

Erhvervshåndbogen

Klimaledelse



Særtryk

Kapitel 8.2

”Hvordan skal komplekse samfundsforandringer gribes an?” af
Sekretariatsleder Helga Grønnegaard, Collective Impact, og
Lektor Pia H. Johansen, Center for Landdistriktsforskning

April 2016

8.2 Hvordan skal komplekse samfundsforandringer gribes an?

Af Sekretariatsleder Helga Grønnegaard, Det Åbne Land som dobbelt ressource, Collective Impact Lektor ved Center for Landdistriktsforskning, Pia Heike Johansen, Syddansk Universitet
hgr@collectiveimpact.dk
piaj@sam.sdu.dk

Indhold

Samfundsforandringer er komplekse og sker ikke fra den ene dag til den anden. Et eksempel på det er uenigheden om, hvilke initiativer der skal iværksættes for at få renere vandmiljø i Danmark. I forhold til EU's Vandrammedirektiv er Danmark forpligtet til at opnå en bedre miljøtilstand i søer, vandløb, kystvande og grundvande. Selvom videnskabelige målinger viser, at der er sket en forbedring af tilstanden i vandområderne, er der fortsat behov for at iværksætte yderligere indsatser for at nå målene for bedre miljøtilstand.

1. Komplekse samfundsforandringer
2. En ny arbejdsform
3. Det åbne land som dobbelt ressource
4. Bedre brug af det åbne land
5. Behov for tværvideenskabelig forskning
6. Virker Collective Impact?

Uenighed om mål og midler

1. Komplekse samfundsforandringer

Forskellige parter vil have forskellige syn på, hvordan en kompleks samfundsudfordring skal løses, og ofte kan man ikke forudsige, hvad der er løsningen. Der kan også være uenighed om definitioner og målemetoder, der dels afgrænser den problemstilling, som skal løses, dels måler på fremdriften i de initiativer, der er iværksat for at bidrage til løsningen.

Interessekonflikter

I forhold til hvilke initiativer, der skal iværksættes for at få renere vandmiljø i Danmark, er der mange interesser i spil, når indsatserne skal fastlægges.

Den intensive landbrugsproduktion, hvorfra overskydende mængder af gylle og kunstgødning vil udledes til vandmiljøet, samt den korte vej til mange lukkede og dermed sårbare fjorde over for påvirkning af næringsstoffer betyder, at vi har brug for at gribe udfordringen an på den absolut mest intelligente måde.

Forpligtende samarbejder

Desværre har udviklingen af de intelligente løsninger ofte været præget af forskellige aktørers interessevaretagelse og i nogle tilfælde mistillid til videnskabelige modeller og dokumentation. Nu vinder et nyt mindset dog frem: Fra løsning af konkrete problemstillinger til forpligtende samarbejder, der skaber viden, fremdrift og effekt.

Samarbejde på tværs

2. En ny arbejdsform

Når store, komplekse problemstillinger skal løses, er der ikke brug for en strøm af usammenhængende initiativer, men derimod et samarbejde på tværs, der bygger videre på det, som allerede fungerer.

Når aktører går sammen i tætte, gensidigt forpligtende samarbejder, er der potentiale for at skabe store effekter, som den enkelte aktør aldrig ville kunne opnå alene.

Collective Impact

Dette mindset – at forståelse og gensidigt understøttende aktiviteter er afgørende for at skabe forandringer - gennemsyrrer arbejdsformen Collective Impact.

Principperne i arbejdsformen Collective Impact blev første gang præsenteret i 2011 i en artikel i Stanford Social Innovation Review af John Kania og Mark Kramer fra non-profit organisationen FSG. Arbejdsformen Collective Impact har siden fået stor opmærksomhed særligt i USA og Canada.

Principper

Collective Impact-arbejdsformen bygger på fem afgørende principper for, at en indsats kan skabe forandringer, der kan mærkes og ses:

1. Fælles agenda og konkrete mål, som er målbare, og som alle parterne arbejder aktivt sammen om at nå
2. Fælles målemetoder, som alle parter skal bakke op om
3. Gensidigt forpligtende aktiviteter, som bidrager til at nå det fælles mål
4. Hyppig og åben kommunikation, som bygger på tillid og videndeling
5. Fælles sekretariat, som sætter retning for arbejdet sammen med parterne, faciliterer processen og sikrer læring og evaluering gennem hele samarbejdet



Figur 1: Vigtige faktorer for succes med Collective Impact. Kilde: Collective Impact

Langsigtet og varig forandring

Med andre ord: Arbejdsformen bygger på forskellige parter aktive samarbejde om at skabe en langsigtet og varig forandring. Den baserer sig på viden – både kvantitativ, kvalitativ og lokal viden – som bliver brugt til at sætte fælles mål for den fælles indsats. Succes kræver alle deltageres arbejdskraft, viden og fokuserede engagement.

