

Ledelsesutfordringer i områdeløft

Innovasjon Norges omstillingskonferanse

27.10.2010

**Assisterende regiondirektør Tore Olsen Pran,
Husbanken region øst**

Hvem er jeg?

- Bred erfaring fra offentlig administrasjon og politikk - og privat sektor
 - 🏠 Assisterende regiondirektør, Husbanken Øst
 - 🏠 Utredningsleder i regionalpolitisk avdeling i KRD - ansvar for omstillingsbevilgningen
 - 🏠 Adm.dir i Kunnskapsbyen Eiendom AS
 - 🏠 Initiativtaker til etableringen av Kunnskapsbyen Lillestrøm i 1990. Ansatt i Campus Kjeller as
 - 🏠 Leder i Block Watne
 - 🏠 Prosjektleder i Beredsskapsprogrammet, Høyanger
 - 🏠 Snekker, økonom og (samfunns)entreprenør
 - 🏠 Lokalpolitisk engasjert



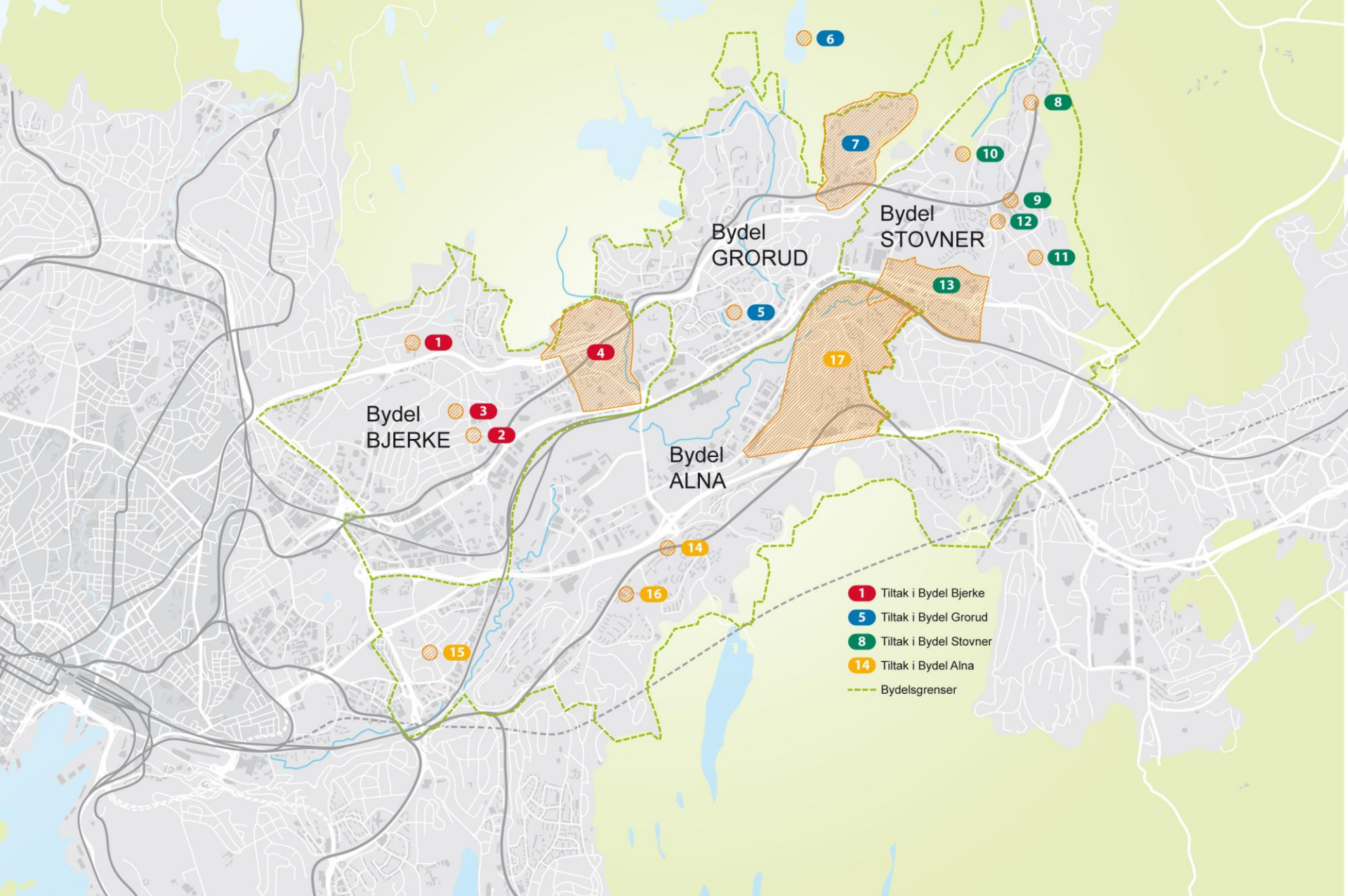
Hva skal jeg snakke om?

