaring på landmandens marker kan være en del af svaret, men den løsning vælges ikke, fordi det blandt andet er svært at blive enige om kompensation. Resultatet bliver, at kommuner og forsyninger vælger at placere vandet i kloakkerne eller i kommunale områder. Det er dyrt, men her har kommuner og forsyninger råderet. Sådan kunne man kort skitsere problemstillingen omkring vandet fra landet. Udfordringen er tværgående (ingen kan løse udfordringen alene), men velkendt. De fleste kan ane, at der er betydelige gevinster ved at finde en god løsning, og der findes i store træk en række kendte teknologier, der i de rette kombinationer vil kunne løse udfordringerne. Men hvorfor sker det så ikke, fristes man til at spørge. Fordi både udfordring og løsning er kompleks og antager karakter af at være et drilsk problem, hvor løsning og problem defineres samtidigt, og hvor en fast køreplan derfor ikke kan opstilles på forhånd.

Når vi har valgt innovationspartnerskabet som løsningsmodel i VFL så hænger det således sammen med udfordringens karakter. Når ingen har indsigt eller indflydelse nok til at gennemføre sin egen løsning på udfordringen, så er evnen til at organisere og facilitere netværk, hvor ligestillede fagligheder og interesser finder sammen om én ud af mange muligheder afgørende. Innovationspartnerskabet adskiller sig derfor både fra markedets prisbaserede udveksling og fra direkte ledelse udøvet i

hierarkiske relationer. Det består af gensidigt afhængige aktører, hvor ingen er underlagt hinanden og holdes sammen i en blanding af interesser og udvekslinger. Den enkeltes indflydelse er derfor svær at afgøre "up front", og netværket er derfor kendetegnet ved både kompleksitet og usikkerhed. Fordelene ved innovationspartnerskabet er, at udvekslingen sker mellem organisationer og ikke "in-house" og dermed i højere grad lader evne i forhold til en given problemstilling være afgørende for deltagelse. Dermed gør netværkstanken også op med forestillingen om nogle enkelte helte, der på egen hånd er i stand til at gennemtvinge innovation. Innovation er i mange sammenhænge en systemisk problemstilling, som kræver en kollektiv indsats, hvilket imødekommes i innovationspartnerskabet, hvor inddragelse og medansvar hos de involverede parter kan føre til en mere præcis problemidentifikation og øget innovationsevne.

Samtidig med at drilske problemer kan ses som en årsag til netværksstrukturer, udgør de altså også en udfordring for netop disse strukturer. Eller sagt anderledes – de stiller krav til, hvordan netværk skal fungere for at løse de problemer, der er deres raison d'être. I det følgende ser vi på det mindset og nogle af de forudsætninger som man skal arbejde med i et innovationspartnerskab for at reducere kompleksitet og usikkerheder, sikre fælles forståelse og ikke mindst det engagement, som er helt afgørende udviklingen af nye løsninger på nye udfordringer.

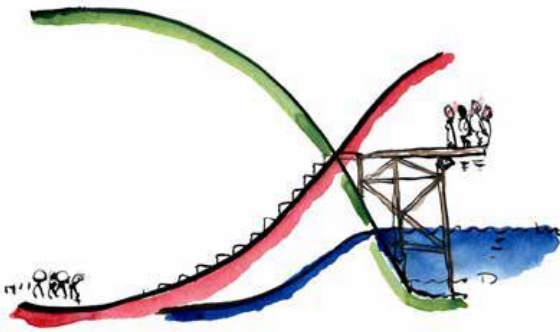
### **Kend problemet før du løser det**

Detaljerede projektplaner og målsikre løsninger kan være en fordel, når udfordringen er kendt, eller når det handler om at få noget færdigt i en fart. Det er til gengæld mindre heldigt, hvis der er behov for nytænkning og udfordringen er drilsk. Her gælder det om at spole filmen baglæns – altså at blive klogere på problemet og undersøge de mange måder, det kan løses på.

I stedet for at starte med et klart billede af en løsning handler det derfor løbende om at understøtte diskussionen om fordele og ulemper ved de forskellige løsninger, der viser sig undervejs. At stille nye spørgsmål, levere nye svar og modne nye argumenter.

### **Målet er at finde målet**

I starten, hvor der er mange usikkerheder, har vi derfor tilstræbt så stor rummelighed som muligt, så de læringer, der kommer til undervejs kan få plads og granskes videre. Formålet med de indledende interviewrunder med partnerskabskredsen, de efterfølgende workshopforløb og endeligt de to projektførøb i VFL var derfor også at gøre op med et af de klassiske projektdilemmaer, hvor vi træffer de mest vidtgående beslutninger i starten af udviklingsforløbet, hvor vi ved mindst. VFL har i høj grad været et målsøgende forløb frem for målstyret. Målet har været at finde målet og først relativt sent stramme styringen mhp udvikling af en konkret løsning. Dette har særligt afspejlet sig i VFL's indledende og problemafklarende workshop forløb og i de to projektførøb, hvor vi med afsæt i den åbne idekonkurrence gav plads til at afsøge det nye og usikre.



*Illustration: I mange projekter bliver de mest vidtgående beslutninger taget på et meget ringe vidensgrundlag. I VFL har vi derfor ikke kastet os ud i den endelige projektudformning, før vi med nogenlunde sikkerhed vidste, at det var det rigtige at gøre.*

Logikken og de væsentligste forudsætninger for at lykkes med VFL står tydeligere frem, når man sammenligner med en traditionel projektlogik, hvor både udfordring og løsning er kendte og det handler om at få noget færdigt i en fart.

