

NET ZERO CITIES



EU MISSION PLATFORM

CLIMATE NEUTRAL AND SMART CITIES



NetZeroCities har modtaget finansiering fra forsknings- og innovationsprogrammet H2020 i henhold til tilskudsafale nr. 101036519.



Fra siloer til synergier: *fremme af samarbejdsbaserede tilgange til*

Transition Team-programmet



Dette projekt har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilkudsafale nr. 101036519.



Transition Team-programmet

Område 1:

**Fremme af
tværsektoriel
koordinering og
samarbejde**

Område 2:

**Styrkelse af TT's
mandat internt og
eksternt**

Område

3:

Opbygni

**ng af
kapacitet og
kompetencer for
TT**

Område 4:

**Udvikling af
tilgang til
overgangsteamet**







not enough
evolving
waiting
cohesive
not finished
on hold
small
fading
up and running
restructuring
in transition
present
internal
unclear
prioritizing





Overordnet mål

At skabe et sikkert, samarbejdsorienteret rum for peer-learning, refleksion og innovation, hvor byrepræsentanter, der er involveret i Net Zero Mission, i denne session kan reflektere over de **udfordringer og muligheder**, der er forbundet med overgangsteamet, styringsmodeller og samarbejdspraksis.

Ved at:

- ***At skabe** en fælles forståelse af missionens styring, hvordan og hvorfor den er afgørende for klimahandlingen*
- ***Lære** af andre byer, hvordan forskellige tilgange understøtter missionens styring, og hvordan de håndterer udfordringer, samtidig med at de forbedrer samarbejdet og koordineringen på tværs af afdelinger og interessenter*
- ***Udveksle erfaringer om**, hvordan man i praksis kan vurdere mangler, styrker og muligheder for bedre samarbejde og effektiv styring*





Dagsorden

1. Velkomst, introduktion, dagsorden *[10 min]*
2. **Indledning** *[20 min]*
3. **Erfaringer fra praksis** *[20 min]*
4. Spørgsmål og svar *[10 min]*
5. Pause *[10 min]*
6. **Uddveksling af erfaringer** *[40 min]*
7. Afslutning *[10 min]*





Indledning:

Teoretiske antagelser og hvorfor de er vigtige

20 minutter



Dette projekt har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsafale nr. 101036519.



Erfaringer fra praksis:

Erfaringer fra byer

20 minutter



Dette projekt har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsafale nr. 101036519.



Hvorfor missioner er vigtige, og hvilken rolle overgangsteams spiller i dem

NetZeroCities

Liisa & Lily



Arbejdet inden for Cities-missionen: et nærmere kig



NetZeroCities har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsaf tale nr. 101036519.



Adaptation to climate change

Aiming to guide at least 150 communities through understanding climate risks, developing pathways for preparation, and implementing innovative solutions by 2030.



Cancer

Improving the lives of more than 3 million people by 2030 through prevention, cure and for those affected by cancer including their families, to live longer and better.



Climate-neutral and smart cities

Deliver 100 climate-neutral and smart cities by 2030 and ensure that these cities act as experimentation and innovation hubs to enable all European cities to follow suit by 2050.



A Soil Deal for Europe

Establish 100 living labs and lighthouses to lead the transition towards healthy soils by 2030.



Restore our Ocean and Waters

Protecting and restoring our ocean and waters through innovation and action by 2030.

»EU-missioner er storstilede initiativer under Horisont Europa, der fastsætter klare, tidsbestemte mål, som sætter skub i en målrettet indsats for at løse nogle af vores største udfordringer...

Ved **at samle** forskere, politiske beslutningstagere, borgere og interessenter samler EU-missionerne de nødvendige ressourcer til **at fremme innovation og levere konkrete løsninger** til gavn for samfundet.“

Kilde: Europa-Kommissionen



EU MISSIONS

100 CLIMATE-NEUTRAL AND SMART CITIES

OBJECTIVES OF THE EU CITIES MISSION

- 100 **climate-neutral** and **smart cities** by 2030
- Ensure that these cities act as **experimentation and innovation hubs** to put all European cities in a position to become climate-neutral by 2050

SELECTED CITIES

- 100 EU cities
- 12 cities from countries associated to Horizon Europe, the EU's research and innovation programme (2021-2027).



Cities from every Member State



Capital cities



Small, medium, large cities



Frontrunners and less prepared cities



Kerneidéen bag en »mission«



Efter udgivelsen af Mariana Mazzucatos bog **The Entrepreneurial State** blev missioner hurtigt en del af den almindelige praksis, f.eks. gennem Europa-Kommissionens forsknings- og innovationsfinansieringsprogram **Horizon Europe**.

De er et eksempel på, at regeringer aktivt forsøger at **styre** (i stedet for at lade sig styre af) nutidens samfundsmæssige forandringer.



Missionens omfang

EU Cities Mission vil samle lokale myndigheder, borgere, virksomheder, investorer samt nationale og regionale organer med henblik på at

1. skabe 100 klimaneutrale og smarte byer inden 2030
2. at sikre, at disse byer fungerer som eksperimenterings- og innovationscentre, så alle europæiske byer kan følge trop inden 2050

Missionen vil opnå dette gennem innovation, samarbejde og afprøvning af løsninger i bymiljøer.

Kilde: [Europa-Kommissionen](#)





Missionens omfang

EU Cities Mission vil samle lokale myndigheder, borgere, virksomheder, investorer samt nationale og regionale organer med henblik på at

1. skabe 100 klimaneutrale og smarte byer inden 2030
2. at sikre, at disse byer fungerer som eksperimenterings- og innovationscentre, så alle europæiske byer kan følge trop inden 2050

Missionen vil realisere dette gennem innovation, samarbejde og afprøvning af løsninger i bymiljøer.

Kilde: [Europa-Kommissionen](#)

Samarbejde mellem flere aktører på flere niveauer

Et klart defineret, ambitiøst fælles mål

Eksperimentel læring og paneuropæisk udveksling

Byerne som det centrale niveau for at finde løsninger og samle aktører omkring udfordringen



Selv meget innovative byer oplever udfordringer med fuld ud at udnytte mulighederne i en mission...

Kendetegn ved missioner	Muligheder	Udfordringer, som byer står over for i forbindelse med at udnytte dem
Et klart defineret, ambitiøst fælles mål	Klarhed → Fælles vision for klimaneutralitet, der mobiliserer borgere og interessenter omkring et ambitiøst mål. Formål → Langsigtet retning til at forankre investeringer og politikker.	Fremdrift → Opretholdelse af ambitionerne ud over valgperioder og over lange tidsperioder (ud over et enkelt projekt). Omsætning → At omdanne visionære mål til gennemførlige handlingsplaner på byniveau.

*Kilde: Tilpasset fra Demos Helsinki:
[Missions for governance: Unleashing missions beyond policy](#) (2022) for at sætte det i sammenhæng med EU Cities Mission*



Selv meget innovative byer oplever udfordringer med fuld ud at udnytte mulighederne i en mission...

