

# Strategisk byledelse



***Strategi handler om langsiktig utvikling;***

*om å sette en retning, definere og gjennomføre tiltak som bygger opp om kursen, altså; et sett med handlinger med tanke på å oppnå et langsiktig mål.*

***Strategisk planlegging kombinerer det visjonære med det handlingsorienterte.***



# Sandvika er i endring



Lakseberget

Sandvika nord

Hamang

Franzefoss

Sandvika øst

Industriveien

Kadettangen

Kommunegården

Sjøfronten og E18

*...Gjennom bevisst **byledelse** og et tankesett hvor kultur og kulturelt drevet byutvikling gis plass, vil Sandvika videreutvikles som en mangfoldig og attraktiv by.*



BÆRUM  
KOMMUNE

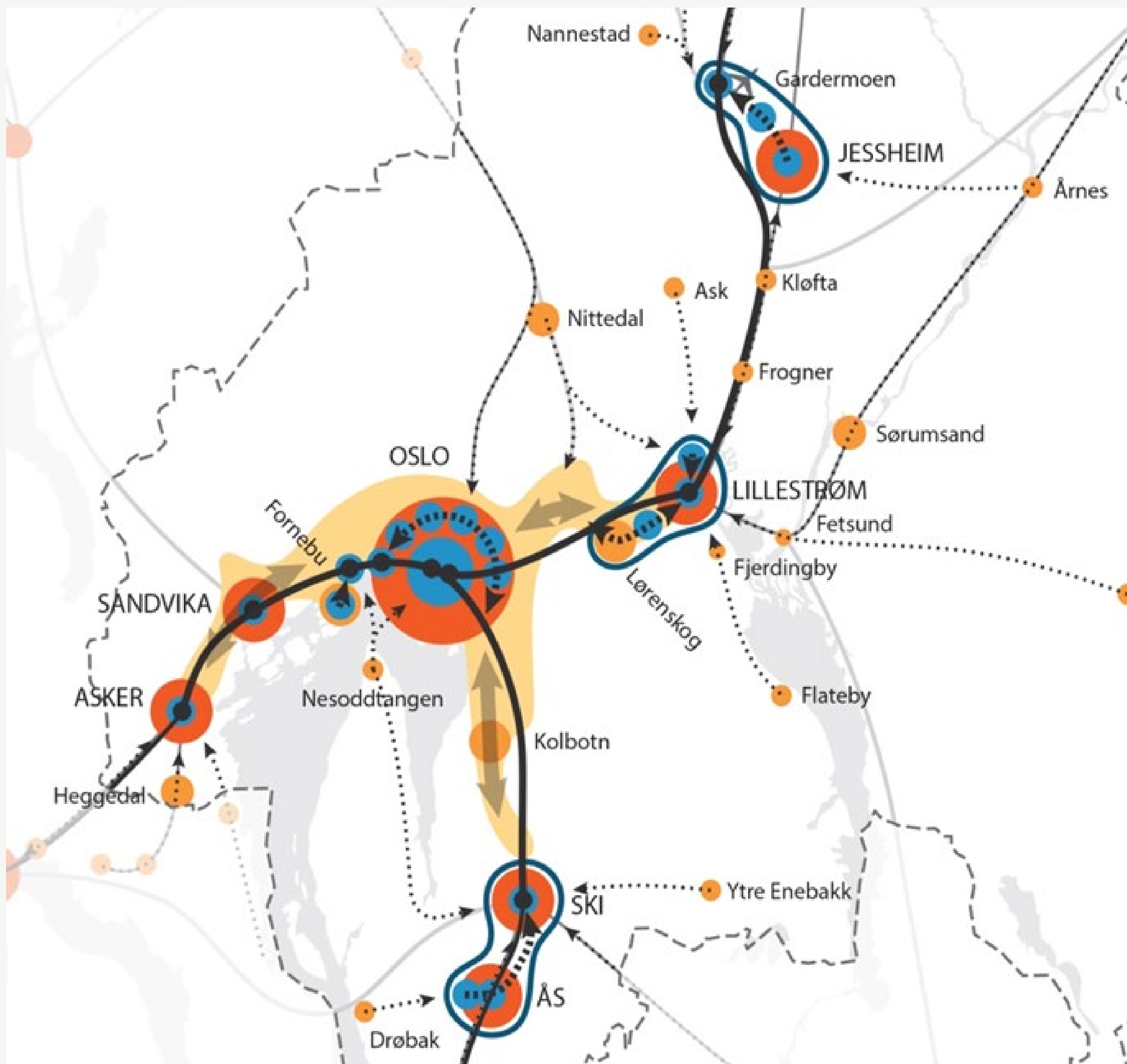
# Kommuneplanens samfunnsdel med langsiktig arealstrategi

