

Workshop om ejerstrategi for Vejle Spildevand

Input til udformning af ny ejerstrategi

Onsdag den 14. marts 2024



Program for workshop

- Velkomst, program og proces
- Præsentation af resultat af interview
 - Validering, kvalificering og supplering
 - Konsensus nu ?
- Opsamling og næste skridt



Hvorfor ny ejerstrategi ?

Anledning

- Behov for strategi for fremadrettet arealdisponering for Vejle Renseanlæg
- Behov for styrkelse af tværgående dialog mellem forsynings-selskaber og mellem forsynings-selskaber og kommunen

Årsag

- Øget (politisk) fokus og interesse på forsynings- og energiområdet
- Behov for mere struktureret inddragelse af politikere i udviklingsprocesser og udvikling af processen for hvordan de bemyndiges til at varetage kommunens interesser i forsynings-selskaber

Intention

- Sammenhængende og koordineret indsats og organisering på tværs af forsynings-selskaber og kommunens indsats på forsynings- og energiområdet
- Tydeliggøre spilleregler for samspil mellem forsynings-selskab og kommune
- Systematik for hvordan kommunen sætter rammen for bestyrelserns arbejde i selskaber, der varetager opgaver inden for den kritiske infrastruktur fx Vejle Spildevand A/S



Individuelle/duo interview

- Borgmester
- Formand for Teknisk Udvalg
- Formand for Klima-, Natur- og Miljøudvalget
- Formand for bestyrelsen Vejle Spildevand
- Kommunaldirektør og Teknik- og Miljødirektør
- Direktør for Vejle Spildevand
- Direktør Morten Hansen, MH Projektudvikling
- CEO Leo Grønvall, DanePork
- Partner Per Schiøtt, Deloitte

Fokusgruppeinterview

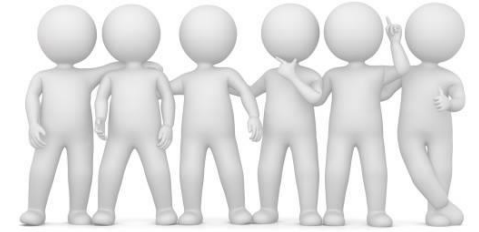
- Teknisk Udvalg
- Klima-, Natur-, og Miljøudvalget
- Bestyrelsen for Vejle Spildevand
- Samarbejdende nøglemedarbejdere inden for planlægning fra Vejle Kommune og Vejle Spildevand
- Samarbejdende nøglemedarbejdere inden for udførelse af anlægs-projekter fra Vejle Kommune og Vejle Spildevand
- Juridiske nøglemedarbejdere, Vejle Kommune

34 forskellige personer har bidraget - nogle i flere omgange - mens 4 ikke havde mulighed for at deltage

