

TNO PUBLIEK

Anna van Buerenplein 1
2595 DA Den Haag
Postbus 96800
2509 JE Den Haag

www.tno.nl

T +31 88 866 00 00

TNO-rapport**TNO 2022 R12420****Onderzoek Nederlands National Support
Structure Cities Mission**

Datum	1 december 2022
Auteur(s)	David Dooghe, Tess Tjokrodikromo, Geiske Bouma, Hade Dorst, (TNO), Joost Beunderman (DML).
Exemplaarnummer	
Oplage	
Aantal pagina's	55 (incl. bijlagen)
Aantal bijlagen	
Opdrachtgever	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)
Projectnaam	RVO National Support Platform
Projectnummer	060.54200

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2022 TNO

TNO PUBLIEK

Management Summary

This advisory report bundles the analysis, discussions among stakeholders and four concrete steps to move forward concerning the set-up of a National Support Structure (NSS) for Dutch Municipalities, which aim to become Climate Neutral and Smart Cities by 2030.

On April 28, 2022, 112 European cities were selected for the European Commission's (EC) '100 Climate Neutral and Smart Cities' mission (100CNSC). The objective of this Cities Mission is that the selected cities become frontrunners in realizing a climate-neutral and smart city by 2030. Twelve cities in the Netherlands responded at an administrative level to the EC's call and signed an Expression of Interest (EoI). Of these, seven were selected and became mission cities, these are Amsterdam, Rotterdam, The Hague, Utrecht, Groningen, Eindhoven and Helmond). The other EoI cities that applied were Zwolle, Leeuwarden, Leiden, Amstelveen and Haarlem. The selected cities face a major and complex task: drawing up a climate contract (a letter of intent between the city, the European Commission and other public, private or knowledge partners involved) and thus working on an integrated plan for climate neutrality. The Dutch Ministry of Interior and Kingdom Relations (BZK), Netherlands Enterprise Agency (RVO), the Association of Dutch Municipalities (VNG) and all EoI cities have expressed the need for a Dutch NSS to support municipalities in their transition to become Climate Neutral and Smart Cities by 2030.

In this report, four perspectives were put central in the set-up of the NSS: the agenda, activities, governance and coordination. As input, the following five steps were taken: an inception workshop with the Dutch Ministry of the Interior and Kingdom Relations and the Netherlands Enterprise Agency; an analysis of the EoI of the twelve Dutch municipalities; interviews with public, private and knowledge partners; an analysis of the set-up of similar international NSSs and a reflection workshop with the Dutch Ministry of the Interior and Kingdom Relations and the Netherlands Enterprise Agency.

The input from these sources has resulted in three scenarios, based on which type of organization takes the lead in the coordination of the NSS. The Mission and EoI cities coordinate in the first variant, the Ministry of the Interior and Kingdom Relations in the second and an independent organization in the third. The goals of these variants range between two extreme goals for a NSS. At the one hand: full support for the Mission cities, so these can reach the climate neutral and smart cities goal by 2030 and on the other hand: a more expansive aim of working also beyond the Mission cities to further speed up the 2050 Dutch National Climate Goal. The report concludes with four steps to set-up a Dutch NSS. The first step is to convene the key players identified in this report to confirm the main goal of the NSS and the needed governance structures to support that goal. The second step further develops the coordination of the NSS and commitment of its stakeholders. The third step is aimed at confirming the agenda of the NSS for the first period (e.g. 18 months). Steps two and three should take place parallel as they strengthen each other. Based on the results of the previous steps, the final step is the development of the NSS with the committed partners.

The insights of this report will support the Dutch Ministry of the Interior and Kingdom Relations and the Netherlands Enterprise Agency on decision making in regard to the set-up of the Dutch NSS.

Inhoudsopgave

	Management Summary	2
1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding en context	5
1.2	Doelstelling	5
1.3	Leeswijzer	6
2	Onderzoeksaanpak	7
2.1	Inceptie-workshop	7
2.2	Analyse van de Call for Expression of Interest (Eoi) van de 12 steden	7
2.3	Diepte-interviews	8
2.4	Analyse internationale NSSen	8
2.5	Reflectieworkshop	8
3	Uitgangspunten NSS	9
3.1	Kritische succesfactoren	9
3.2	Agenda en activiteiten	10
3.3	Governance	13
3.4	Coördinatie	15
4	Varianten	17
4.1	Variant 1: Steden nemen voortouw	17
4.2	Variant 2: Nationale overheid neemt voortouw	20
4.3	Variant 3: Onafhankelijke organisatie neemt voortouw	23
5	Advies	27
5.1	Vervolgstappen	27
	Bijlage 1: Inceptie-workshop	35
	Bijlage 2: Analyse van de Call for Expression of Interest	38
	Bijlage 3: Diepte interviews	40
	Bijlage 4: Analyse internationale voorbeelden	48
	Bijlage 5: Reflectieworkshop	52
	Bijlage 6: Overzicht geplande werkzaamheden NZC 2023	54

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en context

Op 28 april 2022 zijn 112 Europese steden geselecteerd voor de '100 Climate Neutral and Smart Cities'-missie (100CNSC) van de Europese Commissie (EC). Doelstelling van deze Cities Mission is dat de geselecteerde steden koplopers worden in het realiseren van de klimaatneutrale en slimme stad voor 2030. Het Mission Platform van het EU project NetZeroCities (NZC) moet deze en andere steden daarin ondersteunen. De EU Cities Mission en NZC zijn een unieke kans om door heel Europa heen steden en andere stakeholders bij elkaar te brengen om de klimaattransitie drastisch te versnellen, door gemeenten, andere overheden en andere spelers uit de 'quadruple helix'¹ (bijv. private sector en kennisinstellingen) effectiever te laten samenwerken.

In Nederland hebben twaalf steden op bestuurlijk niveau gereageerd op de call van de EC en een Expression of Interest (EoI) ingediend. Daarvan zijn er zeven geselecteerd als missiesteden, namelijk: Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht, Groningen, Eindhoven en Helmond. De overige vijf EoI steden zijn Zwolle, Leeuwarden, Leiden, Amstelveen en Haarlem. Deze worden in dit document aangeduid als de EoI steden. De missiesteden staan voor een grote en complexe opgave, namelijk het werken aan een integraal plan voor klimaatneutraliteit. In dit plan staan de programma's en projecten die een stad gaat implementeren om het klimaatneutrale doel in 2030 te halen, inclusief een investeringsplan hoe ze dit financieel mogelijk gaan maken. Als middel om het 2030-doel te bereiken wordt een 'klimaatcontract' opgesteld, dit is een intentieverklaring tussen steden, de Europese Commissie en betrokken partners in de stad.

De Europese Commissie biedt ondersteuning door middel van een NZC Mission Platform, waar met name tools beschikbaar worden gesteld, kennis wordt gedeeld en leerprocessen worden versneld. Ook is er financiering beschikbaar voor innovatiepilots. Nationale overheden zullen daarnaast een rol moeten gaan spelen in het ondersteunen van de steden; deze wens wordt aangegeven vanuit de Europese Commissie en de Nederlandse steden zelf. Dit advies onderzoekt de mogelijkheden voor het inzetten van nationale ondersteuning (ook wel 'national support structure', NSS) in de mogelijke vorm van een platform dat voorziet in nationale samenwerking, steun biedt bij het opstellen en uitvoeren van de klimaat-actieplannen en zorgt voor opschaling naar andere steden. De NSS heeft ook een verbindende functie naar bedrijven, kennisinstellingen en private investeerders. Inspiratieve buitenlandse voorbeelden van gelijkaardige NSSen zijn het Zweedse Viable Cities en het Spaanse CitiES 2030 en zijn ook in dit onderzoek betrokken.

1.2 Doelstelling

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), de Rijksdienst voor ondernemend Nederland (RVO), Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en alle missie- en EoI steden hebben ideeën uitgewisseld over hoe een NSS eruit zou kunnen komen te zien. Nu is het van belang om, hierop voortbouwend, te onderzoeken wat voor activiteiten deze NSS zou moeten vervullen en wie hierbij

¹ De spelers in een quadruple helix zijn: kennisinstellingen, bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties.

een rol spelen. De doelstelling van het uit te voeren onderzoek luidt dan ook als volgt: *Inzicht verkrijgen in de inrichting van een 'national support structure' en de rol van het platform voor de implementatie van de EU 100 CNSC Mission in Nederland.*

Vragen die hiervoor beantwoord dienen te worden:

- Wat zou de agenda moeten zijn van de NSS? Hoe moet de NSS de komende jaren aansluiten op de Cities Mission?
- Welke soort activiteiten/services moeten er belegd worden bij de NSS en welke middelen, financieel en anderszins, zijn hiervoor nodig?
- Hoe kan de NSS aansluiten bij reeds in gang gezette activiteiten, bijvoorbeeld van de Europese Commissie en Rijksoverheid, en hoe kan overlap of herhaling worden voorkomen?
- Welke governancestructuur is passend bij het platform? Wie moeten er betrokken zijn en waar moet de coördinatie belegd worden zodat er eigenaarschap wordt gecreëerd?

De inzichten worden door RVO en BZK benut als input voor de besluitvorming over de verdere invulling van een Nederlands NSS.

1.3 Leeswijzer

Dit adviesrapport is onderverdeeld in vijf hoofdstukken. In Hoofdstuk 1 is het onderzoek geïntroduceerd aan de hand van de doel- en vraagstelling. In Hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksaanpak, bestaande uit vijf stappen, kort toegelicht. Vervolgens worden in Hoofdstuk 3 de uitgangspunten van de NSS geschetst en in Hoofdstuk 4 drie varianten beschreven vanuit hun governance, agenda en activiteiten en coördinatie. Tot slot worden vier aanbevolen vervolgstappen gepresenteerd in Hoofdstuk 5.

2 Onderzoeksaanpak

Om de vragen zoals genoemd in paragraaf 1.2 te kunnen beantwoorden, benutten we vijf onderzoeksstappen, namelijk: een inceptie-workshop met de opdrachtgevers, een analyse van de Call for Expression of Interest van de 12 Nederlandse steden, een serie diepte-interviews, een reflectieworkshop met de opdrachtgevers en een analyse van verschillende internationale voorbeelden van nationale support structuren. Deze onderzoeksstappen worden in dit hoofdstuk nader toegelicht. De uitgebreide resultaten van de verschillende onderzoeksstappen zijn te vinden in de bijlagen.

2.1 Inceptie-workshop

Als startpunt voor deze opdracht is er eind augustus 2022 een inceptie-workshop georganiseerd met RVO en BZK om de gezamenlijke uitgangspunten van het onderzoek te benoemen, te bevragen en scherp te stellen. Op basis van de door RVO aangeleverde informatie rondom de Cities Mission en de selectie van de 100 CNSC steden, vergelijkbare internationale voorbeelden van NSSen, en eerdere ervaringen in Nederlandse samenwerkings- en leertrajecten rondom dit thema is een drietal typen ondersteuningsmodellen geschetst. Tijdens de workshop zijn deze modellen gepresenteerd en was er ruimte om te verhelderen welke vragen en dilemma's er waren, wat verschillende leden van de 'kerngroep' (opdrachtgever-opdrachtnemer) voor ogen staat als ideaalbeeld en sprekende voorbeelden daarvoor, en wie we hierover zouden moeten spreken. De agenda van deze workshop staat in Bijlage 1: Inceptie-workshop. Op basis van de resultaten van deze workshop zijn verschillende uitgangspunten ten aanzien van de op te richten ondersteuningsstructuur verder uitgewerkt, dit ten behoeve van een eerste toets met de praktijk in de diepte-interviews.

2.2 Analyse van de Call for Expression of Interest (Eol) van de 12 steden

Twaalf Nederlandse steden hebben een Expression of Interest ingediend ten behoeve van de selectie van de missiesteden. Naast hun plannen gaven de steden in de Eol's hun dilemma's, verwachte bottlenecks en vragen aan. Om een eerste beeld te verkrijgen van behoeften en knelpunten van de missie- en Eol steden zijn de ingevulde Eol's geanalyseerd. Vanuit de kennis over de opzet en content van het NZC missieplatform is een inschatting gemaakt welke agendapunten of activiteiten het beste ook op een nationaal niveau kunnen worden geadresseerd.

Daarnaast zijn eerdere gesprekken met de Eol steden en het door NZC ondernomen "Report on city needs, drivers and barriers towards climate neutrality (Deliverable 13.1)" een nuttige aanvulling op deze Eol analyse geweest. Deze input is meegenomen in deze stap van het onderzoek. De analyse bood daarmee een eerste inschatting waar de agenda van het nationaal support platform zich op zou moeten richten, en welke soort activiteiten/diensten er belegd zouden moeten worden bij de NSS, aanvullend op het Mission Platform (ontwikkeld binnen NZC). Voor de resultaten van deze analyse, zie Bijlage 2: Analyse van de Call for Expression of Interest.

2.3 Diepte-interviews

In september en oktober 2022 zijn 14 diepte-interviews afgenomen met een verscheidenheid aan actoren die een belangrijke rol kunnen spelen in de 100 CNSC missie. De geïnterviewden werken bij de missie- en overige EoI steden, betrokken ministeries, de koepelorganisaties, kennisinstellingen, internationale NSSen en financiële instellingen. In de meeste gevallen zijn de interviews uitgevoerd als groepsgesprekken, zie Bijlage 3: Diepte interviews voor een compleet overzicht van de afgenomen interviews.

Voorafgaand aan de interviews hebben de te interviewen deelnemers een overzicht van de resultaten van de eerste twee onderzoeksstappen ontvangen, namelijk: uitgangspunten ten aanzien van de NSS, de analyse van de Call for EoI's en de eerste inschatting van de mogelijke agenda en activiteiten. Tijdens de interviews is hier met hen op gereflecteerd. Ook is ingegaan op een vooraf opgestelde vragenlijst. De interviewverslagen zijn met de deelnemers gedeeld en door hen geaccordeerd. De interviewverslagen zijn niet met derden gedeeld en dienen enkel als input voor de analyse in Bijlage 3: Diepte interviews.

2.4 Analyse internationale NSSen

Parallel aan de andere onderzoeksstappen is er een analyse gemaakt van verschillende internationale voorbeelden van NSSen. In deze stap is een analyse gemaakt van de agenda en activiteiten, governance en coördinatie van nationale support structuren in Griekenland, Oostenrijk, Spanje en Zweden. In deze landen worden de missiesteden op verschillende manieren ondersteund, met de analyse hiervan is beoogd een aantal succesfactoren van een NSS te abstraheren. De resultaten hiervan staan in Bijlage 4: Analyse internationale voorbeelden.

2.5 Reflectieworkshop

De resultaten van de interviews en andere onderzoeksactiviteiten zijn half oktober tijdens de reflectieworkshop gepresenteerd aan de opdrachtgevers. De workshop had als doel het valideren van resultaten en het ophalen van de laatste reflecties. Op basis van het onderzoek tot dan toe en de resultaten van de reflectieworkshop is dit adviesrapport opgesteld. De agenda en de resultaten van de reflectieworkshop staan in Bijlage 5: Reflectieworkshop.

3 Uitgangspunten NSS

Dit hoofdstuk richt zich op de **uitgangspunten** van de NSS op het vlak van:

- Activiteiten en agenda
- Governance
- Coördinatie

We trappen dit hoofdstuk af met acht kritische succesfactoren voor het opstellen van een NSS, dit als een context voor de latere keuzes die zijn uitgewerkt in dit hoofdstuk.

3.1 Kritische succesfactoren

Uit de workshops en interviews kwamen de volgende acht kritische succesfactoren naar voren:

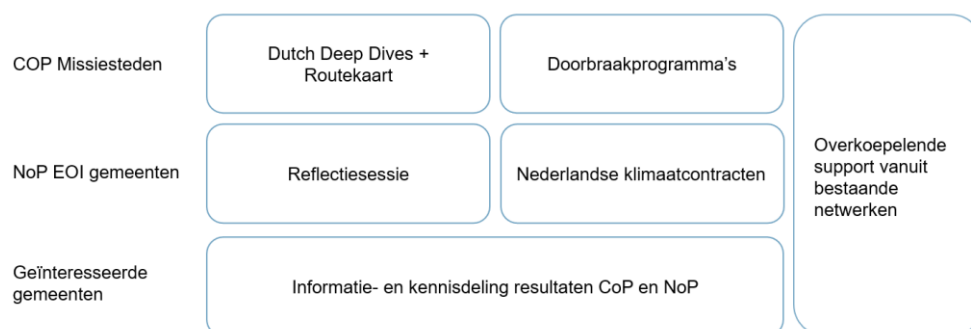
1. *Commitment* – Hoewel missie- en overige Eol steden voornamelijk een vragende partij zijn, is er nood aan een lange termijn commitment en een pro-actieve houding op het bestuurlijk en strategisch niveau vanuit verschillende overheidslagen. Alleen als alle overheden als één overheid mede aan de slag gaan, kunnen alle geïnteresseerde steden hun, provinciale of nationale doelen halen.
2. *Vertrouwen* – Belangrijke elementen hiervan zijn transparantie en accountability. De NSS vraagt om buiten de gebaande paden te treden. Dit vraagt om vertrouwen en een open communicatie tussen de deelnemende partijen (binnen de overheid maar ook andere partijen uit de ‘quadruple helix’) en personen, en om het creëren van een governancestructuur die stimuleert om echt het verschil te kunnen maken en doorbraken te verwezenlijken.
3. *Samenwerking* – de wil tot samenwerking is essentieel - ‘institutionele concurrentie,’ bijvoorbeeld tussen overheidslagen of kennis- en netwerkinstellingen is niet productief voor het halen van het gestelde gemeenschappelijk doel.
4. *Co-creatie* – de gestelde doelen vragen om nieuwe manieren van samenwerken, kennis ontwikkelen en innovatie. Deze moeten via co-creatie tussen de steden en andere partners worden vormgegeven.
5. *Middelen* – Dit zijn zowel mandaat, mensen, budget, tijd en een lange adem.
6. *Kennis* – Het concretiseren van de gestelde doelen vraagt om een gedeelde kennis over de concrete knelpunten van steden of gemeenten onder alle deelnemende partijen en een kennisgedreven en vraaggestuurde toepassing in de praktijk. Hierbij moet *learning by doing* (i.p.v. ‘abstract’ leren) centraal staan. Bovendien moet er sprake van reciprociteit zijn; deelnemende partijen halen kennis op over hun concrete vraagstukken, maar leveren ook kennis aan om andere partijen te ondersteunen.
7. *Data en informatie* – Doordat meerdere steden aan de slag gaan, kan er een gestandaardiseerde werkwijze worden ontwikkeld. Het gestandaardiseerd monitoren van de resultaten kan leiden tot een fact-based onderbouwing van oplossingen, wat latere herhaling of opschaling ook buiten de missiesteden (bv bestaande initiatieven of toekomstige City Deals) kan ondersteunen.

