



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aktørkortlægning og værdiskabende klimatilpasning

nye metoder til strategisk planlægning

Quitza, Maj-Britt; Hoffmann, Birgitte; Olsen, Andreas Vang; Jensen, Miriam; Rietti, Adam

Publication date:
2022

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Quitza, M.-B., Hoffmann, B., Olsen, A. V., Jensen, M., & Rietti, A. (2022). *Aktørkortlægning og værdiskabende klimatilpasning: nye metoder til strategisk planlægning*. Institut for Planlægning, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



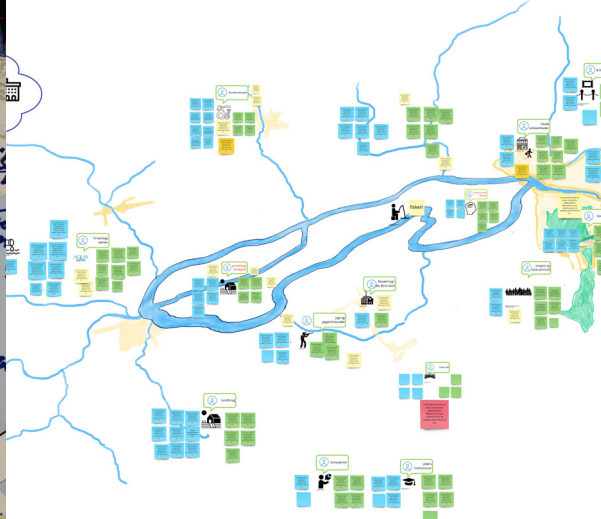
AALBORG UNIVERSITET

HÅNDBOG Aktørkortlægning og værdiskabende klimatilpasning

- nye metoder til strategisk planlægning

Af Maj-Britt Quitzau, Birgitte Hoffmann,
Andreas Vang Olsen, Miriam Jensen
& Adam Rietti

Forskningsgruppen PLUS,
Institut for Planlægning, Aalborg Universitet



Håndbog – Aktørkortlægning og værdiskabende klimatilpasning - nye metoder til strategisk planlægning

Udgivet i December 2022

Forfattere: Maj-Britt Quitzau, Birgitte Hoffmann, Andreas Vang Olsen
Miriam Jensen og Adam Rietti

Forskningsgruppen PLanning for Urban Sustainability (PLUS)
Institut for Planlægning, Aalborg Universitet

Illustrationer og opsætning: Irene Larsen

Brug gerne håndbogens indhold aktivt, men husk en reference til håndbogen.

Håndbogen er udviklet i forbindelse med C2CCC projektet,
som er støttet af midler fra EU LIFE.

Håndbogen er udviklet i tæt samarbejde med Region Midtjylland,
Hedensted Kommune, Norddjurs Kommune, Syddjurs Kommune,
Silkeborg Kommune, Limfjorssekretariatet og det rådgivende
Ingeniørfirma WSP.

C2CCC projektets sekretariat og øvrige parter har
desuden bidraget med input og sparring.

ISBN-nummer. 978-87-89383-98-9

Digital version kan findes på <https://vbn.aau.dk/da/persons/112797> under publikationer

Indholdsfortegnelse

4	Dansk og engelsk resumé
5	Forord
6	Læsevejledning
8	Introduktion
10	Introduktion til de 6 principper
12	Introduktion til værktøjer
14	Værktøjer
16	Screening
18	Digital stedsanalyse
20	Aktørkortlægning
22	Aktørlandskab
24	Hotspot
26	Fremtidsblik
28	Konceptforslag
30	Værdidiamanten
32	Basisværktøjer
34	Systematisk tematisering
35	Interview med aktører
36	Aktiv desk-research
37	Gåture
38	Mødefacilitering
39	Opvarmning & isbrydere
40	Visualiseringer
41	Billeder
42	Casebeskrivelser
44	Grenåens opland
50	Håb til håb
56	Gudenåen
62	Limfjorden
66	Forskning, metode & litteratur
68	Forskning
78	Metode
80	Litteratur
82	Signatur
83	Tak

Introduktion

Værktøjer

Basisværktøjer

Casebeskrivelser

**Forskning, metode
& litteratur**

Dansk resumé

■ Denne håndbog præsenterer en særlig strategisk tilgang, som er udviklet for at fremme værdiskabende løsninger indenfor klimatilpasning.

Tilgangen er en udvidet aktørkortlægning til at udvikle strategiske konceptforslag, der skaber værdi for lokalsamfundet. Denne tilgang skal løfte klimatilpasningen fra et forholdsvist teknisk tankesæt til at integrere flere samfundsmæssige og lokale mål. Fundamentet i håndbogen er 8 værktøjer, som hjælper fagpersoner indenfor klimatilpasning (og de deltagende aktører) med systematisk at indtænke værdiskabelse i udviklingsprocessen.

De 8 værktøjer introducerer nye tilgange og metoder til at identificere og realisere merværdi i klimatilpasningsprojekter. Værktøjerne bidrager til at styrke kompetencer til at kunne navigere i komplekse arbejdsprocesser med at skabe øget værdi:

1. Forstå et lokalområde og inddrage aktørerne i udvikling af værdiskabende løsninger.
2. Udvide udviklingsperspektivet i et projekt ved at bringe lokalområdets kvaliteter og samfundsmæssige mål i spil.
3. Skabe momentum og opbakning i et projekt ved at bruge værdiskabelse som løftestang.

Kompetencerne afspejler en række grundlæggende principper til at identificere og realisere centrale værdier for løsningerne.

Brugen af værktøjerne bliver eksemplificeret gennem 4 cases: Grenåens opland, Håb til håb, Gudenåen og Limfjorden. Alle casene er indgået i udvikling og afprøvning af håndbogens værktøjer. Hver case peger på forskellige måder at udvælge og integrere værktøjerne på samt erfaringer med at bruge dem.

En række basisværktøjer bliver også præsenteret. Det er specifikke og velkendte metoder til at indsamle og opsamle data samt facilitere interaktioner med aktørerne, der supplerer værktøjerne.

Håndbogen er opbygget som et opslagsværk. Den skal udfordre og inspirere til nye tilgange og metoder til konkrete klimatilpasningsprojekter.

English summary

■ This handbook presents a special strategic approach developed to promote added value for solutions within climate adaptation.

The approach is a widened actor mapping for developing strategic concept proposals that creates value for local communities. This approach intends to lift solutions from a rather technical mindset to a broader integration of societal and local goals. The foundation of the hand book is 8 tools that help professionals within climate adaptation (and participating actors) to systematically include value creation in the development process.

The 8 tools introduce new approaches and methods to identify and realize value creation in climate adaption projects. The tools aim to strengthen competences to navigate within the complex work processes of creating added value:

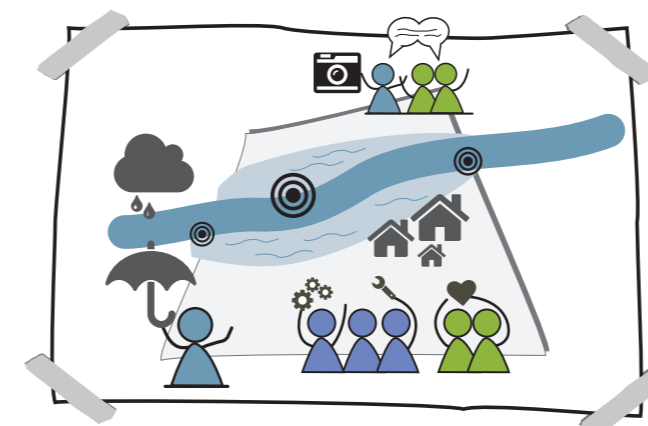
1. Understand a local area and involve the actors in development of solutions with added value.
2. Widen the development perspective of a project by bringing the local qualities and societal targets into play.
3. Establish momentum and support in a project by using value creation as leverage.

These competencies reflect a number of basic principles to identify and realize key values for solutions.

Application of the tools is expemplified through 4 cases: Grenaa river, Hope to hope, Gudenaa river, and Limfjorden. All cases have been involved in the development and testing of the tools of the handbook. Each case points towards different ways of selecting and integrating the tools as well as experiences of applying these.

A number of basic tools are also presented. These basic tools are methods and approaches that supplement the main tools. It can be specific and well-known tools used to collect and systematize data as well as facilitating interactions with actors.

The handbook is designed as a reference work. It intends to challenge and provide inspiration for new approaches and methods as part of an ongoing climate adaptation project.



Forord

■ Vi står i det globale samfund overfor store udfordringer med klimatilpasning. Det kræver store investeringer og store forandringer, og det er helt afgørende, at disse bruges bedst muligt.

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 landet med de visionære projekter og øget grøn vækst gennem denne form for innovativ viden og nye teknologier. Vi har således på bemærkelsesværdig kort tid sat gang i en omstilling af vandsektoren. Vi er ved at udvikle et nyt felt og gå nye veje.

Dette involverer ny viden og nye metoder.

En central idé i dansk klimatilpasning er, at klimatilpasningsprojekter kan skabe værdi udover at håndtere vand. Løsningerne skal tænke flere funktioner ind udover klimatilpasning. F.eks. ny bynatur, bedre adgang til natur, nye erhvervs muligheder, nye rekreative anlæg i kystområder eller nye stiforbindelser. Klimatilpasningsprojekter har således et stort potentiale til at skabe udvikling i byerne og i det åbne land. De kan også bidrage til at løse flere af samfundets store udfordringer.

Realiseringen af disse potentialer kræver en ny måde at arbejde med vand, natur og lokal udvikling på. Der er brug for nye værktøjer til fagpersoner indenfor klimatilpasning for at kunne nå i mål med de strategiske udviklingspotentialer:

- at få aktører og lokale vilkår bragt bedre i spil i en ellers ofte teknisk udviklingsproces, hvor der allerede er mange lag og stor kompleksitet.
- at skabe og vælge retning i klimatilpasningsprojekter, så de bidrager til både klimatilpasning og lokal udvikling på måder, der skaber værdi lokalt.
- at etablere nye samarbejder på tværs af både sektorer og lokale aktører som borgere, lodsejere, turister, virksomheder og andre.
- at synliggøre potentialer og værdiskabelse i projekterne, så der opnås større fremdrift og øget støtte til realisering af ambitiøse projekter.

Det er dette strategiske arbejde, som denne håndbog skal bidrage til med viden og værktøjer.

Håndbogen er et resultat af et innovativt og tværgående udviklingsarbejde, der kobler forskning og praksis. Den trækker på en række vidensfelter som strategisk planlægning, design og samskabelse, valuation og bæredygtig omstilling. Denne viden er sat i spil i konkrete projekter, hvor konkrete værktøjer er blevet udviklet og prøvet af i samspil med udvalgte projekter.

Vi har med bogen søgt at bygge bro mellem eksisterende og nye tilgange. C2CCC har givet en ramme for at mødes, at afprøve, at hjælpe hinanden og at dele viden samt metoder. Vi håber, at I med bogen i hånden kan insistere på at få rum og input til at skabe merværdi.

Maj-Britt, Birgitte, Andreas, Miriam & Adam
Forfatterne

Læsevejledning

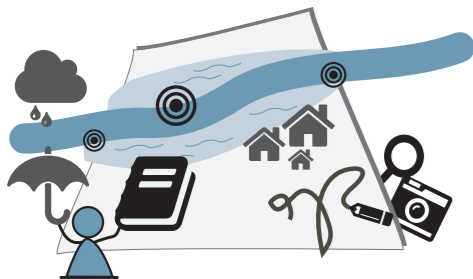
■ Værktøjerne i håndbogen hjælper med at håndtere data og processer, der supplerer de mere traditionelle og formelle processer. Værktøjerne taler ind i uforudsigelige udviklingsprocesser, hvor menneskelige følelser og usikre datagrundlag er på spil. I det følgende beskriver vi, hvordan du kan bruge håndbogens indhold.

Målgrupper

Håndbogen henvender sig især til fagpersoner, som er involveret i klimatilpasningsprojekter. Fokus er lagt på klimatilpasning, fordi det udgør et vigtigt indsatsområde i danske kommuner, hvor mange fagpersoner lige nu oplever, at ambitiøse mål om at skabe merværdi i projekterne udfordrer deres eksisterende praksis. Samtidig er der vanskeligheder ved at finansiere og argumentere for disse projekter på tværs af forvaltninger.

Håndbogens værktøjer sætter særligt fokus på fagpersonernes procesmæssige kompetencer. Værktøjerne udfordrer og inspirerer fagpersoner indenfor klimatilpasning til at afprøve nye tilgange til værdiskabelse. Håndbogen er for de fagpersoner, som har mod på og lyst til at udfordre deres arbejdsprocesser i aktuelle projekter.

Værktøjerne i håndbogen kan sagtens bruges i andre typer af projekter og af andre grupper af fagpersoner. Værktøjerne vil kunne tænkes ind i f.eks. byudviklingsprocesser eller andre former for udvikling af infrastruktur. Der er generelt et stort potentiale for i højere grad at arbejde på tværs af faglige siloer og integrere flere ressourcer og aktører. Det kan denne håndbog bruges til.



Indhold

Håndbogen er organiseret i forskellige dele, som supplerer hinanden. Den skal ikke nødvendigvis læses fra den ene ende til den anden. Det er mere en form for opslagsværk til at blive udfordret og søge inspiration som led i et aktuelt klimatilpasningsprojekt.

Værktøjerne er håndbogens kerne. Det er nye målrettede tilgange til centrale arbejdsprocesser i et udviklingsprojekt. Værktøjerne kan både stå alene eller kombineres alt efter, hvad man vil opnå, og hvor mange ressourcer, der er til rådighed. Nogle af værktøjerne vil være genkendelige, men har væsentlige nye twists.

Værktøjerne tager afsæt i nogle principper, som bliver gennemgået i **introduktionen**. Det er vigtigt at forstå principperne bag værktøjerne, for at bruge dem efter hensigten og skabe de ønskede resultater. Principperne bygger på erfaringer med, hvad der skal til for at kunne arbejde med flere funktionaliteter i et projekt.

Når værktøjerne skal i brug, så er det godt at kende et par **basisværktøjer**. Vi foreslår både nogle kendte og mindre kendte metoder, som kan supplere værktøjerne godt. Det kan f.eks. være at udføre interviews, anvende billedmateriale eller gode råd til at facilitere møder.

Casebeskrivelserne giver eksempler på, hvordan konkrete fagfolk arbejder med et udvalg af værktøjerne og principperne i konkrete projekter. Casene viser, hvordan værktøjerne bliver tilpasset til den konkrete situation.

Under **forskning, metode og litteratur** gennemgår vi den forskning, som værktøjerne er udviklet ud fra, og hvordan vi metodisk har udviklet dem. Her finder du også forslag til litteratur til videre inspiration og indsigt.

Kompetenceudvikling

Denne håndbog handler om at udvikle kompetencer til at navigere i de nødvendige arbejdsprocesser med at skabe øget værdi.

Det kræver:

1. Eksperimentering, hvor værktøjerne bliver prøvet af og anvendt i konkrete projekter.
2. Tilpasning af værktøjerne til konkrete situationer og løbende justering af dem i processen.
3. Samarbejde om at bruge værktøjerne, så der er grundlag for sparring, refleksion og fælles læring.

Bogen er udviklet til realisere mere strategiske tilgange og adressere de mange krav om bæredygtighed, der er fokus på i alle organisationer.

Vi er klar over, at man som medarbejder ofte må navigere med eksisterende arbejdsmetoder, reguleringer, budgetformer osv., og at det kan være svært at få plads til at arbejde på nye måder. Vi håber, at bogen giver både inspiration og argumenter til at skabe plads til at eksperimentere med bogens tilgange. Lidt forandring i hvert projekt lægger trædesten til nye veje.

I sidste ende handler brugen af håndbogen om, at man som fagperson skal finde sin egen tilgang og aktivere bogens værktøjer indenfor de kompetenceområder, hvor man gerne vil udvikle sig.

Hvert værktøj præsenteres på et opslag med eksempler på måder at bruge det på.

Illustration der viser hvordan værktøjet kan se ud i praksis i brug.

En forholdsvis udførlig beskrivelse af, hvordan du bruger værktøjet, når du gerne vil i gang.

Refleksive spørgsmål som du kan bruge til at tænke igennem, hvad du ønsker at bruge værktøjet til, og hvordan du ønsker at bruge det.

Du finder tips til, hvordan du kan lykkes bedre med det.

Vi har prøvet at vise hvordan du tilpasser værktøjet ift. hvor meget tid du har mulighed for at investere i processen.

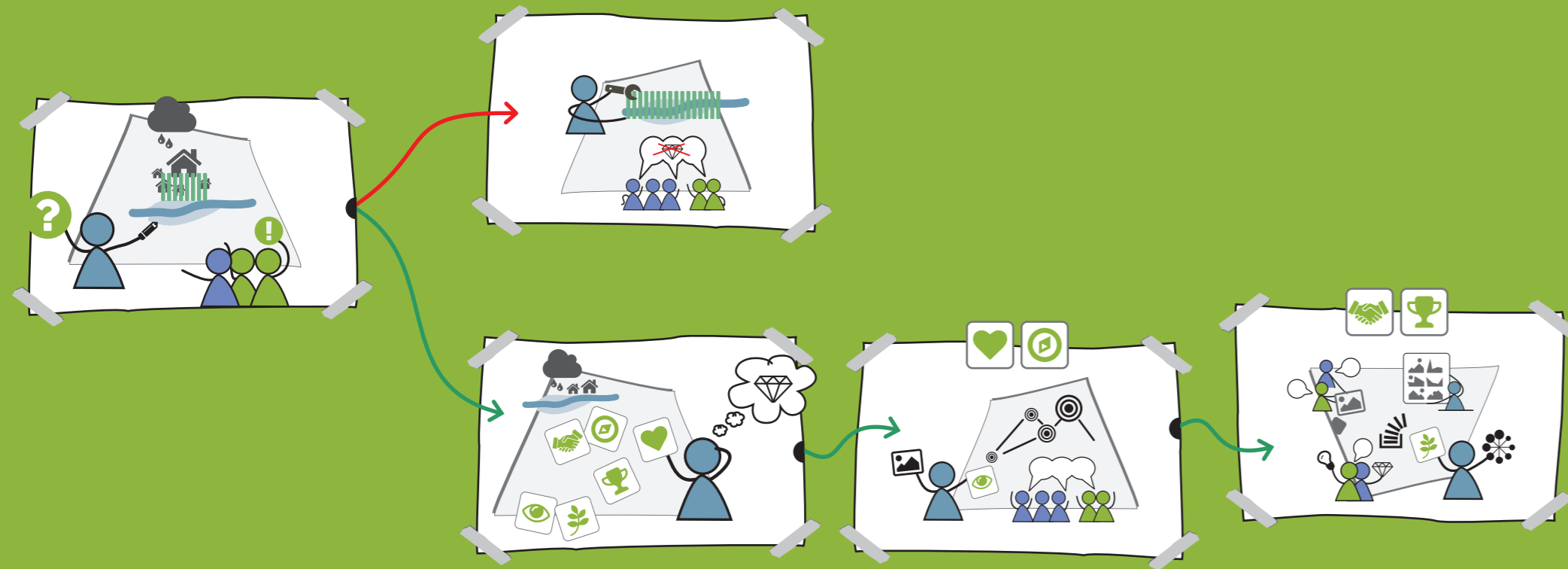
Materialer der skal anvendes sammen med værktøjet nævnes.

Et konkret eksempel på, hvordan værktøjet er blevet brugt i udviklingsarbejdet i de fire cases. Der findes en yderligere uddybning af de enkelte cases længere omme i håndbogen.

Eksempler på hvordan du kan bruge værktøjet enten alene eller sammen med kollegier (internt) eller samarbejdspartnere (eksternt).

Henvisning til yderligere cases for mere information.

INTRODUKTION



■ Hvad er værdiskabelse?

Klimatilpasningsprojekter rummer vigtige potentialer for at skabe merværdi og udvikling i små og store byer og det åbne land. Klimatilpasningsprojekter har i flere tilfælde også bidraget til at løse store udfordringer i samfundet med f.eks. biodiversitet, sundhed, grøn mobilitet og erhvervsudvikling. Klimatilpasning har stor aktualitet med investering af enorme ressourcer, og dermed er det vigtigt, at vi slår til nu, og får integreret andre former for værdier i vores projekter, udover at håndtere vand.

For at realisere potentialerne for merværdi, kræver det, at vi løfter løsningerne op fra et forholdsvist teknisk tankesæt og tænker bredere ift. at integrere andre samfundsmæssige hensyn og muligheder. Sådant en ændret tænkning stiller krav om nye tilgange i udviklingsprocessen og opfordrer dermed mange projektmedarbejdere og deres organisationer til at være innovative i deres tilgange og metoder.

Projektmedarbejdere skal gå nye veje indenfor klimatilpasning. Vi skal udvikle nye teknologier, metoder og kompetencer til at arbejde med vand, natur, by og land på nye måder. Nye veje kræver ofte også, at vi må gøre op med nogle af vores arbejdsprocesser.

Værdi skabes, når nogen oplever værdi. Det kan lyde ligetil at skabe flere værdier gennem et klimatilpasningsprojekt og tænke flere funktioner ind i løsningerne udover klimatilpasning. Men hvis værdiskabelsen skal have en lokal eller samfundsmæssig betydning – og være realiserbar – så kræver det, at man formår at finde frem til, hvad der er meningsfuldt på det pågældende sted og i forhold til de relevante aktører. Og det er netop også hele humlen (og bidraget fra denne håndbog), at komme med nye værktøjer til at kunne identificere og realisere meningsfulde værdier.

Fundamentet for arbejdsprocessen er en række grundlæggende principper til at identificere og realisere de værdier, som løsningerne skal bygge på. De indebærer på den ene side, at processen gennemgår bestemte udviklingsfaser, og samtidig løbende forholder sig til projektets udsyn. Vi skelner mellem to dimensioner:

Udviklingsfaser:

- ♥ At forstå stedet og aktørerne gennem kortlægning
- 📍 At navigere efter relevante værdier gennem pejling
- 🤝 At udvikle løsninger sammen gennem samskabelse
- 🏆 At gøre værdiskabelsen tydelig gennem værdisættelse

Udsyn

- 👁️ At invitere og repræsentere aktører
- 🌱 At forankre og skabe momentum for værdierne

Værktøjerne i håndbogen præsenterer nye tilgange og metoder til hvad fagpersoner kan gøre for at identificere og realisere merværdi i et klimatilpasningsprojekt i dialog med og inddragelse af relevante aktører og samtidig styrke værdierne forankring og momentum i projektet.

Et centralt budskab i denne introduktion er (desværre), at der er tale om en kompleks og iterativ udviklingsproces, hvor fagpersonerne løbende må navigere i ukendt farvand og udfordre eksisterende arbejdsprocesser og roller.

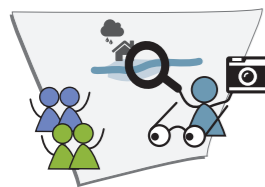
Grundlæggende principper

Til at identificere og realisere centrale værdier for løsningerne

Arbejdsprocessen til at skabe multifunktionelle og værdiskabende løsninger handler om at identificere centrale værdier og integrere dem i løsningsforslag med en løbende dialog og involvering af både tværfaglige kollegaer og lokale aktører. De grundlæggende principper for at kunne opnå dette indebærer på den ene side, at processen gennemgår bestemte udviklingsfaser, og samtidig løbende forholder sig til projektets udsyn. Vi skelner mellem de to dimensioner, fordi invitation og momentum (udsyn) går på tværs af kortlægning, pejling, samskabelse og værdisættelse (udviklingsfaser).

Udviklingsfase

 **Kortlægning**
At forstå stedet og aktørerne



Formål: Bred undersøgelse af lokale værdier på lige fod med de tekniske elementer. Det er projektets hjerte, hvor der lyttes, og hvor empatien bringes i spil.

Resultat: En udvidet horisont, der viser muligheder for at skabe værdi.

Proces: Undersøge hvem de centrale aktører er, hvad det berørte lokalområde betyder for dem, og hvilke muligheder, der er for udvikling.

Faldgruber:

- Forståelsen forbliver overfladisk eller teknisk.
- Mangler reelt at udforske aktører og potentialer.
- Glemmer potentialer og fremtidige aktører, f.eks. turister eller fremtidige generationer.
- Beskriver området som det fremstår fysisk frem for at forstå lokale betydninger.

Udviklingsfase

 **Pejling**
At navigere efter relevante værdier



Formål: Sætte retningen for projektets fokus og værdisættelse. Det er projektets kompas, hvor der formuleres mål og udvælges værdier.


Resultat: Overskrifter for projektets udviklingsretning og en indsnævring af fokus, som afspejler forståelse af stedet og dets aktører.

Proces: Løbende overvejelser og beslutninger om pejlemærker med afsæt i meningsfulde udviklingspotentialer, som tilgodeser lokale og strategiske værdier.

Faldgruber:

- Inddragelsen af lokale perspektiver forbliver en intention.
- For meget afsæt i det, som der er i dag, frem for muligheder og visioner.
- De tekniske løsninger kommer til at dominere løsningsrummet.
- Strategiske mål fra andre forvaltninger og områder (f.eks. socialt & kulturelt) bliver overset.

Udviklingsfase

 **Samskabelse**
At udvikle løsninger sammen



Formål: Samskabe værdiskabende løsninger. Det er projektets håndtryk, hvor integration af tekniske, lokale og samfundsmæssige værdier sker i fællesskab.

Resultat: En række fælles konceptforslag, der illustrerer mulighederne for, at projektet kan skabe værdi for aktørerne og lokalområdet.

Proces: Udvikling af løsninger sammen med aktørerne ved at skabe en arena, hvor viden, kriterier og kreativitet kan sættes i spil ift. at idéudvikle, prioritere, teste og vurdere forskellige løsninger sammen.

Faldgruber:

- Løsninger udtænkes internt i projektet, og bliver kun formidlet til de øvrige aktører.
- Aktørerne får ikke mulighed for at diskutere og vurdere om løsningerne vil kunne fungere.
- Løsningsperspektiver går tabt fordi en for snæver kreds af aktører indgår i samskabelsen.
- De tekniske elementer vægtes tungest, og derfor udnyttes potentialet for multifunktionalitet ikke.

Udviklingsfase

 **Værdisættelse**
At gøre værdiskabelse tydelig



Formål: Realisere ønskede værdier ved at beskrive og begrunde værdiskabelsen. Det er projekts pokal, der tydeliggør projekts styrker og skaber gennemslagskraft.


Resultat: Synliggørelse og gennemslagskraft af løsninger med afsæt i relevant dokumentation og formidling af værdiskabelsens effekt for aktørerne og lokalområdet.

Proces: Tydeliggøre og redegøre for projektets værdisættelse igennem projektløbet gennem både kvantitative og kvalitative metoder, som f.eks. indikatorer, samfundøkonomi, statistik, fortællinger og billeder.

Faldgruber:

- Værdi for aktørerne overses eller anerkendes ikke.
- Relevansen af projektets mål bliver uklart formidlet for andre.
- Manglende gennemslagskraft pga. uskarp og vag dokumentation af værdiskabelsen.
- Løsningens værdi står ikke klart for andre, fordi argumentationen er for faglig eller for snæver.





Udsyn

 **Invitation**
At invitere og repræsentere aktører

Formål: Sikre at andre aktører end 'the usual suspects' inviteres ind i dialogen og er med til at kvalificere og skabe ejerskab til projektet.

Hvordan: Involvere interne (nøglepersoner fra andre forvaltninger og politikere) og eksterne relevante aktører (borgere, erhvervsliv, samt lokale og regionale foreninger/organisationer) løbende i projektets faser og repræsentere dem aktivt.


Resultat:

-  Kvalificering af **kortlægning** af aktører og repræsentation af deres inputs i den videre proces.
-  Medindflydelse på beslutninger om **pejling** af projektets udviklingsretning gennem bred dialog.
-  Bred forankring af **samskabelse**, så aktørerne er med til at være kreative ift. mulige løsninger.
-  Medbestemmelse ift. projektets **værdisættelse** så der er sikkerhed for, at aktører kan genkende sig selv.

Faldgruber:

- Der sker ikke en kvalificering pga. en antagelse om, at man har fuld forståelse for aktørerne.
- Envejskommunikation frem for en egentlig dialog med åbenhed og kreativitet.
- Manglende motivering af relevante aktører til at bidrage til dialog om projektets udvikling.
- Aktørerne involveres kun i dele af udviklingsprocessen.





Udsyn

 **Momentum**
At forankre og skabe momentum for værdierne

Formål: Bidrage til at udvælge og arbejde med værdier i projektet og sikre gennemslagskraft i beslutnings- og udviklingsprocesser.

Hvordan: Sikre meningsfulde værdier i projektet for aktørerne ved at spejle dem i lokale kvaliteter og interesser eller organisatoriske strategier, mål og visioner for udvikling. Facilitere en løbende strategisk dialog om centrale værdier og skabe medejerskab til disse.

Resultat:

-  Fremhævnning og formidling af værdier i **kortlægning** af aktører, så de bliver håndgribelige og tydelige i dialogen.
-  Udpegning af synergier i **pejlingen**, der skaber et fundament for et stærkt netværk og opbakning.
-  Mobilisering af et bredt udvalg af aktører i **samskabelsen**, der sikrer forankring og medbestemmelse ift. løsninger.
-  Strategiske valg ift. projektets **værdisættelse** for at styrke potentialet for at realisere værdierne.

Faldgruber:

- Forsøg på at gøre alle glade, så projektet bliver for vagt og ingen bliver rigtigt glade for det.
- Det lykkedes ikke at skabe bred opbakning om de værdier, som projektet baseres på.
- Der er ikke øje nok for, hvilke logikker og rationaler, der er vigtige for at skabe opbakning.
- Centrale aktører bliver ikke mobiliseret i netværket omkring projektet.

Værktøjerne sikrer integration af principperne i arbejdsprocessen

Værktøjerne i håndbogen hjælper fagpersoner med løbende at integrere de grundlæggende principper i arbejdsprocessen i klimatilpasningsprojektet.

Afsættet er en problemstilling om vandhåndtering, som har ledt til et projekt om klimatilpasning, hvor fagpersonen ønsker at indtænke værdiskabelse.

I udforskningsrummet forsøger fagpersonerne at forstå problemer, interesser og værdier bedre. Desuden skal der her besluttes nogle fokusområder for arbejdet med løsninger.

I løsningsrummet forsøger fagpersonerne at brainstorme på løsninger med afsæt i opdagelserne i udforskningsrummet. Desuden skal den endelige løsning vælges og beskrives detaljeret.

De to rum i modellen afspejler den såkaldte 'double diamond', som du kan læse mere om i afsnittet om forskning (se s. 74).

Faglig fordybelse samt interne og eksterne samspil



Fagperson.

At fordybe sig ved selv at kortlægge, analysere eller samle op



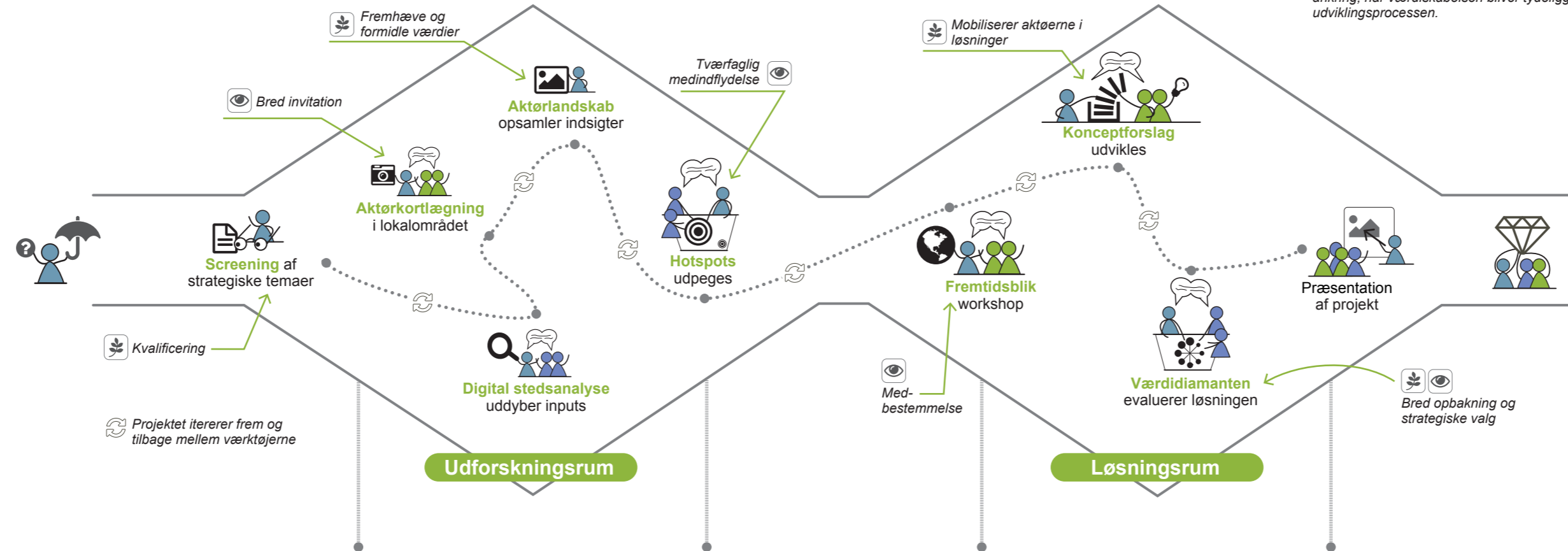
Internt samspil med kollegaer.

At involvere tværfaglige kollegaer til dialog og sparring



Eksternt samspil med aktører.

At involvere lokale aktører til en bredere dialog og inddragelse.



- Invitation (udsyn)**
Projektet bliver kvalificeret og der bliver skabt ejerskab til det, når relevante aktører inviteres ind til en dialog om projektet.
- Momentum (udsyn)**
Projektet får større gennemslagskraft og forankring, når værdiskabelsen bliver tydeliggjort i udviklingsprocessen.

Kom godt i gang

Brug modellen til at overveje hvad dit projekt har brug for:

- Hvilke dele af modellen har I allerede dækket ind i jeres projekt, og hvor kunne I have brug for yderligere fokus?
- Hvornår kan forskellige aktører hen igennem processen i modellen inviteres ind for at udvide projektets perspektiv?
- Hvordan kan modellen inspirere til nye perspektiver, der kan styrke multifunktionalitet og åbne fastlåste positioner i jeres projekt?

Overvej hvilke udviklingsfaser dit projekt særligt skal stille skarpt på:

- Har du kortlagt lokale ønsker og behov?
 - Har du kvalificeret jeres viden sammen med lokale aktører?
 - Har du udvidet jeres oprindelige perspektiv i projektet?
- Har du sat projektets mål i perspektiv ift. andre aktører?
 - Har du udvalgt nogle fokusområder og snævret projektet ind?
 - Har du taget stilling til hvilken retning projektet skal udvikles i?
- Har du afprøvet og kvalificeret løsninger sammen med andre?
 - Har du idégenereret og udviklet løsninger sammen med andre?
 - Har du tænkt løsninger på tværs af ønsker og behov?
- Har du dokumenteret jeres indsigt systematisk?
 - Har du løbende opbygget netværk omkring projektet?
 - Har du tydeliggjort og argumenteret for projektets bredere værdi?
 - Har du set på om du opnår den multifunktionalitet, som I ønsker?

Sådan kommer du i gang!

På de efterfølgende sider kan du læse mere om de 8 værktøjer, som du kan bringe i spil for at udforske og styrke dit projekt. Værktøjerne er ikke forankret i en fast udviklingsfase, men kan bruges på tværs af dem alle.

For hvert værktøj kan du læse, hvad du kan bruge det til, og hvornår det kan være en god idé at bruge det. Desuden er der inspiration til, hvordan du kan variere om du bruger værktøjet selv, sammen med kollegaer eller sammen med andre. På den måde skulle du gerne for hvert værktøj kunne få en idé om, hvordan du kan bruge det i forskellige sammenhænge.

Udover værktøjerne finder du også nogle basisværktøjer ift. hvordan du laver gode interviews, varmer op til en workshop osv.

Ønsker du mere inspiration ift. hvordan du kan bruge værktøjerne, så tag et kig på vores forskellige cases. Her kan du se eksempler på brugen.

Projektstart

Projektet er rammesat ift. problemstilling, mål, tidshorisont og ressourcer.

Kortlægning

Fagpersonen kvalificerer og skaber ejerskab til projektets løsninger ved at forstå stedet og aktørerne grundigt. **Det er projektets hjerte**, hvor der lyttes med empati, og som åbner projektets værdimæssige horisont.

Pejling

Fagpersonen skaber overblik og navigerer efter relevante værdier. **Det er projektets kompas**, hvor der løbende sker refleksion og tages beslutninger om tilpasning ift. projektets mål og retning.

Samskabelse

Fagpersonen konceptualiserer løsninger gennem samskabelse med lokale borgere og andre aktører. **Det er projektets håndtryk**, fordi hensyn og integrationen af væsentlige tekniske, samfundsmæssige og lokale værdier i løsningsrummene sker her

Værdisættelse

Fagpersonen træffer, beslutter og argumenterer ift. projektets retning og værdiskabelse. **Det er projektets pokal**, der tydeliggør projektets styrker og skaber gennemslagskraft ift. muligheder, realisering og implementering.

Projektafslutning

Projektet får politisk godkendelse ift. vision. Projektet bliver realiseret med god lokal opbakning.

