



Danske boligorganisationer som strategiske byudviklere

Boligorganisationernes bystrategiske arbejde og samarbejdsrelationer i udviklingen af Kildeparken, Tingbjerg, Ringparken og Stengårdsvej

Olesen, Kristian

Publication date:
2025

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Olesen, K. (2025). *Danske boligorganisationer som strategiske byudviklere: Boligorganisationernes bystrategiske arbejde og samarbejdsrelationer i udviklingen af Kildeparken, Tingbjerg, Ringparken og Stengårdsvej*. Aalborg Universitet.

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.

Fremtidens Boligorganisation - hvordan kan boligorganisationer skabe bæredygtige byområder?



Arbejdsrapport 2

Danske boligorganisationer som strategiske byudviklere.

Boligorganisationernes bystrategiske arbejde og samarbejdsrelationer i udviklingen af Kildeparken, Tingbjerg, Ringparken og Stengårdsvej.



Titel Danske boligorganisationer som strategiske byudviklere

Undertitel Boligorganisationernes bystrategiske arbejde og samarbejdsrelationer i udviklingen af Kildeparken, Tingbjerg, Ringparken og Stengårdsvej

Udgivelsesår 2025

Forfatter Kristian Olesen (orcid: 0000-0002-1318-6807)

Bidrag fra Matthew Howells og Claus Bech-Danielsen

ISBN 978-87-93541-62-7

Støttet af Realdania og Landsbyggefonden

Udgiver Institut for Bæredygtighed og Planlægning, Aalborg Universitet.
Rendsburggade 14, 9000 Aalborg.

Forord

Denne arbejdsrapport er den anden i rækken fra forskningsprojektet *Fremtidens boligorganisation: hvordan kan boligorganisationer skabe bæredygtige byområder?* Forskningsprojektet udføres af Institut for Bæredygtighed og Planlægning og BUILD på Aalborg Universitet, og projektet er støttet af Realdania og Landsbyggefonden.

Formålet med forskningsprojektet er at sætte fokus på boligorganisationernes nye rolle som strategiske byudviklere. Flere boligorganisationer er begyndt at spille en mere aktiv strategisk rolle i at udvikle udsatte boligområder til bæredygtige byområder, der udgør en integreret del af byen. Samtidig er boligorganisationerne i højere grad end tidligere nødt til at samarbejde med kommuner og private developere. Dette skaber et behov for en helt anden tilgang og strategisk tækning, end hvad mange boligorganisationer tidligere har været vant til. Et centralt spørgsmål i dette forskningsprojekt er derfor at undersøge, hvordan boligorganisationerne forstår deres nye roller, og hvordan boligorganisationerne kan blive gearret til at varetage rollen som strategisk byudvikler.

I dette forskningsprojekt sætter vi fokus på, hvordan udvalgte boligorganisationer arbejder strategisk med at omdanne almene boligområder. Vi bruger de planer, boligorganisationen har for omdannelsen af et konkret område som et spejl til at forstå, hvordan boligorganisationen tænker bystrategisk og ser sig selv som organisation. Vi sætter også fokus på, hvordan boligorganisationen samarbejder med kommunen og private developere i omdannelsen af området. De fire caseområder i projektet er: Kildeparken ved Himmerland Boligforening, Tingbjerg ved SAB v. KAB og fsb, Ringparken ved FOB og Stengårdsvej ved Ungdomsbo.

Denne rapport er den anden af de tre arbejdsrapporter, der vil blive udarbejdet i projektet. Rapporten undersøger, hvordan boligorganisationerne i de fire caseområder arbejder strategisk med at omdanne deres boligområder. I hver case beskrives i) boligorganisationens historie og organisatoriske opbygning med henblik på at afkode boligorganisationens værdisæt og DNA, ii) hvordan boligorganisationen har arbejdet bystrategisk med at omdanne sit boligområde, og iii) hvordan boligorganisationen har samarbejdet med kommunen og private developere om at omdanne området. I rapportens sidste del sammenlignes de fire caseområder med henblik på at identificere forskellige tilgange til boligorganisationernes strategiske arbejde og modeller for deres samarbejde med andre aktører. Til sidst sammenfattes dette i en beskrivelse af fire samarbejdsmodeller for, hvordan boligorganisationer og kommuner kan organisere deres samarbejde om at udvikle udsatte boligområder. Rapporten bygger på dokumentanalyse af boligorganisationernes planer og nedskrevne visioner og strategier, interviews med ansatte i boligorganisationernes administration, kommunale planlæggere og private developere, rundvisninger (walk-and-talks) i de fire boligområder, samt workshops i de fire caseområder med deltagelse af repræsentanter fra boligorganisationerne, kommunerne og private developere.

Vi håber, at denne rapport kan give en indsigt i, hvordan udvalgte boligorganisationer arbejder bystrategisk og dermed inspirere andre boligorganisationer og andre aktører i deres arbejde med at omdanne almene boligområder til bæredygtige byområder.

Kristian Olesen
Lektor i strategisk byplanlægning
Institut for Bæredygtighed og Planlægning
Aalborg Universitet

INDHOLD

1. Indledning	5
2. Himmerland Boligforening - Transformationen af Kildeparken	19
3. Tingbjerg - Fra Udsat Byområde til Byudviklingsområde	43
4. FOB - Udviklingen af Ringparken	79
5. Ungdomsbo - Fra Stengårdsvej til Det Internationale Kvarter	109
6. Sammenlignende Diskussion	143
7. Konklusion	169
Referencer	173
Interviews	180

1.

INDLEDNING



BOLIGORGANISATIONERNES NYE ROLLER

Boligorganisationernes samfundsmæssige rolle har ændret sig markant de seneste 20-30 år. På tværs af Europa har der været en generel tendens til, at staten har trukket sig tilbage og overladt et større ansvar (både socialt og økonomisk) til boligorganisationerne og andre udbydere af social housing. Samtidig er social housing sektoren i mange lande blevet liberaliseret, og boligorganisationerne har skullet redefinere deres rolle i et mere markedsbaseret samfund. Denne overordnede problemstilling behandlede vi i projektets første rapport *Boligorganisationers nye rolle. Et litteraturstudie af boligorganisationers ændrede roller i et nordisk og europæisk perspektiv*.¹

I rapporten beskrev vi, hvordan liberaliseringen af social housing sektoren har betydet, at boligorganisationerne har fået større frihedsgrader til selv at kunne definere, hvad de ser som deres primære opgaver, og hvordan de udfylder dem. Vi ser således fra starten af årtusindskiftet en øget diversitet i, hvordan boligorganisationerne i Europa agerer i denne nye kontekst. I rapporten identificerede vi en række fællestræk for, hvordan boligorganisationerne har nytænkt deres samfundsmæssige rolle på tværs af Europa. Disse udviklingstræk er kort opsummeret nedenfor.²

Udviklingstrends i de europæiske boligorganisationer

- Boligorganisationerne anvender forretningslignende principper fra den private sektor
- Boligorganisationerne formulerer eksplicite økonomiske målsætninger og igangsætter aktiviteter med henblik på profit
- Boligorganisationerne igangsætter byfornyelsesprojekter og agerer som strategiske byudviklere
- Boligorganisationerne fusionerer for at opnå en større kritisk masse og mere effektive forretningsgange
- Boligorganisationerne gennemgår en øget professionalisering og øger medarbejderstaben
- Boligorganisationerne tager et større samfundsansvar og udbyder bolig+ services
- Boligorganisationerne indgår i strategiske partnerskaber

Figur 1.1: Oversigt over hvordan boligorganisationerne i Europa har nytænkt deres roller fra årtusindskiftet og frem. Der er først og fremmest tale om udviklingstrends blandt *front-runner* boligorganisationer. Figuren bygger primært på udviklingstrends i nordvest-europæiske lande.³

For det første ser vi en tendens til, at boligorganisationerne i højere grad får øjnene op for den økonomiske dimension i deres arbejde. Boligorganisationerne begynder at anvende forretningslignende principper fra den private sektor for at effektivisere organisationens forretningsgange. Vi ser også, at boligorganisationer i højere grad styres af økonomiske målsætninger og igangsætter aktiviteter med henblik på profit. Dette betegnes i litteraturen som *asset management*.⁴ For det andet ser vi en tendens til, at boligor-

ganisationerne får en større rolle i byfornyelses- eller omdannelsesprojekter og i højere grad begynder at agere som strategiske byudviklere.⁵ For det tredje ser vi en tendens til, at boligorganisationer fusionerer for at opnå en større kritisk masse og mere effektive forretningsgange. I denne sammenhæng ser vi også en tendens til, at boligorganisationerne gennemgår en professionalisering, og der tilknyttes nye specialkompetencer til organisationernes.⁶ Dette kommer især til udtryk i et voksende *back-office*, se figur 1.2. For det fjerde ses der også en tendens til, at boligorganisationerne begynder at tage et større samfundsansvar og udbyde en række nye ikke boligrelateret services.⁷ Endeligt ser vi også, at boligorganisationerne i højere grad søger samarbejder og partnerskaber med andre aktører for at kunne indfri deres målsætninger.

Front office vs. back office

Som en del af professionaliseringen af boligorganisationerne ser vi en tendens til, at boligorganisationerne ønsker at tilknytte nye fagligheder og kompetencer til organisationen. Dette sker ved at udvide boligorganisationens *back office*. Med *back office* medarbejdere forstås boligorganisationens administrative ledelse og fagspecialister. Det vil i høj grad være boligorganisationens *back office* medarbejdere, som tegner boligorganisationens professionalisering og udvikling. *Front office* medarbejdere udgøres af udlejningsafdelingen, ejendomsservice, boligsociale medarbejdere etc., dvs. medarbejdere som varetager den daglige kontakt med beboere og typisk har en mere drift-orienteret tilgang.

Figur 1.2: Beskrivelse af boligorganisationens *front office* og *back office*⁸

Disse udviklingstrends betyder, at boligorganisationerne på en række punkter bevæger sig væk fra deres traditionelle rolle stærkt rodfæstet i velfærdsstaten og civilsamfundet. I vores første rapport pegede vi på, at den udvikling og forandring vi ser i boligorganisationernes kultur og identitet kan være fyldt med dilemmaer.⁹ Boligorganisationerne står overfor en række valg i forhold til, hvordan de skal prioritere deres ressourcer, og hvilken samfundsmæssige rolle de ønsker at spille. Det kan være nødvendigt for boligorganisationerne at gå på kompromis med deres traditionelle rolle i forsøget på at udvikle organisationen i en bestemt retning. Denne balancegang kan være svær, fordi den ikke kun handler om prioriteringer og strategiske satsninger, men i bund og grund også handler om vigtige ideologiske og eksistentielle spørgsmål om, hvad en boligorganisation er og bør være.¹⁰

Denne generelle udvikling på tværs af Europa ser vi også udspille sig i en dansk kontekst. I denne rapport stiller vi derfor skarpt på udviklingen i den almene boligsektor i Danmark, og hvordan boligorganisationernes rolle har ændret sig gennem tiden.

BOLIGORGANISATIONERS NYE ROLLER I DEN DANSK KONTEKST

Hvis vi anlægger et større historisk perspektiv, så bliver det tydeligt, at boligorganisationernes samfundsmæssige rolle har ændret sig markant de seneste 100 år. I dette afsnit opridser vi kort den almene boligsektors historiske udvikling, og hvordan boligorganisationernes rolle har ændret sig gennem tiden. Vi inddeler, vores historiske

gennemgang i fire overordnede perioder.¹¹ I den sidste del af afsnittet fokuserer vi på boligorganisationernes nyere historie, samt hvilke samfundsmæssige diskurser som har været med til at præge boligorganisationernes udvikling.

Den almene boligsektors oprindelse (1900-1950)

Boligforeninger og andelsboligforeninger har eksisteret i Danmark siden midten af det 19. århundrede. Disse blev dog ofte opfattet som politisk kontroversielle.¹² Det er først fra starten af det 20. århundrede, at politikerne får øjnene op for boligforeningsmodellens potentiale til at kunne løse datidens udfordringer med en markant boligmangel og ringe boligforhold. I 1912 og 1913 stiftede Jens Christian Jensen henholdsvis Arbejdernes Andels Boligforening (AAB) og Arbejdernes Kooperative Boligforening (AKB). Disse regnes i dag som Danmarks ældste boligforeninger.¹³ I perioden 1913-1917 steg antallet af almene boliger betragteligt fra 46 til 1300.¹⁴ I 1919 stiftede 24 boligforeninger Fællesorganisationen af Almennyttige Danske Boligselskaber (i dag kendt som BL).¹⁵

Det er dog først med Kanslergadeforliget i 1933, at boligforeningsmodellen politisk vedtages som Danmarks svar på, hvordan bolignøden skulle afskaffes. Denne periode var kendetegnet ved stor politisk uenighed om, hvilken model Danmark skulle følge for genopbygningen af landet efter børskrakket i New York i 1929 og den efterfølgende finanskrisen. Svaret blev i høj grad et kompromis mellem den hidtidige liberale samfundsmodel og nye keynesianske tanker, der advokerede for, at staten skulle spille en større indgribende rolle i samfundsøkonomien gennem f.eks. statslige investeringer.¹⁶

Denne diskussion gjorde sig også gældende på boligområdet. Socialdemokratiet og arbejderbevægelsen så det som et kommunalt ansvar at skaffe tidssvarende boliger til en overkommelig pris, mens Venstre advokerede for et liberalt "selvhjælpsprincip". Kompromisset i Kanslergadeforliget blev derfor at overlade denne rolle til boligorganisationerne, som en mellemvej mellem et kommunalt og individuelt ansvar.¹⁷ Dette kompromis blev effektueret i Lov om Støtte til Boligbyggeri fra 1933. I loven blev det fastlagt, at boligorganisationer skulle oprettes som non-profit-organisationer, hvor boligorganisationens overskud skulle geninvesteres i boligsektoren (i stedet for udbetales til indskydere). Der blev også indført et krav om, at Indenrigsministeriet (som loven hørte under) skulle godkende boligorganisationernes vedtægter.¹⁸

Efterkrigstidens byggeboom (1950-1980)

I perioden efter 2. Verdenskrig kom der for alvor gang i det almene boligbyggeri. Det almene boligbyggeri blev politisk set, som et vigtigt element i ambitionerne om at opbygge en velfærdsstat. Der blev derfor ydet betydelig statsstøtte til den almene boligsektor i denne periode. I 1966 blev Lov om Boligstøtte indført, hvilket betød, at det blev lettere for boligorganisationerne at optage lån. Til gengæld skulle boligorganisationerne efterleve et række principper, herunder placere opsparet kapital i en national fond, som derved kunne bruges til at støtte fremtidigt byggeri og renoveringer. Tanken var, at den almene boligsektor dermed på sigt kunne blive selvfinansierende. Dette blev starten på Landsbyggefonden, der blev stiftet i 1967. Det er denne konstruktion, som har bidraget til at gøre den danske model for alment boligbyggeri unik i en international sammenhæng.

Med de favorable statslån kom der for alvor gang i det almene boligbyggeri. Her blev montagebyggeriet hurtigt boligorganisationernes foretrukne byggestil. Dette skyldes primært vedtagelsen af Montagecirkulæret i 1960, som fastsatte, at boligorganisationerne skulle benytte sig af præfabrikerede byggeelementer for at få statsstøtte.¹⁹ I perioden 1960-1979 blev der opført omkring 200.000 boliger, svarende til 25% af den samlede bo-

ligproduktion i perioden.²⁰ Hovedparten af disse boliger blev opført i udkanten af byker-
nen eller i forstæderne efter samme skematik. Velfærdsstatens idealer om fællesskab,
solidaritet og lighed kan på mange måder aflæses i bebyggelsesplanerne for de almene
boligområder fra denne periode.²¹

Problematisering og stigmatisering af almene boliger (1980-2010)

De almene boligområder var oprindeligt tiltænkt den brede befolkning efter velfærds-
statens idealer. Men i begyndelsen af 1980'erne kom der øget fokus på de stigende
segregeringstendenser i de almene boligområder.²² Den offentlige og politiske diskurs
om de almene boligområder ændres således markant i denne periode fra at betragte den
almene boligsektor som en vigtig og integreret del af velfærdsstaten til den direkte årsag
til ophobning af sociale, økonomiske og kulturelle problemer i visse udsatte boligområ-
der. Sat på spidsen kan man sige, at det politiske syn på den almene sektor ændrede sig
fra at se sektoren som løsningen på boligudfordringerne til at se sektoren som årsagen
til boligudfordringerne.²³ Resultatet blev, at den almene boligsektor kom i strid politisk
modvind, og det almene boligbyggeri faldt drastisk de efterfølgende årtier.²⁴

Den almene boligsektors krise fortsatte i begyndelsen af 2000'erne. I 2004 foreslog rege-
ringen at indføre den såkaldte *right to buy*-politik efter britisk forbillede, der gav beboerne
i almene boliger mulighed for at købe deres bolig. Formålet var at reducere andelen af
almene boliger, og dermed den almene boligsektors indflydelse på boligmarkedet. Det
lykkedes dog den almene boligsektor at kæmpe imod dette liberaliseringsforsøg, bl.a.
fordi boligorganisationerne nægtede at sælge deres boliger.²⁵

Modernisering af den almene boligsektor og stigende stigmatisering (2010-...)

Perioden fra omkring 2010 og frem er karakteriseret ved to udviklingstrends, som begge
får afgørende betydning for den almene boligsektor og boligorganisationernes nuværen-
de rolle. For det første opgiver regeringen sine ambitioner om at reducere andelen af
almene boliger til fordel for ønsker om at modernisere sektoren. I boligaftalen fra 2005
besluttes det at nedsætte en arbejdsgruppe, der skal drøfte "den almene boligsektors
fremtid".²⁶ Et centralt element i arbejdsgruppens kommissorium var at angive "fremtids-
perspektiver for en mere selv bærende almen sektor", samt indsatser mod ghettoseri-
ring.²⁷ Arbejdsgruppens arbejde førte til implementeringen af Styringsreformen i 2009.
Med Styringsreformen blev mål- og aftalestyring implementeret i den almene boligsektor.
Dette betød bl.a., at boligorganisationerne og kommunerne skulle afholde årlige møder
(styringsdialog), hvor målene for boligorganisationens arbejde blev aftalt. Hermed ind-
førtes en systematisk dialog mellem boligorganisationer og kommuner om udfordringer
og løsninger i de almene boligområder.

Regeringens ambitioner om at modernisere den almene sektor blev fulgt op med effek-
tiviseringskrav i boligaftalerne fra 2014 og 2020.²⁸ Vi ser således i denne periode et klart
politisk ønske om at modernisere den almene boligsektor gennem øget styring og effek-
tiviseringskrav. Konsekvensen af denne udvikling har været, at boligorganisationerne i
denne periode får øget fokus på boligorganisationens økonomiske forhold, og i højere
grad begynder at anskue boligorganisationen som en virksomhed, som skal "performe"
på økonomiske nøgletal. Vi ser denne udvikling som en del af den professionaliserings-
agenda, som præger boligorganisationerne i disse år.

For det andet kommer der et øget fokus på ghettoseriing i denne periode. Dette skete
først og fremmest med vedtagelsen af GhettoLOVEN i 2010 og senere med Parallelsam-

Tabel 1.1: Den historiske udvikling i den almene boligsektor og boligorganisationernes ændrede roller³¹

Historiske periode	Udviklingstræk i den almene boligsektor	Boligorganisationernes rolle
Den almene boligsektors oprindelse (1900-1950)	Boligforeningsmodellen opnår gradvist større politisk opbakning. Den almene boligsektor opstår med stiftelsen af BL og vedtagelsen af Kanslergadeforliget	Boligorganisationer opstår som bottom-up initiativer, drevet af filantropiske visionære og arbejderbevægelsen Boligorganisationernes rolle formaliseres med Kanslergadeforliget
Efterkrigens byggeboom (1950-1980)	Regeringen understøtter den almene boligsektor og gør denne til en integreret del af den danske velfærdsstat og ambitionerne om at afhjælpe bolig manglen	Boligorganisationernes gøres til statens forlængede arm i ambitionerne om at afhjælpe bolig manglen Boligorganisationerne eksperimenterer med nye byggemetoder (montagebyggeri), understøttet af ny lovgivning
Problemativering og stigmatisering af almene boliger (1980-2010)	Stigende fokus på ghettoisering og de sociale udfordringer i almene boligområder Den almene boligsektor opfattes i stigende grad som et levn fra velfærdsstaten. Behov for modernisering italesættes	Boligorganisationerne omstiller deres organisationer fra byggeri til drift og reovering. Boligorganisationer er i en form for identitetskrise ude af trit med den offentlige sektors øget markedsbaseret tænkning og konkurrencevilkårene på boligmarkedet.
Modernisering af den almene boligsektor og stigende stigmatisering (2010-...)	Den almene sektor moderniseres gennem reformer, der implementerer kontraktstyring og effektiviseringsmål (New Public Management) Øget fokus på ghettoisering og øget stigmatisering gennem GhettoLOVEN og Parallelsamfundsloven	Boligorganisationerne gennemgår en modernisering og professionalisering Boligorganisationerne bliver mere udviklingsorienterede og iværksætter bystrategiske initiativer for at omdanne udsatte boligområder

fundsloven i 2018.²⁹ Karakteristisk for begge love er, at ghettoiseringstendenserne i Danmark i højere grad end tidligere kobles på individer, og det præciseres hvilke grupper af individer, som bidrager til ghettoiseringen (lavt-uddannede, arbejdsløse, dømt og beboere med en ikke-vestlig baggrund).³⁰ Med Ghettoloven i 2010 implementeres også den såkaldte "Ghettoliste", som offentliggøres hvert år i starten af december. Med Ghettolisten blev fokus rettet mod udvalgte udsatte boligområder, kaldet "ghettoer", hvilket har bidraget til at øge stigmatiseringen af disse områder yderligere. Med vedtagelsen af Parallelsamfundsloven i 2018 indføres et krav om, at boligorganisationerne i de mest udsatte boligområder, nu kaldet "Parallelsamfund", skal nedbringe andelen af almene familieboliger til 40% inden 2030. Med udgangspunkt i dette krav skulle boligorganisationer (i samarbejde med kommunen) udarbejde en udviklingsplan, der præcist angav, hvordan dette måltal skulle nås.

Vi ser således i denne periode en tendens til, hvordan boligorganisationernes arbejde i højere grad styres af måltal og "kontrakter" indgået med kommunen og staten. Men parallelt med denne udvikling ses også en tendens til, at boligorganisationerne i højere grad end tidligere tænker udvikling og begynder at redefinere deres samfundsmæssige rolle. Dette sker som en konsekvens af, at (velfærds)staten trækker sig tilbage, og i højere grad (mere eller mindre bevidst) overlader mere ansvar til den almene sektor (både socialt og økonomisk). Så samtidigt med at der opstilles specifikke måltal for boligorganisationernes arbejde, så får boligorganisationer også (til dels) friere rammer og metodefrihed ift., hvordan disse måltal nås. Det er i høj grad denne udvikling, som er med til at understøtte professionaliseringen af den almene boligsektor.

Den bystrategiske vending (2010-...)

Parallelt med de to udviklingstrends beskrevet i forrige afsnit opstår der fra omkring 2010 også en øget bevidsthed hos boligorganisationerne om deres rolle i byudviklingen. Den udvikling er blevet karakteriseret som "den bystrategiske vending" i den almene boligsektor.³² Karakteristisk for den bystrategiske vending er, at boligorganisationerne begynder at opfatte sig selv som byudviklere og i højere grad bliver optaget af at integrere almene boligområder med den omkringliggende by, både fysisk og mentalt. Hermed opstår der bl.a. et fokus på at forbedre den infrastrukturelle adgang til områderne, så boligområderne i højere grad åbnes op i stedet for at blive betragtet som "isolerede øer" i byen. Denne udvikling bliver hjulpet på vej af, at det bliver muligt at ansøge Landsbyggefonden om midler til infrastrukturprojekter i udsatte boligområder.³³

I det hele taget bliver boligorganisationerne optaget af at udarbejde udviklingsstrategier (ikke at forveksle med de lovpligtige udviklingsplaner). Der kommer bl.a. et øget fokus på at tiltrække udadvendte funktioner til områderne, som henvender sig til en bredere befolkningsgruppe end boligområdernes beboere. Igen er formålet at åbne områderne op fysisk og mentalt og trække borgere ind i området, som ellers aldrig eller kun sjældent vil komme i området. Det er hermed også håbet, at frygten for det "fremmed og ukendte" og den stigmatisering, som ofte er koblet til udsatte boligområder, kan mindskes. Der kommer også et øget fokus på at skabe blandede boligområder. Boligorganisationerne får selv et øget fokus på at tiltrække en mere divers beboergruppe til deres områder, men de får også øjnene op for mulighederne for at fortætte boligområderne med nye private ejer- og lejeboliger. Denne udvikling er i høj grad præget af den politiske diskurs om ghettoisering, og den stigmatisering som følger med udgivelsen af den årlige Ghettoliste. Visionerne om at introducere andre ejerformer i området er dermed også tæt koblet til ønsker om at tiltrække mere ressourcerstærke beboere til området - i det mindste beboere som ikke er omfattet af Ghettoloven. Ønsket om at skabe en mere blandet bydel er

9 Statements om fysiske udfordringer ved udsatte boligområder

#1 Området lukker sig om sig selv

#2 Boligområdet har intet centrum og intet hierarki

#3 Arkitekturen er uden identitet

#4 Boligområdet har et dårligt image

#5 Der er dårlig sammenhæng mellem ude og inde

#6 Boligerne ligner hinanden og kan ikke tilpasses den enkelte beboer

#7 Bygningerne mangler arkitektonisk bearbejdning

#8 Der mangler funktioner og destinationer

#9 Dyre renoveringer sker på forkert grundlag

Figur 1.3: Bogen *Arkitektur der forandrer* fremsætter 9 statements om de fysiske udfordringer i udsatte boligområder. Det er i høj grad disse udfordringer, som boligorganisationerne fokuserer på at løse i den bystrategiske vending.³⁴

dermed tæt forbundet med, hvad der i litteraturen betegnes som "social mixing"-strategier.³⁵

Der ligger således en række grundantagelser bag den bystrategiske vending, som på forskellige måder præger, hvordan boligorganisationerne opfatter problemerne i de udsatte boligområder, og hvordan disse kan løses.³⁶ Disse grundantagelser er bl.a. formet af den politiske diskurs om ghettoisering, men de bygger også på "faglig viden" om, hvad der har virket i andre cases. Her har bøgerne *Arkitektur der forandrer*³⁷ og *Fra ghetto til blandet by*³⁸ været stærkt medvirkende til at præge den danske debat. Samtidig har der været tre front-runner cases (Kildeparken, Gellerup og Tingbjerg), hvor de valgte bystrategiske greb på mange måder har dannet skole for, hvad der kan betegnes som den danske model for, hvordan udsatte boligområder omdannes. Endeligt er det også værd at nævne, at Landsbyggefonden gennem deres halvårslige konferencer Bystrategisk Udsyn, har bidraget til at sætte fokus på bystrategiske indsatser.³⁹

Den bystrategiske vending er dog ikke kun inspireret af regeringens tiltag mod ghettoisering og diskursen om den blandede by. I lighed med den strategiske vending i byplanlægningen i 1990'erne, hvor byplanlægning i højere grad blev markedsbaseret, styret af private developere, så bliver markedstænkningen også mere dominerende i den almene boligsektor i denne periode, bl.a. som et resultat af Styringsreformen.⁴⁰ Den bystrategiske tænkning (og den pakke af løsninger som knytter sig til), er således i tråd med en øget markedsorientering og professionalisering af den almene sektor, herunder ønsket om i højere grad at drive boligorganisationen som en forretning.

Geografen David Harvey har peget på, byplanlægningen i slutningen af 1980'erne i højere grad bliver indstillet på udvikling snarere end drift. Han betegner dette som et skifte fra *urban managerialism* til *urban entrepreneurialism*.⁴¹ Dette virker på mange måder også som en passende betegnelse at bruge om boligorganisationernes udvikling i denne periode. Boligorganisationerne bliver mere udviklingsorienteret, "entreprenante" og

på mange måder også mere risikovillige til at kaste sig over radikale transformationer af deres boligområder. Boligorganisationerne tager i høj grad "det lange lys på" og bliver optaget af at implementere langsigtede udviklingsplaner, imens konsekvenserne for beboerne på den korte sigt træder i baggrunden.⁴³ Boligorganisationer bliver også optaget af at tiltrække private investeringer til deres område og fremstille deres område som en interessant investeringscase. Det bliver i denne sammenhæng vigtigt for boligorganisationen at fremstå som en visionær og professionel organisation og dermed kompetent samarbejdspartner. Boligorganisationerne begiver sig dermed på mange måder ud på nyt territorie i denne periode, og det er denne rejse, vi har ønsket at følge i dette forskningsprojekt.

BOLIGORGANISATIONER SOM STRATEGISKE BYUDVIKLERE

I denne rapport sætter vi fokus på, hvordan danske boligorganisationer agerer som strategiske byudviklere. I dette afsnit uddyber vi de metodiske overvejelser som ligger til grund for undersøgelsen.

Casevalg

Vi har udvalgt fire caseområder, hvor boligorganisationerne enten har betydelig erfaring med eller planer om at implementere bystrategiske tiltag for at udvikle et udsat boligområde. Der har således været et ønske om at fange boligorganisationerne på forskellige stadier i deres bystrategiske arbejde. Tre af de fire caseområder er udpeget til omdannelsesområder jf. Parallelsamfundsloven, imens den sidste case, Kildeparken i Aalborg Øst, repræsenterer en case, hvor omdannelsen er "færdig". En vigtig parameter for udvælgelsen af caseområder har dog været, at boligorganisationerne har arbejdet med bystrategiske visioner, inden vedtagelse af Parallelsamfundsloven. Fokus ligger dermed i højere grad på, hvordan boligorganisationerne arbejder bystrategisk med at omdanne et konkret udsat boligområde, end på boligorganisationernes arbejde med at implementere den lovpligtige udviklingsplan og leve op til målsætningerne i Parallelsamfundsloven. Der har også været et ønske om at udvælge boligorganisationer fra forskellige dele af landet for at undersøge, om der er regionale forskelligheder i, hvordan boligorganisationer arbejder bystrategisk, og hvilken betydning boligmarkedet og investeringsvilligheden fra private developere spiller i denne sammenhæng. Endeligt har der også været et ønske om, at boligorganisationerne repræsenterer en større boligorganisation i deres regionale kontekst. De fire udvalgte caseområder fremgår af tabel 1.2.

Kildeparken ved Himmerland Boligforening

Himmerland Boligforening har siden 2010 arbejdet strategisk med at omdanne Kildeparken i Aalborg Øst i samarbejde med Aalborg Kommune og private aktører. Boligorganisationens arbejde har tiltrukket sig en del opmærksomhed og er bl.a. blevet belønnet med Bygherreprisen og Byplanprisen i 2019. Derudover har Himmerland Boligforening i samarbejde med BL forsøgt at beskrive deres samarbejdsmodel i, hvad der er blevet kaldt 'Aalborgmodellen' (BL & Himmerland Boligforening, 2018). I denne sammenhæng repræsenterer Kildeparken en "front-runner" case, som andre boligorganisationer formodes at lade sig inspirere af.

Tingbjerg ved SAB/KAB og fsb

SAB/KAB, fsb og Københavns Kommune har siden 2015 arbejdet tæt sammen om byudviklingen i Tingbjerg. I 2018 indgik boligorganisationerne en samarbejdsaftale med

Tabel 1.2: Oversigt over de fire caseområder i forskningsprojektet, samt status på bystrategisk arbejde.

Boligområde	Boligorganisation	Bystrategiske visioner	Status på forandringer
Kildeparken	Himmerland Boligforening	Kildeparken 2020 (2011)	Færdig
Tingbjerg	SAB/KAB og fsb	Tingbjerg-Husum byudviklingsstrategi (2015) Byudviklingsplan Tingbjerg 2018-2025 (2018)	I gangsat
Ringparken	FOB	Ny Ringby 2025 (2016)	Under opstart
Stengårdsvej	Ungdomsbo	Program for strategisk udviklingsplan for Stengårdsvej (2017)	Under opstart

ejendomsselskabet NREP om at udvikle 1000 nye private boliger i Tingbjerg frem mod 2025. Tingbjerg er således en interessant case på boligorganisationers tætte partnerskab med en privat developer. Tingbjerg er også et område, hvor boligorganisationerne og kommunen var relativt langt i deres strategiske planlægning, da Tingbjerg blev udpeget som omdannelsesområde.

Ringparken ved FOB

Ringparken i Slagelse er udpeget som omdannelsesområde. FOB og Slagelse Kommune har samarbejdet om en ambitiøs helhedsplan frem mod 2030, som bl.a. skal om-danne Ringparken til tre bykvarterer med hvert sit kendetegn, hvoraf det ene kaldes "Mini-Manhattan". Ringparken udgør en interessant case, idet området er beliggende uden for de større byområder. Der forventes derfor at være mere begrænsede muligheder for at indgå strategiske partnerskaber med private developere.

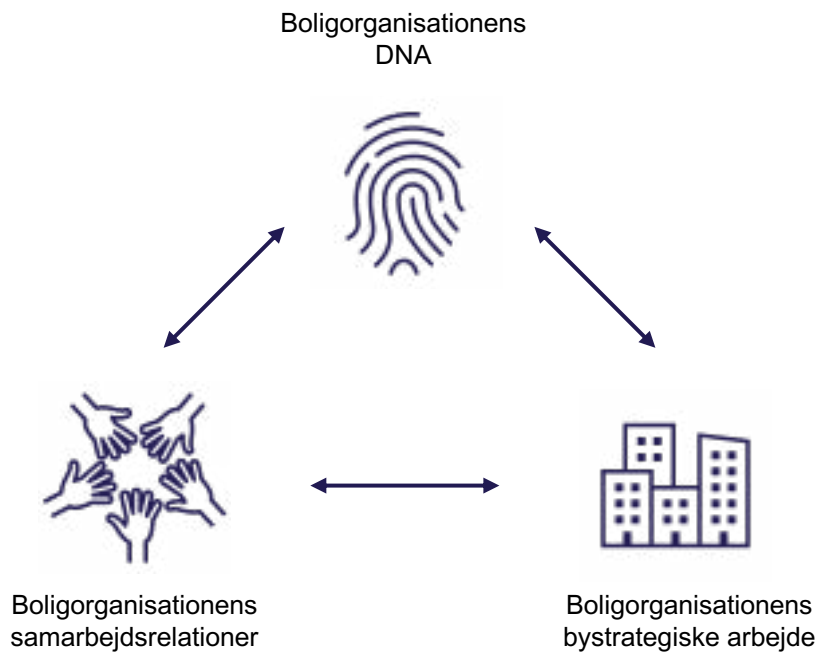
Stengårdsvej ved Ungdomsbo

Stengårdsvej i Esbjerg er udpeget som omdannelsesområde. Esbjerg Kommune og Ungdomsbo har erfaring med strategisk samarbejde og partnerne har deltaget i Real-dania-projektet By i Balance, hvor der bl.a. blev udarbejdet et program for en strategisk udviklingsplan for Stengårdsvej. Derudover udgør Stengårdsvej også en interessant case, idet det er usikkert, om det vil være muligt at tiltrække private developere til området.