2021-2040



# Sandvika er regionalt knutepunkt og en attraktiv kultur- og regionby

- Satse spesielt på kunst og kultur som sentral kraft i utvikling
- Ta en aktiv rolle i byutviklingen for å skape en god by for alle, sammen med nasjonale og regionale myndigheter, private aktører og innbyggere
- Tilrettelegge for at Sandvika blir foretrukket for etablering av nærings- og læringsmiljøer, der folk kan bo, studere og jobbe



# Regionbyer med felles utfordringer

- ▶ Regionby – hva betyr det?
- ▶ Oslo <–> regionby?
- ▶ Omdanning – økt intensitet i arealbruk
- ▶ Identitet, skala, bykvalitet?
- ▶ Mange aktører og interesser, sterke statlige etater – krevende

# Resultat av forprosjekt

1. Mange sammenfallende utfordringer
2. Behov for **økt gjennomføringskraft** og et tett og godt **samarbeid mellom politikere og forvaltning**
  - ▶ fornye den strategiske tenkningen
  - ▶ styrke helhetstenkningen - «det store bildet»
  - ▶ et mer proaktiv modus





# Mål for prosjektet



- ▶ Skape en felles plattform for **strategisk byledelse**.
- ▶ Fremme tettere **samarbeid**; mellom byene og mellom administrasjon og politikere.
- ▶ Gi nye **verktøy og arenaer** for rådslaging, samproduksjon og styring

