

GRØN SUCCES

LOKAL OMSTILLING DER RYKKER

ERFARINGSHÆFTE
SÅDAN FÅR DIN KOMMUNE SUCCES



ENERGI
AKADEMIET



TEKNOLOGISK
INSTITUT

ENERGI FONDEN

Lokal omstilling

Sådan får din kommune succes

Dette hæfte giver information om, hvordan en kommune kan understøtte og samarbejde med lokale aktører om at få succes med gennemførelse af lokale grønne omstillingsprojekter baseret på lokalt engagement og lokale kræfter hos borgere, erhvervsliv med flere.

Indledning

Der gennemføres til stadighed større og mindre meget forskellige lokale grønne omstillingsprojekter over hele Danmark. Disse projekter involverer udover kommunerne typisk lokale aktører som borgergrupper, boligforeninger, ejendommejere, lokale håndværksvirksomheder osv.

Kommunens rolle i et sådant samarbejde er forskellig fra de andre lokale aktørers rolle, idet kommunens måde at agere på i samarbejdet med - og i hjælpen til - disse projekter kan være afgørende for, om projekterne ender med succes eller må opgives. Projekterne omfatter skift af energiforsyning, energieffektivisering, adfærsændringer, fælles ejerskab af VE anlæg og meget andet.

Hvis kommunen forstår de lokale aktørers måde at samarbejde på for at gennemføre et projekt, bliver det meget lettere for kommunens politikere og medarbejdere at bidrage konstruktivt og positivt til den lokale proces.

For kommunerne har flere opgaver. Dels skal de styre egen virksomhed, dels er de myndighed og endelig er de også udførende af politiske beslutninger i samarbejde med de lokale aktører. De forskellige opgaver skal håndteres ganske forskelligt.

Kommunens deltagelse i lokale grønne omstillingsprojekter bliver nemlig svær, hvis kommunen agerer som om, deltagelsen er en kommunal myndighedsopgave, som hele tiden skal kontrolleres politisk og gennemføres på de "sædvanlige" kommunale præmisser.

I de succesfulde projekter, som er beskrevet i dette projekt, har kommunerne bogstavelig talt vendt deres rolle om. Her er det de lokalt engagerede borgere, som i høj grad har sat tempoet og rammerne for processen. Og det er kommunen, der har støttet op i borgernes tempo med forståelse for en lokal borgerdrevet proces.

Dette hæfte er derfor udarbejdet som inspiration til de mange kommunale medarbejdere og politikere, som gerne involverer sig for på den bedst mulige måde at understøtte de mange forskellige aktører i lokalsamfundet, som ønsker at igangsætte et grønt omstillingsprojekt.

Hæftet indeholder viden fra Det Økologiske Råd, Teknologisk institut og Samsø Energiakademi om struktur og proces for lokale succesrige omstillingsprojekter, suppleret med en analyse af otte eksempler på godt gennemførte grønne lokale omstillingsprojekter.

Vi har i det følgende beskrevet et typisk lokalt projektforsløb og opdelt det i tolv karakteristiske elementer, som beskrives i det følgende. Alle tolv elementer har stor betydning for et succesfuldt forløb af det grønne omstillingsprojekt.

Ud fra de tolv elementer har vi i kort form til slut givet seks konkrete anbefalinger til, hvordan man lokalt kan gennemføre succesfulde omstillingsprojekter. Anbefalingerne kan anvendes uanset hvilken type projekter, der er tale om.

De otte dokumenterede projekter er:

1. ZERObutik – Klimamærke i Sønderborg
2. Hylke – Europæisk varmepumpeby 2016
3. Samsø – Danmarks energi-ø
4. Energirådet – Ringkøbing-Skjern Kommune
5. Føns - Borgerdrevet fjernvarme
6. A/B Elleparken - Effektive energibesparelser
7. Pilehusene – Energibesparende efterisolering
8. ZEROsport – Klimamærke i Sønderborg

Resultaterne i form af seks korte film og otte grundige beskrivelser kan findes www.grønsucces.dk.



Kort beskrivelse af processen for succesfulde lokale grønne projekter

Lokalt baserede grønne projekter starter ofte på grund af en **udfordring** f.eks. i form af en udefrakommende trussel som skolelukning, butikslukning, et generelt behov for lokal udvikling, en affolkningstrussel, et lokalt ønske om styrket fællesskab eller i stigende grad klimaforandringernes krav til både globale og lokale indsatser. Disse lokale eller globale udfordringer skaber et konkret behov for **lokal handling**.

