Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Samarbejde med developere

Jensen, Jesper Ole; Hansen, Jesper Rohr

Published in:
Stedsans - samskabelse gennem omverdensinddragelse

Publication date:
2018

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Link to publication from Aalborg University

Citation for published version (APA):
Jensen, J. O., & Hansen, J. R. (2018). Samarbejde med developere. I *Stedsans - samskabelse gennem omverdensinddragelse* (s. 56-63). Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen. https://www.trafikstyrelsen.dk/~/media/Dokumenter/10%20Bolig/Publikationer/Stedsans%20-%20samskabelse%20gennem%20omverdensinddragelse.pdf

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from vbn.aau.dk on: April 18, 2024

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen
Danish Transport, Construction and Housing Authority

Stedsans

- samskabelse gennem omverdensinddragelse

Annika Agger & Christian Kahr Andersen

August 2018

Stedsans - Samskabelse gennem omverdensinddragelse

Udgivet af
© 2018 af Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen
Rapporten er udarbejdet af Roskilde Universitet for Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

ISBN 978-87-7349-054-9

Finansieret af
Byfornyelseslovens forsøgs- og udviklingsmidler

Redaktion
Annika Agger, hovedforfatter, lektor på Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv, Roskilde Universitet.
Christian Kahr Andersen, hovedforfatter, byudvikler, tidligere projektchef i områdefornyelsesindsatsen i Københavns Kommune.
Esben Tjørnevig ansat i områdefornyelsesindsatsen i Københavns kommune var tilknyttet som forskningsassistent på projektet og har stået for tilrettelæggelsen af størstedelen af empiri indsamlingen. Derudover er han medforfatter på kapitlet om evaluering og offentlig værdi.
Jesper Rohr og Jesper Ole Jensen, seniorforskere fra Statens Byggeforskningsinstitut, Aalborg Universitet Sydhavnen har sammen skrevet kapitel 6 om det lokale erhvervsliv og kapitel 7 om developere.
Dorthe Hedensted Lund, seniorforsker fra Landskab, Arkitektur & Planlægning, Københavns Universitet har læst korrektur på kapitel 7 om forsyningsselskaberne.

Foto: Områdefornyelserne i Københavns Kommune.
Grafisk layout og illustration: Itkin Grafisk/Sara Itkin
Tryk: Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen
Danish Transport, Construction and Housing Authority

RUC Roskilde Universitet

Byudvikling – herunder områdefornyelse – er et dynamisk felt præget af politiske beslutninger og prioriteringer. I den periode vi har arbejdet med denne publikation, er der bl.a kommet en ny byfornyelseslov, hvor der er fokus på områdefornyelser udenfor de store byer. Samtidig er der kommet en ny planlov og i skrivende stund en ny aftale om udvikling af de udsatte boligområder.

Vores fokus er en overordnet forståelse af de forskellige aktører og dermed de dynamikker, der er på spil når der samarbejdes om at skabe stedsbaseret udvikling. På trods af de nye politiske tiltag og lovgivning er kapitlerne derfor ikke løbende opdateret med specifik lovgivning.

STEDSANS GENNEM:

Samskabelse, Synergi & Sammenhængskraft

Forord

Stedsans handler om fornemmelse for et områdes geografi og mennesker, og er en betegnelse der har vundet øget interesse indenfor byplanlægning/byfornyelse og indenfor forskningen. At tage afsæt i stedets ressourcer (placed-based development) – både fysiske og sociale – anses i stigende grad for en nødvendighed, for at kvalificere, tilpasse og forankre indsatser. Derfor har viden om 'stedet' stor betydning, når der skal udvikles projekter og skabes fremdrift og aktiviteter i byer og lokalområder. Denne viden besiddes af en bred vifte af aktører fra beboere til de mange frivillige og professionelle, der arbejder i offentlige eller private institutioner og organisationer på det pågældende sted.

Samskabelse er en tilgang, som både politikere og forvaltere i stigende grad ser som en afgørende strategi, for at løse mange af de komplekse og tværgående problematikker vi står med i de her år. Intentionen i samskabelse er at få ***synergi*** mellem en række forskellige private og offentlige aktørers indsatser og dermed opnå resultater, som ingen af parterne ville være i stand til at skabe alene. Når sådanne processer forløber succesfuldt, opstår der øget ejerskab til projekterne, der igen forankres bedre. Endelig forbedres ***sammenhængskraften*** blandt de lokale aktører, når de arbejder sammen om fælles indsatser i deres lokalområder.

På trods af den megen snak om samskabelse er der relativt få publikationer, der har fokus på, *hvordan samskabelse gribes an i praksis.* Det er derfor interessant, at se nærmere på områdefornyelsesindsatserne, idet de har fungeret som laboratorier og test-beds for samskabelse igennem mange år. Det der karakteriserer områdefornyelserne er, at det er et særligt byplanmæssigt greb, i form af en midlertidig indsats, hvor der arbejdes med at iværksætte både sociale og fysiske aktiviteter i et afgrænset sted. Derudover arbejdes der med at inddrage byens mange aktører og interessenter til sammen at tage del i – og vare på byens udvikling og liv. Der er derfor meget læring at hente fra praktikerne på dette felt, såfremt man vil have et kendskab til, hvorledes man mobiliserer aktører i lokalområder.

Områdefornyelserne har en lang tradition for samskabelse, idet borgerinddragelse er en central del af deres tilgang. Hvor denne borgerinddragelse i høj grad har været målrettet menige beboere i lokalområdet, ser vi at der indenfor det sidste årti er kommet et større fokus på, hvad man kan kalde 'omverdensinddragelse[1]'. Det betyder i praksis, at mange områdefornyelsesprojekter i stigende grad udfører alt fra *skoler, almene boligforeninger, forsyningsselskaber, kulturelle foreninger, frivillige foreninger, developere, handelsstandsforeninger og erhvervslivet.*

> **men hvordan er det lige, at man får synergi og fremdrift mellem parter, der kan have meget forskellige interesser?**

Mange fagprofessionelle, føler sig ikke klædt på til denne mere faciliterende rolle. Det bliver ofte '*learning by doing*' i felten! Men der er meget inspiration at hente fra nogle af de mere erfarne planlæggere.

Denne bog er til dig, der står som praktiker og skal i gang med en *områdefornyelse* eller *udvikling* af et sted, hvor du skal skabe synergi og samarbejde mellem en række offentlige og private aktører! Bogen vil også være relevant for praktikere, såvel som studerende, der i fremtiden skal arbejde med områdefornyelse, fysiske eller sociale helhedsplaner, eller udvikling af byer og landdistrikter.

1 Denne betegnelse stammer fra administrerende direktør i Københavns Teknik- og Miljøforvaltning Pernille Andersen, der var med til at igangsætte en proces, der fokuserede på forvaltningens samarbejde med "de andre aktører" end borgerne.

I denne publikation finder du en række beskrivelser af forskellige 'omverdensaktører'. Vi har selv tidligere savnet en sådan publikation, og vi har derfor talt med forskellige planlæggere og 'omverdensaktører' for at blive kloge på, hvad det er for behov de har, og med afsæt i dette kommer vi med råd til, hvad der er centralt i samarbejdet med 'omverdensaktørerne'.

Publikationen er udarbejdet i forbindelse med projektet *Fællesskaber i forandring - nye metoder til at facilitere og forstå fællesskaber og lokale aktører*, der er støttet af byfornyelseslovens forsøgsmidler under Transport-, Bygnings- og Boligministeriet. I projektet er der ligeledes udgivet to andre publikationer, hvor den ene *Evaluering af områdefornyelsernes værdiskabelse* belyser forskellige måder, hvorpå der kan arbejdes med dokumentation og måling af områdefornyelsernes indsatser. Den anden publikation *Mobiliserende metoder – nå forskellige aktører i dit lokalområde* rummer en række opdaterede metoder til at inddrage borgerne, og indfanger mange af de nye tendenser med inspiration fra både designtænkning såvel som antropologiske metoder.

Vi har som input til denne bog talt med en stor gruppe af personer, der på forskellig vis arbejder med eller har interesse i byplanlægningen. Alle de metoder vi har indsamlet, tager afsæt i disse praktikeres arbejde og erfaringer, som de generøst har delt med os. Publikationen er dermed resultatet af en lang række dialoger, om hvordan man med afsæt i et konkret sted kan søge at forstå dets mange omverdensaktører og interessenter, for dermed sammen med disse, at samskabe løsninger, der gør en forskel og som skaber offentlig værdi.

Vi vil her benytte lejligheden til at takke de mange, der har bidraget til bogen. En særlig tak går til Esben Tjørnevig, der som forskningsassistent var hovedkraft i tilrettelæggelsen af en stor del af empiri indsamlingen, og som har bidraget med første redigering af de indsamlede metoder. Derudover vil vi rette en speciel tak til de mange dedikerede ansatte i områdefornyelserne, der hver dag arbejder for at gøre en forskel i de by- og landområder, de arbejder i. Endelig vil vi rette en stor tak til Helga Madsen, der igennem mange år har været en af de ministerielle embedsfolk for områdefornyelserne. Hun er med sin store erfaring en kapacitet på området, og har derfor bidraget med mange inspirerende input undervejs.

Publikationerne i projektet er for størstedelen skrevet af en forsker og en praktiker. Vi mener, at vi på denne måde har formået at forene det bedste fra to verdner, ved at koble praksiserfaring med teoretiske perspektiver og vice versa. Derudover har vi inviteret en række fageksperter til at skrive udvalgte kapitler. I den forbindelse vil vi gerne takke Jesper Ole Jensen og Jesper Rohr fra Aalborg Universitet og Dorthe Hedensted Lund fra Københavns Universitet.

Vi håber, du finder bogen brugbar og inspirerende, og at du finder ideer du kan anvende til at gå nye veje i at udvikle steder i samskabelse med borgere og omverdensaktører.

Rigtig god fornøjelse!

Tak til

Camilla Aae
Søren Aabling
Sofie Anne Andersen
Uffe Andreasen
Isaac Abella Appelquist
Sidsel Sakse Bennetsen
Sia Boesen
Eva Christensen
Lyng Brøndum Dyrholm
Mette Dybkjær
Ditte Døssing
Marie Grundtvig
Luna Sofie Høj
Niels Kaalund Jensen
Louise Molin Jørgensen
Jan Salling Kristensen
Torkil Lauesen
Pernille Leon
Øystein Leonardsen
Tine Malm
Jane Drejer Nielsen
Adam Carsten Pedersen
Mette Prag
Mette Roikjer
Julie Rosted
Camilla Gøhler Ryberg
Anton Ryslinge
Rene Sommer
Signe Spelling
Kristoffer Kamp Theisen
Anne Ulrik Westergaard
Brian Hansen Westerheim
Mette Williang Zeuthen

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord 4

Kapitel 1 - Samskabelse – om at skabe løsninger i fællesskab 8
Områdefornyelsen som katalysatorer for samskabelse 10
Rapportens empiriske grundlag 11

Kapitel 2 - Omverdensinddragelse – og karakteristika ved forskellige omverdensaktører 14
Fra et borger- til et omverdensinddragelsesperspektiv 15
Potentialer ved at arbejde med omverdensaktører 15
At arbejde ud fra et omverdensperspektiv 16
Nye roller for områdefornyelserne 17
Færdigheder og kompetencer 19
Råd og perspektiver 20
Hvad er det områdefornyelserne/kommunerne kan? 21

Kapitel 3 - Samarbejde med den almene boligsektor 26
3.1 Indledning 27
3.2 Kort om den almene boligsektor 27
3.3 Samarbejdet med den almene boligsektor 29
3.4 Hvad de almene boligselskaber efterspørger fra kommunerne/områdefornyelserne 29
3.5 Områdefornyelsernes rolle 30

Kapitel 4 - Samarbejde med frivillige foreninger og interesseorganisationer 34
4.1 Indledning 35
4.2 Kort om den frivillige sektor 35
4.3 Samarbejdet med frivillige foreninger 38
4.4 Hvad de frivillige foreninger efterspørger 38
4.5 Områdefornyelsernes rolle 39

Kapitel 5 - Samarbejde med skolerne 42
5.1 Indledning 43
5.2 Kort om folkeskolen 44
5.3 Samarbejdet mellem skoler 45
5.4 Hvad efterspørger skolerne 45
5.5 Områdefornyelsernes rolle i forhold til skolerne 43

Kapitel 6 - Samarbejde med det lokale erhvervsliv **48**
6.1 Indledning 49
6.2 Kort om det lokale erhverv 50
6.3 Samarbejder med det lokale erhvervsliv 51
6.4 Hvad er det denne sektor efterspørger fra kommunerne/områdefornyelserne 52
6.5 Områdefornyelsernes rolle 52

Kapitel 7 - Samarbejde med developere **56**
7.1 Indledning 57
7.2 Kort om lokale developere 58
7.3 Samarbejder med developer 60
7.4 Hvad efterspørger developerne 61
7.5 Områdefornyelsernes rolle i forhold til developere 61

Kapitel 8 - Klimatilpasning og samarbejde med kommunens klimaenhed og forsyningsselskaberne **64**
8.1 Indledning 65
8.2 Kort om klimatilpasning og forsyningsselskaberne 65
8.3 Samarbejdet med spildevandsselskaber 66
8.4 Hvad efterspørger vandselskaberne 66
8.5 Områdefornyelsernes rolle 66

Kapitel 9 - Evaluering af områdefornyelsernes værdiskabelse **70**
Forord 71
9.1 Public Value: En forståelsesramme for værdiskabelse 73
9.2 Hvilken offentlig værdi skaber områdefornyelserne? 74
9.3 Hvordan kan den offentlige værdiskabelse måles og læring opsamles? 79

Metode - vend tingene om **84**
Mobiliserende metoder til borgerinddragelse 85
Inddragelse med inspiration fra antropologiske metoder 86
Inddragelse via midlertidige projekter 92
Inddragelse ved at gøre det let at deltage 98
Inddragelse med blik på at kvalificere interne samarbejdsrammer 102
Inddragelse med henblik på forankring af et samarbejde 112

KAPITEL 1

Samskabelse – om at skabe løsninger i fællesskab

Samskabelse og borgernes aktive inddragelse i løsningen af de velfærdsudfordringer vi står med er for alvor kommet på den politiske dagsorden i disse år (Mandag Morgen, 2012; Byrskov-Nielsen et al, 2015; Torfing og Triantafillou, 2017). Mange af tankerne bag samskabelse bygger på en erkendelse af, at den måde den offentlige sektor fungerer på må nytænkes og kvalificeres. Ikke blot stiller borgerne større krav til den offentlige service, de er også blevet mere kompetente og har forventninger om en service, der er skræddersyet til deres behov fremfor at være baseret på standardydelser (Agger og Hedensted Lund, 2011).

Udsigterne til en stigning i antallet af folk der går på pension sammenholdt med et krav om påholdenhed af de offentlige udgifter, har foranlediget at mange offentlige ledere i dag skal tænke i 'at levere mere for mindre'. Det er blandt andet set i dette lys, at der kommer et øget fokus på at tildele civilsamfundet og lokale interessenter en større grad af medindflydelse men også en medproducerende rolle i fremtidens velfærdsløsninger. Det stiller andre krav til velfærdsledelse – og der er brug for at tænke nyt.

Der er i den forbindelse kommet en øget interesse for at finde nye veje for at gentænke samarbejdet mellem offentlige og private aktører (Ibsen and Espersen, 2016). Det har både nationalt og internationalt skabt opmærksomhed på, hvorledes staten kan træde mere tilbage og lade frivillige kræfter og civilsamfundet tage mere over. I Storbritannien kom det til udtryk via kampagnen 'Big Society', der havde fokus på at lade frivillige aktører overtage en række af statens velfærdsopgaver. I Danmark har debatten mere gået på at lade frivillige aktører supplere fagprofessionelle i udmøntningen af den offentlige service (se eksempelvis *Frivillighedens velfærdssamfund* (??. 2010) og *Ildsjælene i områdefornyelsen* (??, 2014)). Fælles for disse tiltag er, at borgerne opfordres til at 'tage medborgerkasketten' på, for dermed at gøre noget for sig selv, deres nære og deres lokalsamfund.

Samtidig ser vi også, at inspiration fra design- og innovationstænkning har givet anledning til nye måder at organisere samspillet mellem offentlige og private aktører på. Eksempelvis arbejder offentlige institutioner med at udarbejde 'prototyper', 'brugerrejser' og med tiltag, der skal skabe en mere lærende og eksperimenterende kultur med vægt på

at fejle, justere og teste igen (se eksempelvis *Samarbejdsdreven innovation i praksis,* 2014). Endelig er der som den sidste nye strømning kommet et stort fokus på 'samskabelse'[2] (Agger and Tortzen, 2015), hvor borgerne er med til at udvikle, designe og udføre offentlige services og produkter. I den forbindelse ser vi en større interesse for, at de offentlige myndigheder får et bedre kendskab til borgernes behov for dermed bedre at kunne målrette og justere offentlig services.

Det har bevirket, at metoder fra antropologien og designprocesser, der igennem en årrække har været anvendt indenfor den private sektor, begynder at finde vej til byplanlægningen og områdefornyelserne (se eksempelvis *Samskabelse i by- og områdefornyelsen,* 2015). Inspirationen fra disse tilgange er i mange projekter blevet anvendt til i højere grad at forstå brugergrupper af eksempelvis offentlige anlæg og deres hverdag. På baggrund af fokusgruppe interviews, observationsstudier og midlertidige prototyper er forskellige brugeres behov og brug af fælles arealer blevet kortlagt. Ideen er dermed at få indtænkt brugernes interesser og behov, når der skal designes nye offentlige byrum, eller når offentlige services skal udvikles og kvalificeres.

Det gennemgående træk i de forskellige tilgange til problemer er, at borgerne tiltænkes en ny og mere medskabende rolle i udviklingen og implementering af offentlige indsatser. Det har fået flere kommuner til at udvikle strategier for nye måder at samarbejde med borgerne på. I *Sammen om byen* (2015a) skitserer Københavns kommune principper for, hvorledes der kan samarbejdes mere aktivt med byens borgere og interessenter. I *Kommune forfra – Aarhus gentænker velfærden* (2015) lægges der op til at nytænke relationen mellem borger og det offentlige. I *På vej imod fremtidens Odense* (Mandag Morgen 2013) undersøges nye muligheder og løsninger på nogle af de komplekse og tværgående problemstillinger, der karakteriserer mange af de velfærdsopgaver, vi står med i de her år. Aktivt medborgerskab og visioner om at skabe en anden og ny relation mellem borgerne og det offentlige er dermed nogle af de perspektiver, der fylder mere og mere når politikere, embedsmænd og borgere diskuterer velfærdsproblemer.

Områdefornyelsen som katalysator for samskabelse

Områdefornyelserne og før dem kvarterløftprojekterne har en lang tradition for at inddrage og samarbejde med borgerne (Agger, 2005). Overordnet set har der været to formål med at iværksætte et tæt samarbejde med de lokale aktører. For det første, en bestræbelse på, at styrke" kvarterets stemme", der således kunne udgøre en modvægt til de mere centraliserede og sektorspecifikke beslutningers indflydelse på et kvarters udvikling. Men også kunne bidrage med kvalificeret input ud fra det lokale stedsmæssige perspektiv, hvilket medvirker til at øge chancen for en bedre forankring af de vedtagne projekter.

For det andet har der været intentioner om at arbejde med "empowerment" og kapacitetsopbyggende initiativer i form af kurser, puljer og inddragelse for at øge beboernes empowerment og tværgående samarbejdsrelationer i kvarteret. De mange områdefornyelser der er igangsat rundt om i landet varierer alt efter karakteren af det område de indgår i, og hvad deres primære fokus er. Men fælles for de fleste er at de samler lokale aktører i arbejdsgrupper, og at flere af dem også har nedsat lokale styregrupper.

Områdefornyelserne har i dag færre ressourcer end de tidlige kvarterløft, og der er derfor et større fokus på, at de skal fungere som katalysatorer for samskabelse (Agger 2015b). Med det mener vi, at der er opmærksomhed på at løfte udsatte byområder eller landsbyer ved at tiltrække flere eksterne bevillinger og ved at samarbejde med, hvad vi kalder *omverdensaktører* og på at få synergi mellem forskellige kommunale og private tiltag i områderne. Hvad enten man som områdefornyelse arbejder med at styrke kvarterers politiske og menneskelige kapaciteter, eller man er optaget af at forstå de kommende brugeres behov, mener vi, at der er større chance for at projekter bliver forankrede, robuste og kvalificerede, når man formår at få samlet og samarbejdet med en bred palet af lokale interesser.

De områdebaserede indsatser rummer en unik platform for samskabelse af flere grunde (Christensen, 2014; Borchmann *et al.*, 2015). For det første fordi de tager afsæt i et **konkret sted**. Stort set alle mennesker har en mening om og ideer til forbedring det sted, hvor de bor eller færdes dagligt.

Det vil sige, at potentialet for en bred involvering af forskellige typer borgere er tilstede. For det andet fordi områdefornyelserne tager afsæt i en **helhedsorienteret** tilgang, hvor sociale og fysiske indsatser integreres. Hermed er chancerne for at løfte et område langt større, idet der er synergi ved at koble de forskellige indsatser, hvor fysiske projekter kan understøtte og danne rammer for

2 I den engelske litteratur benævnes det ofte som co-production eller co-creation. Men hvor den første betegnelse primært stammer fra forvaltningsforskning, og kan tilskrives den amerikanske politolog og Nobelpristager Elinor Ostroms arbejde, så trækker co-creation litteraturen primært på designtænkning med afsæt i den private sektor (Agger & Tortzen, 2015)

En prototype af en kommende genbrugsstation i områdefornyelsen Gl. Valby. Ideen er at indsamle borgere og brugernes oplevelse og respons på baggrund af en fysisk prototype.

sociale interaktioner. En helhedsorienteret indsats indfanger også i højere grad borgernes, der kan have svært ved at forstå, hvorfor projekter kan være spredt ud på flere forskellige kommunale fagforvaltninger.

For det tredje har det været en del af områdefornyelsernes DNA at skulle **samarbejde tæt med de lokale aktører** om at skabe positiv udvikling i de områder aktuelt relevante. En gennemgående tematik i områdefornyelserne er, at de forsøger at skabe en lokal platform, der kan fungere som afsæt for koordineret lokal handling. Erfaringerne fra de mange afsluttede områdefornyelser rundt om i landet (Aagaard og Tychsen, 2015) og fra de gennemførte evalueringer viser, at når lokale løfter i flok samtidig, så kan man virkelig rykke og få igangsat mange positive tiltag af både fysisk og social karakter (Andersen & Kielgast 2003; Jensen & Storgaard 2008). For det fjerde er områdefornyelserne kendetegnet ved, at de igennem mange år har fungeret som **laboratorier,** der er gået nye veje og eksperimenteret med innovative måder at inddrage borgerne på (Larsen, 2013).

I de københavnske områdefornyelsesindsatser har der været etableret tværfaglige sekretariater lokaliseret ude i de områder, der skulle igangsættes projekter i. I praksis har det betydet, at der har været en frugtbar blanding af kompetencer, fra arkitekter, geografer, til mere samfundsfaglige professioner, der har inspireret hinanden. I de områdefornyelser, der ligger rundt om i landet, har der i mange tilfælde været en stor grad af samarbejde og dermed også inspiration fra forskellige forvaltninger omkring konkrete projekter. Hertil har de nationale vidensdelingsseminarer arrangeret af det ministerium områdefornyelserne lå under spillet en vigtig rolle, i at formidle og sprede de mange gode tilgange udviklet i de lokale kontekster. Endelig har områdefornyelserne i flere tilfælde samarbejdet med konsulentfirmaer, der har særlig speciale i inddragelsesprocesser, og af den vej fået inspiration til nye måder at nå ud til forskellige målgrupper.

Intentionen bag områdefornyelserne er, at de skal igangsætte positive spiraler i nedslidte områder ved:

- At tilbyde de lokale aktører og interessenter en lokal platform, hvor de kan koordinere handling og få synergi mellem deres indsatser
- At komme med økonomiske midler til at igangsætte projekter i området, hvilket gør det lettere at søge yderligere eksterne bevillinger
- At opsøge og forsøge at nå ud til både borgere, institutioner og erhverv i udsatte boligområder

og tilbyder at understøtte – aktivere og tiltrække lokale og eksterne ressourcer

- At de ansatte i områdefornyelserne fungerer som det forskningen kalder *boundary spanners*, det vil sige, at de bygger bro – udad – opad – indad. Udad til borgerne, opad til politikerne og indad til forvaltningen.

Rapportens empiriske grundlag

For at blive klogere på, hvorledes der helt konkret kan arbejdes mere strategisk med samskabelse i områdebaserede indsatser, har vi været rundt i landet og spurgt erfarne planlæggere, om hvilke tilgange og metoder de har arbejdet med og synes har fungeret godt, og hvem de ser som 'mulige andre aktører', der er relevante for områdefornyelserne at samarbejde med. Denne publikation bygger således på bidrag fra 70 praktikere og forskere enten i form af interviews eller deltagelse i workshops:

- Interview med 23 ansatte i de københavnske områdefornyelsesindsatser (Fuglekvarteret, Vesterbro, Sankt Kjelds Kvarter, Sundholm, Husum, Gl. Valby og Nørrebro)

- Interview med 19 ansatte i områdefornyelser rundt om i landet (Gellerup, Esbjerg, Guldborgsund) og i indsatser i forbindelse med fysiske og sociale helhedsplaner (Lejerbo og Københavns Kommune), samt planlæggere fra Frederiksberg Kommune, HOFOR og Københavns Kommunes sundhedsforvaltning

- Tre workshops med h.h.v. studerende på Læreranstalternes Fælles Byplankursus, samt med ansatte i Odense Kommune der arbejder med borgerinddragelse og endelig med ansatte i de københavnske områdefornyelser, i alt 28 personer.

LITTERATUR TIL INSPIRATION

Agger, A. (2005). *Demokrati og deltagelse - et borgerperspektiv på kvarterløft*. Statens Byggeforskningsinstitut. Tilgængelig på http://vbn.aau.dk/files/13220269/Demokrati_og_deltagelse_1_.pdf

Agger, A., & Hedensted Lund, D. (2011). Borgerne og brugerne i samarbejdsdrevne innovationsprocesser. I Sørensen & Torfing (Eds.), *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor* (pp. 177–194). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Agger, A., & Tortzen, A. (2015a). *Forskningsreview om samskabelse*. Tilgængelig på http://samskabelse.ucl.dk/files/2015/02/forskningsreview-om-co-production_samlet-udgave-at-aa-at07115-2.pdf

Agger, A. (2015b). Områdefornyelse med nyt fokus. Byplan, 2, 29–35.

Als Research (2015). Borgerinddragelse i enheden for Område- og Byfornyelse Tilgængelig på http://www.alsresearch.dk/uploads/INSPIRATION_Borgerinddragelse_TMF_2016%20version.pdf

Andersen, H. S., & Kielgast, L. (2003). *De syv første kvarterløft - Sammenfattende evaluering af udviklingen 1997-2002* Statens Byggeforskningsinstitut.Tilgængelig på http://sbi.dk/Pages/De-syv-foerste-kvarterloeft.aspx

Borchmann, I. H., Toft-Jensen, M., Månsson, S., Steenberg, L. M., & Cassøe, R. (2015). *Samskabelse i by- og områdefornyelsen*, Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet. Tilgængelig på http://uibm.dk/publikationer/samskabelse-i-by-og-omradefornyelsen

Byrskov-Nielsen, R., Gemal, C. H., & Ulrich, J. (2015). *Billeder af ny velfærd : fra visioner til praksis*. Systime.

Christensen, E. (2014). Områdefornyelsen fortæller. Tilgængelig på http://docplayer.dk/3253576-Omraadefornyelsen-fortaeller.html

Ibsen, B., & Espersen, H. H. (2016). *Kommunernes samarbejde med civile aktører.* Syddansk Universitet og Det nationale institut for kommuner og regioners analyse. Tilgængelig på https://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i13448/Kommunernes-samarbejde-med-civile-aktoerer

Jensen, J. O., & Storgaard, K. (2008). *Evaluering af helhedsorienteret byfornyelse: Delrapport under evaluering af lov om byfornyelse*. Statens Byggeforskningsinstitut. Tilgængelig på http://sbi.dk/Assets/Evaluering-af-helhedsorienteret-byfornyelse/sbi-2008-06-pdf.pdf

Københavns kommune. (2015). Sammen om byen – 5 Principper for øget dialog med borgerne. Tilgængelig på https://www.kk.dk/sites/default/files/edoc/e67f01d8-51d6-4f08-b2dc-32a6ceeaffb9/0afb5fc7-4950-43d7-a2bd-c5721623a68b/Attachments/14416231-16814385-1.PDF

Larsen, J. N. (2013). Area-based Approaches to urban regeneration: innovation in vain? In J. M. Michael E Leary (Ed.), The Routledge Companion to Urban Regeneration (pp. 401–411). Routledge.

Mandagmorgen. (2012). Den aktive borger - Hvordan flere borgere kan spille en større rolle i velfærdssamfundet.. Tilgængelig på https://www.mm.dk/den-aktive-borger-3

Mandagmorgen (2013). På vej mod fremtidens Odense. Retrieved from https://www.mm.dk/ny-rapport-odense-som-velfærdslaboratorium/

Mandagmorgen. (2015). Kommune forfra - Aarhus gentænker velfærden. Aarhus kommune. Tilgængelig på http://relationelvelfaerd.dk/wp-content/uploads/2016/02/Kommune-forfra-Aarhus-gent%C3%A6nker-velf%C3%A6rden.pdf

Ministeriet for By, Boliger og landistrikter (2014). Ildsjæle i områdefornyelsen — Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet. Tilgængelig på https://www.trm.dk/da/publikationer/2014/ildsjaele-i-omraadefornyelse

Torfing, J., & Triantafillou, P. (Eds.). (2017). *New Public Governance på dansk*. Akademisk forlag.

Aagaard, P., Sørensen, E., & Torfing, J. (2014). *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. Djøf/Jurist-og Økonomforbundet.

Aagaard, S., & Tychsen, T. (2015). *Områdefornyelse i små og mindre byer*, Byplan, 67(3), 13–19.

Aarup, K. (2010). Frivillighedens velfærdssamfund. Frydenlund.

KAPITEL 2

Omverdensinddragelse

Det vi forsøger, det er at være dem, som går ind og udfordrer den måde vi samarbejder. Vi laver aldrig en fest, uden at lave noget sammen med nogle andre. Alting foregår i samarbejde, med folk der er herude. Det er hvad jeg, forsøger at gøre.

Pia Katballe Sørensen, ansat i områdefornyelsen i Gellerup 2015

Fra et borger- til et omverdens-indralgelsesperspektiv

I dette kapitel ser vi på inddragelse og samarbejde med 'Omverdenen', og mere præcist på '*andre aktører*' end borgerne. Udtrykket 'Omverdensinddragelse' er blandt andet inspireret af det arbejde, der blev foretaget i Teknik & Miljøforvaltningen i Københavns kommune, der arbejdede med at udvide 'borgerinddragelsen' til at rumme et bredere sigte (se blandt andet en afrapportering fra VIGØR, 2015). Med ordet 'omverdensinddragelse', ønsker vi at sætte fokus på nogle af de interessenter, der er til stede eller som har aktiviteter i de områder, hvor der igangsættes områdefornyelse. Det kan eksempelvis være alt fra *grundejere, virksomheder, handelsliv, forsyningsvirksomheder, skoler, læreanstalter, universiteter, boligselskaber og fonde, developere, investorer* såvel som *filantropiske privatpersoner.* Fælles for dem er, at de kan være interessante og relevante samarbejdspartnere for områdefornyelsesindsatserne, da de både har ressourcer og ofte også aktiviteter, der kan medvirke til at udvikle et lokalt område.

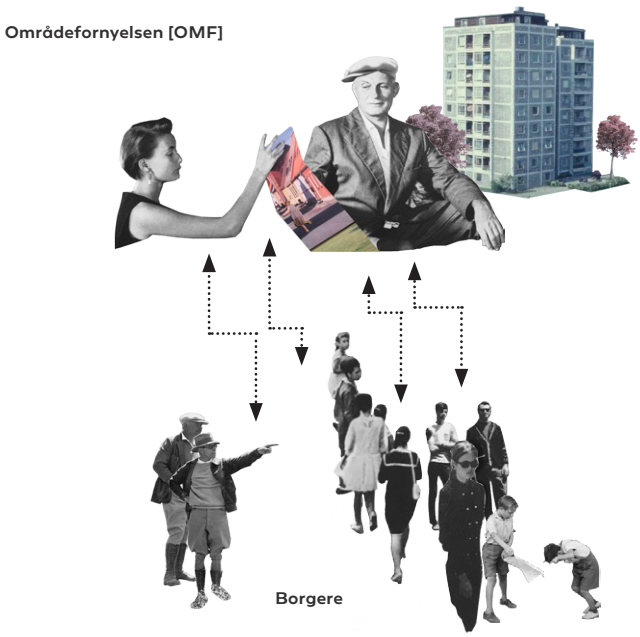
Potentialer ved at arbejde med omverdensaktører

Hvorfor skal områdefornyelserne arbejde med 'de andre aktører' og ikke blot med de menige borgere? Det korte svar er, at man kan få mere til at ske. Områdefornyelserne kan få 'større muskler' og mere handlekraft ved at indgå samarbejde med nogle af de aktører, der i forvejen har deres virke i områderne. Sammenfatter vi vores viden fra praktikerne i felten og forskningslitteraturen, er der er en række forhold, der gør det aktuelt at fokusere på at samarbejde og inddrage andre aktører og ikke kun borgere:

- Udsatte boligområder rummer en række komplekse problemer, der ikke kan løses af det offentlige alene.

- Der anvendes i dag færre midler til områdefornyelsesindsatserne sammenlignet med de tidligere kvarterløftprojekter, der er derfor et større behov for at tiltrække eksterne midler.

Figur 1: Områdefornyelsens mest udbredte fokus



Den nuværende inddragelsesstrategi: Der er stor grad af bevidsthed om, hvordan vi inddrager borgere og brugere. Hvad der ønskes at få ud af dem, og hvad områdefornyelserne kan give igen – vist ved de modsatrettede pile.

Nogle af de tidlige eksempler på strategisk samarbejde med omverdensaktører så vi i Kvarterløft Nordvest i København (2001-2007). Her indgik kvarterløftet i et samarbejde med private developere, og der blev etableret et offentligt-privat partnerskab (også kaldet OPP) i forbindelse med etableringen af Nordvest Parken. Gennem et samarbejde og dialog med en privat developer, blev der som noget nyt skabt en offentlig park på en privat grund. Der findes enkelte andre eksempler på, at områdefornyelserne samarbejder med developere (se kapitel 7). Derudover har de fleste afsluttede områdefornyelsesprojekter samarbejdet med mange lokale aktører (eksempelvis institutioner og boligforeninger), men hovedfokus har været på borgerinddragelsen.

At arbejde ud fra et omverdensperspektiv

Et øget fokus på at involvere andre aktører end de menige beboere er som tidligere nævnt en øget anvendt styringsstrategi for det offentlige. Sat lidt på spidsen kan vi tale om, at der indenfor områdefornyelsesindsatserne kan ses konturerne af en ny strategi, hvor der arbejdes ud fra et *'omverdensperspektiv'*, der handler om at aktivere de ressourcestærke aktører i udviklingen af lokalområder, som et supplement til primært at have fokus på de lokale borgere (se eksempelvis Agger 2015). Figur 1 og 2 illustrerer denne udvikling.

Men hvad betyder det i praksis at arbejde med et omverdensperspektiv?

Vores interviews med praktikerne viser, at der mentalt er en stor forståelse for nødvendigheden af at skulle samarbejde med en bred vifte af forskelligartede aktører. Men i den daglige travle hverdagspraksis, hvor der i forvejen er en række møder internt i forvaltningen og eksternt i lokalområdet, kan det være svært at få tid til det mere strategiske og opsøgende arbejde, som kræver mere nøje fokus på 'de andre og nye aktører'.

På baggrund af en kortlægning af samarbejdspartnerne for de københavnske områdefornyelser fandt vi frem til 86 aktører, som de samarbejdede med eller ønskede et fremtidigt samarbejde med. Kortlægningen viste, at der samarbejdes med aktører fra alle tre dele af samfundet: civilsamfundet, det private og det offentlige. Ligeledes viste analysen, at hvem der samarbejdes med ændrer sig i et projektforløb. Generelt fylder aktører, der enten er (hel)kommunale eller på anden måde er knyttet til kommunen meget i alle områdefornyelser. Men jo yngre områdefornyelsen er, desto mere er der fokus på at opbygge et samarbejde med interne kommunale enheder. Det drejer sig typisk om, hvordan en områdefornyelses byfornyelsesprogram og dets projekter skal eksekveres, og om hvordan samarbejdet skal organiseres, hvad målet med projektet er, og hvordan man får finansiering tilvejebragt. Hvorimod de eksterne aktører (private virksomheder og NGO'er) fylder mere til slut i projektforløbet, hvor der er fokus på forankring og overdragelse af de initiativer, der ønskes fortsat.

Kortlægningen viste også, at i samarbejdet med de kommunale aktører (eksempelvis med skoler, kulturhuse, eller andre afdelinger i kommunen mv.) var der mange forskellige motiver og logikker i spil, på trods af at de alle er en del af den samme kommune og dermed tilhører samme organisation. Endelig viste kortlægningen, at alle områdefornyelsesindsatser samarbejder eller har samarbejdet med en almen boligafdeling eller boligorganisation.

Områdefornyelsernes motivation/mål med at samarbejde er:

- at give ejerskab og sikre bedre forankring
- undgå modstand
- skabe lokal opbakning
- få adgang til lokal viden
- få adgang til ekspertviden
- styrke indsatsens *brand*
- finde ressourcer til projektudvikling og implementering
- finde finansiering
- give adgang til inddragelse af grupper, der kan være svære at inddrage
- bygge bro og skabe netværk mellem forskellige grupper
- koordinere og informere om indsatsen
- få aktiveret bygninger eller arealer

Samarbejdspartnerens motivation/mål for at samarbejde med områdefornyelserne:

- at få økonomisk støtte
- at få processtøtte og ekspertviden fra områdefornyelsens medarbejdere
- at få udviklet kvarteret og (aktørens) bygning/arealer/butiksliv
- at få en indgang til kommunen
- at få indflydelse, lokal opbakning og adgang til lokalt netværk,
- at få inddraget borgerne
- at få skabt PR og information til omverdenen om deres formål eller brugergruppes behov.

For både områdefornyelserne og potentielle samarbejdspartnere er motiverne for at samarbejde parternes ønske om at opnå midler (i form af økonomisk støtte, medarbejderressourcer, aktivere bygninger/arealer), få skabt ejerskab, lokal opbakning samt indhente lokal viden. Netop de to sidste forhold er centrale, og vi kan tale om, at der eksisterer et generelt bytteforhold mellem samarbejdspartnerne, hvor stedskendskab kan veksles til adgang til ressourcer, som er eksemplificeret ved figur 3.

Pointen er, at når vi arbejder med en bredere omverdensinddragelse ud fra et ønske om at finde samarbejdspartnere, der kan medvirke til at 'løfte' et område, er det nogle helt andre analyser af virksomheder og organisationers motivation til at deltage, som vi skal have fokus på. Det er også en ny opfattelse af kommunens eller områdefornyelsens egen rolle, der skal arbejdes ud fra.

Figur 2: Områdefornyelsens gradvise nye fokus

Områdefornyelsernes udvikling hvor der bliver større fokus på at tiltrække ressourcer og opbygge samarbejdsrelationer til eksterne organisationer/aktører. Man kan kalde det en strategi, hvor der som supplement til primært at aktivere og opbygge handlekapacitet hos de lokale borgere også er et fokus på at aktivere de "stærke aktører". Det vil i praksis sige dem, der har midler (penge eller ejendomme), ressourcer, kontakter til at være med til at løfte kvarteret. Man kan derved sige, at man løfter et udsat kvarter - med socialt dårligt stillede beboere - indirekte ved først at aktivere de stærke aktører, som dernæst er med til at løfte kvarteret.

Nye roller for områdefornyelserne

På baggrund af vores empiri ser vi en tendens til, at mange områdefornyelser indtager en ny og mere aktiv rolle, der handler om at tiltrække investeringer, og om at mobilisere ressourcestærke aktører til at medvirkei løsningen af nogle af de fysiske og sociale udfordringer i et område. Det betyder en øget opmærksomhed fra primært at skabe udvikling af og for borgerne i et område, der har sociale og fysiske udfordringer til et mere eksplicit fokus på, hvordan '*nye og andre aktører*' kan hjælpe med at skabe udviklingen af kvarteret (se figur 2).

Det skal dog siges, at der er stor forskel, på hvorledes områdefornyelserne arbejder rundt om i landet. Eksempelvis er der stor forskel på om en områdefornyelse sker i et landdistrikt (Aagaard og Tychsen, 2016) eller om det sker i en af de større byer. Pointen er en øget tendens i samfundet, hvor offentlige myndigheder i langt højere grad end tidligere ser, at der er store muligheder for dem i at samarbejde mere målrettet med eksterne aktører om at udvikle vor fælles velfærd.

Figur 3: "Aktørtrekanten"

UDVEKSLING AF RESSOURCER OG STEDKENDSKAB MELLEM DE FORSKELLIGE AKTØRER

Det generelle bytteforhold mellem aktørerne er at stedkendskab veksles opad til aktører som er "længere væk" fra stedet. Tilgengæld for ressourcer ti de lokale aktører. Ressourcer skal forståes som både økonomiske midler, magt og ejerskab over stedet (eksempelvis ejerskabet til institutioner og bygninger).

INDDELING AF AKTØRER EFTER GRADEN AF STEDKENDSKAB

Når et geografisk sted (by, kvarter, gade, bygning etc.) skal udvikles, er der en lang række aktører som skal aktiveres. Vores kortlægning af de københavnske områdefornyelsers aktørinvolvering viste, at de involverede aktører havde forskellige grader af viden om stedet, som har stor betydning for karakteren af samarbejdet med de andre aktører.

EKSEMPEL

Et konkret eksempel på hvordan "Aktørtrekanten" forståes (se casen kap. 8). Et forsyningsselskab har en overordnet strategi for at klimasikre en kommune eller by. Forsyningsselskabet har økonomiske midler til klimasikring, men ikke detaljeret kendskab til hvor projekterne kan gennemføres og samtidig skabe værdi for borgerne. Via kommunen får forsyningsselskabet kontakt til områdefornyelsen, som igen involverer skolen og brugerne så et konkret sted - en skolegård - udvikles. I processen sker der en udveksling af ressourcer for stedkendskab.

Der findes tilsvarende samarbejdsrelationer mellem aktører, når eksempelvis fonde (EU-fonde eller nationale fonde), tildeler midler, eller når en landsdækkende ejendomsbesidder, som DSB, aktiverer deres stationsbygninger. Initiativet til samarbejde og udvikling af et sted, kan både komme fra de aktører der er langt fra stedet og fra de lokale aktører. men de har alle behov for at samarbejde, når et sted skal udvikles.