Små og store fonde, FN og NGO'er, stater og offentlige organisationer anvender arbejdsformen til at samle forskellige parter om at løse store udfordringer.

Realdania

Realdania er blandt de første organisationer, der arbejder systematisk med Collective Impact her i landet. Realdania har taget initiativ til at nedsætte tre Collective Impact grupper, der arbejder uafhængigt af hinanden.

Hver gruppe ledes af en uafhængig formand og faciliteres af hver sin sekretariatsleder. Realdania afprøver dermed Collective Impact-arbejdsmetoden ved at finansiere den nødvendige 'infrastruktur', for at parterne i de tre Collective Impact grupper kan opbygge tillid og træffe fælles beslutninger.

3. Det åbne land som dobbelt ressource

Vores åbne land er under pres

I Danmark elsker vi vores smukke, bølgede kulturlandskab med skove, marker, gårde og åbne kyster. Det er et varieret landskab, som har udviklet sig over en meget lang periode primært i samspil mellem landbrug og natur. Men udviklingen i det åbne land er under hastigt forandring. Forskellige arealanvendelsesinteresser og arealmål skal tilgodeses. Det sætter anvendelsen af arealerne under pres.

Hvis vi skal bevare et attraktivt og varieret kulturlandskab, skal vi udvikle løsninger, som varetager mange forskellige arealanvendelser på nye og fremsynede måder. Løsninger, hvor anvendelsen af arealer ikke gensidigt udelukker hinanden. Det arbejder gruppen med i 'Det åbne land som dobbelt ressource'.

Parterne

I gruppen deltager 12 parter, der repræsenterer landbrugs- og skovbrugserhverv, kommunerne, grønne organisationer og øvrige brugere af det åbne land. Tidligere formand for Natur- og Landbrugskommissionen Jørn Jespersen er formand for gruppen.

I gruppen deltager der dermed parter, der åbenlyst repræsenterer forskellige interesser i det åbne land. Det er parterne bevidste om, og de søger derfor målrettet efter de emner, hvor der er fælles interesse i at udvikle mere intelligente løsninger.

COLLECTIVE IMPACT GRUPPE



Figur 2: En oversigt over de parter, som deltager i Collective Impact 'Det åbne land som dobbelt ressource'. Kilde: Collective Impact.

Gør nye handlinger mulige

Gruppen vil gøre nye handlinger mulige. Det vil ske ved, at:

- Igangsætte projekter, som demonstrerer samtænkning, samskabelse og multifunktionalitet – til forskel fra en sektorbaseret tilgang. Der kan både igangsættes eksplorative projekter, der skal finde nye løsninger såvel som undersøgelser af, hvordan på forhånd velkendte løsninger kan skaleres.
- Fremvise lokale løsninger, der både skaber økonomiske muligheder, men også reelle leverancer i forhold til natur, miljø og klima.
- Aktivt pege på nye redskaber til at håndtere og skabe forandring i det åbne land

Køb, salg og bytte af arealer

4. Bedre brug af det åbne land

Gruppen mødtes første gang i efteråret 2014 og har siden mødtes ca. hver tredje måned. Allerede på sit andet møde besluttede gruppen at igangsætte et fælles projekt om at gennemføre et systematisk og velplanlagt køb, salg og bytte af arealer mellem lodsejere (en jordfordeling) i udvalgte lokalområder og dokumentere de samfundsmæssige gevinster for hhv. landmændenes driftsøkonomi, naturkvaliteten, vandmiljøet, de rekreative muligheder samt landdistriktsudvikling.

Nytænkende og multifunktionel jordfordeling

Hypotesen er, at en nytænkende og multifunktionel tilgang til jordfordeling kan løse op for mange uudnyttede potentialer i arealanvendelsen.



Figur 3: Collective Impact-parterne har udgivet en pjece om deres fælles jordfordelingsprojekt 'Bedre brug af det åbne land'. Kilde: Collective Impact.