8. *Coördinatie en inspiratie* – De NSS moet onafhankelijk, gedreven op inhoud én proces, verbindend, inspirerend en ook praktisch ingesteld zijn om de leden van de transition teams te voorzien van de passende capaciteiten en skills.

3.2 Agenda en activiteiten

De Nederlandse steden zullen allen andere vragen hebben voor de NSS. Om hierin toch wat rode draden te creëren, is besloten om de agenda en de daaraan gekoppelde activiteiten onder te verdelen. De verdeling is gebaseerd op de mate waarin de steden betrokken zijn bij de activiteiten van de Cities Mission. De verschillende activiteiten worden in deze paragraaf toegelicht. Uit de interviews blijkt dat er behoefte is aan een Community of Practice² met de 7 missiesteden en een Network of Practice³ met de 12 missie- en EoI steden. Daarnaast is de wens geuit dat ook andere geïnteresseerde gemeenten kunnen leren van deze 12 steden.

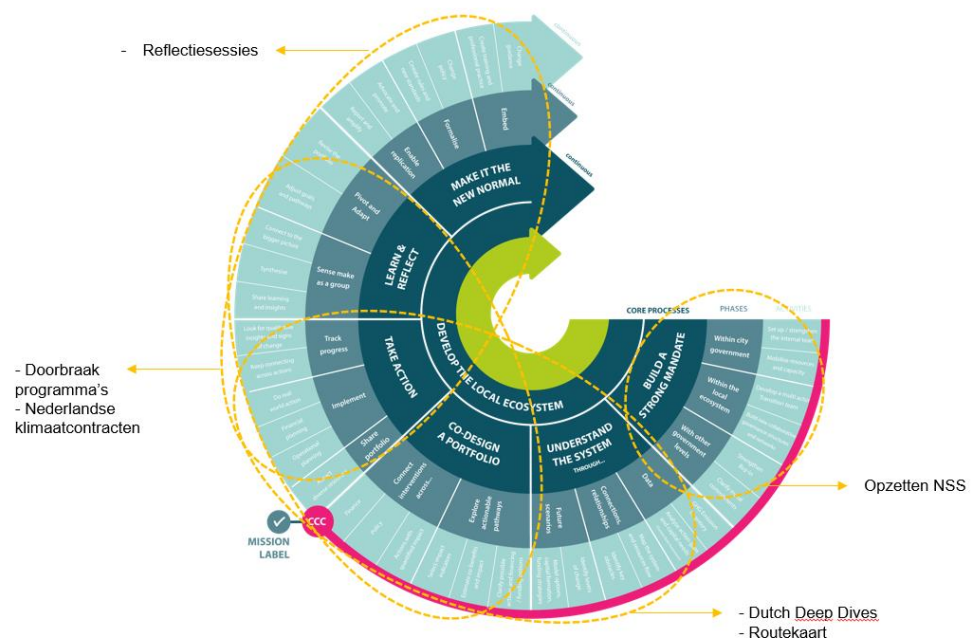
Als laatste zijn er ook ondersteunende activiteiten die nu al worden georganiseerd door verschillende netwerken die de klimaatneutraliteit van steden, onafhankelijk van hun huidige betrokkenheid in de Cities Mission, kunnen bevorderen. Figuur 1 geeft een overzicht van de verschillende lagen van betrokkenheid van steden/gemeenten en de daaraan gekoppelde activiteiten. Figuur 1 geeft weer hoe deze activiteiten gekoppeld zijn aan de stappen van de NZC Climate Transition Map.



Figuur 1: Overzicht van de betrokkenheid van steden en de daaraan gekoppelde NSS activiteiten

² In een Community of Practice (CoP) co-creëren personen met een gemeenschappelijke interesse of een gemeenschappelijk werkveld kennis door op regelmatige en intensief met elkaar in interactie te gaan.

³ Een Network of Practice (NoP) is een breder sociaal netwerk dat personen met een gemeenschappelijke interesse of een gemeenschappelijk werkveld in staat stelt informatie te delen. Dit met als doel hen te inspireren of ondersteunen bij het uitvoeren van de taken die verband houden met hun specifieke rollen.



Figuur 2: Koppeling van NSS activiteiten aan de stappen van de NZC Climate Transition Map

3.2.1 Community of Practice met de 7 missiesteden

De agenda voor deze community wordt ontwikkeld vanuit de missiesteden. Vanuit de analyse van de Eol (zie Bijlage 2: Analyse van de Call for Expression of Interest) komen al verschillende knelpunten naar boven waar de 7 steden (verwachten) tegenaan (te) lopen in het uitvoeren van beleid en projecten gekoppeld aan het behalen van de doelstelling klimaatneutraliteit in 2030. Tijdens de interviews is deze knelpuntenlijst verder aangevuld met thema's zoals: participatie, gedragsverandering, etc. De knelpuntenlijst is daarmee niet definitief en zal afhankelijk van de te nemen stappen geactualiseerd moeten worden. Voor een aantal van deze knelpunten biedt het NZC platform al verschillende tools of services.

Voorgestelde activiteiten binnen de CoP zijn:

- 'Dutch Deep Dives' op thema's. Het doel van de Deep Dives is om in beperkte tijd toch de juiste informatie boven tafel te halen. Dit vraagt dan ook een goede voorbereiding vanuit alle deelnemende partijen. Concreet wordt in de community daarom vooral gekeken naar:
 - Wat zijn de transversale thema's waar meerdere Nederlandse missiesteden tegen aanlopen? Thematische vraagstukken die kunnen worden opgepakt zijn bijvoorbeeld: financiering/businessmodellen, regelgeving, integrale aanpak met meerdere partijen (ook burgerpartijen), monitoring en prognostisering en krapte (mensen/materialen/tijd) in uitvoering. Het is van belang deze thema's flexibel in te vullen en zo makkelijk aan te passen aan de directe behoeften van de gemeente en de beschikbare tijd (hoe draagt het bij aan efficiënter maken van wat we al doen?). Omdat de NZC Climate Transition Map een overzicht biedt van stappen die steden moeten nemen in de route naar klimaatneutraliteit, wordt het ook mogelijk om toekomstige knelpunten in het vizier te krijgen (zie figuur 2).

- Kunnen oplossingen voor transversale thema's leiden tot een krachtigere routekaart naar klimaatneutraliteit voor gemeenten, in de Nederlandse context? Voor deze routekaart wordt uitgezocht wat de mogelijkheden in Nederland zijn om door de missiesteden geschetste knelpunten op te pakken, wie aan zet is en hoe succesvolle oplossingen kunnen worden opgeschaald?
- Doorbraakprogramma's. Dit zijn oplossingsgerichte praktijktrajecten die door meerdere steden parallel worden uitgevoerd, gericht op domeinspecifieke thema's zoals (aspecten van) de energie- en warmtetransitie en de mobiliteitstransitie. De focus ligt op nieuwe vormen van (een meer holistische) samenwerking enerzijds tussen overheden (verschillende ministeries en gemeenten samen aan tafel met mandaat en commitment) en anderzijds met andere partners uit de quadruple helix. Deze doorbraakprogramma's kunnen worden gekoppeld aan bestaande programma's (bijv. City Deals zouden kunnen worden doorontwikkeld om ze zo sterker aan de Cities Mission te koppelen) of vormen een basis voor het opzetten van nieuwe programma's. Een onderliggend doel van doorbraakprogramma's kan zijn om de klimaatdoelen, nu nog met de focus op 2050, naar voren te halen. Door hiermee te experimenteren kunnen alle overheidslagen leren wat hen de komende jaren te wachten staat.

3.2.2 *Network of Practice met de 12 Eol en missiesteden*

De agenda van dit netwerk baseert zich op de uitkomsten van de Community of Practice aangevuld met concrete knelpunten van niet-missiesteden.

Activiteiten binnen dit netwerk zijn:

- Reflectiesessies. De (tussen)resultaten van de Dutch Deep Dives en doorbraakprogramma's worden gepresenteerd en niet-missiesteden reflecteren hierop. In hoeverre hebben deze (vaak middelgrote en kleine) gemeenten de capaciteit om gelijkwaardige stappen te zetten of de nodige partners aan te trekken?
- Het door ontwikkelen van de routekaart naar klimaatneutraliteit naar een Nederlandse variant van de klimaatcontracten. Met de deelnemende steden in het Eol netwerk worden de geleerde lessen van de missiesteden en hun activiteiten opgehaald en wordt de Nederlandse Routekaart voor klimaatneutraliteit geconcretiseerd naar een Nederlandse standaardaanpak voor het opstellen van een klimaatcontract. Omdat deze activiteit sterk is gekoppeld aan wie de coördinerende organisatie is en wat de gestelde NSS doelen zijn, zal in Hoofdstuk 4, per variant, de opzet van het klimaatcontract worden besproken.

3.2.3 *Geïnteresseerde en overige Nederlandse gemeenten*

De agenda van deze groep wordt voornamelijk gevoed door netwerken of de Rijksoverheid die de geleerde lessen uit de NoP bij Nederlandse steden of gemeenten, geïnteresseerd in klimaatneutraliteit, willen brengen.

Activiteiten binnen deze groep richten zich op informatie- of kennisuitwisseling rondom de resultaten uit NZC Pilot Cities (EU of specifiek NL), de Dutch Deep Dives, de routekaart naar klimaatneutraliteit voor Nederlandse gemeenten, de doorbraakprogramma's en over de Nederlandse variant van het klimaatcontract. Dit kan door middel van on- of offline events of communicatie.

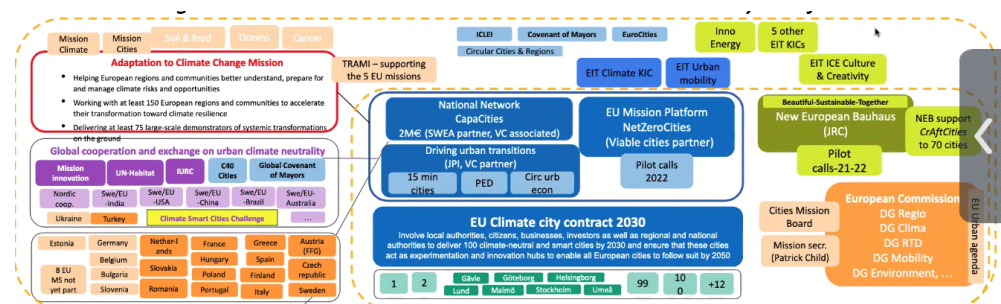
3.2.4 *Bestaande netwerken, ter ondersteuning van alle niveaus van steden of gemeenten*
Verschillende bestaande Nederlandse of Europese netwerken kunnen de missie-, Eol of geïnteresseerde gemeenten ondersteunen in het halen van de gewenste klimaatdoelen. Om alle genoemde gemeenten wegwijs te maken in wat er al is, kan de NSS een loketfunctie vervullen.

Activiteiten die de bestaande Nederlandse netwerken zoals RVO en VNG kunnen aanbieden zijn:

- Wegwijs maken bij EU en NL subsidies, financiering of calls en de vertaling van EU of NL ambities naar lokaal beleid
- Contact met EU schaal (ook doorgeven van signalen richting EU)
- Netwerksturing en verbinden met kennisnetwerken en bedrijven
- Ondersteuning bij vraagstukken rondom opschaling
- Centraal aanspreekpunt voor vragen
- Verwijzen naar relevante andere platformen om zo dubbel werk te vermijden

3.3 Governance

Met het Cities Mission ecosysteem als basis hebben we een eerste aanzet gemaakt voor het ecosysteem van de NSS, zie Figuur 3 en Figuur 4.



Figuur 3: Het Cities Mission ecosysteem



Figuur 4: Het Nederlandse ecosysteem

We zien een aantal lagen van partijen in het ecosysteem van de NSS. Zoals al naar voren komt in de beschrijving van activiteiten kunnen gemeenten onderverdeeld worden naargelang hun betrokkenheid bij de Cities Mission. Op het niveau van de gemeenten:

- Missiesteden
- Eol steden
- Geïnteresseerde gemeenten
- Overige gemeenten

Ook op het niveau van de ministeries kan een onderscheid worden gemaakt op basis van de betrokkenheid bij de Cities Mission, gevolgd door de (in)directe rol van een ministerie bij het halen van de nationale klimaatdoelen:

- BZK - de Europese Cities Mission is opgepakt door dit ministerie. Door onder andere de Urban Agenda wordt het ministerie dan ook gezien als een natuurlijk eerste aanspreekpunt vanuit het Rijk. Daarnaast heeft het ministerie natuurlijk een rol in het halen van de nationale klimaatdoelen.
- EZK, IenW en LNV – zijn nu nog voornamelijk via BZK bij de Cities Mission betrokken, maar krijgen, afhankelijk van het doel van de NSS een specifieke rol. Daarbij hebben zij uiteraard binnen het Nederlandse Klimaatakkoord ook rollen, t.a.v. het behalen van de (nationale) klimaatdoelen. Tevens heeft EZK eigen programma's die hier bij aansluiten (o.a. topsectoren, Groiefonds). Verder is er interesse hoe de stappen naar klimaatneutraliteit van Nederlandse (en door NZC ook Europese) steden of gemeenten kunnen leiden tot nieuwe innovaties bij Nederlandse bedrijven.
- Overige ministeries – sommige van de aangehaalde thema's laten zien dat ook andere ministeries relevant zijn, bijvoorbeeld voor de gewenste holistische aanpak (zoals OCenW in relatie tot educatie en bijvoorbeeld opleidingen rondom cruciale transitie van waardeketens). Echter staan deze nu nog op afstand.

Partners die ondersteuning kunnen bieden aan de steden:

Koepelorganisaties:

- VNG – ziet een actieve rol voor zichzelf weggelegd om de lessen uit de missie- en EoI steden te vertalen naar andere Nederlandse steden en actief verbindingen te maken met Europese contacten of programma's en relevante Nederlandse programma's (o.a. Dutch Societal Innovation Hub).
- IPO – ziet mogelijke bijdrage m.b.t. uitdagingen op regionale schaal.

RVO:

- Heeft een interdepartementaal inzicht en overzicht
- Heeft een internationaal en Europees netwerk van publieke en private partners dat kan worden ingezet door de gemeenten
- Is National Contact Point voor de Cities Mission en krijgt opdrachten vanuit BZK en IenW rondom de missie
- Ontvangt van BZK (beperkte) middelen om de Nederlandse steden te ondersteunen in de Cities Mission

Kennisinstellingen willen bijdragen vanuit hun kennis en expertise op inhoud en proces:

- TNO – vanuit hun betrokkenheid in NetZeroCities, de samenwerkingen met Nederlandse steden in EU-projecten (Smart City projecten), en kennis over technologische oplossingen en innovatiecapaciteit bij steden. Verder richt het kennisprogramma Urban Systems zich op uitdagingen rondom de ruimtelijk inpassing, governance en sociaaleconomische waarden van klimaatneutrale steden.
- Platform31 – vanuit het CapaCITIES project en hun rol in het Driving Urban Transitions Programma, in de eerste instantie gericht op de missiesteden, maar wil in een latere fase de geleerde lessen ook vertalen naar andere gemeenten.

- Kenniscentrum Europa Decentraal – met de kennis en ervaring vanuit de Urban Agenda rond Europese wet- en regelgeving.
- Universiteiten en hogescholen, o.a. AMS institute en/of SIA (internationale samenwerking tussen hogescholen) – ook in relatie tot het Driving Urban Transitions programma.

Financiële instellingen en bedrijfsleven/brancheorganisaties:

- BNG, NWB, FME, VNO-NCW
- Willen bijdragen vanuit hun kennis en expertise
- Bedrijven kunnen plannen in de praktijk brengen
- Herkennen het gebrek aan capaciteit bij gemeenten om recht te doen aan de noodzaak tot financiële en business case-innovatie en zoeken naar manieren om procesondersteuning mogelijk te maken

3.4 Coördinatie

Tijdens de interviews heeft zich niet één partij gemeld om de coördinatie voor de NSS op zich te nemen. Dit is ook niet geheel verwonderlijk, gezien het onderwerp en gerelateerde opgaven erg breed zijn en geen enkelvoudige probleemeigenaar hebben. Er moet dus veel meer naar een ‘partnership’ worden gezocht om hier samen in op te trekken.

Duidelijk is wel dat de steden in de lead zijn voor de agenda en de inhoudelijke sturing van de activiteiten en dat BZK als eerste aanspreekpunt wordt gezien binnen het Rijk. Daarbij heeft BZK middelen vrijgemaakt zodat in 2023 ondersteuning voor de Cities Mission wordt georganiseerd. Dit is belegd bij RVO, die dit ook expliciet in kan zetten om een bijdrage te leveren aan de initiële vormgeving van de NSS. De missiesteden vinden het van cruciaal belang dat de ministeries ook een rol nemen vanuit hun ambities en verantwoordelijkheden rond het behalen van de gestelde klimaatdoelen. Uit de analyse van de EoI en de gesprekken komt naar voren dat de missiesteden sterk het belang zien van samenwerking op meerdere overheidsniveaus. Daarbij hebben ze ook andere partijen uit de quadruple helix heel hard nodig om hun doel (klimaatneutraal in 2030) te halen. Daarbij kijken ze ook kritisch naar de vorm van een NSS (“moet écht meer zijn dan een website”) en ook de toonzetting (“support is niet de juiste term – we hebben geen hulp nodig, maar een betere samenwerking”). De meerwaarde zien ze hoofdzakelijk in het gezamenlijk verdiepen op thema’s en het samenwerken in projecten.

