



# Nettverk og plattformer for nasjonal oppfølging av EUs samfunnsoppdrag Klimanøytrale og smarte byer

---

2022

KOMMUNAL- OG DISTRIKTSDEPARTEMENTET

**OPPDRAGSGIVER:** Kommunal- og distriktsdepartementet

**RAPPORTNUMMER:** R1022043

**RAPPORTENS TITTEL:** Nettverk og plattformer for nasjonal oppfølging av EUs samfunnsoppdrag Klimanøytrale og smarte byer

**ANSVARLIG KONSULENT:** Tom E. Markussen

**KVALITETSSIKRET AV:** Morten Stenstadvold

**FOTOGRAFI I RAPPORT:** Shutterstock

**DATO:** 23. desember 2022

# Forord

Denne rapporten tar for seg den nasjonale oppfølgingen av EUs samfunnsoppdrag Klimanøytrale og smarte byer. Kommunal- og distriktsdepartementet har hovedansvaret på departementsnivå for oppfølgingen av samfunnsoppdraget, i nært samarbeid med Klima- og miljødepartementet.

Samfunnsoppdrag er et nytt virkemiddel. Det er derfor behov for et utvidet kunnskapsgrunnlag rundt hvilken organisering som best vil kunne sikre at man når målene som ligger i samfunnsoppdraget. Kommunal- og distriktsdepartementet ønsker særlig å utforske behovet og muligheten for et nettverk eller en form for plattform på nasjonalt nivå. Denne rapporten skal bidra til å gi et bedre kunnskapsgrunnlag på feltet.

Agenda Kaupang har gjennomført en rekke intervjuer og samtaler med informanter fra ulike kommuner og nettverk. Vi har også snakket med et utvalg informanter fra statlige virksomheter og næringslivsaktører. Vi takker alle for at de har tatt seg tid til oss.

Prosjektet er gjennomført av Kjersti Nordskog, Morten Stenstadvold, Guro Schmidt Øvregard og Tom E. Markussen i perioden september til desember 2022.

Vi takker Kommunal- og distriktsdepartementet for et interessant oppdrag og for godt samarbeid.

Oslo, desember 2022

# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>4</b>
<i>Samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer</i> .....	4
<i>Om vår undersøkelse</i> .....	4
<i>Vår anbefaling</i> .....	4
<b>1 Innledning og bakgrunn</b> .....	<b>6</b>
1.1 <i>Problemstillinger</i> .....	7
1.2 <i>Rapportens oppbygning</i> .....	7
<b>2 Metode</b> .....	<b>8</b>
2.1 <i>Intervjuer</i> .....	8
2.2 <i>Dialogseminar</i> .....	9
2.3 <i>Annen datainnsamling</i> .....	9
2.4 <i>Utredning i tråd med utredningsinstruksen</i> .....	9
<b>3 Hvilke relevante nettverk og plattformer eksisterer allerede?</b> .....	<b>10</b>
3.1 <i>Hvilke nettverk eksisterer i dag?</i> .....	10
3.2 <i>Kjennetegn og dimensjoner ved nettverkene</i> .....	11
<b>4 Hvilke behov har aktørene relatert til nettverk og samfunnsoppdraget?</b> .....	<b>14</b>
4.1 <i>Hvilke behov bør et nettverk dekke?</i> .....	14
4.2 <i>Trengs det enda et nettverk?</i> .....	18
4.3 <i>Hva vil vi oppnå med eventuelle nye nettverk eller andre tiltak?</i> .....	18
<b>5 Alternative modeller</b> .....	<b>20</b>
5.1 <i>Innledning</i> .....	20
5.2 <i>Nullalternativet: En rekke relevante nettverk og initiativer, men begrenset læring på tvers som følge av samfunnsoppdraget?</i> .....	20
5.3 <i>Tiltak 1: Utvide forumet mellom de tre deltagerbyene og statlige aktører til også å gjelde andre byer</i> .....	21
5.4 <i>Tiltak 2: Et eget nettverk for de mest klimaambisiøse kommunene</i> .....	22
5.5 <i>Tiltak 3. Etablere en norsk parallell til svenske Viable Cities</i> .....	24
5.6 <i>Tiltak 4: Etablere et norsk knutepunkt for å gi kunnskap og læring til andre norske byer fra samfunnsoppdraget</i> .....	25
5.7 <i>Oppsummering av de viktigste konsekvensene av de fire mulige tiltakene</i> .....	27
<b>6 Anbefalinger</b> .....	<b>28</b>
6.1 <i>Det bør være høye ambisjoner, men en trinnvis prosess</i> .....	28
6.2 <i>Forutsetninger for en vellykket gjennomføring</i> .....	31
<b>Vedlegg A – Oversikt over kartlagte nettverk</b> .....	<b>33</b>
<b>Vedlegg B - Intervjuguide</b> .....	<b>38</b>

# Sammendrag

## Samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer

*Missions*, eller samfunnsoppdrag på norsk, er et virkemiddel EU har tatt i bruk for å løse store samfunnsutfordringer innen blant annet klima og hav. Samfunnsoppdragene skal bidra til å løse store og komplekse utfordringer i samfunnet innen 2030, ved å koble forskning og innovasjon sammen med næringsliv og offentlig sektor, slik at kunnskapen tas i bruk for innbyggernes beste. Det er satt konkrete mål for hvert samfunnsoppdrag. Under samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer ønsker EU-kommisjonen å oppnå minst 100 klimanøytrale og smarte europeiske byer innen 2030. Videre er det et mål å bidra til at disse byene fungerer som knutepunkt for eksperimentering og innovasjon, slik at alle europeiske byer kommer i posisjon til å bli klimanøytrale innen 2050.

Syv norske byer meldte inn sin interesse for å bli en av de klimanøytrale byene innen fristen i januar 2022. I april 2022 annonserte EU-kommisjonen at de tre norske byene Oslo, Trondheim og Stavanger er blant de 112 som ble valgt ut.

Samfunnsoppdrag er et nytt virkemiddel. Det er derfor behov for et utvidet kunnskapsgrunnlag rundt hvilken organisering som best vil kunne sikre at målene som samfunnsoppdraget angir, nås.

## Om vår undersøkelse

Denne rapporten tar for seg den nasjonale oppfølgingen av samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer. Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) har hovedansvaret på departementsnivå for oppfølgingen av samfunnsoppdraget, i nært samarbeid med Klima- og miljødepartementet. KDD ønsker særlig å utforske behovet for og muligheten av et nettverk eller en form for plattform på nasjonalt nivå.

Det finnes allerede en rekke ulike nettverk relatert til smarte byer, klima og tilgrensende fagområder. I rapporten gir vi blant annet resultatene av vår kartlegging av disse. Videre har vi intervjuet en rekke aktører om hvilke behov de har knyttet til nettverk på klima- og smartby-området og oppfølging av samfunnsoppdraget.

Vi vurderer ulike modeller for nettverk og plattformer som kan bidra til at vi når målene om å støtte opp om samfunnsoppdraget i Norge. Til sist gir vi en anbefaling om hva som kan være en hensiktsmessig vei videre når det gjelder nasjonale tiltak for å støtte opp om samfunnsoppdraget.

## Vår anbefaling

Dersom man skal lykkes med å følge opp samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer i Norge, vil det kreve mye av de tre deltagende norske byene og andre aktører. Samfunnsoppdraget krever nytenking og innovasjon, at siloer bygges ned og at myndighetene tenker og handler helhetlig. De forskjellige forvaltningsnivåene og sektorene må samordnes bedre, og næringslivet og innbyggerne må involveres. Målene med samfunnsoppdraget er ambisiøse og vil kreve mye av innbyggere, næringslivet og forvaltningen på ulike nivåer.

Vi anbefaler at den nasjonale oppfølgingen av samfunnsoppdraget legges opp som en trappetrinnsmodell med tilhørende tiltak. Det bør startes forholdsvis forsiktig med tiltak, tiltakene bør konsolideres og man bør få erfaringer med dem, før man gradvis utvider oppfølgingen.

## **Trinn 1 – Konsolidere samarbeidsforumet mellom de tre deltagerbyene og statlige aktører, samt etablere et knutepunkt for andre kommuner og aktører**

Vår anbefaling for det første trinnet, som antagelig vil kunne gjelde for de nærmeste ett til to årene, er todelt:

### ***Konsolidere og prioritere samarbeidsforumet mellom de tre byene og statlige aktører***

For det første anbefaler vi å prioritere å få på plass et godt fungerende samarbeidsforum mellom de tre norske deltagerbyene og statlige aktører. De tre norske byene har høsten 2022 foreslått et samarbeidsforum, og KDD har bekreftet etableringen.

Agenda Kaupang vurderer at dette forumet kan bli et fundament for å dekke byenes behov for støtte på nasjonalt nivå og oppfattes som et godt hjelpemiddel i byenes arbeid med samfunnsoppdraget. Vi tror samarbeidsforumet kan være et effektivt verktøy dersom det blir et forum byene selv mener de har nytte av.

Den største fordelen med et forum mellom de norske deltagerbyene og statlige aktører vil være at byenes deltagelse i samfunnsoppdraget kan støttes opp om på en målrettet måte. Mandatet kan være å ha særlig oppmerksomhet på samfunnsoppdraget, sett fra disse byenes perspektiver, og dette muliggjør at forumet kan bli oppfattet som en effektiv dialogarena.

### ***Etablere et knutepunkt som verktøy for læring på tvers om samfunnsoppdraget***

For det andre anbefaler vi at man etablerer et knutepunkt for informasjon og læring på tvers av samfunnsoppdraget, som også retter seg mot andre norske byer, relevante nettverk og andre aktører. Dette kan knyttes til samfunnsoppdragets andre hovedmålsetting: *«to ensure that these cities act as experimentation and innovation hubs to put all European cities in a position to become climate-neutral by 2050»*.

Dette bør etableres som et prosjekt, som eies av KDD og eventuelt andre sentrale aktører. Knutepunktet kan presentere samfunnsoppdraget, de tre deltakende byenes aktiviteter, resultater og erfaringer. Det vil kunne fremme transparens og åpenhet, og gi læring på tvers.

## **Trinn 2 – Invitere andre storbyer med klimaambisjoner inn i samarbeidsforumet**

Som trinn 2 anbefaler vi å vurdere å ta med andre storbyer i samarbeidsforumet som er etablert mellom storbyene og de statlige aktørene. Dette kan bidra til ytterligere læring på tvers mellom storbyene, og at andre storbyer enn de tre deltagerbyene får delta i dialogen med statlige aktører.

## **Trinn 3 – Vurdere etableringen av en norsk parallell til svenske Viable Cities**

Viable Cities er en stor svensk satsing for å oppnå klimanøytrale byer innen 2030. Utgangspunktet er at byene er en betydelig kilde til klimautslipp, og at å oppnå klimanøytrale byer vil være et effektivt tiltak for å nå klimamålene. Programmet består av 23 byer, en rekke regionale myndigheter og viktige statlige aktører.

Det tredje trinnet innebærer en grundigere vurdering av om det er hensiktsmessig å hente inspirasjon fra Viable Cities og bygge ut knutepunktet til en lignende norsk arena.

# 1 Innledning og bakgrunn

**Dette kapittelet beskriver bakgrunnen for undersøkelsen som er dokumentert i denne rapporten, setter opp undersøkelsens problemstillinger og gir en oversikt over rapportens innhold.**

EU har lansert fem store samfunnsoppdrag under Horisont Europa, EUs rammeprogram for forskning og innovasjon. Disse er:

1. Tilpasning til klimaendringer og samfunnsendringer
2. Kreft
3. Sunne hav, kystområder og vassdrag
4. Klimanøytrale og smarte byer
5. Jordhelse og mat

Samfunnsoppdragene skal bidra til å løse store og komplekse utfordringer i samfunnet innen 2030, ved å koble forskning og innovasjon sammen med næringsliv og offentlig sektor, slik at kunnskapen tas i bruk for innbyggernes beste. Det er satt konkrete mål for hvert samfunnsoppdrag. Under samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer ønsker EU-kommisjonen å oppnå minst 100 klimanøytrale og smarte europeiske byer innen 2030. Videre er det et mål å bidra til at disse byene fungerer som knutepunkt for eksperimentering og innovasjon, slik at alle europeiske byer kommer i posisjon til å bli klimanøytrale innen 2050.

Syv norske byer meldte inn sin interesse for å bli en av de klimanøytrale byene innen fristen i januar 2022. I april 2022 annonserte EU-Kommisjonen at de tre norske byene Oslo, Trondheim og Stavanger er blant de 112 som ble valgt ut.

Denne rapporten tar for seg den nasjonale oppfølgingen av samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer. Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) har hovedansvaret på departementsnivå for oppfølgingen av samfunnsoppdraget, i nært samarbeid med Klima- og miljødepartementet (KLD).

Samfunnsoppdrag er et nytt virkemiddel. Det er derfor behov for et utvidet kunnskapsgrunnlag rundt hvilken organisering som best vil kunne sikre at målene som samfunnsoppdraget angir, nås. KDD ønsker særlig å utforske behovet for og muligheten av et nettverk eller en form for plattform på nasjonalt nivå. Dette gjøres gjennom en todelt undersøkelse: Det ene elementet er en kvalitativ kartlegging av *hvilke behov* byer/kommuner og andre relevante aktører har når det gjelder samarbeid og nettverk på nasjonalt nivå. Det andre elementet er en kartlegging av *eksisterende nasjonale nettverk og eventuelle plattformer* innenfor området byer/klima/smartby-arbeid.

Samfunnsoppdragene dekker i utgangspunktet bredt. Deltakere i et eventuelt fremtidig nettverk/-plattform antas å kunne favne bredt, både offentlige aktører, næringsliv og forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Offentlige aktører kan både være statlige, regionale og kommunale.