ET ÅR UDEN LIGE



Den folkelige åbning, Aarhus

AARHUS-2017  
EUROPÆISK  
KULTURHØVEDSTAD

# GOD FORVALTNING

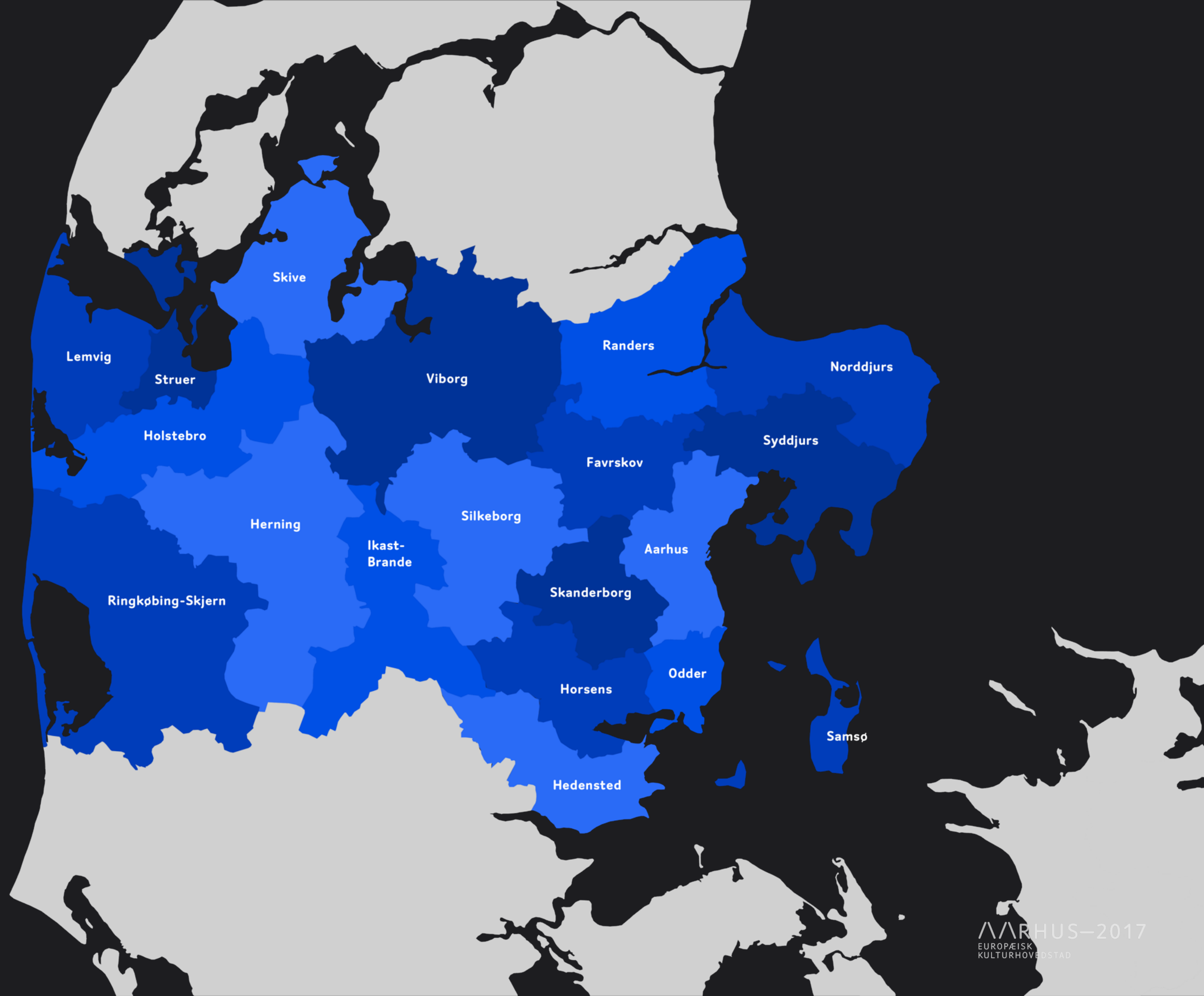
## VISION

Aarhus 2017 bruger kunst og kultur til at gentænke morgendagens udfordringer.



**AARHUS –  
DET RETTE STED PÅ DET  
RETTE TIDSPUNKT**

# HELE REGIONEN OMBORD





Transportpolitikken gir muligheter  
Stasjonsnære arealer er gull  
Demografiske endringer - Urbane boliger selger  
Byliv, kvalitet og herlighetsverdier etterspørres

Norconsult 

# Strategisk byledelse

Seminar for formannskapet i Bærum kommune

Drammen 1. september 2022



# Første planregime 1945- 1982

- ▶ Helhetstenkning i stedsutviklingen
- ▶ Offentlige myndigheter tok ansvar for tomtekjøp og planlegging av byer
- ▶ Store, offentlige investeringer
- ▶ Virkemidler som Husbanken, tomtekjøp, tilrettelegging for variert boligbygging
- ▶ Plan- og bygningsloven ble utformet med utgangspunkt i offentlig styring av byutviklingen og utvikling av ubebygde områder





# Andre planregime 1982 – dd

- ▶ Byene fikk en renessanse
- ▶ Prosjektbasert byutvikling
  - ▶ Bitvis, tomtebasert utvikling
  - ▶ Beslutninger basert på økonomi og marked, og ikke arkitektur og estetikk (Børrud)
  - ▶ Investeringsobjekt
- ▶ Begrensede muligheter for å etablere viktige fellesfunksjoner og føre en helhetlig samfunnsutvikling
- ▶ Byens strukturer er allerede lagt, men likevel benyttes det tradisjonelle planverktøyet plan- og bygningsloven
  - ▶ Mer detaljer i planleggingen
  - ▶ Mer krevende å legge til rette for byutvikling
  - ▶ Flere aktører på byutviklingsscenen



‘En viktig forklaring på hvorfor tradisjonelle planverktøy er utilstrekkelige er at de er utformet for situasjoner som er stabile og konteksten er statisk, det er en klarhet i situasjonen, og en tydelig forståelse av hvilke problemer som skal adresseres. Dagens situasjon er nærmest motsatt av dette, med raske transformasjoner, og tradisjonelle virkemidler er derfor ikke tilstrekkelige.’