Alt efter udfordringens karakter involveres lokalsamfundets mange relevante **aktører**.

Aktørerne står derefter over for en række **barrierer**, som under normale omstændigheder kunne have stoppet processen, men for at imødegå udfordringen er aktørerne nødt til at bryde disse.

Der er derfor brug for at skabe en optimal **proces** med inddragelse, ansvarsfordeling og forventningsafstemning, hvor den enkeltes styrker kan anvendes.

Aktørerne er ofte kendetegnet ved at have en stærk **drivkraft** og en villighed til at gøre en ekstra indsats, hvilket er afgørende for den løbende opbygning af **tillid** mellem de involverede parter.

I løbet af projektets fremdrift opnås der løbende konkrete resultater og **erfaringer**. Det styrker den lokale viden, troen på egne evner og tilliden mellem aktørerne.

Kommunen som medspiller er meget ofte en afgørende parameter. Hvis kommunen evner at indgå i et egentligt ligeværdigt samarbejde med de øvrige lokale kræfter, kan kommunen bruge sin adgang til viden og økonomi til at styrke og bakke op om de øvrige lokale aktører.

Motivationen for projektet kan undervejs i processen udvides fra udelukkende at være baseret på den oprindelige udfordring til også at omfatte hensynet til bæredygtighed og klima, udvidelse af det lokale fællesskab, styrket faglig stolthed og økonomisk lokal gevinst.

Projektets succes er i høj grad afhængig af **sammenhængskraften** i lokalsamfundet. En udefrakommende trussel eller udfordring kan skabe en stærkt fællesskabsbehov, men også den allerede tilstedeværende lokale sammenhængskraft og netværk spiller en betydelig rolle.

Undervejs i processen og særligt i slutfasen opstår "**aha-oplevelsen**". Man har i fællesskab nået et succesfuldt resultat, som man måske ikke hele tiden har troet var muligt. Herved har man i processen opbygget erfaring og kompetencer og styrket den lokale tillid og sammenhængskraft.

Denne lokale styrkelse er afgørende for, at den efterfølgende **spinoff**-effekt kan opstå: Nye projektideer opstår og igangsættes, og processen kan gentages på et højere niveau. Denne gang ofte drevet af motivation uden behovet for en egentlig udfordring til at skubbe processen og med viden om, hvordan man overvinder barrierer.

De 12 fremhævede elementer uddybes i det følgende.

Tolv kendetegn ved lokale grønne succeser

1. UDFORDRINGEN

Ganske mange initiativer udspringer af, at der kommer en udfordring udefra, som kan true funktionen af lokalsamfundet. Dette benævnes ofte som "en brændende platform".

Klassisk er det, at kommunalbestyrelsen fremkommer med ideer om, at den lille lokale skole skal lukkes, børneinstitutionen flyttes til en nærliggende by eller den sidste dagligvareforretning må dreje nøglen om. Sådanne udefrakommende trusler skaber som regel en lokal reaktion, som både skaber modstand mod de udefrakommende trusler, men som også udløser en lokal forståelse for, at man selv må tage initiativet til at modvirke udfordringen. Herved opstår behovet for at skabe og styrke de lokale netværk, identiteten og det sociale samvær.

I de dokumenterede otte projekter var udfordringen f.eks. nødvendigheden af omstilling af hensyn til klimaet og behovet for lokal aktivitet og arbejdspladser. Det var en trussel om lukning af skolen i Hylke, som blev til et skolerenoveringsprojekt, hvor erfaringerne spredte sig. Det var et nedbrudt tag i A/B Elleparken, hvor den succesfulde fornyelse gav motivation til og tro på mere. Og det var risikoen for marginalisering ved tab af arbejdspladser på Samsø og dermed tab af kommunestatus.

2. KLIMA og MILJØ SOM MOTIVATION

En del lokale initiativer opstår på grund af den stigende fokus på at modvirke klimaforandringerne og medvirke lokalt til skiftet fra fossil energiproduktion til vedvarende energi.

Føns Nærvarme er et godt eksempel på, at klimahensyn og ønsket om selv at bidrage med noget har en udløsende kraft til igangsætning af lokale initiativer. Og ProjectZero er udsprunget af et lokalt erhvervsengagement fra virksomhederne Danfoss og LINAK baseret på en kombination af en nødvendig klimaindsats og et identificeret behov for at styrke lokalsamfundet i Sønderborg.