## 1.1 Problemstillinger

Rapporten belyser følgende konkrete punkter og problemstillinger:

- ▶ En kvalitativ kartlegging og vurdering av norske aktørers syn på et eventuelt nasjonalt nettverk/plattform i oppfølging av samfunnsoppdraget. Vurderingen vil belyse:
  - Hvilke behov er det målgruppen ser for seg at et nasjonalt nettverk/plattform kan dekke?
  - Hvilken nytte ønsker man å få ut av en slik struktur?
  - Hva er suksesskriterier for at et nettverk/plattform skal kunne fungere og gi den ønskede effekten?
- ▶ Kartlegging av eksisterende nettverk og plattformer på by- og klimaområdet
- ▶ Vurdering av om ett eller flere av eksisterende nettverk kan være egnet for å utvikles til å bli et hensiktsmessig verktøy/hjelpemiddel i oppfølging av samfunnsoppdraget
- ▶ En anbefaling om hva som kan være en hensiktsmessig vei videre

## 1.2 Rapportens oppbygning

I kapittel 2 ser vi på metodene for datainnsamling og analyse som vi har brukt i denne utredningen. Det finnes allerede en rekke ulike nettverk relatert til smarte byer, klima og tilgrensende fagområder. I kapittel 3 gir vi resultatene av vår kartlegging av disse. Videre ser vi i kapittel 4 på de behovene aktørene har gitt uttrykk for knyttet til nettverk og oppfølging av samfunnsoppdraget. Vi ser også på hvilke mål som kan settes for etablering av nye nettverk på området eller andre relevante tiltak. I kapittel 5 ser vi så på ulike modeller for nettverk og plattformer som kan bidra til at vi når målene om å støtte opp om samfunnsoppdraget i Norge. Til sist, i kapittel 6, gir vi en anbefaling om hva som kan være en hensiktsmessig vei videre. Vi ser også på forutsetninger for en vellykket gjennomføring av tiltakene vi anbefaler.

# 2 Metode

I dette kapitlet gjennomgås metodene som ligger til grunn for datainnsamlingen og vurderingene i prosjektet. Vi har i hovedsak hentet inn data og informasjon gjennom intervjuer og et dialogseminar som ble gjennomført om lag midtveis i prosjektet.

I vurderingene har vi brukt metoden fra utredningsinstruksens punkt 2-1.

## 2.1 Intervjuer

Mesteparten av datainnsamlingen har vært i form av intervjuer. Alle intervjuer er gjennomført i perioden september til desember 2022. Til sammen ble det gjennomført 26 intervjuer og et gruppeintervju. Av disse var ti intervjuer med kommuner som enten deltar i samfunnsoppdraget, eller som søkte om å delta, men ikke kom med. Vi har også snakket med to kommuner som arbeider med smarte byer og klimatiltak, men som ikke har søkt om å delta i samfunnsoppdraget. I tillegg har vi snakket med 14 virksomheter som er relevante i arbeidet med samfunnsoppdrag, forskjellige typer klimaarbeid og representanter for eksisterende nettverk. Til sist gjennomførte vi et gruppeintervju med representanter fra de tre deltakerkommunene i samfunnsoppdraget.

### 2.1.1 Valg av informanter

Informantene ble valgt ut i samarbeid med oppdragsgiver, og delvis basert på kjennskap konsulentene selv har til fagområdet. Oppdragsgiver ønsket at undersøkelsen skulle gi kunnskap om hva byer og andre aktører som skal jobbe med dette samfunnsoppdraget ønsker eller har behov for av nettverksstrukturer på nasjonalt nivå. Det er på bakgrunn av dette vi har valgt ut informantene i dette prosjektet. Våre informanter representerer derfor følgende grupper:

- ▶ Kommuner som deltar i samfunnsoppdraget
- ▶ Kommuner som søkte om å få delta i samfunnsoppdraget, men som ikke ble valgt
- ▶ Kommuner som ikke søkte om å få delta i samfunnsoppdraget, men som likevel jobber med prosjekter knyttet til klima og smarte byer
- ▶ Representanter for eksisterende nettverk
- ▶ Representanter for statlige virksomheter som arbeider med klimarelaterte utfordringer
- ▶ Representanter for statlige virksomheter som finansierer forskning og deler ut tilskuddsmidler til klima- og smartby-relaterte tiltak
- ▶ Privat foretak som bistår kommuner i klimaarbeid
- ▶ Forsker som forsker på innovasjon og bærekraft, og bruk av nettverk i omstilling

### 2.1.2 Gjennomføring av intervjuer

Alle informantene ble kontaktet av konsulentene og gikk tilsendt et informasjonsskriv og en oversikt over relevante spørsmål i forkant av intervjuet. De fleste samtaler varte i om lag én time, mens noen var litt lenger, og alle samtaler ble gjennomført som videointervjuer. Notatene fra disse intervjuene er hovedgrunnlaget for vår utredning av de nevnte problemstillingene. Oppdragsgiver har ikke deltatt på noen av intervjuene. Det ble gjennomført et eget gruppeintervju med representanter for de tre byene som deltar i samfunnsoppdraget, i tillegg til individuell intervjuer med de tre byene.

Intervjuguiden vi brukte i intervjuene med kommuner fremkommer av Vedlegg B.

## 2.2 Dialogseminar

10. november 2022 ble det gjennomført et dialogseminar med deltagelse fra informanter fra datainnsamlingen som var gjennomført til da i prosjektet. Det var 16 eksterne deltagere, fra byer, kommuner, offentlige etater og organer og private aktører. To representanter for KDD deltok også, som observatører. I dialogseminaret ble foreløpige funn presentert, det ble åpnet for kommentarer og innspill til disse. Det kom en rekke innspill knyttet til innhold og rollene til nettverk, samt rammebetingelsene rundt samfunnsoppdraget.

## 2.3 Annen datainnsamling

I tillegg til selve intervjuene, har vi også vært i kontakt med informantene på e-post, og i noen tilfeller fått tilsendt informasjon eller dokumenter fra disse, som også har inngått i datainnsamlingen. I tillegg har vi studert dokumenter tilknyttet samfunnsoppdraget.

## 2.4 Utredning i tråd med utredningsinstruksen

I rapportens vurderinger av alternative nettverksmodeller og videre organisering, har vi støttet oss på metodikken i utredningsinstruksen, der man skal svare på de seks grunnleggende spørsmålene i instruksens punkt 2-1:

1. Hva er problemet, og hva vil vi oppnå?
2. Hvilke tiltak er relevante?
3. Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene?
4. Hva er de positive og negative virkningene av tiltakene, hvor varige er de og hvem blir berørt?
5. Hvilket tiltak anbefales, og hvorfor?
6. Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?

Metodikken i utredningsinstruksen tilsier at man skal gjøre en helhetlig vurdering av fordeler og ulemper av alternative tiltak før man kommer med en anbefaling om gjennomføring av et statlig tiltak. Kapittel 4 dekker spørsmål 1, kapittel 5 dekker spørsmålene 2 til 4, mens kapittel 6 dekker spørsmålene 5 og 6.

# 3 Hvilke relevante nettverk og plattformer eksisterer allerede?

Det finnes allerede en rekke ulike nettverk og plattformer relatert til smarte byer, klima og tilgrensende fagområder. For å kunne vurdere hvordan samfunnsoppdraget kan følges opp nasjonalt, har vi foretatt en kartlegging av hvilke nasjonale nettverk og eventuelle plattformer som allerede eksisterer i dag. Dette kapittelet gjengir resultatene fra denne kartleggingen.

## 3.1 Hvilke nettverk eksisterer i dag?

Vi har gjennom dokumentstudier, samtaler med informanter og dialogseminar kartlagt en hel rekke nettverk og plattformer av ulike typer som jobber med temaer relatert til Klimanøytrale og smarte byer.

Listen vi presenterer i denne rapporten er ikke en uttømmende liste over alle eksisterende nasjonale og internasjonale nettverk innen dette temaet, men er ment å gi en oversikt over de nettverk som våre informanter har trukket fram som relevante. I oppdraget er vi bedt om å kartlegge *nasjonale* nettverk, men flere av informantene har trukket fram europeiske og globale nettverk som også er viktige i dette arbeidet.

I forbindelse med oppfølgingen av samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer, har EU finansiert NetZeroCities som er et nettverkslignende støtteapparat for byene som er med i samfunnsoppdraget. Dette er et av flere relevante internasjonale nettverk som nevnes av informantene. Arbeid for klimanøytralitet og smarte byer er ikke bare tverrsektorielle anliggende, det krysser også landegrenser. Kartleggingen har vist at det foregår samarbeid mellom byer i Norden, i Europa og også internasjonalt innenfor dette temaet. Flere av prosjektene som nettverkene rommer, ser til tilsvarende prosjekter i andre land for inspirasjon og erfaringsutveksling. Det er også en del aktivitet som strekker seg ut over landegrensene, for eksempel Svinesundskommittén som er en samarbeidskonstellasjon mellom svenske og norske kommuner, Viken fylkeskommune og Västra Götalandsregionen. Vi har derfor også valgt å synliggjøre de mest relevante av de ikke-norske nettverkene i listen over eksisterende nettverk.

Nettverkene varierer langs ulike dimensjoner, noe vi vil komme nærmere inn på i avsnitt 3.2, men felles for dem alle er det tematiske fokuset på klima, bærekraft og miljøspørsmål. I tillegg til nettverkene vi nevner her, har vi kartlagt en rekke nettverk som er rettet mot klimatiltak og grønn omstilling innenfor en rekke bransjer, særlig innen transport- og byggebransjen.<sup>1</sup> Dette nevnes av flere som relevante støttenettverk innenfor avgrensede områder, men gitt samfunnsoppdragets tverrfaglige og tverrsektorielle karakter, har vi her valgt å avgrense oversikten til de nettverkene og plattformene som støtter opp under nettopp det. Listen inkluderer også satsinger knyttet klima- og miljøspørsmål som på ulike måter bidrar til nettverksorganiseringer rundt prosjekter og annen aktivitet, og som nevnes av flere som relevante i denne sammenheng.

I vedlegg A presenteres oversikten over kartlagte nettverk/plattformer, og en kort beskrivelse av hvert enkelt.

---

<sup>1</sup> Eksempler på nettverk som nevnes er: [The International Association of Public Transport - UITP](#); [Storbyforum - kollektivtrafikk.no](#); [FutureBuilt](#)

## 3.2 Kjennetegn og dimensjoner ved nettverkene

Som en del av kartleggingen av hvilke nettverk som finnes, og forståelsen av hvordan nettverk er konstruert, har vi identifisert flere sentrale dimensjoner for utforming av nettverk. Beskrivelsen av nettverkene er innhentet gjennom intervjuer og dokumentstudier. Vår kartlegging viser at nettverkene er organisert ulikt etter hvilke målgrupper og målsetning nettverkene har.

Alle nettverkene vi har undersøkt og alle erfaringene vi har kartlagt gjennom intervjuene, tyder på at nettverkene varierer langs dimensjonene som er angitt under. Vi vil i de påfølgende avsnittene liste opp de ulike dimensjonene og diskutere dem etter tur. Denne innsikten vil vi så benytte når vi setter opp de alternative nettverksmodellene og tiltakene i kapittel 5.

### 3.2.1 Nettverkens aktører

Antallet medlemmer varierer mellom nettverkene. Noen er store og favner bredt, andre er små og eksklusive. På samme måte varierer det også hvem som er deltakende aktører, og hvilken sektor aktørene tilhører. Vi har sett eksempler på nettverk som er utelukkende for kommuner, og nettverk som inkluderer regionale myndigheter og næringslivsaktører. Vi har ikke registrert eksempler på at sentrale statlige aktører deltar i nettverkene, i alle fall ikke på jevnlig basis og som fullverdige deltakere på linje med de andre.

Vi ser også at deltakernes status i nettverkene varierer. I noen nettverk har alle deltakere likeverdig status, mens det i andre nettverk finnes distinksjoner mellom nettverkets «medlemmer». Enkelte nettverk har for eksempel en styringsgruppe der enkelte av medlemmene er representert, mens andre av medlemmene har status som observatører inn mot styringsgruppen.

Flere av informantene vi har snakket med har trukket fram grad av homogenitet i medlemsmassen som en faktor av betydning for nettverkets opplevde effektivitet og handlekraft. Hvorvidt det er en fordel med en homogen medlemsmasse, eller det tvert imot er en fordel med en bredere og mer heterogen medlemsmasse, synes å avhenge av nettverkets målsetninger og ambisjoner. Enkelte av nettverkene vi har sett på har medlemmer fra en bestemt sektor, for eksempel kommuner, mens andre nettverk i tillegg har medlemmer fra academia og næringslivet. Homogene nettverk kan fungere godt for erfaringsutveksling og læring f.eks. innen et konkret fagfelt, mens heterogene nettverk i større grad kan støtte opp under og bidra til tverrsektorielle samarbeid og kontakter i en region, som kan være nyttige for eksempel dersom formålet med nettverket blant annet er å søke prosjektmidler fra EU eller andre finansieringskilder som fordrer bredere samarbeid. Dimensjonen er oppsummert i tabell 1 nedenfor.

Tabell 1 Dimensjonen aktører og variasjonen vi kan finne innenfor denne

Nettverkens aktører
Antall medlemmer
Medlemmers bransje- eller sektortilhørighet
Likhet i status for alle deltakere
Grad av homogenitet i medlemsmassen

### 3.2.2 Nettverkens mandat og målsetning

Nettverkene vi har kartlagt har varierende mandat og målsetninger. Vi ser blant annet at nettverkens tematiske bredde varierer. Noen av nettverkene handler om meget spesifikke faglige temaer, mens andre er tematisk sett bredere i sin tilnærming. Flere av våre informanter er opptatt av at nettverkene ikke må bli for smale og begrensede tematisk, da dette kan begrense mulighetene for å bringe sammen et bredere spekter av personer og virksomheter.

Nettverkets konkrete oppgaver er å organisere møteplasser, og invitere aktuelle kandidater til å delta. Aktører med felles interesser kan møtes å bli kjent, og finne temaer å samarbeide om.

En annen faktor som trekkes fram er læring og innovasjon. Gjennom de møteplassene nettverkene utgjør kan erfaringer deles og rom for læring, samarbeid og innovasjon skapes. Muligheten for læring og innovasjon er et trekkplaster som gjør deltakelse i nettverk attraktivt og meningsfullt.

Nettverkene kan også gi støtte til enkeltmedlemmer som opplever konkrete problemer eller utfordringer innenfor et tema som dekkes av nettverket. Gjennom å bruke nettverket, kan enkeltmedlemmet søke råd hos andre deltakere i nettverket som kanskje har en god løsning eller som kan bidra med gode refleksjoner om hvordan utfordringen kan løses.

