

Tæt samarbejde mellem kommune og forsyning udmønter ambitiøse mål i sektorplaner

Danmarks 9. største kommune har udmøntet *en række ambitiøse klimamål, for eksempel et mål om at kommunen skal være klimaneutral i 2025*, mål for bæredygtighed og mål for effektiv ressourceudnyttelse i en række sektorplaner, som er blevet til i et tæt samarbejde med Silkeborg Forsyning. Dette er et eksempel på det aktive ejerskab version 2.0.

TEKST /

LOTTA DYBDAHL
SANDSGAARD

Teknik- og miljøchef, Silkeborg Kommune

&

MORTEN
HORSFELDT
JESPERSEN

Natur- og miljøchef, Silkeborg Kommune

&

JENS F. BASTRUP

Adm. Direktør, Silkeborg Forsyning

&

THOMAS LYHNE

Partner, Nexus Konsulenterne

Silkeborg Kommune og Silkeborg Forsyning har sat et særligt fokus på et endnu bedre og styrket samarbejde. Silkeborg Kommune ejer Silkeborg Forsyning, men det betyder ikke, at tæt samarbejde er en selvfølge. Den klassiske tilgang til aktivt kommunalt ejerskab tilsliger, at ejeren skal sætte rammerne for selskabet og den overordnede strategiske retning. Selskabet skal varetage de opgaver, de er overdraget. I Silkeborg har man dog valgt at se forbi de formelle rammer og i stedet sætte opgaverne i centrum. Dette betyder et meget tæt samarbejde mellem kommune og selskab, med respekt for de forskellige roller – deraf aktivt ejerskab 2.0.

Samarbejdet er vigtigt, da Danmarks 9. største kommune har stået over for at skulle revidere en lang række sektorplaner, samtidig med at ambitiøse klima- og miljømål skulle indfries. I sektorplanerne på bl.a. affalds-, ressource-, energi- vandforsynings- og spildevandsområdet udstikker kommunens politikere den retning, som bl.a. forsyningen skal følge i de kommende år.

Sammenfaldet med revisionen af de mange sektorplaner er en oplagt mulighed for at tænke helhedsorienteret, men opgaven rummer stor kompleksitet og kræver koordination, da der både involveres mange parter og beslutningsniveauer.

- Silkeborg Forsyning skal naturligvis arbejde tæt sammen med kommunen, også når sektorplanerne skal udvikles. Det styrkede samarbejde giver os mulighed for at give vigtige faglige og praktiske inputs, når kommunen skal sætte retningen for de fremtidige sektorplaner. Et sådant samarbejde sikrer synergi og sammenhæng på tværs af forsyning og kommune - og ikke mindst på tværs af de forskellige sektorplaner og forsyningsarter. Det gør, at vores borgere får bedre helhedsorienteret planlægning og deraf bedre løsninger, fortæller Jens Bastrup, administrerende direktør i Silkeborg Forsyning.

I samarbejdsprocessen har der været tre tværgående spor: Koordination, facilitering af politisk dialog samt styrket samarbejde og dialog mellem kommune og forsyning. Nexus Konsulenterne har bistået med at facilitere processen.

KOORDINATION

Ledelsen er foregået i en koordinationsgruppe med deltagelse af administrerende direktør for Silkeborg Forsyning Jens Bastrup, teknik- og miljøchef Lotta Sandsgaard og natur- og miljøchef Morten Horsfeldt Jespersen. Gruppen har mødtes månedligt for at sikre fremdrift og løbende drøfte problemstillinger. Yderligere har en koordineret tilgang til arbejdet med sektorplanerne været med til

at sikre bl.a. realisering af synergi på tværs af sektorplaner, identifikation af uhensigtsmæssige overlap i planprocesser samt overblik over den samlede proces for de involverede.

Et centralt værktøj i koordinationsarbejdet har været at udarbejde et samlet overblik over alle sideløbende planprocesser, samt de planlagte aktiviteter. Et eksempel på dette overblik kan ses i grafiken (figur 1).

- Det samlede overblik over de sideløbende planer, har været en stor hjælp til at sikre en hensigtsmæssig planlægning. Vi har blandt andet brugt overblikket til at sikre en rettidig og koordineret inddragelse af borgere og sikre hensigtsmæssige politiske beslutningsprocesser, hvor der også har været indlagt mulighed for dialog og forventningsafstemning mellem det politiske udvalg og bestyrelsen i forsyningen, siger teknik- og miljøchef Lotta Sandsgaard.

FACILITERING AF POLITISK DIALOG

Der er blevet arbejdet målrettet på at styrke den feedback og politiske retning, som planlæggerne modtager fra behandlingen i Klima- og Miljøudvalget i Silkeborg Kommune. Det har været et særligt fokus at sikre drøftelse og afvejning af politiske dilemmaer til brug for en endnu tydeligere politisk retning til planarbejdet.

- Da vi ønsker at understøtte det helhedsorienterede blik på tværs af alle de nye sektorplaner, har Teknik- og miljøafdelingen udviklet et fælles koncept for forberedelse, afvikling og opsamling på den politiske involvering i Klima- og Miljøudvalget på tværs af sektorplanerne. Det tværgående perspektiv skal i fremtiden være med til at skabe et solidt fundament for den politiske dialog, fortæller Lotta Sandsgaard.

STYRKET SAMARBEJDE OG DIALOG

For den faglige ledelse for de respektive sektorplaner i Silkeborg Kommune og Silkeborg Forsyning har det været afgørende at skabe styrket samarbejde for at kunne nå i mål med sektorplanerne til tiden.

