

---

# Evaluering af DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark

Udarbejdet for Realdania, KL, de fem regioner, CONCITO og C40

Maj 2024



---

For mere information om publikationen eller generelt om IRIS Group, kontakt venligst:

IRIS Group  
Christians Brygge 28, 1. Sal  
1559 København V

[irisgroup@irisgroup.dk](mailto:irisgroup@irisgroup.dk)  
[irisgroup.dk](http://irisgroup.dk)

# Indholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>4</b>
<b>Sammenfatning.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Projektets formål og baggrund.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Projektets organisering og styring.....</b>	<b>10</b>
2.1 Organisering og kerneopgaver på nationalt, regionalt og kommunalt niveau .....	11
2.2 Læringspunkter vedr. organisering og styring .....	20
<b>3. Aktiviteter og tilbud til kommuner.....</b>	<b>21</b>
3.1 Kommunernes brug af aktiviteter og tilbud i projektet.....	21
3.2 Kommunernes vurdering af aktiviteterne værdiskabelse .....	23
3.3 Læringspunkter vedr. aktiviteter og tilbud til kommunerne .....	28
<b>4. Samarbejde på tværs af projektet.....</b>	<b>29</b>
4.1 Samspil mellem aktører i nationale styregrupper .....	29
4.2 Samarbejde mellem CONCITO og DGO'er .....	30
4.3 Kommunernes samarbejdsflader .....	30
4.4 Læringspunkter vedr. samarbejde på tværs.....	36
<b>5. Umiddelbare resultater og effekter .....</b>	<b>38</b>
5.1 Projektets betydning for kommunal klimahandling .....	38
5.2 Læringspunkter vedr. resultater og effekter .....	43
<b>6. Udfordringer og behov i overgangen fra plan til handling .....</b>	<b>45</b>
6.1 To fundamentalt forskellige opgaver.....	45
6.2 Fire særlige opmærksomhedspunkter .....	46
<b>7. Bilag: Metode og datagrundlag .....</b>	<b>49</b>

## Forord

”DK2020 - Klimaplaner for hele Danmark” er et projekt, der har som ambition at styrke danske kommuners klimaarbejde og indsats for at leve op til målsætningerne i Parisaftalen. Partnerkredsen bag projektet er Realdania, KL og regionerne med CONCITO som overordnet projektleder og videnpartner i samarbejde med det internationale bynetværk C40 Cities.

Projektet startede som pilotprojekt i 2019 under titlen ”DK2020” og havde deltagelse af i alt 20 kommuner. Allerede i 2020 blev projektet imidlertid udvidet som et tilbud til alle landets kommuner. Som led i projektet har kommunerne arbejdet med at udvikle kommunale klimaplaner, der tager afsæt i internationale standarder for klimaplanlægning. Ved projektets afslutning i 2023 har i alt 95 (ud af 98) kommuner medvirket i projektet og udarbejdet en klimaplan, der er godkendt af C40. Yderligere to kommuner er i gang med at udarbejde en klimaplan, som dog ikke er færdig og godkendt endnu. Københavns Kommune havde allerede før pilotprojektet udarbejdet en klimaplan, der var godkendt af C40.

Projektet videreføres de næste fem år i regi af ”Klimaalliancen”, hvor fokus er på implementering af kommunernes klimaplaner. Realdania, KL og de fem regioner udgør fortsat partnerkredsen bag projektet, som derudover har CONCITO og C40 tilknyttet som videnpartnere.

### Denne evaluering

Denne evaluering samler op på de erfaringer, som partnerkredsen og kommunerne har gjort sig i projektperioden 2020-23. Der er tidligere gennemført en læringsopsamling fra pilotprojektet.

Målet med evalueringen er at videreformidle og omsætte erfaringer fra den forgangne projektperiode til nyttig viden og læring, som partnerkredsen og kommunerne kan tage med videre i implementeringsfasen.

Evalueringen skal således tegne et samlet billede af projektets organisering, aktiviteter, samarbejde og effekter. Herunder zoomes ind på særlige styrker og udfordringer i projektet, som partnerkredsen kan lære af i sit fremtidige implementeringsarbejde – og bruge som inspiration til lignende indsatser på klimaområdet, både i Danmark og internationalt.

Da evalueringen i høj grad handler om at samle op på læring og erfaring mhp. at understøtte det fremtidige arbejde under Klimaalliancen, rundes hvert kapitel af med et afsnit, der opsummerer kapitlets væsentligste læringspunkter. Derudover afsluttes rapporten med et kapitel, der sammenfatter vigtige opmærksomhedspunkter i overgangen fra plan til handling.

Evalueringen baserer sig på relevant baggrundsmateriale om projektet samt interviews og fokusgruppeinterviews med repræsentanter fra partnerkredsen og kommunerne. Derudover er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige kommuner, der har medvirket i projektet.

Evalueringen er udarbejdet af IRIS Group og Pluss Leadership i efteråret 2023.

God læselyst!

## Sammenfatning

Realdania søsatte i 2020 projektet "DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark" med ambitionen om at styrke danske kommuners klimaarbejde gennem udrulning af ensartede klimaplaner, der følger internationale standarder for klimaplanlægning. Ved udgangen af 2023 er projektet afsluttet, og næsten alle (96 ud af 98) danske kommuner står i dag med en godkendt klimaplan, der er på vej til at blive implementeret.

Evalueringen viser, at der alt i alt har været tale om et velfungerende projekt, som kan vise sig at gøre en stor forskel for de deltagende kommuners klimaindsats. Først og fremmest er det et markant resultat, at næsten alle danske kommuner i dag har en skræddersyet plan for, hvordan de skal arbejde hen imod klimaneutralitet og tilpasse sig kommende klimaforandringer. Evalueringen viser, at mange kommuner (ca. hver fjerde) sandsynligvis ikke havde haft en klimaplan i dag, hvis ikke det havde været for projektet. Og ca. halvdelen af kommunerne havde sandsynligvis haft en klimaplan, der var markant mindre ambitiøs og gennemarbejdet, end den de har udarbejdet med støtte fra projektet.

Evalueringen viser også, at projektet har bidraget positivt på andre områder. Ikke mindst har projektet:

- Sat klima på dagsordenen blandt politikere og ledende embedsfolk i kommunerne.
- Skabt større opmærksomhed om kommunernes bidrag til at realisere nationale klimamål.
- Sikret opbygning af viden, kompetencer og værktøjer til brug for klimaindsatsen i kommunerne.
- Opbygget faglige fællesskaber og netværk på tværs af klimaplanlæggere i de enkelte kommuner.

Selvom projektet overordnet har skabt mange positive resultater, peger evalueringen også på nogle vigtige opmærksomhedspunkter. Ikke mindst nu, hvor man går fra at fokusere på at udvikle klimaplaner (i regi af DK2020 – klimaplaner for hele Danmark) til at implementere klimaplaner (i regi af Klimaalliancen). Der er tale om to fundamentalt forskellige opgaver. Samtidig udtrykker kommunerne høje forventninger til, at Klimaalliancen bygger videre på de gode erfaringer i projektet og bidrager væsentligt til effektiv implementering af klimaplanerne.

Evalueringen peger således på, at kommunerne her og nu har behov for, at Klimaalliancen:

- Styrker sin kommunikation på områder, som skaber værdi og synlighed om det fælles klimaarbejde i kommunerne (fx via webinarer og nyhedsbreve).
- Finder den rette balance mellem resultatopfølgning og dokumentation på den ene side samt implementering af konkrete klimatiltag på den anden side.
- Designer en effektiv infrastruktur til at dele viden og erfaringer kommunerne imellem – både inden for og på tværs af geografi og indsatsområder.
- Formår at fungere som talerør overfor nationale politikere og rammesættere, herunder adressere centrale udfordringer for at kommunerne kan realisere deres klimaplaner.

Udover at belyse projektets umiddelbare resultater og kommunernes behov i overgangen fra plan til handling, har en betydelig del af evalueringen set nærmere på, hvordan projektets organisering, aktiviteter og samarbejde på tværs af partnerskabet har fungeret. Hovedkonklusionerne præsenteres i de følgende afsnit.

### Projektets organisering

Projektet er organiseret i et nationalt, regionalt og kommunalt niveau. Særligt blandt kommunerne er der stor forskel på, hvordan indsatsen har været organiseret internt. Herunder hvor indsatsen er forankret, hvor mange ressourcer der er sat af til arbejdet, og hvordan politikere og ledelse er involveret undervejs.

Evalueringen viser, at kommunerne i gennemsnit har afsat 1,7 årsværk til klimaindsatsen under projektet. Derudover har de gennemsnitligt afsat ca. 325.000 kr. til øvrige aktiviteter ifm. projektet (som dog dækker over betydelig variation). Generelt har rul 2-kommunerne afsat flere midler til projektet end rul 1-kommunerne.

Derudover viser evalueringen bl.a., at mange kommuner:

- Har gode erfaringer med at skabe ledelsesmæssig opbakning ved at forankre indsatsen i politiske udvalg eller nedsætte styregrupper for ledende embedsfolk, hvor de får mulighed for at følge og komme med input til klimaindsatsen.
- Har haft de rette kompetencer til at udarbejde klimaplanen, selvom det er en omfattende og kompleks opgave. Her har det især været vigtigt, at opgaven er blevet løst af erfarne medarbejdere, som har været placeret centralt i kommunen og haft nem adgang til faglig vejledning og støtte.
- Har været pressede ift. at nå i mål med klimaplanen, fordi opgaven har været kompleks og krævet flere ressourcer og bedre planlægning end først antaget. Der er behov for grundig vejledning på disse områder – lige fra projektet påbegyndes.

### **Projektets aktiviteter**

Evalueringen viser, at DGO'er og partnerskabet som helhed er lykkedes godt med at række ud til kommunerne. Kommunerne har således i høj grad benyttet de forskellige aktiviteter og tilbud, som er stillet til rådighed ifm. projektet, og de er generelt godt tilfredse med kvaliteten og værdien heraf.

Evalueringen viser dog også, at kommunerne:

- I høj grad har benyttet 1:1-sparringen hos CONCITO, selvom DGO'erne varetager rollen som kommunernes primære sparringspartner. Der er behov for at klæde DGO'erne bedre på med faglig viden og erfaringsudveksling, så de er godt rustet til at vejlede kommunerne om bl.a. CAPF.
- Fra rul 2 generelt er mere tilfredse med aktiviteterne end kommunerne fra rul 1. Det hænger formentlig sammen med den viden og erfaring, som CONCITO og DGO'erne har opbygget gennem rul 1. Men forskellen understreger også vigtigheden af, at ny viden og erfaring opsamles og deles effektivt på tværs af partnerskabets aktører, så især DGO'er har de bedste forudsætninger for at vejlede kommunerne.
- I nogle regioner er mere tilfredse med kvalitet og værdi af de aktiviteter, som de har deltaget i, sammenlignet med andre regioner. Forskellene bør dog ses i lyset af, hvor mange kommuner DGO'erne har haft til opgave at servicere (både i alt og inden for hvert rul). Og forskellene understreger samtidig behovet for flere ressourcer til de DGO'er, som har ansvar for mange kommuner og evt. yderligere støtte til DGO'er i spidsbelastningsperioder.

### **Samarbejde på tværs af projektet**

Der har generelt været et godt samarbejde på tværs af aktørerne i projektet. Det gælder både på tværs af de nationale styregrupper, da først den fælles opgave stod klar. Og det gælder også for samarbejdet mellem det nationale sekretariat hos CONCITO, DGO'erne og kommunerne, omend samarbejdet ikke altid har forløbet helt så sømløst, som aktørerne hver især kunne have ønsket.



Evalueringen peger således på, at:

- Selvom samarbejdet i de nationale styregrupper altovervejende har fungeret godt og efter hensigten, så har det været vanskeligt at finde meningsfuldt indhold til både den politiske partnerskabsgruppe og den administrative styregruppe. Man bør overveje, om én national styregruppe, der samler ledere og politikere fra partnerskabets aktører, havde været tilstrækkeligt.
- I de tilfælde, hvor samarbejdet mellem CONCITO og DGO'erne har haltet, har det ofte bundet i, at DGO'erne manglede afklaring på centrale spørgsmål i relation til CAPF – og særligt i projektets indledende fase oplevede relativt lange svartider fra CONCITO som følge af et betydeligt arbejdspress. Dette har til tider har påvirket DGO'ernes samarbejdsrelation til kommunerne negativt. Dette var særligt udtalt i rul 1, hvor både CONCITO og DGO'erne stod på et knap så stærkt videngrundlag og mange spørgsmål i relation til CAPF var uafklarede.
- Mange kommuner har haft glæde af at sparre med andre kommuner i lignende situationer. Både DGO'erne og kommunerne selv har i flere tilfælde orkestreret peer-to-peer samarbejder, der har været en effektiv måde at understøtte læring og hjælp til selvhjælp. Peer-to-peer netværk kan være et vigtigt redskab til at spare ressourcer hos DGO'er og det nationale sekretariat.

# 1. Projektets formål og baggrund

Det overordnede formål med projektet "DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark" er at understøtte danske kommuner i at udvikle klimahandlingsplaner, som er i overensstemmelse med den internationale standard for klimaplanlægning "Climate Action Planning Framework" (CAPF).

Med en klimaplan på plads kan de danske kommuner bidrage målrettet til at realisere de nationale klimamål og målsætningerne i Parisaftalen. Konkret viser klimaplanerne vejen til netto-nuludledning for kommunen som geografisk område senest i 2050, og samtidig viser planerne, hvordan kommunen vil tilpasse sig kommende klimaforandringer.

DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark er initieret i 2020 af Realdania i tæt samarbejde med det internationale bynetværk C40 Cities, den grønne tænketank CONCITO samt KL og de fem danske regioner.

## Det startede som et pilotprojekt

DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark bygger ovenpå pilotprojektet "DK2020", der blev søsat i 2019 af Realdania, C40 Cities og CONCITO. Her arbejdede 20 danske kommuner med at udvikle klimaplaner med afsæt i CAPF. Med DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark ønskede man at skalere pilotprojektet, så alle danske kommuner fik tilbudt muligheden for at udvikle en ambitiøs klimaplan. I begyndelsen forventede man dog ikke, at næsten alle kommuner ville deltage – men interessen for projektet var stor, og derfor måtte partnerskabet håndtere væsentligt flere kommuner, end der var afsat ressourcer til.

I november 2020 blev det første hold kommuner udvalgt til at deltage i DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark (rul 1). Holdet bestod af 44 kommuner. Året efter blev yderligere 31 danske kommuner optaget på det andet hold i projektet (rul 2). Ved projektets afslutning ultimo 2023 har 96 (ud af 98) danske kommuner udarbejdet en klimaplan, der er i overensstemmelse med CAPF.<sup>1</sup> Kommunernes fordeling på pilotprojektet og de to rul fremgår nedenfor.

**Tabel 1.1. Oversigt over kommunernes fordeling på pilotprojekt, rul 1 og rul 2**

Pilotkommuner	Rul 1-kommuner	Rul 2-kommuner
<p><b>DGO Nordjylland:</b> Frederikshavn og Jammerbugt</p> <p><b>DGO Midtjylland:</b> Lemvig, Randers, Samsø, og Aarhus</p> <p><b>DGO Syddanmark:</b> Assens, Fredericia, Middelfart, Sønderborg og Vejle</p> <p><b>DGO Sjælland:</b> Allerød, Køge, Lejre, Lolland og Roskilde</p> <p><b>DGO Hovedstaden:</b> Albertslund, Frederiksberg, Helsingør og Høje-Taastrup</p>	<p><b>DGO Nordjylland:</b> Hjørring, Vesthimmerland og Aalborg</p> <p><b>DGO Midtjylland:</b> Viborg, Favrskov, Hedensted, Herning, Horsens, Odsher, Ringkøbing-Skjern, Skive og Struer</p> <p><b>DGO Syddanmark:</b> Esbjerg, Fåborg-Midtfyn, Haderslev, Kerteminde, Kolind, Langeland, Nordfyn, Nyborg, Odense, Svendborg, Varde, Vejen, Ærø og Aabenraa,</p> <p><b>DGO Sjælland:</b> Faxe, Holbæk, Ods herred, Slagelse, Sorø og Vordingborg</p>	<p><b>DGO Nordjylland:</b> Brønderslev, Læsø, Mariagerfjord, Rebild, Morsø og Thisted</p> <p><b>DGO Midtjylland:</b> Holstebro, Ikast-Brande, Norddjurs, Syddjurs, Silkeborg og Skanderborg,</p> <p><b>DGO Syddanmark:</b> Billund, Fanø, Tønder</p> <p><b>DGO Sjælland:</b> Greve, Guldborgsund, Kalundborg, Næstved, Ringsted, Solrød og Stevns</p> <p><b>DGO Hovedstaden:</b> Bornholm, Egedal, Frederikssund, Gribskov, Halsnæs, Hillerød, Hørsholm, Vallensbæk, Ishøj</p>

<sup>1</sup>Københavns Kommune har ikke deltaget i projektet, da de ved pilotprojektets opstart allerede havde udarbejdet en klimaplan i overensstemmelse med CAPF. Derudover er Dragør og Glostrup Kommune gået senere i gang med deres klimaplaner, og de har ikke afsluttet forløbet endnu.



	<p><b>Region Hovedstaden:</b> Ballerup, Brøndby, Fredensborg, Furesø, Gentofte, Gladsaxe, Herlev, Hvidovre, Lyngby-Taarbæk, Rudersdal, Rødovre og Tårnby</p>	<p>NB: Dragør og Glostrup er efter rul 2 kommet med i samarbejdet.</p>
--	--	--

Klimahandling i en kommunal sammenhæng var ikke helt nyt, da pilotprojektet startede. Tidligere havde de danske kommuner på forskellig vis beskæftiget sig med klimadagsordnen, men der var stor variation i tilgang og ambitionsniveau. Fx pålagde regeringen og KL i 2013 alle danske kommuner at udarbejde en klimatilpasningsplan, men analyser påpegede, at der manglede en fælles metodik og videndeling på tværs af kommunerne.

Samtidig havde C40 i årene op til pilotprojektet udviklet CAPF, der fungerer som værktøj og standard til brug for klimaplanlægning. Værktøjet var primært udviklet mhp. anvendelse i internationale storbyer, men partnerkredsen så potentiale i at tilpasse værktøjet, så det også kunne anvendes i danske kommuner.

### Boks 1.1. Om Climate Action Planning Framework (CAPF)

Climate Action Planning Framework (CAPF) er et støtteprogram designet til at hjælpe byer med at tilpasse deres klimaplaner. CAPF er udformet ud fra et ønske om at nå målsætningerne fra Parisaftalen, hvor ambitionen er at begrænse den gennemsnitlige globale temperaturstigning til 1,5 grader Celsius sammenlignet med niveauet før den industrielle tidsalder.

For at en klimahandleplan kan bidrage til at realisere Parisaftalens mål, skal den rumme følgende elementer:

- Udvikling af et handlingsforløb, der viser vejen mod en klimaneutral kommune inden udgangen af 2050, herunder ambitiøse delmål.
- Fremvisning af, hvordan kommunen forventer at tilpasse sig og øge sin modstandsdygtighed overfor klimaforandringer.
- Involvering af lokalsamfundet og fremvisning af de sociale, miljømæssige og økonomiske fordele, der forventes som følge af planen.
- Beskrivelse af kommunens beføjelser og kapacitet samt inddragelse af samarbejdspartnere for at sikre, at målene for reduktion og klimatilpasning opnås.

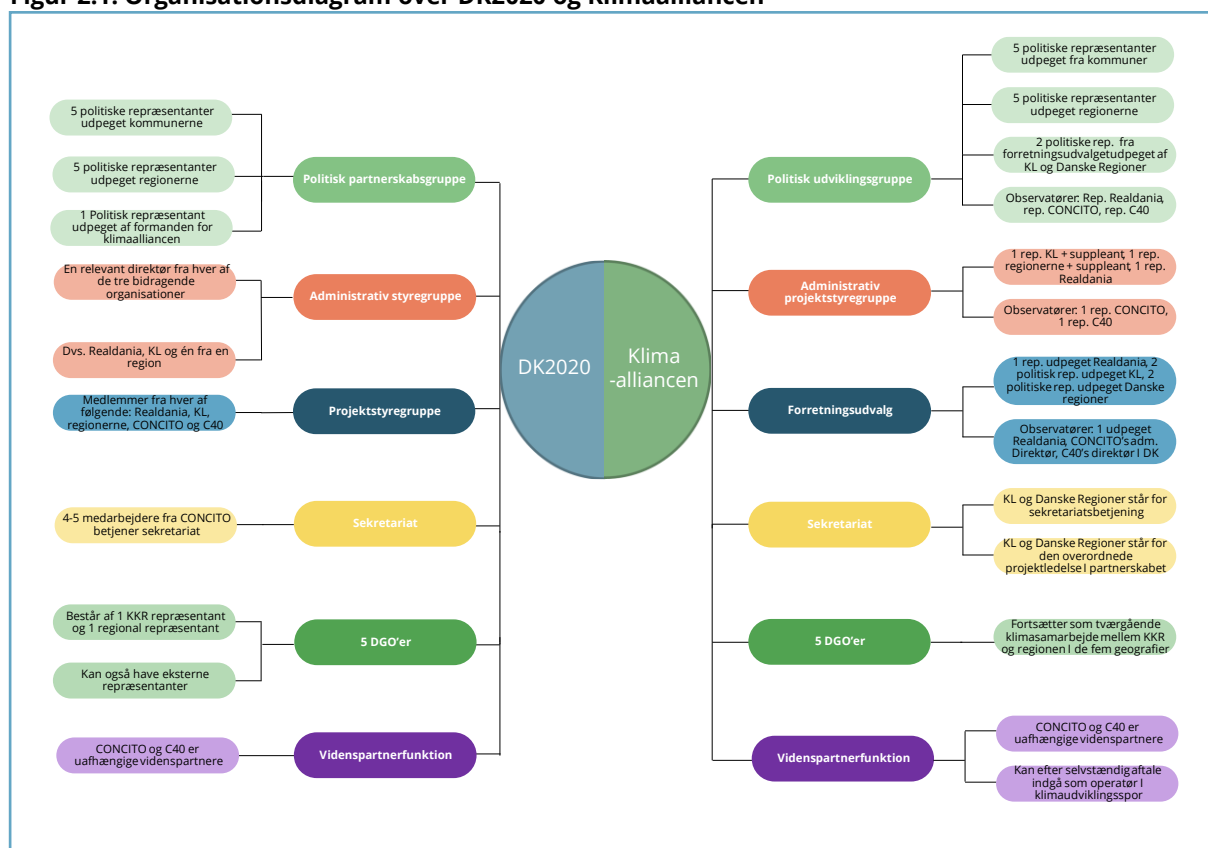
Alt i alt så partnerkredsen både behov og muligheder for at accelerere kommunernes klimaindsats med udgangspunkt i et fælles framework (i form af CAPF), faglig sparring på højt niveau og tæt samarbejde på tværs af kommunerne. Med dette afsæt blev pilotprojektet sat i verden. Da mange aktører på forskellige niveauer – herunder kommuner, regioner, KL og Danske Regioner – udviste interesse for pilotprojektet, og Folketinget vedtog Danmarks første klimalov i juni 2020, var der et unikt momentum for at udvide projektet. Og dermed blev DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark sat i søen.