Nettverk kan også bidra til lokal tilpasning og utprøving av løsninger andre har utviklet. Kommuner og steder er forskjellige og har ulike forutsetninger for å løse ulike utfordringer. Det kan for eksempel være aktuelt å søke inspirasjon og ideer til klimaarbeidet fra nettverk og prosjekter i utlandet, men implementeringen av tilsvarende i Norge må tilpasses norske behov og en norsk kontekst. De andre deltakerne i nettverkene kan dermed være støttespillere og samarbeidspartnere i en slik situasjon. Dimensjonen Mandat og målsetning er oppsummert i tabell 2.

Tabell 2 Dimensjonen Mandat og målsetning, og variasjonen innenfor denne

Mandat og målsetning
Tematisk bredde
Koordinering
Læring/innovasjon
Støtte til enkeltmedlemmer
Oversettelse/lokal tilpasning

### 3.2.3 Nettverkens geografiske utstrekning og virkeområde

Nettverkene kan være lokale/regionale, for eksempel knyttet til et regionsentrum og omliggende kommuner, eller et fylke, eller de kan være nasjonale, hvor medlemsmassen potensielt kan komme fra hele landet. I kartleggingen har vi også sett eksempler på internasjonale nettverk, hvor deltakere fra flere land deltar. Dette kan typisk være nettverk som retter seg mot store byer. Dimensjonen er oppsummert i tabell 3.

Tabell 3 Dimensjonen geografisk utstrekning

Geografisk utstrekning
Lokalt/regionalt
Nasjonalt
Internasjonalt

### 3.2.4 Nettverkens organisering

Også organisering av nettverkene varierer. Enkelte av nettverkene har tydelige kontaktpunkt og kontaktinformasjon som er lett tilgjengelig via nettsider. Noen av nettverkene har et selvstendig sekretariat i egen organisasjon, mens andre har kontaktpunktet innenfor en allerede etablert organisasjon, som for eksempel KS eller en kommune. Det er også en del nettverk hvor kontaktpunktet ikke fremstår som klart, i alle fall ikke for deltakere som står utenfor nettverket.

Finansiering har vært et viktig tema i intervjuene vi har gjennomført. Noen av nettverkene vi har kartlagt har en årlig deltakeravgift. Noen informanter trekker frem at deltakeravgiften er helt nødvendig for å finansiere nettverkets arbeid, og at det dessuten bidrar til at deltakende virksomheter i større grad følger seg forpliktet til å være aktive deltakere. På den annen side fortelles det om kommuner som har måttet trekke seg fra nettverkene, fordi det ikke lenger er penger til deltakeravgiften i kommunebudsjettene. Arbeid med smarte byer er ikke en av kommunenes pålagt oppgaver, og enkelte informanter fra kommunene forteller at dette blir en salderingspost når kommuneøkonomien strammer seg til.

Deltakelse i nettverk uten deltakeravgift er likevel ikke gratis. Uansett om nettverket har deltakeravgift eller ikke, må hver enkelt deltaker dekke sine egne kostnader ved deltakelse. Dette gjelder da i hovedsak arbeidstimer og eventuelle reisekostnader og deltakeravgifter knyttet til ulike arrangementer. For mange kommuner utgjør også dette en ikke ubetydelig kostnad. Flere av informantene vi snakket med ønsket midler fra sentrale myndigheter for drift av nettverk og gjennomføring av aktiviteter i nettverkene.

Vår datainnsamling viser at det er forskjell på nettverkens åpenhet og transparens. Det varierer hvor lett det er å finne frem til et eksisterende nettverk. Noen nettverk har hjemmesider, men mange nettverkshjemmesider er ikke oppdaterte, og informasjonen som står der er utdatert. Dette gjør det vanskelig for potensielt nye medlemmer å komme i kontakt med nettverket. Det varierer hvorvidt referater og presentasjoner fra nettverkens møter og samlinger gjøres tilgjengelig for utenforstående.

Noen nettverk har nettsider (som nevnt, mer eller mindre oppdaterte), mens andre nettverk baserer sin kommunikasjon på nyhetsbrev eller Facebook-grupper. Hvordan nettverkene velger å kommunisere med sine deltakere, påvirker også hvor åpne og transparente de fremstår.

Det siste punktet på dimensjonen organisering, har vi valgt å kalle robusthet. Her inngår nettverkets fartstid, grad av institusjonalisering, antall deltakere og hvor robust nettverket er for endringer og utskifting av nøkkelpersoner eller ved store endringer i deltakervirksomhetenes budsjetter. En konkret utfordring kan for eksempel være hva som skjer med et nettverk som har vært drevet av ildsjeler, om disse plutselig forsvinner. Dimensjonen er oppsummert i tabell 4.

Tabell 4 Dimensjonen organisering

Organisering
Kontaktpunkt
Organisasjonsform
Finansiering
Åpenhet og transparens
Nettsted, nyhetsbrev, Facebook-gruppe osv.
Robusthet

# 4 Hvilke behov har aktørene relatert til nettverk og samfunnsoppdraget?

I dette kapittelet ser vi hvilke behov aktørene har gitt uttrykk for knyttet til nettverk og oppfølging av samfunnsoppdraget. Aktørene vi har intervjuet har pekt på en rekke behov som et nettverk bør dekke.

## 4.1 Hvilke behov bør et nettverk dekke?

Et viktig utgangspunkt i undersøkelsen er de potensielle brukernes behov når det gjelder et fremtidig nasjonalt nettverk eller plattform. Dette betyr kanskje først og fremst byer som har ambisjoner om å bli klimanøytrale, men også andre relevante aktører i oppfølgingen av samfunnsoppdraget. I dette kapittelet beskrives resultatet av vår kartlegging og vurdering av mulige deltakeres beskrevne behov og forventninger til nettverk og plattformer på området.

Vi har strukturert innspillene etter ulike dimensjoner som ses som nødvendig for å lykkes med målrettede samfunnsoppdrag. Disse er inspirert av NIFUs gjennomgang av erfaringer med målrettede samfunnsoppdrag.<sup>2</sup>

### 4.1.1 Behov for å legge til rette for bred medvirkning

Gitt samfunnsoppdragets karakter, er det behov for å engasjere aktører på tvers av sektorer og nivåer. Dette tilsier bred medvirkning fra en lang rekke aktører, og kan omfatte:

- ▶ Departementer og statlige etater med ansvar og myndighet som påvirker handlingsrommet for hvilke tiltak som kan gjennomføres og innholdet i disse
- ▶ De store offentlige infrastrukturaktørene, særlig på transport- og energiområdet
- ▶ Regionale myndigheter med ansvar innenfor samferdsel, næringsutvikling og planlegging
- ▶ De offentlige virkemiddelaktørene som leverer kompetanse og finansiering av tiltak
- ▶ Sentrale kunnskapsaktører som kan levere kunnskap og kompetanse inn i et nettverk
- ▶ Næringslivet som leverer kompetanse, innovasjon og tjenester/produkter
- ▶ Sivilsamfunnet som representerer befolkningen

Våre informanter er klare på betydningen av nettverk for kunnskaps- og erfaringsutveksling og hvor viktig det er å bli kjent med forskjellige aktører og diskutere problemstillinger på tvers av ansvarsområder og roller. Dette er viktig både internt i byene/kommunene og mellom sektorene på nasjonalt nivå. Dette tilsier i utgangspunktet at et nettverk bør legge til rette for bred medvirkning. Et nettverk kan også være en møteplass mellom aktører som ellers ikke møtes. I EUs tilnærming til samfunnsoppdrag legges det for eksempel stor vekt på medvirkning. Tilnærmingen kan kobles til innovasjons- og samskappingsmodellen *kvadrupel helix*.<sup>3</sup> Modellen foreskriver at innovasjon og samskaping må inkludere innbyggerperspektivet, i tillegg til deltakelse fra offentlig sektor, næringsliv og academia som har roller eller ansvar innenfor det temaet samfunnsoppdraget handler om. Gjennom å inkludere innbyggerperspektivet, sikres bedre kunnskap om brukerbehov og -opplevelser, som kan bidra til å øke innovasjonstakten og gjøre den mer målrettet.

<sup>2</sup> NIFU (2022) Målrettede samfunnsoppdrag i Norge. NIFU-rapport 2022:7

<sup>3</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Quadruple\\_and\\_quintuple\\_innovation\\_helix\\_framework](https://en.wikipedia.org/wiki/Quadruple_and_quintuple_innovation_helix_framework)

Flere respondenter er svært tydelige på at næringslivet må trekkes med i et slikt nettverk. Sammensatte problemstillinger kan ikke løses av det offentlige alene, og næringslivet må derfor være med. Det offentlige stiller sterkere dersom også næringslivet deltar inn i prosjektene i klimaarbeidet, og det fører med seg en bedre forankring i samfunnet, i tillegg til at det gir næringslivet en mulighet til å posisjonere seg strategisk til hva markedet trenger og vil etterspørre i tiden som kommer. Deltakelse på møteplasser og i nettverk kan derfor være av strategisk interesse for det lokale og regionale næringslivet.

Samtidig er det flere informanter som påpeker behovet for at ulike aktører får samvirke i mer lukkede fora. Det kan være behov for å diskutere strategi og veivalg blant aktører innenfor et spesifikt fagområde, eller aktører som har formelt myndighetsansvar på et felt. En informant refererer til erfaringer med at kommuner ønsker å diskutere tiltak innenfor samfunnsoppdraget seg imellom, som kan gi føringer på hvilke anskaffelser kommunene vil gjøre i framtiden. I en slik situasjon vil deltakelse fra næringslivet medføre innblikk i kommunenes tenkning, som igjen kan gi deltakende næringslivsaktører et konkurransefortrinn framfor næringslivsaktører som ikke er en del av nettverket.

Det kan også være andre grupper aktører som har behov for dialog innenfor rammen av en avgrenset deltakergruppe. Dette tilsier at det kan være behov for at et nettverk også har undergrupper, enten tematiske eller ut ifra deltakergrupper. Det kommer også an på hva slags temaer et slikt nettverk skal ta opp.

#### **4.1.2 Behov for koordinering og deltakelse på tvers av nivåer og sektorer**

Samfunnsoppdraget krever bred mobilisering av aktører i flere sektorer og på flere nivåer. Utgangspunktet er at samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer krever innsats og tiltak på tvers av sektorer og nivåer. Slik vi ser det bør et nettverk på området inkludere flere byer enn de som er med i EUs satsing. Det er ønskelig å lage en bred tilnærming med byer som har ambisjoner om å redusere sitt klimaavtrykk og/eller utvikle seg mot klimanøytralitet. Slik innsats krever at flere aktører bør være med. Det bør inkludere alle de aktørene som på forskjellige måter påvirker byenes handlingsrom. Dette omfatter også viktige premissgivende statlige aktører som departementer, direktorater, etater og statlige selskaper. Hvis disse ikke deltar, kan det begrense nettverkenes mulighet til å påvirke nasjonal politikk og nasjonal samordning. Målsettingen må være å få til samskiping og koordinering mellom alle relevante aktører. Et nettverk kan bidra til å bygge ned siloene og legge grunnlag for en mer helhetlig nasjonal politikk.

Byene som deltar i samfunnsoppdraget, har uttrykt et behov for kontakt med nasjonale myndigheter. De ønsker et særskilt møtepunkt/forum for dialog med nasjonale myndigheter for å oppfylle krav og forventinger som stilles til byene i sammenheng med samfunnsoppdraget. De vil også kunne reise problemstillinger og utfordringer knyttet til byenes rammebetingelser og handlingsrom hvor staten er premissgiver og regulator. Dette bør være et møtepunkt/forum som kommer i tillegg til et ev. større nettverk av kommuner og samfunnsaktører.

Fra en av byene i samfunnsoppdraget trekkes det også fram at tiltak for klimanøytralitet vil påvirke hele samfunnet, noe som tilsier at samfunnsoppdraget bør forankres gjennom demokratiske prosesser. Innbyggermedvirkning vil være viktig. Flere av byene har høstet erfaringer med innbyggermedvirkning gjennom sine smartby-satsinger og andre utviklingsprosesser. Utvikling og utprøving av nye modeller for innbyggermedvirkning er også et mål for EUs støtteprosjekt for samfunnsoppdraget, NetZeroCities.

Et annet perspektiv på ønsket om å bidra til koordinering og deltakelse på tvers av nivåer og sektorer, knytter seg til kommunene internt. En av våre informanter reflekterer over at kommunene også er silopreget, og sektorene kan på forskjellige måter være involvert i klima- og miljørelaterte aktiviteter som passer inn under klimanøytralitets-paraplyen. Samtidig er det ikke sikkert denne innsatsen er godt koordinert. Utfordringen med samarbeid på tvers av sektorer er dermed flerdimensjonal, det er manglende intersektorielt samarbeid generelt, men også manglende intrasektorielt samarbeid hos aktører med brede ansvarsområder, som kommuner og fylkeskommuner. Et nettverk bør kunne bidra til å styrke koordineringen og deltakelsen på tvers av nivåer og sektorer.

### **4.1.3 Behov for god forankring på øverste politiske nivå**

Politisk forankring er et viktig suksesskriterium for gjennomføring av politikk på de fleste områder. For sammensatte problemstillinger som går på tvers av sektorer og nivåer, er dette ekstra viktig. Offentlig sektor er sektordelt og strukturen legger opp til at det fortrinnsvis fokuseres på eget ansvarsområde. Politikerrollen derimot, kan ha et bredere perspektiv og se problemstillinger på et mer overordnet nivå.

De fleste av våre informanter ser på nettverk først og fremst som arenaer for kunnskaps- og erfaringsdeling, for å bygge relasjoner og for å finne partnere i innovasjon og utvikling. Nettverkene har ofte en faglig basis. Nettverk som et virkemiddel for å bygge og opprettholde politiske forankring om en sammensatt problemstilling som samfunnsoppdraget, er det færre som trekker fram. De som gjør det, er respondenter fra kommunal sektor. Deres perspektiv er at byer eller kommuner som ønsker å satse på en utvikling mot klimanøytralitet, må ha solid lokal politisk forankring for å kunne velge en slik kurs. Utgangspunktet er gjerne at en slik innsats krevet bred forankring - i befolkningen og sivil sektor, blant lokalt næringsliv, i kommunens administrasjon, og ikke minst på det politiske nivået.

