

## STRATEGISK BYLEDELSE

# Kvalitet i byudvikling starter med en klar vision

Hvordan udarbejder man i praksis en vision for en by, en bymidte eller en bydel, der er værd at stræbe efter for flere? Og hvad betyder visionsprocessen for eksekvering og handlekraft i strategi- og realiseringsfasen?



Af bystrategisk rådgiver og projektchef **Anette Kold**, Grandville

**B**yrådsmedlemmer i Danmark har en helt central rolle i strategisk byledelse, og bykvalitet er et emne, som potentielt og forhåbentligt også vil fylde debatterne over det kommende år i optakten til næste kommunalvalg. Artiklen hér har til formål at dele viden og erfaringer om, hvordan kvalitet i byudvikling kan tage afsæt i og leve videre med en klar vision.

## Strategisk byledelse i samspil

Visioner om bykvalitet handler ofte om at ønske sig noget for andres penge, tid eller kompetencer. At opnå høj bykvalitet forudsætter derfor, at et stort netværk af aktører ser sig ind i en fælles retning meget tidligt og før en strategi formuleres for, hvordan visionerne skal blive til virkelighed.

Bymidter kalder på mere byliv, store byomdannelsesprojekter er i gang flere steder i landet, og der planlægges løbende for nye bydele i både de større og mindre byer. Endnu et kommunalt vagtskifte er på vej, 1. januar 2026 træder nye og eksisterende medlemmer ind i byrådssalene rundt omkring i kommunerne. Måske skal en vision overleveres, leve videre gennem et nyt ejerskab, eller der skal sættes retning på ny. Måske skal mange projektidéer samles på tværs af fag og forvaltninger, så der kan skabes synergi, måske er ressourcerne knappe og virkelysten stor – og måske er der behov for, at kommunerne ser byudvikling med et nyt sæt briller;

at de breder sig ud fra rollen som bygherre, arealforvalter og myndighed – til videndeler, netværksleder og initiativtager.

Strategisk byledelse sker nemlig i et samspil med mange fagligheder, interesser og mennesker. En vision med ord og billeder giver byen et fælles blik på en ønskværdig fremtid – og med involvering af de rette kan en vision samle kræfterne om byens udvikling og være guide for bystrategisk prioritering i indsatser og projekter – som i budgetprocesser er en årlig tilbagevendende begivenhed i kommunerne. På de følgende sider er der inspiration at hente i gode eksempler på visioner og visionsprocesser som værktøj i en strategisk byledelse. Visioner der har bidraget til ledelse indad i egen organisation og i samarbejder med eksterne om byens udvikling.

## Vision som værktøj i strategisk byledelse

Herunder 5 gode råd til visionsfasen:

1. Få solister til at spille sammen som et orkester
2. Kortlæg kaos og gør viden kollektiv
3. Brug visionsprocessen til at opbygge tillid og netværk
4. Prioriter ressourcer og organisering
5. Fortæl om visionen igen og igen – og igen!

**Se herunder for en uddybning af de fem gode råd.**

## 1. Få solister til at spille sammen som et orkester

Strategisk byledelse handler om at få dygtige solister til at spille i et orkester. I byudvikling er orkesteret sammensat af ejendomsjere, forskellige fagligheder i kommunen, ildsjæle og borgere, erhvervsdrivende, kulturinstitutioner, administrative ledere og folkevalgte politikere.

Om det er frivillige, kommercielle eller kommunale ressourcer, der er på spil, så kan et fælles sigte lede til mest mulig værdi for indsatserne. Hvorfor skal dette anlægsprojekt før andre? Hvordan kan lokalsamfundets frivillige eller kommercielle kræfter sættes i spil? Hvilke investeringer skal gøres før andre?

Har man ikke svaret, så er retningen måske uklar. Hvis alle projekter og indsatser skal spille efter samme melodi, så formulér og illustrér en klar vision, der skaber billeder på nethinden og som der kan navigeres mod.

## 2. Kortlæg kaos og gør viden kollektiv

At se på nabobyen og tænke 'so ein Ding müssen wir auch haben!' er nemt, men er det svaret? At udvikle byer er ekstremt komplekst, et godt udgangspunkt er at kortlægge det aktuelle ståsted. Boligbehov, byens styrkepositioner, forudsætninger for handelslivet, økonomiske potentialer i arealudvikling eller noget helt femte. Før et ambitiøst, men realistisk mål sættes, så giv tid til at afveje syns'ninger og meninger.