Vanuit het NetZeroCities project worden de missiesteden – en de stedelijke Mission Transition Teams – ondersteund door een City Advisor. Die fungeert als linking pin tussen de steden en het NZC-consortium, de beschikbare kennis en expertise en de ondersteuning omtrent capacity building. Vanuit het CapaCITIES project wil Platform31 – die de verbinding naar Nederland maakt – zich voornamelijk focussen op de behoefte van de steden in de missie. Tevens heeft de VNG aangegeven dat zij een rol zien om aan te haken op de NSS om de verbinding te maken tussen de missiesteden maar tegelijkertijd de doorvertaling te maken naar de andere gemeenten binnen Nederland, en naar andere agenda’s zoals de Digitale Stad.

Dit voorgaande overzicht toont aan dat meerdere partijen kunnen worden betrokken bij de NSS. Tegelijkertijd ontstaat er hierdoor het gevaar dat er versnippering optreedt, het niet duidelijk is bij wie de coördinatie is belegd, en er daardoor

onvoldoende eigenaarschap en momentum wordt ervaren. Dit is een fundamenteel risico omdat de missiegedreven aanpak, die vraagt om commitment en intensieve nieuwe manieren van samenwerken, dan wellicht niet wordt verankerd op de verschillende bestuurslagen en andere partijen in de quadruple helix. 'Impact' zou door zo'n versnippering in gevaar komen.

Het verdient daarom aanbeveling om, met het oog op versnelling en opschaling, niet alleen al snel een actieve coördinatie te organiseren, maar ook deze te verbinden aan aansprekende en inspirerende personen die als boegbeeld kunnen fungeren en het proces van institutionele coördinatie kunnen versnellen.

4 Varianten

Op basis van de opgehaalde input voor de NSS zien we een drietal varianten voor de verdere uitwerking van de NSS, gebaseerd op welke organisatie de coördinatie van de NSS op zich neemt. De drie varianten zijn:

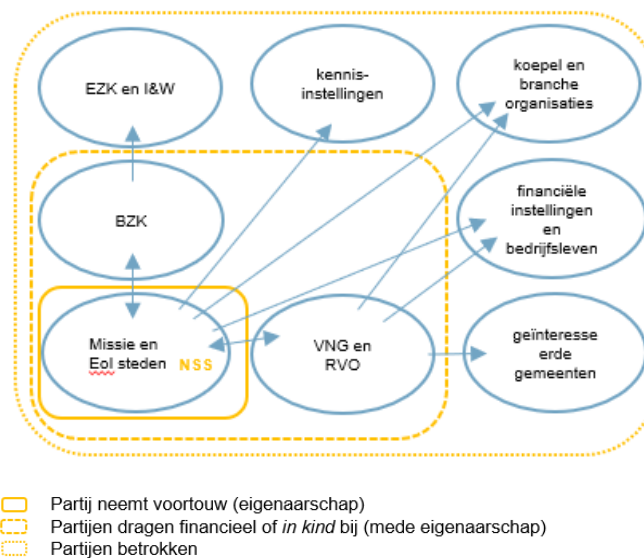
- Variant 1: Steden nemen voortouw
- Variant 2: Nationale overheid neemt voortouw
- Variant 3: Onafhankelijke organisatie neemt voortouw

Deze varianten worden hieronder uitgewerkt en toegelicht vanuit hun governance, agenda en activiteiten, en coördinatie.

4.1 Variant 1: Steden nemen voortouw

4.1.1 Governance, doelen en boegbeelden

De NSS sluit in deze variant aan bij al lopende activiteiten van de Nederlandse missie- en overige Eol steden, en daarom nemen deze steden het voortouw bij deze variant. Het NSS coördinatieteam wordt door de missie- en overige Eol steden benoemd. Alle missie- of overige Eol steden, het ministerie BZK, VNG en RVO dragen financieel of *in kind* bij aan de invulling en uitvoering van de NSS en delen zo met de steden het eigenaarschap over de NSS. De ministeries EZK en I&W, geïnteresseerde gemeenten, kennisinstellingen, koepel- en branche-organisaties, financiële instellingen en het bedrijfsleven worden (op onderdelen) betrokken bij de NSS. Figuur 5 geeft een overzicht van de governancestructuur van deze variant.



Figuur 5: Overzicht governance structuur variant: Steden nemen voortouw

Het doel van de NSS in deze variant is dat de 7 missiesteden hun gestelde 2030 Cities Mission doel halen en alle actieve en betrokken partijen bij de NSS zullen in de eerste plaats deze steden dan ook maximaal ondersteunen. Daarnaast wordt er samen met actieve partners van de NSS op de resultaten van de missiesteden

gereflecteerd en worden de geleerde lessen breed verspreid naar onder andere geïnteresseerde gemeenten (in samenwerking met VNG en BZK).

Als boegbeelden voor de NSS richt deze variant zich op de lokale bestuurders en politiek van de missie- en overige Eol steden. Door het ondersteunen van de NSS vanuit het lokale bestuur of de lokale politiek, mede gedragen op ambtelijk niveau, kan in gemeentelijke organisaties tijd worden vrijgemaakt voor het halen van het Mission Cities doel c.q. het vertalen van de geleerde lessen in de eigen organisatie van de Eol steden.

4.1.2 *Agenda en activiteiten*

De grootste aandacht van het NSS coördinatieteam gaat naar activiteiten, zoals de Dutch Deep Dives en de doorbraakprogramma's, die de 7 missiesteden op korte termijn ondersteunen in het opstellen van een klimaatcontract per stad en op langere termijn in het halen van hun gestelde doelen. Binnen NZC is het klimaatcontract opgebouwd uit drie delen. Het afspraken-deel ('commitments') brengt de uitkomsten van lokale, regionale en nationale stakeholders samen en legt een nieuwe manier vast tot samenwerken (ambities, strategie en afspraken) aan het versnellen van klimaatneutraliteit. Daarnaast heeft het contract ook een 2030 actie- en 2030 investeringsplan. Het actieplan laat de huidige sterktes en zwaktes van bestaande strategieën, beleid en plannen zien en biedt een portfolio van wat er moet veranderen om de gestelde 2030 ambitie te halen. Het investeringsplan laat zien hoe publieke middelen worden kunnen worden ingezet en hoe private middelen kunnen worden aangetrokken voor het financieren van routes naar klimaatneutraliteit. De op de missiesteden gerichte NSS activiteiten lopen parallel met de stappen die moeten worden gezet binnen de NZC Climate Transition Map en deze stappen geven dan ook richting aan de agenda van deze activiteiten. Door het samenbrengen van de verschillende klimaatcontracten, geven deze NSS activiteiten ook inzicht in het oppakken van belemmeringen in het Nederlandse instrumentarium, en het meedenken over versnelde beleidsontwikkeling en hoe transitie te versnellen.

Via reflectiesessies worden de stappen van de verschillende missiesteden besproken en wordt er getoetst wat de overige Eol steden kunnen leren voor het zetten van gelijkaardige stappen naar klimaatneutraliteit.

De VNG lijkt de aangewezen partner voor de NSS activiteiten voor geïnteresseerde gemeenten, zoals het breed verspreiden van de geleerde lessen van de missiesteden en de daaraan gekoppelde reflectie van Eol steden.

4.1.3 *Coördinatie*

Het NSS coördinatieteam bouwt verder op het bestaande NZC traject. Zo ontmoeten de missiesteden elkaar nu al tweewekelijks en de overige Eol steden elkaar regelmatig. De faciliteiten die het NZC platform aanbiedt (bv. private en publieke 'peer-to-peer' groepen en leerlijnen, City Advisors), kunnen nu al een deel van de coördinatie voor de voorgestelde *Dutch Deep Dives*, doorbraakprogramma's en reflectiesessies ondersteunen. Verder kunnen de gewenste Dutch Deep Dives (al deels) worden ondersteund door het CapaCITIES programma en TNO kan daarbij in de koppeling met kennis uit het NZC consortium voorzien. Daarnaast kunnen de missie- en overige Eol steden bestaande Nederlandse partners (bv. financiële instellingen of het bedrijfsleven) of kennisinstellingen (Europa decentraal, universiteiten of hogescholen) op specifieke kennis bevragen. Mochten de

missiesteden de positie van NZC pilot steden verkrijgen (dit zal in de eerste helft van 2023 bekend worden), dan kunnen deze steden rekenen op nog meer ondersteuning vanuit het NZC consortium.

Bij het uitvoeren van doorbraakprogramma's en het opstellen van de klimaatcontracten, is het ministerie BZK het aanspreekpunt voor deze steden met andere ministeries.

Voor het breed verspreiden van succesvolle lessen en het bieden van ondersteuning aan missie-, Eol of geïnteresseerde steden of gemeenten in het bereiken van klimaatneutraliteit lijkt VNG de aangewezen partner.

4.1.4 *Voor- en nadelen van de variant*

Het voordeel van deze variant is dat de focus ligt op de steden die nu al aan de slag zijn met het klimaatneutraal maken van hun grondgebied. De NSS helpt om meteen in deze steden een versnelling te maken op hun vragen of behoeften, gerelateerd aan de specifieke Nederlandse context. De focus helpt ook om meteen met een kleine groep via 'learning by doing' met concrete projecten aan de slag te gaan. Een gevaar van werken in een grotere groep dat werd aangestipt in de interviews, is hierdoor de resultaten mogelijk abstracter blijven en zich onvoldoende vertalen naar concrete praktijklessen.

Vanuit het Rijk is alleen het ministerie BZK actief betrokken bij de NSS. De missiesteden hebben echter duidelijk aangegeven dat actieve samenwerking (rondom beleidsontwikkeling en financieringsconstructies) met meerdere ministeries noodzakelijk is voor het halen van hun gestelde 2030 doel. En ander knelpunt in de governance van deze variant is het ontbreken van voldoende middelen bij de steden. Capaciteitsproblemen zijn nu al een beperkende factor voor de steden en de coördinerende rol verhoogt dit probleem alleen nog maar meer.

Verder kan de focus van de missie- of Eol steden ook een valkuil zijn voor de langere termijn als de geleerde lessen niet voldoende in hun complexiteit worden overgebracht en bijvoorbeeld tegenvallers ook niet worden meegenomen. Er zal dus slechts geleerd worden in een kleine groep met als gevolg dat er een beperkte opschaling in andere geïnteresseerde gemeenten zal plaatsvinden. Verder, omdat in deze variant vooral de geleerde lessen van missiesteden naar de andere steden worden vertaald, biedt deze variant minder mogelijkheden om ook als een signaleringsfunctie m.b.t. beleidsontwikkeling voor alle gemeenten te functioneren.

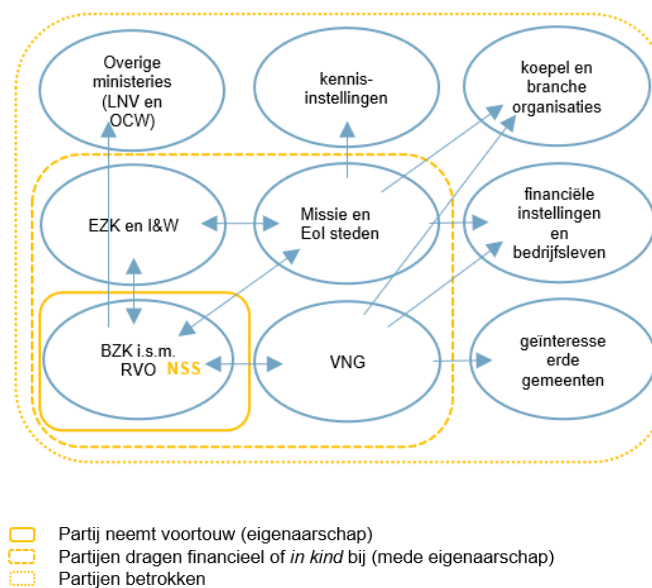
De sterke koppeling aan het 2030 doel kan ook mogelijks tegen de NSS gaan werken. Namelijk als op termijn blijkt dat de missiesteden dit doel niet halen, in hoeverre ondermijnt dit de functie van het NSS?

Het nadeel van het benutten van het NZC platform als basis voor de NSS coördinatie en communicatie is dat het moeilijker kan zijn om zo ook andere geïnteresseerde Nederlandse gemeenten te bereiken. Verder kan de primaire focus op een Europees programma en de interactie met NZC het werk in de ogen van nationale departementen marginaliseren ("not invented here") en op de langere termijn een bredere strategische oriëntatie op de nationale klimaatdoelen in de weg staan. Dit kan uiteraard ondervangen worden door aan de voorkant ook de betrokkenheid van ministeries in deze variant helder vast te leggen, al dan niet gecoördineerd vanuit BZK/RVO en/of via het CapaCITIES project.

4.2 Variant 2: Nationale overheid neemt voortouw

4.2.1 Governance, doelen en boegbeelden

De NSS sluit in deze variant aan bij de Agenda Stad aanpak, namelijk “*de samenwerking van het Rijk, steden en stakeholders gericht op het versterken van groei, innovatie en leefbaarheid van Nederlandse steden*”⁴. Het ministerie BZK neemt daarom in deze variant het voortouw. Het NSS coördinatieteam is belegd bij het ministerie BZK, of gedelegeerd aan een uitvoeringsorganisatie zoals RVO. De ministeries EZK en I&W, de missie- en Eol steden en VNG dragen financieel of *in kind* bij aan de invulling en uitvoering van de NSS en zijn daarmee, naast het ministerie BZK, mede eigenaar. Andere ministeries, zoals LNV en OCW, geïnteresseerde gemeenten, kennisinstellingen, koepel- en branche organisaties, financiële instellingen en het bedrijfsleven worden (op onderdelen) betrokken bij de NSS. Figuur 6 geeft een overzicht van de governancestructuur van deze variant.



Figuur 6: Overzicht governancestructuur variant: Nationale overheid neemt voortouw

Het doel van deze variant is dat, behalve het slagen van de missiesteden in hun 2030 doel, ook nadrukkelijk de Nederlandse klimaatdoelen sneller dan 2050 worden gehaald door een gerichte samenwerking van verschillende overheidslagen (één overheid). Samen met de actieve NSS partners worden, naast de missie- en Eol steden, geïnteresseerde gemeenten geactiveerd om sneller klimaatneutraal te worden.

Bij deze variant worden nationale en lokale bestuurders en politiek aan de NSS gekoppeld als boegbeelden. Deze bestuurders zijn verbonden aan de betrokken ministeries en de missiesteden. Door het ondersteunen van de NSS vanuit bestuur of politiek, maar gedragen op ambtelijk niveau, kan in deze organisaties tijd worden vrijgemaakt voor het halen van het Cities Mission doel en het versnellen van de Nederlandse klimaatdoelen.

⁴ <https://agendastad.nl/>

4.2.2 *Agenda en activiteiten*

Op de korte termijn ondersteunt de NSS de 7 missiesteden in het halen van hun gestelde missiedoel door middel van de Dutch Deep Dives en doorbraakprogramma's. Het NSS coördinatieteam benut deze activiteiten voor het signaleren van belemmeringen in het huidige beleids- en financieringsinstrumentarium, en denkt mee over versnelde beleidsontwikkeling en hoe transitie te versnellen. Voor de langere termijn benut het NSS coördinatieteam dit traject van de missiesteden voor het ontwikkelen van een routekaart naar klimaatneutraliteit voor alle Nederlandse gemeenten en een gestandaardiseerde aanpak voor het opstellen van klimaatcontracten voor niet-missiesteden. Net zoals de huidige NZC klimaatcontracten brengt de gestandaardiseerde aanpak van klimaatcontracten nationale en lokale overheden samen (commitment) en worden ieders inspanningen (acties en investeringen) voor het halen van de klimaatdoelen waar mogelijk gekoppeld. Vanuit het benutten van dit type contracten in de missiesteden is duidelijk welke partijen in Nederland, wat en hoe kunnen oppakken vanuit hun bestaande bevoegdheden en middelen voor het halen van klimaatneutraliteit. De gestandaardiseerde aanpak spaart zo alle geïnteresseerde gemeenten veel uitzoek- en onderhandelingswerk. Verder kan de gestandaardiseerde aanpak ook het ontwikkelen van nieuwe standaarden stimuleren voor de missiesteden, maar ook voor al bestaande initiatieven of toekomstige City Deals. Voorbeelden hiervan die de missiesteden al aanhaalden zijn: impactberekening van maatregelen, scenario doorrekenen van routes naar klimaatneutraliteit. Deze standaardinstrumenten maken het ook mogelijk om beter tussen gemeenten te kunnen vergelijken en maakt het voor bedrijven ook eenvoudiger om een product of service te ontwikkelen die in meerdere Nederlandse (en door NZC potentieel in Europese) steden kan worden benut.

De missiesteden, vanuit hun voorloperspositie, en de ministeries BZK, EZK en I&W ontwikkelen deze routekaart en aanpak samen. De Eol steden reflecteren op beiden zodat deze toepasbaar worden voor alle Nederlandse gemeenten. De gestandaardiseerde aanpak van klimaatcontracten is gericht op alle geïnteresseerde gemeenten, hierbij kan op een streefdatum voor klimaatneutraliteit tussen 2030 en 2050 worden ingezet.

Op de langere termijn wordt er vanuit de NSS jaarlijks op alle lopende klimaatcontracten gereflecteerd en worden de inspanningen vanuit de verschillende partijen, zoals geformuleerd in de contracten, geüpdatet. Dit zodat in een update van de gestandaardiseerde aanpak, lessen uit tegenvallers kunnen worden meegenomen, nieuwe knelpunten in beleid of instrumenten kunnen worden gesignaleerd of nieuw nationaal beleid of programma's kunnen worden ingezet. De routekaart- en klimaatcontractenaanpak worden bij geïnteresseerde gemeenten gepromoot en deze gemeenten worden ondersteund in het implementeren van beide door middel van trainingen. VNG en ministerie BZK lijken hiervoor de aangewezen partners.

4.2.3 *Coördinatie*

Deze variant sluit aan bij de Agenda Stad aanpak waarbij concrete samenwerkingsafspraken tussen steden, Rijk, bedrijven en maatschappelijke organisaties worden verankerd. In deze variant worden ieders commitment, acties en investeringen geconcretiseerd in een Nederlandse aanpak van klimaatcontracten. De Dutch Deep Dives en doorbraakprogramma's lopen gelijk op

met de ontwikkeling van de missiesteden klimaatcontracten. Het NSS coördinatieteam maakt actief koppelingen tussen de projecten en programma's van de ministeries BZK, EZK en I&W en de noden van de missiesteden, bijvoorbeeld rondom wetgeving of financiering. Bij de ontwikkeling van de klimaatcontractenaanpak worden ook andere Nederlandse partners (bv. financiële instellingen of het bedrijfsleven) of kennisinstellingen (TNO, Europa decentraal, universiteiten of hogescholen) actief betrokken om vernieuwende aanpakken of investeringen in te brengen. De bedrijven worden ook actief uitgedaagd om de plannen van de steden in de praktijk te brengen. Het CapaCITIES programma kan worden ingezet voor het coördineren van de Dutch Deep Dives in de beginperiode.