- Litt om Groruddalen?
- Hva er områdeløft i HB
- Eksempler på tiltak
- Erfaringsgrunnlaget for områdesatsinger
- Lederutfordringer i denne type satsinger

Groruddalen

- 128 000 innbyggere
- 35 % ikke vestlige innvandrere
 - 🏠 Doblet på ca 10 år, økende andeler
 - 🏠 Noen skoler med over 90 % fremmedspråklige elever
- Folk trives generelt godt, men store forskjeller internt i Groruddalen
- Store levekårsutfordringer
- Fattigdomsutvikling i noen områder





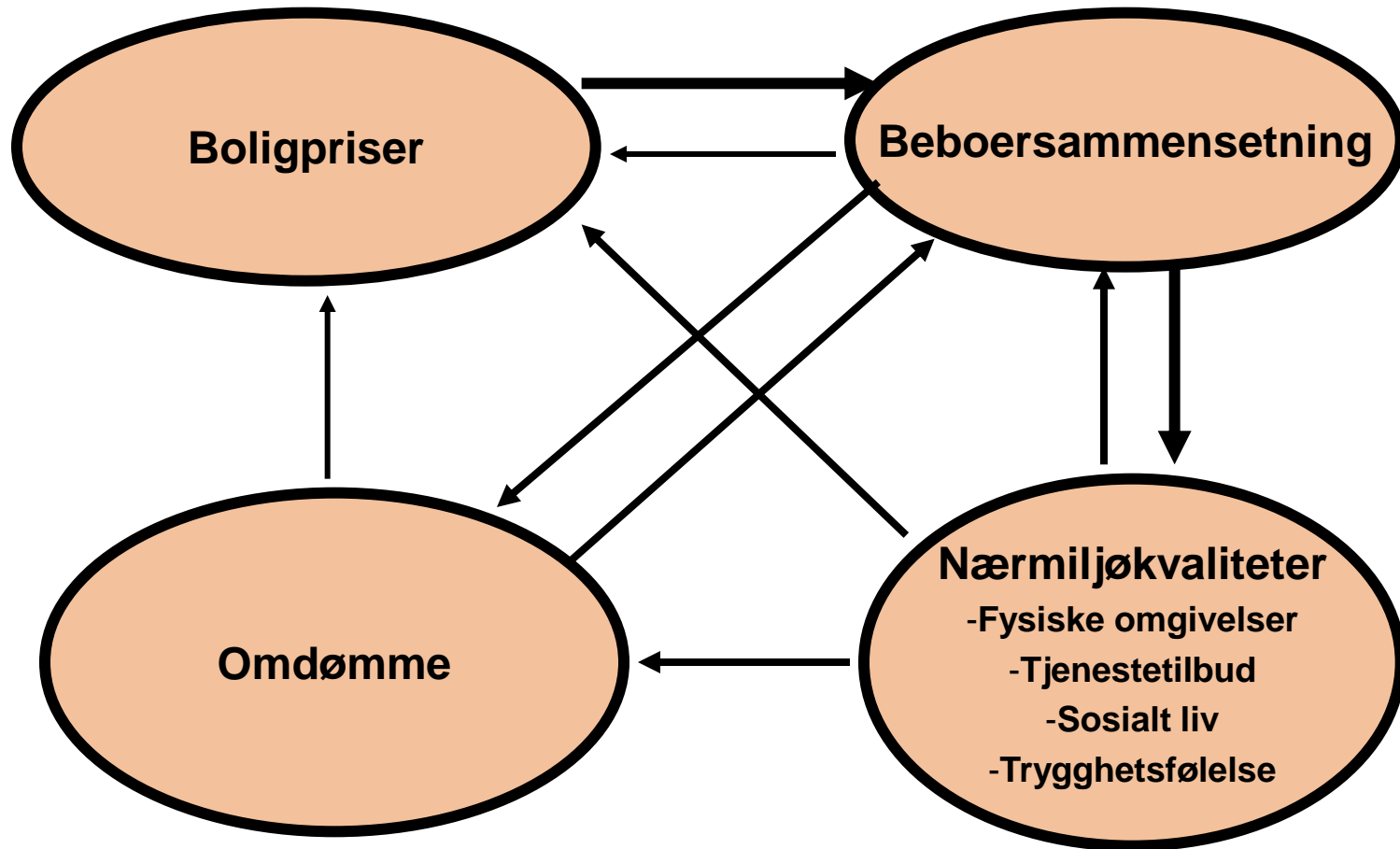
Hva skjer i disse utsatte områdene?