Her handler det om at realisere frem for at afsøge muligheder. Her er der nogle klare kontraktlige udvekslinger i form af penge og leverancer som forpligter hhv. aftager og leverandør.

Innovationspartnerskabet er derimod kendetegnet ved at være muligheds- og målsøgende frem for målstyret. Parterne skal sammen definere udfordringer og udvikle løsninger, hvilket kræver en vis gensidighed og kobling af hinandens behov og perspektiver.

Kontrakten	Innovationspartnerskab
Realiseringsmaskine	Mulighedsmaskine
Udvekslingsparter	Udviklingspartnere
Forpligtelse overfor hinanden	Kobling med hinanden

Figur 1. Logikker i traditionelle projekter og innovationspartnerskabet. Frit efter Niesl Åkerstrøm Andersen i "Partnerskabelse" 2006.

Den store opgave i VFL har derfor været at facilitere denne rummelighed i partnerskabet uden at negligere kontraktlogikkens fordele i form fremdrift og resultater.

For at lykkes med dette har VFL arbejdet med en række forudsætninger, der kan få samarbejde omkring komplekse udfordringer til at lykkes på tværs af fagligheder og organisationsgrænser.

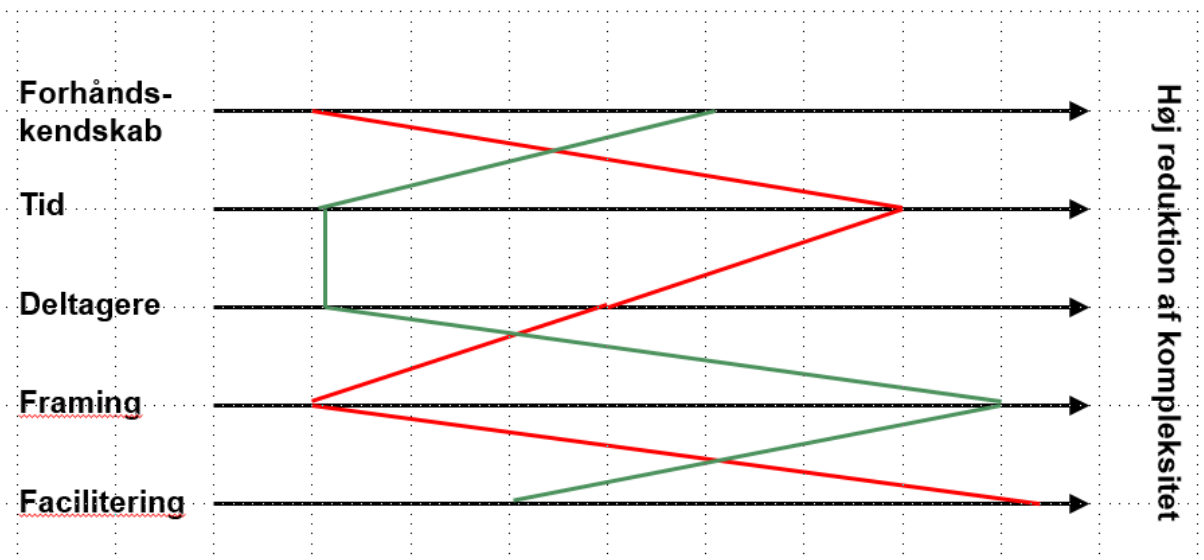
- Forhåndskendskab: Kan der trækkes på etablerede forståelses- eller praksisfællesskaber eller opbygget tillid.
- Tiden til rådighed: Er der den tid til rådighed som muliggør at netværket kan etablere sig og opnå en vis formalisering.
- Antal deltagere: Få deltagere kan sikre udveksling af svær kodificerbar viden og nå frem til fælles løsninger. Flere kan øge båndbredden, sikre større gennemslagskraft og flere perspektiver i forhold til udfordringen.
- Framing: Hvor meget skal problemstillingen skæres til for at den bliver tilpas overskuelig uden at man dermed snævrer mulighedsrummet for meget ind.
- Facilitering: Hvor længe og hvor meget plads til at undersøge mulighedsrummet skal man give inden man snævrer ind og snører til. Og hvilken viden og ressourcer skal der være til stede for at nå hele vejen fra spæd ide til (markeds)moden løsning.

Ovenstående er parametre som kan nedbringe kompleksiteten og dermed gøre udfordringen mindre drilsk. Vægtningen af parametrene i VFL er sket under hensyntagen til hvad der rent faktisk er (eksempelvis: findes der etablerede praksisfællesskaber) og hvad der ønskes (hvor vigtigt er det at der er plads til – også af politiske grunde – at mange aktører kan komme til orde).

I partnerskabet VFL vurderede ledelsesgruppen at der givet projektets relativt korte horisont og få ressourcer til produktudvikling var behov for en høj grad af framing – altså reduktion af hvilke løsninger der kan og skal arbejdes med. Dette er dog svært, når de løsninger der arbejdes med er forholdsvist nye i en dansk sammenhæng. Vi vurderede derfor, at vi var afhængige af at kunne bygge videre på et etableret forhåndskendskab, hvis vi skulle lykkes. Med andre ord har VFLs succes i høj grad at beroet på identifikation og aktivering af allerede fungerende forståelses- og praksisfællesskaber.

I det følgende gennemgås nærmere, hvordan vi har arbejdet med de forskellige parametre i VFL.





Figur 2. Sammenligning med et lignende Innovationspartnerskab, hvor målet var skabelsen af klimatilpasningsløsninger med merværdi til den tætte by.