Jordfordeling er, når et antal jordlodder inden for et afgrænset geografisk område byttes samtidigt i en proces, hvor lokaldemokrati og medejerskab er i fokus. Gennem mange år har jordfordeling ført til en ændret arealanvendelse – men med monofunktionelle formål, dvs. enten en bedre landbrugsstruktur eller anlæg af ny infrastruktur, eller bedre vandmiljø eller skovrejsning – og ikke alle formål samtidigt. Det betyder, at en række samfundsmæssige gevinster ikke høstes.

Collective Impact gruppens ambition er derfor at inspirere til landsdækkende jordfordeling ud fra en multifunktionel tilgang. En jordfordeling der på samme tid gavner udvikling i jordbrugserhvervet, en rigere natur, et renere vandmiljø, rekreative muligheder og attraktive landdistrikter.

Både/og

Der er efterspørgsel efter måder, der kan sikre plads til såvel en konkurrencedygtig landbrugsproduktion som hensyn til en rig natur, rent vandmiljø og klimatilpasning.

Målrettet regulering af landbruget

I den forlængelse er der truffet politiske beslutninger bl.a. om indførelsen af en målrettet regulering af landbruget, hvor bedrifter på robuste jorde må dyrke mere intensivt end bedrifter på sårbare jorde, opfyldelsen af EU's vand og naturdirektiver, håndtering af klimaudfordringen samt skovrejsning, der tilsammen må forventes at sætte markante aftryk på anvendelsen af det åbne land frem mod 2050.

Spørgsmålet har været, hvilke tværgående virkemidler der én gang for alle – og med afsæt i lodsejerens frie vilje – effektivt kan implementere de nødvendige forandringer i brugen af vores arealer? Lektor Esben Munk Sørensen, Aalborg Universitet peger på, at jordfordeling er et godt bud på netop sådan et virkemiddel, Natur- og Landbrugskommissionen har anbefalet 'bedre jordfordeling', ligesom Danmarks Naturfredningsforening, Landbrug & Fødevarer samt KL alle har efterlyst jordfordeling til at realisere forskellige samfundsmæssige mål og planer.

Der er således et momentum og en stor parathed til at bruge jordfordeling blandt lodsejere og hos kommuner.

Et fire-års projekt

Gruppen har igangsat et projekt, der over en 4-årig periode skal:

- Gennemføre 3 pilotprojekter med multifunktionel jordfordeling i konkrete områder. Collective Impact kan først medføre konkret forandring og effekt, når vi arbejder lokalt. Et afgørende fokus er derfor, hvordan resultaterne af fremsynende lokale projekter kan skaleres nationalt. Jammerbugt Kommune deltager sammen med Ringkøbing-Skjern og Skive Kommuner som projektkommuner.
- Forskningsmæssigt dokumentere den flersidige værdiskabelse
- Udvikle en model til inspiration for en landsdækkende jordfordelingsproces.

Forventningen er, at pilotprojekterne og den videnskabelige dokumentation af effekterne ved multifunktionel jordfordeling vil frembringe vigtig viden bl.a. til beslutningstagere om, at hvis de nødvendige ressourcer afsættes til at facilitere en landsdækkende jordfordeling, vil der kunne opnås en bedre, værdiskabende og fremtidssikret anvendelse af arealerne i det åbne land.

5. Behov for tværvideenskabelig forskning

Efterspørgsel på tværvideenskabelige analysemetoder

Der har siden udgivelsen af Brundtland kommissionens rapport i 1987 være en efterspørgsel på tværvideenskabelig forskning til belysning af samfundsmæssige værdier ved omlægning til bæredygtig udvikling.

Analysen, der gennemregner og demonstrerer samfundsværdi, er overhalingsbanen til opmærksomhed, indflydelse og ressourcer. En stor udfordring er imidlertid, at der stadig efter næsten 30 års efterspørgsel mangler tværvideenskabelige analyse metoder.

Denne mangel viser sig oftest ved at samfundsværdien ved miljø- og naturtiltag belyses inden for enkelte fagområder fx miljø, landbrugsøkonomi eller naturindhold. Derved bliver beslutningsgrundlaget præget af faglig silo tænkning. Fagdisciplinære diskussioner om analyse- og beregningsmetoder kommer til at skygge for udviklingen af et tværfagligt grundlag. Samfundets beslutningstagere får ikke et tværfagligt vidensgrundlag til at træffe helhedsorienterede beslutninger ud fra.

I stedet overtages forskningens snævre fagdisciplinære princip i de politiske beslutningsprocesser, og derved tabes en række oplagte muligheder for at fremme bæredygtig udvikling på gulvet.

