



## Inspirationskatalog

Internationale tendenser og succesfulde eksempler fra hovedstæder og byer

Juni 2024

**Deloitte.**



# Indhold

- 3**      Introduktion og baggrund
- 4**      Overordnede inspirationspunkter ift. Københavns Kommunes fremtidige organisering omkring de strategiske indsatsområder
- 8**      Deep-dive på organisering og erfaringer: Amsterdam
- 16**     Deep-dive på organisering og erfaringer: Stockholm
- 24**     Deep-dive på organisering og erfaringer: Oslo
- 32**     Internationale cases: Digital transformation
- 45**     Internationale cases: Erhvervsudvikling og -klima
- 52**     Internationale cases: Bæredygtighed og klima



Københavns Kommune (KK) har igangsat en analyse af ressortopdelingen i kommunen, som inden udgangen af 2024 skal komme med forslag til konkrete organisatoriske ændringer.

Fokus er særligt på at finde områder, hvor ændringer af den nuværende ressortopdeling kan øge kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen.

Som input til opstilling af konkrete forslag til ændringer af den nuværende ressortopdeling har Deloitte bistået KK med at indsamle og afdække konkrete erfaringer og indsigter fra byer og hovedstæder omkring København og bredere.

De internationale indsigter skal give konkrete eksempler på, hvordan – og med hvilke erfaringer – man har organiseret sig omkring specifikke strategiske temaer og således bidrage med inspiration til, hvordan KK selv kan organisere sig i og på tværs af eksisterende ressortområder.

Overordnet er den internationale afdækning tilrettelagt med henblik på at afdække **organisering, praksis og erfaringer på tværs af fem strategiske temaer**:

1. Overordnet organisatorisk og strategisk kontekst
2. Organisering af arbejdet med digital transformation
3. Organisering af arbejdet med erhvervsudvikling og –klima
4. Organisering af arbejdet med bæredygtighed og klima
5. Organisering af arbejdet med understøttelse af udsatte grupper på tværs af social, beskæftigelse og sundhed

Fremgangsmåde ift. kortlægning af de fem temaer er skitseret overordnet til højre, mens en række **tværgående inspirationspunkter** ift. KK's fremtidige organisering er opsummeret på de følgende sider.

## Deep-dives på prioriterede byer

1. Amsterdam
2. Stockholm
3. Oslo

### Aktiviteter

- **KK:** Udvælgelse af 3 byer til dybdegående udfoldelse i dialog med Deloitte
- **Deloitte:** Udførelse af desk research og mobilisering relevante videnspersoner fra Oslo Kommune, Stockholm Stad og Amsterdam Gemeente
- **Deloitte:** Afholdelse af virtuelle interviews med hhv. Stockholm Stad og Oslo Kommune om hver af de strategiske temaer med fokus på, hvordan kommunerne har organiseret sig omkring de enkelte temaer. Dette omfatter:
  - **6 interviews med i alt 7 personer** fra etater og byrådsafdelinger i **Oslo Kommune**
  - **5 interviews med i alt 5 personer** fra forvaltninger og selskaber i **Stockholm Stad**
- **Deloitte:** Planlægning af studietur til Amsterdam Gemeente, inkl. mobilisering af ledere og udvalgte medarbejdere fra Amsterdam og planlægning af dagsprogrammer.
  - Studieturen omfattede bl.a. **6 interviews med i alt 14 medarbejdere fra Amsterdam Gemeente** samt eksperter fra Deloitte Holland.

På **side 6-7** fremgår en overordnet sammenligning af KK, Amsterdam, Stockholm og Oslo på hhv. organisatorisk opbygning og en række karakteristika. Indsigter fra Amsterdam, Stockholm og Oslo udfoldes på **side 8-31**.

## Bred screening inden for prioriterede temaer

1. Digital transformation,
2. erhvervsudvikling og –klima
3. Bæredygtighed og klima

### Aktiviteter

- **KK:** Udvælgelse af 3 strategiske temaer til overordnet screening for cases og succesfulde eksempler i dialog med Deloitte
- **Deloitte:** Udførelse af desk research og overordnet kortlægning af cases og trends på tværs af byer globalt inden for de udvalgte strategiske temaer. Der er ikke foretaget en komplet screening, men en målrettet screening af relevante fokusområder baseret på input fra bl.a. KK.
- **Deloitte:** Direkte dialog og **interviews med 15+ internationale Deloitte-eksperter** med indsigter fra personer med relevant indsigt, fx fra "case-byer"

På **side 32-60** udfoldes indsigter vedr. de tre temaer.





# Tværgående inspirationspunkter ift. KK's fremtidige organisering omkring de strategiske indsatsområder (1/2)

## Brug prioriterede politiske og strategiske mål som ramme for organisering af teams og netværk

Et grundlæggende greb til at rykke organisering af services er at styrke den formelle organisering på tværs af klassiske ressortskel, særligt via:

### 1. Politiske ambitioner først - dernæst ressortområder

Som supplement til at organisere sig efter klassiske ressortopgaver er der flere steder – og på samme måder som i KK – fokus på, hvordan indsatsen kan styrkes på tværs af kommunen for at lykkes med tværgående temaer. Et af de steder, hvor man er nået længst er i Amsterdam, hvor man aktuelt er midt i en organisatorisk omstilling, hvor man bevæger sig fra en klassisk organisering i ressortområder og hen mod en temabaseret organisering. Fokus er her på at bruge kommunens overordnede strategiske mål som den primære organisatoriske ramme og samle de medarbejdere på tværs af enheder og afdeling i formelle netværk. Det kan fx være netværk for realisering af ambitioner om at skabe en "ren by", "sund by" eller "inkluderende by".

### 2. Samling af udviklings- og digitaliseringskapabiliteter

På baggrund af ovenstående bliver det også muligt at prioritere midler til konkrete projekter på tværs af de forskellige politiske mål med fokus på, hvor fx digitale udviklingsprojekter er særligt kritiske for at lykkes med de politiske mål. I Amsterdam har det bl.a. indbefattet en centralisering af alt digitaliseringsarbejde i kommunen og etablering af denne som en sparringspartner for de enkelte opgaveområder. Som ramme herfor anvendes bl.a. en omfattende agil planlægningsmodel, hvor det kvartalsvist aftales, hvad der skal udvikles og arbejdes med i det kommende kvartal inden for den enkelte politiske ambition. Hertil er der fastsat et budget på ca. 350 mio. DKK til løbende innovation og yderligere ca. 1 mia. DKK til udvikling af byens drift. Den generelle centralisering af digitaliseringskapabiliteter og –kompetencer går igen på tværs af adskillige byer internationalt, herunder i Helsinki, Stockholm og Oslo, hvoraf de to sidste fortsat er relativt decentraliserede og overordnet bevæger sig i retning af en model lig KK.

## Organisér velfærd omkring den enkelte borgers behov og etabler én samlet indgang til borgere

For at understøtte foregående pointe er der på tværs af kommuner internationalt et stigende fokus på, hvordan man kan løfte borgeroplevelser og –service helt fundamentalt. Som ramme herfor anvendes flere steder en brugercentrisk tilgang, hvor den enkelte borgers behov benyttes som ramme for organisering, bl.a. via:

### 1. Brugerrejser som ramme for organisatorisk og strategisk udvikling af kommunen

Flere kommuner anvender brugerrejser og brugercentrisk design som et strategisk udgangspunkt for serviceudvikling og organisering af services generelt. Dette er bl.a. gjort til en gennemgående ramme for organisering af socialindsatsen i Amsterdam, mens flere kommuner eksplicit fremhæver Helsinki som en central inspirationskilde. Her har man således integreret brugercentrisk design som del af kommunens samlede strategi for byens udvikling og etableret tværgående værktøjer for at lykkes med det på tværs af kommunens afdelinger, bl.a. med en central Chief Design Officer, som har ansvar for brugerinddragelse design.

### 2. Organisering af velfærd i tværgående mikroteams på bydelsniveau

Flere steder, herunder i Amsterdam, Stockholm og Oslo, er flere af de borgnære velfærds- og socialtilbud forankret i bydelsadministrationer, der sidder med ansvar for drift af tilbud og ydelser på tværs af social-, beskæftigelses- og sundhedsområdet. Med denne organisering oplever kommunerne, at lykkes med en større grad af nærhed til den enkelte borger, herunder med mulighed for at samle forskellige fagligheder i mikroteams, hvor relevante medarbejdere bringes sammen ift. den enkelte borgers eller families behov for at udarbejde tværfaglige planer og dele data på tværs af klassiske organisatoriske ressortskel. På den måde bliver det bl.a. også muligt at koble beskæftigelsesindsatser for særligt udsatte borgere som en integreret del af øvrige sociale services, som den konkrete borger modtager.

### 3. Konsolidering af serviceindgange – optimalt til én samlet indgang

Globalt er der på tværs af kommuner aktuelt fokus på at minimere antallet af indgange til kommunen for at gøre det så simpelt for borgere som muligt. Mange større internationale byer er i denne forbindelse kommet relativt langt og har samlet håndteringen af alle henvendelser ét sted i kommunen – også på tværs af fagskel. Det omfatter bl.a. Amsterdam, hvor et centralt kontaktcenter med ca. 600 ansatte i dag straksafklarer 80-85% af alle henvendelser, der kommer til kommunen. En central løftestang hertil er på tværs af de byer, der er længst, at der er etableret en tværgående digital platform (CRM), som alle borgeres henvendelser kan håndteres i. Tilsvarende har Flandern udarbejdet en digital kontaktstrategi, der med et "digital først"-princip automatiserer en stor del af de borgervendte processer og understøtter generel udbredelse af digitale værktøjer, der kan hjælpe ledige med at hjælpe sig selv.



## Etablér erhvervsudvikling som en samlet indsats mellem tiltrækning af virksomheder, kompetencer og investeringer

Der er internationalt stor variation i, hvordan arbejdet med erhvervsudvikling og –service er tilrettelagt, herunder særligt som følge af stor variation i, hvilken rolle den enkelte kommuner spiller i direkte at medfinansiere opbygning af økosystemer på kommunalt eller regionalt niveau. En række tværgående tendenser på tværs af kommuner internationalt indbefatter dog:

### 1. Konsolidering af erhvervsfremme, turisme og internationale investeringer – og organisering omkring politiske ambitioner

Flere kommuner er i gang med at konsolidere indsats på tværs af tiltrækning af virksomheder, tiltrækning af kompetencer og turister samt tiltrækning af internationale investeringer. Oslo står organisatorisk aktuelt på samme sted som KK, men har særligt rettet fokus mod Stockholm og Amsterdam. I Stockholm er indsatserne på tværs af de forskellige områder således samlet i det kommunale selskab Stockholm Business Region, som rapporterer til politisk niveau på fast basis. På samme måde har Amsterdam samlet de nævnte områder i én afdeling. Her er arbejdet med erhvervsfremme og –service dog ikke opdelt i enheder, men snarere i fleksible netværk af medarbejdere, der er organiseret omkring syv overordnede politiske og strategiske ambitioner for erhvervsområdet i kommunen, jf. også pointen om organisering efter politiske ambitioner ovenfor.

### 2. Aktivt ejerskab hos hovedstæderne ift. den bredere regionale erhvervsudvikling

Flere steder globalt går hovedstæderne forrest for den generelle regionale erhvervsudvikling i området omkring hovedstaden. I Stockholm gør det sig bl.a. gældende ved, at Stockholm Stad 100% ejer den regionale erhvervsudviklingsorganisation Stockholm Business Region, dog med finansiering af visse medarbejdere fra de omkringliggende kommuner. På samme måde har bl.a. Wellington og Amsterdam taget ejerskab over bredere regional planlægning af erhvervsfremme, herunder med målrettede investeringer i prioriterede økosystemer og etablering af større tværsektorielle netværk – i Wellington bl.a. med et netværk af 60.000 selskaber.

## Skab transparens i klimamål på tværs af hele kommunen og etablér centralt ansvar for monitorering og samtænkning med budgetter

Mange kommuner står på overordnet organisatorisk samme sted som KK ift. fortsat at arbejde med at sikre mere sammenhængende og ensartet arbejde med bæredygtighed på tværs af organisationen. Særligt Amsterdam og Oslo er dog på en række punkter kommet relativt langt med styrings-setup og måling på tværs af kommunen:

### 1. Tæt kobling mellem lokale klimamål og overordnede budgetter

For at sikre et ensartet grundlag for arbejdet med klimamål og indsatser på tværs af byen, har flere byer i en årrække arbejdet med at sikre mere transparens, ensretning og monitorering af klimamål – bl.a. med henblik på at sikre tæt kobling mellem klimamål og kommunens budgetter. Dette ses bl.a. i Oslo, som fastsætter årlige klimabudgetter, der år for år fastsætter, hvad der skal gøres for at få klimaaftrykket ned. Klimabudgettet behandles i bystyret som en del af budgetforhandlingen og ejes centralt af Byrådsafdelingen for finans. Tilsvarende er Amsterdam ved at integrere klimamål på tværs af byens enheder direkte med budgetprocessen med henblik på at få en pejling af, hvor der særligt er behov for at skalere investeringerne i grøn omstilling for at nå målene.

### 2. Centralt politisk og administrativt ansvar for bæredygtighed og klima

Flere byer har inden for de seneste år samlet ansvaret for bæredygtighed og klima centralt i byen. I Stockholm er det tværgående ansvar for koordination og styring af klimahandlingsplan på tværs af kommunens organisationer ved at blive samlet hos en 'klimageneral', som rapporterer direkte til kommunaldirektøren og med et centralt sekretariat, der understøttes af Miljøforvaltningen. Tilsvarende tendenser ses i bl.a. Amsterdam, Oslo og London, hvor der i stigende grad arbejdes med at sikre et klarere ansvar centralt i kommunen, i Amsterdam med et bæredygtigheds-team på i alt 155 fuldtidsmedarbejdere.

### 3. Borgerinddragelse til at drive adfærdsændringer og sikre borgernær prioritering af indsatser

Borgerinddragelse anvendes i adskillige byer globalt til at inddrage borgerne i prioritering af lokale klimaindsatser – og især til at understøtte adfærdsændringer hos borgere og familier på tværs af byen. Dette ses både i kommuner med samme størrelse som København, fx i Łódź og Stockholm, men også i endnu større skala i bl.a. Paris og Amsterdam. Heri spiller digitale værktøjer bl.a. en rolle ift. at gøre det let for borgere at finde vej til, hvor de kan få indflydelse på kommunens udvikling – og deltage i prioritering af indsatser på tværs af byen og til at understøtte borgerdrevne initiativer. I Łódź er dette bl.a. understøttet af et særskilt budget til borgerdrevne initiativer på hyperlokalt plan.



# Overordnet sammenhold af organisering i København, Oslo, Stockholm og Amsterdam

	Økonomi	Kultur & Fritid	Teknik & Miljø	Børn & Unge	Sundhed & Omsorg	Social	Beskæftigelse & Integration
<b>Amsterdam</b> 5 administrative klynger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunal-direktørens kontor</li> <li>Byrum og økonomi</li> <li>Forretningsdrift</li> <li>Digitalisering, innovation og information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Byrum og økonomi</li> <li>Bydele: Drift af lokale kultur- og fritidstilbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Byrum og økonomi</li> <li>Bydele: Lokal arealdrift drift og affaldshåndtering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social</li> </ul>
<b>Oslo</b> 8 byrådsafdelinger, 15 bydels-administrationer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Byrådslederens kontor</li> <li>Byrådsafdeling for byudvikling</li> <li>Byrådsafdeling for finans (inkl. it)</li> <li>Byrådsafdeling for kultur og erhvervsudvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Byrådsafdeling for kultur og erhvervsudvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Byrådsafdeling for transport og miljø</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Byrådsafdeling for uddannelse</li> <li>Bydele: Drift af daginstitutioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Byrådsafdeling for sundhed</li> <li>Bydele: Drift af lokale sundhedstilbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Byrådsafdeling for sociale services</li> <li>Bydele: Drift af lokale socialtilbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nationalt Agentur for Velfærd: Nationale beskæftigelsestilbud</li> <li>(Bydele: Lokale socialtilbud, inkl. beskæftigelse)</li> </ul>
<b>Stockholm</b> UDPLUK 11 bydelsforvaltninger, 18 fagforvaltninger, 16 selskaber	<ul style="list-style-type: none"> <li>Byrådskontoret</li> <li>Byudviklingsforvaltningen</li> <li>Byplanlægningsforvaltningen</li> <li>Serviceforvaltningen (inkl. it)</li> <li>Stockholm Business Region AB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kulturforvaltningen</li> <li>Fritidsforvaltningen</li> <li>Bydele: Drift af kultur- og fritidstilbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miljøforvaltningen</li> <li>Trafikkontoret</li> <li>Kirkegårdsforvaltningen</li> <li>Stockholms Stads Parkering AB</li> <li>Bydele: Lokal arealdrift</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Førskole-administrationen</li> <li>Uddannelsesforvaltningen</li> <li>Bydele: Drift af daginstitutioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ældreforvaltningen</li> <li>Bydele: Drift af lokale sundhedstilbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bydele: Primær ansvarlig for sociale ydelser</li> <li>Socialforvaltningen: Byfælles sociale tilbud</li> <li>Overformynderforvaltningen</li> <li>Selskaber: Drift af botilbud og boligformidling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbejdsmarkedsforvaltningen (alene målrettet særligt udsatte grupper)</li> </ul>



# Overordnede karakteristika ved København, Oslo, Stockholm og Amsterdam

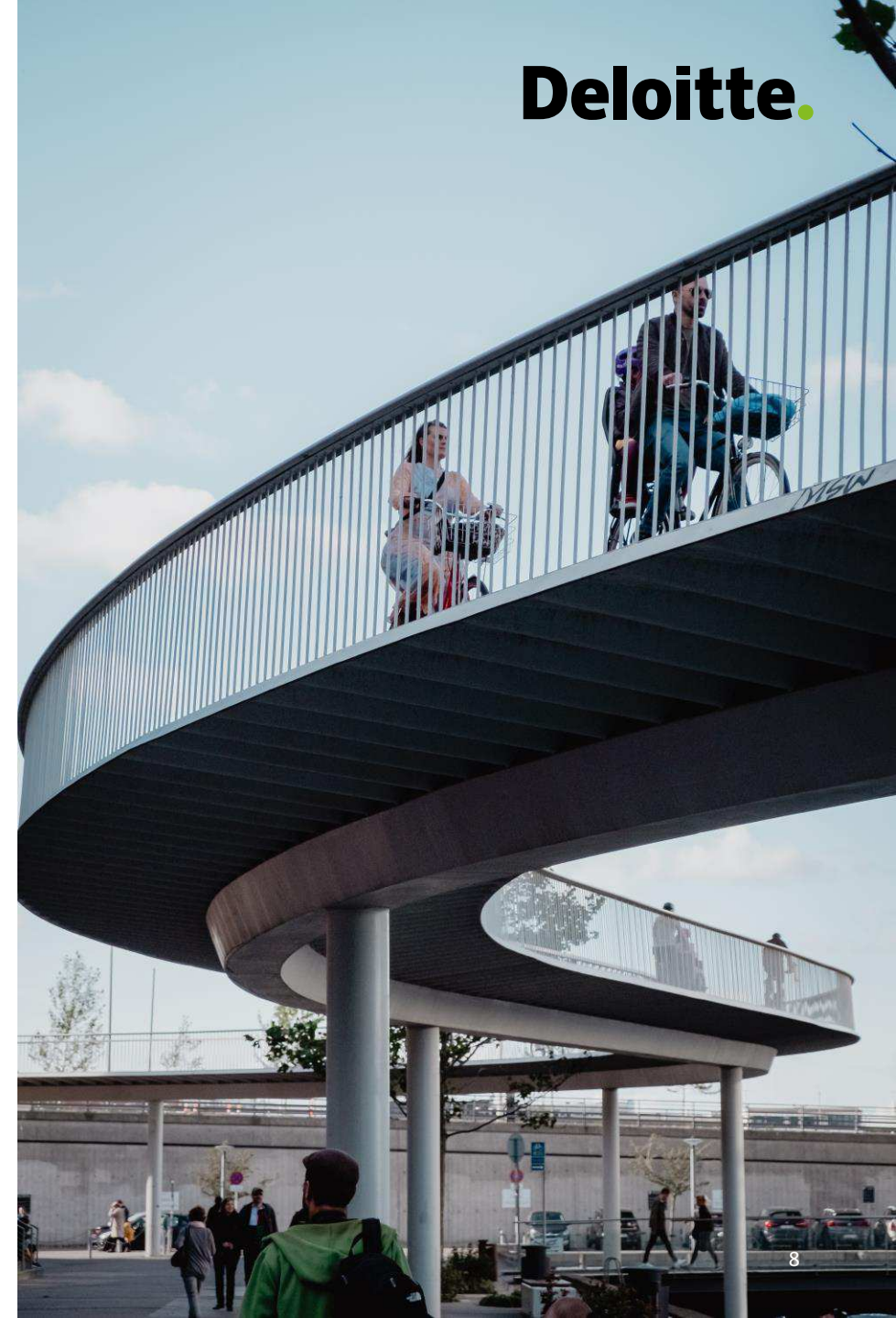
	<b>Københavns Kommune</b>	<b>Oslo Kommune</b>	<b>Stockholm Stad</b>	<b>Amsterdam Gemeente</b>
<b>Region</b>	Europa	Europa	Europa	Europa
<b>Styreform</b>	Kommunalt bystyre	Parlamentarisk bystyre	Kommunalt bystyre	Kommunalt bystyre
<b>Indbyggere</b>	Ca. 655.000	Ca. 695.000	Ca. 975.000	Ca. 875.000
<b>Areal (km<sup>2</sup>)</b>	Ca. 90	Ca. 454	Ca. 188	Ca. 219
<b>Budgetstørrelse (DKK)</b>	Ca. 47,6 mia.	Ca. 39,0 mia.	Ca. 37,0 mia.	Ca. 42,4 mia.
<b>Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)</b>	Ca. 72.672	Ca. 56.115	Ca. 37.949*	Ca. 48.457

\* Relativt mindre budgetstørrelse er bl.a. drevet af stor grad af udlicitering til kommunale selskaber med eget budget



## Deep-dives på organisering

Amsterdam





# Amsterdam | Introduktion

Amsterdam Kommune (*Amsterdam Gemeente*) styres af et byråd og er organiseret i 5 overordnede administrative klynger, som drifter byens services og implementerer politiske og strategiske prioriteter – dels for Amsterdams 8 distrikter, der forestår drift og udvikling i specifikke dele af byen, dels i fire fællesadministrative søjler for velfærdsområder ('Social'), digitalisering og innovation, byliv og økonomi samt forretningsdrift.



Region	Europa
Styreform	Kommunalt bystyre
Indbyggere	Ca. 875.000
Areal (km <sup>2</sup> )	Ca. 219
Budgetstørrelse (DKK)	Ca. 42,4 mia.
Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)	Ca. 48.457

## Overordnet organisering

- Organisatorisk omstilling – fra ressort-områder mod mere tværgående og bruger-centriske netværk**  
 Amsterdam er i gang med en fundamental organisatorisk omlægning, hvor fokus i rykkes fra ressortopdelinger og hen mod organiseringer på tværs af klassiske opgaveområder og omkring en række prioriterede politiske ambitioner, fx "en sikker by" og "en bæredygtig by". Her samles medarbejdere i stigende grad i netværk, der går på tværs af opgaveskel, fx på tværs af sociale tilbud og lokal ordenshåndhævelse.
- Én samlet indgang til borgerservice – straks-afklarer mere end 80% af alle henvendelser**  
 Amsterdam har over 10 år konsolideret borgerservice på tværs af kommunen og etableret et tværgående kontaktcenter med 600 medarbejdere, som straksafklarer 80-85% af alle henvendelser. Arbejdet har afsæt i en **ambition om at give borgerne én indgang til al service i kommunen**, uanset ærinde, og ansvaret er politisk placeret hos én ansvarlig rådmand.

## Digital transformation

- Centraliseret og agil digitaliseringsindsats forankret omkring prioriterede strategiske mål**  
 Det operationelle arbejde med digitalisering på tværs af byen er baseret på en omfattende agil struktur, hvor der inden for hver af de overordnede strategiske områder ('epics') løbende prioriteres konkrete udviklingsprojekter for 3 måneder ad gangen. Dette sker bl.a. inden for ambitionerne, "en sund by", "en ren by" og "en sikker by". Ansvaret for digital transformation er forankret hos én ansvarlig rådmand.

## Bæredygtighed

- Integration af klimamål med budgetprocessen**  
 Amsterdam har arbejdet med at konsolidere data og sætte tal på de forskellige indsatser på tværs af alle byens enheder med afsæt i tre fælles strategiske transitioner. Mål er kortlagt på tværs af enheder og konsolideret i fælles mål, hvor muligt. Samtidig er der etableret en omfattende praksis, der skal sikre, at indsatser monitoreres tæt og gøre det muligt at integrere målene direkte med budgetprocessen på tværs af kommunen.