Undersøgelingsdesign

I hver af de fire caseområder har vi ønsket at sætte fokus på følgende tre temaer:

- *Boligorganisationens DNA*: hvordan har boligorganisationen udviklet sig historisk, og hvordan opfatter boligorganisationen sig selv i dag?
- *Boligorganisationens bystrategiske arbejde*: hvordan arbejder boligorganisationen bystrategisk med at udvikle et udsat boligområde, og hvilke visioner ligger der bag valget af bystrategiske tiltag?
- *Boligorganisationens samarbejdsrelationer*: hvordan samarbejder boligorganisationen med kommune og private developere om at udvikle et udsat boligområde, og hvilke udfordringer ligger der i disse samarbejder?



Figur 1.4: Undersøgelsens tre temaer er tætforbundet, og det er i høj grad sammenhængen mellem disse temaer, vi ønsker at belyse.

For det første har vi ønsket at forstå, hvordan boligorganisationerne har udviklet sig historisk, og hvordan boligorganisationerne opfatter sig selv og deres rolle i dag. For det andet har vi ønsket at undersøge, hvordan boligorganisationerne har arbejdet bystrategisk med at omdanne de udvalgte udsatte boligområder. For det tredje har vi ønsket at undersøge, hvordan arbejdet med at udvikle de udsatte boligområder har givet anledning til nye samarbejdsrelationer mellem boligorganisationer, kommuner og private developere. Endeligt har vi ønsket at koble de tre temaer for at forstå, hvordan boligorganisationernes bystrategiske arbejde med at udvikle udsatte boligområder og de samarbejdsrelationer, som boligorganisationerne indgår i i denne udviklingsproces, har bidraget til at udvikle boligorganisationerne og ruste organisationerne til at kunne indgå i fremtidige bystrategiske projekter. Med andre ord, ønsker vi at bruge boligorganisationernes bystrategiske arbejde med at omdanne udsatte boligområder som "et spejl" til at forstå, hvordan boligorganisationerne udvikler sig som organisationer parallelt med fysiske omdannelsesprocesser og det samarbejde, som realiseringen af de bystrategiske tiltag kræver, se figur 1.4.

Metodisk bygger undersøgelsen på tre overordnede metoder: dokumentanalyse, semi-strukturerede interviews og workshops. For det første har vi læst litteratur, som beskriver boligorganisationernes historie og udvikling, samt analyseret dokumenter som beskriver boligorganisationernes nuværende strategi, mission, værdier etc., herunder boligorganisationernes hjemmesider. Vi har også undersøgt, hvordan boligorganisationerne organisatorisk er opbygget, samt hvilke specialkompetencer, som er tilknyttet med henblik op at forstå organisationernes udvikling. Indsigt herfra er blevet suppleret med interviews med direktøren og andre ledende medarbejdere fra boligorganisationerne.

For det andet har vi udarbejdet dokumentanalyser af boligorganisationernes (og kommunernes og private developeres) visioner, strategier og planer for udviklingen af de udvalgte boligområder. Indsigten fra dokumentanalyserne er blevet suppleret med interviews med medarbejdere fra boligorganisationerne og kommunerne, samt private devel-

opere hvor det har været relevant. Der har også været afholdt et par ekspertinterviews med henblik på et overblik over udviklingen i den almene boligsektor de seneste årtier. Interviewene er sket i to runder. Indledende online interviews blev afholdt i foråret 2022.⁴⁴ Opfølgende dybdegående interviews blev afholdt fysisk i efteråret 2022 og foråret 2023. Der er i alt blevet udført 10 indledende interviews og 27 fysiske semi-strukturerede interviews. En oversigt over alle semi-strukturerede interviews findes bagest i rapporten. De semi-strukturerede interviews er yderligere blevet suppleret med rundvisninger (walk-and-talks) i de fire boligområder med ansatte fra boligorganisationerne eller kommunerne. Formålet her har været at forstå visionerne bag udviklingen af boligområderne, samt hvilke bystrategiske tiltag som planlægges.

For det tredje har vi undersøgt boligorganisationernes samarbejdsrelationer med kommunerne og private developere. Denne undersøgelse bygger på de samme semi-strukturerede interviews med medarbejdere fra boligorganisationerne, kommuner og private developere, som beskrevet ovenfor. Indsigten fra interviewene er blevet suppleret af beskrivelser af organisering af samarbejdet fra diverse dokumenter, såsom de lovpligtige udviklingsplaner.

For det fjerde har vi afholdt workshops i hver case med deltagelse af repræsentanter fra boligorganisationerne, kommunerne og private developere (hvor relevant). Formålet med de fire workshops har bl.a. været at belyse, hvorfor boligorganisationerne, kommunerne og de private developere har valgt organisere sig som de har gjort, samt at få deltagerne til at reflektere over styrkerne og svaghederne ved den samarbejdsmodel de har valgt. De fire workshops blev afholdt i foråret 2025.

ANALYSENS OPBYGNING

I de følgende fire kapitler præsenteres analyserne af hver af de fire udvalgte caseområder. Caseanalyserne er struktureret omkring de tre overordnede temaer: 1) boligorganisationens historie og organisation, 2) bystrategiske omdannelse af det udvalgte boligområde, og 3) boligorganisationens samarbejde med kommunen og private developere. I caseanalysernes konklusion samles trådene fra de tre temaer, og det beskrives, hvordan organisationen har udviklet sig parallelt med boligområdetets omdannelse.

I det efterfølgende kapitel 6 sammenholdes resultaterne fra de fire caseanalyser. Her sammenlignes 1) boligorganisationernes udvikling og organisatoriske opbygning, 2) de valgte bystrategiske indsatser og 3) samarbejdet med kommuner og private developere. Sidstnævnte oversættes til fire samarbejdsmodeller, som illustrerer diversiteten i, hvordan boligorganisationerne, kommunerne og de private developere har valgt at organisere deres samarbejde om at udvikle udsatte områder. I kapitel 7 opsummeres analysens vigtigste konklusioner.

NOTER

- 1) Olesen (2023), se også Howells & Olesen (2025a)
- 2) Olesen (2023)
- 3) Figuren er gengivet fra projektets første arbejdsrapport (Olesen, 2023: 10)
- 4) Gruis et al. (2004), Gruis & Nieboer (2004), Gruis (2005)
- 5) Czischke (2009), Bech-Danielsen & Stender (2017)
- 6) Gruis (2008), van Bortel et al. (2010)
- 7) Walker (2000), Gruis (2008), Czischke (2009), Howells & Olesen (2025a)
- 8) Skelnen mellem front office og back office er inspireret af Gruis (2008)
- 9) Gruis (2008), Czischke (2009), Blessing (2012)
- 10) Blessing (2012) omtaler denne svære balance som "a balancing act"
- 11) Denne inddeling er inspireret af Howells & Olesen (2025b)
- 12) I begyndelsen af 1900-tallet var Socialdemokratiet yderst skeptisk overfor boligforeringsmodellen, idet partiet mente, at boligspørgsmålet skulle løses af staten gennem regulering og planlægning. Dette ændrede sig dog med byggekrisen i 1908. (Larsen & Lund Hansen, 2015)
- 13) Arbejdermusset (2025)
- 14) Jensen (2005)
- 15) Nielsen (2019)
- 16) Schoop (1994)
- 17) Bro (2009)
- 18) Schoop (1994)
- 19) Bech-Danielsen (2022)
- 20) Bech-Danielsen & Christensen (2017)
- 21) Bech-Danielsen (2022)
- 22) Det skete bl.a. med Winther-udvalgets rapport i 1985
- 23) Jensen (2005)
- 24) Det almene boligbyggeri gik nærmest helt i stå i perioden 1990-2010.
- 25) Jensen, 2005, Larsen & Lund Hansen (2015)
- 26) Socialministeriet (2006)

- 27) Socialministeriet (2006)
- 28) Social- og Boligstyrelsen (2025)
- 29) Regeringen (2010, 2018)
- 30) Dette er et afgørende brud med regeringens strategi mod ghettoisering fra 2004, som netop fastslog, at ghettoisering ikke kan ansues som et resultat af individers frie valg (Regeringen, 2004). Se også Olesen & Howells (2003).
- 31) Inspireret af Howells & Olesen (2025c)
- 32) Bech-Danielsen & Stender (2017), Bech-Danielsen & Christensen (2017), Kjeldsen (2023)
- 33) Det har siden 2011 været muligt at ansøge Landsbyggefondens Infrastrukturpulje (Bech-Danielsen & Christensen, 2017).
- 34) Bjørn (2008: 102-103)
- 35) I litteraturen findes der en større diskussion om effekterne af social mixing strategier. Det er ikke entydigt om disse strategier virker eller ej. Kritikken er bl.a., at social mixing strategier vil resultere i en gentrificeringsproces, hvorved de svageste beboere ufrivilligt skubbes ud af området. Se Bech-Danielsen & Stender (2017), Kjeldsen (2023).
- 36) Bech-Danielsen & Stender (2017)
- 37) Bjørn (2008)
- 38) Bech-Danielsen & Stender (2017)
- 39) Den første konference om Bystrategiske Udsyn blev afholdt i oktober 2022.
- 40) Olesen (2014), Bech-Danielsen & Stender (2017), Howells & Olesen (2025a, 2025c)
- 41) Harvey (1989)
- 42) Øget risikovillighed (især finansielt) er netop en af hovedkarakteristikaene i Harveys forståelse af urban entrepreneurialism (Harvey, 1989).
- 43) Dette er netop en af pointerne fra Kjeldsens (2023) Ph.d.-afhandling.
- 44) Interviews i Aalborg blev afholdt fysisk i denne runde

2.

HIMMERLAND BOLIGFORENING - TRANSFORMATIONEN AF KILDEPARKEN



KILDEPARKEN VED HIMMERLAND BOLIGFORENING

I dette kapitel analyserer vi Himmerland Boligforenings transformation af Kildeparken. Først beskriver vi kort boligorganisationens historie og organisatoriske opbygning. Derefter analyserer vi transformationsprocessen og de bystrategiske greb, der er gjort brug af. I den sidste del af kapitlet analyseres Himmerland Boligforenings samarbejde med Aalborg Kommune og den private developer.

Organisationens historie

Himmerland Boligforening blev stiftet d. 29. marts 1944 af en lille forsamling arbejdere, advokater og arkitekter, som mødtes på Bazarcaféen på Østerbro i Aalborg. Blandt initiativtagerne var Gregers Bang, der regnes som foreningens egentlige stifter. Bang blev foreningens første formand og forretningsfører, og i foreningens første år tog Bang imod boligsøgende i privaten på Læsøgade 32, inden der blev etableret et kontor i Aalborg Vestby.¹ Den første afdeling blev bygget i Himmerlandsgade, og derfor fik boligforeningen navnet Himmerlands Boligforening.²

Herefter rettede foreningen blikket mod Vestbyen i Aalborg, hvor en stor del af foreningens boliger blev opført i slutningen af 1940'erne og 1950'erne. I 1960'erne flyttede Himmerland Boligforening gradvist sine aktiviteter til den østlige del af Aalborg, først med etableringen af Magisterparken i starten af 1960'erne og senere Kildeparken og Sundparken i Aalborg Øst i slutningen af 1960'erne og 1970'erne.³

I 1980 var Himmerland Boligforening med til at etablere I/S Boligkontoret som en administrativ overligger for fem Aalborg-baserede boligorganisationer.⁴ Organisationen administrerede omkring 7.500 boliger, 40% af Aalborgs daværende samlede almene boligmasse.⁵ I 2003 valgte boligorganisationerne at nedlægge den fælles boligorganisation og fortsætte som selvstændige boligorganisationer. Himmerland Boligorganisation stod således i en situation i 2003, hvor den var nødt til at opbygge en ny administration og identitet.

Kort inden bruddet med Boligkontoret havde Himmerland Boligforeningen ansat Ole Nielsen som direktør, og det blev dermed hans opgave at opbygge en ny organisation. I denne opbygningsperiode fyldte udfordringerne i boligorganisationens boligområder i Aalborg Øst meget. Himmerland Boligforening har derfor i høj grad opbygget sin nuværende organisation og selvforståelse gennem arbejdet med Aalborg Øst. Fra omkring 2010 kommer der et stort politisk fokus på ungdomsboliger i Aalborg. Denne mulighed greb Himmerland Boligforening og etablerede i løbet af en 5-årig periode omkring 1.500 nye ungdomsboliger, herunder Larsen Waterfront på Aalborg Havnefront, der i dag også huser boligorganisationens centraladministration.⁶

”Da vi startede op der 2003, så kunne vi se, at der var mangel på ungdomsboliger i Aalborg, og vi var så de første til at gribe den. (Ole Nielsen, direktør Himmerland Boligforening)

Himmerland Boligforening i tal⁷

- Grundlagt: 1944
- Boliger: 7.501
- Ansatte i front office: 94
- Ansatte i back office: 24

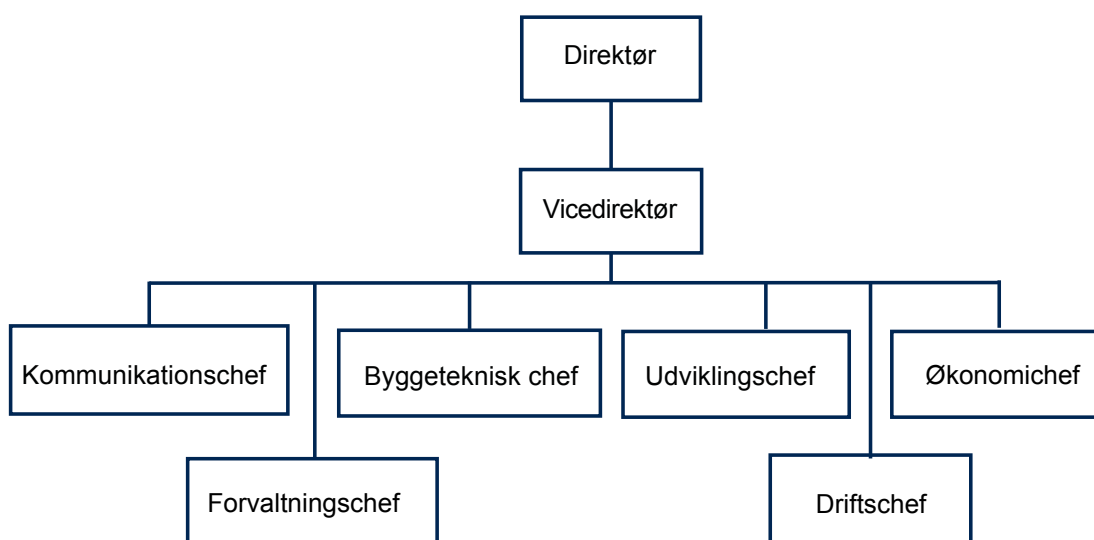
Organisationens opbygning

Himmerland Boligorganisation er i dag Nordjyllands største boligorganisation med omkring 7.501 boliger.⁸ Boligorganisationen er kendt som en udviklingsorienteret organisation, der udfordrer grænserne for, hvad en boligorganisation kan og må. Dermed er Himmerland Boligforening også med til at flytte den gængse opfattelse af, hvad en boligorganisation er, og hvordan den arbejder. Himmerland Boligforening har vundet flere nationale og internationale priser for deres arbejde, bl.a. Byplanprisen i 2019 sammen med Aalborg Kommune og The New European Bauhaus Prize i 2023.⁹ Boligorganisationen er særlig kendt for sit bystrategiske arbejde og sin planlægningsorienterede tilgang til renoveringerne og omdannelsen af Aalborg Øst. Himmerland Boligforening ser i høj grad sig selv som byudvikler, og denne identitet har haft stor indflydelse på, hvordan boligorganisationen er gået til opgaven med at omdanne Kildeparken i Aalborg Øst.

”Jamen, vi kalder os jo, langt før man synes man skulle kalde os det, der begyndte vi at kalde os byudvikler, altså med hele paletten, fordi byudvikler er ikke kun noget fysisk (Ole Nielsen, direktør Himmerland Boligforening).

Himmerland Boligorganisation har været en organisation i kraftig udvikling de seneste 20 år. Boligforeningen har prioriteret at have den nødvendige ekspertise ”in-house” til at kunne drive de mange udviklingsprojekter, som organisationen har været en del af det seneste 10-15 år. Denne udvikling startede med ansættelsen af en udviklingschef i 2009. Siden har organisationen tilføjet en lang række kompetencer til at understøtte organisationens udviklingsarbejde og fokusområder inden for kommunikation og energi- og klima. Senest har Himmerland Boligforening ansat en vicedirektør i 2023 til primært at beskæftige sig med sundhedsområdet. I dag er det således en større ledergruppe, der har ansvaret for at udvikle Himmerland Boligforening.

For direktør Ole Nielsen har det været vigtigt at udvikle en boligorganisation, som er udviklingsorienteret i sin tilgang, og han understreger, at dette mindset også har været vigtigt for at kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere.¹⁰ Der har således også været et fokus på, at Himmerland Boligforening skal være en attraktiv arbejdsplads for organisationens administration og øvrige funktioner.



Figur 2.1: Ledelsesfunktioner i Himmerland Boligorganisation¹¹

”Altså, hvis man ville fortsætte som sådan en standard boligorganisation. Jamen, punkt et, det er ikke så interessant for medarbejderne, du kan ikke tiltrække rigtig gode medarbejdere, du kan tiltrække nogen, som er meget driftsorienterede. Men det ønskede vi ikke, fordi vi har med mennesker at gøre. Dem der bor hos os, det er dem, der ejer os, og de kunne godt være tilfredse med noget, der bare er, som det var før. Men hvis vi skal følge den her samfundsudvikling, som jeg synes, vi er forpligtet til, så skal vi være meget open-minded, over for alt, og der har vi flyttet os rigtig, rigtig meget, hele tiden, og det gør vi stadigvæk, vi prøver grænser af. (Ole Nielsen, direktør Himmerland Boligforening)

TRANSFORMATIONEN AF KILDEPARKEN

Kildeparkens historie

Kildeparken i Aalborg Øst består af områderne Ravnkildevej, Blåkildevej og Fyrkildevej. Området blev opført i perioden 1968-1972 som tæt-lavt byggeri placeret i et parklandskab med omkring 1050 boliger efter datidens planlægningsideal. I dag er der 1055 almene boliger i området, der alle administreres af Himmerland Boligforening.¹²

Kildeparken har som andre dele af Aalborg Øst været samspilsramt i en kombination af flere udfordringer. Dele af Aalborg Øst optrådte på Programbestyrelsens liste over problemramte boligområder i 2008.¹³ Dette førte til, at Aalborg Kommune i samarbejde med de fire boligorganisationer i Aalborg Øst udarbejdede den fælles boligsociale helhedsplan *Forandring og Fælleskab 9220 Aalborg Øst* i 2008.¹⁴ Formålet var bl.a. at styrke beboernes tilknytning til arbejdsmarkedet og forbedre deres helbredstilstand. Aalborg Øst var på daværende tidspunkt et stigmatiseret boligområde, som mange ikke ønskede at bo i.¹⁵ Himmerland Boligforening havde derfor svært ved at leje sine boliger ud i området. Det var således i høj grad et ønske om at ændre denne udvikle, der førte til Himmerland Boligforenings ønske om at gennemføre en større transformation af hele sit boligområde. Dette blev startskuddet til arbejdet med helhedsplanen *Kildeparken 2020*.¹⁶

Der har gennem tiden været flere projekter og investeringer, som kun i begrænset omfang har formået at vende udviklingstendenserne i Kildeparken. Tidligere projekter har primært haft fokus på at renovere bygningerne og opgradere udearealerne. Men det er først med helhedsplanen *Kildeparken 2020* (samt *City in between* og *Kickstart Tornhøj* projekterne), at der tages en overordnet bystrategisk tilgang til omdannelsen af Kildeparken og Tornhøj-området.

”Jeg har også været med de andre gange, vi har renoveret derude, da det hed samspilsramte afdelinger. Så det er ikke, fordi der er ikke postet penge i Kildeparken gennem tiden. Der er bare ikke skabt den store forandring. [...] Det vi har lært og taget til os er, at hvis vi skal renovere, så kan vi lige så godt tage det store sus - en gang for alle. Der skal skabes en forandring. Det er ikke nok at male gavlen blå eller sætte nye vinduer i. Der skal mere til. (Ole Nielsen, direktør Himmerland Boligforening)

Kvarterløft i Aalborg Øst

Et af de første projekter, som forsøgte at vende billedet i Aalborg Øst, var kvarterløftprojektet, der foregik i perioden 1997-2001. Kvarterløftprojektet var det første store projekt, som forsøgte sig med en områdebaseret tilgang til omdannelsen af Aalborg Øst. Dette betød også, at fokus lå på hele Aalborg Øst inklusiv de omkringliggende mindre landsbyer og universitetsområdet, og ikke blot det almene boligområde. Tidligere projekter havde primært haft fokus på de sociale udfordringer i Aalborg Øst, og man var fra Aalborg Kommunes side opmærksom på, at borgere i området var kørt trætte i projekter. Man valgte derfor at forankre projektet i teknisk forvaltning og tage et mere fysisk fokus.¹⁷

Kvarterløftprojektet var på mange måder med til at illustrere de modsætninger og konflikter, der kan opstå mellem en boligorganisation og kommune i samarbejdet om et omdannelsesprojekt. Aalborg Kommunes tekniske forvaltning havde erfaring med at køre byfornyelsesprojekter i Aalborg midtby, hvor borgerinddragelse var i centrum. Det blev derfor også denne tilgang kommunen valgte i kvarterløftprojektet. Men denne mere direkte deltagelsesform stod i kontrast til den repræsentative deltagelsesform, som er

Tabel 2.1: Tidslinje over transformationen af Aalborg Øst/Kildeparken

1997-2001	Kvarterløft i Aalborg Øst
2008-2012	Boligsocial helhedsplan "9220 Aalborg Øst"
2009	Beslutning om at etablere et universitetshospital i Aalborg Øst
2009	Beslutning om at etablere Sundheds- og kvarterhuset på Fyrkildevej
2010-2013	Fremtidens Forstad
2011	Himmerland Boligforening præsenterer visionen <i>Kildeparken 2020</i>
2012	Byplankonkurrencen <i>City in between</i>
2012	Helhedsplanen <i>Kildeparken 2020</i> godkendes af Landsbyggefonden
2012	Indvielse af Sundheds- og kvarterhuset
2014-2023	<i>Kickstart Tornhøj</i>
2017	Etablering af Center for Samskabelse
2018	Indvielse af <i>Kickstart Tornhøj</i> (tunnel og Astrupstien)
2018	Aalborg-modellen for Himmerland Boligforenings arbejde præsenteres i samarbejde med BL
2018	Punkthusene opføres
2020-2021	Forsøg med selvkørende busser på Astrupstien
2021	Erhvervsboligerne på Fyrkildevej indvies

udbredt i den almene boligsektor. Dette førte til en konflikt om, hvem der havde ret til at deltage i projektet og hvordan. Beboerdemokraterne fra boligorganisationerne ønskede ikke, at andre "udefrakommende" skulle have indflydelse på, hvad der skulle ske i deres boligområde, mens kommunens planlæggere insisterede på deres demokratiforståelse. Kvarterløftprojektet var således i høj grad tænkt ud fra en kommunal borgerinddragelseslogik, hvilket betød, at boligorganisationerne og deres beboerdemokrater følte sig forbigået og overset i processen. Samtidig var boligorganisationerne heller ikke i tilstrækkelig grad gearet til at deltage i kvarterløftprojektet, hvor det i betydeligt omfang var beboerdemokrater, der repræsenterede boligorganisationerne i projektet. Det blev således også beboerdemokrater, som ofte kom til at sidde overfor kommunens planlæggere i processen. Det var således personer med to vidt forskellige forudsætninger, uden den store forståelse for modparten, som skulle samarbejde i projektet. Det vigtigste output fra Kvarterløft-projektet var derfor en vigtig viden om, hvordan boligorganisationer bør organisere sig, så de kan arbejde sammen med den kommunale sektor.¹⁸

”Altså, vi som boligorganisationer forstod måske hellere ikke på dette tidspunkt, hvad det her indebar, så det bliver meget en dialog mellem kommunale embedsmænd og vores lokale bestyrelser. Og man forstår ikke hinandens organisationer, vi forstår ikke kommunen, og kommunen forstår ikke os. (Sven Buch, udviklingschef Himmerland Boligforening)

Sundheds- og kvarterhuset

Efter kvarterløftprojektet i slutningen af 1990'erne, blev fokus flyttet til det boligsociale arbejde i starten af 2000'erne. Dette arbejde kulminerede med den fælles boligsociale helhedsplan *Forandring og Fælleskab 9220 Aalborg Øst i 2008*.¹⁹ Ideen om et større fysisk løft af Aalborg Øst fra kvarterløftprojektet levede delvist videre gennem det boligsociale fokus. Som et spin-off af den boligsociale helhedsplan opstod ideen om at etablere et sundhedshus i Aalborg Øst, og i 2009 bliver det besluttet at opføre et Sundheds- og kvarterhus i Kildeparken.²⁰ Denne beslutning bliver en katalysator for Himmerland Boligforenings arbejde med *Kildeparken 2020*.

Samtidig medførte beslutningen også et behov for at styrke samarbejdet mellem Himmerland Boligforening og Aalborg Kommune på øverste niveau. Sundheds- og kvarterhuset bliver dermed starten på en ny måde at organisere sig på og et øget samarbejde mellem kommune og boligorganisation. Beslutningen om at lade Himmerland Boligforening opføre Sundheds- og kvarterhuset betød også, at Himmerland Boligforening begyndte at tage mere initiativ og gradvist begyndte at tage større ansvar for omdannelsen af Aalborg Øst.²¹

Beslutningen om at etablere et Sundheds- og kvarterhuset er samtidig også et billede på Himmerland Boligforenings ønske om at søge nye veje og udfordre den gængse opfattelse af, hvad en boligorganisation er. Men opførelsen af Sundheds- og kvarterhuset blev også kompliceret af, at denne type af sideaktiviteter ligger på grænsen af, hvad en almen boligorganisation juridisk har mulighed for jf. sideaktivitetsbekendtgørelsen.²² Himmerland Boligforenings ønske om at søge nye veje indebærer dermed også en betydelig risikovillighed til at udfordre den eksisterende lovgivning. Himmerland Boligforenings relative store succes med transformationen af Kildeparken og Sundheds- og kvarterhusets centrale rolle heri, har også betydet, at andre boligorganisationer har fået øjnene op for den store betydning, som centrale udadvendte funktioner kan få i omdannelsen af store almene boligområder.

Kildeparken 2020

Sideløbende med arbejdet med Sundheds- og kvarterhuset begynder Himmerland Boligforening at arbejde på en vision for at omdanne Kildeparken. Visionen *Kildeparken 2020* blev præsenteret for områdets beboere d. 29. marts 2011 og to dage senere for samarbejdspartnere og pressen.²³ Inden offentliggørelsen af planerne havde Himmerland Boligforening været igennem en længere periode med møder med diverse forvaltninger fra Aalborg Kommune omkring visionernes indhold, og en endnu længere ”opblødningsperiode” med områdets lokalafdelinger. Himmerland Boligforening kørte bl.a. en møderække med lokalafdelingerne, hvor de inviterede forskellige eksperter ind, så de sammen kunne danne et fælles beslutningsgrundlag for de forandringer, der skulle ske.²⁴ Himmerland Boligforening fik også lavet en video, der kort skulle kommunikere visionerne i *Kildeparken 2020* til områdets beboere. For at skabe den rette stemning blev beboerne inviteret i biografen for at se filmen.²⁵

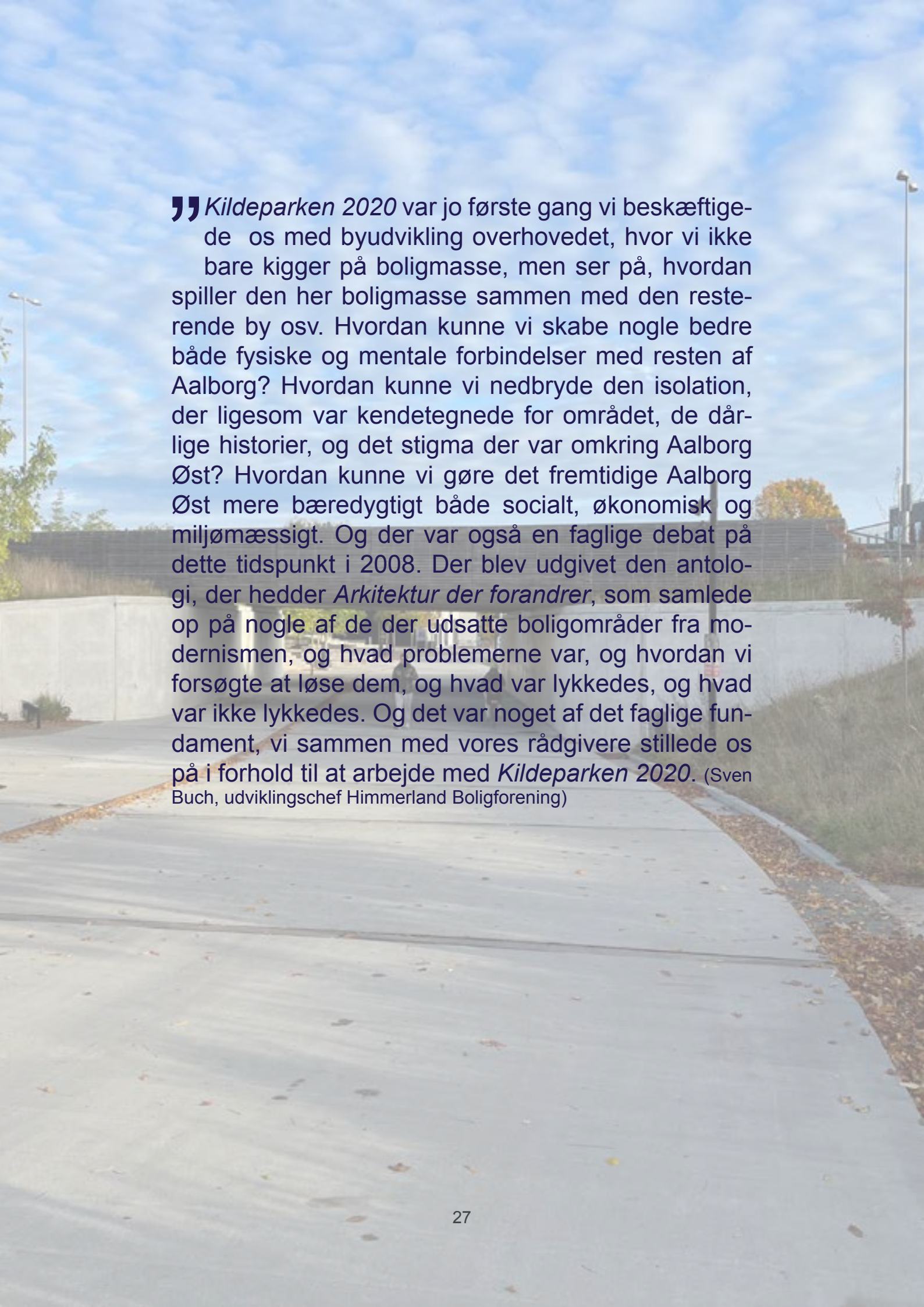
I modsætning til kvarterløftprojekt, hvor Aalborg Kommune og teknisk forvaltning var den koordinerende part, og Himmerland Boligforening blot var en af flere deltager, så ændrede rollefordelingen sig med *Kildeparken 2020*. Himmerland Boligforening begyndte at indtage den koordinerende rolle, imens Aalborg Kommune tog rollen som projektpartner og myndighed.