Kendetegn ved missioner	Muligheder	Udfordringer, som byer står over for i forbindelse med at udnytte dem
Et klart defineret, ambitiøst fælles mål	Klarhed → Fælles vision for klimaneutralitet, der mobiliserer borgere og interessenter omkring et ambitiøst mål. Formål → Langsigtet retning til at forankre investeringer og politikker.	Fremdrift → Opretholdelse af ambitionerne ud over valgperioder og over lange tidsperioder (ud over et enkelt projekt). Gennemførelse → At omdanne visionære mål til gennemførlige handlingsplaner på byniveau.
Samarbejde mellem flere aktører på flere niveauer samarbejdsindsats	Synergier → Samordning af kommunale forvaltninger, virksomheder, lokalsamfund og videninstitutioner. Håndtering af ressourcer → Udnyttelse af EU- og nationale ressourcer.	Vertikal afstemning → At forene interesser på by-, regionalt, nationalt og EU-niveau. Horisontal samordning → Nedbrydning af siloer mellem kommunale forvaltninger og lokale aktører. Kompleksitet → Håndtering af manglende samordning og administrativ byrde.

Kilde: Tilpasset fra Demos Helsinki: [Missions for governance: Unleashing missions beyond policy](#) (2022) for at sætte det i sammenhæng med EU Cities Mission



Selv meget innovative byer oplever udfordringer med fuld ud at udnytte mulighederne i en mission...

Kilde: Tilpasset fra *Demos Helsinki: Missions for governance: Unleashing missions beyond policy* (2022) for at sætte det i sammenhæng med EU Cities Mission

Kendetegn ved missioner	Muligheder	Udfordringer, som byer står over for i forbindelse med at udnytte dem
Et klart defineret, ambitiøst fælles mål	Klarhed → Fælles vision for klimaneutralitet, der mobiliserer borgere og interessenter omkring et ambitiøst mål. Formål → Langsigtet retning til at forankre investeringer og politikker.	Fremdrift → Opretholdelse af ambitionerne ud over valgperioder og over lange tidsperioder (ud over et enkelt projekt). Gennemførelse → At omdanne visionære mål til gennemførlige handlingsplaner på byniveau.
Samarbejde mellem flere aktører på flere niveauer samarbejdsindsats	Synergier → Samordning af kommunale forvaltninger, virksomheder, lokalsamfund og videninstitutioner. Håndtering af ressourcer → Udnyttelse af EU- og nationale ressourcer.	Vertikal afstemning → At forene interesser på by-, regionalt, nationalt og EU-niveau. Horisontal samordning → Nedbrydning af siloer mellem kommunale forvaltninger og lokale aktører. Kompleksitet → Håndtering af manglende samordning og administrative byrder.
Byer som det centrale niveau for løsningsorienterede og organiserende aktører	Legitimitet → Byer er tættest på borgerne og fremmer tillid, synlighed og samfundsmæssig opbakning. Lederskab → Det urbane niveau som »levende laboratorier« for systemisk transformation.	Engagement → Sikring af tværgående opbakning for at sikre kontinuitet. Tillid → Opbygning af varige alliancer blandt forskellige interessenter. Fragmentering → Undgåelse af isolerede flagskibsprojekter, samtidig med at der sikres systemisk forandring i hele byen.



Selv meget innovative byer oplever udfordringer med fuld ud at udnytte mulighederne i en mission...

Kilde: Tilpasset fra Demos Helsinki: [Missions for governance: Unleashing missions beyond policy](#) (2022) for at sætte det i sammenhæng med EU Cities Mission

Kendetegn ved missioner	Muligheder	Udfordringer, som byer står over for i forbindelse med at udnytte dem
Et klart defineret, ambitiøst fælles mål	Klarhed → Fælles vision for klimaneutralitet, der mobiliserer borgere og interessenter omkring et ambitiøst mål. Formål → Langsigtet retning til at forankre investeringer og politikker.	Fremdrift → Opretholdelse af ambitionerne ud over valgperioder og over lange tidsperioder (ud over et enkelt projekt). Gennemførelse → At omdanne visionære mål til gennemførlige handlingsplaner på byniveau.
Samarbejde mellem flere aktører og på flere niveauer samarbejdsindsats	Synergier → Samordning af kommunale forvaltninger, virksomheder, lokalsamfund og videninstitutioner. Håndtering af ressourcer → Udnyttelse af EU- og nationale ressourcer.	Vertikal afstemning → At forene interesser på by-, regionalt, nationalt og EU-niveau. Horisontal afstemning → Nedbrydning af siloer mellem kommunale forvaltninger og lokale aktører. Kompleksitet → Håndtering af manglende samordning og administrative byrder.
Byer som det centrale niveau for løsningsorienterede og organiserende aktører	Legitimitet → Byer er tættest på borgerne og fremmer tillid, synlighed og samfundsmæssig opbakning. Lederskab → Det urbane niveau som »levende laboratorier« for systemisk transformation.	Engagement → Sikring af tværgående opbakning for at sikre kontinuitet. Tillid → Opbygning af varige alliancer blandt forskellige interessenter. Fragmentering → Undgåelse af isolerede flagskibsprojekter, samtidig med at der sikres systemisk forandring i hele byen.
Eksperimentel læring og paneuropæisk udveksling	Fleksibilitet → Rum til at afprøve, teste og tilpasse nye tilgange i virkelige sammenhænge. Læring → At trække på erfaringer fra sammenlignelige byer i hele Europa for at fremskynde innovation.	Evaluerig → Manglende robuste værktøjer til at vurdere pilotprojekter og spore, hvad der virker, og hvad der ikke gør. Opskalering → Vanskeligheder med at integrere vellykkede eksperimenter ud over små projekter. Absorptionskapacitet → Begrænset tid og begrænsede ressourcer til at handle på baggrund af erfaringer fra udvekslinger.



A high-angle photograph of a large, complex wooden maze. The maze is constructed from light-colored wood panels and has a winding, irregular path. Several people, including adults and children, are seen navigating through the maze. Some are standing in dead ends, while others are moving forward. The lighting is even, highlighting the texture of the wood and the geometric patterns of the maze walls.

**Udnyttelse af
mulighederne i
missionerne**

**Overvindelse af disse
udfordringer**

NetZeroCities har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsaf tale nr. 101036519.





Udnyttelse af
mulighederne i
missionerne



At gentænke,
hvordan byer
fungerer

At overvinde disse
udfordringer



At gentænke byernes funktion



Missionerne er et eksempel på en ny tilgang, der er opstået ud af nødvendighed.



Der er nu en forståelse for, at den måde, vi har styret på, er uegnet til udfordringer som klimaet og endda har forværret eller fremskyndet dem.

(opdelt i siloer, topstyret, fokuseret på kort sigt, uden fuldt ud at udnytte viden og koordineringspotentialet hos aktører uden for regeringen)

Derfor er det at justere den måde, vi gør tingene på (inkrementalisme), blot at »omarrangere stole«.

For at byerne kan spille en rolle i at styre (i stedet for at blive styret af) nutidens samfundsmæssige forandringer, er de nødt til bevidst at søge måder at overvinde udfordringerne ved en ny tilgang til styring.

Overgangsteamet er den »motor«, der driver dette fremad.



Et nyt syn på byernes arbejde



En måde at forenkle dette på, som er nyttig at overveje, er byernes *interne* og *eksterne* rolle og arbejde.



Internt
(hvordan byen
fungerer inden for
selve
byadministrationen
selv)

Hver af disse kræver, at man bevidst overvejer, hvordan en by kan arbejde anderledes for at **opbygge nye kompetencer, arbejde på nye måder og søge nye løsninger**. Dette er en læringsproces, og forskellige mennesker kan påtage sig forskellige roller i denne...