VÆRKTØJER



Håndbogens 8 værktøjer introducerer nye tilgange og metoder til at identificere og realisere merværdi i klimatilpasningsprojekter.



- **Screening** skaber indsigt i andre mål og aktiviteter, som får lokal og kommunal opmærksomhed, ved gennemgang af skriftligt materiale.



- **Digital stedsanalyse** skaber en stærkere lokal indsigt i, hvad der kendetegner et bestemt område ved gennemgang af digitale kort.



- **Aktørkortlægning** får de bagvedliggende rationaler for aktørernes holdning og ageren frem ved at kortlægge deres lokale engagement.



- **Aktørlandskab** giver den aktørorienterede indsigt en visuel repræsentationsform ved at skitsere indsigt om aktører på et oversigtskort.



- **Hotspot** snævrer udviklingsområdet ind og skaber momentum bag ved at udpege sammenfaldende indsatsområder ud fra synergier.



- **Fremtidsblik** styrker dialogen om projektets visionære kvaliteter ved at arbejde aktivt med fremtiden og få aktørerne til at tænke fremad.



- **Konceptforslag** sikrer integration af værdiskabelsen i de endelige løsninger gennem samskabende dialog om mulige koncepter.



- **Værdidiamanten** åbner eller evaluerer projektets klimafaglige perspektiver ift. multifunktionalitet gennem en række indikatorer.

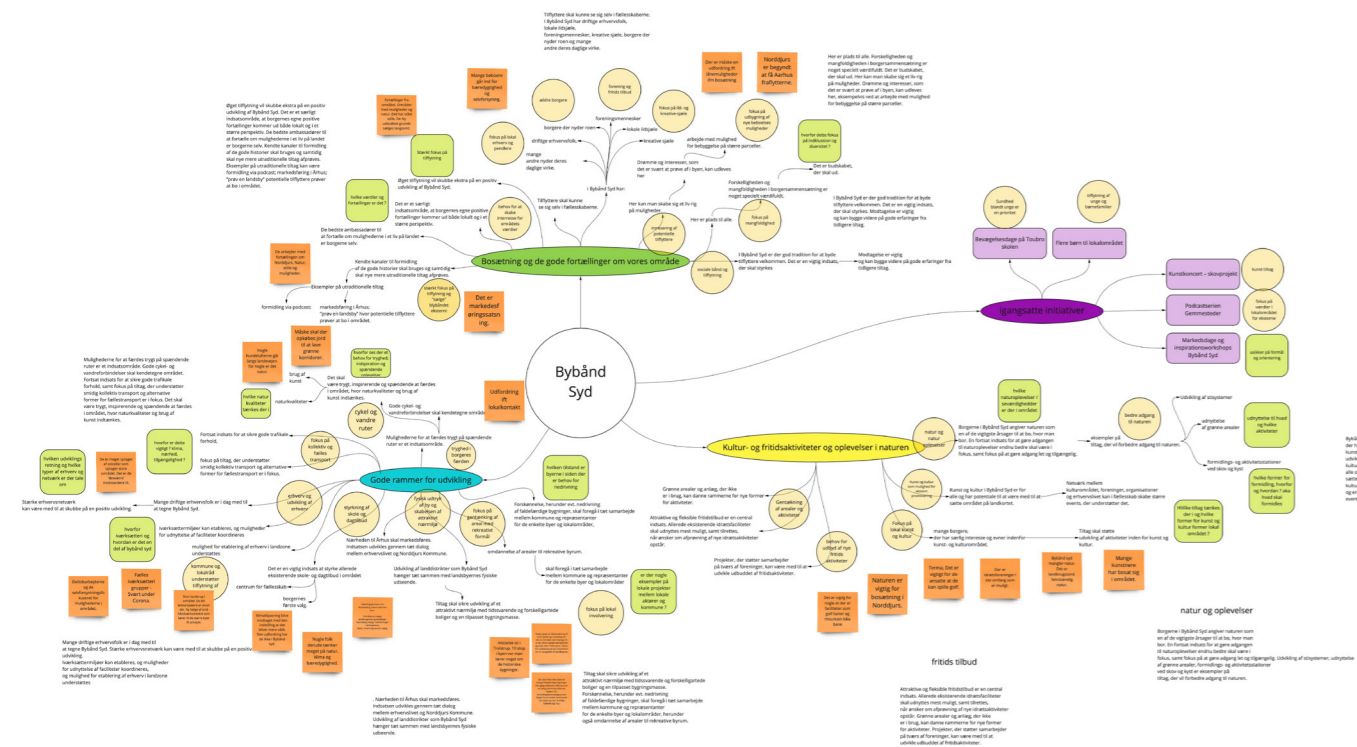
Værktøjerne kan aktiveres på forskellige måder. Fagpersonen kan bruge dem selv til refleksion og overblik, internt sammen med kollegaer fra andre fagområder eller eksternt i en dialogproces med lokale aktører.

Værktøjerne kan kobles. De kan på forskellig vis bidrage til de forskellige udviklingsfaser samt projektet udsyn, og støtter på den måde, at de grundlæggende principper bliver tænkt ind i arbejdsprocessen. Værktøjerne er tænkt til at blive brugt iterativt og gerne i samspil med hinanden for at dække principperne godt ind. Casene beskriver erfaringerne med at bruge og sammen sætte værktøjerne.

Værktøjerne lægger op til visuel formidling. En visuel repræsentation af aktører er godt til at skabe overblik, som afsæt for dialog, som beslutningsstøtte og til at evaluere løsninger. Det visuelle bidrager også til, at de bredere samfundsværdier bliver repræsenteret på lige fod med de tekniske.

Screening

■ **Screening** skaber indsigt i andre mål og aktiviteter, som får lokal, kommunal, national eller international opmærksomhed, ved at gennemgå skriftligt materiale og udpege relevante fokusområder.



Et eksempel fra Grenåens opland

■ I udviklingsprocessen i Norddjurs Kommune blev der udført en **Screening** af udviklingsplanen for Bybånd Syd. Der er tale om en plan, som er udarbejdet af det lokale råd og som udpeger ønskede indsatsområder. **Screeningen** viste, at de lokale ønskede fokus på bosætning og styrkelse af de gode fortællinger. Desuden var der ønske om at styrke kultur- og fritidsaktiviteter i naturen. På den måde gav **Screeningen** input til, hvilke interesser der ville være gode at koble klimatilpasningen til i Bybånd Syd området.

Screening for dig

■ Du kan bruge **Screening** til selv at blive mere klar på muligheder for at skabe værdi samt finde argumenter for værdiskabelse. Kig f.eks. indad i projektets formålsbeskrivelse og udad i kommunens strategiplan for at blive opmærksom på interesser i og argumenter for projektet. Arbejd med at få tydeliggjort de forskellige interesser, der er på spil, og overvej hvilke muligheder, det giver projektet for at tænke i multifunktionelle løsninger.

Det bidrager til følgende udviklingsfaser:

- ♥ **Kortlægning** af stedet og aktørerne ved at udpege væsentlige fokusområder på baggrund af en gennemgang af skriftligt materiale.
- 📍 **Pejling** af relevante værdier ved at inddrage fokusområder fra skriftligt materiale i overvejselsen om retningen af projektets værdiskabelse.
- 🤝 **Samskabelse** af løsninger ved at invitere relevante aktører ind ift. de fokusområder, som er udpeget i det skriftlige materiale.
- 🏆 **Værdisættelse** ved at trække centrale begrundelser fra det skriftlige materiale frem i argumentationen for projektets værdi.

Det kan bidrage til projektets udsyn:

- 👁️ Når screeningen af det skriftlige materiale bliver afsæt for at invitere relevante samarbejdspartnere i andre forvaltninger og lokalsamfund ind i projektet, og derved åbner for dets horisont.
- 👁️ Når invitationer til samarbejde kan blive styrket af indsigt i andre aktørers mål, temaer og sprog ud fra det skriftlige materiale.
- 🌱 Når det skriftlige materiale gør det muligt at tale ind i relevante fokusområder, og dermed øger chancen for opbakning til projektet.
- 🌱 Når det skriftlige materiale kan gøre det muligt at argumentere for sammenhænge mellem projektets fokus og udviklingstemaer fundet i det skriftlige materiale.

Dit metodekort

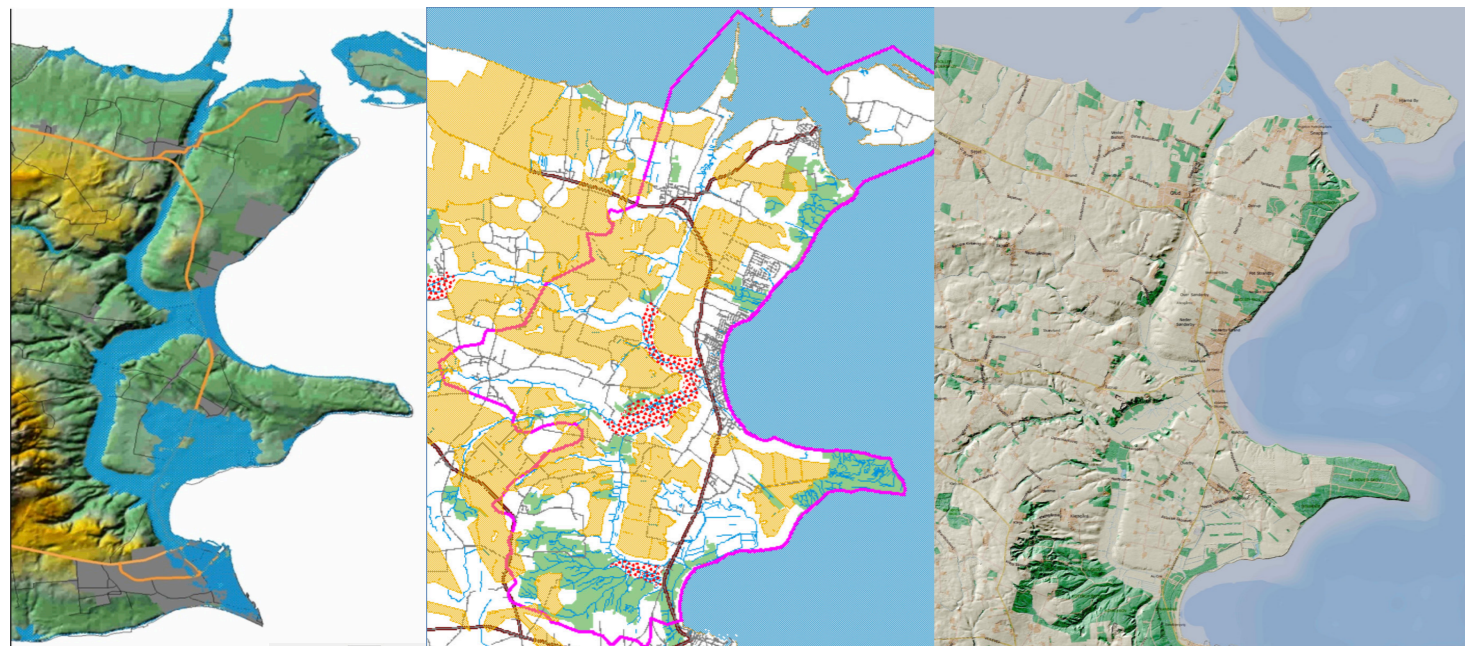
Sådan gør du

- 1 Overvej hvad dit formål med **Screening** er? At få inspiration til mulige fokusområder? At blive klogere på et allerede udvalgt tema? Eller at skabe argumenter for et fokusområde?
- 2 Overvej hvilke skriftlige materialer, der kan bruges – se forslag til højre under materialer.
- 3 Skim eller søg i materialet. Notér nøgleord, som føles relevante og inspirerende ift. fokus med din søgning. Kopiér undervejs tekststykker over i en oversigt over temaer. Husk referencer, så du senere kan finde det igen eller henvise til, hvor du har fundet tingene.
- 4 Gruppér nøgleord og tekststykker under relevante temaer – se også basisværktøjet **Systematisk tematisering**. Det kan være særlige temaer i selve teksten eller sammenhænge du selv får øje på ift. anden viden om området. Giv gerne temaerne en overskrift.
- 5 Brug temaerne som et overblik over relevante værdier eller sammenhænge. Det handler i bund og grund om at åbne horisonten for projektet ved at hente relevant inspiration udefra.

- ✓ **Det kan du overveje**
Hvad er dit formål med en **Screening**?
 - Hvilket materiale vil være godt at inkludere?
 - Kan du også se på fremtid og langsigtede mål?
 - Hvordan vil du samle op på materialet?
- 😊 **Tip**
Opsøg viden og data, som allerede findes, og spar tid og ressourcer i stedet for at skulle opfinde den dybe tallerken selv.
- 🕒 **Tid du kan investere**
DÅRLIG TID: Læg vægt på at skimme kommunale strategier, og notere de væsentligste temaer.
KORT TID: Skim skriftligt materiale fra forskellige kilder og gennemarbejd temaerne på tværs.
GOD TID: Skim det skriftlige materiale i samarbejde med andre, hvor I drøfter temaerne løbende sammen.
- ✍️ **Materialer**
 - Projektbeskrivelse og politisk indstilling
 - Kommunale planer og strategier
 - Faglige rapporter fra rådgivere og interesseorganisationer
 - Nationale planer
 - FN's Verdensmål
 - Brochurer, hjemmesider og anden information fra f.eks. foreninger og virksomheder.
 - Referater fra styregruppemøder
 - Opsamlinger af undersøgelser
- ❓ **Find mere viden**
Læs mere om hvordan **Screening** er blevet brugt i **casen om Grenåens opland**.
Et relevant basisværktøj at læse om er **Systematisk tematisering**.

Q Digital stedsanalyse

■ **Digital stedsanalyse** skaber en stærkere lokal indsigt i, hvad der kendetegner et bestemt område ved gennemgang af digitale kort. Det bidrager til at fremhæve specifikke elementer som f.eks. bygninger, veje og vand, men også kultur, natur og rekreative elementer.



Det bidrager til følgende udviklingsfaser:

- ♥ **Kortlægning** af stedet og aktørerne ved at skabe indsigt i et områdes kvaliteter og lokale kendetegn gennem digitale kort og websider.
- 📍 **Pejling** af relevante værdier ved at bruge lokale kendetegn i det digitale materiale i overvejelsen om retningen af projektets værdiskabelse.
- 🤝 **Samskabelse** af løsninger ved at bringe det digitale materiale i spil i dialog- og udviklingsprocesser.
- 🏆 **Værdisættelse** ved at bruge det digitale materiale som led i argumentationen for projektets værdi.

Det kan bidrage til projektets udsyn:

- 👁️ Når det digitale materiale styrker din lokale indsigt, så får du også et solidt udgangspunkt til at invitere nye aktører ind i udviklingen.
- 👁️ Når du har digitalt materiale for et lokalområde, så kan du bedre repræsentere de lokale kendetegn og interesser på et **Aktørlandskab**.
- 🌿 Når du overfører elementer fra det digitale materiale til f.eks. et **Aktørlandskab**, så skaber det en større præcision og genkendelighed for disse kort.
- 🌿 Når du begrundet valg og beslutninger ud fra det digitale materiale, så styrker det legitimiteten.

Sådan gør du

- 1 Start med at besøge kommunens digitale kort, som giver et godt overblik over kortinformationer med afsæt i forskellige kommunale temaer. Gem og udprint evt. de relevante lag og giv dem en overskrift
- 2 Saml de forskellige digitale kort under nogle tematiserede kategorier. Forsøg evt. at sammenlægge elementer fra kortene, hvis det giver mening, og du har kompetencerne til det. Det kræver et mere avanceret grafisk program.
- 3 Udbyg din søgning efter andre digitale materialer. Aktører kan have digitale materialer om f.eks. turisme, natur og virksomheder. Prøv både at gå i dybden med de temaer, som du har identificeret, men prøv også at se om du har overset nogle relevante temaer. Kontakt kommunens GIS medarbejder og få hjælp til at identificere nogle relevante kort. Søg også efter materiale på relevante hjemmesider ift. dine temaer.
- 4 Skab igen overblik over dit digitale materiale, og se på hvilke temaer du har fundet frem til, og hvilke informationer, du har opnået for hvert af temaerne. Overvej deres relevans for projektet og tænk over, hvordan du kan bringe informationerne videre i spil.
- 5 Tag elementer ud fra dit digitale materiale og bring dem i spil i f.eks. udarbejdelse af **Aktørlandskaber**. Det kan også være, at kortene kan bruges som baggrundskort eller lignende.

✓ Det kan du overveje

- Hvilke digitale kort og hjemmesider er relevante at inddrage?
- Hvem kan hjælpe med at identificere relevante kort og andet materiale?
- Hvilken viden giver det digitale materiale ift. projektet?

😊 Tip

Se også efter digitalt materiale i planer og strategier fra de forskellige forvaltninger. Kort bruges f.eks. ofte til at visualisere centrale pointer i skriftlige rapporter

🕒 Tid du kan investere

DÅRLIG TID: Brug kommunens digitale kort til at få et overblik over forskellige indholdslag for området.

KORT TID: Forsøg at nå bredere ud efter digitalt materiale og vær mere omhyggelig med at få gemt nogle gode grundkort.

GOD TID: Inddrag kollegaer og søg udenfor kommunens egne digitale materialer. Lav en bearbejdning af materialet, så de kan indgå i dialogprocesser.

✍️ Materialer

- Kommunens digitale kort
- Regionale og nationale tilgængelige digitale kort
- Interne GIS kort
- Digitale kort fra hjemmesider
- Digitale kort i relevante faglige rapporter
- Statistisk materiale, som regionernes sundhedsdata
- Andet digitalt materiale, som billeder m.m.

❓ Find mere viden

Læs mere om hvordan værktøjet er blevet brugt i **casen om Grenåens opland og Håb til håb**.

Et eksempel fra fra Håb til håb

■ Kortlægningen i Hedensted Kommune inkluderede en gennemgang af digitale kort ud fra forskellige temaer, som veje, byer, natur, vandtekniske kort og terrænkort. Disse kort udgjorde baggrundskort til at forstå og vise lokale sammenhænge, vandets forløb og risikoområder. Desuden blev der fundet en række kort, der viste eksisterende rekreative elementer, som f.eks. shelters, cykelstier og udsigtspunkter. Kortene var med til at kvalificere både **Aktørlandskaber** og dialog.

Digital stedsanalyse for dig

■ Ved at gå på opdagelse i forskellige digitale kort og andet informationsmateriale kan du hurtigt kvalificere din for forståelse af et område. Du kan bruge undersøgelsen som en indledende form for kortlægning for at udvide din horisont for projektet. På den måde kan du samle op på, hvad der er karakteristisk for området, og du får en fornemmelse for hvilke kvaliteter, som aktørerne vil sætte pris på at styrke.

Digital stedsanalyse med dine kollegaer

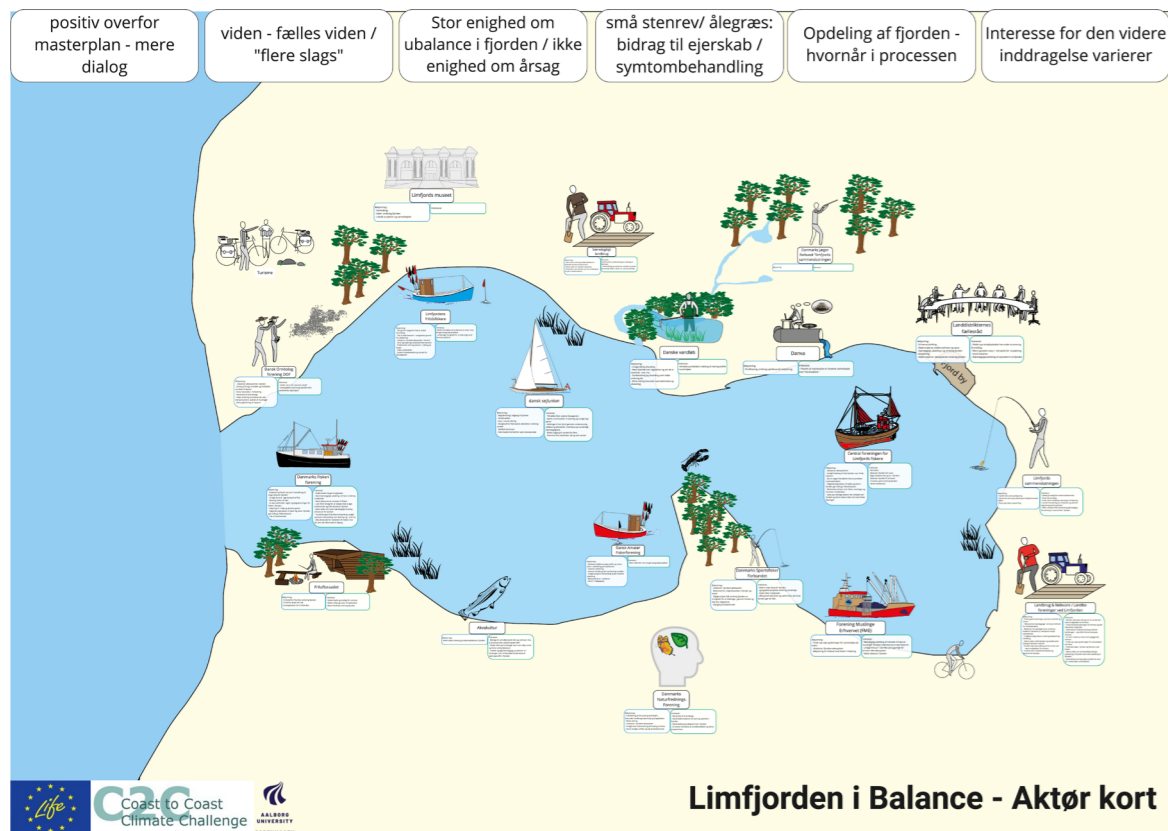
■ Du kan bruge det digitale materiale som anledning til at indlede en dialog med kollegaer fra andre forvaltninger om et lokalområde. Med afsæt i kommunens digitale kort kan du følge op i de enkelte forvaltningers stedsspecifikke registreringer. På den måde kan du udvide din søgning og få udvidet horisonten for projektet. Ofte vil de øvrige forvaltninger måske også trække på kortmateriale fra andre instanser, som du herved kan få inddraget.

Digital stedsanalyse sammen med eksterne

■ Du kan bruge det digitale materiale til dialogmøder med lokale aktører. Det kan være som baggrundsmateriale eller du kan repræsentere inputs på f.eks. et **Aktørlandskab**. På den måde kan stedsanalysen være med til at kvalificere dialogen ved at bidrage med dokumentation om konkrete forhold og muligheder i området. Det vil ofte være en god idé at have materialet organiseret i forskellige temaer.

Aktørkortlægning

■ **Aktørkortlægning** skaber et bedre afsæt for at forstå aktørernes forankring i stedet og deres udviklingsperspektiver. Hvor interessentanalysen har fokus på interesserne i projektet, inddrager aktørkortlægningen et stedsligt perspektiv og har fokus på at forstå relationer og udforske nye mulige koblinger.



Limfjorden i Balance - Aktør kort

Et eksempel fra Limfjorden

■ Limfjordssekretariatet lavede en **Aktørkortlægning** med afsæt i deres følgegruppe for at få flere nuancer med. Korte **interviews** over telefonen gav en udvidet forståelse af aktørerne. Denne viden om aktørerne blev overført til et abstrakt **Aktørlandskab**, som vist på illustrationen, og brugt på efterfølgende møder. Det bidrog til en bedre dialog og bragte nogle af de underliggende forudsætninger frem.

Aktørkortlægning for dig

■ Du kan bruge **Aktørkortlægning** til selv at forberede dig i en udviklingsproces. Notér din indledende viden om lokale aktører og deres interesser. Overvej, hvad du ikke allerede ved, og hvad du er nysgerrig på. Ret kontakt til udvalgte lokale aktører til en snak eller et **interview**. Sammen kan I skabe en mere nuanceret forståelse af aktørerne og stedet.

Aktørkortlægning med dine kollegaer

■ Du kan udføre **Aktørkortlægning** sammen med kollegaer fra andre forvaltninger. De kender ofte nogle andre aktører bedre end du gør. F.eks. ved kollegaer fra skoleområdet en del om interesser ift. skole og skoleveje. Brainstorm på indsigt om relevante aktører sammen med dine kollegaer enten på tomandshånd eller på et tværfagligt møde.

Aktørkortlægning sammen med eksterne

■ Du kan udføre **Aktørkortlægning** sammen med lokale aktører. Du kan invitere lokale aktører til en dialog, hvor I sammen kortlægger og beskriver forskellige lokale interesser. Hvis du afholder det som en egentlig workshop med deltagelse af flere forskellige aktører, så kan du samtidig styrke aktørernes egne forståelser af et område og af hinanden.

Det bidrager til følgende udviklingsfaser:

- ♥ **Kortlægning** af stedet og aktørerne gennem en særlig undersøgelse af, hvordan forskellige aktørgrupper er forankret i lokalområdet, og hvad der konkret knytter dem hertil.
- 📍 **Pejling** af relevante værdier ved at bruge kortlægningen som afsæt til at udforske nye muligheder for koblinger på tværs af interesser.
- 🤝 **Samskabelse** ved at bruge kortlægningen som afsæt for at diskutere løsningernes relevans, udfordringer og potentialer ift. det givne område.
- 🏆 **Værdisættelse** ved at gøre behovet for værdiskabelsen mere tydelig ud fra kortlægningen.

Det kan bidrage til projektets udsyn:

- 👁️ Når kortlægningen bidrager til at få øje på aktører og perspektiver, der mangler, og invitere dem ind i processen.
- 👁️ Når kortlægningen giver dig et afsæt for bedre at kunne tale om de rationaler, der kan ligge bag aktørernes umiddelbare holdninger.
- 🌱 Når kortlægningen skaber en lokal indlevelse i projektet, så vil aktørerne få større tryghed ved at føle sig set og hørt, og det vil styrke projektets legitimitet.
- 🌱 Når nuancerne i kortlægningen kommer frem, så styrker det muligheden for at finde nye veje og skabe fælles løsninger.

Dit metodekort

Sådan gør du

- 1 Start med at brainstorme på relevante aktørgrupper for lokalområdet i dit projekt. Brug evt. post-its. Måske kan du tage afsæt i en interessentanalyse. Husk også at tænke i nye og fremtidige aktører.
- 2 Udvælg en specifik aktørgruppe for at undersøge dem nøjere. Overvej hvad der er særligt for dem, og hvordan du kan få mere viden om dem.
- 3 Stil uddybende spørgsmål omkring aktørgruppen for at få forudsætninger og rationaler for deres holdninger bedre frem. Hvad er aktørernes relation til området? Hvad anser aktørerne for vigtigt for området? Hvad kendetegner deres engagement i området? Supplér evt. med flere post-its.
- 4 Saml op på din viden om aktørgruppen ved at skitsere dem og deres profiler ift. området. Du kan både bruge **Visualiseringer** eller tekst. Det vigtige er at undgå overfladiske beskrivelser. Tanken er at kunne relatere dem konkret til lokalområdet og vise væsentlige forskelle mellem forskellige aktørgrupper ift. hvorfor de agerer som de gør.
- 5 Fortsæt med nye aktørgrupper. Det er op til dig at vurdere, hvor mange du bør have med, og hvor meget du skal gå i dybden.
- 6 Bring dine skitseringer af aktørerne i spil i den videre proces. Du kan bruge dem som baggrund i samtaler eller bringe dem aktivt i spil ved workshops ved at videreudvikle dem til f.eks. **Aktørlandskaber**. Hvis du får dine forståelser kvalificeret af aktørerne skaber større legitimitet.

✓ Det kan du overveje

- Hvilke aktørgrupper er relevante at inddrage?
- Hvordan kan du få din forståelse af aktørgrupperne kvalificeret?
- Hvordan sikrer du, at du har øje for diversitet i aktørgrupperne?
- Hvordan fremstiller du bedst aktørgrupperne i den videre proces, så nuancerne kommer frem?

😊 Tip

Husk ikke kun at betragte 'the usual suspects', men tænk også i at bruge **Aktørkortlægningen** til at få øje på nye aktørgrupper, også fremtidige aktører.

🕒 Tid du kan investere

DÅRLIG TID: Læg hovedvægten på at brainstorme og få nogle overordnede indtryk, f.eks. igennem uformelle samtaler.

KORT TID: Gennemfør **Interviews** og **Gåture**, hvor du giver dig tid til at forstå aktørerne bedre.

GOD TID: Sørg for også at legitimere din kortlægning ved at fremlægge din forståelse af aktørerne og få deres feedback. Udarbejd materiale så det kan bringes i spil i den videre proces.

✍️ Materialer

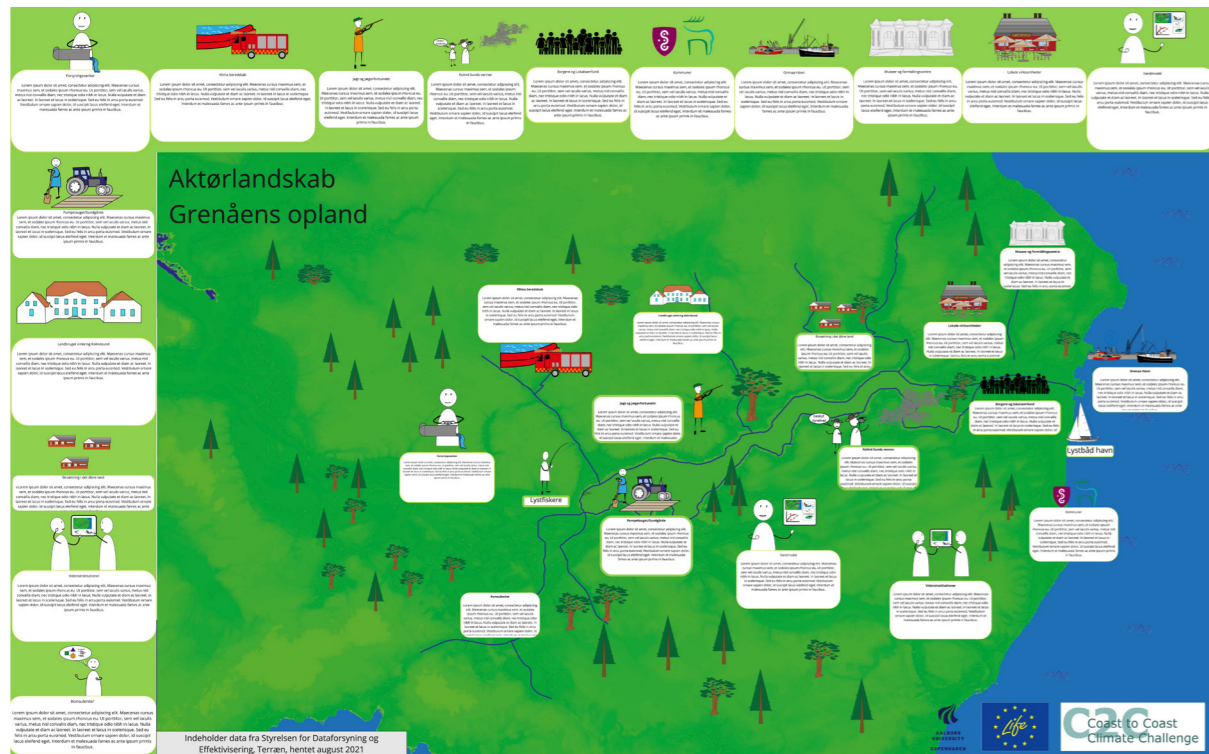
- Kort og andet materiale til at konkretisere dialogen.
- Telefon til at optage eller ting til at tage noter.
- Interviewguide til **Interviews**.
- Kamera til at tage billeder, hvis I er ude i felten.

❓ Find mere viden

Læs mere om hvordan værktøjet er blevet brugt i case- ne om **Grenåens opland**, **Gudenåen** og **Limfjorden**. Relevante basisværktøjer at bringe i spil her kunne være **Interviews**, **Gåture** og **Visualiseringer**.

Aktørlandskab

■ **Aktørlandskab** giver den aktørorienterede indsigt en visuel repræsentationsform ved at skitsere indsigt om aktørgrupper og stedets karaktertræk på et oversigtskort.



Et eksempel fra Grenåens opland

■ Som opfølgning på en bred **Aktørkortlægning** for Grenåens opland blev der arbejdet med at repræsentere de primære aktører og områdets kendetegn gennem et **Aktørlandskab**. Det er gengivet på et kortudsnit, hvor vandets forløb er vist sammen med nogle af de centrale aktører. Der er brugt ikoner og tegninger på kortet for at tydeliggøre aktørernes forskellige profiler. Hver aktør er uddybende beskrevet i tekstbokse. Den viste illustration er anonymiseret.

Aktørlandskab for dig

■ Du kan bruge **Aktørlandskabet** til selv at skabe overblik og struktur over din viden om lokale aktører, værdier, problematikker mv. **Aktørlandskabet** gør det overskueligt at repræsentere viden og data om et område og dets aktører. Et kort er en forsimplet repræsentation af virkeligheden, og derfor vil du blive tvunget til at udvælge nogle ting frem for andre. På den måde kan du bruge **Aktørlandskabet** til analytisk at prioritere hvilke lokale inputs, der er særligt centrale at fremhæve. **Aktørlandskabet** er en god måde at opsummere og udvælge de primære fokuspunkter.

Det bidrager til følgende udviklingsfaser:

- ♥ **Kortlægning** af stedet og aktørerne ved at repræsentere relevante aktører og særlige lokale karaktertræk for et specifikt lokalområde.
- 📍 **Pejling** af relevante værdier ved at bruge repræsentationen som afsæt til at diskutere synergier og sammenhænge på tværs af interesser.
- 🤝 **Samskabelse** af løsninger ved at repræsentationen fungerer som baggrundsmateriale, der gør dialogen om forudsætninger mere håndgribelig. Det præsenterer viden om aktører og sted parallelt med teknisk viden.
- 🏆 **Værdisættelse** ved at bringe den visuelle repræsentationsform i spil i kommunikation af projektet, så andre nemmere forstår, hvad der er på spil og dokumenterer udviklingsmulighederne.

Det kan bidrage til projektets udsyn:

- 👁️ Når repræsentationen af aktørerne og stedet skaber grundlag for at komme i dialog med andre og få nye input. Kortet udgør en dialogflade til at genkende og udpege ting.
- 👁️ Når det visuelle format gør det muligt at opsamle og skabe overblik over indsigt i aktørerne og stedet, så det er nemmere at gå i dialog om mulighederne.
- 🌿 Når repræsentationen løbende bliver kvalificeret sammen med aktørerne, så skaber det tryk og legitimitet i processen.
- 🌿 Når der skal foretages strategiske valg ift. projektets retning, så gør kortets visuelle format det nemmere at bringe vigtige karaktertræk i spil samt arbejde med sammenfald og synergier.

Aktørlandskab med dine kollegaer

■ Du kan bruge **Aktørlandskabet** til at afspejle den viden, som du har indsamlet fra andre forvaltninger. Med afsæt i et grundkort af et opland kan dine kollegaer vise dig, hvad der er vigtigt for dem, og hvor de har indsatsområder. **Aktørlandskabet** fungerer på den måde som et godt format at arbejde med i et kollegialt møde, hvor deltagerne f.eks. plotter værdier og kvaliteter ind. På den måde kan et grundkort facilitere en fælles kortlægning og udvide perspektiverne på området.

Aktørlandskab sammen med eksterne

■ Du kan bruge **Aktørlandskabet** som et redskab på en workshop sammen med f.eks. borgere eller lokale virksomheder. Både i en indledende fase eller når du vil præsentere indsamlet viden. Når deltagerne kommer med forskellige lokale perspektiver, skaber kortet et godt afsæt for dialog og en samskabende proces, hvor der bliver talt på tværs af interesser og værdier. At arbejde med **Aktørlandskabet** sammen med andre øger også projektets legitimitet, fordi det skaber ejerskab til processen.

Dit metodekort

Sådan gør du

Kortet kan både anvendes 'blankt' eller med 'indhold' alt efter om kortlægningen er lavet forud eller skal laves sammen med deltagerne. **Aktørlandskabet** kan gennemarbejdes visuelt af en grafiker både før og efter.

- 1 Forbered et kort over området. Det kan være et konkret område i forskellige skala (lokal/kommune/region) eller en abstrakt skitse med genkendelige elementer fra området (fjord/byer). Kortet kan tegnes i hånden eller printes. Overvej hvilke genkendelige elementer, som er vigtige at have med for at andre kan 'læse' kortet (veje, bynavne, vandområder osv.). Lav gerne kortet i et stort format – f.eks. mindst A3- eller posterstørrelse.
- 2 Du kan arbejde med kortet selv eller bruge det i en proces sammen med andre. I det sidste tilfælde skal du placere et udprintet kort på bordet mellem de deltagende parter.
- 3 Ved et blankt kort skal deltagerne gennem brainstorm udpege f.eks. aktørgrupper, lokale kendetegn og aktiviteter, der er karakteristiske for området. Ved et kort med indhold diskuteres om kortets indhold er repræsentativt, og der brainstormes på tilføjelser og ændringer.
- 4 Kortet uddybes herefter vha. post-its ift. værdier, fokus og bekymringer for de enkelte aktører og/eller med pile og relationer.
- 5 Til sidst gennemgås kortet sammen ift. de primære opdagelser og konklusioner.
- 6 Efter mødet rentegnes kortet mhp. at opsamle og dokumentere data og viden.

Det kan du overveje

- Hvilke former for viden vil du gerne have frem?
- Er dit formål at skabe ny indsigt eller at kvalificere en forforståelse?
- Ønsker du at det skal være for borgere eller faglige kollegaer?
- Skal det være grafisk flot eller må det gerne være løstegning og skitseformat?