”Det har været en anden proces end kvarterløft. Kommunen har gjort kloge- lig i at acceptere vores rolle som initiativtagere på mange ting, og så kunne at støtte op omkring, fremfor som man nok kan opleve i andre projekter, at det er lidt en kamp om, hvem styrer det her projekt. [...] Det er så afgørende, at man kan skaffe den nødvendige økonomi, og det er nu engang boligorganisationen via Landsbyggefonden, der er i stand til det, det er motoren. Så kan der komme mange andre former for initiativ og investeringer ind, men hvis der ikke kan etableres en endelig basisinvestering i form af renovering af boliger fra Landsbyggefonden, så er der ikke basis for noget. Det er forudsætningen for alle ting. Og det er boligorganisationer, der er nøglen i det, og derfor bør de også kunne løfte en koordinerende rolle. (Sven Buch, udviklingschef Himmerland Boligforening)

Samtidig med at Himmerland Boligorganisation begyndte at tage et større ansvar, begyndte boligorganisationen også i højere grad at tænke deres boligområde som en del af en større bydel, nemlig Aalborg Øst. Og med dette perspektiv begynder Himmerland Boligforening også at tænke byudvikling og ikke bare renovering af boliger. De lader sig bl.a. inspirere af den faglige debat, der var på daværende tidspunkt om, hvordan man kan omdanne almene boligområder, ikke mindst med bogen *Arkitektur der forandrer*.²⁶

Et af de centrale bystrategiske greb i *Kildeparken 2020* var at se Kildeparken som en ”ny by i byen” og italesætte omdannelsen af Kildeparken som en del af en større bymæssig transformation af Aalborg Øst, herunder planerne om at opføre et nyt universitetshospital og etablere en letbane.²⁷ Udover opførelsen af et Sundheds- og kvarterhus, indeholder *Kildeparken 2020* også et ønske om at opføre et nyt regionalt demensplejecenter med 100 arbejdspladser. Der er også et ønske om at opføre nye boligtyper, herunder rækkehuse og tagboliger, og ikke mindst er der et ønske om at opføre seks nye punkthuse som private lejeboliger.²⁸

Infrastrukturelt er der et ønske om at binde de tre gader i området sammen, så området åbnes for gennemkørende trafik, omlægge de store parkeringsøer, samt at gøre



” *Kildeparken 2020* var jo første gang vi beskæftigede os med byudvikling overhovedet, hvor vi ikke bare kigger på boligmasse, men ser på, hvordan spiller den her boligmasse sammen med den resterende by osv. Hvordan kunne vi skabe nogle bedre både fysiske og mentale forbindelser med resten af Aalborg? Hvordan kunne vi nedbryde den isolation, der ligesom var kendetegnede for området, de dårlige historier, og det stigma der var omkring Aalborg Øst? Hvordan kunne vi gøre det fremtidige Aalborg Øst mere bæredygtigt både socialt, økonomisk og miljømæssigt. Og der var også en faglige debat på dette tidspunkt i 2008. Der blev udgivet den antologi, der hedder *Arkitektur der forandrer*, som samlede op på nogle af de der udsatte boligområder fra modernismen, og hvad problemerne var, og hvordan vi forsøgte at løse dem, og hvad var lykkedes, og hvad var ikke lykkedes. Og det var noget af det faglige fundament, vi sammen med vores rådgivere stillede os på i forhold til at arbejde med *Kildeparken 2020*. (Sven Buch, udviklingschef Himmerland Boligforening)



Figur 2.2: Himmerland Boligforenings vision *Kildeparken 2020*.³⁹

Astrupstien til den nye hovedgade i Aalborg Øst. Sidstnævnte hænger i høj grad sammen med projekterne *Cities in between* og *Kick-start Tornhøj*.²⁹

City in between og Kickstart Tornhøj

Sideløbende med arbejdet med at etablere Sundheds- og kvarterhuset og Himmerland Boligforenings arbejde med *Kildeparken 2020* var Aalborg Kommune gået med i Realdania-projektet *Fremtidens Forstad*, der satte fokus på, hvordan forstaden kunne udvikles i en mere bæredygtig retning.³⁰ Aalborg Kommune deltog i projektet med Aalborg Øst. Som en del af projektet blev der afholdt en arkitektkonkurrence, som i Aalborg fik navnet *City in between – strategi for en international og bæredygtig forstad i det østlige Aalborg*.³¹ Baggrunden for konkurrencen var bl.a., at det året forinden var blevet besluttet at opføre et universitetshospital i Aalborg Øst, og at der var planer om at etablere en letbaneforbindelse til det østlige Aalborg.³² Med *City in between* kom der fokus på at se disse investeringer i Aalborg Øst som en del af en samlet udviklingsstrategi for hele bydelen. Det var i høj grad dette perspektiv, som Himmerland Boligforening kobede sig på med *Kildeparken 2020* visionen. Samtidig havde Aalborg Kommune også fået en ny stadsarkitekt, som netop ønskede at styrke kommunens bystrategiske arbejde.³³

City in between projektet præsenterede en række åbningsbilleder og nedslag, som kunne være med til at forandre Aalborg Øst. Et af disse nedslag var ideen om at opgradere Astrupstien til en hovedgade gennem Aalborg Øst, udvide tunnelen under Humlebakken ved Astrupstien, og omdanne området omkring Tornhøjcentret og Tornhøjgård. Det blev denne ide, som Aalborg Kommune valgte at arbejde videre med i projektet *Kickstart Tornhøj*, der blev støttet af Realdania.³⁴

Der var således en høj grad af samtidighed over Himmerland Boligforenings og Aalborg Kommunes arbejde med omdannelsen af Kildeparken og Aalborg Øst. Der har f.eks. været stor synergi mellem *Kildeparken 2020* og *Kickstart Tornhøj*, særligt omkring Astrupstien. Det var dog ikke på alle parametre, at projekterne havde samme målsætning. Himmerland Boligforening havde for eksempel et stort ønske om at binde deres tre boligområder sammen ved at styrke den øst-vest gående akse gennem Kildeparken, imens kommunen arbejdede på at gøre den nord-syd gående Astrupsti til hovedgaden i Aalborg Øst. I sidste ende valgte Himmerland Boligforening at støtte op om Astrupstien som den centrale hovedgade, bl.a. ved at placere sine nye erhvervsboliger ved Fyrkildevej ud til Astrupstien.³⁵

Punkthusene og den private investering

En af grundtankerne i *Kildeparken 2020* var at nedbryde Kildeparkens monofunktionelle udtryk og få flere boligtyper ind ved at fortætte området, bl.a. private ejerboliger i form af punkthuse.³⁶ Dette var også i tråd med den daværende diskurs om at skabe blandede byer, bestående af forskellige ejerformer.³⁷ Både Himmerland Boligforening og Aalborg Kommune var enige om, at der var et behov for at fortætte området med nogle andre boligtyper.

Det skulle dog vise sig at være svært at finde en privat investor, der ville investere i området. I første omgang købte MT Højgaard optionen på at udvikle grunden, hvor punkthusene skulle opføres, og der blev nedsat en arbejdsgruppe bestående af en række aktører, herunder Kuben Management, og Rasmus Haugaard blev tilknyttet som advokat.³⁸ Men det lykkedes ikke i første omgang arbejdsgruppen at finde investorer til projektet. Rasmus Haugaard peger på, at den manglende investeringsvillighed blandt investorer i høj grad skyldtes nogle fordomsbaserede forestillinger om Aalborg Øst.

Hovedgreb i den bystrategiske transformation af Kildeparken



Integration med den omkringliggende by

- Omdannelse af Kildeparken ses som en del af en større byudvikling i Aalborg Øst



Nye funktioner

- Nyt Sundheds- og kvarterhus
- Nyt special plejehjem for demensramte



Ny infrastruktur

- Omdannelse af tunnel og udvidelse af Astrupstien
- Sammenbinding af eksisterende vejnet
- Omlægning af parkeringsøer



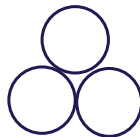
Nye boliger

- Nye punkthuse som private lejeboliger
- Øget diversificering af boligudbuddet (introduktion af nye boligtyper)
- Nye erhvervsboliger



Nye mødesteder

- Etablering af nye områder mellem husene
- Reorientering af boliger mod gader



Udvikling af stedsidentitet

- Fortælling af positive historier om Kildeparken
- Styrkelse af lokalidentitet og kvarterfølelse

”Man kan sige, at grunden til, at der var rigtig mange, der sagde nej, det var jo egentlig nogle fordomsbaseret forestillinger omkring, hvad er situation i Aalborg Øst. Jamen, det er noget lort, hold kæft mand de skyder hinanden derude, og det er pissefarligt. (Rasmus Haugaard, advokat og investor)

Så det ender med, at Rasmus Haugaard selv vælger at købe grundene gennem sit ejendomsinvesteringsfirma, Vendia Ejendomme. Rasmus Haugaard kunne se nogle perspektiver i Himmerland Boligforenings arbejde, og han kunne også se den positive demografiske udvikling i Sundparken, som var blevet renoveret et par år forinden.⁴⁰ Så han turde godt tage den risiko, som de mere etablerede investorer ikke ønskede. For Rasmus Haugaard var det vigtigt, at opførelsen af punkthusene var en del af en større vision for at transformere Kildeparken.⁴¹

Strategisk kommunikation

En vigtig del af Himmerland Boligforenings strategiske indsats har også været at ændre Kildeparkens og Aalborg Østs omdømme ved at sætte fokus på positive fortællinger om området og omdannelsensprocessen, og derigennem skabe en moddiskurs til den eksisterende negative fortælling om området. Det har især været Ole Nielsen som har været frontfiguren i denne fortælling i den lokale presse. Som et led i denne satsning ansatte Himmerland Boligforening bl.a. også en kommunikationschef i 2018.

Himmerland Boligforenings strategiske arbejde med kommunikation har i høj grad bidraget til både at ændre beboernes og omverdenens opfattelse af Kildeparken og Aalborg Øst. Og denne positive udviklingshistorie om området er efterfølgende blevet fulgt op af flere nationale og internationale priser, hvilket har været med til at understrege og styrke Himmerland Boligforenings fortælling om en succesfuld transformation af Kildeparken.

”Vi har selvfølgelig selv en interesse i hele tiden at tale området op. Men det kræver også, at de lokale og byen også anerkender og er enige i, at der er substans i den fortælling, og det føler vi, at der er. Vi har også fået en masse forskellige både nationale og internationale priser for arbejdet derude. Så det har i hvert fald styrket vores egen opfattelse af, at det er sådan set lykkedes. Næsten over al forventning. (Sven Buch, udviklingschef Himmerland Boligforening)

En anden vigtig del af kommunikationen har været den interne dialog med områdets beboere. Denne del fyldte især meget i den første fase af omdannelsen, hvor tre boligblokke skulle rives ned for at give plads til det nye Sundheds- og kvarterhus. Men også dialogen med afdelingsbestyrelserne forud for præsentationen af visionen *Kildeparken 2020* har spillet en vigtig rolle i at opbygge forståelse og lokal opbakning til omdannelsesprojektet. Her mødtes administrationen og afdelingsbestyrelserne til en række seminarer, hvor der var inviteret flere eksperter udefra til at give deres bud på, hvad der var vigtigt at overveje i transformationen af Kildeparken. På denne måde tog administrationen og afdelingsbestyrelserne de første skridt sammen i de indledende overvejelser om, hvordan Kildeparken kunne ændres.⁴²

Endeligt er det også værd at fremhæve den film, som Himmerland Boligforening fik lavet til at kommunikere visionerne med *Kildeparken 2020* til området beboere, og som beboere blev præsenteret for i biografen. Dette er med til at understrege, at der har været en klar kommunikativ strategi i forbindelse med omdannelsen af Kildeparken. Direktør

”Du skal jo sandsynliggøre, at du laver en transformation af et dårligt område. Altså, det er rent citat fra Ole, det der med at male gavlen blå og så sætte en fin fælles bygning op, glem det. Det løser ikke problemet. Det er gennemgribende forandringer, der skal til. Og sådan noget som det her [punkthuse- ne], det er jo en byggeklods i den gennemgribende forandring af området. Men den kan ikke stå alene, ligesom en blå gavl eller et fælleshus heller ikke kan stå alene. (Rasmus Haugaard, advokat og investor)

Ole Nielsen fremhæver også, at det har været vigtigt, at det er folk fra Himmerland Boligforening som har stået for kommunikationen til områdets beboere, idet dette netop har været med til at skabe den nødvendige tillid og opbakning til omdannelsen.⁴³

”Men det vigtigste er nok den kommunikation vi har haft om det derude. Vi har ikke haft et reklamebureau på til at skabe ny profil. Vi har selv skabt den, vi har fortalt historien, og været tro mod udgangspunktet. Vi har selv stået derude på beboermøderne, det har ikke været rådgiverne. Det er Himmerlands folk, der står og fremlægger projekterne. Og det gør noget helt andet ved det. Det er ikke bare et projekt, der er fake. Det er os, de har ansat, der gør det. [...] Det gør noget. Det styrker fortællingen. (Ole Nielsen, direktør Himmerland Boligforening)

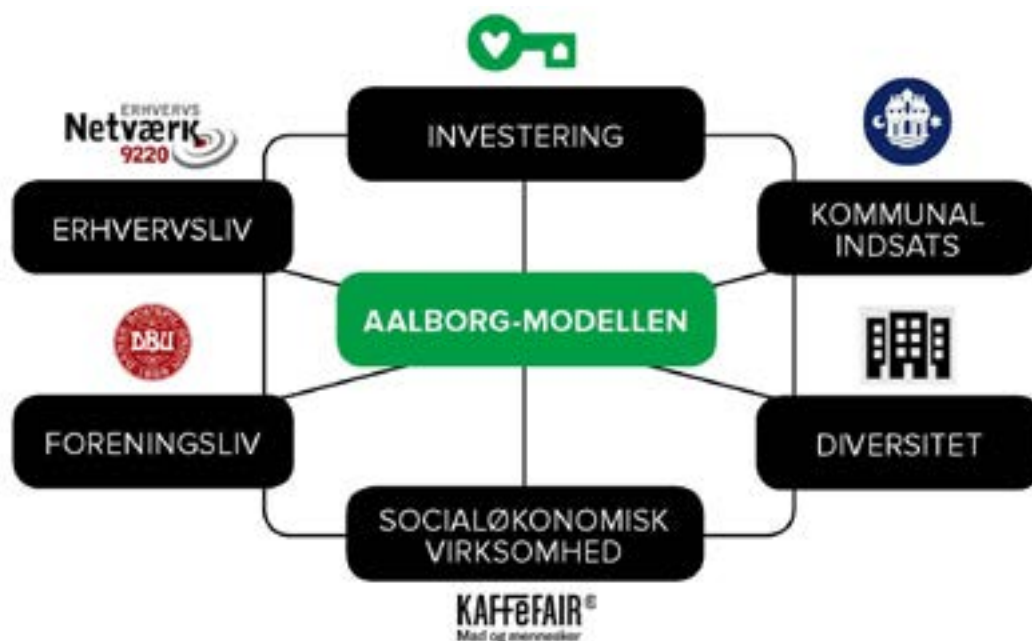
SAMARBEJDET MED KOMMUNEN OG DEVELOPER

Aalborg-modellen

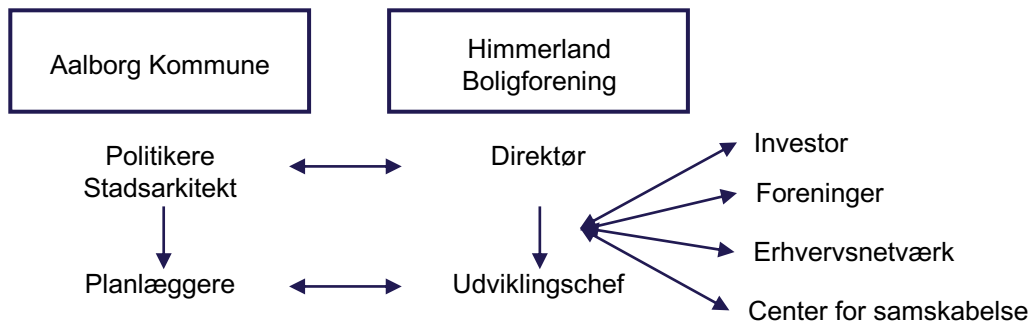
BL har døbt udviklingsmodellen i Aalborg Øst *Aalborg-modellen*.⁴⁴ Modellen dækker over, at Himmerland Boligforening har et stort netværk og stærkere samarbejdsrelationer med kommunen, erhvervslivet og civilsamfundsorganisationer end den typiske boligorganisation. Denne samarbejdsmodel er delvist en konsekvens af Himmerland Boligforenings arbejdsfacon og selvpfattelse, men den kan også delvist tilskrives den generelle arbejdsfacon og -kultur i Aalborg, hvor der er stærke relationer på kryds og tværs af byen.⁴⁵

”Det gør jo også, at når der sker noget i byen, så samles vi lige og kigger lidt på, hvad er det her. Og der har boligorganisationer pludselig muligheden for blive en central spiller. (Ole Nielsen, direktør Himmerland Boligforening)

Himmerland Boligforenings stærke relation til erhvervslivet i Aalborg Øst, har bl.a. resulteret i et samarbejde med Erhvervsnetværk 9220 omkring beskæftigelsesindsatsen i Himmerland Boligforenings boligsociale arbejde, som har fået navnet Center for Samskabelse. Dette er et godt eksempel på, hvordan Himmerland Boligforening bruger sit netværk til at finde på nye måder at gøre tingene på. I det hele taget så fremhæves Himmerland Boligforenings evner til at samarbejde af en lang række aktører. Himmerland Boligforening er også selv opmærksom på vigtigheden af at kunne samarbejde og kommunikere, samt at bringe sit netværk i spil til at løse de udfordringer organisationen står overfor. Aalborg-modellen er dermed også et billede på en organisation, som er netværksorienteret i sin tilgang og konstant søger at styrke sin position gennem netværksorienterede aktiviteter.



Figur 2.3: BL døbte i 2018 Himmerland Boligforenings netværksorienterede tilgang for Aalborg-modellen.⁴⁶



Figur 2.4: Himmerland Boligforeningsnetværksorienterede tilgang til omdannelsen af Kildeparken

Samarbejdet med kommunen

Samarbejdet mellem Himmerland Boligforening og Aalborg Kommune har været central for omdannelsen af Kildeparken og i særdeleshed Aalborg Øst. Som tidligere beskrevet har samarbejdet mellem Himmerland Boligforening og Aalborg Kommune udviklet sig gradvist siden kvarterløftprojektet i slutningen af 1990'erne. Dette skyldes flere faktorer. For det første er der sket en professionalisering af Himmerland Boligforening, der bl.a. har ansat en udviklingschef med en fortid i netop Aalborg Kommune. Der er således en bevidsthed hos Himmerland Boligforening om, at det er de ansatte (professionelle) i boligorganisationen, der først og fremmest skal stå for dialogen med kommunen. Dette er især en fordel, fordi boligorganisationens ansatte over tid kan opnå et særligt kendskab til den "kommunale kultur".

Samtidig har Aalborg Kommune også over årene udviklet en bedre forståelse for den almene boligsektor. Kommunen er i den unikke situation, at to af de planlæggere, der var med i kvarterløftprojektet for 25 år siden, stadig er i kommunens planafdeling i dag, og begge har været aktivt involveret i udviklingen af Aalborg Øst lige siden. Der er således også over årene opbygget en række personlige/faglige relationer på forskellige niveauer mellem Himmerland Boligforening og Aalborg Kommune.

Denne kontinuitet har været afgørende for samarbejdet. Men samtidig er den også sårbar overfor personaleudskiftning i den ene eller anden organisation. Ole Nielsen peger f.eks. på, at han mistede sin primære kontaktperson i Aalborg Kommune, da den tidligere stadsarkitekt stoppede. Ole Nielsen fremhæver, at det har været unikt, at der har været så tæt et samarbejde mellem boligorganisation og kommune, som det har været tilfældet i omdannelsen af Aalborg Øst.

”Det, der har været specielt i Aalborg, er, at vi som boligorganisation har haft så nem tilgang til forvaltningen. Når jeg taler med, specielt mine kolleger i København, det har de slet ikke. De har simpelthen ikke kunnet forstå, hvordan vi kan have den tætte dialog, og jeg har altid sagt, det er, fordi vi er en lille by. Vi mødes mange steder, og det er jo fordelen ved en by af Aalborgs størrelse. (Ole Nielsen, direktør Himmerland Boligforening)

Det unikke ved samarbejdet mellem Himmerland Boligforening og Aalborg Kommune er også, at der har været en høj grad af samtidighed og samhørighed mellem boligorganisationens omdannelsesproces og de kommunalt-drevne omdannelsesprojekter *City in between* og *Kickstart Tornhøj*, og at det er lykkedes at forene disse projekter, så de i høj grad fremstår som et samlet projekt. Transformationen af Kildeparken er således også et resultat af, at der i høj grad har været et interessesammenfald mellem Himmerland Boligforening og Aalborg Kommune.

I denne sammenhæng er det også værd at fremhæve, at Aalborg Kommune har haft en interessant dobbeltrolle i omdannelsen af Aalborg Øst. På ene side har kommunen været partner og udvikler på en række projekter i omdannelsen af Aalborg Øst, ikke mindst *City in between* og *Kickstart Tornhøj*. På den anden side har kommunen også skullet varetage sin myndighedsrolle. Det er primært sidstnævnte rolle, som kommunen har spillet i forhold til *Kildeparken 2020*.

”Indledningsvist har kommunen været inddraget i forbindelse med Himmerlands udarbejdelse af et forslag til helhedsplan for renovering af Kildeparken 2020. Dernæst involveres vi undervejs jf. de forskellige kasketter, vi repræsenterer. Dvs. den fysiske planlægning, når der skal udarbejdes en lokalplan - som støtte- og tilsynsmyndighed og i forbindelse med ansøgning om byggetilladelser mv. Så kommunen har mange kasketter, og det er, når en af kasketterne skal konsulteres, at vi er i dialog. Så på den led er vi jo både en nødvendig dialog- og myndighedspartner. (Bodil Henningsen, planlægger Aalborg Kommune)

Bodil Henningsen understreger, at Himmerland Boligforening er en meget innovativ og modig boligorganisation. Samarbejdet mellem kommune og boligforening har samtidig været begunstiget af en modig kommune, med ambitioner om at skabe visionære forandringer. Og der har været fagpersoner i Aalborg Kommune med et indgående kendskab til Almenboligloven, således parterne sammen har kunnet formå at løse de knaster, der har været i forhold til transformationen af Kildeparken og Aalborg Øst mere generelt.⁴⁷

Samarbejdet med private investorer

Himmerland Boligforening har gradvist opbygget relationer til diverse investorer i Aalborg-området og har i dag flere udviklingsprojekter med private investorer. Samarbejdet med private investorer er således blevet en del af, hvordan boligorganisationen arbejder. Men sådan har det ikke altid været.

Som tidligere beskrevet var det svært at finde private investorer til at opføre punkthusene i Kildeparken. Til sidst lykkedes det dog at finde en investor gennem boligorganisationens eksisterende netværk. Lidt utraditionelt blev det den lokale investor, advokaten Rasmus Haugaard, som endte med at opføre punkthusene i Kildeparken. Dette skyldtes bl.a., at de mere etablerede investorer syntes, at risikoen var for stor.⁴⁸ I det hele taget er netværk noget som Himmerland Boligforening gang på gang understreger som været centralt for deres udviklingsarbejde.

”Jamen, det er igen netværk. Nu viser det sig i det her tilfælde, at det var en advokat, som vi brugte, som vi havde dialog med, som også har andre klienter i sit portfolio. Sådan er det ofte, det sker. Det er det lokale kendskab, man har til hinanden, hvor han så, via sit arbejde som advokat for os, fik indsigt i vores planlægning, og hvem vi er som organisation, og hvad vi ville osv. Så han var så i stand til at formidle kontakt til lokale investorer, som var interesseret i at placere penge i boligbyggeri her i Aalborg. (Sven Buch, udviklingschef Himmerland Boligforening)

Rasmus Haugaard har været meget imponeret af samarbejdet med Himmerland Boligforening, og den gejst og professionalisme, der var omkring transformationen af Kildeparken. På denne måde mener han, at Himmerland Boligforening adskiller sig fra mange

”Jeg synes, Himmerland [Boligforening] er en helt utrolig professionel organisation at samarbejde med. [...] Dengang tilbage helt i starten af nullerne, der var der nogle noget støvede organisationer. Men i dag bliver det jo drevet hyperprofessionelt [...] det kunne lige så godt har været en pensionskasses ejendomsafdeling man havde med at gøre, professionelt fra A til Z. (Rasmus Haugaard, advokat og investor)

andre boligorganisationer. Dette var en stor medvirkende faktor til, at han engagerede sig i omdannelsen af Kildeparken gennem sit ejendomsudviklingsselskab.

”Den kraft, der ligesom var. Der var sådan en gejst omkring det, sådan en "failure is not an option". Det var en bunden opgave, at det derude skulle blive en succes, og man havde voldsomme stærke kræfter. (Rasmus Haugaard, advokat og investor)

Rasmus Haugaard har i dag videresolgt de seks punkthuse, men han driver også et ejendomsadministrationsselskab, som står for drift og vedligeholdelse af de seks punkthuse, således at de fremadrettet kommer til at fremstå ens, og lejerne har de samme services som de almene beboere.⁴⁹

Rasmus Haugaard fremhæver især Himmerland Boligforenings professionalisme, og sammenligner boligorganisationens organisatoriske setup og tilgang med en pensionskasses ejendomsafdeling. Denne sammenligning afspejler på mange måder den professionalisering og udviklingsproces, som Himmerland Boligforening som organisation har gennemgået de seneste 20 år.

Sammenligningen med en pensionskasse er dog et skridt længere end Ole Nielsen er villig til at gå. Selvom Himmerland Boligforening har udviklet sig til en professionel organisation, der på mange måder matcher private developere, så understreger Ole Nielsen, at det er vigtigt, at boligorganisationen ikke glemmer, hvem den er, og hvad den arbejder for. En frygt kunne være, at boligorganisationen udvikler sig til at blive for "corporate" og mister forbindelsen til sin historie, rødder og ideologiske udgangspunkt. Dette er dog ikke noget som umiddelbart bekymrer direktør Ole Nielsen, men han anerkender, at dette er en vigtig problemstilling.

”Vi må aldrig nogensinde tro, at vi er en pensionskasse eller private udlejere, aldrig. (Ole Nielsen, direktør Himmerland Boligforening)

KONKLUSION

Kildeparken er på mange måder et klassisk alment boligområde opført i slutningen af 1960'erne og starten af 1970'erne. Området har været præget af mange af de udfordringer, som præger mange almene boligområder i dag, herunder et dårligt ry. Området har ikke været på regeringens "ghettoliste". Alligevel har Himmerland Boligforening gennemført en radikal transformation af området, svarende til de fysiske forandringer, som planlægges i de såkaldte "omdannelsesområder".

Transformationen af Kildeparken er sket samtidig med, at Himmerland Boligforening som organisation har været i kraftig udvikling. Det er således i høj grad gennem omdannelsen af Kildeparken, at Himmerland Boligforening har udviklet sin nuværende identitet og værdisæt.

Himmerland Boligforening beskriver sig selv som byudvikler. Boligorganisationen er optaget af at se sine boligområder i et større bystrategisk perspektiv og aktivt bruge midler fra Landsbyggefonden til renovering og omdannelse af sine boligområder som en katalysator for at søge andre fondsmidler og dermed kunne igangsætte større forandringer. Boligorganisationen er optaget af at skabe den blandede by, og den mener, at større bystrategiske forandringer er den bedste forudsætning for at kunne lykkes med dette. Det er derfor også vigtigt for organisationen at have de rette kompetencer og ressourcer til at kunne løfte denne opgave. En vigtig forudsætning for at kunne tænke og agere bystrategisk er en professionalisering af organisationen.

Himmerland Boligforening er i dag en boligorganisation som i høj grad er optaget af at bidrage til og bringe sig selv i spil til at løse samfundsmæssige udfordringer. Boligorganisationen ønsker at have "fingeren på pulsen" ift. den politiske dagsorden, og hvordan boligorganisationen kan bringe sine egne projekter og aktiver i spil i forhold de dagsordener og "windows of opportunity", der måtte være på et givent tidspunkt. Netværksdannelse og deltagelse i diverse møder, projekter etc. er således en vigtig del af boligorganisationens arbejde og DNA.

Himmerland Boligforening er ikke bange for at tænke "ud af boksen" og bevæge sig på kanten af (eller i gråzonen af), hvad en boligorganisation kan og må. Dermed er boligorganisationen også med til at rykke den gængse opfattelse af, hvad en boligorganisation er, og hvordan den agerer. På denne måde er Himmerland Boligforening en first-mover, som mange andre boligorganisationer skæver til i deres eget udviklingsarbejde.

Himmerland Boligforenings udviklingsorienterede tilgang har også vist sig at være en god strategi ift. at styrke samarbejdet med kommunen og private developere. Himmerland Boligforening har gennem transformationen af Kildeparken og de øvrige omdannelsesprojekter i Aalborg Øst udviklet et godt samarbejde med Aalborg Kommune. Transformationen af Kildeparken blev også startskuddet for Himmerland Boligforening til at samarbejde med private aktører omkring byudvikling. En udvikling som er forsat i boligorganisationens øvrige udviklingsprojekter.

NOTER

- 1) Himmerland Boligforening (2014), Himmerland Boligforening (2019)
- 2) Ved navngivningen forventede man ikke at bygge yderligere boliger (Himmerland Boligforening, 2014)
- 3) Himmerland Boligforening (2024a)
- 4) De fem boligorganisationer var: Boligselskabet af 1951, Boligselskabet Cimbria, Hasseris Boligselskab, Himmerland Boligforening og Aalborg-Social filantropiske Byggeselskab.
- 5) Nielsen (1987)
- 6) Himmerland Boligforening (2014), interview Ole Nielsen
- 7) Antal boliger er hentet fra Landsbyggefonden (2025). Antal ansatte i front office og back office er baseret på boligorganisationens hjemmeside. Se Kapitel 1 for opgørelsesmetoden.
- 8) Landsbyggefonden (2025)
- 9) Himmerland Boligforening (2024b)
- 10) Interview Ole Nielsen
- 11) Udarbejdet med udgangspunkt i Himmerland Boligforening (2024c)
- 12) Himmerland Boligforening (2023)
- 13) Programbestyrelsen fremhævede Sebbersundvej som et udsat boligområde (Programbestyrelsen, 2008)
- 14) Navnet var inspireret af en kendt amerikansk tv-serie, Himmerland Boligforening et al. (2008)
- 15) Jensen & Christensen (2012)
- 16) Himmerland Boligforening et al. (2011)
- 17) Engberg et al. (2000)
- 18) Engberg et al. (2000), interview Sven Buch, interview Bodil Henningsen
- 19) Himmerland Boligforening et al. (2008)
- 20) Interview Sven Buch
- 21) Interview Sven Buch
- 22) Retsinformation (2015)
- 23) Himmerland Boligforening et al. (2011)
- 24) En af disse eksperter var bl.a. Niels Bjørn, som netop havde udgivet bogen *Arkitek-*

tur der forandrer på dette tidspunkt, Interview Sven Buch

25) Videoen blev udarbejdet af Effekt og COWI og kan findes på <http://www.kildeparken2020.dk>

26) Bjørn (2008)

27) Himmerland Boligforening (2015)

28) Himmerland Boligforening (2015)

29) Himmerland Boligforening (2015)

30) Realdania (2012)

31) Realdania (2012)

32) Letbaneforbindelsen blev senere til en BRT (bus rapid transit) forbindelse. Denne åbnede i september 2023.

33) Interview Bodil Henningsen

34) Realdania (2024a)

35) Interview Bodil Henningsen

36) Himmerland Boligforening et al. (2011)

37) Se f.eks. Bjørn (2008)

38) Interview Sven Buch

39) Himmerland Boligforening et al. (2011: 1)

40) Se BL (2019) for udviklingen i Sundparken

41) Interview Rasmus Haugaard

42) Interview Sven Buch

43) Interview Ole Nielsen

44) BL & Himmerland Boligforening (2018)

45) Dette kommer delvist også til udtryk i Aalborg Universitets problem-baserede læringsmodel, som netop lægger op til et tæt samarbejde mellem universitet og den omkring liggende verden, herunder erhvervslivet, offentlige instanser og civilsamfundet

46) BL & Himmerland Boligforening (2018: 6)

47) Interview Bodil Henningsen

48) Interview Rasmus Haugaard

49) Interview Rasmus Haugaard

3.

TINGBJERG

- FRA UDSAT BYOMRÅDE TIL BYUDVIKLINGSOMRÅDE



TINGBJERG VED SAB/KAB OG FSB

I dette kapitel analyseres SAB/KAB og fsb's arbejde med at transformere Tingbjerg fra et udsat byområde til et byudviklingsområde. Først beskriver vi kort de to boligorganisationers historie og organisatoriske opbygning. Derefter analyserer vi transformationsprocessen og de bystrategiske greb, der er gjort brug af. I den sidste del af kapitlet analyseres boligorganisationernes samarbejde med Københavns Kommune og de private developere.

KAB

KAB (Københavns Almindelige Boligselskab) blev grundlagt af sagfører F.C. Boldsen i 1920. Boldsen var medlem af den statslige Boligkommission, der var blevet oprettet i 1916 for at undersøge, hvordan der kunne opføres offentlig støttet boligbyggeri til at afhjælpe bolig manglen.¹ Forinden havde Boldsen været med til at stifte den danske haveboligforening efter britisk forbillede.² Formålet med KAB var bl.a. at planlægge og opføre almennyttigt boligbyggeri gennem boligselskaber (oprettet som datterselskaber af KAB). I 1920'erne var KAB en af de største boligorganisationer i København.

F.C. Boldsen beskrives som en mand med stærke holdninger, der ikke var en "stor ven af 'folkelige bevægelser'", og han lagde ingen skjul på, "at han fandt det folkelige indslag besværligt".³ Alligevel blev KAB's datterselskaber oprettet med beboerdemokrati i tråd med datidens ånd. Senere blev datterselskaberne konverteret til økonomisk selvstændige selskaber, uden reel beboerindflydelse. Baggrunden for dette var, at ledelsen i KAB mente, "at det sociale boligbyggeri ikke var til for beboerne, men var en del af statens og kommunernes samlede boligpolitik".⁴

Boldsen mente, at KAB havde et behov for at have sit eget ingeniørkontor, der kunne løse alle planlægnings- og projekteringsopgaver. Derfor stiftede KAB selskabet A/S Dominia i 1930. Senere kom andre selskaber til, og KAB voksede i disse år til "en slags byggekombinat".⁵ KAB's position ændrede sig med vedtagelsen af Kanslerforliget i 1933 og den efterfølgende boliglovgivning, der stillede en række krav til boligorganisationen. Dette var krav, som Boldsen ikke ville efterleve, idet han mente, at de nye krav ville reducere boligorganisationens "initiativ og udvikling og gøre den til 'et sløvt kommunalt kontor'".⁶ Boldsen ønskede, at KAB kunne drive sin forretning uden politisk indflydelse. Uenigheden ledte til en 6-årige lang konflikt mellem KAB og Indenrigsministeriet. Løs-

KAB i tal⁸

- Grundlagt: 1920
- Boliger: 63.759
- Ansatte i front office: ca. 1.070
- Ansatte i back office: ca. 480

SAB i tal

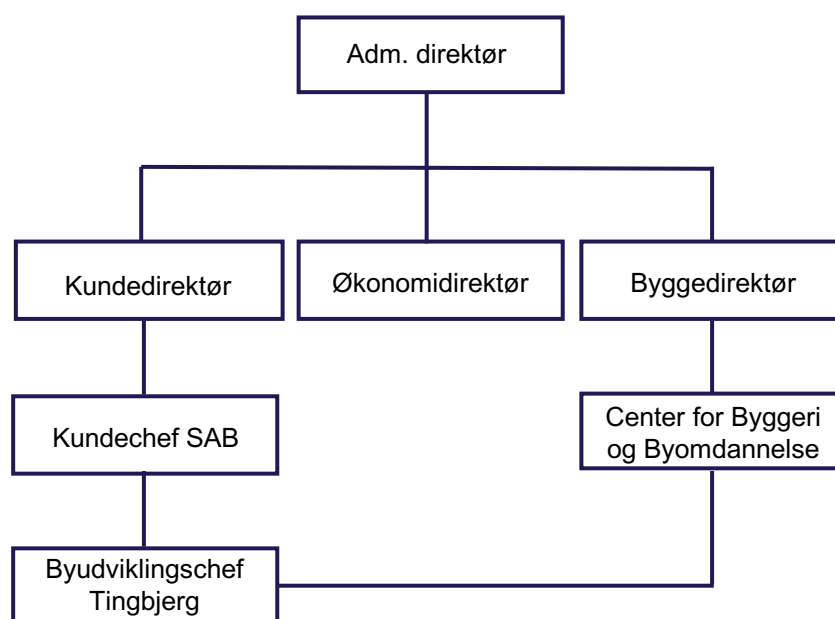
- Grundlagt: 1939
- Boliger: 10.406
- Ansatte i front office: 0 (administreres af KAB)
- Ansatte i back office: 0 (administreres af KAB)

ningen på konflikten blev at KAB oprettede datterselskabet SAB (Samvirkende Boligselskaber) i 1939, som kom under offentligt tilsyn. Det blev derfor datterselskabet SAB, som kom til at bygge i Tingbjerg, samt i en række andre nye områder, der blev indlemmet i Københavns Kommune.⁷


KAB's opbygning

I 2007 fusionerede KAB med AKB (Arbejdernes Kooperativ Boligselskab), og i 2019 overtog KAB administrationen af Boligselskabets 3B's boliger. KAB er i dag Danmarks største administrationsorganisation for boligorganisationer. KAB administrerer ca. 70.000 lejemål for 32 boligorganisationer i Hovedstadsområdet. KAB er kendt som en udviklingsorienteret organisation, der har ambitioner om at være på forkant og bidrage til at udvikle hele den almene sektor. KAB's fokus på udvikling og innovation spiller en vigtig rolle i organisationens DNA og er medvirkende til, at organisationen kan tiltrække de rette kompetencer. Der kan trækkes tråde fra KAB's nuværende position, som en af de førende administrationsorganisationer til C.F. Boldsens ambitioner om at nytænke boligbyggeriet i Danmark.

