

CASE

STRATEGISK BYLEDELSE

Sammen skaber vi en by, man ikke vil gå glip af

Odense Kommunes By- og Kulturforvaltning har udarbejdet en vision og en grundfortælling, som sætter retning for, hvordan man som forvaltning ønsker at arbejde med byudvikling. Blandt andet med fokus på hvordan man ønsker at blive betragtet som samarbejdspartner, og hvordan man ønsker at agere som myndighed.



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

Odenses By- og Kulturforvaltning har med visionsarbejdet haft fokus på at lede indad i egen organisation og udvikle sin selvforståelse og det faglige engagement. Visionsarbejdet har haft fokus på måden, hvorpå man agerer som forvaltning – og på forvaltningens virke og bidrag til Odenses overordnede Byvision og til andre af byens strategier for udvikling. Visionsprocessen blev igangsat i efteråret 2022, og i januar 2024 blev resultatet lanceret og markeret akkompagneret af champagnegaloppen ved Odense Symfoniorkester. Visionsprocessen er beskrevet og belyst på baggrund af en samtale med rådmænd Søren Windell og direktør Erik Jespersen, By- og Kulturforvaltningen, Odense Kommune.

En forvaltnings selvbillede

Visionsprocessen blev igangsat på baggrund af en kombination af en rådmands ambitioner og en erkendelse i forvaltningens chefgruppe. En organisatorisk historik havde givet en efterklang af, 'at man var reduceret' både gennem kraftige besparelser og en organisationsændring, hvor en del af forvaltningen blev afgivet til en ny forvaltning. Dertil er forvaltningens rolle at være myndighed og den stramme økonomistyrer på andre forvaltningers anlægsprojekter – roller som begge kan give et par gnidninger eller to. Der var godt nok allerede en formuleret strategi for forvaltningen – men den stak i 'alle retninger' og afspejlede tiden før besparelser og organisationsændringer. Der var et udtalt og erkendt behov for at sætte en ny retning, og der var behov for et nyt selvbillede.

"Jeg satte mig i stolen som rådmænd med en politisk ambition om at gøre det bedste, jeg kan, med det jeg har fået stillet til rådighed – og et brændende ønske om at fremme en faglig stolthed i en forvaltning, hvis lod er at være 'lillebror' i lokalpolitisk forstand. Jeg ønskede mig, at vi skulle arbejde målrettet mod den ambition, men hvordan vi skulle komme derhen, havde jeg ikke svaret på fra start", siger Søren Windell.

Visionen for By- og Kulturforvaltningen siger, hvordan man som forvaltning vil agere og samarbejde med alle de parter, som bidrager til byvisionens realisering.

"I forvaltningens vision har vi fokus på evnen til at omsætte politiske strategier og bestillinger. Det er et byledelsesværktøj, som skal hjælpe os med at justere vores daglige virke, så vi bedst muligt kan understøtte andres virkelyst i retningen af Byvisionen. Det har samtidig været vigtigt for os at italesætte et nyt ambitionsniveau for vores indsatser, så vi i vores måde at tænke løsninger af opgaver sætter en "barre", der reflekterer byrådets ambitionsniveau for byens udvikling", siger Erik Jespersen.

God byudvikling gennem intern, tværfaglig visionsproces

By- og Kulturforvaltningen beskæftiger sig både med de indsatser, der fysisk udvikler byen og de indsatser, der bylivsmæssigt udvikler byen. Det vil sige både anlægs- og ejendomsområder, fysisk planlægning og arealudvikling samt kultur og fritidsområdet. I et indledende arbejde før visionen blev gennemført en analyse af organisationskulturen med det formål, at forvaltningen kunne blive klogere på sig selv. Analysen viste blandt andet, at potentialet i de organisatoriske sammenhænge endnu ikke var fuldt udnyttet i den tværgående løsning af opgaver og i mødet med eksterne samarbejdspartnere.

Målet med visionsarbejdet har derfor også været at få hovedsøjlerne i forvaltningen til at spille bedre sammen på tværs i en række opgavefællesskaber og dermed styrke arbejdet med byens udvikling i et bredt perspektiv – både i samarbejder internt og eksternt. Det skal ske gennem fokus på "opgavefællesskaber" fremfor "faglige fællesskaber" og med et stærkt fokus på at udvikle evnen til at tænke tværfagligt. Visionsprocessen har været ejet af forvaltningens øverste ledelse og en chefgruppe. I forløbet er repræsentanter fra medarbejdere og ledere blevet inddraget, samarbejdspartnere i andre forvaltningsgrene har også bidraget med indsigter.



Tre råd fra Søren Windell og Erik Jespersen

Definer et mål med visionsarbejdet

– og forbered jer på at blive overrasket. Det er vigtigt at have en klar ide om, hvad man vil opnå, og hvor man vil hen med indsatsen – men lige så vigtigt er det ikke at skrive konklusionen på forhånd.

Find ud af 'hvor står vi?'

Involver medarbejdere og hav modet til at spørge andre, hvad de synes om mødet med organisationen – og ret så blikket på det, I vil opnå.

Brug fremtidsbilledet

til at nedbryde visionen til håndgribelige handlinger og små, løbende justeringer, som kan følge op på visionsforløbet.

Der har været mod til at spørge ind til, hvad andre oplever i samarbejder, at sætte sig den andens sted og være nysgerrig efter at høre om, hvad andre har på spil.

Plads til at diskutere, være nysgerrig og markere milepæle

I visionsprocessen har der været mulighed for at diskutere de værdier, der er blevet formuleret undervejs i forløbet. Det er sket i en erkendelse af, at afhængig af hvem der læser, så kan ord og udsagn opfattes forskelligt. Særligt drøftelser om værdiords betydning har været værdifuldt. Det har fået organisationen til at rykke tættere sammen, og det har givet rum til at finde ind mod en fælles forståelse af det, alle arbejder for og med – byens udvikling.

Den fælles vision og det værdisæt, som er en del af grundfortællingen, er nu det, forvaltningen lægger til grund for fremadrettede ansættelser. Visionen bliver aktivt sat i spil i organisationens kulturudvikling. Derfor ser man også ved de årlige lokallønsforhandlinger, at der benyttes kriterier, som afspejler visionen og værdisættet i grundfortællingen.

"Vi har ikke opfattet diskussioner om værdier undervejs som noget negativt, men som et udtryk for engagement og derfor som noget positivt! Der er efter visionsprocessen en større nysgerrighed på hinandens faglige felter, og der er fokus på at lykkes sammen i opgaveløsningerne", fortæller Erik.

"Vi markerede lanceringen af visionen og grundfortællingen ved en fast årlig tradition – forvaltningens nytårsskur. Det er væsentligt at markere milepælen og signalere, at nu retter vi ryggen, ser fremad og ryster forhistorien af os. Fremover vil vi også udnytte de muligheder, vi har til at gentage visionen, formålet og de værdier, som er beskrevet i grundfortællingen. Men én ting er at lancere resultatet af en visionsproces – en anden vigtig del er at sikre, at vi hele tiden holder fokus på vores vision og værdier. Når vi arbejder med de daglige opgaver, når vi sætter nye skibe i søen, og når der kommer svære sager", fortæller Søren.