Hvis den generelle styringstendens i samfundet går i retningen af, at det offentlige fungerer som en form for "katalysator"(Sirianni, 2009), er spørgsmålet hvilke kompetencer, der er centrale for ansatte i områdefornyelserne? En styringsstrategi med større grad af mobilisering af "aktører" med forskellige former for ressourcer, fordrer en ny tænkning omkring mobilisering og netværksdannelse. Her kan der være inspiration at hente fra litteraturen omkring netværk og frivillighedsforskning (Jensen *et al.*, 2012; Larsen *et al*, 2012; Sigurd *et al.*, 2012; Wanscher *et al.*, 2010). Det betyder i praksis, at der kan tænkes i at etablere lokale arenaer, hvor frivillige aktører ikke blot kommer for at møde "offentlige aktører", men i lige så høj grad for at møde andre lokale aktive interessenter. Se figur 4.

Eksempler på sådanne tiltag ses i flere byer hvor der etableres et byforum (eksempelvis i Esbjerg og Vordingborg), eller i mindre byer hvor der er etableret et lokaludvalg eller et landsbylaug. Pointen er, at lokale aktører, der arbejder, bor eller har en interesse i stedet, får en arena hvor de kan mødes og koordinere eller integrere deres interesser og aktiviteter og dermed få ting til at ske.

Færdigheder og kompetencer

En talemåde lyder: *'Man siger at man bliver ansat på ens faglige kompetencer og afskediget på grund af ens (manglende) menneskelige kompetencer'*. Vores interview med en række ældre planlæggere, der i disse år er på vej på pension, fortæller om, at byplanfaget og det at arbejde med vores fælles fysiske arealer har forandret sig i de seneste to årtier.

I praksis viser det sig, at mange af de kompetencer der anvendes i det daglige arbejde i områdefornyelserne, er hvad man kan kalde "bløde menneskelige kompetencer". Det vil sige: evne til at kommunikere, mestre konflikter og at kunne skabe en anerkendende og tryg atmosfære samtidig med at sikre, at der er fremdrift i processer, hvor der ofte er mange forskellige og modsatrettede interesser på spil (Agger, 2015). En af de planlæggere vi talte med udtrykte det således:

Det relationelle: Det er ikke noget man lærer, men noget man grundlæggende forventer som kompetence. Og det er en vigtig ting at kunne. Marianne Reinhardt, tidligere planlægger i Guldborgsund Kommune.

Derudover peger flere på, at forhandling og faciliteringskompetencer er gavnlige, ikke blot når forskellige fagligheder skal samarbejde, men også forskellige interessenter.

Der er en hel del pædagogik. At nå til det punkt, hvor vi kan være enige. Hvor vi har et fællesrum. Hvor alle kan leve med det. Henrik Lyng, tidligere planlægger i Københavns Kommune.

Endelig taler nogle om betydningen af at turde at give slip på sine vante arbejdsgange og være åben for nye ideer og tilgange. En yngre planlægger udtrykker det således.

Jeg skal acceptere - at vide, at det kan jeg ikke vide - at jeg ikke kan orkestrere det fra starten. At man åbner en masse rum, og at man ikke ved hvor det bær hen - og det er en udfordring for sådan en som mig. Jeg vil jo gerne have kontrol. Sia Boesen, Områdefornyelsen Indre Nørrebro.

En anden vigtig kompetence, som flere kommer ind på, er kendskab til kommunens interne arbejdsgange. Vi har i flere sammenhæng hørt betegnelsen '*kommuneinddragelse*' fra mange af de praktikere vi har talt med. Det henviser til, at flere beskriver at en stor del af deres arbejde går med at insistere på et helhedsorienteret perspektiv i dialogen med andre fagforvaltninger.

Mange af de ovenstående kompetencer ligger dermed udover de faglige kompetencer, som er dem vi bliver uddannet i på universiteterne og de højere læreanstalter. Vores manglende fokus på 'de relationelle kompetencer', eller hvad forskningen kalder 'people skills' (McCorkle and Witt, 2014) i uddannelse og rekruttering, står i skarp kontrast til de kompetencer som frontmedarbejdere i områdefornyelserne oftest peger på som essentielle. I deres hverdag oplever de, at kompetencer som 'empati' og evnen til at 'kunne læse spillet' har stor betydning for, hvordan de kan få etableret samarbejde og lykkes med at løfte et kvarter. Vi har på næste side samlet nogle af de råd og kommentarer, de erfarne planlæggere har givet videre til de unge planlæggere.

Et er de personlige kompetencer og kvalifikationer, noget andet er, hvilke forventninger frontmedarbejderne bliver mødt med fra de forskellige omverdensaktører. Her kan det være en god ide, at være klar på, hvad det er for rammer og ressourcer, man som en områdefornyelse har at tilbyde.

Råd og perspektiver fra erfarne planlæggere der har arbejdet mange år med områdefornyelser

Som byplanlægger skal man værne om sin faglighed og ikke være bange for at sige sin mening. Hvis politikerne og beslutningstagerne ikke vil lytte er der ikke noget at gøre ved, men det er vigtigt, at man har givet sin mening til kende. Man må ikke gå på kompromis for at please nogen.

Marianne Reinhardt, tidligere planlægger i Guldborgund kommune

Det handler om at metodeudvikle løbende. Det interessante er at flytte noget i virkeligheden. Min påstand er, at virkeligheden kan ændre sig mere, end man umiddelbart tror eller forventer. Mit bedste råd er: Se helheden, forstå din rolle og hav redskaberne til at kunne flytte og påvirke. Man skal have en paratviden – så du kan spille ind – når du bliver spurgt eller deltager i et projekt. Det er eksempelvis, at du kastes ud i en diskussion eller et projekt om udvikling af et større byområde. Der skal du på f.eks. et kort kunne aflæse potentialer, og hvilken sammenhæng området indgår i. Du skal kunne have modeller for udvikling i hovedet og gerne kunne sidde og skitsere uforberedt i drøftelser. Vi har ofte tegnepapir med til møder. Det handler meget om, at vi i samtalerne kan indgå i faglige drøftelser på forskellige niveauer. Fra kommuneplan, bydel, bebyggelser og bygninger og evt. ind i den enkelte bolig. Man skal have en sikker og klar fornemmelse for sådanne typer skalaer.

Jan Ove Petersen, planlægger, byplanarkitekt i Esbjerg Kommune.

Du skal i hvert flad ikke være konfliktsky. Det er det første. Det er en balance. Det handler om, man skal acceptere det system man er i. Det ændrer sig hele tiden. Der kommer måske en ny direktør. Man skal lære fleksibiliteten. Lægge sin faglighed i en venteposition. Man skal vide hvorfor, man sidder i det job. De folk der kommer igennem systemet, er kloge, dygtige og begavede. Kan alt muligt. Store arbejdsevner, bliver ikke frustrerede og sådan noget. De mangler bare det med, at mene noget. Den der kritik: "Vi vil noget med vores fag. Byen mangler sådan og sådan. Jeg synes det er for dårligt, og jeg vil gerne". Den attitude mangler. De er dygtige, det er slet ikke det. Men attituden er for dårligt. Fagkritikken.

Henrik Lyng, tidligere planlægger i Københavns kommune

Jeg synes de unge kan rigtig mange ting. De har mange færdigheder. De ved at en kompleks problemstilling, kræver at man henter folk ind, fordi det handler om stedet, og forståelse af stedets kontekst samt ikke mindst løsninger til stedet. Uddannelserne har uddannet dem til at tænke, arbejde på tværs og arbejde på den måde. De står godt rustet, via uddannelsen. Det jeg kan frygte er lovgivningen, og det her fokus på effektivitet, knaphed med tiden, som påvirker forarbejdet og høring af lokalplanen. Så er der pludselig ikke tid til, at udnytte de kompetencer, som mange af de nye har. … Og det er frustrerende for de nyuddannede og for de borgere som ønsker medindflydelse.

Kurt Christensen, planlægger i SBS rådgivning

Hvad er det områdefornyelserne/ kommunerne kan?

De planlæggere vi har talt med, lægger særligt vægt på tre roller, som områdefornyelserne kan spille:

Områdefornyelserne som indgang til kommunen

Der er et stort ønske blandt mange lokale ikke offentlige aktører om at have een indgang til kommunen. Kommunerne er utroligt komplekse organisationer - særligt de største kommuner - hvilket gør det svært for eksterne aktører at finde rundt. Kompleksiteten i at kommunerne både er udviklende og myndighed på samme tidspunkt kan være svær at navigere i for eksterne. Ligeledes er det svært at navigere i det administrative og politiske system. Udfordringen for de eksterne aktører er ofte lavpraktisk; hvem skal man tage fat i, og hvordan kan man få en klar melding eller aftale med kommunen. Områdefornyelserne kan derfor spille en central rolle som koordinatorer for interne processer/gatekeepers.

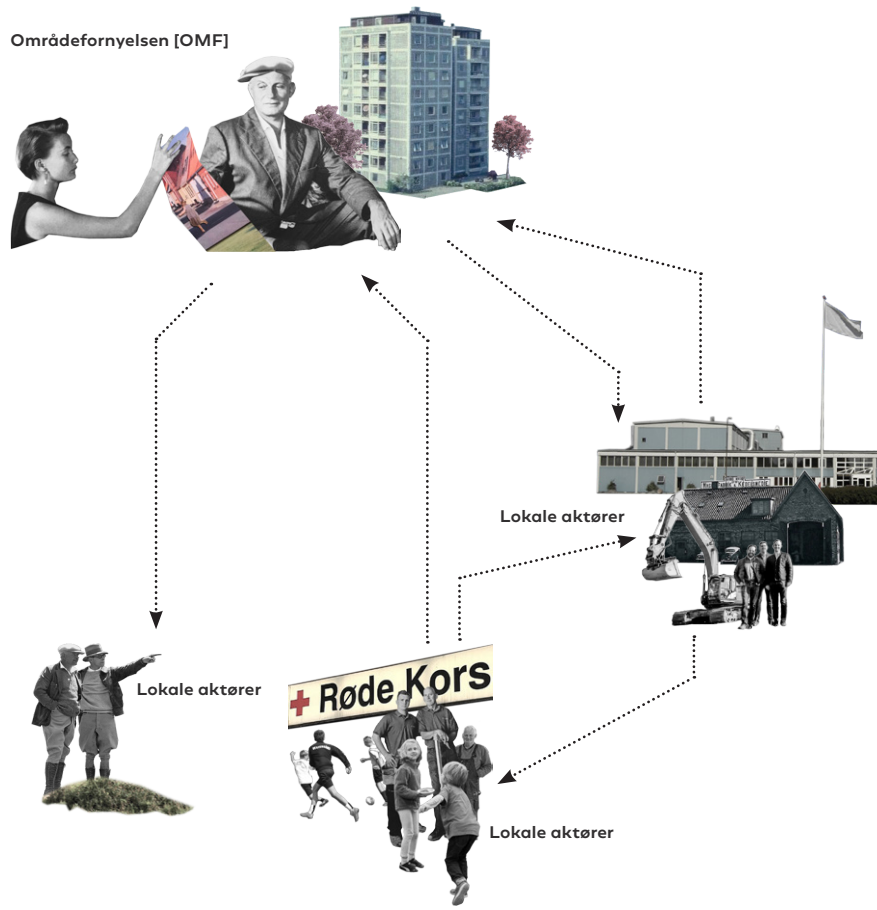
Områdefornyelserne som indgang til lokalområderne

Områdefornyelserne kan fungere som "døre" til lokalsamfundene. Ofte vil de ansatte frontmedarbejdere i områdefornyelserne have et lokalkendskab til de lokale aktører, virksomheder og ildsjæle i området. I mange tilfælde har de derfor et godt afsæt for at kunne koordinere og få synergi mellem lokale indsatser. Dermed kan områdefornyelserne også være med til at sikre, at der sker en bedre forankring af lokale projekter, og at der sikres kvalitative løsninger, der tager afsæt i stedets perspektiv og indtænker viden om, hvilke lokale forhold der er vigtige at have med i udvikling af projekter. Et eksempel på en aktør, der efterspørger en sådan viden er DSB, som i disse år forsøger at udleje og aktivere de mange små stationer i yderkantsområderne. Da man ikke har lokalkendskab og ressourcer til at kunne aktivere de ildsjæle og iværksættere, som i fremtiden skal skabe liv på stationerne, er der brug for frontmedarbejdere der er lokalt tilstede - som f.eks. en områdefornyelsesindsats - der kan medvirke til at aktivere de lokale netværk.

Områdefornyelserne som garanter for troværdighed og legitimitet i forhold til civilsamfundet.

De fleste virksomheder, som gerne vil samarbejde med aktive borgere og ildsjæle, har hverken ressourcer eller viden til at kunne sortere mellem de useriøse og seriøse henvendelser. Derfor er det i mange tilfælde en fordel, at områdefornyelserne kan fremstå som brobyggere mellem virksomheder og lokale netværk. I praksis har det i flere tilfælde haft betydning for private virksomheders villighed til at løbe en risiko med at udleje til "smålejere", at der har været en kommunal indsats, der sagde god for nogle lokale studerende og iværksættere, (se eksempelvis Områdefornyelsen Fuglekvarteret, der har været med til at få udviklet et kreativt miljø for små selvstændige erhvervsdrivende i privatejede bygninger på hjørnet af Glentevej/Tranevej).

Figur 4: Nyt fokus – med netværksperspektiv



Figuren beskriver inddragelsen af andre (lokale) aktører. Her er der ofte større grad af uklarhed på, hvad man kan få ud af et samarbejde. Ligesom der kan være en pointe i, at blive mere tydelig med, at mange aktører gerne vil samarbejde med en områdefornyelsen, fordi de er interesseret i områdefornyelsens netværk/andre samarbejdspartnere (mere end de egentlig er interesseret i områdefornyelsen)

LITTERATUR TIL INSPIRATION

Agger, A. (2015). *Områdefornyelse med nyt fokus. Byplan*, 2, 29–35.

Jensen, L. V., Pedersen, L. R., Hansen, S. S., & Hauxner, K. (2012). *Dyrk din by - fælles byhaver og frivillighed i byfornyelsen*. Tilgængelig på http://www.friluftsraadet.dk/media/1208960/guide-til-etablering-af-faelles-byhaver.pdf

Larsen, J. N., Jensen, J. O., & Agger, A. (2012). *Områdefornyelse og frivillighed – samarbejde med udfordringer og muligheder*. Tilgængelig på http://byfornyelsesdatabasen.dk/file/538761/dok.pdf

McCorkle, S., & Witt, S. (2014). People Skills for Public Managers -. M.E. Sharpe.

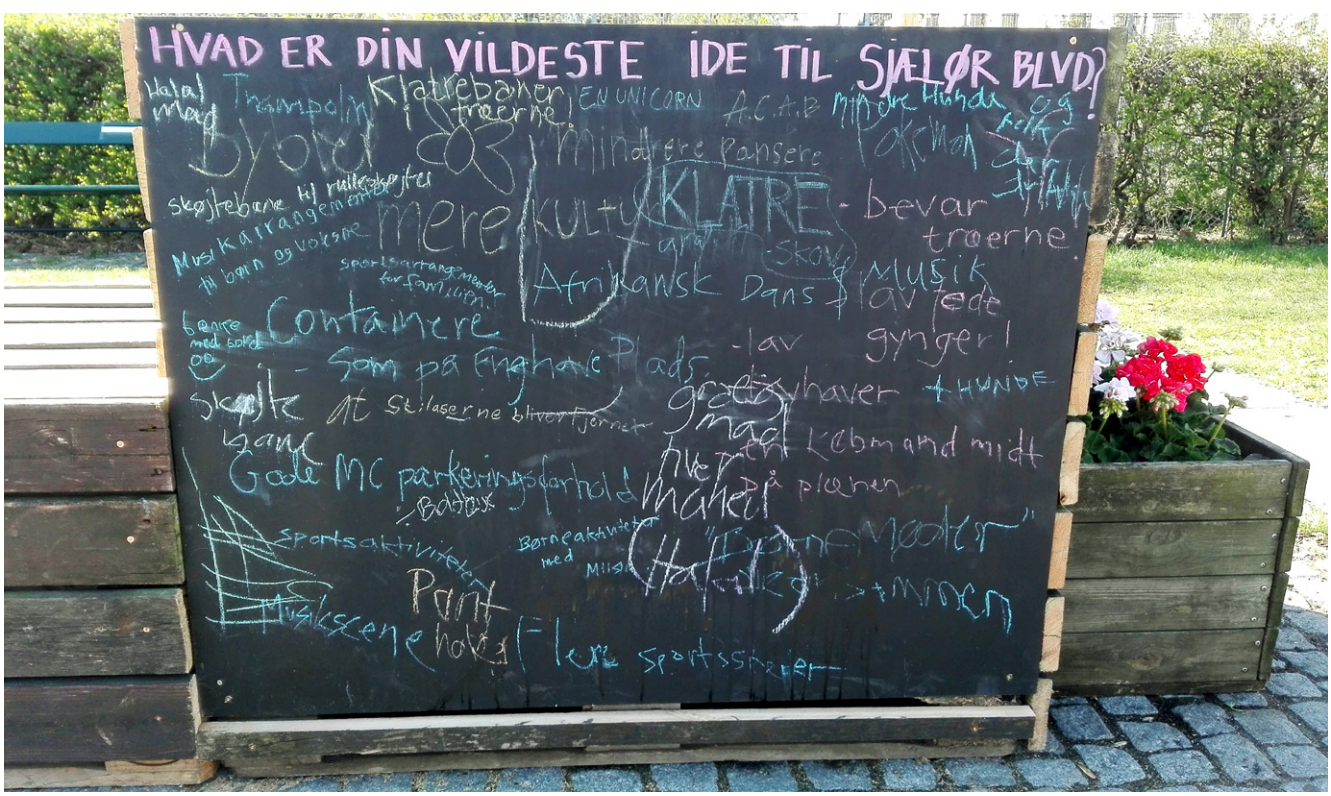
Sigurd, F. M., Jensen, L. S., Larsen, M. R., & Pedersen, K. K. (2012). *Frivillige i det boligsociale arbejde*. Tilgængelig på http://www.cfbu.dk/udgivelser/frivillige-i-det-boligsociale-arbejde

Sirianni, C. (2009). *Investing in democracy: Engaging citizens in collaborative governance*. Brookings Inst Pressh.

VIGØR. (2015). Omverdensinddragelse i Latinerstrædet Procesbeskrivelse og evaluering. Tilgængelig på https://www.kk.dk/sites/default/files/edoc/fcd05322-4d35-4e6f-962b-3f525e9da77e/8644a048-7a98-49f0-8a2b-ccdec7eb2420/Attachments/14148139-16343899-1.PDF

Wanscher, T., Rønne Nielsen, A., Beckmann, E., Wanscher og Nielsen., & Per Nikolaj Bukh. (2010). Hvad vil I med netværk? : om de strategiske beslutninger bag værdiskabende netværksprogrammer. Jurist- og Økonomforbundet.

Aagaard, S., & Tychsen, T. (2016). Sammen skaber vi udvikling. Medskabende processer i områdefornyelse i mindre byer. Udlændinge-,Integrations- og Boligministeriet. Tilgængelig fra http://byfornyelsesdatabasen.dk/file/615002/dok.pdf



OMVERDENS AKTØRER

KAPITEL 3

Samarbejde med den almene boligsektor

I den almene sektor i de større byer er der en strømning væk fra, at man bare arbejder med sine egne bygninger og boliger. Man går mere væk fra den fysiske helhedsplan, som er bundet på matriklen, til at arbejde med udviklingsplaner for en større bydel. Det gør samarbejdsbehovet med kommunen og eksterne endnu større.

Philip Naegeli Arnhild, tidligere ansat i Lejerbo, i dag udviklingskonsulent i Høje Taastrup kommune

3.1 **Indledning**

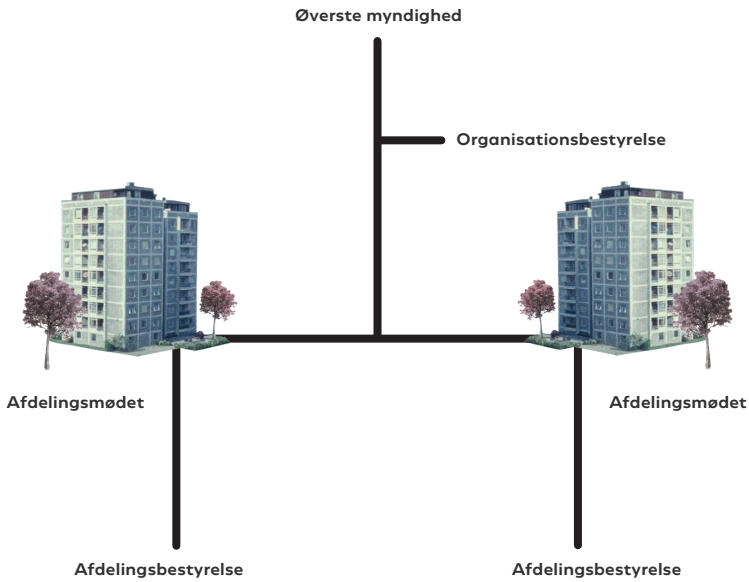
En vigtig og central samarbejdspartner for mange af de områdefornyelser, der finder sted i de større byers udsatte boligområder, er den almene boligsektor. Der er en øget erkendelse i denne sektor af, at mange af de sociale og fysiske udfordringer, der findes i de almene bebyggelser ikke kan løses af hverken den almene sektor eller af de kommunale myndigheder alene. Der er derfor i de sidste par år kommet en øget opmærksomhed omkring, hvordan den almene sektor kan samarbejde mere målrettet med frivillige foreninger og aktører (Sigurd *et al.*, 2012) og på, hvorledes man kan få et produktivt samspil mellem offentlige myndigheder og den private sektor (Nygaard, 2012).

Særligt er der en tendens til, at samarbejdet mellem den almene sektor og de kommunale aktører ændrer sig fra primært at have haft fokus på boligsociale temaer til også at omhandle fysiske temaer som infrastruktur og byudvikling i almindelighed. Det ser vi bl.a. i Tingbjerg, Gellerup og Mjølnerparken. I de større byer spiller områdefornyelserne ofte en vigtig rolle i kommunernes indsats for at skabe sammenhæng mellem de almene udsatte boligområder og den omkringliggende by. I dette kapitel har vi på baggrund af vores samtaler med praktikere i felten forsøgt at skabe et overblik over, hvilke vigtige roller områdefornyelserne udfylder i dag, og hvilken rolle de kan spille i fremtiden, når det gælder om at samarbejde med den almene sektor.

3.2 **Kort om den almene boligsektor**

I 2014 tæller Den almene boligsektor i Danmark ca. 8.500 boligafdelinger med over en halv million boliger, der huser over én million beboere (BL, 2015). Alle kommuner har almene boligafdelinger til familier, unge handicappede og ældre. Det særlige ved den almene sektor er bl.a. at kommunerne har anvisningsret til 25% af boligerne. Samtidig er der ved lov vedtaget begrænsninger på byggeomkostninger og boligstørrelsen.

Figur 5: Boligorganisation med boligafdelinger



Figuren viser beslutningsvejene i beboerdemokratiet, hvor den enkelte boligafdeling årligt afholder en generalforsamling kaldet afdelingsmødet. Hver boligafdeling hører under en boligorganisation, der styres af en organisationsbestyrelse med repræsentanter fra de enkelte boligagdelinger. De boligområder som karakteriseres som værende "udsatte", rummer alle en høj grad af almene boliger. Mange kommuner arbejder derfor i en tæt dialog med de almene boligafdelinger og organisationer om at udvikle forholdene for beboerne i de udsatte boligområder og sikre en sammenhængende by.

Den almene boligsektor er organiseret som selvstændige afdelinger med *afdelingsbestyrelser*, der består af demokratisk valgte beboere, hvilket omtales som *beboerdemokratiet*. Hver afdeling har sin egen økonomi, som er uafhængig af andre afdelinger og den boligorganisation som afdelingen tilhører (www.lbf.dk). Hvert år afholdes generalforsamling i afdelingerne, hvor alle beboere kan deltage. Her vælges afdelingsbestyrelser og de større beslutninger angående afdelingen godkendes. Afdelingerne hører ind under en *boligorganisation*. De enkelte boligafdelinger vælger et antal repræsentanter til *boligorganisationernes repræsentantskab,* hvorfra der igen vælges personer til *organisationsbestyrelsen.*

3 Landsbyggefonden er en selvejende institution. Fonden støtter og udvikler det almene boligbyggeri. Fondens midler tilvejebringes ved indbetalinger fra de almene boligorganisationer. Landsbyggefonden finansierer den største del af de almene helhedsplaner. Det sker på baggrund af en ansøgning til fonden og en løbende dialog. (www.lbf.dk).

Ser man på beboerne i de almene boliger, er de karakteriseret ved en generel lavere indkomst, højere arbejdsløshed og større andel af enlige og enlige forældre end resten af borgerne (BL, 2015).

Den almene sektor har i dag en række redskaber, der kan bringes i spil for at løfte et udsat boligområde. En strategi er, "positiv særbehandling", der har til formål at fremme en mere blandet beboersammensætning. Det kan være i form af udlejningsaftaler, hvor f.eks. nye beboere med arbejde eller studerende kommer længere op på ventelisten. En anden strategi er at tilføre flere ressourcer til området i form af nybyggeri eller investeringer i sociale indsatser. I de større byer er der således igangsat massive komplekse indsatser, der omhandler et miks af forskellige fysiske og sociale tiltag, og hvor finansiering er tilvejebragt fra både kommune, Landsbyggefonden[3] og boligorganisationen. Ofte er en områdefornyelse en del af den kommunale indsats for at forbedre et udsat boligområde.

Indsatserne tager typisk udgangspunkt i en udviklingsplan for området - en helhedsplan. I nedenstående omtaler vi indsatsen i et alment boligområde som en *boligsocial og/eller fysisk helhedsplan*, som er i overensstemmelse med den definition, vi har mødt blandt praktikere i felten (CFBU, 2015). Hermed mener vi indsatser i almene udsatte boligområder, som tager udgangspunkt i en strategisk (helheds)plan, der er udviklet i samarbejde mellem kommune og boligorganisation. I vores definition af helhedsplaner forudsætter vi, at der er lokale medarbejdere tilstede, som er dedikeret til at drive lokale processer tæt på beboerne. De *fysiske* og *boligsociale helhedsplaner* er målrettede de almene matrikler og beboerne i de almene boliger. Formålet er at skabe forbedringer i boligmassen, øge trygheden og bryde den negative sociale arv. Men der er en stigende fokus fra både boligorganisationer og kommuner på at bringe den almene investering i spil med øvrige investeringer i området, således at der skabes en samlet løsning, der dels er med til at koble det almene område til omkringliggende byområdet og dels bliver til gavn for det kvarter afdelingen ligger i. Særligt i forbindelse med de fysiske helhedsplaner er der en række redskaber, der bringes i spil således at der skabes fysiske strukturelle tiltag, der ændrer på forskellige almene boligkvarterers infrastruktur på en ny radikal måde og dermed formår at skabe en ny og bedre sammenhæng til den resterende by. Det ser vi i bl.a. i Gellerup, Mjølnerparken og nu senest Aldersrogade på Nørrebro.

3.3 **Samarbejdet med den almene boligsektor**

Som tidligere nævnt har de udsatte boligområder ofte en stor andel af almene boliger. Områderne er præget af sociale udfordringer med en koncentration af beboere med høj arbejdsløshed, lav indkomst og sociale problemer. Samtidig er områderne ofte fysisk afgrænsede fra den omkringliggende bydel med manglende forbindelser og sammenhæng. Det er denne manglende sammenhæng samt koncentration af sociale problemer, der gør det så vigtigt, at der opbygges et tæt samarbejde mellem den pågældende boligorganisation og kommune.

For at styrke samarbejdet blev det i 2010 vedtaget ved lov, at der årligt skal foretages, hvad man kaldte en "styringsdialog", hvor repræsentanter fra kommunen og boligorganisation mødes, og hvor der gennemgås en række faste punkter som afdelingernes økonomi, udlejning samt beboerdemokrati (Socialministeriet, 2010). Men derudover organiserer kommunerne samarbejdet med boligorganisationerne på forskellig vis, for at anskueliggøre det yderligere kan man inddele samarbejdet i følgende tre niveauer (CFBU, 2015):

- Det **strategiske niveau**: Her forgår den overordnede koordinering og indgåelse af aftaler mellem politikere og topembedsmænd fra kommune og boligorganisationer.

- Det **taktiske niveau**: Her diskuteres og justeres rammerne for det konkrete samarbejde i helhedsplanerne. På dette niveau deltager typisk kommunens boligsociale koordinator, lederen af helhedsplanen samt relevante mellemledere fra boligorganisationer og kommune.

- Det **udførende niveau**: Her er der tale om den konkrete gennemførelse af helhedsplanens indsatser, der koordineres med de lokale institutioner og foreninger der samarbejdes med som eksempelvis skole, klub og fritidsaktiviteter, hvor helhedsplanens medarbejdere er involverede.

Figur 6: Samarbejdet mellem kommune og boligorganisation

Samarbejdet og dialogen mellem en kommune og de almene boligorganisationer foregår på mange niveauer. I figuren er samarbejdet mellem kommunen/områdefornyelsen og den almene sektor/helhedsplanerne vist på tre niveauer afhængigt af samarbejdets karakter og hvilke beslutninger der skal træffes.

3.4 **Hvad de almene boligselskaber efterspørger fra kommunerne/områdefornyelserne**

De almene boligselskaber i de udsatte byområder arbejder som nævnt både med fysiske og sociale indsatser. En stor del af disse indsatser foregår i samarbejde med kommunale aktører, og der er derfor et behov for løbende at koordinere de sociale og fysiske helhedsplaner med kommunens andre aktiviteter i områderne.

En af de udfordringer vi hørte om fra praksisfeltet var, at der er mange hensyn og logikker på spil, når fysiske og sociale indsatser skal koordineres med hinanden internt i områderne, af og til mellem forskellige boligorganisationer og boligafdelinger, men også eksternt med kommunen og igen dens forskellige forvaltninger. Derudover er der forskellige "beslutningstagere" på spil, i form af både kommunalpolitikerne i byrådene såvel som beboerdemokraterne i afdelings- og organisationsbestyrelserne. Et eksempel på det så vi bl.a. i Gellerup i Århus, hvor en af dem vi har talt med udtrykker det således:

"Det kan være svært at få det kommunale og almene til at samarbejde på grund af de forskellige logikker. Dem der sidder i byrådet er ret professionelle, mens dem der bor herude og er meldt ind i afdelingsbestyrelsen har det nære og hverdagslivet som det vigtige. Motivationen for deltagelse er måske at få låst en kælder op til aktiviteter. Så er der langt til de overordnede målsætninger for en fysisk helhedsplan" (Områdefornyelsesmedarbejder i Gellerup planen)

Her er det nødvendigt med meget koordinering og tæt samarbejde, når der skal leveres optimale resultater på tværs af lokale boligafdelinger og foreninger i området, samt på tværs af forskellige kommunale forvaltninger.

Generelt efterspørger de almene boligselskaber én indgang til kommunen. De fysiske og boligsociale helhedsplaner rummer indsatser, der går på tværs af kommunernes forskellige fagforvaltninger og enheder, og hvis ikke der er en kommunal medarbejder eller enhed, der kan koordinere og skabe fremdrift internt i kommunen, er det tæt på umuligt at opnå de ønskede resultater. Samtidig er det et ønske, at de kommunale medarbejdere der er ansat i områdefornyelserne både har et centralt og lokalt netværk og derved kan fungere som bindeled mellem det udsatte boligområde og de kommunale strategier.

3.5 **Områdefornyelsernes rolle**

Koordineringen mellem kommune, boligorganisation og helhedsplan er en kompliceret størrelse, fordi det er en koordinering mellem to organisationer, med hver deres demokratiske systemer, og samtidig er en koordinering mellem et centralt og et decentralt niveau. Igennem vores mange interviews med praktikere i kommuner, områdefornyelser og den almene sektor er det tydeligt, at områdefornyelserne ofte spiller en vigtig rolle i forhold til koordineringen og samarbejdet imellem helhedsplanerne og den kommunale indsats i de større byer. Flere praktikere peger desuden på, at områdefornyelserne rummer et yderligt potentiale, der kan udnyttes og skabe en endnu bedre koordinering. De er helhedsorienterede med udgangspunkt i et konkret sted og arbejder på tværs af sektorer og organisationer, med det formål at finde løsninger til et specifik områdes udfordringer (Christensen, 2014). *Områdetilgangen* eller en stedsspecifik tilgang er særligt relevant, når de udsatte almene boligområder skal løftes.

Mange af de almene boligområder, der vurderes som værende udsatte, er ofte præget af en tydelig arkitektonisk opdeling mellem de almene boligområder og det omkringliggende byområde. De almene boligafdelinger ligger ofte som isolerede øer med manglende fysisk sammenhæng (Bjørn, 2008). En opbrydning af denne skarpe opdeling kræver et samarbejde på tværs af organisationerne. Ligeledes går de sociale problemstillinger også på tværs af sektorer og organisationer. Eksempelvis har de udsatte beboere i de almene boligområder ofte både berøring med den boligsociale indsats og de kommunale tilbud. Den gode og effektive løsning kræver derfor en tæt koordinering internt og på tværs af de to organisationer.

I de større byer er der med god grund en stor afstand mellem de centrale beslutningstagere og en indgående forståelse af det konkrete områdes problemstillinger. Områdefornyelsernes decentrale organisering, hvor medarbejderne sidder ude i et område eller ofte opholder sig der, betyder at medarbejderne opbygger et indgående kendskab til områdets udfordringer. Mange af områdefornyelserne i de større byer udfylder en vigtig rolle, når de videreformidler de lokale udfordringer til centrale beslutningstager. Når en områdefornyelse evner at bygge bro mellem det lokale og det decentrale niveau, træffes der mere robuste og kvalificerede løsninger. Det vil sige, at beslutninger og tiltag igangsættes med udgangspunkt i viden om, hvad det enkelte område har brug for, samt hvad der vil kunne gennemføres i det konkrete boligområde. En medarbejder i områdefornyelsen i Gellerup, uddybede sin rolle på følgende vis:

"Jeg forsøger at være den, der er forbindelsesofficer, mellem dem der tager beslutningerne, og dem der skal leve med det" (Områdefornyelsesmedarbejder i Gellerup)

Hvis vi relaterer områdefornyelserne til de førnævnte samarbejdsniveauer mellem kommune og den almene boligsektor viser vores indsamlede empiri en række vigtige roller, som områdefornyelserne udfylder. De roller og funktioner, er forskellige på de forskellige samarbejdsniveauer, men samtidigt betinget af hvor de befinder sig i processen med at skabe en udvikling i et udsat boligområde.

Planlægningsfasen: Områdefornyelsen som bystrategisk investering

Kommunerne i de større byer har løbende en dialog med de almene boligorganisationer om, hvordan de udsatte almene boligområder udvikler sig. Flere kommuner arbejder med systematisk indhentning af geografiske data på tryghed og socioøkonomiske forhold, som diskuteres med boligorganisationerne. (Se eksempelvis Københavns Kommunes socioøkonomiske københavnerkort). På dette strategiske niveau aftales, hvilke tiltag der skal iværksættes for at bremse en uheldig udvikling i et boligområde. Ofte vil det være en kombination af investeringer og forsøg på at skabe en bedre koordinering af allerede igangsatte initiativer.

Den kommunale investering kan bestå af flere forskellige elementer herunder en områdefornyelse i byområdet. Den almene investering vil ofte bestå af en fysisk og boligsocial helhedsplan. For at få skabt en sammenhæng mellem det almene område og den resterende del af byen giver det god mening at igangsætte en områdefornyelse rundt om et udsat alment boligområde, hvor der enten er igangsat eller planlagt en boligsocial eller fysisk helhedsplan. Det er der eksempler på i bl.a. områdefornyelserne i Fuglekvarteret, Kulbanekvarteret og Sydhavnen i København og i Gellerup i Århus. Den store udfordring er at opnå en samtidighed i indsatserne, så der sker et samlet løft af kvarteret. Det kræver en lang forberedelsesfase, hvor man aftaler i hvilke områder, man koordineret vil sætte ind for at kunne levere en massiv indsat, som kan gøre en reel forandring. I dette koordineringsarbejde er det også oplagt at involvere Landsbyggefonden, da den har en dialog med boligorganisationerne i en forberedelsesfase inden helhedsplanerne igangsættes.

Planlægningsfasen: Områdefornyelsen som katalysator for en samlet udvikling

I flere af de nuværende og tidligere københavnske områdefornyelser (Bl.a. Områdefornyelsen Kulbanekvarteret, Områdefornyelse Nordvest og Områdefornyelse Fuglekvarteret) er disse igangsat før de fysiske helhedsplaner i områdets almene boligområder. Her spiller områdefornyelsen en rolle som katalysator for en samlet udvikling for bydelen, uanset om det er på almen matrikel eller ej. Denne rolle er allerede vigtig i forbindelse med områdefornyelsernes byfornyelsesprogram (kvarterplan), hvor sammenhængen på tværs af matriklerne tænkes sammen. I kvarterplanprocessen involveres de almene boligafdelinger, så de er med på en fremtidig udvikling af kvarteret, hvor deres fysiske og sociale helhedsplaner bliver en vigtig brik. Efterfølgende arbejder områdefornyelsen i tæt dialog med afdelingsbestyrelserne og boligorganisationerne, hvor udgangspunktet for dialogen er ét samlet kvarter. (Se casen med Husum nedenfor). I forhold til førnævnte samarbejdsniveauer vil områdefornyelsen kunne levere værdifuld stedsspecifik input til det strategiske niveau og skabe fundamentet for de fremtidige kommunale og boligselskabets investeringer i området.

Implementeringsfasen: Områdefornyelsen som kommunens lokale tilstedeværelse og samarbejdspartner

I flere af de gennemførte områdefornyelser (eksempelvis Områdefornyelse i Sundholmskvarteret, og Områdefornyelsen Gl. Valby) har der været et tæt samarbejde mellem de boligsociale helhedsplaner og områdefornyelserne. Samarbejdet fungerer ofte godt, fordi indsatserne deler målsætning om at løfte et udsat boligområde og anvender samme metode, hvor der tages udgangspunkt i beboernes ønsker og en tæt lokal dialog. Begge indsatser er tilstede lokalt med medarbejdere, og man kan derfor opbygge et nært samarbejde i det konkrete område. (Se det udførende niveau figur 6). Ofte har de boligsociale medarbejdere en tæt kontakt til de beboergrupper, som det er sværest at komme i kontakt med, og som kan være svære at nå for områdefornyelserne. Det drejer sig typisk om beboere med anden etnisk baggrund end dansk, de socialt svage grupper og de unge. Tilgengæld vil områdefornyelsen have midler til fysiske projekter, som den almene afdelings beboere har en interesse i, og derfor er relevante for den boligsociale helhedsplan. Områdefornyelsen kan dermed udfylde en rolle som forbindelsesled mellem den boligsociale helhedsplan og kommunen.

CASE

OMRÅDEFORNYELSEN SOM KATALYSATOR FOR EN SAMLET UDVIKLING: HUSUM

Områdefornyelsen i Husum blev igangsat i 2009 og afsluttet i 2015. Området er overvejende præget af almen bebyggelse og udfordringer med en ensidig beboersammensætning og manglende forbindelser til resten af København. Områdefornyelsen lykkedes med at realisere de mange projekter som var beskrevet i byfornyelsesprogrammet, herunder at rejse 133,4 mio. kr. udover områdefornyelsens grundbevilling på 27,5 mio. kroner.

Men et endnu vigtigere resultat af områdefornyelsen er, at indsatsen har sat fokus på Husum og været med til at bane vejen for at Københavns Kommunes politikere i 2015 udpegede Husum som byudviklingsområde. Som en del af denne beslutning, blev der indgået en samarbejdsaftale om byudvikling i Husum mellem Københavns Kommune og de almene boligorganisationer SAB/KAB og FSB.

Områdefornyelsen har i løbet af projektperioden prioriteret at koordinere og indgå i et tværgående samarbejde mellem kommunens forvaltning, politi, den boligsociale indsats og boligorganisationerne. Derved er der blevet skabt et fundament for en samlet udviklingsplan for området på tværs af de forskellige aktører.

Læs mere om projektet her Områdefornyelse Husum (2015). Vi gjorde det med omhu – afslutningsrapport. Hentet fra kk.sites.itera.dk/apps/kk_pub2/pdf/1422_j1KshT0dFX.pdf

TIPS OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

NÅR OMRÅDEFORNYELSER OG KOMMUNER SAMARBEJDER MED DEN ALMENE SEKTOR

Forstå hvem man samarbejder med. Som tidligere nævnt er den almene boligsektor ligesom kommunerne en kompleks størrelse. Som områdefornyelsesmedarbejder (eller kommunal frontmedarbejder) er det en god ide at sætte sig ind i, "hvem der bestemmer hvad" i den almene sektor, og hvor ens samarbejdspartner hører til i organisationen.

Der er eksempler på mange frugtbare samarbejdsprojekter mellem områdefornyelser og den almene sektor, der omhandler alt fra dagligdagens drift, til events og til de helt store udviklingsplaner for bydelen. Men mange praktikere fortæller også om frustrationer ved at opbygge samarbejdsrelationer til medarbejdere eller beboerdemokrater, som ikke har beføjelser eller krafter til at gå videre med de ideer, som man sammen har brugt kræfter på at udvikle.

Flere af vores informanter fortæller specifikt, at det er vigtigt at sikre sig, at de forskellige niveauer er involveret, når der arbejdes med større udviklingsplaner. Eksempelvis at der både samarbejdes med den lokale afdelingsbestyrelse samt boligorganisationen, for at sikre sig at de lokale planer forankres i boligorganisationen.

Fælles kontor: Såfremt kommunen vælger at områdefornyelsesmedarbejderne får et lokalt kontor i det område, der skal fornyes, er der gode erfaringer med at sam-lokalisere med en helhedsplan. I enkelte af områdefornyelsesindsatserne i København har lokale sekretariater været lokaliseret sammen med de sociale helhedsplaner (eksempelvis områdefornyelsen Sundholmskvarteret i København).

Potentialerne i et tæt samarbejde er, at "man ikke konkurrerer" om de samme frivillige borgere, og at man får skabt synergi mellem indsatserne. Endelig kan et sådan samarbejde også medvirke til at forankre indsatserne bedre, da flere af de boligsociale helhedsplaner ofte fortsætter i en længere årrække, end den områdefornyelserne indgår i.

LITTERATUR TIL INSPIRATION

Aner, L. G., & Mazanti, B. (Eds.). (2017). Socialt arbejde i udsatte boligområder. Hans Reitzel.

Bjørn, N. (red. (2008). *Arkitektur der forandrer - fra ghetto til velfungerende byområde*. Gad.