Filtrering.....

- Negative utviklingsprosesser oppstår i områder med særlig høy konsentrasjon av sosioøkonomiske utsatte befolkningsgrupper
- Kulturelle, sosiale, økonomiske og fysiske prosesser påvirker hverandre gjensidig og fører til en sosial og fysisk nedgradering av et område








Hvorfor satsing på enkeltområder



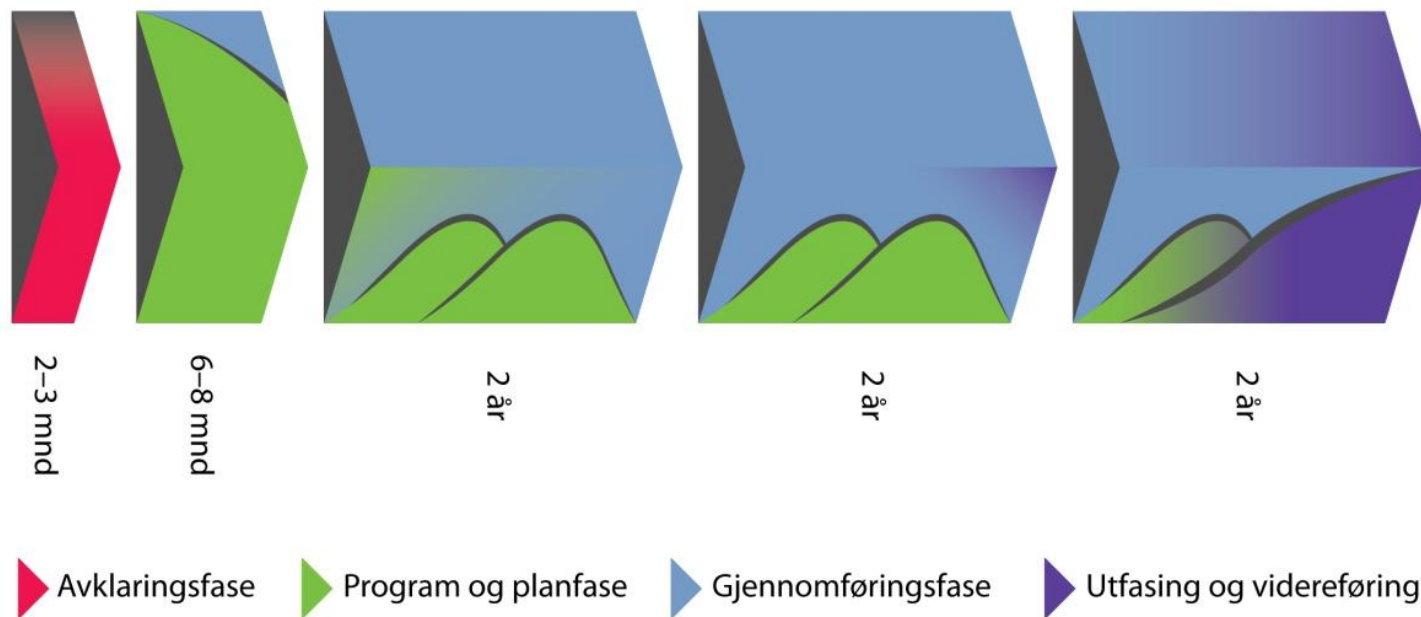
Områdeløft i Husbanken

Mål for områdeløft

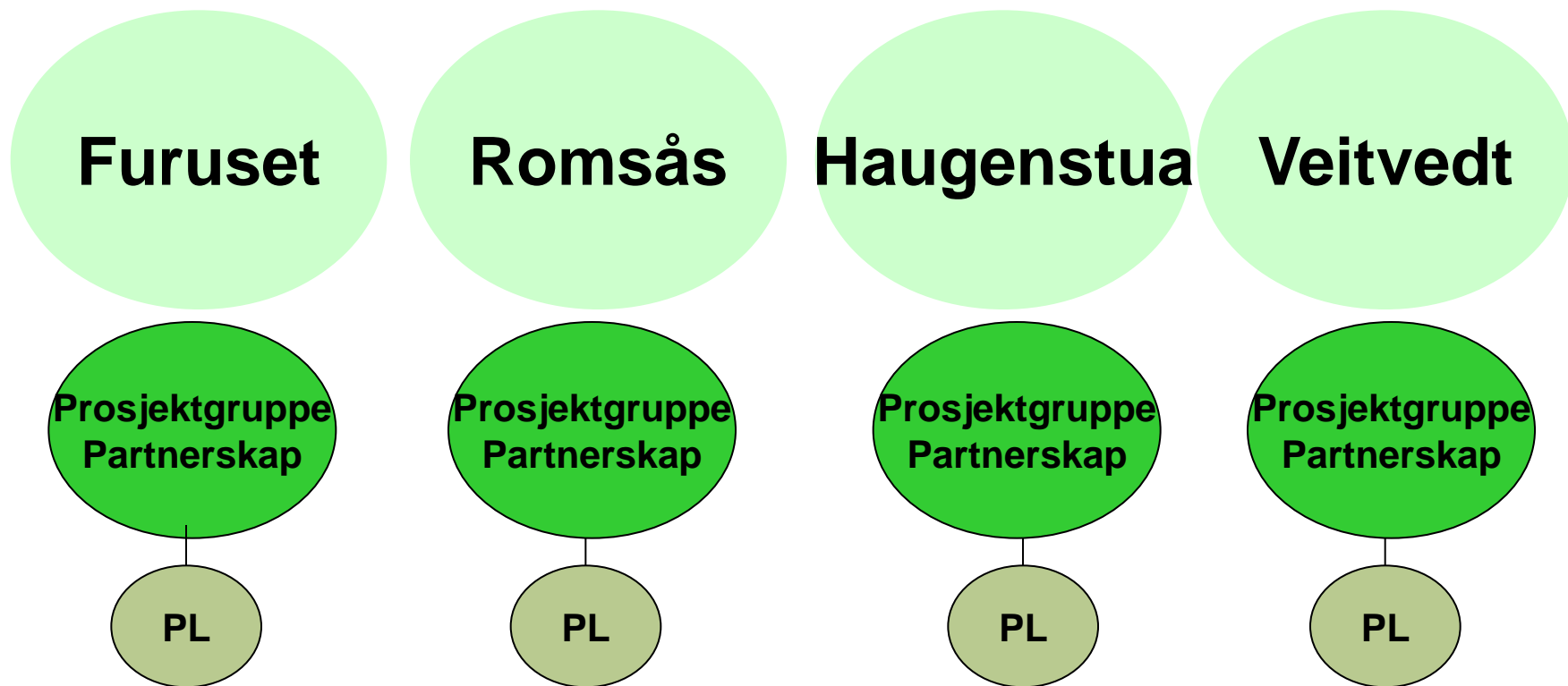
-  Bedring av innbyggernes fysiske og sosiale rammevilkår i geografisk avgrensede områder (større boligområder) med særlige levekårsutfordringer
- Kjennetegn i disse utvalgte områdene
 -  Svake levekår
 -  Områdene har behov for fysisk opprustning og sosiale tiltak
 -  Langsiktige prosesser med betydelig offentlig økonomisk innsats.
 -  Forebyggingsperspektivet er viktigst i norsk sammenheng
- Områdeløft i Groruddalen - 43 mill.kr pr år

Langsiktighet i arbeidet en forutsetning

Husbankens rammemodell for områdesatsing



Stedsutvikling / Områdesatsing – etablering av læringsstrukturer





Husbanken

Parselhager, Haugenstua



Veitveldigene 19/9/2008 18:48



Husbanken





Svartjern, Romsås
Costa del Romsås!





