**Strategisk byledelse**

**Følgeforskning 1.**

**Kursusdesign, gennemførelse og udbytte.**

Henrik Toft Jensen

Majken Toftager Larsen

Roskilde Universitet

Institut for Teknologi og Mennesker MOSPUS

Research Paper, 2024.

**Strategisk byledelse**

**Følgeforskning**

**Kursusdesign, gennemførelse og udbytte.**

**Midtvejsafrapportering for følgeforskningen i forbindelse med Kompetenceudviklingsprogrammet for Strategisk Byledelse for kommunale direktører og for fagchefer.**

**Ved Henrik Toft Jensen og Majken Toftager Larsen**

**RUC december 2024**

**ISBN 978-87-7240-006-8**

Indholdsfortegnelse

Forord 6

[1. Følgeforskning 7](#_Toc151663953)

[2. Hovedindtryk fra kurset i Strategisk Byledelse 7](#_Toc151663954)

[3. Følgeforskningen beskrevet i 8 punkter 9](#_Toc151663955)

[3.1. Seminarernes bidrag til at sætte strategisk kommune- og byledelse i fokus 9](#_Toc151663956)

[3.2 Aktivering af deltagere og styrkelse af handlingsorienteret viden 10](#_Toc151663957)

[3.2.1 Nyskabelser i efteråret 2023 10](#_Toc151663958)

[3.3. Deltagernes reaktioner og aktiviteter 11](#_Toc151663959)

[3.4. Oplæggenes bidrag til de enkelte seminarers temaer og kursets overordnede tematikker 11](#_Toc151663960)

[3.4.1. Den konceptuelle tilgang til strategisk byledelse 12](#_Toc151663961)

[3.4.2 Strategi 12](#_Toc151663962)

[3.4.3. Ledelse 13](#_Toc151663963)

[3.4.4. Værktøjer 14](#_Toc151663964)

[3.5. Interviews om deltagernes udbytte 14](#_Toc151663965)

[3.5.1. En bredere forståelse for bystrategisk tænkning 14](#_Toc151663966)

[3.5.2. Nye organiseringsmodeller og værktøjer for strategisk byudvikling 15](#_Toc151663967)

[3.5.3. Inspiration fra konkrete cases og metoder 15](#_Toc151663968)

[3.5.4. Succeser og fiaskoer 15](#_Toc151663969)

[3.5.5. Refleksivt frirum 15](#_Toc151663970)

[3.5.6. Netværk og sparring med andre kommunale ledere 15](#_Toc151663971)

[3.5.7. Intern læring i den kommunale organisation 15](#_Toc151663972)

[3.5.8. Hvad har direktørerne savnet på kurset? 16](#_Toc151663973)

[3.6. Sidegevinster ved kurset 16](#_Toc151663974)

[3.6.1. Netværk 16](#_Toc151663975)

3.6.2. Alumne netværk med møder og kurser 15

3.6.3. Frirum med kolleger i samme jobsituation 15

[3.7. Strategisk byledelse, som del af kommunernes styringsrationale 17](#_Toc151663978)

[3.8. Opmærksomhedspunkter, der måske skal fylde lidt mere på kurset 17](#_Toc151663979)

[3.8.1. Ledelses og styringsrationaler og dilemmaer 17](#_Toc151663980)

[3.8.2. Strategier og visioner 18](#_Toc151663981)

[3.8.3. Er vækst en forudsætning for strategisk byledelse? 19](#_Toc151663982)

[3.8.4. Miljø- og klimaudfordringen, bæredygtighed 19](#_Toc151663983)

[3.8.5. Strategier og politisk flertal 20](#_Toc151663984)

[3.8.6. Store og små projekter 21](#_Toc151663985)

[3.8.7. Borgerdeltagelse, Ildsjæledrevne og byrådsdrevne projekter 21](#_Toc151663986)

[4. Efterskrift 21](#_Toc151663987)

[5. Bilag 1: Vigtige pointer fra interviewene 22](#_Toc151663988)

[5.0. Indledning 22](#_Toc151663989)

[5.1. Direktørernes udbytte af SBL-kurset 23](#_Toc151663990)

[5.1.1. En bredere forståelse for bystrategisk tænkning 23](#_Toc151663991)

[5.1.2. Nye organiseringsmodeller og værktøjer for strategisk byudvikling 24](#_Toc151663992)

[5.1.3. Inspiration 26](#_Toc151663993)

[5.1.4. Netværk med mellem kommunale ledere 26](#_Toc151663994)

[5.1.5. Frirum for refleksion og diskussion 26](#_Toc151663995)

[5.1.6. Intern læring i den kommunale organisation 27](#_Toc151663996)

[5.1.7. Hvad direktørerne bl.a. har savnet på kurset 28](#_Toc151663997)

[5.2. Hvordan direktørerne arbejder med strategisk byledelse i kommunerne 29](#_Toc151663998)

[5.2.1. Samspil med det politiske niveau 30](#_Toc151663999)

[5.2.2. Tværgående samarbejde og nye organiseringer i forvaltninger 31](#_Toc151664000)

[5.2.3. Samspil med investorer i strategisk projektudvikling 32](#_Toc151664001)

[5.2.4. Borgerinddragelse og samskabelse 33](#_Toc151664002)

[6. Bilag 2: Aftale om følgeforskning 34](#_Toc151664003)

[7. Litteratur 36](#_Toc151664004)

# Forord

Denne midtvejsrapportering har som formål at vise ledelsen af og styregruppen for Strategisk Byledelse, hvilke forhold vi har observeret og lagt vægt på i vores følgeforskning. Rapporten skulle gerne vise sig nyttig i den videreudvikling af Strategisk Byledelse, som løbende foregår. Samtidig skulle midtvejsrapporten gerne være et godt grundlag for, at kursusledelsen og styregruppen kan gøre os opmærksom på de eventuelle misforståelser og mistolkninger, vi kan have i vores observationer.

Vi har opfattet, at vores rolle er at give en kritisk, men venlig kommentar til kursusaktiviteten (Sursock 2008). Ikke en afsluttende vurdering, men et udviklingsorienteret indspil.

Vi har fulgt aktiviteterne for DIR 7 og for fagchefer 5 (inkl. det første alumnemøde i Køge).

Dog undtaget seminarer i udlandet.

Herudover har vi fulgt DIR 6’s seminarer foråret 2022 inkl. studietur til Manchester og et alumneseminar i Odense for hold 5 og hold 6 foråret 2023. Der er gennemført 11 interviews med direktører fra hold 5 og 6.

Kompetenceudviklingsprogrammets fokus er strategier og strategiudvikling, som grundlag for . kommune- og byledelse. Strategidannelse består i at udvikle rammer, styrende ideer og . organiserende koncepter, der samler visioner og ideer om, hvad en given kommune eller by er og . bør udvikle sig til. Udviklingen af strategier er en kreativ proces, der er præget af systematisk læring . og kombination af erfaring, fremtidsvisioner og professionelt baserede begreber.

Strategier og byledelse udvikles med udgangspunkt i en stedlig kontekst inden for handlingsrammer, der er sat udefra af økonomiske vilkår og statslige regelsæt.

Der er en række regelsæt, der er relevante for strategisk byledelse:

Planloven med krav om kommuneplaner og lokalplaner, ”strategi og kommuneplaner – en vejledning”, kommunalfuldmagten, sektorlove, regler om aktindsigt, regler om høringer og borgerinddragelse, servicemål, fredningslove m.v. (Post 2018).

Midtvejsrapporteringen blev fremlagt for kursusledelsen og kursets styregruppe 14.12.23.

Følgeforskningen i forbindelse med kompetenceudviklingsprogrammet for kommunale direktører i Strategisk Byledelse ved DAK (Dansk Arkitektur Center) udføres af et forskningsteam ved RUC for DAK. Følgeforskningen er støttet af Real Dania.

Januar 2024

Henrik Toft Jensen og Majken Toftager Larsen.

# Følgeforskning

Følgeforskning er i familie med udviklingsorienteret evaluering, men er noget mere. Sigtet er ikke først og fremmest en vurdering af, om der er skabt value for money, men snarere en vurdering af kursets effekt og en udvikling af ideer til ændringer/justeringer af kompetenceudviklingsprogrammet. Dette skal ske med udgangspunkt i de løbende aktiviteter, som følgeforskningen har til opgave at observere. Udviklingen af ideer tager tæt udgangspunkt i det, der foregår, og det tilsyneladende resultat af aktiviteten.

Ved følgeforskningen tilknyttet seminarerne for Strategisk Byledelse, har vi anvendt følgende metoder, værktøjer og vurderinger:

1. Vurdering af seminarernes bidrag til at sætte strategisk kommune- og byledelse i fokus.

2) Vurderinger af oplæggenes aktivering af deltagerne og styrkelse af handlingsorienteret viden.

3) Observationer af deltagernes reaktioner, opmærksomhed og engagement i forbindelse med

seminarerne, herunder deltagernes kropssprog og aktiviteter under oplæggene.

4) Vurdering af de enkelte oplægs bidrag til temaet for seminaret og kursets overordnede

tematikker.

5) Interviews med deltagere om deres udbytte af kurset; hvad de fik ud af det, og hvad de

savnede. Heri gengives også deres opfattelse af effekten af kurset i relation til deltagernes

. kommunale organisation.

6) Beskrivelse af sidegevinster ved kurset så som netværksdannelse og pauser til refleksion.

7) Beskrivelse og vurdering af balancerne mellem visioner og strategi, ledelse og organisation

samt ledelses- og planværktøjer.

8) Opmærksomhedspunkter, der måske skal fylde lidt mere på kurset.

Disse otte punkter gennemgås nedenfor i afsnit 3: Følgeforskningen beskrevet i 8 fokuspunkter.

# 

# Hovedindtryk fra kurset i Strategisk Byledelse

**Hovedindtrykket fra seminarerne er, at de samlet set er spændende, engagerende og uhyre lærerige. Det lægges der også stor vægt på fra deltagernes side i de interviews, der er gennemført. Der er stor tilfredshed med kursets design og de input deltagerne har fået på seminarerne. Seminarernes fokus på, hvordan man i praksis kan arbejde med strategisk byledelse, er med til at styrke opfattelsen af, at det er vigtigt at deltage i kurset.**

I interviewene fremhæves det, at kurset tydeligt viser sin relevans ved at introducere direktører til idegrundlaget for, tilgange til og praktiske eksempler på strategisk byledelse. Kurset viser vejen til, hvordan direktørerne kan medvirke til, at der arbejdes mere helheds- udviklingsorienteret i kommunerne.

De fremhæver, at inddragelse af fysisk planlægning i denne helhedsorientering er ny for flere kommunaldirektører.

En bevægelse fra en sektor- og sagsdomineret organisation til en mere helhedspræget strategiorienteret organisation rejser imidlertid en række dilemmaer, hvor brydningen mellem den enkeltes fagfaglige ekspertise og en mere generalistpræget helheds- og strategiorientering kan spænde ben for realiseringen af en strategibaseret byledelse. Det er derfor vigtigt med et lærings- og refleksionsrum, hvor disse dilemmaer kan løftes ud af hverdagens plovfurer og drøftes med kolleger. En central pointe fra følgeforskningen er derfor, at man på SBL-seminarerne kan arbejde mere systematisk med de dilemmaer, der knytter sig til strategisk byledelse i praksis.

På det overordnede plan er der tale om dilemmaer som:

1. Relationen mellem nødvendige daglige prioriteringer og beslutninger og mere langsigtede strategier og visioner, kan de kobles eller er det to adskilte verdener?
2. Enkeltfaglig ekspertise og helhedsorienteret generalist ekspertise. I de fleste sager er der brug for begge, men ofte er dilemmaet, hvad er vigtigst i de enkelte beslutningssituationer? Kan de to vigtige ekspertiser samarbejde og integreres i helhedsorienterede beslutninger?
3. Repræsentativt demokrati og strategiske partnerskaber er begge vigtige elementer i strategisk byledelse. Det er imidlertid et dilemma, om den ene side kommer til kort, eller om det er muligt at skabe en forståelse for en etik, hvor begge sider bidrager til udviklingsprojekterne?

I afsnit 3.81 er der en oversigt over vigtige dilemmaer, som følger i hælene på strategisk byledelse.

Kursets seminarer er organiserede omkring specifikke tematikker, der knytter sig til strategisk byledelse. Nogle af seminarerne består af en række temabaserede foredrag/oplæg, der belyser strategisk byledelse og vilkårene for byledelse. Andre seminarer kobles til en særlig betydningsfuld case i en kommune, hvor der er blevet arbejdet strategisk, tematisk fordybet og nyskabende med udvikling af større arealer i kommunen. Som f.eks. lokal vækstledelse i Ålborg, bymidte og detailhandel i Middelfart, Flodbyen Randers mfl. Programmet på disse seminarer bygger på oplæg fra nøgleaktører fra kommunal topledelse, enkelte politikere, centrale medarbejdere og private investorer. Det mere case-orienterede fokus suppleres med faglige oplæg, der præsenterer mere generelle tendenser og analyser omkring seminarets tematik, samt inspirationsoplæg omkring andres hands-on erfaringer. Byvandringer indgår ligeledes som en væsentlig del af kursuskonceptet, hvor det er muligt at komme ud og se, hvordan initiativerne manifesterer sig fysisk, og hvor deltagerne kan smalltalke med hinanden bl.a. om casen. En kommunikation, der kan være indledning til netværksdannelser.

