

15. marts 2007

Dogme 2000 samarbejdet

En mosaik – med stof til eftertanke!

I forbindelse med udarbejdelsen af Dogme Håndbogen har vi valgt, at afdække styrker og svagheder ved Dogme 2000 samarbejdet. Endvidere har vi fundet det interessant at afdække hvilke visioner, der måtte være for Dogme-samarbejdets fremtid blandt en række mennesker, som i dag arbejder med Dogme 2000. At vi netop ser på styrker, svagheder og visioner hænger sammen med tre forhold. For det første er det brugbart for kommuner, som ønsker at etablere et lignende samarbejde. For det andet kan det give kommuner, som påtænker at deltage i Dogme 2000 samarbejdet en dybere forståelse af dilemmaerne i Dogme-arbejdet. Endelig er det tanken, at en afdækning af styrker, svagheder og visioner er med til at udvikle selve Dogme 2000 samarbejdet.

I arbejdet med at indfange styrker, svagheder og visioner har vi gennemført 14 kvalitative interviews i Dogme Kommunerne. Samtlige personer, som er blevet interviewet, har haft et godt kendskab til Dogme-samarbejdet, da det jo netop er samarbejdsdimensionen, som er i fokus.

For at få et nuanceret billede har vi interviewet personer placeret på forskellige niveauer i organisationen. Der er interviewet personer fra Styregruppen, Embedsmandsgruppen og fra Dogme- og LIFE- arbejdsgrupperne.

Hvad angår analysen skal det understreges, at formålet har været at indfange de vigtigste tendenser og interessante dilemmaer. Alle interviews er optaget på bånd og udskrevet. Efterfølgende er de enkelte interviews blevet analyseret ud fra en række temaer. Til sidst er det hele blevet samlet for at skabe en forståelse af hvilke væsentlige styrker, svagheder og visioner, der er i spil i forbindelse med Dogme 2000 samarbejdet.

Vi håber derfor, at de næste sider er med til at indfri dette, give stof til eftertanke og pege på mulige udviklingsretninger.

Som læser skal du være opmærksom på, at dette dokument er delt i to. Den første del sætter fokus på styrker og svagheder ved samarbejdet, mens den anden del tager fat i de visioner, der er kommet frem under de 14 interviews.

God tur i Dogme mosaikken

Hilsen Greta og Mads

Del I – styrker og svagheder ved Dogme 2000 samarbejdet

Dogme-samarbejdet og den politiske dimension

I dette afsnit ser vi nærmere på styrker og svagheder ved samarbejdet og det politiske afsæt for at deltage i Dogme 2000.

Styrker

Mange af de interviewede beskrev det som en styrke, at Dogme-samarbejdet er et frivilligt og forpligtende miljø-samarbejde, der er bundet op politisk. De enkelte kommuner har således et forpligtende ansvar over for de andre medlemmer af Dogme-samarbejdet. Andre elementer, der blev fremhævet som styrker, er at Dogme er proaktiv i forhold til lovgivningen, at Dogme skaber fremdrift på miljøområdet og at Dogme-samarbejdet er med til at udstikke rammer og klare mål for miljøarbejdet i de enkelte kommuner. Endvidere er der mange af de interviewede, der peger på, at fællesskabet i Dogme-organisationen er en styrke, da det er med til at skabe erfaringsudveksling og vidensdeling

- **Dogme-samarbejdet er frivilligt, men forpligter politisk: 6**
- **Dogme-samarbejdet har fokus, energi og fremdrift på miljøområdet: 8**
- **Erfaringsudveksling, vidensdeling og fællesskabet er vigtigt: 5**
- **Dogme giver rammen og klare mål: 6**
- **Dogme-samarbejdet er proaktivt og går længere end lovgivningen: 3**
- **Det er en styrke, at Dogme er bundet op politisk: 1**

”Den største styrke er jo at samarbejdet indgås frivilligt mellem kommuner, som har lyst til at forpligte sig på nogle fælles mål... Når man frivilligt vælger at forpligte sig på nogle mål, så er der jo selvfølgelig en langt større chance for, at man efterlever dem.”

”Vi er stadig nogle, som tager miljøproblematikken alvorlig, og gør mere end det, som vi nu skal efter lovgivningen, kan man sige, ikke? Det er jo med til at, fastholde en debat om den kommunale miljøpolitik, som ellers efter min mening jo kunne tørre ud.”

”Jamen, jeg synes styrken er, at vi får delt vores viden og vores erfaringer. Vi får udvekslet på rigtig mange områder. Det er også en styrke, at vi er så bredt sammensat, som vi er, så forskellige kommuner. Jeg tror, vi gør vores miljøarbejde væsentligt bedre, langt hurtigere end vi ellers havde villet kunne gøre, hvis vi stod alene”.