KAB. (2011). Håndbog om almene boliger - Spilleregler for bestyrelser, beboere og ansatte i den almene boligsektor

Nygaard, J. (2012). *Det sociale enzym.* Tilgængelig fra http://www.detsocialeenzym.dk/

Sigurd, F. M., Jensen, L. S., Larsen, M. R., & Pedersen, K. K. (2012). *Frivillige i det boligsociale arbejde*. Tilgængelig fra http://www.cfbu.dk/udgivelser/frivillige-i-det-boligsociale-arbejde

BL – Danmarks Almene Boliger (2015) At huse alle/How to House

CFBU (2015) Kommunerne på Banen. Udfordringer og potentialer i kommunernes arbejde med helhedsplanerne. Hentet fra https://www.cfbu.dk/udgivelser/kommunernes-arbejde-med-helhedsplaner.

Christensen, E., 2014. Områdefornyelsen fortæller, Available at: http://www.mbbl.dk/sites/mbbl.dk/files/dokumenter/publikationer/publikation_-_omraadefornyelsen_fortaeller.pdf.

Socialministeriet (2010) Vejledning om styring af den almene sektor, Hentet fra http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_43226/cf_202/Vejledning_om_styring_af_den_almene_boligssektor.PDF

Beskrivelse af procedure for renoveringsstøtte: https://www.lbf.dk/stoette/renoveringsstoette/

Beskrivelse af det almene beboerdemokrati: http://www.bl.dk/beboerdemokrati/hvem-bestemmer-hvad/

Københavns Kommune (2014) Evidens for sociale effekter af fysiske indsatser i udsatte boligområder. Hentet fra kk.sites.itera.dk/apps/kk_pub2/pdf/1237_eEzOPo0NjX.pdf

Områdefornyelse Husum (2015) Vi gjorde det med omhu – afslutningsrapport. Hentet fra kk.sites.itera.dk/apps/kk_pub2/pdf/1422_j1KshT0dFX.pdf

KAPITEL 4

Frivillige foreninger og interesseorganisationer

Vi har måtte sande, at vi ikke altid har tid til meget af det relations arbejde, når vi sidder centralt!

Lene Skouw, ansat i områdefornyelsen for Østerbro i Odense Kommune

4.1 **Indledning**

Frivillige foreninger og interesseorganisationer kan udgøre nogle meget strategiske samarbejdspartnere for områdefornyelsesindsatserne (Larsen et al, 2012). Det skyldes, at frivillige foreninger har adgang til målgrupper, det som områdefornyelse kan være svær at nå. Derudover er de ofte lokaliseret i området eller har et varigt engagement, der fortsætter efter at områdefornyelserne trækker sig ud. Dermed kan de medvirke til at sikre en bedre forankring af områdefornyelsens indsatser (Leonardsen et al, 2015). Endelig kan de frivillige foreninger bidrage til områdefornyelserne med deres ressourcer og projekter og dermed sikre en større effekt, såfremt disse er i samklang med områdefornyelsesindsatserne.

Det er meget forskelligt, hvor mange frivillige foreninger, der er til stede i de områder, hvor der igangsættes områdefornyelser, og på hvor tæt samarbejde der er med disse. Vores undersøgelse viser, at flere af områdefornyelserne i de større byer har mange samarbejdsrelationer med enten sociale eller kulturelle foreninger. Medens det i de mindre byer i højere grad har været samarbejde med borgerforeninger og interesseforeninger, der fylder mest (Aagaard and Tychsen, 2015). Derudover viste en kortlægning af de Københavnske områdefornyelsers samarbejdsrelationer med eksterne aktører, at der var relativt få formelle frivillige foreninger, der indgik som samarbejdspartnere, men at der var en stor interesse for områdefornyelserne i at etablere et mere strategisk samarbejde.

4.2 **Kort om den frivillige sektor**

Den frivillige sektor defineres i den danske kortlægning af frivillige organisationer ved, at den består af organisationer som for det meste er private, det vil sige ikke offentlige, at de arbejder non-profit, at de er selvbestemmende, og at deltagelsen i foreningen er frivillig (Ibsen, Boje and Fridberg, 2008). Disse karakteristika betyder dermed, at mere uformelle grupper, ad hoc grupper og midlertidige sammenslutninger og grupper, ikke defineres som værende en del af de frivillige foreninger. Det kan dog i praksis være en god ide at skelne mellem forskellige typer af frivillighed, da de ofte har et forskelligt fokus og tilgang til det at samarbejde[4].

4 Denne skelnen af forskellige typer for frivillige er udviklet i samarbejde med seniorforsker Jesper Ole Jensen på Statens Byggeforskningsinstitut.

- **Traditionel frivillighed:** handler om at gøre en social og ulønnet indsats for andre eksempelvis i form af socialt hjælpearbejde, lektiehjælp, integrationsarbejde eller andet typisk for socialt udsatte. I gamle dage omtaltes denne form for frivillighed som 'hattedame-indsatser' der blev varetaget primært af private, men som i stigende grad varetages af professionelle organisationer, og gennem private virksomheders Cooperate Social Responsability (CSR) -arbejde.

- **Interessebaseret frivillighed:** handler om at yde en indsats, der tager afsæt i egne interesser, men hvor indsatsen potentielt kan gavne andre og øge lokale interaktioner og relationer. Det ses eksempelvis i form af frivillighed i tilknytning til sports og hobbyforeninger. Derudover kan det ses i relation til lokalsamfundsarbejde, herunder deltagelse i arbejdsgrupper i områdefornyelses aktiviteter, men hvor udgangspunktet er dyrkelsen af en interesse.

- **Hybrid frivillighed:** handler om en kombination af non-profit og for-profit, hvor den ubetalte frivillighed fra nogle aktører kombineres med en mere professionel og lønnet indsats af andre personer i samme virksomhed eller forening, som det eksempelvis ses i social-økonomiske virksomheder.

Det interessante for ansatte i områdefornyelsesindsatserne er at undersøge, om der kan være synergi mellem områdefornyelsens aktiviteter og de forskellige frivillige foreningers aktiviteter og strategier. Nogle af de traditionelle frivillige foreninger, der kan være relevante at samarbejde med for områdefornyelserne, er sociale foreninger, der ofte har en god kontakt til udsatte borgere. Her er gevinsten for områdefornyelserne, at man får kontakt til ambassadører i miljøer, som det kan være svært at nå ind i. Omvendt kan guleroden for de frivillige foreninger være, at de får tilført ressourcer og adgang til netværk, der potentielt kan hjælpe dem med at få tiltrukket eksterne bevillinger og de kendskab til mulige fonde og bevillingshavere. To eksempler på sådanne samarbejder finder vi i områdefornyelserne i Odense, der samarbejder med Kirkens Korshær (Balfelt 2014) og i områdefornyelsen i Skive, der samarbejder med Blå Kors - Den Blå Viol (Larsen et al, 2012). I disse områdefornyelser har man i samarbejde med andre kommunale initiativer, arbejdet tæt med disse traditionelle frivillige foreninger for at etablere væresteder for socialt udsatte grupper.

Interesseforeninger, der dækker over både kulturelle såvel som sportsorienterede foreninger, udgør også vigtige samarbejdspartnere for mange områdefornyelser. Pointen er her for områdefornyelserne at finde synergi mellem de aktiviteter en frivillig forening har og områdefornyelsens projekter. Nogle eksempler på dette findes blandt andet fra Gellerup, hvor områdefornyelsen i samarbejdet med den sociale helhedsplan har arbejdet aktivt med lokale sportsforeninger om at iværksætte aktiviteter og væresteder for unge (Ahmed, 2016). Andre eksempler på dette stammer fra Kolding, hvor det daværende Kvarterløft, der var en forløber for områdefornyelserne, lavede forskellige *partnerskabs aftaler* med eksempelvis en lokal fiskeklub om afvikling af et konkret antal aktiviteter med kvarterets børn (Agger og Hoffmann, 2008, p. 51).

De hybride former for frivillighed er eksempler på nyere former for frivillighed i den forstand, at de kombinerer traditionel frivillighed, hvor der er fokus på at gøre noget for andre, med forretning og virksomhed (Kjærulff et al, 2017). Hvor både den traditionelle frivillighed og den interessebaserede er karakteriserede ved, at de kan søge offentlige tilskud til deres aktiviteter i h.h.v. Servicelovens § 18-midler og fra tips- og lottomidlerne[5], så er de hybride former for frivillighed karakteriseret ved, at gøre frivilligheden selvbærende i den forstand, at det frivillige arbejde kombineres med en form for indtægtsdækket virksomhed, der muliggør, at der iværksættes projekter der inddrager forskellige typer af frivillige aktører (Kjærulff et al 2017). Eksempler på dette stammer fra det daværende kvarterløft i Randers og områdefornyelsen i Fuglekvarteret, hvor man målrettet fra starten har arbejdet for at fremme iværksætteri og socioøkonomiske initiativer som en dynamo for at løfte et nedslidt boligkvarter (Agger, 2015; Københavns kommune, 2015).

Typer af frivillige

Ligesom der er forskellige former for frivilligt arbejde er der forskellige typer af frivillige. Frivillige kan ikke beskrives over en læst, men er lige så forskellige som danskerne i almindelighed. Der findes i den mere formidlingsmæssige del af frivillighedslitteraturen mange forskellige måder at beskrive frivillige på. Nogle typologier tager afsæt i de kerneopgaver, der er relevante i det frivillige arbejde, se eksempelvis Skårhøj & Kappelgaard (2011, s.74–75) terminologier med (*producenten, administratoren, entreprenøren, integratoren*). Andre som eksempelvis Boll m.fl. (2012, s.53) inddeler frivillige i forhold til roller (*kernefrivillige,*

5 For mere specifikke regler se www.frivillighed.dk og www.cisu.dk

tovholdere, loyale, nysgerrige). Og endelig inddeler Stavanger i "Center for frivilligt arbejde's" publikation (2016, p. 29) de frivillige efter deres motivationer (*netværksbyggeren, idealisten, aktivitetsdeltageren, kompetencejægeren, lokalsamfundsaktivisten, problemløseren* og den *fagfrivillige).* Når man skal planlægge aktiviteter med frivillige aktører, er det en god ide, at have kendskabe til de forskellige typer og motiver for at deltage frivilligt. På baggrund af vores egne tidligere studier af frivillighed i områdefornyelserne skelnede vi mellem følgende fire typer af frivillige (Larsen et al, 2012):

- *Handlingskatalysatorerne* - deltager gerne med noget konkret, som de tager lederskab på, men ønsker ikke at sidde til lange 'snakke møder'. Ofte ikke medlem af nogen formel forening[6]

- *De lokale ildsjæle* - er aktive i flere sammenhænge, og har derfor et godt overblik over, hvad der rører sig lokalt. Det er en livsstil for dem at være aktive, og de ønsker at gøre en forskel ved at påvirke lokale aktiviteter.

- *Ad-hoc frivillige* - deltager, fordi der opstår en anledning og udfra deres personlig interesse, som de ønsker at varetage. De er ikke medlem af en forening, men kan godt gå hen og blive det, eks. forældre til børn der havde brug for idrætstilbud.

- *Hobbyentusiasterne* - frivillige med afsæt i en særlig interesse eller hobby som de brænder for, gerne med afsæt i en forening. Denne interesse kan i nogle sammenhænge knyttes an til aktiviteterne i områdefornyelsen.

Om end der kan være overlap mellem de forskellige typer, så er pointen med typologiseringerne, at henlede opmærksomheden på, at mennesker motiveres af forskellige ting, og at man skal have dette i mente, når man tilrettelægger aktiviteter i sine projekter.

Såfremt man gerne vil rekruttere frivillige, og her taler vi både om repræsentanter fra frivillige foreninger så vel som, dem vi kan kalde *områdefornyelses frivillige*, altså dem der deltager uden et organisatorisk bagland, så handler det om, at tænke i 'hvad kan de få ud af at deltage'. Det særlige ved at samarbejde med frivillige er, at de kan trække sig i det sekund, de oplever at tingene bliver for kedelige. Når vi planlægger aktiviteter, som vi ønsker at få frivillige til at deltage i, er det derfor vigtigt, at vi er opmærksomme på, hvad de enkelte kan få ud af at være frivillige. Derudover må vi tage stilling til, om de har ressourcerne til en given indsats – eller om de skal tilføres ressourcer eksempelvis i form af kompetencegivende kurser. Endelig skal vi have fokus på, om typer af sociale rammer, vi skaber, kan virke befordrende for både at mobilisere men også fastholde frivillige i forbindelse med områdefornyelsesindsatser, hvilket vi kommer nærmere ind på i afsnit 4.5.

De seneste undersøgelser – fra 2014 – viser, at op til 42 % af danskerne deltager i frivilligt arbejde (se www.frivillighed.dk). Størstedelen af det frivillige arbejde finder sted inden for det sociale område og på kultur- og idrætsområdet. Det skyldes blandt andet, at der på disse områder er en historisk tradition for frivillighed, der dog med udbygningen af velfærdsstaten gradvist er blevet overtaget af fagprofessionelle. Dog kan vi indenfor det seneste årti se, at der kommer et øget fokus på betydningen af frivilligt arbejde fra offentlige aktørers side, og mange frivillige foreninger går ind og supplerer den offentlige indsats (Lundgaard-konsulenterne, 2011).

Argumenterne for et øget samarbejde mellem offentlige og frivillige aktører er, at de frivillige kan møde borgerne på en anden og mere ligeværdig måde end de professionelle. Frivillige har mulighed for at indgå i mere 'frie' relationer til borgerne, hvor der ikke er retslige konsekvenser, hvilket giver mulighed for at kunne identificere og italesætte problemer, der ellers let bliver overset (Frivilligrådet 2010). En ny undersøgelse om samspillet mellem kommunerne og frivillige organisationer fra Syddansk Universitet lavet i 2017 af blandt andet frivillighedsforsker Bjarne Ibsen viser, at de frivillige foreninger ikke altid er lige så begejstrede som de offentlige aktører, for at skulle samarbejde (Lindegård, 2017). Mange foreninger i undersøgelsen tilkendegiver en holdning om, at de ikke er sat i verden for at hjælpe kommunen og dermed ikke har ansvar for at løse kommunale opgaver. Undersøgelsen viser, at såfremt offentlige aktører ønsker at fremme denne type samarbejde, så kræver det en stor formidlingsindsats samt afdækning af, hvor der kan være synergi mellem de frivillige og de offentlige aktørers behov.

Dette er der en række gode eksempler på er lykkedes indenfor eksempelvis byplanlægning – byomdannelsesområdet, hvor der ses en opblomstring af projekter, hvor offentlige myndigheder indenfor byforvaltning, begynder at samarbejde mere strategisk med frivillige (Aarup, 2010; Ibsen

6 Denne profil minder om 'hverdagsmagerne' som blev udviklet af politologerne Eva Sørensen og Henrik Bang i forbindelse med magtudredningen.

and Espersen, 2016). Således spiller frivillige en mere aktiv rolle i at vedligeholde offentlige arealer (Realdania, 2015), se eksempelvis *Frivillige i det fri* (Københavns Kommune, 2011), eller i at der etableres borger- og kulturforeninger i gamle ejendomme, se *Når lysten driver værket* (Dansk Bygningsarv) eller i at forbedre det boligsociale miljø i udvalgte lokal områder, se *Frivillige i det boligsociale arbejde*, (Sigurd et al. 2012).

Ligeledes ser vi en række tiltag på miljø- og klimaområdet, hvor flere frivillige foreninger opfordrer deres medlemmer til, at gå ind og bidrage til at gøre en indsats for naturen, biodiversiteten eller særlige lokalområder, og de medvirker til at organisere platforme og samarbejdsarenaer for en bredere skare af aktører (Hoffmann *et al.*, 2015). Et eksempel på dette er Danmarks Naturfredningsforening (DN), der med deres årlige affaldsindsamling medvirker til at frivillige borgere samt børn i institutioner bidrager til at gøre Danmark rent[7]. Derudover er der vækst i tiltag, hvor borgere går sammen og danner foreninger omkring urban farming, se *Dyrk din by - fælles byhaver og frivillighed i byfornyelsen* (Jensen *et al.*, 2012), eller hvor borgerne opfordres v.h.a. de nye teknologiske platforme til at bidrage til at registrere forskellige forhold, hvilket lanceres som *Citizen science,* se eksempelvis (www.biodiversitet.nu).

Omfanget af det frivillige arbejde har været stigende over de sidste årti, og der er på mange måder en stor grad af villighed i befolkningen til at være frivillige. Vi mener, at områdefornyelserne kan drage nytte af denne tendens, ved at arbejde mere strategisk med at samarbejde med både frivillige foreninger og organisationer, og med at etablere samarbejdsplatforme og hjælpe til at danne nye foreninger med frivillige enkeltpersoner, (se også *Områdefornyelse og frivillighed – samarbejde med udfordringer og muligheder* (Larsen et al 2012) og *Fornyelse med frivillige hænder – en frivillihedsmodel tager form* (Bygningsarv, 2012).

4.3 Samarbejdet med frivillige foreninger

Områdefornyelserne rundt om i landet arbejder med mange forskellige typer frivillige foreninger, (se blandt andet byfornyelsesdatabasen.dk). Med inspiration fra kortlægningen af *Frivillighed i Danmarks* kategorier (se frivillighed.dk), lister vi her nogle eksempler op på, hvilke typer foreninger vi har kortlagt, som områdefornyelserne specielt samarbejder med:

1. **Kunst og kultur:** Lokale kunst- og teaterforeninger
2. **Idræt og motion:** Diverse sportsklubber
3. **Fritid og hobby:** Makerforeninger, lokale fiskerklubber, spejdere
4. **Social indsats og hjælp:** Ngo'er på det sociale område
5. **Miljø & Natur:** Dansk Ornitologisk forening
6. **Lokalsamfund- og bolig:** Almene boligafdelinger, sociale helhedsplaner, andelsforeninger, ejer og grundejer foreninger, Lokaludvalg/råd, Landsbylaug, Vejlaug
7. **Religiøse foreninger:** Kirkens Korshær, Røde Kors, Ungdommens røde kors

Ovenstående liste er på ingen måde udfyldende, i det der givet vil være mange andre foreninger, der samarbejdes med. Pointen er blot, at det skal give anledning til refleksioner over, hvilke frivillige foreninger indenfor forskellige kategorier, der kan være relevante at samarbejde med i forbindelse med nye områdefornyelser.

4.4 Hvad de frivillige foreninger efterspørger

For at besvare dette spørgsmål må vi skelne mellem de forskellige former for frivillighed. Det betyder i praksis, at nogle af de mere ad-hoc prægede former for frivillighed tager afsæt i konkrete events, men har behov for en form for formalisering, for at kunne fortsætte og for at kunne søge midler. I sådanne tilfælde er der behov for viden omkring *organisering*, og hvordan et fortsat engagement kan videreføres, evt. i regi af nogle andre aktører. I andre tilfælde er der tale om mere veletablerede foreninger, og her er der i større grad et behov for at *synliggøre muligheder for synergi* mellem projekter mellem potentielle samarbejdspartnere og foreningen. Nogle af de centrale temaer som vi med afsæt i vores studie, er stødt på som emner de frivillige foreninger efterspørger er:

Hjælp til organisering og etablering af det frivillige arbejde

Her er der tale om viden om, hvordan man videreføre en aktivitet – skal der eksempelvis etableres en forening, et partnerskab eller netværk? Det handler ligeledes om inspiration og viden omkring, hvor kan

7 I 2016 blev der indsamlet 1833 tons affald (se www. dn.dk)

man mødes, hvilke mødelokaler er tilgængelige og hvor der kan søges om midler?

Guidening til det kommunale system
Størstedelen af de frivillige foreninger har deres primære fokus på deres kerneopgave og medlemmer, set i det lys kan det kommunale bureaukrati synes uoverskueligt, og mange efterspørger derfor én indgang til kommunen. Det er her at områdefornyelserne ofte kan indgå som et strategisk bindeled mellem kommune, borgere og andre institutioner i kvarteret.

Hjælp til sårbare overgange – hvor en frivillig indsats er dalende
Frivillige indsatser – som eksempelvis ren- og vedligeholdelse af offentlige arealer i enten beboelser eller grønne parker bygger ofte på enkelte ildsjæles engagement. Der kan være perioder, hvor disse ildsjæle brænder ud eller flytter. I sådanne perioder er der et stort behov, for at kommunen eller en anden offentlige aktør træder ind, og hjælper med at der rekrutteres nye frivillige, fremfor at aktiviteten dør ud. Ofte vil der være tale om en relativ lille indsats fra det offentliges side, men som omvendt kan have stor betydning for en forening, der ved at få et lille skub og hjælp kan komme over en sårbar periode, og dermed fortsætte sin indsats til gavn for alle.

4.5 **Områdefornyelsernes rolle**

Hvad kan områdefornyelserne tilbyde de frivillige foreninger? Det umiddelbare svar er, at områdefornyelserne i visse tilfælde kan bidrage med ressourcer til foreningernes udførelse af sociale aktiviteter eller fysiske projekter såfremt, de falder indenfor de temaer som områdefornyelserne arbejder med. Men de kan også få dem til at tænke i en "bredere logik", som en områdefornyelsesmedarbejder udtrykte det. Hermed satte hun ord på et gennemgående tema i vores studie, der handler om, at områdefornyelsernes fornemmeste rolle er at skabe synergi mellem de lokale netværk og indsatser. Hun uddybede det således:

'De frivillige er sat i verden for at varetage nogle særlige interesser. Derfor handler det for os om, at give dem en hjælpende hånd og få dem til at tænke bredere. Vi skal forsøge at koordinere tingene, for at få dem til at gå i samme retning" (Marianne Reinhardt, Guldborgsund kommune).

På denne vis kan områdefornyelserne spille en vigtig rolle i forhold til at "fordoble" eller "forøge" værdien i de forskellige indsatser ved at sikre, at de er koordinerede eller ved at tilføre dem ressourcer. Vi har igennem vores studie set mange eksempler på at områdefornyelse kan spille en central rolle som "murbrækker" for at udvide kommunens samarbejde med civilsamfundets organisationer og frivillige, og dermed nå ud til nye områder og nye grupper af frivillige.

I opstartsfasen kan områdefornyelsen fungere som en katalysator for et lokalområdes samlede udvikling. Det vil sige, at den kan arbejde målrettet for at få synergi mellem de frivillige foreningers behov og ønsker og de kommunale projekter herunder områdefornyelsernes egne projekter. I en implementeringsfase kan områdefornyelserne udgøre en 'indgang' til kommunen for de frivillige foreninger, og formidle kontakt til kommunens øvrige forvaltninger. Og omvendt kan de frivillige foreninger være medvirkende til at forankre og videreføre en del af aktiviteterne, når en områdefornyelse stopper.

CASE

TÆT SAMARBEJDE MED LOKALE FRIVILLIGE FORENINGER: OMRÅDEFORNYELSEN I ODENSE

Områdefornyelsen i Odense Kommune skulle i gang med at renovere den såkaldte 'Jernbanesti', som er 1 km lang, og som rummer områder, hvor flere stofmisbrugere holder til. Tanken var at lave et sammenhængende byrum, der også rummede flere 'hellesteder', hvor disse grupper kunne være. Der blev iværksat en række tiltag for at få de lokale borgere til at tage del i udviklingen af området. For at sikre en bred deltagelse til et stort opstartende borgermøde indgik man samarbejde med en lokal håndboldforening, der husstandsomdelte foldere, og der der blev informeret på facebook og i de lokale nyheder. Mødet mundede ud i flere arbejdsgrupper,

Et af temaerne for arbejdsgrupperne var 'Social rummelighed', og der var et ønske om at få nogle af de udsatte gruppers stemmer inddraget i udviklingen af Jernbanestien, men også i forhold til at få etableret et værested. Eftersom områdefornyelsen ikke var lokaliseret i området og derfor ikke havde kontakt til disse målgrupper, indgik den et samarbejde med Kirkens Korshær. Kirkens Korshær har lokaler i området, hvor de serverer varm mad til hjemløse.

Områdefornyelsen valgte derfor at holde møde i disse lokaler, på en dag hvor der blev serveret ekstra god mad, for at komme i dialog med denne særlige sårbare og udsatte gruppe, for at høre mere om deres behov. De lærte mange ting af det møde, blandt andet at denne gruppe har svært ved at holde fokus i længere tid ad gangen. Men områdefornyelsen fik vigtige in-put, der indgik i udviklingen af udformningen af de ydre rammer for værestedet. Der blev sidenhen indgået et samarbejde med kunstneren Kenneth Balfelt, der har stor ekspertise i at samarbejde med udsatte grupper.

For yderligere information om projektet se http://kenneth-balfelt.org/gardrum-til-dagvarmestue/

TIPS OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

NÅR OMRÅDEFORNYELSER OG KOMMUNER SAMARBEJDER MED DEN FRIVILLIGE SEKTOR

Til de etablerede foreninger

Vær opmærksomme på, at de frivillige foreninger har en primær interesse i deres eget virke, og tænk derfor strategisk i, hvordan de i kraft af samarbejde med områdefornyelsen eller andre lokale aktører kan udvide eller kvalificere deres kerneopgave.

Kontakt dem direkte og tal med dem om, hvilken synergi der kan være mellem Jeres og deres projekter. Den direkte kontakt er ofte afgørende for, at de frivillige foreninger reflekterer over, hvorledes et samarbejde med en områdefornyelse kunne styrke deres eget virke.

Til de områdefrivillige

I begyndelsen af en områdefornyelse handler det om, at koordinere og koble lokale aktører, der kan få synergi ved at samarbejde. Skab nogle mødesteder, og sørg for at der er et rart samarbejdsklima. I områdefornyelsen i Hvalsø skulle en ny styre-arbejdsgruppe i gang med både at koordinere forskellige temagrupper, samt træffe beslutninger vedrørende tildeling af ressourcer fra en opstartspulje. De indledte med at etablere nogle "dogme-regler" for samarbejdet, eksempelvis flere værdier for samarbejdet *(Vi taler hinanden op, klar til kompromis, vi åbner op for hele byens perspektiv, vi overholder mødetider, vi lytter til hinanden med åbent sind)*

I slutningen af en områdefornyelse er der ofte brug for hjælp til at få mere viden om, hvorledes de lokale 'områdefrivillige' kan etablere en forening, såfremt de ikke har det. På denne vis kan de med større styrke ansøge om eksterne ressourcer hos kommunen og fonde. Anvis hvor de kan søge midler, og hvordan de kan etablere sig som forening. Nogle gange skal de blot have et lille puf eller hjælp til at komme i gang.

LITTERATUR TIL INSPIRATION

Agger, A. (2015). *Områdefornyelse med nyt fokus*. Byplan, 2, 29–35.

Agger, A., & Hoffmann, B. (2008). *Borgerne på banen - håndbog i lokal byudvikling*. Velfærdsministeriet. Tilgængelig på https://www.trafikstyrelsen.dk/DA/Databases/Publikationer/Borgerne-på-banen.aspx

Ahmed, N. H. (2016). *Fra borgerinddragelse til embedsmandsinddragelse: Lokale ressourcer som vej til byliv i omdannelsen af Gellerups kommende bygade*. Tilgængelig fra http://www.helhedsplangellerup.dk/da/Derfor-goer-vi-det-baggrund/~/media/DBD3067F-489841B885E57220CE0C7078.pdf

Boll, F., Alsted, N., & Hald, J. (2012). *Frivillig koordinering - Hvorfor og hvordan? En Grundbog til udvikling af bæredygtige frivillighedsmiljøer*. Ankerhus;

Bygningsarv, 2+1 Idebureau & Dansk. (2012). *Fornyelse med frivillige hænder - En frivillighedsmodel tager form*. Minsteriet for By, Bolig og Landistrikter. Tilgængelig fra https://www.trm.dk/da/publikationer/2012/fornyelse-med-frivillige-haender-en-frivillighedsmodel-tager-form

Center for Frivilligt Socialt Arbejde. (2016). *Motivér den frie vilje - en antologi om fastholdelse og rekruttering af frivillige.* Tilgængelig fra http://frivillighed.dk/publikationer/motiver-den-frie-vilje-en-antologi-om-fastholdelse-og-rekruttering-af-frivillige

Hoffmann, B., Elle, M., Dahl-hansen, J., & Anja Wejs. (2015). *Innovativ klimatilpasning med borgere*. Ålborg Universitet.

Ibsen, B., Boje, T. P., & Fridberg, T. (2008). *Det frivillige Danmark*. Syddansk Universitetsforlag.

Ibsen, B., & Espersen, H. H. (2016). *Kommunernes samarbejde med civile aktører.* Syddansk Universitet og Det nationale institut for kommuner og regioners analyse. Tilgængelig fra https://www.kora.dk/media/5619317/10995-kommunernes-samarbejde-med-civile-aktoerer.pdf

Jensen, L. V., Pedersen, L. R., Hansen, S. S., & Hauxner, K. (2012). *Dyrk din by - fælles byhaver og frivillighed i byfornyelsen*. Tilgængelig fra http://docplayer.dk/28363603-Dyrk-din-by-udgivet-af-ministeriet-for-by-bolig-og-landdistrikter-juni-2012.html

Kjærulff, A. A., Rex, D. H., & Jensen, J. O. (2017). *Hybride organisationer og nye fællesskaber*. Tilgængelig fra http://byfornyelsesdatabasen.dk/file/646501/dok.pdf

Københavns kommune. (2011). *Frivillighed i det fri - et inspirationskatalog*. Tilgængelig fra http://www.utterslevmose.net/wp-content/uploads/2013/01/frivillighed-i-det-fri.pdf

Københavns kommune. (2015). *Statusrapport for Fuglekvarteret*. Tilgængelig fra http://byfornyelsesdatabasen.dk/file/561082/Indledende_statusrapport_-_Omraadefornyelse_Fuglekvarteret.pdf

Larsen, J. N., Jensen, J. O., & Agger, A. (2012). *Områdefornyelse og frivillighed – samarbejde med udfordringer og muligheder*. Tilgængelig fra http://byfornyelsesdatabasen.dk/file/538761/dok.pdf

Leonardsen, Ø., Tjørnevig, E., & Roikjer, M. (2015). *Samdrift gir lokal fremdrift.* Tilgængelig fra http://www.byplanlab.dk/sites/default/files2/0_Samdrift2015_opsamling.pdf

Lindegård, L. C. (2017). *Foreninger er lunkne over for kommunale samarbejder.* Tilgængelig fra January 19, 2017, from http://www.altinget.dk/kommunal/artikel/foreninger-er-lunkne-over-for-kommunale-samarbejder#.WHZBW16mfVM.linkedin

Lundgaard-konsulenterne. (2011). *Projekt kommunen og civilsamfundet*. Socialministeriet. Tilgængelig fra http://www.oim.dk/media/15008/projekt-kommunen-og-civilsamfundet.pdf

Projekt Biodiversitet Nu og citizen Science. (n.d.). Tilgængelig fra http://www.biodiversitet.nu/om-projektet/citizen-science

Realdania ; Dansk Bygningsarv. (2010). *Når lysten driver værket - byggeriets ildsjæle*. Real Dania. Tilgængelig fra https://www.forstaden.dk/projects/ildsjaele

Realdania. (2015). *Realdania årsmagasin 2015*. Tilgængelig fra https://issuu.com/realdania.dk/docs/realdania___rsmagasin_2015

Sigurd, F. M., Jensen, L. S., Larsen, M. R., & Pedersen, K. K. (2012). *Frivillige i det boligsociale arbejde*. Tilgængelig fra http://www.cfbu.dk/udgivelser/frivillige-i-det-boligsociale-arbejde

Skårhøj, R. F., & Kappelgaard, D. (2011). *Ledelse af frivillige-en håndbog*. Hinnerup, Ankerhus.

Aagaard, S., & Tychsen, T. (2015). *Områdefornyelse i små og mindre byer*. Byplan, 67(3), 13–19.

Aarup, K. (2010). *Frivillighedens velfærdssamfund*. Frydenlund.

KAPITEL 5

Samarbejde med skolerne

For områdefornyelsen er det vigtigt at kvalificere de projekter, der igangsættes ved at få input fra børnene og de unge i skolen. Samtidig har områdefornyelsen en målsætning om at løfte området. Det gør man jo netop, når man som områdefornyelse bidrager til skolens arbejde med at løfte områdets elever fagligt på forskellige dannelsesparametre.

Thomas Geiker, Københavns Kommune – tidligere projektchef i områdefornyelsen, nu udviklingskonsulent i Børne- og Ungdomsforvaltningen

5.1 **Indledning**

Alle områdefornyelsesindsatser uanset landsdele og størrelse har et mål om at løfte et område, så det bliver et bedre sted at bo eller bruge. Såfremt der er en skole i det område, hvor fornyelsen er igangsat, giver det rigtig god mening at involvere skolen og opbygge et tæt samarbejde. Det er der en række gode grunde til.

- For det første er skolen en god *rekrutteringskanal*, når man vil i kontakt med kvarterets børn og unge og involvere dem i områdefornyelsens indsatser. Den lokale folkeskole er en fast obligatorisk ramme om de fleste af områdets børns liv og i særdeleshed om de udsatte og sårbare børn og unges liv. I modsætning til at komme i kontakt med børn gennem fritidstilbud eller møder og arrangementer som områdefornyelsen selv står for, rammer man altså bredere og i større grad de ressourcesvage ved at anvende den lokale skole som rekrutteringskanal.
- For det andet fungerer den lokale skole ofte som et fysisk samlingssted for området udenfor skolens åbningstid, hvor eksempelvis idrætsfaciliteter og møderum danner rammen om det lokale foreningsliv. Særligt rummer skolegården et stor potentiale, da den anvendes som kvarterets legeplads og samlingssted udenfor skolens åbningstid. Der er da også en lang række skolegårdsprojekter, hvor områdefornyelsesindsatserne har været involveret i en ombygning f.eks. i København på Amager Fælledskole (Områdefornyelsen Sundholmskvarteret), Oehlenschlægersgades Skole (Områdefornyelse Centrale Vesterbro) og Skolen på Duevej (Områdefornyelsen Nordre Fasanvej Kvarteret). Ved at styrke skolens facilliteter gennem en områdefornyelse investerer man områdefornyelsesmidler i en "dobbeltressource", der gavner områdets børn i skoletiden, men også hele lokalområdet udenfor skoletiden.

- For det tredje, har den lokale skole en stor betydning for et kvarters udvikling. Undersøgelser viser, at en velfungerende folkeskole har en stor betydning for trivslen blandt børn og unge i kvarteret (CFBU, 2016). Samtidig spiller skolerne en vigtig rolle for områdernes attraktivitet, når man skal løfte et område. Undersøgelser viser også, at skolerne har stor betydning for tiltrækning og fastholdelse af ressourcestærke familier i et boligområde (Skifter Andersen, 2011). Når man er med til at styrke skolen gennem en områdefornyelsesindsats, er det en styrkelse af en blivende institution i kvarteret. Områdefornyelsens samarbejdsprojekter med skolerne bliver derfor naturligt forankret i kvarteret og kan skabe 5-årige indsatser.

5.2 **Kort om folkeskolen**

Med folkeskolereformen i 2013 er der blevet sat fokus på en række elementer, der gør skolen til en endnu mere oplagt samarbejdspartner, når kommunerne igangsætter fornyelse af et boligområde:

- **Åben skole.** Folkeskolen skal i højere grad end tidligere åbne sig mod det omkringliggende samfund. Det betyder, at skolen skal indgå samarbejde med fx idræts-, kultur- og foreningslivet. Målet er, at eleverne i højere grad får kendskab til samfundet uden for skolen, og at eleverne får mere varierede undervisningsforløb, der resulterer i bedre trivsel og motivation. Som en del af lovændringen er der åbnet op for at andre faggrupper, der ikke er ansat i kommunens skolevæsen, kan undervise i begrænset omfang.

- **Mere motion og bevægelse i skoletiden.** Undervisningen skal tilrettelægges så eleverne i gennemsnit får 45 min. motion og bevægelse om dagen.

Med reformens fokus på den åbne skole betyder det, at skoler og kommunen selv har en målsætning om at indgå i et samarbejde med eksterne aktører. Det der kendetegner den åbne skole, sammenlignet med tidligere samarbejder mellem skoler og eksterne samarbejdspartnere er, at elevernes læring og trivsel er omdrejningspunkt for samarbejdet, og at undervisningen skal være målstyret. Det større fokus på motion og bevægelse medfører, at mange skoler ønsker bedre skolegårde og udendørsfaciliteter i umiddelbar nærhed til skolen. Denne forandring af loven og et generelt fokus i kommunerne på at skabe multifunktionelle faciliteter af hensyn til økonomi og plads skaber grobund for flere skolegårdsprojekter i fremtiden.

Skolernes organisering
Erfaringerne på tværs af landet viser at kommunerne griber skolernes samarbejde med eksterne aktører an på forskellig vis (Undervisningsministeriet/ Deloitte, 2014). I nogle kommuner er det centralt styret i forvaltningen og i andre overlades det til de enkelte skoler at indgå samarbejde decentralt. Der er dog en tendens til, at forvaltningerne fra centralt hold understøtter "den åbne skole" i større grad (KL, 2015).

Inden man igangsætter et samarbejde med en skole, er det derfor en god ide at undersøge, hvordan kommunen har organiseret den åbne skole. Flere kommuner har ansat en *"åben-skole-koordinator"*, som enten kan være ansat centralt i forvaltningen eller decentralt på den enkelte skole. Flere kommuner har også udviklet skabeloner for samarbejdsaftaler, som bl.a. omhandler roller, ansvar og regler (børneattester, økonomi etc.)

5.3 **Samarbejdet med skoler**

Igennem vores indsamling af empiri er vi stødt på en lang række forskellige samarbejdsprojekter med skolerne. Man kan overordnet inddele samarbejdsprojekterne i to grupperinger:

Indsamling af viden og ønsker til området
En lang række områdefornyelser er igennem skolen kommet i kontakt med kvarterets børn. De har dermed fået input til, hvilke udfordringer der er i kvarteret, og til hvilke ønsker børnene har til indsatser og projekter, så kvarteret bliver styrket. Det foregår typisk igennem kortere forløb som temadage, workshops eller arrangementer lavet i samarbejde med ansatte i områdefornyelsen og skolelærerne. Eksempler på sådanne tiltag er de mange skolegårdsprojekter.

Styrkelse af skolens undervisning og trivsel
Få områdefornyelser arbejder med længere forløb, som eksplicit støtter op om skolens formål med at skabe læring og trivsel hos eleverne. Indenfor de almene helhedsplaner er der eksempler på den type forløb. Eksempelvis samarbejdet mellem Charlotteskolen og helhedsplanen i Charlotteager (CFBU, 2016). Men flere områdefornyelser er begyndt at planlægge den type forløb, hvilket blandt andet fremgår af casen fra Vordingborg Kommune i slutningen af dette kapitel.

5.4 **Hvad efterspørger skolerne**

Ud fra vores interviews med skoler, skoleforvaltninger og områdefornyelser der samarbejder med skolerne, tegner der sig ikke overraskende et billede af, at skoleledelserne er interesseret i at udvikle skolerne med hensyn til de fysiske rammer og for at kunne tilbyde elever spændende forløb med eksterne samarbejdspartnere. Det er dog et stort arbejde og kræver mange ressourcer at få gjort kommunens politikere eller fonde opmærksomme på, at der skal tilføres midler til eksempelvis en renovering af skolegården. Ligeledes kræver det mange ressourcer at arrangere alternative undervisningsforløb med eksterne aktører. Skolerne er derfor interesseret i at samarbejde med en indsats som en områdefornyelse, der kan understøtte skolens udvikling.

5.5 **Områdefornyelsernes rolle**

I samarbejdet med skolerne er det særligt områdefornyelsernes kompetencer indenfor fundraising og byplanlægning, der er meget efterspurgte. Skolerne har ofte en række udviklingsprojekter, der har stor betydning for hele kvarterets udvikling. Derfor vil det være oplagt for områdefornyelsen at supplere skolens ressourcer. I forhold til de fysiske projekter, hvor skolens facilliteter åbnes op for hele kvarteret, kræver projekterne en del omverdens- og brugerinddragelse som områdefornyelsen er dygtig til, (se eksemplet fra Skolen på Duevej, kapitel 8). Det vil også kræve opstartsmidler til et visionsfyldt skitseforslag, som kan bruges som afsæt til ansøgninger til fonde og til at kommunikere med kommunens politikere. Sidst men ikke mindst kræver det, at der udvikles et materiale, der redegør for, hvorfor et projekt skal realiseres, og hvorfor det er mere end en renovering af en skole - men et projekt til gavn for hele bydelen.

Når der er tale om at styrke skolen gennem støtte til undervisningsforløb viser de cases, som vi har undersøgt, at områdefornyelsen skal være meget aktive i forløbene. Områdefornyelserne skal både tage sig af de administrative opgaver samt stå for inspirationsworkshops og eventuel ekstern undervisning. Det er vigtigt, at forløbene tænkes ind i fagmålene eller lærernes målsætning, så forløbet ikke bliver et forstyrrende element i klassens undervisning og "merarbejde" for lærerne, men i stedet understøtter undervisningen. Ofte kan områdefornyelsen involvere den byplanfaglige del af kommunen i undervisningsforløb, og derved åbne den del af kommunen op for skolen. Det kan for eksempel være oplæg fra byplanlæggere, arkitekter og miljøplanlæggere.

CASE

DE RØDE LØBERE I VORDINGBORG KOMMUNE

Vordingborg kommune igangsatte i 2016 områdefornyelses-indsatsen "De Røde Løbere" i Vordingborg Bymidte. Fornyelsen er baseret på en strategi for hovedgaden og bymidten, der udarbejdes i et aktivt samarbejde med brugere, borgere og dem der arbejder i bymidten (de butiks- og erhvervsdrivende samt grundejere). Et vigtigt element i strategien er, at forbinde byens aktiviteter og mødesteder og skabe sammenhæng mellem mennesker og attraktioner – derfor navnet "De Røde Løbere. "

De Røde Løbere har fokus på byledelse, og der er derfor anvendt ressourcer på at få nedsat et lokalt forum for byens aktører (byforum), der kan fungere som en platform for at skabe synergi og fremdrift mellem byens mange parter. Der var fra begyndelsen en særlig målsætning om at få etableret et ungeråd, der ligeledes kunne repræsentere de unge i byforum. Dette viste sig dog at være svært at få op og stå. Samtidig havde områdefornyelsen et ønske om at nå bredere og dybere ud, således at man kunne arbejde sammen med en større gruppe af børn og unge gennem længerevarende forløb. De Røde Løbere har derfor etableret et samarbejdsforløb med en produktionsskole, folkeskolens 10. klassetrin samt byens HTX - uddannelse.

