

Hvad er Strategisk By- og Forsyningsledelse?

Strategisk by- og forsyningsledelse, governance, rammer og roller

Døgnseminar i Aarhus
25. - 26. november 2026



DANSK
FJERNVARME



DANVA



DANSK
ARKITEKTUR
CENTER

Kreditering: Tækker Group

Døgnseminaret

Forsyningsselskaberne står i disse år i en situation, hvor forventningerne til sektorens bidrag vokser markant. Den grønne omstilling, klimatilpasning, energiinfrastruktur og byudvikling kalder på nye former for ledelse og samarbejde, hvor forsyningsselskaber i stigende grad bliver aktive medspillere i udviklingen af fremtidens bæredygtige by- og landområder. Men hvordan leder man som øverste ledelse i krydsfeltet mellem politik, marked, planlægning og drift – og hvordan skaber man værdi uden at miste fokus på kerneopgaven?

På seminaret undersøger vi, hvad strategisk by- og forsyningsledelse betyder i praksis. Med afsæt i erfaringer fra kommuner, forsyningsselskaber og større byudviklingsprojekter ser vi på, hvordan langsigtede visioner omsættes til konkrete beslutninger, investeringer og samarbejder. Vi drøfter, hvordan man skaber et legitimt handlerum til at tænke langsigtet, når beslutninger om infrastruktur, energi, vand, klimatilpasning og byudvikling ofte rækker 40–60 år frem, mens rammevilkår, markedsforhold og politiske prioriteringer kan ændre sig på få år. Seminaret giver deltagerne analytiske greb til at forstå og navigere i spændingen mellem den langsigtede infrastrukturlogik og den kortere politiske og økonomiske tidshorisont.

Seminaret stiller skarpt på governance, aktivt ejerskab og samarbejdsformer. Hvordan skaber man en strategisk koordinering mellem kommune, forsyning og marked, der både respekterer roller og ansvar og samtidig gør det muligt at løse fælles udfordringer? Hvilke ledelsesmæssige greb understøtter fælles retning og handlekraft på tværs af organisationer med forskellige styringslogikker, interesser og tidshorisonter? Og hvad skal der til for at samarbejde på tværs af forsyningsarter, når drift, anlæg, klima, energi, natur og økonomi trækker i forskellige retninger?

Gennem oplæg og dialoger undersøger vi blandt andet betydningen af markedsforståelse i strategisk byudvikling, forsyningens rolle i realiseringen af større udviklingsprojekter og de muligheder og dilemmaer, der opstår, når forsyningsselskaber bevæger sig fra at være leverandører af kritisk infrastruktur til også at være aktive samfundsaktører. Vi diskuterer, hvordan forsyningsselskaber kan bringe sig selv i spil i byens udvikling og skabe løsninger, der både styrker robusthed, understøtter kommunale mål og skaber lokal værdi.

Med afsæt i konkrete erfaringer fra blandt andet Randers og Aarhus får deltagerne indblik i, hvordan strategiske partnerskaber, stærk governance og tillidsfulde relationer kan skabe robuste og realiserbare løsninger. Seminaret sætter dermed rammen for forløbet og etableringen af et fælles strategisk afsæt for holdet og for den videre dialog om forsyningernes rolle i udviklingen af fremtidens byer og lokalsamfund.

Mødested og tid

(lokation, adresse følger)

Onsdag d. 25. november kl. 12.00 til torsdag d. 26. november kl. 14.00 marts 2026