Svagheder

Svagheden ved Dogme-samarbejdet er, at det politisk er en skrøbelig konstruktion. Blandt andet bliver udskiftninger i styregruppen (hvert fjerde år) nævnt som et problem. Flere fremhæver også, at der i nogle kommuner mangler politisk opbakning til samarbejdet, og at der ikke er

sanktionsmuligheder for kommuner/personer, som kører på frihjul. Enkelte peger på, at der mangler en fælles forståelse af, hvad dogme samarbejdet er, og hvad det indebærer at deltage i et forpligtende samarbejde. I den sammenhæng efterlyses blandt andet en præcisering og beskrivelse af selve indholdet og samarbejdet i dogmekonceptet. Endelig bliver det fremhævet, at dogmesamarbejdet er meget resourcetungt.

- **Dogme samarbejdet er politisk skrøbelig konstruktion, med stor udskiftning i styregruppen: 3**
- **Der mangler politisk opbakning: 4**
- **Dogme samarbejdet har for få ressourcer og er resourcetungt: 4**
- **Der mangler en beskrivelse af Dogmesamarbejdet og en fælles forståelse for, hvad det vil sige at deltage i et forpligtende samarbejde, og hvad Dogme er: 3**
- **Der mangler sanktionsmuligheder for kommuner/personer, der kører på frihjul 2**

” Man kan lade være med at deltage. Man kan melde fra i forhold til nye initiativer og sige, det har vi ikke resurser til. Man kan i princippet sige, vi er med i den og den arbejdsgruppe, men lade være med at lægge en reel arbejdsindsats i det. Man kan som politiker lade være med at prioritere styregruppemøderne, og dermed i virkeligheden øhm, hvad skal vi sige, altså dermed ikke befordre den politiske dimension i samarbejdet. Så det hele beror jo meget på, at vi har nogle aftaler med hinanden, at vi har en fælles forståelse for forpligtelsen. Den er jo selvfølgelig skrøbelig i en travl hverdag og i en politisk omskiftelig hverdag.”

” Det er jo også en kamp om resurse,. og den kamp kan ikke vindes på formalia. Igen, fordi der ikke er noget lovkrav bagved og sådan noget. Altså, et eller andet sted må den kamp jo vindes på - på lysten, på energien og på den politiske opbakning.”

” Det politiske engagement kan svinge meget, både internt i egen kommune og mellem kommunerne. Dogme skal ikke være afhængigt af skiftende politikere. Det skal have så meget tyngde, at vi ikke bliver væltet omkuld af politiske udskiftninger eller udskiftning på embedsmandsniveau.”

” Ligeså meget en styrke det er, at vi er bredt sammensatte lige så meget en svaghed er det, fordi det kan være svært at mødes. Fra Malmø til Fredericia til Kolding, der er pænt langt... Vi er alle sammen travlt optaget. Altså politikere er jo meget optagede mennesker. Så der er svært at få samlet tropperne.”

Organisationen og selve Dogme konceptet.

I dette afsnit ser vi nærmere på styrker og svagheder ved den måde, Dogme-samarbejdet er organiseret på, herunder selve Dogmekonceptet.

Styrker

Ser vi på, hvordan Dogme-samarbejdet er organiseret, fremhæver næsten alle, vi har interviewet, at styrken ved samarbejdet er den vidensdeling og erfaringsudveksling, der finder sted i dag. Vi kan bruge hinanden. Vi behøver ikke alle at opfinde den dybe tallerken, og så skaber samarbejdet

resultater. At Dogme er politisk og demokratisk forankret anses også for at være en styrke ved konceptet. Flere fremhæver også Dogme organiseringen som en styrke. Her nævnes en tredeling imellem den politiske styregruppe, embedsmandsgruppen og de forskellige arbejdsgrupper, det at der er et Dogme sekretariat, der skaber de faste rammer, og ikke mindst de fælles Dogme konferencer. Endelig bliver der givet udtryk for, at Dogme-samarbejdet er en ny, frisk og ubureaukratisk måde at arbejde med miljøledelse på byniveau.

- **Dogme er godt organiseret omkring en politisk styregruppe, en embedsmandsgruppe og flere arbejdsgrupper – skaber netværk: 5**
- **Det er vigtigt, at Dogme er politisk forankret/demokratisk grundlagt: 3**
- **Mange fremhæver samarbejde/ vidensdeling/ erfaringsudveksling som en væsentlig styrke: 7**
- **Godt med et roterende sekretariat, det skaber en fast ramme, ejerskab og dynamik: 3**
- **Dogme er en enkel og frisk måde at arbejde med miljøledelse og dogmemålene betyder at vi når længere: 5**
- **Samarbejdet mellem politikere og embedsmænd er uformelt set i forhold til andre typer samarbejde: 1**

”Dogme giver en mulighed for på en ny frisk måde at sætte miljø på dagsordenen i alle dele af kommunen gennem det her miljøledelsessystem. Miljøledelse plejer at være noget med blanketter osv. I Dogme håndteres det på en anden måde.”

”Det med sekretariatsfunktionen, at det går på skift og alle bliver deltagere i denne funktion er en styrke. Hvis man havde et sekretariat, som lå fast ét sted, er der risiko for, at det bliver dem, som gør det hele og at man ikke tager ejerskab. Når man ved, at man har ansvaret i 2 år og at det går videre giver det dynamik.”

