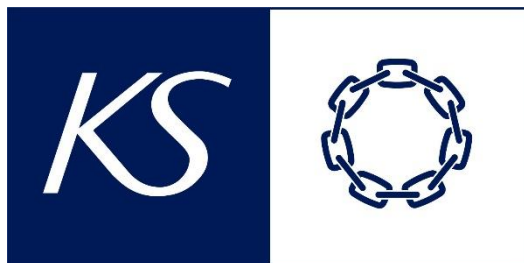


BÆREKRAFTIG STATEGISK BYLEDELSE – ET UTVIDET TANKESETT

Erfaring fra pilot 2022-2024

1. april 2025



**Sluttrapport fra KS FoU-prosjekt
«Kompetanseprogram i bærekraftig
strategisk byledelse», pilot 2022 - 2024**

Innhold

Forord	4
Sammendrag	5
1 Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn for prosjektet.....	9
1.2 Kort beskrivelse av prosjektet	10
2 Nærmere om innholdet i piloten.....	12
2.1 Innledende samtaler med aktuelle pilotkommuner.....	12
2.2 Invitasjon til deltakelse	13
2.3 Den ledelses- og organisasjonsfaglige plattformen i piloten.....	13
2.4 Nærmere om innholdet i de fem samlingene	16
3. Erfaringer og lærdom fra piloten.....	18
3.1 Deltakernes evaluering av piloten	18
3.2 Prosjektteamets evaluering av piloten	19
4 Lærdom fra relevante referanseprosjekter	25
4.1 Nasjonale programmer og satsinger knyttet til byutvikling	25
4.2 Faglige råd og ekspertutvalg.....	29
4.3 Dansk program i Strategisk byledelse.....	30
4.4 Norsk pilot inspirert av det danske programmet i strategisk byledelse	33
4.5 Samplan og Samplan for kommunedirektører	35
4.6 Annet relevant utviklingsarbeid i regi av KS innenfor ledelses- og organisasjonsutvikling	36
5 Læringspunkter og spørsmål til videre drøfting	38
5.1 Læringspunkter oppsummert.....	38
5.1.1 Kompetansebygging i ledelse av gjennomgripende samfunnsomstilling bør skje på organisasjonsnivå og sees i sammenheng med systemendringer i nasjonale rammebetingelser	38
5.1.2 Teoretiske modeller for gjennomgripende samfunnsomstilling kan være krevende å ta i bruk, og krever god veiledning og tilrettelagte prosesser	38
5.1.3 Helhetlige og tverrfaglige kompetanseprogrammer stiller nye krav til dem som skal utvikle og gjennomføre slike programmer	39
5.1.4 Byene godt egnet som muskel og løftestang i ønsket omstilling – både for radikalt nye tanker og for skrittvis utvikling	40
5.1.5 Strategisk ledelse av kompleks og langsiktig byutvikling er viktig i seg selv – uavhengig av om det koples til behovet for gjennomgripende samfunnsomstilling.....	40
5.1.6 Er et modulbasert kompetanseprogram i ledelse av samfunnsomstilling en god ide?.....	41

5.2 Spørsmål til videre drøfting	42
5.2.1 Hvordan kan nasjonal innsats for bærekraftig by- og stedsutvikling fornyes, styrkes og samordnes?	42
5.2.2 Hvilken rolle bør fylkeskommunene spille, og hvilke effekter kan regional tilnærming til bærekraftig strategisk by- og stedsutvikling gi?	44
5.2.3 Hvilke spørsmål bør KS stille seg i videreutvikling av et helhetlig kompetansetilbud innen organisasjons- og ledelsesutvikling?	45
Litteraturliste	46
VEDLEGG.....	47
Vedlegg 1 Samtaleguide mulige pilotkommuner	47
Vedlegg 2 Invitasjon til deltakelse i pilot	49
Vedlegg 3 Program samling nr. 1	53
Vedlegg 4 Program samling nr. 2	54
Vedlegg 5 Program samling nr. 3	55
Vedlegg 6 Program samling nr. 4	56
Vedlegg 7 Program samling nr. 5	58

Forord

Er det en god ide å etablere et kompetanseprogram i Norge som gir økte ferdigheter og handlingsevne til å lede kompleks byutvikling i ønsket retning? Hvordan bør et slikt program innrettes hvis det skal bidra til en bærekraftig og sosialt rettferdig samfunnsomstilling, og hvilke muligheter ligger i det å flette sammen kompetanse og arbeidsformer fra hhv. organisasjons- og ledelsesutvikling og samfunnsutvikling i dette arbeidet? Disse spørsmålene har vært utgangspunkt for prosjektet «Kompetanseprogram i bærekraftig strategisk byledelse», finansiert av KS FoU-ordning. Prosjektet ble gjennomført i perioden 2022-2024, og har prøvd ut et kompetanseprogram gjennom en pilot der de fire bykommunene Horten, Larvik, Porsgrunn og Tønsberg deltok. Rapporten presenterer læringspunkter og problemstillinger til videre drøfting, basert på evaluering av piloten og erfaringer fra relevante referanseprosjekter.

Prosjektet har vært ledet av KS i samarbeid med Vestfold og Telemark fylkeskommune. KS Konsulent har hatt ansvaret for det organisasjons- og ledelsesfaglige innholdet i piloten. Rapporten er skrevet av prosjektleder Grethe Salvesvold, KS, i samarbeid med et prosjektteam bestående av Åsbjørn Vetti og Bettina Bødtker Nordahl, KS Konsulent, Hilde Hanson, Vestfold fylkeskommune og Lillin Cathrine Knudtson, SEVS, KS.

KS takker både kommunene som deltok i piloten, og alle fagmiljøer både innenfor og utenfor KS som har bidratt med verdifull innsikt i arbeidet med å utvikle og gjennomføre piloten.

Oslo, 1. april 2025

Torild Fagerbekk
avdelingsdirektør
Avdeling for samferdsel, plan og miljø, KS

Sammendrag

«Kompetanseprogram i bærekraftig strategisk byledelse» ble gjennomført i perioden 2022-2024.

Prosjektet er finansiert av KS FoU-ordning og hadde som mål å gi et kunnskaps- og erfaringsgrunnlag for å vurdere om det bør etableres et landsdekkende kompetanseprogram som gir deltakerne økte ferdigheter og handlingsevne til å lede kompleks byutvikling i bærekraftig retning. Prosjektet ble gjennomført som en pilot med fem dagssamlinger, der topp- og mellomledere fra fire bykommuner i Vestfold og Telemark deltok.

Evalueringen av piloten konkluderer med at piloten traff en nerve i tiden, som har forsterket seg gjennom pilotperioden, bl.a. på grunn av den økende bevisstheten som er skapt rundt Naturavtalen¹ og fremleggningen av Klimautvalgets rapport². Dokumenter som dette tydeliggjør de alvorlige utfordringene Norge og verden står overfor, men viser også mulige veier frem mot 2050-målet om et tilnærmet utslippsfritt, arealnøytralt og sosialt rettferdig samfunn bygget på sirkulærøkonomiske prinsipper.

En viktig tilnærming i prosjektet har vært mulighetene som ligger i å bruke byene som muskel og løftestang for ønsket samfunnsutvikling. Byene er egnet for å prøve ut nye løsninger og arbeidsformer for å håndtere sammensatte samfunnsutfordringer, og også håndtere nye krav og behov innen organisasjons- og ledelsesutvikling som følger av disse utfordringene.

Piloten hadde som ambisjon å forene det beste fra ulike faglige disipliner og tilnærminger, og prøve ut et tettere samarbeid mellom fagmiljøer fra hhv. organisasjons- og ledelsesutvikling og det vi i piloten kalte byplanfaglige miljøer. Den ledelses- og organisasjonsfaglige plattformen i piloten var teorier knyttet til regenerativ ledelse og transformasjonsledelse, dvs. modeller for gjennomgripende samfunnsendringer.

De fem dagssamlingene i piloten hadde ulike innganger til det å utvikle ledelsesverdier og -ferdigheter og organisatoriske strukturer som kan støtte bærekraftig byutvikling. I alle samlingene var det vekslende mellom innlegg (eksterne og prosjektinterne) og jobbing med verktøyet for transformasjonsledelse (figur 2).

De eksterne innlederne var ledere (topp- og mellomledere), forskere og rådgivere med lang og bred erfaring. Flere av de eksterne innlederne fulgte hele eller deler av samlingen de holdt innlegg på, og bidro både til dialog med deltakerne og med refleksjoner etter deltakelse i gruppearbeid og plenumsdrøftinger. Samlingene gikk på rundgang mellom de deltakende kommunene, og det ble lagt inn byvandring og/eller presentasjon av vertsbyens utfordringer i samlingene.

Samling 1:

Deltakernes ønsker for byen sin, for kommunens deltakelse i piloten og for egen utvikling som leder og bidragsyter til bærekraftig utvikling

Om å lede byens utvikling – hvordan kan ledelsesteorien hjelpe oss? Innføring i modell for transformasjonsledelse
Strategisk byledelse på norsk – hva vil vi at det skal være i den gjennomgripende samfunnsstillingen vi skal gjennom nå? Eksternt innlegg

Politisk ledelse av byens utvikling: hva trenger våre folkevalgte om de skal fronte en mer bærekraftig byutvikling, og

¹ Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework, vedtatt 19. desember 2022. Avtalen har som mål å stanse og reversere tap av natur innen 2030.

² NOU 2023:25 Omstilling til lavutslipp – veivalg for klimapolitikken mot 2050, fremlagt 27. oktober 2023.

hva kjennetegner et avklart og tillitsbasert samspill mellom politikk og administrasjon?
Byfaglige temaer i piloten, hvilke temaer skal vi prioritere og hvordan skal vi jobbe med dem?

Samling 2:

Individuell forberedelse før samlingen: valg av tema/problemstilling fra egen kommune.
Jobbing med kommunenes valgte by-temaer med verktøy for transformasjonsledelse som inngang: Hva er opprettholdende systemer og strukturer rundt deg som hindrer en bærekraftig byutvikling?
Organisering og ledelse av samfunnstransformasjon – hvilke grep kan vi gjøre i egen kommune?
Hvordan lykkes med bærekraftig strategisk byledelse. Eksternt innlegg
Samarbeid politikk – administrasjon, vi legger en plan!
Avklaring av mellomarbeid til neste samling

Samling 3:

Individuell forberedelse: Definer en konkret endring du trenger å gjøre i ditt lederskap, og en konkret endring som må gjøres på systemnivå
Introduksjon til to nye strategiverktøy for bærekraftig byutvikling
Veier til god byutvikling – tanker om ledelse og samspill, samtale med plan- og bygningsdirektør
Refleksjon og ettertanke om bærekraftig utvikling og strategisk byledelse, dialog med en nylig avgått kommunedirektør
Hvordan ta imot nye politikere etter valget og hvordan jobber vi for å understøtte et bærekraftig politisk lederskap – ulike verktøy til inspirasjon og utprøving (videreføring av tema fra samling 1 og 2)
Avklaring av mellomarbeid til neste samling

Samling 4:

Individuell forberedelse: Hva er det viktigste du skal få til nå for å ta byen i en mer bærekraftig retning. Hvorfor er dette viktig for deg?
Bærekraftig strategisk byutvikling som politikkområde – refleksjoner etter høstens valg og presentasjon av skreddersydd folkevalgprogram som støtter samfunnsutviklerrollen og bærekraftig utvikling
Storbyens muligheter og floker på veien til bærekraft – hva kan mellomstore byer lære av dem? Eksternt innlegg
Fra innsikt til handling, mitt veikart for strategisk bærekraftig byutvikling: vi knytter sammen lærdom fra samling 1-3 i en handlingsmodell som inkluderer alle de tre sfærene i modellen for transformasjonsledelse

Samling 5:

Et samfunn uten utslipp av menneskeskapte klimagasser – hvordan er byene våre da, og hvordan skal vi komme dit: Hvordan kan vi sammen bli enige om hva som er nødvendig omstilling frem mot 2050, og hva er mulige veier dit? (eksternt innlegg)
Hvordan gjøre kommuneorganisasjonen til et redskap for samfunnsomstilling generelt og bærekraftig byutvikling spesielt? Innlegg og dialog mellom ulike roller i og utenfor kommuneorganisasjonen.
Regional støtte til bærekraftig utvikling av byer og tettsteder
Panelsamtale om samspillet mellom rollene: topledere, mellomledere, gjennomførere, forskere og støttespilleren
Hvordan skal vi organisere oss for framtida?
Evaluerings av piloten: Hva er de viktigste læringspunktene? Hvis piloten skulle vært laget på nytt nå, etter alt vi har erfart sammen, hva ville vi gjort annerledes?

Fullstendig program for de fem samlingene kan leses i vedlegg 3-7.

Tema for piloten var altså systemendring, med byens utvikling som inngang. Det ble imidlertid ikke lagt opp til at piloten skulle ha et tungt endringsmandat inn mot den enkelte deltakerkommune. Pilotens hensikt var mer å gi innføring i, og i noen grad prøve ut, noen nye arbeidsformer eller innganger til det å lede kompleks byutvikling i reelt bærekraftig retning. – en slags «elevøvelse» i endret tankesett og adferd.



Figur 2 The Three Spheres of Transformation (O'Brien and Sygna 2013, Sharma 2007)

Kap. 3 i rapporten oppsummerer erfaringer og lærdom fra piloten, basert på deltakernes og prosjektteamets evaluering. Kap. 4 omhandler lærdom fra relevante referanseprosjekter. Med bakgrunn i disse to kapitlene oppsummeres læringspunkter og spørsmål til videre drøfting i kap. 5. Nedenfor følger et sammendrag av kap. 5.

Læringspunkter oppsummert:

1. **Kompetansebygging på organisasjonsnivå:** Kompetansebygging i ledelse av gjennomgripende samfunnsomstilling bør skje på organisasjonsnivå og sees i sammenheng med systemendringer i nasjonale rammebetingelser. Dette innebærer at nye krav til lederskap og endringer i overordnede rammebetingelser må sees i sammenheng, særlig når det gjelder endring av rammebetingelser for gjennomgripende samfunnsomstilling.

2. **Teoretiske modeller:** Teoretiske modeller for gjennomgripende samfunnsomstilling kan være krevende å ta i bruk. Modellen brukt i piloten ga nyttige refleksjoner på individnivå om behovet for endringer i verdier og tankesett. For å få effekt er det viktig at deltagerne reflekterer og jobber aktivt med eget lederskap gjennom programperioden og gjerne også støttes med veiledning, individuelt og i grupper.
3. **Helhetlige og tverrfaglige programmer:** Helhetlige og tverrfaglige kompetanseprogrammer stiller nye krav til de som skal utvikle og gjennomføre slike programmer. Samarbeidet og tverrfagligheten i prosjektteamet ga en smakebit på kraften som kan ligge i slike møter mellom fagdisipliner, men også på hvor krevende det er få til slikt samspill.
4. **Byene som muskel og løftestang:** Kommunene som deltok i prosjektet, erkjenner behovet for nye ledelsesferdigheter og arbeidsformer for å håndtere den omfattende samfunnsomstillingen de skal være en del av fremover. Byene er godt egnet som muskel og løftestang i ønsket omstilling – både for radikalt nye tanker og for skrittvis utvikling.
5. **Strategisk byledelse:** Strategisk ledelse av kompleks og langsiktig byutvikling er viktig i seg selv – uavhengig av om det koples til behovet for gjennomgripende samfunnsomstilling. Strategisk tenking og ledelse kan bidra til å sette agenda, påvirke og mobilisere, og en omforent strategi kan sette rammer og retning for tiltak og prioriteringer.
6. **Modulbasert program:** Piloten viste at høye og sammensatte ambisjoner krever svært grundig forarbeid og «dypere» metodebruk og arbeidsformer enn det en pilot med fem dagssamlinger ga mulighet for. Et modulbasert kompetanseprogram i ledelse av samfunnsomstilling kan være en mulig vei videre.

Spørsmål til videre drøfting:

1. **Nasjonal innsats:** Hvordan kan nasjonal innsats for bærekraftig by- og stedsutvikling fornyes, styrkes og samordnes? Det nasjonale tilbudet fremstår som fragmentert sett fra kommunenes ståsted. Det er behov for en samlet nasjonal satsing der utgangspunktet er de store utfordringene norske byer og steder står overfor frem mot 2050.
2. **Fylkeskommunenes rolle:** Hvilken rolle bør fylkeskommunene spille, og hvilke effekter kan regional tilnærming til bærekraftig strategisk by- og stedsutvikling gi? Regionale satsinger kan gjøre kompetansetilbud mer tilpasset regionens utfordringer og muligheter, og kan bl.a. legge til rette for samarbeid med FoU-miljøer i regionen.
3. **KS' rolle:** Hvilke spørsmål bør KS stille seg i videreutvikling av et helhetlig kompetansetilbud innen organisasjons- og ledelsesutvikling? Det kan synes naturlig med en dialog om hvilken profil KS' kompetansetilbud innen organisasjons- og ledelsesutvikling kan og bør ha, hvis man ser utfordringene knyttet til den norske velferdsmodellen i sammenheng med utfordringene knyttet til bærekraftig samfunnsutvikling.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for prosjektet

Fortetting og transformasjon er en viktig del av svaret på samfunnsutfordringer knyttet til både **miljømessig** og **økonomisk** bærekraft. Konsentrasjon av innbyggere og private og offentlige funksjoner gir gode rammer for både verdiskaping, redusert nedbygging av natur og en miljøvennlig hverdag. Samtidig opplever mange kommuner utfordringer med å sikre høy nok kvalitet i byutviklingen, og byen som ramme for **sosial** bærekraft har stigende oppmerksomhet.

Konsentrert vekst i byer og tettsteder er krevende: komplekse eiendomsforhold, interessekonflikter, høye arealverdier og behov for tunge investeringer i infrastruktur stiller både offentlige og private aktører overfor store utfordringer. Ulike aktørers innsats i byens utvikling skal koordineres i tid og rom.

Byen som ramme for mangfold og inkludering, gode hverdagsliv, kultur og verdiskaping krever helhetsforståelse og evne til å avveie kryssende interesser. Strategisk byledelse handler også å tilrettelegge byen som arena for nyskaping innen temaer som byøkologi, sirkulærøkonomi, teknologi og mobilitet. Utfordringer og muligheter for byen som ramme for gode og kostnadseffektive offentlige tjenester er også en viktig del av helhetlig byutvikling.

I sum utfordrer dette norske kommuner, både når det gjelder ledelse, styring, planlegging, samhandlingsformer, ressursprioritering og avveining mellom kryssende hensyn i byutviklingen.

Det finnes i dag en rekke tilbud innen tradisjonell organisasjons- og ledelsesutvikling. Men det mangler tilbud der innholdet i denne type kompetansetilbud koples tett sammen med de ferdighets- og handlingsendringene som kreves av ledere i norske bykommuner for å håndtere store samfunnsutfordringer.

Byledelse må bygges på innsikt og kunnskap innenfor økonomiske og juridiske områder, men også på organisasjons- og ledelsesteori, modeller for administrativ og politisk styring i offentlig sektor og metoder for medvirkning og samskaping. Skal byutviklingen være reelt bærekraftig, må byledelse omfatte kunnskap om løsninger som tjener både natur, klima og sosial rettferdighet for nåværende og framtidige generasjoner.

Med bakgrunn i en slik flerfaglig tilnærming bør et kompetanseprogram i *bærekraftig strategisk byledelse* bl.a vektlegge:

- hvordan helhetlig og fremtidsrettet by- og stedsutvikling kan styrke den lokalpolitiske evnen til å stå i spissen for ønsket samfunnsutvikling.
- brobygging mellom teori og praksis knyttet til hhv. ledelses- og organisasjonsutvikling, tjenesteutvikling, samfunnsutvikling og arealbruk/fysisk formgivning i norske kommuner.
- synergier og forankring internt i kommuneorganisasjonen, både politisk og administrativt.
- nettverksbygging og læring på tvers, både horisontalt og vertikalt i forvaltningen, og mellom kommunene og andre aktører i by- og stedsutviklingen.
- praktisk ferdighetstrening og bruk av metoder for endring av (ledelses)adferd
- innsikt i hvordan organisatoriske strukturer og systemer som f.eks. budsjett- og rapporteringsrutiner kan understøtte ønsket retning og varig endring.