In de reflectiesessies, het NSS coördinatieteam samen met EoI-steden, wordt op de eerste versie van de routekaart- en klimaatcontractenaanpak gereflecteerd. Hierbij wordt onder andere gekeken naar: kunnen gemeenten, met vaak minder capaciteit aan financiële middelen of personeel, ook de routekaart uitvoeren of klimaatcontracten opstellen en ondertekenen? De resultaten worden benut als input voor het opstellen van een routekaart naar klimaatneutraliteit en een jaarlijkse update van klimaatcontracten. Beide producten kunnen door alle geïnteresseerde gemeenten worden benut. Voor geïnteresseerde gemeenten richt BZK, samen met VNG, zich op het breed verspreiden van de geleerde lessen en het organiseren van trainingen voor het gebruiken van de routekaart en het opstellen van klimaatcontracten.

4.2.4 *Voor- en nadelen van de variant*

Het voordeel van deze variant is de grotere betrokkenheid van de nationale overheid bij de Cities Mission, een wens geuit door de missiesteden, gezien dit hen beter in staat stelt om hun 2030 doelen te halen. Daarnaast maakt deze benadering mogelijk dat via de routekaart en een gestandaardiseerde aanpak van een klimaatcontract op termijn alle geïnteresseerde Nederlandse gemeenten makkelijker en sneller stappen kunnen nemen naar klimaatneutraliteit. Een jaarlijkse herijking maakt dat inzichten die leiden tot versnelling, voortkomend uit een contract, kunnen worden toegepast in de contracten met andere gemeenten. Verder laat het jaarlijks updaten ook toe om lessen uit tegenvallers op te nemen, nieuwe knelpunten in beleid of instrumenten te signaleren of dat nieuw nationaal beleid of programma's kunnen worden ingezet. Het halen van het 2030 doel door de missiesteden wordt titanenwerk. Mochten de missiesteden dit 2030 doel niet halen, zorgt de koppeling aan de nationale klimaatdoelen in deze varianten dat hun geleverde resultaten niet onverhoopt waren. Door het koppelen van de 2030 doelen van de steden aan het versnellen van de 2050 klimaatdoelen, dragen de inspanningen van de steden actief en zichtbaar bij aan het versneld halen van de nationale klimaatdoelen.

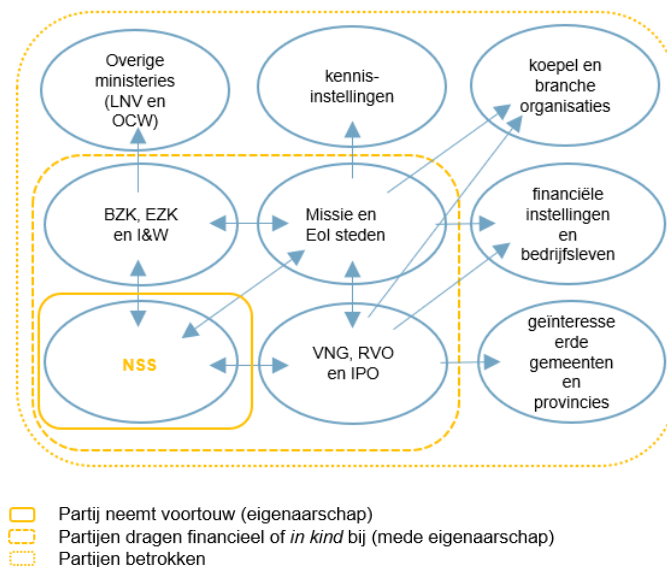
Een mogelijk risico voor deze variant is dat op termijn het ministerie BZK, vanuit hun coördinerende rol, minder onafhankelijk deel kan nemen aan het NSS of dat de missiesteden het ministerie BZK te sturend vinden. Andere risico's zijn dat de samenwerking te grootschalig wordt en de contracten mogelijk te abstract blijven, of dat de huidige voorlopende steden niet snel of voldoende genoeg worden geholpen op de korte termijn en ze daarmee al snel afhaken omdat ze zich ook aan hun gecommitteerde 2030 Cities Mission doel hebben te houden. Ook bestaat het risico dat missiesteden zich geen gelijkwaardig partner voelen in NSS dat sterk vanuit nationale doelen stuurt, of dat bedrijfsleven en financiële instellingen zich niet

herkennen als mogelijke partners, waardoor kansen op mede-investeringen gemist zouden kunnen worden.

4.3 Variant 3: Onafhankelijke organisatie neemt voortouw

4.3.1 Governance, doelen en boegbeelden

In deze variant is het NSS coördinatieteam (onderdeel van) een onafhankelijke organisatie, naar voorbeeld van de Spaanse of Zweedse NSSen. Door het oprichten van (of het zich aansluiten bij) een onafhankelijke organisatie, ontstaat er een gedeeld eigenaarschap tussen nationale, provinciale en gemeentelijke overheden en koepel- of uitvoeringsorganisaties (VNG, RVO en IPO). Deze zitten gelijkwaardig aan tafel en werken samen als één overheid. De samenwerking van overheden maakt het ook voor private partners (bv. BNG, NWB of PrimeVest) interessanter om hierbij aanwezig te zijn of zelfs in grotere programma's, verspreid over verschillende gemeenten, te investeren. Dit aangezien het risico van hun langetermijninvesteringen zo niet is gekoppeld aan politieke verschuivingen in een overheidslaag of aan een project, maar beter is gespreid. Verder beschikken gemeenten vaak niet over de nodige vaardigheden om met complexe financieringsconstructies om te gaan, terwijl provincies of het Rijk deze vaardigheden wel meer in huis hebben. Andere ministeries, zoals LNV en OCW, geïnteresseerde gemeenten en provincies, kennisinstellingen, verdere koepel- en branche-organisaties, financiële instellingen en het bedrijfsleven worden (op onderdelen) betrokken bij de NSS. Figuur 7 geeft een overzicht van de governancestructuur van deze variant.



Figuur 7: Overzicht governancestructuur variant: Onafhankelijke organisatie neemt voortouw

Het doel van deze variant is dat de Nederlandse klimaatdoelen sneller dan 2050 worden gehaald, dit door de samenwerking van verschillende Nederlandse overheden, kennisinstellingen, bedrijven en koepel- of uitvoeringsorganisaties. Samen met de actieve NSS partners worden, naast de missie- en Eol steden,

geïnteresseerde gemeenten en bedrijven geactiveerd om sneller klimaatneutraal te worden.

Boegbeelden bij deze variant illustreren een gelijkwaardige samenwerking van verschillende partijen en het werken als één overheid. In deze variant kunnen bestuurlijke tafels (vergelijkbaar met het Ambtelijk Doorbraakoverleg Sociaal Domein⁵) georganiseerd worden om op het niveau van het kabinet, gedeputeerden én burgemeesters (van betrokken missiesteden) het commitment te krijgen om structureel aan het versnellen van de klimaatdoelen te gaan werken en afspraken te maken over ieders rol in het halen van dit doel. Het is mogelijk sterker aansluiting te vinden bij andere nationale kaders zoals het nieuwe Nationaal Klimaat Platform of provinciale doelen.

4.3.2 *Agenda en activiteiten*

Op de korte termijn ondersteunt de NSS de 7 missiesteden in het halen van hun gestelde missiedoel door middel van de Dutch Deep Dives en doorbraakprogramma's. De ministeries, IPO en VNG benutten deze activiteiten voor het signaleren van belemmeringen in instrumentarium en denken mee over versnelde beleidsontwikkeling en hoe transitie te versnellen. Verder nemen private partners, zoals BNG, NWB, of PrimeVest ook actief deel aan deze activiteiten en brengen hun kennis over bijvoorbeeld financiering, business model innovatie of investmentplanning in.

Voor de langere termijn gebruiken de publieke, private en maatschappelijke NSS partners het missiestedentrajec voor het ontwikkelen van gestandaardiseerde aanpak voor het opstellen van klimaatcontracten en actie- en investeringsplannen. Met de missiesteden wordt er een eerste versie van deze contracten en plannen en opgesteld. Er wordt gekeken naar het commitment dat specifiek Nederlandse gemeenten, provincies, het Rijk en private partijen kunnen geven voor het halen van de klimaatdoelen, dit vanuit hun bevoegdheden en beschikbare middelen. Voor de actie- en investeringsplannen wordt er naast publieke middelen ook sterk naar de koppeling met private partijen en middelen gekeken. De missiesteden, vanuit hun voorloperspositie, en de ministeries BZK, EZK en I&W en koepel- of uitvoeringsorganisaties ontwikkelen deze gestandaardiseerde contracten en plannen samen voor gebruik door Eol of geïnteresseerde gemeenten.

De Eol steden en het ministerie BZK reflecteren op de contracten en plannen zodat deze toepasbaar worden voor alle Nederlandse gemeenten. De gestandaardiseerde aanpak van klimaatcontracten en plannen is gericht op alle geïnteresseerde gemeenten, hierbij kan op een streefdatum voor klimaatneutraliteit tussen 2030 en 2050 worden ingezet. De gestandaardiseerde aanpak spaart deze gemeenten veel uitzoek- en onderhandelingswerk. Verder kan de gestandaardiseerde aanpak ook het ontwikkelen van nieuwe standaarden stimuleren voor de missiesteden, maar ook voor al bestaande initiatieven of toekomstige City Deals. Voorbeelden hiervan die de missiesteden al aanhaalden zijn: impactberekening van maatregelen, scenario doorrekenen van routes naar klimaatneutraliteit en nieuwe business modellen voor investering. Deze standaarden maken het ook mogelijk om beter tussen gemeenten te kunnen

⁵ Meer informatie, zie kamerstuk 20 oktober 2020, 34477, nr 73 [Kamerstuk 34477, nr. 73 | Overheid.nl > Officiële bekendmakingen \(officielebekendmakingen.nl\)](#)

vergelijken en maakt het voor bedrijven ook eenvoudiger om een product of service te ontwikkelen die in meerdere Nederlandse (en door NZC potentieel in Europese steden) kan worden benut.

Op de langere termijn wordt er vanuit de NSS jaarlijks op alle lopende klimaatcontracten en plannen gereflecteerd en worden de inspanningen vanuit de verschillende partijen, zoals geformuleerd in de contracten, geüpdatet. Dit zodat in een update van de gestandaardiseerde aanpak, lessen uit tegenvallers kunnen worden meegenomen, nieuwe knelpunten in beleid of instrumenten kunnen worden gesignaleerd of nieuw nationaal beleid of programma's kunnen worden ingezet. De klimaatcontractenaanpak en -plannen worden bij geïnteresseerde gemeenten gepromoot en deze gemeenten worden ondersteund in het implementeren van beide, dit door middel van trainingen. VNG en ministerie BZK lijken hiervoor de aangewezen partners.

4.3.3 *Coördinatie*

In deze variant is de coördinatie van de NSS ondergebracht bij een (nieuwe of al bestaande) onafhankelijke organisatie, maar met expliciet mandaat en gevoel van mede-eigenaarschap van de steden en nationale overheid. In co-creatie met nationale, provinciale en gemeentelijke overheden en koepel- of uitvoeringsorganisaties wordt er een gezamenlijke NSS agenda vastgesteld en deze wordt periodiek herijkt. Voor de concrete uitwerking van deze agenda worden de verschillende NSS activiteiten ingezet. De Dutch Deep Dives en doorbraakprogramma's lopen gelijk op met de ontwikkeling van de klimaatcontracten van de missiesteden. Het NSS coördinatieteam maakt actief koppelingen tussen de projecten en programma's van de ministeries BZK, EZK en I&W en de noden van de missiesteden. Bij de ontwikkeling van de klimaatcontracten worden ook andere Nederlandse partners (bv. financiële instellingen of het bedrijfsleven) of kennisinstellingen (TNO, Europa decentraal, universiteiten of hogescholen) actief betrokken om vernieuwende aanpakken of investeringen in te brengen. Het CapaCITIES programma kan worden ingezet voor het coördineren van de Dutch Deep Dives.

In de reflectiesessies wordt door het NSS coördinatieteam samen met EoI-steden, kennisinstellingen en VGN op de eerste versie van een gestandaardiseerde aanpak voor klimaatcontracten en actie- en investeringsplannen gereflecteerd. Hierbij wordt onder andere gekeken naar: kunnen gemeenten, met vaak minder capaciteit aan investeringsmiddelen of personeel, ook de klimaatcontracten en plannen opstellen en ondertekenen? De resultaten worden benut als input voor het opstellen van een gestandaardiseerde aanpak van klimaatcontracten en actie- en investeringsplannen. Beide producten kunnen door alle geïnteresseerde gemeenten worden benut. Voor geïnteresseerde gemeenten richt BZK, samen met VNG, zich op het breed verspreiden van de geleerde lessen en het organiseren van trainingen voor het gebruiken van de klimaatcontracten en plannen.

4.3.4 *Voor- en nadelen van de variant*

Omdat de Nederlandse Klimaatdoelen een langere tijdshorizon hebben, is een onafhankelijk coördinatieteam een duurzamere optie, omdat dit team onafhankelijk van veranderingen in nationale, regionale en lokale overheden kan opereren en omdat het ook het later aanhaken van andere partijen makkelijker mogelijk maakt. Deze organisatie zou baat hebben bij een boegbeeld dat staat voor het halen van

de Nederlandse klimaatdoelen en samenwerking tussen meerdere partijen kan verwezenlijken.

In deze variant wordt een brede multi-actorsamenwerking tussen lokale, provinciale en nationale overheden, kennisinstellingen, koepel- of uitvoeringsorganisaties en private partijen voor het halen van de klimaatdoelen beklonken, door middel van een klimaatcontract inclusief actie- en investeringsplannen. Een jaarlijkse herijking maakt dat versnelling, voortkomend uit een contract, kunnen worden toegepast in de contracten met andere gemeenten. Verder laat het jaarlijks updaten ook toe om lessen uit tegenvallers op te nemen, nieuwe knelpunten in beleid of instrumenten te signaleren of naar nieuw nationaal beleid of programma's te verwijzen.

Het halen van het 2030 doel door de missiesteden wordt titanenwerk. Mochten de missiesteden dit 2030 doel niet halen, zorgt de koppeling aan de nationale klimaatdoelen in deze varianten dat hun geleverde resultaten niet onverhoopt waren. Door het koppelen van de 2030 doelen van de steden aan het versnellen van de 2050 klimaatdoelen, dragen de inspanningen van de steden actief en zichtbaar bij aan het versneld halen van de nationale klimaatdoelen. Verder kunnen, door het ontwikkelen van de actie- en investeringsplannen en de klimaatcontracten, geïnteresseerde gemeenten later ook makkelijker concrete stappen zetten naar klimaatneutraliteit.

Mogelijke nadelen van deze variant zijn dat het betrekken van meerdere partijen bij de NSS tijd zal vragen en dit kan het al lopende proces van de missiesteden vertragen, waardoor ze onvoldoende kunnen bijdragen aan het grotere doel. Bovendien is er nog geen duidelijke partij geïdentificeerd die dit initiatief zou willen dragen. Dit kan ondervangen worden door de betrokkenheid van partijen in de NSS gefaseerd op te bouwen. Verder blijven de contracten mogelijk te abstract en zijn de doelen van deze variant mogelijk te grootschalig om nog aan de Cities Mission te kunnen zijn gekoppeld. Daardoor bestaat het gevaar dat de huidige voorlopende steden niet snel of voldoende genoeg geholpen worden op de korte termijn, met het risico dat ze daarmee al snel afhaken omdat ze zich ook aan hun gecommitteerde 2030 Cities Mission doel hebben te houden. Het is een uitdaging om de governance van de NSS zo in te zetten dat het proces van de missiesteden geen vertraging oploopt. Het zou overigens mogelijk moeten zijn om naar deze variant toe te werken vanuit een geleidelijke beginfase die "meteen praktisch beginnen", waar sterke roep om is zowel van gemeenten als andere geïnterviewden, mogelijk maakt.

5 Advies

5.1 Vervolgstappen

Vanuit de analyse en de verkenning van mogelijkheden voor het opstellen van een NSS door middel van drie varianten stellen we de volgende vier vervolgstappen voor, zie Figuur 8.



Figuur 8: De vier vervolgstappen in tijd uitgezet en ten opzichte van het al lopende proces van de missiesteden

5.1.1 *Het doel en governance model van de NSS bevestigen*

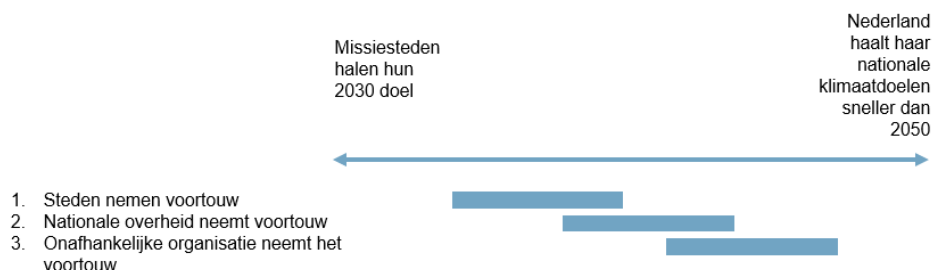
Zoals de interviews duidelijk maakten, zijn er al veel vergelijkbare programma's of platforms. Door het stellen van een helder doel kan de NSS een eigen positie innemen ten opzichte van andere platforms of programma's die er al zijn.

Uit de interviews kwamen verschillende doelen voor de NSS naar voren. Enerzijds hebben de 12 steden die zich hebben ingeschreven op de Horizon missie 100 Climate Neutral and Smart Cities bij de Europese Commissie het doel geformuleerd om in 2030 klimaatneutraal te zijn en zijn de geselecteerde missiesteden al actief aan de slag voor het halen van dit doel. Anderzijds richt de nationale overheid zich vanuit de Klimaatwet op 49% minder CO₂-uitstoot in 2030 en op 95% minder CO₂-uitstoot in 2050 ten opzichte van 1990. Om de 2030 doelstelling te halen, sloten de overheid, bedrijven en maatschappelijke organisaties een Klimaatakkoord met daarin de afspraken in die partijen onderling hebben gemaakt. Hoewel de Nationale overheid zich niet heeft gecommitteerd aan de 2030 doelstelling van de steden, staat ze wel positief tegenover de missie. Tegelijk, gezien complexiteit van de verschillende maatschappelijke opgaven, is het op dit moment onwaarschijnlijk dat de kabinetsdoelstellingen ten aanzien van klimaatneutraliteit voor Nederland versneld kunnen worden.