Tip

Et **Aktørlandskab** behøver ikke at være grafisk gennemarbejdet. Skitser kan være med til at indikere, at tingene er i proces, og det styrker ejerskabet.

Brugen af et konkret kort skaber genkendelighed, mens et abstrakt kort kan gøre det nemmere at undgå navlepilleri eller 'not in my back yard' diskussioner.

Tid du kan investere

DÅRLIG TID: Brug simple grundkort til at kortlægge sammen med andre. Hold det til skitser og tekst. At bruge det løbende kan spare tid på at rapportere.

KORT TID: Arbejd med **Aktørlandskaber** i forskellige temaer og lag. Sørg for løbende at legitimere dem sammen med forskellige aktører.

GOD TID: Udform løbende **Aktørlandskaber** i processen og gennemarbejd dem vha. af ikoner og god detaljering, så de fungerer som opsamling.

Materialer

- Digitale kort til at skabe et baggrundskort
- Brug af simple ikoner (obs på rettigheder)
- Scan håndtegninger eller brug en digital pen

Find mere viden

Læs mere om brug af **Aktørlandskaber** i casen om **Grenåens opland, Håb til Håb, Gudenåen og Limfjorden**.
Få inspiration fra basisværktøjer i at **Visualisere**.

Hotspot

Hotspot har til formål at snævre ind og formulere udviklingsområder med potentiale for at få opbakning og momentum ved at finde sammenhængende indsatsområder og synergier. Et Hotspot kan både være et gennemgående tema og et konkret geografisk område.

Kortlægning af aktører som bør inddrages



Et eksempel fra Håb til håb

På et internt møde i Hedensted Kommune om tværgående synergier, blev der på et **Aktørlandskab** over projektområdet udpeget fire **Hotspots** for projektområdet. Den viste illustration er en rentegning af inputs fra dette møde. Udpegning af hotspots blev brugt til at gå i dybden med områderne. Det førte til udarbejdelsen af et **Aktørlandskab** af det udpegede område i nærheden af Snaptun. Her blev det mere detaljerede kort brugt som forberedelse til et møde med lokalrådet fra Snaptun.

Hotspot for dig

At arbejde med **Hotspots** kan hjælpe dig med at reflektere over resonansen mellem forskellige perspektiver i projektet. Det er en måde at analysere det eksisterende materiale på og få øje på sammenhæng og potentialer på tværs af forskellige interesser. På den måde kan du bruge **Hotspots** til selv at skabe overblik og støtte dig ift. at udvælge nogle indsatsområder. Det er vigtigt, når du bruger værktøjet alene, at du ikke har skyklapper på, men mere ser det som en brainstorm og senere trykprøver dine tanker sammen med andre.

Det bidrager til følgende udviklingsfaser:

Kortlægning af stedet og aktørerne fokuseres ved hjælp af Hotspot, fordi det sikrer en løbende indsnævring ift. potentielle udviklingsområder og temaer, som kortlægningen kan tilpasses til.

Pejling af relevante værdier ved at identificere synergier og sammenhænge på tværs af forskellige perspektiver. Så kan der ske en beslutning om projektets indsnævring, så ressourcerne fokuseres.

Samskabelse af løsninger ved at arbejde med synergier og sammenhænge, som afsæt for dialog om relevante løsningsrum.

Værdisættelse ved at synergier bliver en del af argumentationen for mulige udviklingsretninger. Dermed undgås det at tage 'part' i uenigheder, og i stedet arbejde ud fra tværgående potentialer.

Det kan bidrage til projektets udsyn:

Når du aktivt afsøger synergier ift. andre indsatsområder eller projekter, så inviterer du til et multifunktionelt perspektiv.

Når du visualiserer et **Hotspot** og giver det en titel, så skaber det en invitation til, at andre indgår i dialog om det og forholder sig til det.

Når du får øje på og iscenesætter synergier og sammenfald, så bidrager det til at skabe sammenhæng og momentum ift. mulige udviklingsretninger.

Når du inddrager synergier som en del af et ræsonnement for udviklingsretningen, så skaber det momentum for projektet, fordi resonansen betyder, at flere aktører kan genkende perspektivet.

Hotspot med dine kollegaer

At arbejde med **Hotspots** på tværs af forvaltningerne kan åbne projektets horisont ift. andre igangværende indsatsområder. Ved hver især at identificere og vise nogle vigtige indsatsområder, så kan det give anledning til at tænke på tværs. Ved at få øje på konkrete sammenhænge at arbejde videre med, så får I hjælp til at se muligheder for synergi og tage fælles beslutninger om projektets fokus - eller som grundlag for nye fælles projekter.

Hotspot sammen med eksterne

At arbejde med **Hotspots** sammen med eksterne kan være en måde at involvere de lokale aktører i at udpege vigtige indsatsområder. En **Hotspot** workshop kunne bestå i, at deltagerne diskuterer og udpeger nogle mulige udviklingstemaer for projektet med afsæt i f.eks. et **Aktørlandskab**. Det er en god idé at identificere flere synergier og give dem forskellige overskrifter. Det øger ofte ejerskabet, og så er det en måde at få aktørerne til at gå i dialog om deres forskelligheder. På den måde er der indirekte tale om en samskabelse.

Sådan gør du

- 1 Tag afsæt i et **Aktørlandskab** og din **Screening**. Du kan arbejde mere tematisk med f.eks. post-its.
- 2 Kig eller snak om kort eller temaerne, mens der skrives og tegnes ift. hvordan andre perspektiver passer ind. Det vil altså sige, at den eksisterende viden udbygges med yderligere input. Sæt gerne fokus på, hvor der er sammenfald, overlap og synergier mellem forskellige perspektiver.
- 3 Tegn cirkler om de områder eller stikord, hvor der er overlap og synergier og giv markeringen en overskrift, der afspejler den sammenhæng, som har ført til markeringen. Skriv uddybende om argumenterne for at tegne cirklen.
- 4 Udarbejd et rentegnet kort, der fremhæver de centrale værdier som afspejler overskriften på den markerede sammenhæng. Giv det også en tydelig overskrift. Noget lignende gøres for en tematisk opsamling.
- 5 Brug de nye overskrifter og repræsentationer for udviklingstemaet som en form for fortælling for fokus i den videre proces. Det kan være en god idé nu at arbejde videre på baggrund af nye grundkort for hvert af de udvalgte Hotspots, hvis der arbejdes videre med Aktørlandskaber. På den måde bliver fokus tydeligere og indsnævringen mere klar i det videre arbejde.

Det kan du overveje

- Hvilke **Hotspots** kan skabe opbakning?
- Hvem bør være med til at bestemme projektets videre retning?
- Hvilket materiale skal danne baggrund for at diskutere det videre fokus?
- Hvordan kan du visualisere og tydeliggøre de sammenhænge, som bliver udpeget i processen?
- Hvordan skal dine **Hotspots** bruges i det videre forløb?

Tip

Brug gerne nogle visuelle virkemidler til virkelig at udpege og understrege jeres **Hotspots**. Det kan være at cirkle noget ind og give det en arbejdstitel, som afspejler, hvorfor området blev udvalgt.

Tid du kan investere

DÅRLIG TID: Brug tankegangen om **Hotspots** som en måde at tale om sammenhænge og prioriteter.

KORT TID: Brug **Hotspots** til at invitere og engagere kollegaer fra andre forvaltninger.

GOD TID: Brug **Hotspots** som en gennemgående måde til at involvere aktører i beslutninger og til at formidle disse.

Materialer

- Aktørlandskaber som baggrund for dialog
- Tuscher og post its til at markere **Hotspots**

Find mere viden

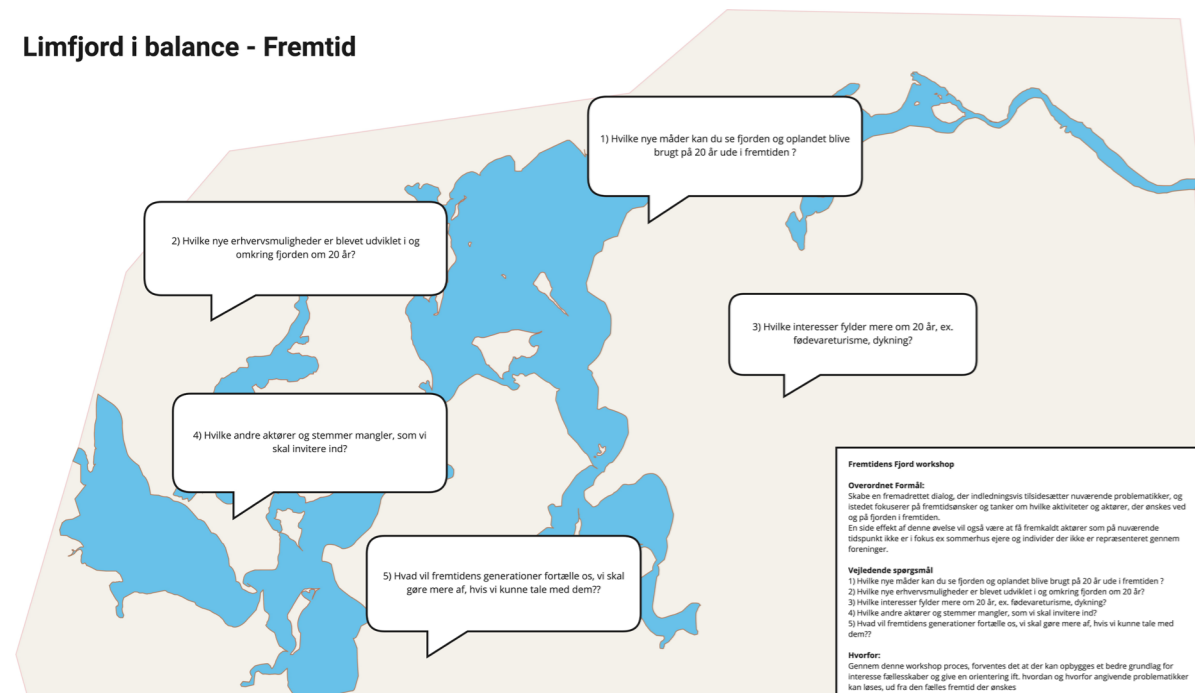
Læs mere om hvordan **Hotspots** er blevet brugt i casen om **Håb til håb** og **Gudenåen**.

Få inspiration fra basisværktøjer ift. **Opvarmning & isbrydere**, **Visualiseringer** og **Billeder**.

Fremtidsblik

■ **Fremtidsblik** styrker dialogen om projektets visionære kvaliteter ved at arbejde aktivt med fremtiden og få aktørerne til at tænke fremad. Det længere sigte kan øge det visionære blik og gøre det nemmere for aktørerne at se forbi nutidig modstand.

Limfjord i balance - Fremtid



Et eksempel fra Limfjorden

■ I projektet om Limfjorden kunne et **Fremtidsblik** være det næste skridt efter **Aktørlandskabet**. Metoden kan identificere fælles interesser på tværs af de mange involverede interesseorganisationer. Illustrationen viser hvordan et baggrundskort for en fremtidsworkshop med en tidshorisont på 20 år kunne se ud. Her er den indledende **Aktørkortlægning** blevet anvendt til at formulere udviklingsområder for fremtidsscenarier - erhverv, turisme & rekreation - samt to tværgående temaer - naturkvalitet og biodiversitet. Ved at koble de to temaer med hver af de tre udviklingsområder skabes 6 fremtidige scenarier.

Fremtidsblik for dig

■ Du kan bruge **Fremtidsblik** til at arbejde aktivt med fremtiden som en reminder om, at du er i gang med at ændre fremtiden gennem dit projekt. Tænk over, hvilke rammer for fremtiden, som dit projekt skaber. På hvilke måder understøtter projektet en bæredygtig fremtid. Disse overvejelser vil styrke din argumentation overfor andre aktører om projektets ambitioner.

Fremtidsblik med dine kollegaer

■ Du kan bruge **Fremtidsblik** til at arbejde aktivt med fremtiden sammen med dine kollegaer og styrke jeres fælles visioner. Når I løfter blikket fra her og nu og tænker 20 år frem, kan nye muligheder vise sig. I kan også styrke jeres argumentation sammen med politikere og andre, når I tænker på fremtidens generationer. Det kan gøre det legitimt og dermed nemmere at tage svære beslutninger, når man kan henvise til fremtidige generationers behov.

Det bidrager til følgende udviklingsfaser:

♥ **Kortlægning** af stedet og udviklingsmulighederne ved at inkludere fremtidens generationer og tænke i fremtidige erhverv og fritidsliv.

📍 **Pejling** af relevante værdier ved at bruge scenarier til at åbne for nye retninger der er svære at se fra nuets perspektiv og lægge trædested ud. Undgå at arbejde med afsæt i 'business as usual'.

🤝 **Samskabelse** af løsninger ved at invitere relevante aktører til at udvikle værdier for projektet med afsæt i en fremtidsworkshop, som hjælper aktørerne til at tænke frem i tiden.

🏆 **Værdisættelse** ved at dialog om fremtid og visioner hjælper med at håndtere modstand i nutiden og skabe energi hos aktørerne til at tale om ønsker for deres børns og stedets fremtid.

Det kan bidrage til projektets udsyn:

👁️ Når aktørerne inviteres ind til en tværgående dialog om scenarier, og derved udfolder mulighederne for et områdes udvikling i et fremtidsperspektiv.

👁️ Når en fremtidsworkshop skaber rammer for at udvide horisonten fra nutidens modstand til hensyn til fremtidens generationer.

🌱 Når dialog om løsninger ud fra en lang tidshorisont er med til at skabe et mere konstruktivt afsæt for arbejdet med løsninger.

🌱 Når en fremtidsworkshop er med til at løfte ambitionsniveauet for projektet ved at danne basis for at kunne se nye løsningsrum.

Fremtidsblik sammen med eksterne

■ Du kan bruge **Fremtidsblik** til at arbejde aktivt med fremtiden som en ramme for at udvikle nye idéer om et område sammen med andre. Du kan skubbe til aktørernes kreativitet og ambitionsniveau ved at stille spørgsmål om, hvordan området skal se ud om x antal år, om 20 år, eller hvordan aktørernes børnebørn vil bruge området. Du kan også bruge fremtiden som en anledning til at tale om aktørernes mere grundlæggende værdier ift. hvad er vigtigt i et større perspektiv.

Sådan gør du

Du kan arbejde aktivt med fremtiden i flere sammenhænge - i interviews, på møder eller på workshops

1 Tænk over hvilken fremtidshorisont, som du vil arbejde ud fra. Et bud kan være 15-20 år frem. Nær fremtid kan gøre det svært at løsrive sig fra det eksisterende. Fjern fremtid kan gøre det abstrakt.

2 Invitér aktørerne med ud på en rejse i fremtiden? Hvordan bruger området i fremtiden? Hvordan har naturen det? Brug f.eks. **Værdiamanten** som inspiration til at udvikle perspektiver på fremtiden. Stil f.eks. et spørgsmål som: Hvordan vil vores projekt bidrage til sundhed og trivsel?

3 Arrangér gerne et fremtidsværksted, og tænk i tre vigtige faser: 1. kritik af det eksisterende, 2. visioner for en alternativ fremtid, og 3. realisering ift. hvad vi skal gå videre med. Søg på nettet og læs mere om Jungk's metode for fremtidsværksted.

4 Lad aktørerne udvikle forskellige fremtidsscenarier for området baseret på forskellige temaer. Du kan også selv eller i samspil med kollegaer udvikle scenarier, som I sætter i spil sammen med andre aktører, som afsæt for at udfolde og diskutere mulighederne.

5 Når I har arbejdet med visioner for fremtiden, kan I også 'backcaste'. Det vil sige, at når I har skabt en retning gennem en vision, så kan I arbejde med hvilke skridt der skal til for at skabe den ønskede fremtid. Det er ikke sikkert, at projektet kan nå helt derhen, men jeres projekt kan blive en god trædesten til realisering af visionerne.

✓ Det kan du overveje

- Hvem vil du gerne involvere i at få nye perspektiver på fremtiden?
- Hvilken tidshorisont kan være relevant at arbejde med?
- Hvordan vil du kvalificere deltagerne til at tale om fremtiden?
- Hvilke temaer kan være relevante som afsæt for at udvikle scenarier?

😊 Tip

Scenarier og fremtidsbilleder er ikke skønmalerier af fremtiden. De kan rumme både muligheder og udfordringer ift. udvalgte temaer.

🕒 Tid du kan investere

DÅRLIG TID: Lav en tidsrejse ift. at udfordre dig selv og andre på, hvordan området skal være om 20 år.

KORT TID: Lav en workshop med kollegaer fra andre forvaltninger, hvor I sammen tænker på fremtidens generationer, og hvad projektet skal bidrage til mhp. at diskutere projektets retning.

GOD TID: Arbejd sammen med forskellige aktører om fremtiden for området. Brug scenarier og fremtidsworkshops som hjælp til at håndtere modsætninger og at skabe ambitiøse visioner.

✍️ Materialer

- Scenarier og trends om fremtiden
- FN's verdensmål ift. omtanke for fremtidige generationer
- Billeder og gode spørgsmål om fremtiden

❓ Find mere viden

Læs mere om fremtidsværksteder og scenarier ved at søge på internettet.

Et relevant basisværktøj at læse om er **Billeder**.

Konceptforslag

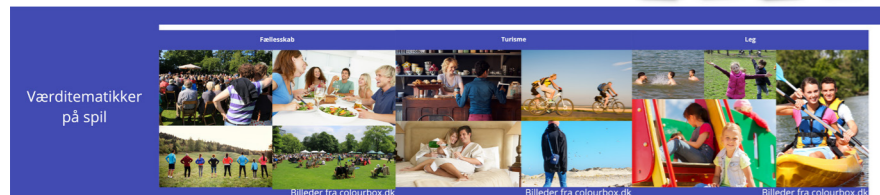
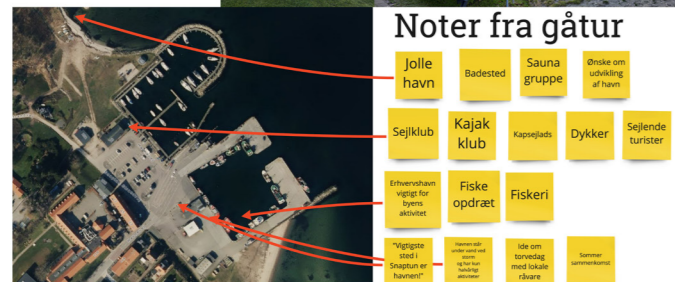
■ **Konceptforslag** sikrer integration af værdiskabelsen i de endelige løsninger gennem samskabende dialog om mulige koncepter. Koncepter er et vigtigt skridt for at gå fra løse idéer til konkrete løsninger. **Konceptforslag** kan formidles som skitser, kort, billeder, skalamodeller, overskrifter eller fortællinger.



Havn med fællesskab, aktiviteter og erhverv

De lokale har oplevet ift. vinterstorme, at hele område ved parkeringspladsen har stået under vand. Derfor har de nogle af bådene stillet på land. Det er ikke så godt for bådene og man kan ikke komme ud at gøre noget ift. bådene.

Ved det grønne område er der en legeplads som sejklubben har lavet. Der er også mål ved bålpladsen. Der er en masse aktiviteter. Der kan være lidt vådt, men det ligger lidt inde i området.



Et eksempel fra Håb til håb

■ I Hedensted Kommune blev der afholdt en workshop med lokalrådet i Snaptun. Anden del af denne workshop samlede op på kortlægning af lokalområdet ved at udvikle nogle billedcollager for konkrete delområder. Disse collager var en start på at udvikle **Konceptforslag**, hvor lokalråd og deltagere fra kommunen sammen udpegede nogle værditematikker for de forskellige områder. På den måde begyndte man sammen at tænke i fremtidig udformning og brug af området.

Konceptforslag for dig

■ Du kan bruge **Konceptforslag** til løbende at arbejde kreativt med løsningsrum i projektet. Mange udviklingsprocesser er iterative, og det betyder, at både du og deltagerne ikke kan lade være med at tænke i løsninger lige fra starten af. Ofte er der også i mange tekniske projekter nogle rammer for løsninger fra start. Efterhånden som der kommer information og viden ind om projektet og værdier, så kan man arbejde med at tænke over, hvordan de skubber til, hvor løsningsrummet kan være, og hvilke karakteristika det ville have.

Det bidrager til følgende udviklingsfaser:

♥ **Kortlægning** af stedet og aktørerne i kraft af, at løsningskoncepternes værdi og gennemførlighed diskuteres og afprøves inden de føres ud i livet. Det giver en fremtids-tænkning i kortlægningen.

🗺️ **Pejling** af relevante værdier ved at koncepterne taler ind i eller cementerer integrationen af bestemte værdiskabelser frem for andre.

🤝 **Samskabelse** med idéudvikling og kvalificering af potentielle løsningskoncepter med afsæt i en dialog om måder at realisere ønskede værdiskabelser.

🏆 **Værdisættelse** styrkes gennem samskabelse af koncepterne, fordi koncepter samler og legitimerer aktørernes perspektiver. Koncepterne kan bruges til at styrke projektet i den videre kommunikation.

Det kan bidrage til projektets udsyn:

👁️ Når relevante aktører inviteres ind til en samskabelse af løsningskoncepter, så dialogen om løsninger breder sig ud.

👁️ Når samskabelsen af løsningskoncepter muliggør, at relevante aktører får lov til at bidrage til udformning af løsningerne.

🌱 Når aktørerne får lov til sammen at idéudvikle løsningskoncepter, så skaber det grobund for at udmønte kortlagte værdier på en meningsfuld vis.

🌱 Når løsningskoncepterne er modne igennem lokal samskabelse, så vil det skabe en stærk forankring af løsningerne lokalt.

Konceptforslag med dine kollegaer

■ Du kan bruge **Konceptforslag** til bedre at kunne tale med andre fagområder om jeres projekt. Mange projekter er abstrakte, men ved løbende at arbejde med at eksemplificere eller konkretisere, hvilke typer løsninger der tales om, så bliver det nemmere for andre faggrupper at genkende sig selv i det. Løsningskoncepterne behøver ikke at være færdige løsninger, men kan handle om at pege et område ud og præsentere forskellige tekniske måder at arbejde med terrænet på. Alene sådanne bidrag vil kunne øge forståelsen.

Konceptforslag sammen med eksterne

■ Du kan bruge **Konceptforslag** i samarbejdet med eksterne. Faktisk er det vigtigt på én eller anden måde at forsøge at inddrage de eksterne aktører i at tænke over udformningen af løsningskoncepter. Ellers risikerer du, at der går vigtige forståelser og hensyn tabt i udarbejdelsen af disse. Udarbejdelsen af **Konceptforslag** skal også ses som noget, hvor eksterne aktører kan bidrage. Hensigten er at sikre, at der sker en kvalificering af udformningen af løsningerne, så de reelt imødekommer de ønsker og behov som ønskes tænkt ind i dem.

Dit metodekort

Sådan gør du

- 1 Indsaml løbende idéer til koncepter og løsninger i processen. Lav f.eks. en idéboks eller idé-væg, så ingen idéer bliver tabt. **Konceptforslag** på dette stadie er foreløbige løsninger beskrevet som tekst eller skitser.
- 2 Begynd at prioritere og arbejde mere aktivt med udvikling af udvalgte idéer på f.eks. workshops.
- 3 Afhold en specifik workshop med afsæt i at arbejde med **Konceptforslag**. Invitér deltagere som aktivt har deltaget i udviklingsprocessen eller er relevante. Kvalificér arbejdet gennem forskellige temaer eller krav, som konceptet skal leve op til. Brug temaer udviklet fra de øvrige værktøjer. Gør arbejdet konkret vha. kort, skitser, billeder og skalamodeller. Lad workshoppen ende ud i en prioritering eller dialog om, hvad der er vigtigt for udformningen.
- 4 Udbyd evt. opfølgning af løsningskoncepterne som en opgave til f.eks. arkitekter eller rådgivere for at få nogle mere professionelle skitser og tegninger til den afsluttende formidling.
- 5 Sørg for at formidle og præsentere løsningsforslagene, så deres styrker og værdiskabelse kommer godt frem. Det er vigtigt at fortælle historien om, hvordan løsningerne kommer til at fungere, og hvorfor deltagerne ser en værdi i dem.

✓ Det kan du overveje

- Hvornår ønsker du at arbejde med **Konceptforslag**?
- Hvilket format tænker du, at løsningskoncepterne skal have? (skitser, billeder og skalamodeller)
- Hvilke elementer af løsningskoncepterne er særligt interessante at få afprøvet sammen med andre?

😊 Tip

Husk at arbejdet med løsningskoncepter også kan handle om at gå i dybden med nogle specifikke elementer eller funktioner.

🕒 Tid du kan investere

DÅRLIG TID: Brug **Konceptforslag** sidst i processen til at sikre, at I får overført al den opsamlede viden til udformning af løsningskoncepter.

KORT TID: Afhold en workshop om konceptudvikling, der bringer andres perspektiver ind på mulige løsninger.

GOD TID: Brug ekstra tid til også at finpudse og professionalisere materialet. Det kan være ved at finde midler til, at der tages specifikke billeder eller udarbejdes rentegnede skitser til sidst i processen.

✍️ Materialer

- Kort, billeder og baggrundsmateriale
- Bygge skalamodeller i LEGO eller andre materialer
- Professionelle skitser og tegninger

? Find mere viden

Læs mere om case hvordan **Konceptforslag** blev brugt i **casen om Håb til håb**.

Relevante basisværktøjer at læse om er **Mødefacilitering, Opvarmning & isbrydning, Visualiseringer og Billeder**.

Værdidiamanten

■ **Værdidiamanten** åbner eller evaluerer projektets klimafaglige perspektiver for de mange muligheder for at arbejde med multifunktionalitet gennem præsentation af en række indikatorer, som er inspireret af FN's Verdensmål og udviklet med afsæt i eksisterende eksempler på klimatilpasning.



Et eksempel fra Grenåens opland

■ I Grenåens opland blev der identificeret værdimæssige temaer for Bybånd Syd. Udviklingsplanen for dette område blev gennemlæst og det bidrog til at udpege tre centrale lokale fokusområder på **Værdidiamanten**: grøn innovation og erhvervsudvikling, bosætning og rekreativitet. På den måde var det muligt at udpege nogle lokale fokusområder som multifunktionelle løsninger kunne spille ind i. **Værdidiamanten** blev brugt til visuelt at udpege og prioritere disse.

Værdidiamanten for dig

■ Du kan bruge **Værdidiamanten** til at skabe et hurtigt overblik over potentielle værdier og som inspiration til at tænke multifunktionalitet ind i projektet. I den tidlige fase kan **Værdidiamanten** bruges til at indtænke andre perspektiver i en kreativ proces. På den måde kan den skabe afsæt for hvilke aktører, du skal inkludere i din **Aktørkortlægning** eller hvilke elementer, du skal inkludere i den **Digitale stedsanalyse**.

Det bidrager til følgende udviklingsfaser:

- ♥ **Kortlægning** af stedet og aktørerne ved at indikatorerne inspirerer til forskellige værdimæssige tematikker, der burde undersøges nærmere. De kan også bruges til evaluering af kortlægningen.
- 🕒 **Pejling** af relevante værdier ved at indikatorerne udpeger og inspirerer til multifunktionelle temaer at tage med i betragtning.
- 🤝 **Samskabelse** af løsninger ved at bruge indikatorerne til at invitere relevante aktører og til at udfordre aktørerne til at tænke mere multifunktionelt.
- 🏆 **Værdisættelse** ved at bruge indikatorerne til at evaluere og prioritere den værdiskabelse, der finder sted, så den kan formidles og begrundes skarpt.

Det kan bidrage til projektets udsyn:

- 👁️ Når indikatorerne bruges som afsæt til at invitere andre faggrupper og lokale aktører ind i udviklingsprocessen.
- 👁️ Når indikatorerne er med til at åbne projektets multifunktionelle perspektiv ved systematisk at invitere aktørerne til at tænke i nye værdier.
- 🌱 Når indikatorerne kan bidrage til løbende at vurdere og evaluere projekts udsyn, så der sker en systematisk forankring af multifunktionalitet i processen.
- 🌱 Når indikatorerne kan bidrage til at dokumentere værdierne i realisering af projektet. Her kan især koblingen til FN's Verdensmål styrke begrundelsen pga. deres brede anerkendelse.

Værdidiamanten med dine kollegaer

■ Du kan bruge **Værdidiamanten** til at invitere kollegaer med andre fagligheder ind i projektet. Den hjælper med at huske på, at andre aktører kommer med andre perspektiver end dig selv. I dialogen med dine kollegaer kan du bruge **Værdidiamanten** til at overveje og prioritere om der er bestemte fokusområder i udviklingsprocessen. Brug den til at styrke jeres skarphed ift. de forskellige mulige værdier i udviklingsprocessen.

Værdidiamanten sammen med eksterne

■ Du kan bruge **Værdidiamanten** sammen med eksterne f.eks. i en samskabende workshop. Den kan bruges som inspiration til at generere idéer til, hvordan de vandtekniske perspektiver kan suppleres med andre værdier. Den kan også fungere som et indikatorværktøj, som hjælper deltagerne med at huske på hvilke værdier, de enkelte løsninger bidrager til. Et indikatorværktøj kan hjælpe deltagerne, så de kan snakke om fokus og vurdere mulige løsninger.

Sådan gør du

- 1 Tag **Værdidiamanten** frem. Hav også gerne FN's Verdensmål liggende fremme med henblik på at kunne dykke lidt dybere ned i de forskellige værdier.
- 2 Gennemgå de forskellige værdier én efter én og overvej, hvordan dit projekt kan bidrage til hver af disse. Der vil være nogle af værdierne, som projektet umiddelbart kobler sig tættere til, men prøv også at bruge de andre - der kan dukke gode ting op.
- 3 Tænk strategisk over, hvordan du i din proces kan sikre dig, at I arbejder med værdier i **Værdidiamanten**, som spejler sig i konkrete strategiske mål og udviklingsbehov. Lav en plan for hvordan du kan dykke mere ned i værdierne og se om der er grobund for multifunktionalitet.
- 4 Opsøg kollegaer eller eksterne for at afsøge værdierne nærmere. Vær nysgerrig på at forstå værdierne bedre og få aktørernes perspektiv på dem. Arbejd strategisk og målrettet med at bringe denne værditænkning i spil i den videre proces.
- 5 Tag **Værdidiamanten** frem igen, når I har en dialog om løsninger. Brug værktøjet her til at snakke det multifunktionelle igennem.
- 6 Sørg for i den endelige fremstilling af projektet, at dokumentere og formidle vigtigheden af de værdier, som I strategisk har indarbejdet i projektet. Træk her på den yderligere argumentation, der ligger i FN's Verdensmål, eftersom der er stor opmærksomhed i dag på at efterleve disse.

✓ Det kan du overveje

- Hvordan ønsker du at bruge **Værdidiamanten**?
- Hvem kan være relevant at følge op med ift. de forskellige indikatorer?
- Hvordan kan du bruge indikatorerne i din videre dokumentation og argumentation?

😊 Tip

Husk at intentionen med **Værdidiamanten** er at arbejde kreativt, systematisk og strategisk med at udvikle projektets multifunktionalitet. Undgå bare at hakke bæredygtighedsmålene af bagefter.

🕒 Tid du kan investere

DÅRLIG TID: Brug indikatorerne som et overblik, som du kan hive frem efter behov.

KORT TID: Tag indikatorerne frem i forskellige faser, når det er relevant, så du hele tiden holder værdierne for øje.

GOD TID: Arbejd nøje og strategisk med indikatorerne ift. hele tiden at åbne projektet og indarbejde nye værdier.

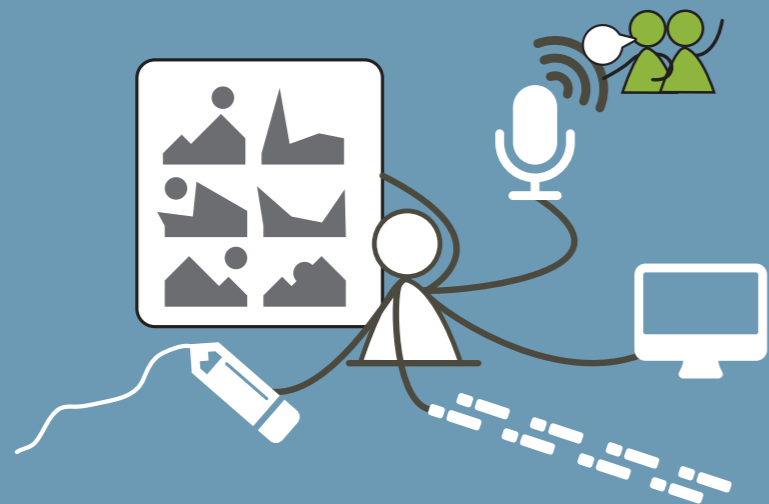
📄 Materialer

- **Værdidiamanten**
- FN's Verdensmål kan supplere indikatorerne

❓ Find mere viden

Læs mere om hvordan casen om **Grenåens opland** har arbejdet med **Værdidiamanten**.

BASISVÆRKTØJER



■ Håndbogens værktøjer er suppleret med nogle basale metoder og tilgange, som ofte bruges i sammenhæng med værktøjerne. F.eks. specifikke metoder til at indsamle eller opsamle data. Flere af metoderne og tilgangene under basisværktøjer er velkendte. De er medtaget som en påmindelse på disse og for at relatere dem specifikt til planlægning af værdiskabende klimatilpasning.

Basisværktøjer:

Systematisk tematisering af data er en tilgang til at kategorisere eller organisere forskellige former for data, så man kan opsummere hovedpointer.

Interview med aktører handler om at indhente informationer gennem mundtlig dialog. Interviews kan målrettes centrale aktører og skabe relationer og tillid.

Aktiv desk-research gør det muligt at indhente baggrundsinformation 'ved skrivebordet'. Det sparer tid at trække på den viden, som allerede er tilgængelig.

Gåture handler om at undersøge et lokalområde gennem observation – alene eller sammen med andre aktører. At være på stedet giver ofte værdifulde indtryk og kan skabe en god ramme for uformel dialog om et område.

Mødefacilitering er et centralt element i mange dialogprocesser. Det er afgørende at planlægge, hvordan man skal strukturere dialog og kreativt arbejde.

Opvarmning & isbrydere på møder og workshops er vigtig for at styrke et godt og konstruktivt samarbejde. Der findes teknikker til at gøre dette.

Visualiseringer kan styrke dialog og det kreative arbejde med at finde multifunktionelle løsninger. Det understøtter også den visuelle tilgang.

Billeder er en smutvej til at styrke inspiration og tænke nye perspektiver ind, fordi billeder kan symbolisere forskellige ting. Billeder fungerer som et godt dialogværktøj og kan hjælpe med at sætte ord på tavs viden.

Systematisk tematisering

Hvad kan du bruge det til?

Ofte står man i klimatilpasningsprojekter med et meget stort materiale af meget forskellig karakter. Multifunktionalitet og mange aktører øger kompleksiteten.

Kategorisering bruger vi ofte som en måde at skabe system og overblik over noget komplekst. På samme måde styrker systematisk tematisering både indblik i og overblik over materialet. Det skaber struktur og udpeger vigtige pointer og retninger i f.eks. screening af tekster om strategier og planer eller data fra interviews..

Det kan gøres ved at gruppere i centrale temaer eller fremhæve yderpunkter eller særlige temaer. Giv temaerne nogle overskrifter til at begynde at få øje på hvilke forskellige ting, der er på spil. Systematisk tematisering fungerer også som dokumentation, fordi den skaber en systematisk opsamling.

Hvornår kan du bruge det?

Brug systematisk tematisering:

- som støtte i arbejdet med **Screening, Digital stedsanalyse og Interview med aktører.**
- til selv at skabe overblik og samle op på gennemlæste dokumenter og mundtlig information.
- til at tematisere sammen med andre ved at diskutere temaer sammen og samle op på tværs.

Sådan gør du

- Sæt dig med materialet – dokumenter, interviews, mødereferater, m.v. – og fremhæv vigtige ord, som afspejler centrale temaer.
- Begynd derefter at danne kategorier for temaerne på tværs. Du kan bruge forskellige farver for kategorierne eller give dem en overskrift.
- Prøv at samle alle kategorierne på en side, når du er igennem det hele. Det kan være en god idé her at arbejde med post-its eller udklip med citater.
- Nu kan du begynde at tænke over, hvordan de hænger sammen og måske se om nogen skiller sig ud.
- Følg op på kategoriseringerne ved at integrere temaerne i arbejdsprocessen – f.eks. som elementer på et **Aktørlandskab** eller anden opfølgning. Hensigten er at tage dem med videre i projektet, som en del af den videre formidling eller afrapportering.
- Vær opmærksom på, at kategorierne udvikler sig undervejs. I starten vil du være usikker på, hvad de centrale kategorier er. Efterhånden vil de træde mere tydeligt frem. Det er derfor vigtigt at tænke systematisk tematisering som en cirkulær proces.

Eksempler

I Syddjurs kommune blev systematisk tematisering brugt som et led i en **Screening** til at identificere vigtige strategiske indsatsområder.

Værktøjet blev både brugt til overordnede kommunale planer og til lokale udviklingsplaner.

Sideløbende med gennemlæsningen af dokumenterne lå et dokument åbent, hvor nøgleord og temaer blev ført over.

Temaerne blev løbende kigget igennem og kategoriseret.