1.2 Kort beskrivelse av prosjektet

Formål og målgruppe

Effekt målet for prosjektet: Økte ferdigheter og handlingsevne til å lede kompleks byutvikling i bærekraftig retning.

Resultat målet for prosjektet var å gjennomføre en pilot som skulle gi kunnskaps- og erfaringsgrunnlag for å vurdere om det bør etableres et landsdekkende kompetanseprogram som gir deltakerne økte ferdigheter og handlingsevne til å lede kompleks byutvikling i bærekraftig retning. Hovedmålgruppen for et slikt kompetanseprogram vil være kommuner med mellomstore og mindre byer.

Organisering og arbeidsformer

Piloten har vært gjennomført i et utvalg kommuner i Vestfold og Telemark fylkeskommune (testfylke). De deltakende kommunene har vært Horten, Larvik, Porsgrunn og Tønsberg. Kommunene deltok med 4-5 deltakere hver, hovedsakelig fra ledernivå to og tre i organisasjonen.

Prosjektansvarlig i KS har vært Avdeling for samferdsel, plan og miljø (SPM) v/fagleder plan Henning Berby og seniorrådgiver Lillin Cathrine Knudtzon. Avdelingen engasjerte Grethe Salvesvold som prosjektleder, og inngikk avtale om ekstern konsulentbistand med KS konsulent v/seniorkonsulent Åsbjørn Vetti (oppdragsansvarlig) og seniorrådgiver Bettina Bødtker Nordahl. KS har samarbeidet med Vestfold og Telemark fylkeskommune v/rådgiver Hilde Hanson om både faglig og praktisk gjennomføring av piloten.

Et prosjektteam bestående av Grethe Salvesvold (leder), Åsbjørn Vetti, Bettina Bødtker Nordahl, Hilde Hanson og Lillin Cathrine Knudtzon har samarbeidet tett om planlegging, gjennomføring og oppfølging av piloten.

Et arbeidsutvalg bestående av en representant fra hver av pilotkommunene har hatt møte med prosjektteamet i forkant av hver samling for å drøfte program og arbeidsformer.

Spesialrådgiver Veslemøy Hellem, Avdeling for kvalitetsutvikling, KS, har bidratt med løpende prosjektlederstøtte knyttet til bl.a. prosessledelse og arbeidsformer i endringsprosesser.

Finansiering

I 2021 fikk KS støtte fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet³ (KMD) til delfinansiering av første fase i prosjektet. I perioden 2022 – 2024 er prosjektet finansiert gjennom KS' interne FoU-ordning med totalt kr 880.000 ekskl. mva. I tillegg betalte pilotkommunene en deltakeravgift på kr 10.000 pr. kommune. Midlene er brukt til prosjektledelse og kjøp av ekstern konsulentbistand. Vestfold og Telemark fylkeskommune har dekket utgifter til lokaler og bevertning i de fem dagssamlingene i piloten.

³ KS fikk i juni 2021 bevilget kr 200.000 i tilskudd fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet fra *post 81 Kompetansetiltak* til utredning av et kompetanseprogram for bærekraftig strategisk byledelse (fase 1, 2021).

Milepæler/tidsplan:

Prosjektet har vært delt i tre faser:

Fase 1, 2021-22: Avklaring av organisatoriske og innholdsmessige rammer (flerfaglig plattform) for piloten, med hovedvekt på rammene for fase 2. Fase 1 inkluderte bl.a. innledende samtaler med kommunedirektører i mulige pilotkommuner i Vestfold og Telemark.

Fase 2, 2022-24: Gjennomføring av pilot i et utvalg kommuner i Vestfold og Telemark fylkeskommune (testfylke). De deltakende kommunene har vært Horten, Larvik, Porsgrunn og Tønsberg. Hovedaktiviteten i fase 2 var planlegging og gjennomføring av fem dagssamlinger.

Fase 3, 2024/25: Evaluering av piloten og anbefalinger om veien videre. Evaluering er gjennomført både av deltakerne i piloten, og av prosjektteamet. Sluttrapport fra prosjektet med anbefalinger om veien videre er utarbeidet av prosjektleder i tett samarbeid med prosjektteamet.

Referansemiljøer og formidling

Det har ikke vært etablert en fast referansegruppe i prosjektet, men prosjektledelsen har hatt kontakt med en rekke relevante fagmiljøer både internt i KS og eksternt gjennom prosjektperioden.

Som del av prosjektplanleggingen i fase 1 ble det holdt presentasjon og fremmet drøftingssak til kommunedirektørutvalget i KS der det ble invitert til innspill og refleksjoner om prosjektets hensikt og innhold. Det ble også holdt presentasjon og fremmet drøftingssak til styret i SEVS (Sekretrariat for etter- og videreutdanning i samfunnsplanlegging), der det bl.a. ble invitert til refleksjon om organisatorisk eierskap til et evt. permanent nasjonalt program for bærekraftig strategisk byledelse.

I tillegg er det drevet løpende formidling fra prosjektet gjennom innlegg i ulike fora, bl.a. SAMPLAN og SAMPLAN for kommunedirektører. Slik formidling med etterfølgende spørsmål og drøftinger har fungert som nyttige referansepunkter, spesielt med tanke på fase 3 i prosjektet.

2 Nærmere om innholdet i piloten

2.1 Innledende samtaler med aktuelle pilotkommuner

Rundt årsskiftet 2021-22 gjennomførte prosjektledelsen samtaler med kommunene Larvik, Porsgrunn, Sandefjord, Skien og Tønsberg. Invitasjonene til samtalene ble sendt til kommunedirektørene, med anmodning om å ta med seg andre relevante ledere/nøkkelpersoner. Deltakelsen fra kommunene varierte fra at kommunedirektøren tok samtalen alene, til bred deltakelse både faglig og hierarkisk i kommuneorganisasjonen. Deltakerne fikk tilsendt en samtaleguide, se vedlegg 1.

Hovedpunktene/overskriftene i samtaleguiden var:

1. De store samfunnsflokene
2. Byen som svar – men også et sted der floker lett hoper seg opp
3. Krevende aktørbilde og sprikende interesser
4. Er et kompetanseprogram i bærekraftig strategisk byledelse en god ide?
5. Politisk deltakelse i programmet?
6. Hva er kompetansebehovet knyttet til bærekraftig strategisk byledelse i din kommune, og hva skal til for å imøtekomme dette behovet?

Vi har en klimakrise og en naturkrise i verden. I Norge har vi det mange kaller en velferdskrise, bl.a. fordi reduksjon i oljeinntekter skjer samtidig med en varig økning i antall eldre. Denne samtalen tar utgangspunkt i det ansvaret og de mulighetene norske bykommuner har til å håndtere utfordringer, nå vedtatte mål og sette nye, høyere mål for samfunnsutviklingen både når det gjelder økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft. Vi skal snakke om hvilke krav dette stiller til politisk og administrativ ledelse generelt, og spesielt om mulighetene som ligger i økt vekt på det å lede byens utvikling.

Fra samtaleguide for innledende samtaler med aktuelle pilotkommuner

Teamsmøtene med kommunene ble innledet med en presentasjon fra KS der det ble redegjort for ideen bak programmet, ønskede virkninger av det og de ulike fasene i prosjektet. Samtalene viste at utfordringsbildet KS trakk opp som bakgrunn traff virkeligheten ute i kommunene godt. Det ble beskrevet som gjenkjennelig og relevant.

Ideen om et kompetanseprogram i bærekraftig strategisk byledelse ble også gjennomgående godt mottatt. Behovet for brobygging mellom verktøykassa knyttet til hhv. organisasjons- og ledelsesutvikling og samfunns- og byutvikling ble bekreftet, og kommunene erkjenner behovet for å styrke og videreutvikle sitt eget bylederskap, både på individ- og organisasjonsnivå. Det ble gitt støtte til å gjennomføre dette som et program der flere fra kommunen deltar, både fra flere ledernivåer og fra ulike fag-/ansvarsområder.

Samtalene ble imidlertid også et eksempel på at her-og-nå-perspektivet lett trumfer oppmerksomheten på behovet for mer langsiktige og større endringer både i samfunnsutviklingen og i ledelsesverdier og lederadferd, jfr. programmets ambisjon om *endret tankesett og handlingsmønstre*. Løpende håndtering av byens kompleksitet og flokene kommunene opplever i den daglige blir fort store nok i seg selv. Selv om kommunene erkjenner at «alt henger sammen», også i byutviklingen, understreker spesielt kommunedirektørene behovet for å stykke opp og konkretisere for å gjøre ting håndgripelig. Temaer som fikk mye oppmerksomhet i samtalene, er gjengitt i tekstboksen nedenfor.

Eksempler på temaer som fikk mye oppmerksomhet i samtalene:

- Hvordan få til overgangen fra overordnede, ideelle mål i kommuneplanens samfunnsdel til kommuneplanens arealdel og til økonomiplanlegging og virksomhetsstyring?
- Hvordan sikre at mål og retning i en langsiktig bystrategi blir fulgt opp på regulerings- og byggesaksnivå?
- Hvordan samhandle med utbyggerne uten å bli beskyldt for samrøre?
- Hvordan understøtte politikerne, hvordan kan administrasjonen bidra til politisk kunnskapsbygging, og hvordan re-bygge denne kunnskapen etter hvert lokalvalg?
- Hvordan få til sømløs flerfaglighet i praksis, hva kan løses med organisering, og hva krever andre virkemidler?
- Hvordan håndtere utbyggingsmotstand og sprikende interesser hos innbyggerne og byens brukere?
- Hvordan balansere satsingen på byutvikling mot utviklingen i andre geografiske områder i kommunen?
- Nasjonale rammebetingelser og styringssignaler: Hvordan utnytte mulighetsrommet i dagens rammebetingelser, og hvordan påvirke endringer i disse rammene?

Etter at de kommunevise dialogmøtene var gjennomført, ble det arrangert et felles dialogmøte med alle kommunene, der det ble presentert en skisse til gjennomføring av pilot.

2.2 Invitasjon til deltakelse

Med bakgrunn i respons og tilbakemeldinger i de innledende samtalene (jfr. pkt 2.1) ble det i juni 2022 sendt ut invitasjon til deltakelse i pilot, se vedlegg 2. Brevet ble sendt til kommunedirektør i Porsgrunn, Tønsberg, Larvik, Sandefjord og Skien kommuner. Rammene for piloten som ble presentert i invitasjonen er de sammen som er beskrevet i pkt. 1.2. Etter at to av kommunene takket nei til deltakelse, tok prosjektleder kontakt med utvalgte kommuner både innenfor og utenfor Vestfold og Telemark fylke om mulig deltakelse. Horten var en av disse, og valgte å bli med i piloten.

2.3 Den ledelses- og organisasjonsfaglige plattformen i piloten

En viktig tilnærming i prosjektet har vært mulighetene som ligger i å bruke byene som muskel og løftestang for ønsket samfunnsutvikling. Byene er egnet for å prøve ut nye løsninger og arbeidsformer for å håndtere sammensatte samfunnsutfordringer, og også håndtere nye krav og behov innen organisasjons- og ledelsesutvikling som følger av disse utfordringene.

Regenerativ ledelse, slik det bl.a. er beskrevet av den danske forfatteren og organisasjonsutvikleren Laura Storm i boka «Regenerativ Leadership» (Giles Hutchins og Laura Storm, 2019), har vært en viktig inngang i piloten. Boka utforsker en ny måte å lede og organisere virksomheter på som håndterer

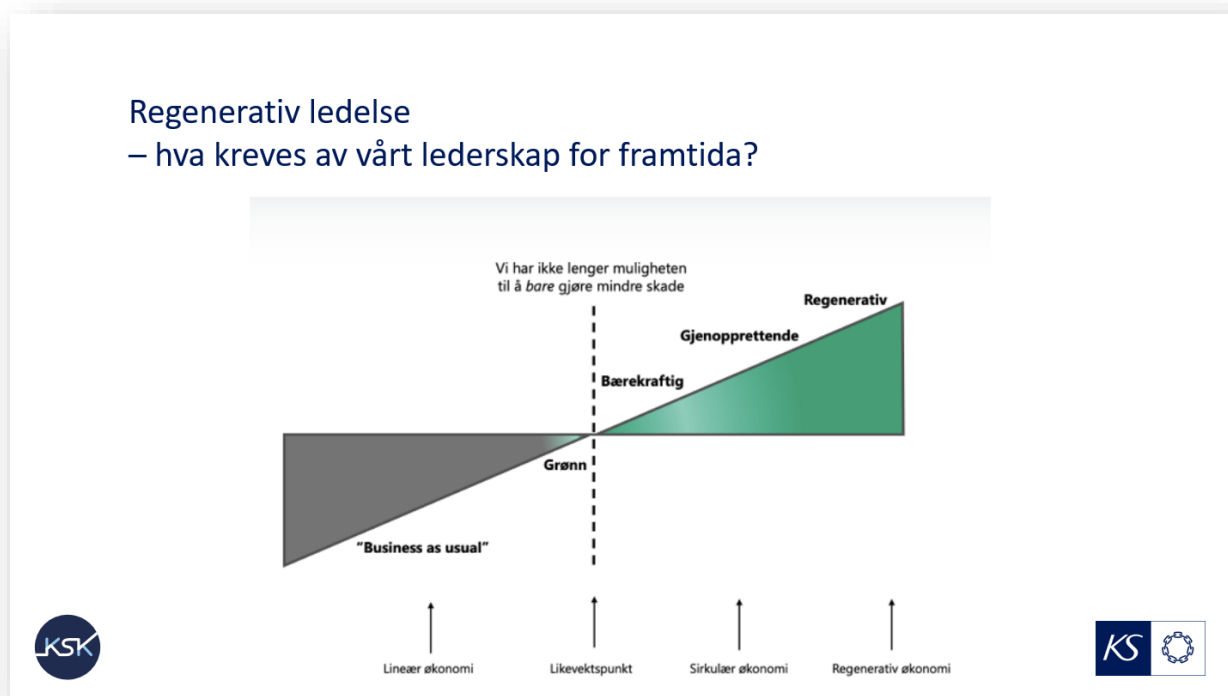
Hvis vi skal nå videre end til symptombehandling, så er vi også nødt til at tage fat om problemernes fælles rod. Som ledere især er vi nødsaget til at forstå konsekvenserne af situationens alvor og lede vores organisationer derefter.

Jeg mener, at den eneste måde, vi og vores organisationer kan overleve på fremadrettet, er ved nysgerrigt at forstå den logik, der er fundamentet for al liv på jord. En logik, der bygger på 3,8 milliarder års erfaring.

Laura Storm, fra artikkel [Regenerativ Ledelse er inspireret af livets 3,8 milliarder års erfaring — Laura Storm \(laura-storm.com\)](#)

de presserende sammenhengene mellom de ansatte (ledere og medarbeidere), økosystemene og økonomien. Den tar mål av seg til å presentere et helhetlig og systematisk rammeverk for å bygge regenerative organisasjoner og utvikle regenerativt lederskap, der vi leder på en grunnleggende ny måte basert på justerte tankemønstre og verdier. Dette teoretiske fagfeltet:

- fremmer en helhetlig tilnærming til ledelse med fokus på organisasjonen som et system, og verktøy for å se dette i sammenheng med økosystemene rundt den.
- vektlegger ledelse for å forstå de menneskelige og miljømessige konsekvensene av de beslutningene en tar.
- vektlegger ledelse som katalysator for endring, med mål om en bedre framtid for alle.



Figur 1 Regenerativ ledelse. Figuren er laget på bakgrunn av boka «Regenerativ leadership», Hutchins and Storm 2019.

I piloten ble prinsippene for regenerativ ledelse (figur 1) sett i sammenheng med «The Three Spheres of Transformation» (O'Brien and Sygna 2013, Sharma 2007), se figur 2.

"The Three Spheres of Transformation" er en ramme for å forstå hvordan transformasjon mot bærekraft kan skje på ulike nivåer. Modellen ble opprinnelig utviklet av Monica Sharma i 2007 og videreutviklet av Karen O'Brien og Linda Sygna i 2013.

Modellen består av tre sfærer:

1. **Den praktiske sfæren:** Dette nivået handler om konkrete handlinger og teknologiske løsninger som kan implementeres for å møte utfordringene knyttet til det vi med en samlebetegnelse kaller klima- og naturkrisen. De fleste tilpasninger til klima- og naturutfordringene finner sted i denne sfæren. Men uten å adressere de større strukturene og systemene vil praktiske løsninger kunne skape uventede utfall og nye problemer.
2. **Den politiske sfæren:** Denne sfæren representerer systemer og strukturer som definerer begrensninger og muligheter som den praktiske transformasjonen finner sted under. Her tydeliggjøres de strukturelle og institusjonelle endringene som er nødvendige for å støtte transformasjon. Dette kan innebære endringer i politikk, lovgivning, økonomiske insentiver og styringssystemer.
3. **Den personlige sfæren:** Dette nivået handler om indre endringer hos individer, som verdier, holdninger og tankemønstre. Det innebærer en dypere forståelse av hvordan våre handlinger påvirker miljøet og en forpliktelse til å leve mer bærekraftig. Endringer i den personlige sfære resulterer ofte i en som leder ser systemer og strukturer på nye måter. Endring her ansees å ha større konsekvenser enn andre sfærer, og vurderes derfor som essensiell.

Disse tre sfærene er sammenkoblet og påvirker hverandre gjensidig. For eksempel kan politiske endringer legge til rette for praktiske løsninger, mens personlige endringer kan drive politisk handling. Dette rammeverket er en metodisk tilnærming som kan brukes både til å forstå og til å jobbe med ulike endringsprosjekter for bærekraftig endring.



Figur 2 The Three Spheres of Transformation (O'Brien and Sygna 2013, Sharma 2007)

2.4 Nærmere om innholdet i de fem samlingene

De fem dagssamlingene i piloten ble i stor grad brukt til ulike innganger til gjennomgående temaer. I alle samlingene var det veksling mellom innlegg (eksterne og prosjektinterne) og jobbing med verktøyet for transformasjonsledelse som er presentert under pkt. 2.3.

De eksterne innlederne var ledere (topp- og mellomledere), forskere og rådgivere med lang og bred erfaring. Flere av de eksterne innlederne fulgte hele eller deler av samlingen de holdt innlegg på, og bidro både til dialog med deltakerne og med refleksjoner etter deltakelse i gruppearbeid og plenumsdrøftinger.

Samlingene gikk på rundgang mellom de deltagende kommunene, og det ble lagt inn byvandring og/eller presentasjon av vertsbyens utfordringer i samlingene.

Oversikt over temaer:

Samling 1

- Deltakernes ønsker for byen sin, for kommunens deltakelse i piloten og for egen utvikling som leder og bidragsyter til bærekraftig utvikling
- Om å lede byens utvikling – hvordan kan ledelsesteorien hjelpe oss? Innføring i modell for transformasjonsledelse
Strategisk byledelse på norsk – hva vil vi at det skal være i den gjennomgripende samfunnsomstillingen vi skal gjennom nå? Eksternt innlegg
- Politisk ledelse av byens utvikling: hva trenger våre folkevalgte om de skal fronte en mer bærekraftig byutvikling, og hva kjennetegner et avklart og tillitsbasert samspill mellom politikk og administrasjon i denne sammenheng?
- Byfaglige temaer i piloten, hvilke temaer skal vi prioritere og hvordan skal vi jobbe med dem?