” Det at arbejde tværkommunalt og lære af hinanden på tværs af kommunerne, det synes jeg er en enorm styrke. Fordi mange kommuner ellers lukker sig om sig selv.”

” Jamen, styrken synes jeg helt klart er den erfaringsudveksling der sker, altså jeg synes det er utrolig givtigt at sidde sammen med nogle mennesker i et tæt samarbejde – folk der kommer fra andre kommuner, hvor man måske er vant til at gøre tingene på en anden måde, det synes jeg er utrolig lærerigt.”

Svagheder ved organisationen og selve Dogmekonceptet

Ser vi på svagheder ved organiseringen og konceptet, fylder den geografiske barriere (de tidlige morgentog) meget. Den noget tunge beslutningsstruktur, den manglende kommunikation mellem de forskellige niveauer og den løse styring fremhæves som svagheder. Desuden nævnes, at Dogmekonceptet er sårbart, fordi det i dag er båret af få ildsjæle, hvilket resulterer i tab af kontinuitet, når folk stopper i samarbejdet. Dertil kommer, at Dogme målene beskrives som uklare – arbejdes der efter laveste fællesnævner – eller var det bedre, hvis vi havde et dogme, hvor der blev arbejdet i forskellige tempi. I den sammenhæng kom det også frem, at vi møder hinanden med en forventning om, at vi alle er det samme sted. Hvilket tydeligt ikke er tilfældet. Endelig er der flere personer, med forskellige indfaldsvinkler, der giver udtryk for, at der mangler

klarhed på ansvarsfordelingen mellem de forskellige niveauer, og at styringen i Dogme-samarbejdet er uklar. Blandt andet er det uklart, hvorfor Dogmedokumentet ser ud, som det gør.

- **Dogme har en geografisk barriere – tid, lyst til morgentog: 8**
- **Kommunerne prioriterer Dogme-samarbejdet meget forskelligt: 2**
- **Beslutningsstrukturen og organisationen er tung og der mangler kommunikation ud i organisationen og mellem de forskellige niveauer: 8**
- **Strukturen i Dogme er løs og uformel – der mangler klarhed omkring ansvar og styring i Dogme: 3**
- **Dogme er meget personafhængig, det giver tab af kontinuitet, når folk stopper: 1**
- **Dogmemålene er uklare – er det laveste fællesnævner eller Dogme i flere tempi: 2**
- **Vi møder hinanden med en forventning om, at vi alle sammen er det samme sted: 1**

”... Går der for lang tid mellem møderne og der skal tages en beslutning mellem møderne inden man går videre. Så er der en fare for afbrydelse i arbejdet. Man kan risikere, at det tager for lang tid fra et forslag stilles, til det endeligt vedtages...”

”... Ligger man på laveste fællesnævner, hvis man er på forskellige udviklingsstadier, eller tillader man dem i front fortsat at udvikle sig? Kan man operere i flere hastigheder og alt sådan noget...? Det er meget svært at finde ud af. Fordi i virkeligheden, så møder vi nok hinanden med den forventning, at vi alle sammen er det samme sted.”

” Man skal være villige til at sætte sig i et meget, meget tidligt morgentog og rejse det halve land igennem for at være til et tre-fire timers møde og så banke af sted hjem igen med toget ikke. Det er ikke alle politikere, der gider det. Det er ikke alle politikere, der kan få det indpasset i deres kalender. Og det er ligesom forudsætning nummer et, synes jeg.”

” Den største udfordring er at fastholde et politisk topledelsesmæssigt engagement, bl.a. pga. af det her rejseri. Den er vanskelig at forsvare og fastholde, at der går mere tid med at rejse, end mødernes længde. Det kræver virkelig, at der er noget rationale i det, vi laver. Det er lykkedes indtil nu pga. engagementet, men når vi kommer mere ind i en driftsfase, så tror jeg vi er nødt til at tage det punkt op til overvejelse. Det kan ødelægge Dogme, hvis vi ikke tager ”indvendingerne” alvorligt. Det med tiden er en dræber på sigt. Vi kan f.eks. overveje, hvordan samarbejdsformen skal være.”

” Hvis vi kigger på selve samarbejdsrelationen mellem dogmestyregruppen og embedsmandsgruppen og de forskellige arbejdsgrupper, så er der netop i den periode, vi går ud af været meget uformelt. I takt med at dogmesamarbejdet bliver udvidet, så er der nok behov for at få præciseret, hvad er det, politikerne træffer beslutninger om, og hvad er det, embedshvervet arbejder videre med.”

Form og indhold

I dette afsnit ser vi nærmere på distinktionen mellem form (det ydre) og indhold (substansen) – hvad er vigtigst osv.

