

# VESTREGIONENS STUDIETUR TIL MARSEILLE



10. – 12. OKTOBER 2012

 **vestregionen**  
attraktiv • bærekraftig • dynamisk

# Innholdsfortegnelse

Forord	side 3
Program	side 4
Informasjon om Marseille	side 6
Hovedpunkter fra presentasjonene	side 9
Refleksjoner	side 15
Deltakerliste	side 17
Kilder	side 18

*Rapporten er utarbeidet av insam as v/ Sidsel Ahlmann Jensen i samarbeid med Vestregionens prosjektleder Stina Gellein og daglig leder Nina Solberg. Fotoene som er benyttet er tatt av Hans-Petter Christensen og Sidsel Ahlmann Jensen.*



# FORORD

Vestregionen arrangerer årlig en studietur for medlemskommunenes ordførere og rådmenn. Utgangspunktet for valg av reisemål i 2012 har vært Vestregionens strategi- og handlingsplan for 2012 – 2013, der regional utvikling er et av tre prioriterte innsatsområder.

Vi valgte å besøke Marseille som er i ferd med å gjennomføre Europas største byutviklingsprosjekt (i areal) – Le Euromediterranee. Her tilrettelegges deler av eksisterende havneområde for nye næringer, kultur og boliger. Prosjektet involverer alle forvaltningsnivå og omliggende kommuner, og stiller store krav organisering og til partenes samarbeidsevner.

Byen preges også av stor byggeaktivitet for øvrig. I 2013 blir Marseille europeisk kulturhovedstad, og det bygges en rekke nye kulturhus. Torg og plasser rustes opp, og gamle industribygg rehabiliteres for å gi plass til kulturnæringer og boliger.

Vi fikk gleden av å treffe både sentrale politikere og ansvarlige prosjektledere for Le Euromediterranee og kulturhovedstadprosjektet. I tillegg fikk vi også innblikk i hvordan kommunen håndterer klima og miljøutfordringene, og byens store samferdselsutfordringer.

Selv om ikke alle erfaringer fra Marseille kan overføre til norske forhold og Vestregionen, er mange av utfordringene og problemstillingene de samme: Hvordan samarbeide på tvers av forvaltningsnivåer, hvordan organisere og lede komplekse utviklingsprosjekter og hvordan implementere omfattende planverk.

Selv med et tett og omfattende program, fant vi tid til erfaringsutveksling mellom turdeltakerne, og verdifull felles refleksjon rundt våre egne utfordringer knyttet til by- og stedsutvikling.

Takk til administrasjonen for et godt tilrettelagt program!

Asker, 30.10.2012

Lene Conradi  
Leder av Vestregionens styringsgruppe

# PROGRAM

## Onsdag 10. oktober

- 09.30 Avreise Oslo, Gardermoen  
13.55 Ankomst Marseille flyplass
- 15.30 **Euromediterranee regionsutvikling – Marseille**  
Presentasjon ved Mr Alexandre Sorrentino, direktør for utviklingsselskapet Euromediterranée Urban Développement Projet de Territoire et de l'International, og Mme Stéphanie Barthelemy, ???????
- 17.00 Innsjekking hotell SAS Radisson Vieux port, 38 Quai de Rive Neuve, MARSEILLE
- 19.30 **Bien venue a Marseille**  
Mme Canetti, sekretær for viseborgmester for kultur, ønsker oss velkommen til Marseille.
- 20.00 **Middag – restaurant Le Lauracée**  
M Hermann, viseborgmester for kultur i Marseille spiser med oss. Velkomst og kort introduksjon til Marseille v/ viseborgmesteren.

## Torsdag 11. oktober

- 09.30 Avgang fra hotellet med buss, sammen med norsk-fransk tolk og Mme Barthelemy.
- 10.00 **Møte med viseborgermester M Bernard SUSINI**  
Han er viseborgmester for byutvikling i Marseille og medlem i den regionale komiteen for regional utvikling og miljø. Mme Michelle Reynaud, direktør for internasjonale relasjoner i Marseille blir med. Presentasjon av Marseille kommune og regionen samt bærekraftig stedsutvikling
- 11.30 Avgang med buss til **La Friche – Belle de Mai – kulturkvarter**
- 12.00 **Introduksjon ved Mme Odile Thiery, informasjonsansvarlig for Le Friche**  
La Friche er et tidligere fabrikksonråde som nå renoveres til beste for bydelens eksisterende befolkning og nye kulturnæringer.
- 13.00 **Lunsj La Friche**  
Mr Susini, Mme Reynaud, Mme Thiery og Mme Bartélemy blir med til lunsj. Mme Papazianog M Cyril Brunet fra Association Marseille Provence 2013 deltar også i lunsjen. Anledning til diskusjon rundt bordet om MP 2013s kulturprosjekter.
- 14.30 **Tour touristique** – busstur med engelsk guide
- 17.00 **Møte om MP 2013** – Association Marseille Provence 2013, Capitale Européenne de la Culture ved **Julie Chenot** som er ansvarlig for internasjonale oppdrag. Fokus på betydning av å bli europeisk kulturhovedstad og prosjektets rolle i utvikling av byen og regionen.
- 20.00 **Middag - restaurant Les Arcenaulx.**