Program

Onsdag d. 25. november

- 11.30 Ankomst og let frokost**
- 12.00 Velkomst, introduktion og forventningsafstemning**
Introduktion til forløbet og dets formål.
v/ DANVA, Dansk Fjernvarme og Dansk Arkitektur Center (DAC)
- 12.20 Strategisk by- og forsyningsledelse som mindset**
(20 min oplæg + 20 min dialog i plenum med kobling til holdets egne erfaringer)
Strategisk byledelse er at arbejde med en samlet, langsigtet vision som styrende ramme for de tusindvis af kortsigtede beslutninger, der får en by til at fungere. Men hvordan gør man det i praksis? DAC har arbejdet med strategisk byledelse i de danske kommuner i mere end 15 år.
Strategisk byledelse handler om governance og roller; om relationer, omverdensforståelse og partnerskaber med investorer, erhverv, foreninger, politikere og borgere – og om samspillet mellem den politiske og den administrative ledelse. Det handler om det, der driver beslutninger: organisering og finansiering i vores byer og kommuner – dér, hvor strategier og visioner møder virkeligheden. Med afsæt i DACs erfaringer og jeres input, sætter vi rammen for, hvorfor strategisk byledelse også er afgørende for forsyningsbranchen.
v/ Dansk Arkitektur Center
- 13.00 Når marked og myndighed spiller sammen – strategisk byudvikling i praksis**
(20 min oplæg + 40 min dialog i plenum med kobling til holdets egne erfaringer)
Oplægget sætter fokus på samspillet mellem strategisk byudvikling, marked og forsyning og på, hvordan kommuner og forsyningselskaber kan arbejde mere helhedsorienteret med udviklingen af fremtidens byområder. Med afsæt i erfaringer fra større byudviklingsprojekter belyses betydningen af partnerskaber, markedsforståelse og tydelig ledelse. Der sættes særligt fokus på det "lokale balancepunkt" – hvordan udviklingsprojekter skal tilpasses lokale markedsvilkår, behov og politiske ambitioner for at kunne realiseres. Oplægget diskuterer samtidig, hvordan tidlig dialog og samarbejde mellem offentlige og private aktører kan styrke kvalitet, robusthed og gennemførlighed i byudviklingsprojekter.
v/ Ekstern oplægsholder
- 14.00 Forsyning som medspiller i central byudvikling**
(20 min oplæg + 40 min dialog i plenum med kobling til holdets egne erfaringer)
I Randers arbejder kommunen, Vandmiljø Randers og Verdo tæt sammen om klimatilpasning midt i Randers. Projektet og visionerne i Flodbyen Randers er et fælles omdrejningspunkt for klimatilpasning, kommune, forsyningselskaber. Her kobles og løses de forskellige aktørers udfordringer, med helhedsplanlægning for byudvikling og klimatilpasning, hvor forsyningselskabets indsatser ift. klimatilpasning kobles med visioner om byudvikling, infrastrukturelle løsninger.
v/ Jesper Møller Larsen, Verdo og oplægsholder fra Randers Kommune

- 15.00** **Site visit og oplæg om cases i Aarhus**
Vi skal se og høre om eksempler på nogle af de temaer, vi drøfter på seminarerne. Vi møder nøglepersoner, udveksler erfaringer og kommer ud at se og opleve eksempler indenfor hvilke Aarhus forsyningsselskaber er førende. Vi kommer også bag om projekterne og går ind i de samarbejdskonstellationer og finansieringsmodeller, der har været og måske vigtigst – tager dialogen om hvad der har været svært og hvad det ikke er blevet som forventet.
v/ Ekstern oplægsholder
- 17.00** **Hvad tager vi med fra dagen?**
Debat i plenum holdet imellem.
Faciliteret af DAC
- 17.45** **Afgang til hotel, indtjekning og egen tid**
- 19.00** **Middag på restaurant**

