

Et projekt i regi af RCE Danmark Uddannelse for Bæredygtig Udvikling

Ambassadørordninger på miljø- og klimaområdet - en analyse af erfaringer fra fire kommuner

Stine Rahbek Pedersen, Furesø Kommune

Michael Søgaard Jørgensen, Institut for Systemer, Produktion og Ledelse,
Danmarks Tekniske Universitet

2012

Indledning

Denne rapport analyserer miljø- og klimaambassadørordninger i fire kommuner (Furesø, Frederiksberg, Hvidovre og Lyngby-Taarbæk) og uddrager erfaringer til andre interesserede kommuner og andre aktører i lokalt miljø- og klimaarbejde. Projektet er finansieret af RCE Danmark inden for Uddannelse for Bæredygtig Uddannelse (UBU) samt Furesø Kommune og Institut for Systemer, Produktion og Ledelse ved Danmarks Tekniske Universitet og udarbejdet af miljø- og klimaambassadørkoordinator, Stine Rahbek Pedersen, Furesø kommune (srpe@furesoe.dk) og lektor Michael Søgaard Jørgensen, Institut for Systemer, Produktion og Ledelse ved Danmarks Tekniske Universitet (nu ansat ved Institut for Planlægning, Aalborg Universitet (msjo@plan.aau.dk)).

Projektet er gennemført i samarbejde med Yuri Skov fra Hvidovre Kommune, Lisbeth Nielsen fra Frederiksberg Kommune, Pramod Sheth og Johan Hegelund fra Lyngby-Taarbæk Kommune, samt Elisabeth Holst og Lene Wagner Hartmann fra Furesø Kommune, der alle har bidraget med deres erfaringer og viden. Mange tak for jeres indsats og hjælp undervejs.

Miljø- og klimaambassadørordninger i de fire kommuner præsenteres kort og analyseres i Del 1. I del 2 findes en mere detaljeret casefremstilling af ordningerne i de fire kommuner.

Stine Rahbek Pedersen

Michael Søgaard Jørgensen

Ambassadørordninger på miljø- og klimaområdet
- en analyse af erfaringer fra fire kommuner

Del 1

1. PROJEKTETS FOKUS	6
PROBLEMFELT	6
PROBLEMFORMULERING	6
PROJEKTAFGRÆNSNING	7
2. METODISK OG TEORETISK GRUNDLAG	7
VIDENSDELING OG DIALOGUDVIKLING I PROJEKTET	8
RAPPORTDESIGN	9
AMBASSADØRER PÅ MILJØ- OG KLIMAOMRÅDET OG FORANDRINGSLEDELSE	9
3. PRÆSENTATION AF DE FIRE KOMMUNERS AMBASSADØRORDNINGER	10
MILJØ- OG KLIMAAMBASSADØRORDNINGEN I FURESØ KOMMUNE	13
MILJØAMBASSADØRORDNINGEN I FREDERIKSBERG KOMMUNE	13
KLIMAAMBASSADØRORDNINGEN I HVIDOVRE KOMMUNE	13
UFORMELLE AMBASSADØRER PÅ KLIMAOMRÅDET I LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE	13
4. ANALYSE AF DE FIRE AMBASSADØRORDNINGER	15
FURESØ KOMMUNE OG FREDERIKSBERG KOMMUNE	15
HVIDOVRE KOMMUNE OG LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE	19
5. DISKUSSION OG KONKLUSION	21
ORGANISATION	21
FACILITERING	23
VEDVARENDE KOMPETENCE- OG KAPACITETSOPBYGNING BLANDT AMBASSADØRER PÅ KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER	25
INDSATSEN HOS DEN ANSVARLIGE I FORVALTNINGEN FOR VEDVARENDE KOMPETENCE- OG KAPACITETSOPBYGNING	25
PÅ HVILKE OMRÅDER AGERER AMBASSADØRER PÅ MILJØ- OG KLIMAOMRÅDET SOM POLITISK REFLEKSIV NAVIGATOR?	26
PÅ HVILKE OMRÅDER AGERER DEN ANSVARLIGE FOR AMBASSADØRORDNINGEN SOM POLITISK REFLEKSIV NAVIGATOR?	27
ALLIANCER FREMMER FORANDRING	28
6. LITTERATUR	30
DEL 2 AMBASSADØRORDNINGER PÅ MILJØ- OG KLIMAOMRÅDET - PÅ FIRE KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER	31

1. Projektets fokus

Problemfelt

Kommunerne i Danmark forpligter sig i stigende grad til at reducere deres CO₂-udledning som følge af et stadigt større fokus på klimaproblematikken, hvilket tydeligt ses i kommunernes tilslutning til ordninger som Danmarks Naturfredningsforenings "klimakommune" aftale, Go'Energi's kurveknæktaftaler etc.

Adskillige kommuner har haft fokus på miljø- og klimaproblemstillinger som resultat af FN's Brundtland-rapport "Vor fælles fremtid" fra 1987, der i første omgang blev fulgt op med FN's konference om miljø og udvikling i Rio de Janeiro i Brasilien i juni 1992. Her mødtes deltagere fra 181 lande, heriblandt Danmark, og der blev vedtaget en række internationale erklæringer og konventioner, heriblandt Agenda 21 handlingsprogrammet for det videre arbejde for bæredygtig udvikling, Klimakonventionen m.fl.

Gennem de senere år har adskillige kommuner indført miljøorienterede ambassadørordninger, enten som en uformel ordning eller som en mere formaliseret ordning med egentlig udpegning af lokale ambassadører med fokus på miljøspørgsmål, evt. med særlig fokus på energi- og klimaspørgsmål. Nogle ordninger har således primært fokus på energibesparelser, mens andre har et bredere fokus og ses som del af kommunens Agenda 21 arbejdet. Eventuelt som led i en erkendelse af, at kommunerne er nødt til at gøre noget aktivt for at leve op til de mål, de har forpligtet sig til gennem indgåelsen af frivillige aftaler. Ambassadørordningerne har alle det til fælles, at en lille gruppe medarbejdere, ledere eller frivillige påtager sig en ambassadørrolle, og arbejder med miljø- eller klimaproblemstillinger i den kontekst, hvor ambassadøren har sit virke. Kommunerne har gjort erfaringer med forskellige måder at etablere ambassadørordninger på miljø- og klimaområdet, og det er derfor interessant, hvilke erfaringer der kan udtrækkes fra disse ordninger og hvordan forskelle i organisering m.m. påvirker indsatsen, resultaterne og læreprocesserne i kommunerne. Der er stor forskel på om kommunerne anlægger en top-down eller en bottom-up tilgang, når en ordning udvikles, og på graden og typen af facilitering. Det undersøges i rapporten, hvilke roller vidensopbygning, facilitering og politisk navigering spiller i de fire ordninger. Disse begreber bruges som afsæt for at analysere, hvordan de forskellige ordninger forankres, og om der er forskel på den vedvarende kompetence- og kapacitetsopbygning, som ambassadørordningerne resulterer i.

Problemformuleringen belyses ud fra en analyse, der både inddrager erfaringer fra et forvaltningsperspektiv og et deltagerperspektiv. Dvs. at indsatsen på miljø- og klimaområdet både belyses ud fra deltagende lokale institutioners perspektiv og fra de centrale kommunale forvaltningers perspektiv.

Problemformulering

Rapportens fokus er følgende overordnede problemstilling: *Hvilke læreprocesser resulterer de fire ambassadørordninger på miljø- og klimaområdet i og hvordan adskiller disse læreprocesser sig som følge af de forskellige organisatoriske strukturer i de forskellige kommuner?*

Følgende problemstillinger har været i fokus:

- Hvordan forankres ordninger med kommunale ambassadører på miljø- og klimaområdet i form af vedvarende kompetence- og kapacitetsopbygning?
- Hvad betyder top-down og bottom-up elementer samt facillitering og støtte for ambassadørordningers succes?
- På hvilke områder agerer henholdsvis koordinatore, projektledere og ambassadører på miljø- og klimaområdet som politisk refleksive navigatører?

Projektafgrænsning

Denne analyse beskæftiger sig med de fire miljø- og klimaambassadørordninger i et lærings- og politisk procesperspektiv og medtager ikke detaljerede tekniske og miljøfaglige overvejelser angående konkrete projekters og aktiviteter miljø- og klimabelastning samt ressourceanvendelse.

En ambassadørordning forstås i denne rapport som en ordning, hvor en gruppe ansatte eller ledere i en kommune får tildelt en rolle som ambassadør for miljø- og/eller klimavenlig adfærd. I de fire kommuner ses kun på de tiltag der er fremkommet i ambassadørordningens regi. Analysen er opbygget sådan at der skelnes mellem lokale ambassadører på skoler, i institutioner m.m. og de(n) ansvarlige medarbejder(e) for ambassadørordningen centralt i forvaltningen.

2. Metodisk og teoretisk grundlag

Projektet har teoretisk og metodisk været inspireret af Broberg og Hermunds artikel "The OHS Consultant as a 'political reflective navigator' in technological change processes" (Broberg og Hermund, 2003), der rummer de væsentlige elementer og færdigheder en styregruppe, koordinator, projektleder og i nogle tilfælde ambassadører bibringer ambassadørordninger på miljø- og klimaområdet.

Den teoretiske baggrund for miljø- og klimaambassadørordningen i Furesø Kommune og også baggrunden for denne rapport udgøres desuden af følgende tekster:

- Habermas' teori om den kommunikative handlen (Habermas, 1981), angående dialog og debat, der søger at skabe fælles forståelser på områder, hvor deltagerne anerkender, at de har fælles forpligtelser.
- Borgerlig offentlighed (Habermas, 1961) der undersøger det offentlige rum, og fremvæksten af en kritisk instans, der kan spille op imod samfundet, her set som ambassadørernes miljø- og klimaarbejde på arbejdspladsernes samspil med forvaltningens opdeltede logik, indenfor de respektive kommunale centre.
- Skjervheims "Objektivismen og studiet av mennesket", der ser på hvordan fælles forståelses-horisonter mellem mennesker bliver til, og hvordan dette sker i forskningsprocesser (Skjervheim, 1974)
- Modet til fremtiden (Weber, Nielsen og Olesen(red.) 1997), der arbejder med individuelle og kollektive læreprocesser.
- En menneskelig natur (Nielsen og Nielsen 2006), her ses på æstetisk-hermeneutiske erkendelsesformer i forhold forvaltning.

- Citizens, Experts, and the environment (Fischer 2000), der arbejder med lokal viden i demokratiske processer og planer.

Vidensdeling og dialogudvikling i projektet

I denne rapport sammenlignes Furesø Kommunes miljø- og klimaambassadørordning med tre andre kommuners ambassadørordninger på miljø- og klimaområdet.

Stines kendskab til Furesø kommunes ambassadørordning som koordinator for ordningen og forskellige dokumenter om de øvrige ordninger har været udgangspunkt for at tilrettelægge et erfaringsudvekslingsmøde med koordinatorene og projektledere for ambassadørordningerne i de fire kommuner. Deltagerne i erfaringsudvekslingsmødet har brugt deres erfaringer til at belyse erfaringerne med ambassadørordninger på miljø- og klimaområdet. Mødet blev afholdt over tre timer, ud fra en semistruktureret spørgeguide. Efterfølgende har deltagerne fået deres case til gennemlæsning og diskussion. Erfaringsudvekslingsmødet er optaget, og de relevante dele udskrevet.

På baggrund af erfaringsudvekslingsmøderne for de ansvarlige medarbejdere for ambassadørordningerne er der afholdt endnu et erfaringsudvekslingsarrangement for ambassadører fra Lyngby-Taarbæk- og Furesø Kommune. Hensigten med dette arrangement var at italesætte deres erfaringer med arbejdet som ambassadører på de kommunale arbejdspladser. Deltagerne ved dette arrangement har udvekslet erfaringer i grupper på tværs af de to kommuner og samtidig inspireret hinanden til det videre arbejde. Arrangementet var tilrettelagt sådan at erfaringsudvekslingen kunne tilføre ambassadørerne værdi i form af ny viden og inspiration. Hensigten med arrangementet var at tilvejebringe viden, der var meningsfyldt for både denne analyse og for ambassadørerne ved udelukkende at arbejde erfaringsbaseret som i en traditionel tværkommunal erfa-gruppe og dermed skabe en autentisk metodisk konstruktion, der ikke afveg almindelig praksis i arbejdet i ordningerne. Referatet fra mødet og diverse observationer samt ambassadørernes egne noter danner baggrunden for del 2.

På erfaringsudvekslingsmødet for ambassadørerne deltog 11 ambassadører fra Lyngby-Taarbæk Kommune og 20 ambassadører fra Furesø Kommune. Ambassadørerne blev ved dette møde opdelt i grupper efter fagområde på tværs af kommunerne inden for grupperne teknik, genbrugsplads, skole, daginstitutioner samt en gruppe der omfattede bibliotek, kultur og museer. Inden for hver gruppe blev følgende temaer diskuteret:

- Fortæl om et miljø-, natur- eller klimaprojekt der har virket godt
- Hvorfor har det virket?
- Hvilke barrierer er I stødt på?
- Er der forslag til hvordan barriererne kan overvindes i de to kommuner?

Ambassadørerne fra Hvidovre Kommune har i forbindelse med deres lokale netværksmøder indgået i dialoger med Stine om det at være ambassadør.

Rapportdesign

Miljø- og klimaambassadørordninger i de fire kommuner præsenteres kort og analyseres i denne Del 1 af rapporten. I del 2 findes en mere detaljeret casefremstilling af ordningerne i de fire kommuner. Analysen i del 1 er opbygget med henblik på at kunne analysere følgende:

- De forskellige aktørers roller og deres læringspotentiale
- Resultatet af processerne i de fire kommuner i forhold til om der opbygges en kapacitet blandt deltagerne, der gør dem i stand til at handle som politisk reflektiv navigator
- Forankring af miljø- og klimaambassadørordningerne
- De organisatoriske strukturers betydning for miljø- og klimaambassadørordningerne i de fire kommuner, herunder betydningen af om ordningerne er iværksat ved top-down eller bottom-up initiativer.
- Betydning af formel og uformel facillitering

I den afsluttende diskussion i Del 1 er omdrejningspunktet, hvordan ambassadørordninger kan opbygges med forskellige elementer og disse elementers fordele og ulemper.

Ambassadører på miljø- og klimaområdet og forandringsledelse

I analysen anvendes O. Broberg's og I. Hermund's begreb "political reflective navigator" (2003), (herefter bruges betegnelsen "politisk reflektiv navigator"), der er udviklet i evalueringen af forandringsprocesser foretaget af konsulent i arbejdsmiljøregi, fordi begrebet rummer forskellige elementer, der er væsentlige for at ledere, ansatte eller konsulenter, der skal sikre en forandring, kan gøre det. Dette begreb indebærer, at en ambassadør skal kunne mestre en række færdigheder for at kunne skabe forandringer. Disse færdigheder er i denne rapport tilpasset den kommunale ramme som ambassadørerne agerer i. Færdighederne omfatter:

1. Begå sig i en politisk organisation ved at fastholde en miljøagenda i en forandringsproces, sådan at målet med forandringsprocessen opnås.
2. Være reflekterende i sin optræden sådan at den politiske reflektive navigator hele tiden kan skifte mellem roller, bruge forskellige vidensformer i forskellige situationer og opnå kompromiser.
3. Navigere i de komplekse organisationer, der er involveret i forandringsprocessen.
4. Opbygge alliancer, der kan fremme forandringens formål.
5. Facilitere processer og tage rollen som mediator mellem forskellige praksisser og fagligheder

Selv om begrebet om den politisk reflektive navigator er fremkommet i en væsentlig anden kontekst, er typen af udfordringer, vilkår og muligheder af samme type som dem kommunernes ambassadører arbejder med.

