

Strategi på spil

Strategisk byledelse – håndholdt i Randers

Strategisk byledelse handler om at lægge byudviklingens både store og små puslespilsbrikker så klogt som muligt i et tillidsfuldt og partnerskabs-minded samarbejdsforløb mellem kommune og øvrige aktører. I Randers er der taget afsæt i en potentialevurdering af kommunens forskellige egne, og byrådet har helt bogstaveligt samlet et puslespil for at danne sig et strategisk overblik. Det har givet et nyt grundlag for at skabe differentierede fortællinger og identiteter for de forskellige egne i kommunen, som også spiller ind i arbejdet med såvel Kommuneplan21 som bosætningsstrategi.

Af cand. arch., bystrategisk porteføljeleder Kamilla Kinimond Engelbrecht, Randers Kommune og cand.scient., PhD Søren Smidt-Jensen

I dag er det muligt at bruge avancerede analyser til at få indsigt i danskernes flytteintentioner og hvilke by- og boligpræferencer specifikke befolkningssegmenter efterspørger. Kunsten er at omdanne data til et brugbart beslutningsgrundlag via stærk formidling og inddragelse. Når det lykkes, kan data blive et vigtigt afsæt for handling og strategisk byledelse.

I Randers Kommune er potentiaerne for udvikling og bosætning i kommunens forskellige egne belyst med intentionsdata og potentialeanalyser. Den samlede potentialevurdering og den politiske bearbejdning har givet kommunen et fundament til at iværksætte en hel ny strategisk planlægning, der kvalificerer den fremtidige udvikling på en helhedsorienteret måde, og som samtidig favner kommunens udvikling helt fra metafortælling - over nærområders identitet - til målgruppers behov og efterspørgsel.

Erfaringen er, at inddragelse bredt i organisationen og blandt byens aktører både sikrer ejerskab og at så mange perspektiver som muligt bliver

belyst. Det er i det brede samarbejde, at data får liv og dermed kan sætte retning for kommunens udvikling.

Når strategisk byledelse bliver til fælles sprog – brætspil som metode

Potentialevurderingen blev præsenteret på en workshop for byrådet. Efterformidling af resultaterne, faciliterede projektlederen nogle settings, der tog byrådet gennem en kortlægning af kommunens egne. Et af formålene med workshoppen var at skabe forskellige fortællinger egnene imellem. Behovet for differentierede fortællinger var netop en vigtig pointe i potentialeanalysen. For at omdanne data til fortællinger blev anvendt visualisering, fysiske modeller og brætspil for at åbne for den kreative tankegang. Data kunne med brætspillet dermed gøres 'håndholdt'. Kommunens helhed blev opdelt i seks spillebrikker, der hver blev analyseret og kortlagt ud fra forskellige identiteter. I arbejdet blev der taget højde for såvel strategiske placeringer af typologier med fokus på målgrupper samt fordeling af funktioner og mødesteder.

