



Casestudie

København

Jobbe Smartere Sammen

Future Place
Leadership™

Casestudie

København

Jobbe Smartere Sammen

Formålet med dette casestudie er at inspirere og give konkrete værktøjer og strategier således at Telemarks fylkeskommun skal kunne jobba smartare tillsammans.

Vi vill belyse hvordan samarbejde i en region indenfor klimaområdet - i det her tilfælde med særlig fokus på Københavns Kommune – kan bidrage til en helhedsindsats, som andre kommuner og regioner kan drage fordel af.

Med venlige hilsner,

Morten King-Grubert
Director of Talent and Business Development

mkg@futureplaceleadership.com
Future Place Leadership
[@placeleadership](https://www.futureplaceleadership.com)
www.futureplaceleadership.com

Jobbe Smartere Sammen
2019

FALLSTUDIE KØBENHAVN

Sammendrag

Københavns Kommunes vision om at være verdens første CO₂-neutrale hovedstad er visionær og stærk place branding. Særligt fordi den er tro mod byens DNA og er understøttet af en ambitiøs og konkret handlingsplan. Med fokus på områderne energiforbrug, energiproduktion, grøn mobilitet og kommunens egne selskaber og bygninger har København frembragt en markant reduktion i CO₂-udledning og søsat en række initiativer for at nå 2025 målet om CO₂-neutralitet. Fokus i samarbejde er københavnerne selv, virksomheder, vidensinstitutioner, de virksomheder som København Kommune selv ejer eller er medejer af og staten. Københavns Kommune arbejder ud fra en handlingsplan og et roadmap, hvor det nuværende roadmap løber fra 2017-2020. Samlet defineres, hvordan CO₂-neutralitet skal bruges som løftestang for øget livskvalitet, innovation, jobskabelse og investeringer. For at belyse hvordan klimadagsordenen har fået København til at arbejde smartere sammen, fremhæves særligt Copenhagen Solutions Lab og dets arbejde samt en perspektivering fra klyngeorganisationen CLEAN. Kernebudskaber inkluderer, at det er centralt at oversætte visionen til noget målgruppen og borgerne forstår, og have en proaktiv enhed, der kan agere som bindeled derimellem for at skabe de nødvendige løsninger og adfærdsændringer. Kernen handler om at bevæge sig fra innovation til ny teknologi, hvor resultatskabelse kan ses som effektiviseringstiltag (gør ting billigere), kvalitetsforbedringer (bedre service til borgere) og byudvikling (gøre byen mere attraktiv for målgrupper). Set fra et klyngeperspektiv er kommunen en spændende samarbejdspartner, når den er ambitiøs og vil bidrage til at løse en konkret samfundsmæssig opgave med en markedsbaseret tilgang. Men kommunen skal forstå sine begrænsninger og vide, hvornår andre erhvervsfremme eller private aktører bedre kan levere løsningen end det offentlige.

Innhold

SAMMENDRAG	3
INTRODUKTION	5
OM KØBENHAVN.....	6
SAMLEDE MÅL.....	8
<i>Status</i>	8
MINI CASE: COPENHAGEN SOLUTIONS LAB	10
OM DEN STÆRKE VISION.....	10
FRA VISION TIL PARTNERSKABER.....	10
OM ORGANISATIONSFORM.....	11
OM FINANSIERING.....	12
OM EFFEKTER.....	12
MÅLING AF RESULTATER OG SUCCESFAKTORER.....	12
ANBEFALINGER	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ANBEFALINGER	15
OPSUMMERING.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
KILDER.....	16

Introduktion

Formålet med dette casestudie er at belyse hvordan man som offentlig aktør kan gøre en global dagsorden til en regional udviklingsindsats, og her særligt, hvordan man løfter en given opgave i et privat og offentligt partnerskab, der skaber lokal forandring. Eksemplet er klimaforandring og grøn omstilling og den udvalgte case er København. Danmarks hovedstad er valgt som case på baggrund af den proaktive strategi om at være verdens første CO2 neutrale hovedstad. Det er givet at Telemark i størrelse ikke er direkte sammenlignelig med København. Det til trods er casen valgt ud fra et princip om metode, der kan overføres uanset størrelse. Denne case giver indledningsvis en overordnet introduktion til Københavns Kommunes klimastrategi. Derefter ser casen først på Copenhagen Solutions Labs arbejde som innovationshub for Københavns Kommunes grøn vækst. Efterfølgende perspektiveres casen med indsigt fra Danmarks førende cleantech klyngeorganisation Clean, der i dag inkluderer det historiske klyngeudviklingsinitiativ Copenhagen Cleantech Cluster. I løbet af casen søges det klarlagt, hvordan forskellige interessenter i regionen samarbejder i regional udvikling og innovation inden for klimaområdet samt hvordan forskellige regionale/lokale interessenter bidrager gennem co-creation og fælles udvikling med fokus på, hvordan kreativitet, innovation og eksperimenter kan fremmes i samarbejdet.