## Fredag 12. oktober

### 09.00 **Smart City Europe**

**Mr Benoit Prunel**, partner i Accenture Paris, presenterer konseptet Smart City med eksempler fra USA, Asia og Europa

### **Smart City Bærum**

**Mme Unni Larsen** er prosjektleder for Smart City-programmet i Bærum. presenterer vårt hjemlige prosjekt og koblingene til pågående arbeid i andre land.

10.30 Kaffe

### 11.00 **Styringsgruppemøte Vestregionen**

### 12.00 **Refleksjoner og oppsummering**

Internt møte for Vestregionen. Diskusjon av hva vi har sett og hørt i Marseille, og hvordan dette kan bli brukt i videre utvikling Vestregionen.

### 13.00 **Lunsj hotellet**

14.30 Avgang buss fra hotell - Transfer

17.45 Avreise Marseille flyplass

22.30 Ankomst Oslo, Gardermoen



# INFORMASJON OM MARSEILLE

Marseille er et viktig knutepunkt mellom Middelhavslandene, inkl. Nordafrika og Midtøsten, og Frankrike. Dette preger Marseilles økonomi, kultur og identitet både historisk og i dag.

## Innbyggere og areal

Kommunen Marseille er med 851.400 innbyggere, Frankrikes nest største by etter Paris. Kommunen dekker et areal på 240 km<sup>2</sup>.

Marseille er hovedstad i regionen Provence-Alpes-Côte d'Azur (4,9 mill innbyggere, 31.400 km<sup>2</sup>) og i departementet Bouches-du-Rhône (2,0 mill innbyggere, 5088 km<sup>2</sup>).

## Næringsgrunnlag

Marseilles økonomi er dominert av havnerelatert næring. Havnen i Marseille knytter Frankrikes nettverk av elver og kanaler sammen med Middelhavet. Havnen er den største i Frankrike og Middelhavet, og den tredjestørste i Europa. Marseilles havn er en kommersiell containerhavn og transporthavn. 60 % av frakten er olje. Marseille har Frankrikes ledende oljeraffineri, og skipsbygging er viktig del av havneindustrien. I tillegg er fiskeri av en viss økonomisk betydning.

Turisme er også viktig del av næringsgrunnlaget i Marseille. Mer enn 4 mill turister besøker Marseille per år (2010). Det er bl.a mange cruisebåter som stopper i Marseille. 5,4 % av arbeidstakerne jobber i turistnæring.

Marseille opplever en sterk vekst i servicesektoren.

De seneste 10-15 årene har byen Marseille fått en mer variert næringsbase. Det er tilsynelatende skjedd bl.a. gjennom utviklingen av bydelen Euromediterranee, som har tiltrukket mange kontorarbeidsplasser, og bidratt til å skape økonomisk vekst. Mange av disse nye arbeidsplassene er innen telekommunikasjon og finansservice. Marseille har Frankrikes nest største finansservice-klynge.

Marseille har lenge hatt en arbeidsledighet godt over gjennomsnittet i Frankrike, men de siste tiårene er forskjellen redusert. Ledigheten i Marseille har gått ned fra 22% i 1995 til 12,1 % i 2012.

## Utdanning og forskning

I januar 2012 fusjonerte Marseilles tre daværende universiteter og ble til Aix-Marseille Universitetet. Aix-Marseille Universitetet har 70.000 studenter, av disse kommer 10 % fra utlandet. Universitetet er Frankrikes neststørste forsknings- og utviklingssenter med 3.000 vitenskapelig ansatte.

Marseille har tre *grandes écoles*: Ecole Centrale de Marseille, École pour l'informatique et les nouvelles technologies og Euromed Management—School of Management and Business. Grandes écoles er spesialiserte høyskoler som nyter høy prestisje i Frankrike, og rekrutterer til statsforvaltning og kulturliv.

## Politisk struktur og styresett

### Administrativ inndeling

Den administrative inndeling i Frankrike er relativt kompleks sammenlignet med Norge. De viktigste administrative nivåene i Frankrike er inndelt i region, departement (fylke) og kommune. De tre største byene (kommunene) i Frankrike - Marseille, Paris og Lyon - har ytterligere et nivå; bydeler (municipal arrondissement). I tillegg til disse administrative nivåene kommer et spekter av interkommunale enheter som har fått delegert myndighet fra deres respektive kommuner og i enkelte tilfeller fra regioner og departementer.