Kulturel forandring:
'blødere' styring af
kultur, tankegang og
udnytter
organisationen og de mennesker,
for byen

**Kapacitet til
økosystemets ledelse:**
de måder, hvorpå byer
interagerer med og motiverer
det bredere byøkosystem inden
(f.eks. private aktører)

**Områdespecifik
styring:** »hård« styring
af
systemer, processer og
strategier inden for specifikke
nøgleområder (f.eks.
byplanlægning, mobilitet,
energi)

**Styring på
flere
niveauer:**
styring af samarbejdet mellem
byer i forskellige former og med
forskellige formål samt
styring mellem byer og
nationale myndigheder samt
mellem byer og EU

Eksternt
(hvordan
byadministration
en samarbejder
med andre)

Kilde: Demos Helsinki's arbejde med [klimatestyring i byer](#)



Hvilken rolle spiller overgangsteamet i denne sammenhæng?



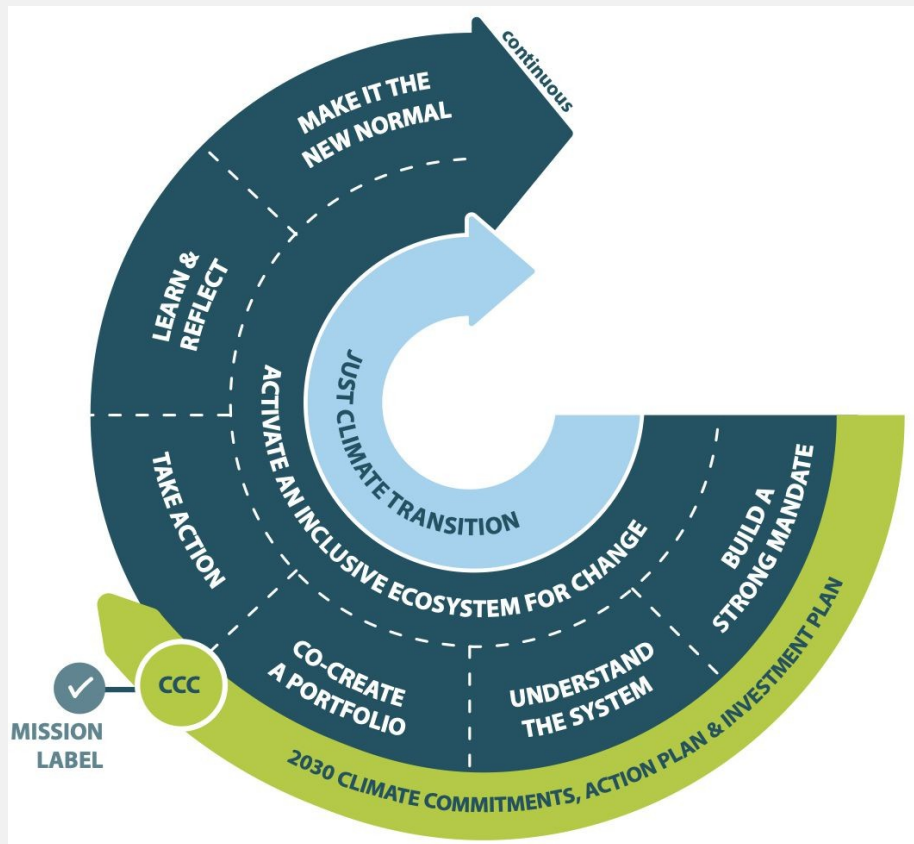
NetZeroCities har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsafale nr. 101036519.



Opsummering: Hvad er overgangsteams?

- Det er tværgående, tværdepartementale grupper.
- De findes i mange former – én løsning passer ikke til alle!
- De koordinerer bystyrets og andre lokale aktørers arbejde hen imod det fælles mål om klimaneutralitet. Derfor har de både en »intern« og en »ekstern« rolle.
- De fungerer som mellemmænd, der skal lette, koordinere og inddrage. De gør ikke alt.
- De inddrager forskellige kompetencer for at skabe innovation og finde løsninger på komplekse udfordringer gennem samarbejde.





Overgangsteams spiller en afgørende rolle i en bys vej mod klimaneutralitet.

Uden et effektivt overgangsteam kan en bys ambitioner og vilje til at handle ikke realiseres.

De fungerer som drivkraften, der koordinerer vision, aktører og handling for at sikre, at implementeringen drives fremad, at alle aktører spiller deres rolle i klimaomstillingen, og at erfaringerne udnyttes til forbedring.



Missionsoversigt	Muligheder	Udfordringer, som byerne står over for i forbindelse med at udnytte disse muligheder	Hvordan hjælper overgangsteams med dette?
Et klart defineret, ambitiøst fælles mål	Klarhed → Fælles vision for klimaneutralitet, der mobiliserer borgere og interessenter omkring et ambitiøst mål. Formål → Langsigtet retning for at forankre investeringer og politikker.	Fremdrift → Opretholdelse af ambitionerne ud over valgperioder og over lange tidsperioder (ud over et enkelt projekt). Gennemførelse → Omdannelse af visionære mål til gennemførlige handlingsplaner på byniveau.	● At fastlægge og tydeliggøre en fælles vision i byen og sammen med interessenter og borgere ● Opretholdelse af samarbejdet om den fælles vision ud over valgperioder eller enkeltprojekter ● At koordinere individuelle tiltag til handlingsporteføljer på byniveau, der bidrager til visionen
Fleraktørs- og flerniveausamarbejde	Synergier → Samordning af byens forvaltninger, virksomheder, lokalsamfund og videninstitutioner. Håndtering → Frigørelse af EU- og nationale ressourcer.	Vertikal afstemning → Afvejning af interesser på by-, regionalt, nationalt og EU-niveau. Horisontal samordning → Nedbrydning af siloer mellem kommunale afdelinger og lokale aktører. Kompleksitet → Håndtering af manglende samordning og administrative byrder.	● At samle viden, færdigheder, kompetencer og mandater på tværs af kommunale forvaltninger, virksomheder, lokalsamfund, NGO'er og videninstitutioner ● Sikring af sammenhæng mellem vision og handling blandt aktørerne for at muliggøre fælles fordele og synergier
Byerne som det centrale niveau for løsningssøgning og organisering af aktører	Legitimitet → Byer, der er tættest på borgerne, og som fremmer tillid, synlighed og samfundsmæssig opbakning. Lederskab → Det urbane niveau som »levende laboratorier« for systemisk transformation.	Engagement → Sikring af tværgående opbakning for at sikre kontinuitet. Tillid → Opbygning af varige alliancer blandt forskellige interessenter. Fragmentering → Undgåelse af isolerede flagskibsprojekter, samtidig med at der sikres systemisk forandring i hele byen.	● Ved at samle aktører og muliggøre udformning af pilotprojekter og levende laboratorier på byniveau, der inddrager relevante kommunale afdelinger, virksomheder og lokalsamfund ● Sikring af, at alle stemmer bliver hørt, og samarbejde med lokalsamfundene for at muliggøre retfærdige klimaomstillinger
Eksperimentel læring og paneuropæisk udveksling	Smidighed → Rum til at afprøve, teste og tilpasse nye tilgange i virkelige sammenhænge. Læring → At trække på erfaringer fra sammenlignelige byer i hele Europa for at fremskynde innovation.	Evaluerings → Manglende robuste værktøjer til at vurdere pilotprojekter og spore, hvad der virker, og hvad der ikke gør. Opskalering → Vanskeligheder med at integrere vellykkede eksperimenter i den bredere praksis ud over små projekter. Absorptionskapacitet → Begrænset tid og begrænsede ressourcer til at handle på baggrund af erfaringer fra udvekslinger.	● At skabe læringsmekanismer og arenaer for at lære af handling, koordinere overvågning og evaluering samt muliggøre iteration baseret på erfaringer fra lokale og andre byer ● At finde og udnytte muligheder for at opskalere pilotprojekter på byniveau og dele erfaringer med andre byer og forvaltningsniveauer.