Styrke

Hvad angår den faglige dimension i Dogme-samarbejdet, opfattes det som en styrke, at Dogme tager miljøet alvorligt. Der er således fokus på indholdsdimensionen. Flere personer beskriver, at det arbejde, som Dogmekommunerne udfører på miljøområdet, er med til at skabe respekt i andre kommuner. Dogme-samarbejdet opfattes endvidere som en vigtig spydspids på miljøområdet. Når det handler om form og selve Dogmedokumentet, er der flere personer, som giver udtryk for, at det er en styrke for Dogme-samarbejdet, at Dogmedokumentet kun fylder en A-4 side. På den måde er det overskueligt og let tilgængelig for mange.

- **Dogme er en spydspids, der er med til at skabe respekt på miljøområdet: 4**
- **Dogme har fokus på indholdet og tager miljøet alvorligt: 3**
- **Det er en styrke, at det fælles Dogmedokument kun fylder en A4-side. 3**

” Dogmesamarbejdet er lidt af en spydspids, der bærer mange ting frem. Dogme er trendsættende og internationalt skaber Dogme respekt i andre lande og i EU”.

” Det er en styrke, at man er i stand til at formulere al det gode i Dogme på en A4-side. Det kan vi se, når vi sammenligner os med lignende projekter, fx EMAS.”

” Det er jo et lille dokument – et overskueligt dokument, og det er altid godt. Så kan man have nogle forklarende underdokumenter, som belyser, hvad det så egentlig er, vi gør på de forskellige områder. Det synes jeg er udmærket. Jeg tror måske egentlig ikke, at man skal lave noget stort samlet værk, men holde det på det niveau.”

Svagheder

Hvad angår svaghederne, er der mange, der peger på, at Dogmedokumentet er for fastlåst og statisk. Man tager ikke løbende stilling til, om vi nu arbejder med det rigtige. Dogmedokumenter er f.eks. ikke blevet reformuleret, siden Dogme-samarbejdet startede i år 2000. Det hænger blandt andet sammen med, at der ikke i dag findes en egentlig procedure for, hvordan dokumentet skal udvikles og at dokumentet ikke er tilstrækkelig ambitiøst.

Dokumentet indeholder således både missioner, visioner og konkrete mål, men ingen klare deadlines for, hvornår målene skal efterleves. Endvidere fremhæves det, at Dogme ”systemet” er subjektivt, ugennemskueligt, og at der mangler klare kriterier for vores valg af mål i Dogmedokumentet. Hvorfor har vi de mål, vi har?

Flere opfatter det som et problem, at Dogme-samarbejdet har bredt sig over for meget. Der er Dogmemålene, nye tiltag som ”Børn og miljø”, eksponering af Dogme 2000 osv. Omvendt bliver det også nævnt, at Dogme samarbejdet er usynligt.

- **Dogme er tidskrævende, f.eks. fælles retningslinier**
- **Dogme-samarbejdet breder sig over for meget i dag. Der er Dogmemål, nye tiltag,**

synlighed osv.: 4

- **Der mangler miljødebat i styregruppen: 1**
- **Dogmedokumentet er for fastlåst/upræcist/uden faste deadlines - det skal udvikles: 8**
- **Manglende kobling mellem arbejdsgrupper og dogmedokumentet: 1**

” Jeg kan ikke se nogle som helst steder, hverken i Dogmedokumentet eller noget andet, jeg har i hvert fald ikke fundet det, hvor jeg kan se. Hvorfor er det at vi skal have bæredygtighed ind i planarbejdet eller vi skal have noget omkring byggeri og sådan noget eller økologi? Hvad er kriterierne for at det er valgt?”

” Der er efter min mening nogle kræfter, som trækker for meget i den modsatte retning. Altså, i retningen af, at styregruppen kun skal beskæftige sig med nogen meget overordnede og ikke særligt substantielle spørgsmål. Hvis jeg skal sige det sådan. Styregruppen skal beskæftige sig med at arrangere konferencer og godkende kommissorier og godkende budget og alt sådan noget. Og det er jo meget fjernt fra den politiske virkelighed her i kommunen. Det generer vores politiske repræsentant meget, fordi han ville helle snakke miljøpolitik, end han vil snakke alle de der udenværk...”

” Jeg synes ikke, Dogme er sådan super effektiv i forhold til at tage stilling til, om vi egentligt arbejder med de rigtige ting. Der kunne også være nye ting, der er kommet til, som der skulle formuleres nye dogmer for. Nye miljøpolitiske felter...”

” Jeg kunne godt tænke mig flere af de der meget klare mål, fordi så ved vi ligesom, hvad vi styrer efter.”

Revision

Styrke

Mange af de interviewede mener, at styrken ved revisionen er, at det skaber åbenhed og synlighed i forhold til, hvordan det går med de mange Dogmemål. Det betyder, at man bliver i stand til at prioritere ens aktiviteter, og samtidig kan man jo også se, hvordan det går med de andre Dogmekommuner.