Samling 2

- Individuell forberedelse: Valg av tema/problemstilling fra egen kommune relatert til bærekraftig utvikling av byen
- Jobbing med kommunenes valgte temaer med verktøy for transformasjonsledelse (se fig. 2) som inngang: Hva er opprettholdende systemer og strukturer rundt deg som hindrer en bærekraftig byutvikling?
- Organisering og ledelse av samfunnstransformasjon – hvilke grep kan vi ta i egen kommune?
- Hvordan lykkes med bærekraftig strategisk byledelse (eksternt innlegg)
- Samarbeid politikk-administrasjon – vi legger en plan
- Avklaring av mellomarbeid til neste samling

Samling 3

- Individuell forberedelse: Definer en konkret endring du trenger å gjøre i ditt lederskap, og en konkret endring som må gjøres på systemnivå.
- Introduksjon til nye strategiverktøy for bærekraftig byutvikling
- Veier til god byutvikling – tanker om ledelse og samspill (samtale med plan- og bygningsdirektør)
- Refleksjon og ettertanke om bærekraftig utvikling og strategisk byledelse (samtale med nylig avgått kommunedirektør)
- Hvordan ta imot nye politikere etter valget og hvordan jobber vi for å understøtte et bærekraftig politisk lederskap – ulike verktøy til inspirasjon og utprøving (videreføring av tema fra samling 1 og 2)
- Avklaring av mellomarbeid til neste samling

Samling 4

- Individuell forberedelse: Hva er det viktigste du skal få til nå for å ta byen i en mer bærekraftig retning. Hvorfor er dette viktig for deg?
- Bærekraftig strategisk byutvikling som politikkområde – refleksjoner etter høstens valg (kommunevise innlegg)
- Presentasjon av skreddersydd folkevalgtprogram som støtter samfunnsutviklerrollen og bærekraftig utvikling
- Storbyens muligheter og floker på veien til bærekraft – hva kan mellomstore byer lære av dem? (eksternt innlegg)
- Fra innsikt til handling: Mitt veikart for strategisk bærekraftig byutvikling: vi knytter sammen lærdom fra samling 1-3 i en handlingsmodell som inkluderer alle de tre sfærene i modellen for transformasjonsledelse

Samling 5

- Et samfunn uten utslipp av menneskeskapte klimagasser – hvordan er byene våre da, og hvordan skal vi komme dit: Hvordan kan vi sammen bli enige om hva som er nødvendig omstilling frem mot 2050, og hva er mulige veier dit? (eksternt innlegg)
- Hvordan gjøre kommuneorganisasjonen til et redskap for samfunnsomstilling generelt og bærekraftig byutvikling spesielt? Innlegg og dialog mellom ulike roller i og utenfor kommuneorganisasjonen.
- Regional støtte til bærekraftig utvikling av byer og tettsteder
- Panelsamtale om samspillet mellom rollene: topplederen, mellomlederen, gjennomføreren, forskeren og støttespilleren
- Hvordan skal vi organisere oss for framtida?
- Evaluering av piloten: Hva er de viktigste læringspunktene? Hvis piloten skulle vært laget på nytt nå, etter alt vi har erfart sammen, hva ville vi gjort annerledes?

3. Erfaringer og lærdom fra piloten

3.1 Deltakernes evaluering av piloten

Ved avslutningen gjennomførte deltakerne en evaluering (Padlet) av de fem dagssamlingene i piloten.

Det ble stilt følgende spørsmål til deltakerne:

1. Hva er de viktigste læringspunktene fra piloten?
2. Hvis piloten skulle vært laget på nytt, med alt vi har erfart sammen, hva ville vi gjort annerledes?

De viktigste læringspunktene, oppsummert:

- En flott arena for å bli klokere på de store sammenhengene – har gitt et utvidet tankesett
- Mye relevant faglig påfyll, som gir et godt bilde på hvor komplekse oppgaver kommunene står overfor i årene fremover.
- Kommunene gjør mye riktig i dag, men det er ikke nok å fortsette som før.
- Tydelig forståelse av at vi er ved et kritisk punkt
- Nyttig med introduksjon til ny ledelsesmodell
- Fint med refleksjoner rundt både det personlige og organisatoriske
- Viktigheten av ansvarliggjøring er blitt veldig tydelig presentert. Kommunene er gitt et ansvar, og må vise seg dette ansvaret verdig.
- Kommunene trenger verktøy for å nå klima- og miljømål (nasjonalt og lokalt)
- Mulighetene finnes der, verktøykassa har blitt større.
- Nettverksbygging på tvers av byer med likt utfordringsbilde.
- Nye bekjentskaper, flott å høre andre byers utfordringer og suksesser.
- Påfyll av verdifull kunnskap, utviklende å sitte sammen med andre kommuner og fagfelt for diskusjon og erfaringsdeling.
- Gode foredragsholdere med gode faglige perspektiver
- spennende og lærerikt å høre på KS konsulent, fordi de representerer et fagmiljø vi ellers ikke treffer. God prosessledelse.
- Fint at samlingene har vært lagt til ulike steder med byene som vertskap.

Hva kunne vært gjort annerledes?

Svar på spørsmålet «Hvis piloten skulle vært laget på nytt, med alt vi har erfart sammen, hva ville vi gjort annerledes?», oppsummert:

- Tydeligere avgrensing: skal dette være et kompetanseprogram i byledelse spesielt eller samfunnsutvikling generelt?
- Mer og tydeligere bruk av case fra kommunene. Tydeligere krav om at kommunene hadde med case som det jobbes med gjennom piloten.
- Hjemmeleksene knyttet til ledelsesmodellen ble litt vanskelig – mer interessant å se på utfordringsbildet.
- Mer om samhandlingsmetodikk og handlingsrom.
- Flere eksempler på metodikk/verktøy.

- Mer oppmerksomhet på oversetting⁴ og nudging/dulting som virkemidler for omstilling.
- Enda mer tid til erfaringsdeling – gjerne samlinger med overnatting med mer tid til uformell prat og ro til å være i «bobla»
- Har dette mer vært et nettverk enn et kompetanseprogram?
- Flere kommunedirektører/kommunalsjefer kunne med fordel deltatt, for å sikre forankring og gjennomføring.
- Vi som deltakere burde satt av mer tid til refleksjon før og etter samlingene (sammen med de andre deltakerne fra egen kommune).
- Pilotperioden kunne vært mer intensiv.

3.2 Prosjektteamets evaluering av piloten

Umiddelbart etter gjennomføring av femte og siste samling i piloten gjennomførte prosjektteamet en evaluering som er sammenfattet nedenfor.

Begrenset effekt knyttet til endringer i adferd og praksis

Kirkpatrick-modellen⁵ for å evaluere resultatene av trenings- og læringsprogrammer ble brukt som ramme for deler av refleksjonen. Modellen har fire nivåer:

1. *Reaksjoner* i kjølvannet av hver samling – opplevd faglig utbytte, relevans for egen arbeidssituasjon m.m.
2. *Læring* – deltakernes egen opplevelse av økning i kunnskap og evne, hva de sitter igjen med.
3. *Adferd* – har den som har vært med i piloten forbedret sin adferd? Utøverne kan selv få ansvaret for å identifisere og beskrive endring. Tilbakemelding i samtaler kan verifisere endringen. En slik egenevaluering vil være subjektiv og ha feilkilder, men egenevaluering forsterker egenrefleksjon og læring, noe som i seg selv er verdifullt.
4. *Resultater* – hvordan det deltaker har lært har ført til en positiv påvirkning/endring av virksomheten og leveransene. Brukerindikatorer for kvalitet og målinger på systemnivå, f.eks. hva som er endret/opnådd.

Prosjektteamet brukte modellen som utgangspunkt for å vurdere deltakernes evaluering nærmere.

Med bakgrunn i deltakernes evaluering (jfr. pkt. 3.1) er det prosjektteamets vurdering at piloten først og fremst har gitt effekt på de to første nivåene i Kirkpatrick-modellen. Deltakerne gir uttrykk for stort utbytte av piloten, både på faglig/ledelsesmessig nivå, og som arena for erfaringsdeling og nettverksbygging.

Deltakernes evaluering gir imidlertid ikke grunnlag for å vurdere effekter på nivå 3 og 4 i Kirkpatrick-modellen. Disse to nivåene handler om endringer i faktisk adferd og om endringer og nye resultater i virksomheten. Evaluering av nivå 3 og 4 krever gjerne at man venter litt med vurderingen, f.eks. gjennom oppfølgende samtaler etter en gitt tid.

⁴ Her refereres det til innlegg og drøftinger i piloten der det ble vektlagt at administrasjonen har en viktig rolle som oversettere mellom fag og politikk. Hvordan gjøre faglig innsikt tilgjengelig, relevant og inspirerende for folkevalgte.

⁵For en omtale av Kirkpatrick's model, se for eksempel Henrik Øhrn, HR Norge, artikkelen «Evaluering av kompetanseutvikling» <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/strategisk-kompetanseplanlegging/evaluering-av-kompetanseutvikling.pdf>

Piloten hadde ambisjoner om å kombinere tverrfaglig kompetansebygging og ferdighetstrening knyttet til strategisk byledelse med kompetansebygging og ferdighetstrening knyttet til regenerativ ledelse. Erfaringene viser at en slik høy ambisjon krever grundigere forarbeid og «dypere» metodebruk og arbeidsformer enn det en pilot med fem dagssamlinger ga mulighet for.

Pilotens hensikt og innhold treffer en nerve i tiden

Prosjektteamet mener det er grunnlag for å si at piloten traff en nerve i tiden, som har forsterket seg gjennom pilotperioden, bl.a. på grunn av den økende bevisstheten som er skapt rundt Naturavtalen⁶ og fremleggningen av Klimautvalgets rapport⁷. Dokumenter som dette tydeliggjør de alvorlige utfordringene Norge og verden står overfor, men viser også mulige veier frem mot 2050-målet om et tilnærmet utslippsfritt, arealnøytralt og sosialt rettferdig samfunn bygget på sirkulærøkonomiske prinsipper.

I desember 2024 la Naturpanelet fram en rapport om behovet for gjennomgripende samfunnsendringer som må til for å forvalte naturressurser på en reelt bærekraftig måte⁸. Naturpanelet understreker behovet for omfattende endringer i økonomiske, sosiale, politiske og teknologiske systemer for å bevare og bærekraftig bruke biologisk mangfold, og definerer gjennomgripende samfunnsendringer som: *"En fundamental reorganisering på tvers av systemer, som omfatter både teknologiske, økonomiske og sosiale faktorer, inkludert paradigmer, mål og verdier"*.

Rapporten peker på fem strategier som må ligge til grunn for å få til gjennomgripende samfunnsendringer, og trekker samtidig fram fem hovedbarrierer som må overvinnes globalt for lykkes:

Strategier

1. Bevare gjenværende naturmangfold og restaurere steder av verdi for mennesker og natur
2. Iverksette tiltak som fremmer endringer i sektorer med størst påvirkning på natur
3. Gjøre gjennomgripende endringer i økonomien, som blant annet legger vekt på natur og likhet (eksempelvis naturregnskap)
4. Sikre involvering og åpenhet i beslutningsprosesser
5. Endre samfunnets verdier og syn på forholdet mellom mennesker og natur, blant annet ved å ta innover seg ulike type verdier og det å stille spørsmålsteget ved dagens sosiale normer rundt forbruk

Barrierer

1. Vedvarende maktbalanse i samfunnet
2. Økonomisk og politisk ulikhet
3. Utilstrekkelig politikk (policies) og institusjoner som ikke fungerer
4. Produksjonssystemer og forbruk som ikke er bærekraftig, inkludert vaner
5. Begrenset tilgang til rene teknologier, og ukoordinerte kunnskapssystemer

Rapporten peker også på tre underliggende årsaker til tap av naturmangfold:

- *Vi har fjernet oss fra naturen, og dominerer den.* Naturen er objekter som kan brukes av oss.

⁶ Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework, vedtatt 19. desember 2022. Avtalen har som mål å stanse og reversere tap av natur innen 2030.

⁷ NOU 2023:25 Omstilling til lavutslipp – veivalg for klimapolitikken mot 2050, fremlagt 27. oktober 2023.

⁸ Hentet fra pressemelding fra Miljødirektoratet 18.12.2024, [Naturpanelet: Ny rapport om løsninger for å bevare natur - miljodirektoratet.no](https://www.miljodirektoratet.no/nyheter/naturpanelet-ny-rapport-om-losninger-for-a-bevare-natur), om IPBES-rapport «The underlying causes of biodiversity loss and the determinants of transformative change and options for achieving the 2050 visjon for biodiversity, summary for policymakers», December 2024.

- *Konsentrasjon av makt og rikdom.* Aktivitetene og interessene til et mindretall, som har stor tilgang til beslutningsprosesser, driver tap av natur og naturmangfold.
- *Kortsiktige, individuelle og materielle gevinster prioriteres.* Fremskritt måles i hovedsak ved vekst i GDP, materielle eiendeler og maksimalt utbytte.

Denne beskrivelsen av underliggende årsaker, barrierer og mulige strategier samsvarer godt med innholdet i den metodiske inngangen i piloten, og tydeliggjør samtidig hvor ambisiøst det er å nærme seg løsning på disse utfordringene.

Møte mellom fag gir utvidet tankesett

I samlingene ble ledelses- og organisasjonsteori for gjennomgripende samfunnsomstilling sett i sammenheng med faglige innlegg fra forskere og praktikere. Dette stimulerte til «et utvidet tankesett» som en av deltakerne formulerer det. Deltakerne gir uttrykk for at de er blitt mer bevisst egen lederrolle, og ansvaret som ligger til denne rollen knyttet til ledelse av gjennomgripende samfunnsomstilling generelt, og ledelse av kompleks byutvikling spesielt. Programmet utfordret deltakerne til å være tydelige aktører for samfunnsomstilling gjennom bevisstgjøring av egne verdier, egen påvirkningskraft og ved å identifisere behov for endringer i egen organisasjon og på systemnivå.

Det er også verdt å nevne at også prosjektteamet, i likhet med deltakerne, beskriver møtet mellom kompetanse knyttet til hhv. byutvikling og ledelses- og organisasjonsutvikling som svært inspirerende. Teamet besto av to fra hver av disse fagdisiplinene, og erfarte i praksis hvor verdifullt det å få innsikt i hverandres verktøykasser, og samtidig hvor krevende det er å dele slik innsikt på en virkningsfull måte. Dette krever både tilrettelagte arbeidsformer og tilstrekkelig med tid sammen.

Balanse mellom fleksibilitet og forutsigbarhet

Det forelå ikke et spikret program for samlingene i piloten ved oppstart. Den åpne inngangen ble valgt for å ikke binde opp retningen i piloten på en måte som senere kunne vise seg å være u hensiktsmessig. Dette framsto imidlertid ikke som avklarende nok for deltakerne, og hensikten med åpenheten ble ikke klart nok begrunnet. Dette kunne vært løst ved å utarbeide en overordnet skisseplan ved oppstart, som er konkret nok til å gi forståelse av hva deltakerne vil sitte igjen med etter gjennomført kompetanseprogram, og fleksibel nok til å kunne gjøre tilpasninger underveis. Dette kunne også bidratt til en mer omforent forståelse blant deltakerne om pilotens hensikt, slik den bl.a. ble beskrevet i invitasjon til deltakelse i piloten (se vedlegg 2).

Nettverksbygging og erfaringsdeling

Deltakernes positive vektlegging av erfaringsdeling og nettverksbygging er kjente virkninger av prosjekter som dette. Deltakerne i piloten hadde mye å snakke om å dele med hverandre, både i gruppearbeid, plenum og ikke minst i pausene. Utveksling av informasjon og erfaringer relatert til deltakernes arbeidshverdager tar også lett fokuset bort fra gruppeoppgaver, om ikke slike gruppediskusjoner og -øvelser er godt nok regissert. Tydelig prosessledelse også av gruppeaktiviteter, sammen med godt med

tid til frie samtaler er en god kombinasjon. Dette er også en begrunnelse for å legge samlinger over to dager, med mulighetene dette gir for tid til sosialt samvær.

Flerfaglighet og organisatorisk kopling

Piloten la opp til flerfaglig deltakelse fra pilotkommunene, dvs. at deltakerne kom fra ulike organisatoriske enheter internt i deltakerkommunene. Slik flerfaglighet var en forutsetning for deltakelsen, og viktig sett opp mot hensikten med piloten. Men dette ble samtidig organisatorisk vanskelig å håndtere for deltakerne, fordi de manglet strukturer på hjemmebane som understøttet denne flerfagligheten mellom samlingene. Deltakerne ble med andre ord løst koplet mellom samlingene. Det kunne også vært større vekt på de ulike fagområdenes rolle og bidrag i byutviklingen.

Pilot som arbeidsform har sine begrensninger

Tema for piloten var systemendring, med byens utvikling som inngang. Det ble imidlertid ikke lagt opp til at piloten skulle ha et tungt endringsmandat inn mot den enkelte deltakerkommune. Pilotens hensikt var mer å gi innføring i, og i noen grad prøve ut, noen nye arbeidsformer eller innganger til det å lede kompleks byutvikling i reelt bærekraftig retning. – en slags «elevøvelse» i endret tankesett og adferd.

I et evt. nasjonalt program som permanent tilbud må både kunnskapsbygging og ferdighetstrening ha en klar organisatorisk forankring, ikke bare hos øverste administrative ledelse, men også på politisk nivå.

Politisk involvering

I invitasjonen til deltakelse i piloten ble det presisert at målgruppen var administrative ledere. Det ble også åpnet for kommunevise løsninger der politisk ledelse ble involvert i selve piloten, men at dette i så fall måtte skje i den enkelte kommune. Ingen av kommunene benyttet seg av denne muligheten, men politikernes rolle i byutvikling og samspillet politikk/administrasjon var et gjennomgående tema i samlingene. Det ble bl.a. belyst hvilke muligheter som ligger i et godt folkevalgtprogram og bruk av arbeidsformer som åpner for bredere kontaktflater mellom politikk og administrasjon. Slike kontaktflater kan etableres i form av politiske verksteder e.l. i forkant av formelle politiske vedtak, f.eks. i tidlig fase av overordnet plan- og strategiarbeid.

En skjematisk fremstilling av prosjektteamets evaluering av piloten, slik den ble skriftlig nedfelt under evalueringsmøte, er gjengitt nedenfor.

Hva var bra?	Hvorfor var det bra?
Selve ideen bak piloten	Det å fokusere på byene som muskel og løftestang for ønsket samfunnsutvikling, og som arena for gjennomgripende samfunnsendring traff en nerve i tiden som forsterket seg gjennom pilotperioden.
Det to-delte faglige eierskapet til piloten, med KS Konsulent på den ene siden (ledelses- og org.utv.) og KS og Vestfold fylkeskommune (samfunns-/byutvikling) på den andre siden.	Det flerfaglige samspillet i prosjektlederteamet fungerte som en «materialisering» og personifisering av hensikten med piloten, som nettopp var å kople sammen de to faglige tilnærmingene. Positiv respons fra deltakerne på å møte bidragsytere fra ledelses- og organisasjonsfaglig miljø.
Eksterne innledere	De eksterne innlederne ble utfordret på koplingen mellom byens spesielle lederutfordringer og organisasjons- og ledelsesfaglige utfordringer, og leverte alle godt på denne bestillingen.
Byene som vertskap for samlingene	Byvandring m/presentasjoner av den enkelte bys utfordringer.
Piloten som arena for nettverksbygging	Nettverksbygging blir aldri feil! Deltakerne hadde svært mye å snakke om/dele med hverandre, både i gruppearbeid, plenum og ikke minst pauser.

Hva kan bli bedre?	Hvordan kan det bli bedre?
Samspillet mellom det organisasjons- og ledelsesfaglige og det byplanfaglige. Hvilke krav bør stilles til hver av disse faglige inngangene for å legge til rette for dypere samspill og synergier?	Tettere og mer dyptgående samarbeid i prosjektteamet før og under gjennomføringen av piloten. Prosjektteamet skulle brukt mer tid sammen, delt mer av hverandres faglige innganger og fått til transsfaglig samspill. Gjennom dette kunne det vært lagt en regi på samlingene der de to faglige inngangene smeltet sammen. Prosjektteamet skulle med andre ord øvd seg mer sammen før de «gikk på scenen» som prosessledere i samlingene.