## Erhvervsudvikling og erhvervs klima

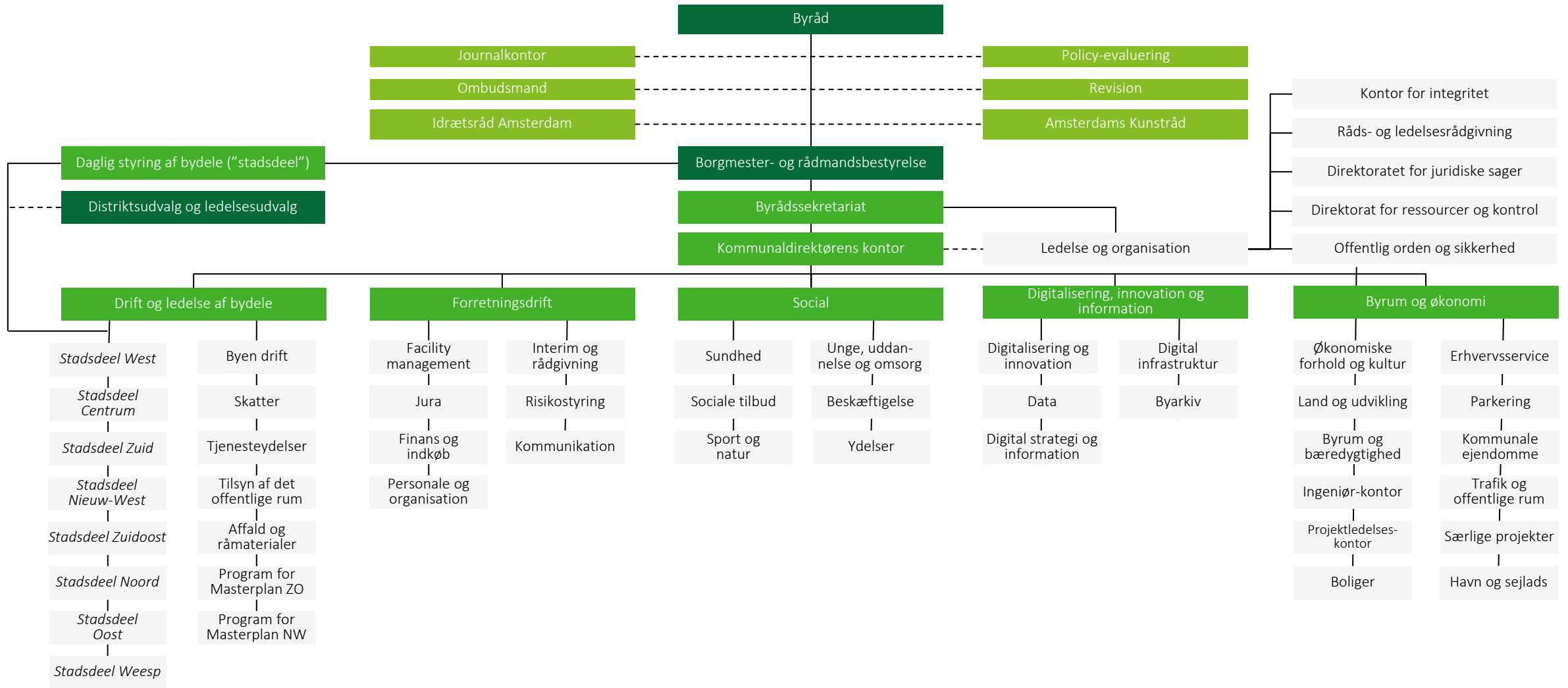
- Organisering af erhvervsindsatsen omkring prioriterede strategiske ambitioner for området**  
 Amsterdam har netop lanceret en ny organisering af kommunens arbejde med erhvervsudvikling, hvor fokus er på at arbejde i netværk på tværs af prioriterede strategiske ambitioner. Tanken bag omorganiseringen er, at enhver medarbejder på tværs af området i princippet skal kunne arbejde på tværs af de 7 mål og bidrage med deres specifikke indsigt og ekspertise.

## Understøttelse af udsatte borgere

- Tværfaglig organisering på lokalt plan med den enkelte borgers brugerrejse i centrum**  
 For at sætte fokus på den enkelte borgers behov organiserer Amsterdam sine velfærdstilbud i mikroteams med relevante fagligheder ift. den enkelte borgers konkrete behov. Som led i dette arbejdes der fokuseret på i højere grad at skitsere brugerrejser for prioriterede målgrupper og på at forsimple disse i videst muligt omfang. Dette omfatter bl.a. organisering af teams lokalt i de bydelene for at sikre øget nærhed og tilgængelighed.



# Amsterdam | Organisationsdiagram



# Amsterdam | Overordnet organisering

## Overordnet organisering



Amsterdams Gemeente består politisk af et byråd med 45 repræsentanter, og kommunen ledes politisk af en **borgmester med et byråd bestående af rådmænd ('Alderspersons')**, som har ansvar for en portefølje specifikke ressortområder på tværs af byens organisation. Under det politiske niveau er der organiseret en kommunaldirektør centralt samt **fem administrative klynger**, som samler ansvaret for en række opgaver på tværs af 45 konkrete ressortområder:

- 1. Byrum og økonomi:** Ansvar for at skabe et bæredygtigt Amsterdam på tværs af økonomi, byudvikling og bæredygtighed. Klyngen omfatter bl.a. bæredygtighed, økonomi, erhvervsudvikling, byudvikling og kulturudvikling.
- 2. Social:** Ansvar for sociale indsatser og tilbud på tværs af kommunen, herunder i samarbejde med bydele. Klyngen dækker både over sociale services, daginstitutioner, drift af skolefaciliteter, ældrepleje, ydelsesområdet, beskæftigelses og udvalgte sundhedstilbud. Sundhed og skoler lægger dog primært uden for Amsterdam Gemeentes organisation.
- 3. Digitalisering, Innovation og Information:** Ansvar digital udvikling og innovation på tværs af klynger og bydele, fx ved at sikre udvikling af teknologi og understøttelse af medarbejdere på de enkelte opgaveområder i byen. Klyngen omfatter bl.a. digital strategi, innovation og data på tværs af byen.
- 4. Forretningsdrift:** Ansvar for koncernfælles forretningsområder, herunder økonomi, indkøb, kommunikation, ejendomsdrift, jura og HR. Klyngen omfatter mange af de områder, der i en københavnsk kontekst ligger i KS, men også opgaver der i dag ligger ude i fagforvaltningerne.
- 5. Drift og ledelse af bydele:** Ansvar for daglig drift inden for Amsterdams otte bydele, herunder med ansvar for affaldshåndtering, skatteopkrævning, lokal ordens-håndhævelse og visse lokale serviceydelser, herunder arealdrift og drift af visse sociale tilbud. Hver bydel er ledet af et distrikts- og ledelsesudvalg.

Hver af de otte bydele er desuden opdelt i **flere områdeafgrænsede obligatoriske niveauer, som sætter rammen for organisering af konkrete tilbud inden for bydelsadministrationer og fagområder**. På tværs af de 8 bydele er der **25 nabolag**, 110 kvarterer og 518 delkvarterer. Afhængigt af behov i det enkelte tilbud eller fagområde organiseres der på det relevante lokale niveau. Det vil sige, at tilbud enten organiseres på bydelsniveau, nabolagsniveau eller potentielt i konkrete kvarterer, hvis der er behov for en så lokal geografisk organisering. Sidstnævnte gør sig gældende på visse af

de sociale tilbud. I tillæg til de otte bydele udgør Amsterdams havn en særskilt niende bydel.

Amsterdam Gemeente er i gang med en større organisatorisk omlægning, hvor fokus i stigende grad rykkes **fra ressortopdelinger og hen mod tværgående organiseringer på tværs af klassiske opgaveområder omkring en række prioriterede politiske ambitioner**. Dette omfatter bl.a. sikring af "en sikker by", "en bæredygtig by" og en "inkluderende by", hvor medarbejdere og tilbud i stigende grad organiseres herefter. Se også eksempler under hhv. erhvervsudvikling og digital transformation nedenfor. Omstillingen er igangsat på baggrund af en erkendelse af, at man er nødt til at nytænke byens drift for at løse de samfundsmæssige udfordringer og imødegå borgernes utilfredshed med politikerne.

Omstillingen forventes ikke fuldstændig at forkaste de eksisterende faglige søjler inden for byen, men anvendes som et organisatorisk greb til at forankre strategiske ambitioner på tværs af hele byen, herunder særligt med fokus på sagsbehandling og tværgående funktioner. Omvendt forventes mere udførende tilbud fortsat at kræve fagligt ophæng.

I supplement til den organisatoriske omstilling har Amsterdam over de seneste 10 år arbejdet med konsolidering af borgerservice og kontaktcenteropgaver på tværs af kommunen. Der er i dag etableret et **tværgående kontaktcenter på tværs af hele byen, som straksafklarer 80-85% af alle henvendelser på tværs af alle opgaveområder i kommunen**, uden at der er behov for at videresende til fagligt personale. Der sidder samlet ca. 600 medarbejdere i kontaktcenterfunktionen, som dels skal kunne besvare en række generelle spørgsmål, dels specialiseres i et af fem områder for at sikre faglig dybde.

Som ramme for at sikre én samlet indgang til borgerne er der dels arbejdet med etablering af ét fælles telefonnummer på tværs af kommunen, dels skalering af henvendelser der kan håndteres i fysiske borgerservice-lokationer. Samtidig har der været et særskilt fokus på at implementere **én central digital platform, som kan håndtere alle borgerhenvendelser**, uanset om borgeren tager kontakt til Amsterdam via sociale medier, mails, telefon, selvbetjeningsløsninger, hjemmesiden eller byens app.

Arbejdet med kontaktcentre og borgerservice er baseret på en **ambition om at give borgerne én indgang til al service i kommunen**, uanset ærinde. Ansvaret herfor er specifikt placeret hos én rådmand, som også har ansvar for tværgående administrative opgaver på tværs af kommunen.





# Amsterdam | Digital transformation



Overordnet  
organisering



**Arbejdet med digital transformation og innovation er i Amsterdam samlet centralt** i Digitalisering, innovation og information. Ansvar for digital transformation er forankret hos én ansvarlig rådmand, som ugentligt mødes med ledelsen i digitaliseringsklyngen for at prioritere ambitioner, indsatser og projekter. Den centrale digitaliseringsenhed består samlet af ca. 500 medarbejdere, hvoraf 100 fast er allokeret til innovation på tværs af forretningen.

Samtidig fremhæves modellen at have bidraget til mere effektivt at frembringe digitale løsninger, som hurtigt kan tages i anvendelse i én konkret arbejdsangang – og samtidig hurtigt skaleres til øvrige relevante arbejdsangange i det omfang, at der tydeliggøres gevinster ifm. den indledende test.

Digital  
transformation



Digitaliseringsafdelingen har ansvar for at procesunderstøtte og udvikle services på tværs af hele kommunen, herunder på de enkelte fagområder. Dette sker i tæt dialog med de enkelte opgaveområder og med byens overordnede politiske ambitioner som strategisk prioriteringsramme, jf. ovenfor. Digitaliseringsenheden har ansvar for at sikre standardisering af Amsterdams it-infrastruktur, mens de enkelte opgaveområder har ansvar for at sikre adgang til relevante data for at arbejdsgangene kan løftes.

De relevante opgaveområder samles kvartalsvist med henblik på at prioritere de enkelte projekter på tværs af den konkrete strategiske ambition med henblik på i fællesskab at etablere en fælles forståelse af, hvilke forretningsbehov der er særligt kritiske at afhjælpe i det kommende kvartal. Prioriteringen af mindre innovationsprojekter sker inden for en økonomisk ramme på ca. 350 mio. DKK samt yderligere ca. 1 mia. DKK til driftsprojekter på tværs af byen. Større digitaliseringsprojekter, der ikke kan indeholdes i et tre-måneders planlægningsrul finansieres typisk særskilt fra dette budget, herunder med finansiering fra de relevante opgaveområder. Etableringen af en fælles digital kontaktcenterplatform er et eksempel herpå, jf. ovenfor.

Erhvervsudvikling  
og erhvervs klima



Dette sker dels i form af løbende inspiration og trends til de enkelte opgaveområder, hvorefter der igangsættes afgrænsede tests af konkrete digitale løsninger direkte i driften. I tillæg afholdes løbende workshops mellem digitaliseringsenheden og de enkelte opgaveområder, hvor konkrete forretningsbehov identificeres, prioriteres og operationaliseres i konkrete digitale løsninger. Dette arbejde er baseret på en tværgående metode for, hvordan man ønsker at arbejde med digital innovation og transformation i Amsterdam helt generelt.

Som led i digitaliseringsarbejdet har Amsterdam i øvrigt bredt fokus på at **indgå partnerskaber med eksterne aktører og virksomheder**, herunder med fokus på at anvende dem som partnere snarere end leverandører af it-løsninger. Formålet hermed er at bringe teknologier og indsigter direkte ind i Amsterdams eget digitaliseringsarbejde og at muliggøre løbende og pragmatisk test af nye løsninger i konkrete arbejdsangange.

Bæredygtighed



Det operationelle arbejde med digitalisering på tværs af byen er baseret på en **omfattende agil struktur, hvor der inden for hver af de overordnede strategiske områder ('epics') løbende prioriteres konkrete udviklingsprojekter** for 3 måneder ad gangen. Dette sker bl.a. inden for ambitionerne, "en sund by", "en ren by" og "en sikker by". Den gennemgående agile struktur opleves at have bidraget til at nedbringe antallet af forsinkede digitaliseringsprojekter på tværs af hele byen, idet der i stigende grad er lagt fokus på hurtigt at idriftsætte og teste tidligere versioner af de nye digitale løsninger og arbejdsangange.

Understøttelse af  
udsatte borgere



# Amsterdam | Erhvervsudvikling og -klima

## Overordnet organisering



Amsterdam har netop lanceret en **ny organisering inden for kommunens arbejde med erhvervsudvikling og -klima, hvor fokus i stigende grad er på netværk på tværs af prioriterede strategiske ambitioner.**

I denne forbindelse er man gået fra at have tre afdelinger (et internationalt kontor, et kontor for international arbejdskraft og et kontor for internationale investering) til fire overordnede netværk, som arbejder på tværs af 7 prioriterede strategiske temaer:

1. Styrkede internationale relationer
2. Understøttelse af lokalt iværksætteri
3. Opbygning og styrkelse af innovationsnetværk
4. Sammenhæng mellem uddannelse og arbejdsmarked
5. Sikring af plads til virksomheder og butikker i byrummet
6. Bæredygtighed og cirkulær økonomi
7. Understøttelse af kunst og kultur

Tanken bag omorganiseringen er, at **enhver medarbejder på tværs af området i princippet skal kunne arbejde på tværs af de 7 mål.** Der sidder samlet ca. 150 medarbejdere, som arbejder med erhvervsudvikling og -service, herunder tiltrækning og fastholdelse af virksomheder. Opbygningen af netværk er således søgt funderet i indholdet af konkrete politiske ambitioner snarere end organisatorisk placering af medarbejdere.

For at understøtte arbejdet med de enkelte ambitioner er der i tillæg fokus på at sikre øget sammenhæng og direkte samarbejde med andre organisatoriske enheder, herunder bæredygtighed og byplanlægning ifm. udvikling af de fysiske rammer for virksomheder og tværgående understøttelse af grøn omstilling på tværs af aktører i byen.

Erhvervspolitisk er der i Amsterdam aktuelt særligt fokus på opbygning af innovations-økosystemer, herunder særligt inden for kunstig intelligens. Hertil arbejder Amsterdam

både med opbygning af uformelle netværk på tværs af relevante virksomheder. Amsterdam har bl.a. etableret et greentech-netværk, hvor kommunen finansierer dele af netværket, mens det drives selvstændigt af de omfattede virksomheder.

I tillæg har Amsterdam afsat et budget på ca. 170 mio. DKK årligt til **målrettede investeringer i prioriterede økosystemer.** Hertil trækkes fokuseres desuden på at konsolidere indsatsen på tværs af hele regionen via samarbejde med omkringliggende kommuner, hvortil Amsterdam Gemeente agerer den primære drivende aktør for indsatsen.

Endvidere er der udenfor kommunen etableret et økonomisk råd, der arbejder med at fastlægge det strategiske sigte for erhvervspolitikken for regionen bredt set. Der er dog delvist overlap til indsatserne i Amsterdam, hvorfor der bredt set er fokus på, hvordan den samlede regionale indsats kan reorganiseres.

Der er i dag ikke en konkret vision for at skabe én samlet serviceindgang til virksomheder på samme måde, som det er gjort i ft. borgerne, jf. ovenfor. Dog arbejder Amsterdam aktuelt på at mindske antallet af kontaktpunkter, uden dog at være kommet i mål med dette endnu.

## Digital transformation



## Erhvervsudvikling og erhvervs-klima



## Bæredygtighed



## Understøttelse af udsatte borgere



# Amsterdam | Bæredygtighed og klima

## Overordnet organisering



Amsterdam er aktuelt i gang med at forankre og styrke samarbejdet om bæredygtighedsindsatsen på tværs af kommunen. Arbejdet har pågået igennem en længere periode, men det opleves overordnet, at der fortsat er behov for at sikre øget samarbejde på tværs.

Der er etableret et **centralt bæredygtighedsteam, som ligger under den administrative klynge for økonomi og byudvikling**, men fokus er aktuelt på i stigende grad at skabe netværk på tværs af øvrige afdelinger og teams med henblik på at ensarte og samtænke indsatser.

Denne tilgang er baseret på et markant politisk og strategisk fokus på særligt scope 1 og 2 i den grønne omstilling, mens scope 3 først senere er kommet i fokus. Overordnet arbejder kommunen således særligt med de mål og indsatser, som kommunen selv direkte har indflydelse på.

Overordnet er indsatsen baseret på en samlet bæredygtighedsstrategi med fokus på tre overordnede transitioner:

1. Energiomstilling – særligt fokus på isolering af bygninger i byen, etablering af vindenergi i byen, udvidelse af elektricitetsnetværk og implementering af emissionsfri mobilitet i byen
2. Grøn omstilling – fokus på klimatilpasning og stimulering af biodiversitet
3. Cirkulær omstilling – fokus på grønt byggeri og affald, herunder i dialog med virksomheder

Det centrale team består ca. af 155 medarbejdere og har et samlet årligt budget på ca. 225 mio. DKK. Som led heri indgår medarbejdere, der har ansvar for at koordinere og understøtte omstilling ude i de enkelte bydele, herunder både ift. implementering af indsatser, ombygning af byrum og løbende monitorering af udvikling. I tillæg indgår ca. 500 medarbejdere i **netværk på tværs af organisationen** for at nå klimamålene.

For at understøtte bæredygtighedsindsatsen er der arbejdet med en række digitale løsninger, herunder etableret en digital tvilling til løbende monitorering af byens rum og drift samt især ensretning af målepunkter på tværs af byen.

Sidstnævnte er baseret på et større projekt, hvor man fra det centrale bæredygtigheds-team har haft ansvar for at **konsolidere data og sætte tal på de forskellige indsatser på tværs af alle byens organisatoriske enheder**. Hertil benyttes de tre overordnede transitioner, som den bredere ramme, hvorefter konkrete mål og KPI'er i de enkelte enheder er kortlagt på tværs og konsolideret i fælles mål, hvor muligt. Samtidig er der etableret en omfattende registreringspraksis, der skal sikre at de forskellige indsatser monitoreres tæt. Denne tilgang opleves at have bidraget med en markant større indsigt i faktiske fremskridt og udviklinger, men opleves også at være administrativt tung på tværs af forretningen.

Samtidig arbejdes aktuelt med at **integrere de mange forskellige bæredygtighedsmål på tværs af kommunen direkte med budgetprocessen** med henblik på dels at anvende dette som et pejlemærke for, hvor der særligt er behov for at skalere investeringerne i grøn omstilling for at nå målene. Samtidig skal dette også bidrage med et mere fælles sprog og en ensartet ramme for at drøfte bæredygtighedsindsatser og fremdrift på tværs af byen. I sidste ende forventes indsatsen at skulle bidrage til at udvikle egentlige klimabudgetter i de enkelte afdelinger.

For i stigende grad at sætte fokus på scope 3, arbejder Amsterdam aktuelt med at inddrage virksomheder og andre samarbejdspartnere til dels at levere relevante løsninger til kommunen, dels at indgå **strategiske samarbejder med virksomheder og uddannelsesinstitutioner om, hvordan man i fællesskab kan komme videre med den grønne omstilling**. Dette arbejde skaleres dog fortsat og praktiske erfaringer er endnu begrænsede.

## Digital transformation



## Erhvervsudvikling og erhvervs klima



## Bæredygtighed



## Understøttelse af udsatte borgere





# Amsterdam | Understøttelse af udsatte borgere

## Overordnet organisering



**Sociale services og velfærdstilbud i øvrigt er på overordnet niveau samlet i den administrative klynge Social.** En stor del af den daglige opgaveudførelse er dog organiseret nabolagsniveau og visse steder i lokale kvarterer, jf. de forskellige geografiske niveauer fra beskrivelsen af Amsterdam Gemeentes overordnede organisering ovenfor. Formålet med denne organisering er at sikre organisatorisk og driftsmæssig nærhed til de borgere, som i praksis gør brug af sociale tilbud.

Som led i den bredere organisatoriske omlægning i Amsterdam er fokus på socialområdet i stigende grad på at rykke opmærksomheden fra klassiske opgaveområder og hen mod en mere brugercentrisk organisering af services med udgangspunkt i den enkelte borgers konkrete livssituation. Som ramme herfor arbejdes aktuelt med en række konkrete organisatoriske greb på tværs af området:

- Særlig fokus på prioriterede målgrupper, herunder især (økonomisk) hjemløse. Ift. hjemløse har Amsterdam bl.a. prøvet arbejdet med at **etablere en mere sammenhængende brugerrejse for den enkelte borger**, herunder ved at give alle hjemløse en adresse på et postkontor i en konkret bydel samt ved automatisk at screene dem for, hvilke ydelser og services de er berettiget til, uden at der skal oprettes en egentlig ansøgning. Samtidig er der bl.a. etableret assisterede botilbud, hvor borgerne på stedet kan få vejledning om sociale tilbud, beskæftigelse og økonomi, herunder med støtte fra "job hunters", som aktivt er ude hos virksomheder og finde jobs til konkrete borgere.
- For borgere med komplekse behov etableres **teams omkring den enkelte borger med relevante fagligheder repræsenteret** afhængigt af den enkelte borgers behov, fx psykologer, fagmedarbejdere, socialrådgivere, kontaktpersoner, mv. Relevante data om den enkelte borger drøftes og deles på møder omkring borgerens situation.
- Der arbejdes overordnet med at rykke fokus fra legalitet til tillid for at løfte udsatte borgers levevilkår helt generelt, med særligt fokus på finansiel sikkerhed for byens borgere. Som ramme herfor arbejdes især med **etablering af specialiserede teams i de**

**enkelte bydele** for at sikre nærhed til borgerne. Disse teams er etableret med henblik på at give borgerne med finansielle og sociale udfordringer let adgang til bistand ud fra en ambition om at **sætte borgernes behov i centrum, sætte fokus på specifikke grupper i specifikke områder og simplificere regler og ansøgningsprocesser.**

Amsterdam er i forhold til øvrige dele af Holland relativt lang fremme ift. tolkning af sociallovgivningen og arbejdet med brugerrejser, og der gøres aktuelt en aktiv indsats for at påvirke lovgivningen på nationalt plan.

Amsterdam har i tråd hermed igangsat et **program for fattigdomsbekæmpelse på tværs af byen**. Her arbejdes med alle borgere, som tjener mindre end knap 156.000 DKK årligt, svarende til ca. 20% af byens borgere. I denne forbindelse er fokus særligt på tidligt at identificere borgere i risiko for økonomiske udfordringer. Dette gøres bl.a. i samarbejde med 80 partnere, inkl. sociale og private boligselskaber, energiselskaber, forsyningselskaber og sundhedsforsikringselskaber om automatisk rapportering af borgere med to måneders betalingsforsinkelser. I sådanne tilfælde sender Amsterdam et brev til borgeren med tilbud om hjælp, hvorefter et team med ansvar for tidligere indsatser telefonisk kan række ud til borgeren med et frivilligt tilbud om hjælp. Dette tilbud omfatter bl.a. rabatter på offentlig transport og gældssanering.

Der modtages aktuelt ca. 25.000 notifikationer om forsinkede betalinger årligt, og der er mobiliseret et netværk af 1.500 personer, som bistår borgerne i på daglig basis i de enkelte bydele. Forebyggende indsatser koordineres med eventuelle andre indsatser, så man som borger typisk kontaktes af en kendt socialmedarbejder. Som resultat af indsatsen er man bl.a. lykkedes med at reducere antallet af udsætninger fra boliger pga. økonomiske problemer fra 1.800 til 35 om året.