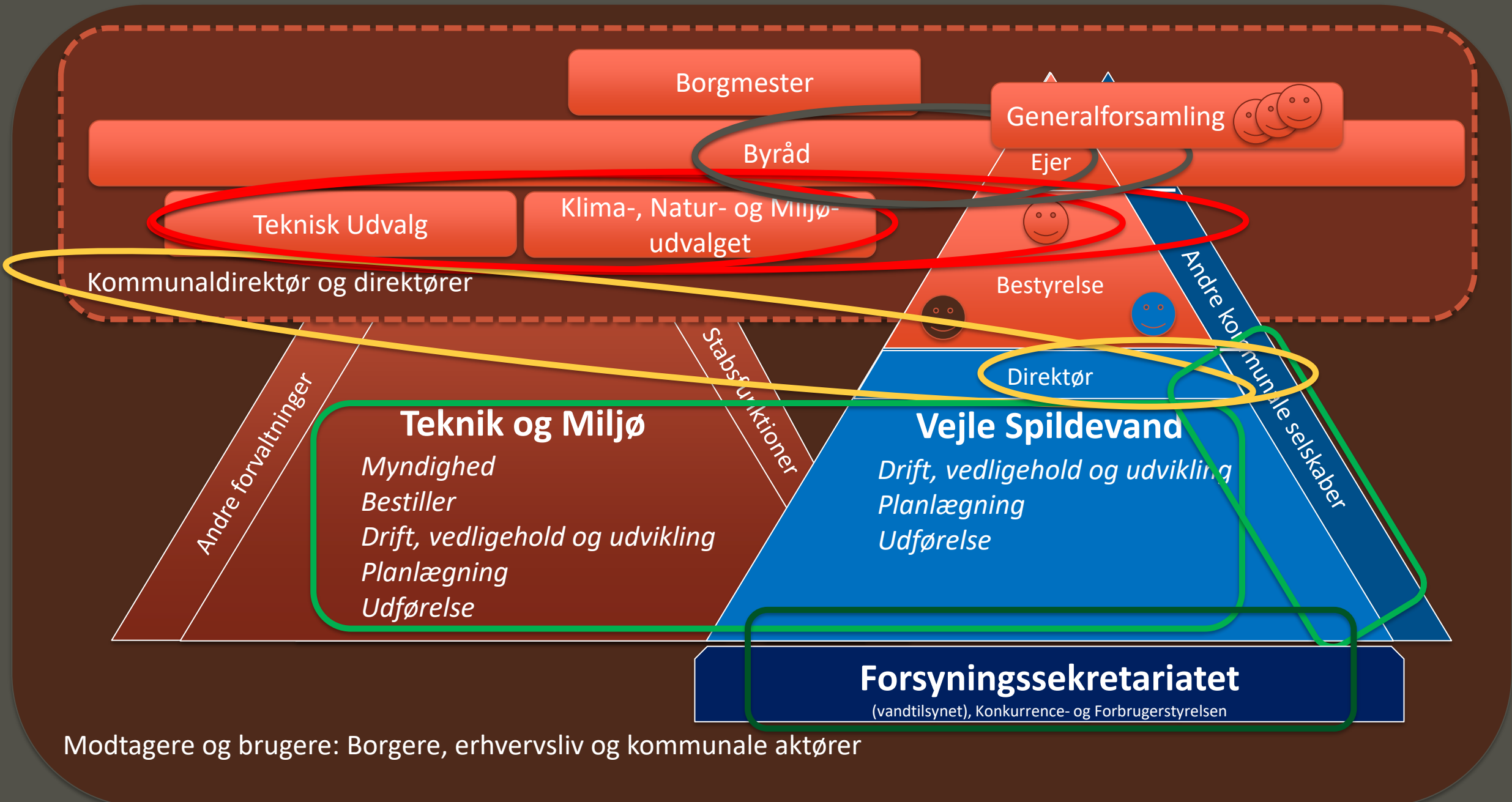
Formål

- Bidrage til grundlag for udarbejdelse af udkast til ejerstrategi
- Validere – kan du genkende, dit bidrag ?
- Kvalificere – skal noget uddybes ?
- Supplere – mangler noget vigtigt ?
- Konsensus – er der enighed ?





- Direkte forbindelse mellem virksomheden og det politiske niveau
- Bestyrelsen er engageret og dialogen på møder er på et højt niveau sammenlignet med andre selskaber
- Veldrevet virksomhed med robust økonomi
- God og omhyggelig ledelse af selskabet med fokus på sikker drift og overholdelse af rammevilkår.
- Engagerede og kompetente medarbejdere
- Serviceorienteret partner for erhvervslivet
- Mulighed for kontinuerlig udvidelse til fremtidige behov
- Øget politiske fokus på forsyningsselskaber kan gøre dem til mere aktive politiske værktøjer
- Det daglige samarbejde er bedre end den hidtidige ejerstrategi lægger op til
- Lykkes med større projekter
- Forskellige udgangspunkter og vilkår
- Der har været friktion i kommunikationen mellem moder- og datterselskab i en sag om grænsedragning i afregningsmodeller
- Oplevelse af at der for ofte tages udgangspunkt i begrænsningerne på spildevandsområdet, frem for at fokusere på samspil ift kommunens ønsker og den samlede økonomi
- Ikke altid er forståelse for de særlige rammevilkår selskabet agerer på
- Et godt fundament for samarbejde mellem politikere, forvaltning og selskab med potentiale for mere
- Intentionen om at ville hinanden



