

12. Omkostningseffektivitet og synergi

Allerede i planlægningsfasen kan der tænkes på, om et projekt kan indgå i en større helhed, der også tilgodeser andre interesser eller behov. I de øvrige faser bør omkostningseffektivitet og synergi også være en naturlig del af projektet. I motivationsfasen dukker der måske flere ideer op, og i anlægsfasen er det ofte muligt at tilgodesse flere interesser.

Natura 2000-handleplanerne skal føres ud i livet ved frivillige aftaler. Det ligger i sagens natur, at et sådant grundlæggende vilkår nødvendigvis vil være ensbetydende med masser af dialog og masser af kaffemøder. Det må givetvis også være en præmis, der kan få mange chefer og direktører i den kommunale verden til at ryste lidt på hånden. For hvad betyder det i timeforbrug og økonomi? Er der tale om forhandlingstid for enden af en uendelig lang elastik?

Det er derfor hensigtsmæssigt at overveje nøje, hvordan man optimerer sin indsats med henblik på at opnå størst mulig omkostningseffektivitet i forhold til økonomien i projektet. På den anden side er det også vigtigt hele tiden at have fokus på at opnå maksimal synergi, set i lyset af de mange andre målsætninger og dagsordener, der forfølges i kommunalt regi. Netop synergi og helhedstænkning er værdier, som mange lokalpolitikere efterspørger. En god forståelse for den politiske proces medvirker til at få sat naturen på den politiske dagsorden.



Synergi, få mest muligt ud af pengene i dit naturprojekt! Foto: Mads Fjeldsø Christensen, Vejle Kommune.

12.1 SYNERGI MELLEM FORSKELLIGE TYPER PROJEKTER

Set i en kommunal kontekst og i et samfundsøkonomisk perspektiv, giver det god mening at stræbe efter at få gravemaskinen til at lave både hjerte-stier, klimatilpasning, biodiversitet og vandmiljøforbedringer, når den nu alligevel er kørt ud i engen for eksempelvis at knuse gamle dræn i forbindelse med et vådområde-projekt. Maskinerne er derude i forvejen, og dialogen med lodsejerne i området er allerede åbnet med mange møder på kryds og tværs. Så hvorfor ikke tage de andre lavt hængende frugter med i posen og få et stort projekt med synergi mellem projektets mange elementer? Vil en sådan tilgang ikke ligge lige i forlængelse af det mantra – ”work smarter” - der har præget mange arbejdspladser siden krisen satte ind, og midlerne blev små?

Svaret er ja. Der kan være rigtig meget omkostningseffektivitet vundet ved at arbejde i helheder, men det kræver et stort overblik. For projektlederens egen skyld, er det vigtigt at påpege, at der skal styres ekstremt stramt på økonomien med henblik på at holde de forskellige kasser adskilte, så regnskabsafregningen ikke ender i en pinefuld affære til sidst.

Grundlæggende kan man se naturprojektets potentielle elementer, som en analogi til lagene i et løg. Jo flere lag der kommer på projektet, desto mere omkostningseffektiv bliver helheden. Samtidigt bliver det også gradvist sværere at styre økonomien, jo flere lag der bygges ud med. Analogien kan, om ikke andet, bruges til at bevidstgøre projektlederen om, hvor ambitionsniveauet skal ligge. Er det et projekt, der skal gennemføres hurtigst muligt i løgets inderste lag, med så få omkostninger som overhovedet muligt? Eller vil man i stedet overveje at sige ”ja-tak” til de muligheder, der opstår undervejs igennem projektets lodsejerdialog og offentlighedsfase? Måske er der basis for at gennemføre det helt store projekt, der har rødder forankret i enten kommunens erhvervs- sundheds- eller bosætningsstrategier?

Alle lagene forholder sig til omkostningseffektivitet, men forudsætningerne er forskellige. Er der som udgangspunkt meget dårlig økonomi i projektet, så handler det om at optimere i det inderste lag, og holde udgifterne helt nede. Har man lidt økonomi at gøre godt med, kan det give mening at lege med mulighederne for at få egenfinansieringen fordoblet eller tredoblet, som et led i en fonds-ansøgning. Det kunne eksempelvis være til Friluftsrådet, Nordea-fonden eller LAGen. Er der store ambitioner, vil der være meget omkostningseffektivitet vundet ved at tænke på tværs af de forskellige forvaltninger i kommunen.

12.2 SYNERGI I NATURPROJEKTER KRÆVER OMTANKE OG ØKONOMI

Kommunerne bliver ikke direkte kompenseret for de timer, der investeres i at katalysere fremdrift og resultater indenfor Natura 2000-arbejdet. Samtidigt er de mange forskellige ordninger strammet så meget op, at det ikke længere er muligt at forme eller forberede et naturprojekt i retning af et helhedsprojekt, der eksempelvis også rummer elementer af klimatilpasning, rekreation eller sundhed for borgerne.