## Digital transformation



## Erhvervsudvikling og erhvervs klima



## Bæredygtighed



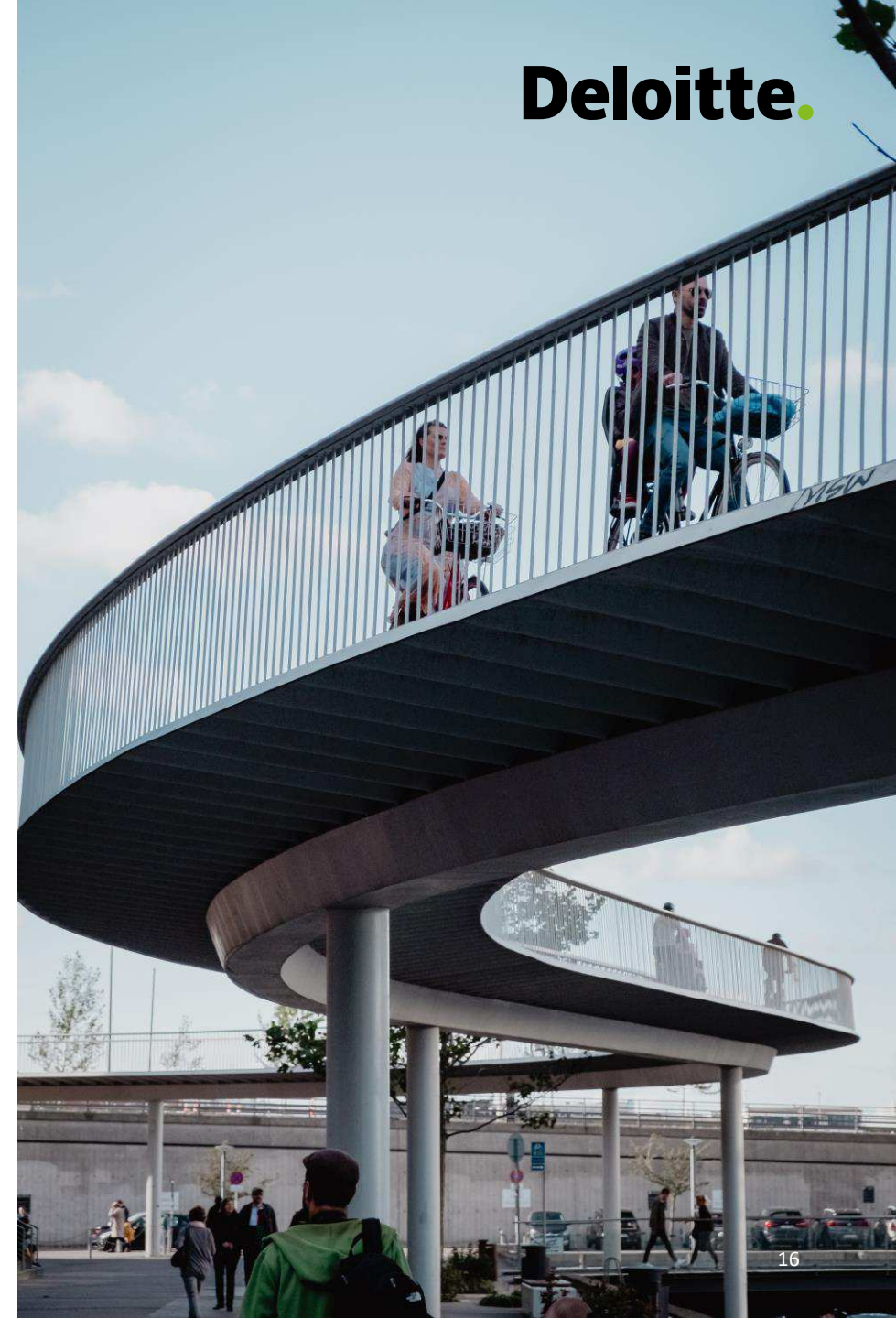
## Understøttelse af udsatte borgere



## Deep-dives på organisering



Stockholm



# Stockholm | Introduktion

# Deloitte.

Stockholm Stad består politisk af et byråd samt et bystyre, som er ansvarlig for den politiske styring af kommunen. Under dette har Stockholm en kompleks organisatorisk struktur med 11 bydelsforvaltninger med ansvar for lokal drift, 18 fagforvaltninger med ansvar på tværs af hele byen samt 16 kommunale selskaber, der varetager bestemte opgaveområder.



Region	Europa
Styreform	Kommunalt bystyre
Indbyggere	Ca. 975.000
Areal (km <sup>2</sup> )	Ca. 188
Budgetstørrelse (DKK)	Ca. 37,0 mia.
Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)	Ca. 37.949

## Overordnet organisering

- Lokal forankring af drift i bydele**  
 Ansvar for drift af daginstitutioner, ældrepleje, sociale og psykiatriske tilbud, arealdrift, borgerservice samt drift af kultur- og fritidstilbud er placeret i de 11 bydele.
- Omfattende udskillelse af opgaver i kommunale selskaber**  
 Stockholm har udskilt driften af lang række opgaver til kommunale selskaber, herunder for erhvervsudvikling, parkering samt administration og delvist drift af bosteder.
- Service-nævn er politisk ansvarlig for shared service og fællesadministrative løsninger**  
 Shared service og fællesadministrative løsninger er samlet i Serviceforvaltningen, herunder med obligatoriske services inden for økonomi og kontaktcenteropgaver vedr. generelle spørgsmål, spørgsmål til sociale ydelser og skoler. I tillæg har Serviceforvaltningen konsulenter inden for bl.a. it og digitalisering. Forvaltningen ledes politisk af et Service-nævn med repræsentanter fra byrådet, som bl.a. fastsætter hvad prisen på konsulenter skal være, og hvor der skal investeres.

## Digital transformation

- Projektorganisering på prioriterede områder**  
 Stockholm har etableret afgrænsede projektorganisationer for prioriterede digitale indsatsområder og driver samarbejde og udvikling på tværs af forvaltningerne, bl.a. for AI og Smart City. Projektorganisationerne er forankret centralt, men bistår lokalt i de enkelte afdelinger.
- Supplerende kompetencer centralt**  
 Stockholm har samlet centrale it- og projektlederkompetencer i Serviceforvaltningen, som bydele og forvaltninger kan tilkøbe ifm. lokale digitaliseringsprojekter.

## Bæredygtighed

- 'Klimageneral' har centralt ansvar for styring**  
 Stockholm har etableret en Klimageneral, som er ansvarlig for klimahandlingsplanen og koordination på tværs af enheder. Rollen er relativt ny og forankret direkte under kommunaldirektøren med et sekretariat samt understøttelse fra Miljøforvaltningen.
- Klimastyringsmodel for Stockholms selskaber**  
 De kommunale selskaber under Stockholm Stad skal som alle andre selskaber CSR-rapportere, hvorved der naturligt følger en klimastyringsmodel med fra privatiseringen.

## Erhvervsudvikling og erhvervs-klima

- Erhvervsfremme er samlet med turisme og internationale investeringer i Stockholm Business Region**  
 Ansvar for strategiske indsatser for virksomheder, investeringer og turister er samlet i selskabet Stockholm Business Region AB – styret af en politisk bestyrelse med 12 medlemmer fra byrådet. Selskabets arbejde omfatter rekruttering, fastholdelse og overordnet støtte af selskabers behov. Dag-til-dag-henvendelser fra virksomheder håndteres i de enkelte bydelsadministrationer og fagforvaltninger, men Stockholm Business Region har ansvar for at samle behov op på tværs og sikre understøttelse heraf på tværs af hele kommunen.

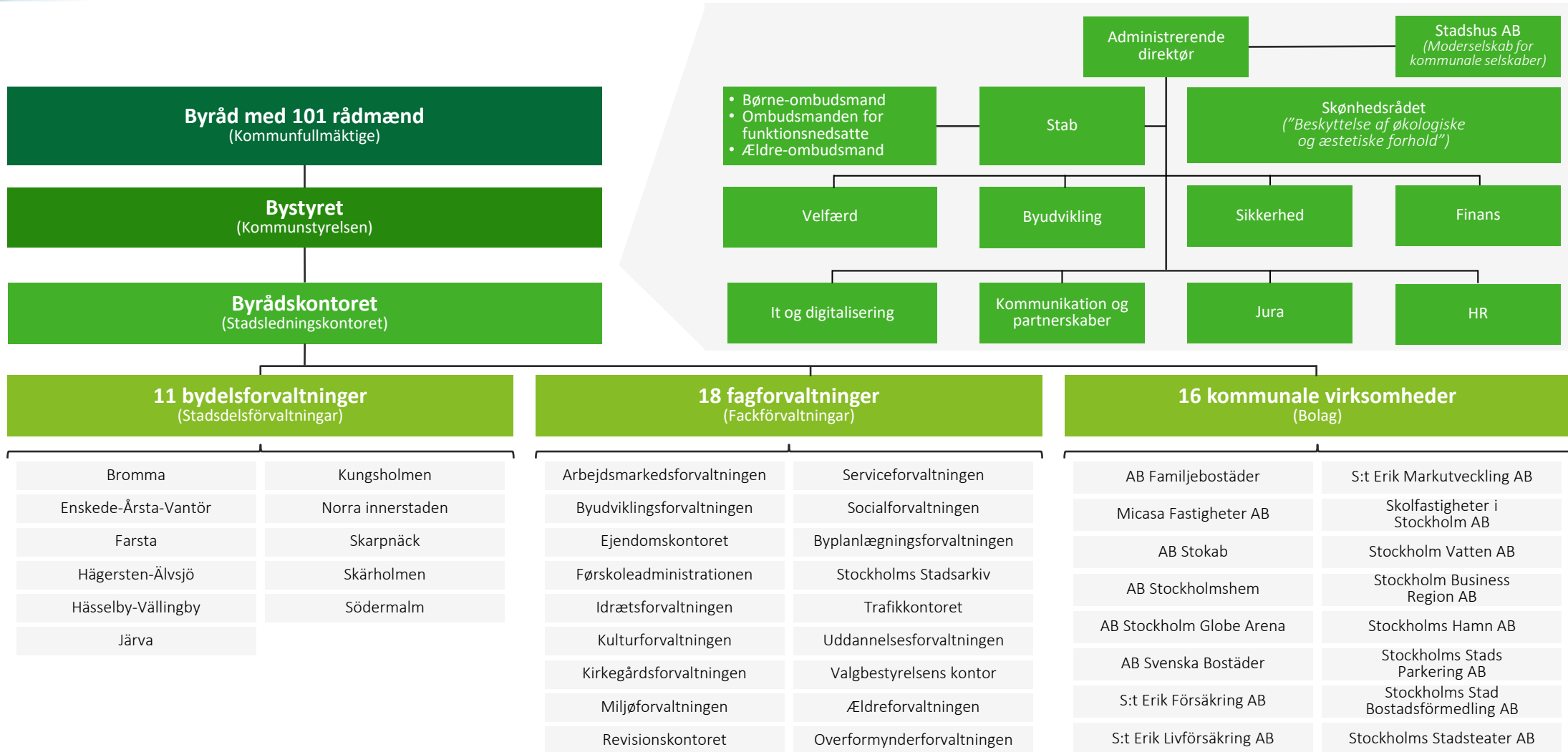
## Understøttelse af udsatte borgere

- Forankring af sociale services på bydelsniveau minimerer barrierer mellem kommunale opgaveområder**  
 En stor del af de sociale services er i Stockholm forankret i de enkelte bydelsadministrationer. Dette medfører på den ene side varierende serviceniveauer og –metoder på tværs af bydele, men er samtidig medvirkende til, at man kan arbejde med helhedsorienterede indsatser for familier og borgere på tværs af social, sundhed og beskæftigelse.





# Stockholm | Organisationsdiagram



## Overordnet organisering



Stockholm Stad består politisk af et byråd samt et bystyre, som er ansvarlig for den politiske styring af kommunen. Byrådet består af 101 byrådsmedlemmer, men den politiske styringsform minder i øvrigt overordnet om modellen i Københavns Kommune.

Under dette har Stockholm en kompleks organisatorisk struktur med:

- **11 bydelsforvaltninger** med ansvar for lokal drift af daginstitutioner, ældrepleje, sociale og psykiatriske tilbud, arealdrift, borgerservice samt drift af kultur- og fritidstilbud. Hver bydelsforvaltning er politisk ledet af et lokalt valgt bydelsråd.
- Et **bystyrekontor** ('*statledningskontor*'), der ledes af kommunaldirektøren og har ansvar for en række overordnede centrale funktioner, herunder koncernfælles it og digitalisering, budgettering og overordnet byudvikling.
- **18 fagforvaltninger** med strategisk og koordinerende ansvar på tværs af hele byen inden for et konkret fagområde. Hver fagforvaltning er politisk ledet af et fagudvalg.
- **16 kommunale selskaber**, der varetager bestemte opgaveområder, herunder erhvervsudvikling, forsyning og drift af visse bosteder. De kommunale selskaber drives selvstændigt, men rapporterer typisk også til et specifikt politisk udvalg. Stockholm har således udskilt driften af lang række opgaver til kommunale selskaber, som alle er samlet under et centralt moderselskab, ('*Stadhus AB*'), som er forankret under bystyrekontoret.

Den store mængde selvstændige organisationer i kommunen opleves i praksis at skabe væsentlige udfordringer i forhold til strategisk koordination og skalering af løsninger og indsatser på tværs af byen.

Omvendt opleves bydelsadministrationerne at bidrage til at nedbryde barrierer mellem fagområder ude i de enkelte bydele, jf. også udfoldelse af erfaringer ift. socialt udsatte grupper nedenfor.

Shared service og **fællesadministrative løsninger er samlet i Serviceforvaltningen**, herunder

med obligatoriske services inden for økonomi og kontaktcenteropgaver vedr. generelle spørgsmål, spørgsmål til sociale ydelser og skoler. I tillæg har Serviceforvaltningen konsulenter inden for bl.a. it og digitalisering, som de øvrige fagforvaltninger, bydelsforvaltninger og kommunale selskaber kan tilkøbe. Serviceforvaltningen ledes politisk af et Servicenævn med repræsentanter fra byrådet, som bl.a. fastsætter hvad prisen på konsulenter skal være, og hvor der skal investeres i tværgående services.

Serviceforvaltningen er i praksis særligt stærkt organiseret på økonomi- samt løn- og pensionsområdet, herunder fordi det er gjort obligatorisk på tværs af forvaltninger at overlade opgaver på disse områder til Serviceforvaltningen.

Serviceforvaltningen sidder overordnet med en række opgaver og rolle, der minder om KS i Københavns Kommune – dog med særskilte opgaver ift. central understøttelse af visse kontaktcenteropgaver. Serviceforvaltningen spiller således en central rolle i det aktuelle strategiske fokus på at sikre en mere intuitiv indgang til kommunen for borgerne, herunder via konsolidering af kommunens mange kanaler (der er bl.a. 54 telefonkanaler ind til Stockholm Stad).

## Digital transformation



## Erhvervsudvikling og erhvervs klima



## Bæredygtighed



## Understøttelse af udsatte borgere



Overordnet  
organisering

Arbejdet med digital transformation er i Stockholm forankret centralt som del af bystyrekontoret. I praksis foregår en stor del af digitaliseringsarbejdet dog ude i de enkelte fagforvaltninger samt i de kommunale selskaber.

Rammen for arbejdet med digitalisering har afsæt i kommunens kvalitetsprogram, som fungerer som det overordnede styringsdokument for kommunen, herunder med rammesætning af mål ift. kvalitet i services, effektiviseringer, klima og inklusion.

Overordnet er Stockholm Stad **i gang med en styrkelse af den centrale digitaliseringsindsats** med fokus på bl.a. at etablere centrale kompetence-, videns- og driftscentre, ligesom det i dag er forankret i KIT i KK. Bl.a. er det skrevet ind i Stockholms budget, at der skal etableres et digitaliseringsråd i på administrativt niveau med medlemmer fra de forskellige organisationer. Dog er det fortsat ambitionen, at det overordnede ansvar for digitalisering skal holdes decentralt i de enkelte organisationer i kommunen.

Centrale digitaliseringsopgaver omfatter også informationssikkerhed. Hertil er der centralt fra udarbejdet fælles retningslinjer, protokoller og tjeklister, som decentralt guider arbejdet inden for området. Disse er suppleret med decentrale informationssikkerheds-koordinatorer i de enkelte organisationer med et netværk på 45 personer, som samarbejder og videndeler på tværs.

Stockholm har desuden etableret **afgrænsede projektorganisationer centralt i kommunen**, der arbejder med prioriterede digitale indsatsområder og driver samarbejde og udvikling på tværs af forvaltningerne. Dette omfatter bl.a. projektorganisationer inden for kunstig intelligens og Smart City-agendaen. Projektorganisationerne er forankret centralt, men bistår lokalt i de enkelte afdelinger, herunder primært med sparring og vejledning, fx ift. hvordan de kan udnytte koncernfælles løsninger – fx den fælles IoT-løsninger (sensorer, mv.).

Som eksempel er Smart City-projektorganisationen i første omgang etableret som et program, der skulle sætte fart på agendaen på tværs af de enkelte organisationer,

herunder med etablering af en fælles platform og opstart af konkrete projekter. Sidenhen er indsatsen nedskaleret til et projekt, som vejleder de enkelte organisationer. Det forventes, at projektorganisationen fra 2026 etableres som fast team med en virtuel, tværgående organisation med repræsentanter på tværs af hele kommunen. Smart City-organisationen i Stockholm Stad minder i én københavnsk kontekst i dag særligt om Copenhagen Solution Lab, der er forankret under TMF.

Digital  
transformationErhvervsudvikling  
og erhvervsclima

## Bæredygtighed

Understøttelse af  
udsatte borgere

# Stockholm | Erhvervsudvikling og -klima

# Deloitte.

Overordnet  
organisering



Ansvar for **strategiske indsatser mod virksomheder, investeringer og turister er i Stockholm Stad samlet i selskabet Stockholm Business Region AB.**

Stockholm Business Region er 100% ejet af Stockholm Stad og styret af en politisk bestyrelse med 12 medlemmer fra byrådet. I praksis drives Stockholm Business Region således som en fagforvaltning. Selskabet finansieres via årlige budgetter, som fastsættes politisk. Budgettet var i 2023 på ca. 100 mio. DKK, og der sidder samlet 66 medarbejdere i selskabet. Heraf er 11 medarbejdere delvist finansieret af 44 omkringliggende kommuner med henblik på dedikeret at arbejde med erhvervsudvikling i hele Stockholm-regionen.

Stockholm Business Region er baseret på en **konsolidering af de tre tidligere kommunale selskaber Visit Stockholm, Business Stockholm og Invest Stockholm.**

Stockholm Business Regions arbejde omfatter rekruttering, fastholdelse og overordnet støtte af selskabers behov bredt set i kommunen. Dette har grundlæggende til hensigt at udvikle og markedsføre Stockholm som etablerings- og besøgsdestination. Som ramme for dette arbejder Stockholm Business Region tæt sammen med:

- Arbejdsmarkedsforvaltningen ift. tiltrækning af relevante kompetencer
- Socialforvaltningen ift. relevante tilbud og jobs til socialt udsatte
- Byudviklings-, transport og byplanlægningsforvaltningen ift. pladsudvikling og understøttelse af byrummet i overensstemmelse af virksomheders behov

Stockholm Business Region arbejder særligt med fokus på en række politisk prioriterede sektorer, herunder teknologi, infrastruktur, life science, logistik og bæredygtige løsninger. Dette omfatter både tiltrækning af virksomheder, talenter og internationale investeringer.

Når virksomheder kommer til Stockholm, er der en enhed i Stockholm Business Region, der hjælper virksomheden på plads i kommunen. Enheden hjælper med kontakt til de relevante forvaltninger i kommunen, men også vejledning ift. lovgrundlag og regler,

kontakt til banker, rekrutteringsbureauer, mv.

Dag-til-dag-henvendelser fra selskaber håndteres dog fortsat spredt i de enkelte bydelsforvaltninger og fagforvaltninger, hvilket betyder, at selskaber fortsat ikke har én central indgang, når de først er etableret.

Stockholm Business Region er ansvarlig for proaktiv og opsøgende services mod virksomheder, men det sker i samarbejde med bydelsforvaltningerne. Der er en medarbejder i hver bydelsforvaltningen, som er ansvarlig for virksomhedsområdet – dog er der flere steder allokert mindre end 1 ÅV til denne opgave. Formålet med dette er at sikre en løbende dialog med virksomhederne om deres behov med henblik på at kunne indgå i dialog med øvrig forvaltninger om, hvordan virksomhedsservicen generelt kan forbedres.

Digital  
transformation



Erhvervsudvikling  
og erhvervs-klima



Bæredygtighed



Understøttelse af  
udsatte borgere





Overordnet  
organisering

Stockholm Stad har etableret et **klimakontor i centralt i bystyrekantoret**, som sidder med det overordnede ansvar for styrkelse af byens klimaindsats. Rammen for arbejdet med klima og bæredygtighed har afsæt i et koncernfælles miljøprogram, som er fastsat i byrådet. Programmet styres af det centrale kontor, men er i praksis i høj grad afhængig af understøttelse og drift af projekter i Miljøforvaltningen.

Der er efter seneste kommunalvalg **udpeget en 'klimageneral', som er overordnet ansvarlig for klimahandlingsplanen og koordination på tværs af enheder** i kommunen. Rollen er relativt ny og forankret direkte under kommunaldirektøren og med klimakantoret som sekretariat. Rollen og den nye organisering er stadig ved at lande organisatorisk, og det forventes, at klimageneralen over tid vil lande som en afdelingschef under kommunaldirektøren.

Det centrale kontor er overordnet projekter og sender alle styringsdokumenter ud til de enkelte organisationer. Kommunaldirektøren er formand for styregruppen og miljøprogrammet, der desuden omfatter klimageneralen, byudviklingsdirektøren, trafikkontorets direktør, miljøforvaltningsdirektøren, byplanlægningsdirektøren og direktøren for Stadhus AB.

Den tekniske udmøntning af miljøprogram og klimahandlingsplan er omvendt forankret ude i de enkelte forvaltninger.

Der er ikke et decideret klimaudvalg på politisk niveau. Der er en **repræsentant fra bystyret, der har politisk ansvar for miljøområdet, men det er hele byrådet, der har ansvar for den bredere klima- og bæredygtighedsagenda.**

Der har siden 2017 været ressourcer centralt til at støtte klimaindsatsen på tværs af byen. Før det var det kun Miljøforvaltningen. Der er desuden etableret en klimasamarbejdsgruppe med afdelingsledere og kontorchefer på tværs af forvaltninger og virksomheder. Fokus er her primært på videndeling ift., hvad der er i gang i de enkelte organisationer, og hvad man er lykkedes med. Dette er etableret med henblik på at sikre samarbejde mellem de mange organisationer i kommunen, men det opleves i praksis

fortsat, at der er barrierer for samarbejde på tværs af kommunen.

I den seneste klimahandlingsplan er der prioriteret fem omstillingsområder, hvortil der er udpeget en ansvarlig, som skal sikre opfølgning på tværs af hele kommunen, identificere behov for yderligere indsats og sætte retning for næste års planlægningsarbejde og budgettering for at kunne lykkes. De fem områder omfatter:

1. Sikre en retfærdig og inkluderende grøn omstilling (ejet af kommunaldirektionen)
2. Udvikle et klimapositivt energisystem (ejet af Stadhus AB og Miljønævnet)
3. Sikre bæredygtig og fossilfri transport (ejet af Trafiknævnet og Sundhedsbeskyttelsesnævnet)
4. Planlægge, bygge og udvikle byen cirkulært og bæredygtigt (ejet af Bygningsnævnet og Byplanlægningsnævnet)
5. Styre mod et forbrug med lav klimapåvirkning i byens egen organisation (ejet af kommunaldirektionen og Sundhedsbeskyttelsesnævnet)

Som ramme for klimastyringsarbejdet anvendes en række forskellige modeller på tværs af kommunen. Hertil skal de kommunale selskaber under Stockholm Stad som alle andre selskaber CSR-rapportere, hvorved der naturligt følger en klimastyringsmodel med fra privatiseringen af driften, som gør det let at sammenligne klimaindsatsen på de konkrete områder med indsatsen i virksomheder bredere set.

## Bæredygtighed

Understøttelse af  
udsatte borgere

# Stockholm | Understøttelse af udsatte borgere

# Deloitte.

Overordnet  
organisering



En stor del af de sociale services er i Stockholm **forankret i de enkelte bydelsadministrationer**. Dette medfører på den ene side varierende serviceniveauer og – metoder på tværs af bydele, men er samtidig medvirkende til, at man kan arbejde med helhedsorienterede indsatser for familier og borgere på tværs af social, sundhed og beskæftigelse.

Bl.a. bevirker organiseringen i bydelsadministrationer, at man kun i mindre grad er begrænset ift. anvendelse af data om den enkelte borger på tværs af flere fagområder, herunder særligt ift. GDPR, fordi data holdes internt i bydels-administrationen. Denne udfordring gør sig dog fortsat gældende på tværs af forvaltninger og øvrige organisationer.

**Bydelene er således i almindelighed relativt tæt på borgerne**, hvilket gør det muligt at levere sammenhængende service på tværs af de tilbud, som ligger inden for deres opgaveområde. Det er således bydelsadministrationerne, der har ansvar for den konkrete sagsbehandling og dialog med udsatte borgere.

En central indsats i at komme tæt på borgernes behov i den enkelte bydel er, at **bydelsadministrationerne årligt skal udføre analyser på bydelsniveau**, hvor man i den enkelte bydel fastsætter de overordnede strategiske udfordringer og prioriteter, der skal løftes i det kommende år – et **'lokalt udviklingsprogram'**. Derefter inviteres de enkelte fagforvaltninger og selskaber ind til at være med til at konkretisere, hvordan dette kan ske i praksis. De lokale udviklingsprogrammer er politisk ejet i den enkelte bydel.

Det opleves dog i praksis delvist at være udfordrende at realisere disse lokale udviklingsprogrammer, idet finansieringen i sidste ende kommer centralt fra som del af det budget, der fastsættes i bystyrekontoret. Samtidig opleves det, at det i praksis er administrativt tungt og vanskeligt at sikre, at løsningerne håndteres effektivt på tværs af bydelsadministrationer. Dette skyldes bl.a. varierende ønsker til konkrete indsatser og vanskeligheder ved at skalere eksisterende indsatser fra andre steder i kommunen.

Som resultat heraf opstår desuden **løbende serviceforskelle mellem bydele**, bl.a. som

følge af, at der vælges forskellige metoder og tiltag fra bydel til bydel. Det er forvaltningerne, der har ansvar for at guide bydele i metoder - og finde de steder, hvor forskellene er for store, men det opleves fortsat som en tilbagevendende udfordring.