Peter Hagedorn-Rasmussens artikel (2001) om ledelseskonsulenters formning af forandringsprocesser – mellem strategiske ”nødvendigheder” og politiske processer inddrages i analysen, fordi artiklen beskriver de processer, der er involveret, når forandringsagenter arbejder med forandringsprocesser. I Hagedorn-Rasmussens beskrivelse af forandringsprocesser skitseres det, hvordan den udnævnte forandringsagent i mødet med andre interessenter i organisationen kan gøre brug af de politisk vedtagne mål og rationelle beslutninger. Endvidere beskriver artiklen, at der er en risiko for, at de personer, der ud fra et andet rationale forsøger at ændre forandringsprocessen bliver anset for at modarbejde de rationelle mål og den rationelle planlægning. Heri ligger en risiko for at de rationaler, der er i modstrid med de vedtagne politikker, undervurderes og ikke får mulighed for at bidrage positivt til organisationen - med opståen af dysfunktioner til følge.

Clematide (2009) har fundet frem til forskellige forhold, der fremmer et godt læringsrum på arbejdspladsen generelt, herunder at det er vigtigt at kolleger anerkender de andres opgaver, at der er metodefrihed, at medarbejderen selv kan tilrettelægge sit arbejde, at der er gode samarbejdsrelationer og accept af at uenighed kan være frugtbar.

3. Præsentation af de fire kommuners ambassadørordninger

De fire kommuner er udvalgt som cases, fordi de alle har opnået positive resultater, enten kvantitativt eller kvalitativt, som resultat af deres ambassadørordninger på miljø- og/eller klimaområdet. Ambassadørerne i de fire kommuner har på forskellig vis gennemgået læreprocesser. De fire kommuners organisatoriske strukturer for miljø- og klimaambassadører er forskellige, men de har alle det til fælles, at formålet med ordningerne er at reducere resurseforbruget og dermed kommunens CO₂-udledning. De fire kommuner har alle underskrevet en klimakommuneaftale og en kurveknækrafttale og der er afsat 3 -15 millioner/år til klimareoveringer i hver af de fire kommuner med en tilbagebetalingstid på mindre end 5 år. De fire kommuners ambassadørordninger skitseres i det følgende, understøttet af skemaer, se tabel 1, der opsummerer forholdene i de fire kommuner. For en uddybende beskrivelse henvises til denne rapports del 2. Tabel 2 viser de fire ordningers organisering og tabel 3-5 andre aspekter af de fire ordninger.

Ambassadørordningernes overordnede rammer i fire kommuner				
	Lyngby-Taarbæk	Frederiksberg	Hvidovre	Furesø
Ordningsformål	At reducere ressourceforbruget	At reducere ressourceforbruget ved at installere el-spareudstyr. Klima og miljø i børnehøjde	At reducere ressourceforbruget og indtil 2010 at understøtte miljøaktiviteter for børn	At reducere ressourceforbruget og gennemføre miljø- og klimaaktiviteter for medarbejdere og brugere
Ambassadørernes udbredelse	En leder på hver arbejdsplads og i alt 50 serviceledere, ansat i de store bygninger	Medarbejdere i daginstitutionerne	Medarbejdere på kommunens arbejdspladser, i det omfang der har været interesse – ved seneste opgørelse i 2010 var det 90. personer	Mindst en leder for hvert område, i august 2011 er der 49 ambassadører
Involverede forvaltninger/centre	Teknisk forvaltning	Bygge, Plan og Miljø, børn og unge samt IT	Bygningsafdelingen i Teknisk Forvaltning Tidligere miljøafdelingen i Teknisk Forvaltning	Alle forvaltninger i kommunen
Ressourcer afsat til ordningen	Teknisk Forvaltning afsætter selv tid til dialog med ledere og serviceledere. Delvis refusion af energibesparelser til institutionerne. Nogle midler til energirenovering	Et årsværk, og timer til to studentermedhjælpere samt ressourcer til indkøb af el-spareudstyr og kurser for ambassadørerne i at involvere børn i miljøarbejdet	Der er ikke afsat specifikke ressourcer. Teknisk Forvaltning prioriterer ordningen	Et årsværk, puljer til brugerrettede aktiviteter, kurser og ekskursioner og symbolske præmier

Tabel 1: De fire ordningers overordnede rammer

Organisering af ambassadørordninger i fire kommuner				
	Lyngby-Taarbæk	Frederiksberg	Hvidovre	Furesø
Ansvarlige medarbejders forankring i organisationen	Tre ressourcepersoner, en fra Agenda 21, to fra Teknisk Forvaltning	Agenda 21 medarbejder er projektleder	Indtil 2010 forankret i miljøafdelingen, efter 2010 i Teknisk Forvaltning	Koordinator for ordningen projektansat 2010 – 2011 i Natur- og miljøafdelingen
Ordningens forankring i den kommunale politiske og administrative ledelse	Chefgruppe. Deltagelse fra Teknisk Forvaltning, Skole og idræt og en daginstitutionsleder. Et årligt møde med beslutning om klima, natur og miljømæssige tiltag	Styregruppe for ordningen, deltagere fra miljøafdelingen, ejendomskontoret og børn og ungeforvaltningen	Ingen formel forankring	Styregruppen er blivende, og har deltagelse fra alle områder i kommunen. Bygningsservicechefen understøtter ordningen
Overordnet grundlag for ordningen	Klimakommune for kommunen som virksomhed. Kurveknækkeraftale	Klimakommune for kommunen som virksomhed. Kurveknækkeraftale	Klimakommune for kommunen som virksomhed. Kurveknækkeraftale	Klimakommune for kommunen som virksomhed og som geografisk enhed. Kurveknækkeraftale
Det organisatoriske grundlag for ordningen	Uformel ordning der er bundet op på kultur som følge af 30 års fokus på ressourceforbrug	Handlingsplan for bæredygtig udvikling fra 2008 Konkretiseres i CO ₂ - handlingsplan 2009 - 2012, vedtaget i 2010	Uformel. Indtil 2010 var ordningen forankret i miljøafdelingen med hjælp fra Teknisk Forvaltning	Kommissorium, Agenda21 handlingsplan 2009 og Klimaplan 2010 – 2012. Klimakommune og kurveknækkeraftale
Finansiering af ambassadørordningen	Energigruppen finansierer ordningen med tid til besøg hos alle ambassadører. Politisk er der bevilliget penge til at udstede energichecks på baggrund af den enkelte institutions energibesparelser	Miljøafdelingen har finansieret ordningen, der bruges et årsværk / år	Miljøafdelingen har finansieret ordningen indtil 2010 med ca. et årsværk, herefter er det, teknisk afdeling der finansierer ordningen, med netværksdag og relevante besøg	Natur- og miljøafdelingen finansierer ordningen af Agenda 21 budgettet. Et årsværk til ordningen
Ordningen er rettet mod	Ledere og tekniske serviceledere, sekundært retter ambassadørerne deres aktiviteter mod alle brugere	Daginstitutionsledere, medarbejdere og sekundært retter ambassadørerne deres aktiviteter mod brugerne: børn og forældre	Alle ansatte i kommunen, sekundært retter ambassadørerne deres aktiviteter mod brugere: elever, daginstitutionsbørn og forældre	Alle ledere i kommunens bygninger, sekundært retter ambassadørerne deres aktiviteter mod alle brugere og forældre

Tabel 2: Organiseringen af ambassadørordningen i de fire kommuner

Miljø- og klimaambassadørordningen i Furesø kommune

Miljø- og klimaambassadørordningens formål er at reducere det overflødige ressourceforbrug via adfærdsændringer og at igangsætte miljø- og klimaaktiviteter. Ordningen er igangsat ved et top-down initiativ og er forankret på chefniveau i alle kommunens forvaltninger, og der er en styregruppe på samme niveau for ordningen. Der er afsat et årsværk til en koordinator, der har implementeret ordningen og efterfølgende faciliteret denne. Ordningen omfatter alle ledere i Furesø Kommune. Ordningen finansieres med Agenda 21 midler. Derudover understøttes ordningen ved at Kommunale ejendomme i videst muligt omfang imødekommer miljø- og klimaambassadørernes ønsker om tekniske forbedringer men dette er ikke en del af ordningen.

Miljøambassadørordningen i Frederiksberg Kommune

Miljøambassadørordningen har til formål at få udskiftet gamle ressourcekrævende lyskilder med el-sparepærer, installere el-spareskinner m.m. i kommunens bygninger og sætte fokus på klima og miljø i daginstitutionerne. Ordningen er igangsat ved et top-down initiativ og er forankret i Miljøafdelingens ledelse og i en styregruppe med deltagelse fra Børne- og ungeafdelingen og Ejendomskontoret. Ordningen har fået tildelt et årsværk og en medarbejder til at facilitere ordningen. Alle daginstitutioner deltager og har fået et klimatjek og undervisningsmateriale om klima til børnene. Ordningen retter sig mod medarbejdere i daginstitutioner.

Klimaambassadørordningen i Hvidovre Kommune

Klimaambassadørordningen har til formål at reducere det overflødige ressourceforbrug og at få udskiftet gamle ressourcekrævende lyskilder med el-sparepærer. Indtil 2010 var formålet også at sætte fokus på klima og miljø på kommunens arbejdspladser. Ordningen er en frivillig ordning iværksat ved et top-down initiativ, der indtil 2010 var forankret i Miljøafdelingen i Teknisk Forvaltning og herefter i Bygningsafdelingen i Teknisk Forvaltning. Ordningen har ikke fået tildelt ressourcer siden 2010, men Bygningsafdelingen prioriterer at holde et årligt netværksmøde for ambassadørerne, og de to flyvende varmemestre, der er tilknyttet ordningen fortsætter med at besøge ambassadørerne. Alle arbejdspladser kan deltage i ordningen og få et klimatjek, og hvis det er børneinstitutioner kan de få undervisningsmateriale om klima til børnene. Ordningen retter sig mod alle, der har lyst til at engagere sig i klimasagen.

Uformelle ambassadører på klimaområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune

Ordningen er uformel, men betragtes i denne rapport som en ordning, fordi ledere og tekniske serviceledere i alle institutioner, skoler m.m. i Lyngby-Taarbæk Kommune får tildelt en rød, gul eller grøn smiley på baggrund af regelmæssig indtastning af forbrugsoplysninger. Smileyen indikerer, hvordan enhedens energiforbrug ændrer sig. I en årrække har enhederne fået en energicheck, når deres forbrug var mindre end forventet, og de tekniske serviceledere er igennem mange år blevet faciliteret i arbejdet med at reducere deres bygningers ressourceforbrug. Lyngby-Taarbæk Kommunes ordning er en uformel ambassadørordning idet den ikke er formelt etableret og tildelt et navn. Ordningen er således udviklet som et bottom-up initiativ fra Teknisk Forvaltning og er forankret hos en leder i Teknisk Forvaltning, der har arbejdet for at reducere ressourceforbruget gennem de seneste 30 år, både ved at påvirke den politiske og administrative ledelse og ved at påvirke tekniske

serviceledere og ledere på kommunale arbejdspladser. Ordningen er omfattet af en styregruppe med deltagelse af ledere i forvaltningen og med deltagelse fra skoler og en daginstitution.

Implementering og forankring i fire kommuner				
	Lyngby-Taarbæk	Frederiksberg	Hvidovre	Furesø
De anvendte processer ved implementering og proces	Ambassadørerne har påtaget sig et ansvar som resultat af mange tekniske forbedringer og et vedvarende fokus på ressourceforsøg. Smiley ordning til vurdering af lokalt forbrug. Energi-check til institutioner	Ambassadørordningen er planlagt, der er afsat ressourcer til en medarbejder, der er afsat midler til faciliteter og el-spareudstyr	Ambassadørordningen er planlagt. Afsat ressourcer til 1 1/2 medarbejder og to flyvende varmemestre indtil 2010. Afsat midler til netværksmøder, erfa-grupper og el-spareudstyr. Fra 2010 ligger opgaven uden medfølgende ressourcer hos teknisk afdeling	Ambassadørordningerne er planlagt, der er afsat ressourcer til en medarbejder i det første 1 1/2 år, der er afsat timer i Bygningservice til klimatjek, og teknisk assistance. Symbolsk økonomisk incitamentsstruktur og ressourcer til indkøb af el-spareudstyr
Forandringer og deres robusthed over for ændringer i økonomiske og organisatoriske vilkår	Ambassadørerne har integreret deres klimaan-svar i hverdagen. Fortsat engagement trods tilbagebetaling af energibesparelser til institutioner er stoppet	Ambassadørerne har fået ny viden, materialer og miljø skal indskrives i daginstitutionernes læreplaner	Ambassadørerne har fået ny viden, der er en selvkværende erfa-gruppe, elevansvar for ressourcerne på fire skoler. Økonomisk støtte til ordning, i form af mindre ressourceforbrug. Kultur i kommunen om at alle skal reducere resurseforbruget	Ambassadørerne har fået ny viden, der er etableret et "klimatek", affalds-sortering der kræver opfølgning og der er bevilliget penge til miljø- og klimaprojekter frem til 2013.

Tabel 3: Implementering og forankring af de fire ambassadørordninger.

Økonomi til klimarenovering i de fire kommuner				
	Lyngby-Taarbæk	Frederiksberg	Hvidovre	Furesø
Midler bevilliget til klimarenoveringer med tilbagebetalingstid på under 5 år.	2010-12 er der afsat i alt 10 mio. kr. ekstra til energirenoveringer af de kommunale bygninger	3,6 mio. kr. i hhv. 2008 og 2009 og 4,5 mio. kr. i hhv. 2010 og 2011 til energiforbedring i egne bygninger på baggrund af EMO-rapporter	15 mio. kr./år er bevilliget til klimarenoveringer. Der er lånt henholdsvis 2 mio, 6 mio., 8 mio. og 10 mio kr. de seneste år	5 mio kr./år til klimarenoveringer af kommunale bygninger

Tabel 4: Økonomiske midler der bruges i kommunerne på at klimarenovere.

Ambassadørernes incitamenter i de fire kommuner			
Lyngby-Taarbæk	Frederiksberg	Hvidovre	Furesø
Sparede energjudgifter overføres delvis til institutioner som energicheck (100% til mindre enheder, 50% til større enheder), delvis til en central pulje, og tekniske forbedringer	Besparelserne tilfalder klimapuljen til klimaprojekter i kommunen	Lokal betaling af ressourcer på baggrund af budget tildelt ud fra Grønt budget	Tekniske forbedringer, penge til miljø og klima aktiviteter for brugere og medarbejdere, ekskursioner og symbolsk præmiering

Table 5: Ambassadørernes incitamenter i fire kommuner til at reducere ressourceforbruget og arrangere miljø- og klimaaktiviteter.

4. Analyse af de fire ambassadørordninger

I det følgende analyseres ambassadørordningerne. Analysen kan læses uafhængig af casebeskrivelserne i rapportens del 2. Analysen er opdelt sådan, at Furesø og Frederiksberg Kommuner, der har ambassadørordninger med et traditionelt Agenda 21 perspektiv overvejende sammenlignes, og Lyngby-Taarbæk- og Hvidovre Kommune, der har ambassadørordningerne forankret i den tekniske indsats overvejende sammenlignes. Den centrale indsats og den decentrale indsats analyseres adskilt, hvor det er hensigtsmæssigt.

Igennem hele analysen vil der være små bokse med elementer, der har fungeret godt i en eller flere af de fire ambassadørordninger og som andre kommuner kan bruge til inspiration. Boksene er målrettet læsere, der ønsker at orientere sig i teksten for hurtigt at kunne finde de relevante tekststykker.

Furesø Kommune og Frederiksberg Kommune

I Furesø og Frederiksberg Kommuner er ambassadørordningerne forankret i Agenda 21 arbejdet, og derfor har de også en bredde i forhold til deres indhold, der både omfatter natur, miljø og klima. I Furesø Kommune omfatter miljø- og klimaambassadørerne en lang række jobfunktioner, bl.a. tekniske medarbejdere, ledere, lærere og biblioteks- og socialmedarbejdere, og i Frederiksberg Kommune er miljøambassadørerne pædagogiske medarbejdere i daginstitutioner. Ambassadørerne i disse to kommuner beskæftiger sig med en anden dagsorden i form af natur, miljø og klima, end de ellers ville gøre som følge af deres daglige arbejde. Alle ambassadørerne i både Frederiksberg og Furesø Kommuner har formået at sætte fokus på et eller flere af områderne miljø, klima og natur, enten som i Frederiksberg ved at lære børnene om miljø, eller som i Furesø, hvor klimaadfærd har været på afdelings- og personalemøder, er blevet gjort til genstand for adskillige aktiviteter, kurser, konkurrencer, arrangementer og har fået to puljer, ambassadørerne kan søge til henholdsvis aktiviteter og konkurrencer på hver 50.000 kr.