**Mangel på
forskningsfaglige
incitamenter for
tværfaglighed**

Forskningsmiljøer i Europa og USA peger på nødvendigheden af, at stærk fagdisciplinær forskning skal bringes i spil i en tværvideenskabelig forskningsindsats, hvis vi skal kunne løse de komplekse globale udfordringer samfundet konfronteres med. Selvom der er en udbredt anerkendelse af styrken ved og behovet for tværvideenskabelig forskning, er der mangel på forskningsfaglige incitamenter.

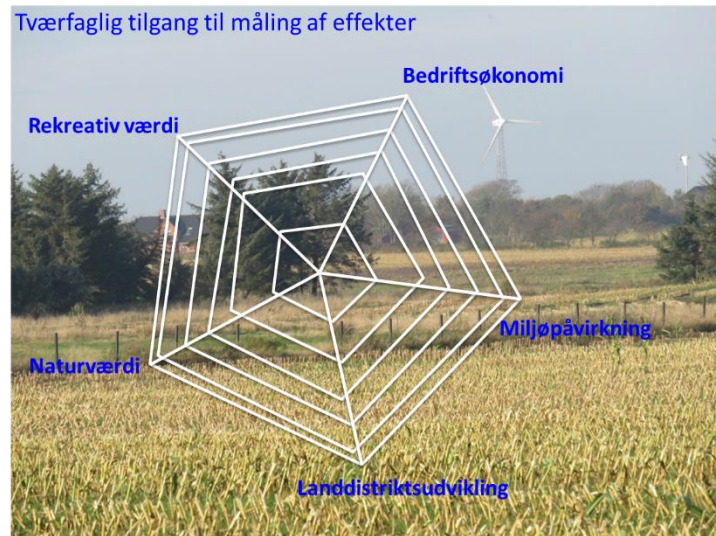
Barlebo (2015) forklarer at dette kan i høj grad skyldes, at videnskab er et konservativt 'stratificeret prestigesystem'. Konkurrencen i systemet modvirker samarbejdslysten på tværs af discipliner bl.a. fordi:

- Forskere bliver målt og anerkendt i forhold til deres publicering i højtrangerede internationale tidsskrifter. Disse er fagdisciplinære. Tværfaglighed accepteres sjældent, og hvis det gør, så er det som en 'toning' af disciplinen, snarere end reel tværfaglighed.
- Forskere bedømmes på deres evne til at tiltrække eksterne forskningsmidler, gennem stærke forskningsansøgninger. Forskningsråd som bedømmer forskningsansøgninger er disciplinært organiseret.
- Der er en tendens til inden for funding og publicering at gå efter foruddefinerede lette målbare resultater, snarere end efter potentiale. Med andre ord er risikovilligheden lille og rummer ikke plads til reel udvikling af tværfaglighed.

**Collective Impact
understøtter
tværfaglighed**

Collective Impact metoden har i den danske fortolkning valgt at prioritere en kombination af det fagdisciplinære og det tværfaglige. Arbejdsgruppen har på forhånd udvalgt fem forskningsområder som de anser for relevante at inddrage i effektmåling af jordfordelingen.

De fem forskningsområder repræsenterer fagdisciplinerne landbrugsøkonomi, miljø, naturforvaltning, rekreativ anvendelse og videnformidling og landdistriktsociologi. Arbejdsgruppen har ligeledes valgt, at der som en del af effektmålingen skal udvikles en fælles tværfaglig ramme som kan favne alle fem fagdiscipliner.



Figur 4: Forskernes fagspecifikke vurderinger illustreres samlet i en multifunktional edderkoppespindmodel. Kilde: Pia Heike Johansen, Syddansk Universitet.

Arbejdsgruppen har derefter inviteret en forsker inden for hver af de fem discipliner til at formulere et notat omhandlende de effekter, som de hver især med deres faglighed ser, at jordfordelingen kan have. De fem forskere er valgt ud fra arbejdsgruppens kendskab til de fem forskeres forskning. Da arbejdsgruppen ikke selv er forskere, indebærer denne udvælgelse, at de fem forskere er valgt, fordi de på den ene eller anden måde har kommunikeret deres forskningsresultater til den bredere offentlighed.

De fem forskere har med denne prioritering signaleret, at de ikke kun betragter videnskab som forbeholdt et konservativt 'prestige system'. Arbejdsgruppens udvælgelse medfører, at forskerne oplever anerkendelse for deres syn på forskning, samtidig med at udeladelsen af konkurrence beforder samarbejdet med forskerne.