## 2. Projektets organisering og styring

Partnerkredsen bag DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark er Realdania, KL og regionerne med CONCITO som overordnet projektleder og videnpartner i samarbejde med det internationale bynetværk C40 Cities.

Samme partnerkreds kommer de næste fem år til at videreføre projektet i regi af Klimaalliancen, hvor fokus er på implementering af kommunernes klimaplaner. Begge projekter er organiseret i tre niveauer – hhv. et nationalt, regionalt og kommunalt. Organiseringen på nationalt og regionalt niveau fremgår af figuren nedenfor.

Figur 2.1. Organisationsdiagram over DK2020 og Klimaalliancen



Kilde: Partnerskabsaftalerne for DK2020 og Klimaalliancen.

Figuren viser organiseringen for DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark i venstre side, mens organiseringen for Klimaalliancen fremgår af figurens højre side.

Den nationale organisering i DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark består af tre forskellige nationale styregrupper samt et nationalt sekretariat, der er bemandet af medarbejdere fra CONCITO.

Den politiske partnerskabsgruppe har til formål at sikre projektets politiske forankring. Det har været vigtigt for at sikre legitimitet og opbakning til arbejdet – både internt og på tværs af de mange forskellige aktører i projektet. I den politiske partnerskabsgruppe sidder i alt 10 politiske repræsentanter, som er udpeget af kommunerne og regionerne. Der er én repræsentant fra hver af de fem geografier samt én repræsentant udpeget af formanden for Klimaalliancen.

Den administrative styregruppe har haft til opgave at tegne projektet som helhed, herunder sikre at alle aktører i projektet står sammen om at indfri projektets overordnede mål. Det har været vigtigt for at understøtte et godt samspil mellem aktører i projektet, der har begrænset tradition for samarbejde på klimaområdet. Den administrative styregruppe består af tre medlemmer i form af direktører fra hhv. Realdania, KL og regionerne.

Projektstyregruppen har det overordnede ansvar for projektets operative gennemførelse og har haft et tæt samspil med projektsekretariatet i CONCITO. Projektstyregruppen har bl.a. været involveret i rekruttering og godkendelse af kommuner, der ansøgte om at komme med i projektet, ligesom den løbende har fulgt op på kommunernes fremdrift i projektet. Projektstyregruppen består af fem medlemmer, hvoraf de tre medlemmer udpeges af KL/KKR, regionerne og Realdania. Derudover er C40's direktør i Danmark og CONCITO's administrerende direktør medlemmer.

CONCITO har fungeret som nationalt sekretariat, der har siddet med projektledelsen af DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark. Herunder hører at klæde de regionale organiseringer (DGO'er) fagligt på med viden om CAPF, give sparring på og indstille kommunernes klimaplaner til godkendelse hos C40, mv. CONCITO har undervejs fået faglig assistance fra C40 Cities, der oprindeligt har udviklet CAPF.

Den regionale organisering består af fem DGO'er, som er inddelt efter de fem regioner. DGO'erne har haft ansvar for at drive projektet i de enkelte regioner, herunder varetage 1:1-sparring med kommunerne, afvikle faglige arrangementer på tværs af kommuner, mv.

Under Klimaalliancen vil projektet fortsat være opdelt i hhv. et nationalt, regionalt og kommunalt niveau. På nationalt niveau træder CONCITO dog ud af sekretariatsfunktionen og bliver i stedet videnpartner sammen med C40 Cities. KL og Danske Regioner vil i stedet overtage sekretariatsfunktionen. Derudover har man nedsat en politisk udviklingsgruppe, en administrativ projektstyregruppe og et forretningsudvalg, som i vid udstrækning kommer til at varetage de opgaver, som tidligere lå i de tre nationale styregrupper. DGO'erne fortsætter i store træk med samme organisering, omend der i nogle DGO'er er sket ændringer i bemanningen og/eller ressourceallokering.

Ideen med partnerskabets tre niveauer har været at have den faglige ekspertise forankret i et centralt sekretariat. Dertil kommer et ekstra lag af medarbejdere i DGO'erne, der både forstår regionale og lokale sammenhænge og problematikker på klimaområdet – og som kan have den nære kontakt med kommunerne. De følgende afsnit uddyber organisering og kerneopgaver hos nøgleaktører i projektets tre niveauer. Dvs. sekretariatet hos CONCITO, de fem DGO'er samt de kommunerne, der har deltaget i DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark.

## **2.1 Organisering og kerneopgaver på nationalt, regionalt og kommunalt niveau**

### **Det nationale sekretariat**

Det nationale sekretariat har været forankret hos CONCITO, der som klimatænketank har som overordnet formål og ambition at omsætte viden om klima til konkret handling, der kan accelerere den grønne omstilling i Danmark og internationalt.

En gruppe på ca. 4-5 medarbejdere har varetaget aktiviteterne i projektet. Alle medarbejdere har haft en faglig baggrund inden for klimarelaterede temaer, fx energi- og klimaplanlægning. Det var dog først midtvejs i projektperioden, at sekretariatet fik oprustet kompetencemæssigt på klimatilpasningsområdet.

Medarbejdernes kerneopgaver har – udover faglig sparring med både DGO'er og kommuner på klimahandleplaner (jf. ovenfor) – også handlet om at udvikle diverse videnprodukter samt afvikle en lang række arrangementer og webinarer, der relaterer sig til klimahandleplaner og CAPF. Målgruppen for mange af disse aktiviteter var kommunerne i projektet.

Gennem projektet har det nationale sekretariat således udarbejdet et betydeligt antal skriftlige udgivelser, der skulle hjælpe DGO'er og kommuner med at imødegå nogle af de udfordringer, som de løbende er stødt på i arbejdet med klimahandlingsplanerne. Det har bl.a. omfattet:

- Virkemiddelkataloger og oversigter (fx notater om DK2020 virkemiddeloversigt og målsætninger for merværdier, mv.).
- CAPF-relaterede udgivelser (fx eksempelsamling om DK2020-kommunernes udfyldelse af CAPF-elementerne, notat om præcisering af udvalgte aspekter og CAPF-elementer, publikation om læring fra DK2020, mv.)
- Diverse notater og rapporter (fx om Landbrugsaftalen, identifikation af rammer og forpligtelser, forbrugsbaserede udledninger i danske kommuner, analyse af kommunernes CO<sub>2</sub>-reduktionsbidrag mv.)

Udover skriftlige videnprodukter, har CONCITO afviklet diverse arrangementer og webinarer, der ligesom de skriftlige videnprodukter skulle understøtte DGO'er og kommuner i arbejdet med klimahandleplanerne. Det drejer sig både om forskellige konferencer og topmøder (herunder opstarts- og afslutningskonferencer samt konferencer med fokus på aktørinddragelse og politisk forankring). Dertil kommer et betydeligt antal faglige webinarer (om fx ambitiøse mål og delmål i klimaplanerne, forbrugsbaserede CO<sub>2</sub>-udledninger i DK2020-klimaplanerne, klimatilpasning i CAPF-rammearbejdet, mv.). Nogle webinarer har sekretariatet selv stået for af forberede og gennemføre, mens andre er afviklet i samarbejde med andre aktører, fx regionerne eller KL.

### **De fem DGO'er**

Der er forskel på, hvordan de fem DGO'er er organiseret. Herunder hvor de er forankret, hvordan de er bemandede, i hvilken grad eksterne operatører er involveret, og hvor mange ressourcer der er afsat.

Forskellene skal ses i lyset af, at KKR og de fem regioner (som medfinansierende projektpartnere) fik til opgave at beslutte, hvordan DGO'en i deres respektive regioner skulle organiseres mhp. at løse de opgaver, der er beskrevet i partnerskabsaftalen for projektet.

DGO'erne har hver især fået allokeret mellem 2-3 årsværk til opgaven, og finansieringen er relativt ligeligt fordelt mellem hhv. KKR og regioner. Årsværkene er typisk fordelt på 3-4 medarbejdere, der enten har været fuld- eller deltidsbeskæftiget på projektet. Derudover har der i flere DGO'er været afsat yderligere midler til aktiviteter, der på anden vis kunne understøtte projektet. Fx til indkøb af eksterne konsulenter eller afvikling af netværksarrangementer.

DGO'erne er typisk bemandede af en kombination af medarbejdere fra regionen, udvalgte kommuner eller KL's KKR-sekretariat i geografien. I tre DGO'er har man desuden valgt at få hjælp fra en ekstern operatør til at løfte nogle af opgaverne i DGO'en. Det gælder for Region Hovedstaden og Region Sjælland, som har trukket på kompetencer i Gate21, samt Region Nordjylland der har trukket på kompetencer i Limfjordsrådets fælleskommunale sekretariat. DGO'ernes bemanning og kompetencer er kort uddybet i boksen nedenfor.

### Boks 2.1. Bemanding og kompetencer i de fem DGO'er

**DGO Hovedstaden:** Bestod af tre medlemmer, herunder to repræsentanter fra regionen og én repræsentant fra Gate21 (der var valgt som operatør på vegne af KKR). Alle medlemmer har kandidatgrader inden for geografi, og tilsammen har de erfaringer fra både Miljøministeriet og kommuner (som tidligere klima- og miljøkoordinator).

**DGO Nordjylland:** Bestod af fire medlemmer, herunder én repræsentant fra regionen (projektleder) og tre repræsentanter fra KKR (der tilsammen dækkede ét årsværk). To KKR-repræsentanter var fra hhv. Hjørring og Frederikshavn Kommune, mens den sidste var fra Limfjordsrådets fælleskommunale sekretariat. Alle medlemmer har kandidatgrader inden for geografi, biologi, ingeniørvidenskab (marin og byplanlægning) samt tidligere erfaring inden for kommunikation, mobilitet, energiplanlægning, landbrug og arealanvendelse – bl.a. fra kommuner.

**DGO Sjælland:** Bestod af tre medlemmer, herunder to repræsentanter fra regionen og én repræsentant fra Gate21 (der var valgt som operatør på vegne af KKR). Medlemmerne har kandidatgrader inden for inden for geografi, samfundsvidenskab og planlægning, og har tilsammen erfaring fra både land- og storbykommuner (bl.a. som tidligere klimakoordinatorer), videncentre på miljøområdet, mv.

**DGO Midtjylland:** Bestod af tre medlemmer, herunder én KKR-repræsentant, én repræsentant fra regionen og en klimakoordinator fra KKR. Medlemmerne har samfundsvidenskabelige kandidatbaggrunde og dækker erfaringer fra bl.a. KL, Erhvervsstyrelsen og kommuner.

**DGO Syddanmark:** Bestod af fire medlemmer, herunder én KKR-repræsentant, to repræsentanter fra regionen og en klimakoordinator fra KKR. Medlemmerne har kandidatgrader indenfor biologi, økonomi, ingeniørvidenskab (miljø) og historie, og de har bl.a. erfaring fra kommuner som miljømedarbejdere- og konsulenter.

DGO'ernes kerneopgaver er beskrevet i partnerskabsaftalen for projektet<sup>2</sup>, og der har således fra begyndelsen været en overordnet ramme og retning for DGO'ernes arbejde. Fx har DGO'erne haft ansvar for 1:1-sparring med kommuner i regionen, facilitering af peer-grupper og faglige workshops på tværs af kommuner i regionen, overordnet projektledelse og læringsopsamling, mv.

Selvom DGO'erne har været underlagt de samme rammer for deres arbejde, er der imidlertid nogle forskelle på tværs af DGO'erne. Det omfatter blandt andet, hvordan de har oplevet og udfyldt deres rolle, herunder hvad de fremhæver som deres vigtigste rolle, og hvordan den har udviklet sig over tid i projektet. Nedenfor fremgår de typer af opgaver og roller, som DGO'erne primært har fremhævet.

#### *Oplysning og uddannelse om klimaplaner og CAPF*

Alle DGO'er fremhæver, at de særligt ifm. opstarten af rul 1 og rul 2 har haft en vigtig rolle ift. at introducere kommunerne til arbejdet med klimaplaner og CAPF – under hensyntagen til kommunernes forskellige forudsætninger og erfaringer med klimarelaterede indsatser. Først og fremmest har en del af opgaven handlet om at få kommunerne sporet ind på, hvad det var for en opgave, som de stod overfor. Herunder hvor omfattende CAPF er, og hvad det kommer til at kræve af kommunerne (både ift. ressourcer, kompetencer og beslutningskraft) at arbejde med klimaplanen.

#### *Videnopbygning og værktøjsudvikling*

Flere DGO'er peger desuden på, at de særligt ifm. opstarten af rul 1 havde en vigtig rolle ift. at opbygge faglig viden og værktøjer til brug for kommunernes klimaindsats. Det handlede især om at opbygge viden om klimatilpasning, finde svar på fortolkningsspørgsmål relateret til CAPF samt udvikle værktøjer til brug for klimaplanlæggernes konkrete opgaver (fx guides til at udarbejde klimaregnskaber). Denne opgave lå i høj grad hos CONCITO (jf. oven for), men DGO'erne var også i nogen grad med til at udvikle viden og levere svar på de mange spørgsmål, der kom fra kommunerne.

<sup>2</sup> I partnerskabsaftalen er kerneopgaverne for alle aktører i partnerskabet beskrevet, som udover DGO'erne omfatter sekretariat, videnpartnere og nationale styre- og partnerskabsgrupper, jf. s. 10.

Dette behov skal bl.a. ses i lyset af, at CAPF oprindeligt er udviklet til internationale storbyer, og at både CONCITO og partnerskabet som helhed endnu kun havde relativt få erfaringer at stå på fra pilotprojektet, hvad angår tilpasning og anvendelse af CAPF i de danske kommuner. Derudover var klimatilpasning ikke en del af klimaplanerne i pilotprojektet.

#### *Vejledning og sparring i relation til kommunens klimaplan*

Flere DGO'er oplever desuden, at deres vigtigste rolle ændrede karakter undervejs i samarbejdet med kommunerne. Hvor det i begyndelsen var vigtigt at klæde klimaplanlæggerne på til den opgave, de havde foran sig, blev det senere i forløbet vigtigt at vejlede kommunerne om udarbejdelse, indhold og krav til klimaplanerne for at leve op til CAPF. Herunder ikke mindst at stå til rådighed og "gribe" kommunerne i de konkrete situationer og udfordringer, som de løb ind i undervejs.

En enkelt DGO fremhæver yderligere, at en væsentlig del af vejlederopgaven var at være klimaplanlæggernes allierede støtteperson. Det skal ses i lyset af den udfordrende og til tider sårbare situation, som klimaplanlæggerne kunne befinde sig i. Mange klimaplanlæggere har haft som kerneopgave at drive arbejdet med at udvikle kommunens klimaplan. Det er en stor og kompleks opgave, hvor vedkommende har skullet forholde sig til en bred vifte af indsatsområder inden for både tekniske og sociale områder. Samtidig har de haft ansvar for at udarbejde en plan, der har mange interessenter og potentielt kan få store konsekvenser for store dele af kommunen og dens måde at arbejde på. Endelig er mange klimaplanlæggere ansat i en nyoprettet stilling, der har iboende ledelsesopgaver, som de ikke nødvendigvis er vant til at varetage. Det kan fx handle om at bringe konkrete behov eller problemstillinger på banen for kommunens direktion (fx behov for at omorganisere eller allokere flere ressourcer til klimaindsatsen).

#### *Videndeling og netværksfacilitering til andre kommuner og eksperter*

Mange DGO'er peger på, at de har haft en vigtig rolle ift. at facilitere videndeling og netværk – både indbyrdes mellem kommuner (inden for og på tværs af regioner) og mellem kommuner og eksperter på relevante områder. Fokus på erfaringsudveksling og ekspertviden har været vigtigt af flere grunde.

Dels rummer klimaplanerne mange forskellige indsatsområder (energi, landbrug, transport, klimatilpasning, mv.), og DGO'erne kan sjældent tilbyde kommunerne ekspertise på alle områder. Flere DGO'er nævner, at de især har manglet faglig viden på områder som klimatilpasning og fortolkning af CAPF. De har derfor rakt ud til andre eksperter – både hos CONCITO, forskere, rådgivningsfirmaer, mv. – som har bidraget med at afklare spørgsmål, holde faglige oplæg eller løse konkrete opgaver, som kan understøtte kommunernes arbejde. Selvom DGO'erne har rakt ud til eksperter hos bl.a. CONCITO, har de imidlertid også ydet et væsentligt bidrag til at udvikle viden og værktøjer til brug for kommunernes klimaindsats, jf. ovenfor.

Dels er kommunale klimaplaner med afsæt i CAPF endnu et nyt område, som relativt få kommuner har erfaring med. Mange kommuner har haft behov for at hente viden og inspiration fra de kommuner, som har fundet løsninger på udfordringer, der ligner deres egne.

*"Hvad er det for en faglighed, du skal have, for at kunne sidde med i DK2020? Man ved lidt om meget, for så ved du også, hvem du skal snakke med. Vi har kun to årsværk til rådighed, og hvor meget faglighed kan du putte ned i det? Det er usandsynligt at finde nogle, der rummer hele spektret. Du er nødt til at have generalist-kasketten på, for klimaplanerne er lidt på den brede palette. Opgaven for os har været at finde dem, der ved noget og har den faglige ekspertviden, dvs. finde vejene til viden for kommunerne."*

DGO Sjælland



### Kommuner i projektet

Ligesom for DGO'erne er der på kommunalt niveau relativt stor forskel på, hvordan kommunerne internt har organiseret DK2020-indsatsen. Herunder hvor i kommunen indsatsen er forankret, hvor mange medarbejdere der har været involveret i indsatsen, og hvordan kommunalpolitikkerne er blevet inddraget.

De fleste steder har indsatsen være forankret hos en projektleder i kommunens Teknik- og Miljøforvaltning, der i forvejen rummer faglige kompetencer med relevans for klimaområdet. Men interviewene rummer også eksempler på kommuner, der har forankret projektledelsen andre steder. Fx under direktionssekretariatet eller hos specialiserede eksterne operatører, der har resultatkonktrater med kommunen.

Uanset hvor den daglige projektledelse har været forankret, beretter næsten alle de interviewede kommuner om, at de har haft god mulighed for at inddrage kollegaer i kommunen ifm. udarbejdelsen af planen. Dels for at få adgang til viden og kompetencer på områder, hvor de ikke selv er eksperter. Dels for at understøtte bredere ejerskab til planen på tværs af kommunens forvaltninger. Flere kommuner uddyber, at det har været vigtigt at forme planen i tæt parløb med kommunale nøglemedarbejdere for at sikre, at der er ejerskab til planen. Det kan få stor betydning for, hvordan kommunerne i fremtiden kan løse flere af sine kerneopgaver.

I nogle kommuner er inddragelsen foregået forholdsvis formaliseret og systematisk, idet man fx har nedsat arbejdsgrupper på tværs af forvaltningerne eller har haft faste møder med udvalgte teams på tværs af forvaltninger. I andre kommuner er inddragelsen mere sket på ad hoc basis.

### Boks 2.2. Klimaplan som driver for udvikling i kommunen

En sjællandsk kommune har haft stort fokus på at inddrage og sikre opbakning til den nye klimaplan på tværs af medarbejdere i kommunens forvaltninger.

Det har især været vigtigt, da kommunen ønskede at bruge planen som drivkraft for at udvikle opgaveløsningen i kommunen. Hvis planens konkrete tiltag ikke skulle pålægge medarbejderne en masse ekstraopgaver – men derimod hjælpe dem til at løse deres kerneopgaver bedre – var det vigtigt at udvikle planen i tæt samspil med de medarbejdere, der i fremtiden bliver berørt af planen.