Ledere som ambassadører

Lederne i Furesø Kommune udgør en særlig gruppe af miljø- og klimaambassadører, der allerede i kraft af deres ledelsesmæssige erfaring er vant til at navigere i en politisk styret organisation. Denne gruppe har brugt koordinatoren for miljø- og klimaambassadørordningen til at opnå deres lokale miljø- og klimaagenda i en række tilfælde. Skolernes miljø- og klimaambassadører har brugt alle muligheder for at gøre opmærksom på deres miljø- og klimaagenda, både ved arrangementer arrangeret i miljø- og klimaambassadørordningen og ved andre møder, eksempelvis på et møde hvor skolelederne inviterede chefen for Bygningsservice og koordinatoren for miljø- og klimaambassadørordning til et møde om klimarenovering og klimaforbedring af skolernes bygninger. Skoleledelsen er på denne måde vant til at agere i en politisk styret organisation, sætte dagsordenen og forfølge egne interesser.

Ledere udgør en effektiv gruppe af miljø- og klimaambassadørerne i Furesø Kommune. De ved hvad de vil, de er kreative og nyskabende, men de kræver omvendt, at koordinatoren for ordningen understøtter deres initiativer hurtigt. Hvis det ikke sker, er der risiko for, at ideen ikke realiseres eller deres engagement falder. Lederne der er ambassadører, er udvalgt efter kriterier, der svarer til de egenskaber en politisk reflektiv navigator skal have på sit eget område. Det er derfor deres engagement i forhold til klima- og miljøområdet, der er afgørende for, om de også her træder frem som politisk reflektive navigatører. Omvendt er ulempen ved at have ledere som miljø- og klimaambassadører, at de jævnligt bliver nødt til at tilsidesætte arbejdet som ambassadør, fordi der er ledelsesmæssige forpligtelser de skal forholde sig til, så de eksempelvis må udeblive fra temadage.

Ledere udvalgt efter kriterierne for en politisk reflektiv navigator i sin daglige ledelse har forudsætninger for hurtigt at blive miljø- og klimaambassadører, der agerer som en politisk reflektiv navigator, under forudsætning af at lederen vælger at engagere sig i sin miljø- og klimaambassadørrolle og kan skabe tid til miljø- og klimaarbejdet.

Forankring af ambassadørordningerne på miljø- og klimaområdet

I Furesø og Frederiksberg Kommuner er ambassadørordningerne begge fra 2010 og det er derfor tidligt at vurdere, om de er forankrede for fremtiden, og i så fald hvor langt ind i fremtiden. Imidlertid er der etableret en række aktiviteter i begge ordninger, der er vedvarende. Eksempelvis adskillige flerårige projekter på Furesø Kommunes skoler, hvor eleverne på forskellige måder skal tage ansvar for miljø og klima i deres omgivelser. Affaldssorteringsordninger der er blivende, etableringen af et blivende "klimatek" og i Frederiksbergs ordning deltager alle miljøambassadørerne i et kursus i det grønne inspirationshus med titlen "Sådan gør vi børnene til miljøhelte". Miljø- og klimaambassadørernes arbejde er dermed forankret så langt ud i fremtiden som den kommunale prioritering varer ved. Alligevel er kernen i både Furesø og Frederiksberg Kommuner miljø- og klimaambassadørordning skrøbelig, idet det daglige arbejde med at sætte miljø og klima på dagsordenen i hverdagen kræver inspiration, nytænkning, opbakning og gentagne opfordringer fra koordinatoren. Dermed er miljø- og klimaarbejdet ikke forankret kulturelt på arbejdspladserne på nuværende tidspunkt.

Et top-down initiativ kan være den legitimerende faktor, der gør det muligt for miljø- og klimainteresserede ledere at prioritere miljø og klima

De organisatoriske strukturers betydning

Frederiksberg og Furesø Kommuner
ambassadørordninger er begge igangsat ved et top down initiativ, men henholdsvis koordinatoren i Furesø Kommune og projektlederen i Frederiksberg kommune lægger stor vægt på at ambassadørerne skal integrere

miljø- og klimaarbejdet, så det bliver en gevinst i hverdagen. Det er væsentligt at ambassadørordningen er organiseret, så den understøtter ambassadørerne i at danne fællesskaber med kolleger og/eller medarbejdere om at løfte opgaven - som minimum for at opnå en forståelse og accept af, at ambassadøren skal aflastes fra andre opgaver og helst i et omfang, hvor kollegerne tager aktivt del i at løfte ambassadøropgaven.

Begge ambassadørordninger rammer ind i en forventning om at miljø og klima sættes på dagsordenen i kommunerne, efter at borgmestrene har skrevet under på både kurveknækkeraftale, klimakommuneaftale og ikke mindst 20 år med miljø og klima på dagsordenen efter Brundtlandrapporten. Ambassadørerne i både Frederiksberg og Furesø Kommuner har reageret positivt på at skulle arbejde med miljø og klima. Kravet til miljø- og klimaambassadørerne om at reducere ressourceforbrug via adfærdsændringer, lave miljøaktiviteter og deltage i temadage og erfa-gruppemøder for egen regning er blevet imødekommet med kommentarer som *"det var sandelig også på tide at kommunen gør noget ved miljø og klimaområdet"* dette blev udtalt af Skolelederen på Lyngholmskolen, d. 18. august 2010.

I Furesø Kommune har der været enkelte undtagelser, hvor ledere på arbejdspladser har forsøgt at minimere indsatsen. Denne reaktion bunder formentligt i en grundlæggende modstand mod at blive påtvunget en central dagsorden fra kommunen. Koordinatoren har håndteret dette ved at holde fast i kravet om deltagelse, men taget kritikken alvorligt og sammen med disse ambassadører brugt tid på at formulere hvad de kunne bruge miljø- og klimaambassadørordningen til. På denne måde har det været hensigten at undgå dysfunktioner, der jf. Hagedorn-Rasmussen (2001) kan opstå som modreaktion på politisk vedtagne mål og rationelle beslutninger.

Top-down initiativerne i Frederiksberg og Furesø Kommuner har fra starten haft stor ledelsesmæssig opbakning som følge af at alle ambassadører har en chef i styregruppen for miljø- og klimaambassadørordningen. Det har betydet, at chefen for hvert center/forvaltning har formidlet budskabet om at ledelsen på hver arbejdsplads skulle bakke op om, at der bliver brugt tid på miljø- og klimaarbejdet. Det vurderes, at center-/forvaltningschefers deltagelse i en sådan styregruppe

I kommuner hvor der længe har været sendt politiske signaler om at klima er vigtigt, kan en top-down initieret ambassadørordning opleves som et positivt tiltag, fordi der handles i forlængelse af politiske udmeldinger

bringer en ambassadørordning tættere på arbejdspladsen og legitimerer, at der bruges tid på den; tid der tages fra andre opgaver. I Furesø Kommunes miljø- og klimaambassadørordning har der være et krav om, at lederen for hver arbejdsplads er ansvarlig for at miljø og klima blev prioriteret i form af klimaadfærd og aktiviteter. Dette har betydet, at miljø- og klimaambassadørerne overvejende er ledere, der er vant til at navigere i en politisk styret organisation eller har kunnet udpege miljø-

og klimaambassadører, som har haft en særlig interesse for miljø og klima. Top-down initiativet har endnu en positiv effekt, da det ikke er den enkelte miljø- og klimaambassadør, der skal retfærdiggøre den tid, som bruges på miljø- og klimaarbejdet. På den måde har kravet oppefra været en hjælp for mange af miljø- og klimaambassadørerne, hvilket blev beskrevet således af en miljøambassadør: *"Mine kolleger syntes det er irriterende når de skal dække mine vagter fordi jeg skal til temadag; hvis ikke det var en pligt for mig ville de simpelthen ikke acceptere det"* (anonym miljø- og klimaambassadør i Furesø Kommune ved temadag på Lyngholmskolen d. 1. dec. 2010). En ulempe ved at lade kommunikationen om en ny ambassadørordning gå igennem forvaltnings- eller centerchefen er risikoen for at der i samme periode er større omstruktureringer, som i Furesø hvor flere ledere ude på arbejdspladserne udtrykte frustration over en sådan omstrukturering.

I Furesø Kommune får miljø- og klimaambassadørens arbejdsplads ikke del i de adfærdsskabte besparelser, hvilket kunne legitimere miljø- og klimaambassadørernes arbejde. Flere miljø- og klimaambassadørerne udtrykker jævnligt et ønske om at få del i besparelserne. I Frederiksberg Kommune går besparelserne til en klimapulje, hvilket miljøambassadørerne har anerkendt som en god idé, fordi klimapuljen skal bruges til at lave klimaprojekter. I Frederiksberg Kommune er miljøambassadørordningen også mindre krævende, idet miljøambassadørerne får ressourcer og tid til at indarbejde miljøarbejdet i deres daglige arbejde.

Opbakning fra chefer og ledere til ambassadørernes brug af tid på ambassadørarbejdet er vigtigt for accept blandt ambassadørens kolleger.

Top-down initieringen i Furesø og Frederiksberg Kommuner er ikke det eneste, der skaber legitimitet. Legitimiteten skyldes også avisartikler og omtale i interne nyhedsmedier, samt i Furesø en incitamentsstruktur, der udgøres af en symbolsk økonomisk anerkendelse af miljø- og klimaambassadørens indsats og omfatter udpegning af årets miljø- og klimaambassadør, præmiering af de

arbejdspladser, der sparer mest på elforbruget som følge af adfærdssændringer og de tre arbejdspladser, der laver de mest nyskabende miljø- og klimaaktiviteter.

Betydning af formel og uformel facilitering

Den centrale facilitering fra ordningernes koordinatører er meget væsentlig i både miljøambassadørordningen i Frederiksberg Kommune og for miljø- og klimaambassadørordningen i Furesø Kommune. Den formelle del af faciliteringen udgør alle de planlagte dele af ordningen i form af temadage, støtte til erfa-grupper, uddeling af puljemidler, udarbejdelse af nyheder både internt og til eksterne medier, arrangementer som ekskursioner, kurser m.m.

I Frederiksberg Kommune er miljøambassadørordningen startet med en formel facilitering i form af et systematisk gennemført klimatjek på miljøambassadørernes arbejdspladser, hvilket har resulteret i viden om hvilke ressourcebesparelser ambassadørerne potentielt kunne opnå via el-besparende udstyr og adfærdssændringer. I Furesø Kommune er klimatjek blevet et tilbud til miljø- og klimaambassadørerne, hvor alle bygninger på deres arbejdsplads gennemgås for mulige adfærdssændringer og tekniske forbedringer.

Facilitering og aktivitet i ambassadørordninger hænger sammen, så mange ressourcer til facilitering øger muligheden for aktiviteterne i ambassadørordningen

Klimabesøgene er vigtige, fordi der etableres en samarbejdsrelation mellem ambassadøren og facilitator, og fordi der opstår en fælles forståelse af de udfordringer der er i bygningerne. Besøgene har resulteret i teknisk faglig læring. Der er således sket en vidensopbygning hos de besøgte ambassadører, der gør, at de har fået ny viden om deres egen bygning og har fået et overblik over, hvordan de kan fremme den miljøagenda de har som ambassadører.

Besøg hos ambassadører fra tekniske resourcepersoner i forvaltningen er en hurtig og effektiv måde at give de tekniske serviceledere konkret ny viden om deres egen bygning, fremme forståelsen af, hvilke udfordringer der er på en den enkelte bygning og få løst mindre problemer, der kan klares på stedet.

Faciliteringen er en af de faktorer der bestemmer hvor meget aktivitet, der er i ordningerne, idet den formelle facilitering skaber forudsætningerne for at ordningen er aktiv, mens den uformelle facilitering kan være med til at få miljø- og klimaambassadørernes ideer realiseret. De ambassadører, der er ledere for større enheder, som eksempelvis lederen for Kulturhuset i Farum og skolelederne, har brug for væsentlig mindre uformel facilitering end de øvrige ambassadører.

Den formelle facilitering skal understøttes af den uformelle facilitering, sådan at der skal være ressourcer til at facilitatoren kan følge op på de initiativer, der opstår i de uformelle fora ved arrangementer for ambassadørerne.

Den uformelle facilitering er en form for supplement til ambassadøren i form af hjælp til de opgaver, som det kan være svært for ambassadøren selv at klare - enten fordi der ikke er tid, eller fordi ambassadøren ikke har de kompetencer der skal til for at lykkes med opgaven. Facilitatoren skal kunne supplere de færdigheder, som ambassadøren ikke har mulighed for at tilegne sig eller ressourcer til at løse- f.eks. i form af tid. Facilitatoren skal træde til og klare den del af ambassadørens opgaver, der

gør at udbyttet af ambassadørens arbejde plus faciliteringen samlet svarer til den indflydelse, som en politisk reflektiv navigator kan opnå.

Den uformelle facilitering kan også omfatte den tekniske del, hvis det er ambassadørens ansvar at udskifte glødepærer med el-sparepærer, installere af el-sparekinner og des lignende som i Frederiksberg Kommune. Den tekniske facilitering kan også være at understøtte ambassadøren i at få større installationer på sin arbejdsplads. Eksempelvis solceller, der symboliserer ambassadørens indsats for at få vedvarende energi på sin arbejdsplads, og viser at arbejdspladsen er klimavenlig. Dette medvirker til at skabe en vi-følelse mellem ambassadørerne og den centrale del af kommunen.

Hvidovre Kommune og Lyngby-Taarbæk Kommune

I Hvidovre og Lyngby-Taarbæk Kommuner er de ansvarlige medarbejdere for ambassadørordningerne ansat i den tekniske forvaltning og har resourcebesparelser som primær interesse i ambassadørernes arbejde. I Hvidovre Kommune bliver ambassadørerne motiveret til at

reducere ressourceforbruget i kraft af at arbejdspladserne selv betaler for deres ressourceforbrug. I Lyngby-Taarbæk har der i en årrække været udbetalt en energicheck til enhederne svarende til ressourcebesparelserne, dog ikke inden for de seneste par år, hvor politikerne har valgt at bruge besparelserne til andre ting.

Hvidovre Kommune

Erfaringen i Hvidovre Kommunes Tekniske Forvaltning er, at aktiviteterne i klimaambassadørordningen er faldende efter ordningen blev flyttet fra miljøafdelingen, hvor to faste medarbejdere havde ansvaret for ordningen til bygningsafdelingen. Der er således ikke fulgt ressourcer til bygningsafdelingen med klimaambassadørordningen. I Teknisk Forvaltning er de bevidste om, at klimaambassadørerne trænger til medspil og inspiration, men de har ikke tid til ordningen, og når de alligevel vælger at holde den i live og gennemføre det årlige netværksmøde, er det kun fordi bygningsafdelingen nedprioriterer andre tekniske opgaver til fordel for mødet og hjælp til klimaambassadørerne i hverdagen.

Ordningsen har ændret karakter fra at tage afsæt i en bred miljøforståelse til at blive mere teknisk funderet, da ordningen flyttede fra miljøafdelingen til bygningsafdelingen. I denne proces er faciliteringen reduceret til at bygningsafdelingen modtager henvendelser og de to flyvende varmemestre tager på besøg. Den tidligere store efterspørgsel efter besøg af de flyvende varmemestre er imidlertid reduceret til ingen henvendelser efter omstruktureringen. Den faldende interesse kan maskinmesteren i bygningsafdelingen også se på opbakningen til ordningen andre steder, idet der ved årets netværksmøde kun mødte ca. 40 af 90 klimaambassadører op, hvilket er et markant fald i forhold til tidligere. Klimaambassadørerne er altså sårbare over for forandringer, og et fald i de understøttende aktiviteter fra miljøafdelingen giver udslag i mindre klimabevidst adfærd.

Hvidovre Kommunes har indført en ordning, hvor hver arbejdsplads får et eget budget til ressourceforbrug, og det de reducerer forbruget med kan de derfor beholde selv. Denne ordning har tilført klimaambassadørernes arbejde fornyet legitimitet, idet deres arbejde bidrager til at arbejdspladsen kan få en økonomisk gevinst - og dermed er der kommet øget fokus på klimabevidst adfærd blandt ledere og medarbejdere i kommunens Institutioner. Derfor er det ikke helt tydeligt hvor meget den reducerede facilitering har betydet for klimaambassadørernes arbejde.