Et af de steder, hvor man dog i høj grad er lykkedes med indsatser på tværs af kommunen er inden for boligformidling. Her har man ud fra et *'housing first'* –princip siden 2010 samarbejdet mellem bydelsadministrationer, socialforvaltningen og kommunale selskaber for bosteder og bostedsformidling om fra dag 1 at tilbyde boliger til hjemløse.

Der fokuseres i Stockholm aktuelt særligt på to målgrupper på tværs af byen:

1. Integration af flygtninge og andre borgere af anden etnisk herkomst
2. Understøttelse af kriminalitetstruede børn og unge, herunder med byfælles guidelines ift., hvordan man skal adressere udfordringen på tværs af social service, uddannelse og politi

Stockholm har kun en begrænset rolle ift. beskæftigelsesindsatsen og ydelser, eftersom disse er forankret på nationalt niveau. Dog har Stockholm etableret en arbejdsmarkedsforvaltning, som alene arbejder med de borgere, der er allerlængst fra arbejdsmarkedet, og som typisk modtager ydelser andre steder i kommunen. Denne forvaltning har primært ansvar for at vejlede bydelsadministrationer i, hvordan de kan understøtte borgerne på deres vej til beskæftigelse, men udbyder bl.a. også visse efteruddannelser og svenskkurser.

Digital  
transformation



Erhvervsudvikling  
og erhvervs-klima



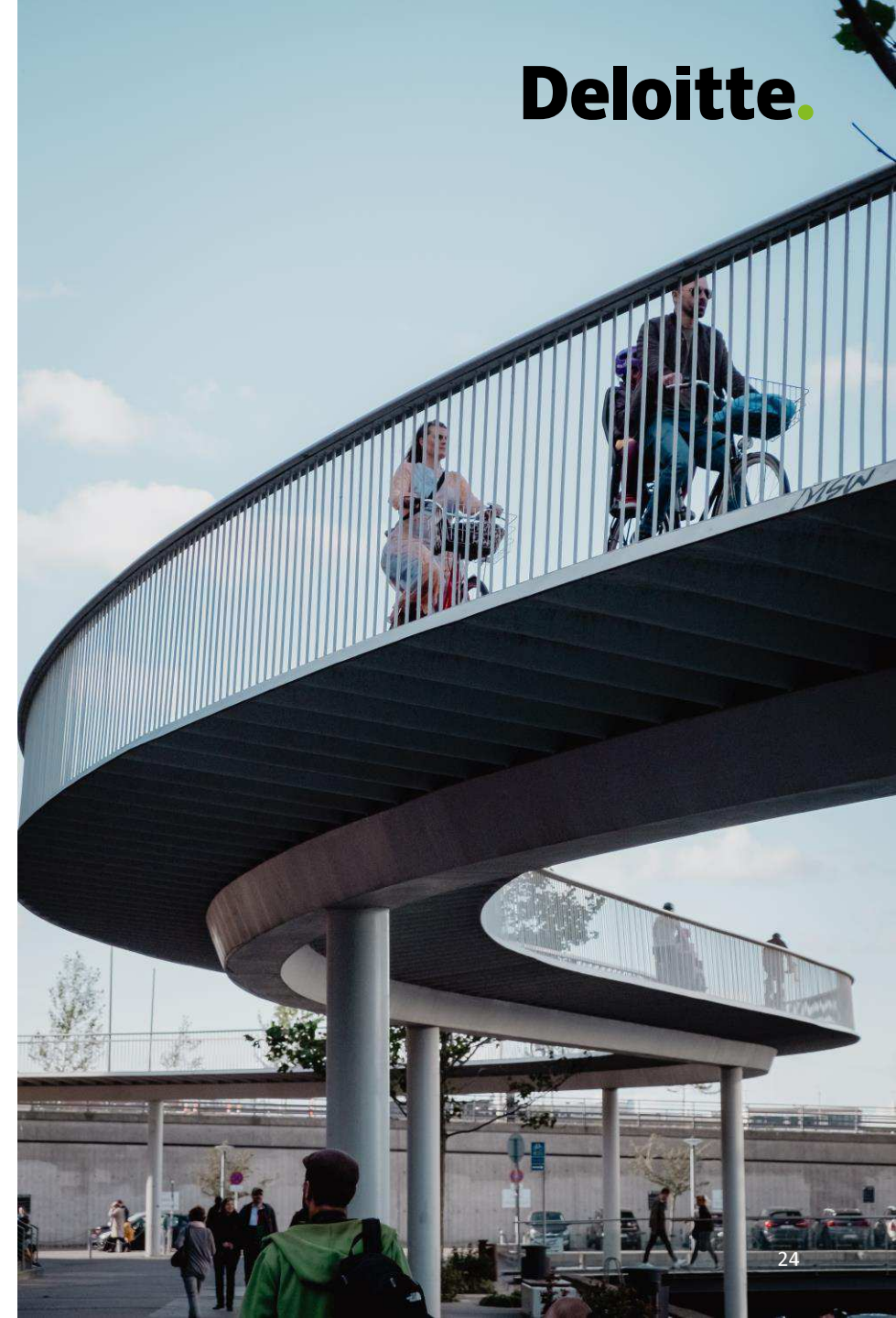
Bæredygtighed



Understøttelse af  
udsatte borgere



## Deep-dives på organisering



# Oslo | Organisatorisk inspiration til KK

# Deloitte.

Oslo Kommune har en parlamentarisk styreform, som det kendes fra nationalt niveau i Danmark. Oslos bystyre består af 59 medlemmer, mens kommunen politisk ledes af byrådet med en byrådsleder i spidsen. Administrativt er Oslo delt op i 8 byrådsafdelinger med udførende etater, mens den daglige drift af social-, sundheds- og daginstitutionsydelser er forankret i 15 bydele, der fungerer som selvstændige ”kommuner i kommunen”.



Region	Europa
Styreform	Parlamentarisk bystyre
Indbyggere	Ca. 695.000
Areal (km <sup>2</sup> )	Ca. 454
Budgetstørrelse (DKK)	Ca. 39,0 mia.
Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)	Ca. 56.115

## Overordnet organisering

- Parlamentarisk model**  
 Oslo er organiseret i en parlamentarisk model, hvor der vælges en byrådsleder som nedsætter sit eget byråd med byrådsledere på de enkelte fagområder.
- Kommuneplan med 5 overordnede mål**  
 Oslo er ved at implementere en ny model for byens overordnede kommuneplan, så den bygges op omkring fem overordnede mål, som dernæst operationaliseres nede i de enkelte byrådsafdelinger og etater.
- Lokal forankring af drift i bydele**  
 De fleste borgerrettede services drives på lokalt niveau, herunder de fleste ydelser og tilbud på social-, sundheds- og børn & ungeområdet.
- Midler prioriteres politisk i bydelene**  
 Midler på rammebudgettet i den enkelte bydel kan i et vist omfang omfordeles internt i det enkelte bydelsråd, som består af lokale politiske aktører.

## Digital transformation

- Styrkelse af central digitaliseringskapacitet**  
 Oslo Kommune er i gang med at modne arbejde med digital transformation på tværs af byrådsafdelinger, dels med styrkelse af centrale digitaliserings i Udviklings- og Kompetenceetaten (lig KIT), dels styrkelse af en central innovationsenhed med fokus på brugervenlighed, dels udvikling af fælles strategier for cybersikkerhed, data, mv.

## Bæredygtighed

- Årlige klimabudgetter**  
 Oslo fastsætter årlige klimabudgetter, der år for år fastsætter, hvad der skal gøres for at få klimaaftrykket ned. Budgettet behandles i bystyret som en del af budgetforhandlingen og ejes af Byrådsafdelingen for finans.
- Central forankring af klimaindsatsen**  
 Alt arbejde med koordination ift. klima er samlet centralt i Klimaetaten dog i tæt samarbejde med Byrådsafdeling for miljø.

## Erhvervsudvikling og erhvervs klima

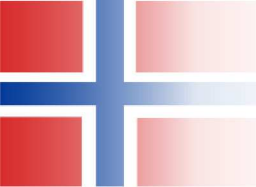
- Bred indsats for tiltrækning af kompetencer**  
 Oslo er i gang med en overgang til en samlet indsats på tværs af tiltrækning af virksomheder, relevante kompetencer og turister – bl.a. med vægt på universitets- og studiemiljø.
- Finansiering af innovationsdistrikter**  
 Oslo har etableret foreninger for 3 prioriterede innovationsdistrikter med private aktører, hvor Oslo finansierer sekretariatet.

## Understøttelse af udsatte borgere

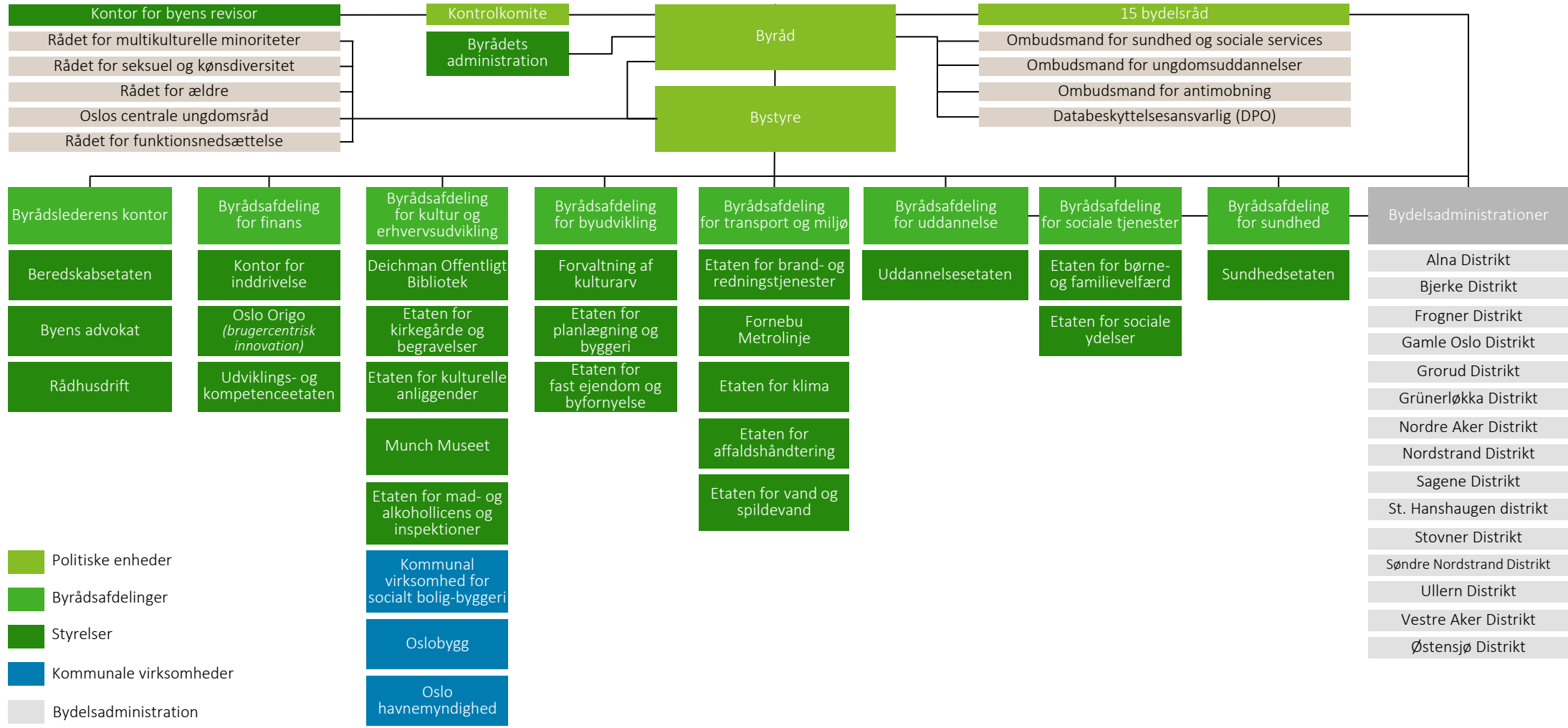
- Fysiske og tværgående borgercentre driftet i de enkelte bydele**  
 Der er i bydelene etableret lokale velfærds-kontorer (’NAV’), som dækker beskæftigelse, ydelser, sundhed og samlede planer for borgere, bl.a. med intern adgang til data om borgeren på tværs af fagskel. Hertil er der bl.a. helhedsplaner for ydelsestunge familier, og centrene er bemandede med tværfagligt personale for at kunne gribe borgerne bredt.





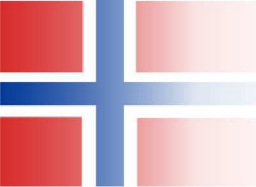


# Oslo | Organisationsdiagram



- Politiske enheder
- Byrådsafdelinger
- Styrelser
- Kommunale virksomheder
- Bydelsadministration





# Oslo | Overordnet organisering

## Overordnet organisering



Oslo Kommune har en parlamentarisk styreform, som det kendes fra nationalt niveau i Danmark. Oslos bystyre består af 59 medlemmer, mens kommunen politisk ledes af byrådet med en byrådsleder i spidsen. Efter kommunalvalg dannes typisk et koalitionsstyre i kommunen, hvortil der udpeges en byrådsleder, som igen nedsætter et samlet byråd.

Administrativt er Oslo delt op i **8 byrådsafdelinger** der hver især består af en række udførende etater. Hver byrådsafdeling ledes politisk af et ansvarligt byrådsmedlem. De 8 byrådsafdelinger omfatter:

1. Byrådslederens kontor, herunder central sekretariats- og stabsfunktion
2. Finans, inkl. koncernfælles digitalisering og forretningsudvikling
3. Kultur og erhvervsudvikling
4. Byudvikling
5. Transport og miljø
6. Uddannelse
7. Sociale tjenester
8. Sundhed

Den daglige drift af social-, sundheds- og daginstitutionsydelser er primært forankret i **15 bydelsadministrationer**, der fungerer som selvstændige "kommuner i kommunen". I hver bydel vælges således et lokalt bydelsråd med medlemmer, som ikke sidder i det centrale bystyre. Hver bydeladministration allokeres et budget centralt fra, som det enkelte bydelsråd i princippet råder frit over – dog i praksis ofte bundet relativt tæt op på forventede allokeringer på specifikke velfærds- og driftsbudgetter defineret centralt i Oslo Kommune.

Konkret har bydelsadministrationerne bl.a. ansvar for ældrepleje, dagtilbud,

ungdomsklubber, psykiatriske institutioner, sundhedscentre, tilbud til psykisk sårbare, behandling og pleje af stofmisbrugere, integration af flygtninge og immigranter, jf. også beskrivelse af arbejde med social udsatte målgrupper nedenfor.

Som styringsværktøj formidler de enkelte byrådsafdelinger et overordnet tildelingsbrev til de enkelte etater og byrådsafdelinger. Heri fastsættes en overordnet retning for, hvor kommunen ønsker at udvikle sig hen. Der følges løbende op på tildelingsbreve på notatmøder.

Ca. **halvdelen af kommunens budget allokeres til bydelsadministrationerne.**

Der pågår aktuelt en analyse af, hvor mange bydelsadministrationer, der skal være i Oslo Kommune i fremtiden, samt hvilke opgaver de i fremtiden skal løses hhv. lokalt og fælles.

Som strategisk indsats på tværs af kommunens byrådsafdelinger er Oslo efter sidste valg aktuelt **ved at implementere en ny og mere afgrænset kommuneplan, som skal danne den overordnede ramme for arbejdet i de enkelte byrådsafdelinger og bydels-administrationer.** Kommuneplanen baseres på fem overordnede mål som defineres politisk, hvorefter disse operationaliseres i de enkelte byrådsafdelinger, etater og bydelsadministrationer i konkrete mål og indsatser. De fem mål benyttes ligeledes som overordnet ramme for budgetter på tværs af kommunen.

De fem overordnede mål omfatter bl.a. at sikre en grøn og bæredygtig by, lige muligheder for alle, sammenhængende tjenester og brugeroplevelser samt en grundlæggende effektiv drift af kommunen. Kommuneplanen er også planlagt at indeholde en samle byudviklingsstrategi for kommunen.



Overordnet  
organisering

Arbejdet med digitalisering er i Oslo organiseret og forankret flere steder på tværs af kommunens organisation:

- **Udviklings- og kompetenceetaten (UKE)** under Byrådsafdeling for finans har ansvar for at forvalte fælles platforme og systemer samt udvikling og drift af koncernfælles miljøer. UKE står i tillæg for overordnet koordinering på tværs af etater, herunder ift. hvad man møder som borger, når man møder Oslo digitalt. UKE's opgaver dækker over en del af de opgaver, der i KK i dag varetages i KIT.
- **Oslo Origo** er forankret som en central brugerorienteret innovationsenhed under Byrådsafdeling for finans, både ift. bistand med at identificere relevante projekter og bringe inspiration samt overordnet porteføljestyling på de mere innovationsorienterede projekter i de enkelte byrådsafdelinger og etater. Origo har løbende ansvar for koncernfælles udviklingsopgaver, bl.a. ift. udvikling af nyt journalsystem. Origo er rammefinansieret og har ca. 120 ansatte. Enhedens opgaver dækker en del af de opgaver, der i KK i dag varetages i KIT og til dels også Copenhagen Solution Lab.
- En stor del af digitaliseringsindsatsen er **forankret i de enkelte etater**, herunder med lokale, sektorspecifikke strategier samt prioritering og udførsel af projekter. Tilsvarende indkøbes og driftes fagsystemer direkte i de enkelte etater. Etaterne understøtter desuden de enkelte bydelsadministrationer med digitalisering inden for det specifikke etatsområde – fx rådgiver Helseetaten i anvendelse og implementering af velfærdsteknologier lokalt. Det opleves dog i praksis, at der kan være vanskeligheder med at skalere løsninger på tværs af bydelsadministrationer inden for det enkelte etatsområde.

Digital  
transformationErhvervsudvikling  
og erhvervs klima

## Bæredygtighed

Understøttelse af  
udsatte borgere

Arbejdet med digital transformation i Oslo Kommune er således overordnet relativt fragmenteret på tværs af byen, hvilket bl.a. betyder, at man i flere tilfælde i varierende grad lykkes med at skalere løsninger på tværs af kommunen. Som følge heraf er Oslo Kommune aktuelt i gang med at modne arbejdet med digital transformation på tværs af byrådsafdelinger. Det sker dels med styrkelse af centrale digitaliseringskapabiliteter i UKE,

dels styrkelse af Origo med fokus på at løfte brugervenlighed på tværs af kommunen.

I tillæg til de etats- og afdelingsspecifikke digitaliseringsstrategier og -programmer, er der udviklet koncernfælles strategier inden for tværgående temaer, bl.a. cybersikkerhed og data, som drives og monitoreres ud af UKE.

Der har i Oslo traditionelt været centralt formulerede opdrag til, hvad arbejdet med digital transformation har skullet fokusere på decentralt i de enkelte afdelinger og etater, hvorefter disse har været sat relativt fri til at udmønte dette opdrag og prioritere lokalt. For at sikre bedre sammenhæng på tværs af kommunen er man dog begyndt at etablere tværgående fora, hvor man samler folk på tværs af etater med henblik på at hjælpe afdelinger til at trække i samme retning. Der er her tale om videndelende koordineringsfora snarere end formelt samarbejde.

Oslo arbejder desuden aktuelt på, hvordan man kan gøre det lettere og mere intuitivt for borgere at møde byen digitalt. Denne indsats har historisk været svær at lykkes med på tværs af hele kommunen, hvorfor man mere nyligt er gået over til at arbejde med dette inden for de enkelte afdelinger. De enkelte bydelsadministrationer har dog fortsat egne sider med lokale indgange til lokale services og ydelser, hvorfor digitale indgange for borgere fortsat varierer væsentligt på tværs af kommunen.



Overordnet  
organisering

Oslo Kommune er aktuelt i gang med at **omorganisere arbejdet med erhvervsudvikling i kommunen helt generelt**.

Arbejdet med erhvervsudvikling og -service er i dag relativt fragmenteret på tværs af Oslos samlede organisation, hvilket bl.a. har tydeliggjort et behov for at samle indsatsen mere centralt for at bruge ressourcerne smartere.

Ansvar for erhvervsudvikling er placeret centralt i **Afdeling for kultur og erhvervsudvikling** og det politiske ansvar er placeret i Byråd for kultur og erhvervsudvikling. I den aktuelle omorganisering arbejdes der dog bl.a. også fokuseret med, hvordan man kan samtænke indsats på tværs af de separat etablerede organisationer Visit Oslo og Oslo Business Region.

Samtidig fokuseres i arbejdet på et bredere regionalt niveau ift. fælles udvikling af erhvervslivet på tværs af Oslo og de omkringliggende kommuner – på samme måde som det gøres Greater Copenhagen i dag.

Den nye organisering forventes at være på plads fra 2025 og har overordnet fokus på at konsolidere indsats på tværs af:

1. Tiltrækning og fastholdelse af virksomheder
2. Tiltrækning af kompetencer og talenter, særligt via universitetsmiljøer
3. Tiltrækning af turister
4. Tiltrækning af internationale investeringer

Dette sker med inspiration fra centraliseringsarbejdet i særligt London, Barcelona og Amsterdam, men også Stockholm og Helsinki.

I tråd med centraliseringsarbejdet afsøger Oslo aktuelt mulighederne for etablering af **en central serviceindgang til virksomheder** som led i den generelle erhvervsservice, herunder med henblik på at begrænse antallet af etater, som den enkelte virksomhed skal være i

dialog med løbende.

Oslo har etableret **3 prioriterede innovationsdistrikter**, hvor private aktører, selskaber og uddannelsesinstitutioner er inviteret ind til at være med til at forme byudviklingen. For hvert innovationsdistrikt er der etableret en forening med de inviterede aktører, hvor Oslo Kommune finansierer sekretariatet og den overordnede drift af foreningen. De tre distrikter omfatter:

1. Oslo Science City: Samorganisering af universiteter og store innovationsvirksomheder med fokus på udvikling af teknologi inden for bl.a. sundhed, kunstig intelligens, bæredygtighed og borgerinddragelse.
2. Construction City: Er tænkt som et 'laboratorium' for cirkulære løsninger inden for byggeri og anlæg, bl.a. med samorganisering af store byggeentreprenører og fabrikker af råmaterialer.
3. Punkt Oslo: Udvikling af Oslo centrum med særlig fokus på maritime spørgsmål, Oslo Fjord, bæredygtighed og social inklusion.

Oslo har siden COVID-19 rykket fokus fra start-ups til vækstvirksomheder, herunder særligt med fokus på kompetenceintensive virksomheder og af relevante arbejdsgivere og kompetencer. I denne forbindelse anvendes tiltrækning af relevante tekniske kompetencer som den primære strategiske løftestang til at tiltrække internationale investeringer og virksomheder helt fundamentalt.

Digital  
transformationErhvervsudvikling  
og erhvervs-klima

## Bæredygtighed

Understøttelse af  
udsatte borgere



Overordnet  
organisering

Oslo Kommune har etableret en klimastrategi som det overordnede styringsdokument for arbejdet med bæredygtighed. Strategien fastlægger delmål for kommunens klimaarbejde og er vedtaget i bystyret.

Klimastrategien understøttes af **årlige klimabudgetter**, der år for år fastsætter, hvad der skal gøres på tværs af kommunen og i de enkelte etater for at få klimaaftrykket ned. Klimabudgettet behandles i bystyret som en del af budgetforhandlingen og ejes af Byrådsafdelingen for finans. Klimabudgetterne bruges bl.a. til at sikre en ramme til stram styring af bæredygtighedsindsatsen ift. andre temastrategier på tværs kommunen, og **indgår ligesom økonomiske budgetter i de tildelingsbreve, som er styringsgrundlaget ud mod bydelene.**

De enkelte klimabudgetter er operationaliseret i en række konkrete, lokale indikatorer, fx for omfang af biltrafik på bestemte lokationer, antallet af lette køretøjer, mængder af forbrændt affald, mv. De opstillede indikatorer er i denne forbindelse primært baseret på de data, som i forvejen er tilgængelige i Oslo Kommune, snarere end indhentning af nye datapunkter.

**Resultater publiceres kvartalsvist på Klimaoslo.no.** Her er der også info om, hvordan samarbejdet med borgerne foregår. Samtidig benyttes siden til at præsentere borgere for forslag til ændring i adfærd, herunder ift. rejsevaner, energiforbrug, affaldssortering, mv.

Arbejdet med bæredygtighed er **centraliseret i Klimaetaten**, som spiller en afgørende rolle i at vejlede og aktivt deltage i organisationen. Samtidig bidrager Byrådsafdelingen for miljø dog i høj grad ift. løbende drift og måling af bæredygtighedsindsatser på tværs af byen. Kommunen har også etableret et kommunalt klimanetværk, som samler medarbejdere på tværs af byen omkring prioriterede bæredygtighedsindsatser samt videndeling. Et centralt råd, som Oslo Kommune generelt formidler i denne forbindelse er, at etablering af et centralt fagmiljø på klima, som kan vejlede og spille en aktiv rolle i organisationen, har været afgørende for kommunens arbejde med grøn omstilling på tværs af afdelinger.

Digital  
transformationErhvervsudvikling  
og erhvervs klima

## Bæredygtighed

Understøttelse af  
udsatte borgere

Oslo Kommune har besluttet ikke at udarbejde et egentligt lokalt CO<sub>2</sub>-regnskab og i stedet anvende den model, der benyttes på statsligt niveau. Den nationale model nedbrydes dernæst til en konkret lokal kontekst i Oslo Kommune. En konsekvens heraf er, at det i praksis er relativt svært for Oslo Kommune at vise, hvad det præcise CO<sub>2</sub>-udslip er, men der er overordnet truffet en beslutning om, at man i højere grad vil fokusere på de forventede effekter af de tiltag, man sætter i gang.

