



KORTREIST KVALITET

Strategi og handlingsplan 2020

Sist revidert
Februar 2020

Innhold

1.	BAKGRUNN.....	3
2.	HENSIKT.....	3
3.	ARBEIDSFORM.....	4
4.	FINANSIERING	4
5.	PROSJEKTER OG AKTIVITETER	4
A.	FELLES AKTIVITETER – KJERNEPROSESSER I NETTVERKET.....	5
B.	LOKALE PROSESSER OG PROSJEKTER	6
C.	ANDRE KORTREIST KVALITET PROSJEKTER.....	7

1. Bakgrunn

KS har invitert kommuner og fylkeskommuner til å være med og videreutvikle kunnskap om hvordan omstilling til et lavutslippssamfunn best kan gjennomføres. Dette skal gjennomføres som et praktisk utviklingsarbeid i 9 kommuner og 3 fylkeskommuner på grunnlag av anbefalinger og kunnskap fra rapporten «Kortreist Kvalitet» (2016). De 12 kommunene/ fylkeskommunene som deltar i prosjektet vil hver for seg få bistand fra kunnskapsmiljøene til forfatterne av Kortreist Kvalitet-rapporten (insam, CICERO, Civitas, heretter kalt Kortreist Kvalitet alliansen – KKA).

Gjennom prosjektet Kortreist Kvalitet (KS FoU, 2016) er det vist at kommuner og lokalsamfunn har både kunnskap og betydelige muligheter til å være en ledende omstillingsaktør. Kortreist Kvalitet er en strategi for lokal og regional omstilling til lavutslippssamfunnet. Utgangspunktet er at omstillingen til lavutslippssamfunnet må sees som en innovasjonsutfordring med mål om å utvikle bærekraftige lokalsamfunn basert på lokale kvaliteter og fortrinn. Det er da behov for en strategisk tilnærming som utnytter kommunesektorens samlede kapasitet som omstillingsaktør.

2. Hensikt

Kommunenettverket Kortreist Kvalitet skal være et nasjonalt foregangsnettverk i å vise hvordan Kortreist Kvalitet kan gi bærekraftig omstilling i praksis gjennom konkrete prosjekter i kommunene/fylkeskommunene.

Nettverket skal:

- Bidra til at anbefalingene i Kortreist Kvalitet blir gjennomført i deltakerkommunene.
- Videreutvikle og operasjonalisere anbefalingene i Kortreist Kvalitet med bakgrunn i konkrete tiltak i deltakerkommunene.
- Bidra til at det legges sterkere vekt på arbeidet med samfunnsutvikling og omstilling i kommunene.
- Være en nasjonal ressurs gjennom kunnskapsutvikling og dokumentasjon.
- Være et foregangsnettverk for klimaomstilling, som innebærer at det legges opp til langt mer grunnleggende prosesser enn i tradisjonelle fagnettverk.
- Konkretisere hvordan klimaomstilling krever nye former for institusjonalisering og innovasjon, både mht. politiske, administrative og faglige prosesser. Blant annet vil det bli lagt stor vekt på kommunens rolle som katalysator for omstilling av lokalt/regionalt næringsliv, og hvordan nye former for innovasjons- og næringsklynger kan bidra til omstilling.

Nettverket er samtidig en oppfølging og del av KS FOU-arbeid når det gjelder klimaomstilling. Det vil derfor bli lagt stor vekt på å få frem relevant dokumentasjon gjennom lokale prosesser, og at nettverket bidrar til å utvikle det forskningsbaserte kunnskapsgrunnlaget for klimaomstilling. Nettverket er derfor en nasjonal ressurs for å videreutvikle arbeidet med klimaomstilling og det grønne skiftet. Erfaringer vil også kunne gi viktige innspill til hvordan statlige virkemidler (f.eks. Klimasats) for klimaomstilling kan forsterkes og/eller videreutvikles.