Andre mener det er allment kjent at utviklingen av urbane områder ikke kan planlegges av myndigheter på en lineær måte, fra intensjon til plan, til tiltak og deretter til planlagt resultat. Dette gjelder også dersom en stat eller kommune kontrollerer mange verktøy for gjennomføring av fysisk utvikling, opptrer koordinert og integrert, og tar i bruk sosioøkonomiske og miljømessige aktiviteter. Likevel er det umulig å forestille seg alt som kan skje på forhånd, ei heller å forutse det. Det som skjer i urbane områder er rett og slett for dynamisk, intrikat og rotete.’

# Nye utfordringer gir nye behov

- Globalisering
- Teknologeutvikling
- Klimaendringer

- Behov for langsiktig planlegging
- Behov for nye virkemidler for å realisere planer
- Behov for nye verktøy for å håndtere mange ulike aktører med hver sin agenda
- Behov for at det offentlige tar en større rolle i byutviklingen

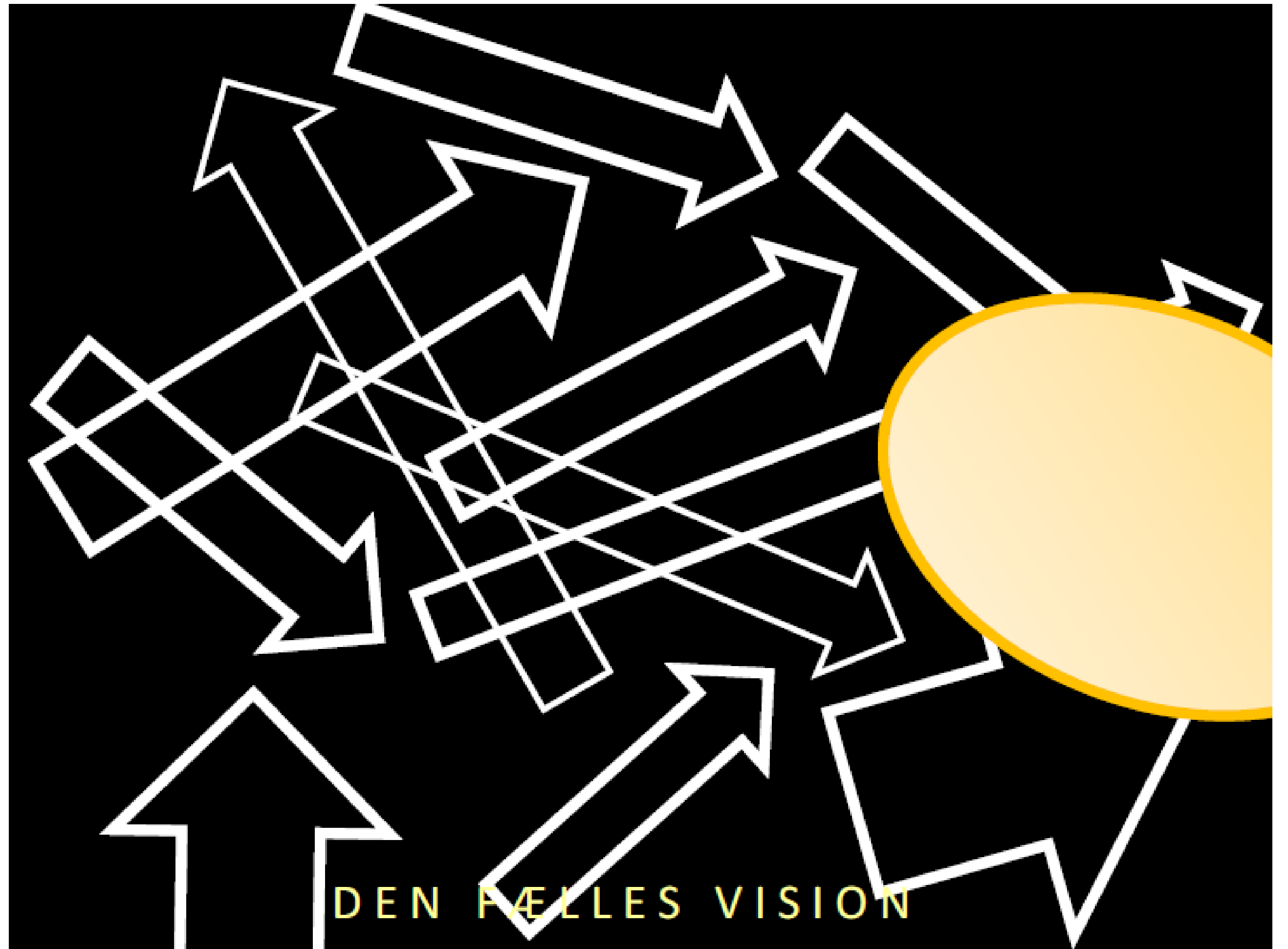


# Strategisk byledelse

Handling med klar en hensikt for å opptre i felt hvor det er mange aktører med, hvor man ikke kan forutse presist hvordan aktørene handler og hvor interaksjonsmønsteret mellom aktørene skifter over tid.

*Professor Jens Kvorning, KADK*

# Utvikle felles visjon



**Den strategisk retningen  
settes av visjonen**