Projektlederen for "De røde løbere" Rosa Philippine Schollain, fortæller om områdefornyelsens ambitioner inden opstarten "Vi ville rigtig gerne have de unge på banen i planlægningen. Vi tænkte om det kunne lade sig gøre, at lægge det ind i noget undervisning på skoler og uddannelsesinstitutioner. Det er jo der, de unge er! Samtidig har vi en forventning om, at hvis de unge er med til at planlægge byen vil de få et ejerskab og være stærkere knyttet til byen. Det kan have betydning for, hvordan de passer på byen samt hvorvidt de flytter fra byen". Samarbejdet mellem områdefornyelsen og skolerne og uddannelsesinstitutioner blev igangsat med et opstartsmøde, hvor lærere, skoleledere og centralforvaltningen var tilstede. Derefter mødtes områdefornyelsen med de interesserede skoleledere og fortalte om projektet, og fik afklaret hvorvidt skolen var interesseret i et samarbejde. På det tidspunkt lå områdeafgrænsningen og de overordnede temaer om stiforbindelser samt intentionerne om byledelse fast, men områdefornyelsen ønskede at få input fra de unge til at udvikle de konkrete projekter.

I skrivende stund er der et tæt samarbejde med en 10. klasse, der har en kreativ kommunikations linje. Eleverne bliver undervist af områdefornyelsesmedarbejdere og kommunens fagpersoner indenfor byplanlægning, projektudvikling og demokrati. Derefter udfører eleverne byrumsanalyser og forsøg. Områdefornyelsen får dermed en masse input. Som Rosa Philippine Schollain formulerer det: "Vi ved, hvis vi spørger, hvad de vil have, så er det en McDonalds og en H&M. Det er ikke det, vi er ude efter. Så vi er nødt til at vende det om. Give dem nogle input. Sige hvad det er, vi snakker om. Eleverne blev derefter sendt ud for at kigge på byen.

Hvor fungerer det godt? Hvor fungerer det ikke så godt? Hvor er der trygt, og hvor er der utrygt? Vi fik på den måde input, som vi ikke havde regnet med." Lederen af 10. klassetrinnet "kreative linje" Gunilla Reynheim, som har kørt forløbet med De Røde Løbere, er blevet overrasket over, hvilke elever der har været mest engageret i undervisningsforløbet:

"De elever som har været mest engageret i det her projekt, er dem som i fagfagene er kommet meget til kort. I dette forløb har de kunnet byde ind med deres viden om, hvordan de bruger og oplever byen, uden der er noget der er forkert, eller rigtigt. Det giver dem en frihed. Samtidig er det relevant for dem – de bruger byen og vil derfor gerne forbedre den".

Læs mere om projektet på:
https://vordingborg.dk/de-roede-loebere/

TIPS OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

NÅR OMRÅDEFORNYELSER OG KOMMUNER SAMARBEJDER MED SKOLER OG UDDANNELSESINSTITUTIONER

Sørg for at indsatsen er forankret både centralt og decentralt. En god måde at starte et længerevarende samarbejdsprojekt med en skole på er både at involvere kommunens centrale skoleledelse samt ledelse og medarbejdere ude på den enkelte skole. I korterevarende forløb eller i forbindelse med enkelte events og arrangementer er det måske tilstrækkeligt at gå direkte til skolen, men vil man opbygge et blivende samarbejde med længere undervisningsforløb, er samarbejdet bedst forankret, hvis centralforvaltningen bliver involveret. På den måde bliver det en del af kommunens strategi på skoleområdet. I de forløb som vi er stødt på, er den centrale skoleledelse blevet involveret fra begyndelsen, og man har sammen kontaktet de enkelte skoler.

Tilpas samarbejdet så de opgaver områdefornyelsen stiller passer til elevernes niveau og læringsmål. Det rette match mellem de opgaver eller metoder som områdefornyelsen byder ind med og elevernes niveau og læringsmål er vigtigt for at et samarbejde giver mening. For at ramme det rette niveau, skal man være i tæt dialog med lærerne eller alternativt kopiere et succesfuldt forløb, som tidligere er blevet gennemført (se fx www.dac.dk). Hvis det drejer sig om et samarbejde med en folkeskole, er det en forudsætning at man sætter sig ind i hvilke læringsmål, der gælder for de forskellige fag (se www.emu.dk.) En områdefornyelse består af mange opgaver – fra konkrete praktiske opgaver til strategiske analyser. Det kan være kvarteret trænger til en oprydningsdag, hvor de mindste skolebørn kan være med. For de største elever giver det derimod bedre mening af involvere dem i mere teoretiske forløb - eksempelvis om demokrati og byudvikling. De enkelte projekter kan desuden brydes ned i mindre dele, så de er relevante for eleverne. Eksempelvis har alle projekter et element af kommunikation og projektledelse, som der kan arbejdes med i mange fag.

Planlæg i god tid. Skoleåret planlægges i foråret, derfor skal man allerede på dette tidspunkt få aftaler på plads med skolerne/uddannelsesinstitutionerne.

Samarbejde med skoler kan genbruges. Når eksempelvis en områdefornyelse bruger ressourcer på at opbygge et samarbejde med en skole, er det en god ide, hvis samarbejdet kan få en blivende karakter for kommunen. Derved har kommunen en permanent indgang til at involvere kommunens børn og unge i byudvikling, uafhængig af at børnene bliver ældre og de unge eventuelt flytter fra byen.

LITTERATUR TIL INSPIRATION

Dansk arkitekturcenters undervisningsmateriale og inspiration: http://www.dac.dk/da/dac-learning/0-6-klasse-og-sfo/hvad-er-arkitektur/

CFBU (2016) *Håndbog: Samarbejde mellem skoler og helhedsplaner.* Tilgængelig fra http://www.cfbu.dk/udgivelser/samarbejde-ml-skoler-og-helhedsplaner

Undervisningsministeriet (2014) *Den nye folkeskole – en kort guide til reformen.* Tilgængelig fra http://slks.dk/boern/skoleboern/aaben-skole-samarbejder/links/

Eksempler på samarbejde mellem kultur- og foreningsliv og folkeskolen: http://slks.dk/boern/skoleboern/aaben-skole-samarbejder/eksempler-paa-samarbejde/

Undervisningsministeriet/ Deloitte (2014) *Den åbne skole*. Tilgængelig fra http://slks.dk/boern/skoleboern/aaben-skole-samarbejder/links/

KL (2015) *Læring i den åbne skole.* Tilgængelig fra https://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_65002/cf_202/Den_-bne_skole.PDF

Skifter Andersen, H. (2011) *Explaining preferences for home surroundings.* Urbani izziv, volume 22, no. 1, 2011

Kulturstyrelsen (2015) *Den åbne skole – Sådan griber du samarbejdet med skolen an.* Tilgængelig fra http://slks.dk/fileadmin/user_upload/Den_aabne_skole.22.1.2015.pd

KAPITEL 6

Samarbejde med det lokale erhvervsliv

Jesper Ole Jensen og Jesper Rohr Hansen

"Vi lever af byen og omgivelserne. Vi har en pligt til at bidrage til at det omkringliggende samfund udvikler sig"

(Virksomhed i Esbjerg)[8]

6.1 **Indledning**

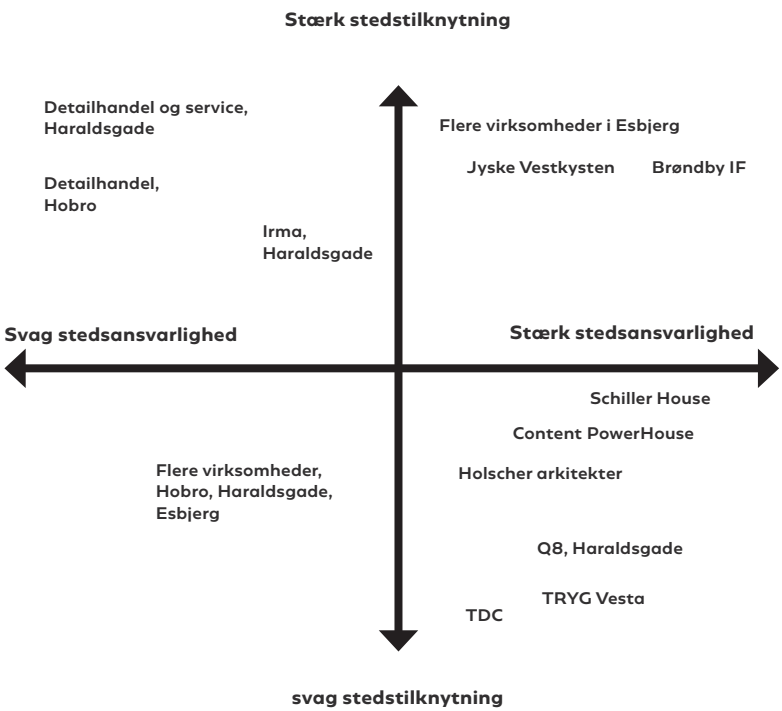
Områdefornyelsen er i de senere år begyndt at få flere samarbejdsflader med det lokale erhvervsliv. Det er der en række årsager til:

- Lokalt erhvervsliv i købstæder og udsatte byområder er i stigende grad udfordret pga. e-handel og storcentre. Dette er en udfordring for de lokale butikker, da attraktiviteten daler i området og giver problemer for de beboere, der er afhængige af lokale indkøbsmuligheder. Områdefornyelsernes adelsmærker, såsom lokalt netværkssamarbejde og strategidannelse, geografisk afgrænset identitetsdannelse samt den direkte kanal til det kommunale system, er elementer, som det internationalt påpeges, er nødvendigt for at bibeholde og øge et områdes erhvervsrelaterede kvaliteter. Disse pointer afspejles eksempelvis i litteratur, der omhandler *Business Improvement Districts* (BID) og *Town Centre Management* (TCM). Ideen i disse tilgange er at skabe platforme, hvor det lokale erhvervsliv indenfor en stedslig afgrænsning kan mødes og skabe synergi igennem fælles tiltag og aktiviteter, der skal styrke kvarterets image og tiltrækning. Når et styrket erhvervsliv endvidere kan kobles sammen med områdefornyelsens fokus på social innovation og inklusion, opstår der nye muligheder for at udforske, hvordan man tillige kan øge den sociale mobilitet i de udsatte områder.

- Områdefornyelserne er i stigende grad begyndt at se det lokale erhvervsliv som en ressource i forhold til at løfte lokale fysiske og sociale problemer. Det skyldes bl.a., at de offentlige midler til byfornyelsen i de senere år er blevet reduceret, og fordi offentlige myndigheder i dag efterspørger en større grad af lokal medfinansiering og lokal forankring af indsatserne. Det lokale erhvervsliv kan bl.a. bidrage ved eksempelvis at gøre mere for at tage udsatte unge i beskæftigelse og praktik, tilbyde fritidsjob, invitere på virksomhedsbesøg, blive mentorer for unge, træne unge i jobsøgning, holde oplæg for unge etc., bidrage som sponsorer til investeringer i lokalområdet, dele ressourcer med andre aktører (fx udlån af inventar og lokaler) (Boligselskabernes Landsforening, 2015)

8 Citaterne stammer fra publikationen *Virksomheders stedstilknytning, byfornyelse og socialt ansvar* (Larsen et al, 2011, side 40 og 49)

Figur 7: Virksomheder i tre områdefornyelser, kortlagt i forhold til deres stedstilknytning og stedsansvarlighed (kilde: Larsen et al, 2011) s. 50.



- Områdefornyelserne har de senere år i stigende grad fokuseret på at skabe lokal økonomisk vækst og bedre byliv. Derfor er det naturligt at inddrage det lokale erhvervsliv fx ved at skabe bedre lokalt samarbejde mellem erhvervene, skabe lokale netværk, have et strategisk sigte med udvikling af bymidten, sikre en fælles markedsføring osv. Samtidig er der kommet større opmærksomhed på de økonomiske gevinster ved et bedre byliv (Gehl Architects, 2013), som er en motivation for de lokale virksomheder, særligt detailhandelen, til at indgå samarbejde og fælles indsatser.

- Med udbredelse af Cooperate Social Responsability (CSR)-politikker[9] er stadig flere virksomheder og erhverv opmærksomme på deres forpligtelser overfor det lokale samfund. Flere virksomheder sætter således ressourcer af til sociale forpligtelser og giver medarbejderne mulighed for at deltage i frivilligt arbejde m.m. Dette giver områdefornyelsen gode muligheder for at trække på disse ressourcer i forskellige indsatser.

9 Siden 2009 har danske virksomheder med mere end 250 ansatte skullet redegøre for deres arbejde med samfundsansvar (CSR) i forbindelse med deres årsrapport.

Den øgede opmærksomhed på samarbejde med lokale virksomheder ifm. områdefornyelse kan derfor ses som en del af en international trend, hvor de ovennævnte motiver medfører forskellige former for initiativer og samarbejder. I de senere år har der i forbindelse med områdefornyelsen særligt været fokus på samarbejde med virksomheder om sociale indsatser; (BL et al, 2015). Etablering af socialøkonomiske virksomheder kan anskues som en måde at skabe arbejdspladser på, (hvilket bl.a. har indgået i områdefornyelser på Indre Vesterbro, Husum og Fuglekvarteret, alle i København). Et centralt element i dette arbejde er indgåelse af strategiske partnerskaber omkring den lokale byudvikling, offentlig-private projektbaserede indsatser samt etablering af netværk mellem de lokale erhverv (Jørgensen, 2016; Holck, 2016).

Imidlertid viser en undersøgelse af samarbejdet med det lokale erhvervsliv i tre områdefornyelser, at det kan være ganske udfordrende at etablere et sådant samarbejde, og at der er meget store forskelle på, hvordan virksomhederne forholder sig til deres lokalområde (Larsen *et al.*, 2010). Så det er bestemt ikke ukompliceret, og heller ikke altid muligt, at styrke det lokale erhvervsliv i en områdefornyelsesregi.

6.2 **Kort om det lokale erhverv**

Lokale erhverv dækker over mange forskellige typer af aktører. Det kan variere fra store professionelle organisationer (COOP, Novo Nordisk, m.v.) placeret strategisk i hhv. erhvervs- og industriområder, sektor-klynger, handelsstrøg - til små detailhandlende eller social-innovative virksomheder tilknyttet en handelsgade eller et kvarter. For de førstnævnte gælder, at de i et varierende omfang har adgang til en medarbejderstab, der alt andet lige gør det muligt at indgå strategiske samarbejder, herunder CSR-samarbejde i tilknytning til et lokalområde. For sidstnævnte kan dette være udfordrende, da hovedfokus er på at drifte en butik og sikre sorte tal på bundlinjen; disse har typisk ikke kapacitet eller interesse i at indgå mere overordnede samarbejder, ud over små bidrag til en eventuel handelsstandsforening.

Ofte har de lokale erhverv således også forskellige interesser i områdefornyelsen. Detailhandelen i bymidterne har typisk interesse i projekter, der sigter mod fornyelse og forskønnelse af bymidten, herunder at støtte op om begivenheder og events. Men de har derimod svært ved at indgå i strategiske samarbejder, ansætte unge i praktikjobs,

deltage i mentorordninger o.l. Omvendt er det de større erhverv, ofte lokaliseret udenfor bykernen, i erhvervsområder o.l., som har disse kapaciteter, og som føler sig ofte overset i forbindelse med områdefornyelsen (Jensen og Storgaard, 2008).

En vigtig dimension, der ofte er afgørende for virksomhedernes motivation til samarbejde, er deres stedstilknytning til området og byen. Kort sagt, så er erhverv med stor stedstilknytning oftest mere motiverede for at deltage i initiativer der gavner lokalsamfundet, end virksomheder, der ikke har nogen lokal stedstilknytning, (det gælder fx ofte supermarkedskæder, hvor beslutninger om lokal deltagelse træffes på centralt niveau, og ikke af den enkelte virksomhedsejer). I rapporten '*Virksomheders stedstilknytning, byfornyelse og socialt ansvar*', der undersøger tre områdefornyelser (Larsen et al, 2011) var det tydeligt, at virksomheder der påtog sig et social ansvar også havde en stærk stedstilknytning, (fx i form af en lang historik, eller en særlig udviklet forståelse af deres egen mission i forhold til området). Omvendt skal man ikke underkende, at mange virksomheder, der ikke nødvendigvis har en lang historik eller på anden måde stærk stedstilknytning, også kan have en stærk stedsansvarlighed og derfor være motiveret til at indgå lokale samarbejder ifm. områdefornyelsen (jfr. figur 7, nederste højre hjørne af figuren).

Samme figur, der er udviklet af Larsen et al (2011), kan anvendes som inspiration, til at kortlægge forskellige typer erhverv i det område, der arbejdes i, for dermed at få et overblik over, hvem der kan indgå som strategiske samarbejdspartnere.

6.3 **Samarbejder med det lokale erhvervsliv**

Forholdet mellem kommune og lokalt erhvervsliv kan antage mange forskellige former, alt afhængig af bystørrelse og traditioner. Visse kommuner har deciderede partnerskaber eller organiseringsformer, der institutionaliserer forholdet mellem visse dele af erhvervet og kommune. Dette gælder fx *Vidensby* samarbejdet i Lyngby, som fungerer som en kommunalt og privat finansieret erhvervsudviklingsorganisation, der tydeligt har set en strategisk fordel i at være placeret udenfor den kommunale organisation; eller *Esbjerg Bymidtesamarbejde*, hvor den kommunale administration betjener dette som strategisk orienteret erhvervsfora, i hvilket de kommunale politikere kun har observatørstatus, og hvor fokus bevidst er på at understøtte private aktørers entreprenørskab.

I andre kommuner er forholdet præget af mere traditionelle lobbyrelationer: kommunens erhverv organiserer sig i et medlemsbetalt erhvervsforum, der giver medlemmerne fordele og taler med en samlet stemme overfor offentlige myndigheder. Andre steder opstår der mere steds-orienterede, strategiske partnerskaber, der dermed opererer på en skala mere velkendt for en områdefornyelse. *Erhvervsnetværk* 9220 i Aalborg Kommune, faciliteret og drevet frem af Aalborg Havn, er et netværk, der udspringer af kommunal-strategiske planer for at gøre det østlige Aalborg til den primære 'vækstakse' for erhverv og bosætning i de kommende år. Netværket er selvorganiserende og har lobbyrelationer til det kommunale system, men er afgrænset til at udvikle erhverv og attraktion i det østlige Aalborg. Det samme gælder Københavns Kommunes bestræbelser på at lave strategiske erhvervsdistrikter i de nye byudviklingsområder. *Gladsaxe Erhvervsby* opererer ligeledes på et udpræget lokalt plan, indenfor et afgrænset erhvervsområde. Sidstnævnte er imidlertid også udtryk for en bredere tendens som det ses i USA, Canada og Europa – hvor erhvervslivet organiserer sig i avancerede handelsstandsforeninger, de såkaldte Business Improvement Districts også kaldet BID's, der gennem medlemsbetaling og etablering af et fælles sekretariat giver mulighed for samarbejder i området, fælles indsatser for gadeinventar, indkøbsaftaler, ressourcedeling, branding af området m.m.. At der er grobund og behov for mere kraftfulde og strategiske erhvervssamarbejder i danske bymidter, argumenteres der også for i nyere danske afdækninger[10].

Disse BID-lignende organiseringer er endnu nye i Danmark.Der er taget tilløb til:

- en afdækning i områdefornyelsesregi[11]
- frikommuneansøgninger i 2016 om BID
- et BID-lignende netværk for større danske byer finansieret af Realdania By & Byg, KL og Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, med Dansk Byplanlaboratorium som sekretariat ('Netværk for privat-offentligt bysamarbejde')
- Litteraturafdækning om BID i Danmark, med cases og afdækning af juridiske muligheder[12]

BID vil sandsynligvis have en anden form end i USA og Canada, hvor man har en decideret BID lovgivning. BIDs har den kvalitet at fungere i lokal-geografiske områder, hvor man fra erhvervets og grundejeres side af inddriver midler fra sine medlemmer, som puljes og fokuseres mod en fælles vedtaget strategi for området, for på denne måde at give det lokale erhvervsliv nogle lobby-muskler

10 Se Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet (2016): Nye former for bymidtesamarbejde: Muligheder og potentialer. Udarbejdet af LivingCities v. Julie Holck.; samt Jørgensen, T. (2016) *Butikker og byliv. En værktøjskasse til udvikling af levende bymidter.* COWI.

11 Se eksempelvis mere om dette emne i byfornyelsesdatabasen *Partnerskaber mellem grundejere, erhvervsliv og kommune. Modeller for forpligtende og langsigtede partnerskaber mellem grundejere, erhvervsliv og kommune.* http://byfornyelsesdatabasen.dk/forsoegogudvikling/0/5/8696771#pos1

12 Se Realdania's publikationer *'Business Improvement Districts'* og *'BID i Danmark'* (https://realdania.dk/projekter/bid-business-improvement-districts)

”De (Områdefornyelsen) har fungeret som isbrydere i forhold til, at vi kan få kontakt med unge indvandrere – det er ikke noget, vi ellers ville kunne gøre”

(Virksomhed i Haraldsgade)

og kapaciteter, som den enkelte erhvervsudlejer eller erhvervsdrivende ikke selv har. Da der endnu ikke formelt er grundlag for at etablere BID's i det format i Danmark, hvor man kan tvinge lokale virksomheder til samarbejde, arbejdes der altså i en række igangværende områdefornyelser med at udvikle andre forpligtende partnerskabsformer med det lokale erhvervsliv (se bl.a. Områdefornyelserne i Sydhavn, Nørrebro og Fuglekvarteret).

6.4 **Hvad er det denne sektor efterspørger fra kommunerne/ områdefornyelserne**

Forskellige undersøgelser viser, at det der ofte efterspørges fra erhvervsliv i forhold til kommune/ områdefornyelserne er følgende to ting:

- En klar, koordineret, administrativt betjent kommunal ramme, indenfor hvilket erhvervet kan udfolde sin virkelyst og sine initiativer, uden at rammen konstant påvirkes af skiftende politiske skift.

- Hvis erhvervet skal orientere sig udover sin egen virksomhed og matrikel i en område-strategisk retning, skal kommunen/områdefornyelsen give helt klar dokumentation for, hvordan bundlinjen forbedrer sig i kraft af forbedrede byrum og netværk. Derudover er der et ønske om, at kommunen skal trække processen, dog på en sådan måde, at ildsjæle i erhvervet kan præge retningen og med tiden selv tage ejerskabet

Det kan ofte være svært for områdefornyelsen at engagere det lokale erhvervsliv, som kan være mere optaget af at holde forretningen kørende, end at gå til møder og deltage i strategiske udviklingsprojekter. Erfaringerne peger på, at der er et ”gab” mellem den kommunale og den erhvervsmæssige logik. Derfor skal områdefornyelsen være meget opmærksom på, hvordan og hvornår man henvender sig til de lokale erhverv, da der er en risiko at det bliver for ”kommunalt”, hvorved at de mister interessen. Kommunen er typisk meget langt væk for de enkelte erhverv, og mange erhvervsfolk forbinder ofte kommunen med en besværligt bureaukratisk enhed, der ofte gør livet svært for virksomhederne gennem diverse krav og reguleringer, og derfor er de ikke altid lige åbne for samarbejder med kommunen. Derfor kan det være en fordel for områdefornyelsen at præsentere sig som en delvist uafhængig organisation i relation til kommunen – men samtidig være bevidst om den brobyggende funktion man kan have i relationen mellem kommunen og den enkelte virksomhed.

6.5 **Områdefornyelsernes rolle**

Områdefornyelsens rolle ift. det lokale erhvervsliv i udfordrede eller udsatte områder er forskelligartet. En af de måske mest komplekse eksempler på dette er byudviklingen i det nye Sydhavn. Området blev udviklet på baggrund af Københavns dybe økonomiske krise i 80-90'erne, hvilket betød at området blev udviklet og designet som et kombineret erhvervs- og boligområde, med henblik på at udmønte en kommunal boligpolitik og erhvervsstrategi, der skulle styrke det kommunale skattegrundlag. Det havde den konsekvens at denne nye bydel ikke umiddelbart var sammentænkt med det tilstødende udsatte byområde Kongens Enghave. I skrivende stund er der dog tiltag mod at få iværksat en strategi, der binder de to områder sammen, og hvor der fra kommunal hold laves initiativer ift. stiforbindelser, infrastrukturinvesteringer (metro), sikre skoleveje, og der er etableret to områdefornyelser. Områdefornyelsen har, i samarbejde med en såkaldt kvartermanager, fokus på at fastholde Kongens Enghaves særegne identitet, samtidig med at det lokale erhvervsliv, herunder detailhandel, ønskes styrket via et forpligtende erhvervspartnerskab[13]. Dette sker parallelt med at Københavns Kommune og Aalborg Universitet CPH har ideer om at lave begge kvarterer til et samlet 'innovationsdistrikt', der også skal kunne rumme mere socialt-innovative, kulturelle og bæredygtige initiativer. Samtidig ligger der ubenyttede erhvervsarealer i Kongens Enghave, der med tiden muligvis kan bruges til at realisere nogle byggeprojekter, men som for tiden blot bruges til midlertidige og kulturelle aktiviteter. Dvs. her indgår områdefornyelsen i Sydhavnen i en kompleks proces udspændt mellem overordnede

13 Se resultaterne i Udlændinge- integrations- og boligministeriet (2015): Afsluttende Statusrapport. Områdefornyelse 'Gedser – mennesker og natur i bevægelse – Danmarks sydligste by og odde' v. Guldborgsund Kommune.

kommunale strategier (erhverv, udsat-by politik, byudvikling, infrastruktur), lokale hensyn, en uorganiseret gruppe af lokale erhvervsaktører og developer-relaterede markedsinteresser.

I de mindre danske købstæder ser områdefornyelsens arbejde noget anderledes ud ift. at styrke det lokale erhvervsliv, og områdefornyelserne kan her gå ind og støtte op om fysisk byudvikling kombineret med inddragelse af borgergrupper og erhverv, og hermed understøtte en strategisk modning. Det er sket eksempelvis i Gedser med 'Mennesker og Natur i Bevægelse', som har kastet flere partnerskaber af sig samt, forstærket via andre fonds-midler, har ført til en bredere helhedsplan for Gedsers byudvikling. Esbjergs bymidtesamarbejde stammer tilbage fra 1995 og blev finansieret af ministerielle forsøgsmidler for at afprøve nye bystyringsmodeller i brede partnerskaber om byudvikling og er sidenhen blevet videreført i nuværende Byforum. Vordingborgs områdefornyelse 'De Røde Løbere' er ligeledes udsprunget af en udfordret kommunal hovedby og en udfordret hovedgade. Her skal der laves fokus og langsigtede strategier og samarbejder for at styrke denne hovedgade. Bykernerne er som nævnt mange steder udfordrede, i det øget brug af internet-handel og generationsskifte har medvirket til at mange butikker er lukkede. Her kræves der således en mere kreativ, strategisk og fleksibel brug af byrummene, hvilket områdefornyelsen kan bidrage med. Områdefornyelsen kan også bidrage med proces-støtte ift. at få detailhandlen til at forstå, at handelsstandsforeninger ikke mere er nok i sig selv; der skal tænkes mere strategisk og langsigtet hvis man skal tiltrække nye typer af kunder og nyt erhverv. Her skal områdefornyelsen kunne anskueliggøre, hvad butiksejere får ud af at indgå i kompetenceforløb og tænke ud over eget butikslokale, hvis kundegrundlaget skal styrkes.

CASE

ETABLERING AF KOORDINERET UDLEJNING VED AKB I SYDHAVNEN

I forbindelse med områdefornyelsen i Sydhavnen i København gennemfører boligselskabet AKB et forsøg med Koordineret Erhvervsudlejning. Målsætningen er, at man ved at koordinere den erhvervsudlejning som finder sted i de enkelte afdelinger, i højere grad kan præge hvilke erhverv der etablerer sig i området, og derigennem kan være med til at opfylde de ønsker, der er fra lokalområdet til det lokale butiks- og byliv. Dette er formuleret i den by- og handelslivsstrategi, som er udarbejdet i samspil mellem AKB, Sydhavnen Områdefornyelse og AAU. Den koordinerede udlejning omfatter 56 erhvervslejemål fordelt på ni afdelinger. Alle afdelinger har givet afkald på selv at bestemme, hvem man lejer ud til, og i stedet overladt det til en nyansat erhvervskoordinator. Erhvervskoordinatorens rolle er at have den løbende dialog med butiksejerne, at være opsøgende i forhold til nye lejere og sikre den gode dialog med de ni deltagende afdelinger.

Områdefornyelsen kan støtte op om udlejere med at udforme aktive lejekontrakter, som fx kan omfatte sociale hensyn, forslag til byvendte aktiviteter eller facadevedligehold. Den løbende dialog mellem lejer og udlejer kan også omfatte sociale partnerskaber, udvikling af butikken og indretning (By- og handelsliv i Sydhavnen. Strategi 2017-2020). Tidligere har det været de enkelte afdelinger som hver især har udlejet, deres erhvervslokaler til forskellige lejere, uden koordinering, uden fælles strategi eller vision, fælles normer for husleje etc. Initiativet med den koordinerede almene erhvervsudlejning er det første af sin slags herhjemme, men man kan se det som en parallel til erhvervsudlejningen i Jægersborggade på Nørrebro, som også har til formål at skabe en samlet helhed og klarere identitet af butikslivet, ved at leje lokalerne billigt ud til iværksættere, og se det som et vigtigt bidrag til lokalområdet. Den koordinerede erhvervsudlejning i Sydhavnen er endelig faldet på plads i 2017.

Læs mere på: https://www.kab-bolig.dk/om-kab/by-og-boligudvikling/strategisk-erhvervsudlejning

TIPS OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

NÅR OMRÅDEFORNYELSER OG KOMMUNER SAMARBEJDER MED DET LOKALE ERHVERVSLIV

Nytænk måden at inddrage på. Samarbejde og invitation til det - ikke kun inddragelse. Der er brug for, at kommunen etablerer reelt samarbejdsfora med lokale virksomheder, med konkrete synlige effekter og løbende projekter hvor erhverv og borgergruppers kreativitet og virkelyst kan komme på banen, fremfor at tænke i (passiv) inddragelse af virksomhederne, men mere på samme måde som der arbejdes med borgerinddragelse.

Etablér en enkel, samlet indgang til kommunen for borgere og virksomheder i et lokalt byområde. Det efterspørger virksomhederne for at undgå at blive kastet rundt mellem kommunens forvaltninger.

Skab personlige – og vedvarende – kontakter mellem virksomheder og myndigheder. Erfaringerne viser, at langvarige kontakter mellem personer fra virksomheder og personer fra kommunens forvaltninger er afgørende for at involvere erhvervslivet i en positiv udvikling af området.

Forvent ikke at virksomheder løser kommunens sociale problemer. Find i stedet måder hvorpå virksomheden kan bruge sin specialviden inden for sit eget fagområde til gavn og glæde for kvarteret.

Reducer usikkerhed for virksomhederne. Ligesom kommunen forventer et bidrag fra virksomhederne til den fysiske og sociale udvikling af kvarteret må den være indstillet på at levere ydelser indenfor bl.a. parkering, renholdelse, kriminalitetsbekæmpelse m.m., og lytte til virksomhedernes behov

Handling frem for forhaling. Der ikke tid til at dvæle ved diskussioner og trække beslutninger ud. Det er bedre at få et nej til et projekt med det samme, end at skulle sidde med i en arbejdsgruppe for måske at få noget igennem om mange måneder.

Afsøg finansieringsmuligheder for socialt ansvar-projekter med virksomhederne. De små og mellemstore virksomheder har få eller ingen ressourcer til at anvende på sociale og lokale projekter i kvarteret – derfor vil tilskud hjælpe på deres indsats.

LITTERATUR TIL INSPIRATION

BL, Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter og Foreningen Nydansker (2015) *Sæt de lokale Virksomheder i spil. De unges første skridt mod job*. http://www.foreningen-nydansker.dk/site/nyhed/2015-06-25/s-t-de-lokale-virksomheder-i-spil

Gehl Architects (2013) *Bymiljøets betydning for virksomheders værdiskabelse*. Realdania By

Heiner Schmidt, L. og Rosengaard, C. (2010) *Fra sponsorater til sociale partnerskaber – Idékatalog til virksomheder.* Socialministeriet, december 2010 http://www.dentryggekommune.dk/cgi-bin/dtk/uploads/media/Fra_sponsorater%20til%20sociale%20partnerskaber_opslag_web.pdf

Holck, J. (2016) *Nye former for bymidtesamarbejder: Muligheder og potentialer.*

Jørgensen, T. (2016) *Butikker og byliv. En værktøjskasse til udvikling af levende bymidter. COWI*. https://cowicitycreators.wordpress.com/2016/12/08/her-er-vaerktoejskassen-til-udvikling-af-levende-bymidter/

Jensen, J.O. & Storgaard, K. (2008) *Evaluering af helhedsorienteret byfornyelse: Delrapport under evaluering af lov om byfornyelse.* SBi, 2008:06. Hørsholm: Statens Byggeforskningsinstitut http://vbn.aau.dk/da/publications/evaluering-af-helhedsorienteret-byfornyelse(51989920-e921-11dc-8eac-000ea68e967b).html

Larsen, J.N.; Clementsen, A.; Højgaard Jensen, E.; Jensen, J.O; Kjærulf, A. (2011) *Virksomheders stedstilknytning, byfornyelse og socialt ansvar*. SBi 2011:02. https://sbi.dk/Pages/Virksomheders-stedstilknytning-byfornyelse-og-socialt-ansvar.aspx

Sydhavnens by- og handelsliv. Strategi 2017-2020. *Områdefornyelse Sydhavnen og Københavns Kommune*. http://kk.sites.itera.dk/apps/kk_pub2/index.asp?mode=detalje&id=1613

KAPITEL 7

Samarbejde med developere

Jesper Ole Jensen og Jesper Rohr Hansen

“Hvis ikke projektet duer uden byfornyelse, skal man ikke lave det”

Developer A

7.1 **Indledning**

Områdefornyelsen er i de senere år begyndt at få flere samarbejdsflader med developere. En af årsagerne er, at byfornyelsesprocesserne pga. urbaniseringen bidrager til at øge markedsværdien af arealer, der tidligere ikke var attraktive: Enten pga. deres afkoblethed fra byen og/eller deres nærhed til mindre attraktive områder, såsom udsatte byområder, mindre industriområder og infrastrukturlinjer (Savini & Salet 2017). I disse tilfælde vil områdefornyelsen og private byudviklingsaktører dermed enten arbejde i samme område eller være naboer. Urbaniseringen gør dog kun en del af arbejdet ift. at øge markedsværdien på jord og ejendomme. Hvad der mangler er typisk konkrete, realistiske billeder på det fremtidige levede liv i disse områder. For at skabe de billeder for disse nye, lav-til-mellemattraktive byudviklingsområder er developere og investorer afhængige af en bred vifte af kommunal understøttelse. Det vil typisk være i form af en række tiltag som: kommuneplans-prioriteringer; kommunal koordinering og samarbejde med stat og region og nærliggende kommuner; nye, strategiske samarbejdsflader; oversigt over fremtidige, offentlige investeringer; klare kommunale analyser koblet til strategier eller politikker for bolig og erhverv, herunder en prioritering af, hvilke byer der skal have hvilke funktioner i kommunen. Dette er alt sammen forskelligartede kommunale aktiviteter, der skal kædes sammen med sociale og kulturelle elementer for at kunne lave en samlet fortælling og vision for området. Områdefornyelsen kan her spille en kommunal nøglerolle i at fortolke, facilitere, fortælle, udløse og præge markedslogikker og kommunale prioriteringer for den fysiske og kulturelle udvikling af området - vel at mærke i en svær balancegang mellem developeres, udfordrede byområders, politikeres og lokalbefolkningens interesser.

En anden årsag til at områdefornyelserne begynder at samarbejde mere strategisk med developere er, at der i de seneste år er et stigende fokus på medfinansiering og offentlige-private partnerskaber relateret til byfornyelse. I Danmark har der siden 2004 været et krav om en investeringsredegørelse som del af udarbejdelsen af et byfornyelsesprogram samtidig med, at der stilles langt større krav om privat medfinansiering ved bygnings- og byfornyelse. Her kan den

"For en developer handler det meget om matematik. Og det er klart at en merudgift på 10 mio. påvirker din matematik. Men så mangler du den psykologiske effekt i, at du får sat en proces i gang i hele området. Det har den effekt, at der er en masse mennesker der siger, 'når de kan bygge og de kan bygge, så kan jeg også'. Og så kører hele processen i hele kvarteret – så det har en meget stor betydning, det har det"

Developer B

områdebaserede byfornyelse være behjælpelig. En survey til bygningsejere i områder med helhedsorienteret byfornyelse har vist, at for hver krone det offentlige investerer i byfornyelsen investerer private bygningsejere i gennemsnit 5 kr. i deres egen ejendom som følge af byfornyelsen (Jensen og Storgaard, 2008), med variationer fra område til område. Det samme gælder områdefornyelsen, der ligeledes medfører private følgeinvesteringer på i gennemsnit 3,5 kr. pr. investeret krone, dog med store lokale variationer (Jensen et al, 2015). Generelt kan man sige, at både lokale og eksterne investorer er centrale medspillere i byfornyelsen, og at disse kan bidrage betydeligt til de samlede investeringer.

7.2 **Kort om lokale developere**

De indledende citater ovenfor med to forskellige developere viser to forskellige rationaler blandt developere, når de indgår i en byfornyelse: På den ene siden har flere developere en rendyrket tro på, at projektudvikling ikke skal være afhængig af offentlige subsidier, herunder byfornyelse. På den anden side har andre en opfattelse af, at tiltag som områdefornyelse kan gøre en forskel, hvis man "sælger" den rigtigt. Det vil i praksis sige, at bibringe developerne en forståelse af, at områdefornyelsen primært er en lokal proces-udvikling, der kan spille en afgørende rolle i forhold til at udvikle et område og i mindre grad et instrument til subsidiering af byggeri og renoveringer. Citaterne stammer fra en undersøgelse (Jensen og Storgaard, 2008), der havde til formål at se på, hvordan den områdebaserede byfornyelse har formået at tiltrække og skabe samarbejde med developere, og derigennem fået løftet en række opgaver og investeringer, der ellers ikke havde fundet sted. Citaterne udtrykker også forskellige centrale pointer fra undersøgelsen, som uddybes i det følgende, herunder at developere er meget forskellige, og meget vigtige for byudviklingen, og at deres kendskab til den områdebaserede byfornyelse er ret begrænset.

Generelt kan man sige, at developere alt andet lige tænker kortsigtet, er projektorienterede samt har fokus på at få en så høj byggeprocent som mulig på egen matrikel, således at de kan udvikle og sælge et projekt, der giver så høj profit som muligt. Når projektet er solgt, er developerens rolle udspillet, medmindre at de som developere også påtager sig et driftsansvar. En developer skal leve op til gældende planrammer, hvad angår generel planlov, rækkefølgeplaner i kommuneplanen, kommuneplansrammer og eventuelt gældende lokalplaner. Det særlige ved denne type af aktør er altså, at developeren kun tænker lokalt, byrumsorienteret, kulturelt, socialt og langsigtet *såfremt* developeren bliver tvunget til det og/eller kan se en direkte fordel ved det i form af øget attraktivitet.

Developerens profil vil dog variere betydeligt fra denne generelle beskrivelse, alt efter developerens størrelse, markedsposition, lokal tilknytning samt hvilke typer af investorer der samarbejdes med i de konkrete projekter. En developer med eksempelvis kun lokale jordbesiddelser og en lille organisation vil alt andet lige være tvunget til at tænke mere ud af boksen for at skabe efterspørgsel samt indlede andre typer af kreative og fleksible samarbejder med kommune og andre aktører end en developer med store markedspositioner indenfor en bestemt niche; sidstnævnte vil typisk tænke mere standardiseret. Hver især kan disse forskellige investorer altså tilbyde en byudvikling og en kommune noget forskelligt: en lokal-orienteret developer vil typisk være mere uerfaren, uforstående over for kommunale sagsgange og måske også utålmodig. Men omvendt måske også være mere forhandlingsvillig, kreativ og modtagelig overfor kommunale inputs.

Hvorimod en stor developer på den ene side vil agere mere professionelt, ved at kunne agere hurtigt og effektivt, og kan tage en mere styrende og koordinerende rolle i at udvikle et større område, fx i udformning af grundejerforeninger. Men vil måske også være mindre modtagelig for kommunale inputs, og dermed være mere kompetente og drevne ift. at få sit projekt gennemført på egne præmisser.

Developerrollen er altså særlig interessant for områdefornyelsen de steder, hvor mange grundejere skal blive enige om udvikling af et fælles område. Udfordringen her er, at det er vanskeligt at træffe fælles beslutninger på tværs af forskellige grundejere. Der skal være en ide eller vision for investeringerne og en facilitator, der kan tage dialogen med de enkelte grundejere. Endelig skal der helst være en forbindelse til en investor, der har lyst til at sætte penge i udviklingen, og kan se et forventet afkast af sine investeringer. Her kan en større developer se en fordel ved at drive processen.

Derudover varierer developere ikke kun ift. størrelse og lokal tilknytning men også ift. markedspositionering – der er nogle, som går efter de hurtige og let omsættelige gevinster, mens der er andre, som gerne vil efterlade et godt indtryk i kommunen og lokalsamfundet for derigennem at høste kommunal velvilje og positionere sig ift. bestemte typer af investorer.

Investorerne betyder nemlig også noget for en developers ageren ift. et lokalområde. Eksempelvis vil institutionelle investorer som pensionsselskaber have en interesse i et langsigtet afkast, og dermed gå efter projekter med langsigtede udlejer-kvaliteter, herunder øget fokus på byrum og rekreative arealer tilknyttet matriklen eller grundejerforeningen- Til gengæld er det ikke sikkert at denne type af investor ønsker at engagere sit byggeprojekt eller sin ejendom i lokale forhold, processer og løsninger. Institutionelle investorer vil primært fokusere på det samlede afkast af sin store ejendomsportefølje, der typisk administreres af et ejendomsadministrationsselskab, og vil ikke nødvendigvis fokusere på en mindre optimering af et enkelt byggeprojekt. Man skal derfor som områdefornyelse skelne mellem forskellige typer af investorer, der ligger til grund for developeres virke. De mest interessante for områdefornyelsen er dermed de forandringsorienterede og risikovillige investorer, mens institutionelle investorer typisk er mere konservative, mindre risikoorienterede og mindre lokalt orienterede.