Klimateamet afholdt derfor møder med samtlige teams inden for Teknik- og Miljøforvaltningen samt repræsentanter fra teams fra andre forvaltninger. Møderne var dedikeret til diskussion af to hovedemner 1) kerneopgaverne for hvert enkelt team eller afdeling, og hvordan disse opgaver relaterer sig til klimaet 2) idéer til relevante klimarelaterede tiltag og indsats, der kan understøtte medarbejderne i deres daglige arbejde. De ideer og tiltag, der er blevet integreret i klimaplanen, er blevet konkretiseret med aktiv deltagelse fra de berørte medarbejdere.

Spørgeskemaet tegner langt hen ad vejen det samme positive billede af inddragelsen som interviewene. Men spørgeskemaet viser også, at inddragelse på tværs af forvaltningerne har været knap så velfungerende i en mindre del af kommunerne. Således vurderer 10 pct. af kommunerne, at forløbet i mindre grad har styrket samarbejdet om klimarelaterede problemstillinger inden for og på tværs af kommunens forvaltninger.<sup>3</sup> Her har klimaplanlæggerne haft oplevelsen af, at de har stået ret alene med opgaven i deres egen organisering.

Endelig viser interviewene, at kommunerne på forskellig vis har forsøgt at sikre engagement og opbakning fra både byrådet og direktionen.

---

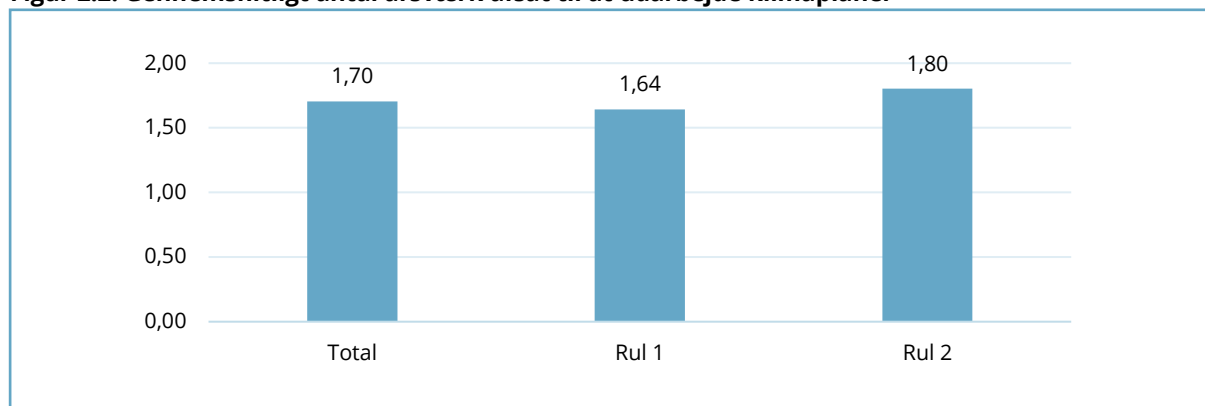
<sup>3</sup> Se evt. figur 5.2 i kapitel 5. Her fremgår det, at ca. halvdelen af kommunerne vurderer, at forløbet i meget høj eller høj grad har styrket samarbejdet om klimarelaterede problemstillinger inden for og på tværs af forvaltninger. 41 pct. af kommunerne vurderer, at dette i nogen grad er tilfældet, mens 10 pct. af kommunerne vurderer, at dette i mindre grad er tilfældet. Ingen kommuner har svaret "slet ikke" på dette spørgsmål.

I flere kommuner har DK2020-indsatsen været forankret i nye eller veletablerede politiske udvalg, som beskæftiger sig med emner som klima, bæredygtighed, natur, miljø eller andre tværgående indsatsområder. Her har udvalgte byrådspolitikere arbejdet tæt og deltaget i løbende drøftelser om planens indhold og ambitioner på temamøder samt udvalgsbehandlingsmøder. Det er dog kun en enkelt kommune, som beretter om et tæt samspil med hele byrådet, og denne kommune adskiller sig fra de øvrige ved at have projektledelsen forankret i direktionssekretariatet.

I nogle kommuner har man desuden nedsat styregrupper med ledelsesrepræsentanter fra relevante forvaltninger i kommunen, der bl.a. har bidraget med at formulere ambitioner for projektet, og som løbende har fulgt op på fremdrift og kommende aktiviteter i arbejdet.

Spørgeskemaet viser, at kommunerne i gennemsnit har afsat 1,7 årsværk til udarbejdelsen af klimaplanen. Gennemsnittet dækker over et spænd fra 1-4 årsværk. En del kommuner har afsat blot 1 årsværk, og få kommuner har afsat fire årsværk. Samtidig viser spørgeskemaundersøgelsen, at rul 2-kommunerne generelt har afsat lidt flere årsværk til indsatsen end rul 1-kommunerne, jf. figur 2.2 nedenfor.

**Figur 2.2. Gennemsnitligt antal årsværk afsat til at udarbejde klimaplaner**



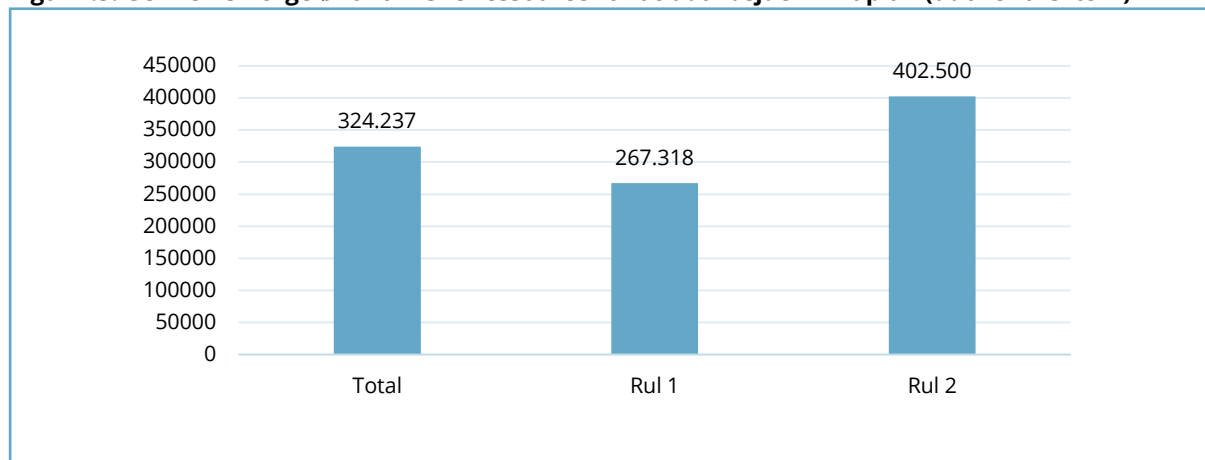
Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 52).

Note: Indeholder både gennemført og delvist gennemførte besvarelser.

Udover at kommunerne har dedikeret medarbejderressourcer til DK2020-indsatsen, har langt de fleste også afsat andre økonomiske ressourcer til udarbejdelsen af klimaplanen. Det kan fx være midler til at indkøbe data eller ekstern konsulentbistand på områder, hvor kommunen har manglet viden eller faglige kompetencer til at løse opgaven. De kvalitative input viser fx, at kommunerne har brugt midlerne på at få konsulentbistand til analyser og risikovurderinger på klimatilpasningsområdet, udarbejdelse af CO2-regnskaber eller rådgivning om, hvordan man konkret arbejder med CAPF i en kommunal kontekst.

Spørgeskemaet viser, at kommunerne i gennemsnit har afsat knap 325.000 kr. til øvrige aktiviteter knyttet til udarbejdelse af klimaplanen. Gennemsnittet dækker imidlertid over betydelig variation. Hvor nogle kommuner har afsat mellem 50-100.000 kr., har andre afsat 1,5 mio. kr. Ligesom for antal årsværk viser spørgeskemaet, at rul 2-kommunerne har afsat betydeligt flere ressourcer end rul 1-kommunerne, jf. figur 2.3.

**Figur 2.3. Gennemsnitlige økonomiske ressourcer til at udarbejde klimaplan (udover årsværk)**



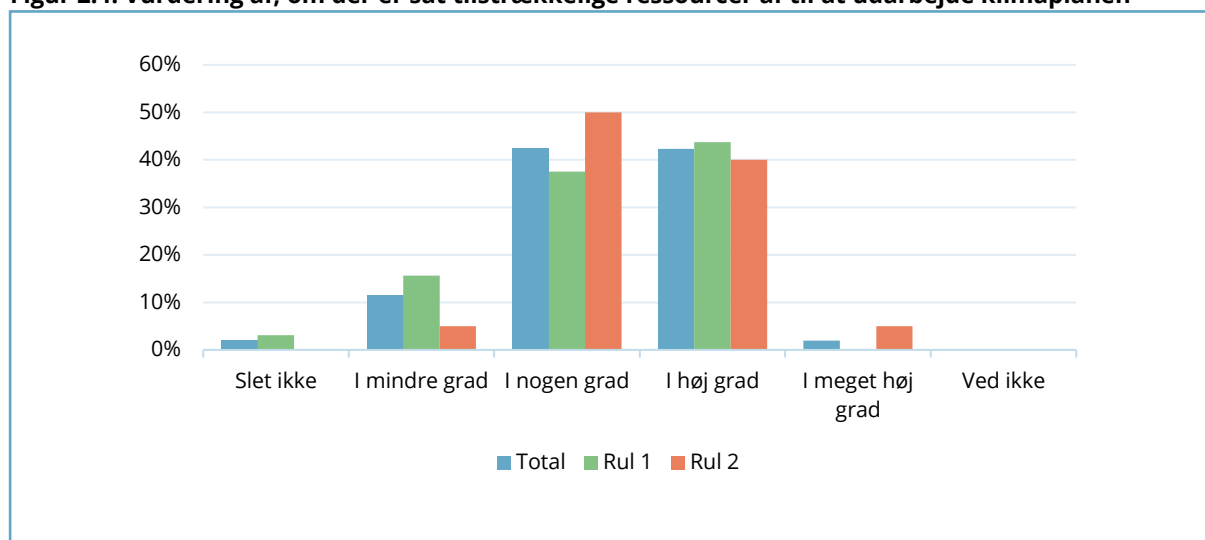
Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 38).

Note: Dækker kun over de kommuner, som har angivet et beløb i spørgsmålet.

At der over tid er sket en udvikling i retning af flere midler til DK2020-indsatsen (både dedikerede medarbejdere samt midler til indkøb af fx konsulenttydelser) skal formentlig ses i lyset af flere forhold. Dels har både DGO'er og CONCITO undervejs i projektet gjort en indsats for at oplyse kommunerne om, hvor mange ressourcer de bør afsætte til DK2020-indsatsen. Dels peger flere interview på, at mange rul 1-kommuner var mere "modne" og ambitiøse på klimaområdet end rul 2-kommunerne, da de meldte sig til projektet. Mange rul 2-kommuner har derfor haft et større behov for at opbygge kapacitet (både kompetence- og ressource-mæssigt) på klimaområdet for at løse opgaven.

Selvom rul 2-kommunerne generelt har haft flere ressourcer til rådighed til DK2020-indsatsen end rul 1, er der ikke markante forskelle i de to gruppers vurdering af, om der var afsat tilstrækkelige ressourcer til at udarbejde klimaplanen, jf. figur 2.4 nedenfor. I begge grupper vurderer langt hovedparten, at der i nogen eller høj grad var afsat tilstrækkelige ressourcer til opgaven.

**Figur 2.4. Vurdering af, om der er sat tilstrækkelige ressourcer af til at udarbejde klimaplanen**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 52).

Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser.

Når der ikke er stor forskel på rul 1 og rul 2-kommunernes vurdering af, om der var afsat tilstrækkelige ressourcer til indsatsen, skal det formentlig ses i lyset af kommunernes forskellige erfaringsgrundlag på klimoområdet, jf. ovenfor.

At knap halvdelen vurderer, at der kun i nogen grad har været tilstrækkelige ressourcer til opgaven, indikerer imidlertid, at nogle kommuner har været presset ift. at nå i mål med opgaven. Nogle DGO'er kan således berette om stresssygemeldinger blandt kommunernes klimakoordinatorer. Og flere af de interviewede kommuner påpeger, at det har været mere udfordrende at nå i mål med opgaven end først antaget – og at klimaplanlæggerne har skullet løbe stærkt. Det skyldes dog ikke alene manglende ressourcer, men også opgavens kompleksitet, løbende medarbejderudskiftninger og manglende viden om, hvor stor en opgave man stod overfor.

Flere kommuner fortæller således, at de har stået overfor en stor og kompleks opgave, som kræver en bred palette af kompetencer i én og samme person. Det gælder fx projektledelse, aktørinddragelse og interessenthåndtering (blandt politikere, erhvervsliv og borgere) og indsigt i klimarelaterede emner og problemstillinger – lige fra landbrug over transport og klimatilpasning, mv.

Samtidig har der i flere kommuner været udskiftninger i bemandingen undervejs (pga. fx opsigelser, forfremmelser, barsel, mv.). Det har flere steder betydet, at der i perioder har manglet medarbejdere på opgaven, eller at man har måttet lægge ansvaret for opgaven hos helt andre medarbejdere i kommunen. Ofte har det kostet tid, og man er kommet bagud med projektet hen imod deadline.

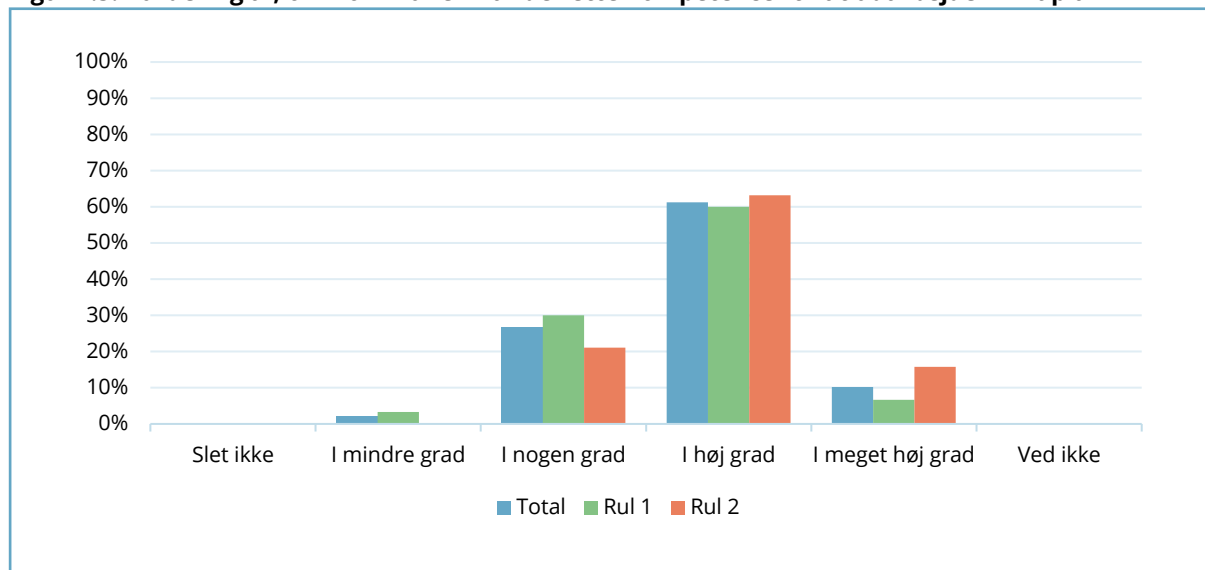
Endelig peger flere kommuner på, at man nok ikke havde gjort sig klart, hvor stor en opgave det er at udarbejde en klimaplan med afsæt i CAPF. Kommunerne er vant til at udarbejde strategier – og mange havde nok forestillet sig, at det ville ligne en almindelig strategiudviklingsproces i kommunen.

*”Man har nok tænkt, at vi som kommune er vant til at udarbejde planer og strategier, og at vi har 1,5 år til det – det skal nok gå fint. Men vi har bare aldrig gjort det med afsæt i CAPF, hvor kravene til dokumentation og inddragelse er store, og området er komplekst.”*

Midtjysk kommune

Generelt vurderer kommunerne, at man har haft de rette kompetencer til at udarbejde klimaplanen. Dette gælder både for rul 1 og rul 2-kommunerne. Spørgeskemaet viser således, at ca. 70 pct. af klimaplanlæggerne vurderer, at kommunen i høj eller meget høj grad har haft de rette kompetencer, jf. figuren nedenfor.

**Figur 2.5. Vurdering af, om kommunen har de rette kompetencer til at udarbejde klimaplan**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 52).  
 Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser.

Det er naturligvis positivt, at klimaplanlæggerne har følt sig kompetencemæssigt godt klædt på til opgaven. Og umiddelbart bakker interviewene op om spørgeskemaresultaterne.

Blandt de interviewede kommuner har ansvaret for DK2020-indsatsen generelt været allokeret hos relativt erfarne klimaplanlæggere. De har lange videregående uddannelser inden for teknik, naturvidenskab eller samfundsvidenskab med sig i bagagen. Det kan fx være ingeniører (fx inden for miljø) eller kandidater inden for forvaltning, bæredygtig omstilling, energiplanlægning, mv. Derudover har mange klimaplanlæggere flere års erfaring fra samme eller andre kommuner, og de er således vant til at navigere i en kommunal organisation.

Dertil kommer, at mange kommuner oplever, at de har haft god mulighed for at trække på kollegaers kompetencer andre steder i organisationen, jf. ovenfor. Og endelig har kommunerne været en del af hele DK2020-projektet, hvor de på forskellig vis har fået stillet faglig viden, sparring, erfaringsudveksling og støtteværktøjer til rådighed.

Selvom de fleste kommuner har følt sig klædt godt på til opgaven, er det dog væsentligt at være opmærksom på den mindre del af kommunerne (10 pct.), som oplever, at der har været et begrænset samspil om klimarelaterede problemstillinger på tværs af forvaltninger i kommunen (jf. ovenfor). Herunder at der i disse tilfælde kan have siddet klimaplanlæggere, som har følt sig alene med opgaven i egen organisering.

## 2.2 Læringspunkter vedr. organisering og styring

### 1. Involver politikere og direktion gennem udvalg og styregrupper

Kommunerne har på forskellig vis forsøgt at skabe ledelsesmæssigt engagement og opbakning til projektet. Flere kommuner har gode erfaringer med at forankre indsatsen i politiske udvalg eller etablere styregrupper med ledelsesrepræsentanter fra relevante forvaltninger. I begge tilfælde får politikere og ledelse mulighed for at følge arbejdet tæt, sikre fremdrift og komme med input til indhold og ambitioner i planen. En god og involverende proces kan understøtte bredt ledelsesmæssigt ejerskab og opbakning til indsatsen, som forplanter sig i resten af organisationen – både mens planen udarbejdes, men også når den skal implementeres.

### 2. Placer ansvaret hos erfarne medarbejdere – og inddrag kompetencer i kommunen

Kommunerne vurderer generelt, at de kompetencemæssigt har været relativt godt klædt på til at udarbejde en klimaplan – til trods for, at der er tale om en kompleks og tværfaglig opgave, som få har løst før. En del af forklaringen er formentlig, at opgaven i mange tilfælde har ligget hos erfarne medarbejdere, som samtidig har kunnet række ud til eksperter – både i egen organisation og det samlede partnerskab – for at få hjælp og vejledning til de konkrete opgaver. Der er dog også en mindre gruppe kommuner, hvor klimaplanlæggerne har siddet mere alene med opgaven, og samspillet med øvrige har været begrænset. Erfaringerne tyder på, at det er vigtigt at:

- Dedikere erfarne medarbejdere til opgaven og placere dem centralt i organisationen – fx tæt på ledelsen i Teknik- og Miljøforvaltningen eller i kommunens ledelsessekretariat.
- Give nøglemedarbejderne adgang til faglig støtte – både internt og eksternt – for at nå godt i mål med opgaven.

### 3. Forventningsafstem behovet for ressourcer og planlægning

Omkring halvdelen af kommunerne vurderer, at der har været sat nok ressourcer af til at udarbejde klimaplanen, mens den anden halvdel er lidt mere kritiske ift. ressourceallokeringen. Interviewene vidner samtidig om kommuner, der har været presset ift. at nå i mål med opgaven. Dels fordi man er blevet overrasket over opgavens kompleksitet og ressourcetrækket. Dels fordi medarbejderudskiftninger og manglende planlægning har betydet, at man er kommet bagud med opgaven. Resultaterne viser, at det er vigtigt at vejlede kommunerne grundigt fra begyndelsen af forløbet. Både om hvor mange ressourcer de skal forvente at sætte af (her foreligger nu gode estimater), men også om hvordan de skal planlægge arbejdet (herunder hvad der er centrale mål og milepæle undervejs i forløbet).



## 3. Aktiviteter og tilbud til kommuner

Som led i DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark har kommunerne fået stillet forskellige aktiviteter og tilbud til rådighed. I partnerskabsaftalen er der lagt op til, at DGO'erne har en rolle som den primære sparringspartner for kommunerne. Derfor er de fleste aktiviteter afviklet af DGO'erne, men CONCITO har også gennemført en del aktiviteter, der var direkte henvendt til kommunerne (også selvom der ikke var lagt op til det i partnerskabsaftalen).