Forskergruppens arbejde med tværfaglighed

Forskergruppen arbejder med udviklingen af det tværfaglige grundlag på to måder:

- For det første udvikles en fælles forståelse ved at kortlægge den fagdisciplinære betydning af centrale begreber i jordfordelingsprojektet. Det kan fx være begrebet multifunktionel. Det multifunktionelle element er overordnet afspejlet i valget af de fem fagområder. Multifunktionelt defineres imidlertid inden for fagdisciplinerne ud fra vidt forskellige dimensioner og arealmæssige afgrænsninger, derfor er det vigtigt at udvikle et fælles sprog. Med udgangspunkt i denne kortlægning udvikles en tværfaglig afgrænsning og definition som er central for niveauet af generalisering af effektmålingerne.
- For det andet er der udviklet et tværvideenskabeligt værktøj som kan tydeliggøre i hvilket omfang, et initiativ eller en handling inden for jordfordelingsprojektet tilgodeser alle fem fagdiscipliner. Dermed sikres den overordnede tværfaglige tilgang. Parallelt med dette er udviklet et fagdisciplinært værktøj, som tydeliggør effekterne af en handling eller et initiativ inden for en række veldefinerede fagdisciplinære målepunkter.

Kun en begyndelse

Opsummerende: Der er behov for tværvideenskabelige paradigmer inden for bæredygtighed, men dette modvirkes af, at selvsamme tværvideenskabelige tilgang til anvendt forskning ikke er forskningsmeriterende og -karrierefremmende.

Tilsvarende: Der er behov for et opgør med det konservative 'stratificeret prestigesystem' forståelse af videnskab, hvis den enkelte forsker skal føle sig anerkendt og motiveret til at 'komme ud af siloen'.

Så længe universiteternes karrierforløb ikke belønner tværvideenskabelig anvendt forskning, er der en risiko for, at silotænkningen smitter af på den viden, der efterspørges og leveres til erhvervslivet.

Et nytænkende, tværvideenskabeligt fundament

Forskergruppen har i jordfordelingsprojektet påbegyndt en udvikling af et nytænkende, tværvideenskabeligt fundament, der indebærer, at videnskabelige paradigmer inden for naturvidenskab, teknisk videnskab, samfundsvidenskab og humaniora udfordres.

Dermed er de første brikker til et længe efterspurgt tværvideenskabeligt paradigme inden for bæredygtighed lagt. Collective Impact arbejdsgruppens og forskergruppens medlemmer har tilsidesat intern konkurrence og faglige uenigheder, og de har investeret økonomisk og karrieremæssigt, fordi de kan se et samfundsmæssigt potentiale for fremme af bæredygtighed.

Jordfordelingsprojektet er en særdeles egnet case til at dokumentere potentialet ved tværfaglighed for det samfundsmæssige beslutningsgrundlag. En sådan dokumentation er vigtig for Collective Impact jordfordelingsprojektet i sig selv. Men mindst lige så vigtigt er den for at pege på det fortsatte behov for forsknings- og samfundsmæssig investering i udviklingen af tværvidenskaben.

6. Virker Collective Impact?

Endnu for tidligt

Det er endnu for tidligt til, at Collective Impact-arbejdsformen har bragt konkrete og dokumenterede forandringer med sig. Men der er skabt fremdrift og igangsat fælles initiativer til udvikling af intelligente løsninger for bæredygtig anvendelse af vores sparsomme landarealer.

I *Det åbne land som dobbelt ressource* har parterne fokus på projektets faglige indhold og lader ikke Collective Impact arbejdsmetoden overskygge arbejdet. Alligevel spiller Collective Impact en vigtig rolle. Det giver deltagerne fornemmelsen af at være med i et nyt og måske banebrydende arbejde.

Ånden i Collective Impact-arbejdsformen betyder, at deltagerne i arbejdsgruppen om jordfordeling har fokus på potentialer, opgaver og fælles løsninger fremfor på konflikter og modsætninger. Samtidig har afsættet i Collective Impact-arbejdsformen legitimeret nedbrydning af eksisterende konventioner, bl.a. i den måde som forskere og projektkommuner er blevet inddraget på.