Bedre balanse mellom fleksibilitet og forutsigbarhet.	Større tydelighet om pilotens avgrensing og oppbygging. Utarbeide en overordnet skisseplan ved oppstart, som er konkret nok til å gi forståelse av hva deltakerne vil sitte igjen med etter gjennomført kompetanseprogram, og fleksibel nok til å kunne gjøre tilpasninger underveis. Sette av tid i første samling til at deltakerne får være med å prioritere hvilke byplanfaglige temaer som vektlegges gjennom kompetanseprogrammet. (Dette ble nedprioritert i samling nr. 1 pga tidsnød.)
Større grad av forpliktelse, både på organisasjons- og individnivå.	Tyngre forpliktelse vil komme av seg selv hvis dette etableres som et permanent tilbud, med større kostander for deltakende kommuner, både økonomisk og personellmessig. Forankring hos toppledelsen er et viktig, både ved igangsetting, gjennomføring og oppfølging. Arbeidsformer som gir tydeligere vi-følelse hos deltakere fra samme kommune er også viktig.
Større aktivering av deltakerne, både under og mellom samlingene.	Her kan flere arbeidsformer være aktuelle. En mulig inngang er bruk av gjennomgående case som ramme for møte mellom teori og praksis, både under samlingene, og i hjemmelekser/forarbeid. Klare rammer for arbeidet mellom samlingene, både hvorfor og hvordan, er viktig for at slik innsats blir prioritert.
Bevissthet om målgruppe: Deltakerne i piloten kom fra ulike sektorer/fagområder - hvordan spille på flerfagligheten på en måte som oppleves inspirerende og nyttig for alle, og også bygger bro mellom fagene?	Tydeligere regi/metodebruk som stimulerer til flerfaglighet, både i samlingene og i mellomarbeidene. Utfordre eksterne innledere tydeligere på betydningen av helhetsblikk og flerfaglig innsats.
Svak kopling mot politisk nivå	Realisering av målet for programmet - "Økte ferdigheter og handlingsevne til å lede kompleks byutvikling i bærekraftig retning" forutsetter samspill med politisk nivå. Å legge til rette for tilsvarende læring og bevisstgjøring på politisk nivå er trolig en nødvendig forutsetning for å få til gjennomgripende samfunnsendringer.

4 Lærdom fra relevante referanseprosjekter

I dette kapitlet presenteres noen satsinger som har vært referanser i planlegging og/eller gjennomføring av piloten, og som også er relevant i vurderingene av veien videre. Det presiseres at dette ikke på noen måte er en uttømmende liste over relevante satsinger, men først og fremst en illustrasjon på både initiativ og lærdom som er relevant for diskusjonen om piloten vi har gjennomført bør videreføres i en eller annen form, og hvilken type helhetsbilde en slik videreføring bør settes inn i. Alle satsingen er heller ikke lederutviklings- eller kompetanseprogrammer, men representerer arbeidsformer som på ulike måter kan styrke kommunene i arbeidet med å sette retning i byutviklingen.

4.1 Nasjonale programmer og satsinger knyttet til byutvikling

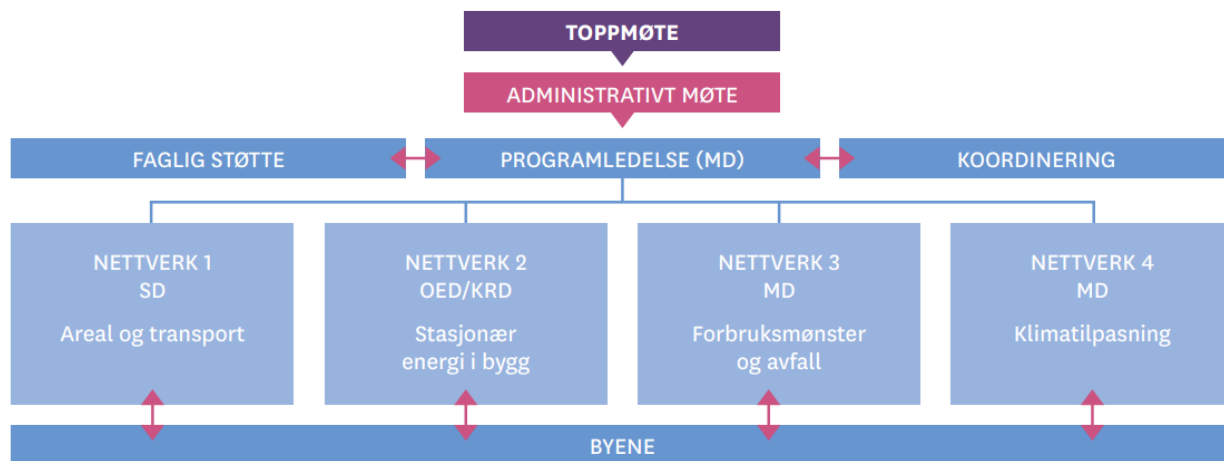
Framtidens byer (2008–2014) var et samarbeidsprogram mellom staten og de 13 største byene i Norge. Målet var å redusere klimagassutslippene og gjøre byene bedre å bo i. Programmet var en ambisiøs satsing med 21 avtalepartnere, bestående av de 13 største byene i Norge, fire departementer, KS og tre næringsorganisasjoner. Programmet ble ledet fra departementsnivå (Miljøverndepartementet 2008–2013, Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2013–2014), mens det konkrete prosjektarbeidet i hovedsak ble utført lokalt i regi av byene, sammen med ulike samarbeidspartnere.

Gjennom skriftlige avtaler forpliktet partnerne seg til å samhandle for å nå målene om reduksjon av klimagassutslipp, tilpasning til klimaendringer, og bedre bymiljø. Erfaringene fra programmet er oppsummert i «Hovedrapport Fremtiden byer 2008–2014»⁹. I

sammendraget av rapporten heter det bl.a. (side 4): «Avtalene innebar økt samhandling mellom ulike forvaltningsnivåer, i næringsliv og privat og offentlig sektor. Samarbeid var i det hele tatt en fellesnevner for Framtidens byer. I tillegg til avtalepartnerne ble en lang rekke andre aktører involvert i arbeidet. Programmet genererte stor aktivitet, og bidro til nye samarbeidsformer og -konstellasjoner. En viktig side ved programmet var nettopp erfaringene som ble gjort ved de ulike samarbeidsformene. Mange av kontaktlinjene kan se ut til å få varig effekt, selv om programmet er avsluttet.»



⁹ Kommunal- og moderniseringsdepartementet: Framtidens byer 2008 – 2014, hovedrapport, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, [hovedrapport_framtidensbyer.pdf](#)



Figur 3 Organisering av «Framtidens byer», fra «Hovedrapport Framtidens byer 2008-2014», Kommunal- og moderniseringsdepartementet (side 10)

Programmet ble følgeevaluert. I evalueringsrapporten¹⁰ legges det vekt på at Framtidens byer var et avgrenset program, og utgjorde kun en liten del av det nasjonale arbeidet for klimavennlige og gode byer. Med denne erkjennelsen som premiss vurderer evalueringen at Framtidens byer har gitt «noen varige bidrag», i form av konkrete verktøy og strategier, men også arbeidsmåter som byene, næringslivet og staten vil kunne ta med seg videre i det fremtidige klima- og miljøarbeidet. Evalueringen konkluderer med at Framtidens byer har vært et egnet virkemiddel for å nå målene om reduksjon av klimagassutslipp, tilpasning til klimaendringer, og bedre bymiljø. Videre konkluderes det med at programmet har bidratt til å styrke byene på deres vei mot å bli mer klimavennlige, og til å forbedre byenes fysiske miljø.

Parallelt med programmet ble nullvekstmålet¹¹ for storbyområdene vedtatt, og rammeverket for helhetlige bymiljøavtaler ble lagt, se nærmere omtale nedenfor.

Etter at Framtidens byer ble avsluttet i 2014 er det ikke igangsatt nasjonale programmer av tilsvarende størrelse og omfang. Dagens innsats på nasjonalt nivå består av en flora av ulike satsinger (avtaler, tilskuddsordninger, nettverk, prisutdelinger m.m.), noen av dem som en videreføring av erfaringer fra Framtidens byer. Fra presentasjonen av statens kontinuerlige innsats på regjeringens hjemmeside, [By- og stedsutvikling - Regjeringen.no](http://By-og-stedsutvikling-Regjeringen.no), kan nevnes:

Bypakker, byvekstavtaler og andre statlige tilskuddsordninger

De største byområdene har over lengre tid hatt bompengefinansierte bypakker. Bompengene bidrar til å finansiere investeringer i kollektiv- og veiltak og i noen byområder også drift av lokal kollektivtransport. Det er åpning for å innføre takstsystemer med tids- og miljødifferensierte takster som kan bidra til regulering av trafikk over døgnet.

¹⁰ Følgeevaluering av Framtidens byer, sluttrapport mars 2015, Rambøll Management Consulting

¹¹ Mål i Klimaforliket og NTP 2014-2023: «Regjeringen har som mål at veksten i persontransport i storbyområdene skal tas med kollektivtransport, sykkel og gange.»

I dag er ni byområder omfattet av ordningen med byvekstavtaler, der det er inngått langsiktige politiske intensjonsavtaler mellom stat, fylkeskommune og kommuner med nullvekstmålet som utgangspunkt. Staten bidrar til å finansiere økt satsing på kollektivtransport, sykling og gange, som støttes opp av lokale virkemidler som arealbruk og restriktive tiltak mot biltrafikk, samt drift av kollektivtrafikk og investeringer i infrastruktur.

Flere byområder jobber aktivt for å bli en del av byvekstavtaleordningen. For fem av disse er det innført en statlig tilskuddsordning for klima- og miljøvennlig byutvikling. Disse byene kan søke om fireårige avtaler, som gir større forutsigbarhet ved at de kan planlegge bruken av midler over flere år. Staten har også en egen belønningsordning, som er en incentivordning for å nå nullvekstmålet.

Plansatsing mot store byer Kommunal- og moderniseringsdepartementet gjennomførte i perioden 2013-2017 et større program rettet inn mot bærekraftig byutvikling i store byområder under tittelen Plansatsing mot store byer. Programmet besto blant annet av en tilskuddsordning, og kunnskapsformidling om god byutvikling gjennom nettverkssamlinger. Fra og med 2017 ble tilskuddsordningen og nettverkssamarbeidet under programmet rettet inn mot kommunenes og fylkeskommunenes arbeid med areal i byutviklings- og byvekstavtaler, og denne delen av programmet ble samtidig forlenget ut 2020. Tilskuddsmottakerne har fra og med 2018 vært kommuner og fylkeskommuner i de ni største byområdene.

Områdesatsinger I enkelte byer og områder med konsentrasjon av levekårsutfordringer har staten og kommunene avtalebaserte langsiktige samarbeid gjennom områdesatsinger. Områdesatsingene skal bidra til en varig forbedring av tjenester og nærmiljøkvaliteter der behovene er størst. Satsingene inkluderer tiltak for å forbedre bomiljøet, øke sysselsettingen og styrke lokalsamfunnene. Samarbeidet mellom staten og kommunene forankres i flerårige avtaler.

Attraktiv by - statens pris for bærekraftig by- og stedsutvikling Denne prisen deles ut til byer og tettsteder som har utmerket seg med bærekraftige og innovative løsninger for byutvikling. Prisen fremhever gode eksempler på hvordan man kan skape attraktive og miljøvennlige bymiljøer.

Klimanøytrale og smarte byer Under Horisont Europa-programmet har Norge deltatt i prosjekter som fremmer utviklingen av klimanøytrale og smarte byer. Disse prosjektene fokuserer på innovasjon og teknologi for å redusere klimagassutslipp og forbedret livskvalitet i byene.

Nasjonale ressursmiljøer En rekke nasjonale virksomheter arbeider med tema og prosjekter relatert til stedsutvikling. Design og arkitektur Norge (DOGA) og Distriktssenteret er eksempler på nasjonale kompetansesentra som har tilbud knyttet til by- og stedsutvikling. I tillegg gir staten tilskudd til en rekke kompetansemiljøer i regi av andre, som f.eks. Bylivssenteret (Norske arkitekters landsforbund) og Norsk Sentrumsutvikling.

Forum for stedsutvikling er en faglig samarbeidsarena for statlige aktører med fagområder som angår stedsutvikling. Forumets hovedmål er å støtte opp om kommunenes arbeid med stedsutvikling. I tillegg skal forumet bidra til å styrke tverrsektorielt samarbeid og fremme betydningen av god stedsutvikling. Forumet samarbeider med fylkeskommunene gjennom et eget fylkesnettverk. I Kommunal- og distriktsdepartementets tildelingsbrev til DOGA for 2025¹² understrekes det at det ligger et stort potensial i å styrke og videreutvikle forumet og samarbeidet med fylkeskommunene for å utvikle det faglige nettverket rundt kommunene. I brevet heter det bl.a. (side 3):

«DOGA skal foreslå konkrete alternativ til hvordan Forum for stedsutvikling kan revitaliseres og utvikles, med involvering fra relevante fagetater og fylkeskommunene. DOGA står fritt til å tenke helt nytt rundt organisering, deltakere, virkemidler, finansiering av tiltak, m.m. Arbeidet skal gjøres i samråd med departementet, som samtidig vil vurdere hvordan det departementale samarbeidet om stedsutvikling kan utvikles. Arbeidet skal ses i sammenheng med oppdrag 1/2025 om å vurdere roller i det statlige virkemiddelapparatet og oppfølging av delmål 2 om økt kvalitet i de bygde omgivelsene, med fokus på kommunenes behov for kompetanse og veiledning. Arbeidet skal også ses i sammenheng med DOGAs samarbeid med fylkeskommunene om Gnist-programmet. Frist: 30. juni 2025»

Hvorfor er erfaringer herfra relevant:

Selv om evalueringen av «Fremtidens byer» inneholder en del forbehold ang. varig effekter av programmet, er det liten tvil om at programmet var nyttig både for de deltagende byene, men også for andre byer som kunne dra nytte av den omfattende og åpne dokumentasjonen i programmet. Som beskrevet foran, var også programmet drahjelp for satsinger som vokste frem parallelt med, eller etter programperioden.

Det er lett å se for seg at et tilsvarende program i dag, der utgangspunktet er de sammensatte utfordringene byene står overfor i lys av mål om nullutslipp, arealnøytralitet, sirkulærøkonomi og rettferdig fordeling. Helhet og flerfaglige innganger er mer aktuelt enn noensinne, og et nytt program kan ha som mål å videreutvikle samspillet mellom forvaltningsnivåene, slik Framtidens byer hadde, jfr. de tiltagende utfordringene med den sektoriserende organiseringen av norsk forvaltning. Det bør vurderes om det justerte og forsterkede utfordringsbildet vi står overfor påkaller en ny, samlet nasjonal satsing der utgangspunktet er de store utfordringene norske byer og steder står overfor frem mot 2050.

Tyngre og mer koordinert nasjonal innsats for bærekraftig by- og stedsutvikling vil være et godt utgangspunkt for også å vurdere nasjonale myndigheters rolle i et evt. kompetanseprogram for bærekraftig strategisk byutvikling.

¹² Statsbudsjettet 2025 – tilskuddsbrev til Design og arkitektur Norge (DOGA), brev fra Kommunal- og distriktsdepartementet, datert 20.12.2024. [Statsbudsjettet 2025 - tilskuddsbrev til Design og arkitektur Norge \(DOGA\)](#)

4.2 Faglige råd og ekspertutvalg

Faglig råd for bærekraftig byutvikling (2013-14)

Betydningen av god byutvikling har hatt oppmerksomhet både faglig og politisk over mange tiår, både nasjonalt og ikke minst internasjonalt. Ønske og forventning om en nasjonal bypolitikk i Norge har bl.a. vært uttrykt av «Faglig råd for bærekraftig bypolitikk» som var et regjeringsoppnevnt råd nedsatt av Stoltenberg-regjeringen (2005-2013). Det faglige rådet besto av medlemmer med bakgrunn fra statsvitenskap, fremtidsforskning, eiendomsutvikling og -forvaltning, samfunnsgeografi, samfunnsøkonomi, transportplanlegging, medisin, antropologi, byplanlegging og arkitektur. Bestillingen til rådet var å komme med råd og innspill til hvordan en bærekraftig bypolitikk bør utformes. Sluttrapporten¹³ fra det faglige rådets arbeid inneholder råd til god byutvikling, fordelt på tre politikkområder: byvekst, bykvalitet og byplanlegging:

- Fortett eksisterende byer i stedet for å bygge nye
- Sikre en varig byggegrense mot byens viktigste natur- og friluftsområder
- Belønne langsiktige strategier for bærekraftig trafikkavvikling
- Gjør byen gangbar
- Byen må ha attraktive offentlige rom og et aktivt gateliv
- Fremme handel, kultur og næring i sentrum
- Samordne byplanlegging for klima, miljø og folkehelse
- Staten må ta mer ansvar og utøve mer styring av byregionene
- Bedre offentlig tilrettelegging for boligbygging i by
- Stimulere boligprosjekter som bidrar til bærekraftig by
- Styrke byforskningen

Rådene følges av forslag til virkemidler for bærekraftig bypolitikk. I sluttrapportens forord (side 3) heter det bl.a.: «Vi har valgt å inkludere råd som ikke nødvendigvis er gjennomførbare innenfor dagens forvaltningspraksis eller økonomiske disposisjoner, men som bidrar til en debatt som er helt nødvendig for utviklingen av bærekraftige byer og byregioner.»

Dansk demonstrasjonsprosjekt: Attraktive livsrammer for fremtiden (2024)

Den danske regjeringen nedsatte i 2024 en ekspertgruppe for nasjonal arkitekturpolitikk. Ett av prosjektene som er initiert av denne gruppen er «Attraktive livsrammer for fremtiden», der fire danske arkitektfirmaer skal vise hvordan arkitekturen kan bidra til å håndtere de store samfunnsutfordringene vi står overfor. Hver av de fire arkitektfirmaene skal utvikle et fremtidsscenario som skal illustrere hvordan danske boliger, byer og landskaper kan se ut i 2050 hvis vi fatter nytenkende og modige

”Med demonstrationsprosjektet Attraktive Livsrammer for Fremtiden ønsker ekspertgruppen at sette fokus, hvordan vi kan bygge, renovere og planlægge med respekt for jordens begrænsede ressourcer og for mennesker og alt levende. Derfor har vi inviteret nogle af dansk arkitekturs nytænkende stemmer til at udvikle radikale og inspirerende bud på, hvordan vores fysiske omgivelser kan se ud i fremtiden, hvis vi tillader os at være ambitiøse på fagets vegne.”

Helle Søholt, adm. direktør i Gehl Architects og talsperson for ekspertgruppen for national arkitekturpolitikk

¹³ Faglig råd for bærekraftig byutvikling, sluttrapport, 16.12.2013, Kommunal- og regionaldepartementet og Miljøverndepartementet

beslutninger for fremtidens arkitektur. De fire visjonene vil fungere som inspirasjon for ekspertgruppens endelige anbefalinger, som legges fram våren 2025.

Hvorfor er erfaringer herfra relevant:

Det er interessant å se hvor godt rådene fra «Faglig råd for bærekraftig bypolitikk» står seg, 10 år etter at de ble lansert. Rådets tverrfaglige profil er også verdt å merke seg, sammen med det frie mandatet rådet hadde til å gi faglige råd uavhengig av gjeldende politikk og rammebetingelser. Det faglige rådet drev også aktiv formidling i sin virkeperiode, og skapte dermed debatt om bærekraftig byutvikling, spesielt i relevante fagmiljøer.