DGO'ernes kerneopgave har bl.a. været at have sparringssessioner med de enkelte kommuner, hvor man har fulgt op på fremdrift og udfordringer i udarbejdelsen af klimaplanerne samt vejledt om indhold og krav i CAPF. Derudover har DGO'erne faciliteret netværk og samarbejde mellem kommunerne, bl.a. gennem peer-gruppemøder med fokus på fx faglige temaer og erfaringsudveksling.

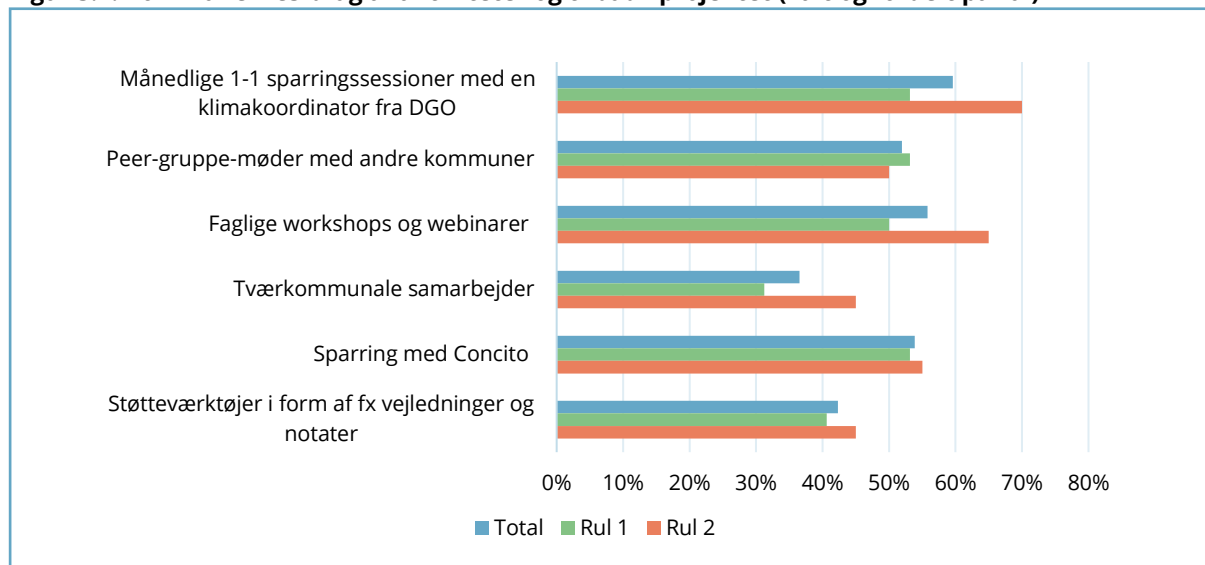
Den direkte 1:1-sparring mellem CONCITO og kommunerne har primært været ifm. et fagligt nedslagsmøde, der afholdes ca. halvvejs i forløbet, samt ved forhåndsvurdering og endelig godkendelse af klimaplanen. Interviewene viser dog også, at nogle kommuner har fået mere 1:1-sparring fra CONCITO, end der egentlig er lagt op til i partnerskabsaftalen. Det kan fx være sparring med kommuner, der har særlige udfordringer eller kendetegn, der skal tages højde for i klimaplanen. Eller det kan være sparring med nul 1-kommuner, hvor mange spørgsmål – særligt relateret til fortolkning af CAPF eller klimatilpasning – endnu var uafklarede, og derfor krævede direkte 1:1-sparring mellem CONCITO og kommunerne.

Derudover har CONCITO bistået med faglige workshops, webinarer og udarbejdelse af værktøjer. Det kan både være aktiviteter, som CONCITO selv har stået for, eller som er gennemført i samarbejde med en DGO.

### 3.1 Kommunernes brug af aktiviteter og tilbud i projektet

Spørgeskemaet viser, at kommunerne generelt har benyttet de forskellige aktiviteter og tilbud, som er stillet til rådighed som led i projektet. Især de månedlige 1:1-sparringssessioner mellem DGO og kommuner er blevet benyttet meget, mens tværkommunalt samarbejde har fyldt mindre, jf. figur 3.1 nedenfor.

**Figur 3.1. Kommunernes brug af aktiviteter og tilbud i projektet (i alt og fordelt på rul)**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 52).

Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser og rummer respondenter, der har svaret "I meget høj grad" eller "I høj grad".

Figuren viser, hvor stor en andel af kommunerne, der har svaret, at de i meget høj eller høj grad har benyttet sig af den givne aktivitet i projektet. Figuren viser også, hvordan svarene fordeler sig på hhv. rul 1 og rul 2-kommuner.

Når der ses på tværs af alle kommuner, angiver flest (60 pct.), at de i meget høj eller høj grad har benyttet sig af 1:1-sparring med DGO'en – tæt efterfulgt af faglige workshops, peer-grupper og sparring med CONCITO.

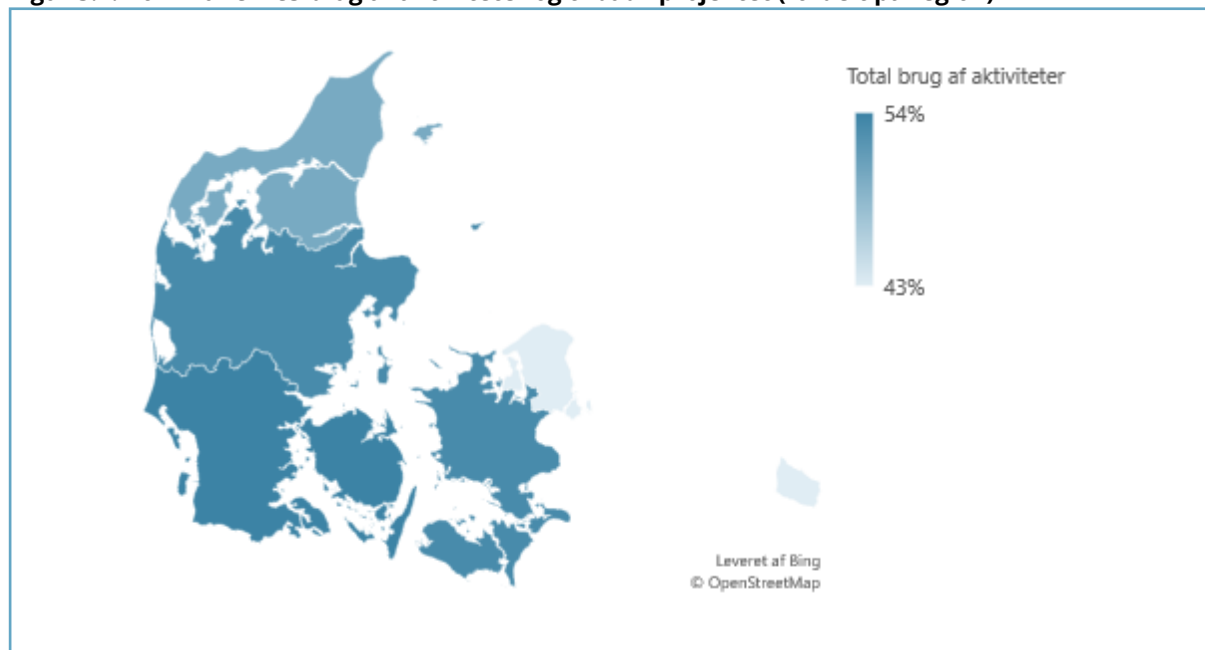
Det kan umiddelbart undre, at sparringen med CONCITO tilsyneladende er benyttet en del, når de ikke har haft en rolle som primær sparringspartner for kommunerne. Tendensen skal formentlig ses i lyset af den omfattende og komplekse opgave, som både kommuner og DGO'er har stået overfor. Arbejdet med klimaplaner med afsæt i CAPF har været nyt for alle, og primært CONCITO har haft erfaring og viden fra pilotprojektet med sig i bagagen<sup>4</sup>. Mange kommuner har nok haft behov for at trække på CONCITO som den mest erfarne aktør i partnerskabet. Det gælder formentlig især rul 1-kommuner samt kommuner med særlige udfordringer og behov, jf. ovenfor.

Figuren viser desuden, at rul 2-kommuner i højere grad har benyttet sig af aktiviteter og tilbud i projektet end rul 1. Det gælder for næsten alle typer af aktiviteter, men er særligt udtalt på områder som 1:1-sparring samt faglige workshops og webinarer. Tendensen skal formentlig ses i lyset af, at projektet som helhed er "modnet" frem mod rul 2. Partnerskabet har gennem rul 1 fået større viden og erfaring med at afvikle forskellige typer af aktiviteter for kommunerne, og der har derfor været et større overskud til at gennemføre flere og mere velafprøvede aktiviteter i rul 2.

Der er lidt forskel på regionerne, når der ses på kommunernes brug af aktiviteter og tilbud i projektet. Syddanmark er således den region, hvor aktiviteter og tilbud er benyttet mest, mens Hovedstaden er den region, hvor aktiviteterne er benyttet mindst, jf. figuren nedenfor.

<sup>4</sup> DGO'en i Syddanmark havde også erfaring med CAPF fra pilotprojektet.

**Figur 3.2. Kommunernes brug af aktiviteter og tilbud i projektet (fordelt på region)**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 52).

Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser og rummer respondenter, der "I meget høj grad" eller "I høj grad" har benyttet tilbuddene.

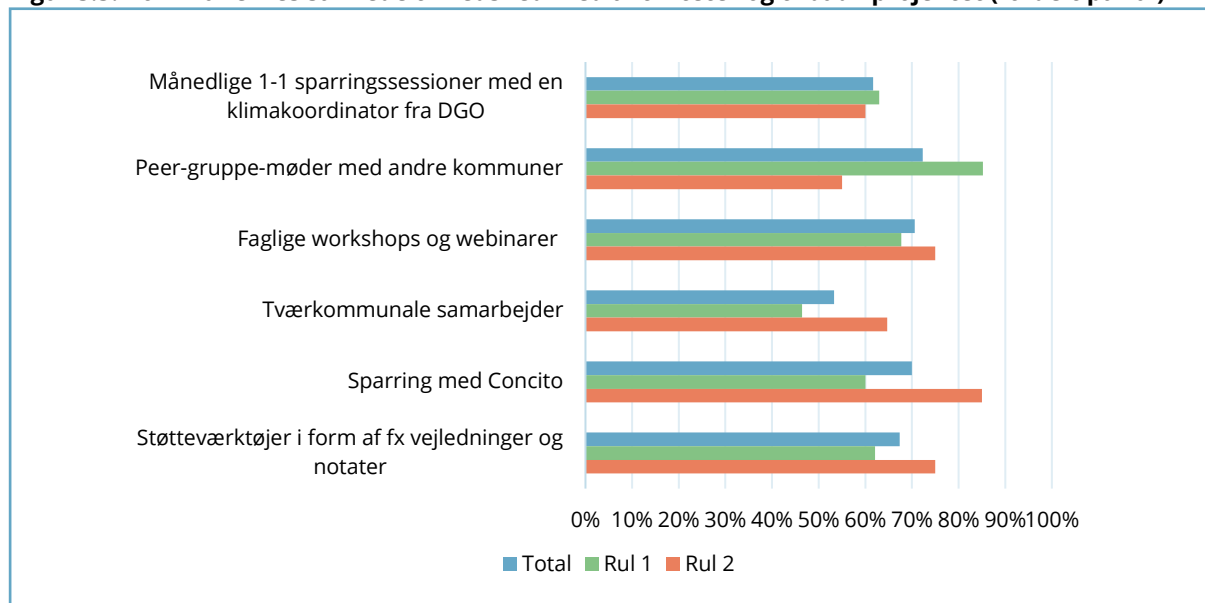
Figuren viser således, hvor stor en andel af kommunerne i hver region, der har angivet, at de i meget høj eller høj grad har benyttet sig af aktiviteter i projektet.

Som det fremgår af figuren, dækker variationen over et spænd på lidt over ti pct. – fra 54 pct. i Region Syddanmark til 43 pct. i Region Hovedstaden. Selvom der er mindre regionale forskelle, er det værd at bemærke, at op mod halvdelen af kommunerne i hver region i høj grad har gjort brug af DGO'ens aktiviteter. Det vidner om, at alle DGO'er er blevet opfattet som relevante samarbejdspartnere, og at partnerskabet som helhed har været dygtige til at engagere kommunerne og inddrage dem som en aktiv spiller i projektet.

### 3.2 Kommunernes vurdering af aktiviteterne værdiskabelse

I spørgeskemaet er kommunerne også blevet bedt om at vurdere kvaliteten og værdien af de aktiviteter, som de har deltaget i som led i projektet. Som det fremgår af figuren nedenfor, er der generelt pæn tilfredshed blandt kommunerne på tværs af alle de aktiviteter, som de har deltaget i. Tilfredsheden er størst ved peer-gruppe-møder, mens den er mindst ved de tværkommunale samarbejder.

**Figur 3.3. Kommunernes samlede tilfredshed med aktiviteter og tilbud i projektet (fordelt på rul)**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 49).

Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser og rummer respondenter, der har svaret "Meget tilfreds" eller "Tilfreds".

Figuren viser, hvor stor en andel af kommunerne, der har svaret, at de i meget høj eller høj grad er tilfredse med de aktiviteter og tilbud, de har benyttet. Figuren viser også, hvordan svarene fordeler sig på hhv. rul 1 og rul 2-kommuner.

Når der ses på tværs af alle kommuner, angiver flest (72 pct.), at de i meget høj eller høj grad er tilfredse med peer-gruppe-møder med andre kommuner. Næsten lige så mange er godt tilfredse med de faglige workshops og sparringen fra CONCITO. Færrest (53 pct.) angiver, at de i høj eller meget høj grad er tilfredse med de tværkommunale samarbejder.

Det er iøjefaldende, at forskellige typer af kollektive aktiviteter, der har til formål at binde kommunerne tættere sammen, på én gang scorer højest og lavest på "tilfredshedsskalaen". Når tilfredsheden med peer-gruppe-møderne er relativt høj, mens den er noget lavere for de tværkommunale samarbejder, skal det formentlig ses i lyset af, at aktiviteterne har været ret forskellige og haft varieret involvering af DGO'erne.

Interviewene peger således på, at DGO'erne typisk har stået for at udvikle et format for peer-gruppe-møderne, herunder forberede indhold og stå for facilitering fra gang til gang. Flere kommuner fortæller, at de har deltaget i peer-gruppe-møderne, og at de især var velegnede til at skabe netværk og relationer på tværs af kommunerne. For mange har det været værdifuldt at sparre med kommuner, der står med lignende problemstillinger, fordi det skærper kommunens forståelse af egne udfordringer.

Nogle kommuner har dog lidt mere blandede oplevelser med peer-grupperne. Kritikken går bl.a. på, at det var svært at finde et passende format og få peer-grupperne til at fungere, samt at peer-grupperne var mindre velegnede til at videreformidle faglig viden.

*"Peer-grupper har været ret gode. Vi har været sammen med 4-5 andre kommuner. Jeg ved ikke, hvorfor de satte os sammen, som de gjorde. Det var nok fordi, at de var lige så langt i processen som os og lå lidt i vores omegn. Det gav os gode idéer, når de andre kommuner fortalte om tiltag i deres klimaplaner. Det er også med til at skærpe vores selvforståelse på godt og ondt."*

Hovedstadskommune

*"Det tog lidt tid for DGO'en at finde et passende format for peer-grupperne, både mht. fokus og deltagerkreds. Selvom man landede på en god model, så var peer-grupperne primært velegnede til at opbygge relationer og mindre velegnede til at videreformidle ny faglig viden."*

Midtjysk kommune

Interviewene peger også på, at de tværkommunale aktiviteter, som ligger udover peer-grupperne, har haft forskellig karakter og typisk begrænset involvering fra DGO'ens side. I Region Midtjylland søsatte DGO'en fx en form for "mentor/føl"-ordning, hvor erfarne kommuner fra rul 1 blev matchet med rul 2-kommuner. I andre regioner har kommunerne på egen hånd rakt ud til andre kommuner mhp. videndeling og inspiration eller endda startet mere uformelle netværk. Fx havde Kalundborg, Stevn og Ringsted et tæt samarbejde, hvor man bl.a. gik sammen om at købe ekstern hjælp til CO2-regnskaber.

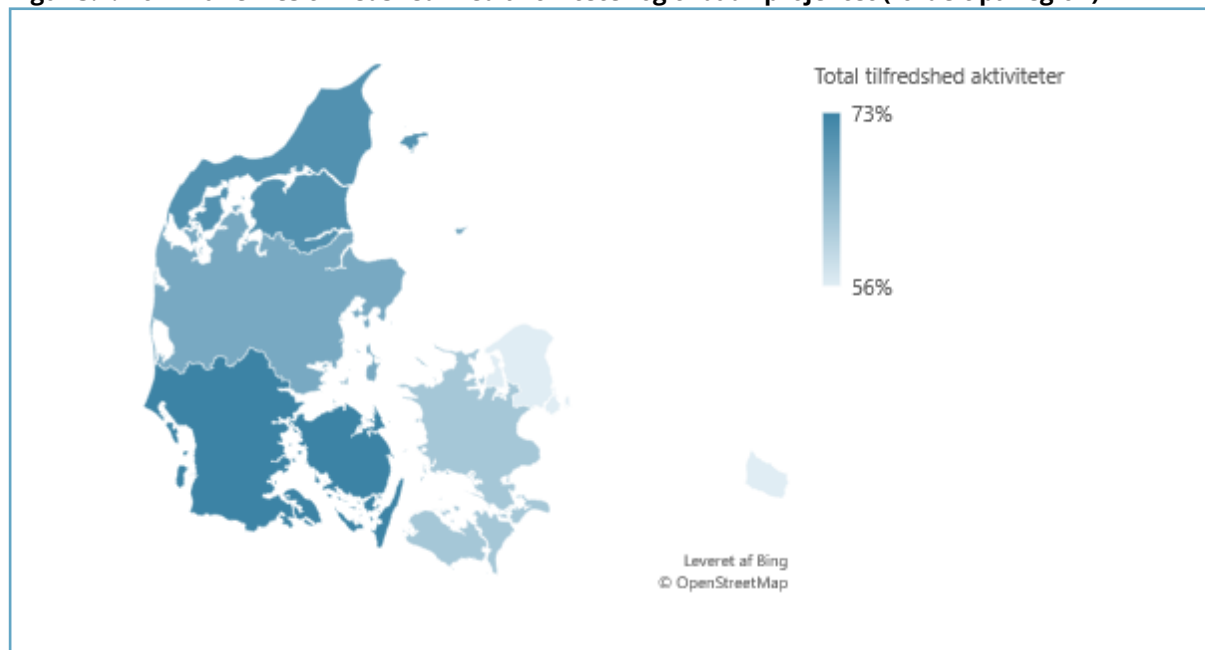
Figur 3.3 ovenfor viser også, at rul 2-kommunerne generelt vurderer værdien og kvaliteten af de aktiviteter, de har deltaget i, højere end rul 1-kommunerne. Tendensen gælder for alle aktiviteter med undtagelse af peer-gruppe-møder og månedlige sparringssessioner med DGO'en.

At rul 2-kommunerne generelt er mere tilfredse med aktiviteternes værdi og kvalitet er måske ikke så overraskende, da CONCITO, DGO'er og partnerskabet som helhed har opbygget mere erfaring og rutine ifm. rul 2-kommunerne, jf. ovenfor.

Det er dog alligevel iøjefaldende, at langt flere rul 1-kommuner (85 pct.) er godt tilfredse med peer-gruppemøder, mens det samme "blot" gælder for 55 pct. af rul 2-kommunerne. Også her kan forskellen måske skyldes, at DGO'er og partnerskabet som helhed har haft mindre viden og erfaring at trække på i rul 1, og derfor har sparring og erfaringsudveksling med andre kommuner haft en endnu større betydning. Derudover viser interviewene, at der undervejs i projektet har været grupper af kommuner, som har haft et særligt godt samarbejde under projektet. Det gælder bl.a. mange fynske kommuner, som deltog i projektets rul 1. Dette uddybes yderligere i afsnittet nedenfor (s. 26).

Der er større forskel på tværs af regionerne, når man ser på kommunernes tilfredshed med de aktiviteter og tilbud, som de har benyttet sig af i projektet. Også her er tilfredsheden størst i Region Syddanmark, mens den er mindst i Region Hovedstaden, jf. figuren nedenfor.

**Figur 3.4. Kommunernes tilfredshed med aktiviteter og tilbud i projektet (fordelt på region)**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 49).

Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser og rummer dem, som har valgt "Meget tilfreds" eller "Tilfreds".

Figuren viser, hvor stor en andel af kommunerne i hver region, der har angivet, at de i meget høj eller høj grad er tilfredse med kvaliteten og værdien af de aktiviteter, de har deltaget i.

Som det fremgår, dækker variationen over et spænd på 17 pct. – fra 73 pct. i Region Syddanmark til 56 pct. i Region Hovedstaden. Selvom de regionale forskelle på tilfredshed med aktiviteter er større end de regionale forskelle på brugen af aktiviteter, er det værd at holde fast i, at tilfredshedsniveauet i alle regioner ligger relativt højt. I alle regioner er over halvdelen af kommunerne enten meget tilfredse eller tilfredse med de aktiviteter, de har benyttet.

Region Syddanmark og Region Nordjylland skiller sig imidlertid positivt ud ved stor tilfredshed blandt næsten tre fjerdedele af kommunerne. Omvendt tyder resultaterne på, at Region Hovedstaden har været mere udfordret, da kommunernes brug af og tilfredshed med aktiviteterne generelt er lavere end i de øvrige regioner.