I Frankrike finnes det 27 regioner, 101 departementer (fylker) og 36.783 kommuner.

For å forenkle den administrative strukturen ble det i 2010 vedtatt en territorialreform. Målet med reformen er å samle de administrative nivåene rundt to 'poler': Kommuner og interkommunale samarbeid på den ene siden, og departementer (fylker) og regioner på den andre siden. Målet er at alle kommuner skal være knyttet til et interkommunalt samarbeid innen 2013. Staten gir økonomiske insitamenter til kommuner som frivillig inngår i slike samarbeid. Fylkesmannen har dessuten mulighet for å pålegge kommuner å inngå interkommunale samarbeid. (Se også avsnitt 'Regionalt samarbeid' nedenfor.) Fra 2014 vil det være de samme politikere som velges til både regioner og departementer. Regioner og departementer er deretter pålagt å utarbeide en plan for en ny og regionalt tilpasset fordeling av forvaltningsområder mellom de to administrative nivåene.

Frankrikes parlament består av Underhuset (577 medlemmer) og Senatet (348 medlemmer). Medlemmer av Underhuset velges ved direkte valg, mens senatorer velges indirekte av en 150.000 personers valgkomitee bestående av politiske representanter for de forskjellige administrative nivåene. Senatorene velges for 6 år av gangen, mens Underhusets medlemmer velges hvert 5. år.

### Regionalt samarbeid

I 2000 ble den interkommunale enheten Marseille Provence Metropol (MPM) etablert. MPM består av 18 kommuner, inkl. Marseille. Medlemmene har overført beslutningsmyndighet fra den enkelte kommune til MPM innen områdene økonomisk utvikling, byutvikling, transport- og arealplanlegging og teknisk infrastruktur. De 18 kommunene har én stemme hver i styringsgruppen, mao vektet stemmene ut i fra antallet kommuner, og ikke ut i fra innbyggertall. MPM har 1.0 mill innbyggere, areal på 604 km<sup>2</sup> og et årlig budsjett på ca 1,7 milliarder euro (2011).

Det er etablert en rekke andre interkommunale enheter (tilsvarende MPM) i regionen rundt Marseille og MPM. Marseille kommune har et relativt dårlig inntektsgrunnlag og økonomi sammenlignet med de fleste andre kommuner i regionen. Det er mye som tyder på at dette forholdet har vært en barriere for et sterkere regionalt samarbeid.

I september i år kom det politiske signaler om at statsministeriet ønsker å etablere en ny regional enhet ved å slå sammen MPM og 5 andre interkommunale enheter i regionen.

### Marseille kommune

Marseille kommune er delt inn i 16 bydeler. Bydelene er gruppert parvis i 8 sektorer, og hver sektor har en egen bydelsordfører og bydelsstyre. Bydelene får overført penger fra kommunen, og har ikke egne skatteinntekter.

Kommunevalg gjennomføres hvert 6. år. I Marseille velges det til sammen 303 kommunalpolitikere; av disse sitter 101 i kommunestyret og resten i bydelsstyrer. Borgermesteren velges av kommunestyret. Det siste kommunevalget var i 2008.

I tillegg til borgermesteren er det 9 viseborgmestere. Disse er ikke sidestilt, men er rangert i henhold til betydning og budsjettstørrelse. Viseborgmesteren for Europa er nr 1, for økonomi nr 2, for byutvikling nr 3, osv. Viseborgmester for kultur er rangert som nr 9.

Marseille kommune har et årlig budsjett på ca 1,9 milliarder euro (2012). Inkludert i dette budsjettet er ekstraordinære store investeringer i forbindelse med at Marseilles-Provence skal være europeisk kulturhovedstad i 2013.

### **Nåværende kommunestyre og borgermester**

Marseilles kommunestyre ledes av partiet UMP (*Union pour un Mouvement Populaire*), som er det dominerende borgerlige partiet i Frankrike. UMP og Sosialistpartiet er de to dominerende politiske partiene i Frankrike. UMP tapte presidentposten til Sosialistpartiet tidligere i år, da daværende president Nicolas Sarkozy fra UMP ble erstattet av Francois Hollande fra Sosialistpartiet.

Marseilles borgermester Jean-Claude Gaudin (UMP) ble valgt i 1995 og gjenvalgt i 2001 og 2008. Gaudin overtok borgermestervervet etter flere tiår med venstrefløysstyre (sosialistparti og kommunistparti) i Marseille.

Jean-Claude Gaudin er også en aktiv politiker på nasjonalt nivå. Han har vært senator siden 1998 og leder for senatets UMP-gruppe siden 2011. Gaudin har vært visepresident for UMP siden 2002. Han har tidligere vært minister for innsatsområdet Arealforvaltning, by og integrasjon (1995-97).