Om København

I Københavns Kommune, bor der lidt over 600000 indbyggere. Medregner man nærliggende Frederiksberg Kommune er indbyggertallet ca. 720000. Storkøbenhavn omfatter 18 kommuner, eller dele heraf, og har et indbyggertal på 1.3 millioner indbyggere. Fra 1. januar 2007 er byen en del af Region Hovedstaden og for de sydlige deles vedkommende af Region Sjælland. Efter en økonomisk nedgangstid i slutningen af det 20. århundrede har byen det sidste årti oplevet økonomisk og kulturel fremgang og står nu stærkere både nationalt og internationalt. København er således i dag blandt Nordeuropas økonomiske centre og har omstillet sig fra at være en stagnerende industriby til at konkurrere internationalt som førende vækstmotor. Hovedstadsområdet er som landets største byområde et naturligt økonomisk kraftcenter for landet, men også for det sydlige Sverige spiller byområdet en vigtig økonomisk rolle. Københavnsområdet er hjemsted for en håndfuld stærke forretningsklynger inden for særligt områderne biotek, cleantech, IT og shipping.

I forhold til klimaområdet specifikt, definerer Københavns Kommune de centrale samarbejdspartnere, der skal bidrage aktivt til indsatsen som:

Klimainsatsen inddrager aktivt *københavnerne* gennem medejerskab og involvering. Installation af solceller på bygninger, energigireoveringer, byfornyelse og nye transportmuligheder er blot nogle områder, hvor Københavnerne bliver involveret i indsatserne. Blandt andet får københavnerne mulighed for at få direkte ejerskab ved at købe vindmølleandele.

I København kan *virksomhederne* møde en by, der vil skabe gode rammer, nysgerrige forskere, de rette kompetencer samt mod og vilje. *Videninstitutioner* kan komme i front på intelligent trafikstyring, de kan udforske mulighederne for at lagre vindenergi eller udvikle solceller, der er integreret i bygningerne. København vil tilbyde muligheder, der kan tiltrække investeringer og skabe grøn vækst.

Energibesparelser, CO₂-neutral energiproduktion og grøn mobilitet er helt centrale udfordringer frem mod 2025. Som *medejer* af en række selskaber skal København sikre, at deres ambitiøse målsætninger spiller sammen med Københavns klimainsats. Eks. Kan Københavns Energi bidrage med omstilling til vedvarende energi og energibesparelser, og Amagerforbrænding kan vise fremtidens løsninger inden for ressource- og affaldsbehandling og Metroselskabet kan energieffektivisere den københavnske metro.

Gode rammebetingelser for nye grønne løsninger skal ske i samarbejde med *staten*. Københavns Kommunes målsætninger flugter med mange af de hensigter, som staten har og løbende udvikler inden for områder som energiforbrug, energiproduktion og transport.

CO₂-neutral hovedstad

I 2009 vedtog Københavns Borgerrepræsentation enstemmigt Københavns Klimaplan, der fastlagde en målsætning om, at byen skulle reducere sin CO₂-udledning med 20 pct. inden 2015. Derudover formulerede den en vision om et CO₂-neutralt København i 2025. Nuværende plan, "KBH 2025 Klimaplanen" er Københavns Kommunes aktuelle plan for, hvordan byen skal blive CO₂-neutral i 2025. KBH 2025 Klimaplan samler konkrete mål inden for fire spor: energiforbrug, energiproduktion, transport og Københavns Kommune som klimavirksomhed. Planen implementeres i tre faser og et roadmap beskriver initiativer for hver fase. Det nuværende roadmap løber fra 2017-2020.

KBH 2025 Klimaplanen

Københavns klimaplan sammenfatter hovedudfordringerne inden for de 4 udvalgte temaområder samt dets overordnede mål som følger:

Energiforbrug

Udfordringerne knytter sig bl.a. til energiforbruget i det eksisterende byggeri, energieffektivt nybyggeri og behovet for smarte løsninger, der kan styrke balancen mellem energiproduktion og energiforbrug

Energiproduktion

København står i dag og de kommende år over for en række hovedudfordringer i forhold til grøn energiproduktion., såsom manglende grundlast, liberalisering af affaldssektoren, behov for et fleksibelt energisystem samt behov for strategisk energiplanlægning på tværs af kommunerne i hovedstadsområdet.