I Hvidovre Kommune medfører klimanetværksmøder, at de tekniske serviceledere på skolerne har fået en platform at arbejde ud fra. Denne har de brugt til at få sat deres egen ordning i gang på skolerne. De tekniske serviceledere har konkret indført en konkurrence om hvilken klasse der kan tage størst ansvar for at klasselokalet efterlades uden spild af ressourcer i form af tændt lys, åbne vinduer etc. Den tekniske serviceleder afleverer et skema for hver klasse til læreren, og hver måned kåres månedens vinder der får en præmie på 500 kr.

Lyngby-Taarbæk Kommune

I Lyngby-Taarbæk Kommune har lederne og de tekniske serviceledere udviklet en kulturel fokusering på miljø og klima som følge af det kontinuerlige fokus, der har været i Teknisk Forvaltning, og i de senere år også på det politiske niveau i kommunen. Ambassadørerne, som er ledere og tekniske serviceledere, har igennem mange år tilegnet sig en rutine, hvor energiforbrug og i de senere år

klima er en del af ledelsesfokus, og hvor flere lokale ledere eller serviceledere reagerer ved at kontakte Energigruppen i Teknisk Forvaltning, når ressourceforbruget stiger, og de får en rød smiley.

Brug af smileys, hver måned eller kvartal gør ambassadøren opmærksom på ressourceforbruget med kontinuerlige intervaller, der hindrer at ressourceforbruget glemmes som fokusområde.

De tekniske serviceledere har i mange år samarbejdet med Energigruppen om arbejdet med at reducere ressourceforbruget med tekniske løsninger og optimere brugen af eksisterende udstyr. Det har betydet, at der blandt ambassadørerne er opbygget en kapacitet gennem mange år, der gør dem i stand til at holde fokus på klimaadfærd og bruge bygningernes tekniske løsninger, men hverken ledere eller tekniske serviceledere har formået at opbygge alliancer eller udvide deres handlemuligheder.

I forvaltningen er der opbygget alliancer med kommunalbestyrelsen, ligesom politikerne uopfordret faciliteres af forvaltningen med forslag til hvordan ressourceforbruget kan reduceres. Ordningens styrke er at ambassadørernes indsats er vedvarende, og ordningen er robust over for forandringer. Dette ses ved, at der ikke har været udbetalt en energicheck i tre år, uden at det har betydet, at engagementet er faldet væsentligt, eller at ambassadørerne har mistet fokus, om end de er utilfredse med ikke at få energichecken.

En energicheck har en motiverende effekt, der huskes, mindst tre år efter den sidst blev udbetalt

I Lyngby-Taarbæk efterlyser de tekniske serviceledere, der har taget ansvar som ambassadører et tættere samspil med forvaltningen og de medarbejdere der har at gøre med miljø og klima, fordi de gerne vil reducere deres ressourceforbrug via adfærdsændringer, og i højere grad vil udveksle erfaringer indbyrdes.

5. Diskussion og konklusion

I dette afsnit diskuteres og konkluderes det, hvad der skaber en ambassadørordning på miljø- og klimaområdet, herunder præsenteres hvordan forskellige elementer virker og hvilke elementer en kommune kan anvende med henblik på at konstruere en sådan ordning. I nogle af diskussionerne vil der være en konklusion, der omhandler den ansvarlige for ordningen i kommunen og en anden konklusion for den decentrale ambassadør.

Organisation

Ambassadørordninger kan involvere det administrative chefniveau i en forvaltning, hvilket øger sandsynligheden for opbakning til ambassadørordningen. Fordelen ved dette er, at den ansvarlige

medarbejder igennem chefen for de forvaltninger eller centre, der involveres i ambassadørordningen, hurtigt kan komme ud til ledelsen på de kommunale arbejdspladser og komme i kontakt med ambassadørerne. Ved at bruge cheferne som kommunikationskanal ud til de lokale ledere - og samtidig eventuelt gøre de lokale ledere til ambassadører - sikres det, at alle ved, at der er ledelsesmæssig opbakning til ordningen, og dermed at det er legitimt at bruge tid på miljø- og klimaarbejdet. Omvendt vil chefer eller ledere, der har truffet upopulære beslutninger og derfor ikke er vellidte i deres egen organisation, kunne overføre en modstand imod en nystartet ambassadørordning, når han formidler ordningen til sine underordnede lokale ledere. Brugen af chefer for forvaltninger/centre som kommunikationskanal ud til de kommunale arbejdspladser har vist sig meget effektiv til hurtigt at få ambassadørordningen i Furesø Kommune implementeret, men samtidig er der også ambassadører, der har så stor modstand imod top-down initiativer, at det har taget mange måneder før de engagerede sig i ambassadørordningen. I Hvidovre Kommunes top-down initiativ, hvor det er frivilligt om de kommunale arbejdspladser vil deltage, og hvor det har været miljøafdelingen og senere bygningsafdelingen, der har kommunikeret direkte til arbejdspladserne, har de ansvarlige for ordningen ikke oplevet modstand imod ordningen. Det anbefales at den ansvarlige for ambassadørordningen overvejer om rekruttering eller nye tiltag i ambassadørordningen falder sammen med, at der træffes upopulære beslutninger som nedskæringer.

I Furesø Kommune er miljø- og klimaambassadørordningen tilrettelagt, så miljø- og klimaambassadørerne opstiller egne mål for arbejdspladsens ressourcereduktion og miljøaktiviteter, hvilket har bidraget til at ambassadørerne har taget ejerskab for ordningen. Denne metode er inspireret af Clematide (2009), der lægger vægt på at et godt læringsrum blandt andet fremmes af metodefrihed. En væsentlig pointe i denne rapport er at top-down initiativer på miljø- og klimaområdet, der ønskes forankret, bør designes med så stor metodefrihed til den enkelte ambassadør som muligt. Handlefrihed til ambassadørerne i form af fokusområder inden for ordningens formål vurderes ligeledes at fremme forankringen og robustheden i top-down initierede ambassadørordninger, idet ambassadørerne derved har størst mulighed for at kunne indarbejde miljø- og klimaarbejdet meningsfuldt i deres daglige opgaver.

Lyngby-Taarbæk Kommunes ambassadørordning er vokset ud af det fokus, som en leder i Teknisk Forvaltning har haft på ressourcebesparelser siden 1970'erne, og som har været udgangspunktet for at danne en energigruppe i teknisk forvaltning. Denne ordning kan i denne rapport forståelse betegnes som en uformel ambassadørordning. Teknisk Forvaltning har hele tiden holdt fast i, at det skulle være frivilligt at deltage i arbejdet med at reducere ressourceforbruget, og derfor har de brugt tekniske forbedringer, smileyordning og energichecks som incitament for at få ledere og tekniske serviceledere til at tage ansvar som ambassadører for klimavenlig adfærd. Bottom-up modellen i Lyngby-Taarbæk Kommune kræver lang tid og en vedvarende facilitering fra den centrale forvaltning. Resultatet er omvendt en solidt kulturel forankret, robust ambassadørordning, hvor fokus på energi ikke mistes, selv om energichecken ikke er udbetalt igennem de seneste tre år.

Top-down initiativerne i Hvidovre, Furesø og Frederiksberg Kommuner har det til fælles, at de er hurtige at implementere og har vist at kunne give hurtige synlige resultater. Ambassadørordningerne er således udviklet oppe fra, men er blevet set som et svar på mange års forventning om at

kommunerne snart ville gøre noget for miljø og klima, hvilket har medvirket til at gøre ordningerne til en succes. Omvendt er ordningen i Lyngby også en succes. Det konkluderes at det afgørende ikke er om det er en bottom-up eller en top-down initieret ambassadørordning. Begge typer initiativer kan opnå succes, hvis de tilrettelægges således at de forventninger, der stilles til ambassadørerne understøttes med facilitering i et afstemt omfang. Dog vurderes det, at top-down initierede ambassadørordninger hurtigt resulterer i effekter, hvorimod en bottom-up model tager lang tid at implementere, men forankres mere effektivt.

Facilitering

Den formelle facilitering, der består af alle de planlagte elementer i ambassadørordningerne, er bærende i de tre formelle ambassadørordninger og efterspurgt i den uformelle ambassadørordning.

Fællesarrangementer for ambassadører

Erfaringerne fra de fire kommuner er, at ambassadører udvikler mange af deres ideer og danner netværk, når der afholdes fællesarrangementer. Ulempen ved denne form for facilitering af ambassadørerne er, at den er tidskrævende og ekskluderer de ambassadører, der ikke kan afsætte 3-5 timer til netværksmøder hvert halve år. Ambassadørordninger med ambassadører fra mange forskellige typer af arbejdspladser, som Hvidovre og Furesø, benytter erfa-grupper sideløbende med fællesarrangementer. I erfa-grupperne kan der udvikle sig en kultur, hvor ambassadørerne frigør sig fra og tager initiativer ud over de, som facilitatoren (i de analyserede ordninger den samme som den centrale koordinator) har lagt op til. Dermed forankres deres miljø- og klimainsats, hvilket både de tekniske serviceledere i Furesø Kommune og Hvidovre Kommune er lykkedes med. I Furesø Kommune er de erfa-grupper, der resulterer i de mest nyskabende og kreative aktiviteter erfa-grupper, de grupper hvor der både indgår tekniske serviceledere, administrative ledere og daglige ledere fra mange forskellige typer af arbejdspladser. Det vurderes at erfa-grupper, der samler ambassadører vertikalt i organisationen, er de mest robuste og forankres mest effektivt.

Samtidig er det også i disse grupperinger, hvor medarbejderne kommer fra forskellige typer af arbejdspladser, at der sker en læring om hvordan den enkelte ambassadør kan gennemføre sin miljø- og klimaagenda, jf. Clematide (2009), der påpeger at metodefrihed, og det at medarbejderen selv kan tilrettelægge sit arbejde, samt gode samarbejdsrelationer, fremmer et godt læringsrum på arbejdspladsen.

I Furesø Kommune har de mange erfa-gruppe-opgaver på temadage yderligere resulteret i, at der er dannet netværk og alliancer, der både har vist sig effektfulde i forhold til de enkelte ambassadørers arbejdspladser, men også over for kommunernes centrale enheder.

Fællesarrangementerne giver ambassadørerne et rum, hvori der er tid til refleksion, videndeling, kreativ tænkning og inspiration. Den almindelige hverdag indeholder for en stor del af ambassadørerne ikke muligheden for at konstruere en meningsfuld ambassadørrolle, planlægge aktiviteter, indhente information om kommunens indsats, egen arbejdsplads' ressourceforbrug m.m. Fællesarrangementerne kan gennemføres i mange varianter, men i både Hvidovre og Furesø Kommuner har ambassadørerne benyttet sig af muligheden for at vidensdele enten i uformelle pauser eller i mere formelle erfa-grupper. I Hvidovre og Furesø Kommuners fællesarrangementer er

der tid til, at kommunens indsats for at reducere ressourceforbruget præsenteres og eventuelt noget om hvordan det går med adfærden. Disse punkter medtages fordi ambassadørerne kan se, at de ikke alene skal trække hele klimaarbejdet, men at der også er aktiviteter fra centralt hold.

Fællesarrangementer hvor der dannes netværk og alliancer bidrager således på den ene side til at forankre ambassadørordningerne, men gør også, at ambassadørerne begynder at gøre ordningen til deres egen og stille krav. Dette skal facilitatoren kunne rumme og håndtere. Facilitatoren skal kunne understøtte de aktiviteter der ligger inden for ordningens formål, selv om facilitatoren ikke selv syntes der er tale om et godt initiativ, og facilitatoren skal kunne tage kritik af den centrale indsats på ambassadørordningen område og bruge dette som afsæt for at der kan skabes et positivt projekt. Facilitatoren skal derfor have et godt kendskab til alle relevante centre og forvaltninger i kommunen, der har betydning for ambassadørordningen.

Incitamenter i ambassadørordningerne

De fire ambassadørordninger gør brug af fire meget forskellige incitamenter, der understøtter ambassadørernes indsats. I Lyngby-Taarbæk Kommune har incitamentet igennem flere år været en energicheck svarende til de ressourcer arbejdspladsen havde brugt mindre end forventet i Teknisk Forvaltning. Energichecken har en størrelse, der har kunnet understøtte ambassadørernes fokus alene støttet af en smileyordning og besøg fra Energigruppen i Teknisk Forvaltning efter aftale, hvilket gør denne ambassadørordning til den mindst ressourcekrævende at facilitere fra centralt hold.

I Hvidovre Kommune er incitamentet i klimaambassadørordningen primært økonomisk, idet det forventede forbrug for hver arbejdsplads er vurderet på bygningsniveau og på den baggrund tildeles hver arbejdsplads et budget til deres ressourceforbrug. De penge, der ikke bruges, kan beholdes af arbejdspladsen. Denne incitamentsmodel har krævet en del ressourcer til beregning af det forventede ressourceforbrug, og efterfølgende bearbejdning af indkomne høringsvar fra arbejdspladserne, men herefter vil incitamentsmodellen kræve meget få ressourcer i form af at opdatere bygningernes ressourceforbrug, når der laves forbedringer.

I Furesø Kommune er det økonomiske incitament symbolsk, eller i hvert fald mindre direkte, idet kun de to miljø- og klimaambassadører, der har reduceret ressourceforbruget mest får en præmie på henholdsvis 2000 og 7000 kr., og de tre ambassadører, der har igangsat de mest effektfulde eller nyskabende miljø- og klimaaktiviteter præmieres med 5000 kr. hver. Dette kræver ikke særlig mange ressourcer, men forudsætter, at incitamentsstrukturen understøttes af en intens facilitering af ordningen både formelt og uformelt. I Frederiksberg Kommune er der en klimapulje, hvor alle besparelser lægges, og denne pulje bruges til at lave nye klimaprojekter i Frederiksberg Kommune. Ligesom i Furesø Kommune er dette ikke det incitament, der bærer ordningen, men et supplement til en intensiv formel og uformel facilitering, hvortil der bruges mindst et årsværk.

Det anbefales at brugen af incitamenter målrettet understøtter ambassadørordningens formål. Endvidere at incitamenterne udarbejdes sådan, at de kan medvirke til at forankre ambassadørordningerne ved at incitamenterne både rækker ud i fremtiden i form af længerevarende

projekter og rummer en åbenhed i forhold til at ambassadørerne kan bruge dem til at indarbejde miljø, klima og/eller natur på arbejdspladsen.

Vedvarende kompetence- og kapacitetsopbygning blandt ambassadører på kommunale arbejdspladser

Ambassadørordningerne i de fire kommuner er forskellige, og de resulterer i forskellige læreprocesser. Ambassadører, der arbejder med miljø- og eller klimaspørgsmål på de kommunale arbejdspladser, har tilegnet sig viden om både ordningens tema og om den politiske organisation, de selv er en del af. Omfanget af denne læring er forskellig i de fire ambassadørordninger. Det gælder for alle ambassadørordningerne, at der også er elementer af vedvarende kompetenceopbygning blandt ambassadørerne i form af teknisk viden om ressourceforbruget i ambassadørernes egen bygning og hvad der kan gøres for at optimere dette.

I Furesø og Frederiksberg Kommuner, og indtil 2010 i Hvidovre Kommune, tager ambassadørordningerne afsæt i Agenda 21 arbejdet. Bredden i disse ordninger afspejles i de kompetencer ambassadørerne opbygger i gennem de erfaringer de gør sig med miljø- og klimaarbejdet, idet de her lærer de miljø- og naturkompetencer, der er nødvendige for at kunne involvere brugerne af bygningerne meningsfuldt.

Det konkluderes, at den vedvarende kompetence- og kapacitetsopbygning, der finder sted, afspejler ambassadørordningernes formål, og ikke udvikler ud sig ud over dette. Kommuner der ønsker at lave en ambassadørordning anbefales derfor at være præcise i deres formulering af hvad de vil med deres ambassadørordning, idet ambassadørerne for langt de flestes vedkommende holder sig til dette formål.