# HOVEDPUNKTER FRA PRESENTASJONENE

## Prosjektet “Euromediterranee regionsutvikling – Marseille”

Hensikten med prosjektet Euromediterranee er å utvikle et tidligere havne- og industriområde til en ny urban bydel. Området på 4800 dekar er det største byomdanningsprosjekt i Europa. Utviklingsselskapet Euromediterranee ble etablert i 1995, og er et samarbeid mellom staten, Marseille kommune, regionen, departementet (fylket) og den interkommunale enheten MPM. Disse partene er representert i styringsgruppen. EU støtter prosjektet økonomisk. Prosjektet skal ferdigstilles i 2020.

Presentasjonen av Euromediterranee ble foretatt av Alexandre Sorrentino, direktør for Euromediterranee Urban Développement Projet de Territoire et de l'International, og foregikk i prosjektets informasjonssenter. Her følger hovedpunktene i hans presentasjon:

- Overordnet formål med prosjektet er å styrke byens og regionens økonomisk utvikling. I tillegg har prosjektet som mål å skape nye arbeidsplasser gjennom å tiltrekke investeringer og nye bedrifter.
- Utviklingsselskapets styringsgruppe baserer alle beslutninger på konsensus mellom partene. Staten har rollen som mekler og skjærer igjennom dersom partene ikke kan komme til enighet.
- Staten selger eiendommer i Euromediterranee-området til utviklingsselskapet til politisk fastsatte priser. Utviklingsselskapet utvikler og selger eiendommene videre til markedspris, og klarer slik å finansiere store deler av prosjektet. Hver euro i offentlige investeringer genererer fire euro i private investeringer.
- Siden 1995 er det etablert 20.000 arbeidsplasser i Euromediterranee-området. Størstedelen av disse innehas av personer bosatt utenfor Marseille. Det er nå igangsatt initiativ for å styrke kompetansenivået hos Marseille-innbyggerne, slik at kompetansenivået i større grad vil samsvare med bedriftenes behov.
- 80 % av bygg og fasiliteter til kulturhovedstad 2013 etableres i prosjektområdet.



## Marseille kommune og arbeidet med bærekraftig stedsutvikling

Byutviklingsavdelingen i Marseille kommune arbeider med bærekraftig byutvikling i egen regi og gjennom regionalt samarbeid. Presentasjonen foregikk i kommunens representasjonslokaler, Villa Valmer. Her følger utdrag fra presentasjon som Bernard Susini, viseborgmester for byutvikling i Marseille og medlem av regional komité for regional utvikling og miljø, holdt for oss:

- Marseille kommune har utarbeidet en klimaplan for å bidra til å oppnå mål om reduksjon av drivhusgasser som er nedfelt i Kyotoavtalen.
- Areal- og transportplanlegging er delegert til den interkommunale enheten MPM. Kommunen har mulighet til å presentere forslag til nabokommuner, den interkommunale institusjonen, regionen og departementet. I tillegg er kommunens rolle som pådriver for samarbeidsavtaler blitt viktig.
- Marseille kommune har utviklet Marseille Kvalitetspakt sammen med byggeindustriens forbund. Kvalitetspakten er en felles avtale som tar sikte på å begrense energiforbruk og bevare miljøet i forbindelse med byggeprosjekter.
- Marseille har opprettet egen avdeling for internasjonale relasjoner fordi Marseille får besøk av delegasjoner fra hele verden som kommer for å studere byutviklingsprosjekter.



## Marseille Provence 2013 (MP2013) - Europeisk kulturhovedstad

Marseille-Provence er europeisk kulturhovedstad i 2013, og prosjektet skal, i tillegg til å utvikle kunst og kultur, styrke by- og regionutviklingen. MP2013 har også som mål å stimulere den økonomiske veksten, tiltrekke investeringer til byutvikling og integrere Marseille bedre i en større region.

Vi fikk møte Julie Chenot som er ansvarlig for internasjonale relasjoner i Marseille Provence 2013. Her er hennes hovedpoeng:

- Prosjektet har stor betydning for utvikling av en ny og bedre samarbeidskultur, og nye samarbeidsformer mellom lokale og regionale aktører, kunstnere og næringsliv.
- Budsjettet for prosjektet er på til sammen 91 mill euro. Finansiering av prosjektet er fordelt som følger: Regionale myndigheter (12 mill), Marseille kommune (15 mill), departement (12 mill), MPM (8 mill), Aux kommune (7 mill), diverse urbane distrikter (6 mill), staten (12 mill), EU (2 mill) og privat sektor (15 mill). Alle offentlige aktører er representert i styringsgruppen.
- Det har vært svært viktig for samarbeidet mellom de mange forvaltningsnivåene, og de andre aktørene for øvrig, at prosjektet har et tydelig mål og en urokkelig deadline.
- MP2013 har et langsiktig fokus, og ønsker at prosjektene skal ha verdi også etter 2013. Etter 2013 har kommunens kultursektor ansvar for å videreføre resultatene og aktivitetene fra MP2013. Dette gjelder bl.a. ansvaret for å fylle mange nye kulturbygg med innhold og aktiviteter i årene fremover.
- Kunstprosjektet 'Artists in residence' tilbyr bedrifter å ha en kunstner på arbeidsplassen i en periode. Kunstneren har da atelier og arbeider i bedriften. Formålet er å skape og utvikle nye samarbeider og prosjekter mellom kunstnere og næringslivet.