Grøn mobilitet

I 2010 udledte transportsektoren 22 pct. af byens samlede CO₂-udledning. Heraf udgjorde vejtrafikken alene 70 pct. af udledningen fra transport. Den procentvise andel vil formentlig stige i de kommende år, da udledningen fra de øvrige sektorer vil falde. Samtidig stiger behovet for transport. Forventningen er, at København i 2025 har 110.000 flere indbyggere, mens 20.000 nye arbejdspladser er kommet til. Flere københavnere skaber øget trængsel, øget CO₂-udledning og øget støj. CO₂-udfordringen på transportområdet ikke bare stor i dag. Den vil blive større over de næste mange år.

Københavns Kommune som Klimavirksomhed

Driften af kommunens bygninger står for langt størstedelen af energiforbruget og dermed CO₂-udledningen fra Københavns Kommune som virksomhed. Det er et særdeles ambitiøst mål at reducere energiforbruget i bygningerne med 40 pct. frem mod 2025, hvilket kræver en fokuseret indsats for dels opgradering af bygningsmassen, dels brugen af dem.

Samlede mål

Målene for indsatsen frem mod 2025 kan sammenfattes som følger

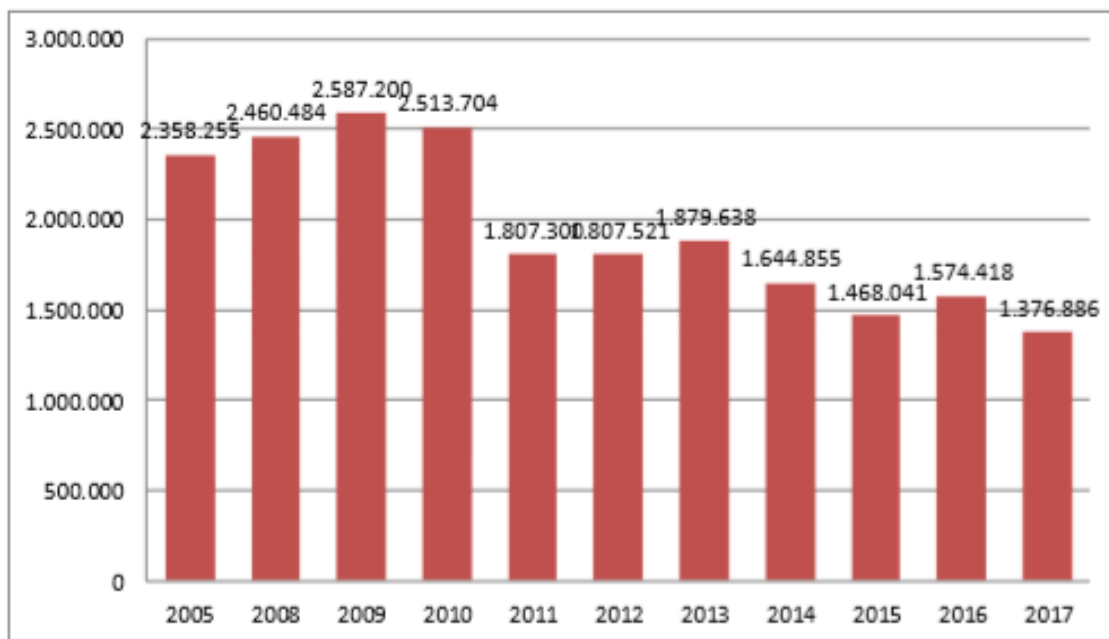
Tema	Overordnede 2025 mål
Energiforbrug	<ul style="list-style-type: none"> ● 20% reduktion i varmekonsumet ● 20% reduktion i elforbruget i handels- og servicevirksomheder ● 10% reduktion af elforbruget i husholdningerne ● Der er installeret solceller svarende til 1% af elforbruget
Energiproduktion	<ul style="list-style-type: none"> ● Fjernvarmen i København er CO₂-neutral ● Elforbruget er baseret på vind og biomasse og overstiger samlet elforbruget i København ● Plast fra husholdninger og virksomheder bliver udsorteret ● Bioforgasning af organisk affald
Grøn mobilitet	<ul style="list-style-type: none"> ● 75% af alle ture i København foregår i gang, på cykel eller med kollektiv trafik ● 50% af ture til arbejde eller uddannelse i København foregår på cykel ● 20% flere passagerer i kollektiv trafik ift. 2009 ● Den kollektive transport er CO₂-neutral ● 20-30% af alle køretøjer bruger nye drivmidler som el, brint, biogas eller bioethanol. ● 30-40% af alle tunge køretøjer bruger nye drivmidler
Københavns Kommune som Klimavirksomhed	<ul style="list-style-type: none"> ● Energiforbruget i kommunale bygninger er reduceret med 40% ift. 2010 ● Kommunalt nybyggeri opføres indtil 2015 efter kravene til lavenergiklasse 2015 og indtil 2020 efter bygningsklasse 2020 ● Alle Københavns kommunes køretøjer kører på el, brint eller biobrændstoffer ● Energiforbruget til gadebelysningen i København er halveret ift. 2020 ● Der er i alt etableret 60.000 M² solceller på kommunalt byggeri og på eksisterende kommunale bygninger