**Realdanias Klimaspring kampagne**

**Vandet fra landet**

## Hvad skal partnerskabet handle om?

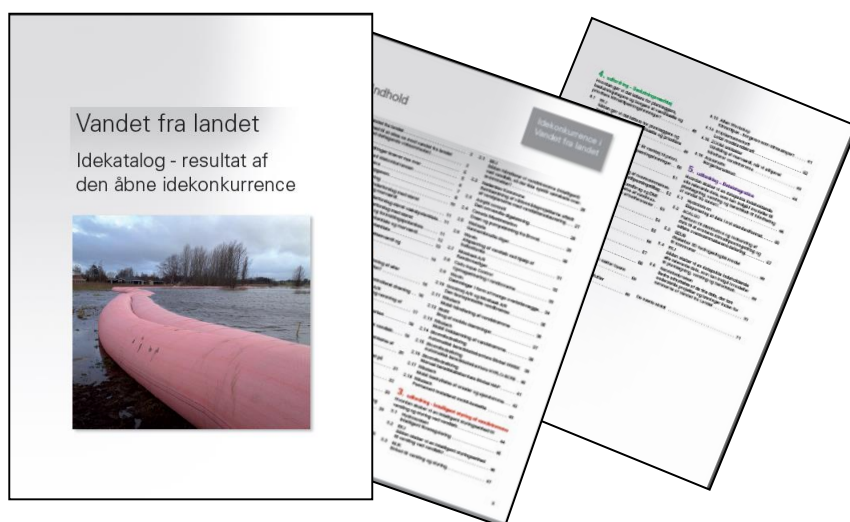
*Om at begrænse sig i en grænseløs verden af muligheder og gøre kompleksitet til en driver frem for en barriere.*

Kompleksitet har været et vilkår og en driver for VFL. Men for stor forskel i måden at forstå og tale om udfordringen i VFL på har også været en løbende trussel. Partnerskaber for alting bliver til partnerskaber for ingenting. Kompleksiteten må derfor løbende reduceres. Jo færre ressourcer og tid der er til rådighed desto større bliver behovet for at reducere emneområdet. Tager man VFL's relativt korte levetid og relativt begrænsede ressourcer i betragtning bliver behovet for at reducere og definere tidligere i forløbet større. Formlen har derfor været at åbne op for nytænkning, samtidig med at have modet til at stå fast på særligt centrale problemer. Særligt fordi faste resultater i en vis udstrækning legitimerer involvering og engagement, og i forsyningsselskabernes tilfælde er helt afgørende for engagement (jf. regler om medfinansiering).

”Det kan være svært at forsvare i baglandet, når vi ikke ved hvor projektet ender. Hvad er effekten og hvor skal vi sætte ind. Vi kan ikke vide om der overhovedet kommer noget ud af det og om det i sidste ende vil gavne os” - partnerskabsforsyning – workshop 2: 11. juni 2014.

Det har derfor været vigtigt at afgrænse problematikken og reducere kompleksiteten uden at kompromittere visionen om at gøre tingene på nye måder. Særligt fordi manglen på faste aftaler og kontant aflønning (den eneste kontrakt er mellem partnerskabets ledelse og Naturstyrelsen) også er en invitation til at springe fra eller lurepasse, såfremt partnerskabet ikke er interessant eller vigtigt nok for de deltagende parter.

Vi interviewede derfor alle deltagerkommunerne på forhånd for at få en ide om hvilke konceptspor vi kunne følge i partnerskabet. Derefter afholdt vi to workshops med hele partnerskabet mhp på at opnå fælles meningsskabelse og skabe et fælles billede af potentielle udviklingsspor for partnerskabet. Herfra nåede vi frem til syv koncepter, som alle ønskede at arbejde videre med. Disse syv blev reduceret til fire som vi inviterede en række virksomheder til at arbejde videre med i form af en åben idekonkurrence. Vi erfarede forinden, at der stadig var for store usikkerheder forbundet med effekten af de koncepter som blev valgt ud. Desuden kunne vi konstatere at markedskendskabet ikke var tilstrækkeligt for de virksomheder, som partnerskabet gerne ville i kontakt med. Orbicons kvantificering af hvor stor effekt forskellige løsninger ville have i case-kommunerne var derfor en vigtig og konstruktiv indsnævring af løsningsrummet som førte til i alt 51 løsningsforslag fra 30 forskellige virksomheder.



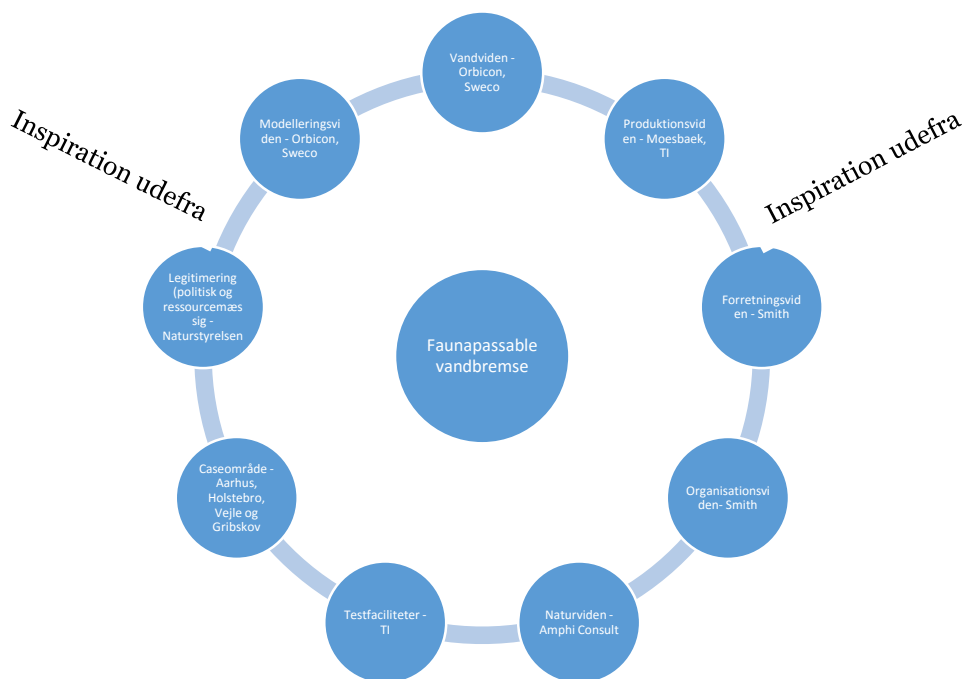
*Ill: Partnerskaber for alting bliver til partnerskaber for ingenting. Komplexiteten må derfor løbende reduceres. Jo færre ressourcer og tid der er til rådighed desto større bliver behovet for at reducere. De to udviklingsprojekter, "Det lykkelige møde mellem vand og natur" og "Det mobile borgerberedskab", byggede på nogle af de mest markante forslag fra idekonkurrencen.*