Der er betydelige fællestræk mellem developere og områdefornyelsen i form af geografisk fokus og arbejdsgange. Developere står, ligesom områdefornyelsen, ofte placeret i midten af et netværk af mange aktører (MacLaran, 2014). Det betyder, at de dermed bliver det centrale koblingspunkt for at tiltrække eksterne investeringer til et område, hvilket ofte vil kræve en vis kreativitet. Der er igennem nyere tid flere eksempler på, at developere kan tiltrække store beløb til et byfornyelsesområde gennem investorer. Evalueringen af helhedsorienteret byfornyelse viser, at i hvert 3. byfornyelsesområde har developere været engagerede i området (Jensen og Storgaard, 2008). Det kan være developere som er lokale eller udefra, dog kom investorerne hyppigst udefra. Et eksempel fra Arden viste, hvordan en developer fik tiltrukket eksternt finansierede projekter for omkring 30 mio. kr. I det nævnte tilfælde var det via et kommanditselskab, der endte med at blive et investeringsprojekt for privatpersoner, der befandt sig langt fra Arden. Også i andre områdebaserede indsatser har der været en stor grad af ekstern finansiering gennem developeres involvering. Fjerritslev er et andet eksempel, hvor en developer stod for opførsel af busterminal og opførelse af 14 boliger, med en samlet investering for omkring 20 mio. kr. (ibid.), i forbindelse med en omdannelse af bymidten, som var omfattet af områdebaseret byfornyelse. Et eksempel fra Odense (se beskrivelse sidst i kapitlet) viser, hvordan en developer var med til at skabe dialog med lokale grundejere om fælles investeringer i en karré, hvor der blev gennemført områdebaseret byfornyelse, og derigennem tiltrak store private investeringer til området.

Developer-rollen kan dermed også varetage nogle af de samme processer som en områdefornyelse, dog med et markedsorienteret fokus. Developere kan udgøre nogle værdifulde samarbejdspartnere for områdefornyelsen og kommunen, fordi de er i stand til at gennemføre en række ting, der muliggør at der bliver investeret i området. Det er eksempelvis at: Formulere en konkret og endelig vision for området, samle opbakning til projektet fra lokale interessenter, samt er i stand til at få en lokalplan på plads og skaffe de nødvendige investeringer fra en ekstern investor m.m. Dermed har developeren nogle kompetencer, som planlæggerne i kommunerne og områdefornyelsen ikke har i samme grad, og derfor er det tit lærerigt at lytte til den gruppe af aktører og at få deres vurdering af de forskellige udviklingsmuligheder af markedet.

Endelig har developerne den store taktiske fordel, at de ikke kommer fra kommunen. Dette gør i

visse tilfælde dialogen med private aktører i lokalområdet lettere, da developerne selv er private aktører, og derigennem typisk har større troværdighed blandt de lokale private erhvervsdrivende og grundejere.

Meget taler derfor for at benytte lokale developere, der kender det lokale marked, anerkender lokale indsatser og typisk er mere risikovillige, end developere der samarbejder med institutionelle investorer. Til gengæld kan der dog typisk investeres færre midler i området, når det er lokale developere der opererer. Alternativt skal der ses efter institutionelle investorer, der velvilligt fokuserer på et snævert marked såsom ungdomsboliger eller havneudviklingsprojekter, og som dermed kan bidrage med noget meget specifikt.

7.3 **Samarbejder med developere**

Forholdet mellem kommune og developere er typisk præget af en blanding mellem to logikker, der til tider fremstår modsatrettede: lovgivning og forhandling. Den danske planlov har et princip om rammestyring, hvor projektet på lokalplans-niveau skal være i overensstemmelse med planlægning på højere liggende niveauer, alt afhængig af i hvilken type område der ønskes udviklet (Østergård &Witt, 2007). Kommunerne fastlægger hvert 4. år de langsigtede udviklingsambitioner for kommunens fysiske og økonomiske planlægning. Disse kommer til udtryk i kommuneplanen og i kommuneplansstrategier, samt i form af kommuneplansrammer for kommunens arealer. En grundig developer vil i forbindelse med projektudvikling lave en fortolkning og risikovurdering på et grundlag af gældende kommuneplan; signaler udsendt i kommuneplanstrategi; strategier/politikker for bolig, erhverv; nye markante offentlige investeringer (kultur, infrastruktur, offentlige arbejdspladser); samt partnerskaber og investeringsplaner relateret til udsatte bydele og byområder, herunder fondsbidrag. Developeren vurderer i visse tilfælde både kort- og langsigtet om et konkret projekt, samt fremtidige spinoff projekter, er muligt ift. statslig- og kommunalplanslov; samt vurderer hvorvidt det er rentabelt ift. udbud/efterspørgsel på det lokale marked.

Det er dog værd at bemærke, at den danske planlov derudover også er karakteriseret ved, at den er fleksibel, i den forstand at den kan åbne op for en mængde dispensationer og (gen)forhandlinger af et projekt. Det gælder i tilfælde hvor både kommune og developere forhandler sig frem til, at et projekt er ønskeligt, men i modstrid med gældende kommuneplansrammer eller lokalplan. Så vil der kunne laves tillæg til kommuneplan eller til lokalplan, og dermed også laves ændring af de mere vejledende kommuneplansrammer.

Det er typisk i offentlige høringsprocesser relateret til lokalplansændringer baseret på sådanne forhandlingsprocesser og dispensationer, at der for den almene offentlighed kan opstå ubehagelige overraskelser, fx når en gældende lokalplan ændres betydeligt via tillæg accepteret af siddende politikere. Her kan man som eksisterende eller fremtidig beboer opdage, at et område bliver tættere bebygget end forventet, og at rekreative og kulturelle goder bliver reduceret. Forhandlingsretten gælder dog også den anden vej. Det kan fx være når en kommune via strategier, kommuneplaner, møder og proces- og mellemformsplaner signalerer overfor developere, grundejere og investorer, at man ønsker nogle bestemte typer af byudviklingsprojekter. Det kan tilmed være indenfor rammerne af en bestemt type af proces og organisering og designrammer, såfremt projekter skal blive accepteret hurtigt til lokalplansudfærdigelse, og såfremt developer og kommune skal have gode samarbejdsrelationer i fremtiden.

Kommunerne kan vinde meget ved at være bevidste om, hvilke investorer de specifikke developere samarbejder med. Dermed kan de agere mere strategisk og matche behovet for netop den type område, der planlægges for. Nogle developere arbejder kun med større projekter i større byer, andre arbejder kun inden for visse segmenter (fx ejendomsinvestering indenfor kontorbyggeri, parcelhuse). Endelig er der blandt developerne også forskellige kompetencer og praksisser for, bl.a. om man går efter hurtige gevinster eller langsigtede løsninger. Kommunen kan gøre processen mere strømlinet overfor developerne, og reducere usikkerhederne, ved at:

- Være parate til at satse på området, og have en langsigtet plan klar for det
- Være afklarede på hvad man vil, og hvilke enslydende krav man vil stille til alle de private aktører
- Have en klar kommunikations- og beslutningsstruktur

7.4 **Hvad efterspørger developerne**

De fleste developere synes kommunal sagsbehandling er langsommelig og overkompleks, specielt i forhold til samspil mellem forskellige kommunale forvaltningsgrene. Developere vil derfor gerne have én indgang til kommunen. Developere vil modsat være motiveret af, at områdefornyelsens aktiviteter er en del af en mere overordnet og kraftfuld byudviklingsaktivitet i bydelen og området. Områdefornyelsen skal dermed kunne dokumentere og forklare denne sammenhæng.

En anden frustration som mange developere giver udtryk for er, at de kommunale aktører ikke forstår privates vilkår og kompetencer, og hvad en developer kan byde ind med ift. en byudvikling. Områdefornyelsen skal være indstillet på at være præcis ift. at kunne forklare en developer ideer om konkrete projekter, ud fra devisen hellere færre gode projektideer end mange løse ideer.

Områdefornyelsen skal være meget specifik ift,. hvad områdefornyelsen kan bidrage med. Det kan typisk være, at spille ind med at involvere lokale aktører i projekter, der er i samklang med developernes kreative ideer og projektudvikling, samt med ideer til forskellige typer af samarbejdsaftaler og partnerskaber af varierende forpligtende karakter, de kan indgå i.

7.5 **Områdefornyelsernes rolle i forhold til developere**

Developere benytter typisk et netværk af ejendomsmæglere og rådgivere til at opspore muligheder for investering i omdannelses- og udviklingsprojekter, ligesom de gennem disse aktører får et indledende fingerpeg om, hvordan området udvikler sig, om området eller byen lyder interessant etc. Derfor kan det være en mulighed for områdefornyelsen at opsøge et tættere samarbejde med lokale ejendomsmæglere, rådgivere m.m. for at vurdere hvilke muligheder, der ligger i at udvikle forskellige ejendomme, arealer etc., og herigennem skaffe kontakt til developere.

Developerne har et begrænset kendskab til områdefornyelse og har måske svært ved at se vækstpotentialet for samarbejdet med områdefornyelsen. Der ligger derfor en kommunikationsopgave for planlæggerne i områdefornyelsen i at fortælle, hvad områdefornyelsen kan, hvorfor den er interessant, og hvordan den potentielt kan medføre vækst og øget vitalitet i lokalsamfundet.

Imidlertid kan der fra områdefornyelsen tænkes kreativt over developer-rollen. Developerrollen, og dermed adgangen til det markedsbaserede byggeri og de private investeringer, kan udfyldes af mange andre end de professionelle developere. Der er flere eksempler på, at lokale aktører (muligvis uden at vide det) har påtaget sig en developerrolle, dvs. formået at etablere en vision for området, formået at "sælge" den til lokale interessenter og investorer og skabt grundlag for en fælles investering i ting, der kommer byen og lokalområdet til gode (fx legestativer, gadeinventar). Det gælder fx gadeforskønnelse i Søllerødgade og Julius Bloms gade på Nørrebro i København, hvor en lokal forskønnelsesforening har ageret developer, og gennem et omfattende salgsarbejde fået lokale lejer-, andels- og ejerforeninger til at medfinansiere gadeinventar m.m. Kvarterløft Nørrebro Park bidrog med finansiel støtte, vejledning og 'blå-stempling' af projektet. Derudover var Kvarterløftet stærkt medvirkende til at hjælpe butiksudlejningen i Jægersborgsgade i gang (Jensen 2009, s. 63)

Der kan være forskellige måder hvorpå developere bliver opmærksomme på det konkrete byfornyelsesområde, og på hvordan de ser byfornyelsens rolle, hvilket især gælder dem der ikke i forvejen er lokaliseret eller har igangværende projekter i området. Interviews med developere involveret i områdebaseret byfornyelse demonstrerer at:

- de som oftest er kommet dertil af andre årsager end byfornyelsen
- de ofte har fundet området gennem egne netværk (fx ejendomsmæglere og landinspektører)
- de sjældent tillægger byfornyelse stor betydning, hvad rentabiliteten af deres projekter angår - byfornyelsesmidlerne anses for at være for små offentlige investeringer.

Det til trods er der dog ofte en indirekte snitflade til byfornyelsen. Det kan fx være at byfornyelsen har resulteret i salg af grunde i området, som developeren gennem sine lokale kontakter er blevet opmærksom på. Det kan ligeledes vise sig, at byfornyelsen har haft en positiv betydning for developerens projekt, og at developeren også værdsætter dette. Der er altså et ret begrænset kendskab til den områdebaserede byfornyelse blandt developere, herunder indsatserne rettet mod borgerdeltagelse og lokal forankring.

CASE

BRUG AF INVESTERINGSREDEGØRELSEN

Investeringsredegørelsen kan benyttes som et aktivt instrument i forbindelse med dialog med developere og investorer. Her kan man tydeliggøre, hvilke potentialer der er i området, hvordan områdefornyelsen støtter op om dem, hvilke andre kommunale planer og investeringer der er for området, og aktivt opsøge mulige investorer. Dette har man fx gjort ved opstart af områdefornyelsen af Sankt Kjelds Kvarter i 2011, hvor man har brugt investeringsredegørelsen som et prospekt rettet mod mulige developere og investorer. I Frederiksberg Kommune har man i forbindelse med områdefornyelse af Nordre Fasanvej Kvarteret (2014) gået skridtet videre og gennemført møder med en række lokale erhvervsmæglere og developere. I formidlingen af Frederiksberg Kommunes område- og byfornyelse er forvaltningssproget således oversat til investeringssprog.

Selvom der typisk er mindre behov for at tiltrække developere til de større byer, så viser tidligere undersøgelser, at der i flere mindre byer hvor der gennemføres områdefornyelse har været samarbejder med lokale developere og investorer, som har betydet et markant løft i investeringsomfanget i områdefornyelsen – men det viser også, at developernes kendskab til områdefornyelsen typisk er begrænset. Derfor kan der være god grund til at udbrede kendskabet til områdefornyelse og byfornyelse, hvilket bl.a. kan ske ved målrettet at benytte investeringsredegørelsen.

Der er også andre måder at engagere lokale developere i områdefornyelsen; i flere områdefornyelser ejer developere lokaler, som kan benyttes til aktiviteter i forbindelse med områdefornyelsen. Den fælles interesse for developer og områdefornyelse kan fx være at skabe byliv og midlertidige aktiviteter, hvis nogle lokaler står tomme. I Fuglekvarteret er der således en developer (Procasa) der ejer bygninger, hvor områdefornyelsen har haft sekretariat, og deres tankegang om at skabe et lokalt hub, med virksomheder der tilføjer noget nyt til området, har ifølge lederen af sekretariatet smittet af på developeren.

I Sydhavnen Områdefornyelse har man samarbejde med en developer (NPV A/S), som ejer en større kontorbygning i "Industritrekanten". Med områdefornyelsens mellemkomst er developeren gået med til at leje de tomme lokaler billigt ud til GivRum, der i samarbejde med Områdefornyelsen Sydhavnen og Foreningen SydhavnsGade har igangsat en række events og aktiviteter rettet mod nye fællesskaber og ungekultur i Sydhavnen, at skabe brobygning mellem det "nye" og "gamle" Sydhavnen og at skabe liv i områdets bygninger og byrum.

TIPS OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

NÅR OMRÅDEFORNYELSER OG KOMMUNER SAMARBEJDER MED DEVELOPERE

Vær opmærksom på typen af developer og typen af investor. Gå efter at samarbejde med mindre, lokale developere med en ikke-institutionel investor; eller lokaliser developere med en investor/ eller en investor-funktion, som er specialiseret mod det pågældende marked, fx transformation af tidligere industri-ejendomme, havneudviklinger, offentlige eller udadvendte funktioner i udsatte byområder, ungdomsboliger. Tilbyd kreativitet, borgerinddragende processer, små-skala markedsafprøvning, adgang til effektive forretningsgange i det kommunale system, information samt kommunal velvilje.

Hav salgsmaterialet klar til en developer; fremvis tal, figurer og eksempler på, hvordan en businesscase tidligere er blevet gearet pga. samarbejdet med områdebaseret byfornyelse.

Vær klædt på i forhold til det kommunale bagland. Vær vidende om hvilke offentlige eller fondsbaserede investeringer der ligger i støbeskeen. Undersøg hvilke foreliggende strategier eller politikker, der allerede ligger for området, og som påvirker områdets udvikling. Sonder de mulige udviklingsmuligheder for området fremadrettet, som vil kunne aktiveres via et developerprojekt. Tænk over hvilke spinoff projekter et første projekt for en developer muligvis kunne afføde.

Lokaliser og støt op om lokalt lederskab, der kan være med til at skabe og formulere en business case. Det kan blandt andet ske ved at orientere de lokale ejendomsmæglere om, hvad områdefornyelsen kan tilbyde, samt områdefornyelsens fokuspunkter i byfornyelsesprogrammet

Byg videre på de mange gode erfaringer der allerede ligger. Områdefornyelsen skal orientere sig i gode råd, vejledning og cases der allerede eksisterer generelt ifm. byfornyelsen.

LITTERATUR TIL INSPIRATION

Bekendtgørelse af lov om byfornyelse og udvikling af byer, lovbekendtgørelse nr. 1228 af 3. oktober 2016, §5

Carmona, M.; Tiesdell, S.; Heath, T. & Oc, T. (2010) *Public Places – Urban spaces. The Dimensions of Urban Design*. Second Edition. Architectural Press

Engberg, A. & Hansen, K. E. 2004. Vejledning til Investeringsredegørelse. Hvordan fremmes private investeringer i byfornyelsen? København: Socialministeriet.

MacLaran, A. (2014). *Making space: Property development and urban planning*, Routledge.

Givrum.nu (2016) *Midlertidighed som byudviklingsstrategi – et værktøj til vækst.* Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet. https://givrum.nu/givrum_site/wp-content/uploads/2015/12/Midlertidighed-som-byudviklingsstrategi.pdf

Jensen, J. O. (2009), *Private investeringer i områdebaseret byfornyelse*. SBI forlag, Hørsholm. https://sbi.dk/Pages/Private-investeringer-i-omraadebaseret-byfornyelse.aspx

Jensen, Jesper Ole; Storgaard, Kresten 2008. *Evaluering af helhedsorienteret byfornyelse*. København :Velfærdsministeriet, https://sbi.dk/Pages/Evaluering-af-helhedsorienteret-byfornyelse_1.aspx

Jensen, J. O.; Hansen, A.R.; Martino, M; Andersen, H.S (2015) Private følgeinvesteringer ved områdefornyelse. SBi 2015:13. https://sbi.dk/Pages/Private-foelgeinvesteringer-ved-omraadefornyelse.aspx

Københavns Kommune (2011) *Investeringsredegørelse. Det nordlige Østerbro*. Københavns Kommune 2011

Nordre Fasanvej Kvarteret Områdefornyelse og Frederiksberg Finansrådgivning (20214) Nordre Fasanvej Kvarteret – En Investering værd. Investorpræsentation af Område- og Byfornyelse i Nordre Fasanvej Kvarteret. Afslutningsrapport, juni 2014

Savini, F. & Salet, W. (eds.) (2017): *Planning Project in Transition. Interventions, Regulations and Investments*. Jovis Verlag. ISBN 9783868594157

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen (2017) Vejledning til investeringsredegørelse. Private midler i byfornyelsen. April 2017.

Østergård, N.,f.1939, Witt, H., & By- og Landskabsstyrelsen. (2007). *Planloven i praksis* (Ny udgave ed.) By- og Landskabsstyrelsen. Tilgængelig fra http://www.blst.dk/NR/rdonlyres/1BE20852-E230-4E8F-98D5-23A956EC2A8B/49455/Planloven0_11007.pdf

http://naturstyrelsen.dk/media/nst/Attachments/Planloven_011007.pdf

KAPITEL 8

Klimatilpasning og samarbejde med kommunens klimaenhed og forsyningsselskaberne

Christian Kahr Andersen og Dorthe Hedensted Lund

”Vi, der arbejder med klimaindsatser i kommunen og forsyningen, planlægger på et strategisk niveau. Vi kigger ikke kun på behov i byen, men snarere på om behovene kan dækkes igennem muligheder for, at man kan koble sig på et eller andet. Noget der skal ske eller kan ske. Det er 20 gange nemmere, end at sparke et nyt projekt i gang. En områdefornyelse kan netop være sådan en mulighed.”

Niels Kaalund Jensen, Klimamedarbejder i Frederiksberg Kommune

8.1 **Indledning**

Siden de massive skybrud i København i 2010 og 2011 og i Århus året efter er klimatilpasning og i særdeleshed skybrudssikring kommet på dagsorden, når der etableres nye byrum, parker, veje og skolegårde. Derfor er klimasikring også blevet en stor del af områdefornyelsernes byrumsprojekter rundt om i landet. Københavns Kommunes områdefornyelse i Skt. Kjelds kvarter (2011-2016) er i dag blevet en international showcase under betegnelsen ”Klimavarteret”. Områdefornyelsen i Skt. Kjelds Kvarter blev anvendt som laboratorium for kommunens implementering af skybrudsplanen og i særdeleshed samarbejdet mellem kommunen og kommunens forsyningsselskab HOFOR. Ligeledes har Høje Taastrup kommune arbejdet med at koble klimatilpasning og områdefornyelses initiativer i Selsmosen.

Områdefornyelsens samarbejde med de lokale spildevandsforsyningsselskaber (herefter betegnet som spildevandsselskaber) drejer sig både om at skabe helhedsorienterede klimatilpasningsløsninger med gode byrumsløsninger med fokus på borgere og brugere, men også om at tiltrække ressourcer, der kan medvirke til at skabe større forandringer i kvarteret. Spildevandsselskaberne har senest siden 2009 været selvstændige enheder med egen bestyrelse og ledelse, og tilhører altså ikke den kommunale forvaltning, selvom de er ejet af kommunerne. Økonomisk er spildevandsselskaberne derfor heller ikke en del af de kommunale budgetter.

8.2 **Kort om klimatilpasning og forsyningsselskaberne**

I forhold til den type byrum der typisk arbejdes med i områdefornyelsesprojekterne, er det ”nye” samarbejde med spildevandsselskaberne og kommunerne udsprunget af, at man forsøger at aflede regnvand ved hjælp af overfladeløsninger i stedet for via kloaker. Det resulterer både i opsamlings- og forsinkelsesbassiner, samt naturlig nedsivning af regnvand via ikke-forseglede og permeable flader. Dette er over de senere år blevet til kreative byrum og løsninger, der ofte tjener rekreative eller aktivitetsskabende formål, samtidig med det skaber skybrudssikring. De gode løsninger kræver et tæt samarbejde mellem spildevandsselskaberne og kommunerne. Kommunerne har ansvaret for

at udarbejde klimatilpasningsplanerne, og spildevandsselskaberne har en vigtig rolle i forhold til implementering og finansiering.

Den "nye" tilgang som indgår i de fleste byrumsprojekter har et lov- og finansieringsmæssigt ophæng i de lovændringer, der blev foretaget i 2013. Her blev det muligt for spildevandsselskaberne at medfinansiere kommunale og private klimaprojekter. Projekter som skal medfinansieres, skal vurderes af statens forsyningssekretariat. Spildevandsselskaberne kan kun medfinansiere "alternative projekter", når spildevandsselskabets udgifter til medfinansiering ikke overstiger udgifterne til sædvanlig afhjælpning af kapacitetsproblemer. Alternative projekter skal derfor vurderes op mod sædvanlige løsninger. Samtidig kan spildevandsselskaberne kun finansiere de elementer i et byrumsprojekt, der omhandler afhjælpning af regn- og spildevandsproblemer. En skelnen der i praksis kan være vanskelig, når anlæggene netop skal tjene flere formål.

8.3 **Samarbejdet med spildevandsselskaber**

I alle kommuner er der et tæt samarbejde mellem kommunen og kommunens spildevandsselskab. Områdefornyelsens samarbejde med det lokale spildevandsselskab vil oftest gå igennem kommunens relevante medarbejdere, der har kontakt til spildevandsselskabet. Det er derfor vigtigt, at områdefornyelsens byfornyelsesprogram og de projekter som iværksættes i områdefornyelsen, koordineres med de relevante kommunale medarbejdere. Det vil ligeledes betyde, at byfornyelsesprogrammet skal være afstemt med kommunens øvrige vand- og klimatilpasningsplaner og forsyningens investerings- og driftsplaner. Desuden skal projekter, der skal medfinansieres af spildevandselskaberne godkendes i statens forsyningssekretariat, hvilket skal tænkes ind i tidsrammen.

8.4 **Hvad efterspørger vandselskaberne**

Spildevandselskaberne skal sørge for at vandafledningssystemer lever op til det serviceniveau, som kommunen har vedtaget. For rørlagte systemer følger serviceniveauet dog generelt den praksis, som spildevandskomiteen foreskriver i dens forskellige skrifter, og er derfor ens over hele landet. Spildevandskomiteen er et branchenetværk under ingeniørforeningen IDA. Der er ikke skabt en sådan praksis for de nye typer overfladeløsninger. Her udstikker de kommunale spildevands- og klimatilpasningsplaner de retningslinjer, som spildevandsselskabet følger og leverer ydelser indenfor. Det skal dog noteres, at spildevandsselskaberne ikke som sådan er bundet af kommunens planer. Mange af dem er udskilte kommunale selskaber og derfor selvstændige, men de er bundet af planerne, såfremt det står i selskabets ejerstrategi.

Spildevandsselskaberne efterspørger derfor i mange tilfælde planer, der skaber klare rammer og har realistiske målsætninger, der gør det muligt at planlægge og levere den ønskede ydelse til en konkurrencedygtig pris. Af den grund bidrager selskaberne ofte i udarbejdelsen af planerne. Når planerne omsættes til konkrete projekter, er det vigtigt at inddrage spildevandsselskaber fra starten for at afklare serviceniveau, løsningsmuligheder og ikke mindst driftsmæssige spørgsmål, som kan påvirke udformningen af projekterne. Både hvad angår, hvem der har driftsansvaret for enkelte dele af anlæggene og hvordan driften skal foregå. Det kan være noget så detaljeret som materialer på låg til brønde, så de ikke bliver for tunge at håndtere for en enkelt person, adgangsmuligheder for maskiner med mere, som er vigtigt for spildevandsselskabet. Da spildevandsselskabernes økonomi er stramt reguleret af staten, har selskaberne behov for et højt detaljeringsniveau i planlægningen af projekter, så der kan laves realistiske investeringsplaner og budgetter.

8.5 **Områdefornyelsernes rolle**

I praksis samarbejder forsyningsselskaberne og kommunerne tæt om at få skabt klimatilpasningsløsninger. Kommunernes klimatilpasningsplaner er meget omfattende, og er planer som realiseres over en længere årrække, fordi de kræver mange ressourcer - både økonomiske og i forhold til medarbejdertimer. I første omgang prioriteres indsatsen i forhold til hvor både oversvømmelsesrisiko er høj og der er store samfundsmæssige værdier, hvilket kan være vigtige offentlige funktioner som hospitaler, skoler, boliger, erhvervsområder med mere. Herefter gennemfører de fleste kommuner og spildevandsselskaber deres klimatilpasningsprojekter efter, hvor de kan optimere deres anvendelse af ressourcer bedst muligt gennem koordinering i forhold til at dække så mange behov som muligt og samle ressourcer, så der skabes de bedste løsninger.

(Se eksemplet nedenfor fra Frederiksberg kommunes områdefornyelse i Nordre Fasanvej Kvarteret). F.eks hvis en vej alligevel skal have nyt slidlag, kan

man så i samme ombæring hæve kantstenene, så vejen kan være en skybrudsvej? Hvis en plads alligevel skal renoveres, kan man så samtidig øge nedsivningskapaciteten på stedet? Områdefornyelsen kan i den sammenhæng tilbyde kommunen og spildevandsselskabet de nødvendige ressourcer til at gennemføre en god proces i forhold til at involvere borgere, brugere og omverdensaktører. Omvendt får de udpegede byrumsprojekter, som områdefornyelsen arbejder med, tilført ekstra ressourcer og kompetencer i forhold til klimasikring.

Skt. Kjelds Plads, Østerbro.
Illustration: SLA

CASE

OMRÅDEFORNYELSEN SOM FACILLITATOR AF KLIMATILPASNINGSPROJEKT I SKOLEGÅRD

Skolen på Duevej ligger i det område hvor Frederiksberg kommune igangsætter Områdefornyelsen af Nordre Fasanvej Kvarteret i 2013. Sideløbende med udarbejdelsen af byfornyelsesprogrammet involverer områdefornyelsen sig i et projekt, hvor visionen er, at skolegården på Skolen på Duevej skal forbedres så den inviterer til leg og bevægelse samt åbnes op til glæde for hele kvarteret. Projektet er med i konkurrencekampagnen "Drøn på skolegården" som Lokale- og anlægsfonden, Realdania og Kræftens Bekæmpelse i fællesskab igangsætter i 2012.

I udviklingen af projektet involverer områdefornyelsen skolens medarbejdere, skolens elever samt kvarterets borgere, og der udarbejdes et skitseprojekt sammen med Spektrum Arkitekter. Skitseprojektet bliver dog ikke endelig udvalgt til realisering, så sideløbende med at byfornyelsesprogrammet for områdefornyelsen bliver godkendt, står man med et ufinansieret skitseprojekt. Frederiksberg Kommune har allerede planer om en tilbygning til skolen for at udvide kapaciteten til den meget søgte skole. I projektet til udbygning af skolen er der afsat midler til en bearbejdning af belægning rundt om en tilbygning, men ikke en egentlig omdannelse af hele skolegården.

Jeg går derhen, hvor folk rækker hånden op. 5 år lyder af meget, men det er ingenting. Du kan bruge 4 år, på at løbe en områdefornyelse i gang. De ville gerne det gode samarbejde. Så det gav sig selv. Men det at søge hen hvor folk rækker hånden op, er generelt et princip jeg har. (Brian Hansen Westerheim, Projektchef Nordre Fasanvej Kvarteret)

Områdefornyelsen sætter sig for bordenden af en proces, hvor kommunens planer om udvidelse af skolen samt visionen om en ny forbedret og åben skolegård sammentænkes. Visionen for skolegården er, at den udover at skabe nye muligheder for leg og bevægelse kan være med til at sikre lokal afledning af regnvand. Områdefornyelsen koordinerer derfor projektet med kommunens klimateam, som varetager dialogen med Frederiksberg Forsyning og derefter dialogen med statens forsyningssekretariat.

For de medarbejdere som arbejder med klimasikring i kommunen samt for forsyningsselskabet er det en stor fordel at blive koblet på et projekt, som allerede er i gang og hvor områdefornyelsen er den samlende enhed der koordinerer de involverede aktører og inddrager brugere og borgere.

For mere information kontakt Projektchef Brian Hansen Westerheim, mail: brwe01@frederiksberg.dk eller læs mere på: www.nordrefasanvej.frederiksberg.dk

Skolen på Duevej.
Foto: AART architects

TIPS OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

NÅR OMRÅDEFORNYELSER OG KOMMUNER SAMARBEJDER MED FORSYNINGSSELSKABER

Koordiner byfornyelsesprogrammet med kommunens spildevands- og udviklingsplaner!

Når områdefornyelsen udvikler sit byfornyelsesprogram er det oplagt at koordinere områdets ønsker med kommunens spildevands- og klimatilpasningsplaner. Ofte vil man derved kunne skabe løsninger, der tilfredsstiller flere formål, og derved får alle parter mere for de anvendte ressourcer.

Involver de relevante medarbejdere. Da processer, lovgivning og den tekniske viden i forbindelse med klimasikring er kompleks, er det en god ide at områdefornyelsen involverer de relevante medarbejdere i de arbejdsgrupper, der er med til at udarbejde byfornyelsesprogrammet. Det er typisk kommunale medarbejdere indenfor vandområdet, der har kontakt til den lokale forsyningsvirksomhed, eller medarbejdere der er ansat i selve forsyningsvirksomheden.

Formuler synergien ved samarbejdet, og hvad de enkelte parter får ud af det. For at områdefornyelsen kan udvikle gode klimatilpasningsprojekter samt for at opnå medfinansiering til byrumsprojekter, er det vigtigt at områdefornyelsen er dygtig til at overbevise de relevante samarbejdspartnere om fordelene ved et samarbejde. Det gælder kommunen, private grundejere samt den lokale forsyningsvirksomhed. Områdefornyelsens medarbejdere skal tydeliggøre, at de kan være med til at skabe projekter, der ikke blot er klimatilpasningsprojekter, men projekter der også forbedrer eksempelvis en legeplads, skolegård eller park. Derved skabes en dobbeltværdi for byen. Derudover tilbyder områdefornyelsen lokal projektledelse, borger- og omverdensinddragelse samt medfinansiering, så projekternes kvalitet og ejerskab øges.

LITTERATUR TIL INSPIRATION

Lund, D.H. (2016): *Implementering af 10 klimatilpasningsplaner –aktiviteter, udfordringer og gode oplevelser.* IGN Rapport marts 2016, Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning, Frederiksberg. 56 s. ill.

Malling, C.A. (2013). *Rekreativ klimatilpasning. Samarbejde mellem kommune og spildevandsforsyning*. Speciale, Københavns Universitet.

Klimakvarter Østerbro (tidligere områdefornyelse Skt. Kjelds Kvarter: www.klimakvarter.dk - Bekendtgørelse om spildevandsforsyningsselskabers medfinansiering af kommunale og private projekter vedrørende tag- og overfladevand; https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=177793

Naturstyrelsen, vejledning til bekendtgørelse om medfinansiering: http://www.klimatilpasning.dk/media/900894/Opdateret%20vejledningsnotat%20medfinansiering%20endeligt.pdf

Statens klimatilpasningsportal der præsenterer viden om klimaændringer og klimatilpasning inden for en række temaer. www.klimatilpasning.dk

Evaluering af regelsættet for klimatilpasning, Concito https://concito.dk/udgivelser/evaluering-regelsaettet-klimatilpasning

Partnerskabet Regn & Byer som er igangsat af Realdania, Miljøstyrelsen, DANVA, KTC samt Forsikring & Pension; www.regnogbyer.dk

Vurdering af værdi af stedsbaserede indsater

Hvordan måler vi 'effekten' af samskabelse – og omverdensinddragelse?

Forord

Dette spørgsmål stiller mange politikere når de skal beslutte om der skal afsættes midler til 'involveringsprocesser' eller andre presserende dagsordner.

Mange praktikere efterspørger ligeledes redskaber eller in-put til at kunne dokumentere effekten af samarbejde med borgere og interessenter i stedsbaserede indsatser. Men også input til, hvorledes man kan indfange læring og andre former for værdi end den økonomiske, når man arbejder på dette felt.

I denne publikation giver vi derfor nogle bud på, hvordan begrebet om 'offentlig værdi' kan udfoldes, og hvordan det kan måles og læring opsamles.

Vores ønske er at bibringe læseren et sprogbrug, der kan indfange nuancer af, hvad indsatser med lokal samarbejde – og interaktioner kan bibringe af værdi. Derudover præsenterer vi, med afsæt i evalueringstiltag i de Københavnske områdefornyelser, forskellige konkrete metoder, til hvorledes der er er arbejdet med at måle effekt og forandring.

Vi håber, at læseren kan finde inspiration til at arbejde med at dokumentere progression i projekter, ikke kun for egen lærings skyld, men også for at kunne skabe transparens omkring hvorledes offentlige midler bliver anvendt, og for løbende at kunne kvalificere og innovere indsatser på bggrund af konkret erfaring.

KAPITEL 9

Evaluering af områdefornyelsernes værdiskabelse

Esben Tjørnevig og Annika Agger

Der er brug for, at I kommer ind på hvilken mening, der kan skabes på tværs af mange, at skabe fællesskab og fælles værdier. At udfolde sproget omkring hele samskabelsen, og det som det egentlig indebærer.

Mette Prag, Projektchef i Områdefornyelsen Indre Nørrebro.

9.1 **Public Value: En forståelsesramme for værdiskabelse**

Når vi i dette kapitel henviser til områdefornyelsernes værdiskabelse, er det med afsæt i teori om Public Value (el. offentlig værdi), der vil blive udfoldet i dette afsnit. Begrebet anvendes her som et paraplybegreb, der kan bidrage med en begrebslig systematik og forståelse af den værdiproduktion områdefornyelsen skaber. Fundamentet for aktuelle diskussioner om Public Value blev lagt i 1995 med udgivelsen af *'Creating Public Value: Strategic Management in Government'* af professor ved Harvard Kennedy School of Government Mark Moore. Han betegnes som ophavsmand til begrebet og er i dag en af de førende stemmer i den eksplosivt voksende forskningsgren, der både studerer og advokerer for begrebet public value (Bennington & Moore, 2011: 1; Kavanagh, 2013: 57).

Afsættet for Moores lancering af begrebet var en kritik af den 'New Public Management' (NPM) inspirerede retorik, der prægede debatten om den offentlige sektors virke midt 90´erne. Kritikken gik på, at den offentlige sektor var ueffektiv, og at der i højre grad burde indføres markedsinspirerede styringsværktøjer. En central pointe i Moores forskning er, at det snævre fokus på 'økonomiske effekter', som ligger til grund for mange NPM inspirerede evalueringer, er utilstrækkelige (Agger 2017: 67; Torfing 2012: 189). Han mener ikke, at den type evalueringer formår, at indfange den bredere værdiskabelse, der genereres i mange offentlige projekter. Dette skyldes ifølge Moore, at kerneopgaven for den offentlige sektor er at bidrage med andet og mere end økonomisk værdiskabelse. Derfor er en af de primære erkendelser, at offentlig værdi ikke blot handler om økonomisk værdi. Hermed understreger Moore, at den offentlige sektor adskiller sig fra den private sektor, og at man derfor må se 'offentlig værdi' som en mere vidtfavnende og komplekst størrelse. Det betyder i praksis, at offentlig værdi også kan relateres til andre dimensioner som eksempelvis den sociale, kulturelle eller miljømæssige værdiskabelse (Bennington & Moore, 2011: 3).

Moore brugte flere kræfter på at operationalisere Public Value-begrebet end på at definere det præcist (Bennington & Moore, 2011: 4). Bennington

forsøger dog, at komme forståelsen af begrebet lidt nærmere ved at foreslå, at offentlig værdi opfattes på to måder (Bennington, 2011: 42). Nemlig som:

1. noget offentligheden værdsætter eller
2. som noget der tilfører værdi til den offentlige sfære

En hel del mere konkret bliver Public Value-begrebet dog, når Bennington opstiller fire public value-værdidimensioner (økonomisk, social/kulturel, demokratisk og miljømæssig) (Bennington, 2011:45f.). En femte offentlig værdidimension som ikke adresseres af Bennington, men som vi mener gør sig gældende for områdefornyelsen, handler om *innovations- og læringsværdi.* Områdefornyelsen kan under de rigtige omstændigheder fungere som innovativt laboratorium for kommunen, hvor nye metoder og løsninger afprøves. Det kan eksempelvis være udvikling af inddragelsesmetoder, samarbejdsformer, anvendelse af midlertidighed og teknologiske, bæredygtige eller demokratiske løsninger indenfor byudvikling. Der afsættes derfor tid og ressourcer til at afprøve, teste og udvikle som en integreret del af arbejdsformen.

Der kan dermed i alt identificeres fem public value-kategorier, som i det følgende afsnit anvendes til at rammesætte den offentlige værdiskabelse, der kan skabes i områdefornyelserne:

- *Økonomisk værdiskabelse:* Tilførsel af værdi til den offentlige sfære ved at generere økonomisk aktivitet, entreprenørskab og beskæftigelse.

- *Social & Kulturel værdiskabelse:* Tilførsel af værdi til den offentlige sfære ved at bidrage til netværksskabelse, sociale relationer, kulturel identitet samt individuel og lokal trivsel.

- *Demokratisk – politisk værdiskabelse:* Tilførsel af værdi til den offentlige sfære ved at stimulere og understøtte demokratisk dialog, aktiv deltagelse og lokalt engagement.

- *Miljømæssig værdiskabelse:* Tilførsel af værdi til den offentlige sfære ved aktivt at fremme bæredygtig udvikling og reducere miljømæssige udfordringer som forurening, spild og global opvarmning.

- *Innovations- og læringsværdiskabelse:* Tilførsel af viden og læring gennem eksperimenter eller afprøvning af nye, innovative tiltag indenfor fx inddragelsesmetoder, samarbejdsformer, anvendelse af midlertidighed samt teknologiske eller bæredygtige løsninger.

Forholder vi disse værdier til nogle af de evalueringer der er foretaget af områdefornyelserne, så fremstår særlig den økonomiske samt sociale og kulturelle værdiskabelse, som værende en central del af områdefornyelsens kerneopgave. Den høje grad af borgerinddragelse og samskabelse gør ligeledes, at den demokratiske værdiskabelse står centralt, mens den miljømæssige værdiskabelse i højere grad varierer på tværs af områdefornyelserne. Det forekommer dog fortsat relevant at undersøge alle fem værdikategorier af public value-begrebet i forhold til områdefornyelserne med henblik på at belyse, hvilken offentlig værdiskabelse de producerer.

9.2 Hvilken offentlig værdi skaber områdefornyelserne?

I dette afsnit vil vi med afsæt i ovenstående værdikategorier se nærmere på, hvilke offentlig værdi områdefornyelsen er med til at skabe. Vi tager afsæt i vores mange interviews med praktikere og centrale medarbejdere fra Københavns Kommunes områdefornyelser samt fra det daværende Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (i dag Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen). Derudover inddrages konklusioner fra omfattende evalueringer af danske kvarterløftsindsatser der blev gennemført af Statens Byggeforskningsinstitut (SBI) i 00'erne samt en helt ny evaluering af Københavns Kommunes områdefornyelser gennemført af Als Research i 2017.

Vi trækker således på et bredt datagrundlag, der tager afsæt i en række forskellige cases. Det er derfor værd at notere, at nedenstående vurdering skal ses som områdefornyelsens potentielle bidrag til den offentlige værdiskabelse på et mere generelt plan. Det vil sige, at det selvfølgelig ikke kan siges at gælde for alle områdefornyelser da de er forskellige og varierer i forhold til projekter, der igen har deres afsæt i de kontekstuelle forhold og udfordringer. Der kan således være strategiske grunde til at ville fremme nogle typer offentlig værdi fremfor andre.

Økonomisk værdiskabelse i områdefornyelsen
Mange områdefornyelser medvirker til, at der skabes økonomisk værdi i de områder, de etableres i. Økonomisk offentlig værdi skabes ved at generere økonomisk aktivitet, entreprenørskab og beskæftigelse. Hvad enten en områdefornyelse gennemføres i et udsat byområde i en større by

eller i en mindre by, hvor udviklingen er stagneret, er der ofte tale om områder, hvor det er vanskeligere at tiltrække private investeringer, og hvor nogle kommuner sågar kan være tilbageholdende med at investere skatteborgernes penge i fx den lokale skole.

Områdefornyelsen skaber økonomisk offentlig værdi ved at trække investeringer til disse områder og derved øge områdernes attraktivitet (Tjørnevig 2015: 36f.). Dette sker typisk som et led i en strategisk indsats, hvor områdefornyelsen i løbet af projektperioden arbejder for at tiltrække investeringer til området via fx kommunale budgetter, statslige puljer eller private fonde. Det lykkedes på denne måde den senest afsluttede områdefornyelse i København (Centrale Vesterbro) at tiltrække 141 mio. kr. i kommunal, statslig og privat ekstrafinansiering udover sin basisbevilling på 60 mio. kr. Hertil skal ligges 193 mio. kr. i privat egenfinansiering til bygningsfornyelse i området, som private bygningsejere har foretaget, mens områdefornyelsen blev gennemført.

En undersøgelse foretaget af Jesper Ole Jensen (2015) fra SBI for det daværende Ministeriet for By-, Bolig og Landdistrikter viser, at når stat og kommune investerer 1 kr. i områdefornyelse, investerer private bygningsejere 3,5 kr. i deres ejendomme. Der kan være tale om både større og mindre forbedringer, ombygninger, tilbygninger, vedligeholdelsesopgaver o.l. Ikke alle forbedringer er lige iøjnefaldende, men må betegnes som et udtryk for, at områdefornyelser motiverer lokale bygningsejere til at investere i deres ejendomme (Jensen 2015: 11).

Udover at tiltrække ekstrafinansiering til udsatte byområder, bidrager udvalgte områdefornyelsesprojekter også til den økonomiske offentlige værdiskabelse ved i lille skala at øge beskæftigelsen eller entreprenørskab (Tjørnevig 2015: 38f.). Eksempelvis har områdefornyelserne fra København på det Centrale Vesterbro og i Kulbanekvarteret indgået partnerskaber med lokale institutioner, der skal fremme fritidsjobs for udsatte unge. Områdefornyelsen i Fuglekvarteret har i en gammel industribygning skabt et samlingssted for lokale iværksættere, mens områdefornyelserne i Sydhavnen og Nordvest begge har kvartermanagerindsatser, der skal styrke det lokale butiks- og erhvervsliv.