I tolkningen af disse forskelle er det imidlertid væsentligt at have for øje, at der har været relativt stor forskel på, hvor mange kommuner de enkelte DGO'er har skullet servicere. Her ligger Region Hovedstaden i "den tunge ende" med 23 kommuner (i rul 1 og 2), mens Region Nordjylland har haft ansvar for ni kommuner (i rul 1 og 2). Region Syddanmark placerer sig midt imellem med i alt 17 kommuner (i rul 1 og 2), hvor langt hovedparten (14 kommuner) dog har været med i rul 1.

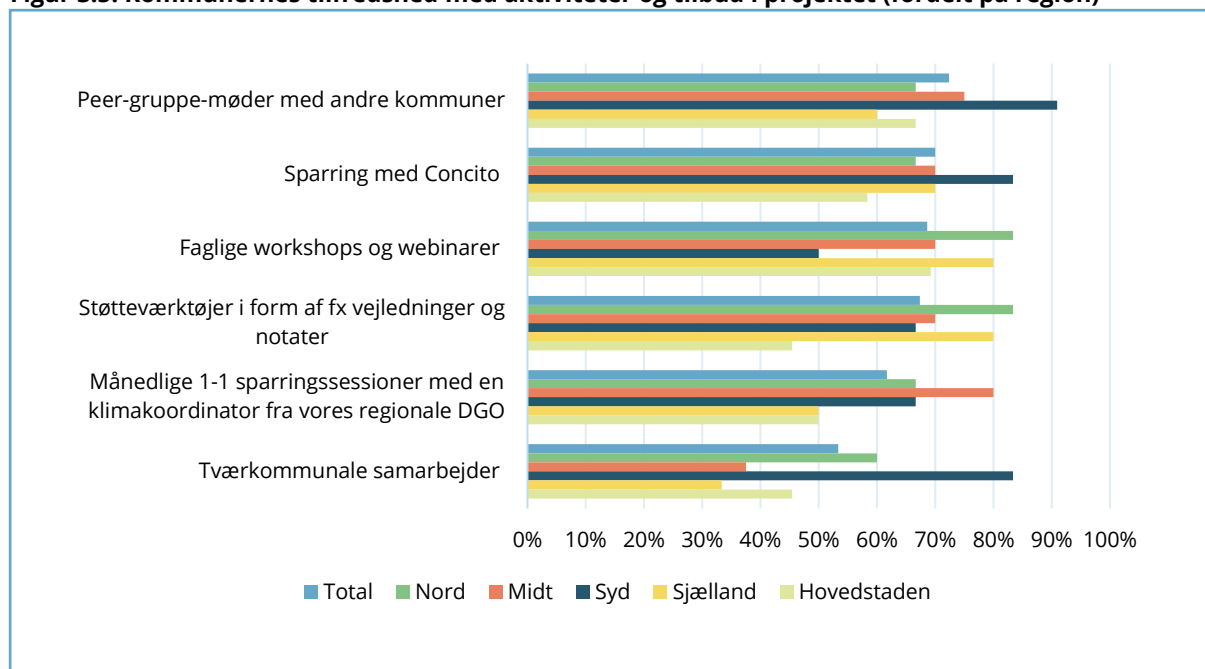
Selvom opgaven har været større for Region Hovedstaden (idet den har haft flere kommuner), har der ikke været allokeret tilsvarende flere ressourcer (i form af årsværk) til deres arbejde end i de andre regioner. Og selvom tilfredsheden er høj i Region Syddanmark, viser de kvalitative interviews, at DGO'en har været udfordret af de mange kommuner i rul 1, hvor meget viden og værktøjer endnu ikke var udviklet.

Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, at den samlede tilfredshed i regionerne dækker over betydelig variation på tværs af de enkelte aktiviteter. Fx er næsten alle syddanske kommuner særligt tilfredse med



netværksrelaterede aktiviteter, mens de nordjyske kommuner især er godt tilfredse med støtteværktøjer samt faglige workshops og webinarer, jf. figuren nedenfor.

**Figur 3.5. Kommunernes tilfredshed med aktiviteter og tilbud i projektet (fordelt på region)**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 49).

Note: Indeholder både gennemført og delvist gennemførte besvarelser.

Figuren viser således, hvor stor en andel af kommunerne i hver region, der har svaret, at de i meget høj eller høj grad er tilfredse med værdi og kvalitet af hver enkelt aktivitet, som de har benyttet.

Som det fremgår, er 91 pct. af de syddanske kommuner særligt tilfredse med peer-gruppe-møder, og næsten lige så mange er tilfredse med tværkommunale samarbejder. Interviewene bakker umiddelbart op om disse resultater, hvor det også bliver tydeligt, at især de fynske kommuner har et godt og sammentømret netværk til samarbejde og videndeling på klimaområdet. Dette netværk var til dels etableret før DK2020, idet de fynske kommuner var gået sammen i "Fyn2030" mhp. at reducere CO2-udledning og øge genanvendelsen af affald. Men interviewene viser, at DK2020 i høj grad har skabt fornyet liv og indhold i dette samarbejde.

Figuren viser også, at 83 pct. af de nordjyske kommuner er godt tilfredse med faglige workshops og støtteværktøjer, mens 80 pct. af de midtjyske kommuner har haft god gavn af den faglige 1:1-sparring, som de har fået fra DGO'en. Også her bakker interviewene op om resultaterne. Fx udviklede den nordjyske DGO en "værktøjskasse" til kommunerne i starten af projektet, hvor man oversatte materialet omkring CAPF, så det var nemmere for kommunerne at arbejde med i praksis. Senere blev denne værktøjskasse delt med kommunerne i de øvrige regioner. Tilsvarende har flere midtjyske kommuner rost samarbejdet med DGO'en, der både kunne levere værdifuld sparring på CAPF-skemaer og CO2-regnskaber.

### 3.3 Læringspunkter vedr. aktiviteter og tilbud til kommunerne

#### 1. Hav et tæt samspil om videnopbygning og vær tydelig om rollefordeling

DGO'erne og partnerskabet som helhed er lykkedes godt med at række ud til kommunerne og få dem til at benytte de aktiviteter, som er stillet til rådighed i projektet. Dog har kommunerne gjort relativt meget brug af 1:1-sparring hos CONCITO, selvom DGO'erne varetager rollen som kommunernes primære sparringspartnere. Det skyldes formentlig, at der særligt i rul 1 var mange uafklarede spørgsmål, som krævede 1:1-sparring med CONCITO som projektets videnpartner. Det viser imidlertid også, at følgende er vigtigt:

- Videnpartnere og DGO'er bør have et tæt samarbejde om videnopbygning – særligt i begyndelsen.
- Der skal gøres en særlig indsats for at dele den viden på tværs af DGO'er, så de er klædt godt på til at vejlede kommunerne.
- Det bør tydeliggøres, hvordan og i hvilket omfang kommunerne kan hente hjælp hos hhv. DGO og CONCITO.

#### 2. Saml hurtigt op på viden og læring – og del den effektivt på tværs

Der er generelt pæn tilfredshed blandt kommunerne med de aktiviteter, som de har deltaget i. Dog er rul 2-kommunerne generelt mere tilfredse med aktiviteterne end rul 1-kommunerne, hvilket formentlig hænger sammen med den viden og erfaring, som man har opbygget gennem rul 1. Forskellen understreger imidlertid vigtigheden af, at projektets videnpartnere hurtigt samler op på viden og læring, som deles effektivt på tværs af DGO'er og kommuner. Rul 1-kommunerne kunne formentlig have draget større nytte af viden og erfaring fra pilotprojektet, hvis den var opsamlet og videreformidlet hurtigere.

#### 3. Sørg for flere ressourcer til DGO'er med mange kommuner

Selvom kommunerne samlet set er godt tilfredse med de aktiviteter, som de har deltaget i, er der forskelle at spore på tværs af regioner. Fx er brugen af og tilfredsheden med aktiviteterne i Region Hovedstaden generelt lavere end for de øvrige regioner. Hovedstadsregionens DGO har imidlertid også stået overfor en større opgave end mange af de andre DGO'er, idet de har skullet servicere flere kommuner. Samtidig var Region Syddanmarks DGO udfordret i rul 1, hvor man både havde mange kommuner igennem forløbet, og meget viden endnu ikke var opbygget. Det er således vigtigt at være opmærksom på behovet for:

- Flere ressourcer til de regioner, der generelt skal servicere mange kommuner.
- Særlig støtte og evt. flere ressourcer til DGO'er, som i perioder (fx i forskellige rul) er spidsbelastet.

## 4. Samarbejde på tværs af projektet

Partnerskabsaftalen beskriver en klar organisering med tilhørende roller og ansvarsområder. Dette kapitel beskæftiger sig mere indgående med, hvordan samarbejdet mellem de forskellige aktører har fungeret i projektperioden.

### 4.1 Samspil mellem aktører i nationale styregrupper

Organiseringen er designet med afsæt i, at indsatsen på klimaområdet skulle være en fælles opgave kommunerne og regionerne imellem, og at det var vigtigt, at arbejdet blev forankret både politisk og administrativt.

Både den politiske partnerskabsgruppe, den administrative styregruppe og projektstyregruppen har samlet repræsentanter fra KL og de fem regioner om en ny opgave, som de ellers ikke har haft tradition for at samarbejde om. Et samarbejde var stillet som en forudsætning fra Realdanias side. Ifølge interviewene var det ikke uden sværds slag i begyndelsen, og der var derfor behov for at samle særligt den administrative styregruppe for at afklare rolle- og ansvarsfordeling og sikre fælles fokus på projektets målsætninger.

Da den fælles opgave først stod klar, er det interviewpersonernes vurdering, at samarbejdet fungerede godt. Den politiske partnerskabsgruppe blev primært orienteret om projektets udvikling, men blev også enkelte gange brugt aktivt sammen med den administrative styregruppe som nyttige fora til at løse konkrete udfordringer og tage hånd om større problemer, som projektstyregruppen ikke kunne håndtere alene. Det har bl.a. været ift. at prikke kommunaldirektører og lokalpolitikere på skulderen, hvis en kommune ikke var tilstrækkelig i fremdrift i udarbejdelsen af klimaplanen (fx pga. for få ressourcer), og når arbejdet med klimaplanerne blev mødt med manglende lydhørhed fra statens side.

Også samarbejdet i projektstyregruppen og mellem projektstyregruppen og den administrative og den politiske partnerskabsgruppe beskrives som velfungerende undervejs i projektperioden. Projektstyregruppen har haft et særligt godt internt samarbejde uden konflikter og med beslutninger, som oftest blev truffet i enstemmighed.

Endelig der har været et frugtbart og tæt samarbejde mellem projektsekretariatet hos CONCITO og projektstyregruppen. Herunder en tæt dialog og sparring mellem formanden fra projektstyregruppen (der repræsenterer Realdania) og projektlederen hos CONCITO. Både CONCITO, Realdania og KL bemærker, at parterne var gode til at samles om at løse den fælles opgave.

Projektstyregruppen havde en vigtig rolle ift. at sætte retningen for CONCITOs arbejde. Det har bl.a. handlet om at træffe beslutninger om projektet pba. oplæg eller feedback fra forskellige aktører i projektet. Men det har også handlet om i fællesskab at finde gode løsninger, når der opstod udfordringer med at holde sammen på partnerskabet (fx hvis kommuner og regioner gik skævt af hinanden).

Det gode samarbejde – både inden for og på tværs af styregrupper og sekretariat – vurderes som én af de afgørende faktorer for projektets succes.

## 4.2 Samarbejde mellem CONCITO og DGO'er

Som det nationale sekretariat har CONCITO naturligt haft et tæt samarbejde med de fem DGO'er gennem projektperioden. Organiseringen har klarlagt en rolle- og arbejdsfordeling mellem CONCITO og DGO'erne, hvor CONCITO skulle agere nationalt sekretariat og levere specialistviden, mens DGO'erne skulle levere sparring om CAP-Frameworket ud mod kommunerne.

DGO'erne fremhæver, at de har haft stor glæde af at have en uvildig national ekspert i CONCITO, men at de også har oplevet, at samarbejdet til tider ikke har fungeret så sømløst, som de kunne ønske sig.

Udfordringerne har særligt knyttet sig til den løbende dialog med CONCITO, hvor de har oplevet lang svartid og manglende dialog om deres henvendelser – både på meget konkrete spørgsmål, men også på mere principielle. Når DGO'erne har oplevet dette som en udfordring, hænger det naturligt sammen med, at DGO'erne har været afhængige af de svar og udmeldinger, der kom fra CONCITO i deres arbejde ud mod kommunerne.

Særligt i projektets første fase dukkede en lang række principielle spørgsmål op ift., hvordan et rammeværk udviklet til større byer bedst muligt kunne oversættes og appliceres på danske kommuner (fx en landkommune). Dette behov har CONCITO forsøgt at imødekomme, men at finde frem til konkrete svar, som kunne gælde bredt i projektet, har ofte taget længere tid, end DGO'erne kunne have ønsket sig.

Når DGO'erne på den ene side havde et stort behov for hurtigere svar, skal det ses i lyset af en vedholdende efterspørgsel fra kommunerne. Når CONCITO på den anden side var længe om at vende retur med konkrete svar, skal det ses i lyset af, at man ikke nødvendigvis har haft et svar på rede hånd, men at det skulle udvikles.

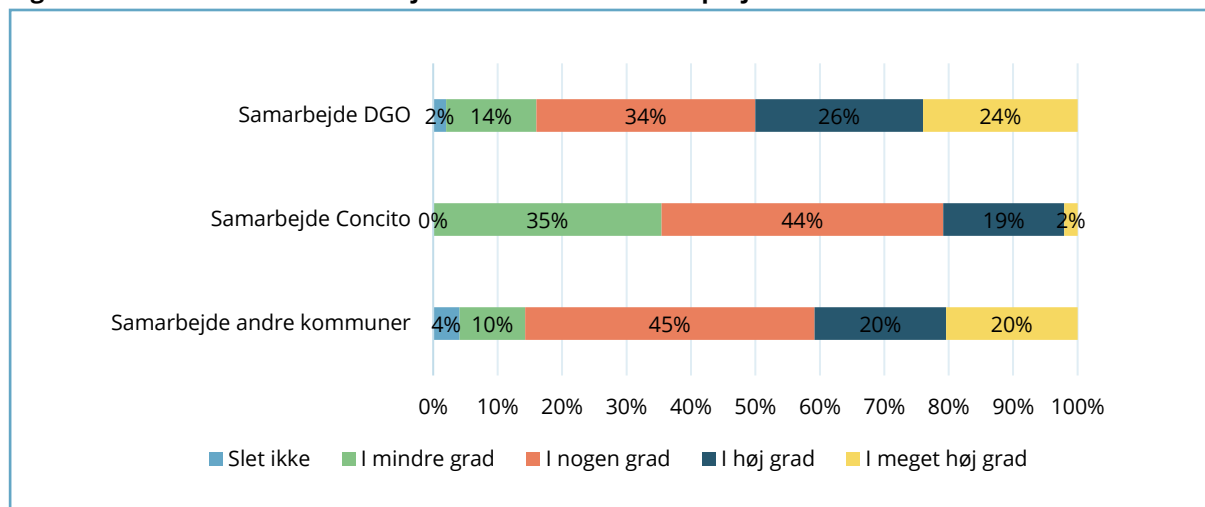
Flere DGO'er giver udtryk for, at de lange svartider fra CONCITO kunne påvirke samarbejdet med kommunerne negativt, særligt i rul 1. Flere oplevede, at de ikke kunne levere faglig viden og sparring til kommunerne på det niveau, som der var behov for, og at DGO'en således blev det direkte ansigt på den manglende viden, som gjaldt for hele partnerskabet.

I tillæg hertil ville flere DGO'er have ønsket, at de i højere grad var blevet involveret i et samarbejde med CONCITO, når der skulle udarbejdes materialer til kommunerne ud fra en betragtning om, at de har været tættere på kommunerne og deres behov end CONCITO.

## 4.3 Kommunernes samarbejdsflader

Eftersom målet med DK2020 er, at alle danske kommuner skal have en klimaplan, er det interessant at undersøge, hvilke samarbejdsflader der har været mellem kommunerne og de forskellige projektaktører i processen frem mod målet. I spørgeskemaet er kommunerne således blevet bedt om at vurdere, i hvor høj grad de har samarbejdet med hhv. DGO, CONCITO og andre kommuner, som det fremgår af figuren nedenfor.

**Figur 4.1. Kommunernes samarbejde med andre aktører i projektet**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 48).

Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser.

### Samarbejde mellem DGO'er og kommuner

Ifølge spørgeskemaundersøgelsen har halvdelen af kommunerne i meget høj eller høj grad arbejdet sammen med DGO'en, mens 34 pct. i nogen grad har samarbejdet med DGO'en. Kun 2 pct. af kommunerne svarer, at de slet ikke har samarbejdet med DGO'en. Som tidligere beskrevet i kapitel 3, har kommunerne i betydeligt omfang benyttet muligheden for månedlige 1:1-sparringssessioner med en klimakoordinator i DGO'en.

Flere kommuner fremhæver, at DGO'en har været fuldstændig afgørende for udarbejdelsen af deres klimaplan. De har oplevet DGO'en som en tovholder og netværksfacilitator samt sparrings- og progressionspartner, som havde snor i, om der var tilstrækkelig fremdrift i udarbejdelsen af klimaplanen, om kvaliteten var tilstrækkelig høj, og hvorvidt kommunen skilte sig ud fra de øvrige kommuner. Særligt små kommuner, som har haft meget få ressourcer til udarbejdelsen af klimaplanen, har følt sig godt hjulpet af DGO'en.

Der er også nogle kommuner, som ikke mener, at de har fået så meget ud af samarbejdet med DGO'en, og at de i stedet havde foretrukket en direkte kontakt til CONCITO eller samarbejdet med andre kommuner. Her nævnes flere forskellige årsager bag.

Dels er det tydeligt, at der særligt under rul 1 har været gang i en videnopbygning hos DGO'erne, der nogle steder har haft brug for tid til at finde sine ben. Det har bevirket, at den sparring, som kommunerne har fået, ikke har levet op til deres forventninger. Flere rul 1-kommuner har derfor ikke følt sig hjulpet i lige så høj grad som rul 2-kommunerne. Dels nævnes også, at samarbejdet har været bundet op på de personer, som har bemandet DGO'en, og at disse fra tid til anden blev udskiftet undervejs, hvilket har påvirket samarbejdet.

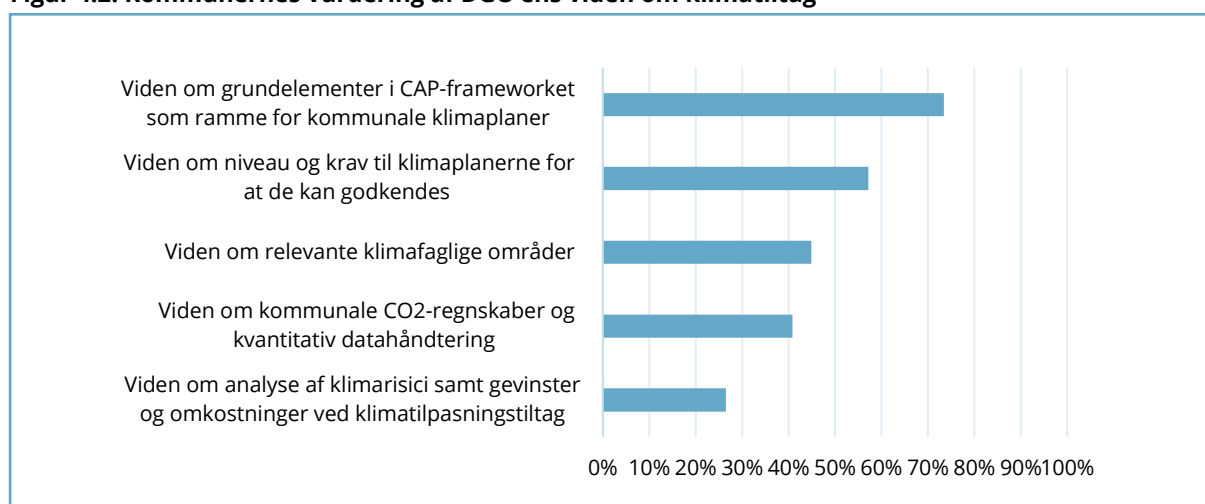
### Kommunernes vurdering af DGO'ens kompetencer

Kommunerne er i spørgeskemaet blevet bedt om at vurdere DGO'ens viden og kompetencer, hvilket fremgår af figur 4.2 og 4.3 nedenfor. Den første figur omhandler viden om klimatiltag, mens den anden omhandler DGO'ens processuelle kompetencer. Dette er interessant, da kommunernes vurdering af DGO'ens kompetenceniveau kan bidrage til forklaringen af, i hvor stor udstrækning kommunerne har følt sig hjulpet af DGO'en undervejs og hermed også for deres vurdering af samarbejdet med DGO'en.

73 pct. af kommunerne har vurderet, at DGO'en i høj eller meget høj grad har viden om grundelementer i CAPF, mens 57 pct. har vurderet, at DGO'erne i høj eller meget høj grad har haft viden om niveau og krav til klimaplanerne for, at de kunne godkendes. Begge dele må betragtes som en del af DGO'ens kerneopgave i rådgivningen og sparringen ud mod kommunerne, og eftersom der er tale om en kerneopgave kunne man måske have ønsket, at tallene havde ligget endnu højere, end tilfældet er. At tallene ikke ligger højere bør dog ses i lyset af, at både CONCITO og DGO'er særligt under rul 1 har været ved at opbygge den nødvendige viden og kompetence til at vejlede kommunerne om bl.a. brugen af CAPF (jf. ovenfor).