Motiverende at arbejde målrettet

For parterne er det motiverende at arbejde målrettet sammen om mere og bedre jordfordeling – et emne som flere af parterne enkeltvis havde efterlyst på forhånd. Nu arbejdes der kollektivt med at dokumentere samfundsgevinsterne ved bedre jordfordeling, hvilket formodentligt vil give større gennemslagskraft end ønsker om bedre jordfordeling fra parterne enkeltvis

Finansiering

Realdanias bestyrelse har bevilget finansiering til det første Collective Impact-projekt om multifunktionel jordfordeling. Det er en rigtig god investering i, at parterne gennem det konkrete projekt opbygger tillid og godt samarbejde internt, samtidig med at det demonstrerer handlingskraft og samfundsrelevans udadtil.

Involvering af lokale aktører

I konkrete projekter bliver det muligt at involvere lokale aktører. Der har vist sig stor interesse og anerkendelse fra lokale interessenter i jordfordelingsprojektet – det bidrager også til at styrke samarbejdet og gradvist opbygge Collective Impact-kapaciteten.

Alle skal komme ud som vindere

Foreløbigt har jordfordelingsprojektet ansporet de deltagende projektkommuner til at anskue et lokalområde på en helt ny måde med et meget bredere perspektiv. Projektkommunerne peger på, at det har været lærende at anskue et område ud fra en multifunktionel tilgang, hvor alle aktører skal komme ud af processen som vindere. "Vi lærer hver dag. Det er det fantastiske ved Collective Impact. Man kan sige, at vi på en måde bliver tvunget til at samarbejde og levere resultater". Marianne Fisker, Jammerbugt Kommune.

Skabelse af en bred og fælles platform

Det er en tilgang, som projektkommunerne vil tage med videre - uanset om det handler om jordfordeling eller ej. Planlægningsfasen har på den måde bidraget til at skabe en bred, fælles platform for de respektive kommuner til at arbejde med natur, miljø, landbrug, rekreation og attraktive landdistrikter – en platform, som kommunerne også vil kunne anvende fremadrettet til at udvikle en lang række, øvrige initiativer, der bygger på fælles forståelse som en afgørende forudsætning for at opnå konkrete og langsigtede forandringer.

Der er således ret hurtigt i projektforsløbet opnået positive resultater af at integrere forskernes nytænkende, tværvideenskabelige fundament med projektkommunernes praktiske arbejde med konkrete områder.

Gevinst

At gruppen efter 1½ års arbejde er kommet et godt stykke skyldes, at parterne har vist en reel interesse i at udvikle fælles løsninger. Den interesse er naturligvis betinget af, at parterne kan se en gevinst i at deltage. Derfor er Collective Impact ikke et tag-selv-bord, hvor der på kort sigt vil kunne udvikles løsninger for alle problemstillinger i det åbne land.

Forudsætningerne for at anvende Collective Impact-arbejdsformen til fx at udvikle fælles indsatser for vandmiljøet ser ikke ud til at være til stede på nationalt niveau. Nedsættelsen af lokale vandråd, der i fællesskab pegede på fælles indsatser til at nå målene for god miljøtilstand i sidste vandplanperiode (2009-2015), er dog en god start. Netop lokal værdiskabelse med potentiale for skalering er en vigtig tilgang i Collective Impact.

Ikke en mirakelkur

Collective Impact arbejdsformen er ikke en mirakelkur. Men den genopfrisker på systematisk vis velkendte og basale dyder for et tillidsfuldt samarbejde, hvor der er en anerkendelse af, at ingen enkeltstående aktør kan 'vinde' kampen om det åbne land, og én faglighed eller ét perspektiv ikke alene kan løse de komplekse udfordringer i det åbne land.

Parterne i 'Det åbne land som dobbelt ressource' har forskellige interesser i arealanvendelsen. Det adskiller sig fra en lang række udenlandske Collective Impact-initiativer på det sociale område, som har fælles mål (f.eks. bedre uddannelse, afvikle hjemløshed, undgå misbrug af alkohol og stoffer blandt unge), men som kan opnå større effekt ved at samarbejde på tværs og fokusere mere målrettet på de indsatser, som fungerer.

'Det åbne land som dobbelt ressource' er en bred og kompleks problemstilling, som nødvendigvis må nedbrydes i fokuserede emner. Det er lykkedes at afgrænse emner, hvor alle parter ønsker at arbejde for fælles mål gennem Collective Impact-metoden.

Foreløbigt tyder erfaringerne på, at Collective Impact kan være en god metode til at udvikle intelligente løsninger, hvor alle parter kan se en fordel for dem selv – og som måske ikke ville være blevet udviklet i andre fora.