Et af de områder, hvor Oslo Kommune har haft særlig succes, er inden for indkøbspolitikken. **Ved at stille klare krav i alle indkøb har kommunen formået at reducere sit eget klimaaftryk samtidig med, at understøtte en omstilling hos leverandører.** Indkøbspolitikken er forankret og drives ud af Udviklings- og kompetenceetaten. Der er i denne forbindelse særligt fokuseret på de områder, der har størst volumen: Byggeri og anlæg, transport og it.

På trafikområdet har kommunen implementeret forskellige strategier for at øge brugen af kollektiv transport, herunder at udvide frekvensen på de tungeste linjer, reducere rejsetid og holde billetpriserne lave i offentlig transport.

Øvrige initiativer på bæredygtighedsområdet omfatter:

- Klimapiloter – mobilisering af unge, der underviser i bæredygtighed på skoler.
- 'Næring for klima' – videndelingsfora for orientering af virksomheder om klimaarbejdet i kommunen. Der opleves hastigt voksende deltagelse, og virksomheder bliver fortsat mere aktive ift. at benytte det som en platform for erfaringsudveksling.
- Bæredygtighedsfond – Tilskud til private og virksomheder til gennemførelse af omstillingsaktiviteter.



# Oslo | Understøttelse af udsatte borgere

## Overordnet organisering



Arbejdet med understøttelse af udsatte borgere på tværs af social-, sundheds- og beskæftigelsesområdet er forankret forskellige steder i Oslo Kommunes organisation.

Indsatsen er på **centralt niveau forankret i Velfærdsetaten**, som har ansvaret for udvalgte forebyggende indsatser, som går på tværs af hele Oslo Kommune. Tilsvarende er boligformidling, mangfoldighed og integration samt forebyggende børn- og ungeindsatser forankret centralt i kommunen. Etaten har ansvar for skalering og videndeling på tværs af bydelsadministrationer, herunder ift. hvilke metoder og projekter, der konkret tages i anvendelse lokalt.

På daglig basis er størstedelen af den sociale indsats dog forankret i de enkelte bydelsadministrationer. Hertil er fokus særligt på at tilbyde en sammenhængende social indsats centreret omkring **fysiske og tværgående borgercentre driftet i de enkelte bygdele**. Dette omfatter to overordnede centre:

1. Der er i bydelene etableret **lokale velfærdskontorer** ('NAV-kontorer'), som dækker beskæftigelse, ydelser, sundhed og samlede planer for borgere i den specifikke bydel, bl.a. med intern adgang til data om borgeren på tværs af fagskel. Centrene er bemandet med tværfagligt personale med henblik på at sikre, at der er kompetencer tilstede til at kunne gribe borgerne bredt uanset deres behov. Der arbejdes aktuelt særligt med udvikling og anvendelse af helhedsplaner for ydelsestunge familier med koordination på tværs af ydelser, sociale tilbud og beskæftigelse.
2. For børn- og ungeområdet specifikt har Oslo Kommune etableret "**Oslo-hjælpen**", som består af et forebyggende team i hver bydel, som borgerne kan tilgå for at få rådgivning uden behov for tidsbestilling. I teamet sidder bl.a. psykologer, sundhedspersonale og pædagoger. Teamet hjælper familier med at løse problemer tidligt, herunder med henblik på at støtte unge med psykiske sårbarheder samt at gribe kriminalitetstruede unge. Der anvendes forskellige modeller i de enkelte bydelsadministrationer, men alle har en fast åbningstid tilsvarende normal kommunal åbningstid og fælles fysisk lokation (**let tilgængelighed på bydelsniveau**).

Der er aktuelt fokus på i højere grad at sikre samarbejde på tværs af bydelsadministrationer, herunder både ift. bedre metodeanvendelse og prioritering af ressourcer på af bydelsgrænser.

Oslo Kommune har nyligt sat øget fokus på udsatte unge, hvortil det estimeres, at der er ca. 13.000 borgere under 30 år, som man ikke ved, hvad laver. For at komme tættere på disse har der været igangsat et projekt på tværs af kommunen med henblik på at aktivere denne gruppe. Som led heri er der bl.a. ansat unge i målgruppen for dels at opnå indsigter direkte, dels at skabe bro til andre udsatte unge i kommunen. Der er indikationer på, at man med projektet har skabt øget aktivitet hos målgruppen, men mere robuste resultater udestår fortsat.

## Digital transformation



## Erhvervsudvikling og erhvervs klima



## Bæredygtighed

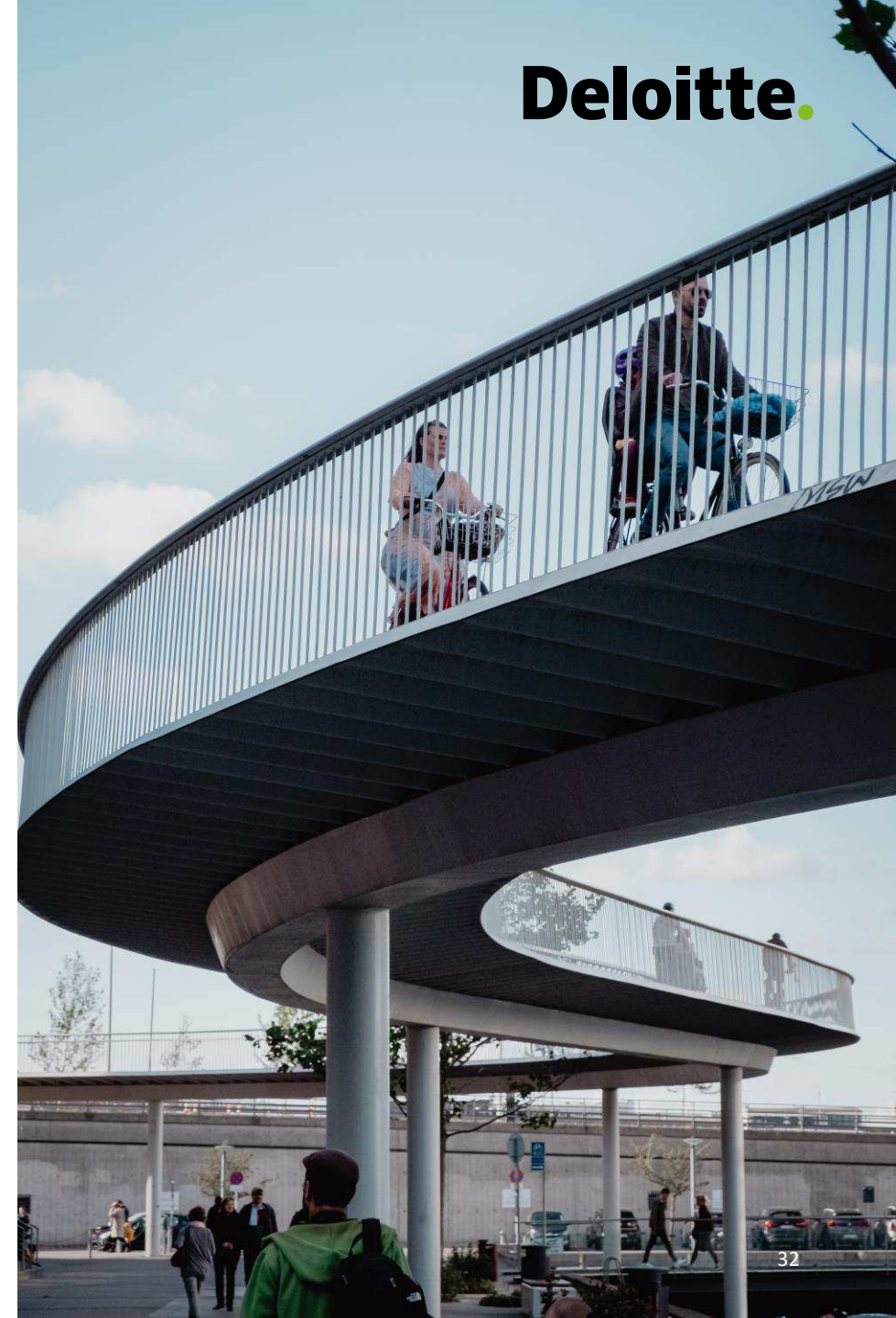


## Understøttelse af udsatte borgere



## Digital transformation

Succesfulde eksempler og internationale trends



# Digital transformation | Introduktion

I dette afsnit udfoldes en række internationale trends og succesfulde eksempler på, hvordan byer organiserer arbejdet med digital transformation på tværs af forretningsområder – centreret omkring både borgere og administration.

Byer bruger i stadig stigende grad digitale teknologier til at gentænke, hvordan velfærd leveres i praksis. Den digitale transformation kræver en fokuseret indsats på tværs af forvaltningsområder og aktiviteter – og en stærk organisering, der både centralt, decentralt og på tværs kan drive den digitale transformation fremad. For at skabe et billede af, hvordan byer og kommuner globalt organiserer sig for at lykkes med det, udfoldes nedenfor en række cases, der dækker flere aspekter af den digitale transformation:

- **Innovation og design:** Digital transformation er afhængig af, at byer kan drive innovation frem fra ide til idriftsat løsning. Dette omfatter dels idegenerering og udfoldelse af problemer og behov internt og hos borgere, typisk ved brug af værktøjer fra servicedesign og design thinking. Samtidig omfatter det agil udvikling og test af løsninger for at sikre, at brugernes behov reelt mødes – og i sidste ende skalering af løsninger på tværs af forretningsområder for at realisere den enkelte digitale løsnings fulde gevinster.
- **'Smart City' og digitalisering af velfærdsområder:** Digital transformation er typisk tæt forankret omkring de enkelte fagområder i kommunerne med fokus på at løfte de måder, som velfærden leveres på. Digital transformation af byer er typisk samlet under betegnelsen 'Smart City', der sammenfatter en lang række digitale indsatser og koncepter, som byer bruger til at skabe en mere intelligent og datadrevet drift og styring af indsatser.
- **Digitale serviceindgange og intelligent borgerservice:** Dette aspekt fokuserer på, hvordan byer organiserer digitale og analoge serviceindgange for at skabe bedre adgang til kommunale services – digitalt for dem, der kan det, og analogt for dem, der ikke kan. Fokus er her dels på at skabe bedre adgang til (borger-)service og sparring digitalt, dels ved at skabe mere intuitive digitale løsninger og således understøtte den digitale inklusion.
- **Tværgående brug af data:** En grundlæggende forudsætning for, at byer kan lykkes med digital transformation, er at de lykkes med at bruge data på nye, intelligente og sikre måder – både data om byens drift og data om borgerne. I afdækningen af ovenstående 3 aspekter af digital transformation udfoldes i de enkelte cases derfor, hvordan man i byerne konkret er lykkedes med at løfte brugen af data, fx ved brug af sensorer og kunstig intelligens, for at skabe bedre oplevelser for borgere.

## Cases

- **Helsinki** – Design og digital innovation som bystrategi
- **Cascais** – Intelligent styring af byens drift og mobilitet
- **NEOM** – Etablering af Smart City- og digitaliseringsorganisation uden bindinger
- **Flandern** – Målrettet digital beskæftigelsesindsats til udsatte borgere
- **Melbourne** – Fælles digital serviceindgang til byens ydelser





## Tværgående organisering af innovation og design

For at sikre en stærk forankring af digital innovation og skalering på tværs af forretningsområder har flere byer etableret stærke design- og innovationsenheder, der har ansvar for idegenerering og eksekvering af digitaliseringsprojekter på tværs af byen.

Enhederne har bl.a. til formål at sikre tæt involvering af borgerne og således at sikre gentænkning af velfærdsopgaver og arbejdsgange ud fra et stærkt udefra-ind-princip.

*Find inspiration i case om Helsinki nedenfor.*

## Digitale assistenter som første supportlinje til borgere

Stadigt flere byer benytter i stigende grad digitale assistenter i form af chat- og voicebots som det første support (*1st line support*) på både generelle henvendelser og simple ansøgninger.

Hvor de digitale assistenter er mest udbredte, bruges de bl.a. til at aflaste kommunale kontaktcentre i almindelighed samt besvare en del af de sagspecifikke henvendelser, der ellers kræver involvering af sagsbehandlere.

Der er i en dansk kontekst flere fælleskommunale samarbejder om borgerrettede digitale assistenter.

## Etablering af stærk organisering omkring Smart City-indsatser

For at sikre reel succes med arbejdet med Smart City-agendaen i både styringen af byens rum og løft af velfærdsområderne vha. data, etablerer byer i stigende grad deciderede Smart City-organisationer og kommando-centraler på tværs af byens organisering.

Dette har bl.a. til hensigt at etablere styrket knowhow og videndeling om, hvordan byens data kan bruges – og understøtte, at man for alvor kan realisere de potentialer, der ligger i datadrevet optimering af byen.

*Find inspiration i cases om Cascais og NEOM nedenfor.*

## Digital inddragelse af borgere til samskabelse og prioritering

Mange byer har aktuelt et voksende fokus på, hvordan inddragelsen af borgeren i byens drift og prioritering kan løftes – særligt ved brug af digitale værktøjer. Dette omfatter bl.a. platforme lig *København Taler*, der suppleres med crowdsourcing-værktøjer som gør det let for borgere at tage del i udvikling af velfærdsopgaver og byens rum.

Bl.a. har Cascais (Portugal) etableret større samskabelsesprogrammer, hvor borgere på tværs af kommunen kan bidrage til både prioritering af indsatser samt udførelse af konkrete opgaver (samproduktion).

## Centrale digitale indgange til byens services og tilbud

For at gøre det lettere for borgere og virksomheder at tilgå kommunale ydelser og services gør byer internationalt i stigende grad brug af centrale digitale indgange, hvor en borger kan finde nødvendig information og tilgå alle relevante selvbetjeningsløsninger. Fokus er her ofte på specifikke fagområder, f.eks. borger-service eller beskæftigelse, men visse steder også på digitale fuldfladeløsninger, der dækker alle aspekter af den kommunale service – bl.a. Singapores *LifeSG*.

*Find inspiration i cases om Melbourne og Flandern nedenfor, samt deep-dive på Amsterdam ovenfor.*

## Tekniske rammer til brug af borgeres data på tværs af organisatoriske skel

For flere byer er der et fortsat fokus på, hvordan borgeres data kan benyttes på tværs af organisatoriske grænser og forvaltningsskel for at levere sammenhængende service – både af hensyn til datasikkerhed og borgernes behov.

Et centralt fokus heri er, hvordan der rent teknisk kan skabes rammer der muliggør effektiv og sikker deling af data på tværs af skel. Et sted man er lykkedes med det, er i Estland, hvor man drevet på statsniveau har skabt en teknisk infrastruktur, der bistår myndigheder og kommuner med sikkert at dele data internt og mellem hinanden.



# Helsinki: Design og digital innovation som bystrategi

Som en ramme for byens udvikling og digitalisering har Helsinki gjort design til et strategisk omdrejningspunkt og skabt en klar central organisering, der kan bistå den decentrale udvikling. Hovedfokus er at sætte borgeres og brugeres behov i centrum for byens digitale udvikling.



Region	Europa
Styreform	Kommunalt bystyre
Indbyggere (2023)	Ca. 672.000
Areal (km <sup>2</sup> )	Ca. 715
Budgetstørrelse (DKK)	Ca. 44,7 mia.
Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)	Ca. 66.578

Helsinki har i de seneste 15 år gjort design til et centralt strategisk fokus. Det omfatter både arkitektur og boligdesign, men også mere konkret brug af **principper og metoder fra 'design thinking' til at sætte retning for byens udvikling** – både i velfærden og administrative processer.

Det indebærer et princip om at sætte brugernes behov i centrum for den organisatoriske udvikling – særligt borgeres. Fokus er således på at få et billede af brugernes oplevelser i dag og identificere greb til, hvordan man kan løfte services – ofte ved brug af digitale teknologier.

Med afsæt heri er design i dag grundlag for at designe både velfærds, forretningsudvikling, samskabelse, byens rum, branding og træning. Dette understøttes med en **klar organisering af design på tværs af organisationen ved hjælp af fem organisatoriske greb**

- 1. Chief Design Officer (CDO):** Helsinki har udpeget en CDO, som sidder med det centrale ansvar for alle byens designaktiviteter. CDO'en er organisatorisk placeret i Helsinkis Bymiljøforvaltning for at være tæt på udviklingen af byens fysiske rum. CDO'en rådgiver byrådet i borgernær design og udvikling af Helsinki.
- 2. Helsinki Lab:** Et internt designteam, der understøtter CDO'en og driver brugen af design thinking i forretningsudviklingen på tværs af Helsinki. Teamet er forankret i centraladministrationen og bistår forretningen ved at understøtte arbejdet med design ude i forvaltningerne samt lede designprojekter, der går på tværs heraf.
- 3. Design og -udviklingsnetværk:** Netværk af 200+ designentusiaster (medarbejdere og eksperter) ude i forvaltningerne, der til daglig driver de enkelte forvaltningers strategiske og digitale projekter – og løbende

sparrer med hinanden for at dele indsigter i digitale løsninger, gevinster og erfaringer.

- 4. Designpartnere:** Helsinki samarbejder løbende med design-bureauer og private leverandører for at udvide og skalere designressourcer, når det er nødvendigt – både centralt og i de enkelte forvaltninger. På samme måde samarbejder Helsinki løbende med lokale universiteter og uddannelsesinstitutioner for at øge design.

Den styrkede designorganisation har bl.a. bidraget til et **ensartet rammeværk for tilrettelæggelse af digitale services og brugerrejser på tværs af Helsinkis forvaltninger** – og således til i højere grad at sikre ensartede oplevelser for byens borgere og virksomheder, når de møder forskellige forvaltninger. Samtidig er der med organiseringen implementeret en **tværgående inklusionsmodel for digitale løsninger**, som løbende bidrager til at sikre, at digitale løsninger på tværs af forvaltninger understøtter **digital inklusion**.

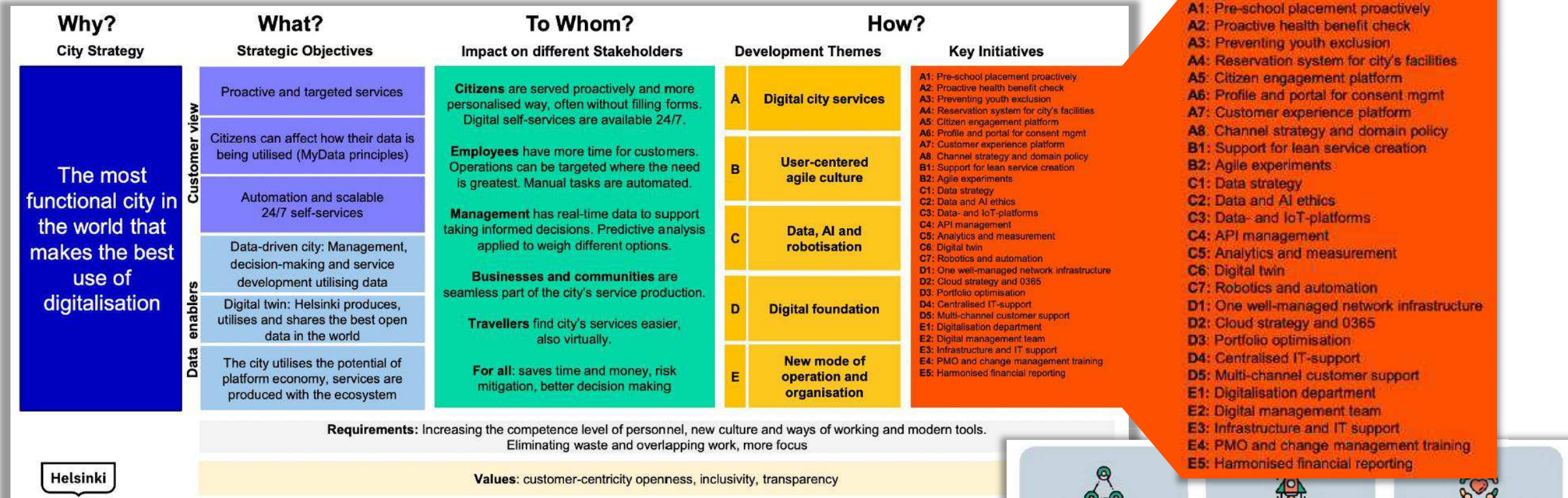
I et fokus på at forbedre byens hjemmeside er der bl.a. gennemført et større brugercentrisk projekt for at skabe en mere intuitiv digital indgang til kommunens borgere. Som led heri er der bl.a. udført 300 interviews og en survey med næsten 1.000 borgere. På baggrund heraf blev der designet et webfornyelsesprogram, der med afsæt i en vision er udmøntet i en digital strategi og realiseringsplan for digital kommunikation. Dette omfatter bl.a. et årligt budget til design af digitale indgange på hjemmesiden på ca. 7,5 mio. DKK. Med det fornyede webdesign har Helsinki etableret en digital indgang med et **tilgængelighedsindeks på 92,4**, hvilket betyder, at hjemmesiden opleves intuitiv og tilgængelig for mere end 90% af de mere end 650.000 borgere i byen.



# Helsinki: Design og digital innovation som bystrategi



Som en ramme for byens udvikling og digitalisering har Helsinki gjort design til et strategisk omdrejningspunkt og skabt en klar central organisering, der kan bistå den decentrale udvikling. Hovedfokus er at sætte borgeres og brugeres behov i centrum for byens digitale udvikling.



Helsinkis digitaliseringsprogram bygger direkte bro mellem strategiske ambitioner, designmetoder og konkrete initiativer... og inkorporerer design som en central del af alt udviklingsarbejde i byen, herunder med inddragelse af borgere i design, udvikling og test af konkrete løsninger samt anvendelse af fælles designstandarder til organisations- og serviceudvikling.







# Cascais: Intelligent styring af byens drift og mobilitet

Den portugisiske kommune Cascais har etableret en stærk Smart City-organisering centralt i kommunen, der monitorerer og driver byens rum med udgangspunkt en intelligent platform til styring af byen og tæt inddragelse af borgere og samarbejdspartnere.



Region	Europa
Styreform	Kommunalt bystyre
Indbyggere (2023)	Ca. 214.000
Areal (km <sup>2</sup> )	Ca. 97
Budgetstørrelse (DKK)	-
Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)	-

Cascais har etableret en **stærk Smart City-organisation centralt i kommunen** med henblik på for alvor at lykkes med datadrevet effektivisering af byens drift og etablering af inkluderende miljøer i byrummet.

Organiseringen dækker **indsatser på tværs af hele kommunens organisering**, herunder både affald, beredskab, infrastruktur og i særdeleshed mobilitet.

Som grundlag for denne indsats har Cascais implementeret bydata- og styringsplatformen Synergy, som på baggrund af en række grundlæggende funktionaliteter skaber en operationel ramme for, hvordan byen driftes dag-til-dag. Løsningen er samtidig tilrettelagt efter at imødekomme og understøtte politiske ambitioner og borgernes konkrete behov, herunder ift. mobilitet.

Konkret omfatter Smart City-organiseringen i Cascais og bydataplatforamen en række grundlæggende værktøjer (se eksempler visuelle på næste side):

- **En central digital platform** (Synergy) som integrerer data fra på tværs af enheder og teams i Cascais og giver ansatte og indbyggere indblik i byens områder af kommunen, hvor kan være behov for handling.
- **Et centralt kommandocenter** hvor medarbejdere på tværs af organisatoriske enheder i realtid monitorerer udviklinger og behov på tværs af kommunen, f.eks. akutte behov midlertidig og akut omlægning af busruter, akutte sikkerhedsbehov og meget andet.

- **Et samlet dashboard for kommunens drift** som giver byens administrative og politiske ledelse mulighed for i realtid at følge udviklinger på tværs af distrikter i kommunen og træffe beslutninger på baggrund heraf.
- **En digital tvilling** af kommunen der understøtter automatisk monitorering af mobilitets- og parkeringsforhold ved hjælp af sensorer i byens rum

Som led i Smart City-organiseringen i Cascais er **borgerne tænkt med ind som en aktiv aktør**, bl.a. med adgang til GivEtPraj-løsninger, hvor borgere kan melde skader i byens rum ind, og ved at give borgerne point for at vise socialt ansvar – og som kan omsættes til varer og ydelser hos lokale virksomheder.

Yderligere har Cascais ved at fokusere på et centraliseret system formået at organisere **et digitalt økosystem** med mere end 30 partnere der integrere data fra 15 allerede eksisterende løsninger i byen.

Samtidig er en stor del af offentlig og privat mobilitet i Cascais centraliseret i **én samlet borgervendt mobilitetsapplikation**, som alle borgere kan tilgå for at få adgang til 2000+ bycykler, ca. 300 parkeringsområder, +1200 parkeringspladser, 12 buslinjer og et opladningsnetværk til elbiler. Det estimeres, at indsatsen har sparet borgerne 15-25% af deres mobilitetsudgifter.

Cascais har med indsatsen bl.a. oplevet gevinster i form af en **forøgelse på 27% i borgernes tilfredshed med byens mobilitetstjenester**. Samtidig er kommunens **energi- og vandforbrug reduceret med 30%**.