# Strategisk byledelse i praksis

- ▶ Skal lede kommunen mot det potensiale det besitter.
- ▶ Er nettverksbasert, og handler om å påvirke og samarbeide.
- ▶ Innebærer å ta inn flere aspekter enn den tradisjonelle planleggingen
- ▶ Flere fagdisipliner må inkluderes; sosiologer, sosialantropologer, eiendomsutviklere, markedsanalytikere mm.
- ▶ Hensyn som velferdstjenester, utdanning, sosial boliger, kulturtilbud må tas hensyn til fra starten.
- ▶ Kommunene må trenes i å tenke på tvers av alle fagområdene slik at alle ledd deltar og blir inkludert.
- ▶ Dansk Arkitektur Center utdanner hvert år kommunaldirektører, plansjefer og politikere i strategisk byledelse.

«Man bør være like flink til å regne på utviklingsprosjekter som eiendomsutviklerne selv. Dialogen blir mer realistisk, og man kan være på 'øyehøyde' med utviklerne.»



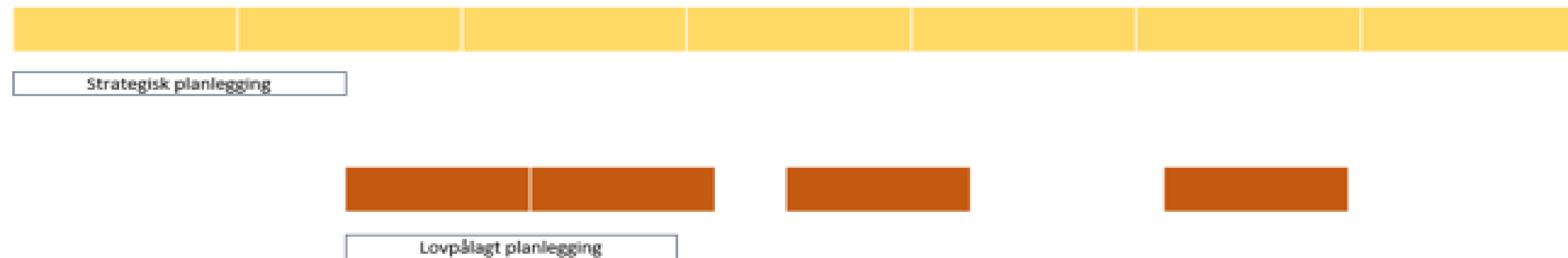
# Strategisk byutviklingsplan

- ▶ Ha god kunnskap og innsikt om stedet og befolkningens behov
- ▶ Et spill som spilles over lengre tid
- ▶ Må ha rom for at flere spill spilles samtidig
- ▶ Offentlige investerer i noen få noder eller prosjekter gjennom hele utviklingsperioden, åpningstrekk
- ▶ Dette tiltrekker seg investeringer fra markedet
- ▶ Offentlige investerer i en ny node
- ▶ Dette generer igjen investeringer fra markedet