Borgmester

Generalforsamling

Byråd

Ejer

Teknisk Udvalg

Klima-, Natur- og Miljø-udvalget

Kommunaldirektør og direktører

Bestyrelse

Direktør

Teknik og Miljø

- Myndighed
- Bestiller
- Drift, vedligehold og udvikling
- Planlægning
- Udførelse

Vejle Spildevand

- Drift, vedligehold og udvikling
- Planlægning
- Udførelse

Forsyningssekretariatet

(vandtilsynet), Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen

Modtagere og brugere: Borgere, erhvervsliv og kommunale aktører

Fælles overordnet vision og mål i ejerstrategien



- Tydelig overordnet vision og agenda
- Vejle-koncernstrategi omfattende enkelte fokusområder og retningsmarkører
- Tilpas fluffy og rummelig til at kreativitet og faglighed kan udfolde sig
- Samtidig retningsgivende og anvise overordnet mål for fælles resultatskabelse, der sikrer samklang i prioriteringer
- Sikrer at politikere, ledere og medarbejdere arbejder efter og er tydelige om, at de arbejder sammen om fælles overordnede mål – så helhedstænkning ikke er person-afhængig, men en organisatorisk selvfølge
- Fælles mål for at undgå at vi lader os styre af regulatoriske og tekniske benspænd
- Fremgå tydeligere af ejerstrategien at selskabet forventes at implementere kommunens strategier og planer, så der er systematisk rød tråd til deres implementering via virksomhedsstrategien.
- Sammenfald mellem ejerstrategi og kommunens planhierarki, så det er samstemt fra ”toppen”
- Ligeledes bør præmisser som skal iagttages tilsvarende tydeliggøres



Agendaer, hensyn og prioriteter i ejerstrategien

- Tappe ind i, adressere og spejle de kommunale dagsordner, visioner og politikker vedrørende:
 - **Agenda: Et godt sted at leve og bo**
 - Klimaforandringer – grøn omstilling
 - Natur og biodiversitet – rekreativ værdi
 - Sundt og bæredygtigt miljø – bæredygtighed
 - Spildevandsplanen
 - Kritiske infrastruktur
- ... **som afsæt og overordnet perspektiv for at løse den tekniske kerneopgave** og med respekt for forskellige roller og præmisser
- Fælles resultatskabelse om mere konkret projekter
 - Forsyningsikkerhed og kritisk infrastruktur
 - Sikre fornuftig arealdisponering ved Vejle Centralrenseanlæg – Grund ved Ternevej og areal nord for anlægget.
 - Kommende byspildevands-direktiv (EU-direktiv)
 - Eventuelt andre mere konkrete projekter som eksempelvis at redde miljøtilstanden i Vejle Fjord og om bypolitiske tiltag.



Temaer i ejerstrategien

- Fælles tilgang til involvering af brugere og serviceniveau
- Kommunikation med omverdenen
- Rolleafklaring
- Koordinering og sammenhæng på tværs
- Tværgående samarbejde og samarbejdskultur
- Fælles udfordring af præmisser og rammevilkår
- Fælles tværgående og innovativ prøven af
- Tilkendegivelser om fokus og prioritering
 - Stabile takster, optagelse af lån fx ved acceleration af projekter eller gennemførelse af ekstraordinære projekter, økonomisk uafhængig og opretholdelse af handlefrihed.
 - Fokus på kerneopgaven spildevand – gerne samarbejde for at opnå synergi, men ikke fusion med selskaber på relaterede områder.



Fælles tilgang – involvering og serviceniveau i ejerstrategien

- **Oplevelser rammer både kommune og selskab** uanset, hvem der har forårsaget oplevelsen – det skal vi både **i planlægning og udførelse tage højde for.**
- **Nemt for borgerne at henvende sig og få svar**, ved at sikre bagvedliggende koordination på tværs af organisationen.
- **Ikke altid en linje** i måden vi gør tingene på. Det er personligt afhængigt – både i forvaltningen og i selskabet.

