



**TEKST /**  
OLE STILLING  
Project director  
Cowi A/S



**TEKST /**  
PHILIP HARTMANN

By- og  
Miljødirektør  
Gladsaxe  
Kommune

## STRATEGISK BYLEDELSE

# GOD BYUDVIKLING BYGGER PÅ TILLID MELLEM AKTØRER

Skal strategisk byledelse have *gennemslagskraft*, må kommunens ledelse have indsigt i markedet og forstå, at private investorer også kan bidrage til at skabe gode byer. Tillid og involvering er nøgleord.

Danske kommuner har traditionelt forsøgt at påvirke byudvikling gennem den fysiske planlægning og deres jordpolitik.

Den fysiske planlægning har kunnet lægge rammerne for mulighederne for udviklingen, men selve udviklingen har fordret, at "markedet" har udnyttet rammerne. Samtidigt har der været den udfordring, at den fysiske planlægning - som begrebet også antyder - kun kan regulere de fysiske rammer og kun i ringe grad fx indholdet og slet ikke ejerforholdet, fx om der skal være ejerboliger eller privat udlejning.

Mange kommuner har haft en aktiv jordpolitik, hvor kommunen med afsæt i at sikre kommunens udvikling har opkøbt arealer, fx for at kunne imødekomme en prognosticeret boligefterspørgsel og deraf følgende offentlig service. Efterfølgende offentlige udbud af arealerne har i væsentlig grad været et virkemiddel i forhold til forudsætningerne og betingelserne for arealernes anvendelse.

Det er der bestemt også strategi i. Begrænsningen er selvfølgelig, at der i mange byer og kommuner ikke er arealer, som kan bringes i handel i større omfang, samt at mange kommuner ikke har en økonomisk situation, hvor de kan erhverve større arealer. Stramningen af ekspropriationsreglerne i 2008 har også gjort det vanskeligere for kommunerne at erhverve jord, da det nu skal ske på grundlag af en lokalplanlægning.

### FRA BYPLANLÆGNING TIL BYUDVIKLING

Op igennem 90'erne og starten af 00'erne er der internationalt opstået nye udviklingsformer båret af initiativ og ledelse fra byernes politiske og administrative styre, der har involveret borgere og repræsentanter fra erhvervslivet. I starten af 90'erne var der fx i dele af Londons Dock Lands en tæt og dialogbaseret proces mellem bystyret, investorer/udviklere og borgergrupper.

Formentlig inspireret fra udenlandske erfaringer er der sket en mere strategisk og inddragende tilgang til byudviklingen i Danmark. Der har været en erkendelse af, at planlovgivning og jordpolitik ikke har kunnet påvirke de sociale processer, der har været behov for, fx i en række almene boligområder. Med planstrategiernes indførelse i den danske planlovgivning er der skabt et formelt afsæt for et mindre sektorielt syn og et større lokalpolitisk, strategisk engagement i byudviklingen. Der er ikke tvivl om, at den mere strategiske, inddragende og tværsektorielle tilgang til byudviklingen er langt mere resultatgivende, men det afspejler også, hvor komplekst byudvikling er. Derfor er kompetenceudvikling særdeles relevant i forhold til strategisk byledelse.

### POINTEN I STRATEGISK BYLEDELSE

Der findes ingen faste definitioner på strategisk byledelse - også selvom det er et meget brugt begreb.

Fundamentet for strategisk byledelse er den vision, som byudviklingen skal sigte imod. Det gør det muligt at holde fast i et langt sejt træk, samtidigt med



## OPLEVET LIVSKVALITET

at man har mulighed for at agere agilt. Byudvikling er komplekst, og interessenterne er mange, så der skal tid til. Men muligheden for at udnytte opståede muligheder og markedets bevægelser er også af stor betydning.

Hovedoverskrifterne for moderne byers udvikling er bæredygtighed (økonomisk, socialt og miljømæssigt), robusthed i forhold til de nuværende og kommende udfordringer, fx klimaforandringerne, og borgernes oplevede livskvalitet, fx. social stabilitet og lighed.

Nøglebegreberne i forståelsen af strategisk byledelse handler derfor om tværfaglighed og om det politiske og administrative lederskab med den brede involvering af interessenterne i byens udvikling.

I forhold til tværfagligheden er det vigtigt at forstå, at det handler om at få alle de relevante fagligheder repræsenteret i byernes udvikling - hver især i en prioriteret skala, så det ikke er det enkelte fag, der sætter rammen og kursen, men de forskellige fagligheders bidrag til at skabe den gode by. Altså en by der så vidt muligt er bæredygtig, robust over for forandringer, og hvor flest muligt lever et liv med høj livskvalitet.

### SÆTTER RETNING

I forhold til byernes ledelse bidrager strategisk byledelse til at sætte fokus på vigtigheden af både den politiske og administrative ledelse og deres samspil indad til, men også i forhold til deres fælles samspil med andre aktører i byudviklingen.

Byernes politiske og administrative lederskab sætter retning i form af en vision, og lederskabet er afgørende for realiseringen af visionerne. Det er derfor også afsættet for den netværksledelse, der skal sikre realisering gennem en bred involvering, der kan skabe en positiv og vedvarende udvikling eller omstilling af byer. Et eksempel er fx Odenses forandring af Thomas B.

Thriges Gade fra en trafikeret vej til et levende og mangfoldigt byområde. Derfor er forståelsen og afbalanceringen af de forskellige parter involvering en vigtig del af strategisk byledelse.

I Danmark har vi lange og gode traditioner med borgerinddragelse, bl.a. gennem ansporingen i planlovgivningens krav om offentlige høringer, men strategisk byledelse skal derudover bidrage til forskellige måder, som borgerne kan deltage på, så det styrker projekters forankring og folder perspektiverne bedre ud. Anvendelsen af midlertidighed kan være et redskab i den forbindelse.

### ER DET BARE ORD - ELLER GIVER DET NOGET?

Strategisk byledelse bidrager til forståelsen for markedets betydning for at realisere planer for vores byer. Der er lavet mange planer, der ikke har været markedsorienteret grundlag for, og der har ikke altid været indsigt i og forståelse for, at private investorer og bygherrer også kan bidrage til at skabe de gode byer.

Men der er heldigvis bevægelse: I mange kommuner skaber en dygtig politisk og administrativ ledelse en udvikling, der er baseret på stærke visioner og tværfaglighed, herunder viden om samfundsforhold.

Men skal strategisk byledelse have den optimale gennemslagskraft, skal der arbejdes på at skabe større tillid mellem de forskellige interessenter og dermed anerkendelse af, hvad den enkelte part kan bidrage med i processen mod bedre byer. ●

### NY PUBLIKATION

#### STRATEGISK LEDELSE AF BYUDVIKLING

Realdania udgav i november 2016 en publikation om strategisk tilgang til byudvikling.

I publikationen præsenterer Realdania By og Byg en række markante danske byudviklingsprojekter, hvor kommunen har indtaget en aktiv rolle for at forfølge byens visioner og mål.

Publikationen kan hentes gratis i digital form eller købes i trykt udgave for 49 kr. på: [www.realdaniabyogbygklubben.dk/udgivelser](http://www.realdaniabyogbygklubben.dk/udgivelser)