Resultatet var en mindmap over de opsamlede temaer. Forskellige muligheder for multifunktionelle udviklingsretninger blev fremhævet.

Temaerne har skabt afsæt i den videre dialog om åbning af projektet i retning af andre perspektiver end det tekniske.



Interview med aktører

Hvad kan du bruge det til?

At interviewe er en målrettet måde at indhente informationer på og føre en frugtbar dialog på med specifikke aktører. Det hjælper til at forstå aktøren og dennes perspektiver bedre.

Et interview giver noget andet end et møde, fordi det er et mindre forum og fokuseret på den enkelte. Et godt interview opbygger tillid til aktøren og skaber adgang til dybere lag af aktørens perspektiver og praksis.

Et godt interview kræver, at du overvejer hvordan dine spørgsmål skal formuleres. Tænk også på at opbygge tillid i interviewet ved en gensidig og nysgerrig dialog.

Hvornår kan du bruge det?

Brug interview med aktører:

- som støtte i arbejdet med **Aktørkortlægning, Digital stedsanalyse og Screening**, så du får mere ud af disse værktøjer.
- som en indgang i en undersøgelse, der skal åbne for nye forståelser eller som opfølgning til at uddybe din forståelse.
- til at få en samtale i gang på tværs af nogle få aktører. I fokusgruppe-interview kan du interviewe flere på én gang og fange sammenhænge og forskelle. Husk dog at holde fast i interviewformen.



Sådan gør du

- Lav en liste over aktører, som du gerne vil snakke med, og få lavet aftaler med dem ud fra overvejelser om, hvad du gerne vil vide eller hvem du vil i kontakt med.
- Overvej om formatet skal være telefoninterviews på ca. 30 minutter eller personlige interviews på 1-1,5 time. Du kan mødes med aktøren på kontoret, hjemme hos dem eller på et relevant sted. En specifik lokation kan give et godt baggrundstæppe at snakke ud fra.
- Forbered de spørgsmål eller temaer, som du gerne vil tale om. Spørgsmålene skal kredse om aktøren, fordi formålet er at forstå dem bedre. Brug din forforståelse til at formulere forståelige spørgsmål, men husk også at være nysgerrig.
- Lav en interviewguide som samler alle dine spørgsmål, så den kan støtte dig under interviewet. Hold dig evt. til nogle stikord for at få en mere åben dialog. Lad snakken guide dig og brug interview-guiden som en checkliste i baggrunden.
- Til selve interviewet skal du forklare formålet og dit fokus, så aktøren nemmere kan tale ind i den ønskede kontekst. Spørg evt. om lov til at lydoptage samtalen eller tag korte noter undervejs. Det er vigtigt at holde øjenkontakt og være aktivt lyttende.
- Undervejs må du gerne spørge ind til svarene og være nysgerrig, så der bliver tale om en uddybende samtale.
- Efter interviewet kan du skrive lidt mere ned til dine noter. Brug **Systematisk tematisering** til at udlede de vigtigste konklusioner.

Eksempler

Limfjordssekretariatet valgte at gennemføre telefoninterviews for at blive klogere på de centrale interesseorganisationer.

Der var tale om korte samtaler med cirka 10 aktører over telefonen. Forud for samtalen var der formuleret nogle overordnede temaer og spørgsmål.

Samtalerne var en succes, fordi der kom langt mere nyttig information ud af det sammenlignet med møderne, hvor positioner og tid sætter grænser.

Inputs fra interviewene blev brugt til at planlægge et kommende tværgående møde. Det betød, at mødet bedre kunne målrettes ud fra de forskellige behov.

Aktørerne var glade for at få taletid for sig selv og lejlighed til at uddybe – og følte sig på den måde godt hørt.



Tips til gode spørgsmål

- Hvad er din baggrund?
- Hvornår blev du involveret i processen?
- Hvorfor er du involveret i processen?
- Hvem repræsenterer du og hvad er vigtigt for jer?
- Hvordan ser en typisk arbejdsdag ud for dig?
- Hvordan oplever du processen set fra din stol?
- Kan du udpege steder der er vigtige for dig på kortet?
- Hvad betyder disse steder for dig?
- Hvilke bekymringer gør du dig om situationen?
- Hvilke visioner og ønsker har du til projektet?
- Hvordan ville du tegne netværket ift. området?

Hvad kan du bruge det til?

- Tanken med aktiv desk-research er at trække på noget af den viden, der allerede eksisterer.

De fleste indhenter baggrundsinformationer 'bag skrivebordet' i starten eller undervejs i et projekt.

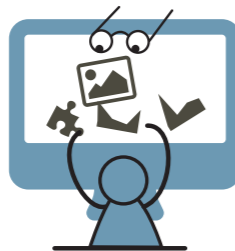
F.eks. for at lære mere om bestemte aktører eller finde materiale om et bestemt område eller tema. Det er godt at udføre aktiv desk-research som en systematisk og synlig del af processen.

Desk-research er utroligt værdifuldt ift. at blive klædt bedre på. Det er med til at skabe en retning for, hvad der skal følges op på i den videre proces. Det er en vigtig del af at opbygge tillid, fordi det betyder, at man i den videre dialog vil kunne vise, at man er interesseret i at forstå aktørerne og stedet.

Hvornår kan du bruge det?

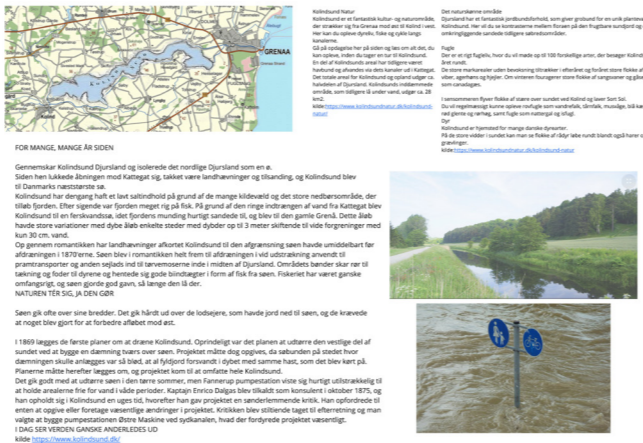
Brug aktiv desk-research:

- som forberedelse til **Interviews, Aktørkortlægning, Digital stedsanalyse og Screening**, så du får mere ud af disse værktøjer.
- når du gerne vil undersøge hvad andre aktører eller forvaltninger har af indsigt i et område eller tema, så du får et kig ind i andre faglige horisonter.
- når du vil skaffe gode baggrundsinformationer til at tage med i dialogprocesser og lignende.



Sådan gør du

- Vær bevidst om din søgestrategi, når du går i gang med et desk-research. Tager du afsæt i et bestemt område, en aktør eller et specifikt tema?
- Begynd din søgning ét sted og skim gerne tekster, kort og lignende materiale for at finde relevante informationer. Justér din søgestrategi efterhånden, som du lærer mere om emnet. Søg også uden for dit fagområde.
- Gem det materiale, som er relevant, og skab struktur og orden i opsamlingen ift. den videre brug af materialet. Find en metode, der fungerer for dig, som f.eks. online board, filstruktur eller skema.
- Brug det materiale, som du finder, som ledetråd til mere materiale. Vær nysgerrig og prøv at nå så langt ud som muligt ad de interessante spor.
- Når søgningen ikke længere giver anledning til at finde nye eller uddybende perspektiver, så er det tid til at kigge nærmere på det materiale, som du har fundet. Her kan du bruge **systematisk tematisering** som tilgang.
- Efterfølgende kan du lægge en strategi for, hvad der er interessant at følge op på. Overvej om du f.eks. skal supplere med **Interviews**. Brug det, som du har fundet til at præcisere, hvad du gerne vil forstå yderligere.



Eksempler

I Syddjurs Kommune blev aktiv desk-research brugt til at finde ud af mere om kommunen og projektet. Kolindsund udgør et vigtigt lokalområde med en del historik.

Gennem desk-research blev det muligt at finde en del forskelligt materiale området. Det gav en historisk indsigt i områdets udvikling, både geografisk og socialt. Desuden var der mange nyhedsartikler om aktuelle debatter for områdets udvikling. Disse giver et interessant indblik i forskellige aktørers bekymringer og positioner. Denne desk-research dannede udgangspunkt for den opfølgende **Digitale stedsanalyse og Aktørkortlægning**. Den hjalp til at identificere, hvad der var vigtigt og kendetegnende for området. Det skabte afsæt for at snævre de videre undersøgelser ind.

Hvad kan du bruge det til?

- At gå en tur i et lokalområde handler om at få en dybere stedsdig og lokal indsigt. Gåture bidrager med perspektiver, som ikke kan ses på kort eller i planer. Gåture kan være en effektiv måde at få indsigt i et område og gerne sammen med andre.

Den lokale måde at bruge og værdisætte et område bliver ikke altid indfanget. Gåture kan bidrage til, at fagpersoner får lov til at opleve områdets værdier og leve sig ind i lokale brugeres perspektiv. F.eks. kan en gåtur være med til at få øje på særlige målgrupper eller sammenhænge mellem fagområdets mål og aktiviteter.

En gåtur sammen med lokale brugere er en god måde at verificere brugernes perspektiver på. En gåtur kan styrke en uformel dialog om området på tværs af forskellige grupper på en helt anden måde end mere formelle mødeformer.

Grupper som sjældent deltager i borgermøder som f.eks. børnefamilier kan nås via en gåtur.

Hvornår kan du bruge det?

Brug gåture:

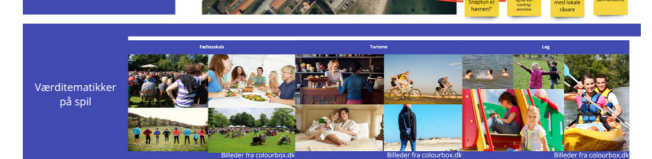
- som led i arbejdet med arbejdet med **Aktørkortlægning** og som supplement til den **Digitale stedsanalyse** for at øge din indlevelse i området.
- når du gerne vil skabe tillid, fordi gåturen opfanger den lokale følelse af områdets værdi i deres dagligdag bedre, og dermed får dem til at føle sig mere set og hørt.
- hvis du har brug for at se noget på egen hånd eller vise andre noget i et område.
- som en ramme for dialog, hvor du går sammen med brugere eller andre aktører, fordi gåture skaber et godt afsæt for at snakke 'fremtider' og værdier.

Sådan gør du

- Vær bevidst om, hvad du gerne vil opnå med din gåtur. Inviter gerne relevante aktører med på en gående dialog i et område.
- Planlæg en rute og indtænk relevante stop undervejs. Planlægningen kan også ske i samspil med dem, som du gerne vil gå sammen med. Pas på ikke at ville for meget, da tiden hurtigt går. Alternativer til at gå kan være at cykle eller køre rundt i bus.
- Afhængig af formålet kan lokale eller andre med særlig ekspertise på selve gåturen vise og fortælle uddybende om området. Giv gerne plads til, at lokale kan fortælle om, hvordan de bruger området i dag og hvorfor. Brug også gåturen til at snakke om tanker og ønsker ift. udvikling af området.
- Tag billeder og noter undervejs, så du indfanger de visuelle indtryk og hovedpunkter i samtalen. Billeder er gode til at fastholde indtryk, og de kan også bruges senere i processen.
- Et output fra gåturen kan være at lave en form for collage sammen med deltagerne. Print billeder og tegninger, så der er noget at arbejde med og tænk på at dække følgende temaer:
 - Stederne og deres kvaliteter
 - Vandbekymringer for de lokale
 - Temaer for fremtidsscenarier for udvikling
- Collagen kan opsamle og dokumentere indtryk fra gåturen. Den kan også bidrage til en samskabelsesproces med de deltagende aktører.
- Collagen kan bruges til spil i den efterfølgende udviklingsproces.



Havn med fællesskab, aktiviteter og erhverv



Eksempler

Hedensted Kommune gennemførte en gåtur med et lokalråd for at blive klogere på de lokale værdier og tanker om udvikling.

Gåturen blev planlagt sammen med de lokale deltagere ved at indtegne ruten og tale den igennem sammen. Derefter gik alle mødedeltagerne turen sammen, og der blev taget billeder og snakket på ruten. Der blev brugt et polaroidkamera, så billederne kunne printes ud undervejs. Tilbage ved mødet arbejdede deltagerne med at udarbejde en collage ved hjælp af billederne fra gåturen og dialogen omkring den.

Gåtursmødet bidrog til et væld af indtryk og input ift. lokalområdet. Der var tale om et aktivt lokalråd, og der kom mange gode temaer for den videre udvikling. Både ift. samspil med kommunes øvrige planer og projekter, men også for de lokale og deres alignment omkring området.

Hvad kan du bruge det til?

■ Det handler om at sætte fokus på og arbejde målrettet med mødestruktur og -ledelse. Selv om alle ved hvor vigtigt mødefacilitering er, så er der alt for mange møder, der ikke er produktive eller rare.

Mødefacilitering er vigtigt for dialogprocesserne i denne håndbog, fordi der er et strategisk formål med at bringe bestemte perspektiver og værktøjer i spil. Gennem facilitering af møder skal dialogprocessen blive mere smidig.

Møder kan være meget forskellige - lige fra korte og effektive samtaler mellem få deltagere til lange og store workshops med mange deltagere. Derfor skal faciliteringen altid tilpasses til mødets formål.

Målet er at holde møder, der skaber positiv energi og alliancer frem for at være drænende og give anledning til konflikter. Gode møder kræver planlægning, facilitering og opfølgning med omtanke på, hvad mødets formål er, og hvad der ønskes opnået.

Hvornår kan du bruge det?

Brug mødefacilitering:

- til at organisere dialog omkring **Aktørkortlægning** og **Konceptudvikling**, så du får aktiveret deltagerne omkring disse værktøjer.
- når du skal afholde workshops eller målrettede samtaler, som du gerne vil have noget ud af ift. den videre proces.
- til løbende at overveje og planlægge møder.

Sådan gør du

- Tænk først over mødets formål. Hvor er du henne i udviklingsprocessen? Hvad er dit sigte med mødet? Handler det om at skabe indsigt, samskabe eller tage beslutninger?
- Overvej hvilke deltagere, der er vigtige for at du lykkes med dit formål. Hvem kan bidrage med hvad ift. om du er ude efter indsigt, samskabelse eller beslutninger? Hvordan skal deltagerne bidrage og hvilken 'energi' ønsker du at skabe på mødet?
- Overvej hvor mødet afholdes. Styrker det deltagelse og tillid, at det afholdes lokalt, eller vil et møde på rådhuset give energi? Tænk også over indretning ift. om det skal foregå ved gruppeborde frem for stolerækker. Gør det nemmere for deltagerne at skabe tryghed og relationer ved også at tænke over, hvem der skal sidde sammen og om der skal byttes undervejs.
- I invitationen til mødet skal det gøres klart, hvorfor mødet er attraktivt for deltagere. Gør det f.eks. tydeligt i indbydelsen, at der bliver lagt vægt på at styrke de lokale eller faglige værdier, der er relevante for deltagerne. Vær opsøgende, hvis deltagelse er vigtig.
- Planlæg tiden og gør tidsplanen synlig. Pas på med at være for ambitiøs. Inkluder rammesætning og præsentationsrunde, som skaber tillid og kendskab. Undgå for meget information og læg vægt på dialog. Brug gerne visuelle virkemidler i form af kort, post-its osv.
- Efter mødet er det vigtigt at samle op, så husk at dokumentere mødet undervejs. Tag billeder af resultaterne af dialogen. Inkluder opsamlende kort og lignende som en del af mødets dagsorden, så er dokumentationen nemmere.

Eksempler

Hedensted Kommune afholdt et møde med fagpersoner fra de øvrige forvaltninger.

Projektlederen tog fat i de inviterede personer, og fik forklaret relevansen af mødet. Det lykkedes at få de fleste med, men det var svært især at få fagpersoner fra de sociale forvaltningsområder lokket med.

Forskelligt materiale blev brugt til mødet i form af klargjorte kort, post-its og tuscher. Der var også planlagt bevidste aktiviteter for at introducere deltagerne for hinanden. Faciliteringen af mødet havde specifik fokus på at opnå idéer til tværgående hotspots og blev afsluttet med kort, der markerede disse. Disse opsamlende kort kunne nemt rentegnes efterfølgende og sendes ud til deltagerne samt bruges videre internt i projektet.

Køreplan for facilitering af møde

Forberedelse. Mødets formål og struktur:

- Hvad er formålet med mødet?
- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvor skal det afholdes?
- Hvordan skal mødelokalet indrettes?
- Hvilke diskussioner / aktiviteter skal indgå?
- Hvor lang tid skal der bruges?
- Hvilke materialer skal der bruges?
- Hvordan skal vi invitere?

Selve mødet

- Velkomst og rammesætning af mødet
- Præsentationsrunde og opvarmningsøvelse
- Punkter med diskussioner / arbejdsopgaver
- Anvendelse af visuelle virkemidler undervejs
- Afrunding og opsamling

Efter mødet

- Rentegning af skitser fra mødet
- Supplerende dokumentation fra mødet
- Send en opsamling ud der peger videre

Hvad kan du bruge det til?

■ Gennem små opvarmnings- og isbryder aktiviteter er det muligt at skabe en passende energi og stemning for et møde eller workshop.

Nogle aktiviteter går ud på at lære hinanden bedre at kende, andre på at skabe en bestemt energi, og andre igen handler om at få deltagerne varmet op til f.eks. at tænke nyt eller kreativt. Det giver værdi at skubbe lidt til deltagernes performance for at få bedre inddragelse og kvalitet af mødet.

Det kræver forberedelse, og der findes gode idéer på nettet til at få deltagerne til at overvinde nogle grænser. Vær opmærksom på at vælge aktiviteter, der udfordrer tilpas. Det er fornuftigt at vælge noget, der passer til det faglige formål og indhold. Det 'personlige' element i øvelserne skal gerne kobles til relationen til stedet eller fagområdet – ikke personen selv.

Hvornår kan du bruge det?

Brug opvarmning og isbrydere:

- når du gerne vil afholde workshops som handler om **Konceptudvikling**, **Hotspots** eller **Aktørkortlægning** og som kan kræve, at deltagerne bryder nogle personlige eller faglige grænser.
- når god energi eller stemning er særligt vigtigt for mødets effektivitet og resultat.
- når formålet med dialogen handler om samskabelse, som kræver at man udfordrer sig selv og hinanden til at være nytænkende og bygge på hinandens idéer.
- som en simpel måde at få deltagere på større møder til at føle sig godt tilpas og få mod på at bidrage.

Sådan gør du

- Når du planlægger et møde eller en workshop, så kig på, hvad du forsøger at opnå både som helhed og i de forskellige del-aktiviteter.
- Søg inspiration til hvilke typer af opvarmning og isbryder aktiviteter, der kunne være relevant.
- Udvælg en eller flere aktiviteter, som du tænker kan spille godt ind på dit møde. Pas på ikke at overdrive. Du kan evt. bruge dem som små energipausser.
- Forbered hvordan du vil udføre din aktivitet for at varme op og bryde isen. Overvej hvornår du vil lægge den ind i programmet, hvordan du vil introducere den og hvilke materialer, som du evt. skal bruge for at gennemføre den. Gør det tydeligt for deltagerne, hvad formålet med aktiviteten er.
- Afhængig af hvor stort mødet er, kan aktiviteterne foregå med alle deltagere sammen eller i grupper ved borde eller med et par sidemænd/-kvinder.
- Man kan også bruge pauserne og f.eks. bede folk om at hilse på en eller flere, de ikke kender. Det gør det legitimt at henvende sig til hinanden.
- Evaluér gerne bagefter, hvordan det lykkedes med at bryde isen, så du får opbygget gode erfaringer med at udføre den slags aktiviteter, som kan understøtte dine workshops.

Eksempler

Hedensted Kommune afholdt en hotspot workshop, hvor der indgik små tegneaktiviteter som opvarmning. Formålet var at få deltagerne til at tegne og skitsere direkte på mødet på nogle forberedte **Aktørlandskaber**.

Opvarmningen blev indført af frygt for, at deltagerne ellers ikke aktivt ville tegne, hvilket workshoppen indbød til. Det lykkedes at gøre denne del-aktivitet naturlig, fordi den blev koblet til deltagernes præsentation for hinanden.

Frem for at fortælle om sig selv blev deltagerne bedt om at skitsere deres faglighed og bruge dem til at præsentere sig. Det var et rigtig fint tiltag og det resulterede i, at flere af deltagerne tog mod til at bruge skitser under workshoppen.

Eksempler på måder at bryde isen på:

Lære hinanden at kende

- Runde hvor alle fortæller alle om deres yndlingssted i området
- Bed deltagerne om at medbringe et billede eller en ting fra området, som de fortæller om.
- Tag en runde, hvor deltagerne svarer på 3 givne og relevante spørgsmål.

Være mere kreativ

- Associationsleg på ord med at digte videre sammen på en historie (fri eller med stikord)
- Fælles brainstorm på at generere mange idéer på kort tid - brug et nemt emne.
- Vælg 1-2 **Billeder**, der er lagt frem som afsæt for at præsentere sig selv eller sin faglighed.

At visualisere og skrive

- Skitsere en idé på et papir og give det videre efter 2 minutter til den næste som bygger videre.
- Præsentere sig for hinanden vha. tegninger.

Hvad kan du bruge det til?

Visualiseringer gennem skitser, ikoner og udklip kan være vigtige elementer i en dialogproces. Små enkle tegninger og skitseringer kan ofte sige mere end mange ord, og være vigtige for at kunne samle op. Især for kreative workshops kan det være en god idé at tegne og skitsere.

For mange kan det være grænseoverskridende at skulle tegne og skitsere sammen med andre på en workshop. Hvis ikke deltagerne føler sig tilpas med at bidrage med tegninger, så kan det blive en barriere for at få det ønskede udbytte. At øve sig sammen i at tegne og skitsere kan både være sjovt og godt for at få flere visualiseringer ind i dialogen.

Hvornår kan du bruge det?

Brug visualiseringer:

- når du afholder workshops ift. **Konceptudvikling**, **Hotspots** og **Aktørkortlægning**, hvor du gerne vil have deltagerne til at bidrage med tegninger og skitser.
- som opvarmningsaktivitet på et møde, hvor du gerne vil have at deltagerne føler sig mere tilpas og får lyst til at tegne og skitsere aktivt.
- til at udforme opsamlinger eller illustrere en pointe som er svær at formulere med ord.
- når du arbejder selv ift. at illustrere nogle pointer eller lave en mere visuel opsamling. Der findes kurser i grafisk facilitering, hvis man ønsker at udvide sine kompetencer.
-

Sådan gør du

- Overvej hvad du kan bruge visualiseringer til og hvornår de er gode at arbejde med. Det er altid vigtigt, at dét at tegne og skitsere ikke bliver opfattet for banalt eller stiller store grafiske krav til dem, der skal udføre det. Overvej også hvad der skal tegnes – ift. om det er aktører, steds kvaliteter eller andre ting.
- Sørg gerne for noget opvarmning eller øvelse i at tegne og skitsere forud for at bruge det aktivt. Det skal holdes nemt ved f.eks. at tegne nogle tændstiksfigurer sammen med ting, der karakteriserer dem som aktør ift. deres faglighed eller interesser. Nogle gange kan få simple tips til at tegne gøre det nemmere at få greb om tegneteknikken.
- Det kan også være en mulighed at udarbejde en side med nogle simple ikoner eller tændstiksfigurer, som er gennemgående for projektet. F.eks. kan en greb i hånden symbolisere en landmand og en skriveblok i hånden symbolisere en planlægger fra kommunen.
- Rammesæt gerne visualiseringerne, så der er forståelse for deres relevans og god stemning omkring det. Læg vægt på, at det ikke handler om, at tegninger og skitser skal være kønne, men blot om at formidle budskaber vha. visualiseringer.
- Sørg for at have de rette redskaber til at tegne og skitsere i form af papir og gode tuscher.
- Brug visualiseringerne løbende i arbejdet til at formidle nogle budskaber. Hvis det er nødvendigt til senere brug, så kan tegningerne rentegnes, evt. af en professionel grafiker.



Eksempler

Hedensted Kommune anvendte visualiseringer aktivt på en workshop om hotspots. Fokus her var på at tegne aktører ind på et grundkort og illustrere deres interesser.

For at opmuntre til at tegne og skitsere på mødet blev der integreret en opvarmningsaktivitet med at tegne. Her skulle deltagerne visualisere deres faglighed for de andre gennem tegninger og skitser. Det var tydeligt, at det var grænseoverskridende for deltagerne at skulle tegne på den måde, men det gav anledning til gode grin, og det gav en vellykket præsentationsrunde.

Efterfølgende var det tydeligt, at især den ene gruppe i højere grad tegnede og skitserede som en del af dialogen. Deltagerne var positive overfor denne erfaring.

Hvad kan du bruge det til?

At anvende billeder handler om at blive inspireret og tænke nye perspektiver ind i en proces og hjælpe med at sætte ord på værdier. Billederne behøver ikke at være specifikke for emnet, men kan være mere generelle billeder. Det vigtigste er, at billederne antyder forskellige perspektiver og værdier.

Billeder udgør et stærkt virkemiddel, som kan hjælpe folk til at associere til nogle centrale værdier. På den måde kan det blive lettere at identificere og tale om de værdier, der er vigtige. Ved at have en bunke billeder at vælge ud fra vil der også være et element af overvejelse og prioritering mellem forskellige værdier, og det kan være meget værdifuldt.

Hvornår kan du bruge det?

Brug billeder:

- som led i en workshop om **Konceptudvikling** eller **Aktørlandskab** som en måde at inspirere til nye perspektiver
- som led i arbejdet med **Screening** eller **Værdidiamanten**, hvor deltagerne måske er inviteret ind for at udvide horisonten.
- til at snakke om både nuværende værdier, hvor det handler om at få afspejlet, hvad der er vigtigt for aktørerne i dag.
- til at snakke om fremtidige værdier, hvor de kan indgå i en form for fremtidsworkshop, hvor der arbejdes med visioner for fremtidige løsninger.
- som en måde at dokumentere eller videreformidle centrale værdier, eftersom billederne kan bidrage til at få værdierne til at træde bedre frem.

Sådan gør du

- Overvej hvorfor og hvornår du vil anvende billeder i din dialogproces. På den måde får du også en rammesætning af, hvilke typer billeder som vil være gode at have med.
- Først skal du have et udvalg af billeder gjort klar. Jo bredere dit udvalg af billeder er, jo bedre. Men 10 billeder kan også gøre det. De behøver ikke at afspejle en bestemt værdi nøje, men kan være generelle billeder af f.eks. natur, rekreative aktiviteter, forskellige årstider, osv. Du skal være opmærksom på, at der kan være copyright rettigheder på billeder fra f.eks. internettet og andre sammenhænge. Måske har I selv en database eller abonnement på en billeddatabase, som du kan trække på. Det kan også være billeder fra området.
- Tænk over, hvordan du kan integrere dialog om billederne i de møder og workshops, som du afholder. Få sat tid af til aktiviteten og vær sikker på, at du har lavet en god rammesætning.
- Til selve aktiviteten med billederne lægger du typisk udvalget af billederne frem på et bord foran deltagerne. Herefter beder du deltagerne om at udvælge eller prioritere billeder ift. formålet med aktiviteten.
- Bagefter taler I om, hvorfor deltagerne har valgt deres billeder. Skriv gerne på billederne. Det giver et afsæt for sammen at kortlægge, hvilke værdier der er særligt vigtige ift. formålet med aktiviteten.
- Husk at samle op på aktiviteten bagefter ved f.eks. at tage et billede af de udvalgte billeder, og notere hvorfor de blev udvalgt. Herefter kan disse input indgå i den videre udviklingsproces ift. at arbejde videre med de udpegede værdier.



Eksempler

Hedensted Kommune afviklede en workshop med et lokalråd, hvor der aktivt blev anvendt billeder.

Deltagerne blev præsenteret for forskellige billeder organiseret under overskrifter, som var fundet i tidligere screeninger. Billederne blev brugt til at samle op på en fælles gåtur. Hensigten var at viderebringe de væsentligste værdier at arbejde videre med for dette lokalområde. På mødet blev billederne lagt frem foran deltagerne, som udvalgte og prioriterede de billeder, som var mest betydningsfulde for dem.

Billederne blev brugt i opsamlingen af mødet for at tydeliggøre mødets hovedkonklusioner.



CASE- BESKRIVELSER



I denne sektion finder du beskrivelser af de fire hovedcases, som har været involveret i at udvikle og afprøve værktøjerne fra denne håndbog. Hver case har et introduktionsafsnit samt 1-2 delfortællinger. Du kan se nedenfor hvilke værktøjer og basisværktøjer, der indgår i de forskellige cases.

■ Grenåens opland

- Del 1 - Intern dataopsamling gennem **Aktørlandskab: Screening, Aktørlandskab og Interviews**
- Del 2 - **Værdidiamant** som opsamling på **Screening** af lokale værdier: **Screening, Digital stedsanalyse, Systematisk tematisering og Værdidiamanten**

■ Håb til håb

- Del 1 - Intern tværfaglig workshop: **Aktørlandskab, Hotspots, Visualisering** samt **Opvarmning og isbryder**
- Del 2 - Workshop med lokalråd: **Konceptforslag, Gåturen og Billeder**

■ Gudenåen

- Del 1 - **Aktørlandskab** skaber internt overblik: **Aktørkortlægning, Screening, Billeder og Aktørlandskab**
- Del 2 - Udviklingsspor på tværs af kommuner: **Hotspots**

■ Limfjorden

- Del 1 - **Aktørkortlægning: Aktørlandskab, Interviews, Systematisk tematisering**

CASE Grenåens opland

Norrdjurs Kommune og Syddjurs Kommune samarbejder om at fastlægge og vurdere klimatilpasningsstrategier for hele Grenåens opland. Projektområdet udgør et 466 km² stort område. Projektet er delprojekt 10 i C2CCC og forsøger at skabe overblik over konsekvenserne ved klimaforandringerne i området. Der er tale om et tværkommunalt samarbejde mellem de to kommuner, som begge har en stærk tradition for borgerinddragelse.



Projektområdet og dets udfordringer

Klimaforandringerne skaber især udfordringer for by- og landområder langs vandløbene ved Grenå og Kolindsund. Specielt byerne Kolind og Grenå er udfordret af fremtidens klimaforandringer med stigende grundvands-, havvandspejl og øget overfladeafstrømning. Grenå ligger ved kysten, mens Kolind ligger i Kolindsund, som udgør et 30 km² stort indvundet område, som i dag holdes tørt ved hjælp af pumper og kanalsystemer. Området udgør store landbrugsinteresser. Projektet skal fastlægge og vurdere klimatilpasningsstrategier i forhold til samfundsøkonomiske og øvrige samfundsmæssige forhold, så der skabes et validt grundlag for den videre politiske beslutningsproces.

Projektet vægter, at der på den ene side arbejdes teknisk med viden om vandet, og på den anden side med lokale værdier. Et centralt teknisk element i udviklingsprocessen er derfor at udvikle en hydraulisk model for vandbalancen. For at bidrage til strategiudvikling er der desuden nedsat en følgegruppe med vigtige repræsentanter og sat stor fokus på borgerinddragelse med flere aktiviteter til at fremme inputs fra de lokale og være i dialog med dem.

Øverst til venstre ses et kort over Grenåen og dets opland samt vandoplandet for Grenåen. Kilde: Eget kort samt <https://vandogklimasyddjurs.dk/grenaens-opland>.

Nederst ses oversvømmelse ved Grenå havn samt et udsnit af projektområdet ved Kolind mod vest. Kilde for begge billeder: <https://grenaensopland.dk/nyheder/billeder-til-download>. Det store billede er taget af AquaDjurs.

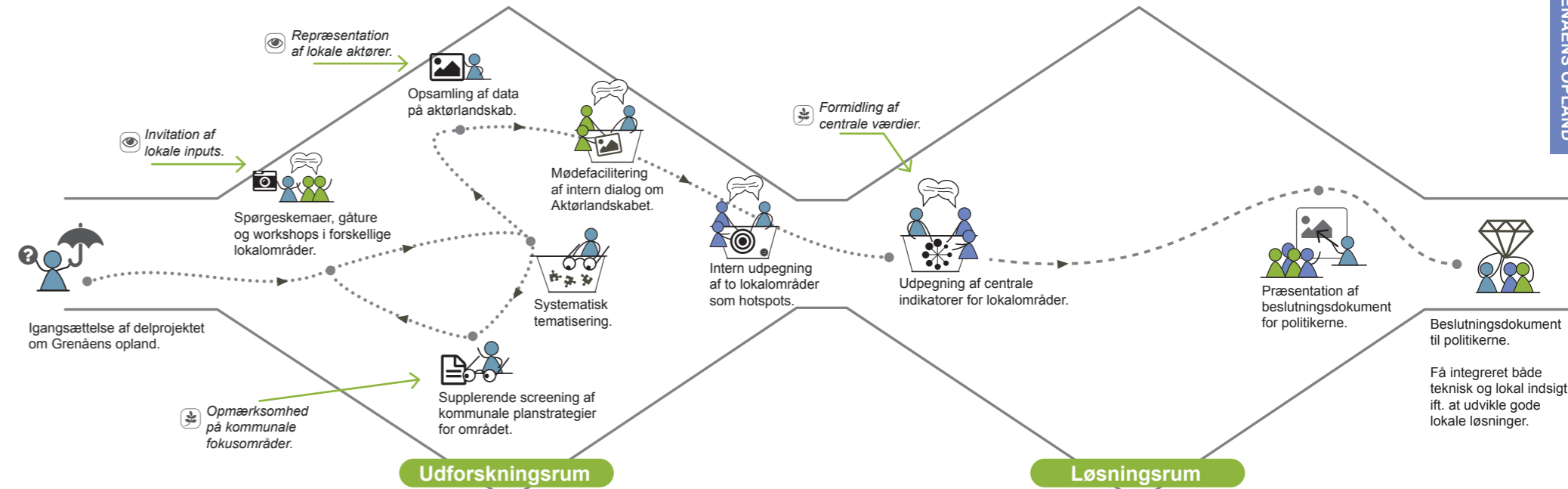


Illustration over indsatsområderne i delprojektet om Grenåens opland. Det er tydeligt, at borgerinddragelse indgår som en central og vigtig del. Der er fokus på at opsamle allerede eksisterende viden, at supplere den og få den repræsenteret i den videre proces.

Udviklingsprocessen

Et hovedfokus er at udvikle og kalibrere en vandbalancemodell for projektområdet. Som led i udviklingen af modellen er lokale interessenter blevet opfordret til at indsende billeder af ekstreme oversvømmelser i oplandet. De indgår i udviklingen af vandbalancemodellen.

Et andet hovedfokus er på borgerinddragelse og kommunikation. Der er lanceret en hjemmeside for delprojektet med opfordring til løbende lokale inputs om vandhændelser. Der er nedsat en følgegruppe med en bred vifte af repræsentanter fra lokalområdet. Der er gennemført en række forskellige initiativer i form af workshops, spørgeskemaundersøgelser og gåture i området for borgere i lokalområderne. Der er også udarbejdet en traditionel interessentkortlægning.

En særlig udfordring i projektet er at flytte dialogen fra at handle om meget specifikke problemområder til i højere grad at orientere sig ift. bredere gevinster. Oplandet er præget af områder, som er værdifulde for de lokale, og forbundet med forskellige lokale interesser. Brugen af værktøjer fra denne håndbog har derfor fokuseret på **Screening** og **Aktørkortlægning** med henblik på at opsamle viden om lokale værdier på et **Aktørlandskab**. Desuden er **Værdidiamanten** blevet brugt som en måde at karakterisere centrale indikatorer for værdier for udvalgte lokalområder.

Projektområdet er præget af mange forskellige lokalsamfund. Det har været vigtigt at kortlægge og skabe overblik over aktørerne og deres værdier. Eftersom der allerede tidligt er blevet gennemført forskellige aktiviteter omkring borgerinddragelse, så har værktøjerne især været brugt til at samle op på denne viden. Her kan værktøjer, der repræsenterer aktørerne og deres værdier bruges på forskellige måder. Det har skabt grundlag for at diskutere, hvordan visuelle værktøjer kan bidrage til igangværende dialog- og kommunikationsprocesser. I det videre arbejde kan disse værktøjer indgå i f.eks. workshops med lokale råd i området. Den indsamlede viden og data skal i sidste ende resultere i et beslutningsdokument, som politikerne kan forholde sig til.

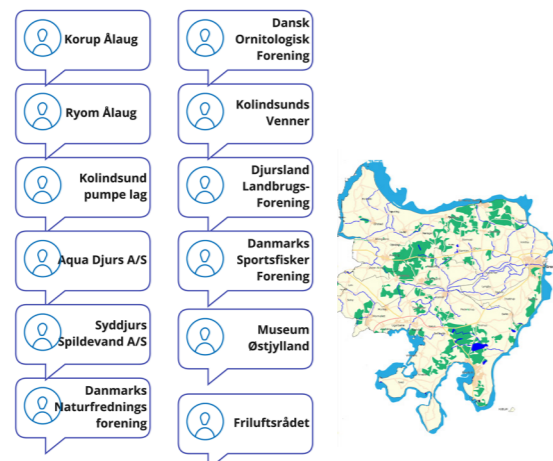
Forberedelse til dataopsamlingen

Denne case løfter udfordringen med at repræsentere forskellige typer af data ved siden af de tekniske data. Værktøjerne i håndbogen blev brugt til at skabe overblik over den data og viden, der allerede var indsamlet i delprojektet. Der var primært tale om en intern proces i projektets arbejdsgruppe, hvor de eksisterende data skulle repræsenteres visuelt. Formålet med dette arbejde var at styrke den tværfaglige tænkning og storytelling i den videre proces.