Kurserne indeholder også seminarer eller rettere feltture til destinationer i en række forskellige lande. Direktørerne er på tre sådanne rejseseminarer, medens fagcheferne er på et. På disse feltture er der mulighed for at vurdere strategisk byledelse og planlægning ofte i stor skala under andre vilkår end de danske. Det gælder både for de lovgivningsmæssige, politisk-institutionelle og de økonomiske rammer. Feltturene giver også gode muligheder for netværksdannelse og for at lære hinanden at kende under andre forhold end en meget skemalagt dagligdag muliggør. Her kan fx udveksles væsentlige erfaringer med kolleger i samme jobsituation, der også spænder videre end de erfaringer, der er specifikt knyttet til strategisk byledelse. Der er således masser af relevant input til og mulighed for netværksdannelser.

Holdene er gennemgående spændende hold med megen dynamik, hvor deltagerne bidrager med kritiske spørgsmål, problematiseringer, løsningsforslag og diskussion af begrænsninger i egne kommunale organisationer. Alt i alt er dynamikken på holdene med til at udvide perspektiver og relevans af seminarernes problemstillinger, frem for at være præget af, at de enkelte deltagere profilerer sig selv. Der vurderes derfor, at der er et godt grundlag for at skabe mere rum og tid til diskussion og refleksion, som har været et af følgeforskningens anbefalinger.

Vi har i **korte rapporter** efter de enkelte seminarer påpeget, at det er vores indtryk, at flere af seminarerne har været præget af, at der **manglede tid** til at fordøje og diskutere oplæggene, samt tid til at få deltagernes viden aktiveret i relation til et lidt mere overordnet syn på strategisk byledelse. På seminarerne efteråret 2023 er der taget højde for dette, idet der er skaffet mere plads til diskussion af seminarernes oplæg, og til at deltagerne i højere grad får mulighed for i fællesskab at spejle egne erfaringer i problemstillinger fra cases og i andres erfaringer.

# Følgeforskningen beskrevet i 8 punkter

I det følgende gennemgås de 8 udvalgte fokuspunkter. Gennemgangen er en smule ujævn, idet nogle punkter fylder meget, mens andre kun indeholder nogle få bemærkninger.

## 3.1. Seminarernes bidrag til at sætte strategisk kommune- og byledelse i fokus

Seminarerne er for fleres vedkommende bygget op omkring spændende cases. Nedenfor diskuteres relationen mellem cases og strategisk byledelse på konceptuelt niveau.

Seminarerne har fint fokus på byledelsens organisering i forbindelse med de gennemgåede projekter og fint fokus på særlige organisationsformer, som dels åbner nye handlemuligheder og dels kan have svagheder og begrænsninger. Relationen mellem det politiske og det administrative niveau bliver også belyst godt på seminarerne med de mange forskellige aspekter, der er i den relation.

Oplæggene er for de flestes vedkommende interessante, men flere har manglet en bevidst udnyttelse af de gennemgåede cases til en belysning af problematikker omkring strategisk byledelse. Dermed kan casenes eller de gode historiers klare bidrag til eksemplarisk læring forsvinde, selvom en række af de gode historier huskes. Der er grund til at påpege, at der for nogle oplægs vedkommende **mangler en formuleret sammenhæng** mellem eksempler og erfaringer på den ene side og strategisk byledelse på den anden. Der er med andre ord behov for en stærkere kobling mellem cases og strategisk byledelse

Det skal dog samtidig påpeges, at mange er glade for eksemplerne og for at kunne sige: ”sådan er det også hjemme i X-købing kommune”. Det er vigtigt for deltagerne at få oplevelsen af at kunne bidrage med egne erfaringer og vurderinger, der er relevante i forhold til andres erfaringer. En sådan oplevelse er et godt grundlag for at etablere et hold/et vi.

Seminarerne belyser omdannelse af industri- og havneområder, håndtering af vækst, detailhandelsudvikling, kommunernes deltagelse i selskabsdannelser, håndtering af lokalplaner, kommunalfuldmagtens begrænsninger, m.v. Der er mange meget spændende cases, men der savnes i flere tilfælde en diskussion af deres bidrag eller manglende bidrag til en overordnet vision og strategi for kommunens udvikling. Seminarerne er gennemgående spændende og åbenbart relevante for deltagerne, men ikke desto mindre står iagttageren/følgeforskeren med spørgsmålet: ***Seminarerne viser tusind træer, men hvor er skoven?*** Visioner og strategier er nok en uudtalt baggrund for mange temaer og værktøjer, men det kunne være en styrkelse af det strategiske fokus, hvis det blev italesat tydeligere.

På trods af dette er det er værd at bemærke, at seminarerne næsten uden undtagelse udstyrer deltagerne med **nyttige ledelsesværktøjer**, ligesom disse værktøjers begrænsninger belyses.

## 3.2 Aktivering af deltagere og styrkelse af handlingsorienteret viden

Kursets faglige indhold er meget fint bygget op omkring strategi og byledelse. Cases er en væsentlig del af kursusindholdet, her diskuteres, hvorledes cases bruges og kan bruges som indgang til strategi og ledelse.

Sigtet er, at man følger seminarerne for at udvikle egne kompetencer, så strategisk byledelse bliver en del af hverdagen og ikke blot er til pynt ved festlige lejligheder. Det er ikke passiv viden seminarerne sigter mod at formidle, men derimod handlingsorienteret og refleksiv viden.

Der skal derfor være tidspunkter, hvor alle tvinges til at forlade sin komfortzone, så seminarerne ikke blot bliver begivenheder med ”nice to know”, men hvor ”need to know” trænger sig på. Deltagerne er jo også vant til at være på og vant til at tale med vægt, så det må også forventes på seminarerne. Der bør som nævnt skabes bedre plads til, at deltagerne kan formulere sig og kan deltage, så oplæggene og seminartemaet fordøjes og perspektiveres, men der skal stadig være mulighed for mere vegetativ lytten efter.

Inden for lærings- organisationsstudier har der været et fokus på refleksiv praksis, og på hvordan læring og udvikling af professionel praksis sker gennem en konfrontation med problematiske, komplekse og uafklarede situationer (Schön, 1983). Hvis kurset i højere grad får deltagerne til at rette fokus på, reflektere over og formulere sig omkring udfordrende bystrategiske ledelsesopgaver og projekter, styrkes deltagernes oplevelse af kursets relevans. Kurset kan samtidig kan være med til at sikre, at de indsigter, som deltagerne opnår på kurset, får betydning for deres arbejde med strategiske udviklingsprojekter.

I kursuskonceptet arbejdes der med Teamsmøder, der følger op på dagseminarer 2-4 uger efter. Her får deltagerne mulighed for at diskutere og for at dele de tanker, som seminaret har givet anledning til. Det vurderes, at det er væsentligt at arbejde med denne type opfølgninger, så deltagerne anspores til at reflektere over seminarets input, og de særlige muligheder og udfordringer, der findes i deres egne kommunale organisationer. I interviews med direktørerne har disse udtrykt begejstring for dette format, der giver mulighed for at have en mere uformel og åbenhjertig snak omkring udfordringer.

I den forbindelse kunne man overveje at opfordre deltagerne til - som ”hjemmeopgave”- at drøfte de udfordringer, som seminaret omhandlede med nærmeste relevante kolleger. Flere deltagere har peget på, at det var spændende at have dialog med kolleger i deres egen organisation, der tidligere havde fulgt kurset.

Hold, der nærmer sig afslutningen på det samlede kursus viser stigende engagement og vilje til at bevæge sig fra cases og eksempler til generaliserende forståelse - til strategisk byledelse. Dette kan skyldes særligt gode oplæg, men bestemt også, at det samlede kursus gennem en række seminarer har inspireret og virket.

### 3.2.1 Nyskabelser i efteråret 2023

På seminarerne er der i efteråret 2023 lagt tid ind til iscenesættelse af seminarets tema gennem en opfordring til, at deltagerne forbereder sig lidt til seminaret gennem en spejling af egen kommunes udfordringer set i relation til seminarets tema. Ideen med at bede deltagerne om at indsende statements, der rundsendes, er ny på seminarerne, og den er formentlig god, idet det sikrer, at der er tænkt lidt over seminarets tema på forhånd. Dette kan give grobund for gensidig læring og indblik i hinandens udfordringer før kurset. Ekspressive statements som ’Danmarks længste ubrudte gågade’ og ’kapitalismens partnerskab med kortsigtede politiske interesser’ kan være med til at danne grundlag for at snakke undervejs i dagens program.

Der er end videre lagt tid og plads ind til en diskussion af seminarets oplæg og pointer relateret til deltagernes kommuner. Det ser ud til at disse rum for refleksion, diskussion og vurderinger fungerer særdeles godt. Lysten til at lade sig inspirere og afprøve ideer og værktøjer kom tydeligt frem. Det er en meget fin udvikling på seminardesignet, at der afsluttes med en samlet diskussion over, hvad man kan tage med hjem fra diskussioner og seminaroplæg. Man kan antage at effekten af seminaret øges, når der er mindst en times samlet refleksion over de input, som dagen har givet.

## 3.3. Deltagernes reaktioner og aktiviteter

Deltagernes måde at deltage på kurset er også et væsentligt parameter for at vurdere deres udbytte. Efteruddannelsens sigte er kompetenceopbygning med henblik på at øge deltagernes handlemuligheder og mobilisere lysten til at iværksætte. Kurset i strategisk byledelse sigter mod at skabe en stærkere helhedsorientering og inspirere til strategisk tænkning og ledelse i kommunernes fremadrettede udvikling. Lykkes det eller er kursusdeltagerne passive konsumenter?

Forudsætter kurserne aktiv deltagelse i kursusaktiviteter og diskussioner?

Deltagerne på kurset er i stor udstrækning til stede og lyttende, engagerede og deltagende. Det er kun i få tilfælde, at mobiltelefoner og tablets overtager opmærksomheden. Der har dog været enkelte oplæg, hvor det er tydeligt at tilstedeværelsen er mere fysisk end deltagende, men dette vurderes mest at knytte sig til det enkelte oplægs kvalitet.

Det er imidlertid vigtigt at huske, at efteruddannelsen også er en pause i den travle hverdag. Deltagere, der har meldt sig til en efteruddannelse, kommer for at få noget på bordet, flere finder det legitimt at være tilskuer og blive ”underholdt”. Det rart ikke ”at være på” hele tiden. Dette er i modsætning til uddannelse og videreuddannelse, hvor ”pausetilgangen” ikke må dominere.

## 3.4. Oplæggenes bidrag til de enkelte seminarers temaer og kursets overordnede tematikker

Kurset bygger på et fagligt grundlag og en konceptuel forståelse af strategisk byledelse. Dette søger vi at sætte i forhold til teoretiske og forskningsmæssige perspektiver inden for strategisk, planlægning og ledelse, for at skabe en bredere forståelse af kursets særlige bidrag til udvikling af praksisfeltet: Danske kommuners planlægning og udvikling i 2020’erne og den kommunale topledelses rolle heri. Vi fokuserer med andre ord på, hvordan centrale teoretiske pointer og forståelser omkring strategisk byledelse kommer frem på kurset. Efterfølgende peger vi på en række dilemmaer. Nogle af disse bliver behandlet på kurset, andre tangeres kun, men bør nok få lidt mere plads, se afsnit 3.8.1.

Der zoomes ind på strategi og ledelse, som er de centrale elementer på kurset. Seminarerne indeholder ret grundige illustrationer af, hvilke værktøjer der er til rådighed for eller kan udvikles til ledelsens arbejde med strategierne.

### 3.4.1. Den konceptuelle tilgang til strategisk byledelse

Strategisk byledelse og ledelse af byudvikling under de nuværende samfundsmæssige forhold, er et afgørende tema på kurset. Her har en række forskellige aktører hver deres rolle. Strategisk byledelse sigter mod at få den fysiske byudvikling til at spille sammen med kommunes øvrige politikker inden for erhverv, kultur, uddannelse og omsorg.

Det er bemærkelsesværdigt, at seminarerne dels tager meget aktuelle byledelsesproblematikker op, og dels finder vinkler og temaer, der er nye for en del af deltagerne. Byledelsens mangfoldige problematikker og værktøjer er centrale på seminarerne. Nye aspekter af byledelse i 2020’erne får god plads, og findes interessante af deltagerne.