- **Borgerinddragelse og interaktion** med brugere, borgere og erhvervsliv – analogt til kommunens tilgang – **så slutbrugeren oplever sammenhæng og synergi i service**
 - Borgerne skal opleve en **ensartet standard** fx i forbindelse med arbejde på ledningsnettet, så skal det indgå i udbudsmateriale, hvilke krav der er til fx sikring af pladser, oprydning og skiltning.
- Vi skal opleves at agere med en passende **kulturel ensformighed, parallelitet og samstemthed.**



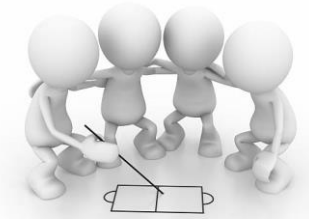


- Kommunikation er et nøgleord og bør komme tydeligere frem i ejerstrategien
 - Kommunikation om håndtering af *de store dagsordner* som fx klimakonsekvenser – tydelige om hvad kan vi, hvad gør vi og hvordan bidrager det til de overordnede mål
 - Kommunikation i relation til miljøopgaverne, herunder adfærdsregulerende information og kommunikation
 - Kommunike på forkant, ad hoc, rutinemæssigt
 - Krisekommunikation koordineret mellem politiske udvalg, bestyrelse og virksomhed
 - Kommunikation i relation til de enkelte projekter og aktiviteter
- Kommunikation med brugere, borgere og erhvervsliv – analogt til kommunens tilgang – så slutbrugeren oplever sammenhæng og synergi i service.
- **Koordineret kommunikation** om vores handlinger og beslutninger, både hvad vi vælger at gøre og ikke gøre, og hvorfor vi træffer disse valg. Dette kræver **tidlig intern dialog og velvillighed på tværs** af politikere, forvaltning og selskab på alle organisatoriske niveauer og faser i processen.
- **Koordineret information** fra forvaltning og selskab gennem fx byggepladstavler og information om adgangsveje
- Vi burde fortælle **mere om hvad vi kan og gør og hvordan det bidrager**, og samtidig om hvilke begrænsninger topografien sætter. Hvad kan fx løses oven for ådalen, hvad kan løses nede i ådalen.
- Vi kunne være **mere oplysende** / ærlige / informerende om vores rolle på alle parametre – på egen banehalvdel.



Afklaring af roller i ejerstrategien

- Rollen som **ejer**
 - **Byrådets** rolle og måde at blive involveret på i forhold til at sikre det overordnede perspektiv højest oppe i den politiske værdikæde – fx gennem arrangementer, temamøder eller strategiseminarer.
 - Rollen som valgt af byrådet til at **repræsentere ejeren ved generalforsamlingen**, herunder eventuelt intentioner om repræsentation fra relevante udvalg
 - Rollen for **øvrige politikere** - Bredere forpligtelse af så mange politikere som muligt fx også Økonomiudvalget, for at skabe større forståelse for, hvad vores virke er blandt både politikere og borgere.
 - **Afklaring af hvornår vi må og kan blande os i beslutningsprocesser.**
- **Bestyrelsens** rolle, herunder rollen som både medlem af politisk udvalg og selskabsbestyrelse.
 - Kunne bestyrelsesformanden for selskabet med fordel også være i enten TU eller KNMU?
- Rollen for **direktionen** i selskabet.
- **Kommunaldirektør og teknisk direktørs** rolle i relation til bestyrelsen, herunder om de skal deltage i bestyrelsen som observatør med taleret.
- Roller i forhold til **direktørsamarbejdet** mellem forvaltning og selskab.