3. Arbeidsform

Kortreist Kvalitet nettverket, som er et **arbeidende ledelsesnettverk**, vil ha fokus på ledelse og omstilling og gå på tvers av sektorer, fag- og ansvarsområder. Arbeidet bygger på bred deltakelse og forankring hos kommunens ledelse. Hver kommune har politisk/administrativ motivasjon for å bruke

Kortreist Kvalitet som strategi for omstilling, og må ha et minimum av lederroller representert (politisk, strategisk, administrativ og operativ ledelse). Faglige spørsmål er "kontekst" og ikke fokus for nettverket. For nettverket betyr det at samspillet mellom politikk, ledelse, fag og lokalsamfunn/region er vesentlig.

Nettverket avspeiler et mangfold av norske kommuner både når det gjelder størrelse, geografi og de utfordringer og muligheter den enkelte kommune har. Deltakerne i nettverket vil bruke lokale utfordringer, ideer og prosjekter for å vise hvordan Kortreist Kvalitet kan gi resultater i praksis (arbeidende nettverk). Dette innebærer f.eks. innovasjonsprosjekter innenfor blant annet klimaledelse, innbyggermedvirkning, biogass, bærekraftig matproduksjon, klimakommunikasjon, grønn mobilitet, samskaping og klimabudsjetter. Nettverket vil gjennom dette bidra til å utvikle ny kunnskap om hvordan omstilling til et lavutslippssamfunn best kan realiseres. Det vil fokuseres på et aktivt samspill mellom prosesser i den enkelte kommune og prosesser som skjer gjennom interaksjon mellom deltakerne i nettverket.

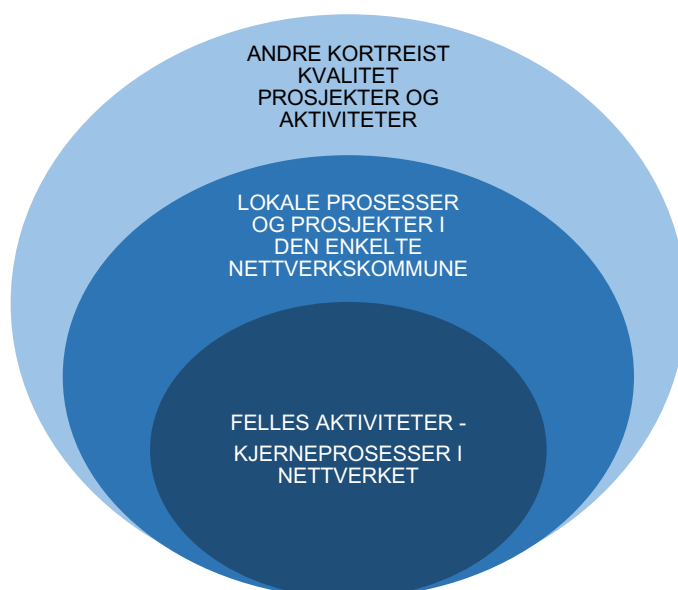
4. Finansiering

Kommunenettverket Kortreist Kvalitet krever mer ressurser enn tradisjonelle fagnettverk, både fra de deltakende kommuner, til å fasilitere lokale prosesser, til felles nettverksledelse/sekretariat og til ulike delprosjekter som kan bidra til kunnskapsutvikling og styrke klimaomstillingsarbeidet. Omfanget av aktivitetene er avhengig av finansiering.

For at nettverket skal være bæredyktig, er det helt nødvendig med en basisfinansiering til kjerneprosessene (fellesaktiviteter) som programledelse, nettverksprosesser (samlinger), lokale prosesser og kommunikasjon. Aktiviteter som styrker og utvikler kjerneprosessene defineres som egne prosjekter som krever separat finansiering.