Seminarerne er i mange tilfælde bygget op over spændende cases, der illustrerer strategisk byledelse, hvor kommunen har gjort noget andet og nyskabende. Dette synes at have en særlig stor værdi for deltagernes diskussioner og læring. Heroverfor taber mere generaliserede og mindre skarpe oplæg hurtigt flyvehøjde set i forhold opmærksomhed og læringsoutcome, mens oplæg, der demonstrerer anvendelsen af værktøjer i byledelsen fanger interessen og genererer opklarende spørgsmål og refleksioner.

Kurset opererer med en bred forståelse af, hvad det vil sige at arbejde bystrategisk, idet der ikke kun fokuseres på fysiske udviklingsprojekter, men også i en vis udstrækning kobles til fx uddannelses-, kultur- og erhvervsfremmestrategier, og hvordan de tænkes ind i de bystrategiske indsatser. Budskabet på kurset, som også fremhæves i interviews med direktørerne er, at det er vigtigt få tingene tænkt sammen, så man kan skabe nye kvaliteter, og dermed samlet set få bedre resultater, end hvis man forsøger at løse en ting ad gangen.

Det centrale spørgsmål er, hvorledes kurset bidrager til forståelsen af strategisk byledelse som koncept.

### 3.4.2 Strategi

Arbejdet med strategiudvikling viser, hvordan der er sket en forskydning i kommunernes styringsmuligheder fra primært at udøve deres rolle som offentlig myndighed gennem regulering til i højere grad at skulle definere sin magt igennem inspiration og overtalelse. Gode strategier udgør organiserende principper, der samler forskellige fragmenter i en struktureret og meningsfyldt helhed (Healey, 2007; Albrechts, 2004; Schön og Rein, 1993). Heri kan etableres en konceptuel sammenhæng, der skaber grundlag for handling og projektudvikling i forhold til en konkret byudvikling, hvor specifikke tiltag sker på baggrund af et bredere helhedssyn på kommunens udvikling.

Healey (2007) understreger, hvordan strategier ikke kun dannes forud for handlinger, men udvikles og formes i et dynamisk samspil med, at der handles og træffes politiske beslutninger om byudvikling. På den måde kan strategier også ’komme til syne’ idet bestemte issues tiltrækker sig opmærksomhed. Strategier udvikles med en særlig opmærksomhed på den politiske og institutionelle kontekst og kombinerer forståelsen af de karakteristika, der findes heri med særlige visioner for byens identitet og fremtidige udviklingsspor.

Det stærke fokus på strategier viser den forstærkede betydning, som private aktører har for, at kommunerne kan realisere centrale politiske målsætninger for kommunernes udvikling, og hvor den fysiske byudvikling spiller en afgørende rolle. For at have gennemslagskraft må strategierne have værdi for de mange forskellige aktører, der deltager i eller må leve med konsekvenserne af byudviklingsprojekter (Albrechts, 2004). Med andre ord må de kunne oversættes ind i mange forskellige virkeligheder og interessesfærer, for at mobilisere til handlinger på feltet (Healey, 2007). Også internt i den kommunale organisation er det afgørende at forskellige fagområder kan samarbejde omkring formulering og udmøntning af strategier (Larsen, 2021).

Man kan rejse spørgsmålet om strategisk planlægning og planstrategier har afløst kommuneplanen, som det vigtigste styrings- og ledelsesværktøj i relation til fysisk, økonomisk, uddannelsesmæssig, kulturel og social planlægning. Med kurset strategisk byledelse sættes der fokus på det handlingsrum, der findes på kommunalt niveau, hvor statens rolle i forhold til at koordinere og sætte rammer nedtones.

Strategi er naturligvis en vigtig del af seminarerne, men på en indirekte og nærmest partiel måde frem for på en overgribende måde. Den vigtigste, men stort set tavse strategi er vækst. Mere direkte formulerede strategier er liv i bymidten og fjernelse af bilerne fra bymidten. Balancen mellem centerby og mindre byer i kommunerne er også formuleret som en del af en byledelses strategiske dagsorden.

Mere overgribende strategiske overvejelser som vision for kommunen har en begrænset plads på seminarerne. Det skal nok heller ikke være selve temaet for et eller flere seminarer, men burde indgå tydeligere på flere seminarer, så det blev diskuteret hvorledes aktuelle udfordringer og muligheder kan bidrage til en mere samlet vision eller strategi. Her burde muligheden og kriterierne for at fravælge muligheder og løsninger, der ikke harmonerer med strategien være genstand for diskussioner, men det kræver jo, at der er en strategi eller vision for kommunens udvikling. Enkelte oplæg om et mere overordnet visionsarbejde kunne være nyttige, men de kan være dræbende, hvis ikke de også konkretiseres med cases.

### 3.4.3. Ledelse

Strategisk byudvikling i kommunerne skaber nye opmærksomhedspunkter for den kommunale topledelse, der får en mere helheds- og udviklingsorienteret rolle. Inden for faglitteraturen om offentlig styring er det også beskrevet som skifte fra Old Public Management to New Public Management, Riccucci (2001). Fra en meget sektoropdelt administration med en ret stor autonomi, Jensen og Gyldenkerne (2007) Torfing et al. (2020) til en mere sammenhængende administration med strategisk fokus og et tydeligt bylederskab. Jensen (2019).

Ledelsesspørgsmål og dilemmaer tangeres ofte på seminarerne og har været et af de centrale temaer på et af seminarerne. Det er imidlertid ikke så ofte, at forskellige muligheder bl.a. for tværfaglig ledelse i den kommunale organisation tematiseres. Det samme gælder relationen mellem de forskellige personer i den kommunale organisation som relationen mellem kommunaldirektør – teknisk direktør og andre fagchefer. Kursusledelsen burde nok inspirere til, at disse relationer blev italesat lidt mere på seminarerne, idet administrationens organisering både kan fremme og hæmme opmærksomheden omkring strategisk ledelse.

De enkelte seminarer kunne med fordel fokusere mere direkte på det konceptuelle i og de bagvedliggende vilkår for ledelsesopgaven. Dette kan belyses i forhold til, hvordan en ledelse kan aktivere og bringe forskellige ressourcer sammen for at finde nye løsninger og få organisationen til samlet at virke for en koordineret indsats i konkrete cases. Det er væsentligt, at få kursusdeltagerne til at løfte blikket fra de aktører og projekter, som de bliver præsenteret for gennem cases, så de kan få formidlet og italesat, hvilke typer af aktører og samarbejder, som kan bringes i spil i bystrategiske indsatser.

Der er imidlertid en række temaer, som kommer frem på seminarerne og som drøftes:

* *Arbejdsdelingen* mellem de dele af den kommunale forvaltning, der varetager myndighedsopgaver og de dele, der varetager udviklingsopgaver, hvorledes organiseres den og hvordan forhindres kasketforvirring.
* *Relationen* mellem det politiske niveau og det administrative niveau
* *Kommunalfuldmagten* og andre statslige regler, hvordan skaber disse muligheder og begrænsninger i det daglige arbejde, og hvordan kan ledelsen tilrettelægges, så der ses muligheder i stedet for begrænsninger i det daglige arbejde.

Det, der kunne savnes, er en lidt tydeligere systematisering af disse centrale rammer for byledelse.

### 3.4.4. Værktøjer

Kommunal deltagelse i konsortier, partnerskaber, udbygningsaftaler, salgskontrakter, lokalplaner, borgerinddragelse, arbejdsdeling mellem offentlig og privat, andre styringsredskaber samt en række andre værktøjer er naturligvis centrale elementer i diskussionerne på seminarerne.

Flere oplæg oplyser om de lovgivningsmæssige rammer og de juridiske tolkninger af rammerne, men der kunne sikkert med fordel findes plads til lidt flere diskussioner mellem deltagerne af: hvad kan man? hvad må man? hvad gør man? og hvad bør man?

I diskussionerne strejfes udsagn som, så lovligt som muligt indimellem, som udtryk for at flere deltagere havde oplevet rammer for byledelse og strategifastholdelse som snævre og begrænsende.

## 3.5. Interviews om deltagernes udbytte

I alt er der indtil nu gennemført 11 interviews med kommunal- og fagdirektører fra hold 5 og 6, samt interviews med to fagpersoner med tæt tilknytning til kurserne. Interviewene er ikke udtryk for en egentlig evaluering af de enkelte seminarer endsige oplæg på seminarerne, men snarere refleksioner over deltagernes udbytte og oplæggenes bidrag til at sætte strategisk byledelse på dagsordenen. Herunder præsenteres det vigtigste, som direktørerne tager med sig fra kurset.

### 3.5.1. En bredere forståelse for bystrategisk tænkning

Direktørerne nævner som en motivation for at deltage i kurset at få sat en strategisk ramme for planlægning og udvikling. F.eks. ved at få indblik i nogle modeller; forretningsplaner og finansieringsmodeller eller en mere samlet inspiration til, hvordan man kan håndtere større strategiske udviklingsudfordringer. Her søger de også at få et større forståelse for det mulighedsrum, der ligger i at arbejde med strategisk byledelse og få tænkt mere på tværs i den kommunale organisation. For mange af direktørerne, repræsenterer dette en ny arbejdsform. Strategisk byledelse introducerer Cand. polliter og Cand.scient.-polerne for en bredere bystrategisk tænkning, hvor der skabes mere fokus på at se på helheder og den samlede kvalitet i byudviklingsprojekter – hvad får byen tilbage? – frem for at fokusere på mere direkte økonomiske gevinster. Kurset har skabt rum for, at ledere i den kommunale organisation får en bedre mulighed for at kombinere deres administrative og ledelsesmæssige erfaringer med den indsigt i og forståelse, som planfolkene har arbejdet med i mange år.

Det fremhæves, at direktører har opnået en forståelse for, hvordan der kan arbejdes med forskellige strategier og værktøjer med henblik på at skabe en tro på udviklingsmuligheder i områder, der er nødlidende. Det gælder eks f.eks. uddøende bymidter, hvor der kan skabes en positiv udvikling for disse gennem timing af offentlige investeringer og private samarbejder. Der har også været en interesse i få inspiration og værktøjer til at håndtere større strategiske udviklingsudfordringer og sikre et godt samspil mellem det politiske og administrative niveau, så der skabes politisk beslutningskraft til at holde fast i strategi og projekter på den lange bane.

### 3.5.2. Nye organiseringsmodeller og værktøjer for strategisk byudvikling

Der er flere af direktørerne, der fremhæver, at det ikke først og fremmest har været konkrete elementer/værktøjer, som de har taget med hjem og implementeret, men derimod er værdien i SBL, at kurset understøttet udviklingen af en bedre forståelse af at tænke på tværs. Det er sjældent, at det har været helt simpelt plug and play. Alligevel nævnes der også en række konkrete eksempler, hvor direktørerne har haft et mere direkte udbytte af kurset.

### 3.5.3. Inspiration fra konkrete cases og metoder

Inspirationen fra de konkrete cases fremhæves som en meget vigtig del af kurset. De konkrete cases giver muligheder for at spejle egne erfaringer i de gennemgåede cases og hente ny inspiration til processer og løsningsmuligheder, der kan tages med hjem.

### 3.5.4. Succeser og fiaskoer

Det er oplagt, at det er mest interessant at vise succeser frem, og som bekendt er der mange fædre og mødre, når der er en succes. Det er vanskeligere og ofte kedeligere at vise fiasko frem, og det kan være svært at finde fædre og mødre, der vil vise fiaskoen frem. Direktørerne fremhæver som noget positivt, at kurset også har vist cases, der ikke er blevet succeser. Det opfatter direktørerne som vigtigt. Meget kan læres af fiaskoer, og bærer man selv på en fiasko, kan det være befriende at se andres.

### 3.5.5. Refleksivt frirum

De direktører, der kommer med en økonomisk og ledelsesmæssig faglighed og erfaringsbaggrund kan hente megen ny inspiration i mødet med den strategiske byledelses plantænkning. Andre har allerede arbejdet med forskellige elementer af strategisk planlægning/byledelse igennem en årrække. En motivation for disse var at tage kurset bl.a. for at få et refleksivt frirum, for at undgå at køre fast i den daglige sagsbehandlinger.

### 3.5.6. Netværk og sparring med andre kommunale ledere

Direktørerne anfører, at noget af det bedste ved kurset er det netværk, som de har fået. Netværk hvor man kan tale med sine kolleger undervejs og diskutere, hvad de bøvler med for tiden, hvad er svært? Netværk hvor man kan diskutere, hvordan vi bedst muligt bruger borgerinddragelsen? Hvilke nye metoder kan vi bruge? Hvornår skal borgerne inddrages i processen?