Rammevilkår, præmisser og Forsyningssekretariat

- Forventningsafstemning om præmisser
 - Noget der skaber udfordringer imellem os er **økonomien** og disse udfordringer skærpes.
 - Oplevelsen af fravær af forståelse for **præmisserne er kimen til megen frustration**.
 - Behov for øget **forventningsafstemning om selskabets rolle og forpligtelser**, især på klimaområdet.
 - Ejerstrategien kunne med fordel være mere retningsgivende ift at anvise, **hvad må selskabet og hvad må det ikke**, når det kommer til afholdelse af relaterede udgifter, der ikke snævert set er knyttet til kerneopgaven.
- Fælles forholden sig til præmisser
 - Afklare **i hvilken grad vi som kommune og selskab mere konsekvent vil udfordre rammebetingelserne** (Forsyningssselskabet), så de udnyttes maksimalt i forhold til at gå nye veje og optimere borgertilfredsheden – velvidende at det eventuelt vil medføre, at vi i mindre grad vil stå godt i benchmark på spildevandsområdet.
 - Fokus på at bruge særligt **forvaltningen og Teknisk Udvalg som sparringspartner** i forhold til at spille op mod Forsyningssekretariatet, så vi ud fra rammevilkår sammen **søge at benytte det fulde mulighedsrum og at vi sammen finde lovmedholdelige løsninger** på udfordringer.



- **Ejeren** af både det forvaltningsmæssige og det selskabsmæssige system bør **være tovholderen for processen**, der sikrer tæt samspil og være den der **orkestrerer og svinger taktstokken**.
- Opgaven med at sikre tæt samspil om dagsordener og tværgående projekter skal **sikres** (ledelsesmæssig) **forankring med magten til at drive processen** for både forvaltning og selskab.
- På helt overordnet niveau skal vi **tænke hinanden ind** fx når vi **disponerer arealer**
- **Vandområdet bør højere op i planlægningshierarkiet**.
- **Koordineret planlægning og høj prioritering af information og kommunikation på tværs – horisontalt og vertikalt**.
- Dele information, mødes og tale om tingene **så tidligt som muligt**, bl.a. med henblik på at skabe forståelse så man, når man præsenteres for en stillingtagen forstår den og kender baggrunden for den på alle niveauer.
- **Idéer og innovation** forventes at starte af egen drift både **nedefra og oppefra** / både fra selskab og fra ejeren / det politiske system.
- Hvordan hjælper vi hinanden bedre med **udarbejdelse af planer**, i forbindelse med de enkelte større projekter og mindre enkeltstående opgaver – herunder hvordan vi **i de forskellige faser systematisk husker at medtænke hinanden**.

Koordinering politikere

i ejerstrategien



- Øget politisk fokus på forsyningsselskaber gør potentielt selskaberne til mere **aktive politiske værktøjer**.
- For at **øge det generelle kendskab** til Vejle Spildevands strategi kan den med fordel udbredes endnu mere i det politiske system.
- Det at være **politiker i bestyrelsen og et politisk udvalg** giver mulighed for **at være bindeled og bygge bro – sikre sammenhæng og skabe forståelse**.
- **Vigtigt, at skabe forståelse for de bindinger, der ligger i politisk vedtagne planer, som kan spænde ben for løbende koordinering på tværs.**
- Have **fokus på et antal centrale konkrete projekter eller tværgående udfordringer og problemstillinger**, og hvad de specifikt kræver at der samarbejdes om og hvordan vi sikrer den nødvendige tværgående koordinering.
- **Fokus på at identificere og realisere synergier i alle typer af projekter og samarbejder** – både i større projekter og i mindre opgaver – i Vejle Spildevand, bestyrelsen og Teknisk Udvalg - primær samarbejdspartner.
- **Tæt koordinering mellem Teknisk Udvalg og Vejle Spildevand** fx om kendskab til planer for fremtidige indsatser og projekter, så timingen mellem spildevandsprojekter og øvrige projekter i Teknisk Udvalg optimeres både ud fra praktiske, økonomiske og synergimæssige hensyn.



- Opmærksomhed på **i hvilken grad bestyrelsesmedlemmer pålægges mandat til at varetage kommunens interesser.**
- Vi skal **passer på, at vi ikke utilsigtet kommer til at suboptimere** i udvalg og bestyrelser generelt, men holder fokus på helhed og sammenhæng.
- Den **tværgående koordinering skal højre op i den politiske værdikæde** – der hvor det politiske fokus er, der skabes løsningerne.
- Vi skal som politikere gribe i egen barm med henblik på at **prioritere og at se på tværs, så vi fra toppen skærper dette fokus** og understøtter tværgående at det implementeres ned gennem organisationen.
- Politikere efterspørger i visse sammenhænge en **understøttelse af deres virke som valgte repræsentanter i bestyrelser.**
 - Sikre **opdateret, koordineret og samlet videngrundlag som afsæt for deres varetagelse af overordnede og tværgående hensyn.**
 - Vil kræve **en funktion**, som skulle kæmme dagsordner for **opmærksomhedspunkter, interesser**, der er på spil, og **tværgående hensyn på relaterede områder..**
 - Denne **bestyrelsessekretariats-funktion** bør være centralt forankret i forvaltningen tæt på JURA, og have karakter af et faciliterende sekretariat / Task Force / Understøttelse.
 - Sikre koordinering på tværs så Vejle Kommunes **intentioner realiseres på tværs af politiske udvalg, forvaltning og selskaber.**