Indsatsen hos den ansvarlige i forvaltningen for vedvarende kompetence- og kapacitetsopbygning

I de fire kommuners forvaltninger finder der en kontinuerlig indsats sted for at synliggøre ambassadørerne i det kommunale system og over for det politiske niveau. Dette er særlig udpræget i Lyngby-Taarbæk og Furesø Kommuner, hvor både den politiske og administrative ledelse involveres og gøres opmærksom på ambassadørernes aktiviteter. I Hvidovre, Frederiksberg og Furesø Kommuner involverer den ansvarlige medarbejder interne og eksterne kompetencer, skaber netværk blandt ambassadører med fælles interesser og mellem ambassadørerne og forvaltningen. Dette sker også i mere begrænset omfang i Lyngby-Taarbæk Kommune.

I Lyngby-Taarbæk Kommune fungerer det lidt anderledes, idet den ansvarlige i forvaltningen har skabt ordningen som en bottom-up proces, hvor han ved at danne alliancer med kommunalbestyrelsen har fået bevilliget de økonomiske rammer i form af udbetaling af energichecks og midler til investering i forbedringer, der har muliggjort at ressourceforbruget er reduceret. Ambassadørordningen er et resultat af, at klimaadfærd som led i denne proces blev italesat med en smileyordning og en energicheck. Det er således ikke ambassadørordningen, der har foranlediget, at denne ansatte har opbygget vedvarende kapacitet og kompetencer, men deri mod ambassadørordningen der er et resultat af dette.

Det konkluderes, at jo mere facilitatoren kan synliggøre ambassadørordningen internt og eksternt og med succes understøtte ambassadørernes aktiviteter, jo mere vedvarende bliver karakteren af den kompetence- og kapacitetsopbygning, der finder sted i ambassadørordningen.

Handlefrihed til ambassadørerne vurderes at fremme forankringen og robustheden i top-down initierede ambassadørordninger, idet ambassadørerne derved har størst mulighed for at kunne indarbejde miljø- og klimaarbejdet meningsfuldt i deres daglige opgaver.

På hvilke områder agerer ambassadører på miljø- og klimaområdet som politisk reflektiv navigator?

Ambassadørerne i alle kommunerne tilegner sig eller har i forvejen *dele* af den kapacitet, der gør dem i stand til at handle som politisk reflektive navigators på miljø- og eller klimaområdet. I Lyngby-Taarbæk Kommune er denne kapacitet opbygget uden en fælles italesat klimaagenda som kontrast til de øvrige kommuner, hvor der afholdes fælles møder og dannes fælles agendaer. Alle ambassadører har fået nyt kendskab til deres egne bygninger, deres ressourceforbrug og i varierende grad dennes klimaskærm. De bruger i varierende omfang deres koordinator/projektleder som talerør ind i forvaltningen til at opnå deres miljø- og klimaagenda i forandringsprocessen, sådan at målet med forandringsprocessen kan opnås. I Furesø og Hvidovre Kommuner opbygger ambassadørerne også netværk, skaber alliancer i deres erfa-grupper og i Furesø Kommune også på tværs af disse grupper. I de sidstnævnte kommuner cementeres miljø- og klimainsatsen ved at påvirke den administrative og politiske ledelse.

Alle miljø- og klimaambassadørerne har elementer af kriterierne for en politisk reflektiv navigator, men udover skolelederne i Furesø Kommune, enkelte ledere i kulturhuse, biblioteker og på driftsgården, samt en gruppe tekniske serviceledere i Hvidovre Kommune er det kun et fåtal af ambassadørerne på miljø- og klimaområdet, der opfylder alle fem kriterier for at agere som en politisk reflektiv navigator. Ikke mindst det første krav til en sådan navigator: 1. Begå sig i en politisk organisation ved at fastholde en miljøagenda i en forandringsproces, sådan at målet med forandringsprocessen opnås” er en kompetence, som ser ud til at kræve forudgående kendskab til at begå sig i en politisk organisation. Ambassadørerne i Hvidovre, Furesø og Frederiksberg Kommuner har brugt den nye viden de har fået om deres bygninger til at sætte fokus på miljø, klima og/eller natur. Ambassadørernes rolle i disse kommuner har til opgave at sætte miljø og klima på dagsordenen i forhold til kolleger og brugere med henblik på at sikre klimavenlig adfærd. Nogle gange sker det i samspil med den centrale projektleder eller koordinator. Eksempelvis ved at projektlederen i Frederiksberg Kommune i et interview med lederen af en daginstitution får viden om utætheder i den bygning, daginstitutionen har lejet sig ind i, hvorefter projektlederen formidler dette videre til ejendomskontoret. I Furesø Kommune bruger ambassadørerne i vid udstrækning koordinatoren for miljø- og klimaambassadørordningen som facilitator i forhold til at fremme muligheden for egen miljø- og klimaagenda.

I ambassadørordningerne i Hvidovre og Furesø Kommuner har der været et læringspotentiale, der har gjort ambassadørerne i stand til at formidle miljø- og klimabudskabet til kolleger på afdelingsmøder og til brugere ved at lave aktiviteter på arbejdspladsen. I Furesø Kommune har miljø- og klimaambassadørerne endvidere brugt deres nye viden til i deres erfa-grupper at få opstillet og

beskrevet projekter, initiativer og tekniske forbedringer på miljø- og klimaområdet. Koordinatoren for miljø- og klimaambassadørordningen har i denne forbindelse fungeret som ambassadørens "løftestang" i forvaltningen, idet koordinatoren for miljø- og klimaambassadørerne støtter op om ambassadørernes ærinde inde i forvaltningen og har undersøgt mulighederne for at projekterne har kunnet muliggøres. Herefter har ambassadørerne kunnet realisere nogle af disse initiativer og tekniske forbedringer.

De organisatoriske strukturer i de fire kommuner har stor betydning for hvilke ambassadører, der formår at agere som politisk reflektsive navigatore. En pointe i denne rapport er, at den enkelte ambassadør, der enten ikke kan agere som en politisk reflektsiv navigator eller ikke har tiden til dette, alligevel kan få realiseret sin miljø- og klimaagenda, hvis den ansvarlige for ordningen formår at supplere ambassadørens indsats. Ambassadøren plus facilitering, der udfylder de manglende ressourcer som politisk reflektsiv navigator, skaber således det samme resultat som en ambassadør, der opfylder alle kriterierne for en politisk reflektsiv navigator.

Det må således konkluderes, at det er afgørende for ordningens succes, at den ansvarlige for ordningen - og i et vist omfang den enkelte ambassadør - har de egenskaber, der karakteriserer en politisk reflektsiv navigator.

På hvilke områder agerer den ansvarlige for ambassadørordningen som politisk reflektsiv navigator?

De ansvarlige for ambassadørordningerne i de fire kommuner bruger alle deres viden om den aktuelle politiske organisation i arbejdet med at understøtte ambassadørerne. Denne indsats er mest udtalt i Furesø Kommune, hvor ambassadørerne ikke har et økonomisk incitament for at opnå succes i deres ambassadørrolle, og derfor har brug for at deres opgaver som ambassadør realiseres så effektivt som muligt i en allerede travl hverdag. De ansvarlige for ambassadørordningerne prioriterer derfor at være følge med i det politiske system og de forskellige diskurser, kulturer og fagligheder, der er i en forvaltning, kombineret med viden om hvornår det er klogt at tale med de relevante nøglepersoner. Holdningen hos de ansvarlige for ambassadørordningerne er, at det er bedre at opnå et resultat, der fremmer ambassadørernes arbejde, end det er ikke at opnå noget; også selv om der skal ændres ved en plan eller et miljøprojekt, og det efterfølgende er nødvendigt at kontakte ambassadøren og fortælle, at en del af et planlagt projekt må ændres for at det kan realiseres. Et eksempel på dette er Furesø Kommunes miljø- og klimaambassadørordning, hvor alle ambassadører i erfa-gruppen Energikilden ville besøge forlystelsesparken Danfoss Universe for at få inspiration og viden om vedvarende energi. I forvaltningen var man i tvivl om, hvorvidt der var læring nok i dette besøg, og derfor besøgte miljø- og klimaambassadørerne i stedet Danfoss i Nordborg. De fik her en ekskursion med faglige oplæg om vedvarende energi, ambassadørerne fik dermed den viden de ville have, dog ikke på den måde de havde ønsket. I sådan en proces skal koordinatoren agere som facilitator og selv kunne sælge kompromiset positivt, så ambassadørerne ikke taber interessen, selv om deres ønske ikke kunne opfyldes helt. De ansvarlige for ambassadørordningerne agerer på denne måde som det kræves i det andet og tredje krav, der blev stillet til en politisk reflektsiv navigator: 2. Være reflekterende i sin optræden sådan at den politiske reflektsive navigator hele tiden kan skifte mellem roller, bruge forskellige vidensformer i forskellige situationer og opnå kompromiser. Og 3. Navigere i de komplekse organisationer der er involveret i forandringsprocessen.

Alliancer fremmer forandring

I de fire kommuner har det været en væsentlig opgave for den ansvarlige for ambassadørordningen at opbygge alliancer med forskellige mennesker med forskellige jobfunktioner, f.eks. i Furesø Kommune, hvor koordinatoren har samarbejdet med ansatte i affaldskontoret, bygningservicechefen, maskinmesteren i Bygningservice og miljø- og klimaambassadører på tværs af alle erfa-grupper, med henblik på at fremme miljø- og klimaambassadørernes agenda. Eksempelvis har miljø- og klimaambassadørerne på fire skoler ønsket at få affaldssortering. Koordinatoren har herefter lavet en aftale med chefen i Bygningservice og affaldskontoret om en pap- og papirgenbrugsordning, hvor både elever, lærere og teknisk serviceledere involveres. Denne ordning er efterfølgende udbredt til alle skoler i kommunen. De ansvarlige medarbejdere for ambassadørordningerne agerer således som det fjerde opstillede krav til en politisk reflekseven navigator – om end i varierende omfang: 4. Opbygge alliancer der kan fremme forandringens formål.

Facilitator og mediator

Facilitering er kernen i Furesø og Frederiksberg Kommuner ambassadørordninger, hvor der ikke er et lokalt økonomisk incitament til at drive og legitimere ordningerne. I Hvidovre og Lyngby-Taarbæk Kommuner er facilitering også vigtig for ordningerne, men slet ikke i samme grad, fordi det lokale økonomiske incitament er stort.

I Furesø Kommune har en vigtig del af koordinatorens rolle været at agere mediator mellem miljø- og klimaambassadørernes fagligheder og relevante medarbejdere i forvaltningen. I alle fire kommuner, men særligt i Furesø og Frederiksberg Kommuner, bruger koordinator og projektleder tid på at sørge for at forandringsprocesserne kan lykkes og på at agere, når der er stilstand eller ændringer, der ikke er i overensstemmelse med ambassadørernes mål. Koordinator og projektleder bruger deres viden om at facilitere og agere som neutral mediator, når ambassadørerne er i kontakt med forvaltningen om miljø- og klimaprojekter. De ansvarlige for ambassadørordningerne er derfor også begge i stand til at opfylde det femte krav til den politiske reflekseven navigator: 5. Facilitere processer og tage rollen som mediator mellem forskellige praksisser og fagligheder. Resultatet af processerne i Frederiksberg og Furesø Kommuner er at facilitatorerne opbygger kapacitet, der gør dem i stand til at handle som politisk reflekseven navigator.

I alle fire kommuner er den ansvarlige for ordningen i stand til at agere som politiske reflekseven navigatører: deres aktiviteter henvender sig både til den politiske og administrative ledelse, til ambassadørerne og sin egen afdeling for at underbygge ambassadørernes aktiviteter med nye ressourcer til teknologier, ressourcer til at facilitere ambassadørerne eller udtænke nye initiativer, der fremmer miljø- og klimaadfærd og aktiviteter.

På baggrund af ovenstående kan det konkluderes, at det er særdeles væsentligt for en ordnings succes, at den ansvarlige medarbejder for ordningen har egenskaber som en politisk reflekseven navigator. Det kan derudover konkluderes, at det er væsentligt for ordningens succes, at flere af ambassadørerne har disse egenskaber. Tabel 6 sammenfatter den læring, der er opnået blandt ambassadørerne i de fire ordninger.

Læring og dens baggrund blandt ambassadørerne i de fire kommuner				
	Lyngby-Taarbæk	Frederiksberg	Hvidovre	Furesø
Ambassadørernes kompetencer	Lederne har styr på energiforbrug. Tekniske serviceledere har styr på tekniske justeringer	Gennemgang af klimarapport om egen ejendom og potentielle muligheder for ressourcebesparelser	Besøg af de flyvende varmestre. Brug af energistyringssystem	Brug af energistyringssystem. Klimatjek i bygningerne
Opbygning af alliancer m.m.	De centrale tiltag: energitjek og smileyordningen er et resultat af alliancer mellem Teknisk Forvaltning og de lokale institutioner	Ambassadører og ejendomskontoret via projektleder	Blandt tekniske medarbejdere og blandt daginstitutionsmedarbejdere	Mellem ambassadører på tværs af erfa-grupper og indenfor erfa-grupper og med medarbejdere i forvaltningen
Aktiviteters fokus på tekniske, organisatoriske, uddannelsesmæssige tiltag	Tekniske serviceledere deltager i fællesarrangementer hvert tredje år. El-sparekampagne. Energicheck	Kursus om miljø i børnehøjde	Netværksdage med fagligt indhold	Faglige oplæg ved fire årlige temadage, ekskursioner og faglige møder

Tabel 6: Skemaet viser den læring der er opnået blandt ambassadørerne og baggrunden for denne læring.

6. Litteratur

Broberg, O. og Hermund, I.: The OHS consultant as a 'political reflective navigator' in technological change processes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 33, 2004, s. 315-326

Clematide, B.: 2009, *Ledelse aflæring*". I P. Helth (red.), *Lederskabelse - det personlige lederskab*. Frederiksberg, Samfundslitteratur

Fischer.: *Citizens, Experts, and the environment*, Durham and London, 2000

Habermas, J.: *Teorien om den kommunikative handling*, Aalborg Universitetsforlag, 3. oplag, 2004

Habermas, J.: *Borgerlig offentlighed*, 2. udgave, Gyldendal, 2002

Hagedorn-Rasmussen, P.: *Om ledelseskonsulenters formning af forandringsprocesser – mellem strategiske "nødvendigheder" og politiske processer*, 2001

Nielsen, B.S og Nielsen, K. Aa.: *En menneskelig natur*, Frydenlund, 2006,

Skjervheim, H.: *Objektivismen og studiet av mennesket*, Gyldendal, 1974

Weber, Nielsen og Olesen.: *Modet til fremtiden*, Roskilde Universitetsforlag, 1997

Ambassadørordninger på miljø- og klimaområdet

- På fire kommunale arbejdspladser

Del 2

CASE 1. LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE	33
CASE 2. FREDERIKSBERG KOMMUNE	35
CASE 3. HVIDOVRE KOMMUNE	38
CASE 4. FURESØ KOMMUNE	42

Case 1. Lyngby-Taarbæk Kommune

Lyngby-Taarbæk kommune er klimakommune, og har forpligtet sig til at reducere CO2-udledningen med 2 % om året frem til udgangen af 2025.

De 37 største bygninger i Lyngby-Taarbæk Kommune har fået installeret CTS-anlæg og Ejendom og Energi i teknisk forvaltning har serviceaftaler på kommunens bygninger, udover at Energigruppen, som er en del af Ejendom & Energi, følger forbruget og kontakter leverandøren, hvis tekniske installationer afviger. Politisk er der fokus på klima, og der bevilliges hvert år økonomiske ressourcer til at udføre energiltag, der skal reducere ressourceforbruget. Ressourceforbruget betales centralt i Kommunen. I Teknisk Forvaltning har der igennem de seneste 30 år været fokus på at reducere ressourceforbruget via tekniske installationer, isoleringsarbejder og fast registrering af forbruget (via månedlige/kvartalsvise måleraflæsninger). I Lyngby-Taarbæk kommune er der ca. 50 tekniske serviceledere, som Energigruppen samarbejder med omkring energiforbruget, de sørger for at trimme bygningernes ressourceforbrug i det daglige, og ca. hvert tredje år arrangeres der en inspirationsdag for dem. I Energigruppen er holdningen, at ansvaret for ressourceforbruget i høj grad også skal komme nedefra af frivillighedens vej. Ledere, medarbejdere og tekniske serviceledere er derfor blevet imødekommet og understøttet i deres initiativer for at tænke miljøvenligt. Energigruppen mener, at samarbejde og et ligeværdigt forhold til brugerne er meget vigtigt.