## La Friche de la Belle de Mai – den nye kulturbydelen

La Friche er et tidligere fabrikkområde som nå er utvikling til beste for bydelens eksisterende beboere, kunstnere og andre representanter for kulturnæringer og byen for øvrig. La Friche skal bidra til synliggjøring av kulturnæringens betydning i samfunnet, til å skape nye arbeidsplasser og til økonomisk utvikling i Marseille. La Friche skal inneholde atelierer, restaurant, skateboardpark, kino, dansescene og filmstudio, boliger, barnehage og grøntområder. Noen kunstnere/kulturnæring har allerede flyttet inn, og skal omfatte ca 70 kulturnæringer når området er ferdigstillt. La Friche-prosjektet støttes av EU.

La Friche samarbeider med 180 internasjonale organisasjoner om bl.a kunnskapsutveksling, atelierutveksling og kunstnerisk samproduksjon. La Friche gjennomfører også 120 internasjonale prosjekter med 40 land, inkl. flere nordafrikanske land.

Presentasjonen og omvisningen foregikk på La Friche, ledet av Odile Thiery som er kommunikasjonsansvarlig for La Friche. Her er henens hovedpunkter:

- Prosjektet inngår i kulturhovedstadsprosjektet Marseille Provence 2013. Prosjektet er 100 % offentlig finansiert. Kunstnere får subsidiert husleie.
- Det er en målsetting for La Friche at kunstnere skal samarbeide, dele kompetanse og utvikle ideer og prosjekter sammen. Korridorene mellom kunstneratelierene er derfor ekstra brede slik at de kan fungere som møtesteder og rammer for felles aktiviteter.
- La Friche integreres i den omkringliggende bydelen, og beboere i området er involvert i planleggingen.

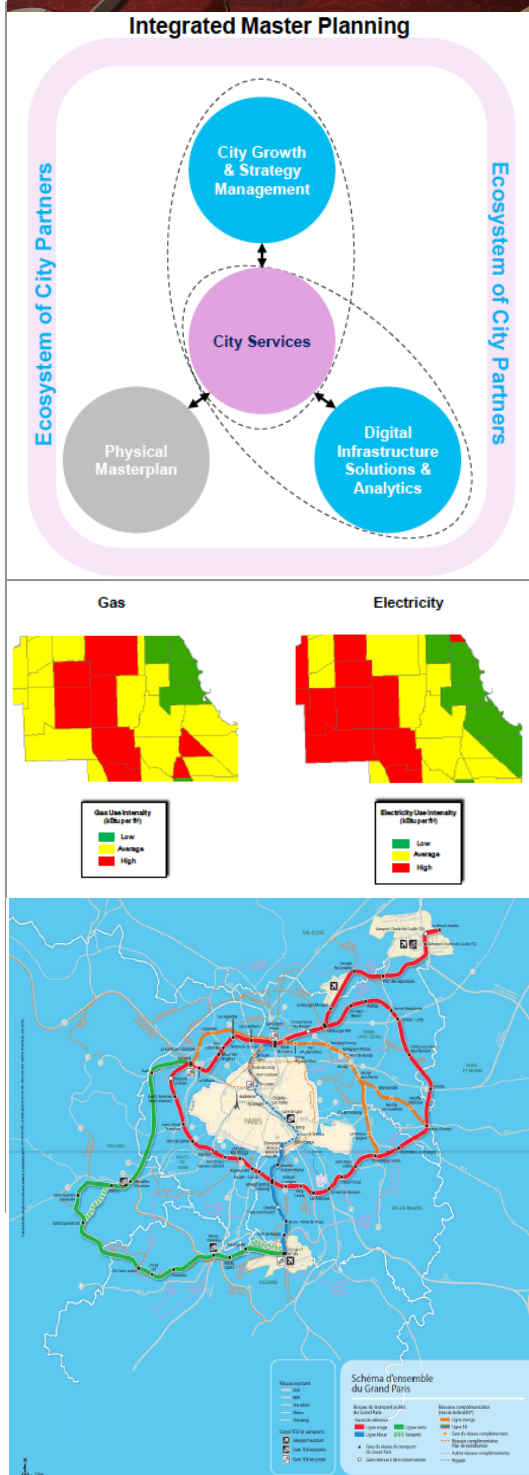


## SmartCity

SmartCity er et verdensomspennende initiativ for å redusere energibruk og klimagassutslipp gjennom 'smartere' bruk og utvikling av teknologisk infrastruktur. Innovative modeller for offentlig-private samarbeid er sentralt i SmartCity-konseptet. Bærum etablerte i 2012 et SmartCity program som er et partnerskap mellom kommunen og næringslivet.