Figur: Målene for indsatsen

Status

Den seneste evaluering af Handlingsplanen (2013-2016) konkluderer, at der kræves yderligere initiativer for at nå 2025-målet. Udfordringerne er særligt trafikpropper, konvertering af køretøjer til nye brændselstyper, nedbringelse af energiforbruget og opnåelse af målene for sortering af plast og organisk affald. Overgangen har været langsommere end ventet, idet nationale foranstaltninger såsom trængsels zonen og ændringer i energiforbruget ikke er blevet realiseret. En anden faktor er den kendsgerning, at fremskridtene på nationalt plan med hensyn til vindkraft og biomasse i elektricitetssektoren har været betydeligt hurtigere end forventet. Som følge heraf erstatter det arbejde, som Københavns Kommune udfører i elektricitetssektoren, mindre CO₂ end oprindeligt forudset. København udarbejder et årligt klimaregnskab for CO₂-udledning. Den seneste opgørelse (2017) viser at udledningen i 2017 udgør en reduktion på 42 procent ift. 2005.

Future Place Leadership™



Figur: CO2-udledning i København siden 2005:

Mini case: Copenhagen Solutions Lab

Copenhagen Solutions Lab er en del af Kommunal Udvikling under Teknik- og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune. Fysisk er de placeret i BLOXHUB, som er en ny innovations- og væksthub inden for arkitektur, design, byggeri og byudvikling. Copenhagen Solutions Lab arbejder med intelligente teknologier for at skabe datadrevne løsninger, som imødekommer byen og borgernes behov. Deres vision er at fremtidssikringen af København særligt sker gennem partnerskaber på tværs af kommunale forvaltninger med virksomheder og vidensinstitutioner, hvor den grønne og effektive by går hånd i hånd med vækst. Smart City programdirektør Marius Sylvestersen sætter i det følgende perspektiv på Københavns Kommunes klimaindsats og særligt innovation og samarbejde derved.

Om den stærke vision

Copenhagen Solutions Labs opgave er at excellere inden for privat/offentlig innovation. København Kommunes Klimaplan, roadmap og målsætning om CO2 neutralitet i 2025 er visionære målsætninger, som organisationen kan bruge som madding for gennem innovation at skabe løsninger via private offentlige partnerskaber. I første omgang er det centralt at tage sin egen medicin. Så hvad kan kommunen selv gøre for at komme i mål eks. ved at se på transport eller energi? Det er centralt at oversætte visionen til noget målgruppen og borgerne forstår, og agere som bindeled derimellem for at skabe de nødvendige løsninger og adfærdændringer. Det handler i høj grad om at oversætte kommunale behov til behov fra virksomhedernes side i den private sektor og være deres indgang til det offentlige. Her særligt at få virksomhederne til at ændre opfattelse om at forretning med det offentlige i regi af en kommune er et udbudsregime, der kan være svært at forstå og tilmed ligeså svært identificere den rette indgang i en given forvaltning.

For Københavns klimapolitik så er det Marius opfattelse, at både politikere, embedsfolk og borgere står fadder til ambitionen om CO2 neutralitet og uden virksomhederne kan det slet ikke lade sig gøre. Så nøglen ligger i at inden den visionære udmelding kommer fra politisk hold, så er dens indhold afstemt hos de relevante målgrupper og fora. Det blev med andre ord grundig analyseret, at det var muligt at lave radikal omstilling, da der var modenhed på alle felter. Det er afgørende at have den slags visioner; "København CO2 neutral i 2025". Det er let at kommunikere. Det har en stærk gennemslagskraft. Det er unikt – den første by i verden til at proklamere dette. I virkeligheden lever det til fulde op til kernekomponenterne i god place branding.