### 3.5.7. Intern læring i den kommunale organisation

Det anføres, at det betyder noget for de strategiske diskussioner i direktionen, hvis flere har været afsted på kurset i strategisk byledelse – f.eks. kommunaldirektøren og den tekniske direktør. Det er tydeligt, at de kommuner, hvor flere direktører/fagchefer, der har deltaget i kurset, får mere ud af det. Idet kursusdeltagelsen er med til at skabe et fælles sprog i topledelsen for, hvordan strategisk byledelse diskuteres og tænkes.

### 3.5.8. Hvad har direktørerne savnet på kurset?

Flere direktører finder, at det ville være vigtigt at involvere det politiske niveau i kurset, så politikerne kan udvikle forståelse af strategi og byledelse og lære de redskaber, der kan anvendes omkring strategisk byledelse.

Vi har konstateret, at kursusledelsen er engageret i seminarer og kurser for kommunalpolitikere. Denne aktivitet opfylder i stor udstrækning direktørernes formål med ønsket om at involvere politikerne i kurset.

En blanding af politikere og direktører på kurserne vil ændre dynamikken på seminarerne, så udbyttet givetvis ville blive anderledes.

## 3.6. Sidegevinster ved kurset

Et kursus har ud over kursets faglige indhold en række andre effekter set i forhold til deltagernes udbytte. Det er slående, hvor store effekter kurset i strategisk byledelse har.

### 3.6.1. Netværk

I interviewene peges der på, at seminarerne og ikke mindst seminarerne i udlandet medvirker til dannelsen af en række forskellige netværk, hvor kendskabet til de øvrige kursusdeltagere kan bruges i en række sammenhænge: Det fælles sprog, som kurserne er medvirkende til at udvikle, er en nyttig indgangsvinkel til netværksdannelsen. Der peges, som nævnt, også på, at når flere fra samme kommune har deltaget i et af kurserne for direktører eller fagchefer, giver det muligheder, samarbejder og dialoger også med en bredere kreds i de enkelte kommuner.

### Alumne netværk med møder og kurser

Det er bemærkelsesværdigt, at travle direktører fra kommunerne finder det vigtigt at etablere og prioritere alumnenetværk med møder og kurser. Der har været afholdt tre alumnenetværks møder/kurser med et meget spændende fagligt indhold mere eller mindre hjulpet på vej af kursusledelsen.

De travle direktører har selvfølgelig en række fora af organisatorisk karakter, hvor de mødes for at drøfte organisatoriske forhold og varetage **kommunernes interesser**. Alumnenetværket byder på **andre muligheder**, der er af faglig og strategisk karakter, med fokus på kommunernes udvikling. Denne faglige mulighed dækker åbenbart et uopfyldt behov - ligesom selve kurserne - og bør også understøttes i fremtiden.

### Frirum med kolleger i samme jobsituation

Det er bemærkelsesværdigt, at kommunikationen mellem deltagerne specielt på seminarerne i udlandet, hvor der er tid, også bruges til udvekslinger af mangfoldige erfaringer hos deltagerne. De er for manges vedkommende i samme livssituation: Den eneste eller næsten den eneste direktør på arbejdspladsen. På kurserne er der en række kolleger i samme livssituation med samme typer af erfaringer, der kan udveksles. Sådanne forbindelser og dialoger har også en positiv indflydelse på læringen på kurset.

## Strategisk byledelse, som del af kommunernes styringsrationale

Kurset i strategisk byledelse har en del effekter på kommunernes styringsrationale, der i stigende grad bygger på formidlingen på seminarerne.

I interviewene fremføres det, at kurset i strategisk byledelse har betydning for kommunernes styringsrationale. Det viser sig i parametre som: byvisioner, organisations- og govenancemodeller med tværfagligt aktørsamarbejde, nye styringsredskaber, byudviklingsprojekter og partnerskabsmodeller samt ikke mindst i den politiske og forvaltningsmæssige kultur. Er vi på vej mod et nyt mindset?

I nogen af de kommuner, hvor vi har interviewet direktører, er det en central prioritering, at alle i den kommunale topledelse deltager i strategisk byledelse. I disse kommuner ser man også, hvordan der er udviklet særlige modeller og tilgange til at arbejde bystrategisk.

På seminarerne er der ofte programlagte fremlæggelser, hvor tidligere deltagere fortæller om deres erfaringer fra egen kommune, her er det tydeligt at disse ”foredragsholdere” bruger tidligere kursuserfaringer i deres analyser af egen kommunes udvikling.

I jobansøgninger har det vist sig, at hos flere af de, der søger lederjobs indgår deltagelse i Strategisk Byledelse som en del af deres kompetence- og meritbeskrivelse: (reference i ansøgning til stillingen som kommunaldirektør: jeg har deltaget i kurset strategisk byledelse).

## Opmærksomhedspunkter, der måske skal fylde lidt mere på kurset

Her nævnes nogle punkter, som alle berøres på seminarerne, men som måske fortjener lidt støre samlet opmærksomhed. Samtidig gives der nogle kritiske bud på, hvordan kursuskonceptet kan udvikles med henblik på at imødekomme fremtidige presserende udfordringer, herunder måske særligt klima- og bæredygtighedskrisen. *Man kan forestille sig, at der i forbindelse med hvert af seminarerne med det hovetema, der nu er valgt, indlægges et sidetema med et lille oplæg, hvor* ***et*** *af nedenstående opmærksomhedspunkter er i fokus, naturligvis relateret til hovedtemaet.*

### 3.8.1. Ledelses og styringsrationaler og dilemmaer

Strategisk og helhedsorienteret ledelse kan komme i konflikt med den enkeltfagligt baserede ledelse, som de enkelte grenchefer også må lægge vægt på. Ligeledes kan udviklings- og kreativitetsorientering komme i konflikt med kommunernes myndighedsvaretagelse.

Her følger en liste over vigtige dilemmaer eller opmærksomhedspunkter blandt den række dilemmaer, som må håndteres i forbindelse med strategisk byledelse:

**Dilemmaer i strategisk byledelse.**

**-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**A: Hensyn som en ledelse bør imødekomme, balancerer og respekterer:**

1. Helheder kontra optimering af enkeltområder.
2. Ledelse på tværs kontra velbeskrevet siloledelse.
3. Visioner og fri kreativitet kontra enkeltfaglig omhu, prioriteringer og myndighedsbehandling.
4. Projektgruppe organisering og deres forankring i organisationen.
5. Tværgående ledelse med inddragelse enkeltfaglige kompetencer. Balance mellem

tværfaglighed og traditionel faglighed

**B: Ligebehandling eller særbehandling**

1. Forskellige borgere/projektmagere og (kapital)interesser møder frem med projekt genererede

ideer og får anvist muligheder og løsninger, der kan være forskellige fra projekt til projekt.

**C: Fra regeladministration til forhandlingsadministration.**

1. Hvis bygherren finansierer en cykelsti, så kan bygherren få lov til at bygger tættere på vandet. (”give and take” til alles fordel eller tæt på korruption?)

**D: Politiske mål/visioner og faktiske resultater**

1. FN’s Verdensmål: **Bæredygtighed** i hver anden linje. Midler til at opnå det i hver tiende,

Bevillinger HVOR?

9) Vægt på Historie og Kultur: Hvad har vi? Hvad vil vi udvikle, og hvad vil vi ikke udvikle?

10)Boligpolitik**:** Boliger til nye borgere. Nye borgere er skatteydere, men er samtidig brugere af

kommunal service. Hvem vil vi tiltrække? Balancer mellem forskellige boligtyper.

**E: Forskelle i borgernes og kommunens mål og visioner**

11) Kommunen ønsker flere uddannelser og studerende. Skal de lægge beslag på attraktive arealer

i bykernen?

12) Virksomheder og institutioners målsætning for egen udvikling kan være i konflikt med

kommunens ønsker til virksomhedens bidrag til kommunen.

13) Æstetiske helhedshensyn versus borgernes skabertrang og kreativitet på hver sin parcel.

14) Den nødvendige styrede byudvikling contra frednings- og bevaringsværdier, identitet og

historie.

**F: Fri os fra statslige restriktioner, herunder planlov**

15) Lad kommunerne og de, der investerer bestemme. Er frihed er det bedste guld?

Der kunne nævnes en række andre dilemmaer, men de ovenfornævnte er blandt de vigtigste i en kommunal sammenhæng?

### 3.8.2. Strategier og visioner

Som det har været påpeget under flere punkter ovenfor, er tematiseringen af visioner og strategier et område, som kun berøres perifert på kurset. Selve visionen og ideen med byledelse er kun indirekte behandlet i kurset. Spørgsmål som: Hvor vil vi hen? Hvad er vores vision? Hvad er vigtigst her i kommunen? er vanskelige spørgsmål, men vigtige spørgsmål, som det er vigtigt at tematisere på kurset, og det sker ikke i tilstrækkelig grad.

Det er vanskelige spørgsmål at besvare generelt. Det er imidlertid vigtigt, at processer og metoder er relateret til udviklingen af strategier og visioner. Italesatte strategier og visioner bør have en plads på kurset, ellers er kursets strategiovervejelser begrænset til delstrategier, der går ud på at få udviklingsprojektet til at lykkes. Det er en vigtig dimension, at der også lægges vægt på, hvilken rolle de enkelte udviklingsprojekter har i den samlede strategiske udviklingsproces i kommunen.

### 3.8.3. Er vækst en forudsætning for strategisk byledelse?

Vækst og udbygning, konvertering af industriarealer og arealer fra nedlagte offentlige institutioner til andre byfunktioner herunder til boliger er blandt de eksempler og cases, som seminarerne hovedsagelig bygger på, og det er spændende at se, hvordan udvikling og vækst tilrettelægges sammen med udviklere og bygherrer.

Men der er mange kommuner, som ikke skal håndtere vækst, men tilrettelægge en udvikling, hvor kommunens samlede befolkning falder (Jensen 2020). Et fænomen, der formentlig vil brede sig til flere kommuner bl.a. fordi antallet af fødsler siden 2021 har været lavere end antallet af dødsfald i Danmark. Det er alene nettoindvandringen, der sikrer, at befolkningstallet ikke falder, men fortsat stiger i mange kommuner (Jensen 2018). Dette betyder nye udfordringer for den strategiske byledelse, som må tage højde for et vilkår, hvor der er faldende befolkning. Det betyder imidlertid ikke, at der er mindre behov for strategisk ledelse, men med et andet indhold end under vækst.

Ændrede funktioner er behandlet på kurserne som revitalisering med nye funktioner eller nedrivning af gamle industri og havneområder. Ændringerne i bycentrene med nye detailhandelsstrukturer er ligeledes behandlet. En fremtidig udfordring er måske store tomme kontorarealer, der også vil kalde på nye strategier og ledelse.

### 3.8.4. Miljø- og klimaudfordringen, bæredygtighed

Igennem kurset er der præsenteret enkelte cases, der har haft et fokus på klima og bæredygtighed. Af interviewene fremgår det, at der er store forskelle på, hvor meget direktørerne har bidt mærke i det, og hvor stor betydning klimaspørgsmålet har for deres måde at tænke bystrategisk ledelse.

Set i lyset af IPCC’s og den øvrige forskningslitteraturs advarsler, samt en stigende samfundsmæssig debat og bevidsthed om en forestående klima- og bæredygtighedskrise, kan det være bekymrende, at der ikke har været et mere gennemgående og substantielt fokus på bæredygtighed i kurserne for hold 5 og 6. En ny undersøgelse af DK2020 samarbejdet i region Syddanmark viser et carbon-reality gap i den strategiske planlægning. I interviews med direktørerne fremgår, at hovedpræmissen fortsat er at skabe vækst, hvor bæredygtighed enten bliver set som en luksus, eller en forretningsmulighed og attraktion i forhold til befolkning og tilflyttere. Green washing kunne også være et tema her.

En del kommuner synes altså at ignorere, hvad der har været centrale påpegninger i IPPC’s rapporter; at økonomisk vækst kun kan finde sted inden for grænserne af økosystemers bæreevne.

Kommunerne varetager først og fremmest lokale forhold, det gælder også for bæredygtighedsindsatsen. De overordnede bæredygtigheds- og strategibeslutninger bør finde sted på nationalt eller internationalt niveau, og kommunernes opgave er at sikre og tilpasse strategiens gennemslag lokalt. En lokal strategi, der ikke tager højde for den nationale strategi vil føre til fejlinvesteringer. Dette var tilfældet med nogle aktørers satsning på brint som drivmiddel til biler. Lukningen af de få brinttanke, der var, gjorde investeringen i brintbiler urentabel.

Omvendt forekommer det uforståeligt, når en national strategi uden andre begrundelser end den nationale strategi lukker lokale initiativer med folkelig opbakning.

Den overordnede miljø-, energi- og bæredygtigheds strategi ligger på det nationale niveau. Men der savnes rammer for at kunne diskutere, hvorledes kommunerne kan bidrage til, at de nationale mål kan opnås.