Heller ikke tidligere har det været muligt at finansiere eksempelvis stier eller fugletårne igennem de gamle vådområdeprojekt-ordninger, men der findes eksempler på vådområdeprojekter, hvor gruset der skal hæve vandløbets bund for at skabe oversvømmelse på engen, er indrettet som gydebanker for havørred. Et lavvande på engen, hvor kvælstofomsætningen er optimal, fik måske betegnelsen ”sø til andejagt” for at få skred i aftalen med lodsejer. Overskydende jord fra optimering af vådområdets funktionalitet, endte måske som volde til birkemus eller overvintringspladser for padder. Vådområdets beliggenhed blev måske udvalgt strategisk bynært, med henblik på også at fungere som depot for regnvand ved skybrud, og dermed som værn imod våde kældre også videre.

At de kasser, der er sat i verden for at reetablere naturen i Danmark i dag, har helt vandtætte skodder gør det nærmest umuligt at opnå nogen form for synergi eller omkostningseffektivitet på tværs af de enkelte formål. Inden man som projektleder kaster sig ud i at bygge lag på sit projekt, er det ekstremt vigtigt at holde sig for øje, hvordan de ekstra tiltag, og ikke mindst det ekstra timeforbrug skal finansieres, når det engang bliver tid til at aflægge regnskab. Det er bestemt muligt, men det kræver erfaring, og ikke mindst kreativitet i planlægningsfasen fra både chef, økonomimedarbejder og projektleder.

12.3 PROJEKTTREKANTEN – INVOLVERING AF RÅDGIVERNE

Et punkt hvor det potentielt også er muligt at opnå omkostningseffektivitet, er i samarbejdet mellem rådgiver, kommune og lodsejer (se kapitel 11 om Samarbejde og samarbejdsmodeller). Den direkte vej til at nå målsætningen for Natura 2000-handleplanerne, er at få de bærende principper i projekttrekanten (se kapitel 2 Introduktion) til at interagere optimalt. Samarbejdet imellem de tre involverede parter i et naturprojekt skal have karakter af gensidige fordele, og ikke modpoler med forskellige interesser. Er der forventningsafstemt mellem rådgiver og kommune omkring de muligheder og begrænsninger, der ligger indenfor naturprojektets rammer og økonomi, og er der forinden skabt et godt samarbejds-klima parterne imellem, så vil lodsejerdialogen, alt andet lige, forløbe langt mere gnidningsfrit og tillidsfuldt, end hvis parterne snakker sammen som advokat og myndighed omkring lodsejerens køkkenbord.

12.4 PRAGMATISK TILGANG I DIALOGEN MED LODSEJERNE

En omkostningseffektiv tilgang til Natura 2000-handpleplanerne, opnås først og fremmest ved at gå pragmatisk til værks overfor lodsejerne. En stor del af natur- og miljømålene for området, kan muligvis indfris ved at involvere enkelte store lodsejere. Det giver mening at satse på at få en enkelt aftale på plads med den lodsejer der ejer 90 ha, og så vente med de otte øvrige lodsejere, der hver måske kun har tre ha. Er der en lodsejer, som viser sig at være besværlig, eller som stiller for store krav under de indledende drøftelser, så udelad vedkommende fra projektet og hegn arealerne fra. Herved spares meget tid på dialog. Samtidigt kan det give en vis goodwill i lokalområdet, fordi lodsejerne kan se, at et "nej" bliver taget alvorligt.



Hensynet til brugernes adgangsforhold bør veje tungt i planlægningen, foto: Mads Fjeldsø Christensen, Vejle Kommune.

Er der massiv modstand fra nogle lodsejere, fx sommerhuslodsejere, der ikke ønsker kvæg i en indhegning tæt på sommerhusområdeet på grund af lugtgener, adgangsforhold til stranden, fluer eller lignende, så overvej en løsning, hvor området indledningsvist over en kortere årrække plejes ved at slå slæt, eller ved at indarbejde sluser igennem indhegningen. På den måde når man langt på meget kort tid. Selvom målsætningerne ikke er opfyldt endeligt, så er man dog godt i gang. Tiden vil som oftest arbejde for projektet, og præge de lodsejere der har været modstandere fra start, fordi de indledende bekymringer måske viser sig at være skudt lidt over mål. Vildtet har vænnet sig til det opsatte hegn. Det frygtede antal besøgende på den private sti udeblev. Området blev ikke nær så vådt som frygtet, og kan måske stadigvæk afgræsses og så videre og så videre.