5. Prosjekter og aktiviteter

Nettverket vil både ha aktiviteter knyttet til fellesaktiviteter (kjerneprosesser) for nettverket og aktiviteter i den enkelte kommune (lokale prosesser). I tillegg vil andre Kortreist Kvalitet prosjekter kunne bidra til å styrke fokuset på omstilling. Det legges stor vekt på at lokale og felles prosesser skal utfylle og styrke hverandre.



A. Felles aktiviteter – kjerneprosesser i nettverket

Rettes mot felles idé- og erfaringsutveksling og kompetanseutvikling. Felles prosesser tar primært utgangspunkt i behov, prosjektutvikling og resultater i de lokale prosessene. Fokus vil være hvordan deltakerne kan bidra til å styrke og videreutvikle hverandres prosjekter. Felles prosesser skal også brukes for å bringe inn andre innsikter/erfaringer gjennom eksterne foredrag på samlinger, samarbeid mellom deltakende kommuner og utviklingsprosjekter, etc. Det legges opp til to årlige nettverkssamlinger. Fra kommunene/ fylkeskommunene deltar representanter fra folkevalgt ledelse, administrativ toppledelse, ledelse av virksomhet/ utviklingsprosjekt. Det vil ligge et betydelig potensial for læring i nettverk og partnerskap. Utnyttelse av det kommunale handlingsrommet for å få til Kortreist Kvalitet i praksis vil være et viktig tema i nettverket.

Et kommunikasjonsopplegg etableres for å sikre at nettverket har gode interne prosesser, og samtidig løpende interaksjon med kommunesektoren forøvrig og andre relevante aktører.

Følgende aktiviteter inngår:

- Programledelse/ sekretariat inkludert styringsgruppemøter
- Nettverkssamlinger
- Formidling og kommunikasjon

Programledelse/ sekretariat inkludert styringsgruppemøter

Kortreist Kvalitet alliansen (KKA) sikrer nødvendig ledelse og fasilitering, samt koordinert gjennomføring av felles aktiviteter. Løpende dialog mellom KKA og KS som samarbeidspartnere gjennom styringsgruppemøter, epost og telefon, koordinering av KKA-rådgiverteam, dialog med miljøer som kan bidra faglig og/eller finansielt.

Nettverkssamlinger

Felles nettverksprosesser med 12 kommuner/fylkeskommuner. To nettveksamlinger årlig. Innebærer planlegging, gjennomføring, oppsummering, informasjonsspredning. Oppsummering fra den enkelte samling i en rapport som dokumenterer hva som er gjennomført, problemstillinger som er fremkommet og diskutert. Funnene analyseres og drøftes. Hva har lyktes/mislykkes. Hva er implikasjonen av disse funnene, og hva er rådene til kommunene? Forslag til temaer og aktiviteter til neste samling, som bearbeides/justeres som resultat av erfaringer fra bistand/dialog i de lokale prosessene mellom samlingene (jf. pkt. B. Lokale prosesser).

Formidling og kommunikasjon

Etablere en kommunikasjonsstrategi for å sikre at nettverket har gode interne prosesser, og samtidig har løpende interaksjon med kommunesektoren forøvrig og andre relevante aktører.

Dokumentasjon: Oppsummere og analysere erfaringer og funn, som skal gi grunnlag for å gi konkrete og kunnskapsbaserte råd om hvordan kommunene kan arbeide med omstilling til lavutslippssamfunnet. En hovedrapport ved nettverkets slutt. Dypere dokumentasjonsprosesser og analyser defineres som egne prosjekter som forutsetter separat finansiering.

Utvikling av www.kortreistkvalitet.no og www.localquality.org: Nettsted for omstilling til lavutslippssamfunnet, som både fungerer som et internt arbeidsverktøy, og som ekstern kanal mot verden). Det er behov for å videreutvikle nettsiden til en mer aktiv kommunikasjonskanal for Kortreist Kvalitet. Nettstedet vil utgjøre felles ressurs både for nettverksdeltakerne og andre (nasjonalt og internasjonalt).

Kortreist Kvalitet rapport: Det trykkes opp norske eksemplarer av rapporten etter behov.