# Strategisk byledelse og planlegging

- ▶ Er ikke istedenfor lovpålagt planlegging, men komplementerer den.
- ▶ Strategisk planleggingen starter forut for den lovpålagte planleggingen.
- ▶ Legger premisser for lovpålagt planlegging.
- ▶ Strategisk planlegging fra kommunens side fortsetter også etter at tiltak er gjennomført



*Figur 7: Skjematisk fremstilling av strategisk byledelse og planlegging. Strategisk byledelse starter med en gang et område er påtenkt en byutvikling. Den lovpålagte planlegging trer i kraft når åpningstrekkene skal utformes og detaljplanlegges.*

*Kilde: Rina Brunsell Harsvik*

# Ile de Nantes



Illustrasjon: Alexandre Chemetoff

# Åpningstrekk i Ile de Nantes

- ▶ Gammelt, nedlagt industriområde
- ▶ Planen var å transformere et forlatt området til et livlig byområde
- ▶ Visjonen var å optimalisere og åpne opp forbindelsen mellom øya og elva Loire (A. Chemetoff)
- ▶ Startet med grønnstruktur – øya tas tilbake til folket
- ▶ Etablering av Justisdepartementet
- ▶ Genererte investeringer fra markedet



Foto: Jens Kvorning

# Åpningstrek 10 år etter



# En mulig tilnærming

## Organisering

### Bevisstgjøre kommunens rolle

- ▶ Nøkkelaktører:
  - ▶ Kommunedirektør
  - ▶ Plansjefer
  - ▶ Ordfører
- ▶ Forstå egne utfordringer
- ▶ Forstå egne styrker og svakheter
- ▶ Kunnskapsgrunnlag om trender, endringskrefter, aktører og deres dagsordener
- ▶ Ha med flere fagdisipliner i kommunene

## Utøve strategisk byledelse

- ▶ Lede kommune og eksterne aktører
- ▶ Analysere og forstå egne behov og utfordringer
- ▶ Utvikle en visjon
- ▶ Samskaping for å sikre at alle drar i riktig retning - nettverk
- ▶ Tomtepolitikk/infrastruktur
- ▶ Åpningstrekk og spill
- ▶ Handle mens vi venter