Den kortlægning, som Norddjurs og Syddjurs Kommuner allerede havde udført, blev suppleret af en **Screening** af kommunale plan- og udviklingsstrategier, lokale rapporter om vand og miljø samt en spørgeskemaundersøgelse om multifunktionel jordfordeling. Der blev også samlet op på referater fra styre- og følgegruppe samt udført enkelte uformelle **Interviews** med lokale aktører i to udvalgte lokalområder.

Input fra kortlægningen blev løftet over i et **Aktørlandskab** ved at arbejde med identifikation og repræsentation af centrale aktører vha. af ikoner og kort tekst. For hver aktør blev der eksperimenteret med forskellige måder at repræsentere dem og tydeliggøre deres interesse og værdier. Det grundlæggende baggrundskort var et forsimplet kort, hvor der blev arbejdet med, hvor meget og hvilken information, der skulle medtages.

Aktørlandskabet dannede grundlag for et internt dialogmøde, hvor den tværkommunale arbejdsgruppe diskuterede aktørernes forskellige bekymringer og værdier. På den måde kunne arbejdsgruppen systematisk gennemgå dem. De forskellige formater for repræsentation af aktørerne blev også diskuteret ift. brugen i den videre dialog med f.eks. politikere, følgegruppe og borgere.



Ovenfor ses et første forsøg på at fremhæve forskellige aktører samt udkast til baggrundskort.



Til venstre ses endnu en iteration, hvor der er arbejdet lidt mere med kategorisering af forskellige aktører og forklaring af deres kendetegn. Desuden er baggrundskortet nu blevet simplificeret mere, og der er arbejdet med ikoner og beskrivelser for enkelte aktører. Teksten på kortet er anonymiseret.

Tanker om repræsentation af data

Der er arbejdet med forskellige måder at repræsentere aktører og deres værdier på **Aktørlandskabet**.

1. Simple brikker til workshop

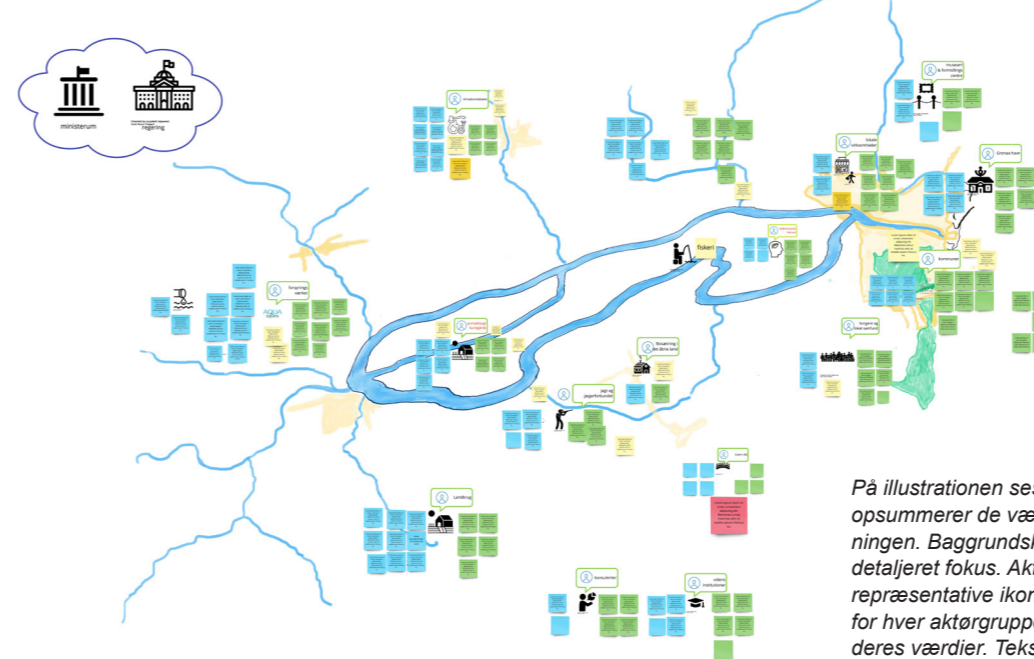
Når aktørerne skal repræsenteres som led i en dialog, så er det godt med en helt simpel gengivelse af aktøren i form af et ikon og en titel for aktøren.

2. Analytisk overblik og indblik

Hvis overblikket over aktører skal bruges mere analytisk, så er det godt at arbejde visuelt med, hvad der kendetegner og adskiller aktørerne. Det kan være ved at fremhæve deres forskellige kontekst og inkludere en uddybende tekst.

3. Dialogproces

I en dialogproces, hvor det ikke altid er muligt at tegne aktørerne, så kan simple tændstiksfigurer med supplerende tekst på post-its være gode til at opfange vigtige detaljer om aktørerne i dialogen.



På illustrationen ses et **Aktørlandskab** som opsummerer de væsentligste aktører fra kortlægningen. Baggrundskortet er simpelt for at undgå detaljeret fokus. Aktørerne er illustreret ved repræsentative ikoner. Blå post-its angiver fokus for hver aktørgruppe og grønne post-its angiver deres værdier. Teksten er anonymiseret.

Resultater fra dataopsamlingen

Dataopsamlingen mandede konkret ud i et overblik over fokus og værdier for en række af de mest centrale aktører. De blev placeret på en simpel baggrundsbillede over oplandet med deres tilhørsforhold til området.

Aktørlandskabet hjalp til at udpege, kategorisere og prioritere forskellige aktører fra kortlægningen. Desuden bidrog dialogen om repræsentationen af aktører til også at sætte flere ord på de forskellige aktører og dermed uddybe forståelsen af dem. Kortet viser, hvor meget viden om de enkelte aktører, som projektmedarbejderne faktisk allerede havde. **Aktørlandskabet** bidrog til at give et mere systematisk overblik over de forskellige aktører.

Udover produktion af selve **Aktørlandskabet**, så bidrog dialogmødet også til at diskutere, hvordan man bedst visualiserer og repræsenterer forskellige aktører. I denne dialog stod det klart, at måden kortet fremstår på kan have stor betydning for brugen af kortet. F.eks. skulle kortet have en meget professionel karakter til politikere, hvor det måske er mere i orden med skitseringer til dialog med borgere.

Erfaringer fra processen

- Opsamling af eksisterende data og viden giver et mere systematisk og samlet overblik.
- Aktørlandskabet** gør det muligt at overskue mange af aktørerne på én gang.
- Tekstnoter gør det muligt at uddybe.
- En af værdien af **Aktørlandskabet** ligger i selve dialogen, som leder hen til det endelige kort.
- Måden at repræsentere aktører på har betydning for, hvordan materialet opfattes.
- Det kræver øvelse og opmærksomhed at repræsentere fokus og værdier præcist på **Aktørlandskabet**.
- Det kræver vedholdenhed og strategi at få **Aktørlandskabet** bragt løbende i spil i en sammenhængende planproces.

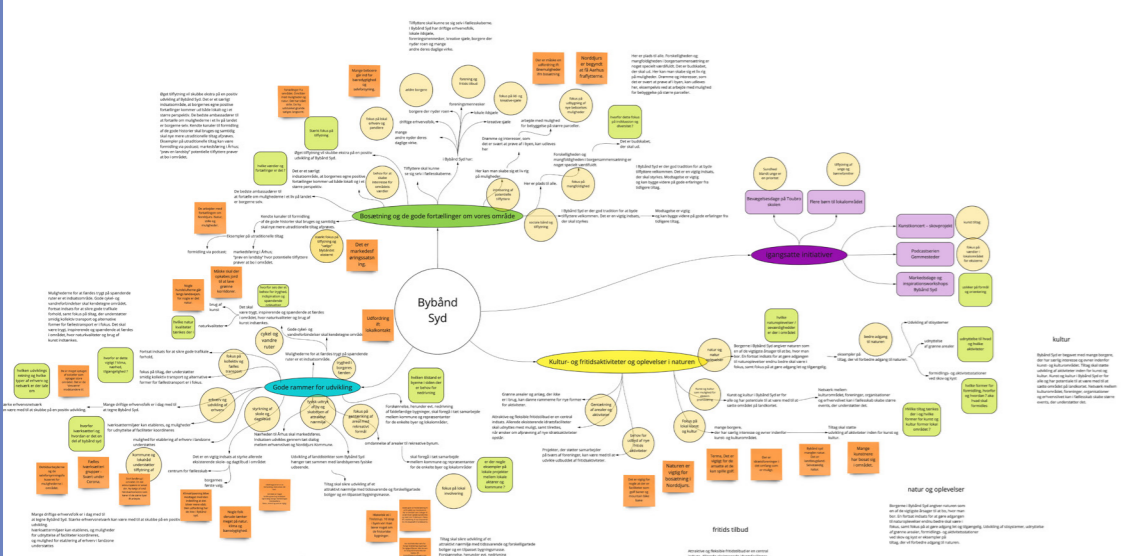
Spørgsmål til selv at komme i gang

- Hvordan har I fået samlet op på de forskellige data?
- Hvornår vil det være relevant i udviklingsprocessen at få arbejdet med en opsamling?
- Hvad ville en opsamling kunne bruges til i udviklingsprocessen?
- Hvordan skal du repræsentere din kortlægning så den skaber det ønskede overblik?

Tips til at lykkedes bedre

- Sørg for at få fulgt systematisk op på hvad I ved om aktørerne nu, så I ikke glemmer det data, som I allerede har.
- Brug ikoner og kort tekst til at repræsentere essensen af aktørerne og deres værdier.
- Find ikoner og lignende på nettet. Husk at der kan være rettigheder på dem.
- Overvej hvordan du vil repræsentere aktørerne ift. hvad du skal bruge det til.
- Brug gerne forskellige tilgange alt efter om du selv samler op eller vil bruge det i en workshop.
- Bring dit **Aktørlandskab** aktivt i spil i processen hvad enten det er til intern eller ekstern dialog.
- Skriv de inputs ned, som dialogen om dit **Aktørlandskab** giver. Gør det gerne direkte på kortet.
- Arbejd løbende med at udvide og fordybe din data gennem **Aktørlandskabet**.

Værdidiamant som opsamling på Screening af lokale værdier



Illustrationen herover viser det opsamlende resultat af en Screening af en lokal udviklingsplan for Bybånd Syd. Den udpeger nogle forskellige overordnede temaer af særlig betydning for dette lokalområde.

Brugen af værdidiamanten

Arbejdsgruppen i Syddjurs Kommune og Norddjurs Kommune har et stort fokus på at inddrage lokale aktører og få koblet det tekniske projekt med lokal udvikling. For at komme i dybden blev der udvalgt et lokalområde i hver af de to kommuner og udarbejdet en kortlægning af hvilke værditemaer, som kunne være interessante for dem hver især.

Processen bestod i første omgang i at lave en Screening for de to lokalområder, hvor skriftlige dokumenter blev indhentet. For Bybånd Syd i Norddjurs Kommune var der allerede udarbejdet en lokal udviklingsplan med opsamling af en række kerneværdier i området. Herudover blev der lavet en Digital stedsanalyse for begge områder ved at gennemse digitale kort. Der er også gennemført uformelle samtaler med enkelte centrale aktører fra områderne.

Den indsamlede data blev samlet op ved en Systematisk tematisering. Det tegnede et billede af, at der for hvert lokalområde var særlige kendetegn og værdier, der var vigtige at fremhæve. Tematiseringen dannede afsæt for en storytelling, som i ord og billeder opsummerer vigtige lokale karakteristika. Opsamlingen foregik internt i arbejdsgruppen, men er tænkt til at kunne indgå i en fremtidig dialog med lokale repræsentanter ift. at legitimere repræsentationen af deres lokalsamfund.

Værdidiamanten blev brugt til at fremhæve og formidle de mest centrale værdier for lokalområdet på en simpel oversigt. På den måde ville forskellige lokalsamfund resultere i forskellige fokuspunkter i Værdidiamanten.



Illustrationerne viser udkast til en præsentation af et lokalt udviklingsområde i Norddjurs Kommune. Der er tale om de to første A4-sider, der præsenterer lokalområdet. Billederne er fra AAUs Colorbox.

Formidling af screeningen

Centrale input fra Screening og Digital stedsanalyse af Bybånd Syd blev formidlet på tre A4-sider med følgende temaer:

- Overskrift og overbliksbilleder, der opsummerer centrale karaktertræk for lokalområdet.
- Baggrundsinformation og geografisk placering af området.
- Stedsbeskrivelse som giver et indtryk af hvilken type lokalsamfund, der er tale om.
- Værdier for lokalområdet som er vigtige for de lokale aktører.
- Udviklingspotentialer for lokalområdet præsenteret gennem værdidiamanten.

Formidlingen anvender en kombination af tekst, billeder og illustrationer med henblik på at give et godt og hurtigt overblik. Målgruppen er arbejdsgruppen og lokalsamfundet.

Resultater fra screeningen

Screening, Digital stedsanalyse og Værdidiamant gjorde det muligt at opsummere nogle lokale kvaliteter og værdier på en overskuelig måde. Det er særligt værdifuldt, at Værdidiamanten gør det muligt at repræsentere værdierne på en ensartet måde. På den måde kan man få forskelligheder og fællestræk frem på tværs af forskellige lokalsamfund.

Den interne proces med Systematisk tematisering af de indsamlede data bidrog til at samle trådene og få et overblik over forskellige kvaliteter og værdier. Ved at tænke i formidling af denne data, så sker der en fortolkning og prioritering, hvorved nogle særlige udviklingspotentialer træder bedre frem.

Næste skridt kunne være at anvende materialet aktivt i dialog med lokale aktører i lokalsamfundet. Syddjurs Kommune har planer om at gennemføre nogle dialogprocesser med deres lokale distriktsråd, hvor materialet kan bruges.

Erfaringer fra planlægningen

- + Værdidiamanten giver en ensartet måde at repræsentere forskellige lokalsamfunds værdier på
- + Formidlingen i rapportform med tekst og billeder gav en god bearbejdning af dataindsamlingen.
- + Formidling af data med billeder og ord skaber en god forankring af data i den videre udviklingsproces.
- + Denne måde at håndtere og formidle data på er velkendt for fagfolk og lokale aktører.
- ! Det er vigtigt at prioritere ressourcer til at formidle resultaterne på en brugbar måde afhængigt af hvor det skal bruges i processen.
- ! Det kan være krævende at finde gode og relevante billeder, som afspejler de ønskede værdier.
- ! Det kræver en form for afstemning med repræsentanter fra lokalområdet.

Bybånd Syd



Ørum-Skærvad



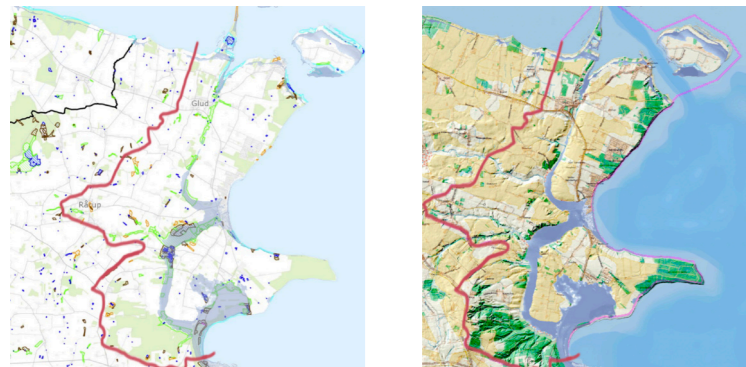
Illustrationerne herover viser de to Værdidiamanter for hhv. Bybånd Syd og Ørum-Skærvad. De mest centrale værdier for de to områder er markeret med cirkler. Illustrationerne indgår på den sidste A4-side i beskrivelsen

- Spørgsmål til selv at komme i gang
- ☑ Hvilke lokalsamfund vil du gerne have bedre repræsenteret i jeres udviklingsproces?
 - ☑ Hvornår vil det være relevant i udviklingsprocessen at få et overblik over lokale værdier?
 - ☑ Hvad ville overblikket over centrale værdier i de forskellige lokalsamfund kunne bruges til?
 - ☑ Hvordan kan du formidle og repræsentere de forskellige lokalsamfund, så deres kvaliteter og værdier kan bringes i spil i den videre proces?

- Tips til at lykkedes bedre
- ☑ Brug tid på at kortlægge de enkelte lokalsamfund, så deres forskelligheder bliver tydeligere.
 - ☑ Tag gerne afsæt i eksisterende viden og brug uformelle samtaler som opfølgning.
 - ☑ Skab overblik over alt materialet ved at tematisere inputs og viden om det lokale område.
 - ☑ Anvend en ensartet struktur for præsentationerne på tværs af lokalsamfundene.
 - ☑ Gør teksten mere levende ved at bruge billeder og illustrationer.
 - ☑ Tænk gerne over om I har relevant billedmateriale et sted, som I kan trække på.
 - ☑ Brug gerne materialet som input på workshops med f.eks. lokale distriktsråd.
 - ☑ Sørg endelig for at lade de lokale aktører give feedback på præsentationen af deres område.

Håb til Håb

Håb til håb er et klimatilpasningsprojekt i Hedensted Kommune. Projektområdet strækker sig fra Håbet nord for Juelsminde til Glud Håb og har derfor fået tilnavnet 'Håb til Håb'. Senere er projektområdet blevet udvidet til også at inkludere Hjørnø. Projektet udgør delprojekt 8 i C2CCC og har haft fokus på at skabe en fælles forståelse for projektområdet (området fra den røde linje til kysten) og muligheder for at klimatilpasse.



Kort over C8 projektområdet med fremhævelse af risiko for oversvømmelse inden for projektområdet (venstre) samt landskaber og naturtyper inden for projektområdet (højre). Kilde: Baseret på Hedensted Kommunes online kort.

Projektområdet og dets udfordringer

Store dele af det lavtliggende projektområde har i stigende grad risiko for at blive oversvømmet. Flere ådale er over tid blevet omdannet til landbrugsjord, som allerede i dag er udfordret med våde marker, og hvor flere lavtliggende jorde er taget ud af brug. Også flere byområder vil blive påvirket af den komplekse kombination af oversvømmelse fra regnvand, stigende havvand og grundvand. Det gælder både sommerhuse langs kysterne og helårsboliger i byerne. Herudover er der en række beskyttede naturområder i projektområdet.

Der er allerede iværksat flere tiltag for at klimasikre dele af området. Ved As Vig har sommerhusforeningerne sikret sig selv med et selvfinansieret digesystem.

Udløbene fra åerne i Sandbjerg og As Vig er også forsynet med højvandssluser, så havvand ved stormflod ikke løber ind i åerne. Der er dog en generel erkendelse af, at landskabet kommer til at ændre sig i det lange løb. Selv med beskyttende diger og sluser vil klimaforandringerne udfordre teknologierne, og i sidste ende skal områderne klimatilpasses yderligere.

I Håb til håb projektet har arbejdsgruppen haft et stærkt ønske om at skabe bæredygtige løsninger, der er til gavn for befolkningen, besøgende og naturen. Projektgruppen arbejder derfor holistisk med en kombination af teknisk, historisk og lokal viden og i tæt samspil med de lokale aktører.



Øverst ses As Vig med Kirkholm strand. Kilde: Hedenstederne.dk. Nederst ses markvanding ved Skjolds å. Kilde: Østjysk Landboforening.

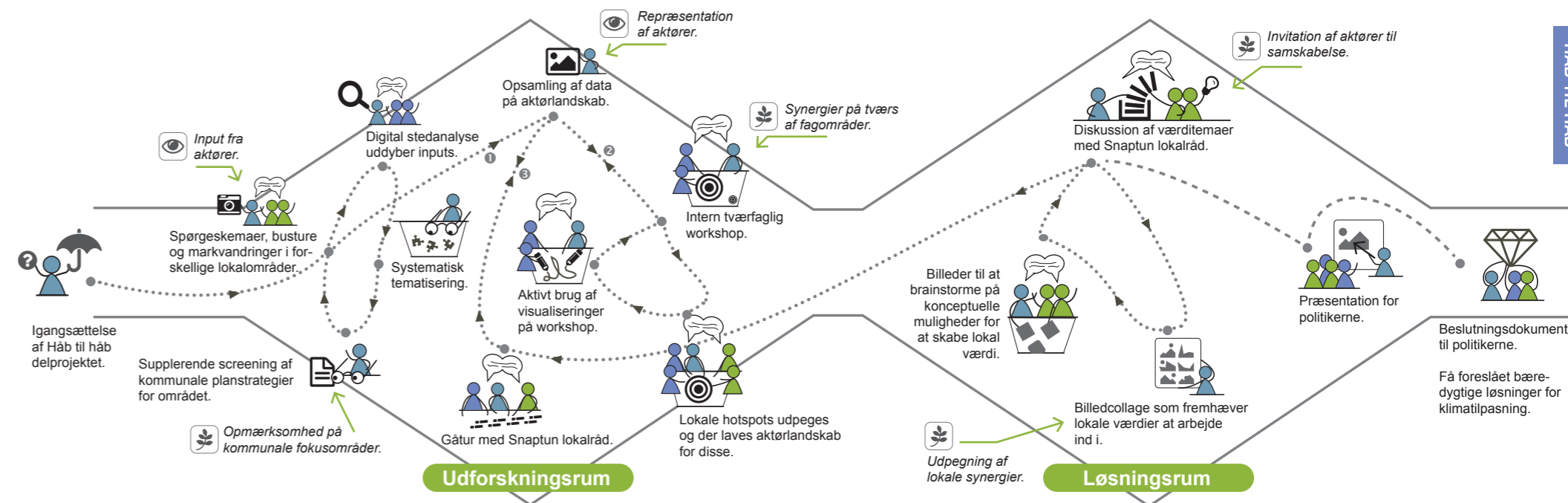


Illustration over indsatsområderne i Håb til håb delprojektet. Arbejdsgruppen har eksperimenteret med flere forskellige værktøjer og der har været et iterativt samspil mellem at indsamle data og begynde at udpege temaer ift. at begynde at konceptualisere nogle spæde udviklingsperspektiver at arbejde i retning af. Processen har været i den helt tidlige fase og tanken for det videre arbejde er at udbrede initiativerne til flere lokalområder.

Udviklingsprocessen

Arbejdsgruppen i Hedensted Kommune har udarbejdet en oversigt over væsentlige lokale værdier og risici ift. erosion og oversvømmelse for projektområdet. De har et teknisk fokus med udvikling af en 3Di vandmodel, som simulerer forskellige scenarier for nutid og fremtid ift. vandets påvirkning af projektområdet. De har allerede tidligt inddraget lokale aktører gennem markvandringer, busture og spørgeskemaer. Det har givet input til lokale interesser samt åbnet for diskussion af udfordringer og løsninger. Der er også oprettet en repræsentantgruppe med medlemmer, der repræsenterer forskellige værdier i lokalområdet.

I den videre proces har værktøjerne fra denne håndbog bidraget til at systematisere og visualisere den eksisterende viden om projektområdet, at udvide horisonten

gennem yderligere kortlægning, samt begyndende konceptualisering gennem dialog om lokale ønsker til udviklingsperspektiver. **Aktørlandskaber** har udgjort et væsentligt omdrejningspunkt for arbejdet, og disse har løbende ændret udformning og format. Afsættet har været tre hovedfaser:

1. indledende **Aktørkortlægning**,
2. intern tværfaglig dialog med udpegning af lokale **Hotspots** og
3. ekstern workshop med deltagere fra Snaptun lokalråd med henblik på **Konceptforslag**. Fokus i casebeskrivelsen er på punkt 2 og 3.

De tre faser illustrerer en løbende udveksling, hvor der hele tiden vendes tilbage til de indledende kortlægningsmetoder samt opsamling vha. **Aktørlandskab**:

1. **Aktørlandskab** nr. 1 redegør for den indledende kortlægning og bygger på **Systematisk tematisering** af opsamling på spørgeskemaer, busture og markvandringer samt yderligere **Aktørkortlægning**, **Digital Stedanalyse** samt **Screening**.
2. **Aktørlandskab** nr. 2 redegør for udvalgte fokusområder gennem **Hotspots** med afsæt i **Visualiseringer**.
3. **Aktørlandskab** nr. 3 samler op på specifikke data for Snaptun og bygger på lokal dialog med afsæt i **Konceptforslag** med brug af **Gåture** samt **Billeder** både til brainstorm og opsamling.

Intern tværfaglig workshop

Planlægning af workshoppen

Som baggrund for planlægning af den interne tværfaglige workshop var der udarbejdet et **Aktørlandskab** med opsamlet viden fra arbejdsgruppens foreløbige kortlægning af aktører samt den supplerende kortlægning.

Formålet med den tværgående workshop var at sætte projektområdet i perspektiv ift. projekter i andre kommunale forvaltninger. Invitationen var baseret på, at arbejdsgruppen orienterede sig ift. hvilke kollegaer i kommunen, der havde igangværende projekter i eller interesse for projektområdet. Det endte med deltagere fra det tekniske område, selv om ønsket var en bredere tværfaglig dialog. Deltagerne blev inviteret personligt af arbejdsgruppen.

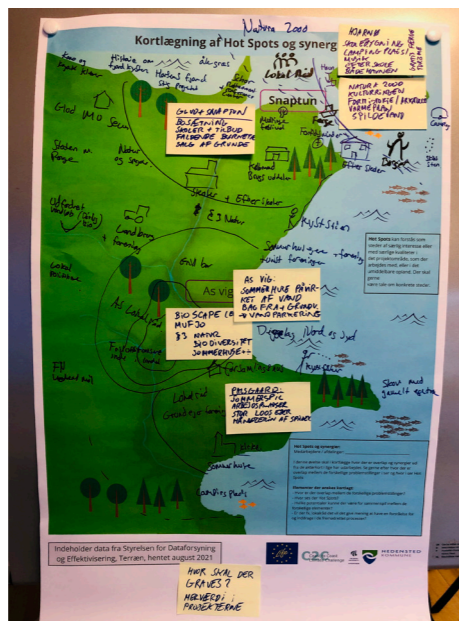
Workshoppen skulle udvide forståelsen af projektområdet via deltagernes fagligheder, men også munde ud i udpegning af nogle fokusområder med afsæt i faglige synergier indenfor projektområdet.

Første del af workshoppen bestod i, at deltagerne præsenterede deres faglighed og delte deres viden om projektområdet. **Visualisering** blev brugt til at få deltagerne til at skitsere deres viden om området på et simpelt baggrundskort. Som **Opvarmning og isbryder** blev deltagerne bedt om at beskrive deres faglighed gennem tegninger. Det gav en uformel start på mødet, som også gjorde deltagerne mere trygge i at skulle skitsere deres input.

Anden del af workshoppen bestod i, at deltagerne skulle tale om synergier mellem fokusområder i deres projekter og projektområdet gennem **Hotspot**. Baggrundskort med skitserede inputs blev brugt til at indkredse og markere vigtige synergier og fokusområder.

Øverst ses et blankt **Aktørlandskab**, som blev brugt til workshoppen til at tegne og skrive på.

Nederst ses et udfyldt kort fra workshoppen, hvor der både er tegninger, post-its og markeringer. Bemærk især de tre cirkler, der viser udpegning af nogle hovedfokusområder.



Praktisk om workshoppen

Workshoppen varede 3 timer. Der var udprintet et **Aktørlandskab** i A1 med opsamlet viden fra den indledende kortlægning som baggrundsinformation. Der var udprintet simple baggrundskort over projektområdet i A4. Deltagerne fik stillet post-its, blankt papir og tuscher til rådighed.

Tidsplan for workshoppen:

10 min. Velkomst og introduktion til dagens forløb

10 min. Kort introduktionsøvelse: tegn en aktør

15 min. Introduktion af Håb til håb projektet og præsentation af det foreløbige Aktørlandskab

10 min. Opsamling og spørgsmål

Pause

50 min. Kortlægning af problemstillinger for deltagernes fagområder på baggrundskortene

Pause

10 min. Deltagerne præsenterer inputs for hinanden

20 min. Kortlægning af synergier og hotspots

20 min. Dialog om aktører der bør inddrages fremover

10 min. Opfølgning og spørgsmål



Billede fra den igangværende tværfaglige workshop.



Indeholder data fra Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering, Terzan, hentet august 2021.

Illustrationerne viser to forskellige **Aktørlandskaber**, der samler op på workshoppen. Det venstre kort illustrerer centrale aktører for Glud. Det højre kort illustrerer centrale temaer for Glud.



Indeholder data fra Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering, Terzan, hentet august 2021.

Resultater fra workshoppen

Workshoppens dialog blev opsummeret som skitser, tekst og post-its på baggrundskort. Der er både baggrundskort fra den indledende dialog i grupper og et opsamlende kort, der viser synergier.

Deltagerne cirkledede tre geografiske lokalområder ind, som de anså for fokusområder med tværgående synergier: Glud og dets nærområde, området omkring As Vig og området omkring Sandbjerg. Områderne blev udpeget, fordi de hver især havde nogle særlige karakteristika samt opmærksomhed i deltagernes projekter. Arbejdsgruppen oplevede, at **Hotspot** dialogen gav meget energi og engagement som led i enigheden om de indcirklede områder.

Efter workshoppen blev der udarbejdet **Aktørlandskaber** for hvert af de udpegede områder. For hvert område blev viden om aktører visualiseret, og der blev lavet en oversigt over kendte udviklingstemaer. **Aktørlandskaberne** viser tydelige forskelle. F.eks. udgør Sandbjerg et vigtigt erhvervsområde, mens As Vig er præget af sommerhuse. Et fjerde område blev tilføjet senere.

Erfaringer fra workshoppen

- ➕ Tegninger i introduktionen til hinanden fungerede godt som **Opvarmnings- og isbryderøvelse**.
- ➕ Baggrundskortene faciliterede deltagernes dialog rigtig godt.
- ➕ Arbejdsgruppen fik vendt og reflekteret projektet og mobiliseret nye aktører fra andre fagområder.
- ➕ **Hotspots** gav god et godt overblik over synergier og skabte god energi og engagement.
- ⚠ Der skulle have været mere fokus på at få deltagere med fra f.eks. kultur og skoleområdet.
- ⚠ Deltagerne skal løbende opmuntres til at skitsere på kortene, da mange forfalder til tekst.
- ⚠ Deltagerne havde brug for at visualisere strategier og visioner, men det var svært at tegne.
- ⚠ Det tværfaglige samarbejde rummer udfordringer ift. at følge op på synergiene - hvem skal tage initiativ.

Spørgsmål til selv at komme i gang

- ☑ Hvilke sideløbende udviklingsprojekter i kommunen ville være relevante at koble til dit projekt og projektområde?
- ☑ Hvornår vil det være relevant i udviklingsprocessen at få det tværfaglige perspektiv ind?
- ☑ Hvordan skal du få kollegaer fra andre fagområder inviteret med til workshop, og hvordan skal du tilrettelægge dialogen?

Tips til at lykkes bedre

- ☑ Inviter gerne fagfolk, som har en vis åbenhed for det tværfaglige samarbejde.
- ☑ Tal ind i dine kollegaers målsætninger og aktiviteter, så du gør det klart, at det er relevant for dem.
- ☑ Afbalancer tiden, så deltagerne kan afsætte tid til det, og I stadigvæk kan nå rundt om det hele.
- ☑ Forbered nogle simple baggrundskort, så I nemt kan tale om projektområdet.
- ☑ Prøv at få deltagerne til også at skitsere, og prøv gerne at bryde isen, så de får mod på det.
- ☑ Brug kortmaterialet aktivt under workshoppen, så bliver opsamlingen langt lettere bagefter.
- ☑ Sørg for at samle op og rentegne kortene bagefter, så du får konklusionerne godt frem.
- ☑ Husk at bruge resultaterne i den videre proces og også få fulgt op igen på den gode dialog.

Workshop med lokalråd

Planlægning af workshoppen

Workshoppen med lokalrådet i Snaptun tog afsæt i de **Aktørlandskaber**, der blev udarbejdet for hotspotområdet omkring Glud. Formålet med denne workshop var at få præsenteret Håb til håb projektet som en anledning til samarbejde omkring lokal udvikling og skabe lokalt engagement til projektet.

Workshoppen skulle både udvide arbejdsgruppens forståelse for området i Snaptun, og invitere deltagerne til at bidrage til at konkretisere udviklingstemaer.

Første del af workshoppen bestod i at forberede og gennemføre en **Gåtur** sammen med deltagerne med afsæt i nogle simple og genkendelige satellit- og bebyggelseskort. Tanken var, at deltagerne let ville kunne orientere sig på denne type kort og indtegne relevante nedslagspunkter. På selve **Gåturen** viste deltagerne deres lokalområde frem. Arbejdsgruppen indfangede indtryk med et polaroidkamera undervejs og skrev også noter.

I anden del af workshoppen blev der taget hul på at udvikle **Konceptforslag**. Deltagerne udarbejdede en række billedcollager over udvalgte udviklingstemaer. Collagerne blev udviklet med afsæt i konkrete nedslagspunkter fra gåturen, suppleret af **Billeder** med inspiration til et bredt udvalg af udviklingstemaer fra lokalrådets diskussioner og **Screening** af bl.a. kommunens planstrategier, som f.eks. leg, fællesskab, turisme, bosætning, erhvervsudvikling, sundhed osv.

Øverst ses et billede fra den fælles **Gåtur**, hvor deltagerne viste området frem og fortalte om det.

Nederst ses et billede fra workshoppen med deltagerne fra lokalrådet, hvor der arbejdes med både kort og billeder.

I midten ses eksempler på udfyldte baggrundskort fra mødet. Til højre ses et udklip af de anvendte **Billeder**, som bidrog til at kunne diskutere vigtige lokale udviklingstemaer.



Praktisk om workshoppen

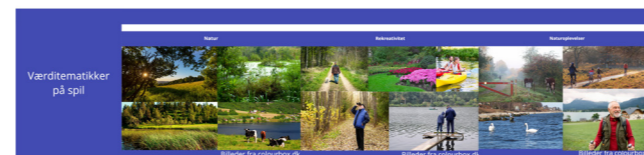
Workshoppen varede 2 timer. Den foregik på en lokal efterskole i Snaptun. Deltagerne fra lokalrådet havde sørget for kaffe og kage, som skabte en god stemning. Fra kommunen deltog projektlederen, fra lokalrådet deltog 3 repræsentanter og desuden forskere fra AAU. Arbejdsgruppen medbragte blanke bebyggelses- og satellitkort over projektområdet samt baggrundskort, der viser vandudfordringer i A3-format. Desuden var der medbragt papirer, tuscher, post-its og inspirationsbilleder.

Tidsplan for workshoppen:

- 10 min. Velkomst og introduktion til workshoppen
- 20 min. Kommunens afsæt – Håb til håb projektet
- 30 min. Lokale inputs og forberedelse af gåtur
- 30 min. Fælles gåtur
- 20 min. Opsamlende kollage og tematisering
- 10 min. Afrunding



Kulturengen med våde sko



Illustrationen viser en renskrivning af én af de opsamlende billedcollager, som blev udviklet på workshoppen. Den opsamlende collage gør det nemt for arbejdsgruppen at genkalde de væsentligste input fra workshoppen, og gør det tydeligt for deltagerne, at deres inputs bliver taget med videre.

Resultater fra workshoppen

Workshoppens dialog blev løbende opsummeret som skrift på baggrundskortene samt post-its. Indtryk fra **Gåturen** blev indfanget ved hjælp af billeder og noter undervejs.

Workshoppen udmøntede sig i billedcollager, som indfangede udviklingstemaer for fire forskellige delområder:

1. Hesteodde: rig natur og gåtur med gummistøvler
2. Kulturengen med våde sko
3. Havne med fællesskab, aktiviteter og erhverv
4. Kyststi til oplevelser og læring.

Hver af de fire collager bidrager til at fastholde de forskellige indtryk fra workshoppen. Således indeholder de hver især: en overskrift, billeder fra gåturen i delområdet, et kortudsnit med noter fra gåturen, en kort opsummerende tekst samt udvalgte værditematikker. Hver collage er blevet renskrevet efter workshoppen.

Arbejdsgruppen var glade for at kunne formidle projektet, og deltagerne var glade for at blive hørt og for at diskutere mulige synergier med deres eget udviklingsarbejde. Workshoppen gav en god energi og udpegede spændende muligheder for at sam-tænke lokale værdier og kommunale indsatsområder for vand.

Erfaringer fra workshoppen

- Simple baggrundskort skabte en god ramme for at planlægge **Gåturen** sammen.
- Gåturen** gav en god indlevelse i lokalområdet, og der kom mange input og overvejelser frem.
- Det var godt at tage billeder undervejs, der fangede indtrykkene godt.
- Brugen af **Billeder** gjorde det nemt for deltagerne at trække lokale værdier frem.
- Billedcollagen var en nem og effektiv måde at opsummere workshoppens hovedkonklusioner.
- Workshoppen skabte god energi for både deltagerne og arbejdsgruppen.
- Det kan være svært under **Gåturen** at få skrevet alt ned, fordi den flydende samtale er vigtig.
- Idéen med at printe billeder fra polaroidkameraet undervejs var god, men det var svært i praksis.
- Det var vigtigt at holde fokus på projektet, så deltagerne ikke brugte for meget tid på andre emner.
- Gåturen** var udfordrende at balance-re ift. tiden, så her skal man virkelig ikke være tidsoptimist.