Fra vision til partnerskaber

Visionen og roadmap kan bruges proaktivt ift. innovation og partnerskaber, hvor selve ambitionen er drivkraften til at åbne døre og starte dialog om udviklingsprojekter med erhvervslivet. Et godt eksempel er partnerskabet med Google, hvor deres Google Street View biler har bidraget til at måle af luftkvaliteten i hele København!. Her skal man spørge sig selv, hvorfor vil en mastodont som Google lege med en "lille" kommune. Google sagde klart, at de leder efter store ambitioner og svære globale problemer og en by som tør og kan agere hurtigt. Og netop dette kunne København med setup'et i Copenhagen Solutions Lab. Innovation handler om hurtighed. Du kan ikke have embedsmænd, der sidder og nusser uden handling mens tiden går. Copenhagen Solutions Lab kan handle hurtigt på vegne af hele forvaltningen og gøre det offentlige simpelt for virksomheden. Tal med Copenhagen Solutions Lab, så er det Google One stop shop indgang.

Future Place Leadership™

Det handler om at forstå verden. Hvad er gratis, hvad har virksomheder behov for eks. branding, ny viden, tilladelser, sparring eller andet og så finde den rigtige model for samarbejde. Hvordan bevæger man sig eksempelvis sikkert i gråzone uden at handikappe virksomheder for et senere udbud? Kernen er at finde konkrete anledninger: For Copenhagen Solutions lab har laboratorier som demo facilitet og fysisk forankring af samarbejdsflader fungerer godt. Fra MOU papir til konkret aktivering. Et fysisk sted hvor virksomheder kan inviteres ind for at teste udstyr. Især handler det om at løse rigtige væsentlige samfundsproblemer. "You have to have skin in the game" dvs. selv være investeret. Hvis Københavns Kommune skal have fjernet affald – så skal kommunen være villige til at investere i det frem for eksempelvis at udvikle en ny sandkasse til at lege i.

Det er en kunst at holde momentum når man laver forandringer. Klimaplanens roadmap fungerer rigtig godt og er en god platform til kommunikation undervejs; eks. At borgere er med til at realisere de samfundsmæssige forandringer og derved gå fra vision til reel byudvikling, der engagerer borgerne. Fra CO2 neutral vision til at nu står en borger i sit køkken, der gør en forskel. Og han ved det for han har fået et brev fra borgmesteren om hvilken forskel den nye affaldssortering betyder. Det er et problem, at det er svært at måle, hvor stor en forskel man gør oven på forandringsprocesser. Men rådet fra Copenhagen Solutions Lab er, spar ikke kommunikation væk. Hav et langsigtet perspektiv – du får ikke borgerne med fra dag til dag.

Om organisationsform

Ifølge Marius Sylvestersen ser man typisk 2 modeller for en enhed ala Copenhagen Solutions Lab, der arbejder i krydsfeltet mellem kommunen og private partnerskaber ift. innovation.

1. Innovation direkte under borgmesterkontoret og økonomiforvaltningen
2. Placeret i den enhed/resort, hvor der er mest volumen

Den første mulighed har den risiko at man med en centralplacering er en del af og tæt på en flot strategi, men man rammer ikke jorden med de ting man laver, da man er for langt fra fagenhederne og de konkrete problemstillinger. Den anden løsning sikrer, at man er langt tættere på problemet og hvor der er volumen i behov, men til gengæld er løsningen mindre tværgående og mindre koordineret tværkommunalt.

For Copenhagen Solutions Lab er løsningen at arbejde med smartcity i den forvaltning (enhed), hvor der er mest volumen dvs. i Teknik- og Miljøforvaltningen og tættest på selve forretningen. Det indledende arbejde handlede i høj grad om at definere kerneydelsen ud fra kompetencer og behov. Tværkommunalt var det sværere for lokale enheder at forstå indsatsen. Det blev løst gennem 5 stormøder og workshops. Hvem er de relevante beslutningstagere? Hvad er deres ønsker af services og hvad er deres udfordringer? Dette skabte fundamentet for et katalog af løsningsbehov. København kan noget på x,y,z, men er det også der efterspørgslen findes? Virksomhederne var rigtig glade for set-up et og den efterspørgselsbaseret tilgang

Initiativet startede uden governance struktur og uden at tænke over styring. Det stod hurtigt klart, at det var der behov for, hvorfor en styregruppe blev etableret for at kunne bistå med at afgøre, hvilke innovationsopgaver var de rigtige at gå i gang med og hvordan de skulle prioriteres, hvilket er afgørende for at ramme målskiven. For Copenhagen Solutions Lab bestod dette af kommunale repræsentanter fra økonomi, kultur og erhverv.

Om finansiering

Oprindeligt blev Copenhagen Solutions Lab primært finansieret af en Realdania fondsbevilling med plan om at driften skulle finansieres af Københavns Kommune. Grundet eksterne faktorer kom bevillingen ikke igennem til budgetforhandlingen for kommunen. Således er den primære forretningsmodel finansiering fra markedet, fonde og EU. Men i virkeligheden er ønsket højere grad af kommunal finansiering. Disse midler skal nemlig samtidig ses som et internt ”commitment” med konkrete pejlemærker og løbende evaluering/feedback. Derved kan Copenhagen Solutions Lab være skarp på, hvad den kommunale strategi er frem for at følge penge og projekter uden baglandet. Omvendt er fordelene ved at få midler fra omverdenen at man netop ved, hvad markedet gerne vil have.