## Hvem skal være med?

*Om at tilsætte den rette dosis af viden, ressourcer og legitimering for at sikre gensidig afhængighed.*

For at gå fra udvekslingsparter til udviklingspartnere og forpligtelser til kobling er gensidig afhængighed en helt afgørende forudsætning. Som nævnt ovenfor kan alle se en gevinst i at gøre tingene på nye måder, men ingen har ressourcerne, viden eller mandatet til at skabe forandringen på egen hånd. I rekrutteringen af partnerskabskredsen til VFL har vi derfor forsøgt at skabe stor bredde i de personlige og faglige kompetencer, der inddrages. Som nævnt kræver problemets drilske karakter inddragelse af en lang række forskelligheder - fx et miks mellem nytænkning og kendskab til eksisterende strukturer eller kendskab til hvad der rør sig hos både kommuner, rådgivere og andre virksomheder. Generelt er der med udviklingen af nyt behov for en velbalanceret partnerskabskreds i forhold til innovation, proces, faglig viden (viden om vandhåndtering, natur, landbrug og merværdi), salg, forretning, legitimitet (politisk) og økonomi. Repræsentationen med Naturstyrelsen (legitimering

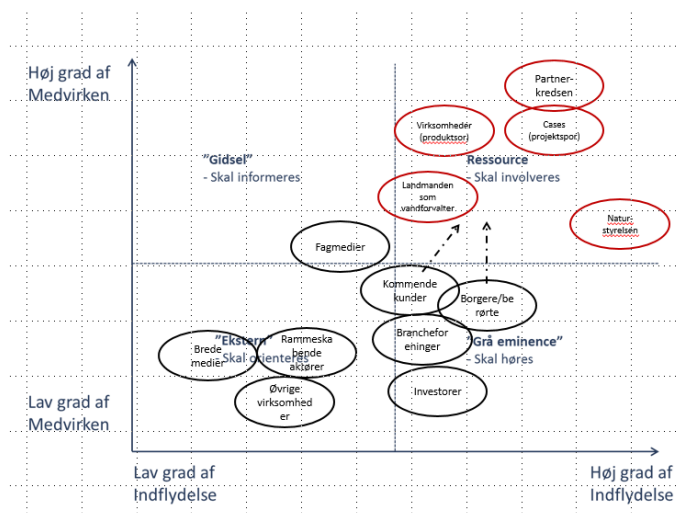
og ressourcer), kommuner, forsyningsselskaber og private virksomheder udgør sammen med ledelsen af partnerskabet, Orbicon (rådgivning), Smith (facilitering) og TI (test og afprøvning) hele den ”fast-lane” der kan skabe og flytte ideer fra viden til forretning. Hvis den gensidige afhængighed ikke er tydelig eller stærk nok vil partnerskabet hurtigt falde fra hinanden.



Figur 2. Fast lane for udvikling af VFL projektet – Den faunapassable vandbremse.

### Invitér til forskellige grader af deltagelse

Alle partnerskaber vil dog lide af en vis asymmetri idet nogle er mere gensidigt afhængige end andre aktører. Det handler derfor ikke kun om hvem der er med, men også hvordan. I VFL har vi forsøgt at løse denne asymmetri ved at dosere forholdet mellem indsats og resultat relativt i forhold til hvor meget den enkelte aktør potentielt set vil kunne få ud af at deltage og finde frem til en løsning på udfordringen. Private virksomheder fra andre brancher end dem vi normalt kender fra vandbranchen har derfor haft en lavere barriere for deltagelse end andre som potentielt set havde mere på spil. Det var fx relativt simpelt at deltage i den åbne idekonkurrence. Inputtet fra den digitale spil og oplevelsesvirksomhed Alien Workshop som vandt den åbne idekonkurrence viste nye veje for klimatilpasningen i forbindelse med håndtering af vandet fra landet. Det stod dog også hurtigt klart at det var mindre attraktivt for dem at bære projektet videre i denne sammenhæng.



Figur 5. Grader af indflydelse og medvirken i VFL har også afspejlet intensiteten af deltagelse for de involverede aktører.

