

KOMPETENCEFORLØB

BYUDVIKLING

Byudvikling kan være en kompleks og tværfaglig øvelse, og mange kommuner ønsker at udvikle medarbejdernes kompetencer på området. Derfor har vi udviklet et nyt kompetenceudviklingsforløb.

Kommunerne spiller i dag en central rolle i udviklingen af byområder. Fokus fra kommunernes side er typisk på at skabe vækst, sikre eller øge befolkningstallet og styrke kommunens brand i øvrigt.

Et byudviklingsprojekt involverer mange fagligheder. De juridiske rammer skal alle ikke kunne beherske, men det kan give uheldige tilbageløb, hvis der i projektet opereres med forudsætninger, der ikke er mulige at gennemføre på grund af de juridiske rammevilkår. Det kan fx være en antagelse om, at byudviklingen kan placeres i et 100 % kommunalt ejet selskab, eller at arealer kan sælges til nærmere bestemte aktører uden udbud.

HVORFOR ET KOMPETENCEFORLØB?

Vi har udviklet et kompetenceforløb for medarbejdere i kommunerne for bedre at klæde dem på til at håndtere de ofte omfattende processer og mange politiske ønsker, der er forbundet med byudvikling. Formålet er at skabe en fælles forståelse af de indbyrdes afhængigheder, der er i byudviklingsprojekter – og at forankre denne viden i

organisationen, så brugen af rådgivere kan blive mere målrettet.

Forløbet tager afsæt i følgende forhold, der er kendetegnende for byudvikling:

- En disciplin på tværs af fagligheder og mange juridiske specialtområder
- Mange aktører med forskellige interesser
- Vanskelige greb i forhold til proces, rækkefølge og samspil
- Stor bevågenhed i det politiske system, blandt borgere, virksomheder og presse
- Fejltrin er lette at begå og vil ofte være dyre (tid, penge, "drive" og branding)

MÅLGRUPPE

Forløbet retter sig mod medarbejdere, der beskæftiger sig med byudvikling – uanset faglig baggrund. Det omfatter typisk planmedarbejdere og tekniske medarbejdere, projektledere og jurister.

KICKSTART

I mange tilfælde vil det være egnet at kickstarte forløbet med et møde med

det øverste ledelsesniveau (direktion og eventuelt borgmester). På mødet drøftes konkrete ønsker til eksisterende og kommende byudviklingsprojekter, og kommunens erfaringer – gode såvel som dårlige – kommer frem, så disse kan indgå i kompetenceudviklingsforløbet.

Mødet byder også på et overblik over basismodellerne for, hvordan en kommune kan arbejde med byudvikling. Derudover giver mødet et væsentligt

HVAD ØNSKER KOMMUNEN AT OPNÅ MED UDVIKLINGEN?

- Øget tilflytning
- Ændret befolkningssammensætning
- Vækst i erhvervslivet
- Nye typer erhverv, fx klyngedannelse
- Fra havn til by
- Branding
- Klimasikring, samarbejde med forsyningen
- Salg med henblik på finansiering af infrastruktur
- Er der kobling til fx uddannelsesinstitutioner, sportsfaciliteter, offentlige formål i øvrigt?
- Er der særlige tidsmæssige forhold eller andre særlige drivere?

indblik i succeskriterierne for projekterne og de forventninger, medarbejderne mødes med.

MEDARBEJDERFORLØBET

Forløbet skræddersyes til den enkelte kommune, men det vil typisk bestå af 4-6 sessioner á 2-3 timers varighed. Sessionerne afvikles med fx en måneds mellemrum, så der er mulighed for at anvende den opnåede viden, før der bygges videre på kompetencerne.

Det første tema kan fx være *lovgrundlaget og organiseringsmodeller*. Her gennemgås de grundlæggende organiseringsmodeller med fokus på kommunalfuldmagtsreglerne og kommunens rolle i byudviklingen. Under denne del gennemgås den ofte langvarende byudviklingsproces også, herunder de krav det stiller til kommunen undervejs. De konkrete sager, som medarbejderne arbejder med, gennemgås i forhold til temaet.

Et andet tema vil typisk være *planlægning*, hvor plangrundlag og planlovens rammer gennemgås, fx spørgsmål om helhedsplaner og detaljeringsgrad i planlægningen. Her ses der også på miljøvurderinger og udbygningsaftaler.

Udbud og statsstøtte er også en del af forløbet. Salg af arealer (forkøbsret, vilkår mv.), kontraktstyring og samarbejde med eksterne aktører er nogle af de centrale emner.

Endelig vil det for mange også være relevant med et tema om økonomi, anlægsramme og markedsforståelse.

Temaer og indhold tilrettelægges efter den enkelte kommunes ønsker.

HVAD SKAL DER TIL FOR AT LYKKES MED BYUDVIKLING?

- Politisk fodslag og løbende politisk forankring
- Den gode fortælling og aktiv tålmodighed
- Et projekt, der er levedygtigt på markedsvilkår
- Dedikation allerede i strategifasen:
- Procesplan: Hvornår gør vi hvad?
- Proces: Læg de rigtige processpor for projektet, fx i forhold til udbud
- Team: Afsæt tid til intern projektledelse og inddrag erfarne rådgivere
- Investér: Det er farligt for projektet at spare i strategifasen.

Under hver session er der drøftelse af de konkrete cases, som medarbejderne arbejder med. Forløbet er pakket ind i en introduktion med forventnings- og niveauafstemning og en afslutning, hvor aktindsigt, inhabilitet, politisk involvering, interessenter mv. berøres ■



Rikke Søgaard Berth
Partner, advokat
rsb@horten.dk



Bo Juul Jensen
Advokatfuldmægtig
bjj@horten.dk