Det er få informanter som tar opp den politiske forankringen på nasjonalt nivå som noe et nettverk kan bidra til. Politisk forankring på øverste nasjonale nivå er en suksessfaktor, særlig i sammenheng med sammensatte problemstillinger som et samfunnsoppdrag, men respondentene kobler ikke sammen behovet for nettverk med denne problemstillingen. Nettverk oppfattes av flere først og fremst å være rettet mot de som konkret utvikler og gjennomfører tiltak. I mindre grad oppfattes nettverk å være et forum for forankring på nasjonalt nivå.

### **4.1.4 Behov for å vurdere hvordan nettverket bør bygges opp og hvilke aktiviteter som bør inngå**

Det må bygges en gjennomføringsstruktur rundt samfunnsoppdraget som er tilpasset oppdragets egenart. NIFUs gjennomgang<sup>4</sup> peker på nettverksstyring som en vanlig brukt modell. Det er viktig med en beslutnings- og iverksettingsprosess som har tydelige mål og strategier, definerte faser og beslutningspunkter, samtidig som man legger vekt på involvering av ulike aktører i og utenfor offentlig sektor. Det legges vekt på koordinering både horisontalt, mellom ulike aktører og sektorer og vertikalt, mellom ulike styringsnivåer.

I hvilken grad nettverk kan bidra til en hensiktsmessig gjennomføringsstruktur for samfunnsoppdraget, avhenger av hvilken rolle nettverket er tenkt å spille i samfunnsoppdraget. Fra informantene pekes det på behov for erfarings- og kunnskapsutveksling, og arena for prosjektutvikling. Dette handler om å få kunnskap om hva som finnes av tiltak og tilnærminger i dag, mulighet til å utforske dette på tvers og bruke dette inn i prosjektutvikling. Et nettverk kan også bidra til å formidle hva som skjer mellom aktørene – fra byene til statsetater og statlige myndigheter – det vil si nedenfra og opp, men også en mulighet for statlige myndigheter å formidle sine mål, det vil si ovenfra og ned.

<sup>4</sup> NIFU (2022) Målrettede samfunnsoppdrag i Norge. NIFU-rapport 2022:7

Flere konkrete aktiviteter kan brukes for å gi nettverk disse rollene i samfunnsoppdraget:

- ▶ Nettverk kan være et fora som arbeider med å etablere «beste praksis». Her kan man utvikle nye verktøy, metoder og instrumenter som kan brukes av deltakere og andre, for eksempel målemetoder, klimabudsjetteringsmodeller, analyseverktøy, planleggingsverktøy og så videre.
- ▶ Deling av kunnskap og kompetanse er viktig, og alle må få tilgang til kunnskapen. Flere nevner at det er viktig med relativt hyppig møtefrekvens i nettverket, for å opprettholde fokus og framdrift.
- ▶ Nettverk kan også etablere et dokumentasjonssenter og legge til rette for datadeling – et sted hvor data kan lagres og deles og ideer, løsninger, prosjekterfaringer og tilgjengeliggjøres for andre.

Det er samtidig behov for å tenke gjennom hvordan et slikt nettverk bør organiseres. Det trengs en god nettverksfasilitator for at nettverket skal fungere godt. Det er få som mener at en offentlig aktør eller en organisasjon som KS, burde ha den rollen. Flere informanter påpeker at fasilitatorrollen burde fylles av en nøytral aktør som ikke selv har roller og ansvar som er tett knyttet opp mot samfunnsoppdraget.

#### **4.1.5 Behov for finansiering**

Nettverk har behov for finansiering for å opprettholde sin aktivitet. Informantene er delt i synet på om deltakerne selv skal bidra til finansiering av driften av nettverket. Noen mener det ikke er ønskelig å stille krav til egenfinansiering, basert på opplevde situasjoner hvor aktører velger å ikke delta på grunn av kostnadsnivået. Andre mener at egenbidrag er viktig fordi det også skaper en motivasjon til aktiv deltakelse, for å sikre seg at den deltakende virksomhet får noe igjen for «investeringen». Det må også vurderes om ikke et eventuelt egenandelkrav burde variere. For eksempel er det ikke naturlig at innbyggere eller representanter for innbyggerne skal bidra med egenandel. De fleste mener også at nettverket ikke kan finansieres av medlemmene alene. Det er i tillegg behov for en form for grunn- eller basisfinansiering. Det kan for eksempel være ønskelig med bidrag til finansiering av arrangementer, sekretariats og/eller fasilitatorfunksjoner eller formidling og informasjon.

En annen modell er at byene i nettverket får finansiering for å delta i nettverket. I Viable Cities, som vi omtaler nærmere i kapittel 5, brukes «City Contracts» for å sikre at deltakerne i programmet faktisk følger opp de mål og satsinger de har sluttet seg til. De deltakende byene får noe finansiering fra Viable Cities, for å dekke kostanden byene har når de deltar i aktiviteter organisert av Viable Cities. Gjennomføring av tiltak forutsettes i større grad dekket gjennom nasjonale eller EU-baserte finansieringskilder.

#### **4.1.6 Behov for å kunne sette retning på innovasjonsaktiviteten**

Det er viktig at samfunnsoppdraget bidrar til å sette en retning for innovasjonsarbeidet i kommunene. Et nettverk kan bidra til dette gjennom å være arena for dialog om innretning og strategiske veivalg. For eksempel kan et nettverk bidra til å belyse ulike flaskehals, identifisere hvor prosessene stopper opp og peke på dilemmaer og inkonsistens i politikken. Som arenaer for pilotering og testing, kan også nettverk bidra til å identifisere mulighetsrommet for strategiske veivalg.

Flere påpeker at de strategiske målene må komme fra statlige myndigheter, eventuelt fra det politiske nivået. Nettverk kan bidra til å gi innspill til utviklingen av mål og til dialog om operasjonalisering av mål i konkrete satsinger og tiltak samt gjennomføring av disse.

## 4.2 Trengs det enda et nettverk?

Flere informanter er opptatt av at det ikke skal etableres enda et nettverk. De argumenterer med at det finnes mange nok allerede. Det bør heller vurderes om det er mulig og hensiktsmessig å slå sammen allerede eksisterende nettverk. Hvis dette er mulig å få til, samtidig som staten stiller med virkemidler til drift av nettverket, kan det være en god løsning mener informantene.

Flere informanter tok også opp spørsmålet om det finnes alternativer til nettverk. En grunn kan være at det allerede finnes en rekke nettverk, og at et ytterligere nettverk ikke oppleves å ville tilby noen vesentlige gevinster. Flere av våre informanter trekker fram økosystem<sup>5</sup>-tankegangen som et mulig alternativ. Det er mange aktører, klynger og nettverk som kan kobles sammen i en økosystemstruktur. På den måten kan aktører, klynger og nettverk finne hverandre og skape en arena for samskaping om tiltak, uten å måtte bygge ut omfattende strukturelle rammer rundt aktivitetene.

## 4.3 Hva vil vi oppnå med eventuelle nye nettverk eller andre tiltak?

Med utgangspunkt i behovene vi har identifisert ovenfor og rammene for nasjonal støtte når det gjelder samfunnsoppdraget<sup>6</sup>, skal vi identifisere mål for virkningene av eventuelle nye tiltak på området. Det vil si at vi skal beskrive hva vi ønsker å oppnå med for eksempel opprettelsen av et nytt nettverk eller etableringen av en ny plattform knyttet til samfunnsoppdraget.

*Samfunnsmålet* skal beskrive den positive tilstanden eller utviklingen som tiltaket skal bygge opp under. Det er knyttet til tiltakets virkninger for samfunnet og skal gi den overordnede begrunnelsen for tiltaket. En realisering av samfunnsmålet må til en viss grad kunne tilbakeføres til tiltaket.

*Effektmålene* skal beskrive hvilke virkninger som søkes oppnådd for brukerne av eller målgruppen for tiltaket.

Gitt at man beslutter å etablere et nettverk, enten som et nytt eller gjennom å slå sammen flere andre eller at man gjennomfører andre tiltak, kan det reises spørsmål om det er spesifikke mål som burde formuleres for nettverket eller tiltaket. Dette er spørsmål vi ser på i de neste to kapitlene.

Vi fastsetter følgende mål for tiltakene vi vurderer:

*Samfunnsmål* for tiltak: Norske byer og kommuner er klimanøytrale

*Effektmål(ene) for kommunene og andre aktører:*

- a) *Mål for deltakerbyene Oslo, Stavanger og Trondheim:* Byene får nasjonal støtte i sin gjennomføring av samfunnsoppdraget for å bli klimanøytrale.
- b) *Mål for andre kommuner:* Samfunnsoppdraget bidrar til at andre norske kommuner beveger seg i retning av klimanøytralitet.
- c) *Mål for andre aktører:* like aktører, som næringslivsaktører, involveres i samfunnsoppdraget på en slik måte at de opplever at samfunnsoppdraget også gir nytte for dem, og deres virksomhet.

---

<sup>5</sup> Et digitalt økosystem kan ses som en metaorganisasjon med et eget formål. I denne organisasjonen samarbeider et antall aktører frivillig i definerte, varige roller i en digital struktur og skaper verdi sammen (Jacobides, Cennamo og Gawer, 2018). Dette perspektivet kan også være relevant for samarbeid mellom aktører som ikke primært er relatert til den digitale sfære.

<sup>6</sup> Se for eksempel Activity 6 og Activity 9 i [EU Mission Climate-Neutral and Smart Cities Implementation Plan](#). Kommisjonen har sagt at det skal være stor grad av nasjonal frihet med hensyn til hvordan en utvikler den nasjonale organiseringen (strukturen) knyttet til oppfølging av samfunnsoppdraget. Dokumentet National support networks – Examples of existing national support networks synliggjør også at ulike land velger ulike måter å gjøre dette på.

For effektmål a) for Oslo, Stavanger og Trondheim, vurderer vi at man i utgangspunktet bør tenke bredt. I første rekke bør tiltaket gjøre det enklere for byene å oppnå målet som samfunnsoppdraget setter om å bli klimanøytral innen 2030. Dette kan for eksempel skje gjennom endrede rammebetingelser eller virkemiddelbruk fra statlig sektor, men kan også innebære frigjøring av ressursbruk i kommunene knyttet til samfunnsoppdraget, for eksempel reduserte kostnader ved kommunikasjon og koordinering.

Det bør tilsvarende legges til grunn en bred forståelse også av de to andre effektmålene, b) og c). Dette kan dreie seg om hvilke gevinster for kommunene og for andre aktører, det er relevante å regne med som følge av tiltakene vi skal vurdere. Både kostnadseffektivisering, tilgang til forskningsmidler, innovasjon og nye forretningsmuligheter kan være eksempler på slike gevinster for kommunene og eksempelvis næringslivet.

# 5 Alternative modeller

I dette kapitlet ser vi på ulike modeller for nettverk og plattformer som kan bidra til at vi når målene om å støtte opp om samfunnsoppdraget i Norge, det vil si målene vi satt for tiltaket i forrige kapittel.

## 5.1 Innledning

I kapittel 3 drøftet vi forskjellige dimensjoner for nettverk. Vi kan sette opp ulike modeller for nettverk ved å velge blant mulighetene for hver enkelt dimensjon, og sette dem sammen slik det virker å være mest mulig hensiktsmessig for det man ønsker å oppnå knyttet til samfunnsoppdraget, jf. også målene vi satt opp i avsnitt 4.3.

I avsnitt 5.2 beskriver vi først kort nullalternativet, som er dagens situasjon og en videreføring av denne, inkludert tiltak som allerede er besluttet. Fordeler og ulemper ved de alternative modellene sees i forhold til nullalternativet. Vi vil se på følgende modeller og alternative tiltak:

- ▶ Tiltak 1: Utvide forumet mellom de tre deltagerbyene og statlige aktører til også å gjelde andre byer.
- ▶ Tiltak 2: Etabler et eget nettverk for de mest klimaambisiøse kommunene – enten etablere et eget nytt nettverk eller basere seg på allerede eksisterende nettverk.
- ▶ Tiltak 3: Etabler en norsk parallell til svenske Viable Cities.
- ▶ Tiltak 4: Etablere et norsk knutepunkt for å gi kunnskap og læring til andre norske byer fra samfunnsoppdraget.

For alle modellene skisserer vi først hvordan tiltaket kan utformes i praksis. Deretter ser vi på fordeler og ulemper ved alternativet, først og fremst relativt til nullalternativet, men også opp til de andre alternativene.

Til sist i kapitlet setter vi opp en tabell som oppsummerer de mest sentrale konsekvensene av de ulike alternativene. Oppsummeringen i denne matrisen vil utgjøre et grunnlag for anbefalingene i kapittel 6.

Vi understreker at de fire tiltakene ikke utgjør alle de alternativene som er mulige. Det kan også tenkes andre alternativer, for eksempel et nettverk som i prinsippet er åpent for alle kommuner som ønsker å delta, men der det ikke stilles noen krav om ambisjon på klimaområdet. Imidlertid anser vi tiltakene vi har satt opp som mest de mest målrettede og hensiktsmessige.

## 5.2 Nullalternativet: En rekke relevante nettverk og initiativer, men begrenset læring på tvers som følge av samfunnsoppdraget?

Det såkalte *nullalternativet* er beskrivelsen av det som kjennetegner dagens situasjon og forventet videre utvikling dersom ingen av de alternative tiltakene iverksettes. I vårt tilfelle kan vi anta at det betyr at kommuner og andre aktører vil bruke sine ressurser, sine nettverk og kontakter for å organisere arbeidet på området klima og smartby om lag som i dag. Det vil skje endringer, men vi har ikke grunnlag til å vente særskilte forandringer i den ene eller andre retningen.

Et argument for fortsettelse av dagens situasjon, uten statlig «intervensjon», er at kommuner og andre interessenter, som for eksempel næringslivet, selv kjenner sine behov best og dessuten allerede har nettverksforbindelser de kan trekke på i arbeidet. Samtidig har vi i kapittel 4 beskrevet

uløste behov og utfordringer i dagens situasjon. En ytterligere risiko ved nullalternativet er at de tre deltagerbyene Oslo, Stavanger og Trondheim vil bruke mye tid på å finne gode samarbeidsløsninger, at samarbeidet med staten vil gå tråere enn ønsket, og at de strukturene og løsningene man ønsker ikke er på plass før samfunnsoppdragets varighet nærmer seg slutten. Resultatet kan være at kommunene ikke oppnår de ønskede effektene, og at arbeidet som gjøres i de tre deltakerkommunene, ikke gir positive effekter for andre kommuner og interessenter.