B. Lokale prosesser og prosjekter

Prosesser og prosjekter i den enkelte deltakerkommune

Lokale prosesser tar utgangspunkt i at det er behov for å fremme samarbeidsdrevet og demokratisk innovasjon. Prosessene kan omfatte ulike aktører i lokalsamfunnet, som kommunen (politisk, administrativt og faglig), næringsliv, frivillig sektor, kunnskaps- og forskningsmiljøer og engasjerte innbyggere. Det kan f.eks. arrangeres møter for prosesshjelp, kunnskapsformidling, etc. for å sikre tilstrekkelig grunnlag for å realisere nettverkets målsetting. Omfanget av denne prosesshjelpen er avhengig av finansiering.

Oppfølging av den enkelte kommune/fylkeskommune gjennom ansvarlig kommunekontakt fra Kortreist Kvalitet alliansen. Formålet med de lokale prosessene er:

- Sikre nettverkets fokus på omstilling som en utfordring for ledelse og politikk. Dvs. et nettverk som fokuserer på ledelse og hvor case/prosjekter tjener til å konkretisere handlingsrommet innenfor alle deler av kommunens organisasjon og kommunen som lokalsamfunn. Utgangspunkt i behov for å fremme samarbeidsdrevet og demokratisk innovasjon som vil omfatte flere aktører i lokalsamfunnet.
- Sikre nødvendig prosess og møter med kommunen, og fungere som brobygger mellom lokale og felles prosesser. Bistå i drøfting av hvordan Kortreist Kvalitet kan etableres som plattform for eget omstillingsarbeid, herunder hvordan det kan brukes i ulike prosesser og prosjekter. Faglig analyser/utredninger er kommunens ansvar å gjennomføre (må evt. bestilles separat). Forutsettes også at kommunen har ansvar for ledelse og bemanning av prosjektene.
- Sikre jevnlig dokumentasjon av kommunens status, prosess og resultater som grunnlag for å utforme et kunnskapsgrunnlag som kan formidles i nettverket og hos andre aktører.

Oppfølgingen tilpasses tilgjengelige ressurser. Som et minimum bør det legges opp til et møte/workshop mellom hver nettverkssamling. Større grad av oppfølging og rådgivning/prosesser i lokale dybdeprosesser, som f.eks. workshop med kommuner med felles problemstilling/utfordring, krever egen finansiering. Det kan også innebære at KKAs rådgivere engasjeres direkte av kommunene til konkrete problemstillinger/ prosjekter.

Tematiske prosjekter på tvers av kommunene i nettverket

Tematiske prosjekter/nettverk på tvers av deltakerkommuner kan utgjøre et viktig supplement til Kortreist Kvalitet nettverket. Gjennom samarbeid kan kommunene legge grunnlag for erfaringsutveksling, inspirasjon, sparring, kompetanseheving, etc. Erfaringer kan deles på nettverkssamlingene for alle nettverkskommunene. Ved behov kan kommunene engasjere prosesshjelp og ekspertise både fra egen organisasjon og eksterne fagmiljøer.

F.eks har flere kommuner vist interesse for Grønn mobilitet. I september 2019 ble det gjennomført en workshop for Arendal, Kristiansand, Asker og Lier. Rådgivere i KKA var engasjert av disse kommunene for å planlegge, gjennomføre og oppsummere workshopen. En felles workshop kan gi påfyll og inspirasjon for hvordan den enkelte kommune kan komme videre i sitt arbeid, og eventuelt også hvordan kommunene sammen kan bidra til å fremme grønn mobilitet.

Felles prosjekter kan skape synergier som bidrar til å styrke det nasjonale nettverket, og også komme andre kommuner til gode.

C. Andre Kortreist Kvalitet prosjekter

Andre Kortreist Kvalitet prosjekter er prosjekter/prosesser som kan bidra til å videreutvikle, styrke og bygge opp om Kortreist Kvalitet arbeidet. Disse prosjektene kan samtidig dra nytte av deltakerkommunenes lokale prosesser/prosjekter, og prosesser som skjer i nettverkssamlingene.