Skatepark, Haugenstua





Innbyggerkontor på Veitvet



Erfaringsgrunnlaget for satsing på stedsutvikling og områdeløft:

- Europeiske erfaringer:
 - 🏠 IMDIs litteratursøk - problemnotat områdesatsing
- Nordiske erfaringer:
 - 🏠 Kvarterløftet, Danmark
 - 🏠 Storstadsatsingen, Sverige
- Norske erfaringer:
 - 🏠 Saupstad/Kolstad
 - 🏠 Oslo Indre Øst
 - 🏠 Loddefjord
 - 🏠 Groruddalen
 - 🏠 **Omstillingsarbeidet Innovasjon Norge/KRD**

”Kjernen” i erfaringsgrunnlaget

- **Bygge på stedets egne krefter**
 - 🏠 Lokal motivasjon
 - 🏠 Kommunen må eie og drive prosjektet
 - 🏠 Bred politisk forankring - lokal medfinansiering!
 - 🏠 Åpen og mobiliserende prosess som inkluderer og skaper eierforhold hos innbyggere og andre relevante aktører i privat og offentlig sektor.
- **Helhetlig satsing**
 - 🏠 Både fysiske og sosiale tiltak

”Kjernen” i erfaringsgrunnlaget

- **Profesjonell organisering, ledelse og styring**
 - 🏠 Ledelse, styrings- og prosesskompetanse er helt nødvendig, og må kvalitetssikres.
 - 🏠 Annen fagkompetanse tilføres etter behov
 - 🏠 Informasjonsstrategi utvikles
- **Positivt fokus**
 - 🏠 Fokuserer på å utløse ressurser og muligheter
 - 🏠 Vise resultater underveis
- **Langsiktighet**
 - 🏠 Over 5 år gjennomføringstid

Ledelsesutfordringer i områdesatsinger

- En av de mest komplekse lederutfordringer som finnes fordi:
 - 🏠 Å lede en område-/omstillingsorganisasjon innebærer at du/dere må skape resultater først og fremst gjennom andre
 - 🏠 Suksess skapes gjennom sektorovergripende innsats fra kommunen og resultatbidrag fra mange aktører/bedrifter
 - 🏠 Resultatene skapes uten styringsrett (Government), men gjennom "Governance"
 - 🏠 Governance muliggjøres gjennom felles visjon og mål
 - Mange aktører må kunne bidra til å realisere visjonen
 - Ledelsens oppgave er å facilitere mulighetene



Fire resultater må oppnås

- Realisere ”kortsiktige” resultater
 - 🏠 Det er kun synlige resultater som sikrer legitimitet til å videreføre innsatsen over tid
- Sikre langsiktig bærekraft
 - 🏠 Områdets (innbyggernes) ledelseskapasitet må økes gjennom satsingen
 - Flere må få krevende oppgaver og god skolering
 - Summen av ressurspersoner i området må økes
- Bedre sektor- og aktørsamhandling
 - Spesielt fokus på offentlige sektorer
- Skape grunnlaget for langsiktige strategiske muligheter
 - 🏠 Byutviklingsgrep, strategiske forretningsmuligheter etc.
 - Verdensparken på Furuset
 - Satsing på fornybar energi i Lillestrøm



Relasjonsutfordringene

- Kompleksiteten og langsiktigheten medfører stor "slitasje" på samarbeidspartene over tid
- Behov for reforankring av satsingen ved jevne mellomrom
 - 🏠 Spesielt behov for politisk reforankring
- Viktig for "omstillingsledelsen" å jobbe med relasjonene til sentrale aktører
 - 🏠 Robustheten i relasjonen er avhengig av personlig engasjement og trygghet, ikke "fag"!
 - 🏠 Uten relasjoner er man ferdig.....
- Tillit skapes også gjennom profesjonalitet
 - 🏠 F.eks prosjektplaner, synliggjøre resultater, årsmeldinger..



Lederutfordring: Skape energi i arbeidet.....