I Lyngby-Taarbæk Kommune er der ikke nogen formel ambassadørordning, og det varierer derfor, hvem der træder i karakter som ambassadør, men lederen eller den tekniske serviceleder er oftest den, der tager miljø- og klimaansvaret. Lederne på Lyngby-Taarbæks skoler, daginstitutioner, haller og kulturinstitutioner samt de tekniske serviceledere træder i karakter som ambassadører for miljø og klima, dog er deres indsats meget varierende. Indsatsen har betydet, at ambassadørerne er blevet opmærksomme på ressourceforbrug og på hvilke tekniske tiltag, der er vigtige at gøre brug af - ud over dem som Energigruppen tager initiativ til. Ambassadørerne er også opmærksomme på fordelene ved at være i løbende dialog med Teknisk Forvaltning.

Det organisatoriske grundlag for ambassadørordningen er uformel, og er mere et spørgsmål om en kultur end om en egentlig ordning. De tekniske serviceledere og lederne på arbejdspladserne har næsten alle (i varierende grad) valgt miljø og klima til, eksempelvis ville lederne gerne med i en ordning, hvor forbrugstallene skulle aflæses månedligt af institutionerne selv, med henblik på at få fokus på ressourceforbruget, og da næsten alle var med, valgte politikerne at gøre lokal måleraflæsning og selvindtastning obligatorisk. I Lyngby-Taarbæk Kommune er der aflæst målere i 30 år, men det er erfaringen at energistyringen bliver mere effektiv, når brugerne selv registrerer og følger deres forbrug. Måleraflæsningerne indtastes i energistyringssystemet, hvorpå brugerne på baggrund af de enkelte forbrug får et antal henholdsvis grønne, gule og røde smileys, og hvis en arbejdsplads får en rød eller gul smiley reagerer lederen (i princippet) og ringer eventuelt til Energigruppen for at få hjælp til at finde årsagen.

Lyngby-Taarbæk Kommune's miljø- og klimainsats er forankret i den kommunale politiske og administrative ledelse. Gennem de seneste 15 år er der holdt et årligt møde hvor det er besluttet, hvilke miljø- og klimaaktiviteter der skal gennemføres. Denne gruppe består af ledere fra skoler, idræt, og en daginstitution, samt lederen af Energigruppen. Politisk er der bred opbakning til klimainsatsen. De ledelsesmæssige prioriteringer, der har betydning for de tekniske serviceledere, meldes ud gennem forvaltningen. I Teknisk Forvaltning er der tre medarbejdere, der alle er i berøring med ambassadørerne på forskellige måder, dvs. teknisk, ledelsesmæssigt og i Agenda 21 regi. På baggrund af chefernes møde om miljø og klima formidler de nye projekter og tekniske tiltag til ambassadørerne.

Ambassadørernes ansvarlighed over for miljø og klima er et blandt mange resultater af kommunens satsning på at reducere ressourceforbrugt. Ambassadørerne er således ikke udpeget, men er ledere og tekniske medarbejdere, der har skabt en kultur bl.a. som følge af, at de igennem mange år har fået en kontant belønning ved reduceret ressourceforbrug, og de sidste år har skullet aflæse deres forbrug, og på den måde er kommet tættere på energistyringen for egen institution. Smiley'erne bliver brugt i varierende omfang. De, der er motiverede, er glade for selv at stå for energistyringen, og bruger smiley'erne flittigt til at checke op på eventuelle problemer med det enkelte forbrug. For andre er det mere en forpligtelse. Ambassadørerne holder fortsat i nogen grad deres fokus på at reducere ressourceforbruget uanset, at politikerne har valgt igennem de seneste tre år ikke at give den årlige energicheck til institutionerne på 50-100 % af den årlige energibesparelse. Ledere og de tekniske medarbejdere har en forventning om, at de på et tidspunkt vil begynde at få en energicheck igen. Det er medarbejdere i Energigruppen, der ud fra deres viden om bygningerne har vurderet, hvor stor checken har skullet være.

I Energigruppen er der en viden om hvem der agerer som ambassadører på miljøområdet, og disse bliver kontaktet, når der iværksættes særlige initiativer. Eksempelvis blev de tekniske serviceledere kontaktet i forbindelse med en kampagne om klimavenlig adfærd fra El-sparefonden og bedt om at påtage sig rollen som forandringsagenter på to skoler, stadsbiblioteket og i Virum Hallerne samt på flere institutioner. I denne situation blev de tekniske serviceledere tildelt en formel rolle som forandringsagent. En enkelt teknisk serviceleder har efterfølgende fulgt op på indsatsen over for medarbejderne på arbejdspladsen.

Teknisk Forvaltning laver alle de tekniske forbedringer, som de vurderer økonomisk fornuftige, og får herefter pengene for den tekniske installation over en periode svarende til den forventede tilbagebetalingstid.

I Lyngby-Taarbæk Kommunes tekniske forvaltning er holdningen, at facillitering er vigtig, men at ressourcerne er den begrænsende faktor, derfor prioriteres det først og fremmest at de tekniske installationer fungerer. De tekniske serviceledere er derfor alene om at holde ressourceforbruget nede via deres tekniske anlæg og klimavenlig adfærd i det daglige. En medarbejder i Energigruppen har kontakten til ambassadørerne, han besøger de tekniske serviceledere mindst én gang hvert år, og der afholdes et arrangement for de tekniske serviceledere cirka hvert tredje år. Det er ligeledes Energigruppens ingeniører de tekniske serviceledere ringer til, når der er problemer eller de har spørgsmål.

I Teknisk Forvaltning er holdningen hos Agenda 21 medarbejderen og Energigruppen at ressourceforbruget skal reduceres ad frivillighedens vej, og at deres rolle er at hjælpe og være imødekommende når ambassadørerne henvender sig med ønsker til tekniske tiltag, understøtte initiativer og hjælpe med konkrete problemer, sådan at alle der tager initiativ til at reducere ressourcerne føler, at det er nemt gøre noget. Erfaringen i Teknisk Forvaltning er, at det virker at bruge frivillighedens vej, at der er skabt en holdning om, at det er positivt at reducere ressourceforbruget, men at det er ved at have egen energistyring at fokus holdes, og at ledernes og de tekniske servicelederes indsats var mere fokuseret da institutionerne fik deres energicheck.

Ved erfaringsudvekslingsmødet mellem Lyngby-Taarbæk- og Furesø Kommuner ambassadører var de deltagende børnehave- og vuggestue-ledere enige om, at deres engagement for at reducere CO₂ var gået fra at være en pligt til at være en del af deres ledelseskultur. De samme ledere udtrykte samtidig frustration over, at den generelle hverdags klima- og miljøindsats i Lyngby-Taarbæk kommune er begrænset til energistyringen, og at de meget gerne vil lave affaldssortering, sætte fokus på klimavenlig adfærd mv. Institutionerne har ikke selv hverken penge eller tid til at sætte dette i gang, - hvis ikke kommunen tilbyder færdige løsninger og hjælper med at indføre dem.

I Lyngby-Taarbæk er der en generel forståelse af, at kommunen gør en indsats for miljø og klima igennem en målrettet indsats for at reducere ressourceforbruget både igennem forskellige kampagner og igennem tekniske forbedringer. Det er ambassadørordningen, som er uformel, er stabil og robust i Lyngby-Taarbæk Kommune, idet den er baseret på en teknisk praksis igennem mange år, der har skabt en kultur hvor miljø og klima er integreret. Kommunen har gennem klimasamarbejde med DTU fået gennemført studenterprojekter med analyser af en energisparkampagne og af erfaringer fra energistyringsarbejdet i kommunen og ønsker til det fremtidige arbejde, hvor serviceledere efterlyste mere indbyrdes erfaringsudveksling.

Energiambassadørernes erfaringer i Lyngby-Taarbæk Kommune:

Lederne holder fokus på ressourceforbruget

De tekniske serviceledere har den nødvendige viden om deres tekniske installationer

Case 2. Frederiksberg Kommune

Miljøambassadørordningen er beskrevet i Handlingsplan for bæredygtig udvikling fra 2008 og ordningen skal sikre klimavenlig adfærd i Frederiksberg Kommune, Dette konkretiseres yderligere i CO₂-handlingsplan 2009-1012, der blev vedtaget i 2010. Miljøambassadørordningen er dermed et af de tiltag, der skal bidrage til at Frederiksberg Kommunes CO₂-reduktionsmål på 3 % pr. år. opnås.

Frederiksberg Kommune afsatte 3,6 mio. kr. i hhv. 2008 og 2009 og 4,5 mio. kr. i hhv. 2010, 2011 og 2012 til energiforbedring i egne bygninger på baggrund af EMO-rapporter.

Frederiksberg Kommune har indgået kurveknækkeraftale med El-sparefonden og er Klimakommune. [www.frederiksberg.dk]

Projektlederen for ordningen er ansat i Bygge, Plan og Miljø, og har en bred pædagogisk tilgang til projektet. Hun har den samlede kontakt til miljøambassadørerne sammen med to studentermedhjælpere. Projektet er op ad til forankret i Natur- og Miljøafdelingens ledelse. Lederen for It-afdelingen er involveret i projektet og har medvirket aktivt til at få el-sparekinner installeret på alle rådhusets 750 arbejdspladser.

Miljøambassadørerne er pædagoger og lignende, der får ressourcer og tid til at indarbejde miljøarbejdet i deres daglige arbejde. De besparelser som arbejdet med at nedsætte ressourceforbruget skaber, registreres og tilføres en klimapulje, der bruges til at finansiere andre miljøprojekter i Frederiksberg Kommune.

Det særlige ved Frederiksberg Kommunes klimaambassadørordning er, at den både omfatter den tekniske del med energitjek, installering af energisparefunktioner, en fuldstændig opgørelse af ressourceforbruget i hver enkelt institution, og den pædagogiske læringsmæssige dimension. Hensigten er at miljø skal indarbejdes i den enkelte institutions læreplaner og senere implementeres i daginstitutioner, skoler, plejehjem m.m., så den supplerer medarbejdernes faglighed: *”Det er vigtigt at fagligheden kobles med miljøarbejdet, sådan at miljøambassadørerne kan tage udgangspunkt i deres egen faglighed og forankre deres klimaarbejde i hverdagen så det giver mening, for eksempel at pædagoger indarbejder klima i deres pædagogiske læreplaner på en sådan måde at klimaarbejdet bliver hverdag på en meningsfuld måde”* (citater Lisbeth Nielsen, Frederiksberg Kommune d. 23. marts 2011). Ambassadørerne i daginstitutionerne har vist sig ofte at have en grundlæggende interesse i at tage hånd om klima, natur og miljø, hvilket gør at de er nemme at samarbejde med. Klimaambassadørordningen er forankret i Bygge, Plan og Miljø og i Miljøafdelingens ledelse, og den miljømedarbejder, der er ansvarlig for ordningen, sidder i kontoret for miljø og klima sammen med en kommunikationsmedarbejder.

Ejendomskontoret er en vigtig interessent i miljøambassadørordningen, ligesom der er nedsat en styregruppe ved navn *”Koordineret indsats”* med medlemmer fra både Ejendomskontoret, driftschefen for ejendomme samt chefen for Klima- og miljøkontoret. I starten af processen med at etablere en klimaambassadørordning var der også en energimedarbejder med i styregruppen. I *”Koordineret indsats”* diskuteres både tekniske løsninger og adfærd.

Miljøambassadørordningen er baseret på en medarbejder, der arrangerer alle aktiviteter for miljøambassadørerne og har kontakten til en mindre gruppe studentermedhjælpere, der er ansvarlige for, at alle tekniske installationer og deres forbrug er registreret. Daginstitutionsprojektet under klimaambassadørordningen har sin egen styregruppe med en kontorchef fra for børn- og ungeområdet, chefen for Miljøafdelingen og miljømedarbejderen der er ansvarlig for miljøambassadørordningen.

Miljøambassadørordningen har politikernes interesse, eksempelvis var borgmesteren og chefen for børn og ungeområdet ude og besøge en børnehave og se hvordan de griber arbejdet med klima,

miljø og natur an. Ved dette besøg gav borgmesteren udtryk for, at miljøambassadørordningen er et positivt projekt. Efterfølgende blev der også skrevet en mindre artikel i lokalavisen.

Frederiksberg Kommune har endnu ikke et energistyringssystem (men et system er under udvikling), derfor har det været nødvendigt at have studerende ude på hver arbejdsplads og registrere alle ressourceforbrugende installationer. Tidligere har daginstitutionerne skullet aflæse el, vand og varme og registrere det i et system, men det er kun ca. 10 % der stadig gør det; de øvrige stoppede i 2007 eller tidligere. En del af daginstitutionerne betaler hele eller dele af ressourceforbruget over huslejen, og disse institutioner kender derfor ikke deres forbrug. Det er børn- og ungeområdet, der selv står for budgetterne.

De eksisterende energimærker er ikke brugbare, idet de tal, der figurerer, ikke er opdaterede i forhold til BBR. Derfor bruges tallene fra BBR oftest i forhold til at finde bygningernes m²-tal. El- og varmetallene findes via Dong eller i "se-elforbrug" hos Go' Energi som en del af kurveknækeraftalen.

Klimaambassadørordningen er igangsat med energitjek af alle de bygninger, der indgår i ordningen, og der er udviklet undervisningsmaterialer til at understøtte børnenes og forældrenes forståelse af processen. Dette blev afsluttet i 2010, og i 2011 blev opgaven med at involvere relevante pædagoger gennemført.

Ordningen er fortsat så ny, at den er under etablering, men idet miljø indarbejdes i læreplaner i daginstitutioner, er der allerede etableret en vis robusthed. Miljøambassadørerne i daginstitutionerne kommer både fra private og selvejende institutioner, hvor der er mellem 15 og 180 børn. Bygningerne ejes dels af Frederiksberg Kommune, dels af boligselskabet KAB.

Ordningen fokuserer på at formidle viden om miljø og klima til elever og børn og på at understøtte lærernes og pædagogernes i deres undervisningsforløb om emnet og forsyne dem med viden om deres egen bygnings ressourceforbrug. Miljøambassadører tilbydes deltagelse i kurser og arrangementer. Miljøambassadørerne har forskelligt uddannelsesniveau og viden om miljø og klima. En enkelt skole er med i Grønt flag – Grøn Skole, og det er intentionen, at deres erfaringer skal spredes til de øvrige skoler.

Alle interesserede miljøambassadører har været på kursus i Jytte Abildstrøms økologiske inspirationshus i juni måned 2011. Kurset var centreret om hvordan de som pædagoger kan arbejde med natur og miljø og hvordan børn kan lære om miljø. Alle miljøambassadører med en enkelt undtagelse gav kurset positiv kritik.

Daginstitutionerne har som del af miljøambassadørordningen fået tilbudt rådgivningsbesøg af en miljøkonsulent i perioden fra efteråret 2009 til og med 2011. I 2010 blev der udarbejdet informationsmateriale til pædagogerne og værktøjer til institutionerne.

Miljøambassadørordningen faciliteres primært af miljømedarbejderen. Derudover har en gruppe studentermedarbejdere gennemgået alle daginstitutioner og skoler angående deres ressourceforbrug, der er installeret el-spareskinner og alle lamper har fået el-sparepærer eller elspare-lysstofrør. I forbindelse med dette første energitjek der blev udført i 2010, blev der også foretaget et interview med lederen i alle daginstitutioner. Efterfølgende er der udarbejdet en rapport

på baggrund af besøget, denne gennemgås med miljøambassadøren ved et opfølgende besøg med henblik på at synliggøre, hvad der kan gøres i hver enkelt bygning. Rapporten er udarbejdet med grafer og forklaringer på forbruget, og der er udregnet hvor meget CO₂, hver arbejdsplads kan spare på enkelt tiltag. Miljøambassadøren får ved dette besøg en mappe med energistyrelsens vejledninger i hvordan der kan spares ressourcer, fx deres vaskevejledning.