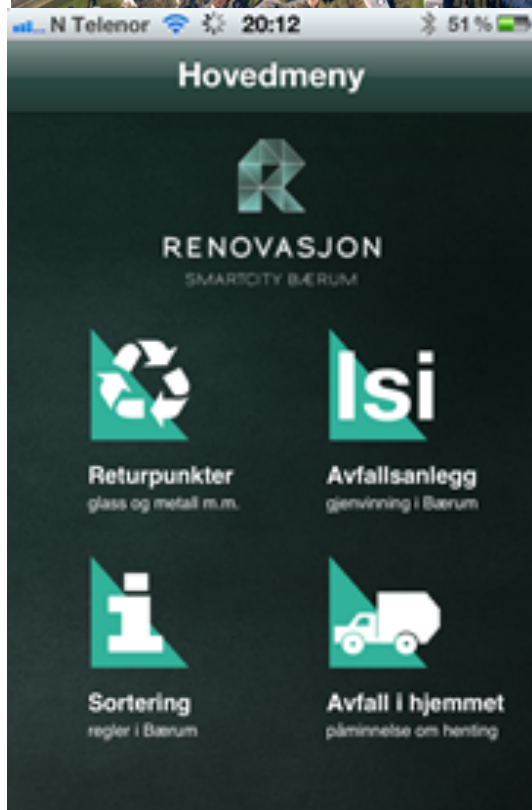
Vi fikk møte Bruno Berthon, som er partner Accenture i Paris, og som arbeider med konseptet i Europa, Amerika og Asia. Her er et utdrag fra hans presentasjon:

- SmartCity tar utgangspunkt i teknologisk og digital infrastruktur for å forbedre kommunale servicetelsler og for å styrke kommuners vekststrategi. SmartCity-konseptet inkluderer også fokus på offentlig-privat partnerskap. En kommunes visjon er et viktig redskap for at aktiviteter i privat sektor kan bidra til en målrettet og ønsket utviklet.
- Et SmartCity-prosjekt i Chicago vurderer energibruken i bygg. Dette gjøres gjennom å samle eksisterende data fra en rekke private og offentlige organisasjoner og institusjoner, og bruke dette til å lage et såkalt 'varmekart'. Varmekartet viser hvor i byen og i byggene de største energitapene skjer. Ut i fra dette kan kommunen prioritere og målrette tiltak for energisparing i bygg.
- I Paris planlegger man utbygging av nye metrolinjer for å forbinde forstedene bedre med hverandre. For å få til dette har man etablert 'Societe du Grand Paris', en organisasjon som bl.a. kjøper, utvikler og selger eiendom i og ved de planlagte stasjonsområdene. Dette er en avgjørende del av finansieringsstrategien for metroutbyggingen.
- For å redusere antall pendlingsreiser kan etablering av 'Knowledge Centre' ved kommunikasjonsknutepunkter være et viktig redskap. Knowledge Centres er kontorfellesskap med kontor plass, møterom, videokonferanseutstyr, osv. som man har tilgang til ved behov. Slik kan en for eksempel arbeide en dag eller to i uken på knowledge centres i stedet for å kjøre til kontoret. Knowledge Centres er et supplement til hjemmekontor og kontorarbeidsplassen.



Unni Larsen som er prosjektleder for SmartCity Bærum ga oss en presentasjon av programmet, og inviterte Vestregionen til å delta. Hun la vekt på følgende:

- SmartCity Bærum er et samarbeid og partnerskap mellom kommunen og næringslivet. Det tar utgangspunkt i at miljø- og klimautfordringer ikke kan løses av kommunen eller næringslivet alene, men må løses gjennom konstruktive samarbeider.
- SmartCity Bærum er et selveiende og frittstående program, som er åpent for alle som slutter seg til programmets premisser.
- Prosjekter som tar i bruk nye løsninger og tilgjengelig teknologi prioriteres.
- SmartCity Bærum har igangsatt en rekke prosjekter, som bl.a. etablering av en el-bil pool, en renovasjonsapp med info om hentetidspunkter med mer, og raskere saksbehandling for byggeprosjekter med høy miljøgevinst.