SAB er i dag en mellemstor boligorganisation med mere end 9.000 lejemål i Hovedstadsområdet. SAB's vision er at sikre "bedre boliger for alle i Hovedstaden". SAB har siden organisationens etablering i 1939 været administreret af KAB. Alle boligorganisationer, der administreres af KAB, har tilknyttet en kundechef, som er boligorganisationens primære kontakt. I Tingbjerg er der yderligere tilknyttet en byudviklingschef, som står i spidsen for den lokale enhed Tingbjerg Byudvikling. Byudviklingschefen er i praksis ansat af Tingbjerg Bydelsforening, så udover at varetage SAB's og fsb's interesser i udviklingen af Tingbjerg, så betjener byudviklingschefen også de private grundejere og forsøger at skabe fællesskab på tværs af ejerformer. I KAB er kompetencen for nybyggeri og byomdannelse koncentreret i Center for Byggeri og Byomdannelse, og det er også dette center, som leverer medarbejdere til Tingbjerg Byudvikling.



Figur 3.1: KAB's organisation ift. SAB og Tingbjerg.⁹



”Vi har selv en forventning om, og der er også en forventning fra omverdenen om, at vi flytter den almene sektor. Så vi skal ikke være dem, der bare sidder tilbage og i situationstegn ”nøjes med” at administrere nogle eksisterende bygninger. Vi skal gå forrest. Vi skal være ambitiøse på reducere af klimaaftryk, både i de eksisterende ejendomme, men også når vi bygger nyt. Vi skal forfølge nye koncepter som bofællesskaber på tværs af generationer, og AlmenBolig+, almene rækkehuse med et lavt klimaaftryk som beboerne selv drifter, er jo også noget, der er udviklet af KAB. Det er vi meget bevidste om og stolte af. Altså, at det er et særligt koncept, som vi har udviklet, testet og rullet ud. (Rasmus Jessing, byggedirektør KAB)

FSB

I 1933 blev fsb (Foreningen Socialt Boligbyggeri) stiftet af sagfører Rasmus Nielsen. Baggrunden var Kanslergadeforliget og den nye boliglov, som gav Københavns Kommune stor interesse i at få oprettet nye boligforeninger. På dette tidspunkt havde boligorganisationen KAB mistet statens opbakning, og fsb blev derfor grundlagt med støtte fra kommunen som et alternativ.¹⁰ Hvor KAB ønskede at være politisk uafhængig, blev fsb i høj grad oprettet for at føre statens og kommunens boligpolitik ud i livet. Fsb overtog hurtigt den førerrolle i Københavns almene boligbyggeri, som KAB tidligere havde haft. Der var oprindeligt en plan om, at Københavns Kommune kunne overtage fsb's ejendomme og formue inden 1960. Det skete dog aldrig. I stedet fik kommunen ret til at anvise beboere til alle fsb's boliger.¹¹

Historisk var fsb knyttet til arbejderbevægelsen og så det som sin primære opgave at bygge boliger til "den jævne befolkning".¹² I 1934 indledte fsb et samarbejde med den socialistiske og kulturradikale tegnestue Kooperative Arkitekter, der kom til at tegne mange af fsb's boligafdelinger efter funktionalismens idealer og oftest med altaner, hvilket var uhørt i datiden.¹³ Ligesom der var fokus på kvalitetshuse, var også lys og luft mellem husene vigtige parametre for det gode boligliv. C.Th. Sørensen var den absolut førende landskabsarkitekt og fungerede som fsb's husarkitekt i mange år. Det gav plads til friluftsliv, legepladser, skrammellegepladser og 'vild natur'.

Et særligt kendetegn ved fsb er et stærkt beboerdemokrati. Allerede i 1941 organiserede beboere sig i Sammenslutningen af Lejerforeninger som reaktion på manglen på brændsel under krigen og ønsket om mere indflydelse. Det førte til, at fsb's første repræsentantskab i 1947 inkluderede to beboerrepræsentanter. Repræsentantskabets opgave var dengang som nu at vælge bestyrelsen og godkende regnskabet.¹⁴

I 1953 blev FO – Fællesorganisationen af beboerforeninger – dannet og fungerede i flere årtier som beboernes fælles talerør. Fra 1968 indgik FO et formelt samarbejde med fsb, men i takt med at der kom flere beboermedlemmer i bestyrelsen opstod der med tiden et todelt beboerdemokrati, som ikke altid styrkede beboernes samlede indflydelse.¹⁵ I 1997 blev FO nedlagt, samtidig med at ny lovgivning betød, at både bestyrelse og repræsentantskab i dag kun består af beboere, dog med to medarbejdere i bestyrelsen. FO's informationsarbejde blev herefter samlet i fsb's kommunikationsafdeling.¹⁶

Fsb i tal¹⁷

- Grundlagt: 1933
- Boliger: 13.534
- Ansatte i front office: 136
- Ansatte i back office: 204

Fsb opbygning

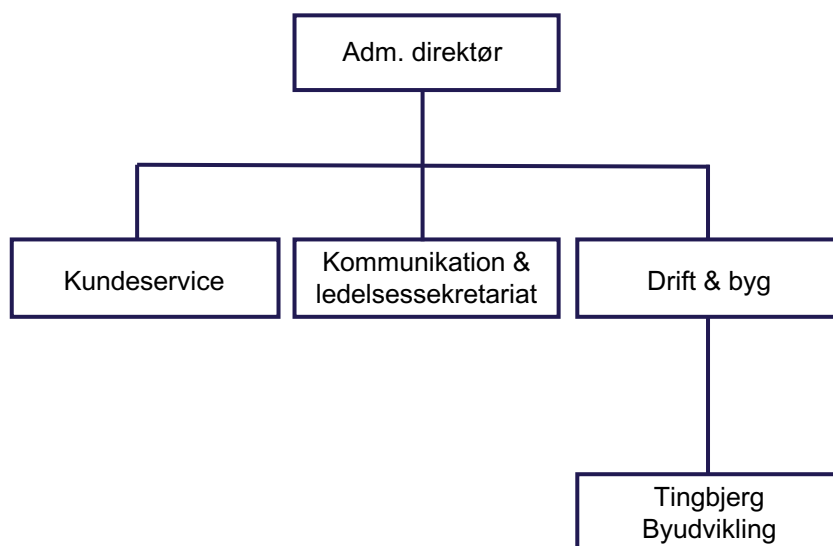
fsb er i dag Københavns største selvstændige boligorganisation med over 13.000 almene familie-, ungdoms- og ældreboliger samt plejehjem. fsb har in-house byggeafdeling med 27 medarbejdere og ekspertise inden for arkitektur, konstruktion, energi, VVS, affald, DGNB-certificering, landskab, byggejura og økonomi. Bæredygtighed afspejler sig i både byggeprogrammer og valg af rådgivere, der er udvalgt for deres evne til at udvikle fremtidens boliger med fokus på materialer, metoder og totaløkonomi. Byggeri der er så bæredygtigt som muligt, tænkes både socialt, miljømæssigt og økonomisk.

Den historiske tilknytning til udviklingen af København som boligby med betalelige kvalitetsboliger er fortsat omdrejningspunktet. Det fremgår f.eks. af fsb's forretningsstrategi fra 2019, at

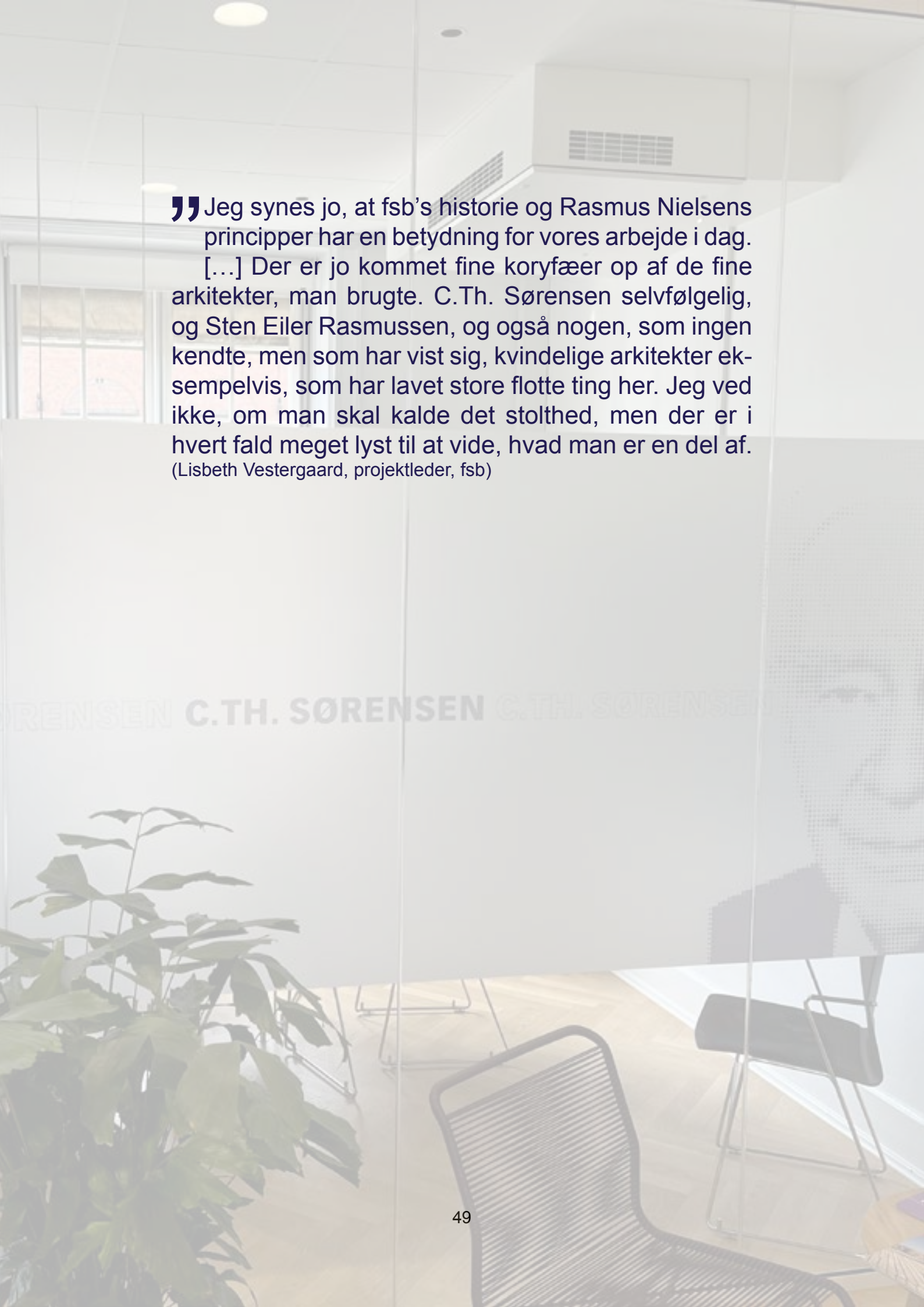
”Rasmus Nielsens vision var i stedet at skabe en nonprofit boligorganisation, hvor beboerne kun betaler det, det koster at bo. En organisation med gode lejeboliger for alle. Det skulle være moderne boliger, der var til at betale, i gode boligområder i byen og med lys, luft og plads til fællesskab både inde i og udenfor boligen. Med udgangspunkt i den vision blev fsb stiftet i 1933. Rasmus Nielsens vision fra dengang har hver dag lige siden været fundamentet og arbejdsgrundlaget i fsb, og det er den fortsat i dag, hvor fsb har flere end 13.000 almene boliger.¹⁸

Fsb har også valgt at dyrke historien endnu mere i forbindelse med renoveringen af sit hovedkvarter på Rådhusplanen, hvor der i dag findes afbildninger af boligorganisationens mest kendte arkitekter.

Fsb's direktion består udover den administrerende direktør af direktøren for drift og byg, kundechefen og udviklings- og kommunikationschefen. Det er drift og byg, der leverer medarbejdere til den lokale enhed i Tingbjerg Byudvikling.



Figur 3.2: Fsb's organisation ift. Tingbjerg.¹⁹



”Jeg synes jo, at fsb’s historie og Rasmus Nielsens principper har en betydning for vores arbejde i dag. [...] Der er jo kommet fine koryfæer op af de fine arkitekter, man brugte. C.Th. Sørensen selvfølgelig, og Sten Eiler Rasmussen, og også nogen, som ingen kendte, men som har vist sig, kvindelige arkitekter eksempelvis, som har lavet store flotte ting her. Jeg ved ikke, om man skal kalde det stolthed, men der er i hvert fald meget lyst til at vide, hvad man er en del af. (Lisbeth Vestergaard, projektleder, fsb)

Organisering i Tingbjerg

SAB/KAB og fsb har siden 2010 haft et driftssamarbejde i Tingbjerg via grundejerforeningen Tingbjerg Forum, der har huset et fælles lokalt ejendomskontor og boligsociale medarbejdere.²⁰ I dag er Tingbjerg Forum blevet erstattet af Tingbjerg Bydelsforening, som blev etableret i 2021. Det er tanken, at alt drift i området i fremtiden skal varetages af bydelsforeningen.

Byudviklingsdelen af boligorganisationernes arbejde er også forankret lokalt i det fælles lokale byudviklingsteam, Tingbjerg Byudvikling. Tingbjerg Byudvikling består i dag (2024) af et team på seks medarbejdere, der ledes af en byudviklingschef. Byudviklingsteamet fungerer som en selvstændighed enhed, der varetager en række funktioner for både SAB/KAB og fsb, herunder kontakt med private developere, forhandlinger og salg, lokalplanlægning og kommunikation med beboere om byudviklingen. Det er i høj grad byudviklingsteamet, som står for at koordinere de bystrategiske indsatser i Tingbjerg, og som står for den primære kontakt til Københavns Kommune. Både KAB og fsb leverer medarbejdere til byudviklingsteamet og alle medarbejdere i teamet varetager i praksis opgaver for begge organisationer. Byudviklingsteamet består af medarbejdere med byplanmæssige og samfundsvidenskabelige fagligheder. I praksis fungerer bydelsforeningen (herunder drift og boligsociale tiltag) sammen med byudviklingsteamet lidt som en fælles mini-boligorganisation i Tingbjerg.

I 2021 blev Lene Vennits, som tidligere har været kundechef og dermed områdeansvarlig for Tingbjerg hos SAB/KAB, ansat som byudviklingschef i Tingbjerg. Lene Vennits fremhæver, at hendes rolle primært er at eksekvere den udviklingsplan, der er blevet udarbejdet for Tingbjerg. I denne forbindelse fremhæver hun vigtigheden af at have folk med byplanlægningskompetence ansat, når man som boligorganisation er med til at byudvikle. Det er vigtigt at have folk internt, som kan varetage boligorganisationernes interesser i dialogen og samarbejdet med Københavns Kommune og de private developere i Tingbjerg.

Tingbjerg Byudvikling har arbejdet med at synliggøre deres rolle i byudviklingen i Tingbjerg. Byudviklingsteamet har derfor fået udarbejdet et logo, som sættes på alt kommunikation ift. byudvikling i området, så det er tydeligt for beboerne, at de private developers byggeprojekter sker i samarbejde med det lokale byudviklingsteam.



Figur 3.3: Tingbjerg Byudvikling har fået udarbejdet et logo, så de kan tydeliggøre deres rolle i udviklingen af Tingbjerg.

Nye rækkehuse på vej



Her bygger NREP 13 familievenlige rækkehuse, der passer ind i Tingbjergs fine arkitektur og grønne omgivelser.

Arbejds- og byggeperioden forventes at være februar 2023 til efteråret 2024.

Se mere info om byggeplans status på www.tingbjerg-bydel.dk



”Så vi arbejder virkelig tæt sammen med investorerne om lokalplanen, fordi vi ikke vil lave en lokalplan, som vi ikke selv synes er okay, og vi har faktisk ret stor indflydelse på lokalplanen. Hvis man som almen boligorganisation vælger at kaste sig ud i byudvikling, så er det vigtigt, at man har en person med byplanlægningskompetencer, som kan indgå i de der processer, fordi man skal kunne stå på mål for det bagefter. (Lene Vennits, byudviklingschef, SAB/KAB og fsb).

FRA UDSAT BYOMRÅDE TIL BYUDVIKLINGSOMRÅDE


Tingbjergs historie

I 1941 bad Københavns Kommune to af datidens største boligorganisationer KAB og fsb om at udarbejde hver deres bebyggelsesplan for et stort område ved Utterslev Mose beliggende på grænsen mellem Københavns Kommune og Gladsaxe Kommune.²¹ Formålet var at imødekomme den stigende boligmangel i København, samt at skaffe bedre boliger til de såkaldte "mindrebemidlede", som ofte boede i boliger af dårlig kvalitet. KAB og fsb var begge en smule betænkelige ved at bygge i et område uden sporvognsforbindelse, men de påtog sig opgaven, idet Københavns Kommune lovede, at der ville komme en sporvognsforbindelse.²² KAB og fsb hyrede hvert deres rådgiverteam til opgaven. Byplanudvalget i Københavns Kommune var dog kritiske overfor begge forslag og udarbejdede derfor sin egen dispositionsplan i 1947. Efterfølgende blev C.Th. Sørensen og Steen Eiler Rasmussen hyret til at udarbejde en bebyggelsesplan baseret på dispositionsplanen.²³ Forinden havde KAB og fsb besluttet at dele byggefeltene mellem sig, således at fsb fik den nordlige del og SAB/KAB del sydlige del af Tingbjerg.²⁴

Tingbjerg blev opført i perioden 1958-1972.²⁵ Området afgrænses af Hillerødmotorvejen, Gyngemosen, Vestvolden og Utterslev Mose. Området består af de overordnede veje Ruten, Langhusvej, Gavllusvej og Terrasserne, der omkredser området. Ruten, der er områdets hovedgade, udgør den primære adgangsvej til området. Bebyggelsen består primært af boligblokke placeret omkring haverum inspireret af de engelske garden cities.²⁶ Boligblokkene er opført i tre etager i gule mursten, hvide skodder og med sadeltag med lav hældning. Derudover består Tingbjerg også af 42 sammenhængene rækkehuse (Danmarks længste) på Langhusvej og et enkelt højhus på 13 etager på Tårnhusstræde. Tingbjerg er i dag kategoriseret som bevaringsværdig af Københavns Kommune.²⁷

Tingbjerg var på mange måder planlagt som en hel by, hvor livet kunne lives fra vugge til grav. Steen Eiler Rasmussen ønskede at opføre et byområde med familielivet i centrum. Han var særligt optaget af børnenes vilkår. Derfor fik skolen også en central placering i området. Men han ønskede også at gøre plads til pensionister, så der kunne leves et helt liv i området.²⁸ Området rummer i dag en række funktioner bl.a. en skole, en svømmehal, integrerede institutioner, et fritidshjem, en kirke, et idrætsanlæg, flere butikker, et nyt kulturhus med bl.a. bibliotek og en cafe, samt to plejecentre, hvoraf det ene er nyopført i forbindelse med byudviklingsplanen.²⁹

Opførelsen af Tingbjerg var på mange måder en slags materialiseringen af datidens syn på velfærdsstaten, og et godt eksempel på den byplanlægningsoptimisme, der herskede i tiden efter Anden Verdenskrig – ikke mindst troen på, at man kunne planlægge sig til et bedre samfund.³⁰ I Tingbjerg kom dette til udtryk gennem Steen Eiler Rasmussens syn på det gode liv (ikke mindst at skabe gode og trygge rammer for børnene), og C.Th. Sørensens ønske om at lade legen understøtte udviklingen af demokratiet gennem hans berømte skrammellegepladskoncept.³¹



” Ved projekteringen af Tingbjerg har man haft det mål for øje at skabe et boligmilieu, som mennesker af alle aldersklasser skulle kunne trives i. Man har arbejdet på at opnå en økonomisk og effektiv udnyttelse ikke blot af bygningerne men også af areaerne imellem dem, for at få mest ud af området, der tænkes bebygget til den grænse Byggelovens udnyttelsesgrad sætter. Og endelig har man bestræbt sig for at skabe et rationelt og økonomisk byggeri, hvor man udnytter fordelene ved ensartede størrelser på rum og på bygningselementer, størrelser, der på een gang er bestemt af funktionshensyn og af byggeteknik. Det er et stort ansvar at planlægge en hel bydel, som mange år ud i fremtiden vil komme til at virke ind på tusinder af menneskers daglige liv. Især må man tænke på dem, der får deres start i livet her, på børnene, der på afgørende måde bliver præget af det sted, de vokser op. (Steen Eiler Rasmussen)³²

Tabel 3.1: Tidslinje over omdannelsen af Tingbjerg

1998	Boligsocial helhedsplan Tingbjerg på vej
2002-2006	Arkitektkonkurrence i Tingbjerg med finansiering fra Realdania
2008	Tingbjerg udpeges som et udsat boligområde af Programbestyrelsen
2010	Grundejerforeningen Tingbjerg Forum stiftes af SAB/KAB og fsb for at varetage den fælles drift af Tingbjerg
2010	Tingbjerg optræder på regeringens første liste over særligt udsatte boliger
2012	Udviklingsplan for Tingbjerg/Husum udarbejdet af Københavns Kommune
2013	Erhvervsanalyse i Tingbjerg
2013	SAB/KAB og fsb indgår et samarbejde om at udvikle en bystrategisk tilgang til udviklingen af Tingbjerg
2014	Partnerskab mellem SAB/KAB, fsb og Københavns Kommune om byudvikling i Tingbjerg
2015	Udgivelse af Tingbjerg-Husum byudviklingsstrategi
2015	Volumestudie af byudviklingsmulighederne i Tingbjerg
2015	Partnerskab mellem SAB/KAB, fsb og NREP om byudvikling i Tingbjerg
2018	Udgivelse af Byudviklingsplan Tingbjerg 2018-2025
2018	Vedtagelse af lokalplan for Lille Torv
2018	Tingbjerg udpeges som et hårdt ghettoområde, og regeringen stiller krav om at andelen af almene familieboliger skal reduceres til under 40%
2019	Vedtagelse af lokalplan for Store Torv
2019	Fsb, SAB/KAB og Københavns Kommune indsender Udviklingsplan for Tingbjerg/Utterslevhuse til Transport-, Bygnings- og Boligministeriet
2021	Tingbjerg Bydelsforening stiftes af SAB/KAB, fsb og NREP. Bydelsforeningen skal stå for driften af både den almene og private del af Tingbjerg
2022	Vedtagelse af lokalplan for 1. etage af udviklingen i Tingbjerg
2024	Anlægslov for en forbindelse over Vestvolden vedtages i Folketinget

De første initiativer i Tingbjerg

Som tidligere beskrevet havde både KAB og fsb det som sit primære formål at udbyde boliger til de mindrebemidlede, og det var da også i høj grad denne befolkningsgruppe, som flyttede ind i Tingbjerg. Boligministeriet stillede bl.a. et krav om, at en del af boligerne i Tingbjerg skulle stilles til rådighed for særligt børnerige familier og som erstatningsboliger i forbindelse med saneringsprojekter i det centrale København.³³ Københavns Kommune havde også opnået 100% anvisningsret til fsb's boliger i 1960.³⁴ Tingbjerg var således fra starten primært et byområde for arbejderklassen og de mindrebemidlede. Steen Eiler Rasmussen har da også ved flere lejligheder udtrykt sin bekymring for Københavns Kommunes brug af anvisning til Tingbjerg, idet det hermed ikke lykkedes at skabe den blandede by, han havde ønsket sig i Tingbjerg.³⁵

Fra 1980'erne og frem begynder der at komme fokus på de sociale udfordringer i Tingbjerg. I 1998 gik SAB/KAB og fsb sammen om den boligsociale helhedsplan *Tingbjerg på vej*. Og i 2002 udskrev boligorganisationerne i samarbejde med Realdania en arkitektkonkurrence, som havde til formål at identificere fysiske indsatser, som kunne løfte området.³⁶

I Københavns Kommune begyndte der for alvor at komme fokus på Tingbjerg i starten af 2010'erne. Københavns Kommune udarbejdede bl.a. en udviklingsplan for Tingbjerg/Husum i 2012.³⁷ Udviklingsplanen landede dog ikke i tilstrækkelig grad hos boligorganisationerne, idet den i høj grad blev opfattet som et kommunalt dokument.³⁸


I 2013 igangsatte Københavns Kommune en erhvervsanalyse i Tingbjerg, bl.a. på opfordring fra boligorganisationerne, som havde svært ved at udleje deres erhvervslejemål.³⁹ Udgangspunktet for analysen var primært en revitalisering af butiksstrøget på Ruten. Men en af konklusionerne i analysen blev også, at det var nødvendigt at sikre et bæredygtigt kundegrundlag for detailhandlen i området, og dermed var der også et behov for at forandre Tingbjerg mere radikalt. Analysen pegede bl.a. på, at der var et behov for en samlet vision for Tingbjerg, så investorer og erhvervsdrivende i højere grad ville tro på, at området kunne forandres. Denne indsigt blev udgangspunktet for det efterfølgende arbejde med at udarbejde en bystrategisk vision for Tingbjerg.

”Anbefalingen efter hele erhvervsprocessen og workshops og analyser var en konklusion om, at hvis man virkelig vil noget, så skal man fra kommunen og boligorganisationerne lave en vision for det her område. En vision hvor man som investor eller erhvervsdrivende kan se, hvad vi vil med området. Hvad kommer der til at ske? Hvad er det, jeg køber ind i? Og det handler blandt andet om boliger, et kundegrundlag, infrastruktur og image. (Maja Busck, byplanlægger, Københavns Kommune)

Byudviklingsstrategien

Med udgangspunkt i konklusionerne fra erhvervsanalysen startede SAB/KAB og fsb et samarbejde om at udvikle en bystrategisk tilgang til udviklingen af Tingbjerg i 2013.⁴⁰ Dette arbejde blev yderligere formaliseret med en partnerskabsaftale med Københavns Kommune i 2014.⁴¹ Denne partnerskabsaftale var vigtig for samarbejdet mellem boligorganisationerne og Københavns Kommune, fordi det netop var en blåstempling fra kommunens side om, at der kunne bruges ekstra ressourcer på udviklingen af Tingbjerg.

Sammen udgav boligorganisationerne og Københavns Kommune *Tingbjerg-Husum Byudviklingsstrategi* i 2015.⁴² I byudviklingsstrategien opsættes der mål om: 1) at sikre et



”Og tilbage i 2014 får vi den erkendelse, at vi kommer ikke til at få udviklet Tingbjerg til et attraktivt sted med de greb, vi har i værktøjskassen med bare en boligsocial indsats. Det er simpelthen ikke nok. Der er mange, der har glemt det nu, men dengang var der jo afbrænding af containere og biler, og alle butikkerne døde, og lægen forlod området. Det var hele den der vej nedad. Og så havde vi et seminar, hvor vi fandt ud af, at vi blev nødt til at gøre noget andet. Og så var der en klog person på det seminar, der fandt på, at det kunne godt være, at man også skulle kigge på udbuddet af boliger. Problemet var jo, at der kun var almene boliger. Der var gode boliger til en lav pris, bl.a. derfor brugte kommunen sin anvisningsret massivt til beboere med lav betalingsevne. Vi var derfor enige om, at reduceret anvisning af folk var et greb. Dernæst skulle vi arbejde på at etablere et mere blandet udbud af boliger - bl.a. ejerboliger. Dette som et led i en revitalisering (Lene Vennits, Byudviklingschef, fsb og SAB/KAB)

varieret og attraktivt boligudbud, 2) at styrke bylivet og sikre flere udadvendte funktioner, samt 3) at sikre et åbent og trygt boligområde. Det beskrives i byudviklingsstrategien, hvordan der er et behov for at supplere de hidtidige sociale indsatser i området med ”større, strukturelle fysiske indsatser”.⁴³ Målet var med andre ord

”at åbne området for en større og gennemgribende forandring gennem nye trafikale forbindelser til de omkringliggende bydele, opgradering af byrum og landskab og en omfattende fortætning med nye boliger og bylivsfunktioner. Byudviklingsstrategien skal muliggøre nye store investeringer og tiltrække ressourcestærke aktører og beboere.”⁴⁴

Byudviklingsstrategien repræsenterede på mange måder en ny måde at gribe udfordringerne i Tingbjerg an på. Men byudviklingsstrategien italesættes Tingbjerg som et byudviklingsområde i stedet for et udsat boligområde, hvor der er et behov for markante investeringer. Dette skifte i italesættelsen af Tingbjerg bliver en vigtig del af Tingbjergs forandring. I forlængelse af byudviklingsstrategien blev der også lavet et volumestudie, som havde til formål at vise, hvor meget og hvor der kunne bygges boliger i Tingbjerg. Volumestudiet blev lavet som en model, der i dag står udstillet i showroom’et i Tingbjerg.

”Jeg synes, der skete et ret stort skifte, da vi lavede byudviklingsstrategien, fra at man kiggede på det som et udfordringsområde, som man havde brug for at putte nogle ekstra ressourcer i, til at være et udviklingsområde, som man skulle løfte op til en almindelig standard på en eller anden måde. (Morten Birkbak Madsen, chefkonsulent Københavns Kommune)

Partnerskabet med NREP

I byudviklingsstrategien blev der formuleret et mål om at ændre boligudbuddet i Tingbjerg ved at bygge nye boliger: ”Boligudbuddet skal sammensættes af en blanding af forskellige bolig- og ejerformer, for at beboersammensætningen varieres over tid”.⁴⁵ Med udgangspunkt i dette mål begyndte boligorganisationerne at lede efter en privat investor, som havde lyst til at bygge ejerboliger i Tingbjerg. I starten så det ud til, at dette kunne blive en vanskelig opgave.

”Da vi startede tilbage i 2013-14, der fik vi også lavet nogle byggeretsvurderinger, bare sådan helt indledende. Og der så det svært ud. Der var ikke et marked for at sælge noget som helst. Det har jo så ændret sig. (Maja Busck, byplanlægger, Københavns Kommune)

Så fsb og SAB gik i gang med at undersøge, hvem der kunne være interesseret i at investere i Tingbjerg. I første omgang inviterede de relevante investorer til en samtale med henblik på at vurdere de potentielle investorers økonomiske formåen, værdisæt og samarbejdsevne. På baggrund af disse samtaler blev NREP valgt.

NREP blev primært valgt, fordi de har et værdisæt, som i høj grad matcher de værdier, boligorganisationerne ønskede at udvikle Tingbjerg på. Der blev lavet en partnerskabsaftale med NREP, der gav NREP forkøbsret på de nye byggegrunde i Tingbjerg. I forbindelse med offentliggørelsen af partnerskabsaftalen fremhæves det, at aftalen giver NREP mulighed for at opføre 1.000 nye private boliger i Tingbjerg. Det fremhæves også, at beboerne i Tingbjerg kan forvente, at NREP ikke kun vil bygge boliger, men også afsætte ressourcer til en byudvikling, der vil komme hele bydelen til gode.⁴⁶

Hovedgreb i den bystrategiske transformation af Tingbjerg



Integration med den omkringliggende by

- Integration med Bystævneparken via ny forbindelse over Vestvolden



Nye funktioner

- Nyt kulturhus
- Nyt plejehjem
- Nye dagligvarebutikker



Ny infrastruktur

- Etablering af ny trafikforbindelse over Vestvolden
- Ønske om letbaneforbindelse



Nye boliger

- Nye rækkehuse (private ejerboliger)
- Nye lejligheder (private lejeboliger)
- Ønske om etablering af taglejligheder (private ejer- eller lejeboliger)
- Ønske om nedrivning af Langhusvej



Nye mødesteder

- (Gen)etablering af haverum som mødesteder



Udvikling af stedsidentitet

- Fortælling af positive historier om Tingbjerg
- Etablering af Tingbjerg Bydelsforening

Byudviklingsplanen

Det første det nye partnerskab gav sig til var at udarbejde en byudviklingsplan, der skulle konkretisere byudviklingsstrategien fra 2015. Dette arbejde resulterede i *Tingbjerg Byudviklingsplan 2018-2025*, der blev udgivet i 2018.⁴⁷ I byudviklingsplanen fremhæves det bl.a., at den helt store udfordring er at få gjort Tingbjerg til en blandet by. I byudviklingsplanen skitseres fem spor for den fremtidige byudvikling i Tingbjerg, se figur 3.4.