For at understøtte det pædagogiske arbejde er der udarbejdet en bog om klima i Frederiksberg Kommune til de mindste børn. Denne bog, og et spil om klima får alle børnehavegrupper, og andet pædagogisk materiale præsenteres også ved det første besøg. Alle ambassadører understøttes i deres arbejde igennem denne direkte kontakt med miljømedarbejderen, der beskriver det således: *"Jeg kommer ud og taler med dem, diskuterer og forklarer og jeg prøver at give dem en hel masse energi, der skal motivere dem, til at starte med, og efter lidt tid skal jeg så motivere på en ny måde, det vigtige er at de bliver inspireret og føler det er vedkommende for deres hverdag"* (citat Lisbeth Nielsen, Frederiksberg Kommune, d. 23. marts 2011).

Miljømedarbejderen bruger sin kontakt til ejendomskontoret til at gøre opmærksom på ejendomme, hvor der er en dårlig klimaskærm. På den måde mener miljømedarbejderen, at der opbygges goodwill i forhold til institutionerne, som føler, at hun gør noget positivt for dem. Eksempelvis var en ejendom blevet renoveret af KAB med undtagelse af de lokaler hvor en børnehave havde lejede lokaler, og i sådanne tilfælde skriver miljømedarbejderen til ejendomskontoret og gør opmærksom på forholdene.

Miljøambassadørernes erfaringer i Frederiksberg Kommune:

Fokus på daginstitutioner

Fokus på tekniske tiltag og på børns og unges læring om miljø

Case 3. Hvidovre Kommune

I Hvidovre Kommune er det Bygningsafdelingen i Teknisk Forvaltning, der tager sig af at justere diverse anlæg på kommunens bygninger; med undtagelse af de allerstørste hvor der er serviceaftale. Bygningsafdelingen har et kendskab til teknikken i kommunens bygninger, der gør at de selv rådgiver bygningens brugere. Lederne i bygningerne holder øje med ressourceforbruget, og hvis ressourceforbruget stiger, kan de få hjælp fra teknikere – de såkaldte "flyvende varmemestre". De store bygninger i Hvidovre Kommune har CTS-anlæg, og de øvrige justeres manuelt. Hvidovre Kommune har investeret i flere nye teknologier, der skal reducere ressourceforbruget. Eksempelvis er der etableret jordvarme på en koloni, og den første eldrevne gasvarme pumpe i Danmark er installeret på et idrætsanlæg, og efterfølgende på mange andre bygninger. Hvidovre Kommunes Tekniske Forvaltning samarbejder med lokalavisen om at få lavet artikler, der beskriver de tekniske tiltag med henblik på at fremme borgernes viden om, at Hvidovre Kommune handler klimavenligt og når deres klimamål som klimakommune.

Overordnet er der en arbejdsgruppe på ledelsesniveau for klimaambassadørerne og i Teknisk Forvaltning mener de at have bred politisk opbakning til deres arbejde med at nedbringe ressourceforbruget med tekniske forbedringer og forbedring af kommunens bygningers klimaskærm.

Hvidovre Kommune er klimakommune og kurveknækker-kommune på el og varme.

I Hvidovre Kommune startede klimaindsatsen for alvor i 2001 med grønt regnskab og grønne budgetter, der laves centralt. I 2005 blev økonomien gjort decentral, sådan at alle institutionerne får en pose penge, og selv er ansvarlige for at overholde deres budgetter. Budgetterne laves ud fra et nøgletal, der baseres på et gennemsnit af årene 2003-2005. I 2009 blev det uretfærdige i dette nøgletal taget op, idet de institutioner, der brugte meget i 2003-2005, har et højt nøgletal og derfor får mange penge, mens dem der sparede i samme periode får få penge. Force Technology blev derfor bedt om at lave et grønt budget, der baserer sig på bygningsdata og ikke tidligere forbrug. Det grønne budget udfærdiges på baggrund af 25 parametre, der bliver bestemmende for hver institutions nøgletal, og for hvor store budgetter hver institution får til at betale for el og varme. Force Technology var færdige i 2010, hvorefter det tog det meste af et årsværk at sende nøgletallene i høring og behandle alle svar. Forbedringer i klimaskærm og anden teknik finansieres via den statslige lånepulje, og i 2011 besluttede byrådet, at der må lånes op til 15 mio. kr. De seneste år har der været lånt henholdsvis 2 mio. kr., 6 mio. kr., 8 mio. kr. og 10 mio. kr.

Ordningen har tidligere været forankret i Miljøafdelingen, hvor den havde fået stor politisk bevågenhed. Projektlederen for klimaambassadørordningen sagde imidlertid op i 2010, hvorefter det er Bygningsafdelingen, der har valgt at videreføre den. Yuri Rudolf Urlic Skov, der er maskinmester og sidder i energiteamet, har derefter fået det overordnede ansvar for klimaambassadørordningen. Yuri startede allerede i 2008 med at lave et foredrag om klimaadfærd, som han tog rundt og holdt i alle institutioner med henblik på at hjælpe institutionslederen med at skabe en forståelse for hvorfor klimaadfærd er vigtig. Denne form for facilitering kan ikke gentages ret mange gange før effekten forsvinder. Rollen som facilitator er under stadig udvikling. Den løbende kontakt og tekniske support vurderer Yuri, er det bærende, for klimaambassadørordningen.

Yuri har en teknisk tilgang til ambassadørordningen, og hans rolle i forhold til ambassadørerne er at understøtte deres reduktion af ressourcer. I Yuris afdeling er der to flyvende varmemestre, der tager ud og ordner tekniske problemer, eller tager ud til arbejdspladserne, hvis deres ressourceforbrug pludselig stiger, for at finde årsagen og udbedre eventuelle tekniske fejl. Rollen som ansvarlig for klimaambassadørordningen er formelt at afholde et netværksmøde for ambassadørerne. Yuri og hans medarbejdere prioriterer at tage ansvaret for klimaambassadørordningen, fordi de har brug for det medspil, der opstår på de enkelte arbejdspladser, til at bruge de tekniske installationer rigtigt og dermed få den bedst mulige udnyttelse af dem. Teknisk Forvaltning har 10 mio. kr. til renoveringer af Hvidovre Kommunes bygninger, men har ikke mennesker nok i afdelingen til at sikre at pengene anvendes. I 2010 blev der således kun renoveret for fem millioner kr., fordi afdelingen ikke kunne nå at bruge flere penge.

I Teknisk Forvaltning er holdningen, at klimaambassadørernes aktivitet er reduceret, da Bygningsafdelingen kun understøtter den tekniske side og ikke understøtter miljøadfærden i

ordningen. I Teknisk Forvaltning sætter de penge til ved at understøtte klimaambassadørerne, fordi de kunne reducere forbruget mere ved at forbedre de tekniske installationer.

Klimaambassadørerne i Hvidovre Kommune får legitimitet fra den klimadagsorden, der er sat politisk, og hvor det er meldt ud at Hvidovre Kommune vil reducere ressourceforbruget. Dette har skabt en legitimitet, der både findes internt i kommunen og blandt borgerne. Eksempelvis ringer borgerne ind til Teknisk Forvaltning eller rådhusbetjenten, hvis lyset brænder efter kl. 18.

Det er frivilligt at være ambassadør i Hvidovre Kommune, og derfor udgøres ambassadørkorpset også af en meget bredt sammensat gruppe af medarbejdere, hvor både ledere og medarbejdere, teknisk serviceledere og ansatte i forvaltningen er aktive.

I Hvidovre Kommune er der 90 klimaambassadører, der har arbejdet på at få sat klima på dagsordenen igennem de seneste tre år. Rollen som klimaambassadør er at forandre sin egen arbejdsplads, så den bliver mere klimavenlig. Denne rolle gribes meget forskelligt an. Nogle daginstitutioner og nogle skoler er meget langt og har henholdsvis pædagogisk personale, ledere og tekniske serviceledere, der har formået at samle hele deres arbejdsplads om at handle klimavenligt. Et eksempel er den tekniske serviceleder på Frydenhøjsskolen, Henrik Poulsen, der har skabt en ordning, hvor alle lærere og elever medvirker til at holde skolens ressourceforbrug nede og skolen pæn. Ordningen går ud på, at elever og lærere har en række almindelige forpligtelser så som at sætte stolen op, feje, tømme affaldsspanden, lukke vinduer, låse døren, slukke for Pc'en m.m., hver opgave giver et antal point, hvis det er i orden og strafpoint, hvis det ikke er ordnet. Rengøringspersonalet har som følge af adfærdsindsatsen fået mindre sygefravær, og de bruger mindre tid på at rengøre klasserne. Det er tekniske medarbejdere, der går skolen efter når klasserne har fået fri, og efterfølgende lægger et skema til hver klasse med deres resultater. Den klasse, der klarer sig bedst i den enkelte måned, vinder 500 kr. eller en musikopræden af den tekniske serviceleder og hans medarbejdere. Ordningen er blevet positivt modtaget på skolen, og da den skulle stoppe efter en måned, var det lærerne der ønskede, at den skulle fortsætte, fordi de kunne få eleverne til at tage medejerskab for at deres egen klasse var pæn. Ordningen har fungeret på Frydenhøjsskolen i 9 måneder og forventes at være blivende, samtidig med at fire andre tekniske serviceledere på skoler i Hvidovre Kommune har kopieret ordningen. Den tekniske serviceleder på Frydenhøjsskolen, har således formået at bruge sin ambassadørrolle til at få skolens ledelse, pædagoger og lærerstab til at bakke op om ordningen. På de øvrige fire skoler hvor de tekniske serviceledere har kopieret ordningen, er denne også blevet permanent, og de tekniske serviceledere udveksler erfaringer med hinanden og justerer løbende ordningen.

De tekniske serviceledere har formået at bruge deres klimaambassadørstatus som afsæt for at få skolernes ledelser til at prioritere ressourcebesparende adfærd blandt både børn og voksne, og de har fundet de økonomiske midler, der gør at børnene bevarer entusiasmen, og de tekniske serviceledere har opbygget en fælles alliance der styrker deres ordning. Således navigerer de fem tekniske serviceledere med held i det politiske system, som skolernes ledelse udgør, i deres bestræbelser for klimavenlig adfærd og social ansvarlighed og har fået gennemført de ønskede prioriteringer. De tekniske serviceledere har på den baggrund været igennem en læringsproces der har styrket deres viden om, hvordan projekter gennemføres i en politisk organisation.

Alle ambassadører tilbydes at deltage i en miljødag, og det er på denne dag det fælles ansvar og engagement understøttes, og hvor nye ambassadører får en fornemmelse af ordningen, den fælles indsats og hvorfor miljø og klima er vigtigt.

Klimaambassadørerne bruger denne årlige netværksdag til at inspirere hinanden, danne netværk og få ny inspiration og styrke deres kontakt til forvaltningen. Netværksdagen er informationskanal for forvaltningen, hvor Teknisk Forvaltning kan formidle deres resultater og fortælle, hvor meget ressourceforbruget er faldet i Hvidovre kommune. Denne viden er vigtig for klimaambassadørerne, fordi det giver dem et overblik over den kommunale indsats og de derved opbygger en viden, der gør klimaambassadørerne til videnskabelige ressourcepersoner på deres egen arbejdsplads, hvilket hjælper dem i det daglige klimaarbejde. Netværksdagen er central for klimaambassadørerne fordi det er her de får talt sammen, får overblik, og aftalt at mødes med andre klimaambassadører efterfølgende.

I Teknisk Forvaltning er holdningen, at de skal feje for egen dør og først skabe omtale, når tiltag er realiseret, så medarbejdere og borgere i Hvidovre føler at Hvidovre Kommune går forrest. Erfaringen er at det er nemmere at få medarbejderne til at handle, når Hvidovre Kommune selv gør hvad de kan: *"Det er meget lettere, når først vi har lavet de tekniske forbedringer, så kan folk se at vi gør noget. Så vil de egentlig også gerne tænke på klimaet"* (citater Yuri, Hvidovre Kommune, d. 23. marts 2011).

Alle klimaambassadørerne blev fra starten i 2008 tilbudt at deltage i netværk, få en introduktion til at aflæse el-, varme- og vandmålere og indberette i Agenda 2100, at lære om de tekniske anlæg, og at få et klimatjek sammen med en tekniker. Et klimatjek bestod eksempelvis af en gennemgang af klimaambassadørens arbejdsplads med henblik på at finde ud af, hvor der kunne spares, en gennemgang af rapporten fra energimærkningen, en instruktion i drift af de tekniske anlæg, registrering af mulige tekniske tiltag og en aftale om opfølgning.

I Hvidovre Kommune er der tydelig sammenhæng mellem det at ambassadørordningen er flyttet til Bygningsafdelingen og ikke længere faciliteres af en medarbejder, udover på det tekniske område. Det kan tydeligt aflæses på ressourceforbruget, hvis de i Bygningsafdelingen ikke følger op på henvendelser med det samme. Ligeledes kan det ses i form af et stigende ressourceforbrug eller et mindre fald i ressourceforbruget, hvis de ikke følger op på klimaadfærden. Teknisk Forvaltning har konstateret, at de er nødt til at genopfinde ordningen med jævne mellemrum for at ambassadørerne fortsætter med at tage ansvar for deres arbejdsplads klimaadfærd. De prøver derfor at kommunikere de tekniske forbedringer til institutionerne for at starte med teknikken og på den baggrund motivere den klimavenlige adfærd. Yuri beskriver behovet for at understøtte en fokuseret indsats for at reducere CO₂-udledningen: *"Det er som Fugl Fønix, hvis der ikke sker noget nyt og vi ikke finder på noget nyt for at understøtte deres indsats for at reducere ressourceforbruget så glemmer de det"* (citater Yuri, Hvidovre Kommunes d. 23. marts 2011).

Der er dannet en børneinstitutions-netværksgruppe blandt klimaambassadørerne, der består af ledere, medarbejdere og tekniske serviceledere, hvor erfaringer bliver udvekslet. Eksempelvis udarbejdede en klimaambassadør en huskeliste til kollegerne om hvad der er vigtigt for at spare på ressourcerne om vinteren. Netværket eksisterer uafhængigt af forvaltningen med deltagere fra

børnehaver og kombinerede institutioner. Derudover er der et netværk for tekniske serviceledere, der vurderes at være næsten helt afhængigt af forvaltningen.

Miljøambassadørernes erfaringer i Hvidovre Kommune:

El-sparekinner og el-sparepærer i ambassadørernes bygninger

Klimaansvar i alle skoleklasser på fire skoler

Selvkørende netværk blandt ambassadører i daginstitutionerne

Klima i børnehøjde i daginstitutioner

Case 4. Furesø Kommune

I Furesø Kommune er miljø- og klimaambassadørordningen forankret i Agenda 21 handlingsplan 2009 og Klimaplan 2010 – 2012. Der er indgået klimakommune-aftale med Danmarks Naturfredningsforening og kurveknækkeraftale med El-sparefonden.

Furesø Kommune har de seneste 5 år investeret 5 mio. kr. i energivenlige løsninger med en tilbagebetalingstid på 5 år. Bygningerne ejes af Bygningsservice, der betaler for bygningernes vedligehold og deres ressourceforbrug, og ligeledes er det Bygningsservice, der sparer omkostninger, når udgifter til el, vand og varme i bygningerne falder som følge af investeringer i bygningerne eller som følge af ressourcereducerende adfærd. Kommunens bygninger er i meget varierende stand. De fleste er CTS-styrede, og deres energiforbrug kan følges i energiovervågningssystemet Keep Fokus, der også kan bruges af Furesø Kommunes miljø- og klimaambassadører.

Forankring på chefniveau

Styregruppen for miljø- og klimaambassadørordningen blev nedsat i 2010 og bestod da af kultur- og idrætschef, skole- og fritidschef. Efterfølgende er ældrechefen og daginstitutionschefen kommet med i styregruppen. Disse styregruppemedlemmer er chefer for hvert deres område og har det overordnede ansvar for arbejdspladser i kommunen. Styregruppen har derudover tre medlemmer, der er chefer for medarbejdere som miljø- og klimaambassadørerne - eller koordinatoren for ordningen - samarbejder med. Disse styregruppemedlemmer tæller drifts- og anlægschef, bygningsservicechefen og formanden for styregruppen, der er natur- og miljøchef.