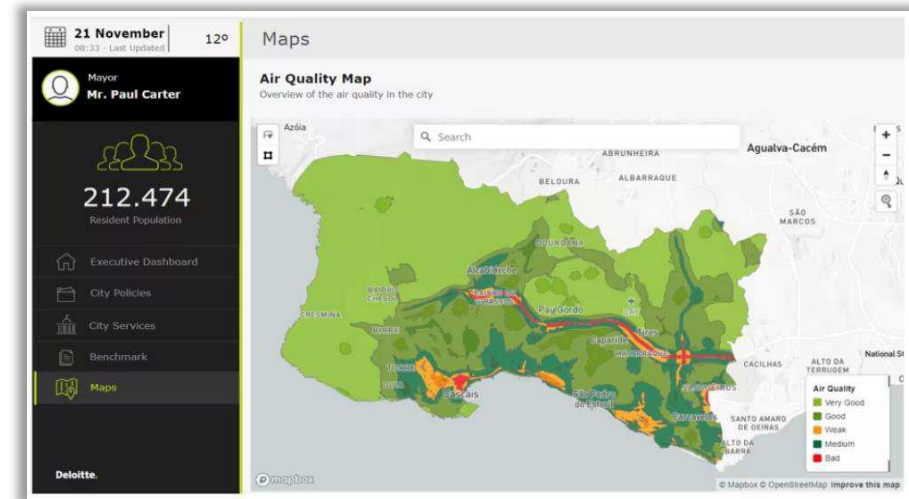






# Cascais: Intelligent styring af byens mobilitet

Den portugisiske kommune Cascais har etableret en stærk Smart City-organisering centralt i kommunen, der monitorerer og driver byens rum med udgangspunkt en intelligent platform til styring af byen og tæt inddragelse af borgere og samarbejdspartnere.



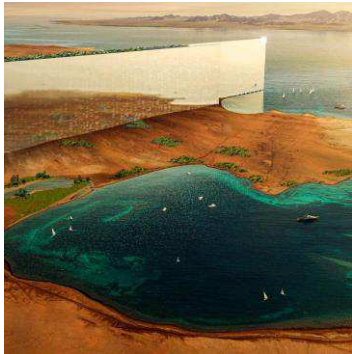
Cascais’ digitale kommandocenter giver kommunen ét samlet sted til at monitorere driften på tværs af byområder og på tværs af organisatoriske skel. Det digitale kommandocenter er suppleret med et fysisk kontrolrum, hvor beslutningstagere er samlet på tværs af funktionelle områder og baseret på viden fra platformen har dialog om, hvilke indsatser der skal sættes i gang i de enkelte funktionelle søjler.

Samtidig viser byens dashboard et realtidsbillede af byens infrastruktur og mobilitetsmønstre med henblik på hurtigt at kunne reagere på konkrete problematikker.



# NEOM: Etablering af Smart City- og digitaliseringsorganisation uden bindinger

Den saudiske region NEOM har med den kommende by THE LINE arbejdet med at designe Smart City- og digitaliseringsorganisation baseret på globale best practices og uden økonomiske begrænsninger.



<b>Region</b>	Mellemøsten
<b>Styreform</b>	Statsstøttet udviklingsprojekt
<b>Indbyggere (forventet)</b>	Ca. 9.000.000
<b>Areal (km<sup>2</sup>)</b>	Ca. 26.500
<b>Budgetstørrelse (DKK)</b>	-
<b>Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)</b>	-

Den saudiske region NEOM har lanceret etableringen af en række byer med en ambition om at bygge nogle af verdens mest innovative byrum og – miljøer.

En af disse byer er **THE LINE**, som forventes at skulle huse 9 mio. indbyggere når den er færdig etableret. THE LINE er som de andre byer i NEOM baseret på en **klar ambition om at bringe teknologi ind som en central del af byens drift og velfærd** – herunder med fokus på, at designe service og ydelser for bedst muligt at kunne understøtte borgernes behov.

På baggrund af store investeringer i byens udvikling, **udgør THE LINE et unikt eksempel på, hvordan arbejdet med innovative Smart City-teknologier og effektiv brug af data sætter retning for, hvordan en bys digitaliseringsorganisation etableres** – uden bindinger til eksisterende infrastruktur eller krav.

I designet af arbejdet med digitalisering i THE LINE trækkes på internationale erfaringer og best practices, som er samlet op i en **digital referencemodel for organisering i offentlige organisationer**. Referencemodellen skal bl.a. bidrage til at understøtte fire overordnede strategiske temaer i byens arbejde med digitalisering:

**1. Strategi og governance** omhandler udvikling af strategier og business cases for alle digitale og kognitive løsninger, identifikation af partnerskabsmodeller og koordinering af budgetter. Området skal desuden sikre, at alle forretningsområder i en by aktivt realiserer byens digitale og kognitive vision.

- 2. Interessenthåndtering og løsningsarkitektur** omhandler samarbejder med interessenter og forretningsområder i en by med henblik på at identificere og oversætte forretningskrav på tværs af forretningsområder. Området skal også bidrage til at fastsætte overordnet løsningsarkitektur for alle forretningskrav og koordinere arbejdet med fælles digitaliserings- og innovationsmodeller på tværs af forretningen.
- 3. Operationelle platforme** omhandler optimeret indkøb og udvikling af driftssystemer på tværs af forretningsområder samt central håndtering af systemintegrationer, tests og teknisk kvalitetssikring.
- 4. Prioriterede digitaliseringsdomæner** omhandler organisering omkring en række prioriterede domæner for at understøtte arbejdet omkring forskellige innovative teknologier, f.eks. AI, robotter og metaverser. Formålet med temaer er at opbygge ekspertise inden for en række prioriterede teknologier i byen, og de enkelte domæner understøttes således bl.a. af dedikerede teams med specialviden inden for hvert domæne.

I tillæg arbejder THE LINE med en udpræget *”Joint Venture”*-tilgang i arbejdet med digital transformation med henblik på bl.a. at tiltrække både start-ups og ledende teknologivirksomheder til byen – dels som en kilde til vækst, dels som en kilde til at finde samarbejdspartnere, som kan drive digitale løsninger i byen.



# NEOM: Etablering af Smart City- og digitaliseringsorganisation uden bindinger

Den saudiske region NEOM har med den kommende by THE LINE arbejdet med at designe Smart City- og digitaliseringsorganisation baseret på globale best practices og uden økonomiske begrænsninger.

I designet af den digitale organisation i byen hentes inspiration fra en **overordnet digital referencemodel**, der baseret på international best practice for organisering af arbejdet med digitalisering i fire søjler.

Hver søjle er designet efter at **dække en række overordnede forretningsbehov** samt at etablere stærk teknisk ekspertise centralt, der kan drive innovation på tværs af byen.

## Strategi og governance

### Strategisk planlægning

- Udvikl strategi for at støtte både design og drift af byen og sørg for, at alle forstår og omfavner byens digitale vision

### Forretningsudvikling og -modeller

- Udvikl business case for alle digitale løsninger og identificer partnerskabsmodeller for hvert initiativ

### Governance og rapportering

- Administrer budgetter og koordiner ledelsesrapportering for digitaliseringsindsatsen

## Interessenthåndtering og løsningsarkitektur

### Interessenthåndtering

- Samarbejd med interessenter og forretningsområder internt i byen for at identificere og oversætte forretningskrav

### Løsningsarkitektur

- Fastsæt overordnet løsningsarkitektur for alle forretningskrav

### Digital DNA

- Koordiner og styr arbejdet med byens fælles digitaliserings- og innovationsmodeller

## Operationelle platforme

### Driftssystemer

- Fastsæt krav til og anskaf byens primære driftssystemer – eller facilitér udviklingen af dem

### Forretningsarkitektur

- Understøt byens samlede forretningsmodel med operationelle digitale løsninger

### Systemimplementering

- Administrer systemintegration, systemvalidering, tests og kvalitetssikring

## Prioriterede digitaliseringsdomæner

Kompetencecentre, fx for:

- AI & Data
- IoT og sensorer
- Robotter og RPA
- Cloud
- VR og metaverse
- “Fremtidens teknologier”
- Osv.

- Tiltræk talenter inden for prioriterede digitale domæner for at sikre effektiv applicering, implementering og drift i byen



# Flandern: Målrettet digital beskæftigelsesindsats til udsatte borgere

**Deloitte.**

For at løfte og målrette servicen til forskellige grupper af ledige har den belgiske region Flandern implementeret en digital kontaktstrategi, der med en central digital indgang og automatisk screening af borgere og understøttelse af medarbejdere frigiver tid til service til særligt udsatte.



Region	Europa
Styreform	Regionalt parlamentarisk styre
Indbyggere (2023)	Ca. 6.650.000
Areal (km <sup>2</sup> )	Ca. 13.500
Budgetstørrelse (DKK)	Ca. 4,5 milliarder
Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)	677

\* Omfatter alene budget for VDAB – beskæftigelsesindsatsen i Flandern.

Den belgiske region Flandern har implementeret et omfattende og digitalt understøttet serviceflow på beskæftigelsesområdet, der målretter tilbud og service til den enkelte ledige – bl.a. med automatisk screening af, om der er tale om aktivitetsparate, jobparate, særligt udsatte eller andre grupper.

Beskæftigelsesindsatsen drives i Belgien på regionsniveau – i Flandern forankret under organisationen VDAB (*Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding*), som bl.a. dækker byerne Antwerp og Brugge.

Beskæftigelsesindsatsen i VDAB omfatter borgerrettede tilbud i form af både **fysiske centre, kontaktcentre og digitale selvbetjeningsløsninger**. Særligt sidstnævnte er i de senere år løftet med udgangspunkt i en digital kontaktstrategi, der har medført et ”digitalt først”-princip på al VDAB’s service. Dette omfatter bl.a. omfatter en række tiltag såsom:

- Etablering af **én central digital indgang** til alle VDAB’s ydelser
- **AI-værktøjer til screening af servicebehov** og løft af selvbetjeningsløsninger og tilbud til digitalt selvhjulpne borgere
- **Tæt samarbejde med de enkelte kommuner** om at tilrettelægge lokale tilbud målrettet udsatte grupper i den enkelte by
- **Automatisk job-match af ledige**, som har de kompetencer, som en specifik virksomhed på har angivet, at de er på udkig efter
- **Digital understøttelse af jobkonsulenter** med automatisk analyse af data om den enkelte ledige og anbefalinger til opfølgning og næste skridt, herunder med øje for, hvad der kendetegner den enkelte ledige (se

eksempel på næste side)

Som resultat heraf har VDAB været i stand til at **frigive ressourcer til at kunne tilbyde målrettede tilbud til særligt prioriterede grupper, fx socialt udsatte og psykisk sårbare**. Det omfatter bl.a. tilbud i form af udlæg for rejseomkostninger og indkøb af nødvendige værktøjer eller beklædningsgenstande samt økonomiske incitamenter til virksomheder, der ansætter fra de prioriterede grupper af ledige.

Arbejdet forventes i en dansk kontekst overordnet at understøtte en lang række af de samme temaer, der særligt forventes at blive adresseret af **Ekspergruppen for fremtidens beskæftigelsesindsats’ anbefalinger i juni 2024**, herunder ift. at sætte borgeren i centrum, at løfte borgerens muligheder for at benytte sig af digitale løsninger samt grundlæggende at sikre besparelser i beskæftigelsesindsatsen.

Samlet har den digitale kontaktstrategi skabt markant effektivisering i VDAB’s beskæftigelsesindsats, herunder både via **automatisering af arbejdsgange og gennemgående løft af selvbetjeningsløsninger**. VDAB har dog fortsat fokus på at løfte kvaliteten af tilbuddene målrettet udsatte borgere, da disse fortsat oplever et behov for øget fysisk support.

En undersøgelse af borgernes oplevelser af den digitale beskæftigelsesindsats i Flandern indikerer, at **langt størstedelen altovervejende er positive og oplever, at de digitale løsninger er nemme at bruge**. Således foretrækker en stor del af borgerne i Flandern også at bruge de digitale beskæftigelsestilbud frem for fysiske. Dog estimeres det omvendt at 10-20% af borgerne fortsat foretrækker fysisk og telefonisk support gennem deres beskæftigelsesforløb.





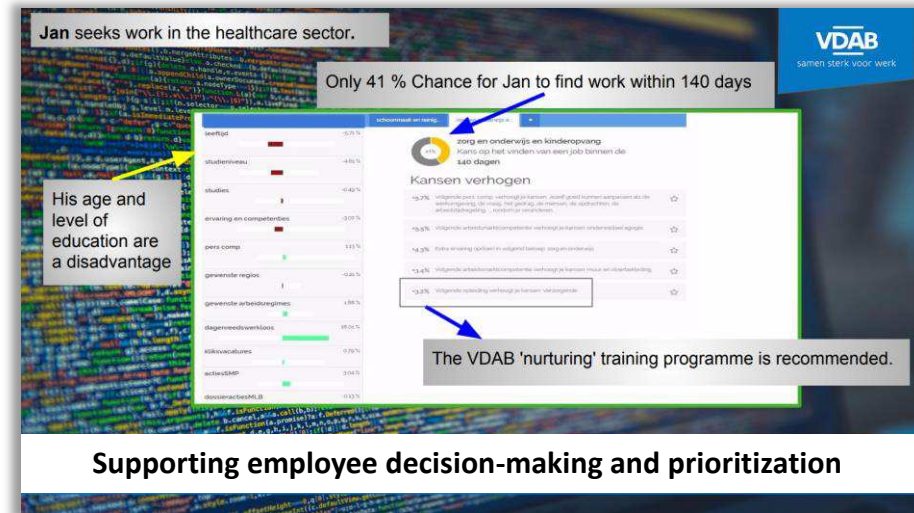
# Flandern: Målrettet digital beskæftigelsesindsats til udsatte borgere



For at løfte og målrette servicen til forskellige grupper af ledige har den belgiske region Flandern implementeret en digital kontaktstrategi, der med en central digital indgang og automatisk screening af borgere og understøttelse af medarbejdere frigiver tid til service til særligt udsatte.



Flanderns **digitale kontaktstrategi** automatiserer en stor del af de borgervendte processer og understøtter generel udbredelse af digitale værktøjer, der kan hjælpe ledige med at hjælpe sig selv – eller understøtter proaktiv understøttelse af de ledige, der har brug for det.



Automatiske analyser af lediges aktiviteter under beskæftigelsesindsatsen gør det muligt for jobkonsulenter at **fokuserer på de ledige, der har særligt har brug for det** – herunder ved at fremhæve hvilke indsatser der typisk er relevante for den konkrete type borger.





# Melbourne: Fælles digital serviceindgang til byens ydelser



Som ramme for Melbournes service ud mod borgere og virksomheder har byen etableret én samlet digital serviceindgang, som samler en stor del af byens selvbetjeningsløsninger og information ét sted og skaber et ensartet og genkendeligt serviceoplevelse på tværs af organisatoriske skel.



<b>Region</b>	Oceanien
<b>Styreform</b>	Kommunalt bystyre
<b>Indbyggere (2023)</b>	Ca. 177.000*
<b>Areal (km<sup>2</sup>)</b>	Ca. 38
<b>Budgetstørrelse (DKK)</b>	Ca. 4 mia.
<b>Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)</b>	Ca. 22.059

\* Omfatter alene City of Melbourne. I den bredere hovedstadsregion bor ca. 5,1 mio. indbyggere.

Melbourne har for at etablere et nem og effektiv adgang til byens services etableret én central digital serviceindgang – eller serviceplatform – som en fælles kanal ind til netop de ærinder eller spørgsmål, man som borger eller virksomhed skal have håndteret.

Serviceplatformen samler således en lang række selvbetjeningsløsninger og informationer på tværs af byen, og **borgerne indsender deres ansøgninger eller spørgsmål direkte i platformen**. Alle ansøgninger og spørgsmål sendes derefter videre til en relevant servicemedarbejder i et konkret team, som behandler henvendelsen direkte i platformen.

Udvikling og drift af selve serviceplatformen er forankret i Melbournes centrale digitaliseringskontor, mens serviceteams på tværs af hele byen har ansvar for håndtering af relevante henvendelser. Platformen dækker bl.a. henvendelser inden for borgerservice, bygninger og miljø, affald, klagesager og betalinger.

På den baggrund strømliner serviceplatformen en række processer på tværs af typiske borgerhenvendelser i Melbourne:

- **AI dokumentation samles** direkte i serviceplatformen, så den er tilgængelig for både borgere og medarbejdere fra Melbourne
- Borgere og virksomheder kan **se status på deres sager i platformen**, så der ikke er behov for at ringe ind til byadministrationen for at følge op

- **AI kommunikation standardiseres** på tværs af enheder på tværs af Melbourne, f.eks. breve og e-mails
- I sager der kræver samarbejde mellem enheder på tværs af Melbourne er der etableret automatiske opgave-flows, hvor den nødvendige information i forbindelse med den enkelte henvendelse **automatisk indhentes fra de rette enheder og sendes i et samlet svar** til borger eller virksomhed
- Melbourne **indhenter systematisk feedback fra borgere og virksomheder** efter hver henvendelse for at identificere områder i byens service, der særligt skal løftes

Lignende løsninger har i flere australske byer ledt til **markante effektiviseringsgevinster på tværs af byernes organisering**. Bl.a. er der på baggrund af bedre indsigt i arbejdsgange og performance hos de enkelte medarbejdere, der sidder med serviceopgaverne, i gennemsnit frigivet knap fire arbejdsdage årligt pr. medarbejder. Samtidig **sparer årligt ca. 150 timers arbejde pr. opgaveområde**, der rulles ud på serviceplatformen.

Samtidig har den centrale digitale serviceindgang haft en **positiv effekt brugeroplevelsen og den digitale inklusion** hos borgere og virksomheder. Dels fordi den digitale serviceindgang er designet til både pc og mobiltelefon og således altid er tilgængelig, dels fordi det har skabt lettere adgang til status på ens sager og **skabt transparens i byens performance**. Ca. 9/10 brugere oplever, at løsningen er intuitiv og nem at bruge.



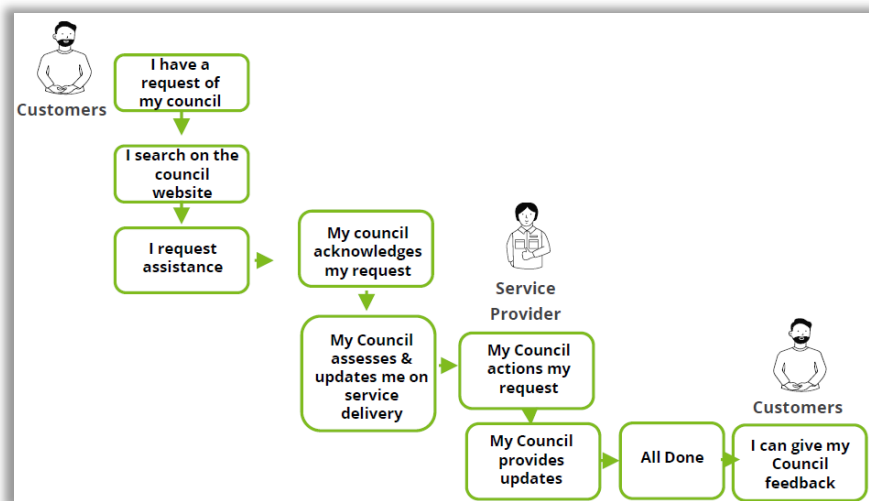


# Melbourne: Fælles digital serviceindgang til byens ydelser

**Deloitte.**

Som ramme for Melbournes service ud mod borgere og virksomheder har byen etableret én samlet digital serviceindgang, som samler en stor del af byens selvbetjeningsløsninger og information ét sted og skaber et ensartet og genkendeligt serviceoplevelse på tværs af organisatoriske skel.

Melbournes centrale digitale serviceindgang giver borgere og virksomheder **én samlet platform for at tilgå serviceydelser og gennemgå hele servicerejser på tværs af byens organisering** – både borgerservice, beskæftigelse, virksomhedsservice og meget andet.



The screenshot shows the City of Melbourne website with a navigation menu on the left and a main content area. The main content area features a search bar, a 'City of Melbourne's services' section with a description, and a 'Frequently requested' section with a grid of service links. Below this is a grid of service categories with links to various services.

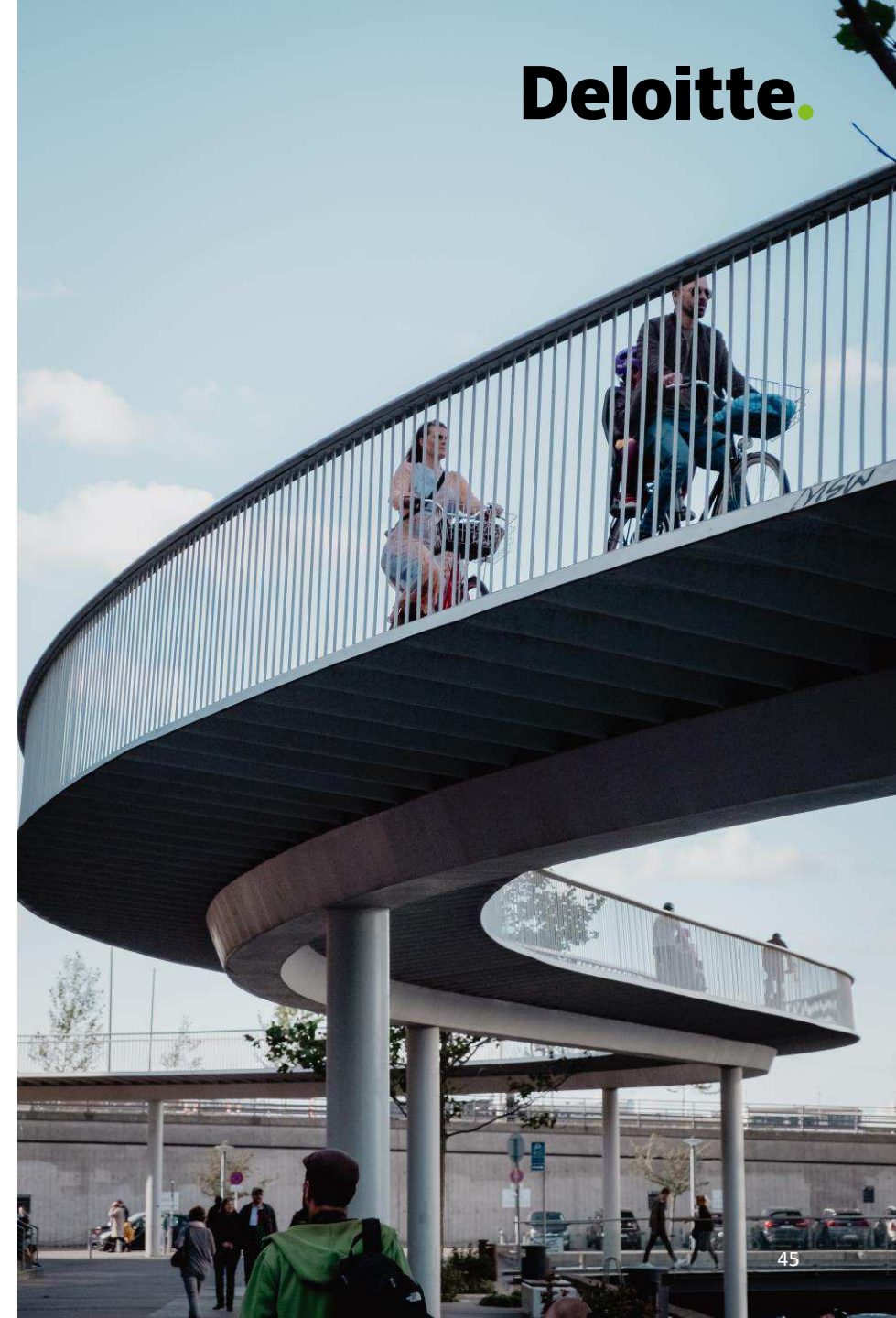
Frequently requested			
> Pay a parking fine	> Apply for an annual arts grant		
> View my parking fine	> Apply for a busking permit		
> Explore City of Melbourne's suburbs	> Learn about parking and road rules		
> See all current job openings	> See City of Melbourne maps		

Parking fines	Apply for a permit	Make a payment	Report an issue
<a href="#">Pay a parking fine</a>	<a href="#">Parking permits</a>	<a href="#">Rates</a>	<a href="#">Graffiti for removal</a>
<a href="#">View a parking fine</a>	<a href="#">Street trading permits</a>	<a href="#">Parking permits and renewals</a>	<a href="#">Dumped rubbish</a>
<a href="#">Request an infringement review</a>	<a href="#">Event permits</a>	<a href="#">Pet registrations and renewals</a>	<a href="#">Bins and waste collection</a>
<a href="#">Nominate a driver</a>	<a href="#">Building and construction permits</a>	<a href="#">Parking fines, payment plans and extensions</a>	<a href="#">Illegally parked or abandoned vehicles</a>
<a href="#">View more &gt;</a>	<a href="#">View more &gt;</a>	<a href="#">View more &gt;</a>	<a href="#">View more &gt;</a>
Have your say	Rates	Business support	Health and support



## Erhvervsudvikling og -klima

Tema 2





# Erhvervsudvikling og -klima | Introduktion

I dette afsnit udfoldes en række internationale trends og succesfulde eksempler på, hvordan byer organiserer arbejdet med erhvervsudvikling og -klima – med fokus på både vækst og styrket service til virksomheder.

Tiltrækning, fastholdelse og understøttelse af virksomheder spiller en central rolle i at sikre vækst i både erhvervsliv – og den enkelte by. Fokus er på at skabe et erhvervsvenligt klima, der gør det let at drive virksomheder, og hvor virksomhederne aktivt kan bidrage til byens udvikling.