Synliggørelse af samfundsgevinster

Som beskrevet er der tillige indhentet særdeles positive erfaringer med at inddrage forskere på tværs af fagdiscipliner, og der er store forventninger til at den tværvidevidenskabelige effektmåling vil synliggøre samfundsgevinster, der ikke ville være synliggjort gennem en traditionel silo-tilgang.

Derved er perspektiverne for at frembringe et bedre beslutningsgrundlag åbenlyse. Om samarbejdet vil udvikle en kapacitet til at udvikle løsninger for mere konfliktfyldte emner, må tiden vise.

Om forfatterne: Helga Grønnegaard



Helga Grønnegaard er ansat af Realdania som uafhængig sekretariatsleder for Collective Impact 'Det åbne land som dobbelt ressource'.

Helga er uddannet kulturgeograf og har gennem en lang årrække arbejdet i Miljøministeriet med udvikling af nationale og nordiske strategier og indikatorer for bæredygtig udvikling samt planlægning for det åbne land og naturbeskyttelse.

Pia Heike Johansen



Pia Heike Johansen er ansat på Syddansk Universitet ved Center for Landdistriktsforskning. Pia er uddannet sociolog inden for bæredygtig udvikling fra Aalborg Universitet (2003), ph.d. inden for videndeling og organiseringsformer (2007) og har Uddannelse for Forskningsledere (2015).

Pia har forsket i bæredygtig udvikling af landdistrikter i mere end 15 år og hun har 25 års erfaring med tværfaglig projektledelse. Hun har qua sin uddannelses- og erhvervsbaggrund inden for byggebranchen, økologisk landbrug og forskning solid erfaring med koordinering af videntyper.

Erhvervshåndbogen ”Klimaledelse”

Klimaledeshåndbogen er en erhvervshåndbog rettet mod mellemledere og topledere i dansk erhvervsliv og det offentlige. Bogen indeholder en bred vifte af forslag til og eksempler på, hvordan stat, regioner og kommuner samt private virksomheder kan arbejde med klimaledelse som en ny og vigtig ledelsesdisciplin.

Erhvervshåndbogen udgives af Forlaget Andersen som abonnement og opdateres 4 gange årligt med nye artikler. Du kan bestille håndbogen som et årligt abonnement til enten den trykte publikation (3480 kr.) eller til internetversionen (2980 kr.) eller til begge dele (3980 kr.) ved at sende en mail til:

era@klimaledelsesnu.dk



Redaktører:



Eva Born Rasmussen
Håndbogsredaktør
Forlaget Andersen
(Ansvarshavende)
Uafhængig klima- og
ledelsesrådgiver
T: +45 60754376
era@klimaledelsesnu.dk



Hans-Martin Friis Møller
Direktør
Kalundborg Forsyning

Medredaktør

Erhvervshåndbogen "Klimaledelse"

Forfattere (udvalg):