Det er behov for ressurser til konkretisering av innhold og rammer, herunder forankring av ansvar og roller i det enkelte prosjekt. I denne initierende fasen er det avgjørende å ha ressurser tilgjengelig, slik at et prosjekt lettere utløser sin egen finansiering. Utvikling av prosjektideen i denne fasen, kan bidra til å utløse langt større ressurser enn det som påløper i initierende fase. Prosjektene kan tematisk sorteres under:

- Forskning
- Utviklingsprosjekter
- Kompetanseutvikling

Forskning

Videreutvikling institusjonalisering/ ledelse/ organisering

KS FoU. Skal utlyses.

Forbruksbasert tilnærming til omstilling – grunnlagsutredning

Behov for å utvikle et grunnlag for å synliggjøre og kommunisere at en forbruksbasert (indirekte utslipp) utslippstilnærming er vesentlig for omstilling til lavutslippssamfunnet. Omstillingstiltak bør søkes uavhengig av om utslippet skjer lokalt, eller om det er knyttet til aktivitet, forbruk eller produksjon som skjer utenfor kommunegrensen. Ved å inkludere utslipp som følge av forbruk av varer og tjenester, øker potensialet for lokal klimapolitikk. Den forbruksbaserte tilnærmingen tar i større grad utgangspunkt i at klimapolitikken både utformes og gjennomføres av innbyggere, næringsliv og andre aktører. Dette åpner for at mange flere spørsmål vil kunne bli tema i den lokale klimapolitikken, og angå den enkelte innbygger eller samfunnsaktør i større grad. Dette vil igjen kunne forsterke behov for en åpen og innovativ tilnærming. Å ta utgangspunkt i de lokale kvalitetene for å igangsette endringsprosesser, kan være viktig.

Dokumentasjon av prosesser i nettverkskommunene

Det legges stor vekt på at lokale og felles prosesser skal utfylle og styrke hverandre. Nettverket vil vektlegge løpende dokumentasjon og aktiv kommunikasjon av resultater, f.eks. gjennom etablering av en systematisk dokumentasjon av relevante prosjekter. Dypere dokumentasjon av de lokale prosessene vil kreve egen finansiering. Det søkes også å utnytte FOU-prosjekter som er relevante (f.eks. FME Include).

Senter for bærekraftig omstilling

Se kompetanseutvikling under.

Utviklingsprosjekter

Klimabudsjett

Flere av kommunene i nettverket har innført eller jobber med å innføre klimabudsjett. Det er to pågående prosjekter omhandlende utvikling av verktøy for klimabudsjett, som er relevante for kommunene i Kortreis Kvalitet nettverket.

Utvikling av veileder og kursing for klimabudsjett og klimastyring. Oslo utviklet sitt første klimabudsjett i 2016. Trondheim og Hamar gjorde det samme året etter. Klimaetaten i Oslo kommune med bistand fra Trondheim og Hamar, utvikler en veileder og kursing for klimabudsjett og klimastyring. Det ble bevilget midler fra Klimasats i 2019. Ifølge klimasatssøknaden vil prosjektet involvere 5-6 fylkeskommuner/ kommuner som skal utvikle klimabudsjett, bl.a. Alta, Arendal og Østfold fylkeskommune (Viken). Ytterligere tre kommuner, fortrinnsvis små, inviteres inn. Mens kommunene hjelpes praktisk med løsningene, utvikles det skriftlige veiledningsmaterialet. Fase 1 starter og avsluttes med åpne seminarer for alle norske kommuner. I fase 2 av prosjektet er målet å nå ut til alle norske kommuner gjennom å tilby kurs og konkret veiledning ute i alle fylker. (Klimasatssøknad 2019)

Utvikling av klimabudsjettarbeidet, finansiert av Program for storbyrettet forskning. Oslo kommune v/ Byrådsavdeling for finans er oppdragsgiver for prosjektet. Formålet med prosjektet er å dokumentere, utveksle erfaringer, gi læring på tvers, bidra til å utvikle metode, indikatorer og bruk av klimabudsjett som styringsverktøy i de fem storbykommunene Oslo, Trondheim, Stavanger, Bergen og Kristiansand.