- **Ekstern revision er en styrke – det skaber åbenhed og et udgangspunkt for at prioritere nye aktiviteter: 2**
- **Revision skaber synlighed om, hvordan det går med Dogmemålene: 4**
- **Det betyder, at man kan sammenligne og hjælpe hinanden:1**
- **Revisionen giver god konkurrence: 1**
- **Revisionen tvinger os til at tænke nyt:1**

” Man yder lidt ekstra, når man bliver målt og vejet. Det hjælper os også til at prioritere og så kan vi lægge det frem for politikerne.”

” Det med at få ekstern revision er en styrke ved Dogme. Altså, det at man tør løfte dynen, eller hvad man vil kalde det, og så lade nogen ude fra komme ind og kigge og evaluere. Det er i virkeligheden en meget åben evaluerings tradition, man dér får bygget op...”

Svagheder

En væsentlig svaghed ved revisionen er, at den er meget ressourcetung. Endvidere bliver det nævnt, at de mange revisioner bruges for lidt i Dogme-samarbejdet. F.eks. indgår revisionerne ikke som en del af ledelsens/styregruppens gennemgang. Endvidere udarbejdes der ikke en samlet redegørelse over, hvordan det går i alle Dogmekommunerne.

- **Revisionen kræver en del ressourcer: 1**
- **Revisionen bliver kun fulgt op i ens egen kommune – der mangler en fælles (ledelsens) gennemgang af alle Dogmekommunernes revisioner: 1**

Kompetenceudvikling blandt medarbejderne

Styrke

Flere af de adspurgte kom i interviewene ind på, at Dogme-samarbejdet er med til at skabe et personligt og fagligt udviklingsrum for den enkelte medarbejder. Man får mulighed for at komme i dybden med miljøarbejdet og møde andre, som arbejder med samme problemstillinger. På den måde er Dogme-samarbejdet med til at involvere den enkelte medarbejder og skabe mening.

- **Dogme skaber personligt og fagligt udviklings rum for den enkelte medarbejder: 2**
- **Dogme- og Lifeprojektet giver mulighed for at komme i dybden med miljøarbejdet: 2**
- **Dogme involverer den enkelte medarbejder og skaber mening: 1**
- **Dogme er socialt – man kommer ud af huset og møder andre: 1**
- **Dogme arbejdet gør, at miljøopgaver bliver interessante: 1**

”... Jeg tror, at den måde vi har valgt at skrue det sammen på organisatorisk, den måde vi har valgt at etablere tværgående arbejdsgrupper på, det at vi har valgt at søge midler i Life programmet og fået Life projektet op at stå, det tror jeg har gjort, at det er blevet et interessant og udviklingsorienteret for en masse medarbejdere at deltage i.”

” Ja, men der får man jo så en personlig udvikling, og man får også en faglig udvikling, og man får mulighed for at grave sig ned i nogle ting, som man nok ellers ikke ville få lejlighed til – og det synes, de fleste er dejligt... Det er så specielt i forbindelse med LIFE projektet – der er jo virkelig mulighed for at gå i dybden med nogle emner, så det bliver sådan lidt udviklingsagtigt.”

” Altså, man kan jo sige lidt, som Lars von Trier, der introducerede dogme begrebet, at på et eller andet tidspunkt, så holder det jo op. Og tilsvarende kan man sige, at det bliver jo ikke ved med at være lige relevant, alt det der står i dogme dokumentet. Der kommer andre ting i det, som tager over, så man skal passe på, at det ikke stivner. Og man skal sørge for, hvis man vil holde liv i samarbejdet og udvikle det, at man også er parat til at udvikle Dogme dokumentet.”

Hvordan skal Dogme sælges?

Som en afslutning på den del af interviewet, som havde fokus på styrke/svaghedsdelen, blev alle konfronteret med dette spørgsmål:

”Hvis du skulle sælge dogme samarbejdet til en anden kommune, hvad ville du så slå på?”

Dette spørgsmål er med til at skærpe den interviewedes argumentation i forhold til, hvad der virkelig sælger, og hvad personer tror, der er vigtigt for andre, hvis de skulle deltage i Dogme-samarbejdet.

- **Dogme har fokus på miljøet og giver en stærk miljøprofil**
- **Dogme skaber politisk commitment til at gå på tværs i det lokale**
- **Dogme er moderne, kan udtrykkes på en A4 side**
- **Dogme er et enkelt og overskueligt miljøledelsessystem i modsætning til EMAS**
- **Dogme-samarbejdet er med til at profilere og markedsføre kommunen**
- **Dogme giver erfaringsudveksling og inspiration**
- **Dogme er med til at sætte mål, går længere end lovgivningen og skaber et fagligt, levende og spændende udviklingsmiljø som gør arbejdspladsen attraktiv**
- **Dogme-samarbejdet giver miljøarbejdet et ekstra niveau, som man ikke kunne nå, hvis man stod alene**

Efterfølgende blev den interviewede spurgt om følgende:

”Hvad er så problemet ved at sælge Dogme samarbejdet til andre kommuner?”

Her bliver den interviewede tvunget til at indfange de vigtigste svagheder ved Dogme-samarbejdet. Lidt interessant kommer der et par nye argumenter på banen i forhold til, hvad der er problemet ved Dogme-samarbejdet.