Som ramme for at identificere og udfolde relevante eksempler på, hvordan KK kan lade sig inspirere af andre byers arbejde med at styrke byens erhvervsudvikling og -klima, fokuseres på tre overordnede aspekter:

- **Effektiv service til virksomheder:** Et centralt aspekt i at tiltrække og fastholde virksomheder er en effektiv og målrettet virksomhedsservice. Som led i afdækningen af cases er der således fokuseret særskilt på, hvordan byer organiserer arbejdet med service over for virksomheder – både i forhold til håndtering af ansøgninger og sager samt det mere generelle arbejde med at gøre det let at drive en virksomhed i byen.
- **Forretnings- og innovationsøkosystemer:** Én fremtrædende måde at styrke erhvervs klimaet i byer er at skabe og styrke økosystemer af virksomheder inden for samme sektor eller med lignende behov og interesser. I afdækningen af cases er der derfor identificeret en række eksempler på byer, som for alvor er lykkedes med at skabe sådanne økosystemer, herunder hvordan arbejdet hermed er organiseret, og hvordan økosystemer af virksomheder bruges til at innovere byens drift. Etablering af økosystemer sker ofte i tæt samspil mellem by og stat.
- **Målrettede investeringer og fokuseret acceleration:** I forlængelse af ovenstående kan accelerator-programmer og løbende investering i eksisterende eller nye sektorer bidrage til at løfte både service og erhvervsvenlighed for de konkrete virksomheder. Som led i ovenstående aspekter lægges i udfoldelsen af cases derfor særskilt vægt på, hvordan byer organiserer arbejdet med acceleration og investering i prioriterede sektorer.

## Cases

- **San Francisco** – Privat drevet forandring gennem innovationsprogrammet *Yes San Francisco*
- **Wellington** – Målrettede accelerationsprogrammer i en begrænset geografisk ramme

*Se desuden erfaringer fra **Oslo, Stockholm og Amsterdam** ovenfor.*



## Politiske programmer om at løfte 'ease of doing business'

På globalt plan er der stor variation i, i hvilken grad byer og kommuner lægger vægt på erhvervsfremme som et primært politisk fokus. Nogle af de steder, hvor man i særlig høj grad er lykkedes med at tiltrække og fastholde virksomheder, er der, hvor man især har arbejdet med tværgående programmer for, hvordan understøttelse af virksomheder skal styrkes – 'ease of doing business.'

Særligt Dubai fremhæves i denne forbindelse, bl.a. med markante økonomiske incitamenter, mens bl.a. Paris har fokus på afbureaukratisering og Singapore er nået langt i konsolidering af antallet af serviceindgange til kommunens services for virksomheder.

## Målrettede investeringer i innovationsøkosystemer eller sektorer

Lig KK fokuserer kommuner og byer internationalt særligt på at dyrke specifikke sektorer – ofte med fokus på kompetence-intensive sektorer, særligt inden for teknologi. Nogle af de byer, der særligt lykkes med etablering af specifikke økosystemer, gør det på baggrund af målrettede investeringer baseret på allokerede budgetter.

Det gør sig bl.a. gældende i Amsterdam som skitseret ovenfor, mens også San Francisco, Toronto, Tel Aviv og Dublin har haft succes med etablering af tech-økosystemer – flere steder med støtte fra nationalt hold.

*Find inspiration i deep-dive Amsterdam ovenfor.*

## Konsolidering af erhvervsfremme, turisme og internationale investeringer

Flere kommuner er i gang med at konsolidere indsatser på tværs af tiltrækning af virksomheder, tiltrækning af kompetencer og turister samt tiltrækning af internationale investeringer. Det gælder både i Stockholm, Amsterdam og Oslo, som skitseret ovenfor – men inspirationen hertil findes særligt i Barcelona og London, hvor man allerede i længere tid har haft samlet de forskellige indsatser i én samlet enhed. Tilsvarende har bl.a. Berlin haft stor succes med at bruge turisme som en kilde til økonomisk vækst og tiltrækning af relevante kompetencer.

*Find inspiration i deep-dives på Stockholm, Oslo og Amsterdam ovenfor.*

## Aktivt ejerskab hos hovedstæderne ift. den bredere regionale erhvervsudvikling

Flere steder globalt går hovedstæderne forrest for den generelle regionale erhvervsudvikling i området omkring hovedstaden. I Stockholm gør det sig bl.a. gældende ved, at Stockholm Stad 100% ejer den regionale erhvervs-udviklingsorganisation Stockholm Business Region med finansiering af visse medarbejdere fra de omkringliggende kommuner.

På samme måde har bl.a. Wellington og Amsterdam taget ejerskab over bredere regional planlægning af erhvervsfremme.

*Find inspiration i deep-dives på Stockholm og Amsterdam ovenfor samt Wellington nedenfor.*



# San Francisco: Forandring med innovationsprogrammet *YesSF*

San Francisco er med innovations-programmet *Yes San Francisco* lykkedes med at tiltrække et økosystem af virksomheder, der kan bistå byen med at realisere FN's verdensmål – med fast fokus på lokalmiljøer, privat innovation og samarbejde på tværs af byen.



**Region** Nordamerika

**Styreform** Kommunalt bystyre

**Indbyggere (2023)** Ca. 808.000

**Areal (km<sup>2</sup>)** Ca. 121

**Budgetstørrelse (DKK)** Ca. 102 mia.

**Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)** Ca. 126.238

Som ramme for at arbejde innovativt med FN's Verdensmål har San Francisco lagt by til det globale innovationsprogram *Yes San Francisco* (YesSF), hvor virksomheder fra hele verden blev inviteret til at hjælpe San Francisco med bl.a. at sikre bedre sanitetsforhold og skabe bæredygtige lokalmiljøer. Afsættet for YesSF var bl.a. at **lade private virksomheder sætte retningen for innovation i byens drift.**

YesSF blev udført som del af World Economic Forums innovationsprogram UpLink i samarbejde med en række partnere. Projektet var fra San Francisco **ledet af byens handelskammer** (*Chamber of Commerce*), som den primære aktør i byens arbejde med tiltrækning og fastholdelse af virksomheder. Dette sker bl.a. i samarbejde med San Franciscos bystyre, herunder forskellige virksomhedsrettede servicekontorer.

San Francisco arbejdede med YesSF med **målrettet tiltrækning af virksomheder, der arbejder med løsninger inden for konkrete verdensmål.** Dette skete ved hjælp af en '*innovation challenge*', hvor virksomheder fik mulighed for digitalt at pitche ideer direkte til byen. I alt 150 virksomheder bød ind, hvoraf 14 innovatorer blev udvalgt til målrettet investering i byen.

Tiltrækning og understøttelse af virksomheder skete vha. en række indsatser med støtte fra samarbejdspartnerne:

**1. Etablering af målbillede og roadmap** for, hvor San Francisco skal bevæge sig hen ift. de prioriterede verdensmål.

- 2. Global udbredelse** af *challenge* og indhentning af ideer fra virksomheder, bl.a. via samarbejdspartnerens netværk.
- 3. Prioritering og understøttelse af innovatører**, som får bistand og sparring med etablering og skalering af deres forretning i byen, herunder med bistand til tiltrækning af lokale investorer.
- 4. Inddragelse af underrepræsenterede bydele og lokalsamfund** via en digital crowdsourcing-portal for at understøtte lokale behov og forhold i implementering af innovatorernes løsninger.

De 14 udvalgte innovatører arbejder nu aktivt med at implementere deres løsninger i San Franciscos byrum og **bidrager således aktivt til, at byen kan realisere de lokale ESG-mål og ambitioner for FN's Verdensmål.** Dette omfatter bl.a. cirkulære spildevandssystemer til at rense vandet lokalt i byområderne og udnyttelse af overskudsenergi fra bygninger til at generere strøm til ladestandere i bybilledet.

Implementering af de enkelte løsninger sker i samspil med lokalområderne i San Francisco, bl.a. med fokus på at forankre jobs lokalt med henblik på at understøtte den løbende drift.

World Economic Forum og UpLink planlægger en række lignende challenges i de kommende år.

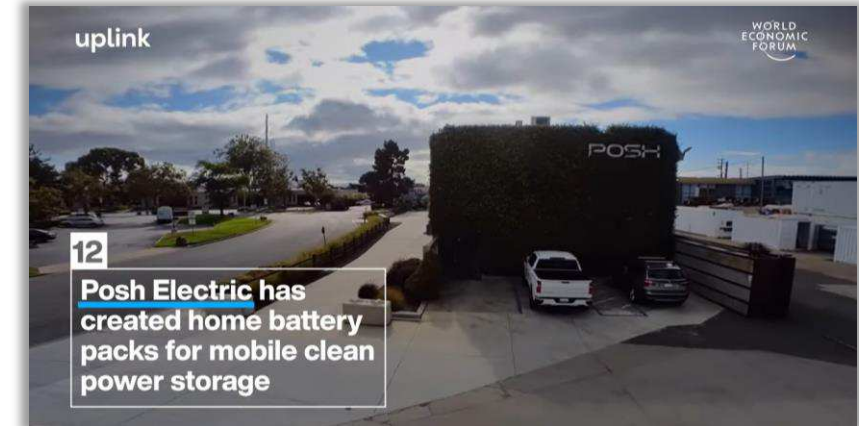




# San Francisco: Forandring med innovationsprogrammet YesSF



San Francisco er med innovations-programmet Yes San Francisco lykkedes med at tiltrække et økosystem af virksomheder, der kan bistå byen med at realisere FN's verdensmål – med fast fokus på lokalmiljøer, privat innovation og samarbejde på tværs af byen.



Med YesSF har San Francisco inddraget private virksomheder og partnerskaber direkte i byens arbejde med at realisere flere af FN's Verdensmål, herunder særligt vedr. bæredygtighed og klima...

... og samtidig ført til reel implementering af en lang række innovative løsninger direkte i San Franciscos byrum.



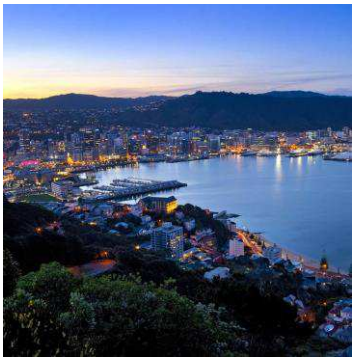




# Wellington: Succes med acceleratorprogrammer for prioriterede sektorer



Wellington City Council har haft omfattende succes med at dyrke prioriterede sektorer inden for bl.a. film og tech vha. kommunalt og regionalt støttede accelerator- og inkubatorprogrammer baseret på omfattende udviklings- og handlingsplaner på regionalt niveau.



<b>Region</b>	New Zealand
<b>Styreform</b>	Kommunalt bystyre
<b>Indbyggere (2023)</b>	Ca. 220.000
<b>Areal (km<sup>2</sup>)</b>	Ca. 290
<b>Budgetstørrelse (DKK)</b>	Ca. 7,5 mia.*
<b>Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)</b>	Ca. 34.041

\*Estimeret pba. Wellington City Council's egne budgetfremskrivninger for de næste ti år

Wellington, hovedstaden i New Zealand, arbejder strategisk med erhvervsfremme lokalt i kommunen samt i den bredere region omkring byen.

Til dette formål har Wellington særligt fokuseret på **målrettede investeringer og acceleratorprogrammer inden for en række prioriterede industrier**, herunder filmindustrien og forskellige teknologisektorer. De målrettede investeringer er særligt drevet af midler fra kommunen selv, men også fra omkringliggende kommuner med henblik på at tiltrække virksomheder på tværs af regionen bredt set.

Samtidig fokuserer Wellington på at skabe synergier og samarbejde på tværs af industrier. Dette sker bl.a. med etablering af netværk og deciderede partnerskaber mellem virksomheder fra forskellige sektorer, fx med kobling af kommunale indsatser, teknologivirksomheder og filmselskaber i konkrete projekter.

Rammen herfor er en **overordnet erhvervsstrategi for den samlede region**, som består af:

1. En fælles vision for erhvervsudviklingen i Wellington-regionen
2. Fælles strategiske ambitioner, fx opbygning af økosystemer af kreative kompetencer og styrkelse af lokal kulturarv og minoriteter
3. Etablering af regionsfælles acceleratorprogrammer for prioriterede sektorer

4. Etablering af regionsfællesfælles acceleratorprogrammer og indsatser for understøttende indsatser, herunder etablering af infrastruktur og etablering af faciliteter til opkvalificering af den lokale befolkning.

På denne baggrund har Wellington udviklet konkrete handlingsplaner for, hvordan vækst og virksomheder i de prioriterede industrier skal accelereres. Dette omfatter bl.a. indsatser, som skal bidrage til, at byen over de næste 30 år skaber 100.000 nye jobs.

En indsats som Wellington konkret er lykkedes med i denne regi er opbygning af et **samlet erhvervsnetværk på 60.000 virksomheder**, som samarbejder på tværs af forskellige sektorer, projekter og indsatser. Dette er bl.a. understøttet af forskellige tilbud og services til virksomheder, herunder bistand med at finde lokaler og facilitering af dialog med internationale samarbejdspartnere inden for bl.a. filmindustrien.





# Wellington: Succes med acceleratorprogrammer for prioriterede sektorer



Wellington i New Zealand har haft omfattende succes med at dyrke prioriterede sektorer inden for bl.a. film og tech vha. kommunalt og regionalt støttede accelerator- og inkubatorprogrammer baseret på omfattende udviklings- og handlingsplaner på regionalt niveau.



Acceleratorprogrammerne og generel retning for arbejdet med økonomisk udvikling i Wellington er baseret på et **økonomisk udviklings-framework**, som definerer en række nøglesektorer og de grundlæggende indsatsområder, der skal investeres i.

## GOAL 04

Ensure systems, processes and regulations allow for ease of business and a 'film-friendly' region

SO Opportunity	Actions	Lead	Key partners	Estimated timeframe	Stage	
<b>Strengthen and grow our regional screen sector</b>						
<b>Screen Centre of Excellence</b> Develop a Screen Centre of Excellence as a central, physical hub that allows all aspects of the creative and digital sectors to come together in a fully equipped 'weightless' business development and content creation facility, contributing to building the eco-system and addressing challenges and opportunities for the sector. The centre will introduce mātauranga Māori and tikanga into future screen technologies, develop internship programmes with a specific focus on rangatahi, and lead cultural experiences through sharing our narratives. It aims to inspire and support entrepreneurship, incubate high-growth businesses, provide an accessible community space to raise awareness and create an opportunity for all to engage with the sector, including international visitors	Grow the screen eco-system online and generate support towards sharing a physical space	Screen Wellington	WCC, GWRC, mana whenua, other centres of excellence, Callaghan Innovation, MBE, MCH, private sector, Toi Mai WDC, tertiary institutes, CHQ, NZ Film Commission, NZ On Air, UNESCO City of Film, Business NZ and Export NZ	2022 - 2023	Planning	
	Develop a business case for the Screen Centre of Excellence, including early analysis of a physical space				2022 - 2023	Business case
	Secure partnership commitments from public and private entities			2023 - 2024	Investment attraction	
	Secure a suitable complex to establish the Screen Centre of Excellence (should it prove feasible)			2024 - 2025	Delivery	
<b>International Screen Attraction Programme</b> To support growth of the screen sector in our region we can help attract international projects, improve the ease of making a production here, and support the development of our local producer and director talent who are likely to create the next generation of Wellington region-made television and streaming service shows and films. These initiatives will contribute to a steadier pipeline of work, helping to attract and retain a high-value workforce	Establish a steering group to represent what our region has to offer, identify skill gaps, improve co-ordination and establish the practical development requirements to support a sustainable eco-system of productions	Screen Wellington	Toi Mai WDC, screen sector representatives	2022 - 2023	Investment attraction	
	Develop and deliver the international screen attraction programme including family trips for location scouts, a show reel promoting why producers should consider our region, and promotion of the creative businesses that support the sector				2022 - 2023	Delivery
	Develop and deliver the ease of business improvements programme including a searchable database of filming locations, a crew database that producers can use to find staff and an efficient permitting service				2022 - 2023	Delivery
<b>Screen Accelerator Project</b> Establish a series of workshops for screen practitioners at any stage in their career to develop their unscripted content ideas under the guidance of an Emmy award winning producer. This will support and coach our screen sector practitioners to commercialise their intellectual property, with the ultimate aim of bringing in productions to create jobs in the Wellington region and help put Aotearoa New Zealand on the map internationally in this genre	Secure funding, presenters, enrolments and resources required to deliver the Screen Accelerator Project, expanding on the successful pilot programme delivered in 2022	Tall Poppy Films and Avocado Entertainment	WNZ, UNESCO City of Film	2023	Planning	
	Deliver the Screen Accelerator Project including weekly sessions, workshops, mentoring, creating sizzle reels, and pitching to US production houses				2023	Delivery
	Evaluate feedback from the project and secure funding for the next 3-5 years.				2024	Investment attraction

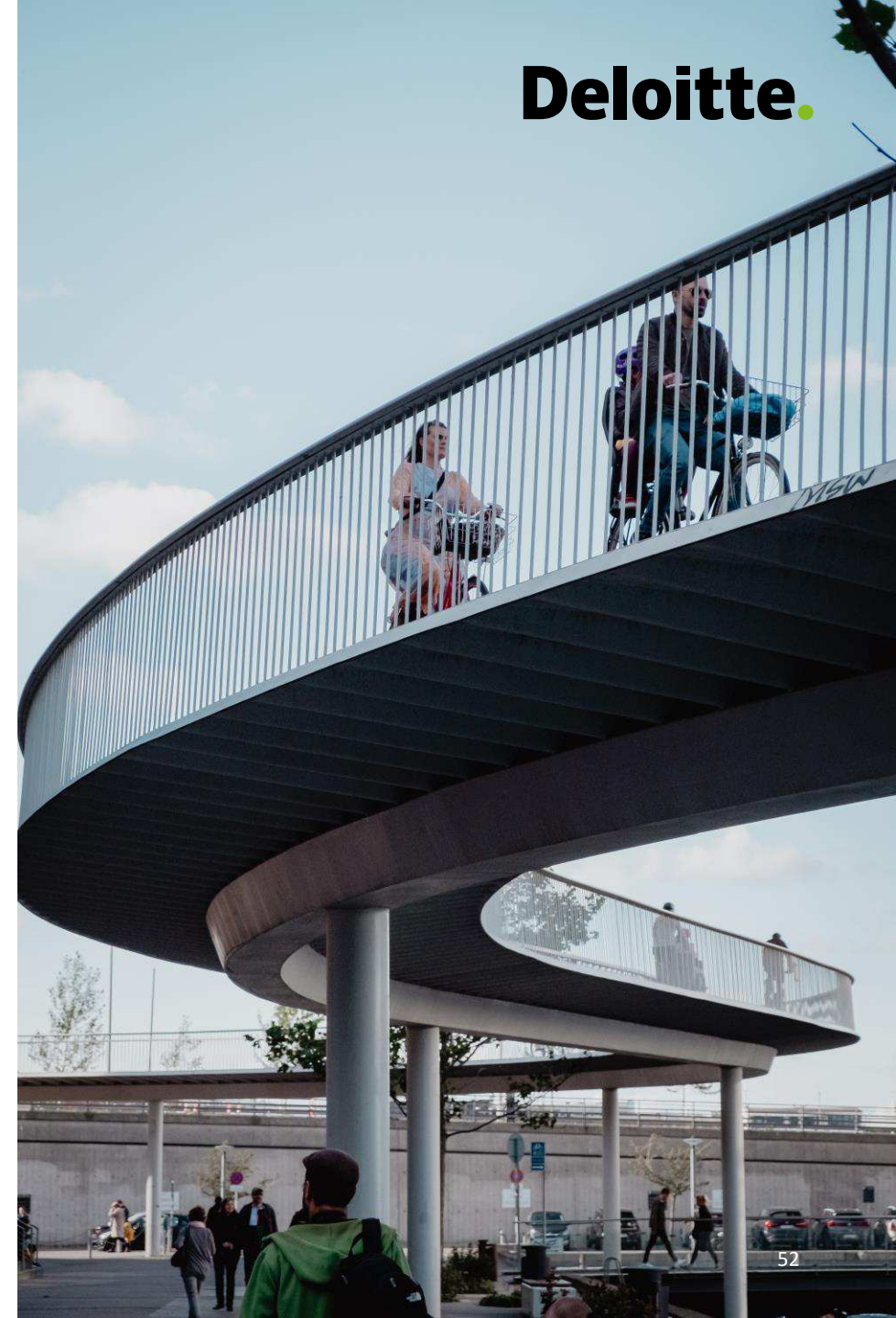
Der er udviklet **konkrete handlingsplaner** for, hvordan vækst og virksomheder i de prioriterede industrier skal accelereres – både med understøttelse af virksomhederne og **investering i opbygning af kompetencer kommunalt og regionalt.**



## Bæredygtighed og klima

---

Tema 3





# Bæredygtighed og klima | Introduktion

I dette afsnit udfoldes en række internationale trends og succesfulde eksempler på, hvordan byer organiserer arbejdet med bæredygtighed og -klima – med særlig fokus på tværgående styringsmodeller og borgerinddragelse.

Reel grøn omstilling, bæredygtighed og succes med klimaindsatsen spiller en stadigt større rolle i byer og kommuner verden over. Mange initiativer skyder op i og på tværs af byer, men reel omstilling kræver tæt samarbejde på tværs af forvaltningsområder og samspil med borgere og andre partnere.

Som ramme for at identificere og udfolde relevante eksempler på, hvordan KK kan lade sig inspirere af andre byers arbejde med at styrke arbejdet med bæredygtighed og klima, fokuseres på 2 overordnede aspekter:

- **Styringsmodeller:** Stærke styringsmodeller, der giver plads til decentrale og forretningsnære indsatser, men samtidig sikrer reel forandring på tværs af kommunen, er centrale for systematisk og vedvarende arbejde med bæredygtighed. Som led i afdækningen af cases er der derfor lagt vægt på byer, som særligt er lykkedes med at etablere en stærk tværgående styringsmodel på bæredygtighedsområdet, som har effekter der kan måles i praksis.

*Ift. indsigter om styringsmodeller, er der særligt samlet indsigter fra deep-dives i Amsterdam, Oslo og Stockholm, jf. ovenfor.*

- **Borgerinddragelse:** En væsentlig del af arbejdet med bæredygtighed i byer og kommuner er afhængigt af, at borgere og omverden spiller en aktiv rolle i at forankre bæredygtighed på tværs af byrum og byliv. Som led i afdækningen af cases er der således fokuseret på at finde kommuner, som særligt er lykkedes med at bringe borgerne ind i indsatsen – via adfærsændringer, engagering i bæredygtigt ansvar, grøn samskabelse, ol.

## Cases

- **London** – En stærk tværgående styringsmodel og governance på tværs af hele byen
- **Paris** – Borgerinddragelse lader borgere tage medansvar for den grønne omstilling
- **Łódź** – Łódź: Digital borgerinddragelse til grøn omstilling hyperlokalt

*Se desuden cases om **Cascais** og **San Francisco** ovenfor samt erfaringer fra **Oslo, Stockholm og Amsterdam** ovenfor.*





## Centralt politisk og administrativt ansvar for bæredygtighed og klima

Flere byer har inden for de seneste år samlet ansvaret for klima og bæredygtighed centralt i byen, bl.a. Amsterdam og London som har etableret et større styrings-setup på tværs af kommunens enkelte organisatoriske enheder – i Amsterdam med 155 fuldtids-medarbejdere centralt. Lignende tendenser ses i Stockholm og Oslo.

Fokus er her bl.a. på at etablere stærke centrale teams, der er i stand til aktivt at vejlede og understøtte drift og implementering på tværs af kommunen.

*Find inspiration i case om London nedenfor samt deep-dive på Amsterdam ovenfor.*

## Borgerinddragelse driver adfærdsændringer og sikrer borgernær prioritering af indsatser

Borgerinddragelse anvendes i adskillige byer globalt til at inddrage borgerne i prioritering af lokale klimaindsatser – og især til at understøtte adfærdsændringer hos borgere og familier på tværs af byen.

Heri spiller digitale værktøjer bl.a. en rolle ift. at gøre det let for borgere at deltage i prioritering af indsatser på tværs af byen og til at understøtte borgerdrevne initiativer – både hyperlokalt i konkrete kvarterer i bydele og på tværs af kommunen.

*Find inspiration i cases om Paris og Łódź nedenfor nedenfor.*

## Tæt kobling mellem lokale klimamål og overordnede budgetter

For at sikre ensartet styring af arbejdet med klimamål og indsatser på tværs af byen, arbejder flere kommuner med transparens, ensretning og monitorering af mål, bl.a. for at sikre tæt kobling mellem klimamål og kommunens budgetter.

Dette omfatter bl.a. deciderede klimabudgetter, der år for år fastsætter, hvad der skal gøres for at få klimaaftrykket ned samt integration af klimamål på tværs af byens enheder direkte med budgetprocessen.

*Find inspiration i case om London nedenfor samt deep-dives på Amsterdam og Oslo ovenfor.*

## Digital styring af grønne indsatser i drift af byrummet vha. Smart City-løsninger

For at sikre en operationel ramme for arbejde med klimastyring og grøn planlægning og drift på tværs af byen, tager stadigt flere byer forskellige Smart City-løsninger i brug.

Dette omfatter bl.a. digitale tvillinger som benyttes til at monitorere bymiljø og sikre bæredygtig ejendomsdrift og mobilitet på tværs af byrummet vha. af sensorer – fx med alarmer på ejendomme, hvor der er suboptimal energiforbrug. På den måde bliver kommunerne i stand til at træffe beslutninger om klima-handlinger baseret på realtidsdata.