### 5.2.1 Samarbeidsforum mellom de tre deltagerbyene og statlig aktører

Oslo, Stavanger og Trondheim har allerede etablert samarbeid seg imellom omkring samfunnsoppdraget. Byene har også uttrykt behov for et særskilt møtepunkt eller forum for dialog med nasjonale myndigheter for å oppfylle krav og forventinger som stilles i forbindelse med samfunnsoppdraget. I et felles notat fra september 2022, kommer de tre byene med et konkret forslag til samarbeid. Byene foreslo at det etableres et uformelt samarbeidsforum mellom statlige myndigheter og de tre byene. Formålet med samarbeidsforumet vil være å inngå i en faglig dialog på tvers av forvaltningsnivåene i sentrale spørsmål som reises i samfunnsoppdraget.

Videre pekes det i notatet på at gjennom en regelmessig faglig dialog vil man kunne imøtekomme det innovative i samfunnsoppdragsmetodikken ved at man på tvers av nivåer kan drøfte saker, dele analyser og diskutere utfordringer og barrierer som hindrer byene i å gjennomføre samfunnsoppdraget.

Basert på blant annet intervjuer, har vi forstått at de tre byene har fått avtale med KDD om møter på departementsnivå to ganger pr. år. Vi legger derfor til grunn at samarbeidsforumet som de tre byene ønsker etableres, men at det fortsatt ikke er gitt hvordan forumet blir i praksis, blant annet med hensyn til hvilke andre statlige aktører som kommer til å delta.

## 5.3 Tiltak 1: Utvide forumet mellom de tre deltagerbyene og statlige aktører til også å gjelde andre byer

**Hva alternativet innebærer:** Tiltaket innebærer at samarbeidsforumet som er i ferd med å etableres mellom de tre deltagerbyene og statlige aktører, og som ble omtalt i avsnitt 5.2, utvides til også å gjelde andre norske byer enn de tre som deltar i samfunnsoppdraget. Dette kan eventuelt skje gradvis over tid.

**Fordeler:** De andre norske storbyene står overfor mange av de samme utfordringene på klimaområdet som de tre deltagerbyene, og disse er også viktig i det nasjonale klimaarbeidet. I seg selv tilsier dette at de andre byene også bør gis mulighet til å delta i dialog med statlige aktører. Det er antagelig også enkelte forskjeller mellom de ulike storbyene når det gjelder behov og ønsker, og også derfor kan det være hensiktsmessig med deltagelse fra flere byer enn de tre som nå er utvalgt, slik at flere perspektiver og behov blir hørt. Det kan heller ikke utelukkes at noen av de andre storbyene kan anse seg utestengt dersom de ikke får delta i forumet. Det er også å anse som en fordel at deltagelse fra andre byer vil kunne bidra til enda større læring på tvers, enn dersom kun de tre byene som er utvalgt til samfunnsoppdraget, deltar alene.

**Ulemper:** En mulig ulempe ved en utvidelse av forumet til også å gjelde andre byer, vil være at man ikke får tilstrekkelig støtte opp om samfunnsoppdraget for de tre deltagerbyene. Det kan bli mindre oppmerksomhet på disse tre byenes ønsker og behov, og en utvidelse kan bli sett på som å «utvanne» disse tre byenes posisjon. Resultatet av dette kan være at forumet oppleves mindre effektivt og treffende for de tre kommunenes behov. I tillegg kan flere deltakere medføre økte koordineringskostnader for forumet. Denne mulige negative konsekvensen kan imidlertid dempes ved å begrense en eventuell utvidelse til å gjelde kun noen få byer.

## 5.4 Tiltak 2: Et eget nettverk for de mest klimaambisiøse kommunene

**Hva alternativet innebærer:** Man kan tenke seg et eget nettverk for de syv byene som søkte om deltagelse i samfunnsoppdraget, eventuelt med tillegg av flere byer med ambisiøse klimamål. Hovedhensikten kan være å støtte opp om byenes innsats som ligger innenfor samfunnsoppdragets domene og å få til læring på tvers mellom byene. Dette kan enten basere seg på et eksisterende nettverk, eller opprettes som et nytt nettverk, se nærmere diskusjon i avsnitt 5.4.1 nedenfor.

Det kan også være hensiktsmessig å ta med enkelte sentrale statlige aktører i nettverket, som for eksempel KDD, KLD, Miljødirektoratet, Enova og Statens vegvesen. Også næringslivsaktører kan trekkes inn i nettverket, enten med noen sentrale aktører som faste medlemmer, eller på mer ad hoc-basis ved behov.

**Fordeler:** Et nettverk bestående av de mest klimaambisiøse byene vil ha den opplagte fordel, sammenlignet med nullalternativet, at byer som har ambisjoner på klimaområdet vil kunne få innspill, inspirasjon og «hente fart» fra de tre deltakerkommunene. De fire kommunene som søkte, men ikke kom med, er antagelig motiverte for arbeidet for klimanøytralitet og trolig derfor også motiverte til å delta i et nettverk med dette temaet. Byene som har deltatt i prosessen om samfunnsoppdraget, har gitt uttrykk for ønske om støtte og engasjement fra virkemiddelaktørene og departementene i den videre oppfølgingen, uavhengig av deltagelse eller ei.

Videre kan disse fire søkerbyene også fungere som samarbeidspartnere og inspiratorer for andre, omliggende kommuner i sine regioner og for andre byer i nettverk der byene deltar. Dette kan medføre at virkningene forsterkes ytterligere. På sikt kan dette føre til at mange flere kommuner og aktører får ta del i effektene av samfunnsoppdraget.

Oslo, Stavanger og Trondheim kan også få nytte av arbeidet som foregår i andre kommuner, og synergier kan forventes å oppstå begge veier.

**Ulemper:** Denne modellen krever at de tre deltakerkommunene bruker mer av sine knappe ressurser på å trekke opp andre byer. Det er en modell hvor de tre deltakerkommunene derfor antakelig må yte mer, og i mindre grad kan ha oppmerksomhet på interne behov og prosjekter. Det kan gjøre at man får mindre igjen for disse tre byenes deltagelse i samfunnsoppdraget. Det er i så fall en ulempe sammenlignet med nullalternativet.

Det kan også være en ulempe, sammenlignet med alternativer med mer bred deltagelse, ved at man får en avgrensning til kun de syv byene. Det kan være andre byer som i dag og i de nærmeste årene viser vel så store klimaambisjoner som de fire som søkte, men som ikke ble valgt ut, og som vil ha større nytte av deltagelse. En ulempe ved å begrense det til de syv, er at det kan gjøre nettverket statisk, og dermed at man mister muligheter som ville vist seg gjennom et mer dynamisk og «levende» nettverk.

Dersom det blir mange byer med i nettverket, kan det bli stort og uoversiktlig og høye koordineringskostnader. Man kan risikere at det blir et mindre «fokusert» nettverk. Det er likevel ikke grunn til å tro at dette er noe som skjer med det første. Det er eventuelt mulig å la nettverket vokse gradvis over tid.

### 5.4.1 Bør man eventuelt opprette et nytt eller bruke et eksisterende nettverk?

KDD har ønsket at det som en del av undersøkelsen skal gjøres en vurdering av om det er ett eller flere eksisterende nettverk/plattformer som kan være egnet for å utvikles til å bli et hensiktsmessig verktøy/hjelpemiddel i oppfølging av samfunnsoppdraget. Man kan tenke seg at et eget nettverk for de mest klimaambisiøse byene tar utgangspunkt i et eksisterende nettverk, eller at det etableres et nytt nettverk. Som vi så i kapittel 3 og vedlegg A, eksisterer det allerede mange nettverk som har liknende eller tilgrensende formål og målsetninger. Flere av de syv byene som søkte samfunnsoppdraget, er allerede involvert i et eller flere av disse nettverkene.

Nedenfor drøfter vi fordeler og ulemper ved å bruke et eksisterende nettverk, og fordeler og ulemper ved å etablere et eget nettverk til formålet. Drøftingen er i hovedsak knyttet opp til alternativet om å lage et eget nettverk for de mest klimaambisiøse kommunene. Samtidig kan drøftingen også gjelde for et nettverk som skal støtte opp om samfunnsoppdraget, men som er åpnet for en bredere samling av deltagere enn de syv byene. Dersom man i stedet ser for seg et slikt mer åpent nettverk, vil det også være et spørsmål om man skal ta utgangspunkt i et eksisterende nettverk eller å etablere et nytt.

#### Bruk av eksisterende nettverk

Å bruke et eller flere eksisterende nettverk til samfunnsoppdraget, kan for eksempel innebære å gi et eksisterende nettverk oppgaven med å fasiliterer, tilrettelegge for og følge opp samfunnsoppdraget som en del av sitt mandat. På den annen side kan det også bety en mer uformell involvering av nettverket i en form for økosystem.

Hvis man bestemmer seg for å bruke et eksisterende nettverk til oppgaven, vil man ha fordelene av at organiseringen og strukturen for nettverket allerede er på plass. Det vil derfor være lettere å starte opp. Arbeidet kan for eksempel organiseres som en arbeidsgruppe under et allerede etablert nettverk. Det kan finnes eksisterende nettverk hvor de relevante kommuner og personer allerede deltar aktivt, og er i kontakt med hverandre.

Det er også flere mulige ulemper ved å bruke et eksisterende nettverk. Det er for eksempel en risiko knyttet til at eksisterende nettverk allerede har et mandat, og som allerede har gitt etablerte arbeidsstrukturer og medlemmer med interesse for disse. Disse medlemmer kan velge å prioritere tid og ressurser på eksisterende temaer, prosjekter og samarbeidspartnere, i stedet for å vie samfunnsoppdraget den ønskede oppmerksomheten.

Trolig vil sjansen for å lykkes med å bruke et eksisterende nettverk være større om nettverkets mandat og tematiske virkeområde allerede ligger tett opp til samfunnsoppdraget.

#### Etablering av eget nettverk

Fordelen med å opprette et eget nettverk for samfunnsoppdraget, er at et nytt nettverk kan tilpasses utfordringen og prosjektets innretning. Medlemmene kan håndplukkes til de som ønsker å strekke seg mot samme mål, eller som det ansees hensiktsmessig å inkludere. Det blir lettere å spisse nettverkets innhold og gjøre det relevant for deltakerne, og man kan dermed forvente høyere deltakelse og mer involvering fra hver enkelt.

Ulempen med å opprette et eget nettverk, er at det ressurskrevende å starte et nytt nettverk, avklare ressursituasjonen, opprette et sekretariat, mandat, arbeidsform og sette i gang arbeidet. I tillegg kan det ta tid å få disse tingene på plass, og arbeidet kommer dermed ikke umiddelbart i gang. En annen fare er at medlemmene kan velge å prioritere tid og ressurser på eksisterende temaer og samarbeidskonstellasjoner, heller enn det nyopprettede nettverket. Man kan tenke seg at disse aktørene mener det viktigste tross alt er at samarbeid og utveksling skjer, og at det er

mindre viktig hvilken «paraply» det skjer under. Flere av informantene i vår undersøkelse mente at «enda et nettverk» ikke var ønskelig eller formålstjenlig, da det allerede foreligger mange nettverk. At mange av nettverkene i tillegg har likelydende navn og i noen tilfeller delvis overlappende virkeområder, medfører at det kan være vanskelig å få oversikt over nettverkene og skille dem fra hverandre. Et nytt nettverk med tema «klimanøytrale og smarte byer» vil dermed bare bidra ytterligere til dette uoversiktlige bildet, og kanskje også undergrave arbeidet som foregår i andre nettverk.

## 5.5 Tiltak 3. Etablere en norsk parallell til svenske Viable Cities

**Hva alternativet innebærer:** Alternativet innebærer å etablere en norsk parallell til svenske Viable Cities. Viable Cities ble opprinnelig startet som et strategisk innovasjonsprogram for perioden 2017–2030, som ett av 17 strategiske innovasjonsprogrammer etablert av Vinnova, Formas og Energimyndigheten i fellesskap. Målet med satsingene er å styrke Sveriges forutsetninger for internasjonal konkurransekraft og bærekraftige løsninger. En tilsvarende norsk satsing vil antagelig kreve en strategisk allianse mellom sentrale virkemiddelaktører i offentlig sektor. Dette forutsetter igjen strategisk forankring av en slik satsing på øverste politiske nivå.

Viable Cities' virkemiddelbruk består av en rekke elementer: et holistisk systemfokus, fokus på styring og system, samskaping gjennom «transition labs», modeller for nasjonal og internasjonal finansiering, og det å skape forpliktelse gjennom samfunnsavtaler. En norsk versjon av Viable Cities må, slik vi ser det, ha mekanismer som bidrar til lignende strukturer, det vil si mobilisering av aktører fra flere samfunnssektorer, helhetlig styring, finansiering og bindende forpliktelser.

**Fordeler:** En norsk parallell til Viable Cities-modellen ville kunne legge til rette for gjennomføring av samfunnsoppdraget. Viable Cities har bygd opp en struktur som samler sentrale aktører på tvers av sektorer og nivåer, slik at disse kan samhandle på en måte som kobler utfordringer og løsninger. En vesentlig styrke ved Viable Cities er programmets oppmerksomhet på system og styring, at aktørene forplikter seg og at man har en langsiktig finansiering.

**Ulemper:** Gitt målet om realisering av samfunnsoppdraget, er Viable Cities' tilnærming hensiktsmessig og riktig. Evalueringer av programmet er positive, men programmet anbefales også å legge til grunn et enda bredt perspektiv enn det gjør i dag. Programmet må bredde ut samarbeid med flere aktører, delvis gjennom å ta dem inn i programmet, men også samarbeid med aktører utenfor programmet.

En annen utfordring er at programmet fremstår som ganske toppstyrt, hvor byenes rolle er å levere på de forpliktelsene de har påtatt seg. Ut fra den kontekst vårt prosjekt er definert innenfor, er det klart at Viable Cities innebærer mye mer enn et nettverk. Typiske nettverksaktiviteter, i Viable Cities omtalt under betegnelsen «transition labs», er bare en liten del av virkemiddelstrukturen i Viable Cities. Viable Cities er et resultat av en større innovasjonspolitisk satsing i Sverige som har foregått over mange år. Programmet ble startet opp før EU definerte samfunnsoppdraget, men er blitt tett koblet opp mot samfunnsoppdraget i ettertid. Det har dermed vært en lang prosess forut for den programstrukturen man ser i dag.