Utvikling av indikatorer for bærekraftig klimaomstilling lokalt

I KS' FoU-rapport om omstilling til lavutslippssamfunnet (Kortreist Kvalitet, 2016) pekes det på behovet for å styrke fokuset på omstilling. Dette betyr at det ikke er tilstrekkelig å fokusere på effektivisering eller utvikling (mer klimavennlige strukturer), men også å rette oppmerksomheten mot hvordan kvaliteter og verdier kan skapes uten å generere behov for energi og ressursbruk (direkte og indirekte). Hensikten med indikatorprosjektet er å utvikle et grunnlag for å kunne bruke indikatorer i bærekraftig omstillingsarbeid, og dermed gi lokalt og regionalt omstillingsarbeid økt kraft. Dette betyr at det er behov for å sikre både en god forståelse for hva omstilling innebærer i praksis, og å kunne utvikle mål og strategier rettet mot omstilling.

Samtidig kreves praktiske verktøy for å legge til rette for prosesser som både griper på tvers av fagfelt, forvaltningsnivå, administrative grenser og som skal være forankret i folkevalgt styring. Derfor er det behov for å utvikle indikatorer som kan bidra til omstilling lokalt i praksis. Indikatorer for omstilling vil ikke være avgrenset til «klimaindikatorer for kommunene», men må fange opp bredden i bærekraftige omstillingsprosesser inkludert hvordan vinn-vinn løsninger realiseres og FNs bærekraftsmål håndteres. Indikatorene er dynamiske, og kan være knagger for å snakke om omstilling.

Gjennom et samarbeid kan det også trekkes på Kortreist Kvalitet nettverket som ressursgruppe. Samlingen for nettverkskommunene i november 2019 i Trondheim ble f.eks brukt i arbeidet med å utvikle indikatorer. I tillegg til konkrete forslag til/eksempler på indikatorer kan prosjektet legge stor vekt på hvordan indikatorer kan utvikles og integreres i både plan- og styringssystemet, og i kommunens omstillingsprosesser for øvrig. Bruk av indikatorer for omstilling kan være et mulig samarbeidsprosjekt med Kommunalbanken, som gjennom sitt fokus på klimarisiko og bærekraftig utvikling også adresserer behovet for omstilling i kommunesektoren (<https://klimarisiko.kommunalbanken.no/>). Et slikt prosjekt kan bidra til at det blir lettere å adressere viktig problemstillinger knyttet til å håndtere klimarisiko, og å redusere utslipp av klimagasser (direkte og indirekte).

Kriterier for omstilling og omstillingspriser

Kortreist Kvalitet konseptet er en «merkevare», som det er lagt ned betydelig ressurser i å utvikle, både fra KS og KKA (egen tid investert). Når Kortreist Kvalitet/logo blir brukt i prosjekter/prosesser er det viktig at disse er i samsvar med Kortreist Kvalitet rammeverket, og at KS/KKA har mulighet til å kunne bistå i å sikre dette. Ellers er det en risiko for at merkevaren som er bygd opp utvannes, og grunnlaget for å sikre bærekraftig økonomi i Kortreist Kvalitet-arbeidet svekkes. Kriteriene som

utvikles bør bl.a baseres på følgende:

- Tiltakene er på omstillingsnivå
- Lokale tiltak, global effekt
- Politisk forankring/prosess
- Institusjonalisering

Organisere partnerforum

Videreutvikle og beskrive hensikten (ideen) med partnerforum, og hvordan det organiseres, etc. Aktører som søkes til å bidra til kjerneprosesser og utviklingsprosesser kan være Mdir og KMD. Andre aktører kan inviteres ut fra behov/muligheter/bidrag innenfor spesifikke områder eller prosjekter hvor det er tilstrekkelig egeninteresse. For eksempel Bane Nor Eiendom (kortreist knutepunkt), OBOS (deling), Norges Bondelag (mat/bioressurser), ENOVA (forretningsmodeller for Kortreist kvalitet), Statsbygg (reduere behov for nybygg, lokal omstillingsaktør), etc.