*Find inspiration i case om Cascais ovenfor.*



# London: En stærk tværgående styringsmodel og governance på tværs af hele byen

The Greater London Authority har med udgangspunkt i en samlet klimastrategi og –handlingsplan etableret en tværgående model for, hvordan ambitionerne på området realiseres, hvem der har ansvar for hvad i og omkring London, og hvordan fremskridt løbende monitoreres.



<b>Region</b>	Europa
<b>Styreform</b>	Kommunalt regionsstyre
<b>Indbyggere (2023)</b>	Ca. 8.900.000
<b>Areal (km<sup>2</sup>)</b>	Ca. 1.572
<b>Budgetstørrelse (DKK)</b>	Ca. 154 mia.
<b>Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)</b>	Ca. 17.339

*\*Estimeret på Greater London Authority's samlede udgiftsestimater for 2024-2025*

The Greater London Authority, som er den styrende organisation for London by og visse forstæder, har etableret en **samlet klimastrategi, som går på tværs af alle organisatoriske enheder i byen** og samtidig skitserer konkrete målbilleder for forandringer i både byrum og adfærd hos borgere og virksomheder i byen.

Som ramme for den operationelle udmøntning af strategien og den bredere klimahandlingsplan har London defineret en række overordnede ambitioner for bl.a. grøn infrastruktur, affaldshåndtering og luftkvalitet. Til hver ambition er der desuden skitseret en **overordnet styringsmodel og ansvarsfordeling, der angiver hvilke aktører i og omkring London, der har ansvar for hvad** i forhold til at kunne realisere ambitionerne.

Dette omfatter både, hvad borgmesteren og bystyret har ansvar for, hvad bydele er ansvarlige for med udgangspunkt i deres respektive lokalplaner, hvad specifikke forvaltninger i byen har ansvar for, og hvilke opgaver der ligger hos eksterne aktører, herunder private virksomheder og offentlige selskaber.

For hvert ambition er der desuden etableret overordnede og fælles **realiseringsplaner eller roadmaps** for, hvilke aktiviteter, investeringer og beslutninger der skal til for at kunne nå i mål med den ønskede omstilling.

Realiseringsplanerne er delt i to dele:

1. Definition af overordnede strategiske indsatsområder under den enkelte ambition og opstilling af konkrete indsatser, der skal gennemføres for, at understøtte realisering af ambitionen.

2. Definition af konkrete mål for, hvordan effekterne af indsatserne måles på tværs af hele London. Dette omfatter både formulering af overordnede mål, formulering af konkrete indikatorer og målepunkter herfor, fastsættelse af datakilder, angivelse af ansvarlige for de nødvendige data, samt fastsættelse af hvor ofte oplysningerne skal publiceres.

For visse ambitioner er der i de enkelte realiseringsplaner opsamlet i en samlet plan frem til 2050, hvor de konkrete indsatser og politiske mål er opgjort med konkrete årstal og med angivelse af konkrete indsatsspor inden for den konkrete ambition. Realiseringsplanerne fungerer her som et **byfælles "program charter" for realisering af konkrete politiske ambitioner og et fælles tværgående prioriteringspipeline**. Disse realiseringsplaner er bl.a. udviklet inden for Londons ambitioner ift. luftkvalitet og mitigering af klimaforandringer.





# London: En stærk tværgående styringsmodel og governance på tværs af hele byen



The Greater London Authority har med udgangspunkt i en samlet klimastrategi og -handlingsplan etableret en tværgående model for, hvordan ambitionerne på området realiseres, hvem der har ansvar for hvad i og omkring London, og hvordan fremskridt løbende monitoreres.

## Green Infrastructure

### The Mayor

The Mayor has relatively little direct powers or influence over green infrastructure. The GLA also does not have any significant responsibility for direct land management in London.

Planning is the area where the Mayor has the greatest potential influence. The Mayor's land-use planning powers can influence the design and management of land that is subject to major development. The Mayor is responsible for setting London Plan policy and considers applications of strategic importance. The London Plan includes policies protecting Sites of Importance for Nature Conservation (SINCs) - the core network needed to protect London's ecology and biodiversity - and other policies that aim to create and enhance ecological features.

The Mayor also has influence over green infrastructure and the natural environment through the activities of:

- key departments within the GLA, such as those responsible for housing and land and regeneration
- bodies over which the Mayor has direct influence, such as TfL

The Mayor has a significant leadership role and can act as a powerful advocate to highlight issues that require a pan-London approach in order to stimulate effective and co-ordinated action.

### London boroughs

London boroughs' Local Plans must be in general conformity with the greening policies in the London Plan.

At the local level, regeneration, highways and place-making departments in the boroughs set the objectives for land that is redeveloped. This then determines the extent and quality of greening in the urban environment.

Boroughs also have responsibility for managing and maintaining large areas of green space, such as public parks.

### Central government and associated bodies

The three statutory agencies (Environment Agency, Natural England and the Forestry Commission) provide general guidance and advice on a range of natural environment issues. This

### AIMS FOR 2050

**Climate change and energy**  
London will be a zero carbon city by 2050, with energy efficient buildings, clean transport and clean energy.

**Waste**  
London will be a zero waste city. By 2026 no biodegradable or recyclable waste will be sent to landfill and by 2030 65 per cent of London's municipal waste will be recycled.

**Adapting to climate change**  
London and Londoners will be resilient to severe weather and longer-term climate change impacts. This will include flooding, heat risk and drought.

### Outcomes

#### Greener

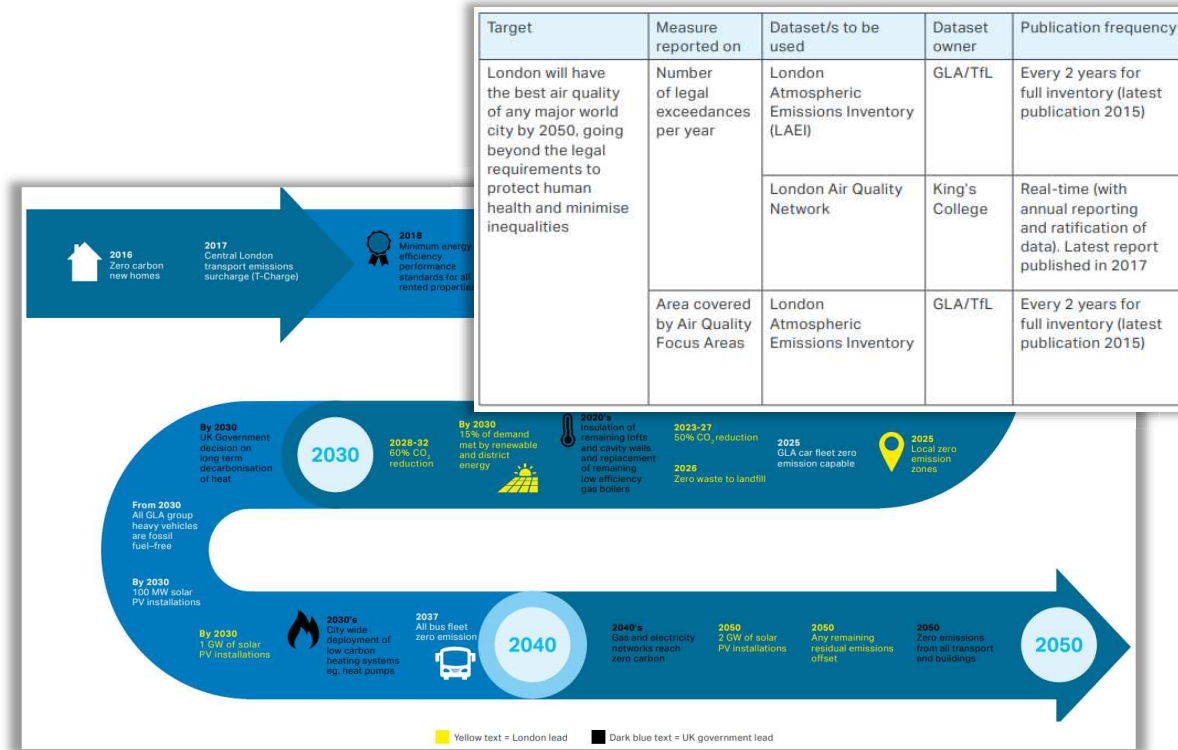
All Londoners should be able to enjoy the very best parks, trees and wildlife. Creating a greener city is good for everyone – it will improve people's health and quality of life, support the success of businesses and attract more visitors to London.

#### Cleaner

Londoners want their city to be clean, attractive and healthy – living in a big city does not mean they should accept a dirty and polluted environment. The Mayor will clean up London's air, water and energy in a way that is fair, protects the health of Londoners, and contributes to the fight against climate change.

#### Ready for the future

Water, energy and raw materials for the products we consume will be less readily available in the future, and climate change will mean higher temperatures, more intense rainfall and water shortages. The Mayor will make sure the city does not waste valuable resources, is prepared for the future and is safeguarded for future generations.



London har i forbindelse med sin samlede klimastrategi og -handlingsplan defineret en række ambitioner og skitseret en **overordnet styringsmodel og ansvarsfordeling for, hvilke aktører i og omkring London, der har ansvar for hvad** i forhold til at kunne realisere ambitionerne.

For hvert af indsatsområderne i klimahandlingsplanen er der etableret **realiseringsplaner og roadmaps** for, hvilke aktiviteter, investeringer og beslutninger der skal til for at kunne nå i mål – og der er defineret konkrete **mål som ramme for, hvordan fremskridt løbende monitoreres.**



# Paris: Borgerinddragelse lader borgere tage medansvar for den grønne omstilling

Paris benytter digital borgerinddragelse til at give borgerne mulighed for at tage medansvar for byens arbejde med prioriterede strategiske temaer, herunder bæredygtighed – og fastholde borgernes fokus på grøn omstilling, og hvordan de selv kan bidrage i denne forbindelse.



Region	Europa
Styreform	Kommunalt bystyre
Indbyggere (2023)	Ca. 2.200.000
Areal (km <sup>2</sup> )	Ca. 105
Budgetstørrelse (DKK)	Ca. 75 mia.*
Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)	Ca. 33.264

\*Samlede udgifter i 2020

Med henblik på at sikre tæt involvering af borgerne i den grønne omstilling i byen har Paris Kommune etableret en central digital indgang for borgere, hvor de kan arbejde give input på tværs af diverse strategiske temaer.

**Gennem 'Agir avec la Ville' aktiverer Paris således sine borgere til at tage medansvar for byens liv og udvikling.** Dette sker inden for en række områder, hvor der løbende gennemføres "missioner", fx inden for miljø og klima. Her kan borgere bl.a. bidrage til løsninger, der bedre understøtter cykliste, eller deltage i lege og spil, der er med til at illustrere konkrete eksempler på indsatser på "vejen" til bevaring af biodiversitet i byen.

Borgere kan nemt tilmelde sig de missioner, som de er interesserede i at bidrage til – enten baseret på tema eller geografi. Hermed er der således arbejdet med at gøre det så let som muligt for borgeren at finde vej ind til netop de emner og aktiviteter, som de ønsker at tage del i allerede **på forsiden på Paris' hjemmeside.**

På overordnet niveau minder tilgangen om København Taler i KK, om end fokus i Paris overordnet er udvidet med bredere temaer og missioner, som har fokus på vedvarende at aktivere borgere omkring specifikke temaer. Én implikation heraf af bl.a., at man på den måde **bliver i stand til at fastholde borgernes fokus på grøn omstilling, og hvordan de selv kan bidrage i denne forbindelse** – og således mere fundamentalt bidrage til at skabe konkrete ændringer i borgernes adfærd.

I løsningen kan borgere desuden selv komme med forslag til nye

missioner og konkrete tiltag i byen.

Der er aktuelt mere end 70.000 borgere, der har bidraget via borgerinddragelsesplatformen. Holdt op mod det samlede antal indbyggere i byen er der således fortsat et markant stykke vej, før løsningen i sig selv kan bidrage til adfændsændringer på tværs af byen bredt set. Samtidig fremstår indsatsen dog overordnet som et konkret eksempel på, hvordan borgerinddragelsen kan skaleres på tværs af strategiske områder i praksis.

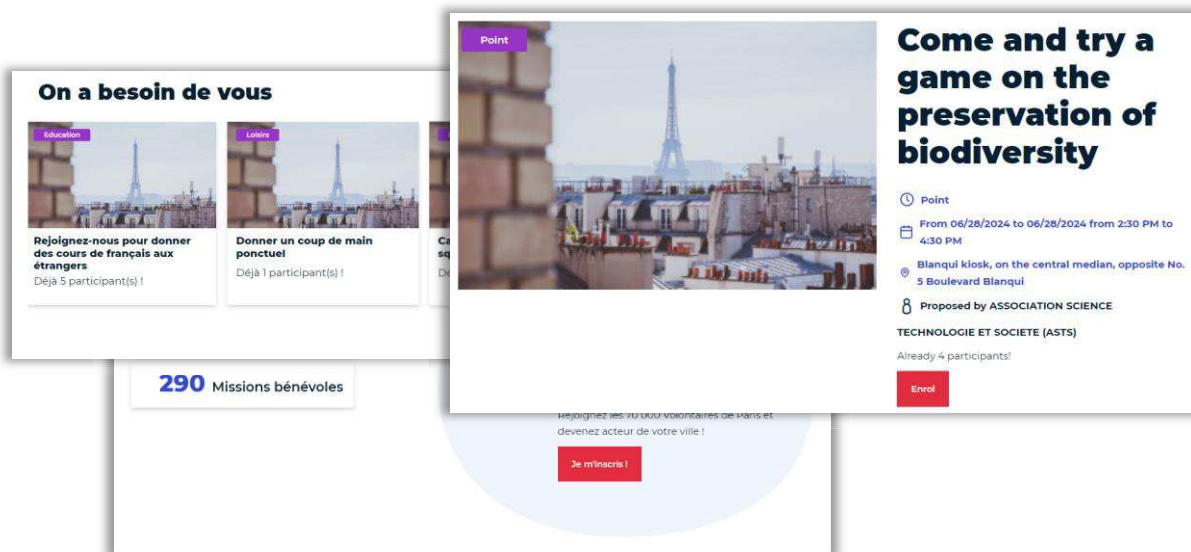
I tillæg har Paris bl.a. også arbejdet med at **gøre information om luftkvalitet og andre bæredygtighedsagendaer mere tilgængelige for borgerne** bl.a. med en indikator for luftkvalitet direkte på forsiden på Paris' hjemmeside – og mulighed for med to klik at komme til en side, der giver info om diverse emner inden for klima og miljø. Her kan man også rapportere anomalier direkte i løsningen 'DansMaRue', som på overordnet niveau minder om Giv Et Praj.



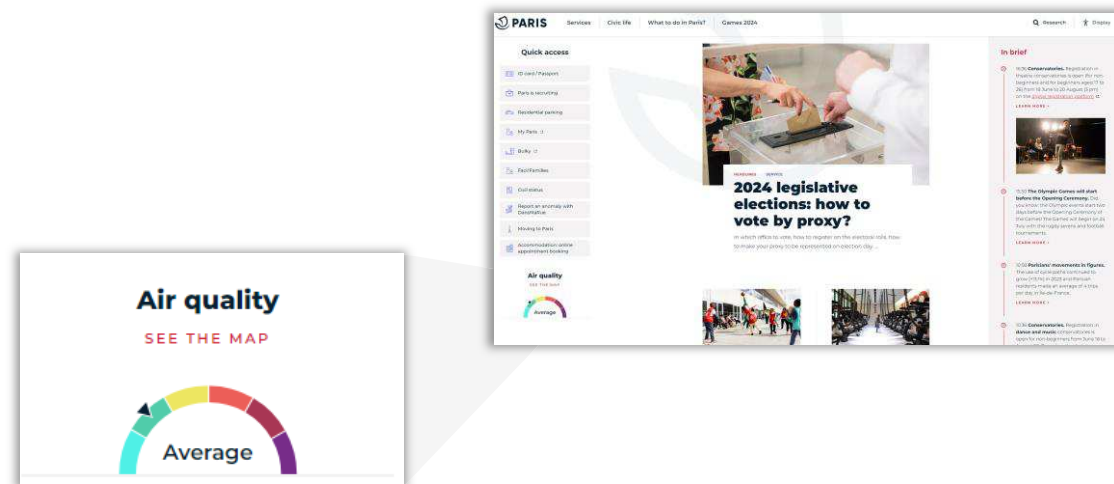


# Paris: Borgerinddragelse lader borgere tage medansvar for den grønne omstilling

Paris benytter digital borgerinddragelse til at give borgerne mulighed for at tage medansvar for byens arbejde med prioriterede strategiske temaer, herunder bæredygtighed – og fastholde borgernes fokus på grøn omstilling, og hvordan de selv kan bidrage i denne forbindelse.



Gennem 'Agir avec la Ville' inddrager Paris borgere i forskellige "missioner", hvor de kan tage medansvar for byens liv og udvikling, herunder på klimaområdet – fx med mulighed for at bidrage til løsninger for bedre cykelkultur og –infrastruktur eller for at deltage i spil, der visuelt illustrerer eksempler, hvordan man kan bidrage til bevaring af biodiversitet i byen.



Samtidig har Paris arbejdet med at gøre det nemmere for borgere at finde information om konkrete målepunkter på bæredygtighedsområdet, fx med en indikator for luftkvalitet direkte på forsiden på kommunens hjemmeside.



# Łódź: Digital borgerinddragelse til grøn omstilling hyperlokalt

Den polske by Łódź arbejder systematisk med borgerinddragelse i byens arbejde med bæredygtighed og grøn omstilling, bl.a. med et særskilt budget til borgerdrevne samskabelsesprojekter, workshops og løbende borgerinddragelse vha. digitale værktøjer.



<b>Region</b>	Centraleuropa
<b>Styreform</b>	Kommunalt bystyre
<b>Indbyggere (2023)</b>	Ca. 670.000
<b>Areal (km<sup>2</sup>)</b>	293
<b>Budgetstørrelse (DKK)</b>	-
<b>Budgetstørrelse pr. indbygger (DKK)</b>	-

Łódź, Polens fjerde største by, har som del af deres arbejde med bæredygtig udvikling og grøn omstilling arbejdet aktivt med at involvere og engagere borgere direkte i denne indsats. Dette er baseret på en ambition om at skabe et mere bæredygtigt og beboeligt miljø for indbyggere på tværs af byen.

For at lykkes med borgerinddragelse i arbejdet med bæredygtighed har Łódź implementeret en flerstrengt platform for inddragelse af borgere med henblik på at gøre det let for borgere at deltage og samarbejde løbende – frem for blot i enkeltstående indsatser.

Konkrete eksempler på Łódź' indsatser i forhold til borgerinddragelse omfatter:

- Borgerworkshops:** Łódź arrangerer løbende fysiske workshops og fora, hvor borgere aktivt kan deltage i diskussioner og give input til bæredygtige udviklingsprojekter. Disse workshops fungerer som en platform for borgere til at udtrykke deres idéer, bekymringer og forslag.
- Borgerdrevne samskabelsesprojekter:** Byen involverer aktivt borgere i udførelse og ledelse af samskabelsesprojekter, hvor de arbejder sammen med lokale myndigheder og eksperter for at udvikle bæredygtige løsninger direkte i byens rum, f.eks. hyperlokale miljø- og klimaprojekter.

- Budgetallokering:** I forlængelse af ovenstående afsætter byen Łódź et specifikt budget til borgerledede bæredygtighedsprojekter. Borgere kan søge om midler til hyperlokale eller bredere klima- og miljøprojekter.
- Borgerundersøgelser:** Łódź gennemfører regelmæssige borgerundersøgelser for at indsamle feedback fra borgere om forskellige bæredygtighedsrelaterede emner. Disse undersøgelser udføres bl.a. vha. digitale værktøjer, som gør det muligt at afdække konsensus på tværs af indbyggerne som grundlag for at prioritere, hvor byen særligt skal sætte ind.

Łódź har med det systematiske arbejde med borgerinddragelse oplevet en række konkrete gevinster i arbejdet med bæredygtighed, herunder Udvikling af innovative og lokalt relevante løsninger til grøn omstilling.

Samtidig har byen oplevet et stigende engagement på tværs af grupper af borgere og distrikter i byen, herunder i antallet af borgere, der vedvarende deltager løbende i workshops, samskabelsesprojekter og borgerundersøgelser. Konkret oplever Łódź således, at de med arbejdet med borgerinddragelse har etableret en platform, der bidrager til at sikre, at borgerne vedvarende tager del i den grønne omstilling i byen, herunder med henblik på at understøtte reelle adfærdsændringer på tværs af byen.

I 2023/2024-budgettet foreslog borgere mere end 1.100 konkrete projekter, hvoraf knap 250 har fået finansiering.



# Łódź: Digital borgerinddragelse til grøn omstilling hyperlokalt



Den polske by Łódź arbejder systematisk med borgerinddragelse i byens arbejde med bæredygtighed og grøn omstilling, bl.a. med et særskilt budget til borgerdrevne samskabelsesprojekter, workshops og løbende borgerinddragelse vha. digitale værktøjer.

**B001BC | Additions to tree lines and new plantings - Baluty Centrum**

<b>Implementer (responsible unit):</b>	City Greenery B
<b>Task implementation status:</b>	in preparation
<b>Actions taken in January-February 2024:</b>	Agreeing on the
<b>Task completion deadline:</b>	November 30, 2024
<b>Task ID:</b>	B001BC

BALUTY-CENTRUM					
Id	Opis	Koszt	M	Kategoria	Tytuł
1	445	8 500,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Stacja peronowa - zielone nasadzenia dla Białki
2	715	176 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Stacja Białki - Zielone
3	831	240 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Zielone nasadzenia przy ul. Łódzkiej - Białki Centrum
4	588	240 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia wzdłuż ulicy Wroclawskiej 2
5	482	400 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia wzdłuż ulicy Wroclawskiej 2
6	484	22 000,00	0,22000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
7	445	80 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
8	485	120 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
9	486	12 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
10	530	300 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Budowa chodnika z nasadzeniami przy ul. Wroclawskiej 2
11	507	10 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
12	502	120 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
13	499	800 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
14	498	100 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
15	483	120 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
16	482	140 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
17	482	300 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
18	447	30 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
19	421	50 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
20	384	2 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
21	377	20 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
22	375	80 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
23	374	300 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
24	373	70 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
25	372	150 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
26	392	10 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
27	374	60 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
28	396	170 000,00	0,15000	Tereny zielone i zielone nasadzenia	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
29	376	200 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
30	380	10 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
31	321	100 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2
32	307	800 000,00	0,15000	Infrastruktura komunalna - Inżynieria	Nowe nasadzenia przy ul. Wroclawskiej 2

Eksempel på output fra digital borgerinddragelses-session



Łódź afsætter et særskilt budget til borgerledede projekter på bæredygtighedsområdet og rapporterer løbende på fremdrift og implementering. I 2023/2024-budgettet foreslog borgere mere end 1.100 konkrete projekter, hvoraf knap 250 har fået finansiering.

Samtidig inddrages borgerne løbende i prioritering af byens indsatser i den grønne omstilling vha. digitale værktøjer til borgerinddragelse, herunder ved brug af en digital platform (lig København Taler), hvor borgere kan stemme på konkrete forslag ift. relevante klima-, miljø- og forskønnelsesprojekter.





Denne publikation indeholder udelukkende generelle oplysninger. Indholdet er ikke udtryk for professionel rådgivning, og ingen af Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), dets netværk af medlemsfirmaer eller disses tilknyttede virksomheder (samlet betegnet "Deloitte-organisationen") kan holdes ansvarlig herfor. Inden du træffer beslutninger på baggrund af indholdet, bør du derfor kontakte en rådgiver med de fornødne faglige kompetencer. Der afgives ingen erklæringer, garantier eller tilsagn (hverken direkte eller indirekte) vedrørende nøjagtigheden eller fuldstændigheden af oplysningerne i denne publikation, og ingen af DTTL, dets medlemsfirmaer, tilknyttede virksomheder, medarbejdere eller repræsentanter er ansvarlige for tab eller krav af nogen art, som direkte eller indirekte følger af, at personer støtter ret på denne publikation. DTTL og ethvert af dets medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder er selvstændige og uafhængige juridiske enheder.

Deloitte er en førende global leverandør af revision og erklæringsopgaver, konsulentytelser, finansiell rådgivning, risikostyring, skatterådgivning og dertil knyttede ydelser. Vores netværk af medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder findes i over 150 lande og territorier (samlet betegnet "Deloitte-organisationen") og servicerer fire ud af fem virksomheder fra listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®. Læs mere på [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) om, hvordan Deloitte omkring 345.000 medarbejdere gør en forskel.

Deloitte er en betegnelse for et eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limiteds ("DTTL") medlemsfirmaer, dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder (der samlet betegnes "Deloitte-organisationen"). DTTL (der også omtales som "Deloitte Global") og alle dets medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder udgør selvstændige og uafhængige juridiske enheder, som ikke kan forpligte hinanden over for tredjemand. DTTL og de enkelte DTTL-medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder er kun ansvarlige for egne handlinger og/eller udeladelser. DTTL leverer ikke ydelser til kunder. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for nærmere oplysninger.

© 2023 Kontakt Deloitte Global for yderligere oplysninger.



Hold dig skarp med relevante og topaktuelle nyheder om trends, tendenser og nye tiltag. **Deloitte Update** forkæler dig med spændende nyheder, videoer, rapporter, gode råd og invitationer til seminarer – alt sammen udvalgt efter dine interesser.