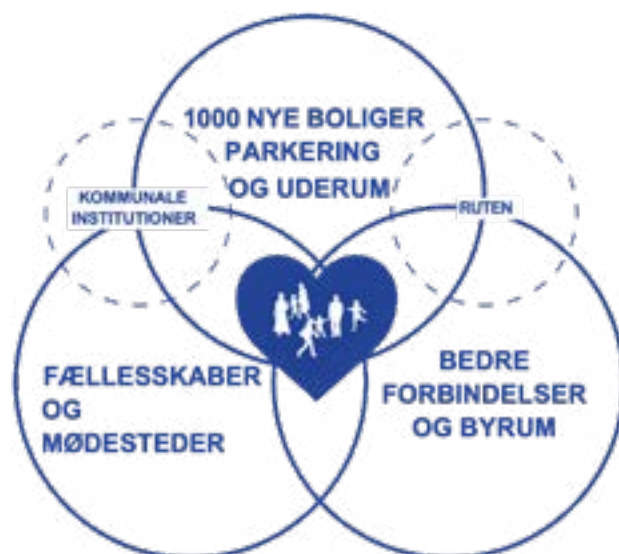
Det fremhæves også i byudviklingsplanen, at det er vigtigt at respektere Tingbjergs historie og de grundværdier, som Tingbjerg i sin tid blev bygget op omkring. Disse er i byudviklingsplanen oversat til en række værdier, som har rod i C.Th. Sørensens og Steen Eiler Rasmussens oprindelige tanker bag Tingbjerg, men som er ”opdateret til nutidens krav og behov”.⁴⁸

En central del af byudviklingsplanen er at opføre 1.000 nye private boliger med plads til 3.000 nye beboere, hvilket vil betyde en forøgelse af befolkningen i Tingbjerg med næsten 50%. Byudviklingsplanen angiver såkaldte ”mulighedsfelter”, hvor der kan placeres byggefelter. Planen er først og fremmest at placere de private boliger i haverummene mellem de almene boliger ved hjælp af den såkaldte pepper-potting strategi, hvor boliger af en anden ejerform spredes ud blandt de eksisterende boliger. Denne strategi blev valgt for at imødegå udviklingen af en ”dem og os kultur” blandt beboere i forskellige ejerformer.

Åbningstrækket Lille Torv

Allerede inden byudviklingsstrategien blev udarbejdet i 2015 var det blevet besluttet at bygge et kulturhus i Tingbjerg, som skulle erstatte det gamle bibliotek. Kulturhuset åbnede i efteråret 2018, og dermed havde man allerede et meget synligt tegn på udviklingen i Tingbjerg, inden realiseringen af byudviklingsplanen og udviklingsplanen reelt blev igangsat. I dag fungerer kulturhuset både som beboerhus og kommunal institution, og boligorganisationerne ejer 50% af kulturhuset.

Som tidligere nævnt så havde boligorganisationerne svært ved at udleje deres erhvervslejemål. SAB besluttede derfor tidligt i processen at sælge deres erhvervslejemål på Lille Torv. Som en del af denne beslutning blev det besluttet at sælge et større område



Figur 3.4: De fem spor i byudviklingsplanen for Tingbjerg⁴⁹



Figur 3.5: Byudviklingsplanen for Tingbjerg fra 2015 skitserede en række mulighedsfelter, hvor de 1.000 nye private boliger kunne opføres.⁵⁰

fra, inklusiv et nedslidt beboerhus. Her var det især udsigterne til at få et nyt beboerhus gratis som en del af handlen, som motiverede beboerne til at stemme ja til salget. Innovater blev valgt til opgaven med at udvikle området på Lille Torv, og siden har Innovater sammen med NREP spillet en vigtig rolle i udviklingen af Tingbjerg. Lokalplanen for Lille Torv blev vedtaget i 2018, og i dag rummer Lille Torv flere detailhandelsbutikker, boliger, et nyt beboerhus, og et showroom, hvor Tingbjerg Byudvikling fortæller om byudviklingsprocessen.

NREPs rækkehuse

I første omgang opførte NREP 8 rækkehuse i et haverum nord for Tingbjerg Skole. Køberne til rækkehusene skulle indsende en motiveret ansøgning for at komme i betragtning til at købe en af boligerne. I ansøgningen skulle de bl.a. angive, hvordan de ville bidrage til Tingbjergs udvikling. Rækkehusene blev opført som sokkeludstrykning med en mindre privat terrasse til den ene side, så det meste af haverummene mellem de private og almene boliger stadig ejes af boligorganisationerne. Dette har været en vigtig beslutning i forhold at sikre en vis lighed mellem beboerne i området, og at sikre at beboere fra de almene og de private boliger ville mødes i de fælles haverum.


Opførelsen af rækkehusene i Tingbjerg er sket langsommere end forventet. Dette skyldes bl.a. at byggemodningen har trukket ud, fordi Københavns Kommune samtidig har skullet anlægge ny kloakering i Tingbjerg. I takt med at opførelsen af rækkehusene er blevet forsinket, er indretningen af de nye haverum blevet udskudt. Indretningen af haverummene var ellers tiltænkt at spille en helt central rolle i udviklingen af Tingbjerg, idet det er i haverummene og i udviklingen af dem, at fællesskabet mellem beboerne i det almene og det private skal opbygges. Tingbjerg Udviklingsteam har store ambitioner for haverummene og har bl.a. ansat en medarbejder til at stå for denne proces. Som tidligere nævnt blev grundejerforeningen Tingbjerg Bydelsforening oprettet i 2021, og det bliver denne forenings opgave at stå for driften af haverummene og de øvrige fællesarealer i Tingbjerg.

Parallelsamfundsloven og udviklingsplanen

I 2008 blev Tingbjerg udpeget af Programbestyrelsen som et udsat boligområde, og i 2010 optrådte Tingbjerg på regeringens såkaldte "ghettoliste" over særligt udsatte boligområder.⁵¹ Tilbage i 2010 overtrådte Tingbjerg to ud af de tre daværende grænseværdier for særligt udsatte boligområder.⁵² I 2018 var Tingbjerg stadig at finde på regeringens liste over særligt udsatte boligområder, og derfor blev Tingbjerg kategoriseret som "et hårdt ghettoområde".⁵³ Dette betød, at fsb, SAB/KAB og Københavns Kommune skulle udarbejde en udviklingsplan for, hvordan andelen af almene familieboliger i Tingbjerg kunne reduceres til 40% i 2030.

I 2019 indsendte de to boligorganisationer og Københavns Kommune *Udviklingsplan for Tingbjerg/Utterslevhuse* til Transport-, Bygnings og Boligministeriet.⁵⁴ Udviklingsplanen byggede i høj grad på de samme ideer, som blev præsenteret i byudviklingsplanen. Der var dog behov for yderligere tiltag for at imødekomme kravet om at reducere andelen af almene boliger til 40%. Det blev bl.a. besluttet at udvide områdeafgrænsning af Tingbjerg til også at inkludere Bystævneparken, der består af plejeboliger og et botilbud for sindslidende.

Med parallelsamfundsloven blev boligorganisationerne og Københavns Kommune tvunget til også at se udviklingen af Tingbjerg som en regnearksøvelse, der skulle leve op til lovens mål for udviklingsområder. Det har dog været vigtigt for alle parter at insistere



” Det var første gang SAB skulle sælge noget fra. Så der var jeg lidt nervøs, fordi sagde de nej, hvad så? Hvad skulle vi så gøre? Men det gjorde de ikke, de sagde ja. Og det smarte vi så lavede der, det var jo, at vi lavede udmatrikuleringen helt hen til højhuset. Det vil sige inklusiv deres beboerhus. Og som del af handelen, der blev der så bygget et nyt beboerhus, som blev skudt tilbage til afdelingen. Og hvorfor siger jeg det? Det siger jeg, fordi når man skal forandre og udvikle i et boligområde, så skal man jo både have boligorganisationen og afdelingen med. [...] Og det forhold, at beboerne kunne få et nyt beboerhus, og de selv kunne være med til at indrette det i dialog med investor, det gjorde jo, at afdelingen også synes, det var godt. Og det, tænker jeg, er en meget vigtig læring, at boligafdelingen kan se, at der er noget i det for dem også. Og det kan godt være nu, at vi er et helt andet sted, og de ikke så meget kan se det, men det er i hvert fald vigtigt, når man starter på et større forandringsprojekt. Og så tror jeg også, at man skal starte lidt i det små. Jeg tænker ikke, at man skal lave sådan en kæmpe masterplan. Jeg tror, man skal prøve noget af i hjørnet og få dem med på at tænke udvikling, og tænke området ind i en bymæssig kontekst. (Lene Vennits, byudviklingschef, SAB/KAB og fsb)

på at stille høje kvalitetskrav til byudviklingen, så regnearkstilgangen ikke kommer til at tage over.

På den ene side har Parallelsamfundsloven og udviklingsplanen bidraget til at fastholde fokus på, at Tingbjerg skal udvikles. Byudviklingen besværliggøres til tider af, at der er meget byplan- og arkitekturhistorie i Tingbjerg og mange eksisterende kvaliteter, som boligorganisationerne og kommunen ønsker at bevare. I denne sammenhæng har Parallelsamfundsloven bidraget til at sætte skub i udviklingen, idet lovgivningen nødvendiggør, at der findes kompromisser mellem udvikling og bevaring af Tingbjergs arkitektoniske kvaliteter. Denne balancegang er især noget, som kommer til udtryk i de enkelte lokalplanprocesser.

På den anden side så har Parallelsamfundsloven også betydet, at der har bredt sig en stigende modstand mod byudviklingen blandt beboere i Tingbjerg, selvom boligorganisationerne et langt stykke ad vejen har kunnet fastholde deres byudviklingsplaner. Dette vender vi tilbage til senere.

Nye forbindelser og infrastruktur

Forsyningen af Tingbjerg med en højklasset offentlig transportløsning har været en diskussion lige siden Tingbjerg blev bygget. I Steen Eiler Rasmussens og C.Th. Sørensens bebyggelsesplan fra 1950 var der indtegnet en S-togs-linje med et S-togs stop forenden af Ruten.⁵⁵ S-togslinjen blev dog aldrig realiseret. I byudviklingsstrategien fra 2015 foreslåes det, at der etableres en letbane til Tingbjerg. Der argumenteres bl.a. for, at

”En letbane vil være et markant løft af den kollektive trafikbetjening samt give et nyt kendskab til området for de mange passagerer, der vil passere gennem byområdet.⁵⁶


Det er dog stadig uvist om letbanen bliver etableret, og det er heller ikke noget udviklingen af Tingbjerg baseres på.⁵⁷

Et andet vigtigt element for udviklingen af Tingbjerg er etableringen af en forbindelse over Vestvolden til Bystævneparken. Denne forbindelse er vigtig i forhold til at koble Tingbjerg og Bystævneparken, der er en af forudsætninger bag udviklingsplanens realisering. Anlægsloven for etableringen af forbindelsen blev vedtaget i Folketinget i juni 2024.⁵⁸

Tagboligerne

Men Parallelsamfundslovens krav om at reducere andelen af almene familieboliger i området til 40% var det et behov for at tilføje yderligere private boliger til Tingbjerg. Beboerne var bekymret for, om der nu skulle bygges endnu tættere i haverummene. Det blev derfor foreslået, at der kunne bygges private ejerlejligheder som tagboliger oven på de eksisterende almene boliger. Dette er en model som boligorganisationerne har taget til sig og har arbejdet videre med langs Ruten. Igen er det tanken, at tagboligerne skal modvirke, at der opstår en ”dem og os kultur” mellem de forskellige ejerformer i området.

Boligorganisationerne ansøgte Realdania om økonomisk støtte til at understøtte processen med at udarbejde udviklingsplanen og i den forbindelse fik de lov til at bruge nogle af pengene på at få lavet en tagboliganalyse. Efterfølgende indgik boligorganisationerne en aftale med Innovater om at etablere tagboligerne. Det har dog vist sig at være en meget kompliceret proces at finde den rigtige løsning for tagboligernes udformning, således at de nye tagboliger kan indgå i et samspil med de eksisterende bevaringsværdige byg-

A brick wall with a pixelated pattern in the background of the text. The wall is made of red and grey bricks. The pixelated pattern is a stylized, abstract design. The background of the entire page is a faded outdoor scene with trees and a building.

”Kommunen er blevet pålagt at se Tingbjerg igennem den her regnearksøvelse, og at vi skal nå de 40%. Det har vi alle sammen forståelse for. Det er ikke rart. Vi siger ofte til hinanden, at man skal huske på, at vi skal udvikle et område, som vi synes er godt om 10 år. Så vi skal ikke løbe efter regnearket så meget, at vi får lavet en dårlig bydel. Og det er også derfor, at der forsvinder boliger i de enkelte gårderum osv. Fordi vi har holdt fast i, at der skal være kvalitativt i det. [...] Det er klart, at regnearket og lovgivningen har gjort, at kommunen har rykket sammen i bussen og har arbejdet på, at vi kommer i mål med den her udvikling. Men jeg synes ikke, det bliver bevidstløst. Det har jeg faktisk ingen oplevelse af. Det er jo meget positivt. (Morten Birkbak Madsen, chefkonsulent Københavns Kommune)

ninger. Der er endnu uvist, hvornår etableringen af de nye tagboliger kan påbegyndes.

Nedrivning af Langhusvej og beboermodstand

Det mest omdiskuterede tiltag i udviklingen af Tingbjerg er nedrivningen af rækkehusene på Langhusvej. I Steen Eiler Rasmussens oprindelige bebyggelsesplan blev rækkehusene på Langhusvej tegnet som boliger "for invalide- og aldersrentenydere".⁵⁹ Det var tanken, at de ældre beboere på Langhusvej skulle afbalancere den forholdsvise unge befolkning i Tingbjerg, og samtidig sikre at der kunne leves et helt liv i området. I byudviklingsstrategien fra 2015 foreslås det, at rækkehusene på Langhusvej rives ned eller omdannes til rækkehuse i to etager, og at området samtidigt åbnes op mod Gyngemosen.⁶⁰

I forbindelse med udarbejdelsen af udviklingsplanen fra 2019, og målet om at reducere antallet af almene familieboliger til 40%, blev det besluttet, at rækkehusene skulle rives ned.⁶¹ Langhusvej ejes af fsb og i forbindelse med et formandsskifte i boligorganisationen i 2022 er der opstået udbredt modstand mod nedrivningen af rækkehusene. Samtidig med formandsskiftet i fsb blev der også valgt flere nye medlemmer ind i organisationens bestyrelse.⁶² Samme år erstattede Annesophie Hansen også Pia Nielsen som direktør for Drift & byg. Det har således været en "ny udgave" af fsb, der har skullet indgå i partnerskabet om at udvikle Tingbjerg.

Det er specielt Parallelsamfundsloven og udviklingsplanen for Tingbjerg, som har været kilde til den politiske uro i fsb. Fsb har bl.a. besluttet at aktivt arbejde for at bevare rækkehusene på Langhusvej, og fsb har nedsat en gruppe, som har fået mandat til at forhandle en løsning med Boligministeriet, Københavns Kommune og SAB/KAB. Fsb har også besluttet, at der ikke må være tvunget medlemskab af Tingbjerg Bydelsforening. Fsb har bl.a. sat en advokat til at undersøge om boligorganisationen kan melde sig ud af Tingbjerg Bydelsforening.⁶³

Dette har til tider skabt frustration i byudviklingsteamet, idet de har oplevet, at der er blevet sat spørgsmålstegn ved nogle af de bystrategiske beslutninger, som der tidligere var enighed om. Dette har tydeliggjort behovet for at kunne tænke bystrategisk i et langsigtet perspektiv og samtidig kunne arbejde med et beboerdemokrati, hvor der naturligt vil ske udskiftning over tid.

I byudviklingsteamet er der en forståelse for, at beboere er utilfredse med Parallelsamfundsloven, men samtidig så understreges det, at det nu en gang er den ramme, de er nødt til at arbejde ud fra. Lene Vennits fremhæver, at det ikke er unormalt, at beboere rundt om i landet er imod Parallelsamfundsloven.⁶⁴ I denne sammenhæng er det måske mere bemærkelsesværdigt, at der ikke har været større modstand mod udviklingen af Tingbjerg i SAB. Dette skyldes formentligt, at det kun er fsb, som skal nedrive boliger på Langhusvej.

”Den [udviklingsplanen] har stillet lidt skarpt på, hvordan man kan håndtere et beboerdemokrati i en langvejsproces. Fordi der sker udskiftninger, og det skal der jo gøre i valgte organisationer. Men det er jo ikke nødvendigvis sådan, at den seneste valgte bestyrelse synes, at det, den forrige besluttede, er det mest rigtige. Og måske synes man, at man skulle have gjort noget andet. Det er meget svært at vende skuden, eller bare vende kursen, når man samtidig arbejder inden for en lovgivning. (Lisbeth Vestergaard, projektleder, fsb)

Kommunikation og branding

En vigtig del af det bystrategiske arbejde har også været kommunikationen med beboere i området. Kommunikationsaspektet har haft et særligt fokus for Tingbjerg Byudvikling. Kommunikationen om udviklingen af Tingbjerg har kørt på to niveauer. Organisations- og afdelingsbestyrelserne i fsb og SAB har været involveret i de overordnede strategiske beslutninger i byudviklingsstrategien og byudviklingsplanen, hvorimod kommunikationen med de almindelige beboere primært har taget udgangspunkt i de mere nære forhold, der forventes at optage den enkelte beboer mest.

Som en del af kommunikationsstrategien har boligorganisationerne etableret et showroom, hvor de har holdt åbent hus. I showroom'et er der bl.a. en udstilling af det volumestudie, som blev udarbejdet i forbindelse med byudviklingsplanen. På bagvæggen i showroom'et er der en oversigt over alle byggeprojekterne i Tingbjerg.⁶⁵ Tanken bag showroom'et har været at nå ud til den enkelte beboer og kommunikere status for udviklingen, men også at få input til, hvad der er vigtigt at bevare og understøtte i udviklingsprocessen. Det er boligorganisationernes indtryk, at dette format har fungeret langt bedre end at holde de traditionelle stormøder, som mange boligorganisationer er vant til.

Balancegangen med beboerinvolvering og -kommunikation og det bystrategiske kan være vanskelig. I denne sammenhæng fremhæver proceskonsulent Cecilie Ellis Weber, at det er vigtigt at tydeliggøre for beboerne, at de bystrategiske anbefalinger gives af fagpersoner – men at beboernes erfaringer med området også er værdifulde i denne sammenhæng. Tanken har dog hele tiden været, at den mere direkte beboerinvolvering skulle ske i forbindelse med (gen)etableringen af haverummene.

En vigtig del af kommunikationsstrategien har også været at skabe en ny fortælling om Tingbjerg. Mange af beboerne var kede af, at Tingbjerg havde et dårligt ry. Så boligorganisationerne har også haft fokus på ekstern kommunikation, og det har været en bevidst del af byudviklingsstrategien at skabe en ny fortælling om Tingbjerg. Derfor fik byudviklingsstrategien også underoverskriften "fra udsat byområde til udviklingsområde". Denne overskrift har fra starten af udviklingsprocessen været grundfortællingen i alt kommunikation om Tingbjergs udvikling.

Da NREP blev en del af partnerskabet om at udvikle Tingbjerg, så hyrede de kommunikationsbureauet Urgent til at arbejde med at ændre fortællingen om Tingbjerg. Urgent har bl.a. udarbejdet nogle fortællinger om Tingbjerg baseret på interviews med beboere. Fortællingerne blev lagt på en hjemmeside, der specifikt havde til formål at vise en anden side af Tingbjerg, end den som var kendt fra medierne. Som en del af denne kommunikationsstrategi besluttede NREP også at støtte den årlige begivenhed Tingbjerg Challenge.⁶⁶

Planlægges

2-etages rækkehuse, etape 1



Tingbjerg Kollegiet



Vej over Vestvolden



3-etages rækkehuse, etape 1



Tagboliger v. Åkandevej og Ruten



Tagboliger v. Gavilhusvej



2 og 3-etages rækkehuse



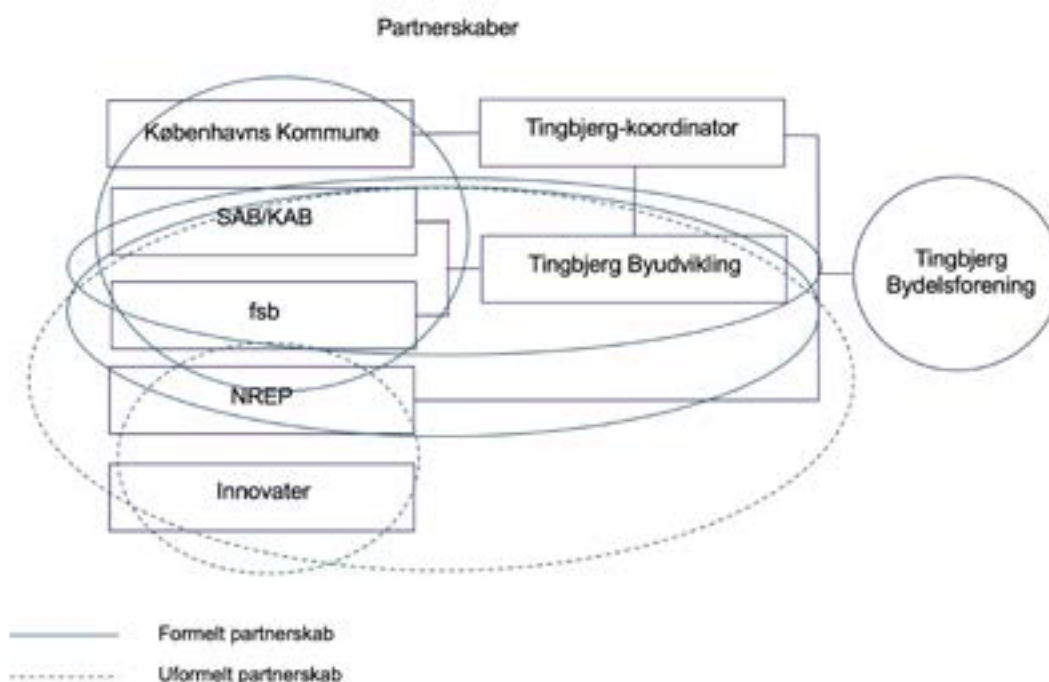
” Boligorganisationernes kommunikation har hele tiden haft de her to niveauer: det der handler om det bystrategiske og det der handler om byggepladserne. I byudviklingens showroom kan man eksempelvis få hele fortællingen og et samlet overblik over delprojekterne. Showroomet har på den måde dannet en god fysisk ramme for bystrategiske drøftelser, både 1:1 med beboere og i tværgående beboerdemokratiske fora. Og så har vi det andet niveau, som er, at informere om hvad der sker lokalt på byggepladsen, så dem der bor tæt på, hele tiden er opdaterede om gener, fremdrift mv. (Cecilie Ellis Weber, proceskonsulent, SAB/KAB)

SAMARBEJDET MED KOMMUNEN OG DEVELOPERE

Tingbjerg-modellen

Samarbejdsmodellen i udviklingen af Tingbjerg kan betegnes som en partnerskabsmodel. Som tidligere beskrevet indgik fsb og SAB/KAB et samarbejde i 2013 om at udvikle en bystrategisk tilgang til udviklingen af Tingbjerg. Dette samarbejde blev yderligere formaliseret i 2021 med etableringen af Tingbjerg Byudvikling. I 2014 indgik fsb og SAB/KAB et samarbejde med Københavns Kommune, og i 2018 indgik fsb og SAB en partnerskabsaftale med NREP om udviklingen af Tingbjerg. Den anden store developer i Tingbjerg, Innovater, står formelt uden for denne aftale. Men Innovater bidrager i høj grad til at opfylde de målsætninger og krav, der er indskrevet i udviklingsplanen. Innovater opfattes derfor i høj grad som en del af partnerskabet om at udvikle Tingbjerg. Som tidligere beskrevet så var Innovater allerede involveret i udviklingen af Lille Torv og senere også Store Torv, da partnerskabsaftalen blev indgået. Innovater vurderede dog, at de stadig var en for lille og ung aktør på boligmarkedet til at kunne forpligtige sig i en partnerskabsaftale.⁶⁷ Det er derfor også primært NREP, som sammen med boligorganisationen og kommunen har været drivere på byudviklingsplanen. Men NREP og Innovater har haft et mere uformelt samarbejde om udviklingen af Tingbjerg, hvilket bl.a. har resulteret i, at NREP har købt Lille Torv og Store Torv af Innovater.

Det er således værd at bemærke, at "partnerskabet" omkring udviklingen af Tingbjerg består af en række mindre mere eller mindre formelle samarbejds- og partnerskabsaftaler, som er udviklet over tid. Disse aftaler har bidraget til at binde boligorganisationerne, kommunen og de private developere sammen på forskelligvis og været med til at sikre en fælles koordineret indsats i udviklingen af Tingbjerg.



Figur 3.6: Partnerskabsmodellen for udviklingen af Tingbjerg

Ifølge byudviklingschef Lene Vennits, så har partnerskabsmodellen været helt afgørende for udviklingen af Tingbjerg. Hun understreger, at det er vigtigt, at der er en form for partnerskab mellem kommune og boligorganisation, hvis strategiske byudviklingsprojekter i almene boligområder skal lykkes. Hun understreger dog, at Tingbjerg-modellen ikke nødvendigvis kan overføres til andre områder. Det handler i højere grad om "situationsbestemt ledelse", og at finde den model som passer lokalt.⁶⁸

Samarbejdet med Københavns Kommune

Fsb, SAB/KAB og Københavns Kommune indgik som tidligere beskrevet i 2014 et partnerskab om en strategisk udvikling af Tingbjerg. Dette partnerskab har været afgørende for den gode samarbejdsrelation mellem boligorganisationerne og kommunen. Alle tre parter understreger, at samarbejdet generelt har været velfungerende, men at der også til tider har været udfordringer, som skulle løses. Dette har især været tilfældet i lokalplanarbejdet, hvor der har kunnet opstå interessemodsatninger i den detaljerede udformning af Tingbjergs udvikling. En af de ting, som har frustreret boligorganisationerne er, at Københavns Kommune har set lokalplanerne som en mulighed for at bringe Tingbjerg op på nutidens standarder for byudvikling.⁶⁹

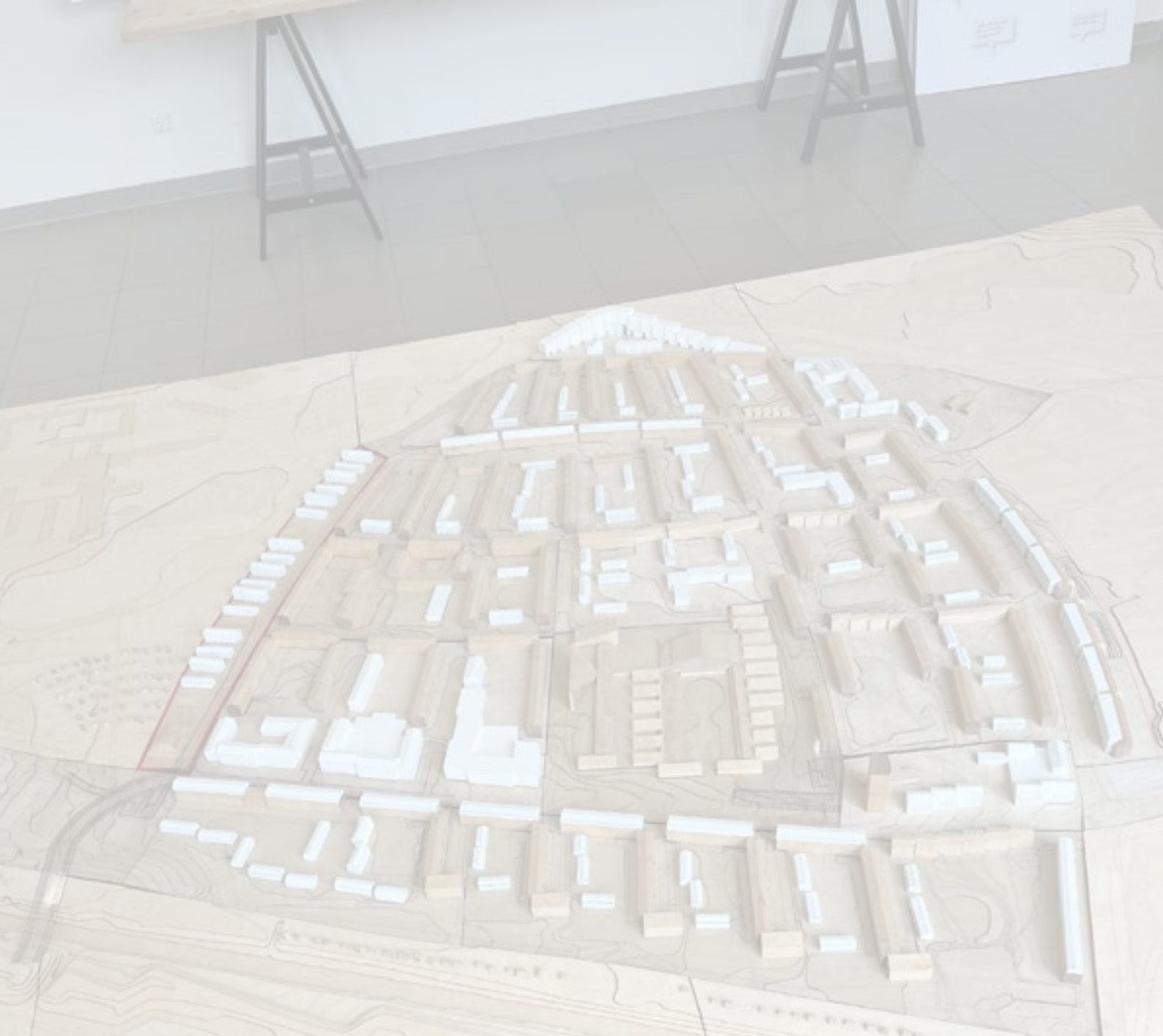
Et af de værktøjer, som boligorganisationerne og kommunen har gjort brug af i denne forbindelse, har været at udarbejde et såkaldt "knastepapir", der kort skitserer, hvori uenighederne består, så disse har kunnet afklares på det politiske niveau.⁷⁰ Nogle af de diskussioner, som har fyldt meget i denne sammenhæng, har været udformningen af tagboligerne og de nye rækkehuses placering i haverummene. Her har alle parter været bundet af Parallelsamfundslovens krav om at reducere andelen af almene familieboliger til 40%.

Fra Københavns Kommunes perspektiv har det været en stor fordel, at fsb og SAB/KAB allerede havde indgået et partnerskab, og at Tingbjerg Byudvikling fungerer som et samlet team for begge boligorganisationer. Det gør det også nemmere at samarbejde om fælles drift i bydelsforeningen.

Morten Birkbak fremhæver, at fsb og KAB generelt er nemme at samarbejde med, fordi de er store udviklingsorienterede boligorganisationer, som kommunen også kender fra andre sammenhænge. Der er således allerede en vis historik og personlige relationer, som aktører kan trække på i udviklingen af Tingbjerg.

”Både SAB/KAB og fsb er jo nogle meget udviklingsorienterede boligorganisationer. De bygger nyt, har en stor byggeafdeling og har den her kasket på. Så de har lavet arbejdet med den her transition fra en driftsorganisation til en udviklingsorganisation. Og det betyder, at vi har noget samarbejde der. Det er samtidig to af de meget store organisationer i København, hvilket giver en vis pondus, men også en størrelse, der gør, at de i højere grad har nogle friere ressourcer end mindre organisationer har. (Morten Birkbak Madsen, chefkonsulent Københavns Kommune)

På samme måde som boligorganisationerne har etableret Tingbjerg Byudvikling som en lokal enhed, der skal koordinere udviklingen af Tingbjerg, så besluttede Københavns Kommune i 2022 at ansætte en "Tingbjerg-koordinator", som skulle koordinere kommunens bygge- og anlægsaktiviteter i Tingbjerg, samt sikre at kommunen (og boligorganisationerne) kommer i mål med udviklingsplanen inden 2030. Valget faldt på chefkonsulent Morten Birkbak Madsen, som tidligere både havde arbejdet i fsb og Københavns Kommune. Hermed fik Københavns Kommune en koordinator, som ikke bare har et



”Den har mange facetter. Kommunen laver meget i Tingbjerg, og man skal forstå kommunen på den måde, at man både er myndighed og udvikler på samme tid. Så vi skal på den ene side være neutrale og konkrete i forhold til, at myndigheden skal godkende alt det, der skal laves i Tingbjerg. Og samtidig er vi udviklere og presser på for at lave nogle af de ting, der laves derude. Og den her balance imellem de to er ret vigtig at forstå, hvis man skal forstå kommunens rolle i Tingbjerg. (Morten Birkbak Madsen, chefkonsulent Københavns Kommune)

forhåndskendskab til Tingbjerg, men også havde et indgående kendskab til henholdsvis den almene og kommunale verden. Dette er en viden, som Morten gør brug af i sit daglige arbejde, som i høj grad består af at bygge bro mellem kommunen, boligorganisationerne og de private developere i Tingbjerg. Morten Birkbak Madsen har f.eks. organiseret sin arbejdstid, således at han har en fast arbejdsdag hos Tingbjerg Byudvikling en dag om ugen.⁷¹

Morten Birkbak Madsen sidder på mange måder som en fremskudt kommunal enhed, som boligorganisationerne og de private developere i Tingbjerg har nemt ved at få adgang til. I og med at Morten både har en fortid hos fsb og Københavns Kommune, så ved han, hvordan begge parter tænker og agerer, og derfor kan han også agere brobygger og oversætter, når der er et behov for dette. Han har derfor også lidt utraditionelt løbende direkte kontakt med både NREP og Innovater. Han understreger dog, at han ikke er den one-point-entry, som boligorganisationerne og developere havde ønsket sig.