Udvalg og bestyrelsens strategiske fokus og samarbejde

- I bestyrelsesarbejdet være **mere op i helikopteren** og **på et strategisk niveau** – udvikle en **kultur, hvor vi i højere grad arbejder på strategisk niveau**.
- Brugen af **strategiseminarer** skal ændres, så der kommer mere fokus på **det strategiske niveau** og på at sikre **tidlig koordinering på tværs af udvalgsområder, forvaltning og selskab**.
- Sikre **tidlig koordinering på tværs** af udvalgsområder, forvaltning og selskab med henblik på **mere synergi mellem områder og konkrete projekter**.
- Når Vejle Spildevand præsenterer indstillinger, så medtag gerne **forskellige muligheder, så det bliver tydeligt, hvad der kan vælges mellem** og hvad vælges til og fra ved de forskellige alternativer.
- Vi skal undgå situationer, hvor **bestyrelsen kan opleve at blive fanget i *magtrelationer*** mellem kommunen og selskabet.
- Tydeliggøre at **prioriteringer og investeringer sker i den rigtige rækkefølge**.



Intro til samspil og struktur for fora

- Fælles introduktion til bestyrelses- og udvalgsarbejdet
- Iscenesættelse af fælles afsæt for arbejdet med kommunens agendaer / strategiområder
- *"En dyd at tale sig til rette!"* – vi skal med faste mellemrum være i dialog på alle niveauer.
- Hensigtsmæssigt at fastlægge klare kommissorier for de forskellige mødefora for at optimere det enkelte fora/møde og den samlede mødestruktur



Nuværende

- Årlige til halvårige møder på tværs af **Tekniks Udvalg, Klima-, Natur-, og Miljøudvalget og Vejle Spildevands bestyrelse samt teknisk direktør og direktøren for Vejle Spildevand.**
- Kvartalsmøde mellem **borgmester, kommunaldirektør, teknisk direktør, næstformand og formand for bestyrelsen og direktør for Vejle Spildevand** er gode til at sikre en systematisk dialog på et overordnet niveau.
- Generalforsamling
- Bestyrelsesmøder
- **Ad hoc møder inden hver bestyrelsesmøde** mellem teknisk direktør og direktøren for Vejle Spildevand, der mødes selvstændigt.
- Kvartalsvise møder i **Klima-, Natur- og Miljøforum** mellem forvaltning, Vejle Spildevand og interessereorganisationer.
- **Ad hoc møder med kommunaldirektør, teknisk direktør, Vejle Spildevand og Vejle Erhvervshavn** med fokus på klimaindsats og generelt samarbejde.
- **Mindst et møde om året med Økolariet og Vejle Spildevand.**
- Halvårige møder i styregruppe for ledere i teknisk forvaltning og i selskabet, hvor der koordineres i forhold til konkrete sager, projekter og samarbejde.
- **Årlige/halvårige møder mellem JURA og Vejle Spildevand om koordinering, herunder areal og anlæg.**
- **Kvartalsvise projektmøder for projektledere i forvaltning og selskab** der koordinerer håndtering af situationer inden for planområdet og konkrete projekter på sagsbehandlerniveau.
- **Diverse bilaterale møder mellem selskaber og Vejle Spildevand.**

Forslag om supplerende

- **Årligt møde** med fokus på tværgående koordinering af overordnede planer og strategier – med respekt for at forskellige prioriteringer kan gøre sig gældende og man derfor ikke kan bryde ind i igangsatte forløb. Disse møder forslås faciliteret af kommunen.
- Fx **halvårligt, kvartalsvist eller så ofte der er brug for det**, bør bestyrelse, TU og KNMU mødes – evt. også med andre fx embedsmænd, borgmester og byråd.
- **Ad hoc-møder / Temamøder** om konkrete indsatser og projekter, hvor alle relevante aktører inviteres – politikere samt ledere og medarbejdere på tværs af kommune og selskab(er).
- **Ad hoc Temamøder** med deltagelse af fagområder i forvaltning og selskab med forskellige temaer og deltagerkredse.