Insister på et solidt vidensniveau og gør antagelser op med fakta. Det kan føles som stilstand imens påstande, teser og fakta undersøges og belyses, men det er væsentligt for et fælles udsyn. Antagelser kan blokere for langsigtede udsyn.

Det er mellemregningerne, der skaber forståelse, og byen bliver klogere sammen på tværs af kommercielle interesser, samfunds-

økonomiske interesser og politiske ståsteder. Fremtidsperspektiver bør drøftes på et oplyst grundlag ved at opbygge kollektiv viden og derved modne accept af og ejerskab til et fælles mål. Ingen ved alt! Så omfavn et øjeblikks kaos og gå afsøgende til værks. Vær i den afsøgende fase med nysgerrighed på, hvilke bundlinjer, der er på spil og hos hvem.

## 3. Brug visionsprocessen til at opbygge tillid og netværk

Mange bygherrer spørger; hvad vil kommunen, og hvordan kan jeg spille med? En visionsproces kan søge og invitere til samarbejder, strategiske koalitioner eller byfora. Rollen som bynetværksleder starter i visionsprocessen, hvor der skal etableres tillid inden strategifasen.

Byer bygges og udvikles af mange andre end kun kommunen, og økonomi til realisering er placeret i manges hænder (i siloer, om man vil) – både indeni og udenfor kommunerne, og det gør kompleksiteten høj.

Byen har mange bundlinjer. Socialt, miljømæssigt, bygherrers afkast, butikkers omsætning, borgernes oplevelse af kvalitet, kommunens skatteindtægter og meget mere. Vær nysgerrig, inviter til samtaler om, hvad der er på spil og vær realistisk om motivationsfaktorer.

## 4. Prioriter ressourcer og organisering

Et opgør med linjeorganisationer og siloledet økonomi er en nødvendighed, hvis kommunerne skal imødekomme den høje kompleksitet i byernes udvikling.

De rette kompetencer og fagligheder skal med om bordet, før målet formuleres. Et utal af planer for byer er udarbejdet i byplanafdelinger, hvor ejerskabet til planerne ofte er stort. Nogle gange oplever

fagkollegaer og andre bidragsydere at skulle bidrage til realisering, men også at blive hægtet på for sent.

Kulturafdelingen, anlægsafdelingen, børn- og skoleafdelingen eller endda forsyningsselskabet har alle potentielle ressourcer og økonomi, der kan bidrage til den strategiske byudvikling. Visionsfasen bør derfor skitsere organisationen for den ønskede udvikling og prioritere res-

sourcer på tværs. Tro kan ikke flytte bjerge. Udviklingsopgaver kræver dedikerede ressourcer og økonomi.

Prioritering på tværs sker ofte i den øverste strategiske ledelse, men det kan være lidt trægt. Driftsopgaver vinder ofte over udviklingsopgaver. Måske er driften mere målbar eller mere central i et hér-og-nu perspektiv. Så tag stilling til: Hvem skal måles på hvad?

## 5. Fortæl om visionen igen og igen – og igen!

Papirtigere og hyldefyld har vi set nok af. Sæt et mål om et 'præcist' dokument og brug ressourcer på det værdiskabende procesarbejde. Slutproduktet skal være summen af samarbejdet om en fælles retning – ikke en faglig afhandling.

For at fastholde det engagement der er lagt i den indledende fase, er det væsentligt at løfte formidlingsopgaven med ind i strategifasen. Ambitioner skal gentages til afsenderen næsten ikke selv kan

tåle at høre dem mere, og dem, der bidrager til det fælles mål, skal anerkendes undervejs. Kommunikation og formidling er en væsentlig byledelsesopgave, og det er ikke en kerneopgave for hverken lokalplanlæggere eller anlægsingeniører. Det er derfor væsentligt at få kommunikationskompetencer flettet sammen med fageksperter og samarbejdspartnere. Visionen er fundamentet for strategien, men også afsæt for kernebudskaber, som skal ind i fortællinger om fremdrift og resultater.

Fortæl om visionen, hver gang der er en anledning, og forklar hvordan anlæg, indsatser og handlinger bidrager til at gøre visionen til virkelighed. Forvent også af samarbejdspartnere, at de gør synligt, hvordan de bidrager til visionen.

Bær visionen videre over byrådsperioder og giv indsigt i forarbejdet, der ligger bag. En kontinuitet i politisk opbakning til en vision giver tryk for dem, der investerer penge, ressourcer og tid i at nå det fælles mål.