

Paradigmeskiftet i strategisk byledelse er i fuld gang – men fremdriften er truet

Strategisk byledelse rummer potentiale for reel forandring i kommunerne. Men hvis visionerne skal blive til virkelighed, kræver det politisk mod, økonomisk prioritering og nye kompetencer.

Af **Bjarne E. Jensen**,
senior projektleder,
Dansk Arkitektur
Center (DAC)

I de senere år har strategisk byledelse fået stigende opmærksomhed som en nøgle til at skabe bæredygtige byer. Det er opløftende at se, hvordan begrebet vinder indpas – ikke bare som metode, men som et fælles sprog for at skabe sammenhæng og retning i en kompleks virkelighed.

I Dansk Arkitektur Center (DAC) har vi i 14 år udbudt kurser for kommunale ledere i samarbejde med Kommunaldirektørforeningen, Kommunalteknisk Chefforening og Realdania. Her oplever vi dilemmaerne på tæt hold, når vi kører forløb med byråd og politiske udvalg, som gerne vil bruge strategisk byledelse som løftestang til forandring.

Ny følgeforskning fra Roskilde Universitet dokumenterer, at kurserne kan skabe reel forandring i kommunerne. Men samtidig peger erfaringerne på væsentlige udfordringer og dilemmaer, der truer fremdriften – og som kalder på et kritisk blik. Det er netop dem, vi vil stille skarpt på her.

Når bæredygtige visioner møder lokal virkelighed

Der er alt for ofte en stor afstand mellem det, der står i planer og visioner for en bæredygtig fremtid, og de udbygningsplaner, der rent faktisk bliver vedtaget. Sådan oplever Ribeiro, Bisgaard og Højgaard Jensen det, skriver de i Byplannyt 1, 2025.

De rammer hovedet på sømmet. For der er ofte en himmelråbende konflikt, når kommuner vedtager strategier for bæredygtighed og ressourcebesparelser og samtidig bygger nyt, gerne på bar mark og i områder truet af vand og gerne med så få restriktioner som muligt.

Undskyldninger er der mange af. De er endda forståelige. Der skal penge i kommunekassen, og med øgede udgifter og vigende skattegrundlag er der desperation efter ikke at misse mulige skatteborgere.

Dertil kommer, at nye fagligheder skal i spil for at tackle nye byggemetoder, klimaforandringer og håndtering af naturressourcer, mens samarbejdspartnere blandt investorer og i byggeriet ikke altid er pålidelige kilder til bæredygtige løsninger.

Politisk vilje flytter byudviklingen

Bolden er skubbet i gang, og vi ser hurtige forandringer, når det politiske rum tages alvorligt. Når politikere får tid til fælles indtag af viden og til at diskutere med hinanden og med ledelse og fageksperter både i og uden for administrationen. Og når politikerne får et fælles indtryk af dilemmaer og sammenhænge, åbner det for bedre diskussioner. Det baner vej for en fælles vision og et tydeligt mandat – både internt og i kommunikationen med borgere, foreninger og investorer.

Følgeforskningsrapporten giver adskillige eksempler på kommuner, der har omorganiseret for at skabe bedre sammenhæng i bæredygtighedsindsatserne på tværs af forvaltning og politikområder.

Et eksempel er **Kolding Kommune**, hvor man i 2024 vedtog en ny bæredygtighedsstrategi, der ligestiller økonomisk, social og miljømæssig bæredygtighed og samtidig løfter bæredygtighed til et grundvilkår på tværs af hele organisationen.

Et andet eksempel er **Hillerød Kommune**, der på kort tid har ændret diskurs fra fokus på trængselsproblemer og utilstrækkelige veje til at fokusere på grøn mobilitet, sunde liv, attraktive byrum og fællesskaber, som samlet skaber bedre kvalitet for både borgere, erhvervsliv og miljø. Fremkommelighed handler ikke længere om mere asfalt.

De to eksempler bunder i byrådspolitikere, der, på relativt kort tid, har fundet en ny og fælles forståelse og forpligtet hinanden til en markant ny retning.

Er det ikke for lidt og for langsomt og for sent?

Det kan man godt sige. Flere igangværende nedrivninger og byspredning ville næppe blive godkendt med dagens bæredygtighedsblik. Der er næppe heller tvivl om, at der er store forskelle på, hvor progressive landets 98 kommunalbestyrelser er i forhold til bæredygtighed.

Og med valgår i efteråret er det antagelig kernevelfærd og økonomi, der er højest på politikernes prioriteringsliste. Bæredygtighed er i bedste fald langt nede på listen. Så jo, der er plads til forbedring.

Kompetencerne halter bag efter ambitionerne

Hvis strategisk byledelse for alvor skal slå rod, stiller det også nye krav til dem, der uddanner fremtidens planlæggere og ledere. Et centralt dilemma er nemlig manglen på kvalificeret arbejdskraft.

Der er fortsat behov for teknisk ekspertise inden for planlægning og bæredygtighed, men især efterspørges medarbejdere, som forstår byudviklingens økonomiske kredsløb, dynamikker og processer – og som kan arbejde i tværfaglige partnerskaber uden at være bundet af de plantekniske skabeloner.

Som det blandt andet konkluderes i rapporten *Strategisk bæredygtig byudvikling* (2021), efterlyser kommunerne i stigende grad "strategiske og holistiske kompetencer, som ligger ud over de klassiske discipliner". Citater fra RUC's følgeforskningsrapport bekræfter billedet. Her beskriver kommunale ledere, der har deltaget i strategisk byledelse-forløb, hvordan behovet for strategisk kapacitet og ny viden er stort – og voksende.

Men det er en stor udfordring for uddannelserne at følge med. Pensum kan ikke ændres fra dag til dag, og mange undervisere mangler opdateret viden og praksiserfaring fra kommunernes virkelighed anno 2025. Man kunne med rette spørge, om der også er brug for et paradigmeskift i selve uddannelsessystemet.

Følgeforskningsrapporten ligger i hvert fald klar – til fri brug for alle, der har mod på at tage fat. For selvom bolden allerede ruller, er der brug for flere hænder til at rulle den større.

Undskyldninger er der mange af. De er endda forståelige. Der skal penge i kommunekassen, og med øgede udgifter og vigende skattegrundlag er der desperation efter ikke at misse mulige skatteborgere.



Kolding i Bremerhaven: Koldings byråd diskuterer retning og løsninger. FOTO: BJARNE E. JENSEN