I løbet af 2021 er der afholdt flere seminarer for alle relevante ledere og medarbejdere i kommunen og forsyningen. Seminarernes formål har været at skabe klarhed over de mange sideløbende processer, og man har i fællesskab kunnet drøfte og formulere forventninger til samarbejdet.

- Det har været givende at dele erfaringer på tværs af forsyning og kommunen, men også på tværs af de enkelte sektorplaner. Selv om planerne indholdsmæssigt er forskellige, er der alligevel

erfaringer og læringspunkter som med fordel kan deles, siger Morten Horsfeldt Jespersen, natur- og miljøchef.

Også på det øverste ledelsesniveau er der fokus på styrket dialog og samarbejde. Der er aftalt et til to årlige fælles dialogmøder mellem Klima- og Miljøudvalget og Silkeborg Forsynings bestyrelse. Møderne tager fat på aktuelle temaer, og samtidig dykkes der detaljeret ned i en eller flere af sektorplanerne, og deres implementering følges.

FREMTIDIGT SAMARBEJDE - AKTIVT EJERSKAB VERSION 2.0

Selvom det oprindelige fokus på samarbejde og koordination opstod, fordi mange sektorplaner skulle revideres samtidig, er det nu også blevet et ønske at fortsætte samarbejdet i den nye struktur. På den måde kan de konstruktive samarbejdsrelationer og processer også bidrage positivt i implementeringen af sektorplanerne, da det i implementeringen netop er vigtigt, at der er en fælles forståelse, tilgang og opbakning.

Jens Bastrup forklarer:

- Det forløb, vi har været igennem, har opbygget en tillid og gode relationer, der muliggør, at vi kan få endnu flere strategiske projekter realiseret.

FAKTA

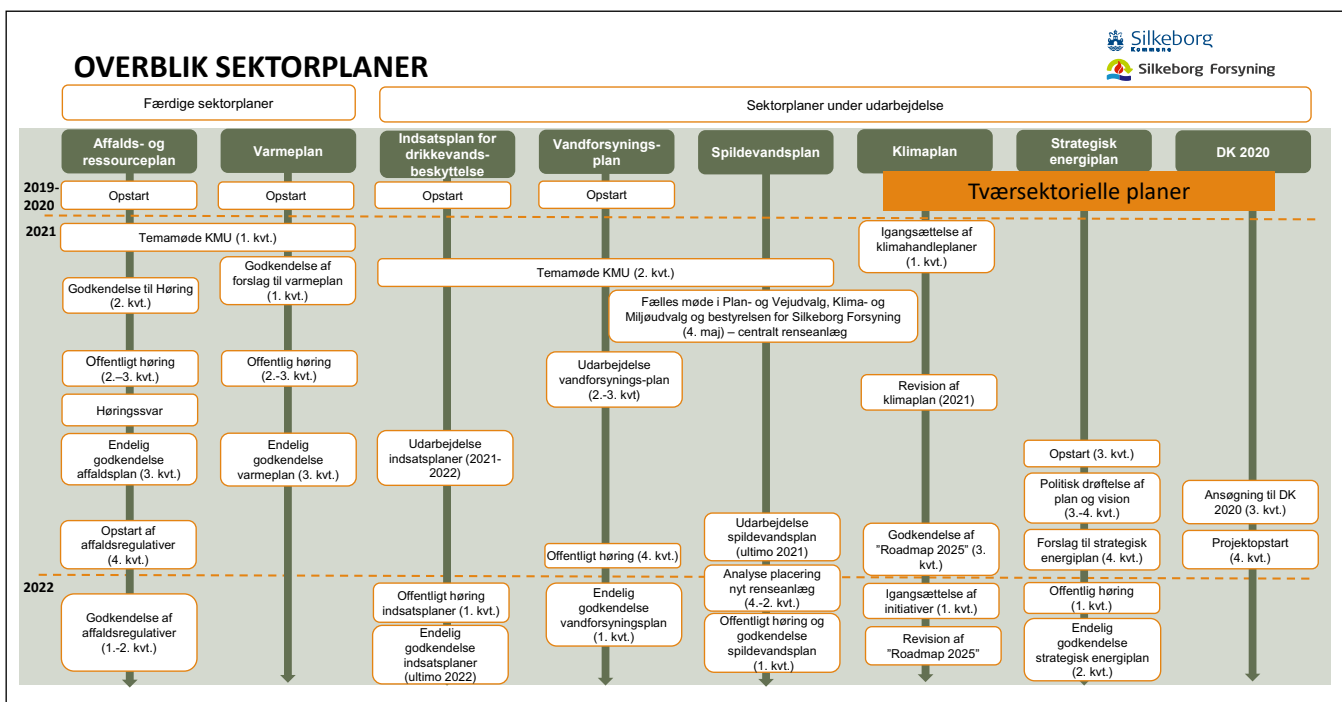
SEKTORPLANER

- Affalds- og Ressourceplan 2021-2026
- Varmeplan 2021-2030
- Spildevandsplan 2022-2032
- Vandforsyningsplan 2022-2032
- Indsatsplaner for drikkevandsbeskyttelse

TVÆRSEKTORIELLE KLIMAPLANER

- Klimastrategi 2020-2030
- Klimahandleplan 2021-2022
- Strategisk energiplan
- DK2020 (klimaplan)

- Vi ser på vores fælles erfaringer som en naturlig udvikling af det aktive ejerskab. Mange forsyningsselskaber blev udskilt som selvstændige selskaber for 10 år siden, og siden da har vi gjort os mange erfaringer med forskellige længder af "armslængde". Med et så tæt partnerskab som det, vi har opbygget i Silkeborg, er vi klar til det aktive ejerskab version 2.0, afslutter teknik- og miljøchef Lotta Sandsgaard ■



Figur 1.