Det er i denne sammenhæng også vigtigt at understrege, at Morten Birkbak Madsen i høj grad tager sig af den blødere og mere samarbejdsorienterede dialog, mens myndighedsrollen ligger hos Teknik- og Miljøforvaltningen. Københavns Kommune har dermed en interessant dobbeltrolle i udviklingen af Tingbjerg, hvor den på den ene side i høj grad er en drivende kraft i at udvikle Tingbjerg gennem bygge- og anlægsarbejder og på den anden side også skal varetage en myndighedsrolle.⁷²

Københavns Kommunes dobbeltrolle i udviklingen af Tingbjerg har til tider givet udfordringer i samarbejdet mellem boligorganisationerne og kommunen. Det har taget noget tid for partnerne at "finde hinanden" i partnerskabet. Men over tid er der opbygget stærke relationerne. Fra boligorganisationernes perspektiv har det især været vigtigt, at kommunen ser sig selv som en del af partnerskabet og ikke kun varetager myndighedsrollen, så boligorganisationerne får en fornemmelse af, at de udvikler Tingbjerg i fællesskab.⁷³

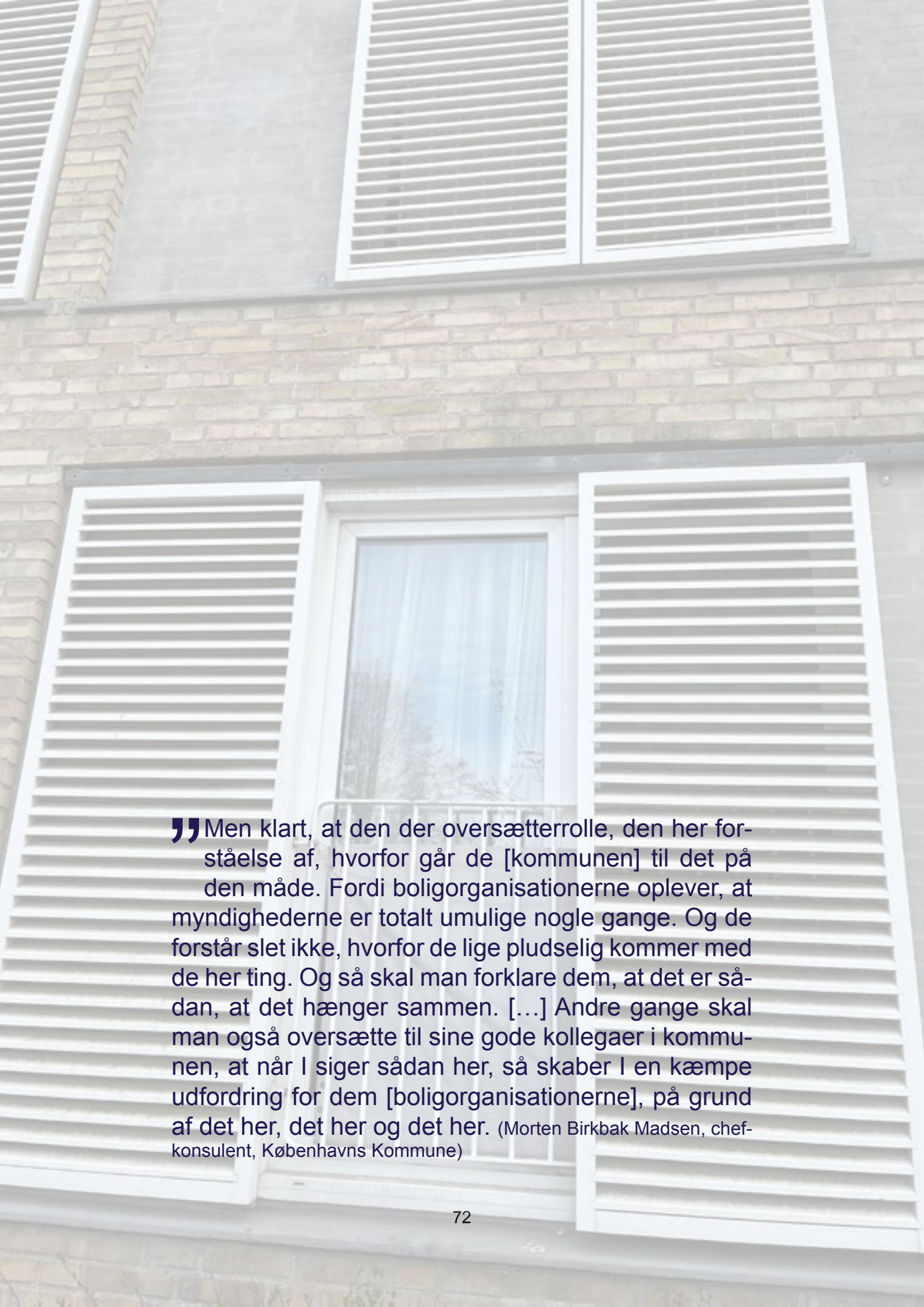
Københavns Kommune har også et billede af, at de personlige relationer er vigtige for samarbejdet med boligorganisationerne. Men netop derfor kan det også give lidt "uro", når der er udskiftninger i den ene eller anden organisation, som det f.eks. har været tilfældet i fsb. Kontinuitet er således et af nøgleordene, når det handler om at få et langsigtet samarbejde til at fungere i en strategisk byudviklingsproces.

Samarbejdet med developere

Det samme gør sig gældende for boligorganisationernes samarbejde med de private developere i Tingbjerg. Partnerskabet med NREP og samarbejdet med Innovater har været vigtig for udviklingen af Tingbjerg. Begge udviklere har været indstillet på, at det kræver et langt sejt træk at udvikle Tingbjerg, og de har et ønske om, at Tingbjerg skal udvikles gennem et partnerskab og tæt samarbejde med boligorganisationerne. Det er vigtigt for

”Vi kom også med et ønske om at sige, hvis vi skal være med, så vil vi ikke bare udvikle det ene byggefelt efter det andet. Så skal det være et langsigtet partnerskab, hvor vi sammen udvikler bydelen. Og det synes de var en god ide. (Anders Berg Sørensen, NREP)

”Det er vigtigt, at man, når man har et ejendomsprojekt, der i sin karakter har potentialet til både at være byrdefuldt eller nyttefuldt lokalt, forsøger at gøre nytte for noget, der er bredere end de umiddelbare brugere, og at den idé og ambition for projektet er forankret hos dem, der er involveret i projektet. (Mahad Farah, direktør Innovater Melius)



”Men klart, at den der oversætterrolle, den her forståelse af, hvorfor går de [kommunen] til det på den måde. Fordi boligorganisationerne oplever, at myndighederne er totalt umulige nogle gange. Og de forstår slet ikke, hvorfor de lige pludselig kommer med de her ting. Og så skal man forklare dem, at det er sådan, at det hænger sammen. [...] Andre gange skal man også oversætte til sine gode kollegaer i kommunen, at når I siger sådan her, så skaber I en kæmpe udfordring for dem [boligorganisationerne], på grund af det her, det her og det her. (Morten Birkbak Madsen, chefkonsulent, Københavns Kommune)

begge udviklere, at de gennem deres udviklingsprojekter er med til at give noget tilbage til beboere i Tingbjerg. Begge udviklere understreger, at det er vigtigt for dem, at der er en større mening med deres engagement i Tingbjerg. Begge udviklere har dermed også en stærk social profil, som var en af årsagerne til, at boligorganisationerne valgte dem til at udvikle Tingbjerg.

”Der er jo stor forskel på størrelsen af boligorganisationerne i Danmark. Og det betyder også, at der er stor forskel på, hvilke egne udviklingskompetencer de har, og i hvor høj grad de er afhængige af rådgivere. Vi har typisk haft en tendens til at læne os mere op af dem, som har haft deres eget hold. Og som selv har haft musklerne til at læne sig ind i det her, således at det bliver boligorganisationens egne holdninger, og ikke en rådgivers holdninger, som kommer med til bordet. (Anders Berg Sørensen, NREP)

For NREP har det også været afgørende for partnerskabet med fsb og SAB/KAB, at begge boligorganisationer er forholdsvis store og har udviklingskompetencer ”in house”, så de ikke er afhængige af at hyre rådgivere ind, som måske ikke helt kan afkode boligorganisationernes visioner og ønsker.

Fra boligorganisationernes perspektiv har det været vigtigt, at det er de samme aktører, som er med til at udvikle Tingbjerg, så beboerne kan opbygge en form for relation og tillid til dem. Dette betyder også, at byudviklingsteamet har opbygget en stærk relation til begge developere.

”Altså folk herude, vores beboerdemokrater, kender jo nøglepersonerne i NREP og Innovater. Så de er lige så trygge ved dem, som vi også er. (Lene Vennits, byudviklingschef, SAB/KAB & fsb)

Det har også været vigtigt at signalere overfor beboerne, at udviklingen af Tingbjerg sker i et partnerskab med de to developere. Derfor har det også været vigtigt for boligorganisationerne, at NREP og Innovater har deltaget aktivt på beboermøderne og stillet sig op foran beboere og fortalt, hvordan de gerne vil udvikle Tingbjerg.⁷⁴

Det understreges gang på gang, at de personlige relationer er vigtige. Og her er det især relationerne til NREP og Innovater som byudviklingschef Lene Vennits fremhæver. Men også de relationer som boligorganisationerne og de private developere har til kommunens politiske system. I denne sammenhæng er det vigtigt at understrege, at relationsopbygning er noget som tager lang tid.

KONKLUSION

Tingbjerg er på mange måder et unikt alment boligområde. Historien og kulturarven fra Steen Eiler Rasmussens og C.Th. Sørensens bebyggelsesplan fra 1953 har stadig stor betydning for den bystrategiske transformation af Tingbjerg i dag. Fsb, SAB/KAB og Københavns Kommune har stort fokus på at bevare områdets særlige karakteristika og bringe disse op til nutidige standarder. Der eksisterer stadig en stærk fortælling om, hvordan Tingbjerg var tænkt, og hvordan Tingbjerg siden hen har udviklet sig. Det er således både i respekt for områdets historie, men også i erkendelse af områdets udfordringer, at boligorganisationerne og kommunen ønsker en radikal transformation af Tingbjerg.

Boligorganisationerne og Københavns Kommune fandt tidligt et fælles fodslag i en partnerskabsaftale og byudviklingsstrategi fra 2015. Det er i høj grad hovedtrækkene fra denne strategi, som implementeres i dag, herunder ønsket om at etablere 1.000 nye private boliger gennem fortætning. Boligorganisationerne indgik også relativt hurtigt efter byudviklingsstrategien en partnerskabsaftale med NREP, hvilket sammen med det eksisterende samarbejde med Innovater, har bidraget med den nødvendige ro og investeringssikkerhed. Fsb og SAB/KAB har således ikke været udfordret på at finde private investorer, som mange af de andre omdannelsesområder i Danmark.

Partnerskabet har også i høj grad kunnet fortsætte deres transformation af Tingbjerg på trods af, at Tingbjerg blev udpeget som et "parallelsamfund" i forbindelse med vedtagelsen af Parallelsamfundsloven i 2018. Der har dog været et behov for at justere planerne, ikke mindst antallet af nye private boliger for at leve op til regeringens nye lovkrav. På den ene side har Parallelsamfundsloven medført en del intern uro i boligorganisationerne (specielt fsb), og der er blevet sat spørgsmålstegn ved omfanget af forandringerne, herunder ikke mindst nedrivning af Langhusvej. På den anden side har Parallelsamfundsloven også betydet, at der er kommet et stort fokus på at eksekvere udviklingsplanen, hvilket bl.a. har ført til etableringen af Tingbjerg Byudvikling.

Organisatorisk har boligorganisationerne dermed fundet svaret på, hvordan de bedst kan komme i mål med de store bystrategiske forandringer i Tingbjerg. Ligeledes har Københavns Kommune indset behovet for at ansætte en Tingbjerg-koordinator, som er ansvarlig for at koordinere kommunens anlægs- og byggearbejder i Tingbjerg, og samtidig sikre at målene i udviklingsplanen nås inden 2030. Der er således fra både boligorganisationernes og kommunens side afsat ekstra ressourcer til partnerskabet og udviklingen af Tingbjerg. Dette, kombineret med det tætte samarbejde med NREP og Innovater, gør Tingbjerg-modellen til en unik case på, hvordan store bystrategiske transformationer af et større alment boligområde kan håndteres organisatorisk.

I denne sammenhæng har det også været en klar styrke, at både fsb og KAB er store udviklingsorienterede boligorganisationer, som har været vant til at håndtere komplekse byomdannelses- og byggeprojekter. Begge organisationer har dermed også de nødvendige fagpersoner "in house" til at kunne håndtere den komplekse transformation af Tingbjerg, og indgå i samarbejder med kommunen og private developere. Når dette er sagt, så er det også vigtigt at hæfte sig ved, at fsb og SAB/KAB er et meget forskellige organisationer, der er organiseret vidt forskelligt og har hver sin egen unikke historie, som på forskelligvis stadig præger det værdigrundlag, som organisationerne arbejder ud fra i dag. På trods af disse forskelle er det lykkedes boligorganisationerne at finde hinanden i den fælles dagsorden om at udvikle Tingbjerg.

NOTER

- 1) Bendsen et al. (2020), Knudsen & Møller (2008)
- 2) Det store forbillede var Ebenezer Howard, der i 1898 havde udgivet bogen "To-morrow: a peaceful path to real reform". I 1902 blev bogen genudgivet under titlen "Garden Cities of To-morrow". Boldsen besøgte den engelske haveby Letchworth i 1909, som var opført efter Howard's principper. (Knudsen & Møller, 2008)
- 3) Knudsen & Møller (2008: 51)
- 4) Knudsen & Møller (2008: 53). KAB var dog med tiden nødt til at give beboerne større indflydelse, bl.a. med lovændringen i 1970. Boldsen selv blev med tiden også mere forsonende overfor inddragelse af lokalafdelingerne (Knudsen & Møller, 2008: 128). Reelt beboerdemokrati blev først indført i KAB i 1982 (Knudsen & Møller, 2008: 133).
- 5) Knudsen & Møller (2008: 61)
- 6) Knudsen & Møller (2008: 63)
- 7) Bendsen et al. (2020)
- 8) Antal boliger er hentet fra Landsbyggefonden (2025). Opgørelsen af ansatte i front office og back office i KAB er hentet boligorganisationens hjemmeside. Se Kapitel 1 for opgørelsesmetoden.
- 9) Udarbejdet med udgangspunkt i KABs organisationsdiagram, se <https://www.kab-bolig.dk/om-kab/organisation/administrativ-ledelse>
- 10) Bendsen et al. (2020)
- 11) Federspiel et al. (2008: 15)
- 12) Schoop (1994: 29)
- 13) Federspiel et al. (2008)
- 14) Federspiel et al. (2008)
- 15) Federspiel et al. (2008: 37)
- 16) FO blev primært nedlagt som et resultat af en lovændring i 1996, der ønskede at styrke beboerdemokratiet. Det blev vurderet, at fsb's tostrengt organisationsmodel ikke kunne forenes med den nye lovgivning.
- 17) Antal boliger er hentet fra Landsbyggefonden (2025). Opgørelsen af ansatte i front office og back office i fsb er fremskaffet gennem personlig kommunikation med fsb. Se Kapitel 1 for opgørelsesmetoden.
- 18) Fsb (2021: 2)
- 19) Udarbejdet med udgangspunkt i fsb's organisationsdiagram, se <https://www.fsb.dk/om-fsb/organisationen-fsb/organisationsdiagram/>
- 20) <https://tingbjerg-bydel.dk/beboere/drift>

21) Bendsen et al. (2020)

22) Der kom dog aldrig en sporvogns- eller S-togsforbindelse til Tingbjerg, og netop dette faktum har efterfølgende fyldt meget i diskussionen om Tingbjergs udvikling (Bendsen et al. 2020).

23) Ifølge Bendsen et al. (2020) foretræk et flertal i magistraten i Københavns Kommune fsb's bebyggelsesplan, men af ukendte årsager blev det altså KAB's rådgiverteam med C.Th. Sørensen og Steen Eiler Rasmussen i spidsen, som kom til at stå i spidsen for bebyggelsesplanen for Tingbjerg. Det var måske lidt overraskende, at C.Th. Sørensen takkede ja til at udføre denne opgave for KAB, idet han tidligere havde stået bag en lang række projekter for fsb. Men i sidste ende kom han så til at arbejde for begge boligorganisationer i Tingbjerg.

24) I de oprindelige bebyggelsesplaner blev området kaldt Gyngemosen, men i 1957 blev navnet ændret til Tingbjerg med henvisning til det nærliggende tingsted for Sokkelund Herred (Bendsen et al. 2020).

25) Bendsen et al. (2020)

26) Bendsen et al. (2020)

27) Københavns Kommune har kategoriseret bebyggelsen i Tingbjerg som havende en høj bevaringsværdighed (SAVE 3). Dette gælder bl.a. de kurvede gadeforløb og bygningernes facader, men også landskabsplanen (Københavns Kommune, 2020)

28) Eiler Rasmussen (1963)

29) Mechlenborg et al. (2020)

30) Braae & Steiner (2021: 148) betegner Tingbjerg som "a welfare landscape".

31) Braae & Steiner (2021)

32) Eiler Rasmussen (1963: 3)

33) Bendsen et al. (2020)

34) Federspiel et al. (2008: 15)

35) Bendsen et al. (2020), Eiler Rasmussen (1963)

36) Realdania (2024b)

37) Københavns Kommune (2014)

38) Interview med Maja Busck

39) Københavns Kommune (2014)

40) Fsb et al. 2019a

41) Københavns Kommune et al. (2014)

42) Københavns Kommune et al. (2015)

- 43) Københavns Kommune et al. (2015: 4)
- 44) Københavns Kommune et al. (2015: 4)
- 45) Københavns Kommune et al. (2015: 8)
- 46) Tingbjerg Bydel (2018)
- 47) Fsb et al. (2018)
- 48) Fsb et al. (2018: 13)
- 49) Fsb et al. (2018: 8)
- 50) Fsb et al. (2018: 16-17)
- 51) Programbestyrelsen (2008), Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (2012)
- 52) Kriterierne for særligt udsatte boligområder var på daværende tidspunkt: andelen af indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande må ikke overstige 50% (Tingbjerg: 67,9%), andelen af 18-64 årige uden tilknytning til arbejdsmarkedet eller uddannelse må ikke overstige 40% for et gennemsnit over 4 år (Tingbjerg: 39,2), og antal dømt for overtrædelse af straffeloven, våbenloven eller lov om euforiserende stoffer pr. 10.000 beboere på 18 år og derover må ikke overstige 270 for et gennemsnit på fire år (Tingbjerg: 287) (Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter 2012).
- 53) Et hårdt ghettoområde er et alment boligområde som har optrådt på regeringens ghettoliste 4 år i træk. I 2018 kom der nye kriterier for ghettolisten. Disse var: andelen af beboere i alderen 18-64 år, der er uden tilknytning til arbejdsmarkedet eller uddannelse må ikke overstige 40% for et gennemsnit over 2 år (Tingbjerg: 27,6%), andelen af indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande må ikke overstige 50% (Tingbjerg: 73,1%), andelen af beboere dømt for overtrædelse af straffeloven, våbenloven eller loven om euforiserende stoffer må ikke udgøre 3 gange landsgennemsnittet de seneste 2 år (Tingbjerg: 1,83%), andelen af beboere i alderen 30-59 år, der alene har en grunduddannelse, må ikke overstige 60% af samtlige beboere i aldersgruppen (Tingbjerg: 76,3%), den gennemsnitlige bruttoindkomst for skattepligtige i alderen 15-64 år må ikke være mindre end 55% af den gennemsnitlige bruttoindkomst for samme gruppe i regionen (Tingbjerg: 51,4%). (Transportministeriet 2018; Transport-, Bygnings- og Boligministeriet 2018)
- 54) Fsb et al. (2019b)
- 55) S-togs linjen var blevet til i et samarbejde med Trafikkommissionen i 1944, og indgik i planerne for en Brønshøj-linje, der skulle forlænges til Husum (Bendsen et al. 2020: 42).
- 56) Københavns Kommune (2015: 14)
- 57) Københavns Kommune undersøger pt. muligheden for at forbinde Nørreport Station med den kommende letbane i Ring 3 ved Gladsaxe Trafikplads. Der er planen, at denne linjeføring skal gå igennem Tingbjerg. (Københavns Kommune 2015)
- 58) Anlægsloven kan findes her: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2024/617>
- 59) Eiler Rasmussen (1963: 6)
- 60) Københavns Kommune (2015: 21)

61) Fsb (2019b)

62) Siden formandsskiftet har der været en del uro i beboerdemokratiet i fsb. Der har bl.a. været stillet mistillid til flere i organisationsbestyrelsen, <https://www.fsb.dk/nyheder/2023/fsb-s-repraesentantskab-skiftede-ud-i-organisationsbestyrelsen/>

63) Fsb (2022)

64) Interview Lene Vennits

65) Udstillingen med byggeprojekterne er inspireret af et lignende tiltag i Gellerup

66) Dette er en begivenhed, hvor børn bl.a. kan prøve forskellige sportsgrene. Tingbjerg Challenges drives nu af Tingbjerg Bydelsforening: <https://tingbjerg-bydel.dk/tingbjerg-challenge>

67) Interview Mahad Farah

68) Interview Lene Vennits

69) Interview Lisbeth Vestergaard

70) Interview Lisbeth Vestergaard

71) Interview Morten Birbak Madsen

72) Interview Morten Birbak Madsen

73) Interview Lene Vennits

74) Interview Lene vennits

4. FOB - UDVIKLINGEN AF RINGPARKEN



RINGPARKEN VED FOB

I dette kapitel analyserer vi FOB's arbejde med at udvikle Ringparken. Først beskriver vi kort boligorganisationens historie og organisatoriske opbygning. Derefter analyserer vi planerne for udviklingsprocessen og de planlagte bystrategiske greb. I den sidste del af kapitlet analyseres FOB's samarbejde med Slagelse Kommune.

Organisationens historie

FOB (Fællesorganisationens Boligforening) blev stiftet i Slagelse i 1942 af den lokale afdeling af Arbejdernes Fællesorganisation, der var en forløber for LO (Landsorganisationen i Danmark).¹ FOB har dermed rødder i arbejder- og fagbevægelsen, og denne forbindelse har været bibeholdt indtil fornyeligt, bl.a. har den lokale LO-afdeling haft en plads i FOB's hovedbestyrelse indtil for få år siden. Den tidligere borgmester for Slagelse Kommune Steen Bach Nielsen (S) sad også i FOB's hovedbestyrelse i en længere periode i 1980-1990'erne.²

FOB har dog de seneste 5-10 år gennemgået en større transformation. I 2015 afløste Flemming Stenhøj Andersen Jørgen Mejlgård, der havde været direktør i FOB i 35 år. Siden sin ansættelse har Flemming arbejdet på at udvikle og professionalisere FOB's organisation. Flemming har bl.a. ønsket, at FOB i højere grad fremstår som en uafhængig og upolitisk boligorganisation, men han erkender også, at FOB's historie og rødder i fagbevægelsen stadig er noget, som hænger ved i dag.

”Der er ikke nogen tvivl om, at man i dele af det kommunalpolitiske landskab har opfattet os med en vis skepsis som hørende til fagbevægelsen og Socialdemokratiet. Det er jo meget pudsigt, når vi efter min bedste overbevisning ikke har truffet nogle beslutninger, eller gjort noget som kunne opfattes som partipolitisk i nogen udstrækning. Men sådan har man opfattet os. (Flemming Stenhøj Andersen, direktør, FOB)

Flemming Stenhøj Andersen påpeger, at han ikke specifikt blev ansat til at skabe forandring eller udvikle FOB som organisation. Det blev dog hurtigt klart for Flemming, at FOB havde et ophobet fornyelsesbehov både politisk og administrativt. Den forståelse bredte sig langsomt først til FOB's formand og siden til flertallet i organisationsbestyrelsen. Den relative stilstand i FOB i en årrække forud for Flemmings ansættelse betød, at FOB ikke var vant til forandringsprocesser og derfor heller ikke var en særlig forandringsparat organisation, da han tiltrådte som direktør. Så Flemming har skullet navigere mellem ønsker om at skabe forandring og udvikling, og samtidig gøre dette på en måde, så hele organisationen har kunnet følge med.³ Inden sin ansættelse i FOB havde Flemming Stenhøj Andersen en forudgående topledereerfaring med ansvar for forandringsprocesser som kombineret med erfaring fra den almene boligsektor fra fire år i Tingbjerg Forum for fsb og SAB, og Flemming har forsøgt at tage sine erfaringer fra den tid og inspirationen fra de tidlige transformationstanker i Tingbjerg med til FOB og Ringparken.

FOB i tal⁴

- Grundlagt: 1942
- Boliger: 4.434
- Ansatte (front office): 48
- Ansatte (back office): 15

Organisationens opbygning

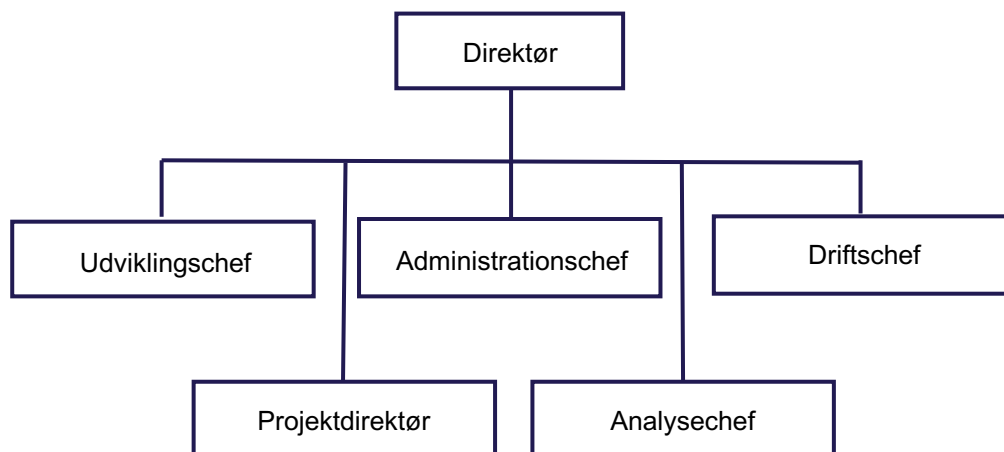
FOB har et ønske om at være en stærk, lokal og uafhængig boligorganisation. Dette fremgår af FOB's vision fra 2022. I visionen er der fokus på de fire aspekter: boliger i god vedligeholdelsesstand og til at betale, gode rammer for beboerdemokratiet, aktiv spiller i bosætning, byudvikling og erhvervsudvikling og en stabil husleje udvikling. Det er netop disse fire aspekter, FOB ønsker, skal tegne boligorganisationen i fremtiden. FOB har også et ønske om, at organisationen skal vokse i fremtiden. Første skridt blev taget i 2021, hvor FOB i Slagelse fusionerede med FOB i Kalundborg.⁵

”FOB er et stærk, lokalt og uafhængigt alment boligselskab, der altid skal være et af Vestsjællands førende boligselskaber. Fortsat vækst skal konsolidere denne position. Størrelsen og styrken skal bruges til at sikre gode boliger i attraktive boligområder for aktive beboere, der tager ansvar for deres boligafdeling og hinanden.⁶


Flemming Stenhøj Andersen har i det hele taget haft fokus på at modernisere FOB's service, effektivisere FOB og skaffe et overblik over afdelingernes renoveringsbehov og deraf behovet for henlæggelser. I praksis har denne prioritering krævet optimering af boligorganisationens økonomi. Dette er noget, som Flemming mener, at der er et generelt behov for i den almene sektor, men måske specielt i FOB, da han blev ansat. Flemming understreger, at det er vigtigt, at en boligorganisation har fokus på økonomien. Men han understreger også, at dette sagtens kan kombineres med et fokus på boligorganisationens sociale rolle. I Flemmings optik skal en boligorganisation forsøge at forene det bedste fra forretnings- og foreningstankegangen.

Flemming har også haft et ønske om at udvide FOB's administration og få et stærkere back office og ad den vej sikre de nødvendige kompetencer i organisationen til at understøtte den ønskede udvikling. Han har i sine ansættelser valgt at vægte generelle kompetencer over branchekendskab fra den almene sektor. Flemming har bl.a. udvidet FOB's ledelse ved at ansætte en administrationschef, en projektdirektør og en analysechef. Sidstnævnte har en forskningsbaggrund og skal bl.a. hjælpe FOB med at etablere et data- og vidensgrundlag til at kunne træffe de rigtige beslutninger.

”Det har været et ønske fra min side, at vi er nødt til at få flere med en stærk uddannelsesmæssig baggrund ind hos os. Og det har vi så gjort i en vis udstrækning, selvom selve udvidelsen og udskiftningen af medarbejdere ikke har været voldsom. Men nu er der vel i administrationen 4-5 stykker med en universitetsuddannelse (Flemming Stenhøj Andersen, direktør, FOB)



Figur 4.1: Ledelsesfunktioner i FOB⁷



” Grundlæggende skal vi bare fungere som andre virksomheder, men stadigvæk fastholde den der sociale bevidsthed, som hører til den type virksomhed eller NGO, som vi er. Fordi vi er jo ikke en virksomhed, vi er jo et eller andet sted, hvor vi skal tage det bedste fra forretningsdelen, og vi skal tage det bedste fra foreningsdelen, og så finde ud af at kombinere tingene. Det er klart, at der er et stærkt forretningselement. Når vi har værdier i form af bygningsmasse/boliger, der er flere milliarder kroner værd, så vil det være forkert ikke at snakke om det her som big business på en eller anden måde. Det vil i hvert fald være fuldstændig uansvarligt. Omvendt skal vi jo både hos os selv og hos vores medarbejdere sikre, at der er et eller andet socialt hjerte, social omsorg, fordi vi også har at gøre med dem, der er vanskeligt stillet i vores samfund. (Flemming Stenhøj Andersen, direktør, FOB)

UDVIKLINGEN AF RINGPARKEN

Ringparkens historie

Ringparken er opført som montagebyggeri i perioden 1963-1969 i et område nord for Slagelse bymidte.⁸ Ringparken er på mange måder et klassisk eksempel på det almene montagebyggeri, som blev opført i 1960'erne og 1970'erne og de velfærdsambitioner, som også knyttede sig til områdets opførelse. En analyse af den arkitektoniske kulturarv i Ringparken fremhæver således også en række elementer, der vurderes bevaringsværdige, herunder den stringente bebyggelsesplan og tanken om at adskille bløde trafikanter fra biltrafikken.⁹

Området består af 24 boligblokke i fire etager. FOB ejer 20 af boligblokkene. De resterende fire boligblokke på Schackenborgvænge blev solgt af boligorganisationen Slagelse Almennyttige Boligselskab (SAB) til Estate Invest A/S i 2019. I perioden 1997-1999 gennemgik Ringparken en gennemgribende renovering, bl.a. blev boligblokkene efterisoleret, altanerne dækket med glas og betonfacaderne blev beklædt med metalplader og skalmur, så området i dag fremstår markant anderledes, end da det blev bygget. De fire blokke på Schackenborgvænge blev renoveret efter salget til Estate Invest A/S, og disse blokke skiller sig nu ud i forhold til den resterende del af området.¹⁰


Ringparken er fysisk opdelt i to områder, adskilt af Kierulfsvej der fungerer som hovedgaden i området. Nord for Kierulfsvej ligger 14 boligblokke placeret i en L-form omkring store haverum. Syd for Kierulfsvej ligger 10 parallelle boligblokke orienteret skråt mod Kierulfsvej. Udover boligerne indeholder Ringparken også et beboerhus, en boldbane og en butiksbygning. Området har tidligere haft både en skole og børnehave, men begge funktioner er nu lukket. Lukningen af børnehaven er bl.a. et resultat af Parallelsamfundsloven, der stiller krav om, at maksimalt 30% af børnene i daginstitutioner må komme fra udsatte boligområder.¹¹ Samtidig har det været svært for børnehaven at tiltrække børn fra de omkringliggende områder.

FOB og Slagelse Kommune har gennem længere tid haft fokus på udfordringerne i Ringparken. Dette er bl.a. sket gennem den boligsociale helhedsplan *En Fælles Indsats*, hvor FOB har samarbejdet med Slagelse Boligselskab og Bolig Korsør om en fælles indsats i udsatte boligområder i Korsør, Skælskør og Slagelse.¹² Dette samarbejde er fortsat i perioden 2021-2025.¹³

Vision Ny Ringby 2025

Kort tid efter Flemming Stenhøj Andersen blev ansat som direktør, gik han i gang med at overveje, hvordan Ringparken kunne omdannes med inspiration fra Tingbjerg. Flemming husker, hvordan han kort tid efter sin ansættelse i FOB blev inviteret til en snak med den daværende borgmester og kommunaldirektør i Slagelse Kommune, som ønskede, at der skulle gøres noget ved Ringparken og dens ry som en "ghetto".¹⁴ Sammen med Niels Bjørn og Sebastian Soelberg (KANT) udviklede FOB en vision for omdannelsen af Ringparken fra udsat boligområde til et trygt og levende boligområde.

I 2016 præsenterede FOB sin vision for omdannelsen af Ringparken kaldet *Ny Ringby 2025*.¹⁵ Visionen blev præsenteret for Slagelse Byråd i slutningen af 2016, og Flemming Stenhøj Andersen husker, hvordan der var stor opbakning til visionen i byrådet, imens beboernes modtagelse af omdannelsesplanerne var mere blandet. Nogle beboere kunne se perspektiverne i at flytte ind i en ny seniorbolig, imens andre mente, at den planlagte fortætning med nye boligtyper og ejerformer ville være ødelæggende for Ringparken.¹⁶



” Bebyggelsesplanen afspejler stadig de velfærdsvisioner, der lå bag de store almene montageboligbyggerier i beton, som var resultatet af boligpolitikken, og som følge heraf industrialiseringen af byggeriet i løbet af 1960'erne. Ringparken vidner desuden om tidens ambitioner om rolige boligområder skærmet ved hjælp af terrænbearbejdning og beplantning samt idealet om gode og funktionelle lejligheder til alle, uanset indkomst. Endvidere afspejler butikstov og institutioner idealet om muligheden for indkøb og børnepasning tæt på hjemmet. I bebyggelsen kan man også se samtidens ønske om at adskille gående og kørende trafikanter i form af separate parkeringsarealer med bilkørsel primært langs yderkanten af bebyggelsen, og at der stort set kun er stier til bløde trafikanter mellem boligblokkene.¹⁷

”De [byrådet] var helt vilde. De var totalt positive, og det var helt fantastisk, og det skal vi jo bare få gjort. Og umiddelbart efter gik alting i stå, fordi det selvfølgelig var yderst vanskeligt at få finansieret de her massive forandringer i et boligområde på hele og halve milliarder kroner. Det var jo en visionsplan, det var jo tænkt ud af boksen, og måske også ud i ekstremer. (Flemming Stenhøj Andersen, direktør, FOB)

Grundideen i *Ny Ringby 2025* var at transformere Ringparken fra et monotont boligområde til en levende bydel. Det centrale bystrategiske greb i omdannelse af Ringparken til en Ringby var at opdele området i tre bydele med hvert deres unikke identitet. De tre områder kaldes i visionen for Mini-Manhattan, Ringrider-byen og Radiserækkerne. Mini-Manhattan tænkes som det urbane kvarter med både ungdomsboliger og familieboliger i 4-5 etager. Ringrider-byen skulle være den familie-orienterede bydel med bl.a. nye rækkehuse. Radiserækkerne var tænkt som det seniorvenlige kvarter med almene boliger og nye private fællesskabsboliger.¹⁸ Som en del af udviklingen af disse tre bykvarterer skulle de eksisterende L-formede og skrå boligblokke omdannes til boligerne med stor variation, både mht. ejerform og boligtype. Samtidig skulle der ske en markant fortætning af området gennem nybyggeri. Dette skulle bl.a. gøres ved at omdanne de eksisterende L-formede boliger til en karré-struktur, hvilket også skulle bidrage til at skabe de fysiske rammer for mindre fællesskaber.