3. LOKALE AKTØRER

Det er vigtigt, at der er lokale ressourcepersoner tilstede i sådanne projekter. Der skal være personer, som i større eller mindre grad forstår, hvordan man gennemfører et projekt, og som påtager sig en væsentlig rolle i projektet. De lokale ressourcepersoner (som også kan være kommunale medarbejdere) skal have forståelse for, at nogle få ildsjæle ikke alene kan gennemføre projekterne. Hele lokalsamfundet skal inddrages. Det er vigtigt, at man aktiverer mange deltagere med forskellige opgaver og understøtter dem med oplæring og hjælp i gennemførelsen af opgaverne.

Eksempelvis har tilstedeværelsen af en grøn ildsjæl og den tillid, han har nydt i lokalsamfundet på Samsø, haft stor betydning for inddragelsen af mange lokale aktører og dermed for en række af de lokale succeser, der er gennemført på Samsø.

Ligesom tilstedeværelsen af en husejer med erfaring fra byggeprojekter og et eksisterende godt netværk var afgørende for en hurtig og effektiv beslutning og gennemførelse af udskiftning og efterisolering af et fælles tag i Pilehusene.

I Sønderborg kommune var engagementet og den økonomiske indsats fra de store virksomheder og efterfølgende fra meget brede kredse afgørende for opstarten af og processen med ProjectZero.

4. KOMMUNEN SOM LOKAL AKTØR

Kommunen er i ganske mange projekter en væsentlig lokal aktør.

Denne rolle bliver svær, hvis kommunen agerer som om deltagelsen i lokale projekter er en kommunal myndighedsopgave.

I de succesfulde projekter, som er beskrevet i dette hæftet, har kommunen bogstavelig talt vendt sin rolle om. Her er det de lokalt engagerede borgere, som i høj grad har sat tempoet og rammerne for processen. Og de deltagende kommunale aktører har haft som grundtanke, at borgerne naturligvis var i fokus, når man skulle hjælpe til undervejs i processen.

Den kommunale tilgang som aktør i en proces, hvor kommunen tilpasser sig processen, er en vigtig lære. Det betyder, at der skal findes de rigtige udadvendte personer i kommunen. Og det kræver, at både politikere og administration skal give ansvar for tildeling af tid og ressourcer til de involverede ansatte, så disse kan handle på kommunens vegne i respekt for de lokale aktørers proces.

Kommunen skal desuden være opmærksom på, at rollerne skal kunne skifte i løbet af projektets gennemførelse. Den ene dag er det bedst, at det er de lokale aktører, der byder på kaffe og sidder for bordenden, den næste dag er det kommunen, som har den rolle.

F.eks. har både Middelfart og Skanderborg kommuner (Føns og Hylke) været fleksible og gode til at engagere sig på borgernes præmisser og støtte op om projekterne.

5. BARRIERER

Aktørerne oplever generelt at stå over for en række barrierer for at gennemføre grønne omstillingsprojekter succesfuldt. Det kan dreje sig om tvivl om egne evner til at løse opgaven og et behov for specialviden, men intet kendskab til, hvor denne kan findes. Og det kan være usikkerhed om ressourceforbrug tidsmæssigt og økonomisk samt mentalt overskud.

Tilstedeværelsen af udfordringen betyder, at man er nødsaget til alligevel at finde konkrete løsninger. Og det sker ofte i samarbejde med den "kloge" kommune.

6. PROCESSEN

Det er vigtigt på et tidligt tidspunkt i processen at skabe et overblik over, hvilke arbejdsopgaver, som kan forventes, hvad de kræver af tid og/eller viden, og hvem der evt. både kan og har lyst til at udføre dem. Det behøver jo f.eks. ikke at være centrale videnspersoner, som også skal runddele information om møder, bestille maden og lave kaffen. Det vil andre gerne gøre – når det sker i en forståelse af, at alles indsats - store som små - er vigtige for projektets gennemførelse.

I A/B Elleparken delte bestyrelsen opgaverne mellem sig efter ressourcer og tid til f.eks. at deltage i

byggemøder i dagtimerne, ligesom man inddrog varmemesteren, Københavns byfornyelse og rådgiveren fra tagrenoveringen.

Det er afgørende vigtigt at forberede informationsmøder i starten af processen, statusmøder undervejs eller afsluttende møder, hvor vigtige beslutninger skal tages. Her er det ikke nok at have fundet lokale, sørget for dagsorden, rundsendt information og sørget for forplejning. Det er afgørende at forberede sådanne møder grundigt, for man kan ikke bare kalde et lokalsamfund sammen og så videregive al information på mødet.