Hoewel de doelen van de steden en de nationale overheden elkaar kunnen ondersteunen, is het voor het opstellen van de NSS goed om één helder doel te hebben. Daarom hebben we deze doelen uit elkaar getrokken en ze voor het aanscherpen van het gesprek over het doel van de NSS als uitersten neergezet. Namelijk aan de ene kant van het spectrum: *de NSS richt zich op het halen van de*

Cities Mission doel van de 7 missiesteden en aan de andere kant: de NSS streeft ernaar dat Nederland sneller dan 2050 haar nationale klimaatdoelen haalt.

De drie varianten uit hoofdstuk 4 hebben elke een ander governance model en zoals Figuur 9 laat zien, de drie varianten bevinden zich ergens tussen de geschetste uitersten.



Figuur 9: De drie varianten ten opzichte van elkaar op het spectrum van twee uiterste doelen

Voor het vervolg van het opzetten van de NSS is het essentieel om het doel van de NSS verder helder te stellen en daarbij ook het nodige governance modellen te ontwikkelen die nodig zijn omdat doel te halen. Daarbij is het belangrijk om in het achterhoofd te houden: het doel ligt vast, maar de governance modellen kunnen flexibel zijn in tijd. Zo hebben varianten: *nationale overheid neemt voortouw* en *onafhankelijk organisatie neemt voortouw* een gelijkaardig doel. Dus naargelang meer partijen aangehaakt worden, zou het governance model zich ook kunnen aanpassen.

De Europese vergelijking van NSSen laat de specifieke Nederlandse complexiteit zien en dit zal ook een rol spelen in het formuleren van het doel en governance model voor de Nederlandse NSS. Zo zijn de openbare diensten in Nederland meer geprivatiseerd en voor het halen van de klimaatdoelen zijn alle overheidslagen dan ook meer afhankelijk van een publiek-private samenwerking met bedrijven. Om bedrijven in de lokale of nationale klimaatdoelen mee te nemen, moet een lange termijn perspectief (over verkiezingscyclus) geboden worden. De Cities Mission biedt dit perspectief. Verder speelt geografie ook een sterker rol, als delta van meerdere grote Europese rivieren en door de ligging onder zeeniveau van veel gebieden gaat in Nederland klimaatneutraal en klimaatbestendig hand in hand. Verder heeft Nederland een sterke focus op innovatie en vernieuwing en dit kan de aandacht of financiering voor replicatie van succesvolle projecten in steden soms ook in de weg zitten. Als laatste punt, Nederland kent ook een specifieke wetgevingscontext. Wat hier wel en niet kan, verschilt sterk met de andere Europese landen. Tegelijk mag de unieke context van Nederland, uitwisseling met andere lidstaten niet tegenhouden. Net door het spiegelen met andere lidstaten kunnen we in Nederland blijven leren van andere NSSen.

Het ministerie BZK, de missie- en EOI steden en RVO hebben een trekkende rol in het organiseren van gesprekken met betrokken om dit doel en governance model scherp te stellen.

De drie geschetste varianten kunnen ondersteuning bieden bij deze gesprekken omdat deze verschillende voor- en nadelen vergelijkbaar maken, maar ook de

verschillende inhoud van activiteiten en de resulterende producten naar voren brengen. Zoals Tabel 1 illustreert, leidt een gekozen NSS doel ook tot een andere invulling van de klimaatcontracten die de NSS per variant zal opleveren.

Tegelijk zijn deze varianten niet de enige varianten. We kunnen ons makkelijk andere varianten c.q. combinaties van onderdelen van varianten inbeelden.

Tabel 1: Opzet en gebruik van een klimaatcontract per variant.

NSS Activiteiten	Steden nemen voortouw	Nationale overheid neemt voortouw	Onafhankelijke organisatie neemt voortouw
Klimaatcontracten	Klimaatcontracten, zoals opgesteld door NCZ, enkel benut door missiesteden.	Er is een Nederlandse gestandaardiseerde aanpak voor het opstellen van klimaatcontracten ontwikkeld, dit voor een beperkte range van publieke en private partners. Aanpak kan worden benut door alle geïnteresseerde gemeenten. De gestandaardiseerde aanpak zorgt dat bedrijven innovatieve diensten of producten kunnen ontwikkelen die plannen van gemeenten in de praktijk brengen.	Er is een Nederlandse gestandaardiseerde aanpak voor het opstellen van klimaatcontracten en actie- en investeringsplannen ontwikkeld, dit door en voor een brede range van publieke en private partners. Aanpak kan worden benut door alle geïnteresseerde gemeenten. De gestandaardiseerde aanpak zorgt dat bedrijven innovatieve diensten of producten kunnen ontwikkelen die plannen van gemeenten in de praktijk brengen.

De missie- en Eol steden zijn natuurlijk al aan de slag. Hierdoor kan de variant waarbij de steden het voortouw nemen zich, vanuit de huidige urgentie, opdringen. Tegelijk geven de steden dat ze met de Cities Mission ook actief willen bijdragen aan het halen van de Nederlandse klimaatdoelen. Een variant waarbij de steden nu worden ondersteund en waarbij de NSS kan doorgroeien naar de variant waar de NSS ook nadrukkelijk bijdraagt aan de bredere Nederlandse Klimaatdoelen ligt voor de hand. Voor deze groeivariant is het essentieel om meteen in te zetten op de bredere Nederlandse klimaatdoelen en dit centraal te zetten bij het opzetten van een NSS. Dit onder andere voor het opstellen van de benodigde governance structuur en het aantrekken van stakeholders en aansprekende en inspirerende boegbeelden voor de NSS.

- 5.1.2 *Coördinatie structuur en commitment van stakeholders verder in kaart brengen*
Vanuit het gestelde doel en mogelijke governance modellen, wordt de bijbehorende coördinatie structuur geschetst om dat doel te kunnen bereiken. Parallel met het

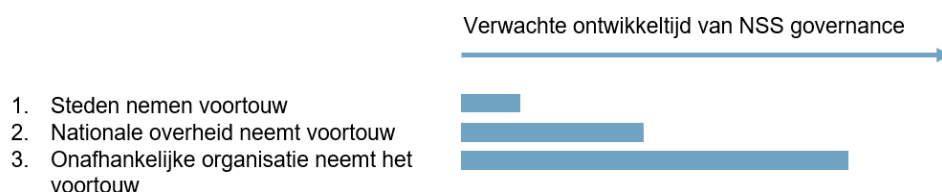
schetsen van een coördinatie structuur dient er een bredere stakeholder analyse te worden gemaakt. In hoeverre is er overlap op doelen met andere partijen, wat kunnen deze (op onderdelen) bijdragen of hoe kan de NSS hun helpen om hun doelen te verwezenlijken? Worden deze partijen (op termijn) een onderdeel van de coördinatie van de NSS of niet? De geschetste varianten kunnen een leidraad vormen voor dit gesprek en Tabel 2 geeft een overzicht van de rol van verschillende stakeholders per geschetste variant.

Tabel 2: Per geschetste variant: wie is eigenaar, wie coördineert de NSS en haar activiteiten, wie is mede-eigenaar (bijdrage financieel of *in kind*) en wie is betrokken?

	Steden nemen voortouw	Nationale overheid neemt voortouw	Onafhankelijke organisatie neemt voortouw
Missie- en Eol steden	Steden zijn eigenaar. (delegeert coördinatie mogelijks)	Steden zijn mede eigenaar en dragen bij aan de Dutch Deep Dives, doorbraakprogramma's en reflectiesessies.	Steden zijn mede eigenaar en dragen bij aan de Dutch Deep Dives, doorbraakprogramma's en reflectiesessies.
Ministeries	BZK is mede eigenaar en is eerste aanspreekpunt voor andere ministeries. EZK en I&W zijn betrokken.	BZK is eigenaar en (delegeert coördinatie mogelijks). EZK en I&W zijn mede eigenaar en dragen bij aan Dutch Deep Dives, doorbraakprogramma's en reflectiesessies. Andere ministeries (vb. LNV en OCW) zijn betrokken.	BZK, EZK, I&W zijn mede eigenaar. Andere ministeries (vb. LNV, OCW) betrokken.
RVO	RVO is mede eigenaar. RVO biedt ondersteuning (interdepartementaal inzicht en overzicht, Europese contacten en loketfunctie) aan alle steden en gemeenten.	RVO is mede eigenaar (en mogelijks coördinator gedelegeerd vanuit BZK), en biedt ondersteuning (interdepartementaal inzicht en overzicht, Europese contacten en loketfunctie) aan alle steden en gemeenten.	RVO is mede eigenaar en biedt ondersteuning (interdepartementaal inzicht en overzicht, Europese contacten en loketfunctie) aan alle steden en gemeenten.
Koepelorganisaties	VNG is mede eigenaar en is de aangewezen partner voor de verspreiding van geleerde lessen bij	VNG is mede eigenaar en is aangewezen partner voor de verspreiding van geleerde lessen bij	VNG en IPO zijn mede eigenaar. VNG is de aangewezen partner voor de verspreiding van geleerde lessen bij geïnteresseerde

	geïnteresseerde gemeenten.	geïnteresseerde gemeenten.	gemeenten. IPO draagt bij aan Dutch Deep Dives, doorbraakprogramma's en klimaatcontracten aanpak.
Kennis-instellingen/ -centra	TNO betrokken als linking pin NetZeroCities Platform31 betrokken als linking pin CapaCITIES TNO, Europa decentraal, universiteiten of hogescholen betrokken vanuit gerichte vragen steden rondom Dutch Deep Dives of doorbraakprogramma's.	TNO betrokken als linking pin NetZeroCities, Platform31 betrokken als linking pin CapaCITIES. TNO, Europa decentraal, universiteiten of hogescholen betrokken bij ontwikkelen klimaatcontracten aanpak.	TNO betrokken als linking pin NetZeroCities, Platform31 betrokken als linking pin CapaCITIES. TNO, Europa decentraal, universiteiten of hogescholen betrokken bij ontwikkelen actie- of financieringsplannen, en klimaatcontracten aanpak.
Financiële instellingen en bedrijfsleven/ branche organisaties	Betrokken vanuit gerichte vragen steden bij Dutch Deep Dives of doorbraakprogramma's.	Betrokken bij Dutch Deep Dives, doorbraakprogramma's of klimaatcontracten aanpak. Deze worden verder actief uitgedaagd om de plannen in de praktijk te brengen.	Betrokken bij Dutch Deep Dives, doorbraakprogramma's, financieringsplannen of klimaatcontracten aanpak. Deze worden verder actief uitgedaagd om de plannen in de praktijk te brengen.

In deze stap is het ook van belang de verwachte ontwikkeltijd van de NSS mee te nemen. Hoe meer partijen er bij de NSS worden betrokken, hoe langer het naar verwachting duurt voor de NSS operationeel wordt. Figuur 10 geeft een indicatie van de ontwikkeltijd voor de drie geschetste varianten. Door de NSS als een groeimodel te zien, kan een gefaseerde opbouw vertraging voorkomen.

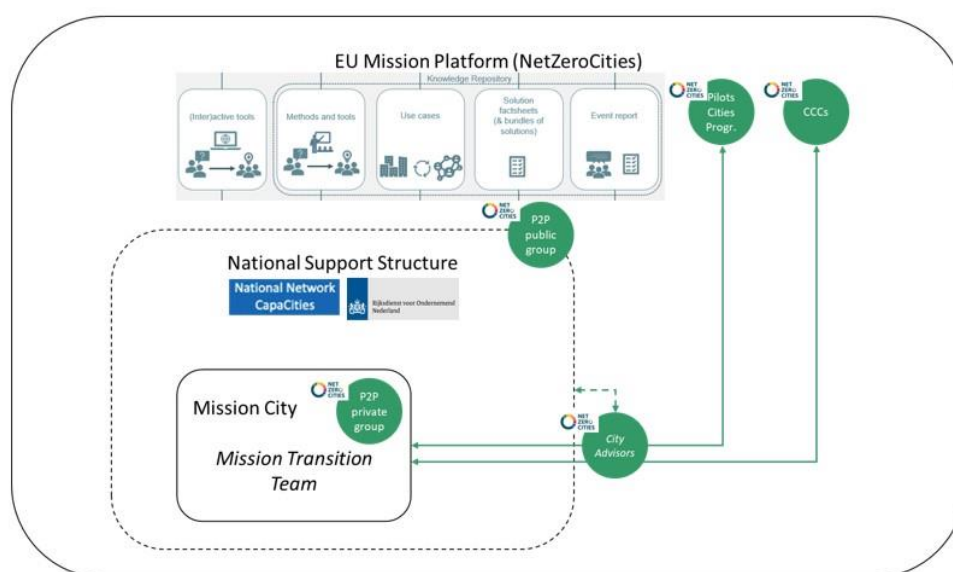


Figuur 10: Indicatie van de verwachte ontwikkeltijd van de NSS governance voor de drie geschetste varianten

5.1.3 Concretere invulling van agenda en gewenste activiteiten.

Uit de interviews en internationale voorbeelden van NSS'en is al een eerste aanzet gemaakt voor concrete activiteiten, gekoppeld aan de betrokkenheid van gemeenten bij de Cities Mission. Figuur 1 geeft een overzicht van wat er is geïnterviewd. Zoals Figuur 11 illustreert, biedt het NZC platform nu al mogelijkheden aan de missiesteden om aan de slag te gaan, daarnaast kunnen de steden rechtstreeks ondersteuning ontvangen vanuit de City Advisors en het CapaCITIES project. Verder kan de NSS kan actief kennis halen bij NZC. Bijlage 6 geeft een overzicht van de verwachte planning van NZC en dit overzicht biedt hulp bij het opzetten van een NSS planning rondom wanneer welke kennis vanuit NZC beschikbaar kan worden gesteld voor bredere groepen.

Tevens heeft RVO vanuit BZK financiering ontvangen ter ondersteuning van de Nederlandse steden rond de Cities Mission, die ook ingezet kan worden gelieerd aan de NSS activiteiten.



Figuur 11: Een visuele weergave van de huidige situatie van de al lopende activiteiten, het ecosysteem en de governance (belegd bij verschillende partijen).

Daarnaast, zoals Tabel 3 laat zien zijn er ook meerdere activiteiten waar missie-, Eol-steden of geïnteresseerde gemeenten bij kunnen aansluiten of gebruik van maken. Zoals de tabel laat zien, indien de steden het voortouw nemen, zullen HEU projecten mogelijkheden bieden voor financiering van programma's. Terwijl als ook de Nederlandse klimaatdoelen aan de NSS worden gekoppeld, komen de Nederlandse programma's die steden kunnen ondersteunen meer in het vizier.

In deze stap moeten worden belegd welke partijen welke NSS activiteit concreet oppakt, hoe daar invulling aan wordt gegeven en welke middelen daarvoor nodig zijn.

Tabel 3: Hoe kan NSS aansluiten bij bestaande of komende projecten of programma's? (+ sluit aan bij NSS/ ++ NSS maakt sterk gebruik van)

Organisaties	Projecten of programma's	Steden nemen voortouw	Nationale overheid neemt voortouw	Onafhankelijke organisatie neemt voortouw

Missiesteden	Gezamenlijk indienen door missie steden voor NZC Pilot.	++	++	++
BZK	Urban Agenda koppeling	++	++	++
BZK	City deals	++	++	++
EZK, I&W	Programma's gekoppeld aan Nationale klimaatdoelen	+	++	++
RVO	Loketfunctie en interdepartementaal inzicht en overzicht en Europese contacten	++	++	++
IPO	Provinciale programma's gekoppeld aan klimaatdoelen	+	+	++
VNG	Gemeentelijke programma's gekoppeld aan smart cities of klimaatdoelen	++	++	++
VNG	Verbinding met Brussel	++	+	+
Platform31	CapaCITIES	++	++	++
TNO	NZC consortium partner	++	++	++
TNO	Urban Systems kennisprogramma	+	+	+
TNO	Kennis over technologische oplossingen	+	+	+
Kennisinstellingen (Europa Decentraal, universiteiten, hogescholen,...)	Gerichte kennis	++	++	++
Financiële instellingen en bedrijfsleven/brancheorganisaties	Gerichte kennis	++	++	++
JPI Urban Europe	Driving Urban Transitions	++	+	+
NetZeroCities	NZC portal en City advisors	++	++	++
Europese Commissie	HEU calls	++	+	+

5.1.4 Overstag en aan de slag met de NSS.

Na het matchen van stap één, twee en drie (ondersteunen de gewenste activiteiten het gestelde doel voldoende, versterkt de coördinatie structuur van de NSS de concrete uitwerking van de activiteiten?) wordt de nodige handtekeningen onder een concreet voorstel gezet en kan er concreet met de NSS aan de slag worden

gegaan. Iedereen die we hebben gesproken onderstreept de urgentie om te beginnen. Daarbij is het ook goed om alvast een gewenste groei helder op te schrijven, maar zonder dat dit praktische eerste stappen in de weg staat.

Uit de gesprekken met het ministerie BZK rondom de varianten kwamen alvast de volgende inzichten rondom een mogelijke groei van NSS op termijn.