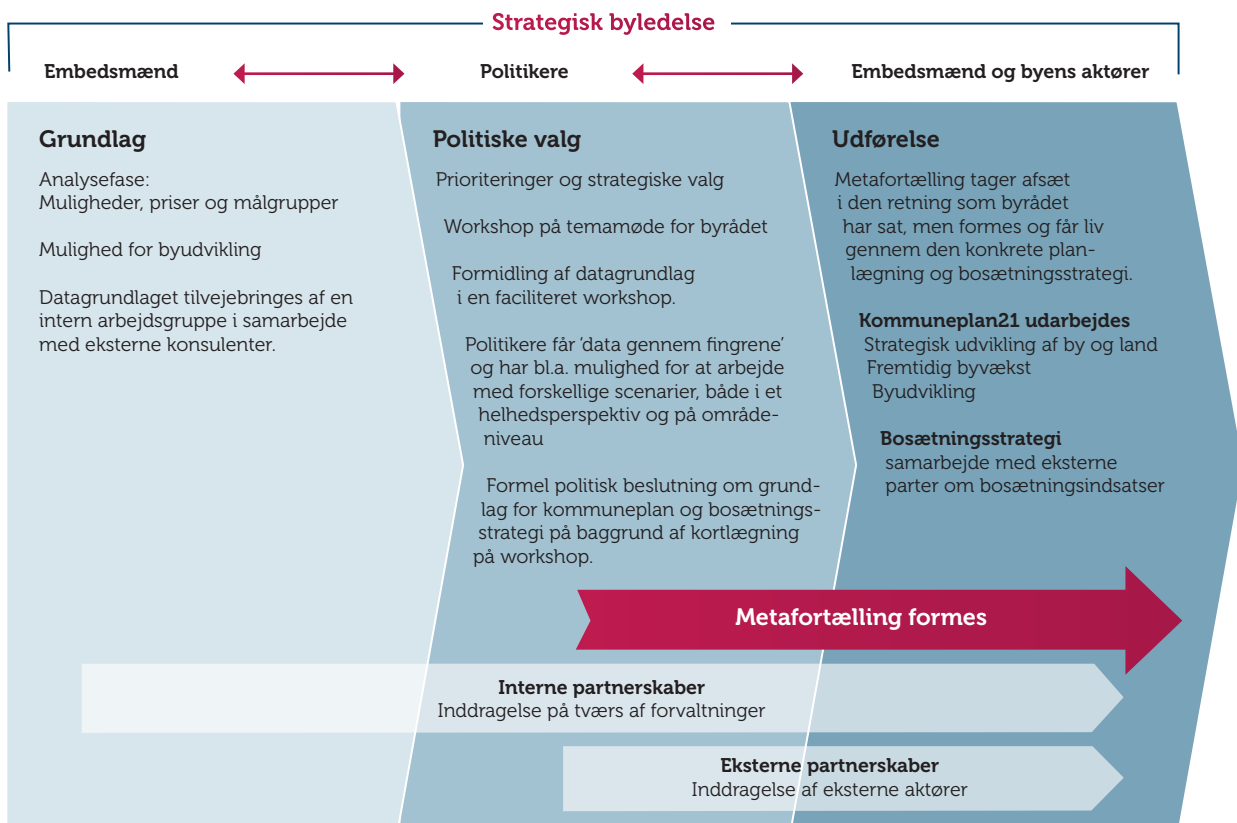


Udsnit af brætspillet, hvor bl.a. kortlægning af infrastruktur og grønne bånd ses.

Identitetsskabende elementer som kulturmiljøer eller særlige naturpotentialer var med til at understøtte de forskellige fortællinger. Natur, vand og infrastruktur blev brugt som bindeled spillebrikkerne imellem.

For en stund var den strategiske planlægning omdannet til et stort brætspil med det samlede byråd som deltagere. Seks store brikker med de forskellige egne blev til slut samlet til en helhed og dannede kimen til en ny metafortælling om Randers Kommune.

På workshoppen blev grundlaget for den strategiske byledelse skabt



Strategisk byledelse håndteres af flere og skifter hænder undervejs.



De seks puslespilsbrikker er samlet og Randers Kommune betragtes som helhed af kommunaldirektør Jesper Kaas Schmidt, byrådsmedlem Anders Henrik Jensen, borgmester Torben Hansen og udvalgsformand Christian Brøns.

og politikerne i Randers har sidenhen besluttet at lade data og kortlægning være en del af det samlede grundlag for den fremtidige planlægning af Randers Kommune. Med afsæt i data og kortlægning er en metafortælling (med mange små fortællinger i sig) om Randers blevet skabt. Under

titlen 'En helhed - 6 karakterområder' rammesættes fortællingen om de mange stærke bysamfund og forskelligartede landsbyer, egne og naturområder, der tilsammen skaber en stærk helhed.

Processen har dannet en helhedsorienteret tilgang til den konkrete planlægning, som bliver udmøntet i Kommuneplan21. Et fokus bliver, at planlægningen understøtter metafortællingen både i forhold til udlæg af rammer og prioritering af byudvikling, herunder en rækkefølge i planlægningen. Kommunens potentiale skal udfoldes gennem planlægning og udvikling af byer og landsbyer med afsæt i det enkelte lokalsamfunds kvaliteter og den styrke, forskellighederne skaber. Naturen, landskaberne og kulturarven vil være katalysator for at skabe vækst og identitet i de forskellige egne.

Partnerskaber bygger på et fælles sprog

Strategisk byledelse kan dermed forstås som en proces, som både embedsmænd, politikere og til en vis grad også eksterne aktører er med til at håndtere. Hvor embedsmænd har

det overordnede greb om byledelsen, typisk på direktionniveau, tager politikerne de afgørende beslutninger om prioritering og retning. I den fase hvor det politiske lederskab er i spil, bliver byledelse dermed til bypolitik. I eksekveringen af de politiske beslutninger er det igen embedsmænd og eksterne aktører, som er de primære aktører til at håndtere den strategiske byledelse.

Den strategiske byledelse 'skifter dermed hænder undervejs', vel at mærke under forudsætning af, at de involverede aktører spiller med og er klar til både at kaste og gribe bolden. Er de med på det, sættes den strategiske byledelse i spil. I Randers arbejdes der nu med at fortsætte og vedligeholde de interne partnerskaber samtidig med, at der etableres partnerskaber blandt eksterne aktører i kommunen. Formålet er at udarbejde en bosætningsstrategi, der skal få metafortællingen til at leve. Partnerskaber er dermed omdrejningspunktet for udarbejdelsen af strategien - og de kanaler der skal få fortællingen og de forskellige identiteter i Randers til at leve.