Kompetanseutvikling

Omstillingskompetanse for lavutslippssamfunnet

Omstilling til lavutslippssamfunnet er en kompleks utfordring med behov for samskaping på tvers av faglige og organisatoriske grenser. Fylkeskommunene Viken og Vestfold og Telemark har høye ambisjoner om å redusere klimagassutslipp og realisere FN's bærekraftsmål. Styrket samarbeid med kommuner, næringsliv, academia og frivillige for å nå klimamålene vil styrke fylkeskommunen som samfunnsutvikler.

Hensikten er å utvikle og teste ut et nyskapende opplegg for styrking av kommunesektorens omstillingskompetanse for lavutslippssamfunnet. Prosjektet består av kompetanseutviklingstilbud for folkevalgte (pilot) og for ledere og nøkkelpersoner (pilot) i kommuner og fylkeskommuner. Fylkeskommunene Viken og Vestfold og Telemark skal samarbeide med CICERO, Universitetet i Sørøst-Norge samt Forskningscenteret Include v/SUM (Universitet i Oslo). KS vil bli invitert for å sikre relevans for kommunesektoren, og er en naturlig samarbeidspartner for kompetanseutvikling av folkevalgte. Prosjektet vil ta utgangspunkt i reelle eksempelstudier/utfordringer fra hver av fylkeskommunene, og det legges til grunn at det skal være praktisk anvendbart i eget arbeid.

Styrket omstillingskompetanse bidrar til at kommunene i større grad kan utnytte kompetanse de allerede innehar. Samskaping kan bidra til å realisere de konkrete tiltakene som kreves i omstillingen til lavutslippssamfunnet. Styrket kompetanse hos politikere og ledelse er viktig for å ta i bruk og få nytte av konkrete verktøy som klimabudsjett, klimaregnskap og livssyklusanalyser. Økt søkelys på sammenhengen mellom konkrete utslippstiltak og prosesser vil igjen kunne gi ringvirkninger og ytterligere reduksjon i klimagassutslippene. Styrket omstillingskompetanse kan fremme bred deltakelse fra innbyggere og næringsliv om samhandling i mange små og store prosjekter som bidrar til utslippsreduksjoner.

Prosjektet vil også styrke kommunenes arbeid med å sikre at større satsninger, som f.eks. klimavennlig by- og stedsutvikling, er godt koordinert. Potensialet for vinn-vinn løsninger når det gjelder å få utslippsreduksjoner innenfor flere sektorer (industri, landbruk, transport, bygg, mat mv.) vil kunne utnyttes bedre. Omstilling til sirkulærøkonomi for å redusere forbruksbaserte klimagassutslipp i kommunene krever kompetanse for å få til klimavennlige innovative anskaffelser og avfallsløsninger.

Samskaping for å løse klimautfordringen, innebærer å initiere og lede klimaarbeid samt sikre at strategier og tiltak/prosjekter bidrar til klimaomstilling i praksis. Dette krever styrket

omstillingskompetanse som kan fremme samspill mellom folkevalgte, administrativ ledelse og fagmiljøer, og mellom basisorganisasjon, prosjekter og nettverk. Omstilling til lavutslippssamfunnet krever også at fylkeskommunene og kommunene sikrer et godt samspill i deres rolle som samfunnsutvikler, samarbeidspart, og som innkjøper og tjenesteleverandør.