- Variant *Steden nemen voortouw* sluit aan bij de huidige situatie en is daarmee de nul variant. Deze variant heeft vanuit het ministerie BZK niet de voorkeur. Door de beperkte focus op het 2030 doel in de missiesteden, mist Nederland in deze variant de kansen die de Cities Mission biedt. Namelijk ten eerste om de missiesteden als experimenteerruimte te benutten om te leren hoe alle Nederlandse gemeenten (versneld) klimaatneutraliteit kunnen bereiken, en ten tweede om nieuwe manieren van Missie-gedreven samenwerking tussen overheden verder uit te bouwen, zoals de steden zelf hebben aangegeven als essentieel voor het halen van hun 2030 doel.
- Varianten *Nationale overheid neemt voortouw* en *Onafhankelijk organisatie neemt voortouw* sluiten beter aan bij de klimaatdoelen van het Rijk in het algemeen en de doelen van het ministerie BZK in het bijzonder, en kunnen ook de steden een bredere ondersteuning geven voor het halen van 2030 doel. Het halen van dit 2030 doel door de missiesteden wordt titanenwerk. Mochten de missiesteden dit 2030 doel niet volledig halen, dan zorgt de sterkere koppeling aan de nationale klimaatdoelen, activiteiten en spelers in deze varianten er in ieder geval voor dat hun geleverde resultaten niet tevergeefs waren. Dit omdat hun inspanningen dan wel aan het versnellen van de nationale klimaatdoelen en de Missie-gedreven samenwerking tussen verschillende spelers kunnen hebben bijgedragen.
- Variant *Nationale overheid neemt voortouw* biedt de mogelijkheid om op korte termijn operationeel te worden. Daarbij komt dat de gesproken financiële instellingen en bedrijfsleven/brancheorganisaties ook een rol voor zichzelf zien in het ondersteunen van Nederland in het bereiken van klimaatneutraliteit. Variant *Onafhankelijk organisatie neemt voortouw* is daarmee (op termijn) ook een aannemelijke optie, zeker omdat dit model de ministeries BZK, EZK en I&W meer als gelijkwaardige partners aan tafel positioneert samen met de steden en het maatschappelijk speelveld, in plaats van uit een coördinator rol. De huidige tijdsdruk op de missiesteden en de gewenste rol van de ministeries afwegend lijkt een groeimodel van *Nationale overheid neemt voortouw* naar een *Onafhankelijk organisatie neemt voortouw* of een variant die de voordelen van beide beter samenbrengt een mogelijke uitkomst voor de NSS. Periodieke evaluaties van hoe de activiteiten en governance model aansluiten bij nodige koers (gekoppeld aan het gestelde doel), kan een adaptieve groei van NSS ondersteunen.

Bijlage 1: Inceptie-workshop

Agenda inceptie-workshop

Zoals in paragraaf 2.1 omschreven is de inceptie-workshop met de opdrachtgever gebruikt om de, op dat moment bekende, concepten van ondersteuning van samenwerkings- en leertrajecten rondom het thema klimaatneutrale en slimme steden te bespreken. De agenda van de inceptie-workshop zag er als volgt uit:

- Ophalen van wensen en vragen vanuit de opdrachtgever en het verder uitwerken van de uitgangspunten en dilemma's rondom het platform in het geheel en voor specifieke onderwerpen zoals agenda, activiteiten en governance.
- Inspiratie vanuit vergelijkbare internationale voorbeelden van nationale support platformen, en Nederlandse samenwerkings- en leertrajecten delen.
- Verkennen van mogelijke inrichtingen van het platform, dit door de bandbreedte van de onderdelen in agenda, activiteiten, governance te verkennen.
- Gebaseerd op uitkomsten van het eerste deel van de workshop:
 - Aanvullen van de lijst rondom reeds in gang gezette activiteiten of informatie over bestaande, relevante andere platform functies.
 - Opstellen van deelnemerslijsten voor vervolg interviews en workshops.

Resultaten inceptie-workshop

Op basis van deze informatie en eerdere concepten van RVO en VNG (voorjaar 2022) zijn op voorhand drie verschillende typen ondersteuningsmodellen (zie Figuur 12) geschetst, namelijk:

1. ondersteuning algemeen: de NSS heeft de vorm van een centraal aanspreekpunt voor alle steden en biedt algemene ondersteuning bij vraagstukken rondom bijvoorbeeld financiering en opschaling;
2. case ondersteuning: de NSS biedt meer maatwerk aan missie- en Eol steden en ondersteunt daarbij meerjarige adviestrajecten en;
3. een ondersteuningsplatform: de NSS lijkt hier het meest op het NZC missieplatform met de focus op het proces rondom de klimaatcontracten en de vertaling hiervan naar de Nederlandse context, maar ook opschaling naar andere steden in Nederland wordt hierin vormgegeven.



Figuur 12: Drie typen ondersteuningsmodellen, benut tijdens de inceptie-workshop, augustus 2022.

Deze drie modellen vormden de basis van het gesprek tijdens de inceptie-workshop. Aan de hand van een aantal dilemma's is opgehaald wat verschillende leden van de kerngroep (opdrachtgever-opdrachtnemer) bij aanvang van de studie voor ogen hadden als ideaalbeeld voor de NSS. In dit gesprek zijn een aantal dilemma's over de agenda, activiteiten, governance en coördinatie van de NSS besproken. De dilemma's en de belangrijkste inzichten uit de discussie zijn als volgt:

1. *Uitwisseling ↔ programmering (bijv. financiële/regelgevingsinnovatie)*
Beginnen bij uitwisseling en dan bewegen richting programmering, bijvoorbeeld op Nederlandse wet- en regelgeving. Hierbij moet aandacht zijn voor bestaande programma's waar eventueel op kan worden aangesloten. Belangrijke vraag is: wanneer wordt het voor steden interessant om deel te nemen en waar liggen de prioriteiten? Alleen uitwisselen en verwijzen zal niet genoeg zijn, er moet echt gefocust worden op het dieper ingaan op problemen waar steden steeds weer tegenaan lopen en het gezamenlijk onderzoeken van handelingsperspectief.
2. *Integreert bestaande initiatieven ↔ staat naast bestaande initiatieven*
De NSS staat meer naast bestaande initiatieven, maar heeft wel nauwe verbanden met andere initiatieven. Vooral het integreren van capaciteit uit verschillende initiatieven zou nuttig zijn. In de variant 'staat naast bestaande initiatieven' is het van belang dat de NSS ook mandaat krijgt.
3. *Intern gericht ↔ extern gericht (strategische communicatie)*
Een groeimodel voor de NSS lijkt het meest van toepassing: beginnen met de 12 missie- en Eol steden, met de mogelijkheid tot uitbreiding naar andere geïnteresseerde steden zodat de voorlopende steden nu echt met elkaar aan de slag kunnen en later lessen kunnen delen. Betrekken van bedrijven en financiers vanaf het begin is heel belangrijk.

4. *Deelname aan momenten ↔ toegang tot diensten*
Diensten hebben prioriteiten. Slim gebruik maken van al bestaande momenten.
5. *Specifieke lijnen ↔ algemene bijeenkomsten*
Algemene bijeenkomsten met de 12 steden worden als belangrijk gezien, maar er is ook een noodzaak voor specifieke lijnen zoals op wet- en regelgeving, financiering en burgerparticipatie.
6. *Gericht op 'steden als geheel' ↔ gericht op personen binnen steden*
Idealiter hebben de steden een 'transition team' waarin de verantwoordelijkheid voor de missie wordt gedeeld. In beginfase intentioneel sturen op deelname van strategische personen in gemeenten.
7. *Kerngroep (ook m.b.t. betrokken ministeries) ↔ open agenda (bijv. betrekken OCW als nodig)*
Kerngroep met ruimte voor open agenda als dat belangrijk is in de programmering. Aanhaken van ministeries van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Economische Zaken en Klimaat (EZK) en Infrastructuur en Waterstaat (I&W) is in ieder geval van belang.
8. *Van de steden ↔ voor de steden*
Voor de steden. De steden komen met inbreng en vragen, maar moet hen niet te veel extra werk opleveren. Rol voor het Rijk om wat de missiesteden doen verder te brengen in de regio's.
9. *Overheidsinitiatief ↔ neutraal platform*
Betrokkenheid van overheid wel belangrijk, ook om politiek eigenaarschap en interdepartementale samenwerking te stimuleren, maar idealiter op afstand georganiseerd d.m.v. een stuurgroep om onafhankelijkheid te bieden. Onafhankelijk betekent in deze context dat de stuurgroep de belangen van alle relevante stakeholders kan behartigen. Actieve betrokkenheid van Rijksoverheid cruciaal.
10. *'De sector' op afstand ↔ 'de sector' zit aan tafel*
Andere organisaties staan ten dienste van de gemeenten en zijn nodig voor hun kennis, expertise en technologische oplossingen, en moeten op tijd betrokken worden. Centrale vraag: hoe kom je tot maximale impact voor de missie en hou je het bestuurbaar?

Samengevat, de behoeften en wensen van de steden staan – volgens de opdrachtgever – centraal in de invulling van de agenda en activiteiten. Met betrekking tot governance en coördinatie zijn er verschillende modellen mogelijk, potentieel in de vorm van een groeimodel. Deze inzichten zijn ook meegenomen en ter discussie gesteld in de serie diepte interviews met de voornaamste actoren in de Nederlandse stedenmissie.

Bijlage 2: Analyse van de Call for Expression of Interest

De tweede onderzoeksstap zoals in paragraaf 2.2 besproken is de analyse van de Call for Expression of Interest van de 12 Nederlandse steden. In de analyse van de Eols is specifiek gekeken naar vier categorieën namelijk: (1) benodigde capaciteiten en vaardigheden van personeel (2) benodigde ondersteuning van andere overheidslagen om het missiedoel te behalen (3) barrières, risico's en hulpvragen en (4) risico's met grote impact en hoge waarschijnlijkheid. Voor elke categorie is een overzicht van de meest voorkomende input gemaakt. De lijsten (zie hieronder) zijn geordend van meest naar minst genoemd. Tijdens de interviews is aan de actoren gevraagd om op deze lijsten te reflecteren; worden deze punten als belangrijkste hulpvragen/uitdagingen gezien?

Staff capacity and skills, aangevinkt in de Nederlandse Eol's, geordend van hoog naar laag. Bold zijn *capaciteiten of skills* die mogelijk interessant kunnen voor een specifieke vertaling naar de Nederlandse situatie.

- **Knowledge: Knowledge on climate finance**
- **Skills: Project development through pre-feasibility to finance-ready**
- **Skills: Investment planning**
- **Innovation: Capacity for applying knowledge in practice**
- Skills: Monitoring, Reporting and Verification
- Knowledge: Knowledge on digitalisation and smart city solutions
- **Innovation: Capacity for procuring R&I solutions/innovation**
- Skills: Implementation and project management
- **Knowledge: Cross-sectoral knowledge on climate neutrality**
- **Innovation: Capacity for implementing R&I solutions**

Support of other levels of government most important to achieve the Mission Target, aangevinkt in de Nederlandse Eol's, geordend van hoog naar laag. Bold zijn *Support of other levels of government* die mogelijk interessant kunnen voor een specifieke vertaling naar de Nederlandse situatie

- **Financial support and opportunities for projects' development and implementation**
- **Policy and regulation formulation**
- Capacity building
- Access to tools and skills
- Assistance in dissemination, outreach, etc.
- **Financial advisory services and resource mobilization**

Barriers, risks and assistance needs, aangevinkt in de Nederlandse Eol's, geordend van hoog naar laag. Bold zijn *Barriers, risks and assistance needs* die mogelijk interessant kunnen voor een specifieke vertaling naar de Nederlandse situatie

- **Lack of funding/financing schemes**
- **Regulatory red tape**
- **Uncertainty about regulation and taxation**
- Insufficient administrative and/or operational capacity
- Lack of consolidated monitoring, reporting and verification procedures
- **Lack of enabling policy at Member State level**
- Fragmentation of responsibilities
- Slow/disaggregated financial process

- Lack of citizens participation and proactiveness
- Lack of available technologies to eliminate Greenhouse Gas emissions in certain sectors or applications

High-impact and high-likelihood risks

- Changes in political climate
- Interdependency on national and regional government (supporting policies and regulation)
- Dependency on private investments (e.g. by service providers); limited steering capacity (instruments)
- Long-term financial insecurities. The role and responsibility of the city administration is not always clearly defined and can lead to confusion and lack of action
- PFAS (perfluorinated chemicals) and nitrogen measures complicate and delay sustainable building and urban development
- Collaboration on holistic and integral planning is a challenge and can be a risk in swift decision-making and action
- Amongst the lower socio-economic groups of citizens, the financial resources are lacking to invest in necessary sustainable solutions
- The current rules that manage the powergrid prohibit actions to accelerate the addition of sustainable energy sources
- The national government has a timeline for 2050. Their timeline to enable and adapt policies and regulations is longer than ours
- Central government makes insufficient resources available to implement Climate Agreement
- Lack of effective legal (more compulsory) instruments
- The Netherlands has complex legislation which leads to non-transparent authority structures

Omdat de Call for Eols gefocust is op de Europese missie voor 100 CNSC, zijn de opgehaalde hulpvragen en uitdagingen niet specifiek voor de Nederlandse context. Een aantal van deze punten zal op Europese schaal in het NZC missieplatform worden opgepakt, daarom is er een selectie gemaakt van hulpvragen en uitdagingen waarvan het interessant kan zijn op de vertaling naar de Nederlandse context te maken. Eén van de meest genoemde uitdagingen is het tekort aan kennis en capaciteit rondom klimaatfinanciering en het opstellen van investeringsplannen. Daarnaast hebben de steden moeite met het mobiliseren van financiering en het aantrekken van private investeringen. Verder hebben de steden behoefte aan duidelijke wet- en regelgeving vanuit andere overheidslagen, ze ervaren een sterke afhankelijkheid van de regionale en nationale overheden met betrekking tot ondersteunend beleid en regelgeving. Specifiek het nationale beleid met als doel om in 2050 klimaatneutraal te zijn, wordt door de steden als een risico tot vertraging gezien.

Bijlage 3: Diepte interviews

In de reeks met interviews zijn allerlei inzichten over de invulling en vormgeving van de NSS opgehaald bij een diverse groep actoren, een overzicht van deze actoren is te zien in Tabel 4.

Tabel 4: Overzicht interviewdeelnemers

Organisaties	Personen
Utrecht, Groningen, Eindhoven-Helmond	Roel Massink, Judith Lammers, Danielle Valkenburg, Franzisca Beeken, Marco Attema, Ton van Lier
Amsterdam, Rotterdam, Den Haag	Monique van der Voort, Martijn van Stam, Christiaan Norde, Albert Engels, Kees Stants, Alexander van Steenderen
Leeuwarden, Zwolle	Anke Hoekstra, Syb Tjepkema, Lisa de Groot
Amstelveen	Patrick Lie, Petra Beurskens
Almere	Brian Benjamin, Danny Frietman, Jonas Onland
Ministerie EZK	Marle Zijlstra
Ministerie IenW	Noor van den Brink
Ministerie BZK	Eva van der Meulen, Saskia Hesselink, Joost van der Vleuten, Karen van Dantzig
RVO, VNG, IPO	Laura Platenkamp, Jacobine de Zwaan, Sandra Hogenbirk, Diana van Dorresteijn, Gabrielle van Zoeren, Astrid Weij
AMS Institute, Europa Decentraal	Fenna Pols, Kenneth Heijns
Platform31	Heino van Houwelingen, Mark Westerhuis
Viable Cities, CitiES 2030	Asa Minoz, Julio Lumbreras
BNG, NWB, FME, Primevest	Michiel Ellens, Aafke Mak, Heimen Visser, Aard Kluck
VNG	Jonas Onland, Casper Sluiter, Diana van Dorresteijn, Julia Westerveld
Spaans Klimaatministerie (Directora General de la Oficina de España a del Cambio Climático)	Valvanera Ulargui Aparicio

Interview protocol

Het interview protocol dat is gebruikt tijdens het afnemen van de interviews was als volgt:

- Agenda en activiteiten:
 - Wordt de agenda of lijst met activiteiten herkend en is deze volledig?
 - Wat is er ondertussen al veranderd t.o.v. het indienen van de Eol?
 - Wat moet er zeker worden toegevoegd aan de agenda of lijst met activiteiten?
 - Wat hebben steden nodig aan activiteiten/services van het nationaal platform om actief een stap te kunnen zetten in de implementatie van de EU Cities Mission in Nederland?

- Welke financiën en andere middelen zijn hiervoor nodig en wat heeft prioriteit?
- Hoe moet het nationaal support platform de komende jaren aansluiten op de Cities Mission?
- Wat moet het nationale platform meer/anders bieden dan het NZC portal?
- Wat wordt de wekelijkse/dagelijkse realiteit van dit platform? Hoe zou u gebruik maken van het platform?
- Wat doet het platform niet?
- Welke relevante voorbeelden van bestaande netwerken en platforms zijn er binnen Nederland, hetzij elders in Europa?
 - Wat zijn de factoren die dergelijke bestaande structuren succesvol of juist minder succesvol maken?
- Governance, financiering en coördinatie:
 - Hoe zou de invulling van de uitgangspunten voor het in te richten platform eruit moeten zien?
 - Welke behoeften liggen er en waarom? Welke rol zien partijen daarbij voor zichzelf?
 - Welke koppelingen zien partijen met andere reeds in gang gezette activiteiten, bijvoorbeeld van de Europese Commissie en Rijksoverheid? Hoe kan het platform daarbij aansluiten en overlap worden voorkomen?
 - Hebben partijen toevoegingen op de lijst met bestaande, relevante andere platform functies?
 - Hoe zien jullie het platform groeien/ontwikkelen over de tijd?
 - Hoe zien partijen de governance structuur en financiering van het platform voor zich?
 - Wie moeten er betrokken zijn en waar moet de coördinatie belegd worden zodat er eigenaarschap wordt gecreëerd? Wie is/zijn eigenaar?
 - Hoe wordt de verantwoordelijkheid voor het platform belegd binnen de stedelijke organisaties?