Ledelsen har generelt været opmærksom på at definere partnernes rolle i partnerskabet i forhold til forventninger og ressourcer, således at ingen skulle sidde tilbage med en fornemmelse af at have spildt tiden. Dette har krævet styring og ledelse af netværket. Ikke i klassisk hierarkisk forstand, hvor lederen bestemmer, hvad andre skal gøre, men på en mere subtil måde hvor man påvirker reglerne og deltagerne i det spil, der skal udøves. På den ene side bliver ledelsesrollen således mindre, da ingen har autoriteten til at udstikke en fast kurs og ramme. På den anden side bliver den mere omfattende, fordi den skal udøves på mange måder overfor mange aktører og skal kompensere for manglende rutiner og fraværet af formaliserede regler og derfor kræver hands-on tilstedeværelse. Det bliver processen, og ikke på forhånd opstillede mål og planer, som er afgørende. Man kan måske sige, at ledelse skifter fra at være strategisk til i højere grad at være taktisk (se også hvordan man skaber fremdrift og tryk).

### Træk på etablerede forståelses- og praksisfællesskaber

Det er imidlertid ikke nok at have ressourcer, viden og legitimitet på plads. Mange partnerskaber strandes på manglende evne til at danne fælles forståelser af både udfordring og løsninger samt den tillid som er altafgørende for innovationspartnerskabers overlevelse. For at sikre dette har VFL trukket på etablerede praksis og forståelsesfællesskaber. Dette er vigtigt dels, fordi det tager tid at opbygge gensidig forståelse og tillid. Og dels fordi udvikling som ikke primært er drevet af penge og reguleret af kontraktmæssige forhold men fælles interesse og engagement i modsætning til traditionelle projekter kun eksisterer i kraft af de aktiviteter og relationer, der spænder det ud. Teknologisk Institut, Orbicon og Smiths store erfaringer med mange af de tematikker Her tænkes bl.a. på modellering, viden om marked og efterspørgsel, viden om komponenter, intelligent styring og opmagasinering samt udførelse af drænsystemer. Der er imidlertid behov for helt nye løsninger og kombinationer af kendt viden, hvis de store omkostninger ved oversvømmelser fra vandløb skal reduceres. For at identificere dem som kunne "bære udviklingen" med dette in mente søgte vi blandt eksisterende fællesskaber som fx Landmanden som vandforvalter samt innovationsnetværk som Vand i Byer m. fl. Fællesskaber med vilje til at forbinde forskellige dimensioner med hinanden på et bestemt sted, fordi det er den eneste måde tværgående problemstillinger kan løses på. I Landmanden som vandforvalter havde Videncentret for Landbrug (i dag SEGES) samlet nogle af landets førende eksperter for at undersøge og udarbejde nogle løsningsmodeller som danske kommuner kunne lade sig inspirere af i

udformningen af deres oversvømmelsesplaner. Både SEGES og Orbicon, der var ledende aktører i Landmanden som vandforvalter har således deltaget i VFL. Orbicon som del af ledelsesgruppen og SEGES som interessent og videnpart i partnerskabets indledende fase. Dermed kunne vi fange strømmene og ride med på det momentum som emnet af forskellige årsager har blandt forskellige aktører. For at nå frem til partnerskabskredsen og øvrige interessenter stillede vi os derfor følgende spørgsmål.

Hvilke relationer, bevægelser og strømme af aktiviteter er der inden for klimatilpasning i forhold til vandet fra landet. Hvad er deres forskellige udviklingsdynamikker? Og hvordan kan de forbindes.

## **Hvordan man skaber fælles forståelse**

*Om at producere nye partnere, nye fremtidsvisioner og udviklingsideer. Nye samarbejdstemaer og hensyn.*

Som nævnt kan der ikke være plads til alle perspektiver i en og samme forkromede vision. Og det er heller ikke alle perspektiver som er kompatible med hinanden. Målet for partnerskabet har derfor været den mulige uorden frem for den umulige orden, fordi det er umuligt at samordne og integrere så kompleks en tematik som klimatilpasning via vandet fra landet. Det har derfor handlet om at producere et niveau af samordning og integration, som alle kunne se sig selv i.

I forsøget på at forbinde de forskellige dynamikker har VFL arbejdet med en række skabende fortællinger som alle parter kan tappe ind i. Fortællinger som kobler hidtil adskilte domæner sammen, således at alle kan se sig selv i den større sammenhæng. Koblinger som repræsenterer en række blinde vinkler eller potentialer i planlægningen som vi ikke kan se med gældende værktøjer og planlægningsparadigmer.

Eksemplerne er mange.

*Den offentlige og private sektor er hinandens forudsætninger og ikke modsætninger.*

”I partnerskabets samarbejde mellem kommuner, forsyninger og private har det været afgørende, at ingen trumfer. Vi har været gode til at lytte og forstå og skabe et fælles sprog der kan bygge bro mellem parternes forskellige interesser og logikker” - fra workshop 7, 11. maj 2016.

*Klimatilpasning arbejder ikke imod, men med naturen.*

”Bevidst opmagasinerung af vand (ved opstemning) i eksisterende søer, sumpe og enge kan være i konflikt med beskyttelseslovgivningen. Men sikring af biodiversitet og udvikling af en mere sammenhængende natur kan godt forenes med klimatilpasningsbehovet” – fra workshop 2, 11. juni 2014.

*Landbruget kan være dynamo for klimatilpasning af byerne.*

”Landbruget er villige til at samarbejde om udtag af arealer, der kan modtage vandet, når det kommer. Betingelsen er blot at vi finder en rimelig fordeling mellem dem der ejer jorden, hvor løsningerne skal være og dem, der bor i områder med problemer” – fra workshop om Vandet fra landet, TI i Aarhus 3. nov. 2014.