Det danske prosjektet «Attraktive livsramme for fremtiden» forholder seg til den store samfunnsomstillingen vi står overfor. Beskrivelsen av ekspertgruppens hensikt samsvarer godt med prinsippene for regenerativ ledelse som piloten «Bærekraftig strategisk byledelse» er basert på.

Det er en gjennomgående erkjennelse ute i kommune-Norge, også i mellomstore bykommuner, at det må bygges innsikt, erkjennelse og praktisk kunnskap om samfunnsomstillingen vi står overfor hvis vi skal nå vedtatte mål om nullutslipp, arealnøytralitet og sirkulærøkonomi innenfor rammen av rettferdig fordeling. Det finnes enorme mengder kunnskap om dette i ulike fagmiljøer, men kunnskapen er fragmentert og ofte «kapslet inne» i ulike faglige miljøer med begrensede muligheter (og kanskje også motivasjon) til å sette kunnskapen sin inn i større, tverrfaglige sammenhenger og formidle slik helhetlig innsikt til forvaltning og beslutningstakere. Derfor er nasjonale initiativ som de beskrevet foran et interessant spor. Det at organene er regjeringsoppnevnte gir en tyngde som kan være springbrett for mer omfattende bruk enn hvis f.eks. ulike faglige interesseorganisasjoner fremmer tilsvarende innspill og råd.

Slike regjeringsoppnevnte råds faglige frihet kan også utfordre og fornye den politiske dialogen og i neste omgang politikktutforming.

4.3 Dansk program i Strategisk byledelse

Dansk Arkitektur Center (DAC) har siden 2011 arrangert etterutdanningsprogrammer i strategisk byledelse for kommunale toppledere og mellomledere/fagsjefer. Det tilbys også et kortere, fleksibelt program for kommunepolitikere. *Strategisk Byledelse*¹⁴ er et partnerskap mellom Kommunalteknisk Chefforening (KTC), Kommunaldirektørforeningen (KOMDIR) og den filantropiske foreningen Realdania. DAC er ansvarlig for utvikling og gjennomføring av programmene.

Programmet for kommunale toppledere går over fire år, mens kurset for mellomledere/fagsjefer går over drøyt ett år. I alt har 600 kommunale ledere fra nesten alle danske kommuner deltatt.

På DACs hjemmeside beskrives hensikten med programmet slik: *”Programmet skal bidrage til at skabe et helhedssyn på by- og kommuneudviklingen og på topledelsens mulighed for at skabe fælles retning og*

¹⁴ Se programmets hjemmeside: [Strategisk byledelse - DAC](#)

påvirke deres byers langsigtede udvikling og forandring. Målet med strategisk byledelse er at skabe rammerne for det gode liv og forløse det potentiale, som alle danske kommuner rummer.”

Programmet ble evaluert i 2016, «Evaluering af kompetenceudviklingsforløbet strategisk byledelse», COWI AS, november 2016¹⁵. Evalueringsrapporten anbefaler bl.a. at kursene suppleres med innsikt i ledelsesverktøy som kan brukes i strategisk byledelse, og at det bør stimuleres til at flere deltar fra samme kommune, slik at disse kan samarbeide mellom samlingene, og om implementering i egen organisasjon. Det anbefales videre at kursene i større grad inkluderer flere aktører i byutviklingen, som rådgivere, eiendomsutviklere, investorer og andre næringsaktører. Det påpekes også at studieturer som inngår i kursene bør legges til steder med erfaringer som har stor praktisk overføringsverdi.

I 2021 ble det startet en følgeforskning av programmet under ledelse av Roskilde Universitet, med mål om å belyse hvordan deltakerne omsetter kunnskap til handling, og sprer lærdom om dette videre. I en midtveisrapportering våren 2024 fra følgeforskningen¹⁶ gir deltakerne uttrykk for stor tilfredshet og har en positiv vurdering av programmet, dets innhold og funksjon. Blant de viktigste tingene som intervjuobjektene tar med seg er: En bredere forståelse for bystrategisk tenkning, nye organiseringsmodeller og verktøy for strategisk byutvikling, inspirasjon fra konkrete cases og metoder, eksempler på suksesser og fiaskoer, nettverk og erfaringsutveksling med andre kommunale ledere samt bedre forutsetninger for intern læring i den kommunale organisasjonen. Flere av de intervjuede deltakerne gir uttrykk for at programmet har hatt effekter på deres kommunes «styringsrationale», noe som viser seg gjennom utarbeiding av byvisjoner, organisasjons- og styringsmodeller med tverrfaglig aktørsamarbeid, nye styringsverktøy, byutviklingsprosjekter og partnerskapsmodeller og også positive endringer i den politiske og administrative kulturen.

Midtveisrapporten kommer også med forslag til temaer som bør vektlegges mer i videre utvikling av programmet, se sammendrag i ramme.

¹⁵ Evaluering af kompetenceudviklingsforløbet strategisk byledelse, november 2026, Cowi. Oppdragsgiver: Dansk arkitektur Center [evaluering_sbl_rapport-1.pdf](#)

¹⁶ Strategisk byledelse, Følgeforskning 1. Kursusdesign, gjennomførelse og udbytte, Henrik Toft Jensen og Majken Toftanger Larsen, Roskilde Universitet, 2024. [Strategisk byledelse, Følgeforskning 1: Kursusdesign, gennemførelse og udbytte - Roskilde Universitets forskningsportal](#)

Dilemmaer i møte mellom ulike ledelses- og styringstilnærminger: Strategisk og helhetlig ledelse kan komme i konflikt med fagspesifikk ledelse. Utviklings- og kreativitetsperspektiver kan også kolliderer med kommunenes myndighetsutøvelse.

Strategier og visjoner Kurset berører kun perifert temaer som visjoner og strategier. Spørsmål som “Hvor vil vi hen?” og “Hva er vår visjon?” er viktige, men behandles ikke tilstrekkelig. Prosesser og metoder relatert til utvikling av strategier og visjoner bør integreres bedre i kurset.

Er vekst en forutsetning for strategisk byledelse? Mange kommuner opplever befolkningsnedgang, noe som krever en annen type strategisk ledelse enn under vekst. Det er like viktig med strategiske byledelse i kommuner som må ta høyde for befolkningsnedgang, men innholdet blir noe annerledes enn under vekst.

Miljø- og klimautfordringene

Kurset har presentert noen saker med fokus på klima og bærekraft. Intervjuer viser at direktørene har ulik oppfatning av klimaets betydning for bystrategisk ledelse. Til tross for advarsler fra IPCC og økt samfunnsdebatt, har kursene ikke et gjennomgående fokus på bærekraft. En ny undersøkelse i region Syddanmark viser et gap mellom karbonrealitet og strategisk planlegging. Hovedpremisset hos kommunale toppledere er fortsatt å skape vekst, og bærekraft ses på enten som luksus eller en forretningsmulighet og attraksjon for befolkning og tilflyttere. Grønnvasking er også et viktig tema. Mange kommuner ignorerer IPCCs påpeking om at økonomisk vekst må skje innenfor økosystemenes bæreevne.

Kommunene håndterer lokale forhold, inkludert bærekraft. Overordnede bærekraftsstrategier bør besluttes nasjonalt eller internasjonalt, mens kommunene tilpasser strategien lokalt. Feilinvesteringer kan skje hvis lokale strategier ikke samsvarer med nasjonale. Eksempelvis ble investeringer i hydrogenbiler ulønnsomme da hydrogenstasjoner ble stengt.

Den nasjonale miljø-, energi- og bærekraftsstrategien mangler rammer for kommunenes bidrag til nasjonale mål. Kommunenes strategier er viktige innen by- og landutforming, bygnings- og infrastrukturpolitikk, lokal kollektivtransport, klimatilpasning, kommunale innkjøp og elbiler.

Strategisk byledelse kan styrke fokus på bærekraftig lokal utvikling. Kurset bør vektlegge bærekraft i strategiske planer og kompleksiteten i miljøinnsatsen.

Strategier og politisk flertall

Bystrategier kan utvikles med politisk konsensus, men skiftende flertall kan føre til ad hoc-løsninger. Kurset bør behandle dette temaet, da strategisk samarbeid kan skape stabilitet til tross for politiske endringer. Demokrati og strategisk byledelse kan gå hånd i hånd.

Store og små prosjekter

Kurset bør bruke store prosjekter for å demonstrere viktige verktøy i byledelse, men også inkludere strategiske utfordringer i kommuner med begrenset vekst. Småskala-prosjekter speiler situasjonen i mange danske kommuner, og kan også være lærerike å studere.

Innbyggerdeltakelse, ildsjel-drevne og byråds-drevne prosjekter

Innbyggerdeltakelse kan være utfordrende, men vellykkede eksempler finnes, som Frederiksberg Hospital og Odense Kommunes planlegging. Suksess krever tilpassede metoder for innbyggerdeltakelse. Kurset bør inkludere dette temaet, da tidlig involvering kan spare penger og redusere motstand. Ildsjeldrevne prosjekter kan også skape oppslutning og bør inkluderes mer i kurset.

Kilde: Strategisk byledelse, Følgforskning 1. Kursusdesign, gjennomførelse og udbytte, Henrik Toft Jensen og Majken Toftanger Larsen, Roskilde Universitet, 2024. pkt. 3.8 «Opmærksomhedspunkter, der måske skal fylde lidt mere på kurset», sammendrag på norsk er utarbeidet av prosjektteamet i «Bærekraftig strategisk byledelse».

Hvorfor er erfaringer herfra relevant:

Det danske programmet i strategisk byledelse er uten tvil et «flaggskip» i skandinavisk sammenheng. Dette er et veletablert og populært kurstilbud med stor overføringsverdi til Norge, både når det gjelder mål, innhold, arbeidsformer og organisering.

Gjennomførte og pågående evalueringsprosesser gir nyttig lærdom. Strategiene for videreutvikling av programmet som fremgår av evalueringene fremstår også som svært relevante, i lys av erfaringene med KS-piloten. Rådene om videreutvikling av det danske programmet peker frem mot de ambisjoner som ligger til grunn for KS' pilot i bærekraftig strategisk byledelse, og supplerer også bildet av temaer og innganger som oppleves aktuelle fra pilotkommunenes side.

4.4 Norsk pilot inspirert av det danske programmet i strategisk byledelse

På oppdrag fra regionby-kommunene¹⁷ i Akershus fylke (Asker, Bærum, Lillestrøm, Nordre Follo, Ullensaker og Ås) har Arkitekthøgskolen i Oslo (AHO) utviklet et kursopplegg i strategisk byledelse, inspirert av det danske programmet. Fra hver kommune deltok kommunedirektør sammen med representanter fra ledernivå to og tre i organisasjonen. Kurset ble arrangert i perioden mars – november 2023, med både fysiske og digitale samlinger. Planlegging og gjennomføring av kurset inngikk i et etablert regionbysamarbeid i Akershus, og ble finansiert av Kommunal- og distriktsdepartementet.

Målet for kurset var å bygge kunnskap om strategisk byledelse som verktøy for styring og økt gjennomføringskraft, og gjøre de deltakende kommunene til «kompetente samhandlingskommuner». De fagansvarlige for kurstilbudet ved AHO har identifisert fem kjennetegn på god strategisk byledelse, se ramme. Den fullstendige beskrivelsen av kurset er bare tilgjengelig for betalende deltakere i kurset, og er derfor ikke offentlig tilgjengelig.

I 2024 har Akershus fylkeskommune bevilget midler til at AHO kan tilby et tilsvarende kurs for øvrige Akershuskommuner. Siden målgruppen da er mindre kommuner med kommunesentra uten regionby-status er opplegget tilpasset mindre tettsteder, og gitt navnet «Strategisk by- og stedsledelse». I likhet med første kursrunde, er deltakelsen pr. kurs avgrenset til seks kommuner.

¹⁷ I «Regional plan for areal og transport i Oslo og Akershus» (2015), er kommunesentraene i disse seks kommune definert som regionbyer.

Fem grep for vellykket byutvikling

De fagansvarlige for piloten «Strategisk byledelse» ved AHO, Lisbet Harboe, Erling Dokk Holm og Rina Brunsell Harsvik, har identifisert fem kjennetegn ved god strategisk byledelse gjennom samarbeidet med norske kommuner:

1. Visjon for byen: Byutvikling styres gjennom en visjon, altså, et høyere samfunns mål. I byutvikling må visjonen inkludere konkrete, framtidige fysiske realiteter. Denne visjonen styrer alle andre virkemidler. Dette er strategisk ledelse slik vi kjenner den fra politikk, idrett, næringsliv og organisasjoner.

2. Samarbeid og kommunikasjon: Strategisk byledelse krever aktivt samarbeid og omfattende kommunikasjon. I en strategisk ledelse – i kommunen, byen og på stedet – inngår samspill med et utall aktører. På kommunalt nivå inkluderer det politikerne, kommuneadministrasjonens ulike avdelinger, utbyggere, næringsliv, frivillighet, innbyggere og flere. Mengden kommunikasjon, koordinering og samarbeid som kreves, er til vanlig undervurdert. En klar bevissthet hos de forskjellige aktørene om felles visjoner, gjør at interesser, som ofte er i konflikt, kan samles om en høyere målsetning. Vi skal ikke romantisere mulighetene her, men likevel poengtere at det verdifelleskapet som ligger i visjonen, må bygges opp gjennom reelle involverings- og samarbeidsprosesser og utstrakt kommunikasjon. Og involveringen skal gjentas, for nye aktører kommer til, og visjonenes budskap kan blekne over tid og havne lenger bak i køen. Når det er enighet om visjonen på tvers av politiske partier, da lever den lenger enn en periode.

3. Strategisk og målrettet: Byutviklingsprosessene må organiseres strategisk og rettet mot de mål en vil oppnå, og ikke bare gjøres på samme måte som sist gang. Det gjelder for partnerskaps- og samarbeidsmodeller, nettverksoppbygninger, intern organisering i kommuneadministrasjonen, spørsmålet om et lokalt kontor i byutviklingsområdene, og så videre.

4. Investeringer og strategiske planer er virkemidler for å støtte opp under visjonen: Offentlige investeringer og strategiske planer – og noen andre plantyper – er virkemidler i en strategisk byledelse. Investeringene brukes strategisk og blir åpningstrekk og spilletrekk som underbygger visjonen, og definerer retningen og muligheter for byutviklingens investorer. En strategisk plan er sjelden juridisk bindende, men kan være et effektivt i langsiktige byutviklingsprosesser som krever en viss fleksibilitet og dermed en større åpenhet mot ulike delplaner, investeringer og framtidige enkeltprosjekter som skal inn i helheten.

5. Utfordrer tradisjonene: Det politiske eierskapet til byutviklingens visjon, virkemidlene og det fysiske fremtidsbildet, ligger til grunn. Tradisjoner for hvordan samarbeidet mellom politikere og kommuneadministrasjon foregår, kan utfordres, innenfor de juridiske rammene.

Kilde: [Fem grep for strategisk ledelse av byer | Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo \(aho.no\)](#)

Hvorfor er erfaringer herfra relevant:

Det at AHO har utviklet og gjennomført det vi kan kalle en norsk versjon av det danske programmet, er positivt. AHO-kurset fikk svært god evaluering av deltakerne. Det gjenstår å se om AHO velger å etablere kurset som et permanent tilbud. Erfaringene fra Akershuskommunene som har deltatt i kurset vil uansett være et nyttig grunnlag for drøftinger om veien videre for «bærekraftig strategisk byledelse» som kompetanseutviklingsområde i Norge.

En utfordring til Kommunal- og distriktsdepartementet og Akershus fylkeskommune som finansierende myndigheter, er spørsmålet om evt. videre støtte skal knyttes til vilkår om en viss grad av åpenhet, både om innhold og erfaringer/evalueringer som andre enn betalende deltakere kan ta lærdom av.

4.5 Samplan og Samplan for kommunedirektører

Sekretariatet for etter- og videreutdanning i samfunnsplanlegging (SEVS) er et samarbeid mellom stat og kommunesektoren for å styrke kompetansen innen planlegging og samfunnsutvikling. Fra nasjonalt nivå deltar Kommunal- og distriktsdepartementet, Klima- og miljødepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet og Landbruks- og matdepartementet. Fra samferdselsfeltet deltar Vegdirektoratet. Sekretariatet er lagt til KS, og dagens samarbeid gjelder for perioden 2022-2025. En viktig oppgave for SEVS er å gjennomføre Samplan, som er et kurs/studium i samfunnsplanlegging. Innsikt i plansystemet, plan- og bygningsloven og forholdet planlegging-politikk er læringsmål. I kurset brukes feltarbeid og befaringer.

Etter oppfordring fra tidligere rådmenn har KS, ved SEVS, utviklet et eget kurs i samfunnsplanlegging og samfunnsutvikling for kommunale toppledere. Deltakelse på kurset er forbeholdt rådmenn, kommunedirektører, administrasjonssjefer, fylkesdirektører og byrådsdirektører.

Samplan for kommunedirektører gir innsikt i og kunnskap om:

- Plan- og bygningslovens krav til kommunenes planarbeid, plankrav og roller
- Nasjonale forventningers føringer for planinnholdet
- Kunnskapsgrunnlaget; hva må være klart, og når?
- Involvering av politikere
- Kommunal planstrategi
- Tilrettelegging for politiske prioriteringer i samfunnsdelen
- Sammenheng mellom samfunnsdel og økonomiplan
- Utbyggingsavtaler og offentlig-privat samarbeid
- Samskaping – konsekvenser for planlegging

Hvorfor er erfaringer herfra relevant:

Disse to kursene har en rekke kvaliteter knyttet til både organisering, kontinuitet og innhold:

- Samplan har eksistert i snart 60 år, og er en kjent «merkevare» i planmiljøene i norsk forvaltning, både i kommunene og på regionalt og nasjonalt nivå.
- organiseringen og finansieringen er avklart, og den tverrfaglige forankringen på departementsnivå legger til rette for helhetstenking i videreutvikling av kursene. Eierskapet på nasjonalt nivå gir kursene tyngde og formell legitimitet.
- Det formaliserte samarbeidet med utdanningsinstitusjoner og muligheten til å ta vektallsgivende eksamen knyttet til Samplan er attraktivt for mange, og velges av det store flertallet av deltakerne.

Samplan legger opp til stor egenaktivitet hos deltakerne, både på og mellom samlingene. Både omfang og arbeidsformer i kurset tilrettelegger for ferdighetstrening og reell utvikling/adferdsendring hos deltakerne. Mange beskriver Samplan som en viktig milepæl i yrkeslivet sitt.

Selv om *Samplan for kommunedirektører* er av nyere dato, er inntrykket at toppledelsen i kommune-Norge er godt kjent med også dette tilbudet. Både innhold og form på kurset får svært gode tilbakemeldinger. Mange deltakere trekker frem nettverksbygging og verdien av samlingene som en arena for fri drøfting og erfaringsdeling med likesinnede som spesielt verdifullt.

Det er imidlertid verdt å merke seg at Samplan for kommunedirektører først og fremst er et kunnskapsbyggende kurs, ikke et ledelsesutviklingsprogram der økte/endrede lederferdigheter er målet.

4.6 Annet relevant utviklingsarbeid i regi av KS innenfor ledelses- og organisasjonsutvikling

Kommuneloven slår fast at kommunene skal yte *tjenester* og drive *samfunnsutvikling* til beste for innbyggerne (kommuneloven, § 1-1, 2. avsnitt). KS' tilbud til medlemmene søker å dekke begge disse hovedkategoriene av kommunale oppgaver.

KS har en rekke tilbud til medlemmene sine knyttet til ledelse- og organisasjonsutvikling, se oversikt under «Ledelse og organisering» på KS' hjemmeside. Tilbudet omfatter både åpne lederkurs på ulike ledelsesnivåer og for ulike sektorer, ulike verktøy og faglig innsikt knyttet til arbeidsgiverpolitikk i egen organisasjon og utviklingsprosjekter knyttet til ulike tjenesteområder. Tilbudene er i stor grad rettet mot de store tjenesteområdene knyttet til velferd, som helse/omsorg og oppvekst.