Kommunernes strategiudviklinger på bæredygtighedsområdet er særligt vigtige inden for områder som:

Samlede koncepter for byer og landområders udformning – fx den tætte by, den blandede by, den grønne by, den økologiske landsby.

Bygnings- og infrastrukturpolitik.

Lokal kollektiv transport.

Klimatilpasning og kystsikring med fokus på beskyttelse af lokale økosystemer

Kommunale indkøb.

Eldrevne kommunale køretøjer.

m.v.

*Strategisk Byledelse* kunne være en meget relevant platform for at skabe et styrket fokus på, hvordan der mere systematisk kan arbejdes for at sikre en bæredygtig lokal udvikling i kommunerne.

Dette er et strategisk opmærksomhedspunkt, der burde have lidt større opmærksomhed på kurset. Ligesom der kunne lægges vægt på, at det er vigtigt at indtænke bæredygtighed i de strategiske planer.

Kompleksiteten i miljøindsatssen og de forskellige indsatsers samlede miljøværdi kunne være et vigtigt fokuspunkt.

Et andet kunne være, at bæredygtighedsproblemstillinger ikke behøver at være kedelige, men kan være lige så udfordrende som en vækstdagsorden uden smålige bæredygtighedshensyn. Men det kræver kreativitet.

### 3.8.5. Strategier og politisk flertal

Byvisioner og -strategier kan udvikles og danne en samlet ramme for udviklingen, hvis der er politisk konsensus om strategien, det kræver, at der er enighed om at danne fora, der er udviklings- og visionsorienteret.

Med skiftende politisk flertal og manglende konsensus sker det ofte, at visionen og strategien skifter med den kommunale valgperiode. Resultatet kan blive, at ad hoc løsningerne bliver dominerende. Det er et vigtigt tema at behandle både på kurset og ved de dialoger og seminarer, som kursusledelsen har med kommunalpolitikkerne. Det har faktisk vist sig, at selv med skiftende politisk flertal og mange partier kan et grundigt strategisk samarbejde resultere i aftaler, der skaber stabilitet omkring den vedtagne strategi. Alternativet er strategisk kaos eller et stabilt politisk flertal, der kan fastholde en vision over flere valgperioder.

Demokrati og strategisk byledelse kan ses som modsætninger, men også gå hånd i hånd. Det er vigtigt at tematisere dette i forbindelse med kurset.

### 3.8.6. Store og små projekter

Det er oplagt og en god ide, at kurserne i stor udstrækning trækker på store projekter. De er spændende og kan demonstrere en række værktøjer, som er betydningsfulde i byledelsen. Det anbefales derfor, at seminarerne stadig bruger disse projekter i kurserne. Samtidig er det vigtigt, at de strategiske udfordringer i udviklingen i kommuner, hvor der ikke er vækst, eller hvor der er meget begrænset vækst, også får en tydelig plads på kurserne. Udvikling i den lille skala kan også være spændende, og er samtidig situationen i mange danske kommuner.

### 3.8.7. Borgerdeltagelse, Ildsjæledrevne og byrådsdrevne projekter

Borgerinddragelse kan være besværlig og fører ikke altid til de bedste resultater set ud fra et byledelsessynspunkt.

Der er imidlertid en række eksempler, der viser meget fine, men langsomme resultater, der er skabt gennem en veltilrettelagt borgerinddragelse. Se f.eks. udbygningsplanerne for Frederiksberg Hospital. Her har et vigtigt element været at borgerne fik mulighed for at bidrage til ekspertoplæg og siden mulighed for at vælge mellem fageksperternes oplæg.

Odense Kommunes inddragelse af borgerne i design og planlægning er ligeledes et eksempel, som der kan læres meget af.

Succes med borgerinddragelse kræver udvikling af metoder for borgerinddragelse, der er tilpasset det udviklingsprojekt, der er på dagsordenen. Plads til diskussion af dette kunne have en mere fremtrædende plads på kursusforløbet.

Der opleves i praksis ofte et dilemma mellem at skabe en langsigtet strategi og samtidig sikre, at der er den borgerinddragelse, som bidrager til strategien og lever med i realiseringen af projektet. Oplevelsen af, at vi har skabt et godt projekt, er en væsentlig del af en forankringsstrategi. Dette kunne være interessant at tematisere på kurset. Tilrettelæggelse af borgerinddragelse bør i højere grad indgå i seminarerne, også fordi en tidlig inddragelse af borgere senere kan spare mange penge, idet modstanden mod resultatet normalt bliver meget mindre. Ildsjældrevne projekter kan lægge beslag på mange arbejdstimer i den kommunale administration, men kan også danne grundlag for opbakning. Det ville være en god ide at inddrage borgerdeltagelse og ildsjælsdrevne projekter i lidt større udstrækning i kurset end hidtil.

# Efterskrift

Kurset i strategisk byledelse er et unikt kursus, der har meget spændende og kompetencegivende seminarer, hvor deltagerne præsenteres for strategiprocesser, byledelsesproblematikker og en række nyttige værktøjer.

Kursusdeltagerne har en meget positiv vurdering af kurset, dets indhold og funktion i forhold til de komplekse byledelsesopgaver, som deltagerne har.

Kursusdeltagerne lægger vægt på betydningsfulde netværksdannelser og på alumnenetværksaktiviteter

Kursusdeltagerne giver udtryk for en stor deltagertilfredshed. Tilfredsheden er velargumenteret.

Når vi ovenfor har peget på udviklingsmuligheder og nogle mangler, er der tale om rådgivning til kursusledelsen. En rådgivning, som skal opfattes som ideer til justerende videreudvikling af kurset. Men det er vigtigt at understrege, at det givetvis ville være ødelæggende for kursets succes at følge alle rådene. Kursusledelsen må med den store indsigt, som den har i deltagernes behov og ønsker sortere grundigt i vores ideer.

# Bilag 1: Vigtige pointer fra interviewene

## 5.0. Indledning

I alt er der gennemført 11 interviews med kommunal- og fagdirektører fra hold 5 og 6, samt interviews med to fagpersoner med tæt tilknytning til kurserne, Mikkel Henriques og Lars Austrup. Interviewene er ikke udtryk for en egentlig evaluering af de enkelte seminarer endsige oplæg på seminarerne, men snarere refleksioner over deltagernes udbytte og oplæggenes bidrag til at sætte strategisk byledelse på dagsordenen.

Følgende indsigter, omkring hvordan direktører arbejder med strategisk byledelse i kommunerne, og det læringsudbytte de tager med fra SBL kurset, baserer sig på elleve interviews med henholdsvis seks kommunaldirektører (herunder den ene tidligere direktør for kommunale ejendomme og skoleområdet), og fem direktører inden for byudvikling, miljø og det tekniske område.

* Helle Vibeke Carstensen, Kommunaldirektør Faaborg-Midtfyn Kommune (Hold 6)
* Christian Roslev, Kommunaldirektør Aalborg Kommune (Hold 5)
* Mads Toftegaard, Kommunaldirektør i Fredensborg Kommune (Hold 5)
* Ulrik Andersen, Kommunaldirektør, Thisted Kommune (Hold 5)
* Thomas Knudsen, Kommunaldirektør, Lolland Kommune (Hold 6)
* Henning Haahr, Kommunaldirektør, Odder Kommune (Hold 6)
* Elisabeth Gadegaard Wolstrup, Direktør for Økonomi, By og Miljø, Ejendomme, Ballerup Kommune (Hold 6)
* Merete Dissing Pedersen, By- og udviklingsdirektør, Kolding Kommune (Hold 5)
* Rikke Berg, Direktør for Teknik og Miljø, Svendborg Kommune (Hold 6)
* Casper Toftholm, Teknisk direktør i Brøndby Kommune (Hold 6)
* Karsten Biering, Vicedirektør i Københavns Kommune, Teknik og Miljøforvaltningen (Hold 6)

Fire har deltaget på hold 5, der bl.a. grundet covid19 har strakt sig over en længere periode, mens de syv andre har deltaget på hold 6, der har strakt sig over tre år. Direktørerne har forskellige faglige og erfaringsmæssige baggrunde. Én har bestridt posten som kommunaldirektør i samme kommune i mere end ti år (Thomas Knudsen). Seks har haft toplederstillinger i forskellige kommuner, og har været i deres nuværende kommune i en kortere årrække. To har haft forskellige stillinger i samme kommune, hvoraf den ene for nyligt er blevet kommunaldirektør (Mads Toftegaard). Én startede som teknisk direktør, men blev kommunaldirektør undervejs i kurset (Helle Vibeke Carstensen). Én har skiftet stilling til ny kommune undervejs i kurset (Elisabeth Wolstrup). Tre kommer fra eller har tidligere varetaget toplederstillinger inden for staten (Karsten Biering, Helle Vibeke Carstensen). Én har også en tidligere akademisk baggrund inden for offentlig ledelse (Rikke Berg). Pointerne fra interviews med de to fagpersoner, Mikkel Henriques og Lars Austrup indgår ikke i nedenstående materiale, men planlægges indarbejdet i den endelige afrapportering.

De ti af interviewene er foretaget online (Helle Vibeke Christensen, Christian Roslev, Elisabeth Gadegaard Wolstrup, Rikke Berg, Mads Toftegaard, Casper Toftholm, Merete Dissing Pedersen, Henning Haahr, Thomas Knudsen og Ulrik Andersen, og ét som fysisk møde (Karsten Biering).

## 5.1. Direktørernes udbytte af SBL-kurset

Generelt er der en stor tilfredshed med SBL-kurset. Det har været oplevet som meget kompetencegivende. Af én fremhæves det som det bedste efteruddannelsesforløb, som denne har været på. Mange af direktørerne har fundet det inspirerende, at der har været fokus på cases omkring, hvordan man kan arbejde ud fra begrænsede ressourcer, og hvordan man kan vende udviklingen fra en krisesituation. Der er også en oplevelse af, at kurset har udviklet sig i takt med ændrede dagsordener undervejs. Generelt er der også tilfredshed med de forskellige aktørperspektiver, der præsenteres i de enkelte seminarer, der har givet en oplevelse af, at man er kommet hele vejen rundt.

Flere beskriver, hvordan deres motivation for deltagelse har været knyttet til, at der har opstået nye muligheder for strategisk udvikling i kommunen, hvor direktørerne har ønsket at udvikle deres kompetencer. For nogle har det været et konkret byudviklingsprojekt, der har dannet afsæt for at deltage i kurset, hvor der har været ønske om at hente inspiration og læring til at håndtere det bedre. Direktørerne er forskellige i form af deres faglige baggrund og erfaringer. Nogle har allerede arbejdet intensivt med strategisk byudvikling, hvor det for andre repræsenterer et nyt område. Der er også en oplevelse at kurset i forskellig grad har henvendt sig til de oplevede udfordringer i kommunerne, der har måske været en overvægt af greb og redskaber, der kunne anvendes i kommuner med større byer.

Herunder præsenteres det vigtigste, som direktørerne tager med sig fra kurset.

### 5.1.1. En bredere forståelse for bystrategisk tænkning

Direktørerne fremhæver en vigtig motivation for at deltage i kurset har været at få sat en strategisk ramme for planlægning og udvikling i kommunen. Fx ved at få indblik i nogle modeller; forretningsplaner, finansieringsmodeller eller mere samlet at få inspiration til, hvordan man kan håndtere større strategiske udviklingsudfordringer. Her også at få et større forståelse for det mulighedsrum, der ligger i at arbejde med strategisk byledelse og få tænkt mere på tværs i den kommunale organisation.

Strategisk byledelse et fagligt uddannelsesforløb, hvor direktører tilegner sig ny viden om byudvikling, og hvordan byudviklingen kobles op på forskellige fagområder. For mange af direktørerne, repræsenterer dette en ny arbejdsform. Strategisk byledelse introducerer cand. polliterne til en bredere bystrategisk tænkning, hvor der skabes mere fokus på at se på helheder og den samlede kvalitet i byudviklingsprojekter – hvad får byen tilbage? – frem for at fokusere mere snævert på mere direkte på businesscasen og økonomiske gevinster. Ifølge de interviewede direktører har kurset skabt rum for, at ledere i den kommunale organisation får en bedre indsigt og forståelse for noget af det, som planfolkene har arbejdet med i mange år. Enkelte nævner også, at der har været et bevidst uddannelsesperspektiv i deres motivation for at deltage på kurset, som har skullet klæde dem bedre på til stillingen som kommunaldirektør eller teknisk direktør

Kurset har introduceret en meget bred måde at tænke på tværs og været med til at accentuere vigtigheden af, at der skal være en overordnet målsætning for, hvordan man arbejder med byudvikling. Dette gælder både i forhold til det politiske niveau, det sektorovergribende samarbejde i den kommunale organisation og i forhold til den udadrettede kommunikation, branding og samarbejde med potentielle investorer.