Om effekter

Kernen handler om at bevæge sig fra innovation til ny teknologi. Nærmere bestemt til en skalerbar løsning. Skalerbart betyder at man finder løsninger på et problem, og at der er et reelt problem. Alternativt kan en effekt også være at dræbe aktiviteter eller modbevise løsninger langt hurtigere. At starte med en sensor i en affaldsskærm i et laboratorium til at udvikle en fuld implementeret løsning af udfordringer med placering og volumen af affaldsspande i København, så er det et eksempel på en skalerbar løsning. Et andet eksempel er parkering. Politikere indstillede at der skulle implementeres kameraer i hele indre by for at analysere parkeringsforhold. Men ved simpel test, nåede Copenhagen Solutions Lab frem til at et kamera var ikke den rigtige løsning. Kommunen kunne således spare penge på ikke at købe tusindvis af kameraer. For de virkede ikke – deres udsyn var alt for snævert. I stedet analyserede man parkeringsdata – eks. køb af p-billet. I stedet for at montere kamera, kunne man lave en algoritmebaseret løsning, der tager forbehold for tid på dagen, vejr, begivenheder mv. En løsning, der dækker hele København med åben data til fri anvendelighed, der med 95 procent sandsynlighed på et givent tidspunkt kan estimere parkeringsmuligheder i et givent område. Succesen ligger her for affaldsspande i penge sparet ved at kunne placere affaldskurve de rigtige steder. For parkeringsløsningen er der ikke direkte penge sparet, men trængsel og forurening kan mindskes samtidig er det service til borgerne.

Måling af resultater og succesfaktorer

Copenhagen Solutions Lab arbejder grundlæggende med 3 niveauer:

1. Effektiviseringstiltag. Det gør ting billigere
3. Kvalitetsforbedringer. Bedre service til borgere
3. Byudvikling. Umiddelbart en udgiftsdriver for, men at gøre en by mere attraktiv kan alt efter indsatsen have gevinster ift. helbred, livskvalitet, tiltrækning/fastholdelse af virksomheder, talenter m.v.

Selv om der er behov for målbare indsatser, så er man på dette område også nød til at tro på sin vision. Byudvikling er vigtigt. Digitalisering er vigtigt. Og så tro på en multiplikatoreffekt og det længere perspektiv. Succesfaktorer er for Copenhagen Solutions Lab der hvor man har kunnet implementere skalerbare løsninger, der har løst et reelt problem.

Udfordringerne er at være tæt nok på driften og domæneområderne i kommunen samt forstå, eks. hvad affaldssortering er i praksis, men samtidig have en fornemmelse af hvad der findes af digitaliseringsløsninger på markedet. Og hele tiden pendulere mellem de to. Faren er at grave sig ned i driften eller kun være ude på markedet. Det er behov for et team, der kender det kommunale embedsapparat til bunds og hvordan beslutninger træffes i en sådan kontekst. Samtidig skal man have stærke kompetencer på teknologi og

løsningsiden samt individer, der kan forstå og tale til begge verdener. For Copenhagen Solutions Lab er den næste store udfordring hvordan viden fra borgere bringes bedre ind i beslutningsprocesser. Ikke blot hvad de stemmer til et valg eller gennem en survey men ved at designe mere åbne beslutningsprocesser hvor man løbende kan få input.

Perspektivering CLEAN Introduktion

Copenhagen Cleantech Cluster-projektet blev lanceret i 2009 for at sikre intelligent vækst, innovation og samarbejde mellem danske cleantechvirksomheder og vidensinstitutioner. Projektets overordnede vision var at udvikle Region Sjælland og Region Hovedstaden til en af verdens førende cleantechklynger og skabe markant værdi for de deltagende klyngevirksomheder og forskersamfundet. Gennem en fokuseret indsats skabte projektet 1096 jobs, understøttede 126 nystartede virksomheder og faciliterede mange nye samarbejder og partnerskaber i sin oprindelige 5-årige projektperiode. Efter at have fusioneret med energiklyngen CLEAN har organisationen nu over 170 medlemmer og besidder guld etiketten i Cluster Management excellence. Dialog med Udviklingschef Michael Johansen fra CLEAN giver relevante indspark til Telemark ift. hvordan en klyngeorganisation og kommune bedre kan forstå hinanden og samarbejde effektivt.

Om tværregionalt samarbejde – hvorfor arbejde sammen?