Der kan ligeledes være meget vundet ved at analysere lokalområdets geografi, og tilhørende lodsejerforhold (se kapitlet Kom godt fra start). Fokuser på, hvilke lodsejere i området, det giver mening at forhandle med i samlet flok, fordi deres matrikler hænger naturligt sammen i landskabet. Et møde med fem lodsejere er, alt andet lige, billigere end fem møder med hver af de respektive lodsejere, og ansøgning til hegning og rydning skal kun udarbejdes én gang.

Med den pragmatiske tilgang, er det vigtigt at lukke eventuelle afledte knopskydninger på projektet ned med det samme. Opstår der under dialogen med lodsejerne mulighed for at lave udsigtskiler og stier, eller insisterer en lodsejer på at få eksempelvis en "sø" til andejagt til gengæld for at indgå i rydning af et tilgroet overdrev, så er det vigtigt at lægge låg på forventningerne. Står den lokale beboerforening i området med penge til en skovlegeplads, et udsigtstårn eller ønsker om at etablere ko-græsserlaug, så vær bevidst om, at sådanne muligheder vil kræve ekstra ressourcer, som måske ikke er til rådighed.



Udsigtstårn på Østengård-stien ved Skibet Vejle Ådal, foto: Mads Fjeldsø Christensen, Vejle Kommune.