Visionen foreslog også, at det eksisterende vejnet skulle omdannes, så der i højere grad blev skabt et sammenhængende vejnet uden de mange blinde veje. I denne forbindelse ønskes det også at genetablere Kierulfssvej som en gennemgåede hovedvej, som skulle lede biltrafikken ind gennem området.¹⁹

Visionen *Ny Ringby 2025* forsøgte også at tale udviklingen af Ringparken ind den generelle udvikling af Slagelse, herunder kommunens ambition om at etablere en cykelstiforbindelse tværs gennem Slagelse. Visionen foreslog derfor at udvide denne kommende cykelstiforbindelse med et såkaldt ”grønt loop”, således at en del af cykelstien i fremtiden ville gå gennem Ringparken.²⁰ Realiseringen af dette grønne loop vil bl.a. kræve etableringen af en cykelbro over Ringgaden.

Flemming Stenhøj Andersen fremhæver, at det også har været et ønske at få nogle udadvendte funktioner til området, så flere personer får et naturligt ærinde i Ringparken og dermed lærer området at kende for noget andet end mediernes negative omtale.

”Den anden del var at få skabt nogle udadvendte funktioner i området, som gør, at det er naturligt at komme ind i området. En del af det her negative indtryk af Ringparken hænger sammen med, at langt de fleste kun kender Ringparken fra avisernes negative omtale. I flere år var nyheder om Ringparken i nogle medier illustreret af billeder af en brændende bil. I de fleste tilfælde uden at ild eller biler var en del af selve nyheden. Det var groft stigmatiserende. (Flemming Stenhøj Andersen, direktør, FOB)

Moritz Faloota, byplanlægger i Slagelse Kommune mener, at FOB med visionen *Ny Ringby 2025* på mange måder var forud for sin tid, idet visionen indeholder nogle tanker om, hvordan Ringparken kan blive et blandet boligområde, inden dette blev et lovkrav med Parallelsamfundsloven. Samtidig understreger han, at der også var mange tekniske aspekter, som visionen ikke forholdt sig til, såsom parkering og håndtering af regnvand, hvilket har givet udfordringer i den nærmere konkretisering af visionen.²¹

” Tænk frem til 2025: Forestil dig Ringparkens kvaliteter forstærket og fordoblet: Nye boliger af forskellige typer, som passer til både unge, til familier og til seniorer. Skønne byrum med plads til leg og til en stille stund på bænken. Forestil dig trygge, oplevelsesrige gader og grønne gårde, byens bedste hundelegeplads, studiemiljø til studerende, hyggelige slentrestier og små grønne pladser med bænke i et byområde med mange slags huse. Forestil dig sportsbaner, familiehuse med drivhus knyttet til, og en grøn cykelforbindelse, som kobler Ringparken op på Slagelses nye bløde cykelforbindelse til bymidten og campusområde. Alt det og meget mere indeholder visionen, som gør Ringparken til Ny Ringby.²²

Oversigt over bygninger og boliger i Ringparken i 2030



Tabel 4.1: Tidslinje over omdannelse af Ringparken

1997-1999	Renovering af Ringparken
2016	Grønt gennembrug
2016	<i>Vision Ny Ringby 2025</i>
2017-2021	Boligsocial helhedsplan En Fælles Indsats
2018	Ringparken udpeges som et hårdt ghettoområde, og regeringen stiller krav om at andelen af almene familieboliger skal reduceres til under 40%
2019	Udviklingsplan for Ringparken
2019	SAB sælger Schackenborgvænge
2020	Renovering af Schackenborgvænge
2020	Ansøgning indsendes til Landsbyggefondens infrastrukturpulje
2021-2025	Boligsocial helhedsplan 2021-2025
2023	Holdingselskabet bag Container Living går konkurs

”I november 2016 var der ikke noget, der hed ghetto-lov. Der var ikke nogen ghettopakke. Der var ikke noget krav om, at vi skulle blande byer og få 40% i alle vores almene hårde ghettoområder. Det var der ikke noget, der hed dengang. Så Flemming og FOB, i samarbejde med SAB, var faktisk forud for hele den snak. Og den anerkendelse synes jeg ikke, at de har fået i strækkelig høj grad. De var jo faktisk med til at sige, at vi ved godt, at der er en udfordring her, vi ved godt, at Ringparken skal gøre noget ved sig selv for at åbne sig mere op, og vi ved godt, at der skal ske noget, hvis vi skal tiltrække flere beboere til området. (Moritz Faloota, byplanlægger, Slagelse Kommune)

Parallelsamfundsloven og udviklingsplanen

I 2008 blev Ringparken udpeget af Programbestyrelsen som et udsat boligområde, og i 2010 optrådte Ringparken på regeringens såkaldte ”ghettoliste” over særligt udsatte boligområder. Tilbage i 2010 overtrådte Ringparken samtlige af de daværende grænseværdier for særligt udsatte boligområder.²⁴ I 2018 var Ringparken stadig at finde på regeringens liste over særligt udsatte boligområder, og derfor blev Ringparken kategoriseret som ”et hårdt ghettoområde”.²⁵ Dette betød, at FOB, SAB/DAB og Slagelse Kommune skulle udarbejde en udviklingsplan for, hvordan andelen af almene familieboliger i Ringparken kunne reduceres til 40% i 2030.

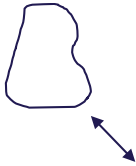
I juli 2019 indsendte FOB, SAB/DAB og Slagelse Kommune udviklingsplanen *Vejen til et trygt og levende byområde* til Transport-, Bygnings og Boligministeriet.²⁶ Udviklingsplanen byggede i høj grad på ideerne fra *Ny Ringby 2025* visionen fra 2016. Der var dog et behov for yderligere tiltag for at imødekomme kravet om at reducere andelen af almene boliger til 40%. Det blev derfor besluttet at udvide områdeafgrænsning af Ringparken til også at inkludere et kommunalt ejet areal i den nordlige del af Ringparken, hvor beboerhuset Nordhuset ligger.

Både FOB og Slagelse Kommune fremhæver, at det var en stor fordel, at FOB allerede havde udarbejdet en vision for Ringparken, som udviklingsplanen kunne bygge videre på. Dette skal også ses i lyset af, at boligorganisationerne og kommunen havde meget kort tid til at udarbejde udviklingsplanen. Dette betød også, at udarbejdelsen af udviklingsplanen ikke kun blev en regnearksøvelse, selvom målet om at reducere andelen af almene familieboliger til 40% nu blev det altoverskyggende mål.

”I forhold til at vi havde tre måneder til at lave en udviklingsplan, da lovgivningen kom, så opfatter jeg det nærmest som helt uvurderligt, at vi havde den her visionsplan. Vi havde været igennem rigtig mange af de her tanker om, hvad det er, man skal gøre, hvad er det rigtige at gøre, så det ikke kun blev matematik. Selvfølgelig er der en del matematik knyttet til, man skal ned på de her 40%, men vi havde en idé om, hvad det var, vi gerne ville, og det synes jeg også afspejler sig i vores udviklingsplan. (Flemming Stenhøj Andersen, direktør, FOB)

En måned efter, at udviklingsplanen var blevet indsendt, valgte SAB i august 2019 at sælge sine fire boligblokke på Schackenborgvænge til Estate Invest A/S. Dermed blev frasalg fra den ene dag til den anden et bystrategisk greb i omdannelsen af Ringparken. Denne afvigelse var så markant i forhold til den oprindelig udviklingsplan, at FOB og Slagelse Kommune måtte udarbejde en revideret udviklingsplan.

Hovedgreb i den bystrategiske transformation af Ringparken



Integration med den omkringliggende by

- Ønske om at integrere Ringparken med den omkringliggende by via en ny cykelforbindelse over Ringvejen



Nye funktioner

- Ønske om en ny udadvendt kommunal funktion
- Ønske om etablering af udadvendte funktioner i stueetagen



Ny infrastruktur

- Ønske om at genetablere Kierulffsvej from en gennemgående hovedgade
- Ønske etablering af en cykelforbindelse som et grønt loop



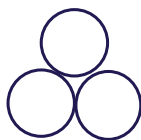
Nye boliger

- Nye ungdomsboliger
- Nye lejligheder (private lejeboliger)
- Nye rækkehuse (private ejerboliger)
- Nye seniorboliger (private fællesskabsboliger)



Nye mødesteder

- (Gen)etablering af haverum som mødesteder



Udvikling af stedsidentitet

- Fortælling af positive historier om Ringparken
- Etablering af nyt beboerhus centralt i Ringparken

I dag ærgrer det Flemming Stenhøj Andersen, at de fire blokke blev solgt, fordi det bliver sværere at lave en samlet plan for hele Ringparken og skabe det sammenhængende område, som han havde drømt om. Han ville ønske, at SAB havde taget imod FOB's tilbud om at købe de fire blokke til samme pris som Estate Invest A/S. Men han medgiver også, at salget har bidraget positivt i forhold til at nå målet om at reducere andelen af almene familieboliger til 40%. FOB har i dag intet samarbejde med Estate Invest A/S om at udvikle Ringparken.²⁷

Salget af Schackenborgvænge betød også, at nogle af beboerne fra Schackenborgvænge skulle flytte, fordi de ikke opfyldte de nye udlejningskriterier, og disse skulle tilbydes genhusning i FOB's del af Ringparken. Det medførte en kortvarig uoverensstemmelse mellem SAB og FOB om på hvilke vilkår, FOB skulle overtage beboere fra SAB.

Selvom ideerne i udviklingsplanen i høj grad bygger på FOB's oprindelige vision fra 2016, så understreger Flemming Stenhøj Andersen, at Parallelsamfundsloven på mange måder har været uheldig for udviklingen af Ringparken. Lovgivningen har først og fremmest medført en masse uro og intern modstand fra beboerne. Beboerne har vist deres utilfredshed med udviklingsplanen ved at stemme nej til den fysiske helhedsplan og den nye boligsociale helhedsplan i alle Ringparkens fire boligafdelinger. Der er således opstået en kløft mellem FOB's ledelse og beboerne i Ringparken om, hvordan området ønskes udviklet i fremtiden. Argumentet om, at FOB er nødt til at efterleve landets love – også dem, FOB's ledelse havde ønsket var formuleret anderledes – og at status quo derfor ikke var og er en mulighed, har haft trange kår.

På den anden side så medgiver Flemming Stenhøj Andersen også, at Parallelsamfundsloven har betydet, at det nu er muligt at få finansiering fra Landsbyggefonden til at implementere nogle af de ønskede tiltag. Finansieringen fra Landsbyggefonden er dog langt fra nok til at kunne indfri de visioner, FOB har for Ringparken. Flemming har forståelse for, at Landsbyggefonden ikke kan finansiere mere end de i forvejen gør, men han efterlyser, at staten afsætter midler til en pulje, som kunne finansiere nogle af de fysiske transformationer i udviklingsområderne. Ringparken oplever, som andre udviklingsområder, nemlig en manglende investeringslyst fra private investorer, hvilket netop er en af forudsætningerne for at målene i udviklingsplanen kan nås. Dette vender vi tilbage til.²⁸

”Oprindeligt så havde vi jo ideen om at bearbejde alle de her eksisterende blokke, og skære ned her, tage en etage fra, og lave et hul her, og her tager vi lidt fra og laver en tagterrasse. Meget kreativt. Og så fandt vi ud af, hvad det kostede, og hvor mange penge vi kunne få fra Landsbyggefonden. Så blev vi enige om, at det var så ikke en god idé, og så måtte vi gå en anden vej, fordi det ville simpelthen koste flere penge, end vi overhovedet kunne få fra Landsbyggefonden, uden der var rørt en eneste lejlighed indvendigt.
(Flemming Stenhøj Andersen, direktør, FOB)

De manglende støttemuligheder og investeringsvillighed har betydet, at FOB har måttet justere deres ambitioner for den fysiske transformation af Ringparken betydeligt i forhold til den oprindelige vision fra 2016. I denne sammenhæng påpeger Flemming, at det er vigtigt at afstemme forventningerne til, hvordan Ringparken kommer til at se ud i fremtiden. Han understreger, at fordi FOB arbejder på at udvikle Ringparken til en mere blanded bydel, så er det ikke en ”mirakelkur”, der er ensbetydende med, ”at de syge bliver raske og de arbejdsløse får job”.²⁹

”Den blandede by hjælper forventeligt på den lange sigt i en vis udstrækning, men det er jo ikke en mirakelkur, som gør, at vi pludselig er på landsgennemsnit eller et eller andet i den stil for Ringparkens beboere i 2030’erne. (Flemming Stenhøj Andersen, direktør, FOB)

Kommunale investeringer

FOB fremsatte i visionen *Ny Ringby 2025* et ønske om at tilføje nogle udadvendte funktioner til Ringparken, der kunne være med til at åbne området op, og bidrage til at flere udefrakommende vil have deres daglige gang i Ringparken.³⁰ Inspirationen bag dette kom bl.a. fra Sundheds- og kvarterhuset i Kildeparken i Aalborg Øst.

”Tanken var jo, at der skulle være en kommunalt-ejet udadvendt funktion, hvor man kunne forestille sig, at der skulle være et eller andet, som alle havde brug for. Oprindeligt var tanken et lægehus ligesom i Aalborg Øst, eller et eller andet i den stil. (Flemming Stenhøj Andersen, direktør, FOB)

En af udfordringerne i samarbejdet mellem FOB og Slagelse Kommune har været at indfri FOB’s ønske om at få kommunen til at etablere en udadvendt kommunal funktion i Ringparken. FOB opfatter kommunens manglende prioritering af dette, som et manglende medejerskab til at skabe en forandring i Ringparken.

”Jeg synes faktisk, at det er en grundlæggende udfordring, at beboerne og boligselskabet har uendelig meget på spil i omdannelsen af de udsatte områder, mens stat og kommune selv kan bestemme, hvor meget de ønsker at have på spil. I en længere periode i udviklingsplanens tidlige år var jeg ærlig talt alvorlig frustreret og indebrændt over det manglende kommunale engagement og holdningen: ”løst selv og lad os være i fred”-agtigt. (Flemming Stenhøj Andersen, direktør, FOB)

FOB havde et ønske om, at der i udviklingsplanen skulle stå, hvilken udadvendt kommunal funktion, der skulle etableres i Ringparken. Men Moritz Faloota fremhæver, at dette ikke var muligt for kommunen at træffe en beslutning om på så kort tid, da byrådet ikke tidligere havde været involveret i, hvad de havde af ønsker til udviklingen af Ringparken. I udviklingsplanen er der i stedet for indskrevet et ønske om at tilføje ”private og offentligt funktioner med udadvendte aktiviteter”.³¹

Det er også en del af udviklingsplanen, at kommunen skal frasælge sit areal i den nordlige del af Ringparken, hvor beboerhuset Nordhuset ligger i dag. Det er planen, at der på sigt skal opføres private rækkehuse på grunden, og at der skal opføres et nyt beboerhus mere centralt i Ringparken. Det er endnu uvist, hvornår kommunen vil sælge sit areal. Indtil videre har strategien været at vente indtil omdannelsen af Ringparken er i gang.

”Tanken har været, at vi først vil bringe det område i spil, når en mulig investor har set, at der sker noget i Ringparken, der er bygget ungdomsboliger, der er lavet nye veje [...] I stedet for at vi sagde, at det sælger vi bare nu, og der er ikke sket noget som helst derude, og der er ikke incitamentet fra en privat developer til at gå ind i det. Men der hvor jeg alligevel siger, at vi kan komme på andre tanker, det er, at man måske strategisk vælger at sige: kunne man skyde det af stedet lidt tidligere og bruge de penge, kommunen får ind fra et frasalg, til at understøtte nogle af de andre ting i Ringparken, så kommunen ligesom frigør nogle midler, som kan anvendes til de andre ting, der skal ske. Men det er der ikke en afklaring på. (Moritz Faloota, byplanlægger Slagelse Kommune)

Private investorer

En vigtig del af *Ny Ringby 2025* visionen og udviklingsplanen er at tilføje forskellige typer af private boliger til Ringparken. I forbindelse med udarbejdelsen af udviklingsplanen hyrede FOB bl.a. COWI, Exometric og Arkitema Architects til at undersøge, hvorvidt private investorer ville være villige til at bygge boliger i Ringparken.³² Analysen viste, at der var interesse blandt lokale, regionale og større danske investorer, men også at interessen var ”med forbehold for hvilke konkurrerende områder, kommunen ellers vil udvikle, hvilke priser ejendomme og byggeretsmeter afsættes til, samt at der sker en omdannelse af området.”³³

Af udviklingsplanen fremgår det, at FOB og Slagelse Kommune forventer en ”gradvist større tillid og investeringslyst hos private aktører” efter de første investeringer fra FOB og Slagelse Kommune.³⁴ Planen er derfor at skabe ”det størst mulige investeringspotentiale så tidligt som muligt” ved, at FOB frigiver arealer i den vestlige del af Ringparken, som ligger tættest på centrum.³⁵

Det har dog vist sig at være særdeles vanskeligt at finde private investorer, som har lyst til at investere og bygge boliger i Ringparken. FOB har ikke tidligere haft tradition for at samarbejde med private investorer, så de har heller et stort netværk af potentielle investorer, som de kan trække på.


Åbningstrækket Container Living

Det lykkedes dog at få Container Living til at indgå en aftale om at investere i Ringparken. Ifølge planen skulle Container Living have opført en ellipse-formet bygning med 156 ungdomsboliger og publikumsorienterede funktioner i stueetagen i den vestlige del af Ringparken. Sidstnævnte var noget FOB insisterede på i forhandlingerne med Container Living.³⁶ Flemming Stenhøj Andersen fortæller, hvordan kontakten til Container Living kom i stand gennem hans personlige netværk. Flemming erkender også, at der var en vis grad af tilfældighed over, hvem investorerne blev, men han fremhæver også, at dette er vilkårene ved at omdanne et alment boligområde i Slagelse.

”Det var nogle, som jeg kendte, som også kendte Container Living. Og vi havde noget jord, vi ville sælge og havde de her planer. Og Container Living ville godt udvide, særligt i større byer og uddannelsesbyer og sådan nogle ting. Så vi satte os sammen og fik et projekt skruet sammen, så de kunne opføre nogle boliger, som passede ind i tænkningen til den her fortættede, ungdommelige del af det kommende Ringparken. [...] Men det ville være løgn at sige, at der ikke er en grad af tilfældighed over det. Vi er jo i en situation, hvor vi ikke kan vælge eller vrage. På den måde er byggejord meget mindre attraktivt her, end det er i de store byer. (Flemming Stenhøj Andersen, direktør, FOB)

Projektet bliver dog ikke til noget, idet Container Living gik konkurs i september 2023. Det var ellers meningen, at projektet med Container Living skulle fungere som en katalysator, som skulle få andre investorer til at bygge i Ringparken. Status er derfor, at åbningstrækket stadig mangler i omdannelsen af Ringparken.

Flemming Stenhøj Andersen fremhæver, at strategien har været at sælge den første grund noget billigere og så gradvist skruer prisen op i senere grundsalg. Udfordringen med denne model er, at hvis det ikke lykkedes at få en investor ind forholdsvis tidligt, så kan FOB komme i tidsnød med at nå sin 2030 målsætning, og så kan de potentielt blive tvunget til at frasælge grunde billigere end budgetteret. Dette kan blive et økonomisk



” Vi startede med det udgangspunkt, at vi bare er en almindelig boligorganisation. Vi samarbejder sådan set ikke med private developere overhovedet i udgangspunktet. Det har vi i hvert fald ikke gjort tidligere. [...] Og der har ikke rigtig været nogle af de lokale [developere] her, der har budt sig til, dem der ellers bygger i Slagelse. Og så har det simpelthen været forsøgt med alle mulige kontakter og mellem-mænd rundt omkring for at få fat i nogle. Og vi har vel kun været i sådan en rigtig konkret dialog med tre forskellige investorer, hvor Container Living er den eneste, som vi har lavet en aftale med. (Flemming Stenhøj Andersen, direktør, FOB)

problem for FOB, fordi tanken også har været, at indtjeningen fra grundsalg skal bruges til at renovere boligerne i Ringparken indvendigt.

”De første er nødt til at være de første. Det siger sig selv. Men vi skal helst vise, at der er nogle forandringer. De forandringer, som vi går og snakker om, skal man helst fysisk kunne ane, hvis man som investor skal komme ud og betale for det her. Og det er også det, der er lagt ind i økonomien i det her. At jo længere frem vi kommer med planernes udvikling, desto dyrere priser skal vi have for grunden. Og så er det klart, at der kommer de her eksterne forhold med renter og andet muligt andet. Og økonomiske konjunkturer, som vi ikke er herre over. Men i en alt anden lige betragtning, så de sidste, der køber en grund, skal betale mere for den end de første. Ja, og det har været en helt bevidst strategi. (Flemming Stenhøj Andersen, direktør, FOB)

Ny infrastruktur

Som tidligere beskrevet, så spiller investeringer i ny infrastruktur også en vigtig del i *Ny Ringby 2025* visionen. I visionen foreslås det, at det eksisterende vejnet omdannes og Kierulffsvej genetableres som en gennemgående hovedvej, der skal lede biltrafikken ind igennem området.³⁷ I april 2020 indsendte FOB en ansøgning til Landsbyggefondens infrastrukturpulje. I ansøgningen skitseres også en nord-sydgående cykelsti, der via et grønt loop skal kobles på kommunens planer om at etablere en cykelstiforbindelse tværs igennem Slagelse Kommune.³⁸

Som tidligere beskrevet vil realiseringen af det grønne loop også kræve en etablering af en cykelbro over Ringgaden, men da dette ikke er en del af FOB's matrikel, indgår dette ikke i ansøgningen til Landsbyggefonden. Det er derfor Slagelse Kommune, som skal finde midlerne til at realisere cykelbroen. Slagelse Kommune har endnu ikke besluttet om den vil etablere cykelbroen. Moritz Faloota medgiver, at etableringen af cykelbroen og øvrige kommunale og private investeringer (muligheder gennem fonde) er afgørende for, at omdannelsen af Ringparken bliver en succes.

”Økonomi er så afgørende for, at vi kan lykkes med de ting. Hvis der ikke kan findes penge til at lave stiforbindelsen over vejen [...] Hvis ikke der laves de tiltag, der sikrer, at folk synes, det er attraktivt at komme og være i Ringparken. Hvis ikke det sikres, at man kan komme ordentligt rundt, og kan komme sikkert rundt i byen, og gøre det attraktivt at være så tæt på bymidten, så tror jeg ikke, vi formår at skabe den der gode by. Det ville være rigtig godt, hvis der kom en funktion centralt i området, som kan understøtte aha-oplevelsen af at komme til Ringparken. Vi skal helst have skabt et område, som de private også kan se et potentiale i at investere i. (Moritz Faloota, byplanlægger Slagelse Kommune)

Kommunikation og beboerdemokratiet

En vigtig del af udviklingen af FOB som organisation har også været at udvikle beboerdemokratiet, der ifølge Flemming Stenhøj Andersen ikke har været prioriteret helt så højt tidligere. Et nyt beboerdemokratiudvalg, videnssaloner for beboerdemokrater og uddannelse for nye afdelingsbestyrelsesmedlemmer er tiltag, som FOB har taget i brug for at udvikle sit beboerdemokrati. Det fremgår af FOB's vision fra 2022, at

”I FOB ønsker vi at gøre en forskel i menneskers liv. Derfor udlejer vi ikke bare boliger, vi skaber også rammer for at udvikle beboerne[s] demokratiske kompetencer, inddrager dem i afdelingernes udvikling og understøtter fællesskaber gennem aktiviteter i afdelingerne. Som organisation skal vi blive bedre til at give vores beboere redskaber til at understøtte det lokale beboerdemokrati.³⁹

FOB har bl.a. udviklet et kursusforløb sammen med VUC, der skal være med til at udvikle beboerdemokratiet og klæde deres afdelingsbestyrelser på til selv at kunne træffe beslutninger. Flemming Stenhøj Andersen og Maj-Britt Jensen har også deltaget i dette forløb, således at beboerdemokraterne har kunnet udvikle et forhold til FOB's direktør og administrationschef i stedet for, at de bare opfattes som ”nogle fremmede fra hovedkontoret”.⁴⁰

FOB har også haft et særligt fokus på kommunikation af planerne for udviklingen af Ringparken til områdets beboere. På FOB's hjemmeside er der således dedikeret en særlig underside til dette formål, kaldet Ringparken 2030. Her forsøger FOB gennem bl.a. korte videoer at besvare nogle af beboernes spørgsmål og komme beboernes usikkerhed om fremtiden i møde.⁴¹

På trods af FOB's indsats med at udvikle beboerdemokratiet og skabe et større kendskab og forståelse mellem FOB's administration og beboerdemokrati, så er der opstået en større konflikt mellem netop administrationen og beboerne i Ringparken. Ligesom i flere af de andre omdannelsesområder er der opstået udbredt modstand mod udviklingsplanen i Ringparken. Alle fire afdelingsbestyrelser i Ringparken stemte derfor nej til udviklingsplanen og den nye boligsociale helhedsplan 2021-2025. Begge planer blev dog senere godkendt af repræsentantskabet i FOB.

I den videre proces blev der derfor nedsat et ”helhedsplanudvalg” bestående af formand og næstformand for FOB's hovedbestyrelse, samt afdelingsformændene for Ringparkens fire afdelinger. Helhedsudvalgets primære formål og funktion har været at bygge bro mellem beboerdemokratiet og FOB's hovedbestyrelse.⁴² Der blev også udarbejdet et ”forståelsespapir”, som havde til formål at afklare, hvilke dele af planerne der var henholdsvis enighed og uenighed om på henholdsvis organisations- og afdelingsniveau.⁴³ Forståelsespapiret afdækker en række ”uenigheder og bekymringer” og angiver ”aftalte løsninger” for hver af disse. Af forståelsespapiret fremgår det, at de beskrevne uenigheder og bekymringer primært skyldes usikkerhed og misforståelser omkring planernes indhold og beboernes mulighed for at påvirke disse.

Der findes dog stadig modstand mod udviklingen af Ringparken blandt beboere i området. Realiseringen af udviklingsplanen for Ringparken kan derfor bl.a. komme til at afhænge af EU-domstolens afgørelse om, hvorvidt Parallelsamfundsloven er i modstrid med menneskerettighederne.

SAMARBEJDET MED KOMMUNEN

FOB har kun i begrænset omfang haft et tæt samarbejde med Slagelse Kommune og private investorer om at udvikle Ringparken. Dette skyldes primært, at de planlagte kommunale og private investeringer ikke er realiseret endnu. FOB fremhæver dog i deres strategi fra 2022, at de i fremtiden ønsker at indgå i samarbejder med Slagelse Kommune og private aktører. I det hele taget er det FOB's ønske, at boligorganisationen opleves som en proaktiv samarbejdspartner for en række forskellige aktører. Det er FOB's ønske, at

”Vi opleves som proaktive samarbejdspartnere, som er åbne overfor udvikling af nye tiltag hvad enten det drejer sig om effektiv administration, boligsociale tiltag eller byggetekniske forhold. Det betyder samtidig, at vi er på forkant med udviklingen og parat til fremtidige krav.⁴⁴

Idet Container Living pt. ikke er aktuel som investor i Ringparken, fokuserer vi i dette afsnit udelukkende på samarbejdet mellem FOB og Slagelse Kommune.

Samarbejdet med kommunen

FOB, SAB og Slagelse Kommune nedsatte i forbindelse med udarbejdelsen af udviklingsplanen en fælles styregruppe og arbejdsgruppe. I udviklingsplanen udtrykkes der et ønske om, at samarbejdet skulle fortsætte ”ved at etablere et fælles sekretariat mellem kommune og boligorganisationer, som får til opgave at drive processen med realiseringen af udviklingsplanen”.⁴⁵ Det forventes også, at Estate Invest A/S kommer til at indgå i dette samarbejde.

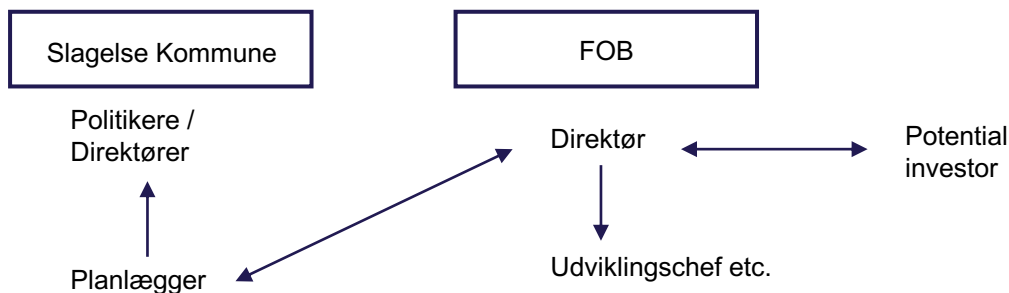
Den beskrevne samarbejdsmodel blev dog aldrig realiseret. I stedet har dialogen mellem FOB og Slagelse Kommune i den første fase af udviklingsplanens implementering primært fundet sted mellem en repræsentant fra hver organisation: direktør i FOB Flemming Stenhøj Andersen og byplanlægger i Slagelse Kommune Moritz Faloota.⁴⁶

FOB lægger ikke skjul på, at der er potentiale for at forbedre samarbejdet med Slagelse Kommune. Flemming Stenhøj Andersen oplever, at kommunen i flere sammenhænge har haft en skeptisk og lettere negativ attitude over for FOB og andre almene boligelskaber, der i en vis udstrækning var baseret på en ret unuanceret politisk holdning om, at der er for mange almene boliger i Slagelse Kommune.⁴⁷ Denne opfattelse deler administrationschef Maj-Britt Jensen også. Hun peger på, at Slagelse Kommune generelt har en negativ attitude overfor de almene boligorganisationer i området.

”De har en i udgangspunktet negativ attitude, ikke i forhold til os som personer som sådan, men i forhold til almene boligorganisationer. Sådan nogle organisationer er jo ikke sat i verdenen for at genere kommunen. Vi er sat i verdenen af nogle grunde, der giver nogle forfærdelige gode anledninger til at samarbejde. Og der synes jeg, at jeg oplever, at der ligesom hele tiden bliver sat spørgsmålstejn ved vores intentioner. (Mai-Britt Jensen, administrationschef, FOB)

FOB fremhæver, at deres samarbejde med kommunen var ret begrænset. De har stort set kun været i dialog og kommunikation om enkeltsager. FOB's ønske om at udvide samarbejdet i et forpligtende samarbejde i en fast samarbejdsstruktur om de store temaer som strategisk byudvikling i kommunen er dog retfærdigvis nu under udvikling i et fælles projekt mellem Slagelse Kommune og de almene boligorganisationer.⁴⁸

” Så hvis ikke der er et gensidigt fokuspunkt, også fra FOB, om at vi skal videre i henhold til de milepæle og de fremskridt, vi har italesat og beskrevet i udviklingsplanen, så bliver det svært at komme i mål med de høje ambitioner. Og det er svagheden med den model, vi har, og det er jo sådan, vi har valgt at gøre det. Det er jo også igen et spørgsmål om ressourcer, prioriteringer og den politiske bestilling. Lige nu har det fungeret eksemplarisk frem mod i dag, og det gør det stadig. Når jeg tænker på, hvor langt vi er nået ved at have den her form for organisation. Man går til mig , jeg går til ledelsen, hvis der er nogle tvivlsspørgsmål, og ellers kører vi bare. Og det har resulteret i nogle fine resultater. Udviklingsplanen er vedtaget, revisionen af udviklingsplanen er vedtaget, første lokalplan er vedtaget, byggeri er frasolgt, byggegrunden er frasolgt, og næste lokalplan skal vi til at gå i gang med. Som sådan har vi faktisk bevist, at det har fungeret ret godt. Der, hvor man så kan sige, at kritikken kan komme ind, det er, hvis ikke jeg formår at snakke bredt på tværs af kommunen, og tage de lavt hængende frugter ved, hvad vil der være af samarbejde med arbejdsmarkedet, integration, hvad vil der være af samarbejde med skoleområdet, med fritidsområdet, og hvordan får vi tænkt hele udviklingen af Ringpakken, ikke kun på fysikken, men også på alt muligt andet. Men det kan vi jo nå endnu, der er lang tid til 2030, og vi kan nå at tænke rigtig mange samarbejder. (Moritz Faloota, byplanlægger, Slagelse Kommune)



Figur 4.2: Samarbejdsrelation mellem FOB og Slagelse Kommune i den første fase af udviklingsplanens implementering. Samarbejdet mellem FOB og Slagelse Kommune foregår primært mellem en kontaktperson fra hver organisation.

I forhold til omdannelsen af Ringparken havde Slagelse Kommune indtil 2024 ingen fast intern orientering og FOB's holdepunkt i denne meget store sag var en mand, nemlig byplanlæggeren Moritz Faloota. Flemming Stenhøj Andersen understreger, at samarbejdet med Moritz Faloota har været yderst velfungerende, men samtidig savnede han en mere direkte kontakt til kommunens direktion og det politiske niveau i Slagelse Kommune.⁴⁹ Der var således en asymmetri i på hvilket organisationsniveau kommunikationen og samarbejdet mellem FOB og Slagelse Kommune foregår.