Det fremhæves, at direktørerne har opnået en forståelse for, hvordan der kan arbejdes med forskellige strategier og værktøjer til at skabe en tro på udviklingen i områder, som f.eks. uddøende bymidter, gennem en god timing af offentlige investeringer og private samarbejder. Der har også været en interesse i få inspiration til, hvordan man kan sikre et godt samspil mellem det politiske og det administrative niveau i større strategiske udviklingsudfordringer, sådan at der skabes politisk beslutningskraft til at holde fast i projekter på den lange bane.

For nogle har det særligt været den strategiske del i forhold til organisationen og politiske beslutningsprocesser, der har optaget dem; hvordan man er kommet frem til en strategi, hvordan den er blevet fastholdt og hvordan forskellige interesser er blevet håndteret i forbindelse med politisk beslutningstagen. Heroverfor har de forskellige rundture med fokus på fysiske løsninger haft mindre interesse.

### 5.1.2. Nye organiseringsmodeller og værktøjer for strategisk byudvikling

Der er flere direktørerne, der fremhæver, at det ikke i så høj grad har været konkrete elementer/værktøjer, der er præsenteret på kurset, som de har taget med hjem og implementeret. Værdien i SBL-forløbet vurderes i højere grad at bestå i at understøtte udviklingen af en bedre forståelse af at tænke på tværs. Det er sjældent, at kursuselementerne har været helt plug and play. Alligevel nævnes der også flere konkrete eksempler, hvor direktørerne har haft et mere direkte udbytte af kurset.

Her følger en række konkrete eksempler på, hvordan kurset direkte har inspireret initiativer hos den kommunale topledelse:

* I Faaborg-Midtfyn Kommune har SBL-kurset været en central prioritering i en årrække i forhold til at opbygge kapacitet og geare den kommunale topledelse til at arbejde bystrategisk. Alle medlemmer af direktionen samt relevante fag- og stabschefer har deltaget i kurset på forskellige hold. Kommunaldirektør Helle Vibeke Carstensen fremhæver, at kurset har været med til at udvikle et fælles sprog og sikre en professionalisering af den kommunale organisation på området.
* I Kolding har man kunne bruge Realdanias modeller for strategisk byledelse, der blev præsenteret på kurset, direkte i arbejdet med projektudvikling. Det er blevet diskuteret blandt topledelsen, hvordan modellerne kunne forme store byudviklingsprojekter, såsom Marina City ved Kolding Havn. Det er blevet fulgt op med en dialog med Realdania og Mette Lis Andersen, hvor det er planen, at Mette Lis skal hjælpe med det strategiske udviklingsarbejde. (Merete Dissing, Kolding)
* I Fredensborg Kommune har SBL kurset sat ramme for diskussion af, hvordan man skulle gribe udviklingen af Nivå bymidte an. Centrale spørgsmål har været, hvordan man kunne skabe nyt liv og attraktivitet i et ret dødt centerområde i med ret store parkeringsarealer. Herunder hvordan kommunen kunne udnytte sit ejerskab til offentlige bygninger og motivere private til også at investere i området. Involvering af Realdania til at lave den strategiske plan for det samlede område fremhæves også som centralt (Mads Toftegaard, Fredensborg)
* I Ballerup Kommune har man lavet indsatsområdet ’Sammenhængende byudvikling’ i direktionen. Det har Elisabeth Wostrup defineret, da hun blev ansat i januar 2021. Her hentes henter inspiration fra SBL kurset. ”Sammenhængende byudviling” er et af fire indsatsområder i direktionen, der skal sikre, at byudvikling sker i sammenhæng med, hvad kommunen ellers arbejder med. Kommunen skal møde omverdenen – ligesom man møder borgeren – ud fra et perspektiv om, at det er én samlet administration, der varetager den strategiske byudvikling. Det skal ses som en videreudvikling af den organisatoriske struktur, for bedre at kunne håndtere den strategiske byudvikling med at udbygge kommunen med særligt fokus på Kildedal, som blev igangsat ved at formulere en overordnet politisk vision, og senere etablering af arealudviklingsselskab (Elisabeth Wolstrup, Ballerup)
* I Ballerup Kommune er der indikationer på at tidligere direktør Carsten Riis via SBL kurset har søgt inspiration omkring konstruktion og partnerskabsmodeller, og at dette har været med til at danne grundlag for hans arbejde med at etablere arealudviklingsselskabet for Kildedal i samarbejde med Pension Danmark (Elizabeth Wolstrup, Ballerup).
* I Albertslund Kommune ved udviklingen af Vridsløselille fængsel har Elisabeth Wolstrup hentet inspiration til at arbejde strategisk med midlertidighed, som en metode til at åbne området og gøre det interessant forud for en egentlig byudviklingsproces. Særligt en studietur til Eindhoven har haft betydning, hvor erfaringerne fra denne SBLstudietur blev formidlet videre til Kultur- og Fritidsudvalget, der efterfølgende har arbejdet med at invitere små iværksættere ind i området, og har haft dialoger med udviklere, der har sat denne udvikling som målsætning. Mads Toftegård nævner også, at kurset har givet perspektiver på, hvordan der kan arbejdes med midlertidighed i Nivå bymidte for at skabe mere liv og attraktivitet i omdannelsesperioden.

### 5.1.3. Inspiration

Det er tydeligt at der har været meget inspiration for direktørerne at hente fra kurset. Inspirationen gælder forskellige forhold, som fremgår af denne liste.

* Konkrete eksempler på løsninger
* Spejling i andre projekter
* Forståelse af de dynamikker og incitamenter der optræder, når man bruger forskellige værktøjer og modeller, såsom byudviklingsselskaber eller projektkonkurrencer, til at udvikle et område.
* Faglige udlægninger, der styrker viden om handlemuligheder.
* Sætte møder op med fokus på at skabe læring i egen organisation
* Fejlslagne projekter er meget lærerige.
* Forstå forløb i større bytransformationsprojekter og det håndværksmæssige i forhold til finansiering og planlægning
* Internationale eksempler, hvor institutionelle vilkår har skabt grobund for udvikling af praksisser, som kun er i sin vorden i Danmark. Den sociale økonomi og samskabelse med foreningslivet, hvor man også skal turde at slippe meget mere som myndighed

Direktører især fra yderkommuner fremhæver, at en vigtig erkendelse, der er blevet formidlet igennem kursusmaterialet, har været at stå i en krisesituation som et vigtigt udviklingsparameter. Der kræver en del energi i at stå i den situation. Hvis man ikke er meget tydelig i sin kommunikation om, hvorfor det er nødvendigt at vælge spor, så kan det være rigtig svært at køre det igennem.

Flere direktører fremhæver at studieturene har været rigtig gode. Det har været lærerigt at se mindre projekter. Det har fungeret godt i sammenhæng med at der har været mange deltagere fra små og mellemstore kommuner.

### 5.1.4. Netværk med mellem kommunale ledere

Flere direktører fremhæver, at noget af det vigtigste ved kurset er det netværk, som der er blevet udviklet med kolleger/ligesindede mellem de forskellige kommuner. De fælles samtaler og drøftelser af, hvad det er for nogle udfordringer, som kommunerne hver især bokser med, har givet et rigtig godt kendskab til hinanden, så man ved hvem man kan kontakte, hvis man står med en given problemstilling og kan søge noget sparring og råd. Flere nævner, at de bruger netværket aktivt ved at ringe til direktører fra andre kommuner. Drøftelserne har handlet om alt fra stormflodssikring, jordhåndtering, klimatilpasning, borgerinddragelse og håndtering af samarbejde med bestemte investorer i partnerskabskonstruktioner.

### 5.1.5. Frirum for refleksion og diskussion

Hvor der for de direktører, der f.eks. kommer med en økonomisk eller ledelsesmæssig faglighed og erfaringsbaggrund er meget ny inspiration at hente. Andre har allerede arbejdet med forskellige elementer af strategisk planlægning/byledelse igennem en årrække. En motivation for disse til at tage kurset var at få et refleksivt frirum, hvor daglige udfordringer i forhold til ledelse af strategiske byudviklingsprojekter løftes frem og drøftes med ligestillede kolleger fra andre kommuner. Som en direktør udtrykker det, har dette frirum været vigtig fordi *ellers så kører den bare løs med hurtige beslutninger*.

Det, at man har set på og hørt om andre projekter – både igennem studieture og præsentationer fra andre kommuner, har dannet bagtæppe for, at man har kunne spejle og reflektere over, hvad man selv gør hjemme i sin egen kommune. Direktørerne nævner forskellige cases, som de har set som givende at spejle sig i. Kursusledelsen roses i den forbindelse for at have været gode til at iscenesætte åbenhjertige diskussioner af, hvad der er gået galt i de præsenterede cases, og på den måde også skabe en mere åben drøftelse af udfordringer i de forskellige kommuner.

Diversiteten har ikke været et problem. Man bliver klogere af at se, at kommunernes grundvilkår er meget forskellige. Det har været inspirerende både i forhold til de andre kommuner, der har været med som deltagere, men også igennem de cases, som man er blevet præsenteret for igennem studieturene. Fx interessant at se, at der er andre steder, hvor kommunerne har større frihedsgrader i deres planlægning selvom der i Danmark er et udbredt kommunalt selvstyre.

Det har været givende med de TEAMS møder, der blev arrangeret i forbindelse med corona nedlukningen, hvor der ikke har været noget egentligt program, men plads til at man kunne snakke mere frit. Det har været en fordel, selvom det måske ikke var tænkt ind fra starten. Det er noget der godt kunne tages med videre til efterfølgende hold, hvor man lige tager en times snak om, hvad det er man bøvler med for tiden. Det er ret givtigt, fordi ellers sidder man ret alene med det ude i hver sin kommune.

Det at blive præsenteret for flere byudviklingsselskaber har givet anledning til at tænke over, hvordan byudviklingsselskaberne ser ud i ens egen kommune. Det giver en større forståelse for, hvad det er for fordele og udfordringer, der eksisterer i ens egen model kontra andre byudviklingsselskaber.

Kurset har også været med at styrke bevidsthed og kritisk debat omkring filantropiske investeringer fra lokale mæcener og store fonde og deres betydning for byudviklingen i de danske kommuner, og hvordan de enkelte kommuner kan være med til at udvikle rammer og et strategisk samarbejde omkring disse investeringer.

Deltagelse i alumnenetværket synes også at være motiveret af muligheden for at fastholde det refleksive frirum. Hvor de refleksioner, som kurset har givet anledning til, vil evaporere over tid, fremhæver en direktør, at det vigtigt at få prikket til dem løbende.

### 5.1.6. Intern læring i den kommunale organisation

Det betyder noget for de strategiske diskussioner i direktionen at flere har været afsted på kurset i strategisk byledelse – fx kommunaldirektøren og den tekniske direktør. Det indikeres i interviewene, at de kommuner, hvor flere direktører/fagchefer har været afsted, får mere ud af kurset i den forstand, at man her har bedre muligheder for at skabe et fælles sprog i topledelsen for, hvordan man tænker strategisk byledelse.

I nogle kommuner fremgår det, at det er en tydelig prioritering, at alle nye direktører og fagchefer deltager i strategisk ledelse, hvor der i andre kommuner mere synes at blive vurderet fra sag til sag. En kommunaldirektør, der har været alene afsted på hold 5, vurderer, at det havde været en god ide, hvis også den tekniske direktør havde deltaget i SBL sammen med ham. Selvom kurset har haft betydning for, hvordan han som kommunaldirektør skubber på projekter, er det ikke ham der sidder med projekter og planlægning til dagligt.

Diskussionerne på kurset har givet en øget forståelse for, hvordan kommunaldirektører og tekniske direktører ser forskelligt på tingene. Hvor de tekniske direktører har haft en mere teknisk og planlægningsmæssig – og nogle gange også arkitektonisk greb – så har kommunaldirektørerne mere haft et økonomisk og organisatorisk perspektiv på de cases, som er blevet præsenteret på kurset. For kommunaldirektører giver indsigter i strategisk byledelse dem bedre muligheder for at udfordre og yde et kvalificeret med- og modspil til det tekniske område, og er på den måde med til at styrke den overordnede ledelse.

Flere direktører finder, at det ville være vigtigt at involvere det politiske niveau i kurset så politikerne kan udvikle forståelse strategi og byledelse og lære de redskaber, der kan anvendes omkring strategisk byledelse. Flere nævner, hvordan de har formidlet nogle af de projekter, som de er blevet inspirerede af videre til politikerne. I Fredensborg er politikerne f.eks. blevet præsenteret for projekter omkring cirkulært byggeri. I Lolland Kommune har Økonomi- og Erhvervsudvalget været på studietur ud fra begrundelsen: *fordi jeg synes at deres spanske kolleger havde været ualmindeligt skarpe i deres strategiske profil. Det synes jeg faktisk de kunne have godt af at høre, fordi mine politikere, de kommer til at tage nogen store og potentielt upopulære valg, og nogen valg, hvor de ikke kan være sikre på at de får det resultat, som de håber på, når de starter. De kan kun finde ud af om det lykkes ved at prøve.*

Det vurderes, at DAC også spiller en vigtig rolle i forhold læring på det politiske niveau. Dette ses også i miniseminarer med politikere og embedsmænd, som har fokus på at udvikle fælles sprog og forståelse af strategisk planlægning. Denne aktivitet opfylder i stor udstrækning direktørernes formål med ønsket om at involvere politikerne i kurset.