# REFLEKSJONER

Svært mange av de overordnede utfordringene og problemstillingene vi ble presentert for i Marseille, samsvarer med Vestregionens egne utfordringer knyttet til miljø- og klima, samferdsel, samarbeid og ledelse av komplekse utviklingsprosjekter, økt regionalisering og hvordan man skal arbeide innen kulturfeltet etc. Alle erfaringer fra Marseille kan ikke overføres direkte til norske forhold eller til Vestregionen. Men det finnes likhetstrekk i utviklingen av nye metoder og modeller, samt erfaringer, knyttet til regional utvikling vi kan og bør benytte.

## 'Urban governance' – nye modeller for ledelse og samarbeid?

I Marseille gjennomføres store utviklingsprosjekter som Marseille-Provence 2013 og Euromediterranee. Prosjektene er omfattende og komplekse og involverer et bredt spekter av aktører og forvaltningsnivåer. For å kunne gjennomføre prosjektene kreves det ledelse på tvers av, og samarbeid mellom, mange aktører. I Marseille håndterer de dette gjennom prosjektorganisering der stat, regionale myndigheter, interkommunale institusjoner og kommuner er deltakere.

Denne 'Marseille-modellen' for ledelse og samarbeid, der alle relevante forvaltningsnivåer samles i et felles beslutningsorgan, brukes ikke kun i organisering av komplekse enkeltprosjekter. Den brukes også til langsiktig, strategisk utvikling innen areal- og transportområdet. Marseille, 17 nabokommuner og regionale myndigheter har etablert den tverrkommunale institusjonen Marseille Provence Metropol (MPM). MPM har fått delegeret myndighet fra kommuner og regionale myndigheter for å kunne ivareta ansvar for areal- og transportutvikling i regionen.

Offentlig-privat samarbeid i SmartCity-konseptet er også eksempler på urban governance-modeller som er under utvikling.

'Marseille-modellen' kan ses i lys av en internasjonal utvikling innen *urban governance*, som også er tydelig i Norge – jf Buskerudbysamarbeidet. Nye samfunnsutfordringer krever nye måter å organisere ledelse av by- og regionsutvikling på. For eksempel er miljø- og klimautfordringer så komplekse og involverer så mange aktører at tradisjonelle institusjoner og samarbeidsformer ikke lenger er egnet til å håndtere disse. 'Urban governance' innebærer at ledelse av by- og stedsutvikling går fra å være enkeltkommuners ansvar til å skje i samspill mellom en rekke offentlige og private aktører. Ofte innebærer dette et skifte i fokus fra enkeltkommuner til regioner og regionale samarbeid. Det betyr ledelse på tvers av organisasjoner, og involverer utviklingen av nye samarbeidsformer og ledelsestenkning.

## Strategisk, offentlig eiendomsutvikling

Eiendomsutvikling i offentlig regi blir brukt som en finansieringsstrategi blant annet i Euromediterranee-prosjektet i Marseille. I Euromediterranee selger staten eiendommer til utviklingsselskapet til en politisk fastsatt pris. Utviklingsselskapet utvikler og selger eiendommene videre til markedspris, og klarer slik å finansiere store deler av prosjektet.

Eiendomsutvikling kan også brukes strategisk på flere måter enn som finansieringsstrategi. Kommunen kan for eksempel bruke strategisk oppkjøp og salg av eiendommer som redskap til å oppnå ønsket by- og stedsutvikling. En slik strategi kan brukes til å tilrettelegge for hensiktsmessig lokalisering av ikke-kommunale funksjoner. La Friche er et slikt eksempel.

## Smart City

Det finnes et potensial for å redusere energibruk og klimagassutslipp gjennom mer effektiv utnyttelse og utvikling av teknologisk infrastruktur. SmartCity-konseptet har fokus på hvordan dette kan gjøres gjennom offentlig-private partnerskap og samarbeid.

I Bærum er det etablert et SmartCity-program i samarbeid mellom kommunen og private aktører. Organisering og prosjektledelse av dette programmet er på plass, og flere delprosjekter er igangsatt. Vestregionen bør vurdere om SmartCity-programmet i Bærum kan inkludere flere kommuner i Vestregionen, eller på annen måte utvides til å omfatte Vestregionen.