En initiativgruppe skal derfor tage indledende snakke med væsentlige aktører i lokalsamfundet, så man sikrer en positiv informeret tilgang. Og det kan være vigtigt på forhånd at sikre sig, at de første, som tager ordet fra salen, er aktører, som nyder tillid i lokalsamfundet, og som er positive over for forslag og ideer.

Hvis et bredt lokalt sammenhold om et lokalt projekt skal bevares gennem projektet, er det helt afgørende at sørge for at informere jævnlige, at tage de nødvendige debatter, inden tingene eventuelt spidser til og at sikre sig, at alle parter positive medvirken bliver behørigt værdsat.

For selv om en mindre gruppe oftest vil arbejde med hovedparten af projektet, så er de til syvende og sidst afhængige af, at lokalsamfundet, beboerne eller andre parter bakker om det endelige fremlagte resultat. Det er også vigtigt at undgå, at der undervejs i projektet sker en "monopolisering", hvor kun en enkelt person kan udføre opgaven. Det svækker styrken i projektet og reducerer sammenholdt. F.eks. har man i projektet Føns Nærvarme sørget for at uddanne et hold aktive i, hvordan man passer flisfyret. Og sikret at alle ved, hvem man kan tilkalde, hvis der skulle blive problemer, der er større, end man selv kan klare. Herved kan man aflaste hinanden med ugentlige tilsynsvagter, ligesom alle er trygge ved at kunne håndtere enhver situation.

7. DRIVKRAFTEN

Fælles for aktørerne er en grundlæggende drivkraft i form af stort initiativ og en evne til at være opøgende. Der er, som det ses i de otte cases ofte nøglepersoner, som er villige til at gøre en ekstra indsats. Her er der ofte ikke kun tale om viden, men også om drivkræfter i form af et stort overskud, eller et højt energiniveau. Det er nemlig ikke udelukkende faglige kompetencer, som skal til for at kunne gennemføre et succesfuldt projekt. Hvis drivkraften er til stede hos tilstrækkeligt mange aktører, så kan fagligheden indhentes fra andre.

8. TILLID OG NETVÆRK

Succesfulde projekter er kendetegnet af tillid mellem de aktive parter. Denne kan være til stede inden projektets opstart, men vil også bygges også op i takt med at projektet skrider frem, at ansvarsfordelingen falder på plads og, at der opnås løbende delresultater. Opbygning af tilliden hænger i høj grad sammen med en fælles opbygning af erfaringer og det at se andres initiativ og kompetencer komme succesfuldt i spil. Jo flere positive fælles resultater, jo større bliver den tillid mellem aktørerne som i stigende grad får den enkelte aktør til at bidrage yderligere.

9. ERFARINGER

For hvert fremskridt i processen oparbejdes konkrete erfaringer og resultater. Der skabes eksempelvis en positiv relation til kommunen, som igen giver mulighed for at kontakte yderligere parter. Der kan være tale

om en uddannelse, der gennemføres, kompetencer, der opstår undervejs, eller man opnår kendskab til en pulje, der kan søges for at modtage tilskud.

Den løbende kompetenceopbygning styrker både tilliden parterne imellem og den enkeltes tro på egne evner.

10. LOKAL SAMMENHÆNGSKRAFT

Lokale succesfulde grønne projekter bygger ofte på en allerede eksisterende aktiv kultur med involvering af mange forskellige lokale personer og virksomheder m.fl. samt netværket og tilliden mellem dem.

Lokalområder med en forståelse af, at det er vigtigt selv at tage fat, hvis man oplever en udfordring eller blot ønsker noget gjort, er et godt fundament for etablering af nye lokalt baserede projekter.

I sådanne områder og projekter ses der en stærkere tendens til, at alle lokalsamfundets styrker inddrages - f.eks. pensionister, der oftere har tid midt på dagen, hvor de erhvervsaktive har svært ved at deltage.

Erfaringer fra andre lokale initiativer viser, at det ikke behøver at være noget stort. Fællesspisning, dilettantteater eller plantning af æbletræer kan sagtens være små positive bidrag, som kan styrke lokalsamfundet og dermed sætte det i stand til også at tage større initiativer, som vi f.eks. har set på Samsø, i Hylke og i Føns.

11. "AHA-OPLEVELSEN"

Et særligt afgørende element i forløbet er "aha-oplevelsen". Man styrkes gennem processen og opnår et succesfuldt resultat, og det virker som en øjenåbner. Barriererne er brudt, tilliden til hinanden og til egne kræfter i lokalsamfundet er øget, netværket er øget, samarbejdsformen med kommunen er på plads og hermed er lokalområdets kompetencer løftet til et nyt niveau, der gør nye projekter til en oplagt mulighed.