### 5.1.7. Hvad direktørerne bl.a. har savnet på kurset

Som fremgår ovenfor udtrykkes der en stor tilfredshed med SBL kurset som helhed. Flere af direktørerne har oplevet, at der har været en stor lydhørhed og tilpasning i kurset i forhold til, hvilke behov og emner, som de har ønsket mere fokus på. Det har været godt, at programmet ikke har ligget nagelfast fra start, men at relevante emner kunne flettes ind. Direktørerne giver udtryk for at i det omfang, de har oplevet mangler, så har det ikke været af afgørende betydning for vurderingen af kvaliteten af det samlede kursusforløb. Det er lidt forskelligt, hvad direktørerne ønsker, at der havde været mere af, så nedenstående er primært udtryk for enkeltes holdninger.

To direktører har savnet et stærkere fokus på strategisk ledelse. Her kunne der være mere opmærksomhed på spørgsmålet om, hvordan man leder i en bypolitisk sammenhæng, hvor der er de interesser, der er. Hvordan man leder organisationen og motiverer politikerne til at tænke holistisk. Eksempelvis er der et ønske om, at man ved præsentation af projekter havde diskuteret mere, hvordan man har grebet det ledelsesmæssigt an. I Randers blev det diskuteret en lille smule i forbindelse med byudviklingsselskabet, men man kom aldrig i bund med, hvad det betød i forhold til referenceforhold og i forhold til den øvrige organisation, mv.

En direktør fremhæver at et stærkere fokus på økonomi ville have meget relevant for de direktører, der sidder med ansvaret for dette i forbindelse med anlæg. Der efterlyses flere diskussioner af, hvad bestemte måder at lave byudvikling på har af konsekvenser for den samlede kommuneøkonomi. Kan det betale sig at lave byudvikling, og hvad koster god byudvikling? Det ønskes på baggrund af, at det er svært, når man som kommune sidder og forhandler med udviklere at vide, hvad det er man kan kræve, og hvor langt kan man gå. Oplevelse af at man sidder lidt alene, fordi man ikke kender den anden side af bordet og ikke ved, hvad deres afkast er. Det er noget som deltagerne i SBL-kurset har snakket en del om.

Det er en oplevelse blandt direktører i to yderkommuner, at kurset i højere grad har henvendt sig til kommuner med større byer igennem de modeller og redskaber, der er blevet præsenteret. Nogle gange har det som landkommune været svært at kunne spejle sig i det præsenterede kursusindhold. Disse kommuner har meget få egentlige byområder at satse på, og hvor de strukturelle udfordringer som knytter sig til deres status som yderområder, betyder at de orienterer sig mod andre typer indsatser, fx omkring etablering af anlæg til vedvarende energiproduktion. Her indikerer den ene af direktørerne interesse for at få mere viden om, hvordan man klogt håndterer disse projekter, hvor der er en stor interesse fra private investorer til at lave projekter i landkommunerne, men hvor kommunerne mangler viden til at sørge for at udviklingen også skaber positive effekter lokalt.

To direktører peger på forskellige måder på, hvordan klima og bæredygtighed kunne være blevet behandlet mere dybdegående på kurset. Én direktør fremhæver, at der kunne være mere fokus på, hvordan man arbejder hands-on med klima og bæredygtighedsproblematikker, og også hvordan man kan samarbejde strategisk med forskellige aktører i byudviklingsprojekter. Fx kunne man have gået mere ind i DGNB-certificering og nærmere diskutere, hvad der er op og ned i dette, hvad forskellen er på platin og guld, og så det at have et ’almindelig’ fokus på bæredygtighed i byggeledelsen. Èn anden direktør mener, at det er vigtigt at se ud over de enkelte projekter, og tage fat i de store planmæssige greb, som fx at bo tættere og bygge tæt på stationer. Det kunne være interessant at koble de erfaringer med instrumenter til at tænke klima ind i planlægningen, som der pt. arbejdes med i Realdania op på et SBL hold og få talt om, hvordan man kan oversætte det i praksis. Anses det som vigtigt, at klima på sigt bliver en integreret del af SBL- kurset, og ikke alene er reserveret til masterkurset?

## 5.2. Hvordan direktørerne arbejder med strategisk byledelse i kommunerne

I det følgende beskrives med udgangspunkt i interviewene, hvordan direktørernes deltagelse i SBL-kurset og konkrete erfaringer med at lede udvalgte byudviklingsprojekter har ført til nye praksisformer i kommunerne. Dette både i forhold til organisering, styringsredskaber, samspil med politikere, investorer og inddragelse af borgerne.

Der er en oplevelse af, at der internt i kommunerne fortsat er behov for at modne strategisk byudvikling på politisk og organisatorisk niveau. Fx at samarbejde mere på tværs, udvikle flere modeller og værktøjer for at styre byudviklingen og udvikle helhedstænkning og sans for sammenhænge og synergier. Mange har kastet sig ud i strategiske byudviklingsprojekter og visionsdannelse, fordi det har været nødvendighed at handle, men nu arbejder flere direktører med at forankre byudviklingsprojekter og visionsdannelse dybere i det politiske og organisatoriske arbejde.

Der er enighed om, at strategisk byledelse handler om mange ting, hvor den ledelsesmæssige opgave lidt forsimplet ligger i at tænke de mange enkeltsager ind i en større kontekst og gøre det begribeligt for både politikere, medarbejdere og potentielle investorer. Direktører oplever, at tilgangen til strategisk byledelse er forskellig alt efter, om man er kommunaldirektør eller teknisk direktør. De tekniske direktører arbejder i højere grad på et strategisk-taktisk niveau, hvor de bruger de redskaber der ligger i planlovgivningen i projektudvikling og forhandlinger med investorer. Men blandt de tekniske direktører ser man også en variation, idet der både er generalister og nogen der i højere grad er fagspecialister, der bestrider posten som teknisk direktør.

Der er i interviewene nogle direktører, der mere end andre beskriver, hvordan de har været optagede af at hive det strategiske op, og arbejdet med strategiudvikling og -tænkning i deres kommunale organisation. En teknisk direktør, der har flere års erfaring med at arbejde med store byudviklingsprojekter beskriver, hvordan han i høj grad har været med til at definere indsatser omkring strategisk byudvikling i den nuværende kommune han er i. Da han kom til for seks år siden, var der ikke blevet arbejdet med spørgsmål, om hvad det er for krav og overvejelser, der er vigtige i forhold byudvikling, og hvilke muligheder, som kommunen har via planinstrumentet. Han beskriver, hvordan han har været med til at starte den politiske diskussion af, hvad det er for pejlemærker, der skulle styre byudviklingen, og løfte blikket fra de enkelte lokalplaner og diskutere mere samlet, hvad det er man ønsker for udviklingen af et byområde.

Nogle direktører har været drivende i arbejdet med strategiske udviklingsplaner for byområder og lægge planer for kommunale investeringer i fx daginstitutioner, der følger principperne i udviklingsplanen. Særligt en teknisk direktør lægger vægt på, hvordan han ser krav til bykvalitet som en væsentlig del af det strategiske arbejde for at kunne tiltrække de rigtige investorer. Udformning af lokalplaner er også et vigtigt sted, hvor direktører er med til at skubbe på, for at forskellige strategier konkretiseres og udmøntes. Der rettes særligt opmærksomhed på de større byudviklingsprojekter, hvor der ligger en særlig ledelsesmæssig prioritering at følge tæt.

### 5.2.1. Samspil med det politiske niveau

Mange direktører er særlig optaget af samspillet mellem det politiske og administrative niveau, og hvad dette samspil betyder for at kunne holde fast i strategier og visioner for større byudviklingsprojekter, også når de løber ind i modstand. Ledelsen opad til har været vigtig at udvikle for direktørerne. Altså at understøtte det politiske niveau på en måde, så man giver politikerne mulighed for at være i det strategiske rum på en kvalificeret måde. I samarbejde med den øvrige kommunale topledelse arbejder direktørerne med at formulere strategier og sikre, at de realistisk kan udmøntes. I forbindelse med den politiske behandling handler det om at formidle de strategiske elementer i en plan, få sat struktur på de initiativer, der er mulige, og hjælpe byrådet med at vælge en risikoprofil.

Erfaringen er, at de folkevalgte ofte er optaget af det konkrete, og at de ser synlige resultater i den periode, hvor de sidder, og det er vanskeligt, når man sidder i kommuner, hvor man har udviklingsforløb, der strækker sig over ti-tyve, måske tredive år, hvordan kan man så få de folkevalgte til at have det lange perspektiv på deres politiske lederskab. Det har været givende, at kurset har præsenteret projekter, hvor man er nået langt i udviklingsarbejdet. Dette har bidraget til, at direktørerne selv har kunnet blive tydeligere på, hvad det er for politiske gevinster, der ligger, når sådanne projekter er færdige, men det kan være svært at se, når man står midt i et forløb, og hvor man ellers ville sænke ambitionsniveauet eller skære elementer fra, hvis modstanden bliver for stor.

I Brøndby Kommune har forvaltningen lagt et stort arbejde i at skabe et politisk sporskifte i forhold til, hvordan man udvikler almene boligområder og skubbe på for en formulering af en ny boligpolitik, der skulle skabe en større balance i boligudbuddet. Denne beskrives som væsentlig for det efterfølgende arbejde med masterplaner for de store byudviklingsprojekter i kommunen. I Lolland Kommune beskriver kommunaldirektøren også, hvordan han har understøttet det politiske niveau i at holde fast i principperne i den vedtagne boligpolitik ved at eksplicitere konsekvenser af mere ukoordinerede og kortsigtede projekter.

I Fredensborg Kommune er anlægsbudgetter med længere tidshorisonter på 10 år med til at understøtte et samarbejde i forvaltninger og med politikere om at få set tingene – byudvikling og projekter – i et lidt større perspektiv, og dermed formulere nogle mere langsigtede mål for, hvordan offentlige investeringer skal være med til at understøtte en positiv udvikling af f.eks. kommunens bymidter og på skoleområdet.

I kommuner, hvor den politiske sammensætning er mere ustabil eller for nylig har skiftet, beskriver direktørerne det som en udfordring at sikre en sammenhængende kurs i det strategiske arbejde. Spændinger og personlige konflikter i den politiske sammensætning er med til at gøre det yderligere svært. Det er også et stort arbejde at klæde det politiske niveau på, når mange nyvalgte træder ind. Direktører arbejder fx med temadrøftelser, korte oplæg, seminarer og studieture som metoder til at skabe en større forståelse for det strategiske udviklingsarbejde.

Direktørerne er på forskellige måder inde på, at det politiske niveau ved for lidt om strategisk byudvikling, og hvad der ligger i værktøjskassen, og vurderer derfor, at det har en væsentlig betydning, at der bliver sat mere ind på dette område fremadrettet.

### 5.2.2. Tværgående samarbejde og nye organiseringer i forvaltninger

Tværgående samarbejde i den kommunale organisation repræsenterer også en central ledelsesmæssig udfordring, som direktørerne er optagede af. Tværgående og holistisk samarbejde er svært. Der findes dygtige fagfolk mange steder i kommunerne, men det kræver ofte, at der skal en direktør eller leder hen over for at sikre, at de arbejder sammen.   Direktørerne har arbejdet med tværgående samarbejde på både leder- og medarbejderniveau, der repræsenterer forskellige fagligheder. Der arbejdes med uddannelse og møder på tværs i de kommunale forvaltninger. En direktørs erfaring er, at hvis man skal involvere, bliver man nødt til at tale ned i folks faglighed og opgaver, og anskueliggøre, hvad det er for en større fortælling, som de bidrager ind i. I store forvaltninger som fx København Kommunes teknik- og miljøforvaltning afholdes der fx månedlige møder i en af afdelingerne for alle 340 ansatte, hvor der hver gang er en faggruppe, der holder et 20 minutters oplæg om, hvad de arbejder med, for at synliggøre det og få folk til at interessere sig for, hvad man laver.