Dette webinar er et forum for refleksion, læring og videreudvikling

Vi ser, at byer støder på lignende flaskehalse og udfordringer, når de skal sætte gang i samarbejdet. Nogle gange kan det, selvom der er oprettet velfungerende diskussionsfora, stadig være svært at sætte gang i konkrete samarbejdsinitiativer.

Hvordan kan vi for eksempel sikre internt mandat samt internt og eksternt samarbejde? Hvordan kan vi hjælpe CCC'er med at gå fra planer til virkelighed og videre til iteration?

Lad os diskutere og støtte hinanden i dag!



Nogle eksempler på spørgsmål, man kan stille, når (om)strukturering af overgangsteams



Er klimahandling
**integreret i byens
styringsdokumenter,
budgettering og andre
centrale processer?** Hvad
skal der til for at få det til
at ske?

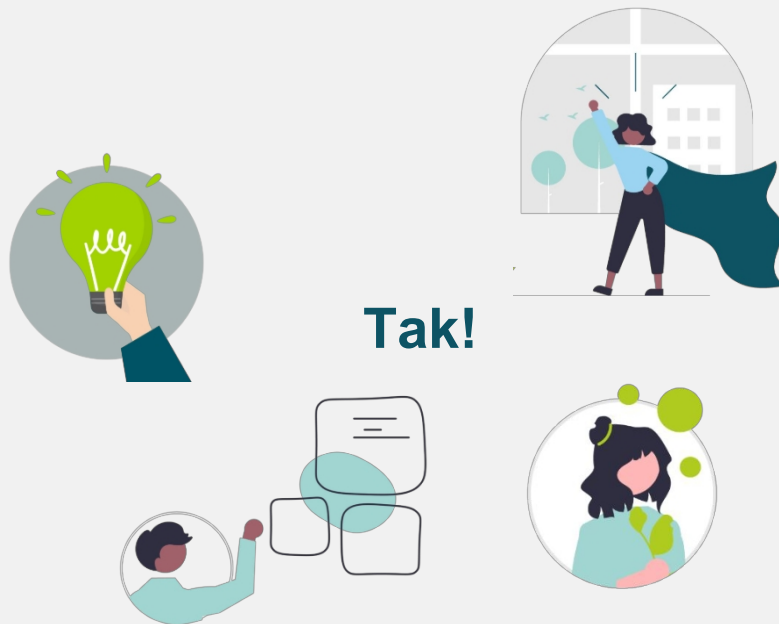
Har alle afdelinger klare
**roller, ansvarsområder
og ansvarlighed i
forbindelse med
implementeringen af
CCC?**

Har teamet de nødvendige
**kompetencer inden for
procesledelse, samarbejde
og forandringsledelse?**
Hvis ikke, hvordan kan vi
opnå dem?

Hvordan **koordineres** de
enkelte projekter og
tiltag i **porteføljer**, der
udnytter synergier og
følgevirkninger?

Findes der processer til
løbende **overvågning,
læring og iteration?**
Hvordan sikres fleksibilitet
og tilpasningsevne?







Umeå

Lucas Röhliger



Dette projekt har modtaget støtte fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsafale nr. 101036519.

UMEÅ

*En af de hurtigst voksende regioner i
Sverige*





Umeå – Mission City i det nordlige Sverige



Funded by
the European Union



Tanker om overgangsteamet

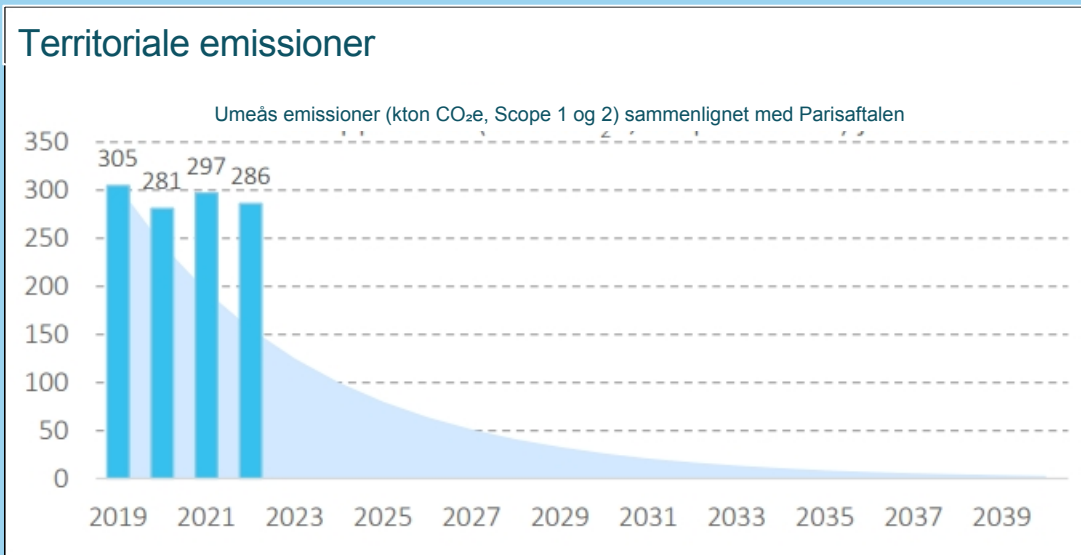
- Vi har ikke ét overgangsteam, vi har mange
- Flad hierarki kontra top-down
- fordeling af mandat og ejerskab for overgangen
- Selvledelse
- Forpligtelse til samarbejde





Overgangstempoet er dog for langsomt...

Vi er nødt til at finde nye måder at komme videre på
Hvad er hindringerne for implementeringen



Funded by
the European Union



Initiativ: Uddannelse af interessenter ”Sammen i spidsen for omstillingen”





"Jeg har altid troet, at en rummission bestod af 70 % teknologi og 30 % personale. I dag ved jeg, at det er omvendt. Når vi har problemer, skyldes det meget sjældent teknologien, men næsten altid mellemmenneskelige forhold."

Citat fra Thomas Zurbuchen, videnskabelig direktør hos NASA indtil 2022, fra bogen »Leadership – The Human Impulses«