Koordinering - medarbejdere



- Af egen drift medtænke og tage initiativ til at involvere fra ideudvikling over planlægning til gennemførelse og evaluering.
- Involverede skal tilsvarende **af egen drift byde sig til og byde ind** med ideer, input og opmærksomhedspunkter.
- **Tidlig inddragelse/byden ind** skal prioriteres og disponeres tid til.
- **Udbrede kendskab til indgåede aftaler vedrørende samarbejde og fælles læring.**
- Være bedre til **eksplicit at rejse det principielle spørgsmål og inddrage den relevante beslutningskompetence** så vi finder en tydelig afklaring og undgår *kampe* på operationelt niveau. **Vigtigt at ledelsesmæssig bevågenhed fokuserer på det principielle.**
- Når vi har behov for **afklaring vedrørende gældende retsgrundlag, arbejdsgrundlag og fælles procedurer** mv. for samspil, så skal vi gøre **det åbent og sammen og inddrage hinanden** fra begyndelsen.
- Forlods **forventningsafstemning om vores samarbejde** så sammenhæng, proces, timing og interne processkridt og delleverancer er kendte på forhånd.
 - **Kvalitetsniveau og proces for selskabets ansøgningsmateriale om forskellige tilladelser**
 - Afstemt **borgerinddragelse** – men forskel på omfanget af den borgerdialog der bør ydes af forvaltning og af selskab.
 - Behov for tidligere **inddragelse i planer med behov for oplagspladser og tydelighed om proces- og kvalitetskrav.**
 - **Koordineret borgerdialog samt styring af indretning på oplagspladser,**
 - **Skiltning** og byggepladstavler.
 - **Dialog om skærpede myndighedsmæssige krav og uafklarede krav.**
 - Tydeligt italesætte udvikling og implementering af strategi og eksekvering af projekter. **Lad det skinne tydeligt igennem, at vi er bevidst** om, at Vejle Spildevand med sine vitale opgaver og som 100% ejet kommunalt selskab er en vigtig del af Vejle Kommune.



Tværgående samarbejde og samarbejdskultur

- **Perspektivskifte fra individuelle præmisser og ønsker til fokus på fælles målsætninger og en dybere forståelse for hinandens virke og vilkår.**
- **Gensidig tillid og respekt er afgørende med åben dialog**, hvor det er **legitimt at sige til og fra** i forhold det mulige og de præmisser vi hver især ager på.
- **Styrket forståelse mellem os gennem fælles fortælling og øget kendskab til hinanden både fagligt og personligt.** Dette kan opnås gennem åben og tillidsfuld kommunikation samt dedikeret tid til samarbejde og at lære hinanden at kende både fagligt og personligt – og **bruge tid sammen.**
- **Ejerstrategien bør udtrykke den ånd vi ønsker skal præge samarbejdet.**



Tværgående samarbejde og samarbejdskultur

Vi vil...

- have tydelige og fælles visioner og sætte overordnede mål for vores arbejde og resultatskabelse.
- se udfordringer, muligheder og vilkår som fælles opgaver vi løser og håndterer sammen.
- helt væk fra dem og os have mere vi.
- nedbryde kasser og løse tingene i samarbejde.
- tale med hinanden ikke om hinanden.
- fra høringspart til sparrings- og samarbejdspartner.
- fra frustration til forståelse og forventningsafstemning.
- fra at starte med barrierer til at starte med ønsket fremtid.
- fra at barrierer er de andres problem til at barrierer er en fælles udfordring.
- gøre det med et tydeligt fokus på at lykkes sammen for borgerne og gøre det på en måde, der skaber synergi.