Det faglige hovedansvaret for organisasjons- og ledelsesutvikling i KS ligger i område Arbeidsliv (ARB), avdeling for arbeidsgiverpolitikk (ARBPOL). Kompetansetilbudene utviklet av ARBPOL har hovedfokus mot de tunge kommunale tjenesteområdene velferd/helse og oppvekst. ARBPOL ivaretar samhandlingen mellom KS' ulike innsatser for å støtte kommunenes lederutvikling. I 2025 har avdelingen fått økt bemanning for å styrke KS' samlede innsats for ledelse og styring i kommunesektoren, særlig til den administrative toppledelsen. Dette innebærer også en styrking og tydeliggjøring av avdelingens koordinerende og initierende rolle.

KS-Konsulent er et aksjeselskap heleid av KS, og har som rolle i å understøtte KS' satsingsområder med rådgiving til enkeltkommuner og -fylkeskommuner. Selskapet er en viktig aktør i utviklingen av kommunesektoren og en samarbeidspartner for KS i enkelte satsinger.

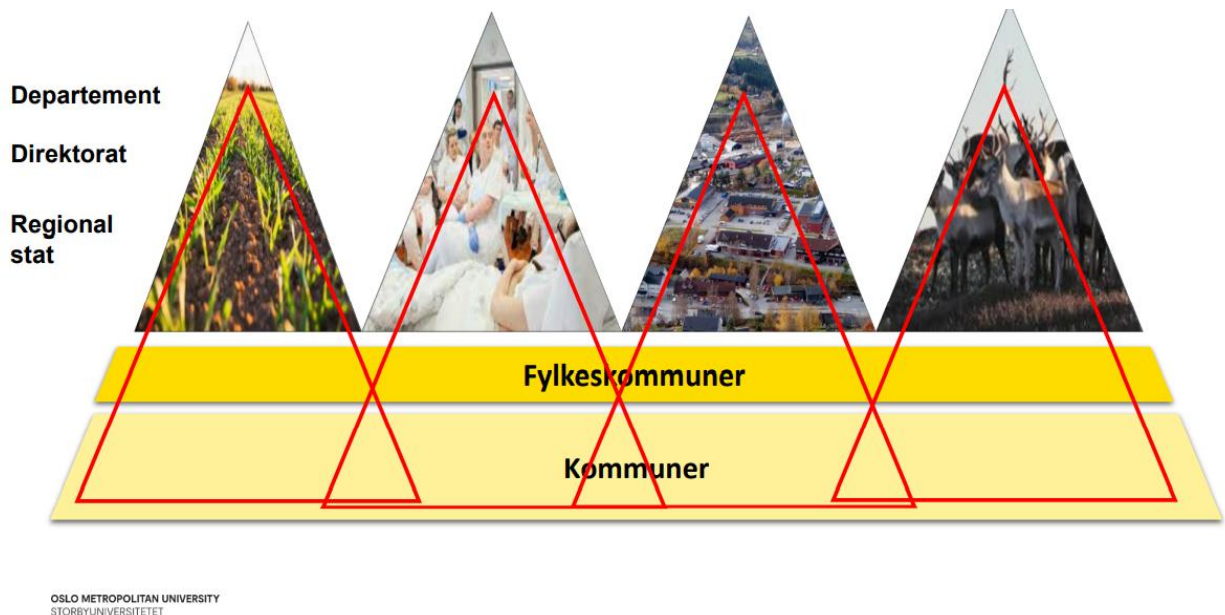
Kompetansetilbud knyttet til samfunnsutvikling ivaretas av Sekretariatet for etter- og videreutdanning i samfunnsplanlegging (SEVS) som er lagt til område samfunn, velferd og demokrati (SVD), avdeling for samferdsel, plan og miljø (SPM). SEVS er ansvarlige for SAMPLAN og SAMPLAN for kommunedirektører, se nærmere omtale under pkt. 4.5. SPM har også vært ansvarlig for piloten «Kompetanseprogram for bærekraftig strategisk byledelse» som denne rapporten er en del av. I tillegg er det et pågående utviklingsarbeid i regi av SPM om fylkeskommunenes kompetansebehov knyttet til rollen som samfunnsutvikler.

Område for forskning, innovasjon og digitalisering (FID) har også et kompetansemiljø for innovasjon i kommunal sektor som skal utvikle verktøy og metoder for nyskaping, bl.a. gjennom satsinger som «Partnerskap for radikal innovasjon» (PRI)¹⁸, som har demografiutfordringer og ungt utenforskap som satsingsområder. Som del av PRI har FID i 2024/25 under utvikling et konsept for lederutviklingsprogram for systemendring for strategiske ledere i kommunal og statlig sektor, i første omgang gjennomført som en pilot. Arbeidet er finansiert av KS FoU-ordning.

I tillegg har KS en rekke tilbud som mer indirekte understøtter kunnskapsbasert, effektivt og målrettet lederskap, som medlemsnettverk innen ulike fagområder, løpende FoU-arbeid, utvikling av verktøy m.m.

¹⁸ Se KS' hjemmeside: [Partnerskap for radikal innovasjon - KS](#)

Disse arbeidsformene gir KS en omfattende kontaktflate mot medlemmene. Men denne kontaktflaten speiler i stor grad KS' administrative organisering, der hvert fagområde har sine arbeidsformer ut mot medlemmene. Denne arbeidsformen samsvarer i stor grad med den sektoriseringen som kjennetegner norsk forvaltning, der en sterkt sektorisert statsforvaltning forplantes nedover i forvaltningsnivåene, slik det er illustrert i figur 4.



Figur 4 Sektorisering av norsk offentlig forvaltning. Kilde: Gro Sandkjær Hanssen, OsloMet/NIBR

Hvorfor er erfaringer herfra relevant:

Med sitt sterke kompetansemiljø på organisasjons- og ledelsesutvikling har KS et godt utgangspunkt for å styrke og utvide sin rolle i tråd med erfaringene fra piloten «Bærekraftig strategisk byledelse».

Det bør utforskes om det ligger et uutnyttet potensial i tettere samhandling mellom de ulike fagmiljøene i KS som i dag jobber med tilbud innen organisasjons- og lederutvikling, spesielt gjennom å se tilbud til tjenestoområder knyttet til velferd tettere i sammenheng med tilbud rettet mot samfunnsutvikling, inkl. by- og stedsutvikling. Slike vurderinger bør omfatte både innretningen på medlemskontakten og samhandlingen med eksterne offentlige og private aktører.

5 Læringspunkter og spørsmål til videre drøfting

5.1 Læringspunkter oppsummert

Nedenfor er det oppsummert noen overordnede læringspunkter basert på pkt. 3 Erfaringer og læring fra piloten og pkt. 4 Lærdom fra relevante referanseprosjekter.

5.1.1 Kompetansebygging i ledelse av gjennomgripende samfunnsomstilling bør skje på organisasjonsnivå og sees i sammenheng med systemendringer i nasjonale rammebetingelser

Presentasjoner og drøftinger i samlingene og evalueringen av piloten bekrefter hvor viktig det er at nye krav til lederskap og endringer i overordnede rammebetingelser sees i sammenheng, særlig når vi snakker om endring av rammebetingelser for gjennomgripende samfunnsomstilling.

Logikken i mye utviklingsarbeid i dag er at lokale forsøk og piloter skal bane vei for endrede rammebetingelser. Denne arbeidsformen kan ha mye for seg i de største bykommunene, som tidvis er drivere for endring av nasjonale rammebetingelser. Men for øvrige kommuner, inkl. mellomstore og mindre bykommuner, vil det mest naturlige være at nye krav til lederskap utløses av endringer i overordnede føringer.

Skal disse modellene føre til gjennomgripende samfunnsomstilling, bør de primært brukes som inngang til systemendringer på nasjonalt og regionalt nivå, og som utgangspunkt for endring på organisasjonsnivå (f.eks. en kommune).

Implementering av modeller og metoder for gjennomgripende samfunnsendringer må skje på en måte som gjør at lederadferd i tråd med disse modellene, dvs. *nødvendig* lederadferd, også reelt sett er *lønnsom* lederadferd i organisasjonen lederen jobber i. Videre utvikling av kompetansetilbud knyttet til regenerativ ledelse bør ha dette som utgangspunkt.

5.1.2 Teoretiske modeller for gjennomgripende samfunnsomstilling kan være krevende å ta i bruk, og krever god veiledning og tilrettelagte prosesser

De innledende samtalene med pilotkommunene viser at toppledelsen både erkjenner behovet for endring i lokalsamfunnsutviklingen, og for nye måter å møte dette behovet på. Kommunene sitter ikke med ferdige svar på hvordan de skal håndtere utfordringene de står overfor, og de trenger metoder for å finne dette ut.

Modellen vi brukte i piloten er tenkt anvendt både på person- og systemnivå i komplekse omstillingsprosesser. Piloten tydeliggjorde imidlertid at det er utfordrende å kople arbeidet for nødvendig samfunnsomstilling til den type teoretiske modeller for regenerativ og transformativ ledelse som ble brukt i piloten (jfr. fig. 1 og 2 foran).

Brukt på individnivå er tanken at egne verdier skal være drivere for nødvendig endring og omstilling, jfr. beskrivelsen i pkt. 2.3. Modellen ga nyttige refleksjoner på individnivå om behovet for endringer i verdier og tankesett. For å få effekt er det viktig at deltagerne reflekterer og jobber aktivt med eget lederskap gjennom programperioden, ikke bare på samlingene. Dette kunne vært løst gjennom klarere forventninger om jobbing gjennom hele programperioden, gjerne supplert med individuell veiledning og/eller læringsnettverk mellom samlingene.

Det teoretiske rammeverket for regenerativ og transformativ ledelse kan også kombineres med andre endringsverktøy for skrittvis, mindre endringer som i sum og over tid kan føre fram til målsatte endringer. Det kan gjerne lages menyer av verktøy for omstilling, forutsatt at bruken av dem underbygger ønsket endring og omstilling, både på individ- og organisasjonsnivå. Arbeidsformer og verktøy som oppleves mer praktisk anvendbare kan være lettere å få til bred oppslutning om, spesielt i starten av en omstillingsprosess.

Slik trinnvis utvikling har mange kommuner, og kanskje spesielt store og mellomstore bykommuner, god trening i. Anvendt riktig kan modellene for gjennomgripende samfunnsomstilling hjelpe kommunene til å høyne ambisjonsnivået, og skape bredere aksept for summen av endringer og aktiviteter som må til for å nå dit.

5.1.3 Helhetlige og tverrfaglige kompetanseprogrammer stiller nye krav til dem som skal utvikle og gjennomføre slike programmer

En viktig lærdom for prosjektteamet som var ansvarlig for utvikling og gjennomføringen av piloten, var at sammenkoplingen av faglig kompetanse knyttet til hhv. organisasjons- og ledelsesutvikling og samfunns- og by-/stedsutvikling var svært motiverende. Samarbeidet og flerfagligheten i prosjektteamet ga en smakebit på kraften som kan ligge i slike møter mellom fagdisipliner, men også på hvor krevende det er flette sammen innsikt fra ulike tilnærminger og kunnskapssystemer.

Evalueringen av piloten viser at det skulle vært investert mer både i metoder for å bygge bro mellom fagene, og satt av mer tid til å prøve ut disse. Som det sies i evalueringskapitlet (pkt. 3.2) skulle det tverrfaglige prosjektteamet øvd seg mer sammen før de «gikk på scenen» som prosessledere i samlingene. Ideelt sett skulle teamet fått til det som kalles transfaglighet, dvs at eksisterende faggrenser viskes ut, også med tanke på teorier og metoder.

Kompetanse i og metoder for den type tverrfaglighet som ble prøvd ut i piloten bør videreutvikles hos alle som tilbyr organisasjons- og lederutviklingsprogrammer rettet mot offentlig sektor, både utdanningsinstitusjoner og konsulentmiljøer. Utvikling av slik tverrfaglighet (og aller helst transfaglighet) i utviklingsprogrammer vil være nyttig uavhengig av om programmene tar mål av seg til å utvikle leder- og organisasjonsferdigheter knyttet til det vi i denne piloten har kalt regenerativ eller transformativ ledelse, eller ikke.

Et annet kompetansekrav til de som skal utvikle og gjennomføre utviklingsprogrammer som ikke er basert på forhåndsdefinerte svar og løsninger, er evnen til god ledelse av utviklingsprosesser der sluttresultatet ikke er klart definert. For å navigere godt i uforutsigbare situasjoner er det viktig med en systemisk forståelse av utvikling, hvor endring og utvikling skjer gjennom dialog og samskaping. Oppgaven til

programansvarlige blir da å sørge for at det etableres gode rammer for dialog som tillater et mangfold av perspektiver som i neste omgang utløser synergier mellom deltakerne.

Piloten hadde deltakere både fra ulike ledernivåer og fra ulike ansvarsområder relatert til byens utvikling (plan, næring, kultur, folkehelse m.m.). Sett opp mot dagens forståelse av at byutviklingen må være helhetlig for å være god, er slik flerfaglighet en forutsetning. Men det å bygge tykke kunnskapsbroer på tvers av fagområder mellom deltakerne krever også både tid og tilrettelagte arbeidsformer. Flerfaglighet eller tverrfaglighet handler om at innsikter fra ulike fagområder knyttes sammen, og at de sammen kommer fram til løsninger som ikke ville vært mulig å utvikle hver for seg.

5.1.4 Byene godt egnet som muskel og løftestang i ønsket omstilling – både for radikalt nye tanker og for skrittvis utvikling

Piloten tok utgangspunkt i mulighetene som ligger i å bruke byene som muskel og løftestang for ønsket samfunnsutvikling. Kommunene som deltok i prosjektet, erkjenner behovet for nye ledelsesferdigheter og arbeidsformer for å håndtere den omfattende samfunnsomstillingen de skal være en del av fremover. Selv om dette behovet favner langt videre enn byutvikling, ser kommunene byene som en viktig arena for utprøving og iverksetting av nye måter å jobbe på.

Piloten bekrefter at byene er egnet for å prøve ut nye løsninger og arbeidsformer for å håndtere sammensatte samfunnsutfordringer, og også håndtere nye krav og behov innen organisasjons- og ledelsesutvikling som følger av disse utfordringene. Her er det gode eksempler å hente fra storbyene og andre foregangskommuner. Forslag til ny kommuneplan (samfunnsdel) for Oslo 2025¹⁹ gir gode eksempler både på helhetlig utfordringsbeskrivelse, tydelige mål for ønsket utvikling og beskrivelse av hvordan kommunen vil jobbe for å løse samfunnsflokke og nå målene som er satt i planen.

5.1.5 Strategisk ledelse av kompleks og langsiktig byutvikling er viktig i seg selv – uavhengig av om det koples til behovet for gjennomgripende samfunnsomstilling

Strategisk tenking og ledelse handler om å svare på spørsmålene: hvor er vi, hvor skal vi, og hvordan skal vi komme dit? En slik prosess kan bidra til å sette agenda, påvirke og mobilisere, og en omforent strategi kan sette rammer og retning for tiltak og prioriteringer. Den kan også gjøre det lettere å avveie kryssende hensyn, og dermed bidra til å løse opp i målkonflikter. Avklarte strategier for langsiktig byutvikling kombinert med evne til å lede denne utviklingen i ønsket retning kan bidra til:

- Økt legitimitet rundt kommunens rolle som planmyndighet, og dermed grunnlag for:
- Virkningsfull utøvelse av styringsmakt fra kommunens side, både på lang og kort sikt
- Økt forutsigbarhet for alle involverte, både beslutningstakere, utbyggere og innbyggere
- Skape omforent forståelse mellom ulike aktører som er gjensidig avhengig av hverandre
- Løse opp i målkonflikter og avveie kryssende hensyn
- Bedre ivaretagelse av helheten

¹⁹ «Sammen skaper vi verdens beste by – kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi 2025», Oslo kommune. [Kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi 2025](#)

Det kan ha mye for seg å utvikle et kompetanseprogram i strategisk byledelse i Norge, uavhengig av om det koples til behovet for gjennomgripende samfunnsomstilling, slik denne piloten har gjort. Det å utvikle kompetansetilbud med fokus bl.a. på hvordan kommunale ledere, både på topp- og mellomledernivå, kan koordinere likeverdige aktører som er gjensidig avhengig av hverandre i kompleks byutvikling er viktig i seg selv.

Det er naturlig å bruke danskenes mangeårige satsing «Strategisk byledelse» som referanseprogram. Erfaringer med og virkninger av det danske programmet er godt dokumentert i de to evalueringsprosessene som er gjennomført. Spesielt anbefalingene fra følgeforskningen som ble startet i 2021 er relevant utgangspunkt for en norsk tilpasning, se sammendrag av rådene til videreutvikling i pkt 4.3. Erfaringene fra kurstilbudet som AHO har utviklet på oppdrag av regionbykommunene i Akershus og Akershus fylkeskommune er også relevant, jfr. pkt. 4.4.

5.1.6 Er et modulbasert kompetanseprogram i ledelse av samfunnsomstilling en god ide?

Piloten hadde ambisjoner om å kombinere tverrfaglig kompetansebygging og ferdighetstrening knyttet til strategisk byledelse med kompetansebygging og ferdighetstrening knyttet til regenerativ ledelse. Vi ville med andre ord teste ut om byen er en egnet arena for utprøving av gjennomgripende samfunnsomstilling. Piloten viste at disse høye og sammensatte ambisjonene krever svært grundig forarbeid og «dypere» metodebruk og arbeidsformer enn det en pilot med fem dagssamlinger ga mulighet for.

Selv med vesentlig tyngre ressursinnsats, både fra arrangør- og deltakersiden, kan ambisjonen denne piloten hadde, være for omfattende å dekke i et enkeltprogram. Hvis det skal satses på en form for helhetlig kompetanseprogram i ledelse av samfunnsomstilling i Norge, bør det vurderes om satsingen skal deles i moduler som bygger på hverandre. En av modulene som inngår kan da være strategisk by- og stedsledelse, med et rammeverk som beskrevet i pkt. 5.1.5.

5.2 Spørsmål til videre drøfting

5.2.1 Hvordan kan nasjonal innsats for bærekraftig by- og stedsutvikling fornyes, styrkes og samordnes?

Nasjonale myndigheter bør styrke og samle innsatsen

Som oversikten i kap. 4.1 viser, er det ca 17 år siden det ble igangsatt et større, nasjonalt program for byutvikling (Framtidens byer, 2008 - 2014). Dagens tilbud, slik det presenteres på regjeringen.no under «By- og stedsutvikling», viser en rekke enkeltsatsinger i form av veiledere, verktøy, ressursmiljøer og støtteordninger som kommer i tillegg til større satsinger som byvekstavtaler.

Det nasjonale tilbudet fremstår som fragmentert sett fra kommunenes ståsted, uavhengig av by-/kommunestørrelse og utfordringsbilde. Det er også en overvekt av tilbud om økonomisk støtte og faglig bistand i god stedsutvikling, heller enn kompetansebygging i hvordan kommunene selv kan organisere og lede byens utvikling i målsatt retning. Det er nok ofte en forutsetning for nasjonal støtte at kommunene selv tar en ledende rolle i arbeidet. Men denne rollen vil lett først og fremst gi trening i avgrenset prosjektledelse, heller enn helhetlig og langsiktig strategisk ledelse av byen/stedets utvikling.

Forsterkede internasjonale føringer om bærekraftig utvikling av byer

I 2024 startet regjeringen arbeidet med en ny stortingsmelding om Norges bærekraftarbeid. Som en del av meldingsarbeidet ble det høsten 2024 invitert til å gi innspill²⁰. «Bærekraftige byer og lokalsamfunn» er ett av temaene, se spørsmål i ramme.