- **Navnet ”Dogme 2000 er yt” – det forvirrer mere end det gavner**
- **Det er svært at skabe politisk opmærksomhed - selv i vores eget bagland**
- **Dogmekommunikationen er meget uklar**
- **Måske arbejder vi efter nogle mål, hvor vi får for lidt miljø for pengene**
- **Det skal være mere tydeligt, hvorfor vi arbejder med de indsatsområder, vi gør**
- **Dogme samarbejdet kan blive for stort, hvis der er for mange med... (Så hvorfor skal det sælges?)**

”Jeg har hørt en kommune, der ikke ville være med, fordi det hed, simpelthen, Dogme 2000. Og kommunalbestyrelsens argument var, at det der 2000, det var vi jo simpelthen forbi allerede. Så jeg tror, det skal hedde noget andet end 2000. Slet det. Det forvirrer mere end det gavner.”

Del II – Visioner for Dogme 2000 samarbejdet

Afsluttende forsøgte vi at indkredse evt. udviklingsscenarier for Dogme-samarbejdet nationalt, regionalt og internationalt, herunder hvilken rolle Dogme 2000 kan forventes at spille i de respektive kommuner om 10 år fra i dag.

Dogme samarbejdet i fremtiden - form eller indhold?

Miljøarbejdet i Dogme skal fremover være inspirerende og trendsættende i forhold til danske kommuner, som vil være aktive på miljøområdet og i forhold til EU, hvor der er en stigende interesse for det arbejde, der foregår i Dogmeregion. Flere peger på den forbindelse på, at det er vigtigt at sikre en sammenhæng i det miljøarbejde som foregår i EU-regi og i Dogme.

Et emne, som i høj grad er i fokus, er spørgsmålet om, hvorvidt Dogme skal fastholde sit fokus på miljøspørgsmål, eller om det skal bredes ud og omfatte bæredygtighed med fokus på både sundhed, økonomi og sociale forhold. Fortalere for det første synspunkt er bekymrede for, at miljøet drukner i de øvrige sektorområder, hvis der ikke er nogen, som holder fast i, at vi har et særligt ansvar for at sætte miljø på dagsordenen. Fortalerne for det andet synspunkt fremhæver, at denne diskussion er fremtiden, og desuden er bæredygtighed et stort tema i EU-regi, og at miljødebatten ikke kommer videre, hvis de andre områder ikke inddrages i diskussionerne.

- **Dogme skal være trendsættende for miljøarbejdet og skal hænge sammen med det arbejde der foregår i EU: 4**
- **Dogme skal have et bredere fokus - fra miljø til bæredygtighed (social, sundhed og økonomi): 3**
- **Dogme skal fastholde sit fokus på miljø, ellers drukner det: 1**
- **Dogme skal inspirere andre kommuner i Danmark, som vil være aktive på miljøområdet: 2**
- **Det skal være synligt, hvad man får ud af at deltage i Dogme-samarbejdet, og vi skal blive bedre til at formidle vores resultater lokalt og globalt: 2**

... ”Jo jeg tror at hele fokus for Dogme med tiden må gå fra miljøfokus til bæredygtighedsfokus... Det er fremtiden og vi skal arbejde med bæredygtig udvikling, ikke bare på by eller landsbyniveau men med transport og bæredygtighed fra land til by”...

... ”Man har nogle fællesskaber, hvor man har miljøet på dagsorden og hvor det er politisk forankret. Fordi ellers er der en tendens til, at det bliver en del af noget andet og forsvinder ud i nogle andre diskussioner..”

... ”Jeg tror at det er vigtigt inden vi breder os endnu mere at vi finder en form hvor vi bestemmer os for hvordan vi samarbejder inden vi indlemmer flere i samarbejdet. Det er vigtigt, at vi ved, hvad vi vil. Det er jo vigtigt f.eks. med bæredygtighedskonceptet, at vi lægger os fast på, hvad det betyder og hvordan vi vil arbejde med det, inden vi bliver flere kommuner. Risikoen er jo at vi bare bliver en klub – men indholdet mangler...”

Dogmedokumentet i fremtiden

Der er behov for at revidere og udvikle Dogmedokumentet, som mange finder er for upræcis i sin nuværende form. En mere gennemgribende revision forventes at finde sted i forbindelse med Life-projektet. Flere ser gerne, at der kommer nye indsatsområder til, og at dokumentet gøres mere fleksibelt, således at der løbende bliver mulighed for at justere på indsatsområder. Andre mener, at dokumentet skal præciseres med baggrundsdokumenter og/eller pejlemærker med faste spilleregler, således at forholdet mellem indsatsområder og ambitionsniveau bliver tydeligt for alle. Én peger på, at vi skal udvikle nogle af pejlemærkerne på et højere niveau og eller udvide med et 6. pejlemærke. En anden mener, at vi bør fokusere på udvikling af værktøjer og metoder til miljøforbedringer som erstatning for fælles retningslinier. Sidstnævnte fordi man i reglen kun kan blive enige om minimumskrav, hvilket gør, at det bliver svært at gå længere for dem, som kan og vil. Formålet med Dogme er netop at skabe miljøforbedringer.