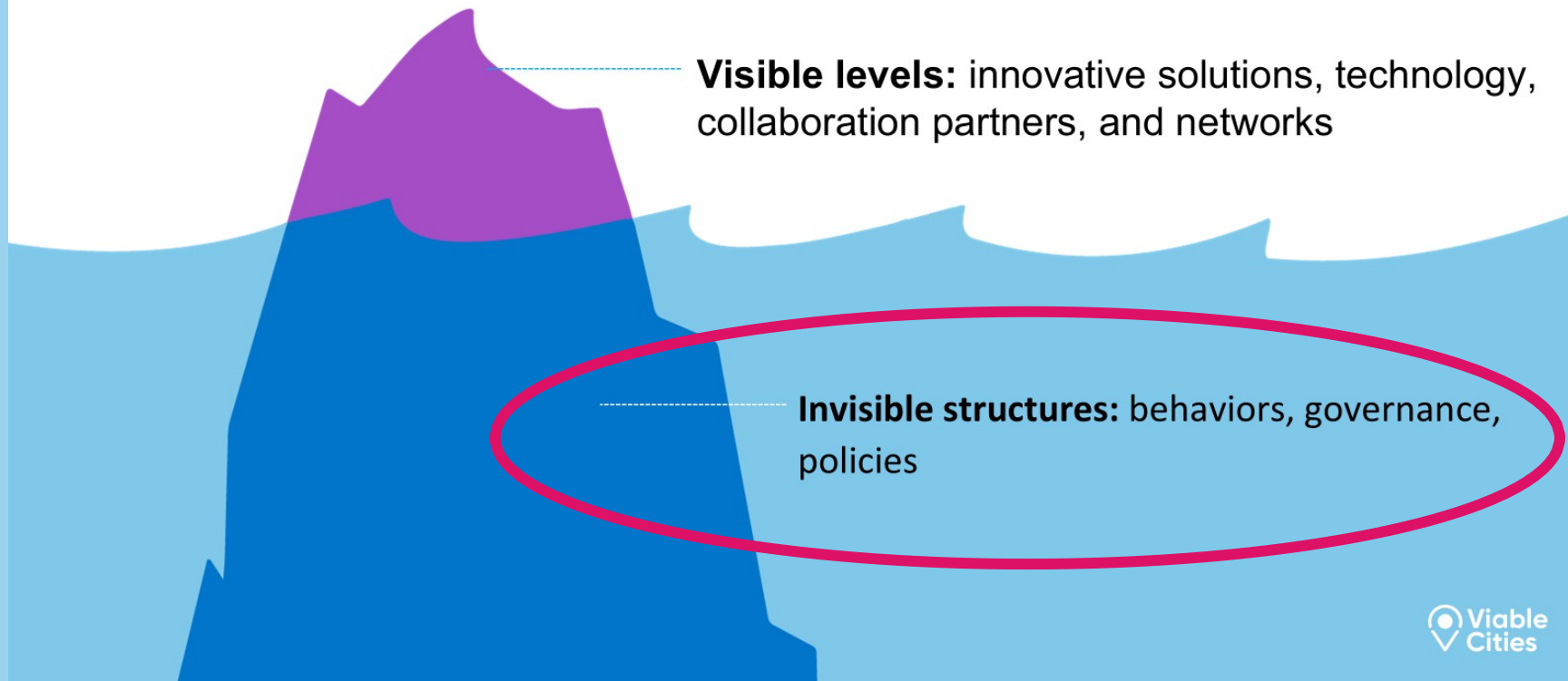


Funded by
the European Union



Systemtransformation – isbjergsmodellen

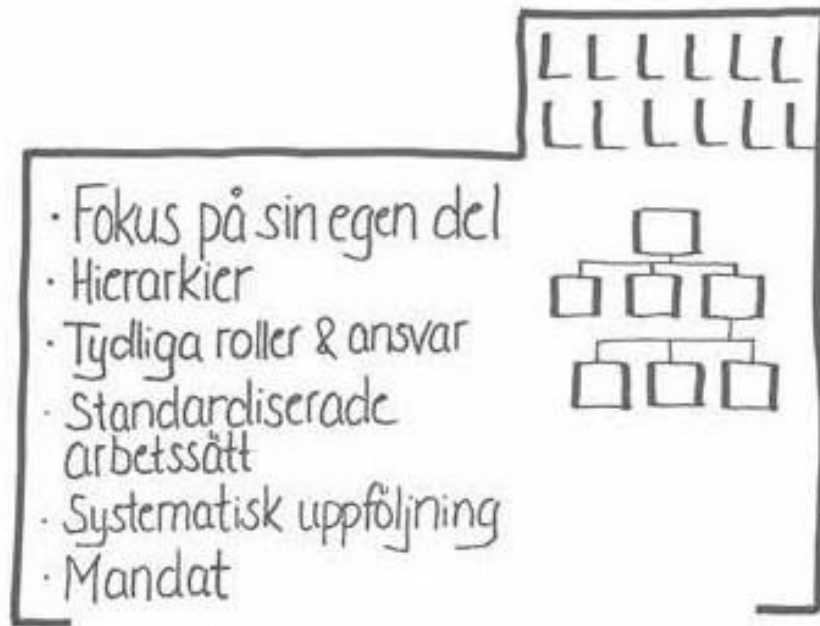
We need systemic change in society across multiple levels



Funded by
the European Union



Ledelse inden for og uden for organisationer



Att leda inom en organisation



Att leda mellan organisationer





Vores tilgang

Træning af interessenter

”At lede forandringen sammen”

- **Forskellige uddannelsesformater. For private og offentlige interessenter. Fysisk tilstedeværelse. Forskningsbaseret.**
- **Læringsmål**
 - Styrke evnen til at lede innovation/omstilling i mellemrummet.
 - Etablere et fælles sprog.
 - Forståelse af systemer og transformative processer samt ens egen rolle i systemet.
- **Krav:** Tillid og åbenhed blandt deltagerne (psykologisk tryghed)
- **Læringsmetoder**
 - Læring og refleksion baseret på forskning og personlige erfaringer.
 - Fokus på at skabe, lære og udvikle sig sammen.





Vi har brug for ”grænseoverskridere”

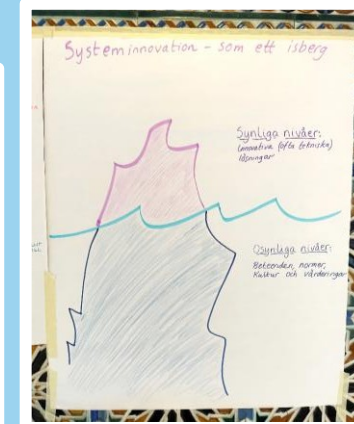
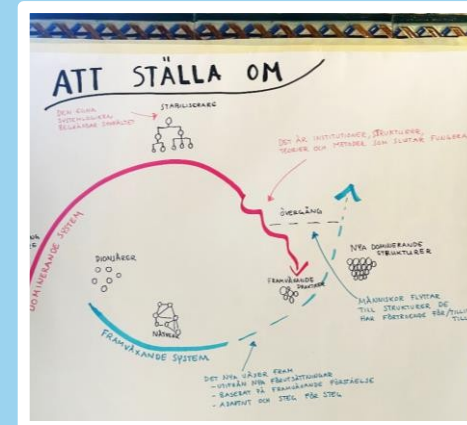
- der bevæger sig mellem forskellige domæner – såsom afdelinger, fagområder eller interessentgrupper – for at muliggøre samarbejde og fælles forståelse.
 - **Social intelligens:** Opbygger tillid, lytter aktivt, formidler forskellige perspektiver
 - **Empati og diplomati:** Navigerer mellem forskellige værdier og interesser
 - **Kommunikation:** Oversætter fagsprog, forenkler kompleksitet
 - **Systemtænkning:** Forbinder mønstre på tværs af siloer
 - **Troværdighed:** Opretholder tilliden på tværs af interessentgrupper
 - **Faglig viden:** Dybtgående nok til at formidle meningsfuldt





"At lede forandringen sammen" – Pensum

- Systemtænkning og transformation, overgang
- Kultur og klima i organisationer
- Lederskab
- Samarbejde og ledelse i mellemrummene mellemrummene
- Modstand og friktion – en naturlig del af overgangen





Håndbog: Udformning og gentagelse af programmet



Håndbogen findes på [svensk](#) og engelsk på vores hjemmeside



Funded by
the European Union



Kontakt og links

Foredragsholder:

Lucas Röhlinger

**Strategisk
udviklingsmedarbejder, Umeå
kommune
Sverige**

- www.umea.se/ledaomstallning
- Håndbog til læring og implementering på svensk og engelsk



Funded by
the European Union



Andre eksempler fra praksis

Guimarães, Valladolid, Lyon



Byprofil for Guimarães:



Befolkning: ca. 157.000 indbyggere (på kommuneniveau).