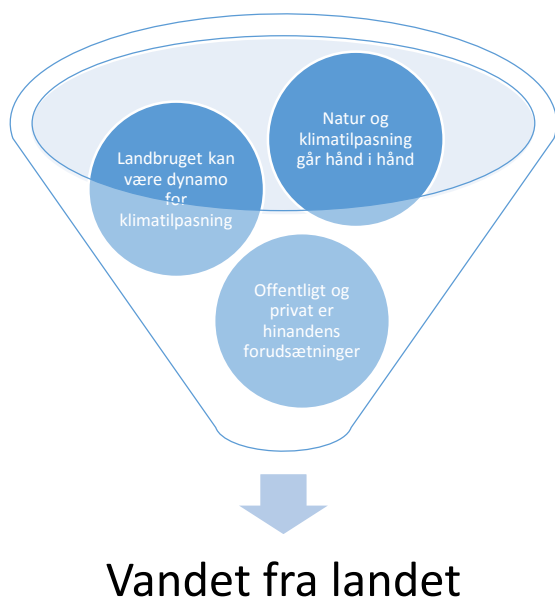
*Vandløb i landskabet og kloakker i byområderne er ikke modsætninger, men forudsætninger for at*

*løse en af tidens største udfordringer.*

”Vi kan se store fordele i at kunne udnytte vandløb og andre vandkorridorer til transport og håndtering af regnvandet på overfladen. Det er væsentligt billigere for os og meget mere effektivt end fx at etablere underjordiske ledninger” – fra workshop 2, 11. juni 2014.

Ved på den måde at binde sammen opløses også etablerede sandheder. En af innovationens hoveddrivkræfter er ikke som man skulle tro først og fremmest tilføjelsen af nyt, men derimod fjernelsen af gammelt eller utidssvarende (tanke)gods. Selv vores natur er ikke naturgivet, men baseret på historisk skabte forståelser, der kan diskuteres og ændres over tid.

Som en af aktørerne har udtrykt det i forbindelse med projektforløbet *Det lykkelige møde mellem vandhensyn og naturhensyn*: ”Naturen er en dynamisk størrelse, som vi lever i samspil med. Meget af den natur, vi kæmper for at bevare i dag, blev til ved påvirkning fra mennesker for år tilbage. Det er vi nødt til at huske på, når vi i dag står over for nye udfordringer”.



Figur 6. Skabende udsagn som skaber synergi mellem forskellige interesser.

## **Hvordan man sikrer fremdrift og tryghed**

*Om at bevare åbenhed i forhold til mål og løsninger og tilføre systematik, tryghed og faste rammer for selve udviklingsarbejdet.*

I VFL har det været ambitionen at vise nye veje for løsninger inden for klimatilpasning. Vi har altså stået med et netværk af forskellige aktører, som skulle bringes til en fælles forståelse og dermed opnå

en hvis operationel stabilitet og forudsigelighed inden for et emnefelt som havde behov for fornyelse og forstyrrelse. Så hvordan kan man både innovere og stabilisere på én og samme gang (O'Toole). Med afsæt i erfaringer fra andre partnerskaber har vi haft fokus på følgende:

- Kombinere det kendte og ukendte: Skabe konsensus og sikre en vis hjemlighed og uformel udveksling mellem kerneaktørerne og tilføje ny viden eller nye aktører som giver fællesskabet mulighed for at udvikle sig, når det var nødvendigt. I udviklingsprojektet "Det lykkelige møde mellem vandhensyn og naturhensyn" var en ekspert i industrielt design fx med til at kvalificere løsningsforslaget med input til hvordan man kan arbejde med den rette balance mellem standarder og varians, således at den faunapassable vandbremse kan fungere i mange forskellige kontekster og ikke bare et sted. Ligeledes gav lystfiskerens viden om fiskenes vandringer i vandløb stof til eftertanke i samme projekt.
- Kombinere "inside og outside perspectives": Det kræver en insider at forstå feltet fuldt ud og vide hvem der skal inddrages, men det kræver en udefra at se mulighederne. Idekonkurrencen der var tilrettelagt med henblik på bred inddragelse af virksomheder både inden for og uden for branchen sikrede det drive der skulle forvandle behov og forudsætninger til gode løsninger. Virksomheden Alien Workshops forslag til hvorledes virtual reality og spilapplikationer kunne sikre borgerinddragelse samt SCALGOs bud på hvordan big data kan lette planlægges beslutningsgrundlag i forbindelse med valg af klimatilpasning koblede en række eksterne teknologiske udviklingstendenser med de identificerede og til en vis grad brancheinterne udfordringer.
- Skabe både åbne og lukkede rum for møder: Vekselvirkningen mellem arrangementer for partnerskabskredsen og bredere annoncerede møder har sikret både intern konsensus og tillid samt ekstern opmærksomhed.

## Konklusion

Der er stor vilje og holdning til at gøre tingene anderledes inden for klimatilpasning i Danmark. Der mangler imidlertid viden og handling. Det handler derfor ikke så meget om, hvorfor der skal klimatilpasses på nye måder (i hvert fald ikke blandt de udviklingsorienterede kommuner som vi har arbejdet med), men mere om hvordan. Derfor blev partnerskabet Vandet fra landet til som et forsøg på at vise en vej til hvordan man inden for en afgrænset problemstilling, nemlig vandet fra landet, kan gå nye veje med klimatilpasningen. Kom vi i mål kunne man så spørge? Ser man på de konkrete resultater og lytter man til de deltagende parter i partnerskabet er der opnået meget – måske også for meget. Ambitionerne om at indfri de 3xP (produkter, projekter, partnerskab) har været en stor mundfuld i et projekt, hvor så mange forskellige aktører med lige så mange forskellige interesser skal arbejde sammen om at gøre noget nyt. Som beskrevet i ovenstående har dette først og fremmest krævet en innovationstænkning som er vigtig. Det har fx været vigtigt at partnerskabet fra starten tænkte i netværksdannelse ud fra den forståelse at innovationsevne er en systemegenskab snarere end noget, der alene afhænger af den enkelte aktør. Så selvom den faunapassable vandbremse er godt undervejs og pt testes i en af casekommunerne, så står partnerskabsdelen tilbage som det mest modne produkt i partnerskabet.