Resultaten diepte interviews

In het algemeen zijn er drie grote struikelblokken te identificeren, namelijk: algemene beleidsontwikkeling, specifieke barrières in wet- en regelgeving, en financiering. Met betrekking tot de vorm, het type ondersteuning en de bijbehorende governance en coördinatie is er op basis van de interviews grofweg onderscheid te maken tussen twee typen NSS. Enerzijds ziet de nationale overheid de steden als vragende partij en eindverantwoordelijke voor de 100 CNSC missie. De missiesteden gaan aan de slag met de 100 CNSC missie en gebruiken daarbij het NZC missieplatform ter ondersteuning. Ondersteuning op nationaal niveau is dan voornamelijk vraaggestuurd en verantwoordelijkheid voor de uitwisseling van geleerde lessen en kennis ligt bij de steden zelf. Anderzijds wordt door de missiesteden vaak genoemd dat zij vooral op zoek zijn naar nieuwe vormen van samenwerking op alle overheidsniveaus (en m.n. met het Rijk) om structurele struikelblokken voor een versnelde transitie op te lossen. Voor hen is het daarbij wenselijk om tot een gemeenschappelijk beeld te komen van wat de steden op een aantal kernthema's en agenda's aan het doen zijn naast het Rijksbeleid, zodat gericht kansen en belemmeringen kunnen worden geïdentificeerd. Steden kunnen van elkaar leren hoe ze beter gebruik kunnen maken van het bestaande instrumentarium en identificeren waar deze tekortschiet. Op basis van dit beeld zouden kansen op extra investeringen en specifieke regelingen, die leiden tot

versnelling en opschaling van de transitie naar klimaatneutraliteit in de steden, kunnen worden gecreëerd. De zeven geselecteerde missiesteden dienen in deze visie als voorloper en hebben een gidsfunctie ten opzichte van andere steden in Nederland. Deze vorm van nauwere samenwerking moet een helder mandaat hebben om versnellingskansen echt te kunnen vatten. Op deze manier moet de 100 CNSC missie vervolgens leiden tot versnelling van de nationale klimaatdoelen. De Eol steden zien ook grote toegevoegde waarde van regelmatige uitwisseling met de missiesteden om te leren en reflecteren. De belangrijkste inzichten uit de interviews worden in deze paragraaf toegelicht, daarbij wordt onderscheid gemaakt in drie categorieën, te weten: agenda en activiteiten, governance en coördinatie.

Agenda en activiteiten

In deze paragraaf gaan we in op de behoeften die bij de gesprekspartners zijn opgehaald ten aanzien van de inhoud omtrent agenda en activiteiten (vraagzijde). Wat betreft de agenda en activiteiten is het voor missiesteden belangrijk om niet te doen wat het Europese NZC platform gaat doen; zo hebben ze bijvoorbeeld geen directe behoefte aan een extra online (kennis)platform. Een logische taakverdeling tussen NZC en de Nederlandse NSS lijkt zich af te tekenen; de nationale variant biedt extra verdieping en een vertaling naar de lokale context. Hierbij kan worden gedacht aan een samenwerkingstrajecten met 'quadruple helix' actoren in de regio, hulp met specifieke wet- en regelgeving en delen van ervaring en kennis met andere Nederlandse steden.

De missiesteden hebben behoefte aan een (pro)actieve houding, steun en commitment vanuit de ministeries om versnelling en opschaling richting andere Nederlandse steden te kunnen realiseren. Zo werd het belang van een nationaal team met contactpersonen bij de ministeries EZK, BZK en I&W vaak genoemd. De transitie teams in de steden hebben behoefte aan contactpersonen binnen de ministeries bij wie ze inhoudelijke belemmeringen kunnen adresseren en met wie ze snel kunnen schakelen. Het zou de missiesteden ook helpen om experimenteerruimte te krijgen vanuit de ministeries; zo worden ze aangemoedigd om echt samen te komen, samen te pionieren en de geleerde lessen te delen. Geïnteresseerde steden met minder ervaring of kennis kunnen op deze manier meeliften op de missiesteden. Ook de VNG en RVO vinden het van sterk toegevoegde waarde om deze samenwerking op nationale schaal te organiseren. De ministeries zien zichzelf echter niet als trekker van de NSS, maar meer op afstand en op afroep van de steden. Bovendien wordt door de ministeries op dit moment nog beperkte mogelijkheid gezien om de 7 missiesteden 'voor te trekken' ten opzichte van andere Nederlandse steden. Dit zou wellicht ondervangen kunnen worden door te onderkennen dat experimenteerruimte in sommige steden uiteindelijk alle gemeenten ten goede komt.

Twee concrete voorbeelden van behoeften van steden die op nationaal niveau georganiseerd moeten worden, zijn:

1. Missiesteden hebben behoefte aan standaardisering van monitoring en een scenario-analyse. Het is voor hen van groot belang om inzicht te krijgen in de impact van maatregelen die zij initiëren. Daarbij gaat het om de impact van individuele maatregelen, maar ook de integrale impact van een combinatie van maatregelen. Zo werd tijdens één van de interviews gezegd dat er grote behoefte is om een routekaart uit te tekenen met acties om vanaf de baseline de 'gap' te vullen; dit is ook een expliciet doel van de 100 CNSC missie. Een

scenario-doorrekening van verschillende mogelijke pathways zou hierbij helpen, maar is voor Nederlandse gemeenten op dit moment zeer moeilijk; het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) doet dergelijk werk bijvoorbeeld wel op Rijksniveau maar niet voor lagere overheden. Als dit gezamenlijk wordt opgepakt wordt het ook mogelijk om steden met elkaar te vergelijken en om een beeld te krijgen van de effectiviteit en schaalbaarheid van maatregelen. Hierbij is specifiek de nationale context van belang.

2. Eol en andere geïnteresseerde steden hebben behoefte aan een overzicht van stappen die iedere stad in ieder geval moet nemen in hun transitie naar klimaatneutraliteit. Steden zien hier waarde in de kennis en informatie vanuit het NZC mission platform, maar benoemen ook het belang van de vertaling naar de Nederlandse context. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het organiseren van politiek commitment, maar ook verankering bij de ambtelijke directie en het opstellen van investeringsplannen met het lokale ecosysteem.

Naast het oppakken van specifieke onderwerpen op nationaal niveau hebben missiesteden een grote behoefte aan diepgaande samenwerking op casussen rondom kernthema's zoals energie- en warmtetransitie, en reflectieve leerprocessen. Het doel van deze sessies is om verder te gaan dan alleen kennisuitwisseling en om echt samen struikelblokken op te lossen en samen te leren.

Door de vertegenwoordigers van de Spaanse en Zweedse platform-voorbeelden (respectievelijk CitiES 2030 en Viable Cities) wordt samenwerking tussen steden op specifieke thema's of vraagstukken ook als heel waardevol gezien. Volgens hen is de belangrijkste toegevoegde waarde van de nationale platforms het opbouwen van vertrouwen tussen verschillende spelers en het verhogen van het ambitieniveau.

Er is vanuit de opgehaalde inzichten onderscheid te maken in twee typen samenwerking, namelijk:

1. Doorbraakprogramma's: dit zijn samenwerkingsprojecten tussen de verschillende partners uit de 'quadruple helix' waarin specifieke vragen worden besproken en waarin samen wordt gewerkt aan het bedenken en creëren van werkbare oplossingen. Er is een enorme hoeveelheid informatie beschikbaar maar steden hebben behoefte aan een meer vraaggerichte aanpak, kennis en oplossingsvermogen toegespitst op hun specifieke situatie. In dit type samenwerkingstrajecten gaan de (missie)steden op basis van concrete casuïstiek samen kijken waar de knelpunten zitten en hoe deze opgelost kunnen worden. De steden komen samen in kleine groepen, bespreken hun lopende trajecten en gaan op zoek naar aanknopingspunten om te versnellen, en doen dit in nauwe samenwerking met andere overheidslagen (met name op Rijksniveau). Op deze manier kan ook in kaart worden gebracht welk type ondersteuning er verder nodig is van andere partijen. In het Spaanse CitiES 2030 programma wordt zo bijvoorbeeld samengewerkt aan nieuwe renovatie aanpakken van binnenstedelijke woningen. Het is hierbij belangrijk dat op nationaal niveau mandaat wordt gecreëerd voor zulke doorbraakprogramma's om echt slagkracht te kunnen organiseren.
2. Thematische sessies waarin veel voorkomende (kennis)vraagstukken worden behandeld. Deze sessies kunnen door verschillende partijen worden gefaciliteerd, afhankelijk van de benodigde kennis en expertise. De

missiesteden kunnen dergelijke sessies ook gebruiken om de informatie vanuit NZC te vertalen naar de Nederlandse context en om de relevante stakeholders te betrekken. Zowel de missie- als EoI steden staan open voor een inspanningsverplichting en huiswerk ter voorbereiding van deze thematische sessies om te zorgen dat er aan het begin van de sessie een gemeenschappelijke kennisbasis is. Relevante vraagstukken die kunnen worden opgepakt zijn: Hoe stel je financieringsstrategieën op? Hoe kan je goede consortia organiseren om gesubsidieerd vraagstukken aan te pakken? Hoe betrek je private investeringsmaatschappijen?

- a. Het overbruggen van de afstand tussen technische oplossingen, beleidsdoelstellingen, en publiek en privaat geld is hierbij met name essentieel: door de grote opgaven waar steden dagelijks mee te maken hebben, is kennisuitwisseling met andere steden over replicatie en opschaling zijn op dit moment vaak geen prioriteit, waardoor aansluitingen met private sector-innovatie worden gemist: bedrijven met ideeën die binnen een stad bijvoorbeeld als pilot zijn ondersteund, hebben het gevoel vervolgens in elke stad opnieuw te moeten beginnen. Bovendien hebben slimme en integrale oplossingen die duurzaamheid, inclusiviteit en leefbaarheid nastreven, veelal complexe business cases met nieuwe financiële denkmodellen. Dergelijk werk vindt niet altijd voldoende plaats wegens gebrek aan capaciteit binnen en tussen gemeenten.

Tot slot zou kennisuitwisseling met en tussen de EoI- en andere geïnteresseerde steden een extra functie van de NSS kunnen zijn. Om de nationale klimaatdoelen te versnellen is het interessant om de missiesteden als voorlopers neer te zetten en in kaart te brengen wat de rest van Nederland van hen kan leren. Voor de kleinere gemeenten is ook toegang tot het netwerk van bedrijven en kennis van belangrijke toegevoegde waarde in hun transitie. In tegenstelling tot de grote steden is voor deze gemeenten het hebben van één verzamelpunt (loket) voor kennis en informatie wél relevant. De NSS kan hen voorzien van een coördinerend overzicht; welke informatie is in welke situatie relevant? Wat zijn modulaire bouwblokken die iedere stad zou kunnen gebruiken? Welke Europese programma's en fondsen kunnen hierbij verder helpen?

Een voorbeeld van een aanbodgericht programma is het project CapaCITIES, die een verbinding zal maken tussen nationale, regionale en lokale overheden en ondersteuning bieden aan de veranderprocessen die nodig zijn in het licht van de Cities Mission.

Governance

Volgens een groot deel van de gesproken actoren is een mate van onafhankelijkheid een belangrijk onderdeel van het succes van de NSS. Daarnaast is het van belang dat de kernbetrokkenen (steden, ministeries, RVO en VNG) een gevoel van mede-eigenaarschap ervaren om een gelijkwaardige samenwerking te creëren. De derde voorwaarde voor een goede samenwerking is vertrouwen. Het wordt door de actoren als waardevol gezien als er open en eerlijk met elkaar gecommuniceerd kan worden over die barrières en uitdagingen. Zowel het Spaanse als Zweedse missieplatform, alsook een geïnterviewde topambtenaar op het Spaanse ministerie verantwoordelijk voor de klimaattransitie geven aan dat deze

combinatie - onafhankelijkheid én mede-eigenaarschap - cruciaal is voor het kunnen opbouwen van vertrouwen en het verhogen van het ambitieniveau.

In de missiesteden wordt veel verantwoordelijkheid voor de 100 CNSC missie gevoeld. Zij staan aan de lat om in de komende jaren flinke stappen te maken in hun transitie naar klimaatneutraliteit. Echter de steden missen hetzelfde gevoel van urgentie en verantwoordelijkheid bij de nationale overheid. De steden willen dat de nationale overheid de Cities Mission onderdeel maakt van de nationale doelstellingen, en willen beter samen kunnen werken aan het bereiken van de missiedoelen “als één overheid”. Veel actoren zien de integrale aanpak van bepaalde vraagstukken als kans om te verbinden, versterken en versnellen. Bovendien wordt de integrale aanpak ook gezien als een kans om de tekorten in capaciteit en materieel te beperken door koppelkansen beter te benutten. Dit laatste is ook van belang voor financiers, die de versnippering bij de overheid als knelpunt zien in de uitvoering.

Daarom is het voor de missiesteden van belang om een intensieve samenwerkingsstructuur op te zetten - een integrale aanpak wordt niet zomaar bereikt. Alle steden zien het risico dat deelname aan de NSS te vrijblijvend wordt. Voor hen is het belangrijk dat de partijen gecommitteerd zijn aan de doelstellingen van de missie en dat er afspraken zijn over de impact en de in te zetten capaciteit en middelen. Om de druk op de teams in de steden te beperken is het voor hen wenselijk dat de NSS extern gecoördineerd en gefaciliteerd wordt. Er is behoefte aan een moderator, een verantwoordelijke die een datum prikt en een agenda opstelt om de steden te ontlasten, maar die ook opereert op een manier die inspiratie biedt en vertrouwen opbouwt tussen de spelers om op innovatieve manieren te kunnen samenwerken. Hierbij valt op dat zowel in Zweden als Spanje een grote rol wordt gespeeld door individuen verbonden aan universiteiten (respectievelijk UPM Polytechnische Universiteit van Madrid en KTH Royal Institute of Technology). Echter, andere modaliteiten zijn ook mogelijk - het recent geopende Vienna Climate Lab, dat zowel programmering aanbiedt als fysieke ruimte voor klimaatinnovatie-initiatieven, is mede opgezet door Oostenrijkse federale overheidsinstanties, het Weense energiebedrijf (in publiek eigendom), een Europees klimaatinnovatie-initiatief (EIT Climate-KIC) en een sociale onderneming, Impact Hub. Deze fungeert naast een meer overheidsgedreven klimaatmissie-platform (fit4urbanmission).

Door de betrokken ministeries wordt benadrukt dat de nationale overheid op dit moment geen fondsen of middelen voor specifieke gebieden kan vrijmaken. In verschillende nationale programma's zit wel financiering die relevant is voor missiesteden, maar niet exclusief voor missiesteden. De nationale overheid kan de missiesteden wel ondersteunen door thema's die vaak worden geadresseerd te beleggen in nationale programma's. Wat dat betreft hebben de missiesteden en andere voorlopers een signaleringsfunctie met betrekking tot beleidsontwikkeling. De missiesteden verwachten hier ook reciprociteit vanuit de nationale overheid; de steden halen de hete kolen uit het vuur als voorlopers voor de rest van Nederland en de nationale overheid gaat actief op zoek naar manieren om de missiesteden te ondersteunen met beleid en beleidsinstrumenten. Om dit te realiseren is er behoefte aan interdepartementale advies- of stuurgroep gekoppeld aan de NSS.

Coördinatie

Veel actoren zien belangrijke rollen voor BZK, EZK, RVO en VNG in het coördineren van de NSS. De combinatie van deze partijen is daarbij een specifiek aandachtspunt. De ministeries BZK en EZK worden genoemd voor de verbinding met het nationale beleid en de nationale klimaatdoelen. RVO wordt genoemd als organisatie waar mandaat ligt om innovatie te stimuleren en met betrekking tot het extensieve netwerk van (private) partijen. RVO biedt daarnaast ondersteuning bij EU-programma's en coördinatie van lokale, regionale, nationale en Europese subsidieprogramma's. Echter een aantal steden vinden RVO teveel op afstand staan van de gemeentelijke praktijk; voor hen is de VNG een belangrijke partij die hen kan representeren en waarin hun bijdrage al is vormgegeven. Hoewel de combinatie van organisaties als waardevol wordt gezien vanwege de verschillende kwaliteiten van de partijen, wordt ook het belang van één centraal aanspreekpunt benadrukt.

De nationale overheid wil de NSS adaptief organiseren, zodat de governance structuur kan volgen op de ontwikkelingen die de NSS doormaakt (bv steeds meer partijen haken op termijn aan) en koppelen aan bestaande programma's. Periodieke evaluaties van hoe de activiteiten en het governance model aansluiten bij het nodige koers vanuit het gestelde doel, kan voldoende ruimte voor bijsturing bieden. De missiesteden geven aan een sterke behoefte te hebben aan een nieuwe samenwerkingsstructuur die stimuleert om samen met andere publieke of private partijen samen de diepte in te gaan en zo de grootste uitdagingen te overwinnen. De steden zijn in dat geval gebruiker van het platform, maar hebben ook een sturende rol; hun behoeften en hulpvragen staan centraal in de invulling van de NSS. Een andere veelgenoemde optie om de coördinatie voor de NSS te beleggen is een (kennis)partij (c.q. partnership) die een leerprogramma en het gesprek tussen de steden faciliteert. Deze partij kan inhoudelijke kennis bieden over de transitie die de steden moeten doormaken, het netwerk organiseren, inspireren, vertrouwen doen groeien en helpen met het binnenhalen van financiering zodat steden aan de slag kunnen. En zou een gidsfunctie moeten hebben voor alle actoren (publiek en privaat) die een rol spelen in de 100 CNSC missie; wie moeten ze waarvoor benaderen? RVO, de koepelorganisaties (VNG en IPO) en kennisinstellingen hebben daar een toeleverende (van kennis, expertise en informatie) rol in. Het risico van 'lean' organiseren is dat geen van de partijen zichzelf als eigenaar van de NSS ziet en het initiatief verzandt. Het opzetten van een onafhankelijke structuur zal naar verhouding meer tijd en geld kosten. Uiteraard zijn er tussenvarianten mogelijk, waarbij coördinatie vanuit een partnership wordt opgebouwd en hier gaandeweg meer structuur en middelen georganiseerd worden.

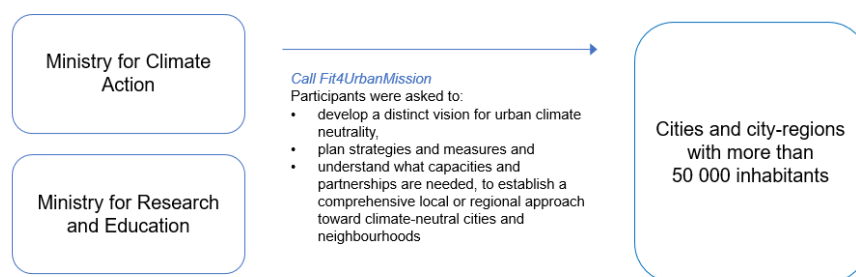
Governance gaat niet alleen om structuren maar juist ook om personen. Naast de rolverdeling tussen de partijen wordt het hebben van geloofwaardige en inspirerende boegbeelden als essentieel gezien om maximale impact te kunnen realiseren, met name waar het gaat om het stimuleren van de juiste dynamiek tussen meerdere partijen. De 100 CNSC missie moet nog met een specifieke opdracht en mandaat belegd worden bij een aantal personen in zowel de steden als de departementen. Momenteel is het voor een aantal individuen vooral kwartiermaken. In de missiesteden wordt gedacht aan het opzetten van een coördinatieteam rondom de missie (3-4 mensen), zij fungeren als spin in het web in relatie tot de rest van hun organisatie en als aanspreekpunt voor de NSS. Een

equivalente vraag geldt voor de NSS: onafhankelijk van hoe de samenwerkings- en organisatievorm opgezet wordt, moeten er herkenbare individuen worden gevonden met de opdracht en het mandaat om het gezicht en aanspreekpunt te kunnen zijn.