Klima- og CO₂-reduktionsstrategier:

- **Climate City Contract (CCC)**, Mission Label modtaget i 2024.
- **Klimapakten:** centralt instrument, nu med **over 150 underskrivere** (virksomheder og institutioner på tværs af flere sektorer).
- Deltagelse i EU-projekter (f.eks. **URBACT Let's Go Circular**) med henblik på at tilpasse industrien, især tekstilindustrien, til dekarboniseringen.





Guimaraes-overgangsteamet er nedsat:

Involverede aktører:

- Vigtige afdelinger i **Guimarães Kommune** (Miljø, Byplanlægning, Mobilitet og Transport, Energieffektivitet, Initiativtager for grønne områder, Økonomisk udvikling ...).
- **Landscape Laboratory** (tværfagligt forskningsinstitut inden for videnskab og innovation).
- **Den private sektor**: gennem gradvis inddragelse af et stigende antal virksomheder, begyndende med frontløbere , SMV'er og store virksomheder samt nøglesektorer som tekstil, byggeri, detailhandel, transport og bestik).
- **Civilsamfundet og sogneforeninger**: en voksende rolle i lokaliseringen af tiltagene.
- **Nationale/regionale partnere**: repræsenteret ved ceremonier og i Missionens ledelse.

Rolle: at arbejde på tværs af centrale kommunale afdelinger og forskellige eksterne interessenter for at koordinere tiltag, fremme samarbejde og sikre, at alle klimamål opfyldes i overensstemmelse med en fælles vision for klimaomstillingen



Hvilken understøttende infrastruktur indfører byer?



Landscape Laboratory: (byrådet + 2 lokale universiteter fra 2014)

er et **tværfagligt knudepunkt**, der fungerer som et eksperimentelt laboratorium til afprøvning af innovative løsninger i praksis inden for emner som natur, biodiversitet, cirkulær økonomi, klima og sundhed. Deres rolle har gradvist udviklet sig til at:

- At yde løbende teknisk bistand til projektudvikling og -gennemførelse;
- at støtte kapacitetsopbygning for lokale virksomheder;
- at fremme vidensdeling og overvågning på tværs af interessentgrupper.

Klimapakten: er en central mekanisme (med 70 til 150 underskrivere) til at afstemme de lokale interesser med kommunens klimamål. Den fremmer også **synlighed og anerkendelse** for virksomheder, der tilslutter sig pakten (brug af »Guimarães 2030«-logoet, promovering på sociale medier, ceremonier, ambassadørrolle).

NetZeroCities har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsaftale nr. 101036519.



Hvilke konkrete tilgange/strategier anvender byen?



Inddragelse af interessenter via en struktureret onboarding-proces:

1. Indledende visionsarbejde og møder.
2. Lanceringsceremoni for klimapakten.
3. Rapid Mass Engagement (RME)-arrangementer for hurtigt at mobilisere mange virksomheder (senere integreret i den årlige Grønne Uge).
4. Et dedikeret team til virksomhedsstøtte hos Landscape Lab.

Green Week: Flagskibsbegivenhed med workshops, pagtceremonier, synlighed og nu (2025) Matchmaking-begivenheden, der forbinder initiativtagere, teknologileverandører og investorer for at fremskynde dekarbonisering og cirkulære projekter.

Incitament til anerkendelse og synlighed: Klimapakten-logo, kommunikation via byens kanaler, ceremonier, der fejrer virksomheders deltagelse (f.eks. mærkning som del af pakten under Green Week 2024).

Integration med EU-projekter: URBACT Let's Go Circular — inddragelse af den lokale tekstilindustri i pilotprojekter inden for cirkulær økonomi, udnyttelse af ekstern finansiering til at tilskynde til deltagelse.

Tematiske workshops og fælles udvikling: Fokus på mobilitet, energi og affald — en kombination af teknisk støtte og kapacitetsopbygning for virksomheder.

NetZeroCities har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsafale nr. 101036519.



Indblik i Guimarães set gennem Mission Features' linse



1. Et klart defineret, ambitiøst fælles mål

 *Fælles vision forankret i et langsigtet samarbejde*

- Fælles vision om klimaneutralitet, ledet i fællesskab af byrådet, Landscape Lab og erhvervslivet.
- Forpligtelser i henhold til klimapakten og arrangementer under Green Week har omsat ambitionerne til en sammenhængende portefølje.
- Evidensbaseret beslutningstagning sikrede kontinuitet på tværs af strategierne.

2. Samarbejde mellem flere aktører på flere niveauer

 *Et økosystem med decentral styring*

- Overgangsteamet mobiliserede 17.000 lokale virksomheder, kommunale afdelinger, NGO'er og den akademiske verden.
- Landscape Lab fungerede som et videnskabeligt baseret knudepunkt for sammenhæng, synergier og sidegevinster.
- En struktureret indkøring sikrede overensstemmelse mellem erhvervslivets symbolske og praktiske forpligtelser.



Indblik i Guimarães set gennem Mission Features' linse



3. Byer som det centrale niveau for løsningssøgning og organisering af aktører



Kommunen som initiativtager til pilotprojekter og levende laboratorier

- Overgangsteamet fungerede som central formidler for fælles udformning.
- Matchmaking-arrangementer og Green Week muliggjorde samarbejde på tværs af virksomheder, lokalsamfund og institutioner.
- Synlighed, incitament og retfærdighed indbygget i overgangsforløbene.

4. Eksperimentel læring og paneuropæisk udveksling

Adaptiv, læringsorienteret styring



- Landscape Lab sikrede løbende overvågning, læring og kapacitetsopbygning.
- Udveksling mellem ligestillede blev fremmet gennem regelmæssige møder med interessenter og overførsel af forretningsviden.
- Der udvikles i øjeblikket en robust MEL-ramme for at tilpasse sig nye udfordringer og skalere effekterne.





Valladolid – byprofil:

Befolkning: 300.000 indbyggere

Nuværende klimastrategier:

- Klimabykontrakt
- Integreret strategi for bæredygtig byudvikling (EDUSI)
- Borgmesterpagt om klima og energi





Oprettelse af Valladolid-overgangsteamet:

Involverede aktører:

- **Kommunale og tilknyttede organer:** Innovations- og bæredygtighedshub (IdeVa), energibureau (AEMVA), bolig (VIVA), vand (Aquavall).
- **Private og civilsamfundsaktører:** fagforeninger, handelskamre, SMV'er, civilsamfundsgrupper.
- **Regionale partnere og national platform:** CitiES 2030 (forbindelse til ministerier og store virksomheder).

Rolle:

De udviklede sig fra en top-down-kordinator, Climate Mission Team – under udarbejdelsen af CCC – til en **decentraliseret styringsmodel** – under implementeringen – koordineret af byrådet, der støttede sig til kommunale organer og regionale aktører, der fungerede som strategiske katalysatorer og finansieringskilder.

Dette skift blev **understøttet af klare mekanismer for offentlig-privat samarbejde**, såsom samarbejdsaftaler og tilskud

NetZeroCities har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsafale nr. 101036519.



Hvilke konkrete tilgange/strategier anvender byen?