Kommunerne vurderer i mindre grad, at DGO'erne har viden om relevante klimafaglige områder, CO2-regnskaber samt analyse af risici og gevinster ved klimatilpasning. Det hænger muligvis sammen med, at den viden kan betragtes som specialistviden, der primært skulle komme fra CONCITO.

**Figur 4.2. Kommunernes vurdering af DGO'ens viden om klimatiltag**



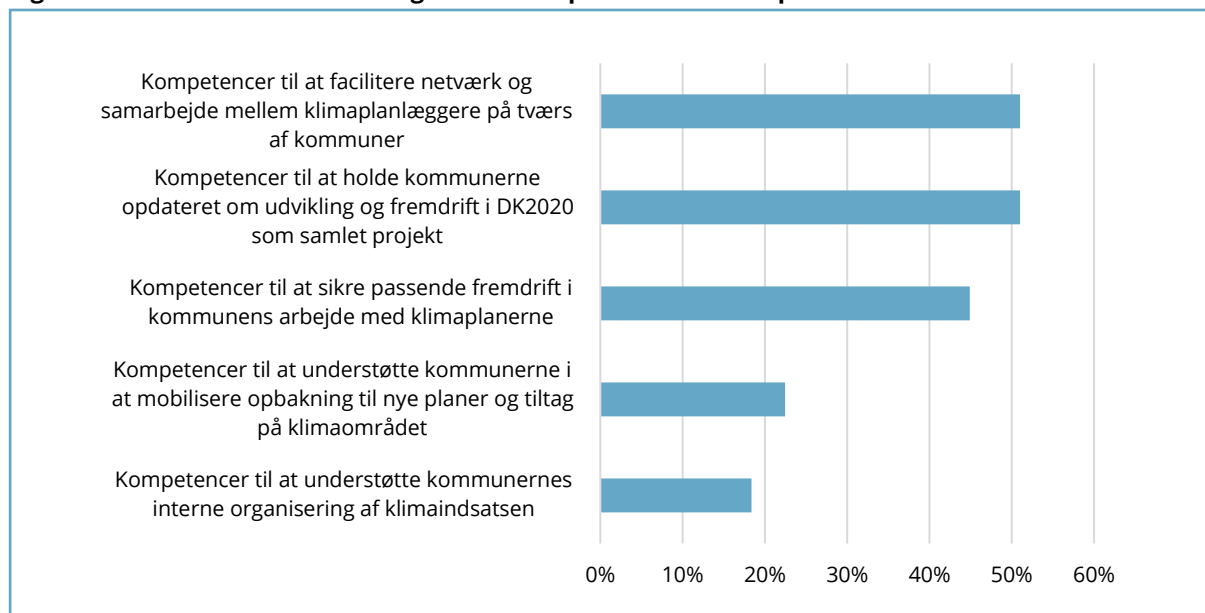
Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 48).

Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser og rummer respondenter der har svaret "I meget høj grad" og "I høj grad".

Kommunerne er i spørgeskemaet blevet bedt om at vurdere DGO'ens processuelle kompetencer, herunder deres evne til at facilitere netværk og samarbejde på tværs af kommunerne. Som det fremgår af figur 4.3 nedenfor, vurderer 51 pct. af kommunerne, at DGO'en i høj eller meget høj grad har besiddet disse kompetencer og kompetencer.

Når kun 18 pct. og 22 pct af kommunerne vurderer, at DGO'en i høj eller meget høj grad har kompetencer til at hjælpe kommunerne med at mobilisere opbakning og understøtte den interne organisering, kan det meget vel hænge sammen med, at det heller ikke har været DGO'ens kerneopgave. Af interviewene fremgår det, at kommunerne i langt højere grad har hentet inspiration fra hinanden for netop disse aktiviteter.

**Figur 4.3. Kommunernes vurdering af DGO'ens processuelle kompetencer**



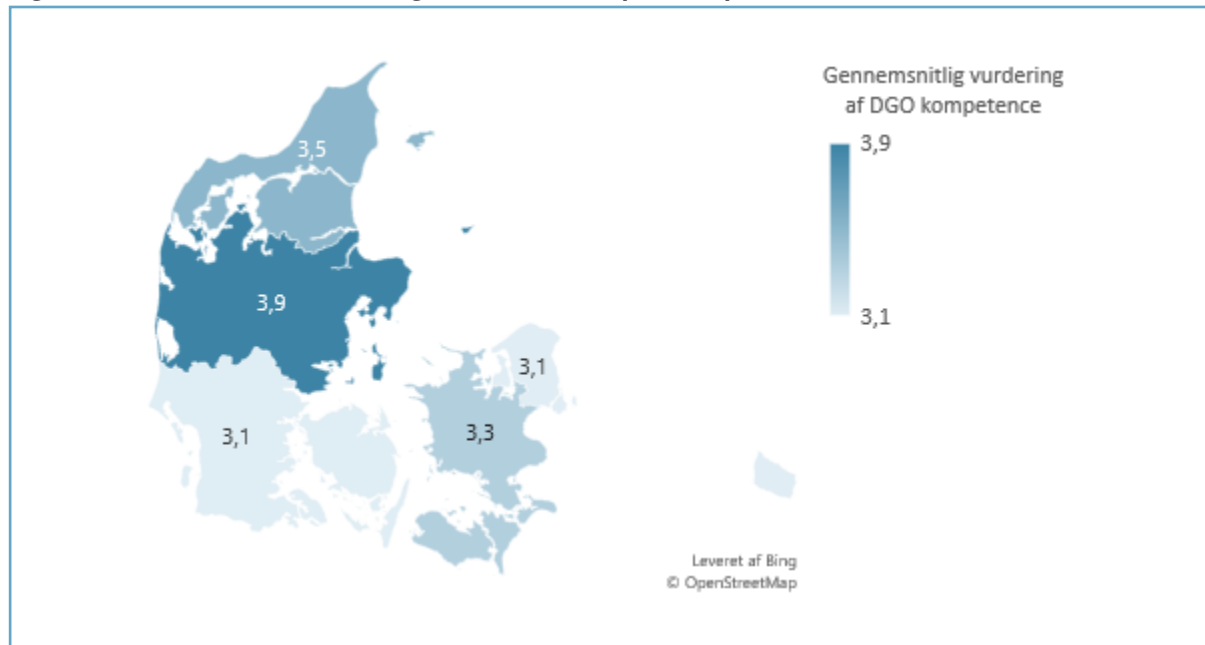
Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 48).

Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser og rummer respondenter, der har svaret "I meget høj grad" eller "I høj grad".

Ovenstående illustrerer, at DGO'erne vurderes bedst, når det handler om det, der har været deres kerneopgave. Af interviewene fremgår det, at nogle DGO'er har været stærke på det faglige og andre på det processuelle. Dem, der synes at lykkes bedst, har evnet begge dele i deres samspil med kommunerne.

Hvis vi kigger nærmere på, hvordan kommunerne har vurderet kompetencerne hos deres respektive DGO, viser nedenstående figur, at der er forskelle regionerne imellem. Bedst vurderes DGO'en i Region Midtjylland, som scorer et gennemsnit på 3,9 på en skala fra 1-5, mens DGO'en i både Region Hovedstaden og Region Syddanmark vurderes til et gennemsnit på 3,1, som det fremgår af figuren nedenfor.

**Figur 4.4. Kommunernes vurdering af DGO'ens kompetence på en skala fra 1-5**



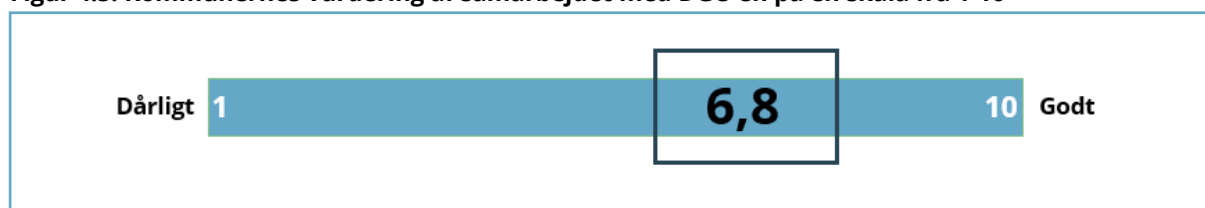
Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 47).

Note: Indeholder kun gennemførte besvarelser og rummer alle svarkategorier. "Slet ikke" = 1 og "I meget høj grad" = 5.

Når DGO'erne i hhv. Region Hovedstaden og Region Syddanmark vurderes lavest på kompetenceniveau, bør resultatet ses i lyset af, at DGO'en i begge regioner havde mange kommuner igennem rul 1, da meget viden og værktøjer ikke var udviklet endnu. Således havde DGO'en i Region Syddanmark 14 kommuner (ud af i alt 17) igennem rul 1, mens DGO'en i Region Hovedstaden havde 12 kommuner (ud af i alt 23) igennem rul 1.

Overordnet set vurderer kommunerne samarbejdet med DGO'en som tilfredsstillende. På en skala fra 1 (dårligt) til 10 (godt) er den samlede vurdering 6,8.

**Figur 4.5. Kommunernes vurdering af samarbejdet med DGO'en på en skala fra 1-10**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 49).

Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser.

### Samarbejde indbyrdes mellem kommuner

Generelt har der i regi af DK2020 været et tæt samarbejde kommunerne imellem. Således har 45 pct. af kommunerne i spørgeskemaundersøgelsen angivet, at de i høj eller meget høj grad har samarbejdet med andre kommuner, mens 45 pct. i nogen grad har samarbejdet med andre kommuner. Kun 4 pct. af kommunerne angiver, at de slet ikke har haft et samarbejde med andre kommuner (jf. figur 4.1).

En del af samarbejdet mellem kommunerne har været drevet af DGO'en, som bl.a. via peer-gruppe-møder har orkestreret, at klimaplanlæggere fra de forskellige kommuner er blevet sat i forbindelse med hinanden. Desuden er der eksempler på, at DGO'en har sat kommuner sammen i en form for følordning, hvor fx en rul



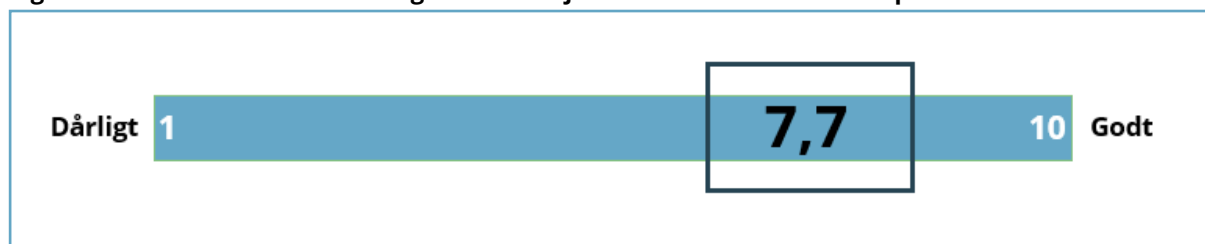
1-kommune er blevet koblet med en 2-kommune, så viden og erfaringer kunne overføres fra én kommune til en anden (jf. kapitel 3).

I andre tilfælde er samarbejdet mellem kommunerne opstået undervejs i projektet ad mere uformelle kanaler. I interviewene fremhæves ofte relationer og netværk mellem klimaplanlæggere som afsæt for et samarbejde på tværs af kommunerne. Dette forklares primært med, at ansvaret for klimaplanen typisk har ligget hos en enkelt eller mindre gruppe klimaplanlæggere i forskellige kommuner. De har derfor haft behov for at sparre med andre fagpersoner, der befandt sig i en lignende situation eller kæmpede med lignende problemstillinger.

Sidst men ikke mindst er der eksempler på, at samarbejder mellem kommunerne har bygget videre på eksisterende netværk i kommunalt regi. Fx har der på Fyn været et stærkt samarbejde mellem kommunerne uafhængigt af DGO'en (se også kapitel 3).

Af såvel spørgeskemaundersøgelsen som interviews fremgår det, at kommunerne vurderer samarbejdet med andre kommuner som meget værdifuldt. Sammenlignet med samarbejder med CONCITO og DGO'en, er det samarbejdet med andre kommuner, der tillægges størst værdi med en vurdering på 7,7 i gennemsnit.

**Figur 4.6. Kommunernes vurdering af samarbejdet med andre kommuner på en skala fra 1-10**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 49).

Note: Indeholder både gennemført og delvist gennemførte besvarelser.

### Samarbejde mellem CONCITO og kommuner

Som nævnt i kapitel 3 har der gennem projektperioden været et direkte samarbejde mellem CONCITO og kommunerne. I organiseringen der er lagt for projektet, har der været en klar rolle- og ansvarsfordeling ift. de aktiviteter, som CONCITO skulle tage sig af ift. kommunerne.

Samarbejdet mellem CONCITO og kommunerne har primært drejet sig om udviklingen af klimaplanen, og der har været en formaliseret procedure for sparring og godkendelse af planen igennem forløbet. Dette er primært foregået gennem et fagligt nedslagsmøde ca. midtvejs i projektet, hvilket senere er blevet fulgt op af en forhåndsvurdering af klimaplanen samt en indstilling til C40 om endelig godkendelse af klimaplanen. Dertil kommer løbende afklaring af spørgsmål i relation til klimaplanen. Der har hermed været en indbygget struktur i projektet, som har gjort, at kommunerne ikke har kunnet "komme udenom" et samarbejde med CONCITO. Dette afspejler sig også i besvarelserne fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor ingen af kommunerne har svaret, at de slet ikke har samarbejdet med CONCITO.

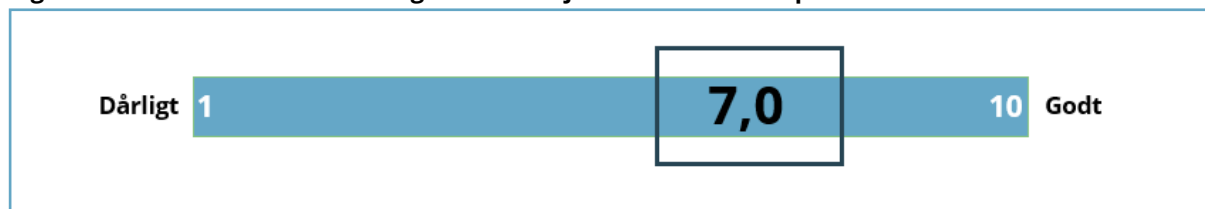
Samtidig er det værd at bemærke, at lige godt 20 pct. af kommunerne angiver, at de i høj eller meget høj grad har haft et samarbejde med CONCITO. Dette er umiddelbart et højt tal, eftersom der i partnerskabstalen ikke var lagt op til, at kommunerne skulle modtage direkte sparring og rådgivning fra CONCITO. I stedet skulle det gå gennem DGO'en.

Der kan være flere forskellige forklaringer på, hvorfor det udartede sig sådan. I interviewene peges der på, at det var mere effektivt for kommunerne at henvende sig direkte til CONCITO med deres spørgsmål – særligt hvis de havde en oplevelse af, at DGO'en ikke umiddelbart kunne svare. Der var her en bekymring for, at noget ville gå tabt i "oversættelsen", hvis det først skulle forbi DGO'en. Dertil kan den manglende viden i rul 1, som nævnt tidligere, samt særlige forhold/udfordringer i enkelte kommuner være forklaringen.

Noget tyder dermed på, at en femtedel af kommunerne har søgt sparring og rådgivning fra CONCITO, hvor de i stedet burde have brugt DGO'en. Det peger på, at CONCITO i nogle tilfælde har brugt sine ressourcer på opgaver, som burde have været løst af DGO'en. Hertil kommer, at flere kommuner i interviewene fremhæver, at de kunne have ønsket sig endnu flere konkrete svar fra CONCITO på spørgsmål og problemstillinger. Det er derfor klart, at der har været et behov for hjælp og sparring i processen.

Kommunerne er generelt positive i deres vurdering af samarbejdet med CONCITO, og det peger på, at de langt hen ad vejen har fået den sparring og rådgivning, som de har haft brug for. I spørgeskemaundersøgelsen vurderer de samarbejdet til et gennemsnit på 7.

**Figur 4.7. Kommunernes vurdering af samarbejdet med CONCITO på en skala fra 1-10**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 48).

Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser.

## 4.4 Læringspunkter vedr. samarbejde på tværs

### 1. Overvej værdien af både at have en politisk partnerskabsgruppe og en administrativ styregruppe

På trods af at samarbejdet i de nationale styregrupper synes at have været velfungerende, er det værd at overveje værdien af at have både en politisk partnerskabsgruppe og en administrativ styregruppe som del af organiseringen. DK2020 har været et meget teknisk orienteret projekt, hvor kommunerne skulle udarbejde en plan efter ensartede retningslinjer. Projektet har primært været drevet på administrativt niveau, og det har derfor været vanskeligt at finde relevant indhold til politiske møder og engagere politikere på topniveau.

### 2. Det er afgørende, at organisering og kompetenceopbygning matcher hinanden

I projektet har der overordnet været et godt samarbejde på tværs af de forskellige aktører i organiseringen. Når samarbejdet af og til har haltet mellem CONCITO og DGO'er, synes det primært at være knyttet til projektets indledende fase, hvor mange spørgsmål skulle afklares, og der var et betydeligt arbejdspress på CONCITO. Det resulterede til tider i lange svartider, som særligt pressede DGO'erne i deres fremskudte position som sparringspartner for kommunerne. Det er centralt at sikre, at der fra projektstart afsættes tilstrækkeligt med ressourcer til en central videnpartner med ansvar for at afklare tvivlsspørgsmål, udarbejde relevante videnprodukter og yde relevant sparring, så bl.a. DGO'erne hurtigt kan blive klædt på med relevant viden og kompetencer. Det er vigtigt for at sikre fremdrift i projektet og nødvendigt for at sikre et godt samarbejde aktørerne imellem.

### **3. Orkestrer peer-to-peer og hjælp til selvhjælp**

En stor andel af kommunerne har gennem projektperioden haft stor glæde af at kunne sparre med andre kommuner, som netop har været igennem en lignende situation eller som er i samme situation. Ved at orkestrere peer-to-peer-samarbejder er det muligt at fremme et samarbejde blandt kommunerne, som måske ellers ikke ville have fundet sted, og der ligger meget læring og hjælp til selvhjælp i disse samarbejder. Samarbejdet fremmes af, at der er tale om aktører på samme niveau, som kender og forstår hinandens virkelighed. Samtidig kan peer-to-peer-sparring evt. frigøre ressourcer hos DGO'erne og CONCITO.

## 5. Umiddelbare resultater og effekter

Som led i evalueringen af DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark er kommunerne blevet bedt om at vurdere, hvilke umiddelbare resultater og effekter de har fået ud af at deltage i projektet. Evalueringen har i den sammenhæng særligt fokus på tre forhold.

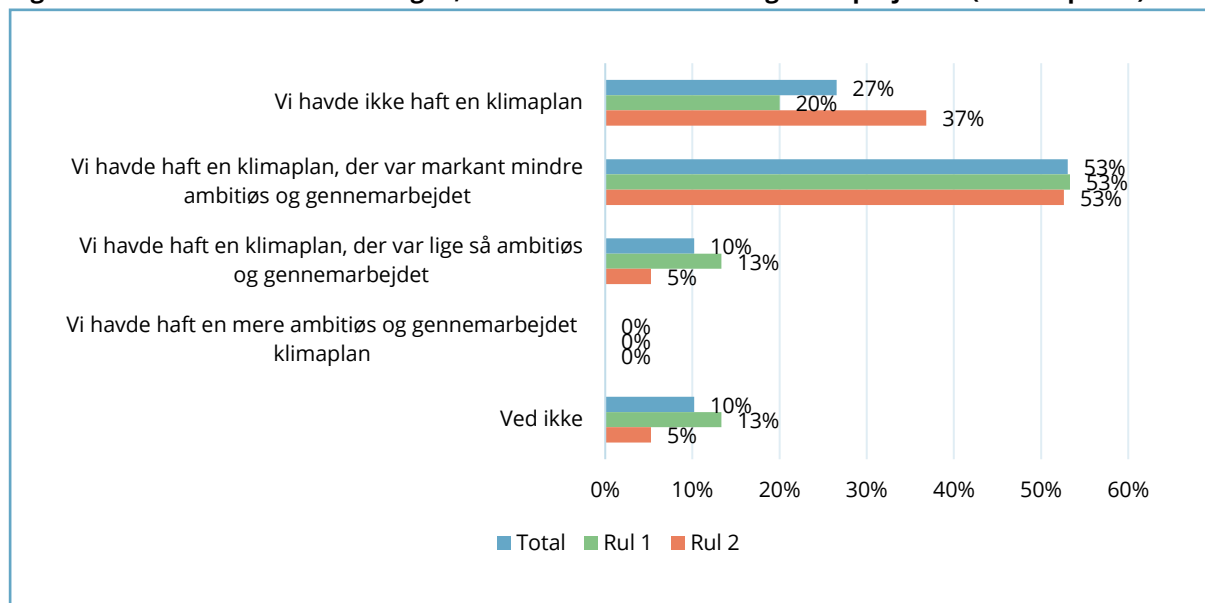
Først og fremmest belyser evalueringen, hvor kommunerne vurderer, at de havde været i dag mht. klimahandling, hvis projektet ikke var gennemført (dvs. projektets additionalitet). Derudover ser evalueringen nærmere på, hvilken betydning projektet har haft internt i kommunerne – både ift. at skabe politisk bevågenhed samt opbygge kompetencer og alliancer på klimaområdet. Endelig dykker evalueringen ned i, hvilken betydning projektet har haft på tværs af kommuner – både ift. at udvikle faglige fællesskaber og mobilisere handlekraft overfor nationale beslutningstagere på klimaområdet.