Selvom to regionale naboer kan ses som konkurrenter for investorer og talenter, så kan dannelsen af en alliance gøre hver region enkeltvis mere attraktiv for resten af verden. Samarbejdet kan endvidere medføre større projekter, flere midler og flere muligheder i projekt- og forretningsammenhæng.

Intuitivt kan det i første omgang give mere mening for den mindre region at forbinde sig til noget større for at få del i den viden, kompetencer og profilering som medfølger. Derfor skal man være særlig opmærksom på, hvilken værdi den ”store” aktør ser i samarbejdet og samtidig sikre, at der reelt sker værdi for begge parter, hvor den ”lille”, de store forventninger til trods, godt kan blive mast i samarbejdet, da den ikke har samme muskler at agere med.

Om offentlige udbud

Offentlige udbud kan være kendt for at være administrativt tunge for private aktører. For at øge samarbejdet med erhvervslivet og optimere en multi-helix samarbejdsmodel med alle relevante aktører, foreslår CLEAN at transformere offentlige udbud til innovative udbud. Udgangspunktet er, at det ikke giver mening med en innovationsproces, hvor ansøger i år-1 (hvor ansøgningen skrives) skal definere de nøjagtige aktiviteter, resultater og effekter i år 3 (slutperioden), før ansøger og partnere selv er begyndt at innovere og finde den reelle løsning. Således kan man bevæge sig væk fra udbud med en færdig kravspecifikation om, hvordan man bygger huset til et mere innovativt design og udviklingsforløb, der bedre matcher virkeligheden og er mere attraktivt for private samarbejdspartnere. Ved at få flere kommuner til at arbejde smartere sammen, kan man samtidig skabe stordriftsfordele, så investeringen i tid og ressourcer fra den private sektor er umagen værd. Et eksempel herpå er fra Danmark, hvor 40 kommuner er gået sammen om et udbud for plastsorteringsanlæg.

Om ”Søsterby” samarbejde

Future Place Leadership™

Ofte ser CLEAN kommunale aktører promovere værdien af et søsterby aftale, som platform for et internationalt by til by samarbejde efter underskrivelse af en Memorandum of Understanding (MOU) med en anden by. Som klynge organisation er det holdningen, at kommunerne ofte overvurderer den værdi, en MOU kan gøre

på kort sigt. Eksempelvis fungerer Københavns-Beijing søsterby MOU-aftalen godt som døråbner for internationale private og offentlige partnerskaber, men bare fordi Overborgmester for København, Frank Jensen, har underskrevet avisen, betyder det ikke forretning for virksomhederne dagen efter. Derimod er der behov fra den offentlige sektor til at arbejde mere med erhvervsfremmeaktører (såsom relevante klyngeorganisationer) for at bevæge sig fra MOU til konkrete projekter og værdiskabelse.

Hvorfor er en kommune spændende for en klynge?

Kommunerne er spændende, når de er ambitiøse og vil bidrage til at løse en konkret samfundsmæssig opgave med en markedsbaseret tilgang, selv om de ofte har tendens til ikke at hjælpe meget med finansiering. Succes i samarbejdet sker, når det lykkes at sammensætte et konkret innovationsprojekt. Et godt fit vil være en kommunal strategi med visse behov og en brændende platform, hvor der er en rolle for en klynge, der netop kan gøre det, som kommunen ikke kan. Her særligt at klyngen kan arbejde sammen med virksomhederne og drive innovationsprocesserne. Københavns Kommune kan skabe rammebetingelser, fastsætte mål og strategisk samarbejde. CLEAN som klyngeorganisation kan derefter gøre benarbejdet.

Anbefalinger

Omend København i størrelse og dets klimaindsats i volumen markant overstiger en region som Telemark, så er der alligevel centrale anbefalinger, som kan komme Telemark til gode både ift. innovationsprocesser generelt, og det at arbejde smartere sammen, og naturligvis også, såfremt et øget fokus på klima skal implementeres. Særligt fremhæver Copenhagen Solutions Lab vigtigheden af et organisatorisk set up, hvor den udførende kraft både er tæt på centraladministrationen til at have forståelsen for strategien og adgang til beslutningstagere, men i virkeligheden er tættere på de relevante fokusområder og nichekompetencer. Denne proaktive enhed har samtidig et ben både i den offentlige og private lejr, så det kan være knudepunkt for udvikling og innovation som en slags one-stop-shop indgang for erhvervslivet.