12. SPINOFF FRA DEN FØRSTE SUCCES

Ofte ligger "det første projekt" langt tilbage i tid, og det beskrevne projekt bygger på de mange tidligere indsatsers opbygning af viden, socialt sammenhold, identitet og styrke.

Samsøs mange lokale initiativer giver tydeligvis mod på mere. Men også i A/B Elleparken er det tydeligt, at den vellykkede udskiftning af det nedslidte tag gav bestyrelsen og beboerne mod til at starte flere projekter.

Når troen på egne kræfter først er til stede, så kan der skabes engagement for mange nye projekter og initiativer.

Der må således også fra kommunens side lægges vægt på at styrke en succesfuld gennemførelse af det første projekt i et lokalsamfund. Herved skabes både sammenhold, netværk, erfaringer og tro på at egne kræfter og grobund for nye projekter.

Anbefalinger til succesfuld gennemførelse af lokalt baserede projekter

Ud fra de tolv elementer har vi beskrevet seks konkrete anbefalinger til, hvordan man lokalt kan gennemføre succesfulde omstillingsprojekter:

1. **Fælles vision: Opstil i fællesskab en** vision for projektet, som flest mulige i lokalområdet finder spændende. Visionen kan være et modsvar til en udefrakommende udfordring eller ønsket om at styrke sammenholdet i lokalsamfundet, iværksætte en lokal bæredygtig udvikling eller tiltrække nye og ressourcestærke beboere mm.
2. **Organisering af projektet:** Kortlæg hvordan projektet organiseres bedst. Er der allerede et lokalråd, et skoleråd, en brugsforening eller andet formaliseret samarbejdsform, som projektet kan placeres hos, eller skal der oprettes en ny projektorganisation?
3. **Kortlæg de lokale ressourcer:** Hvem vil være oplagte at inddrage i projektorganisationen? Hvem har tid, relevant erfaring, opbakning lokalt osv. Husk også de små men vigtige bidrag som at bage en kage og lave kaffe og gå rundt med indkaldelser. Fordel rollerne i projektet så bredt som muligt i forhold til viden, engagement, tidsmæssige muligheder osv.
4. **Byg oven på en succes:** Det kan være et projekt, som man i lokalsamfundet har arbejdet sammen om tidligere fx etablering af fælleshus, idrætsfaciliteter, renoveringsprojekter mm, som har givet viden, socialt netværk, identitet og styrke og dermed kan danne grobund for nye projekter.
5. **Åben og involverende proces:** Sørg for en åben og bredt involverende og informerende proces, hvor der skabes en så bred lokal opbakning til det grønne omstillingsprojekt som muligt. Markedsfør betydningen af projektet - herunder behovet for at have noget at samles om lokalt.
6. **Aftal samarbejdsform med kommunen:** Sørg for, at kommunen inddrages tidligt i projektet bl.a. ved at skitsere projektets vision i forhold til politikere og embedsmænd. Sørg for at afstemme med kommunen, hvordan projektet skal køres. Det er ikke godt, hvis de lokale aktører forventer for meget af kommunen, og heller ikke godt, hvis kommunen lægger sin arbejdsform ned over hovedet på de lokale aktører.



GRØN SUCCES
LOKAL OMSTILLING DER RYKKER

ISBN: 978-87-93630-15-4

Det Økologiske Råd, juni 2019

Denne publikation er skrevet af Det Økologiske Råd som led i projektet *Grøn Succes – lokal omstilling der rykker*.

Projektet er gennemført i perioden medio 2018 til medio 2019 i et samarbejde med *Samsø Energiakademi* og *Videncenter for Energibesparelser i bygninger / Teknologisk Institut Taastrup*.

Projektet er finansieret af Energifonden.

Hvis du vil vide mere, kan du gå ind på Det Økologiske Råds hjemmeside for projektet på:

www.grønsucces.dk

Det Økologiske Råd er en uafhængig miljøorganisation, der arbejder for at fremme en grøn og bæredygtig omstilling af samfundet. Vi arbejder med et bredt felt af emner indenfor miljø- og klimaområdet, hvor vi bidrager med viden og realistiske løsninger.

Citering, kopiering og øvrig anvendelse af notatet kan frit foretages med angivelse af kilde.

www.ecocouncil.dk