### Har ramt behovet

Årsagerne til at partnerskabet har opnået den robusthed skyldes ifølge partnerskabsdeltagerne at det er lykket rigtig godt at afgrænse problematikken og reducere kompleksiteten i forhold til emnet som rammer et klart behov for klimatilpasning i det danske landskab. I den sammenhæng fremhæves det af flere at man med VFL har fået skabt et unikt fællesskab omkring problemstillingen som der er vilje til at bygge videre på. ”Det er godt at have et forum hvor problemerne kan diskuteres og hvor der kan skabes fælles forståelse før man står i den konkrete situation” – citat fra partnerskabskommune. I den sammenhæng skal det dog med, at det er ledelsens opfattelse, at dem der har været mest aktive i partnerskabet er de parter som står med aktuelle og meget konkrete problemer. Den brændende platform er altså, ikke overraskende, en væsentlig dynamo for engagement og aktivitet i partnerskabet.

Flere af kommunerne peger også på at VFL er nået langt med de kommercielle aspekter i partnerskabet. Men som nævnt oven for har tid og ressourcer i partnerskabet ikke balanceret den indsats som kræves for at udvikle et fysisk produkt på et helt nyt område. Som en af deltagerne har udtrykt det så var det måske mere et spørgsmål om at skabe en fælles forståelse og nogle gode ideer end et reelt produktudviklingsforløb.

### Fælles meningsdannelse

I forhold til faciliteringen af partnerskabet peger deltagerne på, at det er lykket at skabe den grad gensidig afhængighed af hinandens særlige bidrag og kompetencer. Der lader til at være en opfattelse af at partnerskabet er lykket med at skabe en fælles meningsdannelse, hvor alle kan se potentialerne i at være med. Enkelte peger i den forbindelse på at man godt kunne have øget fagdiversiteten og tænkt partnerskabet bredere.

Der synes også at være stor tilfredshed med intensiteten i partnerskabet som har været fint afstemt i



forhold til forskellige grader af deltagelse. Intentionen om at tilpasse aktørernes aktivitetsniveau til deres forskellige forudsætninger og interesse har været god. Igen, kunne man dog med fordel have udskilt produktudviklingen i et selvstændigt projekt, idet man her har savnet en mere intens opfølgning.

### **Svært for forsyningen**

I forhold til partnerskabskredsen er det ledelsesgruppens opfattelse at forsyningsselskaberne har haft sværest ved at se sig selv som en del af den fælles meningsskabelse i partnerskabet. En antagelse er at de er underlagt nogle krav som ikke harmonerer med den innovationstænkning som partnerskabet baserer sig på.

## **Veje videre for VFL**

Partnerskabet Vandet fra landet opløses i sin nuværende konstruktion i efteråret 2016.

Der er dog fra flere sider blevet udtrykt ønske om at bygge videre på partnerskabet i en eller anden form. Dette ønske er allerede forsøgt indfriet i forskellige konstellationer. Indtil videre er hverken ramme eller ressourcer for en eventuel fortsættelse af partnerskabet fundet. Følgende forslag til veje videre er uddraget på baggrund af konklusionerne fra forrige afsnit.

I det følgende er mulige veje videre skitseret.

- Fortsættelse som rent formidlingsfællesskab i regi af Vand i Byer  
Form: Innovationsnetværket Vand i Byer

Vand i Byer er gået fra at være et strategisk partnerskab til at være et innovationsnetværk med fokus på at skabe klimarobuste og bæredygtige byer ved værdiskabende vandhåndtering. Hidtil har fokus været på skybrud i byerne, men fremover forventes det, at netværket tematisk skal udvides til klimatilpasning generelt i Danmark. Der vil derfor være oplagte muligheder for at udvikle og eksponere partnerskabets resultater i regi af Vand i Byer.

- Regional og/eller tværkommunal fortsættelse af VFL netværket.  
Form: Kommunal eller regional finansiering (EU finansiering).

Pitch: Interessen for tværkommunal klimatilpasning blandt regioner er spirende. I VFL har vi især bemærket stor interesse i Region Midt som har deltaget intenst i partnerskabsmøderne og udtrykt ønske om fortsat deltagelse og opdateringer fra partnerskabet. Region Midt har netop fået bevilget deres Coast 2 Coast projekt med et samlet budget på 112 millioner kroner. Pengene skal være med til at klimasikre mod fremtidige storme, oversvømmelser, kraftige regnfald og grundvandsstigninger i Region Midtjyllands 19 kommuner. Region Hovedstadens Living Lab med Gate 21 i spidsen kunne også være afsæt for videreførelse netværket.

- Kommerciel videreudvikling af den faunapassable vandbremse med fokus på skalerbarhed og internationalisering  
Form: Privat fondsfinansiering:

Pitch: Partnerskabet VFL har udviklet Den faunapassable vandbremse med Mosbæk og Sweco som ledende parter. Baggrunden er at der i dag ikke findes en klimatilpasningsløsning, der effektivt sikrer biodiversitet og samtidig tilbageholder vandet på landet, inden det oversvømmer vores byer. Samtidig er bygge- og vandbranchens tradition for at udvikle skalerbare ydelser stærkt begrænset. Dette er særligt problematisk for klimatilpasning, da de store forbedringsmuligheder ligger på optimering af det samlede system. Projektets formål er derfor at udvikle vandbremsen med fokus på skalerbarhed og internationalisering med henblik på at styrke Danmarks position inden for klimatilpasning. Potentialet er i milliardklassen for eksport af løsninger til øvrige EU-lande, der er underlagt samme lovgivning og udfordringer med vand.