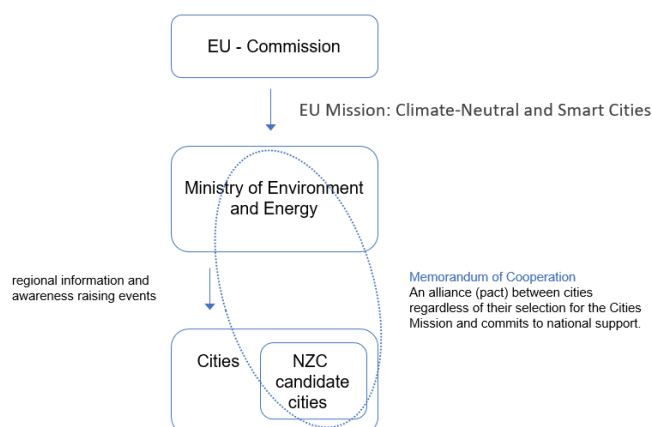
Bijlage 4: Analyse internationale voorbeelden

Analyse internationale NSSen

Zoals in 2.4 beschreven zijn de NSSen van Griekenland, Oostenrijk, Spanje en Zweden geanalyseerd⁶. De belangrijkste bevindingen worden in deze bijlage toegelicht, te beginnen met een overzicht van de verschillende NSSen in Figuur 13 t/m Figuur 16.

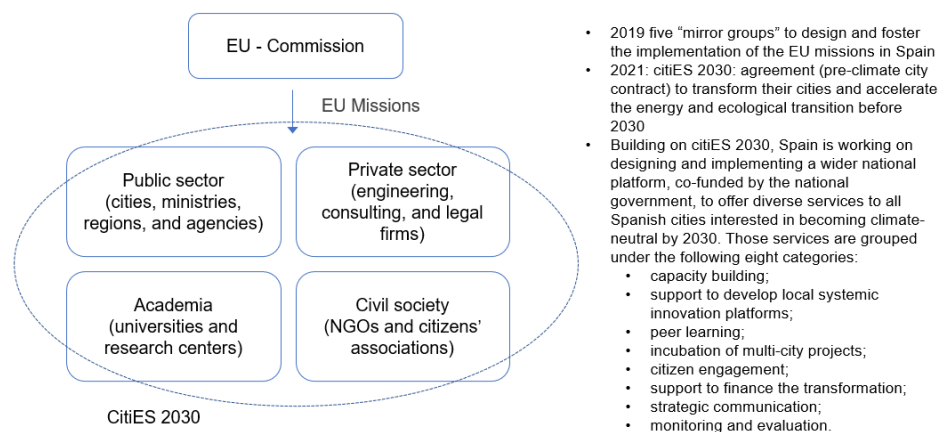


Figuur 13: Oostenrijk: Fit4 UrbanMission

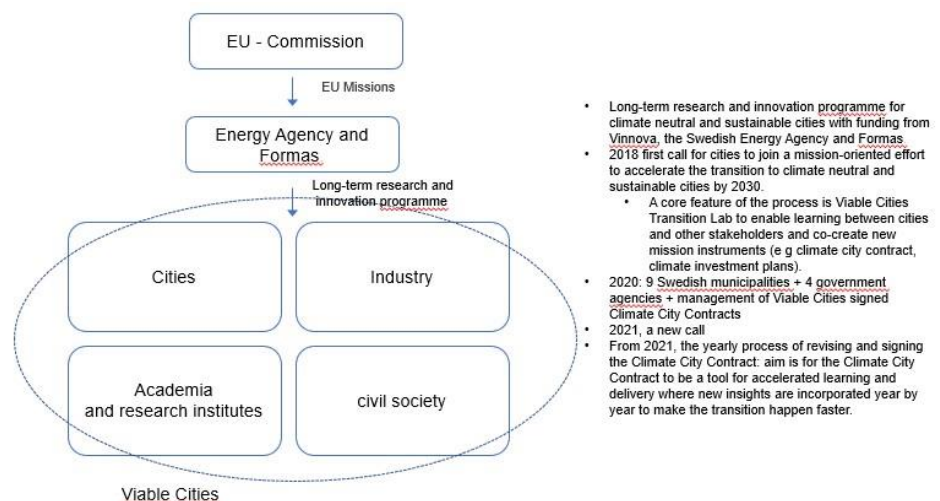


Figuur 14: Griekenland: Memorandum of Cooperation

⁶ Bron: European Union (2022) Cities Mission: note on National Support networks



Figuur 15: Spanje, citiES 2030



Figuur 16: Zweden, Viable Cities

Vergelijking agenda en activiteiten internationale voorbeelden

Als we de activiteiten die zijn opgehaald voor de NSS vergelijken met de internationale voorbeelden vallen de volgende zaken op:

- Het Griekse platform organiseerde bij aanvang wel verschillende events om de EU Missie bij verschillende steden voor het voetlicht te brengen. De Griekse overheid gaat expliciet aan de slag met alle Eol steden. Verschillende partijen hebben de ambitie geuit om de Nederlandse NSS in te zetten voor alle Nederlandse gemeenten.
- De Spaanse en Zweedse platformen kennen een gelijkwaardige Deep Dive en 'doorbraak' opzet. Hier werken de steden ook samen aan het identificeren van gedeelde grote en complexe opgaven en het co-creëren aan oplossingen die barrières beslechten. De Deep Dives laten toe om nieuwe radicale oplossingen uit te proberen met alle relevante stakeholders. De doorbraakprogramma's stimuleren een learning-by-doing aanpak.

- De nationale overheden bij het Oostenrijkse en Zweedse platformen richten zich sterk op ontwikkelen van strategieën, concrete plannen en partnerovereenkomsten voor een route naar klimaatneutraliteit van de deelnemende steden, inclusief beleidswijzigingen op nationaal niveau. In Zweden worden de klimaatcontracten jaarlijks geüpdatet en wordt er gekeken hoe nieuwe inzichten kunnen bijdragen aan het sneller opschalen van de transitie.
- Het is belangrijk om op te merken dat zowel de Spaanse, Zweedse als Oostenrijkse platforminitiatieven het fysiek bij elkaar komen van spelers, zoals in meerdaagse 'Climate Transition Labs' of 'Summer schools' benadrukken om vertrouwen, ambitie en samenwerkend oplossingsvermogen te versnellen.
- In de Spaanse, Zweedse en Oostenrijkse platforminitiatieven wordt de private sector sterk betrokken - op een structurele manier via netwerk-lidmaatschap en door ze actief te betrekken in doorbraakprogramma's en leerbijeenkomsten.

Vergelijking governance internationale voorbeelden.

De nationale platforms in Oostenrijk en Griekenland kennen een sterke nationale sturing vanuit de ministeries verantwoordelijk voor klimaat, onderzoek en onderwijs of energie.

Uit de gesprekken met de andere NSSen in Zweden (Viable Cities) en Spanje (CitiES 2030) komt naar voren dat bestuurlijk commitment op lokaal en nationaal niveau van cruciaal belang is om een dergelijke structuur succesvol te laten zijn; zonder commitment van hoog niveau is het moeilijk om vertrouwen en momentum te creëren. Het commitment naar de NSS van de Nederlandse ministeries, betrokken bij de Nederlandse klimaatdoelen, lijkt beperkt. Dit terwijl de verwachtingen vanuit de missiesteden naar hen toe hoog zijn. Voornamelijk indien gekozen wordt voor de eerste variant is dan ook de uitdaging: hoe kan de NSS zorgen dat dit commitment er ook komt en welke governancestructuur is daarvoor nodig? Beide netwerken (Viable Cities en CitiES 2030) hebben ook personen als boegbeelden, voornamelijk vanuit de wetenschap, gekoppeld aan de nationale platformen, zodat deze ook een duidelijk en aansprekend gezicht krijgen naar de verschillende partners toe. Deze wetenschappelijke insteek, zorgt ook voor een zekere onafhankelijke positie van de NSS. Een topambtenaar van het Spaanse ministerie verantwoordelijk voor de klimaattransitie stelt dat deze mate van onafhankelijkheid belangrijk is voor de toonzetting en ambitieniveau, waarbij ze ook het belang van co-governance (en dus een gevoel van mede-eigenaarschap op hoog niveau binnen de overheid) onderstreept: beide zijn van belang. In Zweden Spanje speelt de nationale overheid de 'co-governance' rol op afstand: het is een toezicht, monitor en evaluatie-rol (naast het samenwerken in beleidsvragen en doorbraakprogramma's), maar met beperkte betrokkenheid op het dagelijks niveau van programmering en besluitvorming. Een te grote rol van de nationale overheid in governance zou volgens hen de betrokkenheid van de private sector, en de centrale rol van steden, in de weg kunnen staan.

Vergelijking coördinatie internationale voorbeelden en hun ecosysteem.

Terwijl de coördinatie van de Oostenrijkse (fit4urbanmission) en Griekse NSSen sterk bij de nationale overheid ligt, is in Zweden en Spanje (over tijd) hier een specifieke organisatie voor opgericht, en is er in Oostenrijk ook een platform

gecreëerd dat juist beoogt de private sector sterk te betrekken. Zowel Zweden als Spanje laten ook zien dat gedurende de looptijd van hun NSS er meer publieke en private partijen zich bij deze organisatie hebben aangesloten. Ook speelt medefinanciering vanuit de private sector een rol. In Spanje gaat dit zowel om directe sponsoring als om het mede financieren van universiteitsactiviteiten in het missie-platform en om het mede bekostigen van Deep Dive 'capacity building' programma's. In de Spaanse, Zweedse en Oostenrijkse platforminitiatieven heeft een stevige nationale overheidsinvestering (e.g. Spanje: €800.000 voor 18 maanden) als 'seed finance' gefungeerd waardoor juist ook andere instanties (EIT Climate-KIC, universiteiten, private sector) zijn bewogen om mee in te stappen. Er is dus géén tegenstelling tussen 'financiering van de nationale overheid' en 'multi-actor mede-eigenaarschap en cofinanciering'.

Bijlage 5: Reflectieworkshop

Agenda reflectieworkshop

Als laatste onderzoeksstap is een reflectieworkshop georganiseerd met RVO en BZK. Tijdens deze workshop zijn de belangrijkste inzichten vanuit de eerder onderzoeksstappen (inceptie-workshop, analyse van de Eols en de diepte interviews) samengevat en gepresenteerd, dat gebeurde aan de hand van onderstaande agendapunten:

Presenteren van de resultaten

- Wie hebben we geïnterviewd?
- Wat zijn de belangrijkste inzichten ten aanzien van 'agenda en activiteiten'?
- Wat zijn de belangrijkste inzichten ten aanzien van 'governance'?
- Kritische succesfactoren voor een National Support Structure

Bouwstenen en Dilemma's

- Vertaalslag naar Nederlandse National Support Structure - hoe moet deze eruit zien?
- Dilemma's ten aanzien van agenda en activiteiten
- Dilemma's ten aanzien van governance
- Dilemma's ten aanzien van timing en fasering

De dilemma's ten aanzien van de agenda en activiteiten en governance worden hieronder beschreven. Deze dilemma's zijn aangekaart en besproken om de complexiteit van het vraagstuk inzichtelijk te maken.

Dilemma's t.a.v. agenda en activiteiten

- Hoe zorgt de NSS dat er echt toegevoegde waarde ontstaat voor de verschillende activiteiten van de community en het netwerk?
- Wie organiseert de inhoud van deze verschillende agenda's? Hoe worden deze agenda's 'geco-creëerd'? Wat zijn de prioritaire thema's per activiteit?
- Wie heeft welke rol voor elke activiteit en zijn partijen zich bewust van hun rol?
- Hoe zorg je dat partijen zich betrokken (blijven) voelen (halen en brengen principe) bij de activiteiten?
- De opgaves en vraagstukken van de steden hebben een meerwaarde voor ministeries, inzake het breder uitrollen van klimaatbeleid. Hoe maken dat dit ook voldoende wordt gezien en opgepakt?
- Diep versus Breed. Diep is nodig, maar vergt pro-actieve houding, inspanning, middelen, en meer. Een brede kennisdeling heeft alleen meerwaarde als er ook echt verdieping (doorbraakprogramma's etc.) plaatsvindt.
- Hoe hou je een balans (brengen en halen) en organiseer je ook voldoende uitwisseling tussen CoP (Community of Practice) en NoP (Network of Practice)?

Dilemma's ten aanzien van governance en coördinatie

- Commitment van ministeries lijkt beperkt terwijl verwachtingen van missiesteden hier heel hoog zijn – hoe kunnen we zorgen dat dit commitment er ook komt en welke governance structuur is daar voor nodig?
 - Commitment op bestuurlijk/ strategisch niveau organiseren (zien we ook bij Viable Cities / CitiES 2030 waar topambtenaren binnen de ministeries gecommitteerd zijn aan de Cities Mission)

- Onafhankelijkheid versus commitment. Een zekere mate van onafhankelijkheid is noodzakelijk om te kunnen agenderen, opereren, toonzetten, maar het mag commitment niet in de weg zitten. Dat betekent dat de coördinerende partij de vrijheid moet hebben om kritisch te zijn en verschillende belangen te behartigen, maar deze partij moet ook mandaat krijgen vanuit de departementen.
- Trekkerschap: Het gaat niet alleen om structuren maar ook om personen – hoe kunnen we mandaat creëren om de persoonlijkheden aan te trekken die dit mandaat en vertrouwen vervolgens uitbouwen? Dit lijkt essentieel om het ‘onafhankelijkheid vs. commitment’ dilemma op te lossen en om door de ‘bestuurlijke drukte’ heen te komen.
- ‘Gewoon beginnen’ versus een eigen gezicht creëren – er lijkt weinig animo om een nieuwe organisatie op te richten terwijl er wel mandaat, middelen en herkenbaarheid nodig zijn om effectief verschil te kunnen maken.

Resultaten reflectieworkshop

Tijdens de reflectieworkshop is geconcludeerd dat alle elementen van eerdere concepten van de NSS terugkomen, de vraag is: waar ligt de prioriteit? De drie grote behoeften bij de steden zijn: casuïstiek aanpakken, diepte in op thema's waar kennis en expertise ontbreekt en gesprek en eigenaarschap op hoog niveau (bestuurlijk-strategisch). In deze workshop is het Ambtelijk doorbraakoverleg Sociaal Domein als voorbeeld van een samenwerkingsvorm genoemd. Hierin wordt met directeuren casuïstiek besproken en hebben zij meteen de mogelijkheid om op bestuurlijk niveau besluiten te nemen. Daarnaast is tijdens de workshop door de opdrachtgever uitgesproken behoefte te hebben aan scenario's, vertaald naar varianten van de invulling van de NSS. Wat is op dit moment realistisch in Nederland en hoe worden de steden het beste geholpen? Wat zijn de meest kritische succesfactoren? Tot slot zijn er tijdens de workshop een aantal governance mechanismen genoemd, zoals transparantie en accountability, die van belang zijn om de onafhankelijkheid van de NSS te waarborgen.

Bijlage 6: Overzicht geplande werkzaamheden NZC 2023

1. CCCs

Steden zijn in principe gestart met het opstellen van CCCs, ondersteund door online training sessions (ongoing).

Verwachte deliverable:

- D1.9 (sept '23) - Proceedings for CCC Signing Events

2. City advisors

De City Advisors zijn aangewezen en hebben een eerste ronde gesprekken gehad met de Missie steden.

Verwachte deliverables:

- D1.7, 1.8 (sept '23) – City cluster portraits, support needs assessment (door City Advisors) – het in kaart brengen vragen, prioriteiten en voorkeuren van missiesteden. Steden worden op basis hiervan geclusterd, ook in relatie tot compatibiliteit van en fase waarin hun CCC zich bevindt.

3. Pilots

Selectie vindt plaats in maart/april 2023 en pilots starten kort daarop (naar schatting in mei 2023).

Verwachte deliverables:

- D3.4 (jan '23) - Pilot City Expertise support process
- D2.13 (sept '23) - Evaluation Report for large pilots

4. Twinning programme (opschaling pilots)

Drie maanden na het selecteren van de Pilotsteden zal er een Call for Twin Cities uitgaan (+/- juni '23), zodat deze Twin Cities aan kunnen sluiten bij de Pilot thema's. En Pilot City catalogus met hun focus en context zorgt voor inspiratie voor Twin Cities om te kunnen matchen bij de Pilots. Het betreft een open call, waarbij de selectiecriteria zullen zorgen voor geografische spreiding, diversiteit in stadsgrootte en focusgebieden (bijv. sectoraal).

Verwachte deliverables:

- D5.2 - Twins call and selection criteria (maart '23)
- D5.3 - Structured Twinning Learning Programme (maart '23)
- D5.4 - Catalogue of Pilot Cities (juni '23)

5. Community of Practice

Er wordt een Community of Practice opgericht om geïnteresseerde practitioners (onderzoeksinstituten, private sector, NGO's, etc.) te betrekken bij NetZeroCities (precieze tijdslijn onzeker; het oprichten van deze CoP is in Q3 2022 gestart). Deze CoP bewerkstelligt een bredere dialoog met professionals ook buiten het consortium over klimaatneutraliteit en stedelijke transitie, geeft toegang tot o.a. de NZC knowledge repository, trainings, evenementen, webinars, en biedt kansen voor nieuwe samenwerkingen en innovatieprojecten.

Verwachte deliverable:

- D12.7 (maart '23) - Report on the Community of Practice

6. Training/learning programs & service development

Diverse services (op gebied van citizen engagement, sociale innovatie, finance, systeeminnovatie en technologische oplossingen in ontwikkeling (ongoing)

Verwachte deliverables:

- D7.2 - Training programme & “embedded tutoring” on innovative finance for city officials overview

7. Portal

Is online en de verbetering van de knowledge repository is lopend