Etableringen av en lignende struktur i Norge for å realisere samfunnsoppdraget er mulig, men situasjonen og utfordringen er kompleks og omfatter et bredt spekter av aktører. Spørsmålet er om en har tid, kapasitet og politiske vilje til å etablere en struktur som tilsvarer Viable Cities, tilpasset norske forhold og norsk kontekst. Det er heller ikke sikkert at de er hensiktsmessig, gitt den strukturen som er bygd opp for å støtte opp om samfunnsoppdraget fra EUs side, og særlig NetZeroCities.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Se for eksempel informasjon om EUs initiativ NetZeroCities <https://netzerocities.eu/the-nzc-project/>

Det kan være at byene, gjennom koblingen til NetZeroCities og de finansieringsløsningene som etableres rundt samfunnsoppdraget, fyller flere av de funksjonene og rollene Viable Cities tilbyr. Det som mangler er først og fremst mekanismer for å mobilisere aktører på tvers av sektorene på statlig nivå, men dette kan gjøres gjennom samhandlingsstrukturer bedre tilpasset norsk kontekst enn det Viable Cities er.

### **Viable Cities**

Viable Cities er en stor svensk satsing for å oppnå klimanøytrale byer innen 2030. Utgangspunktet er at byene er betydelig kilde til klimautslipp, og at å oppnå klimanøytrale byer vil være et effektivt tiltak for å nå klimamålene. Byene dekker 3 prosent av jordarealet, men står for hele 70 prosent av klimagassutslipp.

Programmet består av 23 byer, en rekke regionale myndigheter og viktige statlige aktører som Vinnova, Formas, Trafikverket, Tilväxtverket, Energimyndigheten, Naturvårdsverket og Boverket. I tillegg er det med kunnskapsaktører som KTH, Lunds universitet, Chalmers universitet, høyskoler, institutter (i alt 17) og en rekke private virksomheter (i alt 58)

Viable Cities mottar om lag 40 millioner svenske kroner pr. år i finansiering fra staten og tar inn ca. 40 millioner svenske kroner pr. år fra medlemmene. Ca. 8 millioner svenske kroner går årlig til drift av programmet. Kommunene får om lag 5 millioner svenske kroner over tre år, gitt at de selv bidrar med tilsvarende, primært knyttet til deltakelse i prosesser. Øvrige midler går til å finansiere konkrete satsinger. Viable Cities har ikke ambisjoner om å være den viktigste finansieringskilden til tiltak og prosjekter i programmet. Man jobber aktivt med å utnytte muligheter i nasjonale virkemiddelapparat og EU-midler

Viable Cities ble etablert før samfunnsoppdraget om Klimanøytrale og smarte byer ble definert, men ble koblet tett opp mot dette initiativet, når det kom. Viable Cities ønsker å spille en rolle som inkubator og pilot for tiltak og løsninger som byene som deltar i Klimanøytrale og smarte byer kan adoptere eller la seg inspirere av.

Viable Cities' nettverksaktivitet er fokusert rundt såkalte «transition labs». Dette er nettverksmøter om forskjellige temaer, og som brukes til å spre kunnskap, ideer og gi aktørene mulighet til å finne sammen om prosjekter.

## **5.6 Tiltak 4: Etablere et norsk knutepunkt for å gi kunnskap og læring til andre norske byer fra samfunnsoppdraget**

**Hva alternativet innebærer:** Et mulig alternativ kan være å opprette et knutepunkt, med mål om å støtte opp norske kommuners innsats på områder relatert til samfunnsoppdraget. Det er også en mulighet å la allerede eksisterende nettverk og andre aktører, som statlige virksomheter, næringslivsaktører og forskningsinstitusjoner, kunne benytte seg av dette. Mange av pilotprosjektene, tiltakene og virkemidlene som settes inn i samfunnsoppdragene, vil trolig kunne ha bred nasjonal relevans. Knutepunktet vil kunne bidra til spredning av denne kunnskapen.

Knutepunktet kan for eksempel utformes etter inspirasjon fra NetZeroCities. Dette er et prosjekt som er finansiert av Horizon 2020 Research and Innovation Programme<sup>8</sup> for å støtte opp om EUs Green Deal, og som har som mål å hjelpe deltakerbyer å overkomme strukturelle, institusjonelle og kulturelle barrierer for å nå målet om klimanøytralitet i 2030. Å oppnå klimanøytralitet krever

<sup>8</sup> Horizon 2020 Research and Innovation Programme er det forutgående rammeprogrammet for forskning og innovasjon, som i dag er etterfulgt av Horisont Europa, hvor samfunnsoppdragene er forankret

endringer på politisk nivå, og både industri, utdannings- og forskningsinstitusjoner og sivilsamfunnet må bidra for at dette skal oppnås. Byene trenger endringer i politikk, strategier, styring og investeringer for å få det til. NetZeroCities bistår byene med å utvikle strategier som er tilpasset den enkelte bys lokale og regionale kontekst og støtter dem til å bruke ulike verktøy, ekspertise og ressurser. Dette gjør NetZeroCities til en europeisk plattform som alle byer i prinsippet har tilgang til.<sup>9</sup>

I en norsk kontekst ser vi for oss at KDD, eventuelt i samarbeid med andre aktører, kan opprette en tilsvarende plattform i form av et prosjekt med mandat og dedikerte ressurser knyttet til utvikling og drift. Mandatet skal tilsi at prosjektet skal støtte opp om samfunnsoppdraget på tvers av norske kommuner. Plattformen vil kunne fungere som et knutepunkt som gir informasjon og råd, og som også kan formidle kontakt og fasilitere de ulike byene som arbeider mot mål om klimanøytralitet. Hvis en slik plattform opprettes som et prosjekt, foreslår vi at det gjennomføres en evaluering etter to til tre år. Det kan eventuelt gjennomføres en nedskalert følgeevaluering av tiltaket.

**Fordeler:** En åpenbar fordel med tiltaket er at det kan bidra til spredning av kunnskap og erfaring og gi læring på tvers. Imidlertid vil det være usikkert hvor stor den faktiske bruken og de reelle effektene vil bli. Man skal generelt være forsiktig med å overvurdere effektene av slike tiltak, men de kan også ha betydelige virkninger. Effektene er blant annet avhengig av hvorvidt man lykkes med å gjøre tiltaket kjent blant relevante brukere, i dette tilfellet blant klimaambisiøse kommuner og andre relevante aktører, og hvor nyttig knutepunktets tjenester blir oppfattet av målgruppen. En annen fordel er at tiltaket kan gi ressursbesparelser hos kommunene, blant annet fordi knutepunktet vil kunne gjøre for eksempel oversettelsesoppgaver og andre kommunikasjons- og informasjonsoppgaver som flere kommuner kan gjenbruke, slik at kommunene slipper å gjøre dobbeltarbeid.

**Ulemper:** Ulempen knyttet til tiltaket, sammenlignet med nullalternativet, er ressursbruken som vil være knyttet til det, for eksempel dersom det ansettes egne ressurser til å utvikle og drive knutepunktet.

### 5.6.1 Et knutepunkt kan støtte opp om en økosystem-tilnærming

Begrepet økosystem er hentet fra økologien, og betegner i vår kontekst en situasjon hvor de deltakende virksomhetene eksisterer side om side, og der de kan påvirke hverandres muligheter og nyttevirkninger. For deltakerne i samfunnsoppdraget betyr dette at de kan hente den input de trenger fra flere steder, og at de selv kan velge å dele og delta i ulike nettverk og på ulike plattformer på en måte som også gagnar flere enn de aktørene som direkte er involvert i samfunnsoppdraget.

Økosystemer kan oppstå organisk, og blir skapt gjennom såkalte nettverkseffekter når forutsetningene ligger til rette for det. Både enkeltindivider, bedrifter, offentlige etater og organisasjoner kan inngå i økosystemet. Det er måten aktørene samhandler på som gjør at økosystemet oppstår, og deling av ressurser og et felles sett med rammebetingelser er en forutsetning, da dette er elementer som bidrar til å øke samhandlingsevenen.

Det er ikke så lett å skape et velfungerende økosystem, men gjennom tilrettelegging av rammebetingelser kan man orkestrere og tilrettelegge for at økosystemer oppstår og fungerer. I forbindelse med dette samfunnsoppdraget, kan aktuelle rammebetingelser som kan bidra til å skape et økosystem for eksempel være å arrangere felles møteplasser, tilrettelegge for informasjonsutveksling, stille til rådighet økonomiske midler som kan finansiere relevante prosjekter, samarbeidsinitiativ eller liknende.

<sup>9</sup> <https://netzerocities.eu/the-nzc-project/>

Etter vår vurdering kan et norsk knutepunkt for samfunnsoppdraget kunne inngå i et slikt økosystem og supplere nettverk og andre eksisterende plattformer gjennom å tilby informasjon som er relevant for samfunnsoppdraget. Et knutepunkt for samfunnsoppdraget vil ikke være forsøk på å styre eller kontrollere de nettverkene og plattformene som allerede er der, men fungere som et nav som kan bidra med kunnskap og læring inn i systemet, samt bidra til at de eksisterende nettverkene i større grad kan finne informasjon og kunnskap om hverandre. Målsetningen er at dette skal føre til økt samhandling mellom de nettverkene og miljøene som allerede finnes og bidra til ytterligere positive effekter i økosystemet ved at læringseffektene forsterkes gjennom interaksjon mellom aktørene.

## 5.7 Oppsummering av de viktigste konsekvensene av de fire mulige tiltakene

I tabellen under har vi oppsummert noen av de viktigste effektene av de ulike tiltakene vi har sett på i avsnittene ovenfor. De ulike virkningene er i venstre kolonne. De to øverste radene med virkninger er i stor grad sammenfallende med målene fra avsnitt 4.3. Øverste rad angir de fire alternativene. Vi har scoret alternativene på en sjudelt skala, fra --- til +++, inkludert 0, som angir ingen virkning.

Tabell 5: Vurdering av virkningene av de ulike alternativene

Modell /tiltak	Tiltak 1	Tiltak 2	Tiltak 3	Tiltak 4
Nasjonal støtte til de tre byene Oslo, Stavanger og Trondheim	-	-	-	0
Læring og effekter på tvers til andre kommuner enn Oslo, Stavanger og Trondheim, samt til andre aktører, som næringslivsaktører	+	+	++	++
Bygge opp om en helhetlig tilnærming til klimautfordringene	+	0	+++	+
Kostnader/ressursbruk ved å etablere og drive nettverket/plattformen	0	-	---	--

Av tabellens rad «Nasjonal støtte til de tre byene Oslo, Stavanger og Trondheim» ser vi at ingen av alternativene utpeker seg når det gjelder nasjonal støtte til disse tre byenes deltagelse i samfunnsoppdraget. For tre av alternativene kan det tvert om argumenteres for at de gir mindre oppmerksomhet på disse byenes samfunnsoppdrag, og derfor har vi satt inn et minustegn (-) ved disse. I neste kapittel omtaler vi hvordan vi mener det bør tilrettelegges for støtte til de tre byene, med utgangspunkt i samarbeidsforumet som er etablert mellom de tre byene og statlige aktører. Av tabellen ser vi også at alternativene 3 og 4 er de beste for å få til læring på tvers til andre aktører enn kun de syv byene som søkte om å delta i samfunnsoppdraget. Vi ser også at alternativ 3 peker seg ut ved å bygge opp om en helhetlig tilnærming til klimautfordringene. Vi tror samtidig dette er det mest ressurskrevende alternativet, jf. den nederste raden i tabellen.

Under utredningsinstruksens punkt 2-1 spørsmål 3 skal man vurdere om tiltakene som utredes vil kunne reise prinsipielle spørsmål. En vurdering av prinsipielle spørsmål innebærer at man må utrede om det er absolutte begrensninger for tiltaksutforming som ikke må overskrides. Videre må man belyse hvordan tiltaket påvirker, både støtter opp om eller svekker, viktige samfunnsverdier eller prinsipielle hensyn. Vi kan ikke se at noen av tiltakene vi har identifisert og vurdert i dette kapitlet reiser slike prinsipielle spørsmål.

# 6 Anbefalinger

Med utgangspunkt i behovene og målene vi identifiserte i kapittel 4 og tiltakene som er skissert i kapittel 5, gir vi i dette kapitlet en anbefaling om hva som kan være en hensiktsmessig vei videre. Vi ser også på forutsetninger for en vellykket gjennomføring av tiltakene.

## 6.1 Det bør være høye ambisjoner, men en trinnvis prosess

Dersom man skal lykkes med å følge opp samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer i Norge, vil det kreve mye av de tre deltagende norske byene og andre aktører. Samfunnsoppdraget krever nytenking og innovasjon, at siloer bygges ned og at myndighetene tenker og handler helhetlig. De forskjellige forvaltningsnivåene og sektorene må samordnes bedre, og næringslivet og innbyggerne må involveres. Målene i samfunnsoppdraget er ambisiøse og vil kreve mye av innbyggere, næringslivet og forvaltningen på ulike nivåer. Dette ligger også i samfunnsoppdragtenkningens natur. For mange aktører vil suksessfull deltakelse i samfunnsoppdraget kreve en radikal endring i tenkemåte og handlinger, ikke minst når det gjelder samordning på tvers av virksomheter og sektorer.

Vi anbefaler at den nasjonale oppfølgingen av samfunnsoppdraget legges opp som en trappetrinnsmodell med tilhørende tiltak. Det bør startes forholdsvis forsiktig med tiltak, tiltakene bør konsolideres og man bør få erfaringer med dem, før man gradvis utvider oppfølgingen. Utvidelsene bør i sin tur være basert på lærdom og erfaringer fra det foregående arbeidet.

Bakgrunnen for at vi foreslår en gradvis innføring og trappetrinnsmodell, er at dette medfører redusert risiko og antagelig reduserte kostnader. I tillegg kan man justere tiltakene etter hvert som erfaringen øker, og man ser hvilke nye utfordringer og behov som viser seg hos byene og andre aktører. Samfunnsoppdraget er fremdeles i en oppstartsfase og vi mener det er viktig å høste erfaringer underveis som kan skaleres opp etter hvert som byene kommer over i en gjennomføringsfase.