- **Dokumentet skal være mere præcist/ eller med baggrundsdokumenter som tillæg til dokumentet: 3**
- **Vi skal sætte nogle pejlemærker på et højere niveau. Når vi har nået de nuværende 5 skal de enten udskiftes eller udvides med et 6. pejlemærke. (Måske CO₂ og drivhuseffekt, energiforbrug m.m.): 1**
- **Dogmedokumentet skal udvikles – det må ikke stivne: 2**
- **Udvikling af metoder frem for nye enslydende retningslinier: 1**
- **Spilleregler skal være faste, men indholdet, dvs. indsatsområder og ambitionsniveauer skal tilpasses**
- **Når Life er færdigt, skal der laves en gennemgribende revision 2**
- **Dokumentet skal være mere fleksibelt, f.eks. efter hver valgperiode: 4**
- **Nye indsatsområder: 3**

... ”dogmedokumentet er et produkt af sin tid. Det bliver jo ikke ved med at være lige relevant. Og man skal sørge for, hvis man vil holde liv i samarbejdet og udvikle det, at man også er parat til at udvikle i dokumentet..”

.. ”det er jo derfor vi har lavet Lifeprojektet – det er jo lavet fordi vi gerne vil udvikle Dogmedokumentet og hele dogme samarbejdet”

.. ” der er to ting som skal ske med dokumentet. Den ene er at selve dokumentet skal gennemgås og skrives om, så det bliver mere præcist og skarpt. Den anden er, at man skal fastholde sin tro overfor den grundtanke som ligger i det og det skal ikke fylde mere end en A-4-side..”

.. ”Det er snarere metoder vi skal udvikle end konkret enslydende retningslinier, Så bliver det jo værktøjer til egentlige miljøforbedringer..”

Flere kommuner i Dogme samarbejdet og hvad så?

Der er en klar forventning om, at vi bliver flere kommuner i Dogme-samarbejdet. Dette både fordi det er åbenlyst, at Dogme gør en forskel på miljøområdet, og fordi det vil være godt for miljøet og miljødebatten, hvis vi er mange til at holde fast i at sætte miljø på den politiske dagsorden. Der er dog store forskelle i opfattelserne, når det gælder, hvornår vi skal blive flere. Hvor mange vi skal

være? Hvordan det skal organiseres? Og sidst men ikke mindst om det er konceptet, der skal udbredes eller samarbejdet?

Én person foreslår et samarbejde med op til 50 danske kommuner (dvs. halvdelen af de danske kommuner) med en væsentlig anderledes organisering. Det kunne f.eks. være en inddeling af kommunerne i mindre enheder (5 og 5) med en fælles årlig konference. Andre foreslår en udvidelse med deltagelse af nordiske storbyer og andre igen en geografisk opdeling i Jylland, Sjælland og København m.m. Der er også nogle, som foreslår, at vi udvikler et koncept, som kan bruges til at certificere bydele – et koncept hvor vi udvikler egne standarder, og kommunen eller bydelen certificeres, når den lever op til en ”Dogmekvalitet”. De fleste svarer dog nej på spørgsmålet om, hvorvidt det nuværende Dogme-samarbejdet skal udvides til EU-lande udenfor Norden. Her er det holdningen, at vi kan systemeksportere Dogmekonceptet – ikke samarbejdet – det må være en opgave for EU.

Rigtig mange peger på, at det organisatorisk er en stor udfordring, når og hvis vi bliver flere kommuner i samarbejdet. Der er udfordringer i forhold til nærhedsprincippet - skal eller kan alle være med i alle arbejdsgrupper? Hvad betyder det for ”ejerskabet” til Dogme, hvis vi bliver flere? Vil alle mødefora svulme op og hvad med beslutningsstrukturen? Hvordan skal snitfladerne være mellem embedsmandsgruppen og den politiske styregruppe? Dette er blot et udsnit af de mange spørgsmål, som opstår, hvis eller når vi bliver flere kommuner i Dogme-samarbejdet.

- **Vi skal være flere, fordi det er en stor vigtig sag, vi kæmper for: 8**
- **Nærhedsprincippet ryger, hvis vi bliver mange: 3**
- **Dogme skal som idégrundlag, koncept nå så langt ud som muligt: 6**
- **Hvis vi bliver flere, må det organiseres anderledes: Mindre netværk. Alle kan ikke være med i alt. Ellers svulmer alle mødefora op: 8**
- **Det er vigtigt, at vi får styr på form og indhold, inden vi breder konceptet ud og bliver flere kommuner: 2**
- **Det er vigtigt at skabe ordentlige snitflader mellem embedsmands- og styregruppen og det er et stort spørgsmål, om alle skal være med i alle arbejdsgrupper: 2**

..”jamen jeg synes vi skal være flere, fordi det er en stor og vigtig fællessag vi kæmper for. De der indadvendte mål er vigtige, men jeg synes ikke det er nok. Jeg synes at budskabet skal udbredes så vi kan få flere til at fastholde den politiske miljødagsorden”

...”Jeg håber meget at dogme udvikler sig til at være et samarbejde som vi simpelthen kan bruge til at certificere bydele med. Altså så sige nu har i et givent område som med hensyn til forbrug af vand, varme, m.v., har opnået det man kunne kalde en dogme kvalitet, de har opnået en optimal miljøbelastning, som der nu engang er mulig, ikke..”