Større strategiske udviklingsplaner omkring bymidter har ført til nye organiseringer i forvaltninger. I Fredensborg Kommune samles planfolk, de der sidder med udviklingen af folkeskoleområdet og kommunale ejendomme fysisk én til to gange om ugen alt afhængig af, hvor man er i processen. Med ny kommunaldirektør i 2022 er kommunale ejendomme også lagt under sammen med det tekniske område og planområdet, da de offentlige investeringer i store byudviklingsprojekter kan være med til at give dem volumen og tiltrække private investeringer. Det har været en afgørende prioritering, at få det tekniske område til at stå stærkere, for at kunne løfte de store udviklingsprojekter og sikre et dynamisk og agilt samspil med private investorer.

I Ballerup Kommune er sammenhængende byudvikling blevet defineret som et af direktionens indsatsområder, da byudvikling fylder meget i og med at kommunen er i vækst, og fordi man i forbindelse med byudviklingsprojektet Kildedal især blev opmærksomme på, at der var brug for en tværgående indsats med ledelsesfokus på strategi og helhed. Derudover forsøges planområdet tænkt sammen med kultur og fritid ud fra en ambition om, at dette skal understøtte realiseringen af visionen om at skabe levende og attraktive byområder. Der er nedsat arbejdsgrupper med medarbejdere fra Plan- og Ejendomme og kultur- og fritidsområdet, hvor man har set på hvilke bygninger i et område, der kan understøtte fællesskaber, og hvilke interesser der findes for konkrete faciliteter og fællesskaber hos borgerne. Leder for kultur og fritidsområdet bliver involveret i styregruppen for udvikling af Jonstrup lejren og er med til at lave analyser i forbindelse med rammelokalplanlægningen og vurderer den nuværende kapacitet på idrætsområdet.

Styregrupper er en måde at skabe fora på, hvor man kan samarbejde og tale på tværs omkring strategiske byudviklingsprojekter, men der er også behov for at integrere det dybere i den kommunale organisation. I Ballerup Kommune har man sat tidligere programchef for Kildedal til at være programchef på al byudvikling, så den bliver bedre tænkt sammen, også på tværs af geografiske områder i kommunen.

I Lolland Kommune har man i forbindelse med det strategiske planarbejde omlagt organisationen fra at bygge mere til at udvikle håndholdte processer, der skaber en stærkere forankring nede i og på tværs af organisationen også i forhold til den hårde fysiske planlægning, salgsarbejde, godkendelse af det politiske system og kommunens omverdensledelse. Med henblik på at konsolidere kommunikations- og beslutningsveje er der blevet etableret faste forummer med rullende dagsordener, hvor alle de projekter, der ligger i henholdsvis den grønne erhvervspolitik, i boligpolitikken og turismepolitikken samles. Her deltager alle de relevante dele af den kommunale organisation og organisationer som destinationsselskab og erhvervsråd, for at sikre en koordination.

### 5.2.3. Samspil med investorer i strategisk projektudvikling

Strategisk byudvikling handler om at mobilisere et bredere sæt af ressourcer, end der findes inden for den kommunale økonomi. Kommunerne er begrænsede i deres muligheder i at styre byudvikling ud fra planloven med kommune og lokalplaner. Der er et stigende fokus på, hvordan løsninger findes i dialog og forhandling med markedsaktører. I mange projekter fylder samarbejdet med private investorer meget, hvor der skal skabes strategier for, hvordan offentlige og private investeringer skal spille sammen, når der er et delt ejerskab til arealer.

Kurset har også fremhævet og styrket opfattelse af og bevidsthed om, at en god markedsdialog er væsentlig og med til at sikre kvalitet og helhedstænkning i projektudviklingen. Nogle direktører oplever et politisk pres på, at det er for tidskrævende. Her har kurset været med til at styrke argumentationen over for det politiske niveau. I Brøndby Kommune har kommunen taget initiativ til en investorgruppe med nogle af de investorer og udviklere, som man gerne vil snakke med.

Etablering af egentlige partnerskaber fylder meget i direktørernes diskussioner af, hvordan man sikrer en langsigtet strategisk byudvikling. Men også andre former for samarbejde/forhandling med private aktører spiller en vigtig rolle i flere geografiske områder. Det gælder fx involvering af lokale grund- og bygningsejere i eksempelvis bymidter eller havneområder (Fredensborg, Ballerup, Svendborg, Kolding).

Flere direktører fremhæver, hvordan samarbejde med store fonde som Realdania har haft en stor betydning for at sætte strategisk byudvikling på dagsordenen i kommunerne både igennem finansiering og rådgivning. Nogle beskriver den ekspertise som fonde bringer ind som afgørende for at sikre en god projektudvikling, idet de med deres erfaring kan udpege opmærksomhedspunkter, som man skal være på dagordenen og kan hjælpe til med at løfte udviklingen op i et langsigtet udviklingsperspektiv.

Særligt i mindre kommuner eller yder/landkommuner identificeres der et behov for en yderligere kompetenceopbygning, her kan fonde have en vigtig funktion som sparringspartner. I andre kommuner har et mangeårigt samarbejde med Realdania været med til at opbygge kapacitet internt i kommunen til i højere grad at drive strategiske byudviklingsprojekter.

Direktørerne forholder sig også mere kritisk til, hvordan kommunen kan fastholde en strategisk styring af forskellige fondes, lokale mæceners, investorgruppers og pensionsselskabers specifikke interesser for investeringer i byudviklingsprojekter, så der kan sikres en sammenhæng mellem de politiske målsætninger for byudviklingen. Det beskrives ofte som svært at fastholde kommunens strategiske styring og giver ofte anledning til konflikter.

### 5.2.4. Borgerinddragelse og samskabelse

Nogle direktører er også optagede af at arbejde med udvidede modeller for borgerinddragelse og samskabelse. Dette omfatter både tekniske direktører og kommunaldirektører. Interessen spænder over en tidligere involvering og dialog i forbindelse med udviklingsprojekter til, hvordan borgere kan indgå i en mere aktiv og samskabende rolle i forhold til udvikling af deres lokalsamfund. I nogle kommuner som for eksempel Faaborg-Midtfyn er der en politisk kultur, hvor borgerinddragelse fylder meget også på direktørniveau. Her ser kommunaldirektøren det som en væsentlig opgave at sikre transparens fremdrift i projekter og prioriterer at være med til følge projekter til dørs og sikre at der kommer noget op af jorden.

Direktørerne vurderer, at borgerinddragelse og samskabelse er udfordrende og kræver fortsat udvikling og bevågenhed og ikke mindst omstilling og kompetenceudvikling i de kommunale organisationer. Processerne er ofte også ressourcekrævende i forhold facilitering, hvilket kræver en bevidst prioritering af, hvad man sætter i gang.

# Bilag 2: Aftale om følgeforskning

**Aftale om følgeforskning ved RUC i forbindelse med kompetenceudviklingsprogrammet for kommunale direktører i Strategisk Byledelse.**

mellem Dansk Arkitekturcenter (DAC) og Roskilde Universitet (RUC).

**Formål**

Følgeforskningen skal kombinere en løbende deltagelse i seminarer, hvor man giver sparring og rådgivning, med forskningsmæssige kompetencer, for derved at vurdere seminarforløbenes kompetence-udviklings impact og bidrag til nytænkning.

Følgeforskningen skal samtidig give forskningen ny viden, som kan fremstilles dels i rapporter dels forskningsartikler. Det er endvidere målet, at den nye viden om strategisk byledelse kan implementeres i RUCs uddannelser og andre universitetsuddannelser ud fra den betragtning, at der mangler viden på området, som netop kan indhentes gennem følgeforskningen.

**Vilkår**

Det forventes, at RUC-forskerne deltager i hovedparten af seminarerne for seminarforløbet K7 (2022 – 2024), samt i nogle af seminarerne for K5 foråret 2022, samt i nogle af seminarerne for fagchefer.

Det aftales ligeledes nærmere, hvordan forskernes nye viden kan formidles i rapporter og oplæg og til forskellige målgrupper. Relevante målgrupper er DAC, Real Dania, RUC-uddannelser, kommunale forvaltninger, andre forskere og undervisere.

Følgeforskningen skal herudover resultere i 1-3 videnskabelige artikler baseret på forskernes arbejde med Strategisk Byledelse. Målgrupperne er relevante segmenter af forskningsverdenen såvel nationalt som internationalt.

Begge parter har alle rettigheder til materiale, som er resultatet af følgeforskningsaktiviteterne.

Denne aftalespecifikation er bilag til tilsagnsbrev mellem Dansk Arkitektur Center og Roskilde Universitet 17.12.21:

Udgangspunktet for nærværende aftale er:

1. Invitationen til RUC ved Henrik Toft Jensen om at udføre følgeforskning i forbindelse med Kompetenceudviklingsprogrammet for Strategisk Byledelse (SBL), dateret 21.07.21.
2. RUCs beskrivelse af hvorledes universitetets forskere vil tilrettelægge følgeforskningen tilknyttet kompetenceudviklingsprogrammet for Strategisk Byledelse ved Henrik Toft Jensen af 02.09.21.

**Ledelse og rollefordeling følgeforskningsteamet**

Henrik Toft Jensen er ansvarlig leder og koordinator for RUCs team. Derudover er der følgende rollefordeling:

Henrik er kontaktperson og står for den løbende sparring med SBL-team og styregruppe og deltager som observatør og faglig kapacitet i SBL-aktiviteterne.

Majken Toftager Larsen og Henrik Toft Jensen skriver oplæg om strategisk byledelse og om cases og helhedsforståelse (teoretisk forståelse) og beskriver udvalgte seminarers plads i det samlede kursusforløb og hvorledes de bidrager til forståelsen af og anvendelsen af strategisk byledelse.

Det samlede forskningsteam skriver 1-3 forskningsartikler htjmed udgangspunkt i deres fagområder og strategisk byledelse.

**Deltagelse i aktiviteterne**

Som udgangspunkt forventes det, at Henrik Toft Jensen deltager i hovedparten af seminarforløbet for DIR7 (2022 – 2024), samt i nogle af seminarerne for DIR5 i foråret 2022. Øvrige aftales efter behov. Henrik giver faglig sparring/kommentering efter seminarerne.

**Resultater**

Det er aftalt at forskningsgruppen i tillæg til de videnskabelige artikler, skal producere tre rapporter, som mere populært formidler deres resultater. Fokus for disse er de effekter SBL skaber i kommunerne, samt bidrage til at andre universiteter er opmærksomme på temaer fra SBL.

**Afrapporteringerne**

Målgruppen for afrapporteringerne: SBL’s styregruppe og DAC, parterne bag SBL (Kommunaldirektørerne, Kommunalteknisk Chefforening, Realdania), Realdania, kommunale forvaltninger, forskere og undervisere.

Målgruppen for de videnskabelige artikler er de relevante segmenter af forskningsverdenen såvel nationalt som internationalt.

**Bidrag til at gøre de temaer der arbejdes med i Strategisk Byledelse til et mere synligt forsknings- og uddannelsesfelt**

Ideer til artikler, der behandler:

1) Samspil mellem cases og teorier

2) refleksioner over strategisk byledelse.

3) relationerne mellem ledelses- udviklings- og myndighedsorientering.

4) eksempler på strategisk byledelse og hvad kan vi lære af dem.

SBL og RUC vurderer i fællesskab om en konference kan være med til at styrke opmærksomheden om Strategisk Byledelse som et relevant forsknings- og uddannelsesfelt. Det forventes at RUC bidrager til afholdelse af to seminarer for forskere – også fra andre universiteter. Seminarer kan finde sted om cirka et-to år efter opstart sådan at der er tid til at indsamle og bearbejde viden.

# Litteratur

* Albrechts, L. (2004): Strategic (Spatial) Planning Reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design*, *31*(5), 743-758.
* Grindsted, T. S., Larsen, M. T. & Jensen, H. T. (2023): Strategic planning towards sustainable urban planning models? The case of municipal directors in Denmark. Geoethics for Future: Facing Global Challenges. Springer Nature
* Healey, P. (2007): *Urban Complexity and Spatial Strategies. Towards a relational Planning for our times*. Routledge
* IPCC (2023): AR6 Synthesis report: Climate change 2023
* Jensen, H.T. (2019): Regional udvikling og Planlægning
* Jensen, H.T. et al. (2018): Nye tendenser i befolkningens flyttemønster i Danmark
* Jensen, H.T. et al. (2020): Udkantsdanmark myte eller realitet
* Larsen, M. T. (2021): *Byplanlægning i en usikker virkelighed. Et studie af hvordan spildesign kan understøtte tværfalig refleksiv praksis.* Ph.d. afhandling, Roskilde Universitet
* Post, A.: Byplanhåndbogen, Dansk byplanlaboratorium, 2019
* Rein, M. & Schön, D. A. (1993): *Reframing policy discourse*. I Fischer, F. & Forester, J. (red.) The argumentative turn in policy analysis and planning. Duke University Press
* Schön, D. A. (1983): *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Basic Books
* Sursock, A. & Jensen, H. T. (2008): Self-Evaluation: How did universities take up their tasks? I Amarel, A. et.al.: Essays on Supportive Peer Review, New York 2008.