Spørgsmål til selv at komme i gang

- Hvilke lokale organiseringer findes der i projektområdet, som arbejdsgruppen kan trække på ift. at skabe lokal forankring og indsigt?
- Hvornår vil det være relevant i udviklingsprocessen at få de lokale perspektiver ind?
- Hvad ville lokale inputs kunne bruges til i udviklingsprocessen?
- Hvordan skal du få lokale aktører inviteret med til workshop, og hvordan skal du tilrettelægge dialogen?

Tips til at lykkes bedre

- Invitér gerne lokale aktører ind, som allerede har en lokal organisering, som f.eks. et lokalråd.
- Overvej hvordan du gør invitationen vedkommende for de forskellige aktørgrupper.
- Tænk gerne nogle aktiviteter ind, som gør det nemmere for dem at vise dig og de øvrige aktører deres område. Det kunne være **Gåture**, **Billeder**, kort, m.m.
- Sørg for ikke at bruge for tekniske kort, men tag hensyn til, at aktørerne kan genkende området.
- Lav gerne en forventningsafstemning sammen med deltagerne, så de forstår forudsætningerne.
- Brug kortmaterialet aktivt under workshoppen, så bliver opsamlingen langt lettere bagefter.
- Arbejd gerne med inspirationsbilleder, så det er nemmere at sætte ord på det strategiske.
- Husk at samle op og bringe resultaterne ind i den videre proces. Opfølgning er vigtig.

Gudenåen

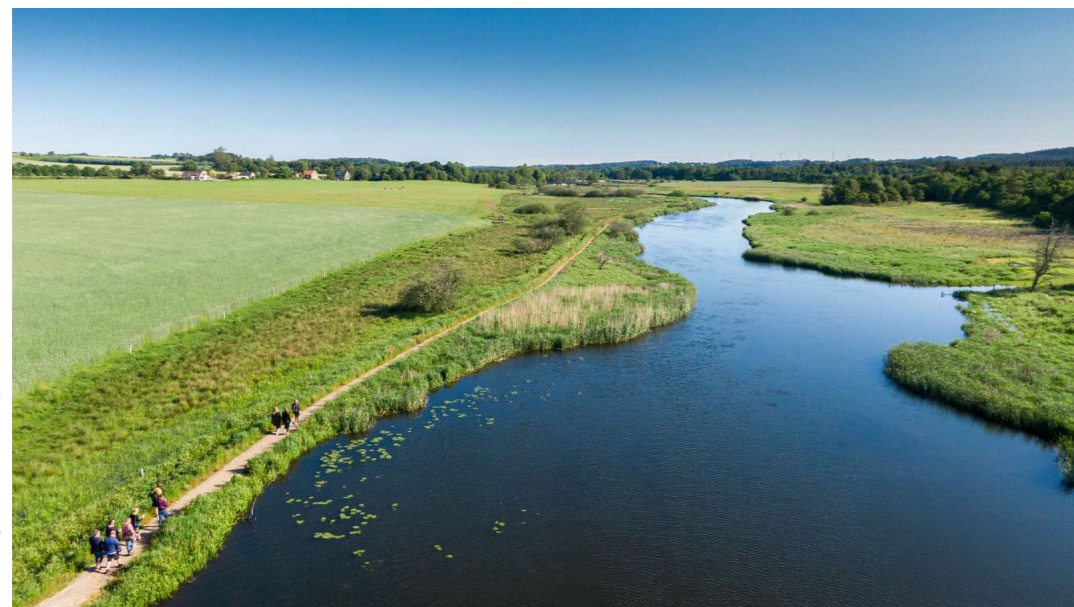
Denne case handler om et tværkommunalt klimatilpasningsprojekt med fokus på Gudenåen, der strækker sig fra åens udspring i Tinnets krat ca. 10 km nordvest for byen Tørring til udløbet ved Randers Fjord. I alt syv kommuner og Skanderborg forsyning samarbejder i delprojekt 12 i C2CCC om at udvikle en hydraulisk model samt med visioner for håndtering af vand for Gudenåen. Parallelt med dette iværksatte politikere fra de 7 kommuner, at der skulle udarbejdes en Helhedsplan for Gudenåen. Denne proces trak på arbejdet i delprojekt 12. Arbejdsgruppen omkring Gudenåen har været aktivt med i udvikling og afprøvning af nye procesværktøjer. Projektet har bl.a. ført til en erhvervs-ph.d. hos WSP sammen med Aalborg Universitet.



Kort over Gudenåen.
Kilde: gudenaakomiteen.dk.



Kort over vandsystemet i Gudenåen med steder med særlige udfordringer med oversvømmelser markeret med røde prikker.
Kilde: videnomgudenaen.silkeborg.dk Stig Bachmann Nielsen, Naturplan.



Til venstre ses et typisk landskab ved Gudenåen.
Kilde: helhedspiangudenaen.silkeborg.dk.

Til højre ses vandudfordringer ved Gudenåen ved Silkeborg. Kilde: Silkeborg.dk.

Projektområdet og dets udfordringer

De stigende udfordringer med vandmasser omkring Gudenåen kender ikke til kommunegrænser. Det betyder, at initiativer i én kommune har betydning for andre kommuner langs åen. Det er derfor nødvendigt at tænke helhedsorienteret og langsigtet i udviklingen af fremtidige klimatilpasningsløsninger.

Et centralt formål er at skabe en fælles forståelsesramme for vandløbssystemet. Der er både en teknisk del, hvor der udvikles en hydraulisk model med afsæt i kortlægning af arealanvendelsen, og en interessentanalyse og -inddragelse. Således skal projektet både bidrage til at samle viden om nuværende og mulige fremtidige vandføringer samt deres samspil med det komplekse landskab af aktører og aktiviteter omkring Gudenåens vandsystem.

Den store kompleksitet har gjort det nødvendigt at tænke interessentkortlægningen og -inddragelsen på nye måder. Bl.a. blev det tydeligt, at den traditionelle interessentanalyse i projektet ikke slog til som værktøj til at skabe dialog mellem de mange aktører. Der blev derfor eksperimenteret med at arbejde med **Aktørlandskabet**, som en hjælp til at skabe overblik.

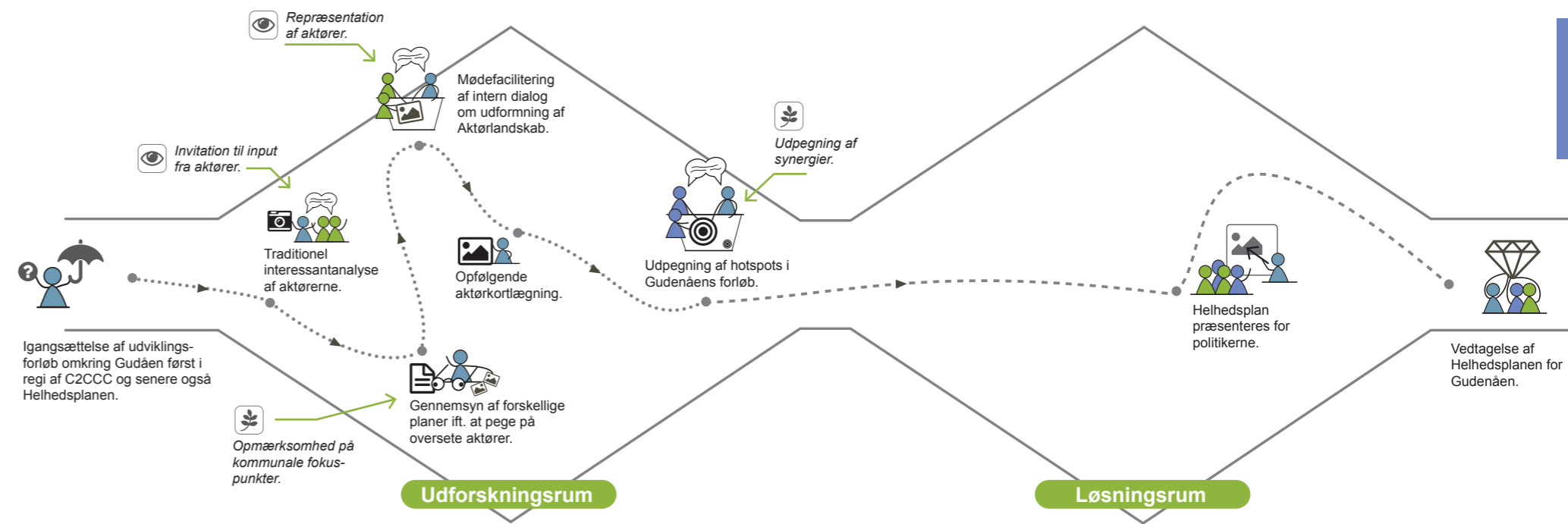


Illustration over aktiviteter med kortlægning af aktører i den tidlige del af delprojektet for Gudenåen. Efter udpegning af Hotspots blev udviklingsarbejdet drevet af arbejdsfaserne med Helhedsplanen, hvor der blev afholdt interviews med følgegruppen, strækingsworkshops, m.m.

Udviklingsprocessen

Der har været nedsat en arbejdsgruppe med planlæggere fra de syv kommuner og Skanderborg forsyning. Tidligt var interessentkortlægning især drevet gennem C2CCC. Da der politisk blev sat gang i arbejdet med en helhedsplan lykkedes det projektgruppen at skabe et godt samspil mellem de to udviklingsprocesser.

Deltagere fra arbejdsgruppen har været engageret i en såkaldt 'Masterclass' om værdiskabende planlægning, der blev udviklet af AAU i regi af C2CCC. Her arbejdede arbejdsgruppen med deres aktørkortlægning.

I Masterclass-forløbet skitserede deltagerne forbindelserne mellem aktørerne omkring Gudenåsystemet.

Skitsen blev efterfølgende videreudviklet og rentegnet af Skanderborg forsyning, og blev et grafisk bud på et **Aktørlandskab**. Denne repræsentation af **Aktørlandskabet** er siden blevet flittigt brugt i Gudenåprojektet. Det har fungeret som et fælles overblik over og forståelse for aktørerne i Gudenåsystemet. **Aktørlandskabet** viste sig at være særligt godt i kommunikationen mellem de faglige medarbejdere i kommunerne til at overskue kompleksiteten i projektet og se de mange fælles træk.

Desuden arbejdede deltagerne også med at identificere **Hotspots** for at kunne begynde at udpege sammenhængende temaer til at kunne skabe værdier for

lokalområderne gennem klimatilpasningsløsningerne. Erfaringerne fra Masterclassforløbet er et godt eksempel på, hvordan værktøjerne er blevet udviklet gennem samarbejde mellem forskning og praksis.

Selve interessentinddragelsen og dialogen med lokale aktører er sket efterfølgende. En erhvervs-ph.d. har i denne del bidraget med yderligere vidensudvikling ift. at skabe dialog og håndtere konflikter mellem de mange forskellige perspektiver på å-systemet. Denne del er dog ikke belyst i denne håndbog.

Aktørlandskab skaber internt overblik



Arbejdet med at aktørkortlægge

I en Masterclass, som AAU afholdte i regi af C2CCC, blev arbejdsgruppen for Gudenåen bedt om at kortlægge og reflektere sammen over aktørerne i deres projekt og udvikle et aktørkort. Målet med dette var at udvide forståelsen af de værdier, der potentielt kan være i spil omkring å-systemet.

I Gudenåprojektet var der allerede lavet en traditionel interessentkortlægning, som havde fokus på gennemførelsen af projektet. Her står en række aktører og deres interesser listet i et stort regneark. Deltagerne blev inviteret til at prøve at udvikle en bredere forståelse af aktørernes grundlæggende værdier samt deres relation til stedet og hinanden gennem en **Aktørkortlægning**. Det skete med afsæt i en **Screening** af bl.a. deres kommunale planer og strategier samt vha. af **Billeder** til at inspirere til oversete værditænder og aktiviteter.

Det var svært for deltagerne fra Gudenåprojektet at få

overblik over de mange aktører på tværs af de mange deltagende kommuner. Deltagerne blev inviteret til at skitsere å-systemet som et **Aktørlandskab** ved at tænke over aktørernes relation til åen. Gudenåsystemet blev indtegnet i en simplificeret form, men med visse overordnede kendetegn. Skitsen åbnede op for, at deltagerne bedre kunne identificere vigtige karakteristika ved åen, som f.eks. marker, vand, osv. Det gjorde det nemmere at markere centrale aktører på skitsen og tale om deres værdier.

Deltagerne endte med en skitse over mange forskellige aktører organiseret omkring Gudenåen. De fik også diskuteret og noteret, hvilket syn og relation de forskellige aktører havde ift. Gudenåen. På den måde fik de ikke kun kortlagt aktørerne, men også en mere uddybet forståelse af værdimæssige interesser og systemets påvirkning af dem, når det oversvømmede. Efter workshoppen blev skitsen rentegnet til videre brug i projektet.

Billeder fra den første workshop i Masterclass forløbet.

Til venstre ses en deltager fra arbejdsgruppen for Gudenåprojektet i gang med at tegne **Aktørlandskabet** på workshoppen. Selve åen blev skitseret, og der blev suppleret med post-its i kortlægningen af forskellige aktører og deres interesser.

Til højre ses deltagerne fra Gudenåen i gang med en indledende øvelse om **Screening** af værditænder.

Praktisk om workshoppen

Til workshoppen deltog arbejdsgruppen i form af repræsentanter fra de syv kommuner, Skanderborg Forsyning og C2CCC sekretariatet. Workshoppen blev faciliteret af to forskere fra AAU.

Materiale: foreløbig interessentanalyse, inspirationsbilleder, planche til fælles skitsering, post-its samt tuscher.

Arbejdsfaser:

Før: Traditionel interessentanalyse

Under workshoppen:

1. En **Screening** af projektbeskrivelsen, kommunale planer og strategier samt FN's Verdensmål for interessante værdier at tage i betragtning.
2. Brainstorm af yderligere værdier vha. **Billeder**.
3. Fælles skitsering af **Aktørlandskabet**.

Efter: Rentegning af **Aktørlandskabet**.



Illustrationen til venstre viser det Aktørlandskab for Gudenåen, som blev udarbejdet af Skanderborg Forsyning efter Masterclass workshoppen. Kilde: C12 Gudenåen status for projektet udarbejdet af Miriam Jensen og grafik ved Karen Rud Morthorst, tidligere medarbejder ved Skanderborg Forsyning.

Resultater fra aktørkortlægningen

Aktørlandskabet fra workshoppen blev rentegnet på en stor planche. Tegningen viser en abstrakt skitsering af Gudenåen og dens bugtede forløb. Langs åen er der indtegnet vigtige karakteristika, som knytter aktørerne til projektet. F.eks. er der indtegnet forskellige fritidsaktiviteter på og ved åen, og i oplandet ses f.eks. lodsejernes marker, skovdyrkning osv. På den måde er en lang række aktører og deres relation til åen og hinanden skitseret. Desuden blev tab ved oversvømmelser og potentielle gevinster ved klimatilpasning opsumme-

ret som tekst ved hver aktør. Det var en udfordring at indtegne baggrundsaktører, som politikere osv., og derfor blev disse indtegnet i et hjørne.

Den store planche er blevet taget med og hængt op ved efterfølgende møder i arbejdsgruppen. På den måde er **Aktørlandskabet** blevet brugt som en fælles referenceramme for projektet. Tegningen har gjort det nemmere for deltagerne at overskue og kommunikere om aktørerne og deres værdier. Tegningen dannede også afsæt for en statusrapport om projektet.

Erfaringer fra aktørkortlægningen

- + **Aktørlandskabet** har styrket arbejdsgruppens interne forståelse af aktørerne og deres værdier.
- + Forståelsen af værdier blev udvidet fra et økonomisk til et mere funktionelt aktørperspektiv.
- + Samarbejde med en grafiker betød, at visualiseringens kvalitet blev løftet.
- + **Aktørlandskabet** har været et frugtbart formidlingsobjekt og har styrket dialogen.

- + **Aktørlandskabet** bidrager også til, at aktørerne kan forstå de mange interesser, der skal mødes.
- ! Det kan være abstrakt at skitsere et **Aktørlandskab**. Hjælp deltagerne godt i gang.
- ! Det er ikke lige nemt at skitsere tilhørsforholdet til åen for alle aktører, men metoden tvinger én til at sætte sig ind i deres perspektiver.
- ! **Aktørlandskabet** kan aftabuisere perspektiver. Tænk gerne over formuleringerne.

Spørgsmål til selv at komme i gang

- ☑ Hvad ønsker du at få ud af at tegne et **Aktørlandskab** sammen med andre i udviklingsprocessen
- ☑ Hvem ville det være relevant at styrke fælles forståelser og samarbejder med for dit projekt?
- ☑ Hvornår vil det være relevant i udviklingsprocessen at arbejde med **Aktørlandskab**?
- ☑ Hvordan skal du tilrettelægge arbejdet med at udarbejde et **Aktørlandskab**?

Tips til at lykkes bedre

- ☑ Arbejd gerne på store papirer eller plancher, så alle deltagere kan bidrage til **Aktørlandskabet**.
- ☑ Tænk i at simplificere området og vandsystemet, men overvej genkendelige træk.
- ☑ Skitsér detaljer for, hvordan aktørerne er knyttet til vandsystemet og dets opland.
- ☑ Brug tekst til at supplere med centrale værdier og perspektiver for forskellige aktører.
- ☑ Samarbejd eventuelt med en grafiker, der kan tænke visuelle virkemidler ind.
- ☑ Rentegn gerne tegningen bagefter og brug den i den videre kommunikation.
- ☑ Husk at **Aktørlandskabet** løbende kan udbygges og justeres, når I får mere viden, og målrettes til forskellige former for dialog.

Udviklingsspor på tværs af kommuner

Planlægning af tværkommunal workshop

■ En tværkommunal workshop med fokus på at identificere udviklingsspor blev afholdt for Gudenåprojektets arbejdsgruppe som led i C2CCC's Masterclass. Formålet var at deltagerne fik øje på synergier mellem **Screeningen** af lokale værdier og **Aktørlandskabet** som helhed. Der blev arbejdet med at udpege særlige tematiske **Hotspots** i form af potentielle udviklingsspor for det videre arbejde.

I den første del fik deltagerne fra de enkelte kommuner lejlighed til selv at samle op på centrale kommunale og lokale fokuspunkter. Dette var en opsamling på tidligere dialoger om **Screening** og **Aktørlandskab** for hver kommune. Deltagerne fra hver kommune noterede kommunale spotlights i form af særlige interesser og lokale kendetegn på kortet.

For at få deltagerne til at tænke på tværs af kommunegrænserne blev de i anden del af workshoppen først samlet i mindre tværgående grupper for nedre, mellemste og øvre del af Gudenåens strækning. De tværgående grupper kunne nu lægge deres kort sammen og præsentere deres område for hinanden. Hver tværgående gruppe forberedte et fælles oplæg til den afsluttende opsamling. I den efterfølgende opsamling blev alle kort samlet og gennemgået.

Den sidste del af workshoppen bestod i at udpege og arbejde videre med udviklingsspor ud fra den foreløbige dialog. Det skete gennem en 'open space' metode, hvor deltagerne pegede på nogle udviklingsspor og inviterede andre med til at snakke om dem. På den måde skete der en selvorganisering ud fra de synergier, som forskellige deltagere kunne få øje på. Hver gruppe satte sig sammen for at diskutere og kvalificere det udvalgte udviklingsspor. Disse grupper fik et nyt overblikskort over strækningen udleveret. Derved kunne de overføre brikkerne fra tidligere til det nye kort. Desuden skulle gruppen give udviklingssporet en overskrift.



Øverst kortlægger deltagerne lokale hotspots og kommunale spotlights for hver kommune. Nederst ses den fælles opsamling, hvor kortene samles.



Praktisk om workshoppen

■ Workshoppen varede 3 timer.

Deltagerne var repræsentanter fra den tværkommunale arbejdsgruppe for Gudenåprojektet inklusive deltagere fra C2CCC sekretariatet og Skanderborg Forsyning. AAU faciliterede.

Kortmaterialet på workshoppen var oversigtskort i A0-format over Gudenåens strækning og opland. Til de indledende øvelser var det ene kort klippet ud i kommunestykker. Desuden var der printet brikker til at angive lokale hotspots og kommunale spotlights. Der var desuden medbragt tuscher, elefantsnot og post-its.

Tidsplan for workshoppen:

15 min.	Velkomst og introduktion til workshoppen
90 min.	Identificere kommunale og lokale fokuspunkter i hver enkelt kommune
Pause	
30 min.	Arbejde videre i tværgående grupper
15 min.	Fælles opsamling og samling af kort
Pause	
15 min.	Open space til at udpege udviklingsspor
30 min.	Grupperarbejde for udvalgte udviklingsspor
20 min.	Fælles opsamling og videre proces



Her resultatet af kortlægningen for to sammenlagte kommune-kort.

Resultater fra workshoppen

■ Workshoppen resulterede i, at deltagerne udvalgte og arbejdede videre med fire forskellige tværkommunale udviklingsspor for projektet:

1. **Historie.** Deltagerne havde fået øje på, at der langs Gudenåen er en række historiske nedslagspunkter. Under dette tema blev der arbejdet med idéen om at udnytte klimatilpasningsprojektet til bedre at kunne fortælle Gudenåens historie. Her sås nogle gode koblinger til at fremme turismeindustrien i området og udbygge og styrke de lokale museer.
2. **Turismeerhverv.** Dette tema er centralt for mange kommuner og lokale aktører, og deltagerne arbejdede med de mange seværdigheder og den unikke natur. Denne gruppe havde fokus på, hvordan turister og brugere bedre kunne tiltrækkes, og hvad der er særlige kvaliteter.
3. **Naturkvaliteter.** Deltagerne fremhævede i det tredje tema de særlige kvaliteter ved naturen i området. Der blev talt om multifunktionel jordfordeling som en tilgang til at prioritere og styrke naturen i et område.
4. **Byudvikling.** Deltagerne satte fokus på de mange bynære områder, og hvordan beboere herfra værdsatte Gudenåen. Der blev snakket om mulige koblinger mellem temaer i byudviklingen og Gudenåens udvikling.

Der var god energi omkring udviklingen og kvalificering af de fire udviklingsspor. Det pegede på forskellige muligheder for pejlemærker for det videre arbejde. Det viste også, hvordan der for området er forskellige potentialer for at skabe kobling til nogle lokale udviklingsprocesser, som ikke altid nødvendigvis på forhånd bliver koblet til klimatilpasning.



Her ses et eksempel på ét af kortene bag et udviklingsspor. Her er det klima og historie. Gruppen har givet kortet en overskrift og brugt brikkerne fra tidligere som afsæt til at placere lokale hotspots og derfra at tale om, hvordan der kan etableres en kobling fra klimatilpasning til det udvalgte udviklingsspor.

Erfaringer fra workshoppen

- + Det gav god dynamik at gå fra kommunal dialog til at tale på tværs og sætte oplandet sammen.
- + At forberede et grundkort gav en effektiv opsamling for de fire tematiske udviklingsspor.
- + Deltagerne fik udvidet deres horisont og arbejdet med nye udviklingstemaer for strækningen.
- + 'Open Space' formatet kan invitere til at nogle melder sig som tovholdere.
- + Workshoppen skabte god energi og ledte til nogle udviklingsspor for det videre forløb.
- ! Det er en balancegang at arbejde både med det lokale og samtidig med samspillet på tværs af kommunerne.
- ! Det var uklart, hvordan der blev fulgt op på de identificerede udviklingsspor.

Spørgsmål til selv at komme i gang

- ☑ Hvad er formålet med at arbejde med tværgående udviklingsspor i udviklingsprocessen?
- ☑ Hvornår vil det være relevant i udviklingsprocessen at tænke i udviklingsspor?
- ☑ Hvem skal du samle til en snak om udviklingsspor, og hvordan skal du tilrettelægge snakken med dem?

Tips til at lykkes bedre

- ☑ Sørg for at forankre og skabe ejerskab for den enkelte deltagende kommune i processen.
- ☑ Veksl gerne mellem at tænke ned i den enkelte kommune og på tværs af flere kommuner.
- ☑ Brug kort og andet forberedt materiale til at kvalificere deltagerne i lokalområderne for at få øje på muligheder.
- ☑ Gå fra en åben dialog om muligheder til at snævre mere ind i et. nogle udvalgte spor.
- ☑ Lad deltagerne selv udpege synergier og danne arbejdsgrupper, det giver mere energi.
- ☑ Lav gerne opsamlende kort, så deltagerne nærmest selv afrapporterer workshoppenes spor.
- ☑ Brug noget tid i afslutningen til at få lagt en handleplan for opfølgning og videre proces.

Limfjorden

Limfjordsrådet har udarbejdet en masterplan for hele Limfjorden. Projektområdet strækker sig på tværs af Nordjylland og involverer et samarbejde mellem 18 kommuner i fjordens opland. Både delprojekterne 9 og 17 i C2CCC arbejder med vandudfordringerne i Limfjorden. Samarbejdet omkring denne case har dog været med sekretariatet i Limfjordsrådet, som var opsøgende ift. at indgå i et samarbejde om udvikling af nye procesværktøjer.



Kort over Limfjorden.
Kilde: Limfjordsrådets masterplan.



Højdekort for den vestlige del af Limfjorden. Kilde: Rambølls ikke-teknisk resumé for Thyborøn kanal og vestlige Limfjord.



Øverst ses vandudfordringer ved kystbyerne ved Limfjorden.

Til venstre ses et typisk landskab ved Limfjorden.

Kilde for begge billeder: Rambølls ikke-teknisk resumé for Thyborøn kanal og vestlige Limfjord.

Projektområdet og dets udfordringer

Masterplanen for Limfjorden udpeger i alt 5 fokuspunkter for den fremtidige afbalancering af fjorden.

1. en forbedret biologisk balance i fjorden,
2. håndtering af problemer med tilførsel af kvælstof,
3. håndtering af klimaudfordringer,
4. styrke naturindsatsen omkring fjorden
5. skabe gevinster for lokalsamfundet.

En central målsætning for udviklingsprocessen er, at indsatserne bliver helhedsorienterede og foregår i dialog og samarbejde. Dette gælder både mellem de mange involverede myndigheder og de mange borgere, lodsejere og interesseorganisationer. Dette stiller krav til et sammenhængende administrationsgrundlag samt tidlig og bred involvering af mange aktører.

Limfjordsrådet er et politisk forum, som består af byrådsmedlemmer fra de deltagende kommuner. Limfjordsrådet har et fælles sekretariat, som har en vigtig rolle i at bearbejde og præsentere faglig viden relateret til Limfjordsrådets mål. Sekretariatet er bl.a. med til at facilitere involveringsprocesser omkring Limfjordens udvikling. Sekretariatet oplever et behov for udvikling af nye værktøjer til den brede inddragelse. Sekretariatet har derfor aktivt arbejdet med at eksperimentere med værktøjer fra denne håndbog.

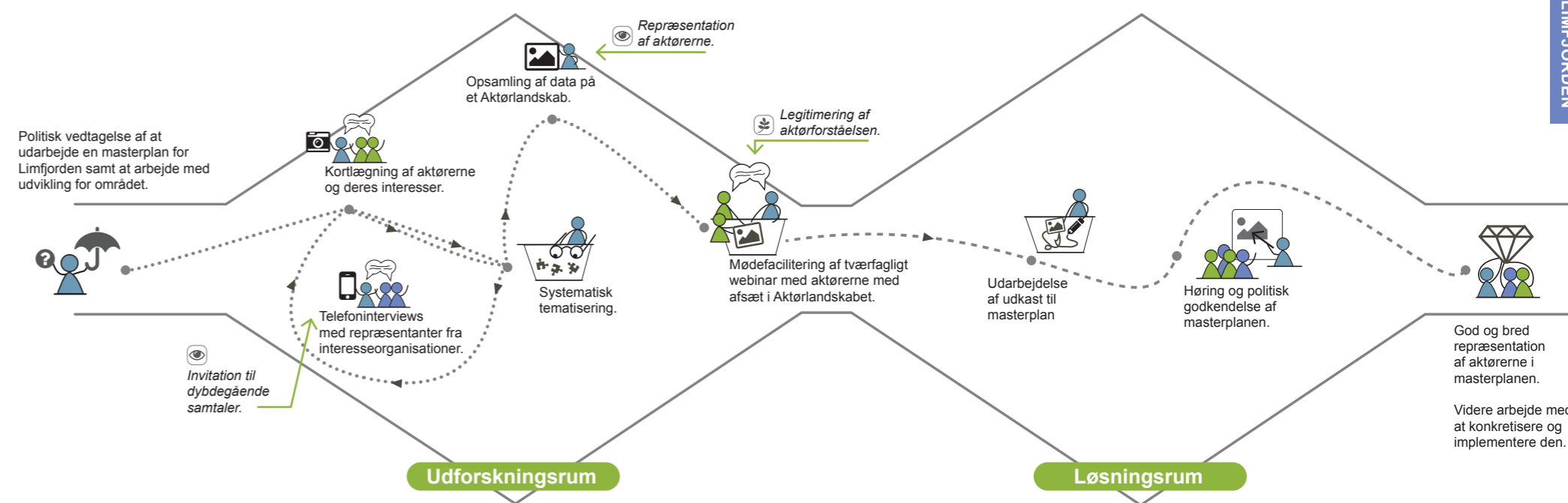


Illustration over den løbende brug af håndbogens værktøjer ift. udviklingsprocesserne for Limfjordsprojektet. Bemærk, at selve udviklingen af masterplanen er foregået i et selvstændigt forløb, som ikke fremgår af illustrationen.

Udviklingsprocessen

Secretariatet arbejder løbende med inddragelse og dialog med interessenter omkring Limfjorden. De har især fokus på dialog med de store interesseorganisationer, som f.eks. Danmarks Naturfredningsforening, Dansk landbrug, m.fl. Der har således været 20 større interesseorganisationer med i at udarbejde masterplanen for Limfjorden.

Værktøjerne i denne håndbog er især blevet bragt i spil for at skabe en dybere forståelse af de forskellige interesser og for at afprøve nye måder at skabe dialog på tværs af disse. Værktøjerne er primært blevet bragt i spil i det indledende kortlægningsarbejde, som sekretariatet har gennemført sammen med interessenterne.

Der er tale om en indledende **Aktørkortlægning** med afsæt i den igangværende dialog med de store interesseorganisationer. Der blev gennemført **Interviews** over telefonen med repræsentanter for interesseorganisationerne. Disse strukturerede samtaler gav ny viden i deres interesser ift. de tværgående møder. Inputs fra interviewene blev systematisk tematiseret og opsamlet på et **Aktørlandskab**.

Aktørlandskabet blev bragt i spil på et tværgående møde med interesseorganisationerne for at fremlægge fortolkningen af de forskellige inputs. På denne måde blev der skabt en kvalificering og legitimering af den indsamlede viden.

Udviklingsprocesserne omkring værktøjerne fra håndbogen har ikke direkte været en del af udarbejdelsen af masterplanen, som har kørt i et selvstændigt spor. De har dog spillet en central rolle ift. at have opmærksomhed på implementering af masterplanens fokuspunkter tidligt i udviklingsforløbet. På den måde har sekretariatet været bevidste om, at det inddragende arbejde løbende skal holdes ved lige. Det er i dette lys, at værktøjernes input skal ses.

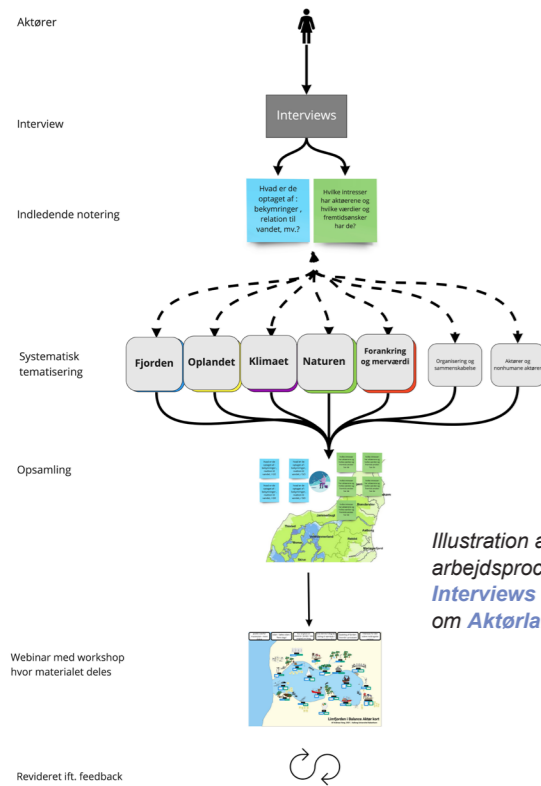


Illustration af flowet i arbejdsprocessen fra Interviews til dialog om Aktørlandskab



Systematisk tematisering af indholdet fra de forskellige telefoninterviews. Inputs fra interesseorganisationerne er organiseret i tværgående problemstillinger. Farverne angiver om der er få eller mange, som har lignende interesser. Overblikket blev præsenteret og diskuteret på webinar.

Indledende aktørkortlægning

Arbejdet med at aktørkortlægge

■ Sekretariatet for Limfjordsrådet arbejder løbende med udvikling af Limfjorden. Sekretariatet har haft stor fokus på at udarbejde masterplanen for Limfjorden. Der har været en løbende dialog mellem sekretariatet og de mange involverede kommuner ift. at afstemme forventningerne mellem dem. Der har været et stærkt ønske om samtidig at styrke dialogen med de lokale aktører. Sekretariatets strategi har i den sammenhæng primært været at involvere vigtige interesseorganisationer.

Tanken med at arbejde med **Aktørkortlægning** i Limfjordsprojektet var at bidrage til at skabe et overblik over, hvad de enkelte interesseorganisationer i projektområdet er optaget af ift. Limfjordens udvikling. Dette blev indledt med at udføre nogle korte **Interviews** med repræsentanterne fra de involverede interesseorganisationer over telefonen. Det gav mulighed for at tale på tomandshånd med dem hver især som supplement til de tværgående møder.

Med data fra interviewene blev der foretaget en **Systematisk** tematisering af vigtige temaer fra de forskellige

interviews. Disse temaer blev derefter opsamlet og fremstillet på et **Aktørlandskab**. De væsentligste interesser blev tegnet ind på et abstrakt baggrundskort, hvor bekymringer og potentialer for at skabe værdi også blev noteret ned. Et abstrakt baggrundskort blev valgt for at undgå at diskussionerne blev alt for specifikke omkring særlige lokale nedslagspunkter.

Aktørlandskabet blev efterfølgende legitimeret og uddybet gennem et webinar (pga. COVID19), hvor det blev fremlagt og diskuteret. Det sikrede, at der ikke var sket fejlfortolkninger af interviewene. Samtidig gjorde **Aktørlandskabet** det også muligt, at gennemføre en mere tværgående dialog mellem interesseorganisationerne. De fik mulighed for at høre om hinandens fokusområder og bekymringer. Webinaret med fulgt op internt med idéer om den videre inddragelsesproces samt planlægning af en fremtidsworkshop.

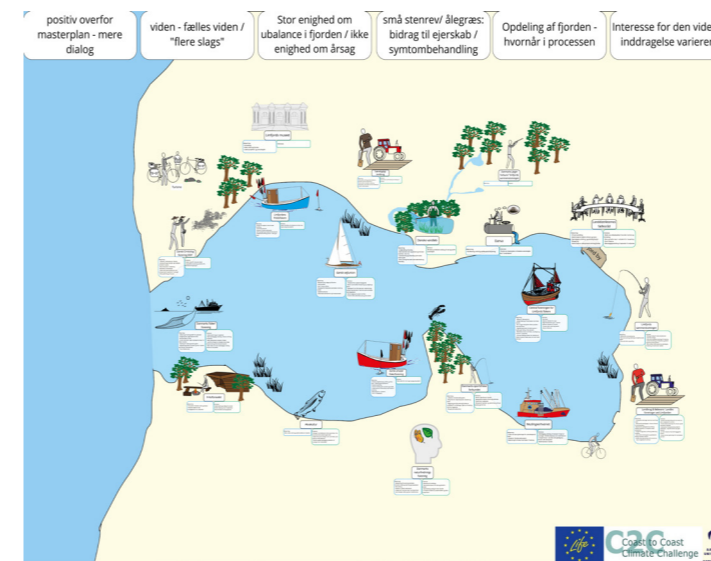
Processen for aktørkortlægningen

■ Denne **Aktørkortlægning** var bygget op omkring 18 interviews med relevante interesseorganisationer. Repræsentanterne var fra følgende organisationer: Limfjordssammenslutningen, Dansk sejlunion, Dansk fiskeri, Danva, Akvakultur, Danmarks Naturfredningsforening, Bæredygtigt Landbrug, Dansk ornitologforening, Centralforeningen for Limfjordfiskere, Dansk amatør fiskerforening, Danske vandløb, Limfjordsmuseet, Muslingeerhvervet og Sportsfiskerforbundet.

Interviewguiden indeholdt især spørgsmål ift. organisationens generelle interesser og deres bekymringer samt interesser specifikt for udviklingen af Limfjorden. For at spare tid blev interviewene gennemført over telefonen.

Den overordnede procesplan:

Januar	Forberedelse af telefoninterviews
Februar	Gennemførelse af 18 telefoninterviews
Marts	Udarbejde Aktørlandskab til webinar
April	Dialog på webinar
Maj	Opsamling og plan for videre proces



Illustrationen viser Aktørlandskabet, som opsummerer væsentlige interesser og bekymringer. Et første udkast blev præsenteret på webinar og derefter opdateret med input herfra.

Resultater fra aktørkortlægningen

■ **Aktørkortlægningen** bestod af forskellige delfaser, som bragte nye forståelser af interesser og bekymringer for Limfjordens udvikling.