# DELTAKERLISTE

## Styringsgruppen

Asker	Lene	Conradi	<a href="mailto:lene.conradi@asker.kommune.no">lene.conradi@asker.kommune.no</a>
Drammen	Tore	Opdal Hansen	<a href="mailto:torhan@drmk.no">torhan@drmk.no</a>
Hurum	Monica	Vee Bratlie	<a href="mailto:monica.bratlie@hurum.kommune.no">monica.bratlie@hurum.kommune.no</a>
Krødsherad	Olav	Skinnes	<a href="mailto:olav.skinnes@krodsherad.kommune.no">olav.skinnes@krodsherad.kommune.no</a>
Lier	Helene	Justad	<a href="mailto:helene.justad@lier.kommune.no">helene.justad@lier.kommune.no</a>
Modum	Terje	Bråthen	<a href="mailto:terje.brathen@modum.kommune.no">terje.brathen@modum.kommune.no</a>
Nedre Eiker	Bengt Inge	Bye	<a href="mailto:bentinge.bye@nedre-eiker.kommune.no">bentinge.bye@nedre-eiker.kommune.no</a>
Røyken	Rune	Kjølstad	<a href="mailto:rune.kjolstad@royken.kommune.no">rune.kjolstad@royken.kommune.no</a>
Sande	Karl Einar	Haslestad	<a href="mailto:karlha@sande-ve.kommune.no">karlha@sande-ve.kommune.no</a>
Svelvik	Jonn Gunnar	Lislelid	<a href="mailto:jonn.gunnar.lislelid@svelvik.kommune.no">jonn.gunnar.lislelid@svelvik.kommune.no</a>
Øvre Eiker	Ann Sire	Fjerdingstad	<a href="mailto:Ann.S-Fjerdingstad@ovre-eiker.kommune.no">Ann.S-Fjerdingstad@ovre-eiker.kommune.no</a>
Akershus fk	Lars Birger	Salvesen	<a href="mailto:lars.salvesen@akershus-fk.no">lars.salvesen@akershus-fk.no</a>

## Rådmannsgruppen

Asker	Lars	Bjerke	<a href="mailto:lars.bjerke@asker.kommune.no">lars.bjerke@asker.kommune.no</a>
Hurum	Gudmund	Notøy	<a href="mailto:gudmund.notoy@hurum.kommune.no">gudmund.notoy@hurum.kommune.no</a>
Lier	Hans-Petter	Christensen	<a href="mailto:hans-petter.christensen@lier.kommune.no">hans-petter.christensen@lier.kommune.no</a>
Modum	Aud Norunn	Strand	<a href="mailto:aud.norunn.strand@modum.kommune.no">aud.norunn.strand@modum.kommune.no</a>
Nedre Eiker	Bengt	Nystrøm	<a href="mailto:bengt.nystrom@nedre-eiker.kommune.no">bengt.nystrom@nedre-eiker.kommune.no</a>
Røyken	Georg N.	Smedhus	<a href="mailto:georg.smedhus@royken.kommune.no">georg.smedhus@royken.kommune.no</a>
Svelvik	Svein-V	Thorgersen	<a href="mailto:svein.v.thorgersen@svelvik.kommune.no">svein.v.thorgersen@svelvik.kommune.no</a>
Øvre Eiker	Øyvind	Hvidsten	<a href="mailto:oyvind.hvidsten@ovre-eiker.kommune.no">oyvind.hvidsten@ovre-eiker.kommune.no</a>

## Sekretariatet m.fl.

Vestregionen	Nina	Solberg	<a href="mailto:nina.solberg@vestregionen.no">nina.solberg@vestregionen.no</a>
Vestregionen	Gunn Heidi	Wallenius	<a href="mailto:gunn.heidi.wallenius@vestregionen.no">gunn.heidi.wallenius@vestregionen.no</a>
Vestregionen	Stina	Gellein	<a href="mailto:stina.gellein@vestregionen.no">stina.gellein@vestregionen.no</a>
Vestregionen	Lena	Hansson	<a href="mailto:lena.hansson@vestregionen.no">lena.hansson@vestregionen.no</a>
Insam	Sidsel A	Jensen	<a href="mailto:sidsel@insam.no">sidsel@insam.no</a>
Smart City	Unni	Larsen	<a href="mailto:unni.larsen@baerum.kommune.no">unni.larsen@baerum.kommune.no</a>

# Kilder

'Euromediterranee Marseille – Heartbeat of an historic mediterranean city' (brosjyre)  
[www.euromediterranee.fr](http://www.euromediterranee.fr)

Marseille Provence 2013  
[www.mp2013.fr](http://www.mp2013.fr)

La Friche  
[www.lafriche.org](http://www.lafriche.org)

Marseille kommune  
[www.marseille.fr](http://www.marseille.fr)

'Marseille – Plus que jamais, Marseille!' (brosjyre fra Marseille kommune)

Oxford Economics  
[www.cityleaders.inf](http://www.cityleaders.inf)

Marseille Provence Metropole  
[www.marseille-provence.com](http://www.marseille-provence.com)

EUs statistisk byrå  
[www.eurostat.eu](http://www.eurostat.eu)

Fransk statistisk byrå  
[www.insee.fr](http://www.insee.fr)

Marseille Provence Chambre commerce et industrie  
[www.ccomp.com](http://www.ccomp.com)

Tafter Journal, desember 2011, av Claire Bullen

Buskerudbyen  
[www.buskerudbyen.no](http://www.buskerudbyen.no)

SmartCity Bærum  
[www.baerum.kommune.no](http://www.baerum.kommune.no)



[www.vestregionen.no](http://www.vestregionen.no)