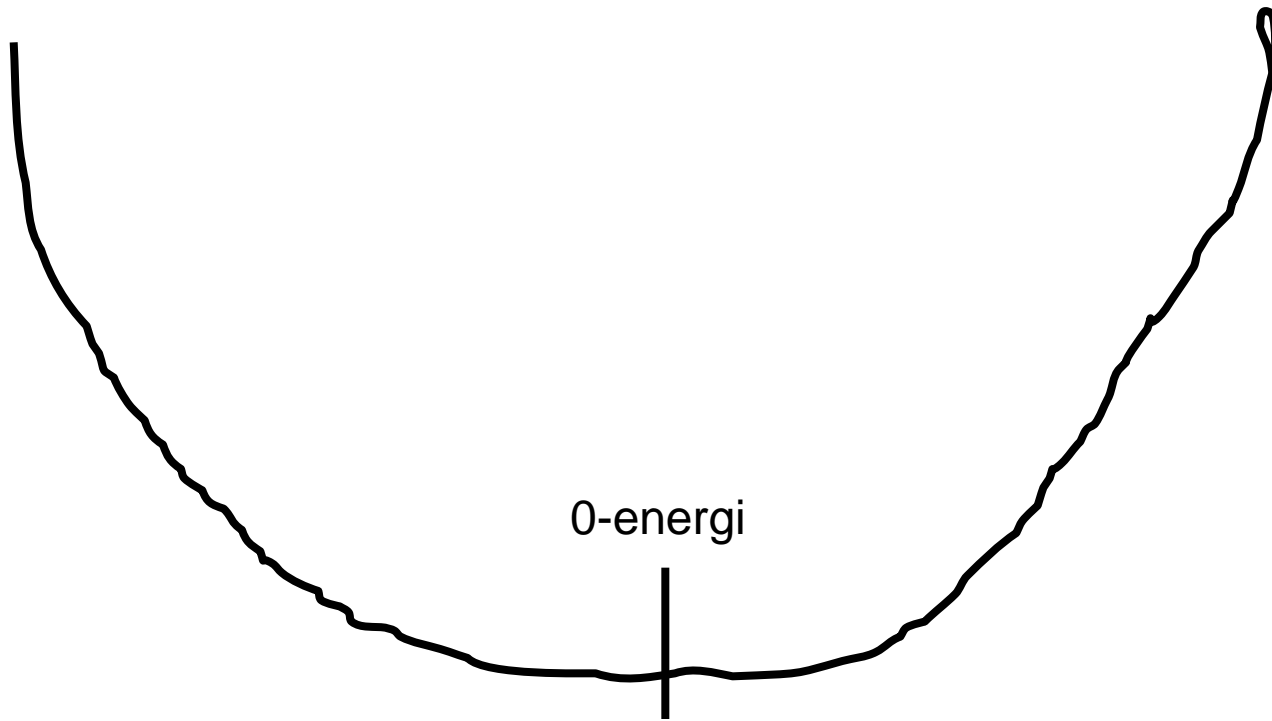
- Vanskelig å tvinge noen til å være med....
- Det må derfor være morsomt å være sammen med deg/dere
 - 🏠 Man går ikke i kjedelige møter dersom man ikke må
- Alvoret er maktens teknikk på å opprettholde hierarkiet og etablerte strukturer
- Ta ansvar for helheten i satsingen, ikke skyld på andre når det går galt!



Energiskaping

Jobbenergi

Privat energi



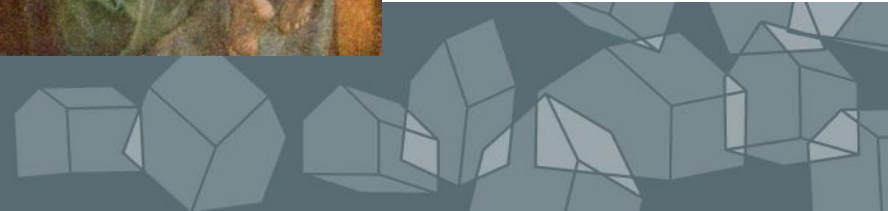
Husbanken



Fest for bønnekongen, 1655!



- Jakob Jordaens, Flamsk maler
- Kollektive feiringer/festivaler
- Humor og spøk bryter ned etablerte strukturer og gir energi



Humor og folkelighet som virkemiddel i omstillingsarbeid

- Ved å løse opp alvorsknuten, frigjør de folkelige humorformene ”menneskelig bevissthet, tenkning og forestillingsevne som blir tilgjengelig for nye muligheter”
 - 🏠 Lucky Næroset, Høylandet etc



Rom for refleksjon

- Kompleksiteten i oppgaven medfører at du/dere må bruke mye tid i sammen til diskusjon
- Forutsetter at det skapes arenaer for åpne diskusjoner om erfaringer/strategivalg
 - 🏠 Lederteam må bygges - nok tid!
 - 🏠 Relasjonsutvikling og felles referanserammer
 - 🏠 Reelt ønske om tilbakemeldinger/innspill - også negative!



Fungerer ledernavet?

- Toppledelsen må ha sterk motor og godt nettverk
- Det blir fort snakk om tiltakenes godhet og kvalitet - av og til om strategi!
- Det er ofte vanskeligere å formelt snakke om svak ledelse.
 - 🏠 Skift ut?
 - 🏠 Stopp pengestrømmene?



Takk for oppmerksomheten!