Styregruppen beslutter, hvad miljø- og klimaambassadørordningen skal indeholde og formidler ordningen til de ledere, der skal påtage sig opgaven som miljø- og klimaambassadører i kommunens respektive centre.

Styregruppemedlemmerne for skoleområdet, daginstitutioner, ældre og kultur og fritid har alle formidlet kravet om, at miljø- og klimaambassadøropgaven skulle løftes af lederne. Kontakten til arbejdspladsernes ledere, er dermed gået igennem styregruppens medlemmer, og de har ligeledes

haft miljø- og klimaambassadørkoordinatoren til at holde oplæg på ledelsesmøderne om ordningen, dens krav og forpligtelser. Efterfølgende påtog lederne sig rollen som miljø- og klimaambassadør eller udvalgte en medarbejder til at løfte opgaven. Ældrechefen har formidlet kontakten til sine ledere, som miljø- og klimaambassadørkoordinatoren har holdt bilaterale møder med.

Miljø- og klimaambassadører på alle typer kommunale arbejdspladser

Miljø- og klimaambassadørordningen omfatter alle typer kommunale arbejdspladser og er i august 2011 forankret på skolerne, kulturhuse, svømmehaller, idrætsanlæg, biblioteker, driftsgården, ældre- og handicapområdet, daginstitutionsområdet og på rådhusene. Ordningen retter sig mod alle på arbejdspladserne - dvs. både medarbejdere og brugere. Miljø- og klimaambassadørerne i svømmehaller og idrætsanlæg er primært ikke-akademiske medarbejdere. På skolerne, kulturhuse, biblioteker og på rådhusene har medarbejderne med få undtagelser en lang eller mellemlang uddannelse. Arbejdspladser med brugere omfatter skolerne, kulturhuse, svømmehaller, plejecentre og genoptræningscentre, idrætsanlæg og biblioteker og selv om brugerne udgøres af meget forskellige borgere, hvad alder og brug angår, omfattes de alle af ordningen. Miljø- og klimaambassadørerne har dog meget sparsom kontakt til de brugere, der benytter sig af arbejdspladsernes lokaler efter normal arbejdstid, idet der ikke findes noget samlet overblik over brugerne.

Miljø- og klimaambassadørordningen blev etableret på 18 arbejdspladser i 2010 og er i august 2011 etableret på 41 arbejdspladser, de sidste arbejdspladser forventes at deltage i ordningen inden udgangen af 2012.

Top-down initiativ

Lederne af de enkelte arbejdspladser har ikke haft indflydelse på ordningen eller på, hvilke krav der stilles til miljø- og klimaambassadørerne. Ordningen tilføres legitimitet fra det centrale chefniveau til det lokale ledelsesniveau, og de fleste ambassadører er således fra arbejdspladsernes ledelse, idet kun 10 ambassadører er medarbejdere uden ledelsesansvar. En del af lederne, der har påtaget sig opgaven som miljø- og klimaambassadør har desuden udpeget en eller flere medarbejdere til at hjælpe sig med arbejdet. Det er tilfældet i kommunens to kulturhuse, hvor kulturhusenes ledere begge er miljø- og klimaambassadører og har udpeget en bibliotekar til at sørge for, at ordningen forankres blandt bibliotekets ansatte og brugere. På fire skoler er der ligeledes udpeget mellem en og fire medarbejdere, der skal sørge for at miljø- og klimaambassadørordningen forankres i deres enheder, hvilket eksempelvis er i SFO'er (skolefritidsordninger), haller og på det tekniske område. De 41 arbejdspladser der er med i miljø- og klimaambassadørordningen har dermed tilsammen 54 miljø- og klimaambassadører.

Legitimitet på arbejdspladsen

Miljø- og klimaambassadørerne har to typer legitimitet. Den ene stammer fra chefernes krav om, at der skal bruges den fornødne tid på ordningen, og at det er lederne, der er ansvarlige for at det sker. Den anden type legitimitet er kulturelt betinget og er kollegers og brugeres velvilje over for det, at

kommunen sætter fokus på at reducere ressourceforbruget på el, vand og varme. Denne type kulturel legitimitet er mest udpræget på skolerne, kulturhusene og på rådhusene og mindst udpræget på en arbejdsplads som Farum Svømmehal, hvor en stor del af medarbejderne er ansat få timer om ugen, er meget unge og ofte er kort tid på arbejdspladsen.

Miljø- og klimaambassadørordningen består bl.a. af en incitamentsstruktur, der skal motivere miljø- og klimaambassadørerne med kontante præmier til de enheder, der reducerer elforbruget mest og til dem, der laver de mest nyskabende miljø- og klimaaktiviteter. Miljø- og klimaambassadørerne har efterspurgt synlig opbakning fra den politiske ledelse, fordi de kunne mærke en begyndende modstand blandt kolleger, der syntes de brugte for megen tid på opgaven. Behovet for synlig opbakning er gennemgående blandt miljø- og klimaambassadørerne. Miljø- og klimaambassadørerne efterspørger bl.a. legitimitet i form af kontant tilbagebetaling af de besparelser, som miljø- og klimaambassadørernes indsats resulterer i, for at retfærdiggøre at de bruger tid på opgaver, der nødvendiggør at deres daglige opgaver løses af kolleger eller ikke bliver løst. Tilbagebetaling som et element, der kan tilføre ordningen legitimitet, efterspørges både ved temadage, erfa-gruppemøder og skriftligt fra miljø- og klimaambassadørerne til koordinatoren.

Miljø- og klimaambassadørerne i Furesø Kommune har ikke nogen særlige forudsætninger eller noget særligt kendskab til miljø og klima. De er blevet pålagt opgaven og har som leder udpeget sig selv, fordi deres chef har opfordret til det, eller de er udpeget, fordi de sidder i ledelsesgruppen. Disse to grupper udgør flertallet af miljø- og klimaambassadører, men enkelte er udpeget fordi deres leder ved, at de har interesse for miljø og klima.

Viden og kompetencer

Miljø- og klimaambassadørerne deltager i erfa-grupper 1-2 gange i kvartalet og temadage cirka fire gange om året. På erfa-gruppemøderne diskuteres forskellige miljø- og klimaproblemstillinger. I den tekniske erfa-gruppe og i biblioteks- og kulturhusenes erfa-gruppe deltager nogle af miljø- og klimaambassadørerne i de

Klimateket

Miljø- og klimaambassadøren på Hareskoven Bibliotek har fået bevilliget penge på klimabudgettet til at etablere et klimatek med faglitteratur, klassesæt og eksperimentelle vedvarende byggesæt samt et solcelleanlæg. Miljø- og klimaambassadøren holdt møder med kommunens øvrige biblioteksansatte og sin leder og har på den måde sikret sig opbakning til ideen om et klimatek. Efterfølgende modtog miljø- og klimaambassadøren en projektansøgning om klimabiblioteket. Projektet fik bevilliget penge, og herefter har miljø- og klimaambassadøren sikret sig, at der arrangeres en ekskursion til Skive med henblik på at lære om deres erfaringer med forskellige solcelletyper samt at finde inspiration vedrørende formidling til borgere om vedvarende energikilder. Klimateket blev åbnet d. 25. okt. 2011.

seminarer og ekskursioner de inviteres med på, og efterfølgende videndeles der på erfa-gruppemøderne. Disse erfa-grupper har selv taget initiativ til, at de gerne vil på ekskursion til henholdsvis Danfoss, Dyssekilde Økosamfund og Energiby Skive for at se på henholdsvis vedvarende energikilder, alternative byggemetoder og klimaadfærd i praksis og Skives solceller. Miljø- og klimaambassadørerne har således taget initiativ til at opbygget et betydeligt højere kompetenceniveau inden for viden om vedvarende teknologier, affaldssortering og ressourceforbrug på arbejdspladserne. I beskrivelserne af mål og aktiviteter for 2011 er der eksempelvis mange relevante fagudtryk om klima og miljø i 2011, der ikke forekom i 2010. Samtidig efterspørges der mere viden på temadagene og i erfa-grupperne.

Alliancer

Miljø- og klimaambassadørerne opbygger alliancer med henblik på at opnå fordele. I skolernes erfa-gruppe har miljø- og klimaambassadører ønsket at få del i de besparelser, der stammer fra reduceret ressourceforbrug. For at fremme denne dagsorden har de bedt chefen for Bygningsservice og miljø- og klimaambassadørkoordinatoren om at deltage på et erfa-gruppemøde og fortælle, hvilke muligheder der er for tilbagebetaling af besparelser.

Enkelte miljø- og klimaambassadører skiller sig ud, idet de har beskrevet projekter og aktiviteter der har opnået større tilskud i kommunens egne puljer. Eksempelvis har Miljø- og klimaambassadøren på Lyngholmskolen, fået bevilliget en vindmølle (det er dog uvist om den realiseres pga. arbejdsmiljøregler) til at drive deres jordvarmeanlæg, fire skoler har fået pap- og papirindsamling, og skolernes pc'er har fået installeret en "lukke ned funktion" så de slukker, når de ikke er i brug. På disse sider gives tre eksempler i boksene på miljø- og klimaambassadører, der har skilt sig ud.

Farum Kulturhus affaldssortering m.m.

Miljø- og klimaambassadøren for Farum Kulturhus har brugt miljø- og klimaambassadørkoordinatoren som løftestang for at få flere projekter gennemført, der allerede var aftalt, men tidsmæssigt havde "trukket ud". Hun har desuden fået Bygningsservice til at finansiere regnvandsopsamlere til 2000 l vand og udnyttelse af den varme luft fra keramikovnene, der lukkes ud i foyeren. Og endelig har hun fået gennemført affaldssortering i 10 fraktioner, hvilket ellers ikke er en mulighed i Furesø Kommune. Miljø- og klimaambassadøren fik dette gennemført, efter affaldssortering blev diskuteret på en temadag. Da forvaltningen ikke kunne tilbyde affaldssortering, tilbød miljø- og klimaambassadøren fra Driftsgården at han gerne ville stille bure til rådighed og afhente affaldet. Ordningen blev imidlertid en så stor succes, at der var behov for papir- og papcontainer, der skulle tømmes hver 14. dag. Miljø- og klimaambassadørernes miljøpulje har støttet en kunstudstilling med genbrugsglas der omformes i stedet for at blive smeltet og dermed kun bruger 25 % af den energi, der ellers bruges når glas smeltes. Informationen om ressourceforbruget ved fremstilling af glas og genanvendelse af samme hænges op som en del af udstillingen, og ved ferniseringen står kunstneren selv og fortæller om genanvendelsesmuligheder i glasproduktion. Denne udstilling bidrager til den almene forståelse af hvorfor glas skal genbruges, og den er et supplement til miljø- og klimaambassadørenes daglige indsats for at alt affald sorteres.

Værløse Svømmehals Miljødag

Miljø- og klimaambassadøren i Værløse Svømmehal er teknisk medarbejder og havde ikke beskæftiget sig med miljø tidligere, og på den første temadag hvor miljø- og klimaambassadørerne skulle opstille mål og aktiviteter, kunne hun slet ikke se hvad hun kunne gøre for at reducere forbruget af el, vand og varme. Efterfølgende igangsatte samme miljø- og klimaambassadør en konkurrence i Værløse Svømmehal, fik etableret en miljøgruppe blandt medarbejderne, og gik alle arbejdsprocesser igennem og fandt steder, hvor det var muligt at reducere svømmehallens ressourceforbrug. Resultatet blev at Værløse Svømmehal reducerede ressourceforbruget markant, herunder deres elforbrug med 17,5 %, udelukkende ved at sætte fokus på adfærd. El-reduktionen resulterede i at Værløse Svømmehal vandt en intern pris i Furesø Kommune. For penge er der indkøbt forskellige materialer og præmier, der er brugt under afholdelsen af Værløse Svømmehals Miljødag, herunder et klimatræ som Borgmesteren indviede med en vanding. Der deltog cirka 150 personer ud over arrangørerne. Formålet er at omsætte deres slogan "vi gør noget ved miljø- gør du" til handling, idet Energitjenesten oplyste om muligheder for at reducere de besøgendes ressourceforbrug, Driftsgården fortalte om rigtig affaldssortering og hvordan de plejer naturen i kommunen. Udover de oplysende boder blev der afholdt miljø-konkurrencer, og der var mulighed for at børnene kunne lege i to hoppeborge.

Facilitering

I Furesø Kommune bruger miljø- og klimaambassadørkoordinatoren to tredjedele af sin tid på at understøtte miljø- og klimaambassadørerne ved at afholde temadage, arrangere ekskursioner, afholde konkurrencer, skrive nyhedsbreve og nyheder internt og til pressen, arrangere og følge op på miljø- og klimagennemgang af miljø- og klimaambassadørernes arbejdspladser. Desuden arbejder miljø- og klimaambassadørkoordinatoren på at understøtte miljø- og klimaambassadørernes miljø- og klimaprojekter i forvaltningen. Miljø- og klimaambassadørkoordinatoren udarbejder notater, dagsordenspunkter og budgetforslag og afholde møder med relevante kolleger, eksempelvis for at muliggøre det nævnte klimatek i Hareskovby. Agenda 21 projektlederen fortæller: *”Det der bærer ordningen er at Stine er der og hjælper dem; hun bliver det element der muliggør at de får gjort noget ved miljø og klima, fordi hun sørger for at tage alle møderne og bane vejen, så de ikke selv skal ind på Rådhuset til en masse møder”* (citater Elisabeth, Furesø Kommune, d. 23. marts 2011).

Miljø- og klimaambassadørkoordinatoren har igennem sin styregruppe formelle kontakter i ledelsen for bl.a. Bygningsservice og Driftsgården. Denne kontakt har muliggjort at miljø- og klimaambassadørkoordinatoren har kunnet realisere flere af miljø- og klimaambassadørernes ønsker. Eksempelvis affaldshåndtering på skoler, betalt af Bygningsservice, samt at miljø- og klimaambassadøren på Driftsgården har prioriteret, at han og flere gartnere og andre medarbejdere har brugt mange timer på at deltage i afholdelsen af Værløse Svømmehals Miljødag.

Den energiansvarlige maskinmester bruger ligeledes tid på at tage med på miljø- og klimabesøg på miljø- og klimaambassadørernes arbejdspladser. Og endelig bruger intern service tid på at tage ud til miljø- og klimaambassadører og installere el-spaeskiner på nogle af arbejdspladserne.

Et andet eksempel på facilitering af ambassadørernes arbejde er arbejdet med etablering af pap- og papirsortering på skolerne. Lille Værløse skole havde besøg af Den grønne karavane i efteråret 2010, hvor elever og lærere gerne vil have papir- og papsortering i klasserne. Dette realiseres ikke før miljø- og klimaambassadørkoordinatoren taler med chefen for kommunale ejendomme, der giver grønt lys for at den ansvarlige medarbejder bruger tid på projektet. Herefter udvikles et koncept, der afprøves på fire skoler i foråret 2011, hvor både kommunikation, lærere, elever og tekniske medarbejdere og den fysiske placering af containere er medtænkt. Modellen justeres herefter med en tilføjelse af affaldsvej.dk på informationsplakaten til klasseværelset og en plakat med information om hvilke ressourcer, der spares ved at genanvende pap- og papir, hvorefter alle skoler får samme papir- og papsorteringsmodel efter skolestart i efteråret 2011.

Miljø- og klimaambassadørernes resultater i Furesø Kommune:

Pap- og papirsortering, skoler, museer, biblioteker og kulturhuse.

Affalds sortering ved haller

El-sparekinner, el-sparepærer i alle ambassadørernes bygninger

Undervisningsvindmølle på Lyngholmskolen

Klimateket i Hareskovby

Elevrådsprojekter om at hver klasse tager ansvar for sin klasses ressourceforbrug

Skolernes pc'er lukkes ned når de ikke er i brug – pilotprojekt august 2011, der udbredes til alle skoler

Regnvandsopsamlingsystem til dementes drivhus

Kunstudstilling med klimavenlig produktion

Fysikundervisningsprojekt om solceller

Opdeling af lys i mindre enheder der tændes separat

Værløse Svømmehals Miljødag

Miljø og klima er dagsordenspunkt på personalemøder