Det er også et annet sentralt hensyn som er styrende i vår anbefaling: Samfunnsoppdraget krever koordinert innsats på tvers av nivåer og sektorer. En helhetlig tilnærming krever at siloer mellom sektorer og aktører bygges ned. Etter vår vurdering bør tiltak på nasjonalt nivå bidra til denne nedbyggingen.

### **Trinn 1 – Konsolidere samarbeidsforumet mellom de tre deltagerbyene og statlige aktører, samt etablere et knutepunkt for andre kommuner og aktører**

Vår anbefaling for det første trinnet, som antagelig vil kunne gjelde for de nærmeste en til to årene, er todelt:

#### ***Konsolidere og prioritere samarbeidsforumet mellom de tre byene og statlige aktører***

For det første anbefaler vi å prioritere å få på plass et godt fungerende samarbeidsforum mellom de tre norske deltagerbyene og statlige aktører. Som nevnt i avsnitt 5.2, har de tre norske byene foreslått et samarbeidsforum, og KDD har bekreftet etableringen. Det bør også vurderes om byene som er blitt med i *Urban Transitions Mission* (UTM)<sup>10</sup>, Bergen og Bodø, bør kunne delta i dette samarbeidsforumet. Etter det vi forstår, er UTM en global parallell til det europeiske samfunnsoppdraget. Uten at vi har gått i dybden på den eventuelle forskjellen og likhetene mellom de to samfunnsoppdragene, kan det synes hensiktsmessig at disse fem storbyene som forplikter seg i å arbeide mot klimanøytralitet i internasjonale samfunnsoppdrag, alle får innpass mot staten.

<sup>10</sup> <https://www.globalcovenantofmayors.org/press/cities-join-urban-transitions-mission-to-pioneer-large-scale-urban-transition-pathways-to-net-zero/>

Agenda Kaupang vurderer at dette forumet kan bli et fundament for å dekke byenes behov for støtte på nasjonalt nivå og oppfattes som et godt hjelpemiddel i byenes arbeid med samfunnsoppdraget. Vi tror samarbeidsforumet kan være et effektivt verktøy dersom det blir et forum byene selv mener de har nytte av. Departementet bør derfor legge ressurser i å få det til å fungere bra, for eksempel ved å invitere inn et hensiktsmessig utvalg av departementer og andre statelige aktører. Man kan eventuelt også se for seg en todeling av dette forumet, der byene både møter en departementsgruppe/-forum, og i tillegg en slags etats-/ekspertgruppe på nivået under. Byene har selv pekt på relevante etater og ekspertmiljøer som Norges forskningsråd, Innovasjon Norge, KS, Miljødirektoratet, Enova, Statkraft og Statnett, NVE, Statens vegvesen, Direktoratet for byggkvalitet, med flere. Sammensetningen må ses i lys av bredden i samfunnsoppdraget.

Gjennom departementsforumet kan byene ta opp behov og utfordringer. Forumet kan fatte beslutninger og/eller gjøre bestillinger til etats-/ekspertforumet, som kan utrede og vurdere løsninger på de utfordringer og barrierer hvor statlige aktører er premissgivere og regulatører.

De kommende ett til to årene bør innsats legges i å få et slikt forum til å fungere hensiktsmessig. Etter vår vurdering bør strukturen formaliseres, for eksempel ved å utforme et mandat og lage retningslinjer for deltagelse fra departementene, etater og andre. En formalisering kan blant annet bidra til en sterkere forpliktelse til deltagelse fra de ulike aktørene. Det kan også legge til rette for bedre evalueringer av forumet underveis, slik at man eventuelt kan beslutte nødvendige justeringer.

I og med at aktivitetene det er snakk om er møter, inkludert forberedelser og etterarbeid, vil ressursbruken antagelig bli forholdsvis lav. Et slikt nettverk vil derfor kunne være et ressurseffektivt tiltak, også fordi antallet aktører som involveres ikke vil være veldig stort.

Den største fordelene med et forum mellom de norske deltagerbyene og statlige aktører, vil være at man på en målrettet måte kan støtte opp om byenes deltagelse i samfunnsoppdraget. Mandatet kan være å ha særlig oppmerksomhet på samfunnsoppdraget, sett fra disse byenes perspektiver, og dette muliggjør at forumet kan bli oppfattet som en effektiv dialogarena.

Forumet kan også være med å bygge ned siloer mellom de ulike sektorområdene i staten, og kan drive den statlige sektoren til i større grad forholde seg helhetlig og sammenhengende til de tre byene.

### ***Etabler et knutepunkt som verktøy for læring på tvers om samfunnsoppdraget***

For det andre anbefaler vi at man etabler et knutepunkt for informasjon og læring på tvers om samfunnsoppdraget til andre norske byer, relevante nettverk og andre aktører. Dette kan knyttes til samfunnsoppdragets andre hovedmålsetting: *«to ensure that these cities act as experimentation and innovation hubs to put all European cities in a position to become climate-neutral by 2050.»*

Knutepunktet bør etableres som et prosjekt, som eies av KDD og eventuelt andre aktører, som KLD og Norges forskningsråd. Prosjektet bør finansieres av prosjekteierne. Knutepunktet kan presentere samfunnsoppdraget, de tre deltakende byenes aktiviteter, resultater og erfaringer. Det vil kunne fremme transparens og åpenhet, og gi læring på tvers. Det kan bidra til å gjøre virkemiddelapparatet kjent blant norske aktører og kan stå for oversettelse og lokal tilpasning av informasjon fra NetZeroCities til norske forhold.

Det vil kreve noen ressurser å organisere, drifte og videreutvikle dette knutepunktet. Det er vanskelig å estimere hvilke og hvor store ressurser dette vil kreve. Etter vår vurdering kan imidlertid ressurser tilsvarende to–tre årsverk til prosjektet, i tillegg til noe midler til oversettelse, drift mv., gjøre at man kan drifte et nettsted, følge med på det som skjer knyttet til samfunnsoppdraget i Norge og EU, og drive med enkel informasjon til kommuner og andre aktører. En hensiktsmessig strategi kan uansett være å starte forsiktig med hensyn til ressursbruk, og heller utvide den dersom det er behov for det.

De tre norske deltagerbyene kan bruke knutepunktet til å dele erfaringer og informasjon om hvilke aktiviteter de gjennomfører knyttet til samfunnsoppdraget. I stedet for å selv være et nettverk, kan knutepunktet fungere som et kontaktpunkt mot de allerede eksisterende nettverkene. Knutepunktet kan ha som oppgave å informere dem om hva som skjer i samfunnsoppdraget og hjelpe til med å knytte kommuner og parter som deltar i samfunnsoppdraget med eksisterende nettverk som kan være nyttige relatert til samfunnsoppdraget. Vi mener det en fordel å etablere et knutepunkt som kan «bygge på» nettverkene som allerede er der, og hjelpe disse med kontrakter og informasjon, i stedet for å etablere et nytt nettverk som potensielt overlapper eksisterende nettverk.

## **Trinn 2 – Invitere andre storbyer med klimaambisjoner inn i samarbeidsforumet**

Som trinn 2 anbefaler vi å vurdere å ta med andre storbyer i samarbeidsforumet som er etablert mellom storbyene og de statlige aktørene. Vi mener dette bør komme i stedet for etableringen av et nytt nettverk av storbyer, som ble skissert i tiltak 2 i kapittel 5. Fordelen er at man kan bygge på et eksisterende, og forhåpentligvis godt fungerende samarbeidsforum, i stedet for å etablere noe nytt. Man vil gradvis kunne utvide forumet med andre storbyer som er ambisiøse på klimaområdet. Etter vår vurdering bør det være opp til KDD og samarbeidsforumet selv når andre byer tas opp, og når dette trinnet skal iverksettes, men en etableringsfase på ett til to år før ytterligere utvidelse kan være hensiktsmessig. En slik fase kan gjøre forumet mer robust og mer tilrettelagt for å utvide med flere medlemmer fra storbyer, når tiden for det kommer.

Som et trinn 2 for knutepunktet foreslår vi at det gjennomføres en evaluering av prosjektet, og at man deretter vurderer et utvidet og dypere samarbeid basert på plattformen, avhengig av hvilke funn og anbefalinger som kommer fra evalueringen. For eksempel kan man i det videre se for seg at plattformen utvides fra å være et begrenset prosjekt, til å bli et program. Innenfor rammene av dette programmet kan det for eksempel bygges opp et mer formalisert samarbeid med flere forpliktelser. Dette kan være:

- ▶ Opprette klimaavtaler, inspirert av det som foreligger i samfunnsoppdraget, for andre kommuner som er ambisiøse på klimaområdet
- ▶ Formalisere samarbeid med enkelte klimaambisiøse kommuner, eventuelt nettverk som er særlig relevante for samfunnsoppdraget
- ▶ Etablere arbeidsgrupper som jobber med aktiviteter på enkeltområder, som for eksempel sirkulær økonomi eller mobilitet

Dette kan også være en hensiktsmessig fase for eventuelt i sterkere grad å involvere næringslivet i knutepunktet. Vi foreslår at knutepunktet her først og fremst knytter til seg de kommunene og virksomhetene som selv har et ønske om å delta, og som dermed også er mest motivert for deltakelsen.

Det inngår også i vår oppgave å vurdere om et nettverk, som nevnt i avsnittet over, også på sikt kan utvikles og utvides til å omfatte samfunnsoppdraget for klimatilpasning. Dette kan virke hensiktsmessig, da Klimanøytrale og smarte byer kan virke å være tematisk sett nærliggende klimatilpasning. Selv om det er forskjeller i både målsetning og innhold i disse begrepene, kan det underveis i arbeidet med knutepunktet, vurderes om det er grunnlag for felles prosjekter og tiltak mellom de to samfunnsoppdragene, og om det av den grunn kan være relevant for deltakerne i de to samfunnsoppdragene å samarbeide om konkrete oppgaver. Dersom det viser seg å være et slikt mulighetsrom, kan knutepunktet utvides til også å jobbe opp mot deltakere, parter og nettverk innenfor samfunnsoppdraget på klimatilpasning. Agenda Kaupang mener denne vurderingen bør komme som en del av trinn 2, og at det neppe er hensiktsmessig å gjøre dette allerede fra trinn 1. Vurderingen kan også gjøres som del av en eventuell evaluering av knutepunktet.

### Trinn 3 – Vurdere etableringen av en norsk parallell til svenske Viable Cities

Det tredje trinnet innebærer en grundigere vurdering av om det er hensiktsmessig å hente inspirasjon fra Viable Cities og bygge ut knutepunktet til en lignende norsk arena.

Som vist i avsnitt 5.5, har Viable Cities kommet til over lang tid. Vi vurderer at det ikke er «rett frem» å etablere noe lignende i Norge og at forsøk på å skape noe tilsvarende under norske forhold, ikke nødvendigvis vil lykkes. Ikke minst skyldes dette at Viable Cities ikke virker å ha en sterk forankring på øverste statlige nivå, noe som oppfattes som svært viktig for å lykkes i en norsk kontekst. Det er Agenda Kaupangs anbefaling at samfunnsoppdraget brukes til å høste erfaringer og kunnskap om samarbeid mellom de tre deltagerbyene og staten, og med virkemidler som for eksempel klimakontrakter.

I det videre kan det vurderes om det er deler av organiseringen og løsningene i Viable Cities som er ønskelige og overførbare til norske forhold. Det bør samtidig gjøres en grundig vurdering av om det i det hele tatt er behov for en organisasjon tilsvarende Viable Cities i Norge, eller om det kan være andre tiltak som være mer hensiktsmessige. Vår hovedkonklusjon her er imidlertid at man bør avvente å sette i gang et slikt tiltak.

## 6.2 Forutsetninger for en vellykket gjennomføring

Gjennom samtaler med våre informanter har vi identifisert en rekke suksesskriterier for gode nettverk. Noen av disse kriteriene mener vi også er relevante for en vellykket gjennomføring av trappetrinnsmodellen vi skisserer i dette kapitlet.

Vi mener at det en forutsetning for vellykket gjennomføring at knutepunktet starter i det små, for så å utvikles gradvis videre. Gjennom å velge denne fremgangsmåten, kan man sikre at man får en riktig og god forankring av arbeidet på plass underveis både på statlig nivå, i kommunene, hos næringslivet og hos andre som eventuelt er i interaksjon med knutepunktet. Silotendenser som allerede eksisterer i både stat og kommune kan komme til å videreføres i knutepunktet dersom det ikke er oppmerksomhet på nettopp dette i utformingen av løsningen. Vi tror knutepunktet best vil lykkes om det legger an til å være handlingsorientert. Våre informanter mener det allerede eksisterer nok «snakkeforum». Gjennom å organisere dette som et prosjekt under blant annet KDD, sikres forankring til departementet og en ekstern pådriver. Prosjektorganiseringen gjør det også mulig å sette tydelige og realistiske mål for tiltaket.

### 6.2.1 Hva kreves av deltakerne for at nettverkene og plattformene skal bli vellykket?

Et vellykket resultat stiller på den ene siden krav til organisering og drift av knutepunktet, men vi vil også trekke frem at deltakerne spiller en viktig rolle for at resultatet skal bli vellykket og løsningen skal bli en suksess.

«Alle må være innstilt på å gi – ikke bare få» sa en av informantene i dette prosjektet. Det mener vi er en god huskeregel for de som skal jobbe inn mot knutepunktet. For at dette skal fylle sin funksjon, kreves det at deltakende kommuner og andre deler sin kunnskap og kompetanse, og gir andre mulighet til å lære av og kopiere initiativer og ideer som er gode og relevante. Knutepunktet har potensial til å bidra til at ingen blir sittende alene med utfordringer knyttet til samfunnsoppdraget, men at de får tilbud om nye synsvinkler og innspill til sitt arbeid. Dette krever i sin tur at knutepunktet har bred presentasjon fra stat, kommuner, næringslivet og andre, og at aktørene faktisk setter av ressurser til bidrag når det er nødvendig.