I tillæg til denne evaluering er der gennemført analyser af, hvordan kommunerne i projektet bidrager til CO<sub>2</sub>-reduktion, såfremt de realiserer klimaplanerne, samt hvordan kommunerne har integreret klimatilpasning i deres respektive klimaplaner.<sup>5</sup>

### 5.1 Projektets betydning for kommunal klimahandling

Overordnet peger både spørgeskema og interview med klimaplanlæggere på, at projektet har gjort en betydelig forskel for kommunens klimaindsats. Langt hovedparten af kommunerne giver således udtryk for, at de enten slet ikke havde haft en klimaplan, eller at de havde haft en klimaplan, der var markant mindre ambitiøs og gennemarbejdet, jf. figuren nedenfor.

**Figur 5.1. Kommunernes vurdering af, hvor de havde været i dag uden projektet (fordelt på rul)**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 49).

Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser.

<sup>5</sup> Se Ea Energianalyse (2023): "Analyse af kommunernes CO<sub>2</sub>-reduktionsbidrag til 70 %- målsætningen i 2030" samt CONCITO og Realdania (2023): "Klimatilpasning i danske kommuners klimahandlingsplaner".

Figur 5.1 viser, hvor kommunerne vurderer, at de havde været i dag mht. til klimahandling, hvis de ikke havde deltaget i projektet. Dertil viser figuren, hvordan svarene fordeler sig på hhv. rul 1 og rul 2-kommuner.

Når der ses på tværs af alle kommuner, vurderer over en fjerdedel (27 pct.), at de ikke havde haft en klimaplan, hvis de ikke havde deltaget i projektet. Især mange rul 2-kommuner (37 pct.) vurderer, at man ikke havde haft en klimaplan uden projektet. Lige omkring halvdelen vurderer, at kommunens klimaplan havde været langt mindre ambitiøs og gennearbejdet uden projektet. Og *ingen* kommuner mener, at man havde stået et bedre sted i dag uden projektet med en mere ambitiøs eller gennearbejdet klimaplan.

Alt i alt indikerer spørgeskemaresultaterne, at barren i projektet er sat højt. Projektet har formået at løfte næsten alle kommuners klimaindsats, uanset om der har været tale om frontløberkommuner, eller kommuner som har taget tilløb til at komme i gang med klimahandling.

Interviewene bakker umiddelbart op om spørgeskemaresultaterne. Flere kommuner vurderer, at man sandsynligvis ikke havde haft en klimaplan uden projektet, men i vid udstrækning var fortsat med at arbejde med klimaindsatsen på samme måde som hidtil. Fx med afsæt i eksisterende planer og strategier (såsom energi-, varme- og affalds- og klimatilpasningsplaner), som måske var blevet opdateret med lidt mere klimarelateret indhold.

Andre kommuner vurderer, at man sandsynligvis havde haft en klimaplan, men at den havde fokuseret langt mere snævert på udvalgte områder, hvor kommunen allerede klarer sig godt. Nogle kommuner uddyber endvidere, at CAPF har sikret et bredere og mere helhedsorienteret blik på klimaindsatsen og gjort kommunerne skarpere på egne styrker og udfordringer på klimaområdet. Det betyder, at de er blevet bedre til at tænke konkrete tiltag ind i en helhed, der skal bidrage til at realisere en fælles ambition, frem for tidligere hvor klimaindsatsen var drevet af enkelte projekter.

Endelig påpeger flere rul 1-kommuner – der allerede nu er godt i gang med implementeringen – at klimaplanen både har pustet liv i konkrete projekter, der ellers ikke var blevet søsat (fx etablering af el-ladestander, ungeråd og klimapartnerskaber med erhvervslivet), ligesom den har sat yderligere skub i eksisterende projekter.

*"Vi havde ikke haft en klimaplan som denne, hvis det ikke havde været for projektet. Så havde vi alene haft en energiplan og måske nogle lavbundsprojekter – som vi plejer."*

Nordjysk kommune

*"Uden DK2020 havde der ikke været en klimahandleplan. Eller det havde været en meget snæver klimahandleplan, hvor man alene havde fokuseret på de ting, man allerede gør rimelig godt, som fx udbygning af landvind og iværksætteri på klimaområdet."*

Midtjysk kommune

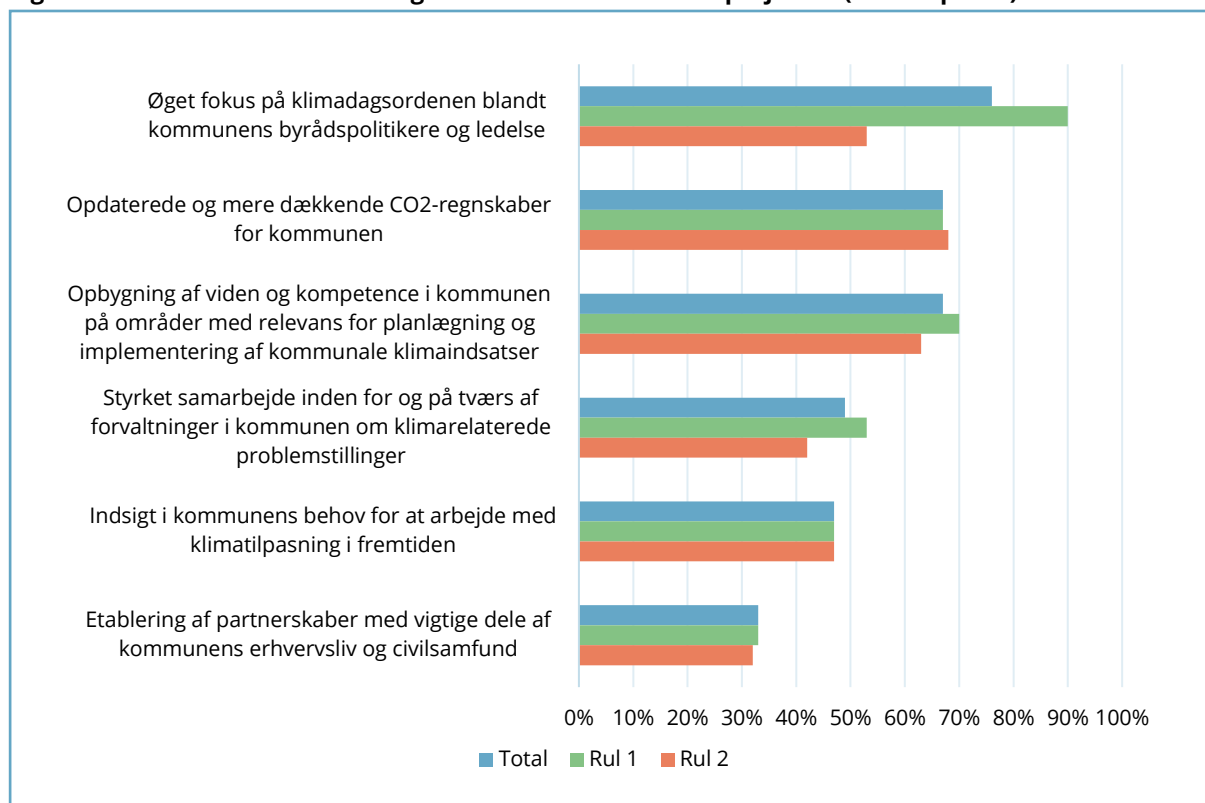
*"Uden DK2020 havde vi ikke været i nærheden af at være så langt. Det har givet et helhedsblik på, hvad der skal flyttes, og det havde vi ikke lavet på samme måde. Der var ikke tænkt på tværs af indsatser – det havde været langt mere sektor-fokuseret, fx i VE, udfasning af olie og gas, osv. Vi var ikke gået i gang med borgerdelen. Nogle indsatser var måske kørt, som de gør i dag, mens andre ikke var startet op. Men det overordnede blik havde ikke været der."*

Midtjysk kommune

### Interne resultater og effekter i kommunerne

Spørgeskemaet viser, at projektet især har spillet en vigtig rolle ift. at sætte klimaet på dagsordenen blandt politikere og ledende embedsmænd i kommunerne. Men projektet har også resulteret i kapacitetsopbygning i kommunerne – både i form af opbygning af ny viden, værktøjer og kompetencer, som kommunerne kan trække på, når klimaplanerne skal realiseres, jf. figuren nedenfor.

**Figur 5.2. Kommunernes vurdering af de interne effekter af projektet (fordelt på rul)**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 49).

Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser og rummer respondenter, som har svaret "I meget høj grad" eller "I høj grad".

Figuren viser, hvor stor en andel af kommunerne, der har svaret, at de i meget høj eller høj grad mener, at projektet har haft en effekt på de nævnte områder i kommunen. Dertil kan det ses, hvordan svarene fordeles sig på hhv. rul 1 og rul 2-kommuner.

Når der kigges på tværs af alle kommuner, vurderer tre fjerdedele (72 pct.), at projektet i meget høj eller høj grad har øget fokus på klimadagsordenen blandt kommunens byrådspolitikere og ledelse. Det gælder især for rul 1-kommunerne, hvor hele 90 pct. angiver, at projektet har haft en betydelig effekt. For rul 2-kommunerne er andelen imidlertid noget lavere (53 pct.).

Forskellen på rul 1 og rul 2's besvarelser på dette spørgsmål skal formentlig ses i lyset af, hvad der oprindeligt motiverede politikere og ledelse til at gå ind i projektet. Flere interviewpersoner – både blandt kommunerne og det øvrige partnerskab – peger således på, at rul 1-kommunerne generelt var længere fremme og mere optagede af klimadagsordenen end mange rul 2-kommuner. Det kommer til udtryk, at flere Rul 2-kommuner primært gik med i projektet, fordi næsten alle andre kommuner var med, og at man derfor ikke

ønskede at "være uden for det gode selskab". Formentlig har det været en større udfordring for klimaplanlæggerne at skabe fokus og engagement blandt politikere og ledere i de kommuner, som fra begyndelsen har været mindre optaget af klimadagsordenen.

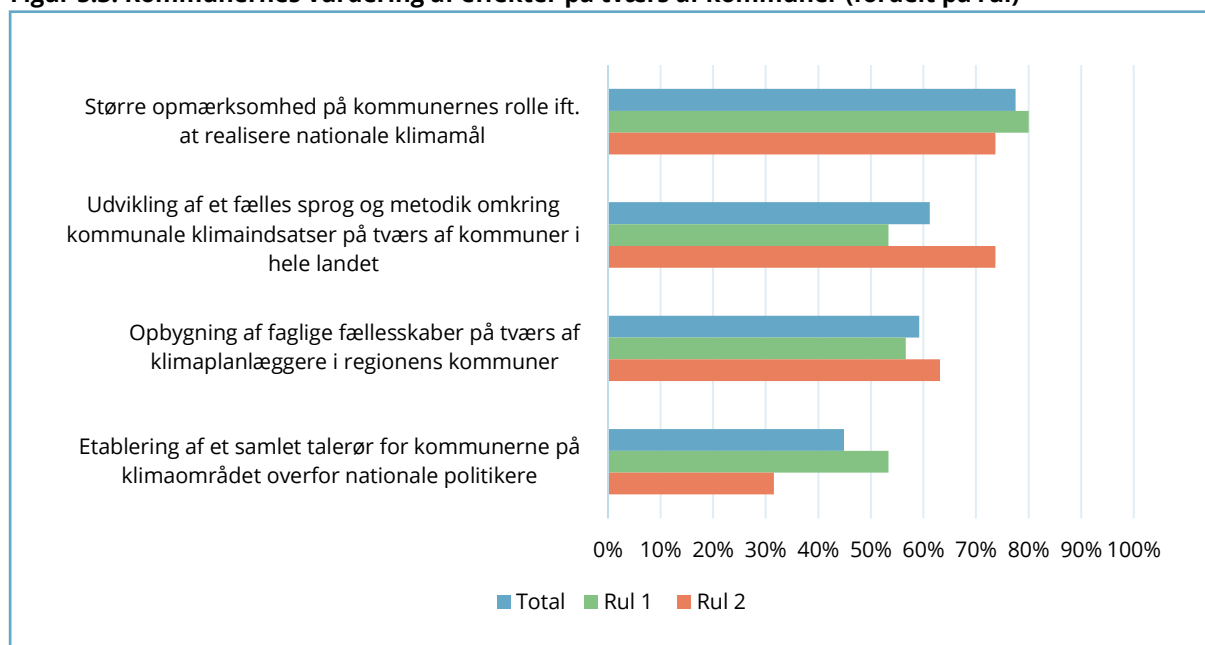
Endelig viser figur 5.2, at mens projektet i høj grad har bidraget til ny viden, værktøjer og kompetencer til brug for den kommunale klimaindsats (fx opdaterede CO2-regnskaber), har det i mindre grad resulteret i partnerskaber med vigtige dele af kommunens erhvervsliv og civilsamfund. Her er det blot en tredjedel af kommunerne, der vurderer, at projektet har haft en betydelig effekt – og tendensen gælder for begge rul.

At projektet i mindre grad har resulteret i eksterne partnerskaber, kan virke lidt overraskende, idet CAPF lægger op til, at klimaplanen udarbejdes i tæt samspil med nøgleaktører fra det offentlige, erhvervslivet og civilsamfundet. Interviewene peger ikke på en entydig forklaring hertil. Det har dog tilsyneladende været nemmere for kommunerne at række ud til egen organisation, mens de har haft vanskeligere ved at bygge bro til eksterne aktører – hvilket måske også kræver nogle andre og nye typer af netværks- og faciliteringskompetencer i kommunerne. Det er imidlertid et vigtigt opmærksomhedspunkt, idet flere kommuner bemærker, at de ikke kan realisere klimamålene på egen hånd – men derimod er afhængige af, at bl.a. det lokale erhvervsliv bidrager betydeligt til CO2-besparelserne.

### Resultater og effekter på tværs af kommunerne

I spørgeskemaet er kommunerne også blevet bedt om at vurdere projektets resultater og effekter, når de ser ud over egne kommunegrænser. Spørgeskemaet viser, at projektet især har øget den generelle opmærksomhed på kommunernes rolle ift. klimadagsordnen samt styrket samspillet mellem kommunerne på klimaområdet, jf. figuren nedenfor.

**Figur 5.3. Kommunernes vurdering af effekter på tværs af kommuner (fordelt på rul)**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 49).

Note: Indeholder både gennemførte og delvist gennemførte besvarelser og rummer respondenter, der har svaret "I meget høj grad" eller "I høj grad".

Figur 5.3 viser, hvor stor en andel af kommunerne, der har svaret, at de i meget høj eller høj grad mener, at projektet har haft en effekt på de nævnte områder på tværs af kommunerne. Figuren viser også, hvordan svarene fordeler sig på hhv. rul 1 og rul 2-kommuner.

På tværs af kommuner, vurderer knap 80 pct., at projektet har været med til at skærpe fokus på kommunerne som en aktiv og vigtig spiller, når det kommer til at realisere nationale klimamål. Alligevel er det en noget lavere andel (45 pct.), som mener, at projektet i betydelig grad er lykkedes med at fungere som samlet talerør overfor nationale politikere. Flere interviewpersoner – både blandt kommuner og det samlede partnerskab – påpeger imidlertid, at projektet her kan spille en betydningsfuld rolle. At have et effektivt talerør og bl.a. kunne lægge pres på Regeringen og Folketinget for at få skabt de rette rammebetingelser er afgørende for, at kommunerne kan indfri deres planer.

Som led i evalueringen er kommunerne også blevet spurgt ind til, hvilke konkrete rammebetingelser der kan stå i vejen for at realisere klimaplanerne. Både interview og spørgeskema viser, at der er mange – og meget forskelligartede – udfordringer på spil, som både knytter sig til specifikke sektorer, bestemt lovgivning, tilskudsmuligheder, sagsbehandling og incitamentsstrukturer. Udfordrende rammevilkår omkring vedvarende energi nævnes hyppigst, men også landbrug og transport fylder meget.

I boksen nedenfor fremgår eksempler på nogle af de rammebetingelser, som kommunerne i spørgeskemaet har fremhævet som særligt problematiske.

#### **Boks 5.1. Eksempler på problematiske rammebetingelser ifl. kommunerne i spørgeskemaet**

**Vedvarende energi.** Manglende udpegning af energiparker, regler for etablering af solceller på tage, usmidig sagsbehandling af VE-anlæg, utilstrækkelige kompensationsordninger ved VE-anlæg, krav om selskabsgørelse for opsætning af solcelleanlæg, rammer for CO<sub>2</sub>-fangst.

**Landbrug.** Manglende CO<sub>2</sub>-afgift i landbrugssektoren, manglende afgifter på klimabelastende produkter (kød, mejeri, kaffe, osv.), mangel på differentierede støtteordninger til lavbundsarealer, ingen omlægning af landbrugsjord i områder med høje jordpriser, generelt slap lovgivning inden for landbrugsområdet.

**Transport.** Manglende CO<sub>2</sub>-afgift i transportsektoren, investeringer i udbygning af motorveje, regler for hastighedsbegrænsninger på motorveje, manglende udvikling af den kollektive trafik, incitamentsstrukturer for personlig omstilling af transport, forhøjet kørselsfradrag til bilister, manglende tilskud til kollektiv trafik.

**Lavbundslande.** Komplekse regler for udtagning af lavbundslande, manglende støtteordninger til udtagning af lavbundslande, ineffektive lavbundsordninger, manglende redskaber til at få lodsejere til at udtage lavbundsland.

**Fjern- og overskudsvarme.** Prisloft for overskudsvarme, manglende støtte til fjernvarme, udhuling af Fjernvarmepuljen.

**Klimatilpasning.** Begrænsede muligheder for indsatser rettet mod terrænnært grundvand pga. lovgivning, manglende midler til klimatilpasning, manglende national klimatilpasningsplan med tilhørende finansiering.

Endelig viser spørgeskemaet, at projektet i høj grad har medvirket til at opbygge faglige fællesskaber på tværs af klimaplanlæggerne. Herunder hører udvikling af et fælles fagligt sprog og metodik omkring kommunale klimaindsatser. Omkring 60 pct. af kommunerne fra begge rul vurderer således, at projektet har haft en betydelig effekt på dette område.

Resultaterne bakkes op af interviews med kommunerne, som næsten samstemmende giver udtryk for, at projektet har understøttet faglige netværk og relationer mellem klimaplanlæggerne, som enten slet ikke eller kun i begrænset omfang fandtes før. Netværkene er typisk stærkest inden for samme region (og evt. rul), hvor kommunerne i forvejen har mødtes jævnligt under forløbet. Men der er også eksempler på kommuner,



som har rakt ud for at få inspiration og viden fra kommuner i andre regioner, der har deltaget i tidligere rul eller pilotprojekter (jf. kapitel 3).

For mange klimaplanlæggere har det haft stor værdi, at de har kunnet række ud mhp. faglig sparring og erfaringsudveksling hos andre kommuner, som er eller har været i samme proces. Det skyldes ikke mindst, at mulighederne for sparring internt i kommunerne er mere begrænsede, idet ansvaret for og det daglige arbejde med at udarbejde klimaplanen typisk har været placeret hos en eller få personer i kommunerne.

*"Der er rundt omkring kommet en fælles forståelse af virkemidler, udfordringer osv. Der er også kommet et større overblik over, hvor man kan hente inspiration henne, som fx i Vejle eller organiseringen i Sønderborg. I og med at det er blevet tydeligere, så er det også nemmere at "stjæle" information fra hinanden."*

Sjællandsk kommune

*"Projektet har bidraget til etableringen af et fagligt netværk. Jeg havde intet fagligt netværk i andre kommuner før projektet, men nu kender man hinanden, mødes i andre sammenhænge og bruger hinanden til inspiration og sparring. Det er lidt som at have kollegaer inden for sit fagområde, hvor man normalt kun er to i kommunen. Kontakten er fastholdt, men vi taler ikke sammen lige så ofte som under projektet. Men jeg forventer, at det kommer i gang igen, når alle kommuner tager hul på implementeringen."*

Sjællandsk kommune

Flere kommuner bemærker dog, at kontakten og mødekadencen i dag er knap så hyppig, som den var under selve forløbet. Det hænger naturligt sammen med, at forløbet – og de aktiviteter som hørte med – er afsluttet. Selvom flere forventer, at kontakten vil vende stærkt tilbage, når alle kommuner skal i gang med implementeringen, er det stadig væsentligt, at projektet som helhed har opmærksomhed på at pleje de gode relationer, der er opbygget mellem klimaplanlæggerne i projektet.