- Fokus: **Genskabe/opretholde tillid**
 - Sikre bedre gensidig forståelse og samarbejde.
 - Større kendskab til hinanden skaber **tillid og åbenhed i forhold til sammen afsøge muligheder** vi ikke på forhånd ved kan realiseres.
- **Ledelsesmæssig prioritering** af at skabe **rammerne**.
- **Ledelsesmæssig anerkendelse** af at vi gør tingene sammen og bruger tid sammen.
- **Positiv kommunikation** og samarbejde mellem ledelserne **forplanter sig** og påvirker organisationens kultur.
- Udfordringer med nye medarbejdere, der mangler erfaring fra kommunalt arbejde, kræver **effektiv onboarding**.
- Vi bør bruge **proaktiv energi i at få samarbejdet til at køre endnu bedre**.
- **Mødes om hvem vi er og hvordan vi spiller sammen på tværs af forvaltning og selskab.**
 - Lære hinanden bedre at kende – som personer.
 - Videndeling om faglighed, roller og samarbejdsvilkår
 - Forventningsafstemning om samarbejdsprocesser
- Løbende **opfølgning på samarbejdssprækker**.
- **Fælles kompetenceudvikling.**
 - Deltage sammen i uddannelse og konferencer.
 - Systematisk evaluering og organisatorisk læring baseret på projektresultater.
- Ad hoc at medarbejdere på tværs **sidder sammen hos hinanden** og er sammen om at løse fælles projekter og opgaver.



Opgavens karakter → Valg af arbejdsform

1:2

- **Fremkomsten af forskellige kriser**, som fx vandkrisen, betyder at vi er i en situation, hvor det giver mening "at ryste posen" i forhold til at **se på vores opgaver og samspil om at løse dem**.
 - Selskaberne som værktøj/instrument til den samlede løsning.
 - Sammen se på visionerne og tydeliggøre det samfundsmæssige perspektiv på alle vores opgaver – og tænk opgaverne fra dette perspektiv.
- **Kriser og de store tværgående dagsordner stiller anderledes krav til måden vi samarbejder på**.
 - Måden at se opgaverne på og på hvordan vi skal samarbejde.
 - Arbejde med tværgående opgaver fordrer sektorkobling – hvordan skaber vi en god sektorkobling?
 - Arbejde efter en fælles projekt-arbejds metode og med en fælles projektkultur – med udgangspunkt i en overordnet vision og forankret i en projektorganisering – det er ikke gjort med høringer af sektorspecifikke enheder.

Opgavens karakter → Valg af arbejdsform



- Finde arbejds- og samarbejdsmetoder der favner ”**vilde problemer**”, der er komplekse, tunge, dynamiske og foregår på tværs af vores vanlige organisering og arbejdsmetoder.
- **Projektorganisering** og løbende **kommunikation** samt overordnet **koordinering** af de forskellige planområder, når de udarbejdes og når de implementeres.
- Der skal i det enkelte *projekt* være **en samlende drivende kraft** til at sikre sammenhæng og fremdrift – en ”overgribende” person, der sikrer fremdrift og gennemførelse på tværs.
- **Ledelsernes** – politiske, forvaltningsmæssige og selskabsledelser – vilje til at **agere som en enhed** sætter rammen for medarbejdernes samarbejde og resultatskabelse.
- **Ledelser skal gå forrest og massere helhedstænkning, samarbejde og synergi ind**, så medarbejdere oplever accept af at gå forrest.
- Vi skal **bryde vores samarbejde ned i faser** og afklare hvordan vi konkret **spiller sammen i de enkelte faser**, så det bliver en fast del af processen i alle faser.
- Vi skal mere **systematisk evaluere i fredstid** og bruge resultater fra evalueringer til at styrke vores samarbejde ligesom vi skal fejre succeserne og lære af dem også.



Kommentarer eller spørgsmål

- Validere – kan du genkende, dit bidrag ?
- Kvalificere – skal noget uddybes ?
- Supplere – mangler noget vigtigt ?
- Konsensus – er der enighed ?