# Bærums åpningstrek?

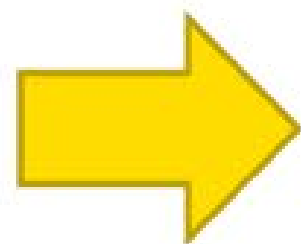


# Sandvika nord – et mulig åpningstrekk

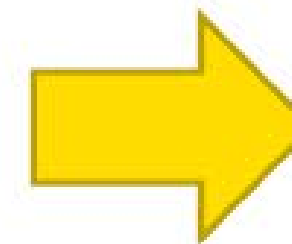




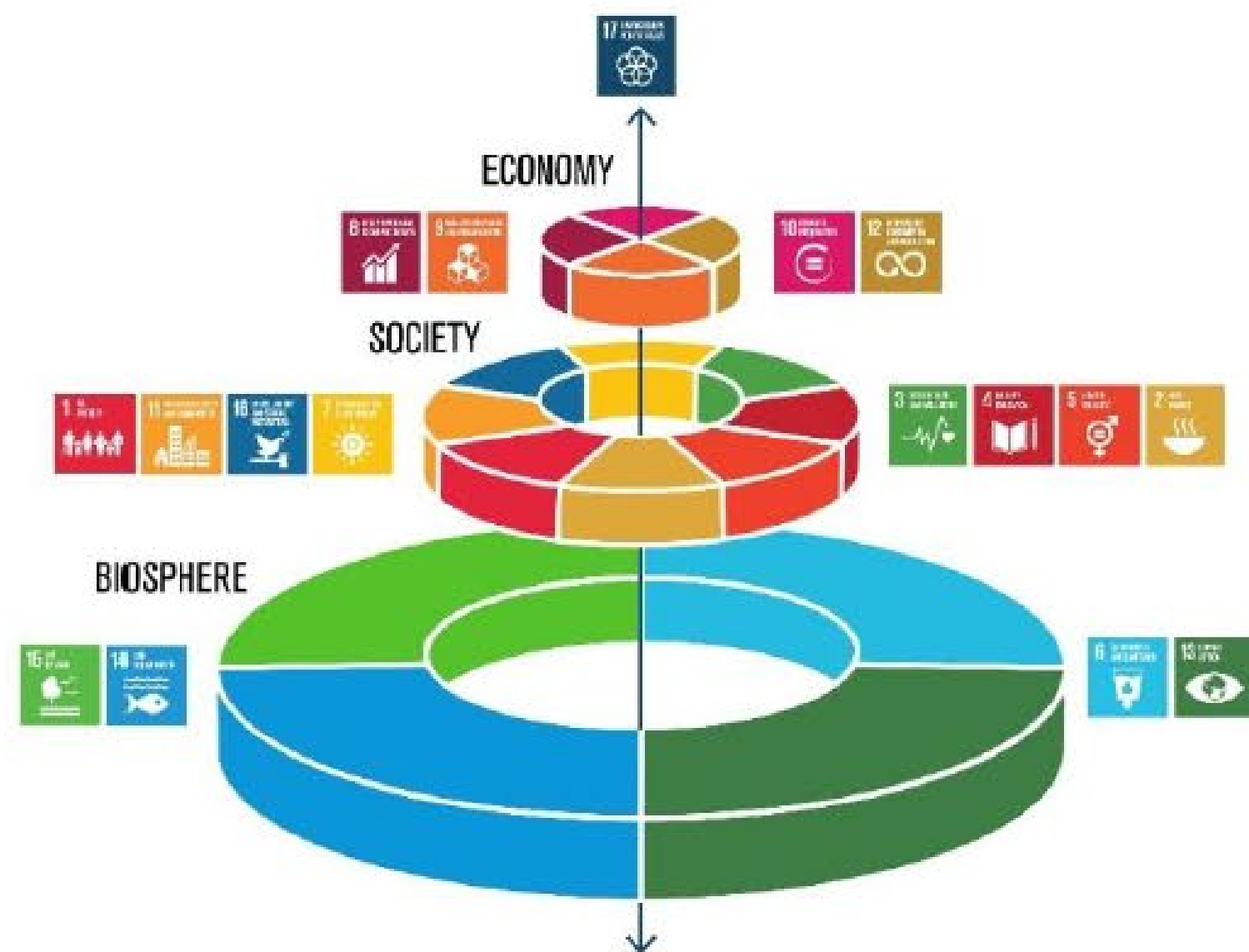
**FNs 17 bærekraftsmål  
krever sammenhengstenkning  
+ tyngdeforskyvning**