Det fremgår af kvarterløftevalueringerne fra SBI, at de kvarterløft, som har haft beskæftigelsesindsatser, overordnet har haft en mere gunstig udvikling i erhvervsfrekvensen sammenlignet med kommunegennemsnittet (Larsen, Andersen & Keilgast 2003: 16; Storgaard, Grubbe & Skoven 2003: 12). Områdefornyelsens potentiale som motor i beskæftigelsesindsatsen rummer dog uforløste potentialer. Det er ikke usædvanligt, at der stilles krav om, at eksterne entreprenører skal beskæftige praktikanter, når der skal gennemføres et stykke anlægsarbejde. Udfordringen er dog, at anlægsprojekter i udsatte byområder sjældent bliver brugt til at løse lokale beskæftigelsesudfordringer (Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen 2016: 3). Projektet BYG DEM OP der er gennemført af Carlberg/Christensen og Kenneth Balfelt Team for Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen bidrager her med konkrete modeller for, hvordan bygge- og renoveringsprojekter i udsatte byområder kan bidrage til lokal jobskabelse og community building.

Social og kulturel værdiskabelse i områdefornyelsen

Nogle af de væsentligste værdier som områdefornyelsesindsatserne skaber, er, ifølge mange af de praktikere vi har talt med, de sociale og kulturelle værdier. Flere af dem påpeger, at det også er netop disse værdier, der er svære at dokumentere i praksis. Social og kulturel offentlig værdi skabes ved at styrke lokale netværk, sociale relationer, kulturel identitet samt individuel og lokal trivsel i et område. Størstedelen af de praktikere vi talte med betegner den sociale og kulturelle del af områdefornyelsesarbejdet, som en kerneopgave i indsatsen. Yderligere beretter de, at en stor del af deres arbejde går med '*relationsarbejde*', der bygger på at opbygge gensidig tillid mellem dem som kommunens repræsentanter og de lokale aktører (Tjørnevig 2015: 40).

Det særlige ved områdefornyelsesindsatserne er, at de har nogle særlige forudsætninger for at styrke lokale netværk. Den første er, at områdefornyelsen tager afsæt i udviklingen af et bestemt *sted*, som forskellige lokale aktører med divergerende interesser og perspektiver på lokalområdet samles om at udvikle (Tjørnevig 2015: 40f.). En områdefornyelse skaber således en stribe mere eller mindre åbne netværk, hvor deltagerne har en fælles interesse i at udvikle en plads, en park, et beboerhus eller lignende i en arbejdsgruppe eller mere overordnet præge kvarterets udvikling i en styregruppe. De stedsbundne indsatser kommer således til at udgøre omdrejningspunkter for at de forskellige netværks samles og kan samarbejde om at få ting op og stå og synergi mellem deres indsatser.. Denne pointe ligger helt i tråd med

konklusionerne i publikationen "*Områdefornyelsen fortæller*" skrevet af Eva Christensen, Ph.D fra Institut for Kultur og Identitet på Roskilde Universitet samt i "*Evalueringen af områdefornyelsen af Slotsgadekvarteret i Nykøbing Falster*" gennemført af lektor ved Roskilde Universitet, Flemming Sørensen. Begge påpeger, at de fysiske projekter er vigtige samlingspunkter for netværksskabelsen (Christensen, 2014, s. 14; Sørensen, 2010, s. 30).

Den stedsbundne tilgang hænger også sammen med den anden forudsætning – nemlig områdefornyelsens *helhedsorienterede* tilgang, der går på tværs af lokale interessekampe, fagligheder og organisatoriske siloer. Dermed kan områdefornyelsen samle og facilitere netværk bestående af aktører med divergerende fagligheder, interesser og indsatser i lokalområdet (Tjørnevig 2015: 41). Det ligger implicit heri, at de lokale aktørers indsatser og aktiviteter kunne risikere at køre parallelt uden en områdefornyelse, men fordi områdefornyelsen har den stedsspecifikke og tværfaglige tilgang, bliver den i stand til at fungere som en blæksprutte, der kan koble de parallelle indsatser. Herved styrkes civilsamfundet og lokale netværk, ligesom der skabes mulighed for, at der kan opstå synergi mellem de lokale aktørers aktiviteter (Tjørnevig 2015: 41). Denne pointe fremhæves ligeledes i den nye evaluering af områdefornyelserne i København foretaget af Als Resarch. De peger på, at inddragelsen af borgerne kan bidrage til at styrke lokale borgeres følelse af ejerskab og ansvar overfor lokalområdet, og kan tillige bidrage til at styrke lokalområdernes sociale kapital og sammenhængskraft. Dette kommer blandt andet til udtryk gennem forskellige former for blivende lokale netværk, aktivitetsgrupper og foreninger, som er etableret som led i områdefornyelsens arbejde (Als Research, 2017, p. 72). Også kvarterløftsevalueringerne konkluderer, at der efter kvarterløftets gennemførelse var etableret en række nye foreninger og netværk (Larsen et al., 2003, p. 17).

Endelig er den tredje forudsætning områdefornyelsens *borgernære* karakter forstået som den høje grad af borger- og aktørinddragelse en vigtig forudsætning for, at denne netværksskabelse kan opstå. Den høje grad af borgerdialog og de til tider langstrakte borgerinddragelsesprocesser bidrager til opbygning af tillid mellem lokalsamfund og områdefornyelse (Tjørnevig 2015: 42). Denne pointe bakkes op af Christensen, der beskriver den tunge, tidskrævende og ofte usynlige borgerinddragelse som områdefornyelsens potentiale for at skabe positiv forandring og som en forudsætning for projekternes gennemførelse og bæredygtighed (Christensen, 2014, p. 16). Generelt kan det siges, at der i områdefornyelsestilgang lægges stor vægt på at opbygge tillidsfulde relationer mellem områdefornyelsernes medarbejdere og lokale borgere og interessenter.

Den kulturelle indsats og dermed skabelsen af kulturel værdi i områdefornyelserne hænger ofte tæt sammen med den fysiske og sociale del af indsatsen. Et godt eksempel er områdefornyelsen i Gl. Valby, der har arbejdet med at gøre et udsat byområde til et kvarter med et særkende og en identitet (Tjørnevig 2015: 43). Fortællingen om kvarteret voksede ud af en af områdefornyelsens arbejdsgrupper og blev til en række kunstværker på kvarterets gavle, der formidlede den lokale fortælling. Udover at bidrage til et områdes historiefortælling, identitet og image kan et kunstprojekt i lighed med et byrum udgøre en platform for udvikling af sociale fællesskaber. Dette konkluderes i en undersøgelse af kunst i udsatte byområder gennemført af Institut for Fremtidsforskning for det tidligere Socialministerium (Myschetzky, Thomsen, & Bøttger-Rasmussen, 2011, p. 7).

Endelig kan der påvises en række konkrete sociale effekter af områdefornyelsens arbejde, der relaterer sig til øget individuel eller lokal trivsel. Både Als Research's evaluering af områdefornyelserne og kvarterløftsevalueringerne fra SBI konkluderer, at områdefornyelserne bidrager med en fysisk opgradering af kvarterene, som førte til en væsentligt mere positiv opfattelse af byens rum og områdernes omdømme samt stedsidentiteten blandt beboerne (Als Research, 2017, p. 21; Andersen & Keilgast, 2003, p. 15). Samme pointe fremgår endvidere af en undersøgelse af de sociale effekter ved fysiske indsatser i udsatte boligområder, som Københavns Kommune og Akademisk Arkitektforening fik gennemført i 2014. Heraf fremgår det, at fysiske indsatser i udsatte boligområder medfører øget tilfredshed med at bo i området, øget livskvalitet og øget tryghed (Københavns Kommune, 2014a, p. 4). I en surveyundersøgelse blandt beboere i Gl. Valby peges der på mange af de samme effekter ved områdefornyelsen: Trygheden omkring nogle af de fysiske indsatser er forbedret, ligesom det generelle indtryk af kvarteret er blevet bedre, færre har lyst til at flytte, og kvarterets grønne pladser vurderes mere positivt (Københavns Kommune, 2015a, p.2).

Demokratisk værdiskabelse i områdefornyelsen

Demokratisk offentlig værdi skabes ved at stimulere og understøtte demokratisk dialog, aktiv deltagelse og lokalt engagement. Dette finder primært sted via områdefornyelsens forskellige deltagelsesfora. De borgere, der deltager i forskellige aktiviteter eller gør brug af disse indflydelsesfora, har dermed fået nye kanaler for indflydelse. I bedste fald har deres deltagelse medført, at de er blevet 'empowered', i og med at de har fået bedre forudsætninger for at kunne handle lokalt og samarbejde med kommunen (Agger 2017: 78).

I Københavns Kommune kan der i grove træk skelnes mellem tre deltagelsesfora: styregrupper, arbejdsgrupper og ad-hoc brugerinddragelse. Hvert forum appellerer til forskellige målgrupper og repræsenterer forskellige grader af indflydelse (Tjørnevig 2015: 44f.). *Styregrupperne* er den mest forpligtende og formaliserede deltagelsesarena i områdefornyelsen, hvor medlemmerne som udgangspunkt er faste og har mulighed for at følge områdefornyelsen tæt igennem hele den femårige projektperiode (Københavns Kommune, 2011b, p. 69). Dette forum appellerer primært til lokale ildsjæle, der i forvejen er engageret i deres bydel eller lokalområde. Det langstrakte forløb og den relativt tætte forbindelse mellem styregruppen og det lokale sekretariat betyder, at styregruppen bliver en vigtig arena for lokal netværksskabelse og kapacitetsopbygning mellem områdets stærke aktører (Als Research, 2017, p. 54; Tjørnevig, 2015, p. 45).

I den anden ende af spektret for deltagelse findes den mere direkte *brugerinddragelse*, hvor områdefornyelsen gennem en stribe forskellige metoder samler input til konkrete projekter. Denne inddragelsesform er langt mere åben for deltagelse, men har samtidig en mere flygtig karakter, hvilket betyder at alle uanset forudsætninger eller engagement kan deltage. Brugerinddragelsen medvirker til at fremme en demokratisk offentlig værdi i bredden, fordi den giver mulighed, for at stort set alle lokale kan indgå i en uforpligtende dialog om udviklingen af deres byområde, uden at der dog opbygges empowerment i form af netværk- eller lokal handlekapacitet (Als Research, 2017, p. 71f.; Tjørnevig, 2015, p. 45).

Endelig har vi *arbejdsgrupperne*, der som deltagelsesarena rummer karakteristika fra både styregruppe og brugerinddragelse. Arbejdsgruppen er et åbent netværk, som ofte vil være koblet til de enkelte projekter i områdefornyelsen (Københavns Kommune, 2011b, p. 69). Arbejdsgrupperne appellerer særligt til lokale, der bliver berørt af projektet – fx beboere tæt på en plads, der skal områdefornyes. Deltagerne følger ofte processen omkring det enkelte projekt, fra det starter til det slutter, hvilket giver en kontinuitet og dermed i en vis grad bidrager til netværksskabelse og kapacitetsopbygning (Tjørnevig 2015: 45). Dermed bidrager arbejdsgrupperne også til den demokratiske offentlige værdiskabelse.

Evalueringen af Københavns Kommunes områdefornyelse viser endvidere, at de lokale sekretariater spiller en rolle i forhold til den demokratiske offentlige værdiskabelse, ved at fungere som mediatorer mellem områdernes borgere og kommunen (Als Research, 2017, p. 46). Dette sker i praksis ved, at de lokale sekretariater er i stand til at oversætte parternes forskellige dagsordener for hinanden. Heri ligger også, at rollen som forbindelsesled mellem kommune og lokale borgere kan være vanskelig, hvis der opstår diskrepans mellem kommunens og borgernes ønsker (ibid.). Evalueringens kvalitative data viser dog, at 82 % af de borgere, der har deltaget i områdefornyelsesarbejdet, mener, at områdefornyelserne er med til at give et mere positivt indtryk af Københavns Kommune (ibid.).

Det er dog ikke alle områdefornyelser, der har lokale sekretariater, De områdefornyelser, der styres ud fra eksempelvis en planafdeling, fungerer ofte som brobyggere til andre kommunale forvaltninger, eller samarbejder ved at have stor grad af kontakt til lokale netværk (se eksempelvis Områdefornyelserne i Esbjerg eller Vordingborg) eller foreninger (se Områdefornyelserne i Odense).

Miljømæssig værdiskabelse i områdefornyelsen

Miljømæssig offentlig værdi skabes ved aktivt at fremme bæredygtig udvikling og reducere miljømæssige udfordringer som forurening, spild og global opvarmning. De miljømæssige aspekter ved områdefornyelsen er ikke i samme grad som de foregående former for offentlig værdiskabelse en del af områdefornyelsens kerneopgaver. Der findes således ikke en overordnet vision for, hvordan områdefornyelsen skal bidrage til miljø og klimasikring. I flere områdefornyelser (se eksempelvis Selsmosen i Høje Taastrup) og specifikt i Københavns Kommune indtænkes skybrudssikring dog i stigende grad i områdefornyelsens projekter (Tjørnevig 2015: 49).

Det tydeligste eksempel herpå må være områdefornyelsen i Skt. Kjelds Kvarter, der er udpeget som forsøgsområde for Københavns Kommunes klimatilpasningsstrategier (Københavns Kommune, 2015b, p. 1). Herudover kan Enghaveparken på Vesterbro, Hans Tavsens Park og Korsgade på Nørrebro samt Scandiagade og Sjælør Boulevard i Sydhavnen alle nævnes som eksempler på områdefornyelsesprojekter, der bidrager til den overordnede strategi om at skybrudssikre København. Disse projekter bidrager således til reduktionen af skybrudsrelaterede oversvømmelser. Gennem disse projekter bidrager områdefornyelsen således i mindre skala til en miljømæssig og økonomisk offentlig værdiskabelse for hele København.

Herudover arbejder nogle af de københavnske områdefornyelser særligt målrettet med bæredygtighed. Eksempelvis er renoveringen af Osramhuset i Haraldsgadekvarteret beskrevet som et *"internationalt showroom for bæredygtige løsninger, der indgår i flere nationale og internationale beskrivelser af bæredygtige løsninger i byfornyelsen"* (Københavns Kommune, 2011c, p. 6). Aktuelt arbejder områdefornyelsen i Sydhavnen ligeledes på at blive et energi- og ressourcekvarter, hvor der er særligt fokus på bæredygtige løsninger. Samlet set kan man derfor sige, at områdefornyelserne potentielt medvirker til at fremme miljømæssig værdi, eftersom de kan fungere som test-beds for afprøvning af forskellige klima- og miljøteknologiske tiltag, (se næste afsnit).

Innovations- og læringsværdi i områdefornyelsen

Innovations- og læringsværdi skabes ved at tilføre viden og læring til en organisation eller et fagområde gennem eksperimenter eller afprøvning af nye, innovative tiltag indenfor fx inddragelsesmetoder, samarbejdsformer, anvendelse af midlertidighed samt teknologiske eller bæredygtige løsninger.

Områdefornyelsen i Klimakvarteret (Skt. Kjelds Kvarter) er som nævnt under den foregående værdikategori et godt eksempel på en områdefornyelse, der har skabt innovations- og læringsværdi. Områdefornyelsen har fungeret som et 'living lab' og udstillingsvindue for afprøvning af en række skybrudssikringsteknologier. Ideen byggede på, at man ved at teste i lille skala kunne opnå en stor grad af viden om skybrudssikring, således at Københavns Kommune mere strategisk kunne overføre de bedste løsninger til byens andre kvarterer. Klimakvarteret har på den måde skabt innovations- og læringsværdi ved at teste nye samarbejdsformer og afprøve forskellige klima- og energitiltag, der har medvirket til værdifuld læring i kommunen og hos eksterne parter, der har været involveret som fx forskere, forsyningsselskaber, rådgivere og grønne interesseorganisationer (Agger 2017: 77f.).

I forbindelse med denne værdidimension ligger der en særlig stor opgave i at forankre og sprede innovationen. Eva Sørensen, der er professor ved Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv på Roskilde Universitet, definerer formålene således (Københavns Kommune, 2015b, p. 10):

- Forankring: At gode resultater – herunder nye relationer og adfærdsmønstre – normaliseres, hvilket indebærer, at de bliver en del af dennes hverdagspraksis og rutine.

- Spredning: At gode (og dårlige) innovationer og nyskabelser formidles og kommunikeres så bredt som muligt.

Forankring og spredning af innovative tiltag er afgørende for at sikre, at de nye tiltag der skabes får et varigt liv. De innovationer områdefornyelsen skaber er dermed først fuldendte, når de er blevet en del af en hverdagspraksis (forankring), og når andre relevante aktører hører om resultaterne, oversætter dem til deres egen kontekst og indlejrer dem i deres hverdagspraksis (spredning). Evalueringen af Københavns Kommunes områdefornyelser peger på, at områdefornyelserne rummer et stort potentiale for udvikling af nye og

utraditionelle løsninger (Als Research, 2017, p. 64). Dog oplever områdefornyelsens medarbejdere såvel som de lokale borgere, at det kan være vanskeligt at udfordre kommunens vanetænkning, hvilket kan spænde ben for en organisatorisk forankring eller spredning af nye ideer (Als Research, 2017, p. 63f.).

Det er Sørensens erfaring, at der er stor forskel på, hvor let eller svært det er at finde ud af, hvad en kommune ligger inde med af viden og erfaringer i forvejen. Det kommunale system skal derfor have en god infrastruktur for udveksling af viden, så de rigtige erfaringer lettere finder de rigtige steder hen (Københavns Kommune, 2015b, p. 10).

9.3 Hvordan kan offentlig værdiskabelse måles og læring opsamles?

Som det fremgår ovenfor, har områdefornyelsen fokus på forskellige former for værdiskabelse – både fra områdefornyelse til områdefornyelse og fra projekt til projekt. Nogle projekter har fokus på at skabe økonomisk og miljømæssig offentlig værdi, mens andre har fokus på at styrke social og demokratisk offentlig værdi osv. Det kan derfor være vanskeligt at opstille en generisk evalueringsmodel, der indfanger den samlede palet af offentlig værdi og alle relevante erfaringer. Evalueringen af det enkelte projekts effekter bør således altid tage udgangspunkt i det enkelte projekts formål og dermed den tilstræbte værdiskabelse.

Derudover er der nogle betydelige metodiske udfordringer forbundet med at gennemføre klassiske, kausallogiske evalueringer af en områdefornyelse (Larsen, Andersen & Keilgast 2003: 7; Lawless 2011: 532f.). Områdefornyelsen er ikke en traditionel offentlig serviceleverance med en fast defineret modtagergruppe, men derimod en indsats, der er skræddersyet til at dæmme op for komplekse, områdespecifikke udfordringer, der går på tværs af faggrænser og inddrager kommunale, lokale og private aktører i opgaveløsningen. Samtidig opererer områdefornyelsen i en kontekst, hvor langt større strukturelle forhold som økonomiske konjunkturer og demografisk udvikling er med til at påvirke en landsbys eller et storbyområdes udvikling (Andersen & Keilgast 2003: 14). Det er derfor uhyre vanskeligt at isolere effekten af en områdefornyelse eller påvise en entydig evidens ved indsatsen. Hermed ikke sagt, at man skal afholde sig fra at prøve!

I dette afsnit præsenteres de obligatoriske evalueringsaktiviteter, der gennemføres af hver områdefornyelse i Københavns Kommune. Om end det er forskelligt fra kommune til kommune, hvilke krav der stilles for at evaluere områdefornyelsesindsatserne, vil der være elementer, der går igen, og derfor kan være brugbare for praktikere fra andre kommuner at læse om. Inden da er det dog nødvendigt at præsenteres nogle grundlæggende evalueringsbegreber, der kan bruges til at kvalificere evalueringen af en områdefornyelse eller lignende indsatser.

Evalueringens formål: Summativ vs. formativ evaluering

Ifølge professor ved Institut for Læring og Filosofi ved Aalborg Universitet, Hanne Krogstrup (2016) bør der sondres mellem summativ og formativ evaluering. *Summativ evaluering* er en bedømmelse af en indsats resultater, når den er gennemført eller stabiliseret driftsmæssigt. *Formativ evaluering* har derimod fokus på, hvordan man organisatorisk kan lære og udvikle en indsats, mens den stadig er i gang (Krogstrup, 2016: 59).

- **Summativ evaluering:** Evaluering, der har til formål at vurdere en indsats resultater og gennemførelse, enten efter indsatsen er afsluttet, eller når den er stabiliseret driftsmæssigt.

- **Formativ evaluering:** Evaluering, der har til formål at sikre læring fra en indsats i løbet af dens gennemførelse med henblik på forbedring og udvikling af indsatsen fremadrettet.

Evaluator, konsulent og forfatter til talrige bøger om evaluering Michael Quinn Patton bruger et gastronomisk billede, til at illustrere forskellen på summativ og formativ evaluering: *"Når kokken smager suppen til, er det formativt, når gæsten smager suppen, er det summativt. Mere generelt, alt, hvad der gøres ved suppen under tilberedningen, sker med henblik på forbedring. Når suppen først er serveret, gives en bedømmelse."* (Patton, 1997, p. 67ff.)

Når en områdefornyelse evalueres, indgår både summative og formative evalueringer. Generelt kan dog siges, at en områdefornyelses *midtvejsevaluering* typisk vil have hovedvægt på formativ evaluering, mens en områdefornyelses *slutevaluering* vil have fokus på de summative aspekter. I forbindelse med midtvejsevalueringen vil hovedfokus typisk være på om:

- indsatsen bevæger sig i den ønskede retning?
- de rette interessenter er blevet inddraget?
- nogle delprojekter skal fremmes eller stoppes?
- der er succeskriterier som skal justeres (formativt)?

Sidstnævnte spørgsmål bygger dog på en vurdering af en generel status på projektet (summativt). Ved slutevalueringen vil det primære fokus være på at evaluere områdefornyelsens resultater på baggrund af en række gennemførte projekter (summativt). Også her kan der dog være et element af formativ evaluering, hvis der som et led i slutevalueringen overgives læring eller erfaringer som kommunen kan bruge fremadrettet, fx i forbindelse med fremtidige områdefornyelser.

Hvad evalueres: Proces, output eller outcome?
En anden ting, som det er vigtigt at gøre sig klart, er, hvilke faser af områdefornyelsesindsatsen, evalueringen skal fokusere på. Skal fokus være på evaluering af effekter (outcome), præstationer (output), proces eller en kombination af disse (Dahler-Larsen 2013: 91; Holxer & Schwester 2011: 275)?

- Med *proces* henvises der til den måde, områdefornyelsen gennemføres på. Her kunne der eksemeplvis være fokus på samskabelse og interessentinddragelse, områdefornyelsens organisering eller tilstedeværelse i området.

- *Præstationer* (output) henvises der til konkrete målbare resultater, der ofte opgøres kvantitativt, som fx antal inddragede borgere, antal etablerede byrum, antal plantede træer eller opstillede gadelamper.

- Med *effekt* (outcome) henvises der til de kort- eller langsigtede resultater, der ofte kan være svære at måle, som eksempelvis brugerens oplevelse og udbytte af indsatsen i form af fx større tryghed, større tilfredshed med sit byområde eller en mere blandet beboersammensætning (Albæk & Rieper 2003: 130).

Evaluering i praksis: Københavns Kommunes evalueringsaktiviteter for områdefornyelserne
I København er der opstillet *syv obligatoriske evalueringsaktiviteter:* Disse evalueringsaktiviteter skal ikke ses som en idealmodel, der kan indfange samtlige effekter, men snarere som en samling aktiviteter, der bygger videre på en allerede eksisterende praksis. Modellen evaluerer både proces, output (præstationer) og outcome (effekter) på kort sigt gennem en kombination af summative og formative evalueringsformer.

De syv evalueringsaktiviteter er:

1. Salgbar statistik: Den første evalueringsaktivitet kaldes salgbar statistik og har til formål at dokumentere områdefornyelsens økonomiske, sociale og demokratiske værdi i tal (output). Når områdefornyelsen er i gang indgår fundraising, borgerinddragelse og projektledelse af fysiske og sociale projekter som en del af områdefornyelsens hverdag. For løbende at gøre status over områdefornyelsens aktiviteter indsamles hvert år en række tal for det forgangne år. Helt konkret indhentes der tal for 1) tiltrukket ekstrafinansiering (fra kommune, stat og private), 2) optælling over igangsatte projekter (store, små og midlertidige) samt 3) optælling over involverede borgere.

2. Spørgeskemaundersøgelse: Gennemføres af et meningsmålingsinstitut ved områdefornyelsens opstart og afslutning. Formålet er at dokumentere områdefornyelsens sociale og demokratiske

værdiskabelse i form af effekter (outcome) på forskellige parametre fra et beboerperspektiv. Spørgeskemaet består både af en række faste spørgsmål, der går igen hos alle områdefornyelserne, samt en række frie spørgsmål, der er tilpasset det enkelte område. De faste spørgsmål omhandler oplevelsen af området generelt, de fysiske og sociale forhold, muligheder for indflydelse, fraflytningslyst og utryghed. De frie spørgsmål er derimod knyttet op på projekterne i den enkelte områdefornyelses byfornyelsesprogram.

3. Lokale aktiviteter: En række valgfrie aktiviteter, der ved områdefornyelsens afslutning runder indsatsen af lokalt. Aktiviteterne kan både bestå af forskellige events samt mindre målrettede publikationer som fx en film, avis, plakat eller fest. Formålet er at synliggøre indsatsens overfor aktørerne i lokalområdet og bidrage til at forankre den lokalt.

4. Forankringsnotat: Et opsamlende dokument for alle forankringsaktiviteter, med henblik på at sikre overlevering af projekterne efter områdefornyelsens afslutning. Forankringsnotatet beskriver det fremtidige forløb for de projekter, der skal arbejdes videre med efter områdefornyelsens afslutning, herunder også indgåede aftaler med lokale og kommunale aktører. Københavns Kommune anbefaler at notatet gøres til et "levende dokument", der kan opstartens længe før områdefornyelsen lukker, og på den måde indgå som et arbejdsredskab i det strategiske forankringsarbejde.

5. Erfaringsnotat: Et opsamlende dokument, der skal sikre erfaringsdeling og læring fra områdefornyelsen samt spredning af erfaringer mellem områdefornyelserne. Erfaringsnotatet består som minimum af 10 gode og konstruktive råd og anbefalinger. Her er der også plads til ærlige overvejelser om udfordringer og mindre vellykkede projekter. Målgruppen er det centrale sekretariat i områdefornyelsesenheden samt medarbejdere i fremtidige områdefornyelser. I Københavns Kommune er mange af områdefornyelsens medarbejdere projektansatte, hvilket indebær, at mange gode erfaringer forsvinder, når en områdefornyelse lukker. Erfaringsnotatet er derfor også et forsøg på at gøre læring og erfaringer fra områdefornyelserne mindre personbåret og lettere at sprede internt i organisationen og mellem afsluttede, igangværende og helt nye områdefornyelser.

6. Statusrapporter til Trafik, Bygge og Boligstyrelsen: Evaluering af områdefornyelsen til staten midtvejs samt ved indsatsens afslutning. Skemaerne er bygget op om byfornyelsens indsatsområder (borgerinddragelse, byrum, boligsociale indsatser og trafik), og kan hentes på ministeriets hjemmeside. Under midtvejsevalueringen er der særligt fokus på, om projekterne er på rette spor eller der er behov for at omformulere succeskriterierne, omprioritere midler mellem projekterne i budgettet el.lig. Herudover skal områdefornyelsen forholde sig til målsætninger og succeskriterier for de enkelte indsatser, som er beskrevet i byfornyelsesprogrammet.

7. De sidste aktiviteter: Dækker over tre konkrete aktiviteter: 1) regnskabsafslutning, 2) at de 30-50 bedste billeder lægges på kommunens fællesdrev og 3) at publikationer fra områdefornyelsen gøres offentlig tilgængelige på kommunens publikationsdatabase.

Som det fremgår af ovenstående liste, vil der i en områdefornyelse være mange forskellige typer evalueringer, der udarbejdes igennem projektets levetid. Dog er det værd at bemærke, at mange af de samme tiltag vil være relevante i andre offentlige indsatser. Vi vil appellere til, at man både tænker strategisk over, hvilke form for evaluering det vil være relevant at lave, i relation til det projekt man skal i gang med. Og også at man finder nogle skabeloner eller genereriske tilgange, der gør det enkelt at evaluere undervejs, og som kan fungere som in-put til både formative og summative evalueringer, der således kan give anledning til refleksioner omkring fremdrift, effekter og mulige forbedringer. Formålet er som nævnt tidligere, at vi får mest mulig offentlig værdi for skatteydernes penge!

ANVENDT LETTERATUR

Agger, A. (2017). Ledelse i politisk styrede organisationer – med offentlig værdiskabelse for øje. In A. Agger & P. Aagaard (Eds.), Ledelse i Politisk Styrede Organisationer (1st ed.). Hans Reitzels Forlag.

Albæk, E. (2003). Vidensinteresser og de mange betydninger af evaluering: Et Udviklingsperspektiv. In P. Dahler-Larsen & H. K. Krogstrup (Eds.), *Tendenser i Evaluering* (1. ed.). Syddansk Universitetsforlag.

Albæk, E., & Rieper, O. (2003). Evaluering i Danmark: Effektevaluering, Monitorering og Formativ Evaluering. In P. Dahler-Larsen & H. K. Krogstrup (Eds.), *Tendenser i Evaluering* (1. ed.). Syddansk Universitetsforlag.

Als Research (2017). *Evaluering af metoderne i Københavns Kommunes områdefornyelser.*

Andersen, H. S., & Kielgast, L. (2003). *De syv første kvarterløft* (1st ed.). Statens Byggeforskningsinstitut.

Bennington, J. (2011). From Private Choice to Public Value. In J. Bennington & M. H. Moore (Eds.), *Public Value: Theory & Practice* (1st ed.). Palgrave MacMillan.

Bennington, J., & Moore, M. H. (2011). Public Value in Complex and Changing Times. In J. Bennington & M. H. Moore (Eds.), *Public Value: Theory & Practice* (1st ed.). Palgrave MacMillan.

Blom-Hansen, J., Ibsen, M., Juul, T., & Mouritzen, P. E. (2012). *Fra Sogn til Velfærdsproducent: Kommunestyret gennem fire årtier* (1. ed.). Syddansk Universitetsforlag.

Chazdon, S. A., & Paine, N. (2014). Evaluating for Public Value: Clarifying the Relationship Between Public Value and Program Evaluation. *Journal of Human Sciences and Extension*, 2(2).

Christensen, E. (2014). *Områdefornyelsen Fortæller: 15 gode historier fra en helhedsorienteret byfornyelse*. Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter.

Dahler-Larsen, P. (2013). *Evaluering af Projekter - og andre ting, som ikke er ting* (1. ed.). Syddansk Universitetsforlag.

Dahler-Larsen, P., & Krogstrup, H. K. (2003). Tendenser i Evaluering: En Introduktion. In P. Dahler-Larsen & H. K. Krogstrup (Eds.), *Tendenser i Evaluering* (1. ed.). Syddansk Universitetsforlag.

De Wit, C. K., & Dinesen, M. S. (2010). *Innovativ Evaluering*. (C. K. de Wit & M. S. Dinesen, Eds.) (1st ed.). Dansk Psykologisk Forlag.

Holzer, M., & Schwester, R. W. (2011). *Public Administration: An Introduction* (1st ed.). M. E. Sharp.

Jensen, J. O. (2015). *Private følgeinvesteringer ved områdefornyelse*. Statens Byggeforskningsinstitut.

Jørgensen, T. B. (2004). Værdier i Harmoni, Konflikt og Forandring. In T. B. Jørgensen (Ed.), *På Sporet af en Offentlig Identitet: Værdier i Stat, Amter og Kommuner* (1st ed.). Aarhus Universitetsforlag.

Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2004). Det Offentlige Værdiunivers: Dets bestanddele, struktur og afgrænsning. In T. B. Jørgensen (Ed.), *På Sporet af en Offentlig Identitet: Værdier i Stat, Amter og Kommuner* (1st ed.). Aarhus Universitetsforlag.

Københavns Kommune (2017). *Klimakvarter.dk*. Via: http://klimakvarter.dk

Københavns Kommune (2015a). *Evaluering af Områdefornyelsen Gl. Valby: Borgerundersøgelse 2015*. Via: http://kk.sites.itera.dk/apps/kk_pub2/pdf/1436_pnCUMOY7An.pdf

Københavns Kommune (2015b). *Samdrift gi'r lokal fremdrift*. Via: http://www.byplanlab.dk/sites/default/files2/0_Samdrift2015_opsamling.pdf

Københavns Kommune (2014). *Evidens for Sociale Effekter af Fysiske Indsatser i Udsatte Boligområder: Review af 27 Effektstudier fra ni lande*. Via: http://kk.sites.itera.dk/apps/kk_pub2/index.asp?mode=detalje&id=1237

København Kommune (2011a). *Kvarterplan: Områdefornyelsen Centrale Vesterbro*. Via: http://kk.sites.itera.dk/apps/kk_pub2/index.asp?mode=detalje&id=910

København Kommune (2011b). *Evaluering: Haraldsgadekvarterets Områdeløft*. Via: http://byfornyelsesdatabasen.dk/file/415379/Evaluering_Haraldsgadekvarterets_Omraadeloeft_web.pdf

Krogstrup, H. K. (2016). *Evalueringsmodeller* (3rd ed.). Hans Reitzels Forlag.

Larsen, J. N. (2003). Kvarterloft – Effects of an Area-Based and Integrated Danish Urban Regeneration Programme. In *EURA-conference: The Future of European Cohesion Policy*. Budapest, Ungarn.

Larsen, J. N., Andersen, H. S., & Kielgast, L. (2003). *Kvarterløft i Danmark* (1st ed.). Statens Byggeforskningsinstitut.

Lawless, P. (2011b). Understanding the Scale and Nature of Outcome Change in Area-regeneration Programmes: Evidence from the New Deal for Communities Programme in England. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 29(3).

Lundquist, L. (1998). Läraren som demokratins väktare. Retrieved from http://ips.gu.se/digitalAssets/964/964693_lararen_som_demokratins_vaktare.pdf

Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (2013). *Byfornyelsesatlas DK2*. Via: https://www.livogland.dk/files/dokumenter/publikationer/byfornyelsesatlas_dk2.pdf

Myschetzky, S., Thomsen, J. S., & Bøtter-Rasmussen, N. (2011). *Kunst i udsatte boligområder: En inspirationsguide*. Institut for Fremtidsforsking.

Patton, M. Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation*. Sage Publications.

Rieper, O., & Hansen, H. F. (2007). *Metodedebatten om evidens af Olaf Rieper*. AFK Forlaget.

Storgaard, K., Grubbe, M., & Skoven, J. J. (2003). *Helhedsorienteret byfornyelse og beskæftigelse: Evaluering af et projekt i Søndervangskvarteret i Århus. Baggrund og intentioner*. Statens Byggeforskningsinstitut.

Sørensen, E. (2012). Measuring the Accountability of Collaborative Innovation. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 17*(1).

Sørensen, F. (2010). *Områdefornyelse: Slotsgadekvarteret.* Centre for Leisure Management Research.

Torfing, J. (2012a). Ledelse af Samarbejdsdrevet innovation i Kommunerne. In J. Torfing (Ed.), *Ledelse efter Kommunalreformen.* Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Tjørnevig, E. (2015). *Evaluering af Offentlig Værdiskabelse i Københavns Kommunes Områdefornyelser.* Speciale på Forvaltning, Roskilde Universitet

Udlændinge-, Interations- og Boligministeriet (2016). *Byg Dem Op: Byfornyelse med Lokal Jobskabelse i Udsatte Byområder.* Via: http://uim.dk/publikationer/byg-dem-op

Vedung, E. (2010). Four Waves of Evaluation Diffusion. *Evaluation*, 16(3).

METODER

Vend tingene om

Fra os til Jer

Mobiliserende Metoder til borgerinddragelse

Områdefornyelserne arbejder i stigende grad med inddragelse af mange forskellige aktører. De fleste områdefornyelsesprojekter bruger dog de fleste inddragelses- og samarbejds "muskler" på at inddrage og samarbejde med borgere og brugere i kvarteret. Og der udvikles hele tiden nye forbedrede metoder og tilgange.

I det følgende kan du læse om forskellige tilgange og metoder til at 'skabe opmærksomhed' og til at nå ud til forskellige typer af borgere.

Når dette afsnit hedder "*Fra os til jer*" – henviser dette 'os' til praktikerne i områdefornyelserne, der generøst har delt af ud af deres erfaringer og kommet med råd. Metoderne er indsamlet ved, at vi har været rundt og besøge 38 praktikere, der enten arbejder i områdefornyelserne, eller som har samarbejdet med dem. Vi bad dem i den forbindelse om at tænke på nogle af de tilgange, de har anvendt, og som de mente fungerede godt. Resultatet ligger på de næste sider, hvor vi har taget essensen fra vores snakke og inddelt det efter følgende underopdelinger: *det ville vi, sådan gjorde vi, sådan virkede det, det lærte vi og endelig vores bedste råd*. Nogle af metoderne er enkle og kort beskrevne andre er mere udfoldede. Det er vigtigt at være opmærksom på, at flere af metoderne er udviklet på baggrund af kollektiv inspiration og teamwork i de forskellige områdefornyelsesteams. Fremstillingen af metoderne på de følgende sider, bygger på personlige erfaringer med at praktisere den tilgang. Dermed sagt, at metoderne ofte er udviklet af flere personer, hvilket flere af de adspurgte bad om, at vi fik betonet. Om end der kan være overlap mellem de forskellige tilgange, har vi forsøgt at gruppere metoderne efter, hvad det er for et overordnet formål, der er fokus på.

Fælles for metoderne er, at de specielt er rettet mod at nå en bred vifte af forskellige aktører i de områder, hvor der sættes projekter i gang og på at sætte gang i dialoger omkring, hvordan man kan gøre sit kvarter til et godt sted at være.

Metoderne

Inddragelse med inspiration fra antropologiske metoder
- når man skal blive klog på, hvad der er af interesser i kvarteret, og når man vil nå nye grupper

Inddragelse via midlertidige projekter
- når man vil skabe opmærksomhed for en bred gruppe af beboere

Inddragelse ved at gøre det let at deltage
- når man vil nå mange af dem, der ikke deltager i borgermøder

Inddragelse med blik på at kvalificere samarbejdet i arbejdsgrupper
- når man vil styrke relationerne og kvalificere borgernes viden – så de kan bidrage mere kvalificeret med ideer

Inddragelse med henblik på forankring af et samarbejde
- når en områdefornyelse er ved at slutte, og det skal afklares, hvad man har opnået og hvad man har lært.

Inddragelse med inspiration fra ... antropologiske metoder

når man skal blive klog på, hvad der er af interesser i kvarteret, og når man vil nå nye grupper

Inspiration fra antropologien har fået mange praktikere til at se værdien i at gå ud og observere eller tale med folk, der hvor de færdes. Antropologiske metoder har deres styrke i, at man kan nå ud til borgergrupper, der aldrig vil deltage i arbejdsgrupper eller borgermøder, og som ellers kan være svære at nå. Metoderne kan give planlæggerne mulighed for at indleve sig i borgere og brugeres behov og forståelse af steder. Omvendt kan en ulempe ved disse metoder være, at de er forholdsvis tidskrævende.

Ved at bruge antropologiske metoder, kan man få indsamlet viden, der er vigtig at have med i spil, når man skal udvikle projekter i et område. Antropologiske metoder dækker over alt fra uformelle samtaler med 'stamgæsterne' på bænkene til et par hurtige spørgsmål til de forbipasserende ved supermarkederne eller de lokale institutioner. Det kan i den sammenhæng være en fordel at have en poster – eller en T-shirt på, der tydeligt signalerer hvor man stammer fra, så man ikke bliver forvekslet med de såkaldte 'facere', der står på gaden for at rekruttere folk til en særlig organisation eller kommercielt produkt. I dette kapitel har vi indsamlet følgende metoder:

Metode 1
Kom i kontakt med de lokale beboere
- genem tilstedeværelse lokalt - skurvogn i kvarteret

Metode 2
Få nye øjne på kvarteret
Unge rødder som lokale guider (Husum)

Metode 3
Få de tavse stemmer i spil
interview af de unge (Nørrebro)

Metode 4
Gate-keepers
- deltagelse i deres arrangementer

Kom i kontakt med de lokale beboere – gennem lokal tilstedeværelse

Kristoffer Kamp Theisen, projektleder i Områdefornyelsen Fuglekvarteret i København, *arkitekt*
Lene Skouw, områdefornyelsen Østerbro i Odense, *projektleder*

Det ville vi

Intentionen var begge steder, at sikre at *"de tavse stemmer"* ikke blev overset. I Fuglekvarteret ønskede man at få en større viden om de lokale borgeres forhold til området.

I Odense var intentionen at nå bredt ud med information om projektet til kvarterets beboere.

Eftersom det kan være ganske ressourcekrævende at få indsamlet viden om – og informeret bredt ud i kvarteret, tænkte begge steder i, at etablere et samarbejde med andre aktører.

Sådan gjorde vi

I Fuglekvarteret indgik de i et partnerskab med Forebyggelsescenter Nørrebro og Forskningscenter Steno, om at få gennemført en netværksanalyse i området. Steno skulle indhente data, og områdefornyelsen (OMF) spillede ind med spørgsmål, den gerne ville have afdækket. Undersøgelsens hovedsigte for OMF var at skabe kontakt til nøglepersoner i området.

Først forsøgte researcherne at ringe på døre, hvilket de ikke havde det store held med. Derefter ændrede de strategi og placerede en skurvogn midt i kvarteret. Her var der åbent alle hverdage hen over sommeren 2014. Skurvognen var bemandet med to studerende fra antropologi. De lavede interviews med folk og bad dem udfylde et spørgeskema.

I OMF i Odense indgik de samarbejde med lokale håndværkere og energirådgivere, der kunne informere om energitiltag og bygningsrenovering. Sammen stod de nogle hverdage i en campingvogn med telt fra 15-19.

Sådan virkede det

Begge steder oplevede de, at de kunne nå ud til mange flere mennesker ved at være fysisk tilstede i området.

I Fuglekvarteret erfarede de, at mange af dem de fik interviews med, først var gået forbi de første tre dage. *'De fleste hader facere af et godt hjerte. Men det at de sad i kvarteret og bød på kaffe gav noget andet'* fortæller Kristoffer.

Ved at være til stede i området og byde på en kop kaffe og en snak fik de gennemført 120 kvalitative interviews, og der blev indsamlet 450 konkrete forslag og lokale ønsker, som blev brugt i udviklingen af projektet. Undersøgelsen viste, at der var ganske få netværk i området. Der var en række aktører, men de var ikke forbundne. Den viden betød, at OMF ændrede fokus og lagde mere vægt på folks forhold til området- end på deres forhold til deres medborgere.