Nasjonale myndigheter har også ansvar for å vurdere hvordan FN-systemets økende fokus på behovet for «systemskifter» som forutsetning for å nå globale mål knyttet til klima, natur og sosial rettferdighet bør følges opp i Norge. I desember 2024 kom Det internasjonale Naturpanelet (Ipbes) med en rapport som ser på de underliggende årsakene til tap av naturmangfold, og elementer som er viktige for å få til såkalte gjennomgripende samfunnsendringer (transformative change) som vil snu utviklingen (se nærmere omtale i pkt. 3.2).

Bærekraftige byer og lokalsamfunn:

1. Hvordan sikrer vi en helhetlig samfunns- og arealplanlegging som legger til rette for en bærekraftig utvikling av byer og lokalsamfunn, og ivaretar ulike interesser og hensyn knyttet til klimaendringer, naturmangfold og sosiale utfordringer?
2. Hva er viktigst å ta tak i for å få bærekraftige byer og lokalsamfunn?
3. Hvordan kan vi fremme velfungerende samarbeid og partnerskap innenfor det offentlige, samt mellom det offentlige, privat sektor og sivilsamfunnet?
4. Hvordan kan forvaltningen legge til rette for bærekraftsarbeid lokalt og regionalt?
5. Har dere noen eksempler på initiativer som har vært vellykket innenfor dette teamet (lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt)?

Fra regjeringens invitasjon til innspill til stortingsmelding om bærekraftarbeidet i Norge, pressemelding 03.09.2024, Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

²⁰ Pressemelding 03.09.2024: «Gi innspill til stortingsmelding om bærekraftarbeidet i Norge, Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, [Gi innspill til stortingsmelding om bærekraftsarbeidet i Norge - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

«Hvordan tilrettelegge og akselerere endring» er også ett av hovedkapitlene i en kommende rapport om byer fra FNs klimapanel²¹.

Etter fremlegging av slike rapporter er det opp til hvert enkelt land å vurdere hvilke tiltak som må til for å få til endringer. Slike internasjonale føringer, som på sikt skal implementeres og følges opp i Norge, er et ansvar og en mulighet til å oppdatere rammeverket for bærekraftige byer og steder, med bl.a. økt fokus på natur/byøkologi, klima, sirkulærøkonomi, sosial bærekraft og ikke minst samspillet mellom disse områdene.

Til videre drøfting:

- a) **Bærekraftig by- og stedsutvikling:** Hvordan vurderer nasjonale myndigheter selv sin rolle og sin innsats for å sikre at norske kommuner har et relevant tilbud innen organisasjons- og lederutvikling relatert til bærekraftig by- og stedsutvikling?
- b) **Internasjonale forventninger som brekkstang:** Hvordan kan internasjonalt rammeverk slik det er eksemplifisert i teksten over brukes som brekkstang i nasjonal satsing på bærekraftige byer og tettsteder?
- c) **Balanse mellom systemer/strukturer og lederferdigheter:** Hva er en riktig/effektfull balanse mellom systemendringer på den ene siden (endring av nasjonale rammebetingelser) og kompetansebygging knyttet til å lede offentlig forvaltning frem mot ønskede endringer (nye verdier og ferdigheter) på den andre?
- d) **Samle og målrette:** Hva kan gjøres for at nasjonale ressurser til disse formålene kan samles og målrettes bedre?

²¹ Pressemelding 16.08.2024, «FNs klimapanel: Forfatterinnenominasjon til rapport om byer», Miljødirektoratet, [FNs klimapanel: Forfatterinnenominasjon til rapport om byer - miljodirektoratet.no](https://www.miljodirektoratet.no/forfatterinnenominasjon-til-rapport-om-byer)

5.2.2 Hvilken rolle bør fylkeskommunene spille, og hvilke effekter kan regional tilnærming til bærekraftig strategisk by- og stedsutvikling gi?

I piloten «Bærekraftig strategisk byledelse» var den regionale inngangen viktig. KS inviterte deltakere fra samme fylke, og Vestfold og Telemark fylkeskommune hadde en sentral rolle i gjennomføringen av piloten. Den fylkeskommunale representanten bidro med verdifull kompetanse i planlegging og gjennomføring av piloten, både byplanfaglig, med sin arkitekt- og byplanfaglige bakgrunn, og med lokalkunnskap om de deltakende bykommunene.

De fleste av landes fylkeskommuner har satsinger knyttet til god by- og stedsutvikling. Regionale satsinger kan bl.a. gjøre kompetansetilbud mer tilpasset regionens utfordringer og muligheter, og kan legge til rette for samarbeid med FoU-miljøer i regionen. Tettere samspill mellom praksis og academia er viktig i kommunenes arbeid med å håndtere samfunnsfloker generelt, inkl. komplekse by- og stedsutvikling.

En regional satsing over tid kan inneholde flere elementer, f.eks nettverk, mentorordninger og langsiktige samarbeidsavtaler med relevante regionale FoU-miljøer om kompetansebygging og annet utviklingsarbeid.

De største byene går ofte foran i å utvikle både løsninger og prosesser som fremmer fremtidsrettet byutvikling. De største byene kan derfor være interessante både som ressurs, samtalepart og kanskje også mentorer for kommuner med mellomstore og mindre byer i den enkelte storbyregion. Det vil også være nyttig med tettere samarbeid fylkeskommunene imellom, slik det bl.a. legges til rette for gjennom KS' kollegiestruktur.

I det nasjonale programmet «Framtidens byer» som omtales i denne rapporten, deltok de 13 største byene i Norge. En regional forankring av et nytt nasjonalt program vil gjøre det mer håndterbart å utvide antall deltakende kommuner, slik at også mellomstore og mindre byer (og evt. større tettsteder) kan få et tilbud.

Til videre drøfting:

- a) **Bærekraftig by- og stedsutvikling:** Hvilken rolle kan og bør fylkeskommunene spille for å sikre at norske kommuner har et relevant tilbud innen organisasjons- og lederutvikling relatert til bærekraftig by- og stedsutvikling?
- b) **Gjennomgripende samfunnsendringer og systemskifte:** Bør og kan fylkeskommunene ha en rolle i utvikling av kompetansetilbudet i Norge relatert til de endringer i rammebetingelser og arbeidsformer som må til for at vi skal få til ønsket utvikling frem mot 2050?
- c) **Samle og målrette:** Hva kan gjøres for at regionale ressurser til disse formålene kan samles og målrettes bedre?
- d) **Kompetansebehov internt i fylkeskommunen:** Forutsatt at fylkeskommunene tar en ny rolle her, hvilke kompetansebehov gjør seg da gjeldende for å fylle en slik rolle?

5.2.3 Hvilke spørsmål bør KS stille seg i videreutvikling av et helhetlig kompetansetilbud innen organisasjons- og ledelsesutvikling?

Både under planlegging og gjennomføring av piloten i «Bærekraftig strategisk byledelse» ble det bevisst holdt åpent hvilken rolle KS skulle ha i en evt. videreføring. Som oversikten i pkt. 4.6 viser, har KS i dag et velrennomert tilbud innen organisasjons- og ledelsesutvikling sammen med sitt datterselskap KS Konsulent, hovedsakelig rettet mot tjenesteområdene på velferdssiden. Tilbud knyttet til lokalsamfunnsutvikling generelt og by- og stedsutvikling spesielt er avgrenset til SEVS' kurstilbud i samfunnsplanlegging.

Det kan synes naturlig med en dialog om hvilken profil KS' kompetansetilbud innen organisasjons- og ledelsesutvikling kan og bør ha, hvis man ser utfordringene knyttet til den norske velferdsmodellen i sammenheng med utfordringene knyttet til bærekraftig samfunnsutvikling, inkl. by-/stedsutvikling, der målene om nullutslipp, arealnøytralitet, sirkulærøkonomi og sosial rettferdighet legges til grunn. Denne dialogen bør inkludere en grundig, flerfaglig vurdering av farbare veier til implementering av *regenerativ ledelse*²² i Norge, og hvilken rolle KS kan spille i denne sammenheng.

KS kan også spille en viktig rolle som interessepolitisk aktør fremover for å påvirke rammene for nasjonale og regionale myndigheters ansvar for et helhetlig og samordnet tilbud til norske kommuner innen organisasjons- og ledelsesutvikling, jfr. spørsmålene som adresseres i pkt 5.2.1 og 5.2.2.

Til videre drøfting:

Helheten i KS samlede medlemstilbud innenfor organisasjons- og ledelsesutvikling:

- a) Hva vet KS om det samlede behovet hos medlemmene for organisasjons- og ledelsesutvikling? Er det noe vi ikke vet, som det bør bygges kunnskap om?
- b) Representerer dagens kompetansetilbud innen ledelses- og organisasjonsutvikling en riktig balanse mellom tilbud knyttet til hhv. tjenesteutvikling og samfunnsutvikling? Hvis nei: Hva bør gjøres for å få til ønsket balanse?
- c) Hvordan påvirker dagens rolledeling mellom områdene i KS knyttet til organisasjons- og ledelsesutvikling medlemstilbudene i dag? Hvordan kan områdene i KS samhandle bedre for å utnytte flerfagligheten optimalt?

KS' rolle i utvikling av organisasjons- og ledelsesutvikling knyttet til gjennomgripende samfunnsendringer

- d) Hvilke farbare veier til implementering av regenerativ ledelse i Norge finnes allerede i dag? Hvilke grep og rolle kan KS ta i det videre arbeidet?
- e) Hvordan bør KS evt. innrette sitt samarbeid med nasjonale myndigheter om dette temaet, på tvers av ulike sektordepartement og deres underliggende etater?

²² Se omtale i pkt 2.3.

Litteraturliste

- COWI (2026): *Evaluering af kompetenceudviklingsforløbet strategisk byledelse*. Oppdragsgiver: Dansk arkitektur Center [evaluering_sbl_rapport-1.pdf](#)
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, pressemelding 03.09.2024: Gi innspill til stortingsmelding om bærekraftarbeidet i Norge
- Hutchins, Giles og Storm, Laura (2029): *Regenerativ Leadership*
- Jensen, Henrik Toft og Larsen, Majken Toftanger(2024): *Strategisk byledelse, Følgeforskning 1. Kursusdesign, gjennomførelse og udbytte*, , Roskilde Universitet. [Strategisk byledelse, Følgeforskning 1: Kursusdesign, gjennomførelse og udbytte - Roskilde Universitets forskningsportal](#)
- Kirkpatrick-modellen, se <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/strategisk-kompetanseplanlegging/evaluering-av-kompetanseutvikling.pdf>
- Klimautvalgets rapport (2023): NOU 2023:25 *Omstilling til lavutslipp – veivalg for klimapolitikken mot 2050*
- Kommunal- og distriktsdepartementet: tilskuddsbrev DOGA, 20.12.2024
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet: *Framtidens byer 2008 – 2014, hovedrapport*, [hovedrapport_framtidensbyer.pdf](#)
- Kommunal- og regionaldepartementet og Miljøverndepartementet: ,Faglig råd for bærekraftig byutvikling, sluttrapport, 2013
- Miljødirektoratet, pressemelding 16.08.2024: FN's klimapanel: Forfatternominasjon til rapport om byer
- Miljødirektoratet, pressemelding 18.12.2024: Naturpanelet: ny rapport om løsninger for å bevare natur
- Naturavtalen, Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework, 2022
- O'Brien og Sygna 2013, Sharma 2007: *The Three Spheres of Transformation*
- O'Brien, K., & Sygna, L. (2013). *Responding to climate change: The three spheres of transformation*. Proceedings of Transformation in Changing Climate International Conference, Oslo, 19-21 June 2013, 16-23.
- Oslo kommune og Akershus fylkeskommune (2015): *Regional plan for areal og transport i Oslo og Akershus*
- Rambøll (2015): *Framtidens byer, følgeevaluering, sluttrapport*
- Sharma, M. (2017). *Radical Transformational Leadership: Strategic Action for Change Agents*. North Atlantic Books.
- Storm, L., & Hutchins, G. (2019). *Regenerative Leadership: The DNA of life-affirming 21st century organizations*. Wordzworth Publishing.
- Storm, Laura: *Regenerativ Ledelse er inspireret af livets 3.8 milliarder års erfaring*, artikkel laura-storm.com, 2020 [Regenerativ Ledelse er inspireret af livets 3,8 milliarder års erfaring — Laura Storm \(laura-storm.com\)](#)

VEDLEGG

Vedlegg 1 Samtaleguide mulige pilotkommuner

26.11.2021, GS

BØR KS UTVIKLE ET NASJONALT KOMPETANSEPROGRAM I BÆREKRAFTIG STRATEGISK BYLEDELSE?

Bakgrunnsdokument til samtaler med mulige pilotkommuner i Vestfold og Telemark

Vedlegg: Prosjektbeskrivelse, 26.11.2021

Vi har en klimakrise og en naturkrise i verden. I Norge har vi det mange kaller en velferdskrise, fordi reduksjon i oljeinntekter skjer samtidig med en varig økning i antall eldre. Denne samtalen tar utgangspunkt i det ansvaret og de mulighetene norske bykommuner har til å håndtere utfordringer, nå vedtatte mål og sette nye, høyere mål for samfunnsutviklingen både når det gjelder økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft. Vi skal snakke om hvilke krav dette stiller til politisk og administrativ ledelse generelt, og spesielt om mulighetene som ligger i økt vekt på det å lede byens utvikling.

Målet for samtalen er å få hjelp til å vurdere om et kompetanseprogram i byledelse er en god ide, og hva det i så fall bør handle om. Samtalen skal også være et grunnlag for deg til å vurdere om din kommune ønsker å være med i en pilotfase av programutviklingen.

1. De store samfunnsflokene

I hvor stor grad vil du si at din organisasjon er i stand til å håndtere det vi i ingressen omtaler som «klimakrisen, naturkrisen og velferdskrisen»? Er det andre «kriser» som er viktig i din kommune?

2. Byen som svar – men også et sted der floker lett hoper seg opp

By- og stedsutvikling blir sett på som et godt svar på bærekraftmålene, både sosialt, miljømessig og økonomisk. Samtidig viser de siste års utvikling i norske kommuner at det er krevende å utvikle byer med høy kvalitet. Hvilke *utfordringer* opplever din kommune i praksis knyttet til dette, og hva er *positive drivere*?

3. Krevende aktørbilde og sprikende interesser

Mye av utfordringene i byutviklingen er knyttet til at det er komplekst, med mange aktører, sprikende interesser og målkonflikter. Eksempler på aktører er innbyggere, private utbyggere, offentlige myndigheter og også ulike sektorer/etater internt i kommunen. Hvem mener du er de viktigste aktørene i utviklingen av byen din, og hvordan vil du beskrive samhandlingen mellom disse?

4. Er et kompetanseprogram i bærekraftig strategisk byledelse en god ide?

Spørsmålene foran viser at byenes utvikling rommer både muligheter og utfordringer knyttet til å håndtere de store samfunnsutfordringene norske kommuner står overfor. Det er disse som er bakgrunnen for ideen om et nasjonalt kompetanseprogram i byledelse.

a) Er du i utgangspunktet positiv til ideen? Hvilke spørsmål og forbehold sitter du med, etter å ha lest beskrivelsen av KS-prosjektet som vi nå ønsker å gå i gang med?

b) Et sentralt element i skissen til program er å hente ut og forene det beste fra ulike disipliner knyttet til ledelse og styring av en organisasjon: ledelsesutvikling, kompetanseutvikling, økonomistyring, tjenesteutvikling osv. Har du tanker om nytten av en slik tilnærming?

5. Politisk deltakelse i programmet?

a) Hva er dine tanker om hvordan politisk ledelse kan innlemmes i programmet generelt, og spesielt i en pilotfase i Vestfold og Telemark? Hva ser du på som suksessfaktorer og fallgruver knyttet til dette?

b) Hva mener du er viktige politiske temaer/problemstillinger som må adresseres i kompetanseprogrammet dersom man skal få til ønsket utvikling?

6. Hva er kompetansebehovet knyttet til bærekraftig strategisk byledelse i din kommune, og hva skal til for å imøtekomme dette behovet?

a) I lys av det vi har snakket om under punkt 1-5: Hvilke tanker gjør du deg om kompetansebehovet både hos deg selv som leder og i organisasjonen du leder? Ta gjerne utgangspunkt i denne mye brukte oppdelingen i hva kompetanse²³ består av:

KUNNSKAPER Vite at, innsikt, antakelser	FERDIGHETER Kunne gjøre i praksis
EVNER Personlige egenskaper og talenter	HOLDNINGER Meninger, tro, vilje og innstilling



b) Har du noen tanker om hvordan kompetanseprogrammet bør være for at det skal være mest mulig nyttig og effektivt? Har du erfaringer fra andre programmer og læringsformer du syntes var spesielt bra?

7. Spørsmålene vi ikke stiller

KS har en satsing på «radikal innovasjon» der det søkes ikke bare etter nye svar, men også nye spørsmål i innsatsen for å løse store samfunnsfloker.

a) Er det noen spørsmål vi burde ha stilt oss i denne samtalen, som ikke er med i denne samtaleguiden?

b) Har du tanker om hvordan vi skal bli bedre til å stille oss selv de riktige spørsmålene knyttet til ledelse av byens utvikling?

²³ Linda Lai, professor i organisasjonspsykologi, Handelshøyskolen BI. Bildet er hentet fra presentasjonen «Strategisk kompetanseplanlegging – hvorfor er det viktig for kommunene? Nettverk Kompetanse og rekruttering, 16.02.2012.

Vedlegg 2 Invitasjon til deltakelse i pilot



KOMMUNESEKTORENS ORGANISASJON
The Norwegian Association of Local and Regional Authorities

Adresseinformasjon fylles inn ved ekspedering. Se mottakerliste nedenfor.

Vår referanse: 21/02304-9
Arkivkode: 4
Saksbehandler: Grethe Salvesvold
Deres referanse: Dato: 10.06.2022

Kompetanseprogram for bærekraftig strategisk byledelse - invitasjon til deltakelse i 1-årig pilot 2022-2023

Vi viser til kommunevise dialogmøter rundt årsskiftet, og til felles dialogmøte 3. juni 2022 med kommunene Larvik, Porsgrunn, Sandefjord, Skien og Tønsberg. Disse kommunene inviteres til å delta i en pilot for uttesting av kompetanseprogrammet, og vi ber om tilbakemelding på invitasjonen **innen 1. juli 2022**.

I første omgang trenger vi tilbakemelding på om din kommune ønsker å delta eller ei. Avklaring av navn på deltakere kan dere evt. komme tilbake til over sommeren.

Hvis noen av de fem inviterte kommunene takker nei, vil vi starte en prosess der andre kommuner inviteres inn. Vi ber derfor kommuner som ikke ønsker å delta om å svare så raskt som mulig.

Nedenfor presenteres rammene for piloten.

Kompetanseprogram i bærekraftig strategisk byledelse

Gjennom dette FoU-prosjektet ønsker KS å utvikle et landsdekkende kompetanseprogram der deltakerne skal få økte ferdigheter og handlingsevne til å lede kompleks byutvikling i bærekraftig retning. Hovedmålgruppen for programmet er administrativ ledelse i kommuner med mellomstore og mindre byer. Involvering av politisk ledelse vil også være tema i programmet.

En 1-årig pilot av programmet planlegges gjennomført i utvalgte kommuner i Vestfold og Telemark fylkeskommune, med oppstart høsten 2022.

Piloten gjennomføres i samarbeid mellom KS og KS konsulent, og har fått økonomisk tilskudd fra KS FoU-ordning.

Pilotens innhold og hensikt:

Arbeidsformer og innhold i piloten vil i stor grad bli utviklet i samarbeid med de deltakende pilotkommunene.

Forutsetning for deltakelse i piloten er at deltakerne har lyst til å jobbe med eget lederskap, egen kommuneorganisasjonen og egen rolle i samspillet med omverdenen i det å lede byens utvikling. Denne tilnærmingen vil ramme inn de mer byfaglige temaene i piloten. Eksempler på slike temaer finner dere i vedlegg.