Metoder og tilgange, der er afprøvet for at udvide interessenternes engagement og opretholde en distribueret styring

- **Forpligtelsesformularer** → struktureret, bindende afstemning af roller, handlinger og ansvar for at udvide interessenternes engagement (regionale partnere)
- **Økonomiske incitamenter** → tilskud til dekarbonisering (600.000 euro, 2023) og skræddersyet støtte til SMV'er (100.000 euro, 2024), hvor finansieringen knyttes til deltagelse i Missionen.
- **Mission-ambassadørordningen** → inddragelse af over 160 tilknyttede enheder inden 2024; årlige møder fremmer kontinuiteten.
- **Udvikling af opsøgende arbejde** → fra informationsudveksling via formidlere → til direkte dialog og partnerskab med virksomheder og civilsamfundet.
- **Tværministeriel koordinering** gennem IdeVa, der fungerer som formidler for offentlig-private partnerskaber.
- **Deltagelsesbaserede arrangementer og uddannelse** ledet af IdeVa (gruppesessioner, opfølgingsmøder, skræddersyede opfølgninger).
- **Datastyringssystemer** → sporer interessenters deltagelse og feedback og tilpasser inddragelsesstrategier.

NetZeroCities har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsaftale nr. 101036519.



Indblik i Valladolid set gennem Mission Features' linse



1. Et klart defineret, ambitiøst fælles mål

Fælles vision forankret i Climate City Contract

- Forpligtelsesformularer knyttet til CCC fastlægger klare roller og ansvarsområder for de regionale partnere.
-  Økonomiske incitamenter (f.eks. tilskud på 600.000 euro til dekarbonisering) har omsat ambitionerne til konkrete tiltag.

2. Samarbejde mellem flere aktører på flere niveauer

Økosystem med distribueret styring

- Byrådet koordinerer gennem tilknyttede organer (IdeVa, AEMVA, VIVA, Aquavall).
-  Over 160 missionambassadører er engageret (virksomheder, NGO'er, foreninger).
- Samarbejdet er formaliseret gennem aftaler og tilskud for at afstemme indsatsen på lokalt, regionalt og nationalt plan.



3. Byer som det centrale niveau for løsningssøgning

Kommunen som katalysator og samlingspunkt

- IdeVa fungerer som mægler for offentlig-private partnerskaber.
-  Deltagelsesbaserede arrangementer og kurser har skabt en direkte dialog med SMV'er og civilsamfundet.
- Fællesudviklede pilotprojekter tager fat på energieffektivitet, affald, vand og mobilitet på byniveau.

4. Eksperimentel læring og paneuropæisk udveksling

Adaptiv, læringsorienteret styring

-  Datasystemer sporer interessenterernes deltagelse og tilpasser indsatsen.
- Tilskud knyttet til Mission-aktiviteter har afprøvet innovative incitamentsmodeller.
- Deltagelse i CitiES 2030 og EU-projekter understøtter opskalering og læring på tværs af byer.

NetZeroCities har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsaftale nr. 101036519.

Profil for byen Lyon:



Befolkning: 518.635 indbyggere

Klima- og kulstofstrategiplaner:

- **PCAET** – Plan Climat Air Énergie Territorial (2020–2030) for Métropole de Lyon: har som mål at reducere drivhusgasemissionerne med 55 % i forhold til 1990 inden 2030; opdatering under udarbejdelse for 2026–2031.
- **SDE** – Schéma Directeur des Énergies (2019): energimasterplan, der er afstemt med PCAET (fjernvarme, vedvarende energi, genvinding, energieffektivitet).
- **ZFE-m – Lavemissionszone** (siden 2020, udvidet 2024–2025): gradvise restriktioner for forurenende køretøjer i Lyon/Villeurbanne/Caluire for at reducere transportrelaterede emissioner.
- Plan de Mobilité des Territoires Lyonnais (PMTL, 2025): **mobilitetsplan**, der integrerer dekarbonisering af transporten og modalskift.
- **Kommunal energibesparelsesplan** (siden 2022): fem indsatsområder til reduktion af det kommunale energiforbrug; opnåede en reduktion på >10 % i det første år.

NetZeroCities har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsaftale nr. 10103619.





Lyon Transition Team er oprettet:

Involverede aktører

- **Byen Lyon som** initiativtager, samlingspunkt, formidler og garant for legitimitet
- **Agora-medlemmer:** Aktører fra den private sektor (store og små), offentlige institutioner på lokalt og regionalt niveau, NGO'er/civilsamfundet, forsknings- og videregående uddannelsesinstitutioner samt ungdomsrepræsentanter.
- **Pilotorganisationer og -programmer:** »Climate Hall Lyon 2030« (herunder School of Resilience), lokale interessenter i prioriterede bydele, »third place«-mødesteder, programmer uden for projektområdet.





Oprettelse af Lyon Transition Team:

Rolle:

Agora Lyon 2030 er et rådgivende overgangsteam/en platform med flere aktører, der blev oprettet i begyndelsen af 2023

- **Medlemskab:** Over 170 organisationer (virksomheder, offentlige institutioner, NGO'er, forskningsinstitutioner, ungdomsrepræsentanter, civilsamfundet) deltager.
- **Mandater:** 1) Medudvikling af Lyon 2030-klimapakten – en fælles køreplan mod klimaneutralitet. 2) Fastlæggelse af individuelle samarbejds- og forpligtelsesaftaler mellem hvert Agora-medlem og byen.
- **Dynamik:** Agora er fleksibel — medlemskabet udvikler sig år for år; der dannes arbejdsgrupper omkring prioriterede emner. Den fungerer både som medskaber af strategier og som politisk rådgivende organ.



Hvilke konkrete tilgange/strategier anvender byen?



<i>Agora-arbejdsgrupper og tværsektorielle eksperimenter</i>	Interessenter udformer løsninger i fællesskab, fælles arbejdsgrupper om temaer (energi, mobilitet osv.). Bidrager til at samordne offentlige og private aktører og skaber fælles ejerskab.
<i>Samarbejds- og forpligtelsesaftaler</i>	Hvert medlem forpligter sig til skræddersyede forpligtelser i henhold til Lyon 2030-pagten. Fremmer ansvarlighed og tilpasning til byens mål om klimaneutralitet.
<i>Fælles vision gennem klimapakten</i>	En fælles udarbejdet køreplan, der definerer fælles prioriteter og handlingsplaner. Bidrager til at skabe konsensus, afklare værdier som f.eks. tilbageholdenhed og give retning
<i>Politisk rådgivende rolle / konsultativt forum</i>	Agora bliver konsulteret af byen i forbindelse med miljøplanlægning og beslutninger. Byen vedtog formelt den første klimapagt i september 2023.

NetZeroCities har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskuds aftale nr. 101036519.



Hvilket støtteprojekt gennemfører byen?



Pilotprojekt: Climate Hall Lyon 2030

- Et »tredje sted« og programmer uden for byen, der er tilgængelige i alle bydele (især prioriterede/udsatte kvarterer).
- **School of Resilience:** viden, uddannelse, eksperimenter med borgere og forskere.
- **Workshops, udstillinger,** replikering af innovationer (energieffektive bygninger, kulstoffattig mobilitet osv.) gennem lokale partnere.
- **Deltagende tilgange / historiefortælling og narrative tilgange** – brug af historiefortælling og offentlige fortællinger til at engagere borgerne og så klimaomstillingen bliver mere forståelig. Workshops og arrangementer uden for stedet for at skabe bevidsthed og kapacitet.
- **Netværk og kapacitetsopbygning** – Samling af foreninger, lokale NGO'er, den akademiske verden og virksomheder samt fremme af kompetenceudvikling, bevidsthedsprogrammer og uddannelsesarrangementer.