## 5.2 Læringspunkter vedr. resultater og effekter

### 1. Understøt kommunerne i at opbygge eksterne partnerskaber

Projektet er generelt lykkedes med at få klima på dagsordenen blandt politikere og ledende embedsfolk i kommunerne, ligesom man internt i kommunerne har opbygget nyttig viden, kompetencer og værktøjer til brug for klimaindsatsen. Til gengæld er kommunerne i mindre grad lykkedes med at etablere partnerskaber med det lokale erhvervsliv og civilsamfund. Det indikerer, at det har været en lidt vanskelig opgave for kommunerne at række ud over deres egen organisation – hvilket måske også kræver nogle nye eller andre typer af kompetencer i kommunen, som normalt varetager en myndighedsrolle. Derfor er det vigtigt med opmærksomhed på, hvordan DGO'er og partnerskaber som helhed kan understøtte kommunerne i at opbygge alliancer med erhvervsliv, foreninger og borgere, da en stor del af CO<sub>2</sub>-reduktionerne skal hentes her.

### 2. Brug projektet til at adressere problematiske nationale rammevilkår

Projektet har i vid udstrækning skabt opmærksomhed omkring den rolle, som kommunerne kan spille ift. at realisere nationale klimamål. Dog er projektet i mindre grad lykkedes med at fungere som kommunernes samlede talerør på klimaområdet overfor nationale politikere. Det er imidlertid vigtigt, at partnerskabet tager denne opgave på sig, fordi nationale rammevilkår – på mange forskellige områder – står i vejen for, at kommunerne kan realisere deres klimaplaner. Det handler både om lovgivning, afgifter, tilskudsmuligheder, sagsbehandling, mv. Kommunerne kan ikke løfte denne opgave hver for sig, men kan inden for projektet adressere de største problemstillinger med én samlet stemme.

### **3. Hav fortsat opmærksomhed på netværk mellem klimaplanlæggere**

De kommunale klimaplanlæggere oplever i høj grad, at de gennem projektet har opbygget faglige fællesskaber på tværs af kommunerne, som har bidraget positivt til at dele inspiration, viden og erfaring i arbejdet med klimaplanerne. Dog bemærker flere, at kontakten og mødekadencen er gledet lidt ud efter projektafslutning, da der i mindre grad afholdes aktiviteter, som samler klimaplanlæggerne på tværs. Det er derfor vigtigt at have fortsat fokus på at understøtte og pleje de gode relationer, der er opbygget gennem projektet – og som kan blive særligt værdifulde i implementeringsfasen.

## 6. Udfordringer og behov i overgangen fra plan til handling

### 6.1 To fundamentalt forskellige opgaver

Opgaven, der skulle løses under DK2020, og opgaven, der skal løses under Klimaalliancen, er fundamentalt forskellige.

Hovedopgaven under DK2020 bestod i at udrulle et ensartet koncept for udarbejdelse af klimahandleplaner til alle danske kommuner. Klimaalliancens hovedopgave er omvendt at bistå kommunerne med en effektiv implementering af klimahandleplaner, som rummer forskelligartede indsatser, og hvor udfordringer og løsninger vil antage forskellig form afhængig af den kommunale kontekst.

Erfaringen fra DK2020 er, at kombinationen af faglig sparring fra CONCITO og DGO'er kombineret med en høj grad af videndeling og netværksdannelse på tværs af kommunerne har haft en markant positiv effekt på arbejdet med at udvikle lokale klimahandleplaner. Deltagelse i DK2020 har for langt de fleste kommuner betydet et markant indholdsmæssigt kvalitetsløft af de lokale klimahandleplaner.

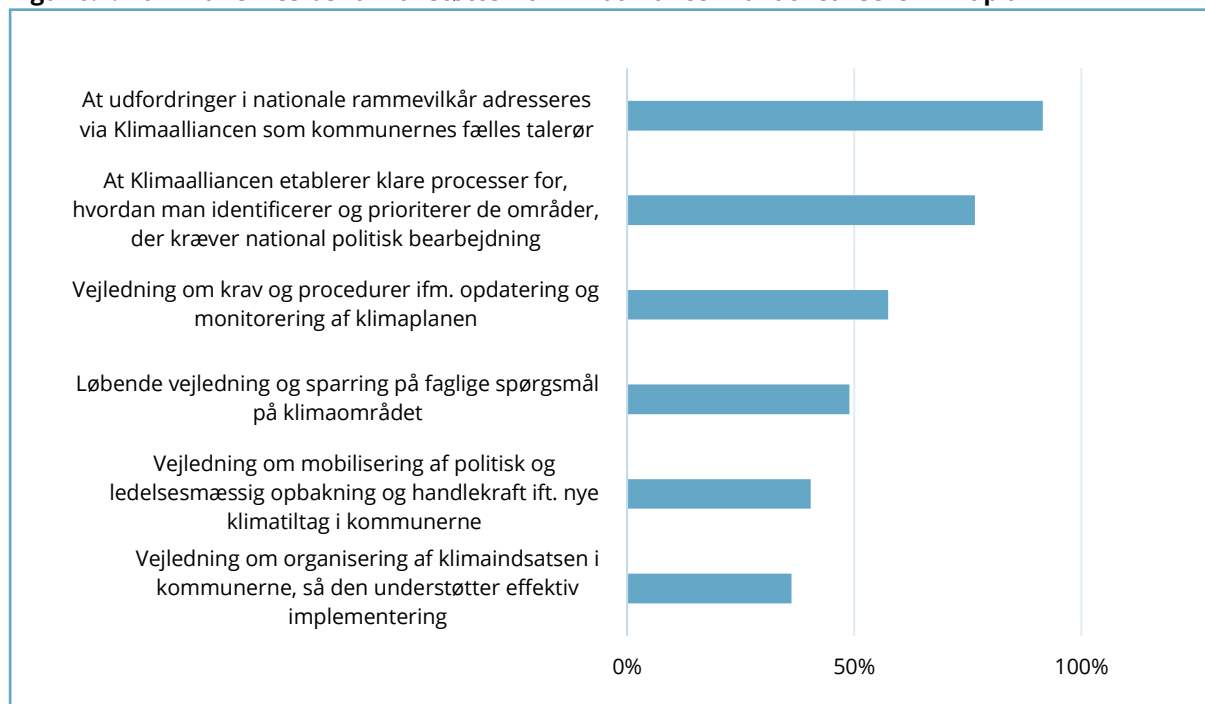
I mange kommuner har klimaplanlæggerne siddet relativt alene med opgaven om at udforme klimahandleplanen, og det har haft stor betydning, at de har kunnet trække på et fagligt netværk både via DGO'en, CONCITO og blandt de øvrige deltagerkommuner.

Interview med klimaplanlæggere viser, at der blandt kommunerne er store forventninger til, at Klimaalliancen formår at bygge videre på de gode erfaringer fra DK2020 og bidrage væsentligt til en effektiv implementering af de kommunale klimahandleplaner. De kommunale repræsentanter peger særligt på fire områder, hvor Klimaalliancen forventes at kunne levere stor værdi:

- Klimaalliancen kan være med til at fastholde fokus og momentum i kommunerne via en løbende monitorering af kommunernes arbejde med implementering af Klimahandleplanerne.
- Klimaalliancen skal udvikle en effektiv struktur for sparring, vejledning og videndeling om effektiv implementering og fælles udviklingsindsatser inden for centrale områder i kommunernes klimahandleplaner.
- Klimaalliancen skal være et effektiv talerør, hvor kommuner og regioner taler med én stemme og lægger pres på nationale politikere for at sikre nationale rammevilkår, som er centrale for, at kommunerne kan levere på deres klimahandleplaner (bl.a. inden for områder som transport og landbrug, jf. kapitel 5).
- Klimaalliancen kan bidrage med økonomi til at understøtte implementeringen. Mange kommuner har ikke afsat mange midler til fremtidige implementeringstiltag.

Det afspejler sig også i resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor alle klimaplanlæggere er blevet bedt om at vurdere, i hvilken grad de mener, at der er brug for støtte fra Klimaalliancen på en række konkrete områder, jf. figur 6.1 nedenfor.

**Figur 6.1. Kommunernes behov for støtte fra Klimaalliancen for at realisere klimaplan**



Kilde: Spørgeskema blandt klimaplanlæggere (n = 47).

Note: Indeholder kun gennemførte besvarelser og rummer respondenter, der har svaret "I meget høj grad" eller "I høj grad".

Figuren viser, hvor stor en andel af kommunerne, der har svaret, at de i meget høj eller høj grad mener, at de har behov for støtte fra Klimaalliancen på de nævnte områder for at realisere deres klimaplan.

Som det fremgår, mener langt hovedparten (91 pct.), at der er brug for, at Klimaalliancen kan være et samlet talerør for kommunerne over for nationale beslutningstagere og adressere de udfordringer i nationale rammevilkår, der er en barriere for at føre klimaplanerne ud i livet. I tilknytning hertil vurderer tre fjerdedele af klimaplanlæggerne, at der er brug for, at Klimaalliancen etablerer klare processer til at indkredse områder, hvor der er behov for at bearbejde nationale beslutningstagere.

Knap 60 pct. af de adspurgte angiver, at de ønsker, at Klimaalliancen bistår med vejledning og krav omkring opdatering og monitorering af arbejdet med at føre klimahandleplanerne ud i livet.

Endelig er det mellem halvdelen og en tredjedel af kommunerne, som mener, at de har behov for, at Klimaalliancen bistår med vejledning og sparring omkring hhv. faglige spørgsmål på klimaområdet, arbejdet med mobilisering af interessenter samt i forhold til effektiv organisering af arbejdet med implementering af klimahandleplanerne.

## 6.2 Fire særlige opmærksomhedspunkter

Klimaplanlæggerne har både i de individuelle interviews og i fokusgruppeinterview givet udtryk for, at der er en række vigtige opmærksomhedspunkter, der er væsentlige at holde sig for øje i overgangen fra DK2020 til Klimaalliancen.

Det handler blandt andet om at sikre høj synlighed af Klimaalliancen ude blandt kommunerne – også i overgangsfasen – og om at fastholde og bygge videre på den værdifulde videndeling, som fandt sted i regi af DK2020. De fire centrale indsatsområder er udfoldet og nærmere beskrevet i det følgende.

### **Klimaalliancens kommunikation og synlighed**

En del klimaplanlæggere udtrykker en vis bekymring omkring Klimaalliancens kommunikation og synlighed. Der peges i interviewene på, at Klimaalliancen hidtil ikke har været nær så synlig og aktiv i sin kommunikation, som man særligt oplevede i den sidste halvdel af DK2020. Flere kommuner fremhæver bl.a. nyhedsbreve og webinarer fra CONCITO som gode eksempler på kommunikation, der både var værdiskabende og med til at sikre en høj grad af synlighed omkring det fælles arbejde. Det efterlyses, at Klimaalliancen tager konkrete tiltag i den retning.

Det er særligt kommuner, som indgik i det første "rul" og længe har været færdige med deres klimahandleplaner, der efterlyser en mere aktiv kommunikation og synlighed om Klimaalliancens arbejde og dets konkrete tilbud til kommunerne. Men der er også flere interviewpersoner fra rul 2-kommuner, som oplever en vis uklarhed om, hvad de kan forvente af hjælp, sparring og vejledning fra Klimaalliancens side.

Et konkret eksempel på et område, hvor flere klimaplanlæggere vurderer, at det kan være nyttigt at styrke kommunikationen og skabe mere åbenhed og gennemsigtighed, er omkring prioriteringen af midler til fælles udviklingsprojekter under Klimaalliancens udviklingsspor. Et par klimaplanlæggere giver bl.a. udtryk for, at de ikke var bekendt med muligheden for at stille forslag til fælles udviklingsaktiviteter, før de første projekter var blevet behandlet og prioriteret.

### **Den rette balance mellem dokumentation og konkret handling**

Interviewene peger på en udbredt enighed blandt klimaplanlæggerne om, at Klimaalliancen har en væsentlig opgave med at monitorere og følge op på klimahandleplanernes implementering og resultatskabelse. En del klimaplanlæggere udtrykker dog samtidig en bekymring for, at arbejdet med dokumentation og resultatopfølgning vil lægge bånd på væsentlige ressourcer, som kunne være bedre brugt på implementering og konkrete handlinger til gavn for klimaet.

Der mindes om, at det for mange kommuner har været en stor og ressourcekrævende opgave at efterleve CAPF'ets krav til klimahandleplanerne. Det er vigtigt for fastholdelsen af kommunernes engagement, at der fremadrettet ikke bindes unødigt mange ressourcer i arbejdet med at opstille målepunkter og rapportere på indsatsernes fremdrift. Det er både tidskrævende, og i mange tilfælde kan det være vanskeligt at finde relevante data, som indfanger det, der er væsentligt at måle på.

### **Design af en effektiv infrastruktur for videndeling**

En af de store styrker ved DK2020 har været de gode muligheder for videndeling på tværs af kommunerne, bl.a. faciliteret af CONCITO og DGO'erne. Mange af de interviewede klimaplanlæggere giver udtryk for, at videndeling mellem kommunerne også bør være et fremtrædende element i Klimaalliancens arbejde.

Det fremhæves dog samtidig, at videndeling om implementeringen af klimahandleplaner vil have en anden karakter end under DK2020. Fremadrettet vil det ikke nødvendigvis primært være kommuner i samme region, som har størst glæde af at dele viden. På nogle områder kan det være mere relevant, at det fx primært er by- eller landkommuner, der vil have gavn af at dele viden. Der kan også være emner, som kun nogle få, men geografisk spredte kommuner, arbejder med og har behov for at dele viden om (fx CCUS).

Fra flere sider peges der på, at Klimaalliancen har en meget vigtig opgave med at udvikle en effektiv infrastruktur for videndeling, som er fleksibel. Den skal kunne rumme, at det på nogle områder er relevant at

dele viden mellem kommuner i samme region, mens det på andre områder er mere vigtigt, at bestemte kommuner med særlig interesse i et konkret emne deler viden med ligesindede på tværs af regioner.

**Klimaalliancen som talerør ift. nationale politikere og rammesættere**

På tværs af kommuner er der en fælles erkendelse af, at det kun er muligt at nå målsætningerne i de lokale klimahandleplaner, hvis der samtidig sker en udvikling i vigtige nationale rammevilkår. Fx vurderer de fleste klimaplanlæggere, at det ikke vil være muligt at nå i mål med reduktioner i landbruget uden indførelse af en national CO<sub>2</sub>-afgift. Samtidig er det hverken realistisk eller hensigtsmæssigt, at de enkelte kommuner skal realisere målsætninger omkring fx CO<sub>2</sub>-fangst og PtX uden en overordnet national planlægning og rammesætning omkring de fremtidige investeringer på området.

Både klimaplanlæggere og de centrale beslutningstagere i diverse styregrupper fremhæver, at en nøglefunktion for Klimaalliancen er at være fælles talerør for kommuner og regioner overfor Regeringen og lægge pres på for at få taget de beslutninger, der er afgørende for at kunne levere på målsætningerne i de lokale klimahandleplaner.

Fra kommunernes side vurderes det, at kommunerne, KL og Danske Regioner i forening har de politiske kontakter og den erfaring, der kræves, for at øve indflydelse på beslutningerne på nationalt niveau. Men det er uklart for en del kommuner, hvordan man i regi af Klimaalliancen vil arbejde med at identificere de centrale nationale rammevilkår og prioritere indsatsen mellem dem.

## 7. Bilag: Metode og datagrundlag

Evalueringen af DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark er baseret på en kombination af desk research, interviews og en spørgeskemaundersøgelse. Derudover er resultater løbende fremlagt og drøftet med repræsentanter fra opdragsgiver (Realdania, CONCITO og Region Syddanmark). De tre forskellige datakilder gennemgås kort nedenfor.

### Desk research

Indledningsvis er relevant baggrundsmateriale samlet i et "projektbibliotek" og gennemgået mhp. at få en dybere forståelse af projektet og partnerskabet. Baggrundsmaterialet omfatter fx partnerskabsaftalen for projektet, læringsopsamlingen fra pilotprojektet, faktaark om projektet, procedurenotater, eksempelsamlinger, eksempler på kommunale klimaplaner, mv.

Materialet har bidraget med nyttig baggrundsviden, ikke mindst til brug for udarbejdelse af interviewguides og spørgeskema.

### Interviews

Der er i alt gennemført 34 online interviews som led i evalueringen. Nogle interviews er gennemført individuelt, mens andre er gennemført i grupper. Interviewene er gennemført med repræsentanter fra partnerskabet og udvalgte kommuner, herunder:

- Sekretariatet hos Concito og videnpartner C40.
- Projektstyregruppen, den politiske partnerskabsgruppe og den administrative styregruppe.
- Medarbejdere i alle fem DGO'er.
- Klimaplanlæggere fra udvalgte kommuner fordelt på forskellige regioner og rul.

Interviewene har haft særligt fokus på at afdække, hvordan projektet har fungeret, og hvad kommunerne har fået ud af at være med. Men der har også været fokus på at drøfte, hvordan Klimaalliancen kan understøtte kommunerne i det fremtidige implementeringsarbejde. Tabellen neden for giver et overblik over de personer, som er blevet interviewet ifm. evalueringen.

### Interviewpersoner

Nationalt sekretariat samt styre- og partnerskabsgrupper	DGO'er	Kommuner
<p><b>Sekretariat/videnpartner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tue Damsø, projektleder, Concito</li> <li>• Klaus Bundgaard, senior manager, C40</li> </ul> <p><b>Styre- og partnerskabsgrupper</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Julie Leth, chefkonsulent, KL</li> <li>• Pelle Bournonville, projektchef, Realdania</li> <li>• Stephanie Lose, Regionsborgmester, Region Syddanmark</li> <li>• Johannes Lundsryd, Borgmester, Middelfart Kommune</li> </ul>	<p><b>DGO Hovedstaden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thor Mortensen</li> <li>• Nete Pilemand</li> <li>• Bjørn Henriksen</li> </ul> <p><b>DGO Sjælland</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonja Maja Grønkjær</li> <li>• Mads Tømming</li> <li>• Claus Knudsen</li> </ul> <p><b>DGO Syddanmark</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vita Jokumsen</li> <li>• Boris Schønfelt</li> </ul>	<p><b>Hovedstaden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caroline Maria Buch, Rødovre</li> <li>• Ghuta Juul Lentz, Frederikssund</li> <li>• Jette Ebbekær, Frederikssund</li> <li>• Torben Mølgaard, Frederikssund</li> <li>• Birthe Norman, Frederikssund</li> <li>• Rune Klitgaard, Gladsaxe</li> <li>• Anne Thane Christensen, Brøndby</li> <li>• Maibritt Petersen, Furesø</li> <li>• Jakob Jespersen, Lyngby-Taarbæk</li> <li>• Tina Windahl Halle, Vallensbæk</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nina Helk, Filantropidir. Realdania</li> <li>• Jørgen Bjelskou, Koncerndirektør, Region Syd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birgitte Lambrechtsen</li> </ul> <p><b>DGO Midtjylland</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Janne Roesen</li> <li>• Christian Brinker Nordbek</li> <li>• Lisa Marie Dalsgaard Cerschefski</li> </ul> <p><b>DGO Nordjylland</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• August Bo Skovmand, projektleder</li> <li>• Mads Mailund Heuer, konsulent</li> <li>• Kristoffer Piil</li> <li>• Baharam Degham</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liv Andersson Kihl, Hovedstaden</li> <li>• Kasper Juel Larsen</li> </ul> <p><b>Sjælland</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nina Bruus Nielsen, Odsherred</li> <li>• Søren Steensgaard, Kalundborg</li> <li>• Anette Moss, Næstved</li> <li>• Julie Lynge</li> <li>• Lise Fogh, Stevns</li> <li>• Nina Svaneberg, Ringsted</li> </ul> <p><b>Syddanmark</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sally Huntingford, Vejen</li> <li>• Johannes Thuesen, Kerteminde</li> <li>• Jacob Rauff Baungaard, Haderslev</li> <li>• Mogens Møller, Nyborg</li> <li>• Thomas Buhl, Langeland</li> <li>• Lene Høxbro Larsen, Nordfyns</li> <li>• Dennis Debannic, Nyborg</li> <li>• Trine Sommer Korsgaard, Svendborg</li> </ul> <p><b>Midtjylland</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karoline Ek Olsen, Ikast-Brande</li> <li>• Mette Damkjær, Herning</li> <li>• Cathy Stuman, Skive</li> <li>• Christian Leth Christensen, Silkeborg</li> </ul> <p><b>Nordjylland</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maibritt Jensen, Hjørring</li> <li>• Dorthe Hedensted Lund, Morsø</li> <li>• Line Søndergaard Schult, Brønderslev</li> </ul>
---	--	--

### Spørgeskemaundersøgelse

Der er sendt et online spørgeskema ud til alle kommuner, som har deltaget i DK2020 – Klimaplaner for hele Danmark. Der er ikke sendt et spørgeskema ud til de kommuner, som har deltaget i pilotprojektet. Der er efterfølgende gennemført telefonisk opfølgning på spørgeskemaet blandt de kommuner, der ikke havde besvaret. Målet var dels at sikre en høj svarprocent, dels at sikre at mindst halvdelen af kommunerne i hver region havde besvaret spørgeskemaet.

I alt har 77 respondenter modtaget spørgeskemaet. Heraf har 47 gennemført spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 61, jf. tabellen nedenfor.

### Samlet status på besvarelser

	Pct.	Antal svar
<b>I alt</b>	100 %	77



Gennemført	61 %	47
Nogen svar	6,5 %	5
Ingen svar	32,5 %	25

**IRIS GROUP**

CHRISTIANS BRYGGE 28, 1. SAL | DK-1559 KØBENHAVN V  
IRISGROUP@IRISGROUP.DK | WWW.IRISGROUP.DK