Aktørlandskabet udgør et delresultat fra telefoninterviewene. Det giver et visuelt overblik over centrale aktører og interesseområder, som blev udpeget ift. Limfjordens udvikling. Den visuelle repræsentation fremhæver, at der både er interesser knyttet til oplandet og til selve fjorden. Det fremgår også, at der både er erhvervsmæssige og mere rekreative interesser. Det abstrakte baggrundskort gør temaerne mere relevante end deres geografiske placering.

Dialogen på webinar gjorde det klart, at interesseorganisationerne har forskellige indgange og forventninger til processen. Nogle vil gerne bidrage med løsninger på den overordnede bane, nogle vil gerne have lokale og konkrete tiltag og andre følger med på sidelinjen, og er mere afventende.

Det tværfaglige webinar skabte en større følelse af fællesskab omkring projektet. Det bidrog også til en nuanceret forståelse af projektets forskellige interesser, og at der må tænkes i koblinger.

Erfaringer fra aktørkortlægningen

- ⊕ Interviewene gav indsigt i de enkeltes perspektiver, der sjældent kommer frem til større møder.
- ⊕ **Aktørlandskabet** gjorde det nemmere at dele og tale om centrale bekymringer og interesser.
- ⊕ Det abstrakte baggrundskort gjorde det muligt at undvige geografiske særinteresser.
- ⊕ Dialog med afsæt i **Aktørlandskabet** gav legitimitet og uddybning af inputs fra aktørerne.
- ⊕ Dialogen på webinar skabte en forståelse, der gør det muligt at udvikle broer.
- ⓘ Det kan skabe nye perspektiver at inddrage andre stemmer end de centrale interesseorganisationer.
- ⓘ Lokale eller regionale repræsentanter kan have svært ved at udtale sig ift. hovedorganisationen.
- ⓘ Interesseorganisationernes ønsker går i mange forskellige retninger. Det kræver løbende fokus på den tværgående dialog.

Spørgsmål til selv at komme i gang

- ☑ Hvilke aktører kan bringe noget interessant og udviklende frem i dit projekt?
- ☑ Hvornår vil det være relevant i udviklingsprocessen at få bragt aktørerne i spil?
- ☑ Hvad ville inputs fra aktørerne kunne bruges til i udviklingsprocessen?
- ☑ Hvordan kan du bruge håndbogens tilgang og værktøjer til at få aktørerne i tale?

Anbefalinger fra casen

- ☑ Lav interviews med aktørerne enkeltvis, så kan du bedre gå i dybden med at forstå dem.
- ☑ Tænk over, hvad du vil spørge om. Lav en interviewguide.
- ☑ Pas på med at grave dig for meget ned i eksisterende perspektiver. Spørg til værdier og fremtider. Her kan du bygge bro mellem aktørerne.
- ☑ Lav en **Screening** af interviewet for væsentlige temaer, så de kan bringes i spil i den videre proces.
- ☑ Anvend **Aktørlandskabet** til at fremhæve, hvad aktørernes interesser er knyttet til (vand/land).
- ☑ Bring opsamlings og visualiseringer i spil i den videre dialog med aktørerne.
- ☑ Brug **Aktørlandskabet** i en tværgående dialog, og gør aktørerne klar over hinanden.
- ☑ Bliv ved med at iterere den opsamlede viden, da det skaber legitimitet og skarp-hed.
- ☑ Tænk over, om du har alle de rette aktører med og overvej veje til at få flere med.
- ☑ Brug fremtidens generationer som aktører. Løs op for konflikter i nutiden ved at aktørerne forholder sig til deres (kommende) børnebørns behov.

FORSKNING, METODE & LITTERATUR

I afsnittet kan du læse om udviklingen af håndbogens værktøjer. Her får du dels noget viden og nogle gode begreber, som du kan arbejde med. Dels indsigt i vores metoder, der ligger bag samarbejdet mellem forskning og praksis og udvikler læring.

Det er ikke nødvendigt at læse afsnittet for at bruge værktøjerne, men der er mange spændende begreber og tanker, som kan styrke brugen af værktøjerne og øge din viden og gennemslagskraft.

■ Del 1 Forskning

Forskning præsenterer den forskningsmæssige viden, som vi som forskere bag håndbogen har trukket på og bragt i spil i udviklingen af principperne og værktøjerne. Der er tale om tre primære forskningsområder, som vi bringer i spil:

Hvad er innovation inden for klimatilpasning?

- **Naturbaserede løsninger** er en ny tilgang, der udfordrer den udbredte teknisk sektoriserede tilgang til håndtering af regnvand.
- **Strategisk integration og skalering** udgør to vigtige dimensioner ift. implementering af naturbaserede løsninger i praksis.
- **Tværfagligt samarbejde** er afgørende for multifunktionalitet og værdiskabelse.

Hvad skal der til for at understøtte omstilling?

- **Bæredygtig omstilling** og hvordan dette udgør en procesmæssig udfordring, hvor etablerede strukturer modarbejder forandring.
- **Strategisk planlægning** som en måde at navigere strategisk i omstillingsprocessen.
- **Problematisering** hjælper med at forstå forhandlinger og skabe opbakning til løsninger.
- **Værdisætning** handler om aktivt at skabe bevidsthed om værdier og argumentere for løsningernes værdi overfor andre.

Hvordan skaber du værdiskabende løsninger?

- **Designprocesser** iscenesætter udviklingsprocessen med fokus på brugerforståelse og helhedstænkning.
- **Samskabelse** følger op på nødvendigheden af det tværfaglige samarbejde og samarbejde med forskellige aktørgrupper.
- **Koncepter** er en måde at idégenerere og få kreativitet og nytænkning ind i udviklingsprocessen.
- **Visuelle og materielle grænseobjekter** er greb til at styrke dialogen på tværs af forskellige fagområder og aktører.
- **Social kortlægning** skaber bevidsthed om, hvordan repræsentationen kan fungere både analytisk og formidlende.
- **Invitationer til samarbejde** understreger den strategiske vigtighed i at skabe interesse om projektet og invitere ind til dialog.

■ Del 2 Metode

Metodeafsnittet præsenterer fremgangsmåden for samspillet mellem forskere og fagfolk inden for klimatilpasning. Grundlaget for håndbogen har været at aktivere den forskningsmæssige viden ift. konkrete behov og erfaringer i C2CCC projekterne. Her kan du læse om:

- **Organisering** af udviklingsforløbet bag håndbogen.
- **Aktionsforskning** som metodisk tilgang.
- **Læringsprocessen** i udviklingsforløb.
- **Rammerne for udvikling og innovation** som et vigtigt opmærksomhedspunkt.

■ Del 3 Litteratur

Litteratur opsummerer en stor del af den litteratur, som vi har brugt, og litteratur, som vi tænker kunne være interessant ift. yderligere fordybelse.

Del 1 Forskning

■ Innovation og omstilling anses i den internationale forskning for at være en nødvendighed, hvis vi skal gøre os forhåbninger om at kunne håndtere nutidens komplekse klimaudfordringer.

Viljen til at ville forandre er ikke nok. En egentlig omstilling kræver, at vi er i stand til at gøre op med de 'stædige' systemer og strukturer, som vi er indlejret i. Det gør sig i særdeleshed gældende indenfor planlægning, hvor regulering historisk set har været et centralt mantra. På den måde er omstilling et opgør med eksisterende arbejdspraksisser, planlægningstraditioner og veletablerede systemer.

Selv om grøn omstilling er svært, så er det heldigvis ikke umuligt. Gennem strategisk tænkning og opmærksomhed på udviklingsprocessen, er det muligt at bane vej for vigtige omstillingsprocesser. Men det kræver nye faglige tilgange samt mod og stædighed til at gå modstanden mod forandring i møde.

I det følgende afsnit gennemgår vi en række centrale forskningsområder, som på forskellige måder peger på og nuancerer, hvad strategisk tænkning er og hvad det kan. De mest centrale kilder kan ses under litteratur.

Hvad er innovation indenfor klimatilpasning?

■ **Naturbaserede løsninger (NBS)** er et nyt forskningsområde, som i løbet af de sidste 10-15 år har oplevet en stigende anerkendelse for brugen af overflade- og naturbaserede løsninger. Det er udtryk for et væsentligt skifte fra en udbredt teknisk sektoriseret tilgang til håndtering af regnvand. De overflade- og na-

turbaserede løsninger synes at have større fleksibilitet og resiliens sammenlignet med traditionelle systemer. Ikke mindst overfor usikkerheder om klimaforandringer-nes størrelse samt mulighed for at skabe lokal værdi.

Danmark er med fremme både i den videnskabelige dialog og i praksis, hvilket bl.a. ses med udgivelsen af et 'white paper' i 2015 om mulighederne for at bruge regnvand som en ressource til at skabe resiliente og liveable byer. Der er relativt hurtigt udviklet en række projekter i Danmark, hvor vand håndteres i anlæg på byens overflade, der samtidig rummer lokale, især rekreative værdier, men også byudvikling og branding. Der er også projekter i det åbne land og på tværs af land og by.

I den nyeste forskning bruges 'naturbaseret tænkning' som en kritik af at NBS tematiserer, at naturen skal lave løsninger til mennesker. Her lægges i højere grad vægt på at samarbejde med naturen, som en selvstændig aktør.

■ **Strategisk integration og skalering** udgør to vigtige dimensioner ift. hvor gode vi er i praksis til at implementere de naturbaserede løsninger og efterleve intentionerne bag dem. Illustrationen viser en kategorisering af klimatilpasningsprojekter ud fra forskellige strategiske tilgange og skalaer. Der peges på tre hovedtræk: Flere funktioner, Strategisk integration i forhold til lokale udfordringer og mål samt Bæredygtig omstilling med klimatilpasning som løftestang.

Modellen er opstillet for at diskutere, hvordan kommende projekter arbejder med strategisk integration af værdiskabelse og skalaer. Kategoriseringen har glidende overgange på begge skalaer.

» *We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.* «

Albert Einstein

Nederst i venstre hjørne ses Rabalderparken og SøNæs, som eksempler på projekter på en lokal skala, som formår at integrere flere funktioner. Disse to projekter er gode eksempler på, at det er muligt at indtænke multifunktionalitet i konkrete løsninger.

I midten ses projekter som Klimahaven, Gladsaxe Idrætsanlæg og Klimabyen, som involverer en højere grad af Strategisk integration. Klimahaven kan ses som et lokalt projekt, hvor det lykkedes at integrere pleje-professionel faglighed i løsningerne. Gladsaxe idrætsanlæg er også et lokalt projekt, hvor man formåede at integrere udfordringer omkring sundhed og hensyn til minoriteter indenfor idræt. Klimabyen bevæger sig mod et mere systemisk projekt med en omfattende byomdannelse.

Øverst i højre hjørne ses Portlands grønne veje med ambitioner om Bæredygtig omstilling som strategisk tilgang. Der er tale om et Systemisk projekt fra USA, hvor byen Portland har gennemført en storskala udvikling af 'green streets', der håndterer regnvand. Selv om dette ikke var tænkt ind fra starten, viste det sig, at de mange grønne veje bidrager til folkesundheden, fordi familier bevæger sig mere, og at ældre føler sig mere trygge og mindre ensomme, fordi de har lært deres naboer bedre at kende gennem processen. De grønne veje bliver implementeret på tværs af forskellige bykvarterer og det bidrager til at øge lige adgang til grønt og mindske ulighed i sundhed.

Den strategiske integration og skalering viser, at klimatilpasning kan bidrage til de meget store udfordringer, verdenssamfundet – og kommuner og virksomheder – har med at styrke velfærd, miljø, natur og dermed bæredygtig omstilling i praksis.



SøNæs i Viborg er et 'VandPlus' projekt, hvor en teknisk rensedam håndterer regnvand fra et større boligområde før udledning i Viborgsøerne. Anlægget giver stor rekreativ værdi, idet forsyning, kommune og landskabsarkitekter har skabt en spændende bypark med mange funktioner som gå- og løbeture, kulturpladser, leg og læring.

Rabalderparken i Roskilde var et af de allerførste anlæg i Danmark, hvor det regnvandstekniske anlæg fik en tillæggsfunktion. Området fik en rekreativ værdi som skaterbane med afsæt i en tæt dialog mellem skater-miljøet og nogle visionære professionelle fra forsyningen og kommunen.

Gladsaxe Idrætsanlæg er et 'Vand-Plus' projekt i Gladsaxe, hvor klimatilpasningen blev koblet til de udfordringer, som idrætsfaglige professionelle oplevede med at involvere særlige målgrupper som unge kvinder i idræt. Designet af klimatilpasningen inviterer til at tage del i idrætten på mere uformelle måder.

Klimahaven blev udviklet som en del af KlimaByen i Middelfart. Her blev fagligheden fra plejehjemmet inviteret ind i klimatilpasningen. Det førte til, at en p-plads blev omdannet til en lille rekreativ park med udsyn og adgang for beboerne og besøgende. Integrationen af fagligheder betyder, at klimatilpasningen understøtter plejehjemmets funktioner.

Klimabyen i Middelfart var den første klimatilpasning af et større byområde med meget forskellige kvarterer. Projektet arbejdede med klimatilpasning som en løftestang for byfornyelse med innovative bydesigns i både den gamle midtby, kvarteret rundt om med villaer, museum og kirkegård og yderst parcelhuse, idrætsanlæg og skov.

Portland (Oregon, USA) er et eksempel på et inspirerende stor-skala projekt. Mere end 2.000 'green streets' håndterer regnvand billigere end rørløsninger og giver byen naturkvaliteter og en ny grøn identitet. Forskning peger på, at denne omstilling har by-social værdi og store sundhedseffekter i forhold til ensomhed og inaktivitet.

■ **Tværfagligt samarbejde** udgør et vigtigt element i Bæredygtig omstilling som strategisk tilgang. Ofte står fagpersoner indenfor klimatilpasning alene med at løfte udfordringerne med vandet. Politikere og andre forvaltninger kan have svært ved at se hvordan det kan spille ind ift. deres dagsordener.

Klimatilpasning er relevant for andre samfundsdagsordener, fordi det samlet set udgør en af de største anlægsprojekter i nyere tid. Der er tale om fysiske interventioner i store dele af vores byer og det åbne land for at gøre plads til vandet. Vi har en forpligtelse til at bruge disse anlægsinvesteringer til at styrke udvikling af en bæredygtig fremtid. Det kan også være et nyt grønt erhvervsventyr for Danmark med udvikling af eksempler og teknologier, der kan inspirere globalt.

Det tværfaglige samarbejde er nødvendigt, fordi bæredygtig omstilling nødvendiggør en samtænkning udvikling på tværs af sektorer. Desværre er det en generel udfordring at arbejde på tværs af økonomiske og organisatoriske siloer. I en udviklingsproces i Aarhus Kommune har vi sammen med kommunen og Aarhus Vand arbejdet på tværs af siloerne ved at sætte kloakseparering og klimatilpasning i spil i forhold til kommunale, strategiske mål, som var vedtaget.

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?

I udviklingsforløbet arbejdede de fagtekniske medarbejdere fra Aarhus Vand og Aarhus Kommune systematisk med at invitere fagpersoner fra social- og sundhedsområdet fra andre kommunale forvaltninger og fra Marselisborg Centret i Aarhus ind i projektet. Sammen blev de bedt om at udforske mulighederne for at koble klimatilpasning med bydesign, der øger folkesundhed. Det skabte mange spændende koncepter for sunde byer og nye tværsektorielle netværk.

Hvad skal der til for at understøtte omstilling?

■ **Bæredygtig omstilling** undersøges i vid udstrækning af forskere, der prøver at forstå, hvorfor transformation og nytænkning kan være så svært at udføre i praksis. Dette forskningsperspektiv har rødder i bl.a. innovationsteori og er optaget af, hvad der er på spil, når omstillingsprocesser enten lykkedes eller mislykkes. Forskningen bygger ofte på dybdegående cases af innovations- og omstillingsprocesser og fremlægger en analyse af de dynamikker, som ses.

En af de teoretiske modeller, der er udviklet til at forklare bæredygtig omstilling er den såkaldte 'Multi-Level Perspective' (MLP) model. Den blev introduceret af hollandske forskere inkl. bl.a. Frank Geels, og forklarer modstand mod nye og mere bæredygtige løsninger. Modellen kan bruges til at forstå, hvad der kræves, for at en innovativ løsning kan slå igennem. Som alle teoretiske modeller, bygger MLP på en bestemt fortolkning af omstillingsprocesser. Som illustrationen viser, så peger den på tre dimensioner i omstillingsprocessen: regimet (midten), nichen (nederst) og landskabet (øverst).

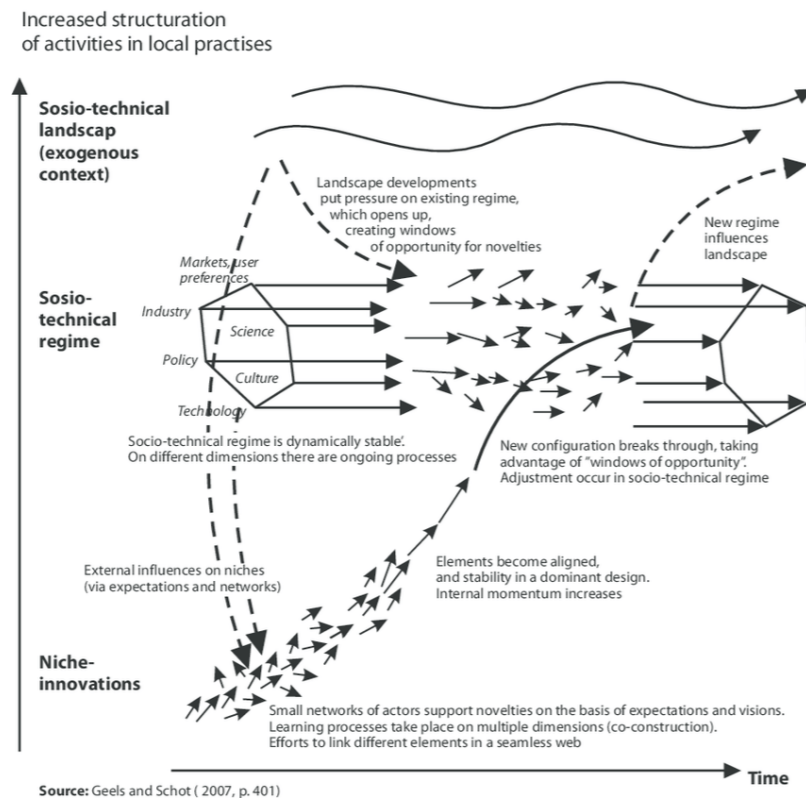
Et regime kan kort forstås som det eksisterende system, der har opbygget momentum, der stabiliseres af en række faktorer, som udgøres af etableret materiel infrastruktur, økonomiske investeringer, regulering, teknologiske standardiseringer, dominerende kulturer, videnskabelige modeller samt markeds- og brugerpræferencer. En omstilling kræver typisk en opblødning af nogle af disse stabiliserende faktorer for at kunne ske i praksis. Det er i denne dimension at modstand mod omstilling ses og forstås.

Kim til omstilling ses i denne model som innovative nicher, hvor nye løsninger tager form. Det kan f.eks. være naturbaserede løsninger, som finder en plads i kampen med rørbaserede løsninger og udfordrer regimerne. Modstand ift. naturbaserede løsninger kan være, at der ikke er plads til dem i byen, at der er en faglig skepsis eller at der mangler viden og investerin-

ger. Der kan være stor inspiration at hente ved at være opmærksom på nicher - kommuner, græsrodder og andre der laver pilotprojekter og eksperimenter.

Den sidste dimension er landskabet øverst i modellen. Det skal opfange, at der også findes overordnede linjer i vores samfund, som er utroligt svære at påvirke. Et eksempel er de neo-liberale strømninger, som betyder, at forsyninger og kommuner bliver reguleret med målstyring og markedsbaserede tilgange. Pandemien og krigen i Ukraine er eksempler på hurtigt opståede landskabspres. Klimaforandringerne kan ses som et landskabspres, der bidrager til at svække det eksisterende system og åbner et vindue for innovative praktikere og forskere til at introducere naturbaserede løsninger, understøttet af det globale fokus på at fremme natur og bæredygtighed. Du kan ofte finde gode argumenter for alternative løsninger på strømninger i landskabet.

Illustrationen sammenfatter det såkaldte 'Multi-Level Perspective' (MLP), som er god til at forstå, at implementering af nytænkende løsninger kræver en omstillingsproces, der kan være udfordrende. Landskabet udgør den øverste del, regimet den midterste del og nichen den nederste del. Kilde: Se nederst på illustrationen.



■ **Strategisk planlægning** udgør et centralt forskningsområde, der sætter fokus på det strategiske arbejde, som fagfolk udfører for at promovere omstilling. Forskningen er i høj grad drevet af ønsket om at forstå, hvorfor mange strategier (i virksomheder) og planer (i planlægningen) ikke udmøntes i praksis.

Forskere som John Bryson, Judith E. Innes, David E. Booher, Patsy Healey, Louis Albrechts og John Forester er bare nogle af de internationale forskere, der interesserer sig for, hvorfor strategiske planer sjældent lykkes. Gennem deres arbejde forstår vi bedre, det strategiske arbejde, som fagfolk udfører, når de forsøger at implementere strategiske planer. Disse forskere kigger ikke specifikt på klimatilpasning, men har haft et bredere perspektiv på strategisk planlægning. Vi bidrager selv til diskussionen med de caseanalyser og modeller, som vi arbejder med her.

Denne forskning peger på, at når den strategiske planlægning lykkedes, så er det fordi, at fagfolkene navigerer i udviklingsprocessen gennem en form for 'bricolage'. Dette ord er fransk og skal forstås som evnen til at sammensætte ting og prøve sig frem undervejs i en udviklingsproces. Et vigtigt budskab fra denne forskning er, at der skal meget til, før tingene lykkes. Når det hjælper at 'prøve sig frem', så handler det om, at der er brug for at 'snørkle' kreativt og vedholdende og finde en vej i de stabiliserende strukturer. Man får simpelthen et bedre greb om, hvornår noget er muligt, og hvornår det ikke er, ved at prøve sig frem. Denne form for tænkning fremhæver også, at man bevæger sig videre fra overordnede strategiske temaer til at finde og afprøve mere konkrete løsningskonstellationer. I denne forskning taler man om, at strategier og planer bør være en iterativ proces.

De 6 principper i håndbogen, trækker i høj grad på forskning i strategisk planlægning. Principperne forsøger at understøtte det løbende udviklingsarbejde med at skabe 'alignment' og opbygge 'netværk' omkring potentielle løsningsrum. Det er centralt at forstå, at man ikke kan udvælge en specifik løsning og så opbygge

» *In order to extend the possible, it is necessary to proclaim and desire the impossible. Action and strategy consists in making possible what is impossible today.* «

Henri Lefebvre, 1973

Spørgsmål, der handler om at kunne uddybe og navigere efter relevante værdier (kortlægning og pejling)

Kortlæg gerne flere forskellige lag:

- Hvem er de centrale aktører i det berørte lokalområde? Borgere, boligforeninger, lodsejere, virksomheder, institutioner, spejdere, bævere, osv.
- Hvilke centrale aktører findes omkring området? F.eks. turistoperatører, museer, erhvervsråd og andre forvaltninger med aktiviteter i området, som f.eks. skoleforvaltningen, kulturforvaltningen, socialforvaltningen.
- Hvilke andre aktører kan være relevante? F.eks. inspirerende projekter, globale naturinteresser, eksperter på kulturområdet, regioner og stat og fremtidens generationer.

Pejling af retning ud fra kortlægningen:

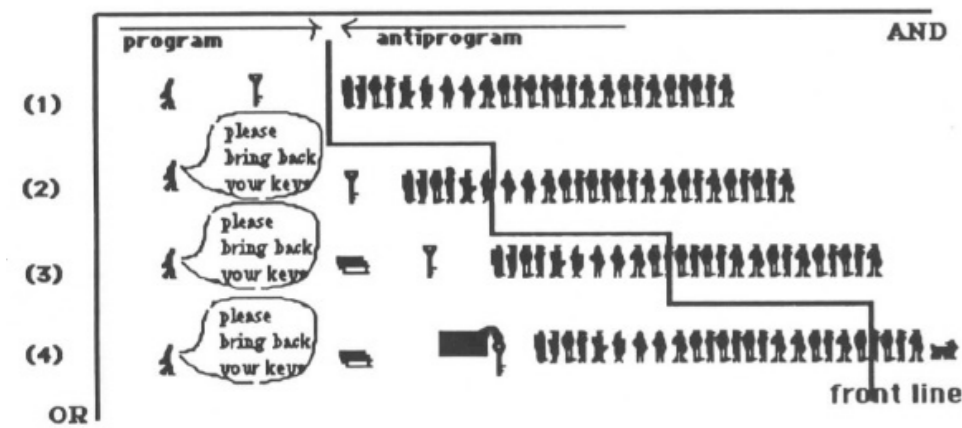
- Hvilke perspektiver har aktørerne på området – hvilke kvaliteter, problemer og muligheder ser de?
- Hvilke ressourcer og aktiviteter eksisterer allerede og hvilke er på tegnebrættet? F.eks. faciliteter til naturoplevelser, som bruges af lokale eller turistoperatører – eller projekter i en anden forvaltning om udvidelsen af en skole eller lokale initiativer.

'alignment' derefter til denne. Derimod handler processen om at blive klogere på, hvilke løsninger, der kan være 'alignment' til blandt de aktører, der skal acceptere eller tage løsningen i brug.

Resonans og drivkraft ift. løsningerne er helt centralt at oparbejde i udviklings- og beslutningsprocessen. Når der samles et netværk af aktører, værdier og argumenter for bestemte løsningsrum, så bidrager det til at bære løsningerne frem og håndtere de modstande, der er imod omstilling. Udfordringen er, at opbygning af denne resonans selvfølgelig ikke må underminere de innovative elementer og blive mindste fællesnævner. Så der er tale om en delikat balancegang mellem at forankre og forandre.

Især Innes og Booher peger i den sammenhæng på, at der f.eks. er stor forskel på hvilken samtaleform, der vælges, ift. om man trækker på implicit viden, eller om man rent faktisk samtænkter ud fra en kreativ og lærende tilgang. De peger på, at diskussion ikke er en god samtaleform, fordi den skaber en form for ping pong, hvor deltagerne kaster en idé frem og tilbage. Her prøver deltagerne ofte at vinde argumentet. Dialog derimod handler mere om at finde og udvikle en fælles sum af mening. Her ses en større grad af læring og kreativ tænkning, som kan være med til at udvikle løsninger, der netop kan sno sig mellem de forskellige interesser og værdier.

Set i dette perspektiv, så er der en fordel i at arbejde sig ned under overfladen og også at forstå, at reelle forandringer kræver at dem, som sidder omkring bordet, også er villige til at flytte sig i en form for fælles retning. Med dette afsæt kan man stille sig kritisk ift. den traditionelle tilgang til interessentanalyser, hvor der ikke sker en dybere forståelse af værdierne eller en udveksling mellem forskellige værdier. Det er vigtigt at fagpersonen indenfor klimatilpasning sikrer, at der sker en udveksling af meninger undervejs, som også indebærer et kreativt element ift. at tænke ud af allerede eksisterende bokse.



Illustrationen viser hvordan en hotelejer prøver at overbevise gæsterne om at aflevere deres nøgler i receptionen. Til venstre ses hotelejerens tre strategier (2, 3 & 4). Til højre viser strengen, hvordan nogle af strategierne overbeviser flere af hotelgæsterne. Kilde: Latour (1990).

■ **Problematisering** er et begreb, som forskerne Bruno Latour og Michel Callon anvender til at beskrive, hvordan man kan fremme et netværk omkring et bestemt løsningsrum. De taler om, at alle aktører 'problematiserer'. Det vil sige, at aktørerne agerer og tænker ud fra bestemte dagsordener og praksisser. Når der arbejdes med udvikling af løsningsrum, er det nødvendigt at arbejde med at tage højde for aktørernes problematiseringer både i selve løsningen, men også i netværket omkring løsningen.

Illustrationen viser et eksempel på dette. En hotelejer ønsker, at hotelgæsterne afleverer nøglen til deres værelse i receptionen, da han oplever, at de ofte bliver væk. På den måde har hotelejeren et program ift. at gæsterne afleverer hotelnøglen, mens hotelgæsterne har antiprogrammer, idet de nogle gange smider nøglen væk. Hotelejeren prøver først at sige det til gæsterne, men det virker kun for få. Han prøver også med skriftlig information om vigtigheden af at aflevere nøglen, men igen virker løsningen kun for få. Hotelejeren får dermed ikke opfyldt sit program så godt. Til sidst finder hotelejeren ud af at hænge en træklods på nøglen, som gør det besværligt for gæsterne at tage nøglen med. Nu ses pludselig en større andel af afleveringer af nøglen. Dette illustrerer, hvordan den sidste løsning formår at 'overbevise' gæsterne om at aflevere nøglen ved at

lave en løsning, som gæsterne har svært ved at gå udenom.

Der er tale om et forsimplet eksempel, som peger på, hvordan hotelejer og hotelgæster har forskellige måder at problematisere på. Ift. klimatilpasning, så kunne eksempler på strategier for at inkludere aktører i løsningen være: inkludere politikere ved at designe løsningerne så det er tydeligt, at de bidrager til at indfri ønskede politiske visioner eller inkludere lokale borgere ved at designe løsningerne så det er tydeligt, at de skaber en lokal værdi. Dette perspektiv understreger vigtigheden af at forstå aktørernes mere fundamentale værdier og meninger, som er afgørende for deres handlemåder. Ved at interessere sig for disse og forstå, hvordan man kan tage hensyn til det, så kan man nå længere i sine forhandlingsprocesser.

Det er vigtigt i denne sammenhæng at understrege at den forhandlende og afprøvende tilgang ikke handler om at skabe kompromiser. Disse er sjældent ønskelige, fordi man risikerer at afspore udviklingen og ikke opfylde det program, som man tog afsæt i. En forhandling er ikke succesfuld, hvis den ønskede vision går tabt i løbet af udviklingsprocessen. Derfor indgår der også elementer af kreativitet og stædighed i forhold til at finde veje til at få 'skidt' til at virke. Det handler ikke om at forstå

Spørgsmål, der handler om at kunne forankre og opnå gennemslagskraft (momentum)

Få øje på og fremhæv aktørernes energier:

- Hvad er aktørerne optaget af og hvad driver dem? Læg f.eks. mærke til hvilken energi de lægger ift. forskellige løsningsrum.
- Hvilke underliggende drivkræfter er på spil? Vær opmærksom på, at aktører har mange 'lag'. F.eks. kan en landmand være jæger i sin fritid, og dermed se muligheder i regi af dette også.
- Hvordan udfordrer løsningerne aktørerne? Prøv ikke kun at forstå aktørerne her og nu, men også hvordan de bliver påvirket eller ser potentiale i forskellige løsningsrum.

Brug viden om aktørernes energier strategisk:

- Hvordan kan energierne bruges til at forankre og udvikle projektet? Tænk gerne i at skabe rum og kreativitet for at udforske forskellige muligheder.
- Hvordan håndterer du modsatrettede energier konstruktivt? Husk, at bruge aktørernes problematiseringer aktivt til at åbne nye mulighedsrum. Det handler ikke om at skabe kompromiser, men om at se om man kan finde fælles løsningsrum.

aktørerne for at give dem det, som de vil have her og nu. Men om at bruge forståelsen til at samskabe løsninger og navigere noget på plads, som ingen måske på forhånd havde tænkt, at de ville kunne få.

Det er altså vigtigt, at vi ikke altid skal være tilfredse med de lavest hængende frugter. Måske når vi ikke de allerstørste højest oppe, men vi når deropad, og vi har fået etableret en kombination af trin og reb til at nå op i den højde, hvor de gode æbler hænger. Det handler om at skabe trædetrin for omstilling, hvor det bliver tydeligt, at der bliver skabt en udvikling i en ønsket retning.

■ **Værdisætning** udgør et forskningsområde, der er optaget af, hvordan man opgør værdi, og hvordan værdier i det hele taget vurderes eller bliver brugt ift. at promovere ønskede tiltag.

I vores moderne samfund er der stort fokus på, at investeringer skal have værdi for samfundet. Det afspejles i kravet om samfundsøkonomiske analyser af større anlægsprojekter samt i det hele taget i den øgede fokus på at tillægge og opgøre værdi. Det betyder også, at der i udviklings- og beslutningsprocesser indgår objekter, som enten opgør eller fremstiller værdi på forskellige måder. F.eks. er Cykelregnskabet i Københavns Kommune et godt eksempel på løbende opmærksomhed på, hvilken værdi investeringerne i cykelinfrastruktur skaber for byen. Gennem spørgeskemaer og målinger bliver det muligt at formulere hvilken værdi investeringerne har haft og følge udviklingen.

Redskabet 'PLASK' er også et godt eksempel på en måde at belyse samfundsøkonomiske gevinster ved klimatilpasning. Der er tale om en regnemaskine, som gør det muligt at vurdere merværdier ift. rekreation, byrum, biodiversitet og CO₂. Sådanne værktøjer kan være effektive til at sætte tal på værdiskabelsen, så beslutningstagere nemmere kan se og forstå effekten.

Udfordringen ved mange af de traditionelle samfundsøkonomiske analyser er, at de ikke er så gode til at sætte værdi på ting, som ikke kan gøres op i penge, som f.eks. lykke eller glæde. Erfaringer har dog vist, at den tværsektorielle tænkning kan gøre det muligt at relatere besparelsen af visse udgifter til f.eks. et klimatilpasningsprojekt. Således findes der tal indenfor sundhedsvæsenet, f.eks., der peger på, at hvis befolkningen ikke bevæger sig nok, så vil det koste en række udgifter til sygdom og behandling. Når klimatilpasning styrker bevægelse, så kan man på den måde begynde at argumentere for, at penge brugt rigtigt på klimatilpasning kan give besparelser på sundhedsområdet.

I forhold til håndbogens sigte, så bidrager værdisætning til at skabe bevidsthed omkring dét at tydeliggøre værdiskabelsen som en del af udviklingsprocessen.

Spørgsmål der kan bidrage til at dokumentere værdiskabelsen på (værdisættelse)

Hvilke kvalitative tilgange kan du bruge?

- Casebeskrivelser lokalt eller fra andre projekter.
- Små tekst- eller videofortællinger fra aktører om deres udfordringer, oplevelser eller ønskede værdier.
- Billeder eller tegninger af projekter – eller før og efter billeder fra andre steder.
- Beskrivelser af gåture, dialoger osv., hvor der tales om området og dets udfordringer, værdier og potentialer
- Postkort fra fremtiden, der viser, hvordan området kan udvikles, bruges og opleves.
- Kort, der viser kultur- og naturkvaliteter i et område – eller mangel på samme.
- Lokale værdikompasser, der sætter ord på de værdier man gerne vil opnå.
- Mål, visioner og fortællinger fra andre forvaltninger og aktørers faglighed.

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 udvikle og få opbakning til projekterne, at vi bliver bedre til at tale om og dokumentere værdier. Det skal vi blandt andet gøre gennem samarbejdet med andre faggrupper og lokale, der skal opleve værdierne i deres fremtidige liv. Og ved at sætte ord på og formidle og dokumentere dén værdi, som en løsning skaber.

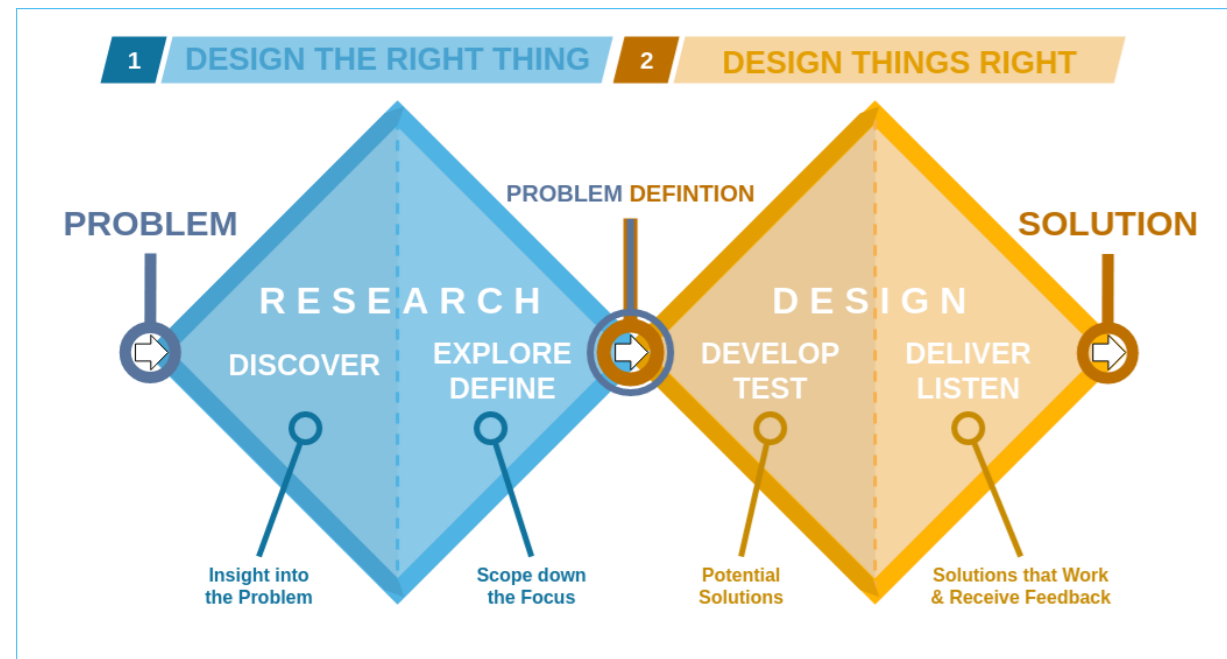
I boksen ses nogle idéer til, hvordan man kan repræsentere og dokumentere værdiskabelse både kvalitativt

Hvilke kvantitative tilgange kan du bruge?