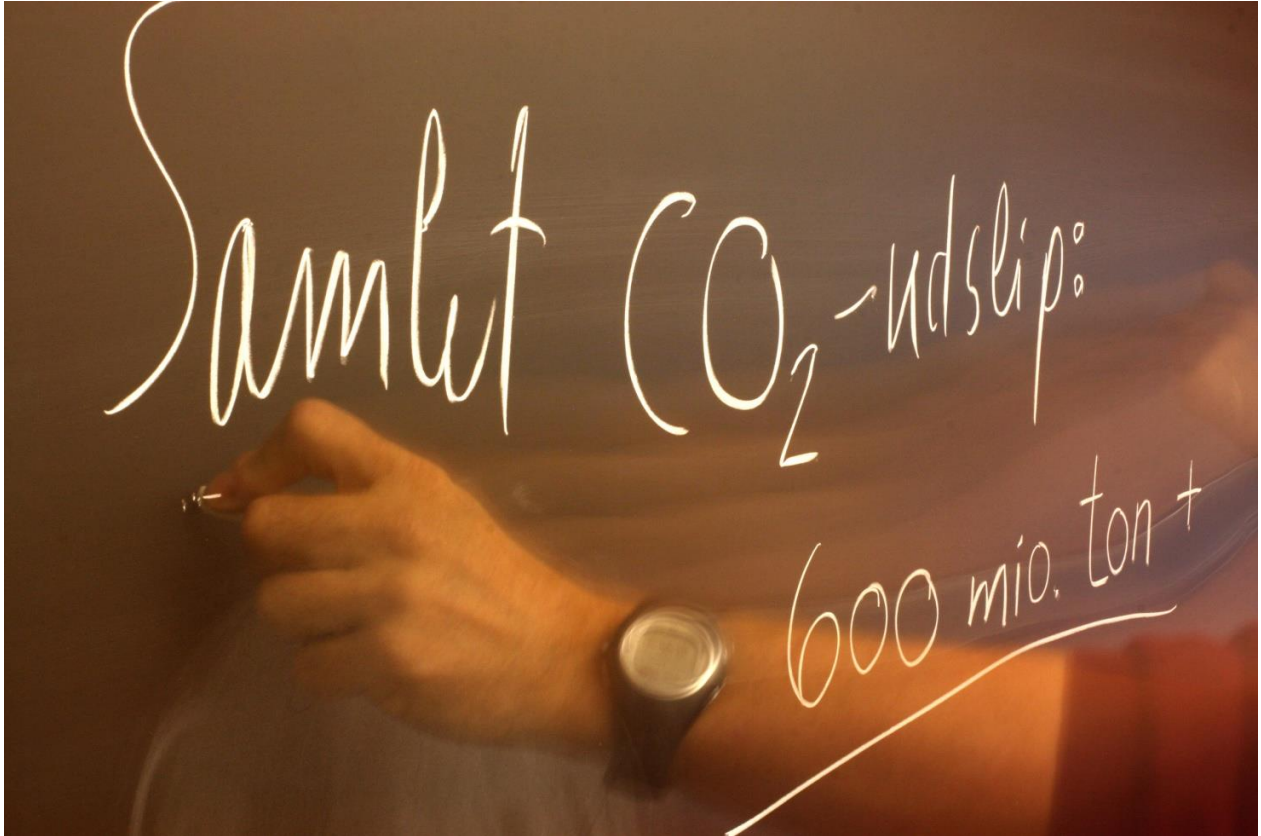
12.5 GOD PLANLÆGNING I AFDELINGEN GIVER MEST MULIG NATUR FOR PENGENE

Internt i Natur & Miljøafdelingerne kan det være lettere at indarbejde synergi og arbejdsrutiner, fordi medarbejderstaben oftest hører under samme chef, og dermed samme årsplanlægning. Her vil det give besparelser at koordinere indsatserne ved i højere grad at lade ressourcerne følge lokaliteten. Årets indsats allokteres eksempelvis til et enkelt Natura 2000-område ad gangen. Hydrologiprojektet forhandles på plads sammen med hegnings- og rydningsindsatsen. Stier, formidling, skovlegepladser eller fugletårne, der alligevel var på tegnebrættet, fremskyndes og indgår som et element i forhandlingsprocessen. På den måde kan alle forhold forhandles på plads med én lodsejerrunde.

12.6 HELHEDSORIENTEREDE LØSNINGER PÅ TVÆRS AF FORVALTNINGERNE

På tværs af forvaltningerne kan der være meget synergi hentet ved at samarbejde om projekter. Logistikken stiger eksponentielt jo flere forvaltninger, der skal samstemme deres planlægning, men gevinsterne forbundet med at tænke på tværs af siloerne kan være store. Samtidigt vil det typisk veje tungt i en given fondsansøgning, at der er tænkt i helheder med sans for den bredere samfundsøkonomiske tilgang.

Eksemplerne på synergi på tværs af de kommunale forvaltninger er mange: Naturprojekter kan medvirke til at fremme sundhed og livskvalitet hos borgerne. Stier og adgang til naturen giver borgerne bedre muligheder for at motionere og bekæmpe stress. Klimatilpasninger er, og bliver de kommende år, et stort tema i mange kommuner. De våde enge har potentiale til effektivt at tilbageholde CO₂ samt at mindske vandføringspulser og oversvømmelser i nedre vandløbsdele.



Klimatilpasning kan også være et vigtigt aspekt i et naturprojekt, foto: Mads Fjeldsø Christensen, Vejle Kommune.

Set i et lidt større samfundsøkonomisk perspektiv, så medvirker naturen til at skabe merværdi i forhold til bosætning, turisme, huspriser, nye udflugtsmål samt generelt mere positiv omtale. Skal der øget fokus på aktivitet i landdistrikterne, hvor udviklingen ofte nedprioriteres på bekostning af talrige initiativer indenfor byzonen, hvor de store befolkningsgrupper bor, så kan naturprojekterne blive det gode kompromis. Det kan være lokale småprojekter, fælles arrangementer, eller "skolen i naturen". Det kan også være formidling af naturforståelse og kulturhistorie med info-tavler, naturvejledning og events, der skaber øget bevidsthed om natur og kultur.

Med henblik på optimering af planlægningsarbejdet, så kan naturprojektet ofte være den brik, der løser konflikter indenfor sfæren: Landbrug, natur og byinteresser. Det kan være vandløbsvedligeholdelse, urentable jorder, forarmet natur og efterspørgsel på friluftsmuligheder. Også planopgaven omkring de landskabelige værdier, de grønne korridorer, variation i grønne elementer og blå vandflader kan tilgås hensigtsmæssigt igennem et godt tværforvaltligt samarbejde.



Vandstæren er en art, der skal nyde godt af både Vandrammedirektiv og Countdown 2020-aftalen, foto: Mads Fjeldsø Christensen, Vejle Kommune.

Mange kommuner har skrevet under på Countdown 2020-aftalen, og hver kommune har sine egne ansvars-arter. Naturprojekterne forøger natur- og miljøværdierne ved at skabe et varieret dyre- og planteliv, igennem pleje af den lysåbne natur, ved at mindske udledningen af næringsstoffer og ved at understøtte sundere fiskebestande og så videre. Derved opfyldes også en stor del af målsætningerne indenfor rammerne af habitat-, oversvømmelses- og vandrammedirektiv.

Omkostningseffektivitet i naturprojektet kan opnås ved indledningsvist at planlægge lodsejerprocesserne nøje og ved at tænke i synergi på tværs af den samlede kommunale dagsorden. Graden af omkostningseffektivitet afhænger af, hvor mange lag det lykkes at flette sammen under én projektledelse. Det er dog vigtigt at styre ekstremt stramt på økonomien med henblik på at holde de forskellige kasser adskilte, så regnskabsaflæggelsen ikke til sidst ender i en pinefuld affære.