Arrangør: KS, Område samfunn, velferd og demokrati, Avdeling for samferdsel, plan og miljø i samarbeid med KS konsulent og Vestfold og Telemark fylkeskommune. **Varighet:** november 2022 – desember 2023.

Omfang: Fem dagssamlinger:

24. november 2022

9. mars 2023

10. mai 2023

27. september 2023

21. november 2023

I tillegg kommer kommunevise prosesser mellom samlingene, der den enkelte kommune bestemmer omfang.

Målgruppe/deltakere: Administrativ ledelse i pilotkommunene. Det forutsettes deltakelse fra kommunedirektør eller representant fra hennes/hans ledergruppe. Øvrige deltakere avgjøres av den enkelte kommune. Vi ser gjerne at det er fem deltakere fra hver kommune, og minimum tre. Det legges i utgangspunktet ikke opp til politisk deltakelse i piloten, men hvordan administrasjonen kan understøtte politikernes rolle i strategisk byledelse vil være tema i programmet. Det vil også være åpning for kommunevise løsninger der politisk ledelse involveres i selve piloten. Dette vil i så fall skje i den enkelte kommune, og ikke som del av fellessamlingene.

Deltakeravgift: kr 10.000 pr kommune.

Det er mulighet for kjøp av tilleggstjenester av KS konsulent, f.eks. knyttet til kommunevise aktiviteter i periodene mellom samlingene.

Kontaktpersoner:

Vi ber om at kommunedirektør eller den hun/han utpeker er hovedkontaktperson i piloten.

I tillegg er det ønskelig at byplansjef eller tilsvarende funksjon utpekes til en ressursgruppe. Denne ressursgruppen vil bli invitert til 2-timers teamsmøter i forkant av hver av kursdagene, og skal sikre kvalitet og relevans i de «byfaglige» temaene i piloten. Vi vil invitere til første møte i denne ressursgruppen så snart deltakerne er avklart.

Torild Fagerbekk
Avdelingsdirektør SPM

Henning Berby
Fagleder plan

Kontaktperson i KS:

Prosjektleder Grethe Salvesvold, Avdeling for samferdsel, plan og miljø
grethe.salvesvold@ks.no, mobil 48 08 88 28

Mottakere:

Porsgrunn kommune, Rose-Marie Christiansen

Tønsberg kommune, Egil Johansen

Larvik kommune, Gro Herheim

Sandefjord kommune, Bjørn Gudbjørgrud

Skien kommune, Karin G. Finnerud

BÆREKRAFTIG STRATEGISK BYLEDELSE – PILOT 2022-2023

Eksempler på temaer som det vil være aktuelt å belyse i piloten. Nærmere avklaring av prioritering og innhold vil skje i tett dialog med deltakerne. Det vil bli brukt forelesningsressurser både fra akademien, konsulentbransjen og praksisfeltet.

Hva legger vi i strategisk byplanlegging? Hvordan kombinere det langsiktige og det kortsiktige perspektivet? Hvordan håndtere skiftende retninger i hva som defineres som god byutvikling?

Hva legger vi i bærekraftig byutvikling? Er vi ambisiøse nok, og på riktig kurs? Hva er lavthengende frukter, og hva er de største flokene/målkonfliktene? Hva kjennetegner sirkulærøkonomi og delingsøkonomi i by, og hvordan kan byutvikling spille på lag med naturen?

Bruker vi plan- og styringssystemet riktig? Flere plantyper brukes i by, både planer etter Plan- og bygningsloven og mer strategiske plandokumenter. Hvordan bruker vi disse, og hva er forbedringspotensialet? Og hva er utfordringene knyttet til implementering i økonomiplanleggingen?

Helhet, samordning og roller Hvordan utnytte kreftene i byen til helhetlig satsing, og hvordan samordne aktører og interesser? Hvordan optimalisere bymessig transformasjon med de investeringene som er til rådighet? Hva kan offentlige aktørers rolle og bidrag være? Hvordan kan private og offentlige investeringer og ressursbruk spille sammen?

Gjennomføringsmodeller: Hvordan kan kommunen stimulere til samarbeid grunneiere imellom, og hva kjennetegner et godt samarbeid mellom utbyggere og kommunen? Hvordan bruke utbyggingsavtaler og andre modeller for grunneierbidrag i en komplisert bystruktur?

Samordning mellom offentlige aktører: Hvordan fungerer samarbeidet offentlige aktører imellom i byutviklingen? Hvordan kan offentlige funksjoner være en driver i byutviklingen, og hvordan håndtere usikkerhet knyttet til statlige og regionale samferdselsløsninger?

Mobilitet i by: potensiale for grønn mobilitet i mellomstore norske byer. Hvordan optimalisere investeringer, drift og vedlikehold?

Fra visjon til gjennomføring: Hvilke virkemidler har vi for å sikre at planlagte kvaliteter i prosjekters tidligfase blir realisert, både i regulering og byggesak? – Og hvordan sikre at kvaliteter i f.eks. uteområder opprettholdes også i driftsfasen?

Innbyggerinvolvering: Hvordan kan kommunen og private utbyggere tilrettelegge for konstruktiv dialog med innbyggerne? Hvordan tilrettelegge for at innbyggernes ressurser kommer byen til gode, og hvordan ivareta kravene til barn og unges medvirkning i planlegging?

Hva kjennetegner gode, nyskapende løsninger knyttet til temaer som næringsvirksomhet, handel og service, bolig/nye boformer, kulturminnevern, kulturliv osv. i by? Hva gir mangfold og liv i byen, for ulike aldre og funksjonsnivåer?

Byens rolle for sitt omland, og i en flerkjernestruktur: Hva betyr byen for omlandet sitt, og hvordan samspiller den med de andre byene i den funksjonelle bolig- og arbeidsmarkedsregionen den er en del av? Her vil bl.a. regional konkurransekraft, verdiskapingsnivå og styrking av regionale fortrinn kunne være tema.

Vedlegg 3 Program samling nr. 1



Bærekraftig strategisk byledelse Program for samling nr. 1, 24. november 2022

14.11.2022, GS

Velkommen til samling nr. 1 i KS FoU-prosjekt (pilot) om bærekraftig strategisk byledelse

torsdag 24. november 2022, kl. 09.00 – 16.00, Haugar kunstmuseum, Gråbrødregaten 17, Tønsberg

Arbeidsformer i seminaret: Introduksjoner med etterfølgende øvelser og dialog i grupper og plenum.

08.30 – 09.00 Kaffe og frukt

09.00 – 10.00 **Velkommen!**

Kort introduksjon til piloten

Vi presenterer oss for hverandre gjennom å dele tre ønsker (tenk gjerne gjennom disse før vi møtes):

- mitt ønske for byen min
- mitt ønske for byens/kommunens deltakelse i denne piloten
- mitt ønske for egen utvikling som leder av/bidragster til bærekraftig byutvikling

Liten beinstrekk

10.00 – 12.00

Om å lede byens utvikling – hvordan kan ledelsesteorien hjelpe oss?

- Hvorfor er transformasjonen til en mer bærekraftig by krevende? Hvordan kan vi forstå gapet mellom våre verdier, det vi vet, og det vi gjør?
- Hva kreves for å utøve bærekraftig strategisk byledelse?
Vi jobber ut fra en modell for transformasjonsledelse.

12.00 – 12.45 Lunsj

12.45 – 13.45

Strategisk byledelse på norsk – hva vil vi at det skal være?

Refleksjonsinnlegg ved Gro Sandkjær Hanssen, forsker, NIBR/OsloMet (teams)
Summegrupper og dialog med Gro.

13.45 – 14.00 Pause

14.00 – 14.45

Politisk ledelse av byens utvikling

- Hva trenger våre folkevalgte om de skal fronte en mer bærekraftig byutvikling?
- Hva kjennetegner et avklart og tillitsbasert samspill mellom politikk og administrasjon i denne sammenheng?

Hvordan bør svarene på slike spørsmål prege piloten?

14.45 – 15.30

Byfaglige temaer i piloten

- Hvilke temaer vil vi prioritere, og hvordan skal vi jobbe med dem?

15.30 – 16.00

Kort evaluering av samlingen og ønsker for samling nr. 2

Vedlegg 4 Program samling nr. 2



Bærekraftig strategisk byledelse Program for samling nr. 2, 9. mars 2023

02.03.2023

Velkommen til samling nr. 2

torsdag 9. mars, kl. 08.15 – 15.30, Slottsfjellmuseet, Farmannsveien 30, Tønsberg (like ved jernbanestasjonen)

Individuell forberedelse:

Til samlingen tar alle deltakerne med seg et tema/en problemstilling de ønsker å få belyst/diskutere, relatert til en bærekraftig utvikling av byen. Temaet kan være knyttet til fysisk utvikling av et område i byen, utvikling av møteplasser og sosial kapital, samarbeid med/mellom ulike aktører, arbeidsformer internt i kommunen, ledelse, organisering, flerfaglighet i praksis e.l.

Når du har valgt tema, forbereder du svar på følgende spørsmål:

- Hvorfor mener du dette er et viktig tema?
- Hvordan vil du beskrive konteksten/sammenhengen temaet inngår i? Hvem har f.eks. ansvaret for temaet (eller burde hatt det)?
- Hva ønsker du skal bli løst/utviklet?

Frist for å sende inn tema: tirsdag 7. mars, til grethe.salvesvold@ks.no Presenter temaet og gjerne også svar på spørsmålene over i en e-post. Prosjektteamet vil sette sammen grupper ut fra temaene.

08.15	Kaffe og noe å bite i
08.30	Velkommen! Kort refleksjonsrunde om: - Mål for piloten, og for dagen i dag - Mellomarbeidet fra forrige samling: Se etter opprettholdende systemer og strukturer rundt deg som hindrer en bærekraftig byutvikling – som du er med å bidra til. Vi deler funn og refleksjoner. By-temaer under lupen Vi jobber med problemstillingene dere har forberedt: deler, strukturerer og belyser. Vi utfordrer hverandre, deler felles forståelse og jobber med problemstillingene ved hjelp av verktøy for transformasjonsledelse. Pause Organisering og ledelse av samfunnstransformasjon – hvilke grep kan vi gjøre i egen kommune? Åsbjørn Vetti og Bettina Nordahl, KS Konsulent
12.15-13.00	Lunsj Hvordan lykkes med bærekraftig strategisk byledelse? Gunnar Ridderstrøm, Norconsult/NMBU Pause Refleksjoner over formiddagens øvelser og Gunnars innlegg Samarbeid politikk – administrasjon – vi legger en plan! Oppsummering og forslag til mellomarbeid
15.30	Avslutning – vel hjem

Vedlegg 5 Program samling nr. 3



Bærekraftig strategisk byledelse Program for samling nr. 3

28.04.2023

Velkommen til samling nr. 3

Onsdag 10. mai, kl. 08.15 – 15.30, Artilleriverkstedet, Kommandørkaptein Klincks vei 1, Karljohansvern, Horten

Individuell forberedelse:

Forrige samling sendte vi med dere denne oppgaven til refleksjon og uttesting:

Definer en konkret endring du trenger å gjøre i ditt lederskap for å fremme et skifte mot en mer bærekraftig byutvikling. Prøv ut endringen. Ta med deg erfaringer til neste samling.

Definer en konkret endring som du mener må gjøres på systemnivå, og som du kan bidra til selv, for å fremme et skifte mot en mer bærekraftig byutvikling. Prøv ut endringen. Ta med deg erfaringer til neste samling.

På samlingen deler vi: Hvilken innsikt har dette gitt, og hvilke erfaringer har du gjort deg?

08.30	Kaffe og noe å bite i
09.00	Velkommen til Horten!
09.15	Strategivertøy for bærekraftig byutvikling Vi trekker tråder fra de to forrige samlingene og jobber videre med verktøy for radial transformasjonsledelse. Vi tilfører to nye verktøy og ser dem i sammenheng med det vi allerede har jobbet med. Åsbjørn Vetti og Bettina Nordahl, KS Konsulent
10.45	Pause
11.00- 12.00	Veier til god byutvikling – tanker om ledelse og samspill Tarje Wanvik, plan- og bygningsdirektør, Bergen kommune (samtale på teams)
12.00 – 13.15	Lunsj m/byvandring: Oslofjordsenteret og Indre havneby
13.15-14.00	Refleksjon og ettertanke om bærekraftig utvikling og strategisk byledelse Dialog med Ragnar Sundklakk, tidl. kommunedirektør, Horten kommune Pause
14.15 – 15.30	Hvordan ta imot nye politikere etter valget og hvordan jobber vi for å understøtte et bærekraftig politisk bylederskap - ulike verktøy til inspirasjon og utprøving Innlegg og samtaler i grupper og plenum v/ Åsbjørn Vetti, KS Konsulent
15.30	Oppsummering og forslag til mellomarbeid
15.45	Avslutning – vel hjem

Vedlegg 6 Program samling nr. 4



Bærekraftig strategisk byledelse Program for samling nr. 4

09.11.2023

Velkommen til samling

Tirsdag 21. november, kl. 08.45 – 15.00, Hotell Comfort, Kammerherreløkka 2 (rett ved jernbanestasjonen), Porsgrunn

Individuell forberedelse: Se side 2

08.45 Kaffe og noe å bite i

09.00 **Velkommen til Porsgrunn!**
Kort hilsen fra vertskapet + intro fra prosjektteamet om ambisjoner for dagen

09.15-11.30 **Bærekraftig strategisk byutvikling som politikkområde - refleksjoner etter høstens valg**

Innlegg 10 min fra Tønsberg, Porsgrunn, Larvik og Horten:

- a) Kort statusrapport om den politiske situasjonen etter valget, med vekt på det som er relevant for samfunns- og byutviklingen (f.eks. signaler i politisk plattform)
- b) Hvordan ser et «drømmefolkevalgtprogram» i bærekraftig byutvikling ut i min kommune?

Vi har dialog om innleggene og temaet.

Vi får også presentert et eksempel på et skreddersydd folkevalgtprogram som skal støtte samfunnsutviklerrollen og bærekraftig utvikling.

Vi inviterer til dialog om spørsmål som: Hvordan støtte opp under politikernes samfunnsutviklerrolle og forståelse for bærekraftig byutvikling? Er tverrpolitisk enighet om de lange linjene i utviklingen av en mer bærekraftig by mulig, og politisk ønskelig? Hvordan kan administrasjonen understøtte et tydeligere politisk lederskap? Hva ønsker og trenger politikken fra administrasjonen, og er det temaer politikk og administrasjon bør snakke sammen og samhandle om på nye måter?

Storbyens muligheter og floker på veien til bærekraft – hva kan mellomstore byer lære av dem?

Store og mellomstore byers rolle i «det grønne skiftet»: Hva består rollen i, og hvordan kan byer lære av hverandre? Hva bør vi som er med å lede byens utvikling gjøre mer og mindre av og hva bør vi gjøre annerledes? Er kursen mot 2050 tydelig og ambisiøs nok, og hvordan styre etter langsiktige mål når rammene for ønsket samfunnsendringer til dels er i rask endring? Om den lange veien fra visjoner/mål til gjennomføring, sluttprodukt og driftsfase: hvor og når butter det, hvorfor og for hvem? Om helhet og flerfaglighet: Praksis, erfaringer og tanker om forbedringer. Om medvind og motvind: Hva og hvem er det som understøtter ønsket utvikling, og hva er de største hindringene?

Jostein Øverby, enhetsleder Byutvikling Indre by og Hovinbyen, Plan- og bygningsetaten, Oslo.

Spørsmål og refleksjoner fra salen.

1130-13.00 **Lunsj m/byvandring:** Områderegulering og bypakke som verktøy i bærekraftig byutvikling

13.00-15.30

Bærekraftig strategisk byledelse – Fra innsikt til handling

Strategisk ledelse mot mer bærekraftige byer er inspirerende og utfordrende. Innleggene vi har hørt på samling 1-3 har tydeliggjort dette. Som for eksempel utfordringsbildet Gro Sandkjær Hanssen trakk opp for samfunnsutviklingen, kompleksiteten i byledelse som Gunnar Ridderstrøm presenterte og tankene om organisasjonsbygging, ledelse og samspill som Tarje Wanvik delte.

På første samling ble vi kjent med begrepet radikal transformasjonsledelse, og verktøyet 3 sfærer som understreker nødvendigheten av å jobbe på tre nivåer for å få til en bærekraftig byutvikling. I samling to dykket vi ned i den ytterste sfæren, meg som leder i kompleks endring, med fokus på å bruke våre verdier for å bygge en felles plattform med aktørene rundt oss. I samling tre fokuserte vi på de ulike systemskiftene som er nødvendig, og konkretisere vår rolle i forhold til dem.

I samling 4 vil vi hente opp igjen grep som er presentert i innleggene på samling 1-3 og knytte dem sammen i en handlingsmodell som bygger på de tre sfærene – vi skal gå fra innsikt til handling.

Arbeid i grupper: Mitt veikart for strategisk bærekraftig byutvikling

Konsulentteamet fasiliteterer den enkelte gruppe gjennom en trinnvis prosess med utgangspunkt i handlingsmodellen.

14.50-15.00

Avslutning – vel hjem

Individuell forberedelse til samlingen:

Ta utgangspunkt i det viktigste du jobber med nå/skal jobbe med framover, som vil ta byen i en mer bærekraftig retning (sosialt, økonomisk, miljømessig):

Hva er det viktigste du skal få til nå for å ta byen i en mer bærekraftig byutvikling?
Hvorfor er dette viktig for deg?



Vedlegg 7 Program samling nr. 5



Bærekraftig strategisk byledelse Program for samling nr. 5

09.01.2024

Velkommen til samling

Torsdag 18. januar, kl. 08.50 – 15.15, Galleriet, Bølgen kulturhus, Sanden 2, Larvik

Hovedtema: Organisering og roller som redskaper for bærekraftig strategisk byutvikling

08.30	Kaffe og noe å bite i
08.50	Velkommen til Larvik! Ordfører Birgitte Gulla Løken
09.00	Et samfunn uten utslipp av menneskeskapte klimagasser – hvordan er byene våre da, og hvordan skal vi komme dit? Refleksjonsinnlegg om møte mellom det nødvendige og det mulige på veien mot 2050. Hvordan kan vi sammen bli enige om hva som er nødvendig omstilling, og hva som er mulige veier dit? Gro Sandkjær Hanssen, forsker, NIBR/OsloMet Pause
10.00	Hvordan gjøre kommuneorganisasjonen til et redskap for samfunnsomstilling generelt og bærekraftig byutvikling spesielt? Om ledelse, organisering, helhetstenking, planlegging, samspillet politikk-administrasjon og samarbeidet med eksterne aktører. Gro Herheim, kommunedirektør, Larvik kommune Forberedte kommentarer fra Gros egen organisasjon: Mellomlederen: Hege Eick, virksomhetsleder Arealplan Gjennomføreren: Ingerid Heggelund, prosjektutvikler Beinstrekk
11.00	Regional støtte til bærekraftig utvikling av byer og tettsteder Hvordan kan fylkeskommunen være støttespiller for kommunene? Refleksjon om den regionale rollen og om fylkeskommunens organisering og arbeidsformer. Linda Lomeland, fylkesplansjef, Vestfold fylkeskommune
11.20	Panelsamtale om samspillet mellom rollene: - Topplederen - Mellomlederen - Gjennomføreren - Forskeren - Støttespilleren (fylkeskommunen)
11.50 – 13.10	Lunsj med byvandring¹: Slik jobber vi i Larvik

13.10

Hvordan vil vi organisere oss for framtida?

Vi jobber i kommunevis grupper. Kort introduksjon ved Bettina og Åsbjørn

Kort beinstrekk

14.10

Evaluering av piloten

Hva er de viktigste læringspunktene? Hvis piloten skulle vært laget på nytt nå, med alt vi har erfart sammen, hva ville vi gjort annerledes?

Mål for piloten:
Økte **ferdigheter og handlingsevne**
til å lede kompleks byutvikling i
bærekraftig retning.

15.15

Avslutning