Kernen handler om at bevæge sig fra innovation til ny teknologi, hvor resultatskabelse kan ses som effektiviseringstiltag (gør ting billigere), kvalitetsforbedringer (bedre service til borgere) og byudvikling (gøre byen mere attraktiv for målgrupper). Det fremhæves endvidere, at en kommune særligt kan få succes med innovative private partnerskaber, såfremt den beskæftiger sig med vigtige strukturelle problemer. Dvs. globale udfordringer, der giver lokal værdi for både kommune, erhvervsliv og borgere. En kommune skal aldrig forsøge at løse udfordringer alene, men i samhörighed både med kerneforretning i kommune og markedet. Sæt KPI på skalering for kommunale innovationsprojekter ikke på sparede kroner eller gevinst eller på ændrede arbejdsgange. Har man løst problemet? Det kan man se ved at løsningen skaleret. Set fra et klyngeperspektiv er kommunen en spændende samarbejdspartner, når den er ambitiøs og vil bidrage til at løse en konkret samfundsmæssig opgave med en markedsbaseret tilgang. Men kommunen skal forstå sine begrænsninger og vide, hvornår andre erhvervsfremme eller private aktører bedre kan levere løsningen end det offentlige.

Samlet set anbefaler Marius Sylvestersen fra Copenhagen Solutions lab følgende til de offentlige aktører, der skal skabe innovation i kommunal og regional udvikling i samarbejde med det private erhvervsliv:

1. Kun at beskæftige sig med vigtige strukturelle problemer. Dvs. globale, udfordringer, der giver lokal værdi for både kommune, erhvervsliv og borgere
2. Aldrig forsøge at løse de udfordringer alene, men i samhörighed både med kerneforretning i kommune og markedet
3. Sæt KPI på skalering ikke på sparede kroner eller gevinst eller på ændrede arbejdsgange. Har man løst problemet? Det kan man se ved at løsningen skaleret. Eks fra en sensor i et laboratorium til optimering af affaldskurve i hele byen.
4. AI, Blockchain, "Sky'en" mv. er buzz words men hvad kan de? Forstå teknologisiden og dens mulige impact.
5. Byer arbejder alt for silodelt og vi kan ikke lære af andre. Iværksæt samarbejde, der systematisk analyserer, hvad er de største problemer og hvordan løser vi dem. Sæt så særlige byer i spidsen for hvem der løser hvad. Nordic Smartcity Network² er et eksempel derpå. Gennem samarbejde laves der en arbejdsfordeling i stedet for alle byer arbejder på det samme, og så deles viden og innovation.

Fra Clean (klyngeorganisation) til København (Kommune)

Future Place Leadership™

Særligt giver Michael Johansen følgende specifikke anbefalinger til Telemark ift. hvordan en klynge og en kommune bedst arbejder sammen:

1. **Prøv at forstå de aktører**, der er i landskabet og derefter udnytte organisationerne skamfuldt. Mange kommuner forstår ikke, hvad disse erhvervsfremmende enheder, videnskabsparker, klynger m.v. reelt gør og kan levere.
2. CLEAN som eksempel på en klyngeorganisation er villig til at strække sig langt, hvis en kommune kommer med store ambitioner og konkrete projekter.
3. For private aktører, er det ofte opfattelsen, at du er nødt til at sparke døren ind i en kommune. Du er nødt til at overbevise dem. Kommunen er tilbageholdende. I stedet skal kommunen være mere proaktiv.

Kilder

Interviews

Marius Sylvestersen, Programleder, Copenhagen Solutions Lab interviewet 29.05.2019 ved personligt møde.

Michael Johansen, Udviklingschef, CLEAN interviewet 04.06 via telefon.

Rapporter (kan downloades via <https://www.kk.dk/artikel/co2-neutral-hovedstad>)

KBH 2025 - Klimaplanen Roadmap 2017 - 2020 (2016)

CPH 2025 - Climate Plan Roadmap 2017 - 2020

Copenhagen Climate Projects - årsrapport 2015 (findes kun i engelsk udgave)

Copenhagen Climate Projects - årsrapport 2014 (findes kun i engelsk udgave)

Klimaplan-faktaark (2012)

KBH 2025 Klimaplanen (2012)

KBH 2025 Klimaplanen - kort udgave (2012)

Københavns Klimaplan (2009)

Links

<https://da.wikipedia.org/wiki/København>

<https://dakofa.dk/element/plastsorteringsanlaeg-til-40-kommuner-praekvalificeringsmateriale-offentliggjort/>

https://kk.sites.itera.dk/apps/kk_pub2/index.asp?mode=detalje&id=1804

<http://cphpost.dk/news/google-street-view-to-test-copenhagen-pollution.html>

<https://cphsolutionslab.dk/>

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2016/12/12-07-2016-copenhagen-cleantech-cluster

<https://www.cleancluster.dk/>

<https://www.kk.dk/artikel/co2-neutral-hovedstad>