NetZeroCities har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsaftale nr. 101036519.



Indblik i Lyon set gennem Mission Features' linse



1. Et klart defineret, ambitiøst fælles mål

Fælles vision forankret i Lyon 2030-klimapakten

- Agora Lyon 2030 var med til at udarbejde klimapakten som en fælles køreplan mod klimaneutralitet.
-  Over 170 organisationer har underskrevet skræddersyede samarbejds- og forpligtelsesaftaler med byen.
- Pagten blev vedtaget af byrådet i september 2023, hvorved den fælles vision blev omsat til anerkendt politik.

2. Et samarbejde mellem flere aktører på flere niveauer

Et økosystem med distribueret styring

- Agora samler virksomheder, NGO'er, den akademiske verden, unge og offentlige institutioner.
-  Overgangsteamet fungerer som en rådgivende platform og et politisk rådgivende organ.
- Dynamisk medlemskab og tematiske arbejdsgrupper sikrer inklusion og tilpasningsevne.



3. Byer som det centrale niveau for løsningssøgning

Kommunen som samlingspunkt og facilitator

- Byen Lyon fungerer som garant for legitimitet, initiativtager og katalysator.
-  Agora-arbejdsgrupper udformer i fællesskab løsninger inden for energi, mobilitet og andre prioriteter.
- Samarbejdsaftaler forankrer ansvarlighed blandt offentlige, private og civilsamfundsaktører.

4. Eksperimentel læring og paneuropæisk udveksling

Adaptiv, læringsorienteret styring

-  Pilotprojektet "Climate Hall Lyon 2030" og School of Resilience fungerer som levende laboratorier for eksperimenter, uddannelse og borgerinddragelse.
- Historiefortælling og deltagende tilgange fremmer kapacitet og bevidsthed på tværs af alle bydele.
- Netværksopbygning og replikering af lokale innovationer styrker opskalering og adaptiv styring.



Vigtige erfaringer

- **Institutionalisering af deltagelsesbaserede platforme:** Agora Lyon 2030 viser, hvordan en stabil, rådgivende struktur kan forankre legitimiteten og give forskellige aktører medejerskab til vejen mod klimaneutralitet.
- **Byens opbakning styrker troværdigheden:** Ved officielt at vedtage klimapakten i 2023 omdannede byen dialogen med interessenterne til anerkendt politik, hvilket styrkede tilliden og ansvarligheden.
- **Balance mellem inklusion og tilpasningsevne:** Det skiftende medlemskab og de skiftende arbejdsgrupper holder Agora dynamisk og åben, samtidig med at det sikres, at nye aktører kan tilslutte sig og bidrage til at forme prioriteterne.
- **Samarbejdsaftaler samler forskellige aktører:** Skræddersyede forpligtelser giver private, offentlige og civilsamfundsaktører mulighed for at engagere sig ud fra deres egne forudsætninger, samtidig med at de forbliver forbundet med en fælles køreplan.
- **Visionen skal ledsages af gennemførelsesstrukturer:** Samskabelse fremmer ambitioner og ejerskab, men at omsætte den kollektive vision til finansierede, målbare handlinger kræver stærkere operationelle systemer og overvågningssystemer.
- **Støttemekanismer er afgørende for retfærdighed:** For at holde alle aktører med om bord – især SMV'er, græsrodsorganisationer og ressourcer – bør forpligtelserne ledsages af teknisk og finansiel bistand.





Spørgsmål og svar:

10 minutter



Dette projekt har modtaget finansiering fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsafale nr. 101036519.



Uddveksling mellem deltagerne:

Uddveksling og diskussion blandt kolleger i grupperum

40 minutter



Dette projekt har modtaget støtte fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsafale nr. 101036519.

Retningslinjer for den indledende diskussion: 10 min



Tænk over indledningen og de præsenterede eksempler: Umeå

Hvordan passer eksemplet ind i jeres lokale kontekst?

- Har I stået over for lignende udfordringer?
- Hvilke løsninger har I valgt?

Hvis nogle af de præsenterede løsninger kan tjene som inspiration...

- Hvad skal du tilpasse, for at de kan fungere i din kontekst?
- Hvilke mangler og hindringer skal du overvinde?
- Hvilke muligheder, der allerede findes, kunne du udnytte?



Retningslinjer for den indledende diskussion: 30 min



Ud fra den antagelse, at du er i gang med at omstrukturere dit overgangsteam

- Hvorfor omstrukturere du?
- Hvilket behov for omstrukturering er der opstået? Hvad har ikke fungeret, eller hvad kræver yderligere tilpasning?
- Hvordan omstrukturere du dit team?

Dybdegående spørgsmål, du bør stille dig selv, når du omstrukturere

- Har alle afdelinger klare roller, ansvarsområder og forpligtelser i forbindelse med implementeringen af CCC?
- Har teamet de nødvendige kompetencer inden for processtyring, samarbejde og overgangsstyring? Hvis ikke, hvordan kan vi opnå dem?
- Er klimahandling integreret i byens styringsdokumenter, budgettering og andre centrale processer? Hvad skal der til for at få det til at ske?
- Hvordan koordineres de enkelte projekter og tiltag i porteføljer, der skaber synergier og afledte fordele?
- Findes der processer til løbende overvågning, læring og iteration? Hvordan sikres fleksibilitet og tilpasningsevne?



Vurdering og kortlægning af udfordringer og muligheder: 30 min



Vejledning:

- **Vurder og kortlæg dine udfordringer og muligheder i forbindelse med omstruktureringen af dit TT (15 min)**

Ud fra den antagelse, at du er i gang med at omstrukturere dit overgangsteam:

- Vælg en central udfordring, du måtte have i forbindelse med disse bestræbelser (vi vil kortlægge denne i Miro)
- Tænk over, hvilke mangler og muligheder du skal tage højde for?

2. Find konkrete tiltag og en strategi til at håndtere de mest tilbagevendende udfordringer (15 min)

- Lad os fokusere på nogle få tilbagevendende udfordringer, som vi har kortlagt (brug Miro til at visualisere dem):
- Hvilke metoder, strukturer og gode praksis kan vi anvende?
- Hvem skal involveres?
- Hvad er de næste skridt, der skal tages? Tænk over manglende ressourcer, kompetencer eller blinde vinkler, der skal tages højde for?





Opsummering og afslutning

10 minutter



Dette projekt har modtaget støtte fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsafale nr. 101036519.



Plenarpræsentation

- Hvad kom der frem i jeres gruppediskussion?
- Hvilke interessante emner/strategier har I diskuteret?

- Hvad har I lært i dag?
- Hvad vil I gerne dykke dybere ned i næste gang?





Tak!

Vi ses den 7. oktober til den tredje session om mandatet – Handlingskraft

carlotta.f@demsoc.eu

lilybell.evergreen@demoshelsinki.fi

marcial@darkmatterlabs.org



Dette projekt har modtaget støtte fra H2020-forsknings- og innovationsprogrammet i henhold til tilskudsafale nr. 101036519.

Kontakt NetZeroCities!



@NetZeroCitiesEU



NetZeroCities



NetZeroCitiesEU



NetZeroCities EU



www.netzerocities.eu



hello@netzerocities.eu



Funded by
the European Union