- Optællinger / registreringer / statistik om området. F.eks. statistik på, hvor mange børn, der bliver kørt i skole, antal inaktive børn i Danmark eller naturtællinger, som borgere og andre kan bidrage til.
- Samfundsøkonomiske tal om f.eks. sundhedsudfordringer, og hvor stor værdi det har, når børn rører sig.
- Skades-prognoser ift. oversvømmelser.
- Forskellige former for 'regnskaber'. F.eks. har Københavns Cykelregnskab stor betydning for at argumentere for yderligere projekter.
- Surveys – f.eks. af folks oplevelse af noget. Cykelregnskabet viser f.eks. om folk oplever, at det tryk og oplevelsesrigt at cykle i byen
- Opgørelser og dokumentationer fra andre forvaltninger og aktørers faglighed.

og kvantitativt. Det vil ofte kræve et stykke arbejde at lave en mere systematisk dataindsamling og interessere for at opsamle og formidle de gode historier. Det handler om at bruge både tekst og visuelle virkemidler som billeder og grafer til at underbygge ens argumentation for samarbejde om en ønsket udvikling.

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.



Illustrationen viser den såkaldte 'Double Diamond' model, som formidler vigtige arbejdsprocesser og fokusområder for designeren indenfor 'Design Thinking'. Kilde: Wikipedia.org.

Hvordan skaber du værdiskabende løsninger?

■ **Designprocesser** understøttes af forskning, som sætter fokus på, hvordan man bedst muligt kan arbejde med at udvikle gode løsninger på tværs af forskellige fagligheder og perspektiver. Indenfor forskningsområdet har man forsøgt at undersøge og forklare, hvordan designere arbejder. Her henvises ofte til den såkaldte 'Design Thinking', som et grundlæggende forsøg på at indfange designerens arbejdsprocesser. Denne design-tænkning er godt opsummeret på den såkaldte 'Double Diamond', som ses på illustrationen. Denne model er god, fordi den fremhæver, at der er tale om et samspil mellem to delprocesser. Dem, som vi i vores model over arbejdsprocessen, har kaldt udforskningsrummet og løsningsrummet. De to delprocesser foregår ikke

lineært, idet der er tale om iterative samspil mellem de to 'diamanter' i modellen.

Som illustrationen viser, så er der to elementer, som er koblet sammen i Design Thinking. Den ene handler om, at man for at kunne designe det rigtige skal udforske problemstillingen og konteksten godt. Den anden handler om, at man skal designe tingene rigtigt ved at udvikle løsningsrummet kreativt og sammen med aktørerne. Designtilgangen har opnået større anerkendelse igennem de sidste år, fordi det er blevet mere tydeligt, at den formår at udvikle løsninger, der er brugbare i praksis. Der har hersket en tendens i produktudvikling til, at mange løsninger ikke er så anvendelige i praksis.

Derfor er der skabt større fokus på bl.a. brugerreven innovation, hvor der bliver lagt vægt på at gennemtænke og afprøve produkternes egenskaber i højere grad.

Designtilgangen opnår mere anvendelige løsninger, fordi der arbejdes empatisk med de forskellige aktører og deres perspektiver. Det vil sige, at man i den første diamant lægger vægt på at udvikle en problemdefinition, der lever sig ind i, hvad løsningen skal bruges til, og hvad der er på spil for brugerne. Det er her, at kortlægningen finder sted, som afsæt for at identificere nogle fokusområder for den videre udvikling.

Denne forståelse af brugskonteksten og problemdefinitionen skal derefter sættes i spil igennem den anden diamant, hvor forskellige løsningsidéer kan udvikles og testes. Det kan ske ved at arbejde med konkrete konceptforslag og også afprøve prototyper på løsningen – SAMMEN med brugerne. Det kan være midlertidige eksperimenter i byrummet, men det kan også være at tænke løsningen mere håndgribeligt igennem til en workshop. Denne del har vist sig nødvendig, fordi brugerne (og udviklerne/designeren) ikke er i stand til at foregribe, hvordan en ny løsning vil blive modtaget og brugt i praksis. På den måde afprøver man altså løsningen, mens man stadigvæk er i udviklingsprocessen, frem for at sætte løsningen fri på markedet og håbe på det bedste.

■ **Samskabelse** er et fokusområde i både designforskning og i planlægningsteori. I den skandinaviske designforskning er der ligesom i planlægningsteori fokus på demokrati og deltagelse. Hensigten er dels at skabe løsninger, der er relevante og anvendelige i praksis ved at involvere aktørerne, dels at styrke den demokratiske dannelse og sikre gode relationer i samfundet. Begge dele handler om at der sker en interaktion og udveksling mellem stedet, planlæggere og de forskellige aktører.

Samskabelse udfordrer en lineær tilgang, hvor planlæggeren gætter sig til, hvad brugerne i sidste ende ønsker. Samskabelse skal styrke kreativitet, synergi-tænkning og værdiskabelse. Det bidrager også til at

få øje på de organisatoriske og tekniske udfordringer, som kan betyde at løsningen ikke kommer til at fungere som tiltænkt. Med samskabelse forsøger man at bringe stedets og aktørernes ressourcer i spil og sikre ejerskab til processen og løsningen. Det skaber nogle feedback-loops, som bidrager til, at man får designet løsninger, der faktisk fungerer i sidste ende. Samtidig er det også med til at sikre det ønskede demokrati og medejerskab i udviklingsprocessen.

I forhold til håndbogens værktøjer, er samskabelse yderst relevant, fordi det gør det muligt at arbejde med flere aktører og sikre, at de løsninger man udarbejder, faktisk realiserer en egentlig værdiskabelse. Der ses mange projekter, hvor man fra planlægningens side har tænkt at en løsning ville fungere godt, men hvor brugerne i sidste ende er utilfredse. Det sker ofte, fordi man ikke har været i stand til at forstå brugernes behov eller fordi brugerne ikke føler sig hørt.

Viden inden for design og borgerdeltagelse peger på, at der nogle gange skal noget 'andet' til – end en rational planproces med løsningsforslag – for at bygge bro mellem forskellige interesser i en udviklingsproces. Dette 'andet' kan være en særlig empati for at forstå stedet og de interesser, der er i spil, og en evne til at bringe disse grundlæggende karakteristika i spil.

Intentionen er dermed at arbejde med, hvordan vi isenesætter løsningsmuligheder sammen med aktørerne og skaber en inddragende samskabelsesproces, hvor:

- forskellige fagområder og interesser bliver tydelige.
- kreativitet er med til at skabe kvantespring ift. den nuværende tænkning.
- engagement og indlevelse er med til at skabe gennemslagskraft for realiseringen.

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.

» *It's not 'us versus them' or even 'us on behalf of them'. For a design thinker it has to be 'us with them'.* «

Tim Brown, CEO and President of IDEO

■ **Koncepter** bygger bro mellem de løse idéer og de færdige løsninger. De åbner løsningsrummet, så man kan arbejde mere idégenererende og afprøvende på tværs af mange aktører, før man går videre og vælger de egentlige løsninger. Det handler om at skabe en mulighed for, at aktørerne sammen kan udtænke løsninger og videreudvikle på dem gennem afprøvning. Konceptudvikling finder som ofte sted gennem idégenererende workshops og designspil samt ved hjælp af brug af prototyper af løsninger eller eksperimenter på stedet af løsningerne. At arbejde med koncepter og udvikling af disse kan være en løftestang til at få kreativitet og nytænkning på spil.

Et eksempel på at arbejde med konceptudvikling var en workshop, hvor vi f.eks. udarbejdede overskrifter for, hvordan villaveje i et område kan omdannes, så de understøtter sundhed og trivsel for ældre og børnefamilier. Det blev til overskrifter som: Fællesvejen, Den inviterende vej, Naturvejen og Oplevelse med lys. Et andet eksempel var en tværfaglig workshop, hvor tegninger og LEGO-modeller af løsninger blev brugt til at generere en masse konceptforslag. Sådanne overskrifter, tegninger og LEGO-modeller afspejler værdier, og kan dermed være et bedre afsæt for at udvikle og samarbejde i projektet end meget konkrete bud på løsninger, hvor man ender med at diskutere detaljer eller NIMBY (Not In My Back Yard).

I mange udviklingsprojekter er der gode intentioner, som desværre tabes undervejs, fordi idéerne møder modstand, som kan være svære at håndtere. I den sammenhæng er konceptforslag gode at arbejde med, fordi det spiller en vigtig rolle ift. at skabe gennemslagskraft. Når der arbejdes med konceptforslag, hvor der er åbent for brainstorm, så opstår der en masse energi

og synergier, og det er med til at skabe momentum og gennemslagskraft, når der arbejdes videre med løsningerne.

En vellykket udviklingsproces kræver bevidsthed om faldgruberne for, at projektet får den værdi i praksis, som var tiltænkt. For eksempel blev der udviklet flere grønne veje som led i Klimabyen i Middelfart. Resultatet er nogle veludvalgte veje, som håndterer vand, og som er blevet grønne og smukkere at se på. Der kunne dog være potentiale for at have prøvet at sætte brugen af vejene mere i spil ift. at styrke fællesskab, leg, m.m. Typiske faldgruber i udviklingsprocessen:

- løsningsdesignet skal være tilpasset, så aktørerne kan forstå og se værdien. Tænk i synergi – at navigere, så de forskellige aktører oplever, at projektet giver mening for dem.
- argumenterne for løsningens værdi skal være synlige og relevante 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, så der løbende bygges et stærkere momentum op. Det kræver navigation, ift. at nogle veje kan være bedre at gå frem for andre ift. realiseringspotentialer.
- fokus skal ikke kun være på løsningerne, men også på opbygning af netværket omkring løsningen. Det kan være at have fokus på om projektet kan bevilges og vil blive brugt.

Konceptualisering kan altså være med til at mobilisere alle de forskellige aktører, vandet og andre ressourcer omkring de innovative projekter ift. at sikre en god implementering i praksis. Det handler om at arbejde med løsningsrum, som gør det muligt løbende at opbygge et stærkt netværk omkring løsningen, som støtter og ser værdien i den valgte udviklingsvej.

■ **Visuelle og materielle grænseobjekter** udgør et forskningsområde, der peger på, at virkemidler som f.eks. kort, billeder og modeller kan bruges til at styrke dialog og samspil mellem forskellige aktører. De amerikanske forskere Susan L. Star og James Griesemer har introduceret begrebet 'grænseobjekter' efter at have opdaget, hvordan materielle objekter kan give deltagerne noget håndgribeligt at tale ud fra. Grænseobjekterne skal bidrage til at repræsentere de forskellige deltageres mening og perspektiver med henblik på at skabe en legitim og kreativ platform for tværgående dialog.

Aktørlandskabet er et godt eksempel på et grænseobjekt, der kan styrke den tværfaglige dialog, fordi data om aktører og sted kan repræsenteres visuelt på lige fod med de tekniske elementer. På den måde opnår man et grænseobjekt, fordi borgere, fagfolk indenfor klimatilpasning, politikere m.fl. alle kan se og forstå i hvert fald noget af den viden, der er om aktørerne og stedet. Samtidig er der også tale om en analytisk tilgang, der skal sikre en opsamling af forskelligt materiale. Vi har i den sammenhæng set en styrke i at arbejde visuelt, fordi det giver en mulighed for, .

I denne håndbog opererer vi også med en række andre grænseobjekter, som kan aktiveres i udviklingsprocessen, som **Gåture**, **Visualisering** og **Billeder**, som støtter dialogen på tværs af aktører med forskellige forforståelser og værdier. En sidste form for grænseobjekter er konceptforslag og prototyper.

En udbredt praksis indenfor teknik- og miljøforvaltning samt byplanlægning er at bruge GIS kort til at visualisere og analysere kortlagt data. Disse kort giver en fantastisk repræsentation af store datamængder. Kortene kan også være lettere at fortolke og forstå end f.eks. databaser fyldt med den pågældende baggrundsdata. Derfor underbygges og støttes f.eks. kommunale strategier og planer ofte med relevante kort, som afspejler den bagvedliggende viden. Arkitekter har en lang tradition for tegninger og modeller til at vise visioner. De kan også udarbejde 3D visualiseringer og vise hvordan et byrum forandres. Disse eksempler peger på, at den visuelle repræsentation kan udfylde vigtige funktioner i

» *The map is not the (observed) territory, neither should it be. This is especially true for controversy mapping. What would be the interest of such a method if it could just deliver a reproduction of the observed phenomena? To be of any use, social maps have to be less confused and convoluted than collective disputes. They cannot just mirror the complexity of controversies: they have to make such complexity legible.* «

Tomasso Venturini, 2010

planlægningen.

Der er ikke på samme måde i dag en tradition for, at vi visualiserer i kortlægning af aktører og interessentanalyser. Sådanne visualiseringer lægger sig nok mere op ad de såkaldte stedsanalyser, hvor man bruger ikoner og farver på bymæssige grundkort for at vise, hvilke funktioner der er i byen, og hvordan byen bruges. Gehl Architects har i mange af deres undersøgelser og rapporter arbejdet med denne måde at kortlægge og repræsentere byområder på.

■ **Social kortlægning** er en del af et forskningsområde, der sigter på at forstå og kortlægge aktørers perspektiver og kontroverser. Forskeren Tomasso Venturini argumenterer for, at sociale kontroverser er centrale at forstå, fordi der er tale om vigtige forandringsdynamikker i samfundet. Han har en særlig pointe om at være opmærksom på graden af fortolkning og reduktion ved kortlægningen. Man kan ikke kortlægge alt og derfor skal man vælge de ting, der er vigtige at repræsentere i den udviklingsproces, som man vil facilitere. Håndbogens udvikling af **Aktørlandskabet** trækker i høj grad på Venturini's tanker om social kartografi.

I arbejdet med (visuelle) repræsentationer, sætter Ven-

turini spørgsmålstegn ved, hvordan man bedst gengiver virkeligheden, så det kan bringes i spil ift. at adressere udfordringerne. Han peger på, at intentionen jo ikke er en 1-1 repræsentation, da det ikke vil give noget analytisk bidrag. Der må derfor være tale om en form for simplificering, som samtidig alligevel repræsenterer nogle træk.

Dette peger samtidig på **Aktørlandskabets** styrke i kraft af, at det ikke bare udgør en repræsentation af kortlagt data, men i højere grad en begyndende fortolkning af den komplekse virkelighed. Derfor peger vi i håndbogen ofte på, at fagfolk indenfor klimatilpasning skal sørge for at give kortet en overskrift og overveje, hvad man ønsker at repræsentere. Det er også i denne sammenhæng, at vi fremhæver vigtigheden af at have en dialog og samskabe om disse kort. Ved at have en dialog sammen om, hvad **Aktørlandskabet** skal repræsentere, så opnår man en tværgående indlevelse og beslutning om projektets nutid og fremtid. På den måde virker **Aktørlandskabet** ikke 'bare' som en repræsentation, men faktisk netop som et grænseobjekt der muliggør prioritering, fælles forståelse og beslutningstagning.

■ **Invitationer til samarbejde** er helt centrale for at kunne skabe repræsentationer og udvikle løsninger sammen med aktører. Værdi skabes og udvikles, når forskellige aktører tillægger noget en 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. Flere forskningsområder knytter sig til dette fokusområde, herunder både borgerinddragelse og brugerdreven innovation.

At invitere andre aktører ind udgør et vigtigt princip i håndbogen af flere grunde. Vi som er eksperter på vand, er ikke også eksperter på kultur, læring, sundhed – eller det liv, der leves i lokale samfund. Vi skal derfor invitere andre former for ekspertiser ind, fordi disse ressourcer kan bidrage til projektets udviklingsretning ift. hvilke værdier, der kan skabes. Som nævnt kan de kvalificere værdiskabelsen i forhold til deres fagområde eller lokalsamfund, og de kan bidrage med ressourcer og til at realisere projekterne, hvis der bliver skabt et 'alignment' ift. klimatilpasningsprojektet.

Invitationer til samarbejde er derfor meget vigtige for at kunne engagere andre forvaltninger, politikere, borgere, m.fl. i den strategiske indsats. De fleste fagfolk har sikkert oplevet, at det kan være svært at arbejde på tværs af indsatsområder både på grund af den formelle organisering og det faglige skel. Forskning viser, at man som fagperson og projektgruppe skal arbejde både kreativt og stædigt for at engagere andre i ens område. I udgangspunktet vil f.eks. socialforvaltningen nok pege på, at klimatilpasning ikke er deres område.

De visuelle repræsentationer kan hjælpe til at styrke invitationen og samarbejdet. Igennem arbejdet med håndbogen har vi oplevet, at disse værktøjer har gjort det nemmere for både fagfolk indenfor klimatilpasning og de inviterede aktører at få indsigt i de forskellige perspektiver, at få forskellige stemmer frem, at skabe følelsen af at blive hørt, samt at få en konstruktiv dialog.

Hensigten med **Aktørlandskabet** er at skabe et grundlag for at etablere nye samarbejder på tværs af sektorer og med borgere/lodsejere og virksomheder. Det er de forskellige målgrupper, som i sidste ende oplever, om projektet skaber værdi og bidrager til deres hverdag og formål. Disse aktører vil have svært ved at genkende sig selv og deres værdier på de typiske tekniske kort. Der er derfor brug for at udvikle en kortflade, som muliggør at disse værdier også kan blive repræsenteret og indgå på lige fod med andet data.

Spørgsmål der kan bidrage til at invitere aktører ind og repræsentere dem (invitation)

Overvej hvad en invitation kan bruges til:

- Hvilken kvalificering ønsker du at opnå i projektet ved at invitere aktørerne ind til en dialog?
- Hvordan kan invitation af aktører styrke din forståelse af projektet og værdierne omkring det?
- Hvilke aktører vil være gode for projektet at invitere? Tænk over om nogle aktører er vigtigere end andre.
- Hvornår er det rigtige tidspunkt at invitere andre aktører ind ift. udviklingsprocessen?

Overvej hvad der skaber en god invitation:

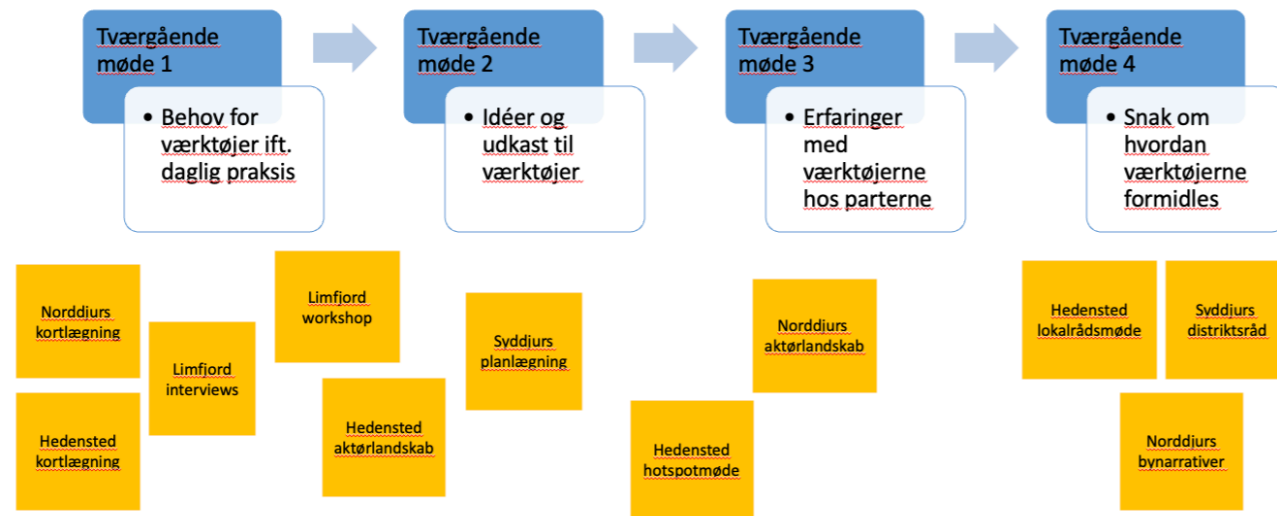
- Hvad skal der til for at få aktører med andre dagsordener til at deltage?
- Hvordan kan du sætte dig i de inviterede aktørers sted, så du bedre kan sikre, at de forstår invitationen og potentialerne for dem?
- Hvordan tror du, at en god invitation ser ud ift. format og indhold? Tænk over, hvad du selv ville finde indbydende.
- Hvordan kan du støtte aktørerne til at få mandat til at deltage i processen? Nogle gange kræver deltagelse tid og ressourcer, og her kan det kræve dialog med kollegaers chefer eller lignende initiativer.

Del 2 Metode

Udvikling af håndbogens værktøjer og resultater bygger på et tæt samarbejde mellem forskere og fagfolk om at udforske og afprøve forskellige tilgange til at udvide projekternes løsningshorisont og inddrage aktører i klimatilpasningen. I regi af C2CCC har vi afholdt en indledende masterclass, hvor flere af projekterne deltog i tre workshops. På baggrund af dette forløb blev et yderligere udviklingsarbejde initieret, fordi masterclass forløbet viste, at der var brug for en tættere opfølgning på de igangværende udviklingsprocesser i projekterne. Til dette videre forløb meldte Hedensted Kommune, Norddjurs Kommune og Syddjurs Kommune sig. Desuden deltog Limfjordssekretariatet med en case om Limfjorden. Endelig var Silkeborg Kommune og WSP også involveret i de tværgående møder.

Organisering af forløbet tog afsæt i fire lokale udviklingsprocesser i lokale projekter. De lokale projekter var i forskellige faser og med forskellige behov. Der blev løbende holdt møder mellem fagpersoner i de enkelte projekter og forskerne, der bidrog med inputs til de igangværende processer. Desuden afholdte vi fire tværgående hvor vi sammen gjorde status og drøftede erfaringerne med de forskellige værktøjer og tilgange.

Som det fremgår af illustrationen, var flowet i de tværgående møder i første omgang at blive klogere på projekternes behov for input, viden og værktøjer. Det førte først til skitsering af værktøjer og senere til opfølgning på erfaringerne med disse. På det sidste tværgående møde blev der sat fokus på, hvordan værktøjerne bedst vil kunne bringes i spil og fastholdes, når udviklingsforløbet ender.



Udviklingsarbejdet bag håndbogen har været bundet sammen af 4 tværgående møder mellem forskere og fagfolk. I mellemtiden er der foregået forskellige initiativer i de forskellige delprojekter. Gudenå-projektet fremgår ikke, da det løbende arbejde her primært er foregået i regi af et tilstedende ph.d.-projekt.

Udviklingen og afprøvningen af værktøjer var afhængigt af fremdriften i de lokale udviklingsprojekter. F.eks. oplevede nogle af kommunerne, at der omkring kommunalvalget var brug for ro, og det satte nogle af de ønskede udviklingsprocesser i bero. Der var værktøjer, som ikke syntes hensigtsmæssige at afprøve eller som der ikke var tid til at følge op på. Dette afspejler den virkelighed som de fleste klimatilpasningsprojekter foregår i, og derfor har vi i håndbogen forsøgt at inddrage disse erfaringer som en del af læringsprocessen. Det er også derfor, at vi lægger vægt på, at der aldrig kan blive tale om en færdig opskrift, som er lige til at følge.

Værktøjerne er nødt til at være dynamiske og tilpasset den virkelighed, som fagfolkene dagligt navigerer i.

Aktionsforskning er overskriften for den metodemæssige tilgang set med forskningsmæssige øjne. Hvor man traditionelt ser forskeren som en, der 'studerer' et felt, så er forskeren i aktionsforskningen direkte engageret i de forandringsprocesser, som studeres. Det betyder konkret, at forskerne har været en form for medspillere i de lokale udviklingsprojekter, der har både udfordret og inspireret. I en tæt dialog mellem forskerne og fagfolkene om hvad der var brug for, og hvordan det

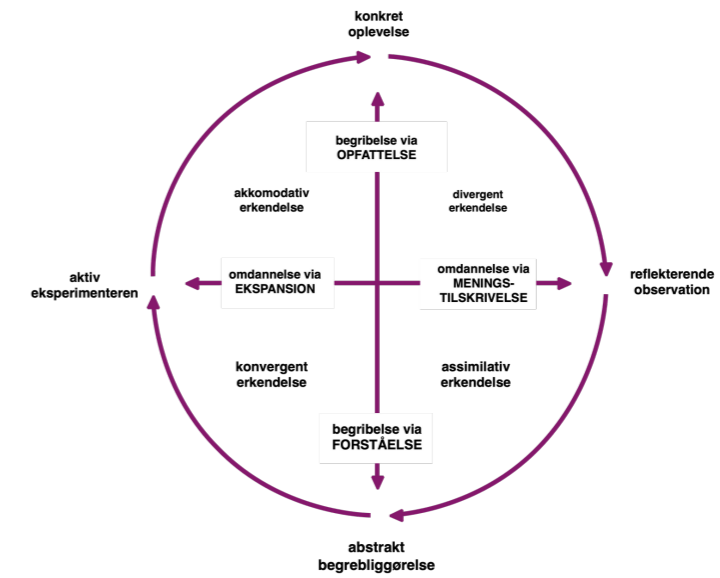
skulle gribes an, har vi jf. illustrationen bidraget til at indhente data og kortlægge, at planlægge eller facilitere møder eller udvikle kort og tekst som led i udviklingsprocessen. Fagfolkene inden for klimatilpasning har så vidt muligt selv stået for at anvende værktøjerne. Tid og ressourcer har enkelte gange gjort det nødvendigt, at det var forskerne, der stod for arbejdet.

Forskerne har haft en central rolle med at opsamle erfaringer undervejs gennem dialog med praktikerne i de enkelte projekter. F.eks. skrevet noter fra den indledende dialog samt ved erfaringsudvekslinger både lokalt og på de tværgående projekter. Der har også været indlagt evalueringer med de deltagende aktører, når der er afholdt workshops og lignende i udviklingsprocesserne.

Aktionsforskningen arbejder ud fra samme tankegang som Design Thinking ift. at det kan være svært at forudsige løsninger og værktøjer, hvis man kun har et bagudskuende analytisk blik. Ved at forskeren engagerer sig i selve udviklingsarbejdet og byder ind med løsninger og værktøjer, opnås en læringsproces omkring udviklingen af løsninger og værktøjer.

Det er en kontinuerlig proces at forandre praksis i retning af bæredygtighed. Udviklingen af værktøjerne skal også ses som en løbende proces med at udfordre eksisterende praksisser og afprøve nye tilgange. På den måde afspejler udviklingsarbejdet også, at al forandring af ens egen - og andres - praksis er svær, og det kræver ekstra tid og ressourcer til at tilrettelægge og evaluere indsatsen.

Læringsprocessen, som aktionsforskningen byder ind til, bygger på Kolb's læringscirkel. David A. Kolb har udviklet en model for erfaringsbaserede læringsystemer, som stadig bruges som grundlag i mange uddannelses- og læringsformater. Illustrationen viser, at forandring udgør et centralt element af læringsprocessen. Gennem forandringer bliver ens måde at anskue verden på transformeret til en anden måde. Det centrale i denne model er, at netop kombinationen af det operationelle (vandret) og det begribelige (lodret) bidrager til at skabe læring.



Illustrationen viser Kolbs læringscyklus, som indeholder fire centrale faser ud fra tanken om erfaringsbaserede læringsystemer. Kilde: Illeris (2007:66-70).

Udviklingen af værktøjerne tager afsæt i en fælles undren over de udfordringer, som fagpersoner står overfor i udviklingsprocesserne for at kunne skabe værdi. Dette er fulgt op med dialog og indsigt i de enkelte udviklingsprojekter for at iagttage, hvad der konkret foregår og komme med et bud på, hvad der er på spil. Det leder op til at eksperimenter med en ny måde at gribe situationen an på. Dette har i sidste ende affødt erfaringer og ny viden ift. om eksperimentet førte til bedre resultater. Det er med dette afsæt, at værktøjerne i denne håndbog er udviklet, og også forklaringen på, at værktøjerne sigter på bestemte situationer i udviklingsprocessen. Det betyder samtidig at du skal oversætte værktøjerne til din proces.

En stor udfordring for at fremme innovation og udvikling med afsæt i en håndbog som denne, er, at det er svært at facilitere denne form for læringsproces alene i bogformat. Håndbogen skal på den måde formå at invitere fagfolk inden for klimatilpasning og de enkelte udviklingsprojekter med på denne form for læringsrejse, hvor de selv udfordrer deres måde at anskue og angribe udviklingsprocessen på med henblik på at afprøve og få erfaringer med nye tilgange. Vi håber, at de indledende afsnit i håndbogen og den meget praktiske fremlægning af de enkelte værktøjer formår at skabe et afsæt for at fagfolk kan give sig i kast med denne form for læringsproces i det daglige arbejde.

Rammerne for udvikling og innovation er vanskelige. En vigtig erfaring fra arbejdet med håndbogen er, at danske fagfolk inden for klimatilpasning finder det svært at få tid og ressourcer til denne form for læringsproces. Det er ærgerligt, fordi læring udgør et vigtigt element ift. at sikre en løbende kompetenceudvikling og innovation i vores offentlige forvaltninger. Det er vores indtryk, at mange fagpersoner er ivrige efter at udvikle deres kompetencer og udvide deres horisont i det daglige arbejde. C2CCC projektet har på mange måder skabt et frirum til at muliggøre denne form for læringsproces.

Politikere samt kommunale direktører og chefer har en vigtig opgave ift. at sikre, at der i kommuner og forsyninger er en læringskultur, hvor der er tid og ressourcer til løbende læringsprocesser. Vi inviterer til, at man kan hente inspiration fra denne læringsmodel og tilgang, som giver mulighed for at kombinere det daglige arbejde med refleksion og eksperimenter. Det er vores håb, at håndbogen kan bringes i spil i denne sammenhæng og bidrage til at afprøve nye værktøjer og tilgange i det daglige arbejde.

Del 3 Litteratur

Danske

Agger, A. og Hoffmann, B. (2008). Borgerne på banen – håndbog til borgerdeltagelse i lokal byudvikling. Velfærdsministeriet. Tilgængelig online.

Baron, N. og Hoffmann, B. (2019). Borgere kan forebygge og afhjælpe oversvømmelser. I: Teknik og Miljø, 4, s. 22-24.

Hoffmann, B. (2020). Drift af grøn-blå klimatilpasningsanlæg er også et område for innovation og grøn omstilling. I: EVA, 33, 2, s. 7-11.

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.

Illeris, K. (2007). Læring. Roskilde Universitetsforlag.

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.

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

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

Engelske

Baron, N. og Petersen, L.K. (2015). Climate change or variable weather: rethinking Danish homeowners' perceptions of floods and climate. I: Regional Environmental Change, 15.

Bergvall-Kåreborn, B. og Ståhlbrost, A. (2008). Participatory Design – one step back or two steps forward? I: Proceedings Participatory Design Conference.

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.

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

Healey, P. (2006). Collaborative planning: shaping places in fragmented societies. Palgrave Macmillan.

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.; Laustsen, A.; Jensen, I.H.; Jeppesen, J.; Briggs, L.; Bonnerup, A.; Hansen, L.; Sommer Lindsay, R.; Rasmussen, J.; Andersen, U.R.; Rungø, M.; Uggerby, M.; Bay, H., Quist Rasmussen, S.; Vester, M.; Riise, J.C.; Krag Strømberg, C.; Dreiseitl, H.; Astrup, R. and Milert, T. (2015). Sustainable Urban Drainage Systems: Using rainwater as a resource to create resilient and liveable cities. Tilgængelig online.

Latour, B. (1990). Technology is society made durable. In: The Sociological Review, Vol. 38(51), pp. 103-131.

IDEO (2012). Design Thinking for Educators. IDEO. 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.

Quitzeau, 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.

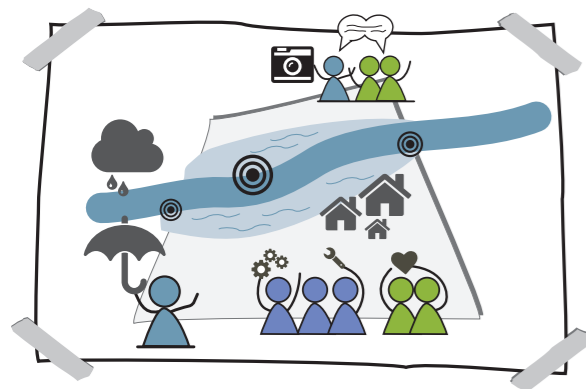
Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2019). Six transformations to achieve the sustainable development goals. I: Nature Sustainability, 2(9).

Star, S.L. (1989). The structure of ill-structured solutions: Boundary objects and heterogenous distributed problem solving. In: Huhn, M. and Gasser, L. (eds.), Readings in Distributed Artificial Intelligence, pp. 37-54, Morgan Kaufman.

Venturini, T. (2010a). Diving in magma: how to explore controversies with actor-network theory. In: Public Understanding of Science, Vol. 19:3.

Signatur

Situationer i udviklingsprocessen



Aktører

Fagperson, kollegaer og omverden



Fagperson.

At fordybe sig ved selv at kortlægge, analysere eller samle op



Internt samspil med kollegaer.

At involvere tværfaglige kollegaer til dialog og sparring



Eksternt samspil med aktører.

At involvere lokale aktører til en bredere dialog og inddragelse.

Grundlæggende principper

Udviklingsfaser



Kortlægning

At forstå stedet og aktørerne



Pejling

At navigere efter relevante værdier



Samskabelse

At udvikle løsninger sammen



Værdisættelse

At gøre værdiskabelse tydelig

Udsyn



Invitation

At invitere og repræsentere aktører



Momentum

At forankre og skabe momentum for værdierne

Værktøjer



■ **Screening** skaber indsigt i andre mål og aktiviteter, som får lokal og kommunal opmærksomhed, ved gennemgang af skriftligt materiale.



■ **Digital stedsanalyse** skaber en stærkere lokal indsigt i, hvad der kendetegner et bestemt område ved gennemgang af digitale kort.



■ **Aktørkortlægning** får de bagvedliggende rationaler for aktørernes holdning og ageren frem ved at kortlægge deres lokale engagement.



■ **Aktørlandskab** giver indsigten i aktørerne en visuel repræsentationsform ved at skitsere indsigt om aktører på et oversigtskort.



■ **Hotspot** snævrer udviklingsmulighederne ind og skaber momentum ved at udpege indsatsområder med synergier.



■ **Fremtidsblik** styrker dialogen om projektets visionære kvaliteter ved at arbejde aktivt med fremtiden og få aktørerne til at tænke udover eksisterende positioner og løsninger..



■ **Konceptforslag** udvikler løsningsrummet og værdiskabelsen på tværs af forskellige aktører på vej mod endelige løsninger.



■ **Værdidiamanten** åbner eller evaluerer projektets klimafaglige perspektiver ift. multifunktionalitet gennem en række indikatorer.



■ Denne håndbog og de refleksioner, som den indeholder, havde ikke været mulig uden samarbejde med og støtte fra en række inspirerende, modige og engagerede mennesker.

Først og fremmest har Dorthe Selmer og Henrik Vest Sørensen fra C2CCC sekretariatet i Region Midtjylland været med i hele forløbet og bidraget med viden og indsigt, godt humør og konstruktive input til forbedringer.

Desuden har en række inspirerende og modige fagfolk bidraget med deres ekspertise og erfaringer fra at arbejde med klimatilpasningsprojekter og værdiskabelse ved at stille konkrete cases til rådighed. Det er ikke uden udfordringer at være med i et aktionsforskningsprojekt som dette, hvor forskere møver sig ind i hverdagen og piller ved tingene. Omvendt vil sådan et projekt have svært ved at skabe værdi uden netop et modspil fra de fagpersoner, der sidder med opgaven til daglig.

En stor tak til Sidsel Kontni Prahm (Norrdjurs Kommune), Martin Tranholm Frøst og Steen Ravn Christensen (Syddjurs Kommune), Martin Weihe Esbensen, Per Nørmark og Maria Elise Sørensen (Hedensted Kommune), Mathias Utoft Jørgensen (Silkeborg Kommune) samt Susanne Mortensen (Limfjordssekretariatet).

I arbejdsgruppen for projektet har Rasmus Bang og Mathilde Kjær Hansen (WSP) også aktivt bidraget til refleksioner om udvikling af værktøjerne.

Vi ønsker også at takke alle de andre C2CCC deltagere, som har været med til masterclass og andre møder, hvor vores værktøjer og cases har været diskuteret. Selv om alle cases ikke er kommet med i håndbogen, så har de gensidige refleksioner og erfaringer spillet ind på udviklingen af værktøjerne.

Sidst, men ikke mindst, også en stor tak det grafiske input fra Irene Larsen, som har bidraget til at løfte mange

af pointerne, og også til det administrative projektteam på Aalborg Universitet for at have hjulpet med at holde styr på projektet.

Nye komplekse udfordringer kræver modighed til at tage nye værktøjer i brug.

Der skal derfor også lyde en stor tak på forhånd til alle jer, der bruger håndbogen som afsæt for at udfordre jeres daglige arbejdspraksis og styrke jeres kompetencer til at inddrage aktører og repræsentere dem i arbejdet med klimatilpasning