I Odense nåede man ud og kunne informere om OMF til en række borgere, der ellers ofte ikke ville deltage i et borgermøde.

Det lærte vi

Det gav noget synergi at gå sammen med andre samarbejdspartnere. Det er vigtigt at være synlige og genkendelige. I Odense erfarede de, at når de stod i deres private tøj, så troede folk de var fra et politisk parti.

I Fuglekvarteret erfarede de, at undersøgelsen gav et godt grundlag at arbejde videre med. Men at der var en del arbejde med at trække brugbare konklusioner for OMF ud af Stenos forskningsrapport.

De bedste råd

1. Lav nogle tydelige postere – eller få nogle T-shirts, der gør det tydeligt hvor I kommer fra.
2. Gør det klart hvordan resultatet konkret ønskes anvendt, når man indgår samarbejde med en forskningsinstitution. Få udarbejdet en kort konklusion, abstract, fakta-ark el. lign.

Om Projektet

Undersøgelsen i Fuglekvarteret var en del af borgerinddragelsen ifm. projektet "Omdannelse af Stærevejsområdet", som skal munde ud i en masterplan.

Variation

Disse metoder er inspireret af antropologien, og handler om at være tilstede og møde lokale beboere ansigt til ansigt. Men det kan være en udfordring specielt i de OMF, hvor der ikke er lokale sekretariater. *'Vi har ikke altid tid til alt det relationsarbejde'* fortæller Lene Skouw fra Odense kommune. Der er nemlig en øget erkendelse af, at det tager tid, og mange kopper kaffe, at nå mange af de borgergrupper, der er i udsatte bolig områder. Det kan derfor være en ide at samarbejde og uddelegere noget af den type arbejde til nogle af de aktører, der har speciale i at nå disse målgrupper, (se Kapitel 4 vedrørende Kirkens Korshær i Odense).

www

Links til mere viden

http://www.kk.dk/fuglekvarteret
https://www.facebook.com/staerevejs-omraadet

Få nye øjne på kvarteret - Unge rødder som lokale guider

Adam Carsten Pedersen, Områdefornyelsen Husum, *projektleder*

Det ville vi

Der er stor værdi i at opsøge bestemte målgrupper i "deres miljø". Især de målgrupper som kan være svære at fange. Det fineste eksempel på det som vi har været med til, var en tur med en socialmedarbejder, der havde samlet fire af de lokale unge "rødder", der gav os en guidet tur i området.

Når man har med sådanne grupper at gøre, er det endnu vigtigere at møde dem i øjenhøjde, og så skal man ikke underkende, at der i dialogen ligger et empowerment-element.

Sådan gjorde vi

Den guidede tur blev planlagt i samarbejde med en lokal nøgleperson, som de unge drenge havde tillid til.

Selve ruten og stoppene på ruten stod drengene for at planlægge i samarbejde med den sociale medarbejder.

Sådan virkede det

Den guidede tur var meget interessant og blev startskuddet til, at vi fik opbygget et tillidsforhold til dem.

På turen fik vi en 'skæv viden', som vi ellers ikke havde fået. Både i form af små sjove hverdagsfortællinger, om at i det her skur kan man sidde og ryge cigaretter eller snave en pige. Men også stærke fortællinger om, at her var der en dreng, der var blevet dræbt.
Alt i alt gav det os en mere kompleks viden om området og en bedre relation til de unge.

For de unge drenge var det også fedt, at der var nogle voksne som udviste en oprigtig interesse for dem og deres fortællinger.

Det lærte vi

For udsatte børn og unge med indvandrebaggrund er det min erfaring, at det handler meget om tillid. Det kan godt være svært, fordi billedet af kommunen er, at der er "nogle", der truer med at tage mors kontanthjælp.

Den tillidsfulde relation kan man sjældent nå at opbygge på et halvt år, så derfor skal man tage udgangspunkt i nogle af de lokale nøglepersoner (gate-keepers), de unge har tillid til i forvejen.

De bedste råd

1. Brug lokale nøglepersoner til at sikre tillid og planlæg turen sammen med dem.
2. Mød de unge i deres miljø

Om Projektet

Den guidede tur blev brugt til at give et andet perspektiv på det område, som områdefornyelsen skulle arbejde med.

Variation

At nå ud gennem lokale ambassadører er en efterhånden kendt metode, som flere praktikere anvender. Et af de mere kendte eksempler er Bydelsmødrene se eksempelvis http://bydelsmor.dk/ eller Miljøambassadører http://www.miljopunkt-amager.dk/indsatsomraader/miljoeambassadoerer

www

Links til mere viden

Samdrift giver lokal fremdrift (2015)
http://www.byplanlab.dk/sites/default/files2/0_Samdrift2015_opsamling.pdf

Få de tavse stemmer i spil - og bring dem med til møderne

Anton Ryslinge og **Sofie Anne Andersen**, projektledere i Områdefornyelsen Indre Nørrebro, *arkitekter*

Det ville vi

Nørrebro har mange ressourcestærke og engagerede borgere. Vi ønskede at synliggøre ønsker og behov hos de ressourcesvage, der normalt ikke deltager i udviklingen af deres eget byområde.

Sådan gjorde vi

I områdefornyelsens opstartsfase besøgte vi områdets "tavse stemmer" og talte med dem om deres behov og ønsker til deres bydel. Enten taler områdefornyelsen med borgerne selv eller med lokale nøglepersoner, som har en kontakt og kendskab til disse grupper.

Udsagn og ønsker fra samtalerne skrives ud, lamineres og tages med til relevante borgermøder for at synliggøre "de tavse stemmer".

Sådan virkede det

Det er en løbende opgave at sikre, at de "tavse stemmers" ønsker og behov også høres til møder med mere ressourcestærke borgere. De laminerede udsagn gør dog, at vi i løbet af mødet kan genbesøge "de tavse stemmer", ligesom de indgår i sekretariatets arbejde med vores byrum.

Det lærte vi

Det kræver en opsøgende og løbende indsats at give lyd til områdets "tavse stemmer". Det er vigtigt, at synliggøre de "tavse stemmers" udsagn og ønsker, så de også bliver synlige overfor andre.

De bedste råd

1. Vær opsøgende.
2. Genbesøg de "tavse stemmer"
3. Overvej hvordan de "tavse stemmers" ønsker og behov kan kommunikeres visuelt, så andre også bliver opmærksomme på, deres synspunkter. Her kan film med korte interviews være et godt redskab.

Om Projektet

Denne metode har været anvendt i flere sammenhæng i Områdeforyelsens arbejde med udviklingen af kvarterplanen og i forbindelse med at frembringe input til konkrete projekter. De tavse stemmer kan inddeles i forskellige tema grupper, som eksempelvis arbejdsgrupperne Byens rum, Den grønne stenbro, By-og Handelsliv og Plads til Alle, hver gruppe fik sin farvebobbel.

Gate-keepers og deltagelse i deres arrangementer

Øystein Leonardsen, tidligere projektchef i Sundholmskvarterets områdeløft, i dag Kvartermanager i Områdefornyelse Sydhavn, ekstern lektor på Roskilde Universitet, *TekSam'er*

Det ville vi

Vi ønskede at inddrage grupper, som er svære (eller meget ressourcekrævende) for områdefornyelsen at nå, og som normalt er underrepræsenterede, når det kommer til at deltage i udviklingen af eget byområde.

Sådan gjorde vi

I Sundholmskvarteret havde vi et sekretariat, der fysisk lå sammen med den boligsociale helhedsplan, som vi også brugte som gate-keepers. Med det udtryk mener vi, at de har en særlig adgang og kontakter til målgrupper, som er rigtig vanskelige at nå normalt. Det var eksempelvis det vi gjorde med i Kornblomstparken.

Vi brugte helhedsplanen som gate-keepers ved at inviteret os selv til nogle af deres aktiviteter og derigennem få adgang til de svære målgrupper.
For eksempel inviterede vi os med til deres familiekurser for at tale om Kornblomstparken.

Sådan virkede det

Brugen af helhedsplanen som gate-keepers var en stor succes. Vi skal huske, at nogle af de socialt udsatte grupper kan have en lav tillid til kommunen. Helhedsplanen, som havde opbygget en tillid til de deltagende familier, blev i dette tilfælde garant for områdefornyelsen.

På familiekurset mødte vi 12 pakistanske familier, og der blev vi opmærksomme på nogle vigtige kulturforskelle, som var relevante for projektet.

For eksempel havde de en grundangst over for dyr. Og det har skærpet vores blik på deres behov, som kan være helt anderledes. Vi tænker også ofte ophold som noget individuelt eller noget, som finder sted i små grupper, mens de pakistanske familier lægger vægt på, at der kan sidde en familiegruppe på 15 og holde picnic. Det er et godt eksempel på nogle kulturmåder som er anderledes end vores, og som vi ellers ikke havde fået indfanget.

Det lærte vi

Det giver nye og relevante indsigter at inddrage grupper, som normalt ikke deltager i udviklingen af deres byområde.

Grupper som normalt er svære at nå, kan med fordel gå gennem gate-keepers, der har opbygget tillid hos og relationer til gruppens medlemmer.

De bedste råd

1. Koordiner din deltagelse i gate-keeperens arrangement med gate-keeperen. De har et særkendskab til brugergruppen, og kan derfor give gode råd til kommunikation og facilitering.
2. Afklar inden hvordan i kan få synergi mellem områdefornyelsens tiltag og gate keepernes tiltag

www

Links til mere viden

http://issuu.com/lyngbrondumdyrholm/docs/aktivitetsh__ndbog_-_s__dan_laver_d
http://issuu.com/oysteinleonardsen/docs/kvarteravis2014_a3_www
http://issuu.com/oysteinleonardsen/docs/sammenomsundholm
http://issuu.com/oysteinleonardsen/docs/publikation_-_omraadefornyelsen_for
http://issuu.com/sofiebwinther/docs/fort__llinger_fra_et_omr__del__ft

Inddragelse via ... midlertidige projekter

når man vil skabe opmærksomhed for en bred gruppe af beboere

De næste metoder er inspireret fra forskning om Co-creation og dermed designtankegangen. Her er der fokus på at lave eksperimenter i form af, at man tester og afprøver forskellige installationer typisk i en 1:1 skala. Det vil sige, at man eksempelvis omdanner byrum i et afgrænset tidsrum, hvor man via rullegræs, paller og andet mobilt udstyr opbygger byrum, så man kan få en rumlig fornemmelse af konkrete projektideer.

Metoden med udvikling af proto-typer og testning er et udbredt redskab hos designere og andre formgivere. Men tilgangen har i de sidste par år gradvist vundet større indpas i dansk byplanlægning og i særdeleshed i forbindelse med fysiske projekter. Denne gruppe af metoder er specielt velegnede til længerevarende eller omkostningstunge projekter, idet de på den ene side kan anvendes til strategisk kommunikation undervejs, og på den anden side til at få afprøvet og justeret mulige projektforslag.

I det følgende har vi samlet 5 forskellige metoder, der har det til fælles, at de har iværksat midlertidige projekter i byrummet. Nogle af projekterne var karakteriseret ved, at de potentielt ville kunne give anledning til stor lokal debat, andre projekter er iværksat for at skabe opmærksomhed og formidling.

Metode 5
Alternativt brug af byrummet
etablering af en midlertidig hundegård (Fuglekvarteret)

Metode 6
Få folk til at stoppe op
jordbunkemetoden (Husum)

Metode 7
Kom i dialog med de lokale
- via konkrete pop-up aktiviteter

Metode 8
Etablering af en midlertidig genbrugsstation (Valby)

Metode 9
Synliggør den lokale mening
gennem brug af smilies

Alternativt brug af byrummet – etablering af midlertidig hundegård

Kristoffer Kamp Theisen, projektleder i Områdefornyelsen Fuglekvarteret, *arkitekt*

Det ville vi

Vi vil som områdefornyelse gerne være med til at styrke sammenhængskraften i kvarteret.

Derudover vil vi gerne samarbejde med de lokale. På den måde holdes projekterne desuden i gang gennem de til tider langstrakte kommunale processer.

Vi erfarede, at det var svært at få folk i tale, når vi inviterer til de klassiske borgermøder. På et sådan møde kom der to borgere. Men det der kom frem var, at der var problemer med at finde steder at lufte hundene i kvarteret. En betragtning som vi i øvrigt også havde opsnappet fra andre sammenhænge.

Den ide tog vi afsæt i – og brugte til en bredere kommunikation ud til folk i kvarteret.

Sådan gjorde vi

Sammen med de to borgere, der havde nævnt behovet for steder at lufte hunde, lavede vi et lille midlertidigt projekt.

Vi erstattede tre parkeringspladser med en midlertidig hundegård, med rullegræs og et lille hvidt hegn omkring.

Derudover satte vi et skilt op med vores facebook adresse, hvor der stod, at "den lille hundegård" kun var der 14 dage.

Efterfølgende fulgte vi projektet tæt og responderede promte på kommentarer og forslag.

Sådan virkede det

Vi fik overraskende mange reaktioner på facebook.

Vi fik mellem 50-60 henvendelser, og folk tog billeder af deres hunde, som de lagde op på facebook siden.

Nogle skrev, at det ville være dejligt hvis der var vand til hundene. Så det skyndte vi os at sætte derned.

Pointen var, at folk begyndte at interessere sig for forholdene i deres kvarter, og at vi samtidigt fik bekræftet et konkret lokalt ønske.

Vi fik afprøvet nogle konkrete ideer lokalt. Det gør det nemmere at argumentere for dem i den videre planlægning.

Det lærte vi

Noget der overraskede var, at det havde en stor betydning, at vi selv var med til at sætte tingene op, og at vi var til stede på stedet. De forbipasserende kom selv og startede dialogen. Når man sætter et skilt på gaden – er der ingen der spørger, hvad man laver. Men når vi ikke har orange tøj på, og man laver noget folk ikke kan se hvad er, så kommer folk og spørger.

De bedste råd

1. Tag afsæt i en ide eller behov hos borgerne – og test da af – kort tid efter det er udtalt.
2. Udfør projekterne på stedet og vær til stede.
3. Udfør om muligt selv projektet på stedet. På den måde er det ofte de forbipasserende nysgerrige, som selv starter dialogen.
4. Lav noget synligt - der får folk til at stoppe op
5. Lav et skilt – med henvisning til en elektronisk platform hvor man kan komme med ideer (eks. Facebook – instagram)
6. Det koster ressourcer – det skal man være klar på. Så sørg for at få afsat realistiske arbejdsressourcer til at give den hurtige respons også til vedligehold, opfølgning og afslutning

Om Projektet

Undersøgelsen var en del af borgerinddragelsen ifm. projektet "Omdannelse af Stærevejsområdet", som skal munde ud i en masterplan.

www

Links til mere viden

http://www.kk.dk/fuglekvarteret
https://www.facebook.com/staerevejsomraadet

Få folk til at stoppe op - Jordbunkemetoden

Adam Carsten Pedersen, projektleder i Områdefornyelsen Husum, *arkitekt*

Det ville vi

Formålet med metoden var at åbne borgernes og vores egne øjne for, hvilke muligheder gaden rummer. Vi skulle så at sige udvide vores forestillingsevne.

Vi ville derfor i dialog med Husums borgere om udviklingen af butiksstrøget på Frederikssundsvej, og vi synes det var meget vigtigt, at vi kom i dialog med en bredere del af lokalbefolkningen, end vi normalt lykkes med at involvere.

Jordbunkemetoden blev til ved en tilfældighed, da der skulle flyttes en kæmpe bunke jord i forbindelse med opførelsen af et større midlertidigt byrum på Frederikssundsvej, hvor i der indgik nogle plantekasser.

Sådan gjorde vi

Fremgangsmåden er enkel:

Kør en bunke jord til et sted hvor de mennesker du ønsker at komme i dialog med færdes.

Læs jorden af. Læs jorden på igen.

Imens du skovler vil borgerne henvende sig med spørgsmålet "hvad laver I?".

Fortæl om det eller de projekt(er) du vil i dialog om.

Gentag proceduren et andet egnet sted

At stå og skovle er sådan en simpel handling, der kræver så lidt: en bunke jord, en ladvogn, tre mand og tre skovle. Men mængden af interesserede borgere der henvendte sig i den halve time skovleriet stod på overgik al anden borgerdialog, jeg har været med til.

Sådan virkede det

Jordbunkemetoden får folk til at undre sig og komme til os. Når vi traditionelt laver borgerdialog står vi med kaffe og flyer og ligner Jehovas Vidner, så folk skynder sig videre, når vi står der. Og hvis de står ved busstopstedet, og man kommer med en flyer, så kan man let virke lidt anmassende. Her står de og venter på bussen, og når de har undret sig længe nok, kommer de hen til os og snakker. Så Jordbunkemetoden gør, at vi laver noget konkret på stedet, som gør folk nysgerrige, så de henvender sig til os.

Det spændene ved metoden er også, at den rammer meget bredt. Det var alle lige fra børn, ældre damer og etniske herrer, der henvendte sig. Her er det alle der undrer sig, og folk har tid til det, hvis det er noget som interesserer dem. Så jordbunkemetoden var også med til at skabe en kontakt til mange af de mennesker, som områdefornyelsen netop ønskede at tale med, og som ikke traditionelt deltager i udviklingen af deres lokalområde.

Det lærte vi

Der er en vigtig pointe i, at samtaleemnet og jordbunken ikke behøver at have noget med hinanden at gøre. Den skal bare skabe kontakt, vække nysgerrighed og fungere som en slags dåseåbner for samtalen, for når først kontakten er skabt, kan man bygge en meget bredere dialog op om området.

De bedste råd

1. Mød borgerne der hvor de er. Helt konkret: der hvor de færdes til dagligt.
2. Få dem til at undre sig. Hverdagens bybillede er fuld af "hvid støj". Åben borgernes øjne.
3. Vær aktive og skab noget. I modsætning til at servere kaffe og uddele flyers.

Om Projektet

Områdefornyelsen i Husum blev blandt igangsat med det formål at løfte Frederikssundsvej som handels- og strøggade. For at sætte gang i denne proces og dialogen herom skabte områdefornyelsen et større midlertidigt byrum med byrumsmøbler, plantekasser, scene og café/lagerrum i 20-fods-container. Kunstnergruppen Bureau Detours stod for udførelsen, der løb over en måned og igennem en tre måneders periode fandt en række sociale og kulturelle aktiviteter baseret på lokale frivillige sted i ved midlertidige rum. I løbet af denne proces opdagede vi en overset og nedslidt parks potentialer.

www

Links til mere viden

http://detours.biz/projects/husum/

Kom i dialog med de lokale via konkrete pop-op aktiviteter

Signe Spelling Østergaard, projektleder i Områdefornyelse Fuglekvarteret, *Cand.Scient.Soc*

Det ville vi

Starte samtaler med de lokale beboere, der måske ikke dukker op til møder eller blander sig på de sociale medier.

Sådan gjorde vi

Vi brugte synlige aktiviteter tilknyttet et mindre projekt – i dette tilfælde "Op på cyklen", målrettet de lokale skolebørn – som afsæt for bredere snakke om holdninger til lokalområdet.

De synlige aktiviteter i bybilledet var fx "Pimp din cykel" og "Cykelkaravane", som blev afviklet over et par timer, og trak nysgerrige – også voksne – til.

Sådan virkede det

Afsættet i konkrete aktiviteter som fx cykelreparation eller ballonoppustning skabte kontakt til langt flere end de børn, aktiviteterne var målrettet.

Kontakten der skabes omkring børn og cykelbremser, der skal strammes, var en god anledning til bredere snakke om lokale trafikforhold og holdninger til større fysiske udviklingsprojekter i kvarteret.

Vi kom i kontakt med mennesker, som ellers ikke ville have mødt op med deres holdninger, og fik ny viden om deres oplevelser.

Vi får noget tilsvarende ud af at opholde os i periferien af events og aktiviteter, hvor vi kan få folk i tale, som måske ikke deltager direkte.

Det lærte vi

Når man hæver blikket fra aktiviteter tilknyttet et konkret projekt, er der mulighed for at komme i snak om meget ud over selve aktiviteterne og få kontakt med mennesker, der ikke møder op til møder mv.

De bedste råd

1. "Forstyrrelser" i gadebilledet skaber nysgerrighed og er en god anledning til kontakt og viden om folks tanker og holdninger – både bredt og smalt.
2. Tænk ikke forskellige projekter som isolerede fra hinanden, men vær til stede ved hinandens aktiviteter – der er viden og nye kontakter at hente. Den nye trafik-ildsjæl kommer ikke, når du indkalder til møde, men hun står måske og spiser sandwich ved ferniseringen af et gavlmaleri...
3. Vær opmærksom på al den inddragelse, dialog og relationsopbygning, der foregår i gråzonen mellem planlagte aktiviteter og hverdagsliv. I stedet for kun at stå med ryggen til og hænge plakater op og udstråle "vi er ikke klar endnu", så drag fordel af den opmærksomhed, det giver at være i gang med noget i gadebilledet, til at få folk i snak.

Om Projektet

Projektet 'Op på cyklen' blev til i et samarbejde med kvarterets lokale skoler. Projektet havde til formål at fremme cykelfærdigheden blandt børnene, så flere børn fremover får glæde af en større mobilitet.

www

Links til mere viden

http://www.kk.dk/fuglekvarteret
https://issuu.com/bispebjerglokaludvalg/docs/bydelsavisen_maj_2015
http://www.esbjergkommune.dk/borger/kommune--og-byplan/planprojekter-samarbejder/byrums--og-trafikfors%C3%B8g-i-esbjerg-bymidte.aspx
http://klimakvarter.dk/projekt/fortovshave-paa-bryggervangen/

Prøv det af med proto-typer, 1:1-afprøvning: Nærgenbrugsstation og Byrum

Anne Ulrik Westergaard, projektleder i Områdefornyelsen Gl. Valby, *arkitekt*

Det ville vi

I forbindelse med områdefornyelsens afsøgning af muligheder for at udvikle Herman Bangs Plads til et attraktivt byrum, var der pludselig en udefrakommende interesse i at etablere en nærgenbrugsstation på pladsen. Herfra opstod idéen om at udvikle et grønt byrum med en integreret nærgenbrugsstation på pladsen og i første omgang at afprøve idéen midlertidigt i 1:1.

Det var der to grunde til:
For det første ville vi teste, om der var opbakning til projektet, som nogle lokale var bange for fik karakter af en losseplads.

For det andet ville vi afprøve, om kombinationen af nærgenbrugsstationen og det grønne rekreative byrum ville skabe det formodede byliv og synergieffekt.

Sådan gjorde vi

Vi brugte en midlertidig installation som afsæt for afprøvningen. Installationen blev bygget op omkring en container: udenpå, ovenpå og omkring containeren blev der etableret et grønt byrum med rullegræs og midlertidige byrumsmøbler. Indeni containeren blev der indrettet en nærgenbrugsstation med byttehylder, hvor folk kunne komme med deres gamle ting og tage nogle andres gamle ting med hjem. Byttehylderne var bemandede og havde åbningstider – ligesom det ville komme til at være, hvis den blev permanent etableret.

Projektet blev suppleret af andre metoder:
For det første brugte vi observation til at registrere, hvordan nærgenbrugsstationen og byrummet blev brugt, og den observation kunne vi bruge i det videre arbejde med at udvikle projektet. For det andet lavede vi et spørgeskema, hvor vi spurgte ind til folks holdninger til projektet og brug af nærgenbrugsstation og byrum.

For det tredje fik vi af arkitekter lavet visualiseringer og model af forskellige forslag til, hvordan pladsen kunne komme til at se ud, hvis projektet blev etableret permanent, så folk kunne se hvad der var tale om.

Sådan virkede det

Metoden medvirkede til synliggøre brugen af pladsen og forankre nærgenbrugsfunktionen i lokalområdet, inden den blev permanent etableret, samtidig med at skeptikernes frygt blev afprøvet og taget alvorligt 1:1-afprøvningen viste stor opbakning til projektet. Særligt populære var byttehylderne, som blev brugt meget og tiltrak meget liv. Pludselig blev byttehylderne et sted, hvor man mødtes med sine naboer og kom i kontakt med hinanden på tværs af kvarterer. Derudover er det nytænkende og bæredygtigt og lægger op til en større bevidsthed om genbrug og affaldshåndtering.

Spørgeskemaerne var vigtige, fordi de gav en mere håndfast og objektiv/målbar meningstilkendegivelse fra de lokale, som sekretariatet kunne gå videre til styregruppen og politikerne med. Vi kunne pludselig sige, at 96% syntes det var en god idé, hvilket også var godt ift. de få kritiske røster, der kan have en tendens til at fylde meget i debatten.

Det lærte vi

At 1:1-afprøvning kan revidere det billede folk har i hovedet og dermed vende modstand til opbakning.

Metoden kan forankre en funktion lokalt. Der er næppe tvivl om, at den permanente nærgenbrugsstation og dens byttehylder vil blive brugt.

En afprøvning i 1:1 kan give vigtig viden til at sikre permanente løsninger, der fungerer optimalt.

Midlertidigheden kan bruges som kommunikationsplatform for det permanente projekt.

De bedste råd

1. Brug modeller og visuelle illustrationer som ramme for dialogen om projektet. 1:1-afprøvelsen handler mere om at give folk en oplevelse af et steds potentialer og teste virkningen af projektet.
2. Dokumenter hvordan midlertidigheden bliver brugt med observationer, spørgeskemaer o.l.
3. Sæt gerne midlertidigheden og det kommende byrum på lokalområdets lystavle med events og arrangementer.

Om Projektet

I forbindelse med Herman Bangs Plads mødte områdefornyelsen et stærkt ønske om at skabe et "grønt byrum", men en forudsætning for at kunne renovere og omdanne pladsen var at skaffe ekstern finansiering. Pladsen var relativt ukendt udenfor Valby og havde ikke politikernes interesse. Vi fik så i samarbejde med Bæredygtighed i Københavns Kommune (dem, der driver og laver nye nærgenbrugsstationer i København) mulighed for at etablere en nærgenbrugsstation på pladsen og kombinere den med et grønt byrum. De lokale var ikke meget for den idé, men efter 1:1-afprøvningen vendte den lokale stemning og det blev et stort ønske for beboerne. Kombinationen af en nærgenbrugsstation og et grønt byrum gjorde det ligeledes lettere at rejse sagen politisk, fordi projektet havde en innovativ karakter, og det endte med en stor kommunal ekstrabevilling til Herman Bangs Plads. Pladsen står efter planen færdig ultimo 2017.

www

Links til mere viden

https://www.facebook.com/Herman-Bangs-Plads-251969664911809/
http://www.valbylokaludvalg.kk.dk/temaer/tidligere-temaer/bydelsplan/herman-bangs-plads/
Lille film om projektet: https://vimeo.com/46878140

Synliggør den lokale mening – gennem brug af smilies

Anne Ulrik Westergaard, projektleder i Områdefornyelsen Gl. Valby, *arkitekt*

Det ville vi

I forbindelse med områdefornyelsens etablering af en ny lokal park - Valby Gadekær ville man dokumentere, hvad borgerne mente om projektet.

Meningstilkendegivelserne skulle bruges i områdefornyelsens videre arbejde med udformningen af parken, men skulle samtidig synliggøre overfor Valbyborgerne, hvad deres naboer mente.

De få kritikere kan fylde utrolig meget i dialogen, og de taler ofte som om at alle andre i lokalområdet er enige med dem. Det er derfor vigtigt at synliggøre de andre og mindre højtråbende meninger.

Sådan gjorde vi

I forbindelse med et gademøde i Valby Gadekær hvor vi stod med visualiseringer og en model af det første skitseforslag til indretningen af parken, havde vi lavet nogle små smiley-kort, som folk kunne udfylde og give deres mening til kende.

Smiley-kortet bestod af tre elementer:

1) Fire smilies, hvor man kunne sætte kryds ud for den, man var mest enig med:
   Meget smilende smiley = "super godt"
   Mindre smilende smiley = "udmærket"
   Lidt sur smiley = "ikke så godt" eller
   Meget sur smiley = "bryder mig slet ikke om det"

2) Afsenderinformation med "køn", "alder" og "bopæl"

3) Kasser hvor man kunne uddybe med "det bedste ved forslaget er" og "eventuelle ændringsforslag"

Når kortet var udfyldt blev det hængt op under den smiley, man havde stemt på. Dermed kunne alle se, hvad deres naboer syntes om forslaget.

Sådan virkede det

Det havde stor værdi, at folk kunne se, hvad deres naboer syntes om forslaget. Efterhånden som dagen gik blev der fyldt op ovre ved den smilende smiley, mens der næsten ikke var nogen ovre ved den sure smiley.

Det blev synliggjort, at der var stor opbakning til forslaget trods enkelte kritiske ryster.

Det lærte vi

Det er vigtigt at have forberedt sig på, hvordan man dokumenterer dialogen med borgerne, så det ikke bare bliver en snak med en medarbejder. Det fortrykte kort gav alle en ligeværdig stemme og gjorde det nemt og sjovt for alle at være med i dialogen om projektet.

Dem der råber højest taler ikke nødvendigvis på alles vegne.

De bedste råd

1. Gør dig det klart, hvordan du vil dokumentere borgernes holdninger.
2. Kombiner gerne metoden med visualiseringer og modeller, så det bliver nemt at forstå projektet.
3. Hav fortrykte smiley-kort med tilhørende plancher.
4. Gør dig klart hvordan du vil bruge borgernes input efterfølgende.

Om Projektet

Metoden blev brugt i forbindelse med udviklingen af områdefornyelsens projekt "Storbyhaven" i Gl. Valby. Storbyhaven er en lille park, der fungerer som lokalt samlingspunkt. Den er indrettet med bakker, blomsterbede, opholds- og legemøbler målrettet kvarterets mange ældre og børnefamilier.

www

Links til mere viden

http://1til1landskab.dk/storhaven-i-valby/
http://www.magasinetkbh.dk/indhold/storbyhave-gl-valby

Inddragelse ved at ... gøre det let at deltage

når man vil nå mange af dem, der *ikke* deltager i borgermøder

Det er ikke alle borgere og interessenter, der vælger at deltage i borgermøder. Så derfor er der mange af de praktikere, vi har talt med, der har været optagede af, hvordan man når ud til grupper, som man gerne vil have får et kendskab til de projekter, der arbejdes med, og dermed mulighed for at engagere sig, såfremt de ønsker det. I det følgende præsenteres et sæt af metoder, der er designede til at nå ud samt gøre det nemt for særlige målgrupper at deltage:

Metode 10
Gør det let at deltage
gennem ide-kataloger og anlægspakker (Fuglekvarteret)

Metode 11
Borgerne som aktivitetsplanlæggere (Sundholm)

Metode 12
Dogville planlægning
enkel rumlige illustrationer (Sundholm)

Gør det let at deltage
- Idékataloger med forskellige "anlægspakker"

Marie Grundtvig, projektleder i Områdefornyelse Fuglekvarteret, *arkitekt*

Det ville vi

Fuglekvarteret har mange private fællesveje med ubrugte arealer mellem fortov og husmur. Her så vi en mulighed for at lave små, grønne indgangspartier eller fortovshaver.

Det blev hurtigt klart for os, at de fleste grundejere ikke havde ressourcer (økonomi eller tid) til at få det til at ske. Vi ønskede derfor at gøre processen overskuelig og præsentere forskellige typer indgangspartier og fortovsløsninger, som områdefornyelsen kunne give tilskud til.

Sådan gjorde vi

Vi udarbejdede et idékatalog der indeholdt:

- en procesbeskrivelse, der så overskueligt som muligt beskrev processen frem mod et færdigt indgangsparti.

- to "færdige pakker" med forskellige typer inventar (blomsterkasser, bænke o.l.).

Grundejerne kunne så vælge den løsning, der passede dem bedst.

Udover en lille egenbetaling har grundejerne ansvar for den fremtidige drift. Områdefornyelsen medfinancierer projektet og faciliterer hele anlægsprocessen.

Sådan virkede det

Projektet har givet os mulighed for at udbrede ideen hurtigere i et byområde, hvor meget små grundejerforeninger ikke selv har overskud eller midler til at facilitere anlæggelsen og begrønningen af deres indgangspartier eller fortovsarealer.

Projektet og idékataloget er blevet taget godt imod lokalt, hvor man er glad for, at det ikke kræver det store arbejde eller budget for små bestyrelser, for at kunne opnå et fint indgangsparti.

Det lærte vi

Det var en investering i tid for os, men det har givet os mulighed for at udbrede projektet i langt større skala.

Vi lærte at det ikke nødvendigvis er en ulempe at tilbyde en næsten færdig anlægspakke til borgerne, og derved inddrage dem i processen lidt senere.

De bedste råd

1. Færdige anlægspakker bliver hurtigere billigere at indkøbe.
2. Gør valg af anlæg fleksibelt ved at have eksempelvis to anlægspakker, men med tre valgmuligheder indenfor hver pakke.

Om Projektet

Projektet "Grønne Oaser" er en tilskudspulje til forskønnelse af forhaver og indgangspartier i Fuglekvarteret i Københavns nordvest-kvarter.

www

Links til mere viden

http://www.kk.dk/fuglekvarteret
http://kk.sites.itera.dk/apps/kk_pub2/pdf/1198_IrpxVmlX5S.pdf

Borgere som Aktivitetsplanlæggere

Lyng Brøndum Dyrholm, projektmedarbejder i Sundholmskvarterets områdeløft, *Cand.Soc. i Performancedesign og Plan, By & Proces*

Det ville vi

I forbindelse med færdiggørelsen af Skotlands Plads i Sundholmskvarteret på Amager skulle der afholdes en stor indvielsesfest. Som Områdefornyelse havde vi et ønske om at involvere områdets beboere direkte i håb om at opbygge en fælles ejerskabsfølelse for den nye plads.

Vi besluttede at bruge planlægningen af festen som et redskab til at opbygge et parklaug. Ved at involvere lokale borgere direkte i planlægningen af den store indvilelse, fik vi mobiliseret et planlægningsudvalg på ca. 15 personer i alderen 15-75 år.

Sådan gjorde vi

Vi delte invitationer ud til planlægningsmøder, hvor vi mødtes fast en gang om måneden frem til den store sommerfest, for at planlægge aktiviteter. Det var derfor også vigtigt at tage udgangspunkt i det konkrete sted og de mennesker og ressourcer, der var der i forvejen. Derfor valgte vi at involvere områdets beboere direkte i planlægningen af indvielsesfesten på Skotlands Plads:

Først talte vi om, hvad beboerne håbede for området, hvad det var for en plads, og hvordan de ville bruge den. Herefter lavede vi en traditionel brainstorm over, hvilke aktiviteter de selv ville iværksætte, og hvilke ressourcer der var i lokalområdet, som man kunne inddrage. Så kunne folk vælge en aktivitet, som de ønskede at arbejde videre med. I processen, hvor aktiviteterne skulle planlægges, har vi haft månedlige møder, hvor jeg skridt for skridt har hjulpet dem med at få konkretiseret og planlagt deres aktiviteter, så de blev gennemførlige. Hvis man ikke er vant til at lave aktiviteter, så er der nogle helt lavpraktiske ting, man nemt kan glemme.

Min rolle har ikke været at styre de frivillige, men meget mere at være guide og mediator ved for eksempel at vejlede dem med de rigtige spørgsmål eller ved at trække i nogle tråde og hjælpe med at få øje på og mobilisere nogle af områdets andre oplagte aktører som teater, bibliotek, ungdomsklub mm.

Sådan virkede det

Processen omkring udviklingen af Skotlands Plads styrkede det lokale fællesskab, hvilket har resulteret i skabelsen af et nabonetværk, der ser det som sit medansvar at få pladsens sociale byliv til at fungere. Processen med at designe pladsen har skabt et godt gammeldags fællesskab, hvor naboerne i dag snakker mere med hinanden og holder fælles arrangementer på pladsen.

Derudover har Skotlands Plads i dag sit eget plantelaug "De Grønne Skotlændere", som passer pladsens urtebede og hjælper på den måde kommunen med at skabe og drifte en grønne by.

Det lærte vi

Vi har erfaret, at det virker godt at mobilisere folk omkring meget konkrete opgaver, hvor de kan tage styring og gennemføre egne aktiviteter og initiativer.

Det vigtigste i processen er, at borgerne bliver bevidste om, at de selv er i stand til at iværksætte gode sociale aktiviteter, og om at deres lokalmiljø rummer mange ressourcer, hvis man bare husker at trække på dem.

Dog var der i processen ikke sat tid nok af til at hjælpe netværket på plads efter festens afholdelse. Dette har betydet, at det primært er nogle enkelte ildsjæle, der har fortsat arbejdet omkring pladsen. I og med at Købnerkirken netop har åbnet en offentlig café ud mod pladsen, hvor der er mange aktive frivillige, ser det dog ud til, at de er ved at få bygget netværket op igen.

De bedste råd

1. Skab nogle rammer, hvor borgerne selv kan yde og dermed finde ud af, hvor betydningsfuldt deres bidrag er.
2. Vær opmærksom på ikke at trække for hårdt på enkelte ildsjæle, men fordel opgaverne, så ingen kører død i det.
3. Fokuser på eksisterende ressourcer.
4. Tænk forankring eller opfølgende forløb ind, hvor netværket stabiliseres, eller inddrag en forankringsagent, der kan understøtte at netværket kører videre.

www

Links til mere viden

http://issuu.com/lyngbrondumdyrholm/docs/aktivitetsh__ndbog_-_s__dan_laver_d
http://issuu.com/oysteinleonardsen/docs/kvarteravis2014_a3_www
http://issuu.com/oysteinleonardsen/docs/sammenomsundholm
http://issuu.com/oysteinleonardsen/docs/publikation_-_omraadefornyelsen_for
http://issuu.com/sofiebwinther/docs/fort__llinger_fra_et_omr__del__ft

Dogville-planlægning – enkle rummelige illustrationer

Øystein Leonardsen, tidligere projektchef i Sundholmskvarterets områdeløft, i dag Kvartermanager i Områdefornyelse Sydhavn, *ekstern lektor på Roskilde Universitet*

Det ville vi

Formålet med metoden var at inddrage børn og unge i planlægningen af et byrum.

Dogville er en kulisseløs film af Lars von Trier, hvor man selv skal forestille sig scenografien. Dette inspirerede os til at tænke over, om vi på en smart måde kunne skabe en fælles visuel forståelsesramme ved hjælp af de samme virkemidler.

Vi i kommunen møder ofte folk med et strategisk overordnet blik og fokus på noget med klima eller noget med børn, mens borgerne i langt højere grad har et hverdagsperspektiv på tingene. Dette gør sig i endnu højere grad gældende for børn, der tænker meget mere her og nu. Vores [planlæggernes] måde at tale om byen på med poetiske metaforer om havet og skoven og bakkerne i en byrumskontekst spiller ikke altid så godt sammen med folks hverdagsperspektiv. Inde i almindelige menneskers – og børns – hoved får de billeder af skov og hav og bakker, men i byerne har vi jo ikke plads til det, så reelt bliver det til pytter og krat. Udfordringen bliver derfor at få et fælles sprog og en fælles referenceramme, hvor de metaforer og billeder oversættes til noget konkret og visuelt.

Sådan gjorde vi

Dogville-planlægning kom til udtryk på tre forskellige måder:

I det første byrum, hvor overfladen primært bestod af græs, lånte vi en stregemaskine fra den lokale fodboldklub. Vi lod børnene tegne de nye funktioner ind 1:1 (for eksempel boldbaner, legeplads o.l.).

På den måde lavede vi planlægning 1:1 ved at tegne grundridset af en fodboldbane og en sti og nogle legeredskaber. Herved fik vi koblet det poetiske planlæggersprog med en mere hverdagsagtig tilgang til det.

I det andet byrum [en skolegård] blev der bygget med papflyttekasser, som på samme måde skabte en rumlig oplevelse af volumen og muligheder. Det gav børnene en rigtig god oplevelse af, at rummet ikke er uendeligt, og samtidig kunne det gennemføres på en helt simpel måde.

Det gode ved det her er, at det ikke koster så meget og, at det er sjovt. Det er også lettere at fastholde erindringen om, hvordan et byrum skal fungere, når man har sin egen krop med ind i det. Vi lærer meget at være tilstede med vores egen sanselighed inde idet. Det er lettest at lave med børn, fordi de er mere legende og fantasifulde, men vi kunne nok også gøre det med voksne.

I det tredje byrum [asfaltbane] havde vi idrætslærene med, og så havde vi farvede kridt og tegnede forskellige baner ind til forskellige typer aktiviteter bliver mulige.

Sådan virkede det

Dogville-tilgangen var utrolig effektiv i forhold til at skabe en fælles rumlig forståelsesramme af, hvordan forskellige måder at indrette et byrum på opleves i praksis.

Der blev skabt en fælles forståelse på tværs af forskellige perspektiver, fagligheder og sproglige barrierer mellem planlæggere og borgere.

Både borgere og planlæggere fik på en billig måde prøvet forskellige indretningsmuligheder af byrummene af og kunne sammen kvalificere funktioner og indretning.

Det lærte vi

At børn og unge godt kan håndtere store og abstrakte planøvelser.

At papkasser er svære at håndtere og skaber logistiske udfordringer.

Det fungerer godt med "relevante voksne" (lærer, planlæggere, gårdfolk)

De bedste råd

1. Brug kridt, da der bedst kan viskes ud eller regne væk.
2. Planlæg inddragelsen sammen med de "relevante voksne".
3. Tag billeder undervejs i processen, så de forskellige trin kan huskes og dokumenteres.

www

http://issuu.com/lyngbrondumdyrholm/docs/aktivitetsh__ndbog_-_s__dan_laver_d
http://issuu.com/oysteinleonardsen/docs/kvarteravis2014_a3_www
http://issuu.com/oysteinleonardsen/docs/sammenomsundholm
http://issuu.com/oysteinleonardsen/docs/publikation_-_omraadefornyelsen_for
http://issuu.com/sofiebwinther/docs/fort__llinger_fra_et_omr__del__ft

Inddragelse med blik på at ... kvalificere interne samarbejdsrammer

når man vil styrke relationerne og kvalificere borgernes viden

Et er at få mobiliseret interessenter til at deltage i et møde eller en arbejdsgruppe. Noget andet er at få igangsat en produktiv proces, hvor deltagerne indbyrdes får et dynamisk samspil, og hvor der er progression i processen, samtidig med at der tages faglige hensyn og højde for de mange forskellige interesser.

Vi præsenterer her nogle metoder, som vores praktikere oplevede virkede produktivt, når de ville styrke relationerne blandt de deltagende og samtidig kvalificere deres viden.