- Udvikling af model og 1:1 demonstration af multifunktionel jordfordeling i Vejle.  
Form: Privat fondsfinansiering eller offentligt støttede demonstrationsprogrammer

Pitch: Partnerskabet VFL har i sit afsæt og løsningsdesign stillet spørgsmål ved gældende planlægge og fordele jord på. Med stadig flere interesser og hensyn er der behov for et paradigmeskifte inden for måden vi tænker jordfordeling på, således at vi kan skabe løsninger på tværs af en mangfoldighed af interesser. Partnerskabet vil synliggøre de samfundsmæssige gevinster, som multifunktionel jordfordeling kan skabe. Med afsæt i en række initiativer i Grejs Å dalen i Vejle er det partnerskabets ambition at demonstrere effekterne 1:1 og herigennem inspirere til multifunktionel jordfordeling i hele landet. Partnerskabet ønsker at bygge oven på den inkluderende dialog som er startet op med VFL med områdets aktører, med fokus på at realisere udviklingspotentialer på tværs af interessespektret. Målet vil være en 1:1 demonstration af multifunktionel jordfordeling i dalens xx km<sup>2</sup> store areal.

- Fælles datapakke med data om terræn, klima og vand til sikring af en effektiv forvaltning samt udvikling af nye produkter og teknologier.  
Form: Offentlige støtteprogrammer, LIFE, MUDP

Pitch: Der er i Partnerskabet VFL blevet arbejdet med hvordan brugen af flere og mere tilgængelige data kan styrke klimatilpasningen i Danmark. I idekataloget blev der givet flere bud på koncept og udformning for en sammenhængende datapakke. Hertil kommer at partnerskabet har været den direkte inspiration til initiativ 6.1 i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020 som der afsættes 30 millioner kr. til at udvikle. Partnerskabet foreslår udviklingen af en webbaseret applikation, der leverer kortlægninger af oversvømmelsesrisiko i lavninger og fra vandløb i national skala. Applikationen vil kombinere en række datakilder som terrænmodeller, vandløbsdata, værdikort (afgrøder, bygninger og infrastruktur) samt spildevandsplaner for at give et retvisende billede af de generelle oversvømmelsesrisici. Samtidig vil det være muligt at inddrage realtidsdata fra regnvejrforecasts eller regnvejr radar for at kortlægge risici ved specifikke hændelser. Kortlægningen vil dynamisk blive opdateret efterhånden som datagrundlaget udvikler sig, og det vil være muligt for brugerne at interagere med kortlægningen via ændringer i datagrundlaget som hurtigt afspejles i kortlægningen.

- Vandet fra vandet - udvikling af viden og best practice for håndtering af havvandsstigninger i danske kystbyer

Form: Privat fondsfinansiering, offentlige støtteprogrammer

Pitch: Partnerskabet VFL videreføres i regi af partnerskabet Kyst+ der skal sikre merværdi i klimatilpasning af danske kystbyer. Erfaringerne med at konstruere dige og sluseløsninger er store. Men når vi holder vandet ude, spærrer vi samtidig byen inde. Målet er derfor at finde nye løsninger – løsninger der udnytter det 'hav af muligheder', som de stigende have bringer med sig. Projektet tager afsæt i samme model som vandet fra landet hvor fokus er på de 3xP – produkter, projekter og partnerskaber. Partnerskabet vil bygge videre på den innovationstænkning som er udviklet i forbindelse med VFL ligesom fx Vejle og Aarhus Kommune vil blive inddraget som partnere og caseområder.

- Udvikling af økonomisk model for funktionelt ejerskab

Form: Offentlige støtteprogrammer

Pitch: Partnerskabet VFL har primært haft fokus på virksomhedsdrevet innovation inden for eksisterende lovgivning og rammer. Særligt i de indledende ideafklarende work shop forløb har der dog været stor interesse for udviklingen af en økonomisk forretningsmodel, der åbner op for handel med vandkvoter. En model hvor interessenter med behov for at holde vandet væk kan betale interessenter med jord som kan bruges til formålet. På den måde etableres en win-win situation, hvor begge parter gør en god handel. Modellen kendes fra LAR anlæg på egen grund, hvor private tager hånd om eget regnvand, og forsyningen betaler for det, og dermed sparer udgifter til nye rørledninger. På mere uformel basis kendes ideen også fra "kloklapper laug" hvor lokale borgere er med til at investere i kvæghold mod en del i udbyttet. Formålet i projektet vil altså være udviklingen af et aftaleparadigme, hvor man gennem udbud og kontrakter muliggør køb af (billig) plads til løsninger, som ellers skulle etableres i bynære områder hvor omkostningerne alt andet lige er større. Modellen kunne udvikles og testes i forbindelse med revurdering af medfinansieringsordningerne.

Som nævnt indledningsvist har det været målet med VFL som pilotpartnerskab at udlede nogle generelle erfaringer med, hvordan offentlig-privat tværsektoriel innovation kan fremmes. Vi mener at alle aktører der arbejder med samfundsudfordringer der kræver en kobling mellem mange aktører og vidensfelter (og kan abstrahere fra snakken om regn og klimatilpasning) vil kunne benytte om ikke hele den oven for beskrevne model, så i hvert fald dele af den i jagten på at forstå og løse nogle af tidens allermest presserende udfordringer. Som skitseret i en af vejene videre vil hele modellen uden de store justeringer fx kunne benyttes i en eventuel fortsættelse med fokus på kystsikring.