”.. jeg tror at man vil være nødt til at drage nogle organisatoriske konsekvenser, hvis man bliver 20 kommuner, fordi hovedproblemet er vel, at alle vores mødefora fra styregruppe og ned til arbejdsgruppe vil svulme i størrelse som gør at det er svært at mødes, en masse logistiske problemer, engagement osv....”

...”sådan samarbejds-mæssigt er min vision, at på dansk niveau har vi 10 grupper med 5 kommuner som samarbejder efter en Dogmemodel. De holder et fællesmøde om året hvor de forholder sig til nogle centrale elementer og udveksle erfaringer om hvordan man får fremdrift. De har et fælles dokument som er så – den ene A4 side...”

Bilag 1

Rammen omkring undersøgelsen

I forbindelse med udarbejdelsen af Dogmehåndbogen har vi fundet det væsentligt at få afdækket styrker, svagheder og visioner ved det eksisterende Dogme 2000 samarbejde.

I arbejdet med at indfange styrker, svagheder og visioner har vi gennemført 14 kvalitative interviews med repræsentanter fra Dogmekommunerne. Samtlige personer som er interviewet har haft godt kendskab til Dogme-samarbejdet, da det jo netop er samarbejds-dimensionen, som er i fokus.

For at få et nuanceret billede har vi interviewet personer placeret på forskellige niveauer i organisationen. Der er interviewet personer fra styregruppen, embedsmandsgruppen og fra Dogme- og LIFE- arbejdsgrupperne.

Spørgeguiden med underliggende støttespørgsmål

Spørgeguiden er udformet som et temabaserede interview. Selve interviewet er grupperet i tre temaer med underliggende åbne støttespørgsmål, som har til formål at afdække styrker, svagheder og visioner ved Dogme 2000 samarbejdet.

Styrker og svagheder i Dogme-samarbejdet

- Hvad er styrken ved Dogme-samarbejdet?
- Hvad er svagheden ved Dogme-samarbejdet?
- Hvad synes du om den måde Dogme-samarbejdet er organiseret?
(politikere, embedsmænd, arbejdsgrupper)
- Hvis du skulle sælge Dogme-samarbejdet til andre kommuner, hvad ville du slå på?
(nævn mindst tre dimensioner)
- Hvad betyder Dogme-samarbejdet for miljøarbejdet i din kommune?

Styrker og svagheder ved de tre dogmer

- Hvad synes du om Dogmedokumentet?
- Hvad er styrken ved Dogmedokumentet?
- Hvad er svagheden ved Dogmedokumentet?
- Er Dogmedokumentet dækkende for det samarbejde, som foregår i dag?
 1. Hvordan bør dogmerne (indsatsområder) udvikles i fremtiden?
 2. Hvem har ansvar for, at der sker en udvikling?
- Hvordan ser Dogmedokumentet ud om 5 år?

Visioner for Dogme-samarbejdet

- Hvordan tror du at Dogme-samarbejdet udvikler sig fremover - på kort og på langt sigt?

- Er der flere kommuner med? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvilke udviklingsscenarier ser du for Dogme-samarbejdet nationalt/internationalt?
- Eksisterer der et Dogmesamarbejde om 10 år? Hvorfor/ hvorfor ikke?

Selve analyserammen

Hvad angår analysen, har formålet været at indfange de vigtigste tendenser og interessante dilemmaer. Alle interviews er optaget på bånd og udskrevet. Efterfølgende er de enkelte interviews blevet analyseret ud fra en række temaer. Til sidst er det hele blevet samlet for at skabe en forståelse, af hvilke væsentlige styrker, svagheder og visioner, der er i spil i forbindelse med Dogme 2000 samarbejdet.

Vores analytiske tilgang er baseret på ”commonsenses” - Hvad bliver der konkret sagt i forhold til de forskellige temaer? Hvad er vigtigt? Hvad skal vi huske? Er der gode ideer osv.?

Analysen af de enkelte personer er baseret på en grundig gennemgang af, hvad de enkelte personer ytrer sig om, i forhold til følgende områder:

Styrker og svagheder ved Dogme-samarbejdet:

- Dogme-samarbejdet og den politiske dimension
- Organisationen og selve Dogmekonceptet.
- Form og indhold
- Revision
- Kompetenceudvikling blandt medarbejderne
- Hvordan skal Dogme sælges?

Visioner for Dogme-samarbejdet:

- Dogme samarbejdet i fremtiden
- Dogmedokumentet i fremtiden
- Flere kommuner i Dogme samarbejdet og hvad så?