

# Hvad er Strategisk By- og Forsyningsledelse?

*Strategisk by- og forsyningsledelse, governance, rammer og roller*

Døgnseminar i Aarhus  
25. - 26. november 2026



 **DANSK FJERNVARME**

 **DANVA**

**DAC**  
DANSK  
ARKITEKTUR  
CENTER

Kreditering: Tækker Group

# Døgnseminaret

Forsyningsselskaberne står i disse år i en situation, hvor forventningerne til sektorens bidrag vokser markant. På seminaret undersøger vi, hvordan forsyningen i stigende grad bliver en aktiv medspiller i udviklingen af fremtidens bæredygtige by- og landområder – og hvordan man som øverste ledelse navigerer i krydsfeltet mellem politik, marked, planlægning og drift. Vi drøfter, hvordan man skaber et legitimt handlerum til at tænke langsigtet, når beslutninger om infrastruktur, klimatilpasning og byudvikling ofte rækker 40–60 år frem, mens rammevilkår, markedsforhold og politiske prioriteringer kan ændre sig hurtigt. Seminaret giver analytiske greb til at forstå spændingen mellem den langsigtede infrastrukturlogik, de lokale markedsvilkår og den kortere politiske og økonomiske tidshorisont.

Seminaret stiller skarpt på governance, samarbejde og det “lokale balancepunkt” i udviklingen af byer og forsyningsinfrastruktur. 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? Vi diskuterer, hvordan landskab, natur, klimatilpasning og teknisk infrastruktur i stigende grad må tænkes sammen, og hvordan nye samarbejder mellem forsyning, planlægning, naturforvaltning og private aktører bliver afgørende for at skabe robuste og attraktive byområder.

I Randers arbejder kommunen, Vandmiljø Randers og Verdo tæt sammen om klimatilpasning og byudvikling i Flodbyen Randers. Her kobles klimatilpasning, byudvikling, energiforsyning og infrastrukturelle løsninger i et fælles projekt, hvor forsyningsselskaberne spiller en central rolle i udviklingen af byen. Vi hører om samarbejdet mellem aktørerne, om de processer der ligger forud, og om hvordan projektet trin for trin realiseres i spændingsfeltet mellem store visioner, økonomiske realiteter og langsigtet planlægning.

Som i mange andre byer spiller bæredygtighed, grøn omstilling og klimatilpasning også en central rolle i Aarhus’ strategiske byudvikling. Vi diskuterer med centrale nøglepersoner fra Aarhus Kommune og forsyningsselskaberne, hvordan forsyningssektoren involveres tidligt i udviklingen af byen, og hvordan samarbejde, governance og rollefordeling organiseres, når både klima, landskab, mobilitet, økonomi og langsigtede investeringer skal tænkes sammen.

Seminaret sætter samtidig fokus på, hvordan forsyningsselskaber kan arbejde mere strategisk og tværgående med komplekse klimadagsordner og blive aktive medudviklere af fremtidens byer. Gennem oplæg og dialoger undersøger vi, hvordan tydelige politiske visioner, stærk ledelse, markedsforståelse og tillidsfulde partnerskaber kan skabe mere robuste, bæredygtige og realiserbare løsninger på tværs af kommune, forsyning og marked. Seminaret sætter dermed rammen for forløbet og etableringen af et fælles strategisk afsæt blandt deltagerne.

## 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 med holdet)*

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 Landskab, klima og forsyning – nye perspektiver på strategisk byudvikling**

*(20 min oplæg + 40 min dialog i plenum)*

Oplægget sætter fokus på, hvordan klimaforandringer ændrer vores forståelse af landskab, by og infrastruktur – og hvilke konsekvenser det får for fremtidens strategiske by- og forsyningsledelse. Med afsæt i forskning i landskabstransformation diskuteres, hvordan forsyningselskaber og kommuner må bevæge sig fra traditionelle tekniske løsninger til mere helhedsorienterede og landskabsbaserede tilgange til klimatilpasning og byudvikling. Der sættes fokus på landskabet som en aktiv del af byens tekniske og sociale infrastruktur samt på behovet for nye samarbejder mellem forsyning, planlægning og naturforvaltning. Oplægget diskuterer samtidig, hvordan kommuner og forsyningselskaber kan arbejde mere langsigtet og tværgående med komplekse klimadagsordner og skabe robuste løsninger på tværs af by, landskab og infrastruktur.

*v/ Ekstern oplægsholder*

**14.00 Forsyning som medspiller i central byudvikling**

*(20 min oplæg + 40 min dialog i plenum)*

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*
- 08.45**                    **Kommuner, forsyningsselskaber og aktivt ejerskab uden kasketforvirring**  
*(20 minutters oplæg + 30 minutters dialog i plenum)*  
Hvordan arbejder Aarhus med strategisk byledelse, og hvordan kan forsyningen bidrage aktivt til byudvikling og klimadagsorden uden at miste fokus på kerneopgaven? Vi drøfter, hvilke ledelsesmæssige greb der skal til for at skabe fælles retning og handlekraft på tværs af organisationer og sektorer, og hvordan forsyningssektoren inddrages i kommunens langsigtede planlægning – og omvendt. Samtidig ser vi på, hvordan man som direktør navigerer mellem sikker drift, politiske forventninger, grøn omstilling og langsigtede investeringer, og hvorfor prioritering, stærk governance og tillidsfulde relationer er afgørende for at lykkes.  
*v/ Henrik Seiding, Direktør for Teknik og Miljø, Aarhus Kommune. Bestyrelsesmedlem i kommunalteknisk chefforening og tidligere deltager på Strategisk Byledelse.*
- 09.30**                    **Pause**
- 09.40**                    **Når marked og myndighed spiller sammen – strategisk byudvikling i praksis**  
*(20 minutters oplæg + 20 minutters dialog i plenum)*  
Oplægget sætter fokus på samspillet mellem strategisk byudvikling, marked og forsyning og på, hvordan kommuner og forsyningsselskaber 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*
- 10.20**                    **Forsyningen som samfundsaktør – demokratisk legitimitet, økonomi og byudvikling i en ny virkelighed**  
*(20 minutters oplæg + 20 minutters dialog i plenum)*  
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**
- 11.15**                    **Hvordan skabes de gode samarbejder for langsigtet planlægning?**  
Debat i plenum holdet imellem evt. med opfølgende refleksioner fra udvalgte oplægsholdere  
*Faciliteret af Dansk Arkitektur Center*

- 12.15**            **Kort om studieturen i april**
- 12.25**            **Opsamling og afrunding**  
*v/ DANVA, Dansk Fjernvarme og Dansk Arkitektur Center*
- 12.30**            **Tak for i dag**