En av informantene omtaler deltagelse i nettverk som «*litt av en balansekunst*». Kommunene og virksomhetene er ikke i direkte konkurranse med hverandre, men ettersom de er en av flere aktører som søker om de samme økonomiske midlene, blir det konkurranse mellom dem likevel. Dette gjør at man noen ganger går inn i nettverkene med en tanke om å holde kortene tett til brystet, ikke dele for mye om hvilke gode ideer man har og hvilke muligheter man har sett. Selv om knutepunktet som skisseres i dette kapitlet ikke i seg selv er et nettverk, er nok dette også en utfordring som kan gjøre seg gjeldende for knutepunktets arbeid, og som det kan være verdt å være oppmerksom på i arbeidet.

# Vedlegg A – Oversikt over kartlagte nettverk

I tabellen nedenfor gir vi oversikt over de nettverkene vi har kartlagt i prosjektet. Kildene til informasjonen i tabellen er intervjuene vi har gjennomført og nettverkens åpne nettsider.

Nettverkets navn	Kort beskrivelse	Lokalt, regionalt eller globalt nedslagsfelt	Deltakeravgift?
Osloregionen	Nettverk av 64 kommuner rundt Oslo som arbeider for at hovedstadsregionen skal være bærekraftig. Klima og miljø er et av flere satsningsområder.  Nettsted: <a href="#">Osloregionen</a>	Regionalt	Ja
Næring for klima, Oslo kommune	Et samarbeid mellom Oslo kommune og virksomheter/-næringsliv i Osloregionen. Skal bidra til mer forpliktende samarbeid om løsninger på klimafeltet. Tilrettelegger for møteplasser og dialog mellom aktørene. Bidrar til erfaringsutveksling og diskuterer ulike barrierer i klimaarbeidet med kommunens ledelse.  Nettsted: <a href="#">Næring for klima - Oslo kommune</a>	Regionalt	Nei
Stavanger Smart Region	En møteserie som arrangerer treffpunkter og workshops om smartby-utvikling i regionen. Et samarbeid mellom kommuner i regionen, næringsliv og akademia. Arrangeres av Stavanger Region European Office, som er et kompetansesenter for EU og EØS for Stavangerregionen.  Nettsted: <a href="#">Stavanger Region   European Office</a>	Regionalt	Nei

Nordic Edge	<p>Smartby-klynge med hovedsete i Stavanger. Non-profit organisasjon som jobber for å skape samarbeid mellom kommuner, næringsliv, akademia og innbyggere for bærekraftig utvikling i byer. Mål om å bidra til utvikling, testing og spredning av smartby-teknologi og bærekraftige løsninger.</p> <p>Nettsted <a href="#">Nordic Edge</a></p>	Regionalt, nasjonalt	Nei
Bærekraftsnettverket, KS	<p>Består av kommuner og fylkeskommuner som sammen med KS samarbeider om å bidra til å nå FNs bærekraftsmål innen 2030. En lærings- og samarbeidsarena med mål om å samarbeide nasjonalt og handle regionalt og lokalt.</p> <p>Nettsted: <a href="#">Bærekraftsnettverket - KS</a></p>	Nasjonalt	Ja
Kortreist kvalitet, KS	<p>Nettverk for videreutvikling av kunnskap om lokal og regional omstilling til lavutslippssamfunn gjennom praktisk utviklingsarbeid. De 11 fylkeskommunene og kommunene i nettverket får bistand til å utvikle en tilpasset plattform for omstillingsarbeid i egen region.</p> <p>Nettsted: <a href="#">Kortreist kvalitet – Hva betyr omstilling til et lavutslippssamfunn for kommunesektoren?</a></p>	Nasjonalt	Nei
FINN-EU, KS	<p>Arbeider for å øke offentlig sektors deltakelse i EUs forskning- og innovasjonsprogram Horisont Europa. Bistår kommuner som vil søke prosjektmidler fra EU. Ikke spesifikt rettet mot et konkret samfunnsoppdrag, men alle EUs rammeprogram.</p> <p>Nettsted: <a href="#">FINN-EU - KS</a></p>	Nasjonalt	Nei

Aggregerte Styringsdata for Samarbeidende Storkommuner (ASSS), KS	Et samarbeid mellom store kommuner og KS. Hovedformålet er å fremskaffe og anvende data på tvers av kommunene. En lærings- og utviklingsarena med vekt på analyse, kvalitetsutvikling og effektivisering av tjeneste-produksjon. Arbeider for kontinuerlig forbedring av datakvalite  Nettsted <a href="https://www.ks.no/asss-hjem/">https://www.ks.no/asss-hjem/</a>	Nasjonalt	Nei
Storbynettverket KS	Et nettverk som består av politisk ledelse i de åtte kommunene, Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger, Kristiansand, Tromsø, Bærum og Drammen. Formålet er oppmerksomhet og politisk gjennomslag for storbyenes særskilte utfordringer.  Nettsted: <a href="#">KS storbynettverk - KS</a>	Nasjonalt	Nei
Smarte byer Norge	En frivillighetsorganisasjon og nettverk for smartby-aktører på tvers av sektorer og bransjer. Tilrettelegger for arenaer der aktører kan møtes for å skape samarbeid. Retter seg mot stat, kommuner, næringsliv, FoU-aktører og sivilsamfunnet.  Nettsted: <a href="#">Smarte Byer Norge</a>	Nasjonalt	Nei
Klimapartnere	Nettverk av 300 partner-virksomheter fra akademia, næringsliv, offentlig sektor og frivillige organisasjoner. Partnerne signerer en avtale som skal forplikte til konkrete tiltak og handling. Tilrettelegger for deling av erfaringer og kunnskap mellom partnerne. Alle jobber etter samme metode.  Nettsted: <a href="#">Forsiden - Klimapartnere</a>	Nasjonalt	Ja
Viable Cities	Se omtale i tekstboks i avsnitt 5.  Nettsted: <a href="#">Home - Viable Cities</a>	Svensk	Nei

Nordic Smart City Network	<p>Nettverk av 20 nordiske byer/smartby-initiativer. Arbeider for bærekraftig utvikling i en nordisk kontekst. Skaper arenaer for erfarings- og kunnskapsdeling. De norske byene Bergen, Oslo, Bærum, Kristiansand, Stavanger og Trondheim er med.</p> <p>Nettsted: <a href="#">Welcome to Nordic Smart City Network   Nordic Smart City Network (nscn.eu)</a></p>	Nordisk	Nei
Eurocities	<p>Nettverk av over 200 europeiske byer med fokus på bærekraftig utvikling. Arbeider for å fremme byspesifikke utfordringer opp mot EU. Støtter medlemmene i å utforme prosjekter og søke finansiering i EU-systemet.</p> <p>Nettsted: <a href="#">Eurocities - Home</a></p>	Europeisk	Nei
NetZeroCities	<p>Fireårig prosjekt under EuroCities finansiert av EUs rammeprogram Horisont 2020, innenfor samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer. Opprettet for å støtte byene som er en del av samfunnsoppdraget, men sørger også for tilgang til informasjon og verktøy til andre ambisiøse byer via sine nettsider. Byene som er oppnevnt i samfunnsoppdraget får tildelt egne rådgivere.</p> <p>Nettsted: <a href="#">Home - NetZeroCities</a></p>	Europeisk	Nei
New European Bauhaus (NEB), EU	<p>Et initiativ/program som lyser ut midler til prosjekter rettet mot bærekraftige løsninger. Skaper samarbeidsarenaer for aktører fra næringsliv, eksperter, sivilsamfunn etc.</p> <p>Nettsted: <a href="#">New European Bauhaus: beautiful, sustainable, together. (europa.eu)</a></p>	Europeisk	Nei <sup>11</sup>

<sup>11</sup> Deltakere kan søke om å bli "partner" eller "friends" etter gitt kriterier og en søknadsprosess

Creating Actionable Futures (CrAFt)	Et prosjekt under NEB (se over) rettet mot samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer. Utviklet «Klimaby-kontrakter» (Climate City Contracts) etter erfaringer fra tre «sandkassebyer» (Bologna, Praha og Amsterdam) og 60 referansebyer. NTNU koordinerer prosjektet.  Nettside: <a href="http://CrAFt-CreatingActionableFutures(craft-cities.eu)">CrAFt - Creating Actionable Futures (craft-cities.eu)</a>	Europeisk	Nei
C40 Cities	Globalt nettverk av byer som samarbeider om å konkretisere ambisjoner og prinsipper for å løse klimakrisen.  Nettsted: <a href="http://C40Cities-Aglobalnetworkofmayorstakingurgentclimateaction">C40 Cities - A global network of mayors taking urgent climate action</a>	Globalt	Nei <sup>12</sup>
United for Smart and Sustainable Cities (U4SSC), FN	Et internasjonalt nettverk/-plattform for informasjonsutveksling og etablering av partnerskap. Arbeider for bærekraftige byer som en del av FNs bærekraftsmål. Samarbeider blant annet med Bærekraftsnettverket, KS.  Nettside: <a href="http://UnitedforSmartSustainableCities(U4SSC)-UnitedforSmartSustainableCities(U4SSC)(itu.int)">United for Smart Sustainable Cities (U4SSC) – United for Smart Sustainable Cities (U4SSC) (itu.int)</a>	Globalt	Nei
Race to Zero, FN	En kampanje som skal stimulere og mobilisere til bærekraftig vekst. Har utarbeidet strukturer for å få ikke-statlige aktører til å forplikte seg til å bidra til bærekraftig vekst.  Nettsted: <a href="http://RaceToZero-ClimateChampions(unfccc.int)">Race to Zero - Climate Champions (unfccc.int)</a>	Globalt	Nei

<sup>12</sup> Gratis for byene, men har partnere som bidrar med finansiering

# Vedlegg B - Intervjuguide

## Undersøkelse om nasjonal nettverksorganisering for oppfølging av samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer

### Intervjuguide – kommuner

På oppdrag for Kommunal- og distriktsdepartementet gjennomfører Agenda Kaupang en undersøkelse av nettverksorganisering for oppfølging av samfunnsoppdraget om Klimanøytrale og smarte byer. Vi skal blant annet kartlegge hvilke behov byer/kommuner og andre relevante aktører har når det gjelder samarbeid og nettverk på nasjonalt nivå. Vi skal også vurdere om ett eller flere av eksisterende nettverk kan være egnet for å utvikles til å bli et hensiktsmessig verktøy/-hjelpemiddel i oppfølging av samfunnsoppdraget.

Bakgrunnen er at EU har lansert fem store samfunnsoppdrag under Horisont Europa, EUs rammeprogram for forskning og innovasjon. Et av disse er samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer. Det er behov for et utvidet kunnskapsgrunnlag rundt hvilken organisering som best vil kunne sikre at en når de målene som samfunnsoppdraget angir.

### Innledning

- ▶ Navn:
- ▶ Stilling/rolle:
- ▶ Kommune:

### Spørsmål om smartby-området

1. Hva er din kommunes ambisjoner/mål på smartby-området?
2. Hvilke initiativer finnes i dag for å spre kunnskap mellom norske byer på smartby-området?

*Eksempler på initiativer kan være nettverk, digitale plattformer for utveskling av kunnskap og erfaring, mv.*

3. Du nevnte din kommunes smartby-ambisjoner. Hvilke samarbeidsbehov fører dette til at din kommune har?

*Stikkord: Samarbeid med lokale kunnskapsmiljøer, samarbeid og samskaping med innbyggerne, samarbeid med lokalt næringsliv, samarbeid med relevante statlige myndigheter, internasjonale nettverk, tilgang til plattformer for deling av kunnskap og erfaringer mv.*

### Spørsmål relatert til klimanøytralitet

4. Har din kommune noen uttalte mål om klimanøytralitet? Hvis ja, hvilke er dette?
5. Hvordan arbeider kommunen med å oppnå dette målet?
6. Er det nettverk eller plattformer som er til hjelp for å jobbe mot dette målet? Hvis ja, hvilke? Hvordan jobber disse nettverkene? Beskriv eventuelle plattformer.
7. Hva er det viktigste nettverkene/plattformene kan bidra med for å oppnå mål om klimanøytralitet? (*norske eller utenlandske nettverk/plattformer*)
8. Hvis du skulle ønske deg noe fra eksisterende nettverk/plattformer i denne forbindelse, hva skulle det være?

## **Andre spørsmål om nettverk/plattformer for oppfølging av samfunnsoppdraget Klimanøytrale og smarte byer**

9. Hvilke behov ser du for deg at et nasjonalt nettverk/en plattform kan dekke relatert til områdene smartby og klimanøytralitet?
10. Er det behov dere har som nettverkene/plattformene ikke klarer å dekke opp? *Stikkord: koordinering, læring/kunnskapsspredning, lokal tilpasning, støtte til enkeltmedlemmer*
11. Hvilken nytte ønsker du å få ut av et slikt nettverk/plattform?
12. Hvordan kan nettverkene/plattformene på best mulig måte gi støtte til enkeltmedlemmer i nettverket?
13. Hvilke av dagens nettverk/plattformer på områdene mener du er mest relevante, og hvorfor?
14. Hva tror du er suksesskriterier for at et nettverk/plattform skal kunne fungere og gi den ønskede effekten? *Stikkord: lederskap, type aktivitet, aktivitetsnivå, forpliktelser og tilgjengelighet*
15. Hvem bør fasilitere/drive disse nettverkene/plattformene, og hvem bør delta/ha tilgang? Hva bør være statens rolle? Kommunenes rolle? De privates rolle?
16. Har du innspill om hvordan nettverk/plattformene bør finansieres? Hvordan burde et eventuelt privat/offentlig samarbeid om finansiering fungere?

### **Avslutningsvis**

17. Er det noe annet viktig om nettverk eller plattformer knyttet til smart by-nettverk eller klimanøytralitet vi har glemt å snakke om?
18. Vi skal arrangere et dialogseminar hvor vi legger frem til funn og vurderinger fra prosjektet i slutten av oktober – og hvor det skal diskuteres ulike modeller for nettverksorganisering/plattformer. Er du interessert i å delta på dette?



## AGENDA KAUPANG

Agenda Kaupang bidrar til omstilling og utvikling av offentlig sektor. Vi bistår ledere og medarbeidere med faktabaserte beslutningsgrunnlag og effektivisering av prosesser. Agenda Kaupang gjennomfører analyser og rådgiving innen ledelsesutvikling, styring, økonomi, organisasjonsutvikling og digitalisering.