Anders Ørding Olsen	PhD-studerende	Dept. of Innovation and Organizational Economics, CBS
Anna-Katrine Vingtoft-Andersen	Kommunikationsrådgiver	Operate A/S
Anne Gadegaard	Programme Director	Novo Nordisk A/S
Bjarne Rasmussen	Koordinator af Bæredygtig Udvikling	Region Sjælland
Camilla Crone Jensen	Project Manager	Novo Nordisk A/S
Carl-Emil Larsen	Direktør	DANVA - Dansk Vand- og Spildevandsforening
Christian Erik Kampmann	Associate Professor	Dept. of Innovation and Organizational Economics, CBS
Chiara F. Fratini	Post.Doc.	Aalborg Universitet , Institut for Planlægning
Claus Stig Pedersen	Head of Sustainability Development	Novozymes
Connie Hedegaard	EU's Klimakommissær	Europakommissionen
David Jhirad	Professor	Johns Hopkins University, USA
Ellen Christiansen	Professor	Aalborg Universitet. Institut for Kommunikation
Helene Albinus Sjøgaard	BA scient.pol., KU	Medlem af OMSTILLING NU
Helle Zinner Henriksen	Lektor	CBS
Iver Høj Nielsen	Kommunikations- og presseansvarlig	State of Green
Jan Rasmussen	Projektchef	Københavns Kommune
Jeffrey Saunders	Fremtidsforsker	Instituttet for Fremtidsforskning
Jens Andersen	Energi- & Miljøchef	Green Mobility A/S
Jens La Cour	Kampagneleder for klimakommuner	Danmarks Naturfredningsforening
Jens Stissing Jensen	Post.Doc.	Aalborg Universitet (AAU), Institut for Planlægning
Jesper Theilgaard	Meteorolog	DR
John Finnich Pedersen	Kommunikationsdirektør	Siemens A/S
Jørgen Abildgaard	Klimachef	Center for Miljø / CO2-neutralt København 2025
Jørgen Mads Clausen	Direktør	Danfoss A/S
Kasper Larsen	CFO	KLS Grafisk Hus A/S
Kirsten Brøchner-Mortensen	Direktør	Brøchner Hotels
Kirsten Sander	Klima- og energirådgiver	Det Grønne Hus, Køge
Kurt Emil Eriksen	Senior Political Advisor, CSR & Public Affairs	VELUX A/S
Lars Bonde	Koncerndirektør	Tryg
Lisa Pilgaard	Executive Communication Advisor	Danfoss A/S
Lotte Bøjer	Chef Forretningsudvikling & Miljø	Københavns Energi
Lotte Lindgaard Andersen	Projektchef	CLEAN
Mads Øvlisen	Formand	Rådet for Samfundsansvar
Malene Østergaard	CSR & Environment Director	Danfoss A/S
Margrethe Angel	Customer Relations Manager	CLEAN
Marianne Haahr	Kommunikations- og Advocacychef	CARE Danmark
Mette Skovbjerg	Projektleder	Det Regionale Symbiosecenter, Kalundborg
Michael Goodsite	Professor	Aarhus Universitet
Mikael Jentsch	Teknisk Direktør	Teknik- og Miljøforvaltningen, Frederikshavn Kommune
Niels Locher	Projektchef	VandCenter Syd (VCS)
Peter Karnøe	Professor	Aalborg University
Peter Møllgaard	Institutleder , Ph.d., cand.polit.	CBS
Peter Rathje	Direktør	ProjectZero
Preben Birr-Pedersen	Adm. Direktør	CLEAN
Rikke Dreyer	Chefkonsulent	Miljømærkning Danmark
Rikke Fischer-Bogason	Seniorkonsulent	PlanMiljø
Susse Georg	Professor	Aalborg Universitet (AAU)
Søren Dyck-Madsen	Klima- og energimedarbejder	Det Økologiske Råd
Thorbjørn Sørensen	Teknik- og Miljødirektør	Middelfart Kommune
Torben Clausen	Områdedirektør	Operate A/S
Torben Glar Nielsen	Eldivisionsdirektør	Energinet.dk
Torben Valdbjørn Rasmussen	Seniorforsker, civilingeniør, Ph.D.	Statens Byggeforskningsinstitut (SBI)
Trine Faber Henriksen	HSE Chef	ISS Facility Services

Læs mere i Erhvervshåndbogen ”Klimaledelse”

I april 2016 udgaven af ”Klimaledelse” kan du også læse om:

Til gavn for både økonomi og miljø

Cirkulær økonomi er en økonomi, hvor vækst er frakoblet materialeforbruget, og derfor en helt ny måde, at se forholdet mellem forretning, produktion, supply chain, kunder og samfund. Forretningsmodellerne gør op med den lineære forbrugs- og produktionsmodel, hvor producenterne laver produkter af materialer som for eksempel stål eller plastik, hvorefter en kunde køber produktet, bruger det og derefter smider det ud. I stedet arbejder man fra start ud fra et princip om at holde ressourcerne i cirkulation, enten i ens egen produktionskæde eller ved at sælge materialet videre til en anden producent. Det er til gavn for både miljø og økonomi. En ny undersøgelse viser, at cirkulær økonomi alene i Danmark kan bidrage med 45 mia.kr. ekstra til BNP, øget eksport på 3 til 6 %, mere end 13.000 nye jobs samtidig med, at vi bruger op til 50 % færre ressourcer og Danmarks CO2 aftryk reduceres med 3 til 7 %. Flere og flere virksomheder, både i Danmark og internationalt, er da også begyndt at se på, hvordan de bedre kan cirkulere de ressourcer, de i dag bruger, og få mere ud af mindre – for de har indset, at det kræves for at være konkurrencedygtig på det globale marked i fremtiden. Det skriver MF Ida Auken og Kommunikations- og strategirådgiver Ditte L. Vind i ”Cirkulær økonomi – fremtidens bæredygtige forretningsmodel”.

Hør mere om håndbogen ved at sende mail til

era@klimaledelsesnu.dk