Torsdag d. 26. november

- 08.30** **Introduktion til dagens program og opsamling fra i går: Hvad gjorde indtryk**
Kort opsamling og refleksion fra dagen før: Hvilke pointer tager vi med videre.
Link til dagens program.
v/ Dansk Arkitektur Center
- 08.50** **Kommuner, forsyningsselskaber og aktivt ejerskab uden kasketforvirring**
(20 min oplæg + 40 min dialog i plenum med kobling til holdets egne erfaringer)
Hvordan arbejder en kommune strategisk med sine forsyningsselskaber, når ambitionerne om grøn omstilling, klimatilpasning og byudvikling skal omsættes til konkrete prioriteringer og investeringer? Med afsæt i Aarhus Kommunes erfaringer sætter oplægget fokus på kommunens rolle som ejer, myndighed og strategisk udviklingsaktør – og på hvordan man udøver aktivt ejerskab uden at skabe kasketforvirring. Oplægget giver indblik i, hvordan forsyningsselskaber kan inddrages tidligt i kommunens planlægning, og hvordan man som kommunal topleder arbejder med at skabe fælles retning på tværs af politikere, forvaltning og selskaber. Samtidig diskuteres de ledelsesmæssige dilemmaer, der opstår, når hensyn til sikker drift, økonomi, grøn omstilling og langsigtet byudvikling skal balanceres. Med konkrete erfaringer fra Aarhus belyses, hvorfor tydelige roller, aktivt ejerskab og stærke relationer er afgørende for at skabe fremdrift i komplekse udviklingsprojekter.
v/ Henrik Seiding, Direktør for Teknik og Miljø, Aarhus Kommune. Bestyrelsesmedlem i kommunalteknisk chefforening og tidligere deltager på Strategisk Byledelse.
- 09.50** **Pause**
- 10.00** **Forsyningen som samfundsaktør – demokratisk legitimitet, økonomi og byudvikling i en ny virkelighed**
(20 min oplæg + 40 min dialog i plenum med kobling til holdets egne erfaringer)
Forsyningsselskaber skal i stigende grad bidrage aktivt til den grønne omstilling, byudvikling og klimahåndtering – samtidig med at de skal orientere sig i et politisk reguleret rum. Skovrind har det strategiske overblik og indblik og kan holde oplæg om hvad Tænk tanken Brundtland ser som forsyningernes legitimitet, handlerum og ansvar når det kommer til deres ansvar som samfundsaktør. Hvorfor er forsyningsselskaber ikke "bare" kritisk infrastruktur, men politiske aktører? Hvad er risikoen ved at stå udenfor byudviklingsprojekter, og er langsigtede investeringer i by, klima og multifunktionalitet legitimt? Med baggrund i de analyser, den viden generering og berede partnerlandskab Tænk tanken Brundtland har, hvad ser de så som de 5 vigtigste take-aways til hvordan forsyningsselskaberne bedst understøtter den demokratisk planlægning, sektorkobling og offentligt-privat samarbejde.
v/ Magnus Skovrind, Direktør, Tænk tanken Brundtland
- 11.00** **Pause**
- 11.10** **Hvordan skaber man det gode samarbejde for langsigtet planlægning?**
(20 min oplæg+ 30 min dialog i plenum med kobling til holdets egne erfaringer)
Store byudviklings-, klima- og infrastrukturprojekter realiseres sjældent gennem én organisation alene. De kræver langsigtende samarbejde mellem kommune, forsyning, investorer og andre aktører – ofte på tværs af forskellige styringslogikker, interesser og tidshorisonter. Men hvad kendetegner de samarbejder, der faktisk lykkes? Med afsæt i erfaringer som stadsdirektør, ejerrepræsentant og bestyrelsesformand sætter oplægget fokus på de organisatoriske og governance-mæssige rammer for strategisk samarbejde. Oplægget tager udgangspunkt i konkrete erfaringer fra større transformations- og byudviklingsprojekter og belyser, hvordan man bygger tillid, skaber fælles interesser og etablerer beslutningsstrukturer, der gør det muligt at fastholde kursen, når politiske prioriteringer, markedsvilkår og organisatoriske interesser ændrer sig.
v/ Stefan Birkebjerg, Chefkonsulent, Genitor

- 12.00** **Opsamling og fælles refleksion**
Debat i plenum holddeltagerne imellem evt. med opfølgende refleksioner fra udvalgte oplægsholdere
Faciliteret af Dansk Arkitektur Center
- 12.20** **Kort om studieturen i april**
- 12.25** **Opsamling og afrunding**
v/ DANVA, Dansk Fjernvarme og Dansk Arkitektur Center
- 12.30** **Tak for i dag**