Metode 13
Prioriteringsspil – 'Luksusfælden'
inddragelse med fokus på at udfolde dilemmaer (Husum)

Metode 14
Håndslagsmetoden
forventningsafstemning mellem grupper der skal arbejde sammen (Nørrebro)

Metode 15
Styrk relationerne med fællesmiddage
(Nørrebro)

Metode 16
Ballonmetoden
- en ice breaker

Metode 17
Om at finde fælles fodslag
ved at sætte sig i de andres sted
(Vesterbro)

Metode 18
Nye perspektiver
rammemetoden (Vesterbro)

Metode 19
Gør det negative til en positiv kraft
(Vesterbro)

Metode 20
Byvandring som inddragelse
(Vesterbro)

Prioriteringsspil
- ”Luksusfælden”- inddragelse med fokus på at udfolde dilemmaer

Julie Rosted, projektleder i Områdefornyelsen Husum, *arkitekt*

Det ville vi

I forbindelse med omprioritering af nogle midler i områdefornyelsens budget ville vi spørge borgerne, hvordan de synes, de overskydende midler skulle prioriteres.

Spørger man borgerne om, hvad de ønsker sig, er det ofte de mest synlige eller spektakulære beslutninger der kommer i front. Det kan derfor være en god ide, at lægge nogle 'benspænd' ind i beslutningsprocessen, for at kvalificere borgernes tænkning omkring konsekvenser ved forskellige valg.

Vi lavede et spil inspireret af det tv program, der hedder Luksusfælden. Ideen var at visualisere kerneprojekternes økonomi, og dermed de valgmuligheder der var for at fordele de overskydende midler.

Sådan gjorde vi

Deltagerne blev delt i tre grupper, der skulle fordele 3,8 millioner, der var til overs i projektet på områdefornyelsens kerneprojekter (se foto). På spillepladen var der desuden et tomt felt, som var forbeholdt til, at styregruppen selv kunne komme med et projekt, de mente skulle prioriteres.

Desuden kunne styregruppen sætte en ambassadørstjerne på de projekter, de særligt gerne ville være personlige ambassadører for.

Sådan virkede det

Borgerne blev på denne måde ansvarlige for fordelingen af de overskydende midler. De havde en god oplevelse og følte at de havde reel indflydelse på fordelingen af områdefornyelsens midler.

Det var ligeledes meget tydeligt, at der kun var en given sum penge at flytte rundt med, og at det derved havde konsekvenser for de øvrige projekter, hvis et projekt blev prioriteret højt med mange midler

Det lærte vi

Prioriteringsspillet var en sjov og vellykket måde at inddrage borgerne i den økonomiske prioritering af områdefornyelsens midler.

De bedste råd

1. Hav mod til at give slip og lægge ansvaret over til borgerne.
2. Vær obs på, at der ikke går snæver egeninteresse i prioriteringen. Derfor er det et oplagt spil for en styregruppe eller lignende, som er lidt mere oppe i helikopteren.
3. Spillet er særligt velegnet, hvis midlerne skal fordeles på flere mindre projekter end et stort projekt.
4. Metoden giver deltagerne et hurtigt overblik over mulighederne for, hvordan midlerne kan prioriteres og konsekvenserne ved at give alle midlerne til et projekt frem for et andet.

Om Projektet

Metoden blev brugt til at prioritere mellem flere projekter i Husum.

Håndslagsmetoden – forventningsafstemning mellem grupper der skal arbejde sammen

Mette Prag, projektchef i Områdefornyelsen Indre Nørrebro, *arkitekt*

Det ville vi

Jeg brugte metoden som ramme for en diskussion og afklaring med mit formandskab om, hvordan vi bedst muligt samarbejder. Men metoden kan også bruges mere generelt for grupper, der skal til at samarbejde.

Jeg havde været igennem en konflikt med formandskabet og skulle reboote vores samarbejde. Der havde særligt været uklarhed omkring Retning, Roller og Rammer hvilket betød at der var en ubehaglig stemning i vores samarbejde (Relationen var øm).

Jeg har lært metoden af Camilla Raymond, der har skrevet bogen: Arbejdsrelationer & Relationsarbejde – 6 værktøjer til dig der leder mennesker i processer (2012), Dansk psykologisk forlag.

Sådan gjorde vi

Håndslagsmetoden er en metafor for at udfolde forskellige dimensioner i et produktivt samarbejde. Den rummer derfor fem perspektiver/'fingre' med hver sit "R":

Relationsfingeren: Hvordan er relationerne mellem deltagerne?
Retningsfingeren: Hvilke forventninger har deltagerne til målet med processen?
Regelfingeren: Hvordan er de interne spilleregler mellem deltagerne?
Rollefingeren: Hvilke roller har deltagerne hver især, og hvilke forventninger er der til hinanden?
Rammefingeren: Hvilke forventninger har vi til rammerne for projektet (økonomi, ressorucer, tid og sted)?

Sammen tegnede og skrev vi på en stor planche med en hånd. Undervejs havde vi nogle gode diskussioner.

Sådan virkede det

De forskellige perspektiver blev anvendt som tematiske punkter til at drøfte samarbejdet i gruppen. Den tematiske struktur var god som ramme for at komme rundt om samarbejdets forskellige dimensioner.

Håndslaget har bidraget til at tydeliggøre deltagernes forskellige roller og givet en accept af vores forskellige opdrag, tydeliggjort hvilke rammer der er for samarbejdet, og endelig tydeliggjort at selvom vi er forskellige, så har vi samme mål.

Det udarbejdede håndslag fungerer på mange måder som en samarbejdsaftale eller en visuel forretningsorden For nogle deltagere er det uvant og utrygt at bevæge sig væk fra forretningsordnen og over i en samarbejdsaftale.

Det lærte vi

Det er vigtigt at have afklaret de fem R'er, når et tæt samarbejde med forskellige interessenter indledes.

De gode diskussioner der udspillede sig under udarbejdelsen af Håndslaget, har bidraget til at deltagerne er blevet bedre til at forstå sig selv og de øvrige deltagere i samarbejdet.

En visuel samarbejdsaftale virker bedre end en §-fast forretningsorden, da man under udarbejdelsen "forhandler og synliggør" sine forskelligheder.

De bedste råd

1. Lav håndslaget tidligt i samarbejdsforløbet og genbesøg jeres håndslag jævnligt.
2. Nye deltagere i gruppen betyder at Håndslaget skal genbesøges.

Om Projektet

Områdefornyelse Nørrebro skal i samarbejde med lokale borgere, foreninger og kommunale institutioner gøre det mere attraktivt at leve, arbejde og opholde sig i kvarteret. En styregruppe og et formandskab med borgere og forvaltningsrepræsentanter har ansvaret for områdefornyelsens fremdrift og udformning af delprojekter.

www

Links til mere viden

http://www.kk.dk/omraadefornyelsenoerrebro
http://organisation.cc/om-organisation/partnere/camilla-raymond/
http://dpf.dk/sites/default/files/VAERKTOeJER_Arbejdsrelationer_8.pdf

Styrk relationerne med fællesmiddage

Sofie Anne Andersen, projektleder i Områdefornyelsen Indre Nørrebro, *arkitekt*

Det ville vi

I forbindelse med opstart af områdefornyelsens projekt "Blågårdsvisionen" ønskede vi at knytte lokale nøglepersoner tættere sammen. Folk skulle lære hinanden at kende og få et fællesskab omkring projektet.

Sådan gjorde vi

Vi opbyggede et fagligt program på 4 timer, hvor en fællesmiddag var en central del.

På en gåtur gennem kvarteret skulle man stille sin makker det samme spørgsmål 5 gange: 'hvad brænder du for?' Det havde til formål, på en sjov måde, at få ham/hende til at uddybe hvem de var og hvorfor de var kommet. Derefter skulle man i plenum præsentere sin makker ved hjælp af en lyserød billedramme.

Efter gåturen var der sat ret god tid af til middagen, hvilket gav folk mulighed for at tale mere uformelt sammen og lære hinanden at kende. Det er vigtigt, at der var gjort noget ud af maden, borddækning, lokale o.l. – dels for at skabe en god stemning, dels også for at anerkende de frivillige.

Efter middagen åbnede vi op for en snak om visionerne for området, og hvad vi hver især kunne bidrage med.

Sådan virkede det

Arrangementet fungerede godt. Det første indslag med "præsentér dig selv og din makker" var sjovt og uformelt og medvirkede til at bryde isen, samtidig med at den enkeltes pointe blev fremhævet.

Middagen var en god og hyggelig ramme om relations-opbygningen ifm. projektet. Folk fik tid og rum til at tale uformelt sammen, hvilket er vigtigt med relationsarbejde.

Den legende præsentationsrunde og fællesspisningen gav et godt afsæt for en efterfølgende diskussion af Blågårdsvisionen.

Det lærte vi

Fællesspisning er også en del af relationsopbygningen.

Når de frivillige kan se, man har gjort noget ud af det, føler de sig mere anerkendte. Det behøver ikke være dyrt, men man kommer langt med god mad og et veldækket bord i et hyggeligt lokale.

Det er vigtigt med god akustik i lokalet, når mange skal snakke sammen på samme tid.

Vær ikke for ambitiøs med programmet, hellere lidt men godt.

De bedste råd

1. Det er en god idé med et indslag som er lidt legende eller uformelt på et borgermøde.
2. Gør noget ud af borddækning, lokale, oppyntning o.l.

Om Projektet

Blågårdsvisionen handler om at skabe en fælles vision for byrum, bygninger og forbindelser i området omkring Stengade, Korsgade, Blågårds Plads og Baggesensgade. Indholdet af Blågårdsvisionen blev formuleret af lokale kræfter i foråret 2014, da Kvarterplanen for Områdefornyelsen blev udarbejdet. Udviklingen af visionen skete i tæt samarbejde med Boligorganisationen FSB og lokale beboere. Visionen skal sikre at trygheden, attraktiviteten, opholdsmulighederne og sammenhængskraften i området øges.

www

Links til mere viden

http://www.kk.dk/omraadefornyelsenoerrebro
https://fsb.dk/media/1094085/blaagaardsvisionen_digital.pdf

Styrk relationerne med fællesmiddage

Lyng Brøndum Dyrholm, projektmedarbejder i Sundholmskvarterets områdeløft, *Cand.Soc. i Performancedesign og Plan, By & Proces*

Det ville vi

Når man starter en proces med en gruppe deltagere, der ikke kender hinanden godt i forvejen, kan mange ofte være lidt generte og tilbageholdende. På den måde risikerer man, at der er en stor gruppe, der ikke kommer til orde i processen, selvom de er mødt fysisk op. Ballonmetoden kan være god til at sikre et fælles fodslag for processen, hvor alle har fået et ord indført.

Sådan gjorde vi

Alle deltagere får en ballon og en tusch. Når folk har pustet deres ballon op, får de et spørgsmål, som de kun må besvare med ét ord, som de i tavshed skriver på den ene side af ballonen. Spørgsmålet kunne for eksempel lyde: Find ét ord, du associerer med en god social oplevelse.

Når deltagerne har skrevet et ord på ballonen, bliver de bedt om at kaste alle balloner op i luften og holde dem svævende imellem hinanden, uden at de rører jorden. Når der bliver sagt stop, skal alle gribe en tilfældig ballon. Til den del kan man for eksempel bruge musik – ligesom i stopdans.

Deltagerne bliver nu bedt om at finde på et nyt ord, som de forbinder med det ord, der står på den ballon, de har grebet og skrive det nye ord på den anden side af ballonen.

Ballonerne kastes atter op i luften lige som sidst. Når der bliver sagt stop igen, bliver hver enkelt bedt om at læse højt, hvilke to ord, der står skrevet på den ballon, de har grebet.

Sådan virkede det

Øvelsen kan umiddelbart virke lidt barnlig, og da den også er mere fysisk, kan den også virke en smule grænseoverskridende for nogle. Jeg har selv brugt metoden tre gange, og her har jeg dog erfaret, at hvis man blot forklarer formålet med øvelsen, og tør insistere på at gennemføre den uden tøven, er de fleste med på legen. Ofte ender folk med at give sig helt hen til legen om at jorden er "giftig" og kaster sig nærmest efter ballonerne, for at de ikke skal røre jorden. Og her er der altså ikke bare tale om en flok børn, men om granvoksne beboere og bestyrelsesmedlemmer.

På den måde udfylder øvelsen flere formål:

1) en metode til at folk kan komme til orde uden at skulle række hånden op og sætte sig selv i scene.
2) Øvelsen bryder isen i gruppen og skaber en mere legende og løsslupen stemning, der gør det lettere at komme videre i processen og
3) samler en gruppe af ord, der kan udgøre en fælles forståelse for det tema, der skal arbejdes videre med.

Det lærte vi

Metoden er god til at nedbryde sociale barrierer og sikrer at de mere tilbageholdende mødedeltagere høres på nogenlunde lige fod med dem, der råber højt. Og så er det skide sjovt!

De bedste råd

1. Vær insisterende og forklar formålet/meningen med øvelsen.
2. Skab god stemning med humor og evt. musik.

Om Projektet

Metoden er velegnet i starten af en udviklingsproces, hvor folk endnu ikke kender hinanden så godt, og hvor de generte/tilbageholdne mødedeltagere kan have en tendens til at blive overskygget af de mindre generte.

www

Links til mere viden

http://issuu.com/lyngbrondumdyrholm/docs/aktivitetsh__ndbog_-_s__dan_laver_d
http://issuu.com/oysteinleonardsen/docs/kvarteravis2014_a3_www
http://issuu.com/oysteinleonardsen/docs/sammenomsundholm
http://issuu.com/oysteinleonardsen/docs/publikation_-_omraadefornyelsen_for
http://issuu.com/sofiebwinther/docs/fort__llinger_fra_et_omr__del__ft

Om at finde fælles fodslag – ved at sætte sig i en de andres sted

Mette Williang Zeuthen, projektleder i Områdefornyelsen Centrale Vesterbro, *arkitekt*

Det ville vi

Metoden blev brugt i forbindelse med udviklingen af Enghaveparken, der er et komplekst projekt, hvor skybrudsregn og et mere moderne brugsmønster skal forenes med en fredet og nyklassicistisk arkitektur.

Kompleksiteten i projektet betød, at mange kommunale og eksterne parter skulle samarbejde trods modstridende faglige synspunkter og interesser. Blandt disse var kommunens klimaenhed, driftsenhed, udviklingsenhed samt et forsyningsselskab og fredningsmyndigheder. Samtidig skulle områdefornyelsen sikre, at de lokale ønsker og behov blev tilgodeset, og anlægsafdelingen var interesseret i at økonomi og tidsplan blev overholdt

Alle disse parter skulle på en eller anden måde enes om en løsning, der tilgodeså alle interesser og skabte fælles forståelse for opgavens kompleksitet og retning.

Metoden blev introduceret til at gå i dybden med programmet for Enghaveparken, opgaveløsningen og forberedelse til EU-udbud.

Sådan gjorde vi

Øvelsen går ud på at samle parterne omkring det samme bord og få dem til at sætte sig i hinandens sted. Så først skulle alle forestille sig, at "hvis jeg skal håndtere store skybrud i Enghaveparken (klimaenheden)…?". Hver for sig bliver parterne omkring bordet bedt om at færdiggøre sætningen ved at nedskrive nogle udsagn, som de mener kan være kvalitetsbærende for projektet i netop klimaenhedens perspektiv. (Denne del af øvelsen kan man evt. bede parterne forberede forud for mødet). Øvelsen er på den måde både en tænkeøvelse og en produktionsøvelse.

Herefter blev deltagerne én for én bedt om at læse det de havde skrevet højt og uddybe det. Facillitatoren skrev svarene ned på en planche. (En planche for hver interessent). Processen gentages herefter med de øvrige interessenter: "Hvis jeg var… driftsansvarlig, udviklingsansvarlig, fredningsmyndighed, forsyningsselskab, lokal borger osv."

Til sidst har man en planche for hver interessent og dermed et samlet overblik over de hensyn og interesser, der skal forenes.

Sådan virkede det

Metoden får de forskellige parter til at sætte sig i nogle andre parter eller fagligheders sted og se situationen i et andet perspektiv.

Det endelige output af øvelsen er en liste med kvalitetsbærende udsagn, som er formuleret i fællesskab, og som der skal findes en fælles løsning for. Samtidig har det givet en forståelse for opgavens kompleksitet, men også synliggjort at der er mulighed for interessesammenfald. Det giver et afsæt for det fremadrettede arbejde.

De formulerede udsagn og interessesammenfald er efterfølgende en fælles referenceramme, som kan bruges, hvis nogle parter igen falder tilbage i de gamle interessevaretagelsesmønstre. På den måde har gruppen også nogle fælles visioner at holde parterne fast ved.

Det lærte vi

Hvis der er nogle store modstridende interesser er metoden god til at identificere de fælles mål og behov.

Det fungerer godt at deltagerne uddyber deres svar i plenum, da det kan afhjælpe potentielle misforståelser, og de får en fornemmelse af de deltagendes forskellige prioriteringer.

De bedste råd

1. Det er vigtigt, at der er plads til alle parters udsagn, og ingen udsagn er forkerte.
2. Tilpas metoden til de forskellige parter. Professionelle aktører kan man bede forberede sig forud for mødet. Formuleres udsagnene direkte på mødet af frivillige, kan man også bruge en referent til at samle op.
3. Understreg ved øvelsens start, at vi skal finde en løsning, så det er ikke en mulighed at undlade at svare.

Om Projektet

Metoden blev brugt i forbindelse med områdefornyelsens tværkommunale projektgruppe for Enghaveparken. Metoden er også blevet anvendt i Roskilde Kommune i forbindelse med Roskildefestival, for at undgå en konfliktoptrapning mellem festivalen og de lokale erhvervsdrivende, der påvirkes af festivalens tilstedeværelse. Metoden er udviklet af Johan Bramsen som en kombination af fremtidsværksted, cafémodeller og rollespil. På festivalområdet efterfulgte rollespillet dybdeinterviews med de respektive interessenter. Metoden er tilpasset projektet i Enghaveparken.

www

Links til mere viden

http://kk.sites.itera.dk/apps/kk_pub2/index.asp?mode=detalje&id=910
http://tredjenatur.dk/portfolio/enghaveparken-her-og-nu/

Nye perspektiver - Rammemetoden:

Mette Williang Zeuthen, projektleder i Områdefornyelsen Centrale Vesterbro, *arkitekt*

Det ville vi

Som forvaltere/planlæggere har vi ofte den opgave, at vi skal 'oversætte' eller fortolke borgernes ønsker. Denne metode hjælper med at præcisere borgernes tanker og forventninger.

Vi ville gerne have den lokale arbejdsgruppe til mere præcist at beskrive, hvad de mente med udtryk som "vildtvoksende grøn oase" og "københavneridentitet" i forbindelse med arbejdet om at skulle forny en lokal plads.

De havde en masse malende ord for det sted, vi skulle til at omdanne, og vi skulle oversætte og finde ud af, hvad de mente, for det kunne betyde rigtig mange ting.

Sådan gjorde vi

Vi holdt arbejdsgruppemødet på pladsen og havde medbragt sprittoucher, puder og tomme billedrammer uden billeder i.

Arbejdsgruppen blev bedt om at nedskrive deres maleriske udsagn om stedets kvaliteter på rammernes kant og så placere rammen et sted på pladsen, som de synes stemte med udsagnet.

Herefter gik vi en tur sammen, hvor folk uddybede deres udsagn og placering af rammen. Facilitatoren tog et billede af rammen på dens placering, og de fotos blev givet videre til det rådgiverteam, som skulle tegne på pladsen.

Sådan virkede det

Metoden skabte en fælles ramme om vores og arbejdsgruppens og rådgivernes forståelse af det sted, vi skulle arbejde med i fællesskab. På denne måde har borgerne selv været med til at udforme identiteten af deres kommende byrum.

Placeringen af rammerne var en god platform for en dialog om stedet. Folk kunne diskutere "hvorfor sætter du den ramme der?" osv. På den måde bygges der bro mellem de maleriske, flyvske udsagn og den konkrete, materielle virkelighed.

Metoden aktiverer deltagerne (i modsætning til en PowerPoint-præsentation), fordi de selv skal producere noget og bevæge sig rundt på pladsen. Det er også det, der gør det sjovt.

Det lærte vi

Det er rart, at metoden er så lavpraktisk – dels fordi det er nemt, dels også fordi det gør interaktionen bedre, er lettere at tale om og sætter gang i fantasien.

Alle kan være med og selv et barn kan gøre det.

De bedste råd

1. Husk at definere, hvad det er de skal "sætte billede på". Hjælp dem evt. med at definere.
2. Hold det analogt – det vil sige få de deltagende til at gå rundt og placere rammerne samtidigt.
3. Vær kreativ med rekvisitter! Brug f.eks. puder til at illustrere, hvor man ønsker ophold o.l.

Om Projektet

Metoden blev anvendt i forbindelse med områdefornyelsens projekt på Liva Weels Plads. Pladsen har en meget lokal og "småhemmelig" karakter, hvilket beboerne satte stor pris på, da det står i kontrast til mange af Vesterbros øvrige byrum. Pladsen stod færdig i efteråret 2015.

www

Links til mere viden

http://byfornyelsesdatabasen.dk/omraadefornyelse/0/5/7521931

Gøre det negative til en positiv drivkraft

Tine Malm, projektleder Områdefornyelsen Centrale Vesterbro, *Cand.scient.soc* og *journalist*

Det ville vi

Vi skulle opstarte en inddragelsesproces omkring udviklingen af et fysisk anlægsprojekt.

I forbindelse med første arbejdsgruppemøde ønskede vi at få alt brokken ud – både for at identificere områdets udfordringer og for at rense luften til en senere snak om løsninger.

Vi valgte derfor et metodisk greb, som vi kaldte 'brokkerunden', der var en metafor for alt det, de deltagende var frustrerede over.

Sådan gjorde vi

Brokkerunden var den første af tre temarunder.

Borgerne blev bedt om at fortælle alt det negative ved kvarteret, som de kunne komme i tanke om. Det er vigtigt at holde dem fast på det negative spor – understreg dette hver gang en positiv kommentar sniger sig ind.

Alle de negative kommentarer skrives ned på en planche.

På et tidspunkt når gruppen et mætningspunkt for de negative kommentarer, og så er det tid at stoppe.

Herefter kørte vi en runde med fokus på kvaliteter ved kvarteret og en runde med fokus på løsningsmuligheder efter samme fremgangsmåde.

Sådan virkede det

Borgerne synes det var sjovt at skulle fokusere på alt det negative for en gangs skyld, og grinede når de blev afbrudt og fik at vide, at de kun måtte sige negative ting.

Efter brokkerunden havde alle fået afløb for deres frustrationer og kunne indgå i en konstruktiv dialog om lokale behov og løsninger for området.

De negative input om kvarteret var et godt afsæt for en efterfølgende beskrivelse af kvarterets udfordringer.

Det lærte vi

Det er umuligt at blive ved med at være negativ – der er et naturligt mætningspunkt.

Det negative er også en brugbar drivkraft.

Planlæggeres hang til at ville fokusere på potentialer og muligheder kan med fordel udfordres.

De bedste råd

1. Faciliter meget stramt – bed folk gemme positive kommentarer til senere. "Nu vil vi kun høre alt det negative"
2. Smil på læben. Humoren er vigtig.
3. Gør opmærksom på de tre temarunder fra start. Så ved folk at de gode ting kommer senere.

Om Projektet

Alsgadekvarteret ligger på Vesterbro og skal omdannes så der bliver bedre mulighed for ophold på hjørnerne, mere liv og aktivitet i kvarteret og et mødested i krydset ved Slesvigsgade og Alsgade.
Lokalt er der et ønske om at skabe mere hyggeligt byliv udenfor skolens og institutionernes åbningstid, så livet i baggårdene også kan flytte ud i kvarteret. Arbejdsgruppen har udpeget en tværgående forbindelse i kvarteret ad Angelgade og Alsgade som projektområdet. Her skal der blandet andet etableres et pause/venterum foran svømmehallen, mindre hjørneløsninger og et samlende byrum i krydset ved Kiosk 21, skolen og Bryggergården.

www

Links til mere viden

https://www.facebook.com/OmraadefornyelsenVesterbro

Skab ejerskab over processen - etabler en hurtig gruppe i arbejdsgrupperne

Anton Ryslinge, projektmedarbejder Områdefornyelsen Blågårdsplads, *arkitekt*

Det ville vi

Vi ønskede, at lave en trafikplan for Indre Nørrebro med bred lokal opbakning. Derudover ønskede vi at mindske skellet mellem kommune og borgere, og dermed i samarbejde med kvarteret få udviklet en både visionær og realiserbar plan for kvarterets fremtid.

En bestræbelse for mange områdefornyelser er, på den ene side at anerkende og mobilisere de frivillige kræfter, der er aktive i et kvarter. På den anden side at få tilrettelagt processerne på sådan en måde, at de er åbne over for nye tilkomne.

Derfor holdt vi bevidst arbejdsgrupperne åbne for nytilkomne. Men samtidig har vi haft behov for løbende afklaring af spørgsmål mellem møderne.

Sådan gjorde vi

Vi nedsatte åbne arbejdsgrupper, som alle kontinuerligt kunne melde sig til. Dermed kunne ingen sige, at de ikke havde kunnet bidrage.

Arbejdsgruppen med ca. 70 løst tilknyttede medlemmer valgte en "hurtiggruppe" på tre personer, der fulgte projektet tæt og fik indflydelse især på processen, planlægning af workshops mm. De tre var indforstået med en mere forpligtende rolle, bl.a. at komme til møder med kort varsel, samt ikke kun at repræsentere sig selv, men kvartetets synspunkter som var fremkommet på møder og workshops. Vi spurgte dem, om de ønskede en mere aktiv rolle på borgermøderne, hvilket resulterede i at de faciliterede nogle af dialogerne.

Derudover lavede vi en række opsøgende arbejder, hvor vi dokumenterede forskellige trafikantgruppers behov i kvarteret.

Sådan virkede det

I forhold til vores arbejde har det fungeret godt at have en hurtiggruppe, man kan vende ting, der opstår med. Det kan eksempelvis være, hvorledes de syntes vi skulle tilrettelægge processerne eller vægte modsatrettede synspunkter.

Men det bedste har været i relation til de andre borgere. Hurtiggrupens deltagelse gav en rigtig god legitimitet til proces og beslutninger.

Det var en kunst at vedligeholde hurtiggruppens tillid, da der også var interne og til tider politisk følsomme diskussioner som de ikke kunne være med til, selvom de gerne ville

Det lærte vi

En indledende skepsis overfor kommunens agenda aftog i takt med at hurtiggruppen indså, at vi var loyale overfor lokale ønsker og tog borgerinddragelsen alvorligt.

Hurtiggruppens deltagelse som facilitatorer på workshops gav legitimitet til både proces og resultater.

Lokalt ejerskab styrkes, når der er en gevinst at forsvare.

De bedste råd

1. Hav tillid til at borgerne vil bakke op om og forsvare, en åben og ærlig proces samt det resultat der opstår.
2. Fortynd stærke, snæversynede lokale interesser med borgere, der mener det modsatte.
3. Hold en hurtiggruppe el. lign "særligt udvalgte" orienteret om ændringer. Tag dem med på råd. Tag dem alvorligt.
4. Gør det fra starten klart, at hurtiggruppen ikke har beslutningskompetence, men giver vigtige inputs til den samlede proces.

Om Projektet

Områdefornyelsen Nørrebro har en trafikplan som et medfødt, indledende projekt. Projektet indebærer, at man forsøger at løse nogle komplicerede trafikale "ømme tæer" og er derfor en test af sekretariatets evne til at skabe dialog og koordination ml. kvarteret og TMF.

www

Links til mere viden

http://www.kk.dk/omraadefornyelsenoerrebro

***Figur taget og forkortet fra - Raymond (2012, side 39)**

RELATIONSFINGEREN	Fokus på hvordan vi ønsker, at sociale og arbejdsmæssige relationer udvikler sig imellem os? Hvad kan vi gøre for at det vil ske? Og hvilke gode erfaringer har vi fra tidligere, vi kan bringe med ind i processen?
RETNINGSFINGEREN	Fokus på hvilken retning vi skal gå – og er vi enige om, hvor den fører os hen? Hvordan sikre vi, at vi arbejder i samme retning? Og hvad gør vi, hvis vi opdager, at vi går i forskellige retninger?
REGELFINGEREN	Fokus på hvilke spilleregler der skal gælde for vores gruppe? Hvilke erfaringer har vi fra tidligere? Og hvordan kan vi undgå at de kommer til at begrænse vores handlemuligheder? Hvordan tager vi hånd om hinanden, hvis vi fortolker dem forskelligt, og det eventuelt forårsager skuffelser mellem os.
ROLLEFINGEREN	Fokus på hvordan fordeler vi rollerne mellem os- og sikrer at alle roller bliver besat? Hvilke forventninger har vi til hinanden i de roller vi påtager os? Er der behov for at vi afstemmer forventningerne?
RAMMEFINGEREN	Hvilke rammer- (ressourcemæssige, fysiske, organisatoriske osv) arbejder vi indenfor? Hvilke deadlines har vi – og hvor mange timer er der afsat, og kan rammerne ændres undervejs?

Inddragelse med henblik på ... forankring af et samarbejde

når en områdefornyelse er ved at slutte, og det skal afklares, hvad man har opnået og hvad man har lært

Når en områdefornyelse slutter, er der en masse forhold, der skal afklares. Det handler bl.a. om at formidle viden om, hvordan de forskellige aktiviteter og netværk videreføres. Men det handler også om, hvem man kan henvende sig til fremover, og hvem der tager stafetten på forskellige områder. Derudover er det en god anledning til at få reflekteret over, hvad de forskellige parter har lært undervejs, og hvilke gode råd der kan videregives til det fremtidige arbejde. Vi har her samlet fire dugfriske metoder, som Områdefornyelsen i Fuglekvarteret i København har arbejdet med i forbindelse med afslutningen af deres områdefornyelse.

Metode 21
Farvelrunden (Fuglekvarteret)

Metode 22
Samarbejdsrejsen (Fuglekvarteret)

Metode 23
Forandringscirklen (Fuglekvarteret)

Metode 24
Fortællinger (Fuglekvarteret)

Farvelrunden
– om at så frø der får de lokale til at fortsætte deres engagement

Luna Sofie Høj og Signe Spelling Østergaard, projektledere i Områdefornyelse Fuglekvarteret i København, *projektledere*

Det ville vi

Det er vigtigt at få sagt ordentligt farvel og tak for et godt samarbejde, når en områdefornyelse stopper. Derudover er det er aldrig for sent at så frø, for at de lokale samarbejder fortsætter efter områdefornyelsens formelle afslutning.

Farvelrunden sikrer, at de lokale samarbejdspartner ved, hvor de skal henvende sig efter at det lokale sekretariat lukker, og gør dem opmærksomme på de samarbejdsmuligheder og ressourcer, der er i kvarteret.

En systematisk tilgang sikrer, at du når mere end bare at stikke hoved ind til dem du tilfældigt når forbi og siger farvel, og sikrer dermed en bedre mulighed for forankring af de gode samarbejder.

Sådan gjorde vi

Ved afslutningen af områdefornyelsen lavede vi en oversigt over, hvilke lokale aktører og samarbejdspartnere vi ville nå at genbesøge, og hvilke vi som minimum ville maile til.

Vi plottede oversigten ind på en fælles planche, hvor vi kortlagde, hvordan forskellige aktører og aktiviteter hænger sammen. Her kunne vi løbende skrive på og prioritere – hvad var realistisk, og hvem tog kontakt til hvem? Hvad passede bedst i det enkelte tilfælde – en formel aftale eller at vi bare kiggede forbi?

Sådan virkede det

Farvelrunden gav os anledning til at få sagt ordentlig farvel, men også for at takke nogle af de gode samarbejdspartnere vi har haft igennem områdefornyelsen.

At kigge forbi og sige tak for samarbejdet gav også anledning til at spørge nysgerrigt til planerne fremover, og gjorde samarbejdspartnerne ekstra opmærksomme på, at sekretariatet lukkede og at andre samarbejder måske skulle styrkes.

Det lærte vi

Vi fik afklaret, om der var ting vi skulle følge op på eller formidle videre.

De bedste råd

1. Gør dig klart hvilke konkrete aktiviteter eller samarbejder du gerne vil understøtte med farvelrunden.
2. Gør dig klart, hvilke fælles interesseområder, du gerne vil sætte fokus på. Det kan eksempelvis være en opfordring til at lave et givent initiativ (eks.folkekøkken), noget lokal viden eller en kontakt du gerne vil give videre.
3. Afklar hvordan du vil sige tak for samarbejdet. Hvad er det samarbejdspartneren særligt har bidraget med? Hvad håber du de vil forfølge i kvarteret fremover? Giv plads til at der også kan være feedback om samarbejdet til dig.

Om Projektet

Farvelrunden kan kombineres med andre evaluerings- og forankringsmetoder, fx Forandringscirklen, Fortællinger eller Samarbejdsrejsen.

www

Links til mere viden

http://www.kk.dk/fuglekvarteret

Samarbejdsrejsen - kan bruges til evaluering

Luna Sofie Høj og Signe Spelling Østergaard, *projektledere* i Områdefornyelse Fuglekvarteret i København

Det ville vi

Samarbejdsrejsen er en refleksionsmetode. Den hjælper med at stille skarpt på og visualisere, hvordan en samarbejdspartner eller lokal aktør har bidraget til at styrke den lokale samarbejdskultur og sammenhængskraft.

Metoden kan anvendes både undervejs og i afslutningen af et samarbejde – formelt som uformelt.

Formålet er at få samarbejdspartneren til at sætte ord på oplevelsen med at samarbejde med både områdefornyelsen som lokal repræsentant for kommunen, og med andre lokale aktører, og hvilken betydning det har haft.

Sådan gjorde vi

Til mødet med en lokal ildsjæl og skolelærer valgte vi at benytte samarbejdsrejsen som metode. Vi lagde vægt på, at det var hendes oplevelser, der skulle være styrende.

Ved brug af opklarende spørgsmål formede der sig en tidslinje med de møder og begivenheder, som har været, med til at udvide hendes netværk og samarbejdsflade. Både undervejs og afslutningsvis blev der sat ord på den værdi, det har givet samt de væsentligste forudsætninger.

Sådan virkede det

Samarbejdsrejsen synliggør, hvordan lokale samarbejdspartnere og aktører har udvidet deres netværk, og hvilke begivenheder som har været særligt værdifulde i den proces.

Samarbejdsrejsen gav os indblik i nogle af de vigtige forudsætninger for, at et projekt, et samarbejde eller en begivenhed kan leve videre efter Områdefornyelsens afslutning.

Derudover har samarbejdsrejsen også synliggjort, hvor i forløbet Områdefornyelsen har haft en særlig betydning enten direkte eller indirekte.

Afslutningsvis er samarbejdsrejsen en anerkendelse af det lokale engagement og en måde at tydeliggøre, hvor vigtigt og betydningsfuld aktøren og samarbejdspartneren er i at skabe en positiv udvikling.

Det lærte vi

Samarbejdsrejsen var god til at sætte ord på relationsforholdene og hvilken karakter de havde.

Flere års involvering og arbejde kan være svært at se tilbage på, og her er tidslinjen en godt greb, da man ikke behøver at gennemgå processen kronologisk, men kan føje til årene når erkendelserne opstår.

De bedste råd

1. Gør dig klart hvilke nedslag i samarbejdet du syntes er vigtige.
2. Brug forskellige farver post-it til at identificere forskellige aktiviteter eller nye ideer
3. Hold øje med hvilke aktiviteter der medførte ændringer eller nye aktiviteter og identificer, hvordan de var forbundne
4. Overvej om samarbejdsrejsen kun skal være bagudrettet eller om den også kan pege fremad.

Variation

Fokus for denne metode er læring og viden om samarbejdet med forskellige aktører i højere grad end konfliktløsning og planlægning af videre samarbejdet.

Forandringscirklen

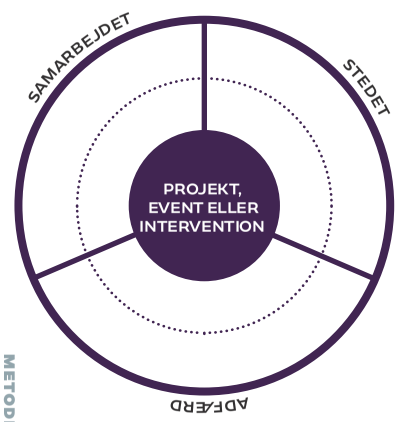
Luna Sofie Høj og Signe Spelling Østergaard, *projektleder* i Områdefornyelse Fuglekvarteret i København

Det ville vi

Forandringscirklen er et semi-åbent dialogredskab til mindre grupper, som sætter ord på den forandring og værdi, et projekt har haft for dem, der har været aktive i projektet eller berørt af det. Der kan godt både være borgere, der har været meget aktive, og borgere der primært er berørt af projektet i gruppen.

Forandringscirklen egner sig til indsatser, der har både fysisk og social karakter og giver et kvalitativt indblik i resultaterne. Det kan stå for sig selv eller pege i retning af, hvad der kan være relevant at undersøge mere kvantitativt.

Forandringscirklen



Sådan gjorde vi

Vi tog afsæt i et konkret projekt og inviterede de relevante deltagere og fortalte dem, at vi gerne ville snakke med dem om projektets resultater og værdi, og at det ville tage 1-1½ time.

Vi havde på forhånd printet forandringscirklen (se figur), men den kan også tegnes på et stort stykke papir. Med afsæt i cirklens tre dimensioner (stedet, samarbejdet og adfærden) foretog vi en fælles brainstorm og kortlægning. Vi startede med at stille åbne spørgsmål og noterede de mest konkrete svar i indercirklen og de mere abstrakte svar yderst i cirklen.

Efterfølgende analyserede vi materialet og blev klogere på forandringerne. Vi kunne se nye bevægelsesmønstre på stedet og nye kompetencer og holdninger hos de berørte. Vi kiggede også på, hvordan forandringerne hang sammen, fx om det var en bestemt fysisk ændring, der havde ændret deltagernes adfærd, eller om det i højere grad var processen med at være med.

Sådan virkede det

Forandringscirklen hjalp os og deltagerne med at få indsigt i den forandring, projektet havde medført, og hvilke forhold deltagerne oplevede som mest værdifulde.

Vi fik viden om både de konkrete, fysiske resultater, som deltagerne oplevede dem, og hvordan de havde oplevet samarbejdet, og hvordan deres og andres adfærd havde ændret sig.

At deltagerne var til stede samtidig og hørte hinandens input til den fælles mapping, betød at de også hver for sig fik nye perspektiver på projektet.

Det lærte vi

Vi fik viden om, hvad projektet havde betydet for det fysiske sted og oplevelsen af stedet. Vi blev også klogere på deres oplevelse af samarbejdet, og hvad der kunne havde været anderledes. Endelig fik vi en indsigt i, om deltagerne mente, at projektet havde påvirket deres (og andres) adfærd og lyst til at deltage fremover.

Forandringscirklen egner sig på den måde godt til at se interaktionen mellem det fysiske og det sociale – både før og efter projektet.

De bedste råd

1. Ofte vil der være nogle visioner og succeskriterier for indsatsen, som du gerne vil omkring, men vær også åben for, at der kan ligge forandringer helt andre steder.
2. Der skal helst være mellem 4 og 10 deltagere, for at få en god dynamik i dialogen.
3. Det er godt, hvis du har en makker, der kan notere undervejs, da det kan være svært både at håndtere dialogen og få skrevet det relevante i mappingen ned.

Variation

De tre hjørner hænger sammen og griber ind i hinanden. Når det sker, kan du lade mappingen flyde over i næste hjørne og tydeliggøre forbindelserne med streger eller pile. Du kan selvfølgelig også ændre cirklens "hjørner", hvis du har behov for at få kastet lys på andre emner.
Interessante perspektiver kan ev.t forfølges med andre metoder, fx "Fortællinger" eller "Samarbejdsrejsen"

www

Links til mere viden

http://www.kk.dk/fuglekvarteret

Fortællinger

Luna Sofie Høj og Signe Spelling Østergaard, *projektledere* i Områdefornyelse Fuglekvarteret i København

Det ville vi

Vi har i Fuglekvarteret arbejdet meget med fortællinger. Fortællinger er et demokratisk værktøj, fordi alle kan fortælle historier. Fortællinger kan sætte tid, sted og stemmer på det abstrakte.

I vores arbejde har det været vigtigt at få forskellige typer af stemmer frem, der kan fortælle om deres oplevelser med kvarteret eller deltagelse i et projekt.

Vi har også brugt forskellige medier til at kommunikere fortællingerne eksempelvis gennem små film, fotokonkurrencer, opslag på diverse sociale medier og som formidling i lokalavisen. Fortællingerne har enten stået alene eller suppleret andre måder at dokumentere og formidle ønsker, visioner, værdi og effekt.

Sådan gjorde vi

Vi har i arbejdet opsøgt forskellige typer af fortællinger.

Stedsfortællinger der fortæller om oplevelser af et sted.

Personfortællinger der siger noget om et menneskers læring eller nye handlemuligheder.

Vi har i den forbindelse arbejdet med:
1) Go-along metoden, hvor vi følges med personen gennem kvarteret og taler om de forskellige steder
2) Associationskort eller -billeder som vi anvender til at få tanker i gang og historierne frem.
3) Historieskabelonen som vi har udviklet som et redskab til at huske forskellige dele af historien (se figur).

Sådan virkede det

I evalueringen af eksempelvis Områdefornyelsens samarbejde med Herberget på Hillerødgade om bedre forhold for brugere og naboer, har både brugernes og naboernes fortællinger synliggjort den værdi projektet har haft og tydeliggjort det ejerskab brugerne af Herberget har udviklet til projektet.

Fortællingerne har hjulpet os med at sætte ord på det der ikke kan måles og vejes med tal og fakta.

Fortællingerne har til møder o.lign. repræsenteret lokal viden og de stemmer, som ikke har deltaget og har på den måde været med til at skabe genkendelighed.

Det lærte vi

Det betaler sig at indsamle fortællingerne, også selvom det er ressourcekrævende!

Man skal bearbejde sine noter så hurtigt som muligt, og overveje om - og i givet fald hvordan - du vil bruge fortællingen. Skal den illustrere en bestemt pointe i dit nuværende arbejde, fx som "stemme" i en tekst eller et citat til en event på Facebook eller en artikel i Lokalavisen? Eller er den relevant som argument eller dokumentation af værdi i et projekt? Måske vil du forfølge fortællingen yderligere eller opsøge sidefortællinger. Det kan også være, den skal "gemmes" i din notesbog som lokal viden, du måske kan bruge senere.

De bedste råd

1. Brug citater fra interview og sæt dem gerne i talebobler kombineret med billeder – som optakt til møder, hvor en bredere gruppe skal debattere et emne.
2. Stil ikke for lukkede spørgsmål, når du skal have folk til at fortælle. Husk det handler om at få erfaringer og erindringer frem – sidenhen kan fortolkninger komme.
3. Afklar om du lytter – og optager- eller om du tager notater undervejs. Det er svært at både lytte aktivt og tage noter.
4. Husk at aftale med personen om du må anvende fortællingen efterfølgende.

Drømmegavl af Morten Søndergaard, indgår i områdefornyelsen i Gl. Valby.