**Problemet: Sektortenkning  
og smal målstruktur**



**Vi må tenke nytt  
rundt hvordan vi  
jobber sammen**



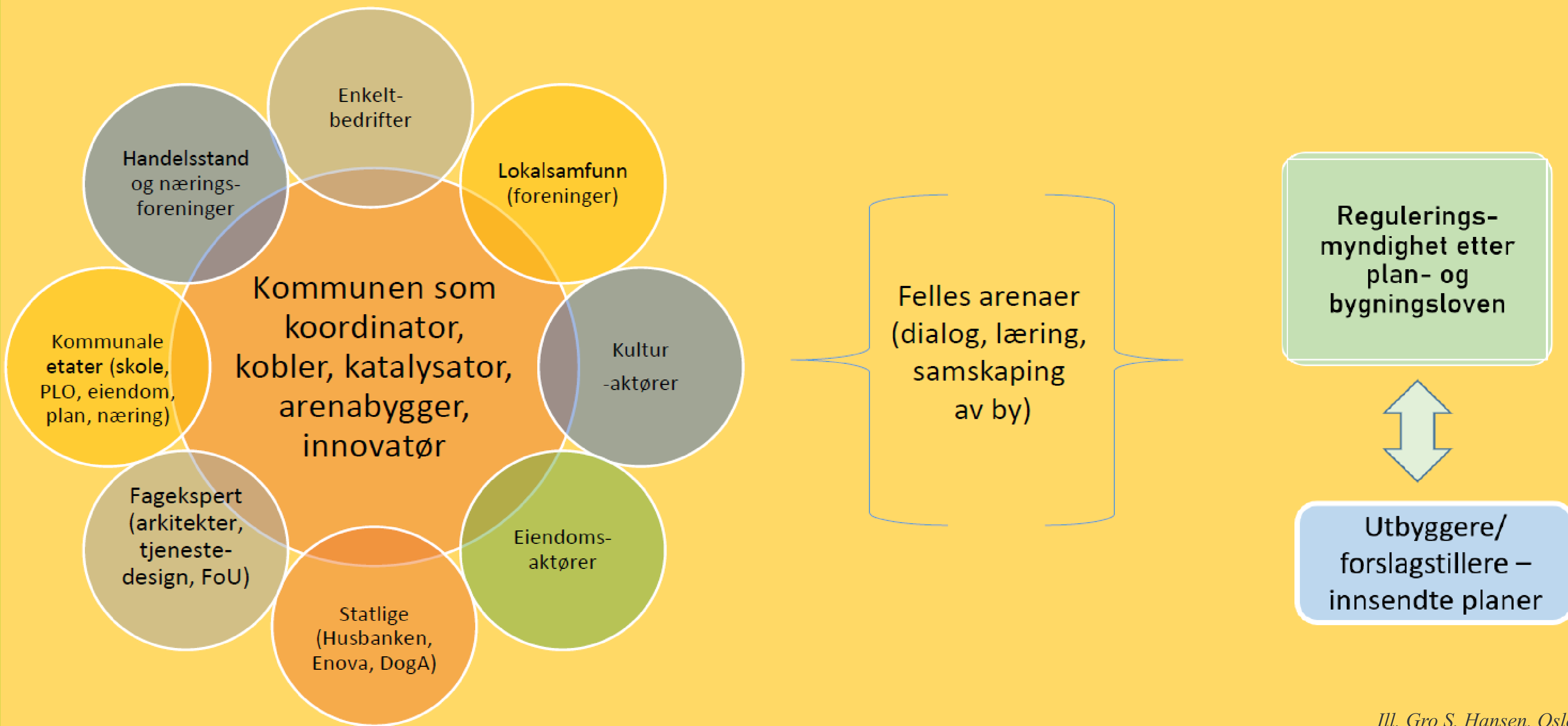
Tematiske Innsatsområder for en ny retning

	Livskvalitet, velferd og like muligheter	Bærekraftig og rettferdig økonomisk system	Bærekraftig arealbruk, matproduksjon og ernæring	Redusere klimagassutslipp og energiomlegging	Helhetlig by- og stedsutvikling	Miljø, økosystem og biologisk mangfold
Virkemidler						
Styring, regulatoriske og juridiske	🏛️	🏛️	🏛️	🏛️	🏛️	🏛️
Økonomiske og finansielle	💰	💰	💰	💰	💰	💰
Mobiliserende og informative	👥	👥	👥	👥	👥	👥
Forskning, innovasjon og utvikling	💡	💡	💡	💡	💡	💡

**Figur 4.** Matrisen viser seks innsatsområder og fire virkemiddelkategorier for bærekraftig utvikling. Originalfigur er utviklet til Global Sustainable Development Report 2019: The Future is Now – Science for Achieving Sustainable Development, (United Nations, New York, 2019). Oversatt og videreutviklet av Tank Design for Viken fylkeskommune.

# SAMFUNNSUTVIKLERROLLEN

# MYNDIGHETSROLLEN



# Hva bør skje nå?

- ▶ Krever dedikerte ressurser med en oppgave skal løse
- ▶ Arena for samproduksjon - Hovedoppgaven er å finne løsninger
- ▶ Hvordan få ting til å skje - handling
- ▶ Og handle mens vi venter
  - ▶ Tidsbevisst plan
  - ▶ Må være attraktivt mens vi venter
- ▶ Samfunnsutviklingsrollen og myndighetsrollen
- ▶ Utforme en visjon som alle slutter seg opp om
- ▶ Samarbeide på tvers av kommunen – utfordre institusjonell praksis
- ▶ Utfordre gullstandarden



Norconsult 

**Hver dag forbedrer vi hverdagen**