Moritz Faloota kan godt genkende billedet af, at samarbejdet mellem Slagelse Kommune og FOB meget er tegnet af ham og Flemming Stenhøj Andersen. Moritz opfatter i høj grad FOB som værende direktør Flemming Stenhøj Andersen. Tidligere har der været en direktør i Slagelse Kommune, som var ansvarlig for dialogen med FOB.⁵⁰ Da hun gik på pension, overtog Moritz opgaven med at udvikle Ringparken, og han blev derfor FOB's primære kontaktperson ved kommunen. Moritz Faloota fremhæver, at selvom han lægger meget tid og energi i udviklingen af Ringparken, så er dette blot en blandt mange af hans arbejdsopgaver.

”Man kan sige, at svagheden ved den konstellation lige nu, det er, at dialogen går gennem mig i forhold til den fysiske udvikling. Vi har ikke et sekretariat, vi har ikke en taskforce, vi har ikke et større team sat af til at arbejde strategisk med Ringparken som case. [...] Jeg er ankermand, tovholder, men jeg har også 5, 6, 7, 8, 9 andre opgaver. Så jeg forsøger at varetage den opgave med FOB i høj grad, altså prioriteret, men der er jo også ligesom meget andet, der fylder. (Moritz Faloota, byplanlægger, Slagelse Kommune)

En af Moritz' opgaver er bl.a. at sørge for, at de potentialer og udfordringer der måtte opstå i forbindelse med udviklingen af Ringparken bliver bragt videre internt i kommunen, både til direktørniveau og på tværs af forvaltninger. Det er således vigtigt, at Moritz formår at tænke og agere helhedsorienteret i forhold til den kommunale indsats i Ringparken.⁵¹

FOB har ikke tilknyttet byplanlægningskompetencer i organisationen. Men Moritz Faloota oplever, at Flemming Stenhøj Andersen har været god til at sætte sig ind i de byplanfaglige problemstillinger, der gør sig gældende i Ringparken, og træffer beslutninger, der er bygger på en vis faglig indsigt. Moritz fremhæver, at dette har været vigtigt i forhold til samarbejdet om den fysiske udvikling af Ringparken.

Moritz fremhæver, at kommunen har en vanskelig dobbelt-rolle i udviklingen af Ringparken. På det ene side er kommunen samarbejdspartner i forhold til at opnå udviklings-

”Men der, hvor jeg så lige vil binde en krølle på, som jeg synes er en udfordring, det er, at når man har vedtaget en udviklingsplan med ret stramme milepæle, der siger, at i 2023 skal der være bygget 130 private ungdomsboliger, og man får et projekt ind, som tæller ind i, at så opnår vi den milepæl. Men det projekt, synes jeg måske godt, at man kunne optimere på en række parametre. Der kunne godt være lidt færre boliger, der kunne godt være lidt flere blandede boliger, det kunne godt være, at man kunne have arbejdet med opholdsarealer eller noget andet. Her bliver jeg udfordret, da der en milepæl og et ønske om udvikling og fremskridt på den ene side og fagligheden på den anden side. Det har været en svær sondring at skulle forholde sig til med min faglighed. Jeg synes, at vi landet okay, men det er svært det der med på den ene side at stå med en brændende platform, der siger, at vi skal derudad, fordi ellers så kommer ministeriet efter os, samtidig med at man skal sige, at vi også skal have en vis form for faglig kvalitet i det, der skal leveres. (Moritz Faloota, byplanlægger, Slagelse Kommune)

”Flemming har jo vist sig også at være meget dygtig til at sætte sig ind i det byplanmæssige, og forstået hvad der har været på spil. Og kunnet træffe nogle afgørelser, nogle beslutninger, der faktisk er funderet i nogle af de ting, som jeg også beskæftiger mig med. Så det har været rigtig godt. (Moritz Faloota, byplanlægger, Slagelse Kommune)

planens mål om at reducere antallet af almene familieboliger i Ringparken. Men på den anden side er kommunen også planmyndighed, der skal sikre kvalitet i udviklingen af Ringparken. Og her kan Moritz godt føle, at det sommetider kan være udfordrende. Men Moritz understreger også, at dette ikke er så anderledes end i så mange andre byudviklingsprojekter, hvor private developere kommer med en projektidé. Forskellen i udviklingen af Ringparken er bare, at tidsplanen og måltallene er så fastlåste, at det skaber et ekstra pres.⁵²

I forhold til de kommunale investeringer i Ringparken, så understreger Moritz Faloota, at der er et behov for en forventningsafstemning mellem kommunen og FOB. Moritz vurderer, at det ikke er givet, at Slagelse Kommune kan indfri FOB's ønske om at placere en alene kommunal udadvendt funktion i Ringparken. Dette har indtil videre været et ømtåleligt emne, som der ifølge Moritz er et behov for, at begge organisationer forholder sig til og får talt ud om.⁵³

Moritz Faloota understreger, at han mener, at det er afgørende, at kommunen har et godt samarbejde med de almene boligorganisationer i byen. Dette gælder både i forhold til udviklingen af f.eks. Ringparken, men også i forhold til at udvikle nye byområder. Og her oplever Moritz, at FOB primært har haft fokus på udviklingen af Ringparken og ikke i så høj grad har budt sig til i forhold til at udvikle nye byområder og bygge nye boliger.⁵⁴ Dette er et billede, som Flemming Stenhøj Andersen godt kan genkende, og han understreger, at det også er FOB's ambition at byde sig til i andre byudviklingsprojekter i fremtiden.⁵⁵

Både Flemming Stenhøj Andersen og Moritz Faloota har store forhåbninger til, at samarbejdet mellem FOB og Slagelse Kommune kan blive styrket fremover. Begge fremhæver, at ansættelsen af en ny kommunaldirektør og en ny direktør for Erhverv, Ejendomme og Teknik kan være en frisk start, som kan bidrage til at styrke det politiske ejerskab til udviklingen af Ringparken. Hvilket begge fremhæver er vigtigt for den videre proces.

Dette har efterfølgende vist sig at holde stik. I 2024 besluttede Slagelse Kommune og FOB i fællesskab at nedsætte ”Samarbejdsforum - Udviklingsplan Ringparken” bestående af kommunaldirektør, Direktør for Erhverv, Ejendomme og Teknik og projektlederen fra Slagelse Kommune, samt direktør, analysechef og projektchef for udviklingsplanen fra FOB. Samarbejdsforummet mødes 4 gange årligt og i første omgang leverer FOB sekretariatsbistand til forummet.⁵⁶

Behovet for at styrke og formalisere samarbejdet yderligere er også vokset ud af en konkret udfordring med omdannelsen af Kierulffsvej, som delvist er kommunalt og alment ejet. Her har manglende tidlig koordinering bl.a. givet udfordringer ift. at sikre et fælles udbud. Der har også været et behov for at finde en løsning på vejens fremtidige ejerforhold.⁵⁷

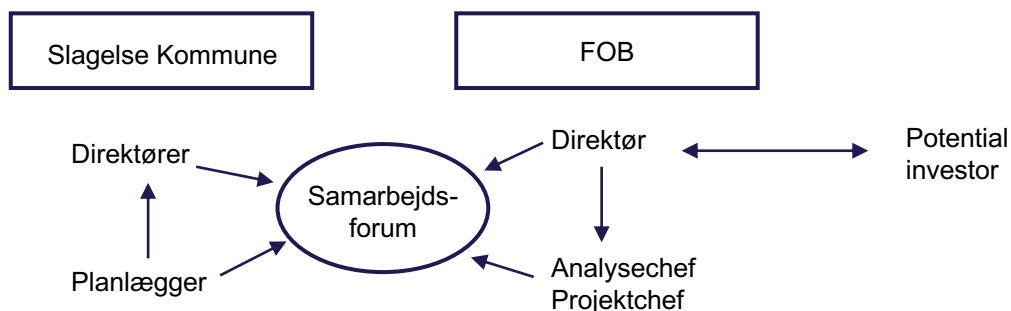
Med den nye samarbejdsmodel har FOB og Slagelse Kommune fundet et foreløbigt svar på, hvordan den organisatoriske del af samarbejdet har kunnet styrkes, og hvordan assymetrien i den tidligere samarbejdsmodel har kunnet imødegås. FOB oplever bl.a., at det fælles samarbejdsforum gjort dialogen markant mere direkte og har været medvir-

”Jeg tror, det kræver, at man går ind i et rum med FOB, og så snakker om elefanten i rummet. Der er behov for en ærlig forventningsafstemning parterne imellem, så vi bruger tiden på det rigtige og spiller hinanden gode i forhold til et samarbejde begge kan have gavn af. Det betyder også, at det skal være muligt at snakke om det, som måske bliver vanskeligt at nå til fuld enighed om. (Moritz Faloota, byplanlægger, Slagelse Kommune)



kende til at styrke det kommunale engagement i udviklingen af Ringparken.

Med udgangspunkt i denne udvikling af samarbejdet mellem FOB og Slagelse Kommune kan samarbejdsmodellen præsenteret i figur 4.2 opdateres som illustreret i figur 4.3. Det kan hermed konstateres at samarbejdet mellem boligorganisation og kommune har bevæget sig imod en yderligere formalisering med vedtagelse af kommissoriet for det fælles samarbejdsforum.



Figur 4.3: Opdateret figur af samarbejdsrelationen mellem FOB og Slagelse Kommune. Samarbejdet og koordineringen af udviklingsplanens implementering sker nu primært igennem det fælles samarbejdsforum.

KONKLUSION

Ringparken er på mange måder et klassisk eksempel på det almene montagebyggeri, som blev opført i 1960'erne og 1970'erne, og de udfordringer som siden er opstået i boligområder af denne type. På trods af Ringparkens korte afstand til Slagelse midtby, så fremstår området i dag som en "isoleret ø", løsrevet fysisk og mentalt fra den omkringliggende by. Et af de vigtigste bystrategiske træk i omdannelsen af Ringparken er derfor at åbne området op og tilføje området nogle af de funktioner, som Ringparken mangler i dag.

FOB var på mange måder tidligt ude og på forkant med udviklingen, da boligorganisationen i 2016 præsenterede visionen *Ny Ringby 2025*. Visionen tog udgangspunkt i den nyeste viden om, hvordan almene boligområder kan omdannes med bl.a. inspiration fra Tingbjerg og Kildeparken, og forsøgte at omsætte disse ideer til en Slagelse kontekst. FOB og Slagelse Kommune havde dermed den fordel, at de i høj grad kunne læne sig op ad *Ny Ringby 2025* visionen i udarbejdelsen af udviklingsplanen for Ringparken.

Ny Ringby 2025 visionen var ambitiøs - og set i bagespejlet nok også urealistisk i forhold til, hvad det sidenhen har vist sig muligt at realisere i Ringparken. Visionen og udviklingsplanen bygger på en fortætningsstrategi og antagelser om, at det er muligt at tiltrække private investorer til Ringparken. Denne strategi kan formentlig lykkes i Hovedstadsområdet og i andre større danske byer, men i en Slagelse kontekst, har det vist sig at være særdeles vanskeligt at realisere visionen. Udviklingen af Ringparken er yderligere blevet besværligt gjort af, at den første investor gik konkurs, og det længeventede åbningstræk dermed udeblev. Samtidig har Slagelse Kommune været afventende i forhold til selv at investere i Ringparken ved f.eks. at placere en kommunal udadvendt funktion i området. Det er derfor yderst tvivlsomt, om det lykkes at omdanne Ringparken, som beskrevet i udviklingsplanen inden 2030.

Den tilspidsede situation har også haft betydning for samarbejdet mellem FOB og Slagelse Kommune. FOB oplever i mange henseender, at det har været svært at mobilisere det nødvendige politiske ejerskab til omdannelsen af Ringparken. Dette er også blevet yderligere kompliceret af, at der har været udbredt beboermodstand mod udviklingsplanen. Samtidig er det FOB's opfattelse, at boligorganisationens historie og rod i fagbevægelsen har kompliceret samarbejdet med kommunen på det politiske niveau. Dette er på trods af, at FOB målrettet har arbejdet med netop at lægge afstand til boligorganisationens historiske rødder. Dette er bl.a. sket ved at implementere en række professionaliserings- og effektiviseringstiltag, der bl.a. har haft til formål at ændre boligorganisationens relation til omverdenen.

På medarbejderniveau har samarbejdet mellem FOB og Slagelse Kommune dog på mange måder været velfungerende. Kommunikationen mellem de to organisationer er primært gået igennem en kontaktperson hvert sted, hvilket har betydet, at der hurtigt har kunnet opnås en tillidsrelation. Samarbejdsmodellen har dog været asymmetrisk, hvilket har betydet, at FOB's direktør har savnet mulighederne for at kommunikere med Slagelse Kommune på politisk og direktørniveau, hvor beslutninger bliver truffet. Dette er der dog delvist blevet kompenseret for med etableringen af et fælles samarbejdsforum mellem FOB og Slagelse Kommune i 2024. Der er dog stadig potentiale for at forbedre samarbejdet mellem FOB og Slagelse Kommune, og netop dette ser ud til at blive afgørende for, hvorvidt omdannelsen af Ringparken vil blive en succes.

NOTER

- 1) FOB (2024a)
- 2) I FOB's 50 års jubilæumsskrift fremgår det, at Steen Bach Nielsen (daværende socialdemokratisk borgmester) har siddet i FOB's hovedbestyrelse i 16 år (FOB, 1992)
- 3) Interview Flemming Stenhøj Andersen
- 4) Antal boliger er hentet fra Landsbyggefonden (2025). Opgørelsen af ansatte i front office og back office er baseret på boligorganisationens hjemmeside. Se Kapitel 1 for opgørelsesmetoden.
- 5) FOB (2024a)
- 6) FOB (2022: 3)
- 7) Udarbejdet med udgangspunkt i FOB's organisationsdiagram (FOB, 2024b)
- 8) Bech-Danielsen et al. (2020)
- 9) Gudmand-Højer et al. (2019a)
- 10) Bech-Danielsen et al. (2020)
- 11) Børne- og undervisningsministeriet (2023)
- 12) FOB et al. (2017)
- 13) FOB et al. (2021)
- 14) Interview Flemming Stenhøj Andersen
- 15) FOB et al. (2016)
- 16) Interview Flemming Stenhøj Andersen
- 17) Gudmand-Høyer et al. (2019a: 7)
- 18) FOB et al. (2016)
- 19) FOB et al. (2016)
- 20) FOB et al. (2016)
- 21) Interview Moritz Faloota
- 22) FOB (2016: 6)
- 23) FOB (2016: 28-29)
- 24) Kriterierne for særligt udsatte boligområder var på daværende tidspunkt: andelen af indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande må ikke overstige 50% (Ringparken: 51,0%), andelen af 18-64 årige uden tilknytning til arbejdsmarkedet eller uddannelse må ikke overstige 40% for et gennemsnit over 4 år (Ringparken: 44,2), og antal dømte for overtrædelse af straffeloven, våbenloven eller lov om euforiserende stoffer pr.

10.000 beboere på 18 år og derover må ikke overstige 270 for et gennemsnit på fire år (Ringparken: 276) (Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter 2012)

25) Et hårdt ghettområde er et alment boligområde som har optrådt på Regeringens ghettoliste 4 år i træk. I 2018 kom der nye kriterier for ghettolisten. Disse var: andelen af beboere i alderen 18-64 år, der er uden tilknytning til arbejdsmarkedet eller uddannelse må ikke overstige 40% for et gennemsnit over 2 år (Ringparken: 43,3%), andelen af indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande må ikke overstige 50% (Tingbjerg: 55,6%), andelen af beboere dømt for overtrædelse af straffeloven, våbenloven eller loven om euforiserende stoffer må ikke udgøre 3 gange landsgennemsnittet de seneste 2 år (Ringparken: 2,19%), andelen af beboere i alderen 30-59 år, der alene har en grunduddannelse, må ikke overstige 60% af samtlige beboere i aldersgruppen (Ringparken: 70,9%), den gennemsnitlige bruttoindkomst for skattepligtige i alderen 15-64 år må ikke være mindre en 55% af den gennemsnitlige bruttoindkomst for samme gruppe i regionen (Ringparken: 56,5%). (Transportministeriet 2018; Transport-, Bygnings- og Boligministeriet 2018)

26) FOB et al. (2019)

27) Interview Flemming Stenhøj Andersen

28) Interview Flemming Stenhøj Andersen

29) Interview Flemming Stenhøj Andersen

30) FOB et al. (2016)

31) FOB et al. (2016: 26)

32) FOB et al. (2016)

33) FOB et al. (2016: 16)

34) FOB et al. (2016: 16)

35) FOB et al. (2016: 16)

36) Interview Flemming Stenhøj Andersen

37) FOB et al. (2016)

38) FOB et al. (2020)

39) FOB (2020: 6)

40) Interview Maj-Britt Jensen

41) FOB (2024c)

42) FOB (2024d)

43) FOB (2021)

44) FOB (2022: 10)

45) FOB et al. (2016: 30)

46) En omorganisering i Slagelse Kommune har medført, at Mikael Poul Gillespie har overtaget Moritz Faloota rolle som Slagelse Kommunes kontaktperson for Ringparken.

47) Interview Flemming Stenhøj Andersen

48) Interview Flemming Stenhøj Andersen

49) Interview Flemming Stenhøj Andersen

50) Den tidligere Børne- og Ungedirektør Vini Lindhardt var bl.a. Slagelse Kommunes kontaktperson i udarbejdelsen af udviklingsplanen for Ringparken; interview Moritz Faloota

51) Interview Moritz Faloota

52) Interview Moritz Faloota

53) Interview Moritz Faloota

54) Interview Moritz Faloota

55) Interview Flemming Stenhøj Andersen

56) FOB & Slagelse Kommune (2024)

57) FOB & Slagelse Kommune (2024)



5.

UNGDOMSBO

- FRA STENGÅRDSVEJ TIL DET INTERNATIONALE KVARTER

STENGÅRDSVEJ VED UNGDOMSBO

I dette kapitel analyserer vi Ungdomsbos arbejde med at udvikle Stengårdsvej. Først beskriver vi kort boligorganisationens historie og organisatoriske opbygning. Derefter analyserer vi planerne for udviklingsprocessen og de planlagte bystrategiske greb. I den sidste del af kapitlet analyseres Ungdomsbos samarbejde med Esbjerg Kommune.

Organisationens historie

Ungdomsbo blev stiftet i 1946 af "unge progressive mennesker, der ønskede at gøre op med efterkrigstidens boligmangel og spekulation".¹ Ungdomsbo var i sine første år præget af en vis portion "ungdoms-sprælskhed" og blev hurtigt kendt som en boligorganisation med masser af energi. Fokus lå primært på at bygge boliger til unge familier – deraf navnet Ungdombo.² De første 75 boliger blev opført på Toftsvej i 1949.³ Siden har Ungdomsbo vokset sig til den største boligorganisation i Sydvestjylland og en mellemstor boligorganisation i en dansk kontekst.

I Ungdomsbos 25 års jubilæumsskrift beskrives Ungdomsbo af arkitekten Ove Tapdrup ikke kun som en institution i Esbjerg. Tapdrup fremhæver, at Ungdomsbo snarere bør opfattes som et begreb, idet dette er "en langt rigtigere karakteristik i overensstemmelse med foreningens natur og stædet i boligsagen".⁴ Det fremgår også af jubilæumsskriftet, at Ungdomsbo på daværende tidspunkt var landskendt for sine mange fritidsklubber.⁵ Ungdomsbos innovative tilgang fremhæves også i en artikel bragt i Boligen i anledningen af boligorganisationens 40-års jubilæum.⁶ Her fremhæves det bl.a., at Ungdomsbo er gået sammen med en lokal entreprenør om at opføre en etageejendom med erhvervslokaler i stueetagen og boliger på de resterende etager. Journalisten bemærker, "at Ungdomsbo med denne fleksible politik skaffer sig adgang til opgaver, som ellers ville være henvist til private bygherrer."⁷

Denne sprælskhed og fleksibilitet er blevet kombineret med en bemærkelsesværdig kontinuitet i Ungdomsbos organisation. I 2012 gik Ungdomsbos forretningsfører gennem 37 år Tony Nissen på pension. Tony Nissen var kendt som "en rigtig almen mand", der tog et stort socialt ansvar og samtidig havde gode forbindelser til Esbjerg Kommune.⁸ Han blev afløst af Peter Sandager, der beskrives som "lidt mere en developer-type".⁹ I 2019 stoppede Peter Sandager som direktør efter uenighed med bestyrelsen. Han blev afløst af Flemming Agerskov Christensen, der siden 2016 havde været ansat som projektchef i Ungdomsbo med bl.a. ansvar for helhedsplanen for Stengårdsvej. Flemming er udlært tømrer og konstruktør og har inden sin ansættelse i Ungdomsbo i mange år arbejdet i private byggefirmaer.¹⁰ Flemming har således i sin ansættelse som direktør i Ungdomsbo skullet forsøge at kombinere det sociale aspekt af boligorganisationens arbejde med det forretningsmæssige.

Ungdomsbo i tal¹¹

- Grundlagt: 1946
- Boliger: 3.792
- Ansatte (front office): 56
- Ansatte (back office): 9

Organisationens opbygning

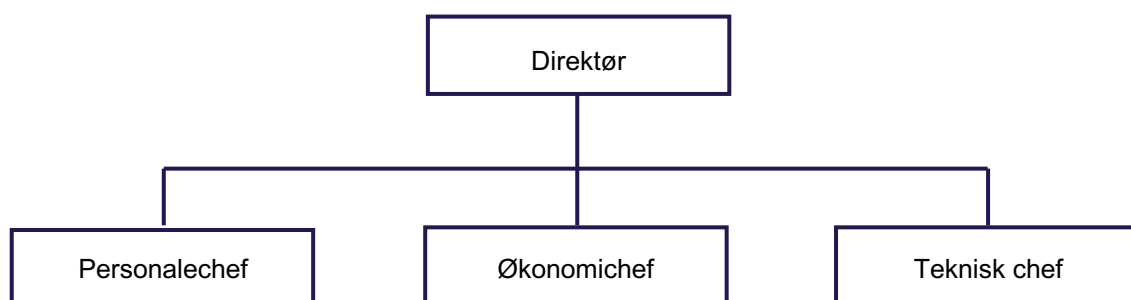
Med Flemming Agerskov Christensen som direktør, har Ungdomsbo de seneste år været igennem en proces, hvor boligorganisation har forsøgt at nedfælde hvilken organisation Ungdomsbo er. Af Ungdomsbos hjemmeside fremgår det at

”I dag bliver Boligforeningen Ungdomsbo drevet som en moderne, konkurrencedygtig virksomhed for beboere, medarbejdere og samarbejdspartnere. Her går erfaring, viden og kompetence hånd i hånd i bestræbelsen på at yde beboerne og eksterne kunder den bedst tænkelige service. Vi er som alment boligselskab non-profit (hvile i sig selv princippet). Vi skal altså ikke give overskud, men kan fokusere på vores beboere og andre kunder.¹²


Ungdomsbo har arbejdet på at nedskrive dens visioner og værdier. Disse er formuleret i dokumentet Mission – Visioner – Værdier.¹³ Her fremgår det bl.a., at Ungdomsbo ønsker at forblive en selvstændig lokal boligorganisation, men at Ungdomsbo også ønsker at øge organisationens konkurrenceevne og boligmasse, bl.a. ved at søge indflydelse på byens og kommunens udvikling. Det er også vigtigt for Ungdomsbo at være en attraktiv arbejdsplads, så organisationen kan tiltrække dygtige og kompetente medarbejdere.¹⁴

Flemming Agerskov Christensen peger på, at det især har været vigtigt at få beboerne med i processen med at definere, hvad Ungdomsbo er, men at det i dag også er nødvendigt at være realistisk omkring, at en boligorganisation er i konkurrence med andre boligorganisationer og derfor bør drives som en forretning.

Som organisation er Ungdomsbo kendetegnet ved, at mange medarbejdere har en høj anciennitet i boligorganisationen. Flemming Agerskov Christensen fremhæver da også, at Ungdomsbo først og fremmest er indstillet på at drifte boligorganisationens boliger, og at der er mange ting, som kører efter et fast årshjul. Det kan derfor være en udfordring at finde tiden og energien til også at fokusere på de mere udviklingsorienterede og forretningsmæssige aspekter, såsom at kaste sig ud i nye byudviklingsprojekter.¹⁵ Organisatorisk er Ungdomsbo, da også forholdsvis ”klassisk” organiseret med en forholdsvis lille ledergruppe. Det har heller ikke været prioriteret at tilknytte specialkompetencer til organisation.¹⁶



Figur 5.1: Ledelsesfunktioner i Ungdomsbo¹⁷



” Men vi er nødt til at kigge ind i, at verdenen er blevet anderledes i forhold til konkurrencen omkring at leje boliger ud. Fordi der er kommet mange flere private boligudlejere også. Samtidig med de større administrative selskaber bevæger sig mere og mere ind over bygrænsen. Det er en stor udvikling. I gamle dage var man måske mere en boligforening i byen. (Flemming Agerskov Christensen, direktør Ungdomsbo)

FRA STENGÅRDSVEJ TIL DET INTERNATIONALE KVARTER

Stengårdsvejs historie

Bebyggelsen på Stengårdsvej blev opført i perioden 1968-1971 og blev oprindeligt kaldt Ringparken.¹⁸ Bebyggelsen blev opført som montagebyggeri bestående af 21 boligblokke i 3 etager og et højhus på 8 etager.¹⁹ Boligblokkene er placeret på et aflangt areal langs Stengårdsvej, der udgør den gennemgående vej gennem området. 20 af boligblokkene er placeret, så de omkranser seks gårdrum. Den resterende boligblok og højhuset var placeret i områdets sydligste del. Disse er i dag blevet revet ned.

Stengårdsvej er på mange måder et klassisk eksempel på det almene montagebyggeri, som blev opført i 1960'erne og 1970'erne og de velfærdsambitioner, som også knyttede sig til områdets opførelse. En analyse af den arkitektoniske kulturarv i Stengårdsvej fremhæver således også en række elementer, der vurderes bevaringsværdige, herunder den retvinklede bebyggelsesplan og den klare opdeling af uderum. Det fremhæves dog også, at Stengårdsvej er godt eksempel på, hvordan det har været nødvendigt at renovere det almene montagebyggeri flere gange siden slutningen af 1980'erne.²⁰

I områdets sydligste del lå der også tidligere et butikscenter. Dette er i dag blevet erstattet af en dagligvarebutik (Netto). Øst for Stengårdsvej ligger et boligområde bestående af tæt-lav byggeri, der også administreres af Ungdomsbo. Dette område var oprindeligt en del af udviklingsområdet Stengårdsvej. Men Ungdomsbo fik dispensation til ikke at inkludere området i udviklingsplanen. Mod syd grænser Stengårdsvej op til et industriområde, og mod vest og nord grænser området op til et større parkområde indeholdende et aktivitetslandskab, samt campusområderne for uddannelsesinstitutionerne University College og Syddansk Universitet, samt Esbjerg Gymnasium. Nordøst for bebyggelsen ligger bydelshuset Krydset, der blev opført i 2018. Huset rummer i dag den boligsociale indsats *Bydelprojekt 3i1*, nærpolti, daginstitution, ungdomsklub og diverse fællesaktiviteter.²² Huset har også tidligere huset Sekretariatet for Det Internationale Kvarter, som i dag holder til i "Hasans Hus" i den sydlige del af Stengårdsvej. Nord for Krydset ligger en tom grund, som i daglig tale omtales som cirkusgrunden. Grunden er ejet af Esbjerg Kommune.

I de seneste 10 år har der været igangsat flere initiativer, som har forsøgt at gøre Stengårdsvej til et mere attraktivt boligområde. I perioden 2016-2020 blev Stengårdsvej gennemgribende renoveret med udgangspunkt i en fysisk helplan fra 2016. Badeværelser og køkkener blev renoveret i samtlige lejemål og 10 opgange fik etableret elevatorer. Derudover blev alle gårdrum nyanlagt og der blev etableret et stisystem, som skulle binde området sammen. Bydelshuset Krydset blev også etableret som en del af denne fysiske helhedsplan.²³ Der var dog ikke fokus på at styrke den fysiske integration af Stengårdsvej med de omkringliggende områder.

Dette har dog været en del af Esbjerg Kommunes arbejde. Esbjerg Kommune har siden 2014 haft fokus på at styrke de grønne forbindelser i kommunen ved at genetablere den 11 km lange Grønne Ring, der oprindeligt blev tegnet af Sten Eiler Rasmussen i 1949, og som blev anlagt i 1970'erne. Som en del af dette projekt blev der anlagt et aktivitetslandskab mellem Stengårdsvej og campusområdet i 2017 i et forsøg på at understøtte en mere aktiv livsstil i området.²⁴

” Stengårdsvej er et godt eksempel på, hvordan montagebyggerierne allerede fra slutningen af 1980’erne og frem er blevet renoveret og ofte af flere omgange. I Stengårdsvej er dette tydeligt, idet den tidligere er blevet renoveret med efterisolering af gavle med mursten, inddækning af altaner og nyere facadebeklædning samt ved en igangværende etablering af tilgængelighedsboliger og indretning af udearealer.²¹



Ungdomsbo har generelt betragtet Stengårdsvej som et velfungerende boligområde med en overrepræsentation af beboere med en ikke-vestlig baggrund. Området har traditionelt været og er stadig opdelt mellem boligblokkene med en stor andel af ikke-vestlige beboere på den vestlige side af Stengårdsvej, og tæt-lav boliger med en overvejende etnisk dansk beboergruppe på den østlige side.

”Jeg vil sige, at før alt det her kom [Parallelsamfundsloven], der betragtede vi det faktisk som sådan et velfungerende område, hvor der bor relativt mange af anden etnisk baggrund. Og det er ikke kun på Stengårdsvej. Det er jo sådan set hele Østerbyen, som vi kalder det derude. (Flemming Agerskov Christensen, direktør Ungdomsbo)

Ungdomsbo har siden 2008 samarbejdet med boligorganisationerne B'32, Fremad og EAB samt Esbjerg Kommune om den boligsociale helhedsplan kaldet *Bydelsprojekt 3i1*.²⁵ Bydelsprojektet dækker foruden Stengårdsvej også boligområderne Hedegårdene, Kvaglundparken 1, Hedelundparken, Syrenparken, Præstebakken, Tingshøjs Allé og Lykkegårdsparken.²⁶ Den nyeste boligsociale helhedsplan løber frem til 2028.²⁷ Den boligsociale indsats har primært kørt i sit eget separate spor, men Sekretariatet for det Internationale Kvarter har arbejdet for at styrke koblingen mellem det boligsociale arbejde og den fysiske udvikling af Stengårdsvej fremadrettet.²⁸

By i Balance

I 2016 indgik Ungdomsbo og Esbjerg Kommune et partnerskab med Realdania og blev en del af Realdanias kampagne om at skabe en ”By i Balance”.²⁹ Formålet med projektet var bl.a. at udvikle en strategisk udviklingsplan, der kunne forandre Stengårdsvej fra et udsat boligområde til et socialt bæredygtigt område.³⁰ Partnerskabet hyrede Niels Bjørn og Rekommanderet til at udvikle et program for den strategiske udviklingsplan, der blev udgivet i 2017. I programmet udpeges tre temaer, som den strategiske udviklingsplan for Stengårdsvej skal bygges op omkring. Disse er 1) bosætning, 2) uddannelse, skole og beskæftigelse og 3) aktiv livsstil.³¹ I programmet opstilles også fire punkter, som beskriver visionen for Stengårdsvej i 2040.³²

- I 2040 er Stengårdsvej-bebyggelsen ikke et socialt udsat område men et attraktivt, socialt balanceret område, der formår at fastholde og tiltrække ressourcestærke beboere med arbejde og gode indtægter
- I 2040 er Stengårdsvej-områdets unikke potentialer udnyttet til at skabe et kvarter med en stærk og positiv identitet
- I 2040 tilbyder Stengårdsvej-bebyggelsen boliger, funktioner, uderum og bomiljøer til specifikke målgrupper, som her bedre end andre steder får opfyldt unikke ønsker og behov
- I 2040 opleves Stengårdsvej-bebyggelsen at være et trygt, sikkert og rart område at bo i og besøge

Der var på mange måder lagt op til et storstilet projekt om en langsigtet transformation af Stengårdsvej i programmet. Desværre oplevede både Ungdomsbo og Esbjerg Kommune, at processen omkring udarbejdelsen af programmet ”ikke var særlig god”. Christina Korsbek Olsen fremhæver, at der var flere ting som gik skævt i processen. Hun fremhæver, at processen var forholdsvis topstyret, og at denne ikke blev forankret tilstrækkeligt hverken i Esbjerg Kommune eller Ungdomsbo. Resultatet blev derfor, at det i høj grad

Tabel 5.1: Tidsplan for udviklingen af Stengårdsvej

2008-2012	Boligsocial helhedsplan <i>Bydelprojektet 3i1</i> (1. runde)
2012-2016	Boligsocial helhedsplan <i>Bydelprojektet 3i1</i> (2. runde)
2014	Helhedsplan for Stengårdsvej med støtte fra Landsbyggefonden
2014-2017	Etablering af den grønne forbindelse: et grønt aktivitetsområde mellem Stengårdsvej og campusområdet
2016-2020	Renovering af Stengårdsvej, bl.a. fokus på opgradering af haverumme- ne
2016-2020	By i balance, Realdania-projekt
2016-2020	Boligsocial helhedsplan <i>Bydelprojektet 3i1</i> (3. runde)
2017	Programmet for den strategiske udviklingsplan for Stengårdsvej udgi- ves
2018	Bydelshuset Krydset åbner
2018	Stengårdsvej udpeges som et hårdt ghettoområde, og regeringen stiller krav om at andelen af almene familieboliger skal reduceres til under 40%
2018-2022	Projekt 6705+Statens Kunstfond
2019	Udviklingsplan for Stengårdsvej
2021	Sekretariatet for Stengårdvej (senere Det Internationale Kvarter) etab- leres
2021	Lys kunstværket Portal indvies
2022	Højhuset og en boligblok nedrives
2023	Etablering af et kvartershus til Sekretariatet for Det Internationale Kvar- ter
2024	Vedtagelse af helhedsplan for den sydlige del af Stengårdsvej
2025-2028	Boligsocial helhedsplan <i>Bydelprojektet 3i1</i> (4. runde)

”Den strategiske helhedsplan skulle være det, der skulle få det hele til at falde i hak, og den proces var faktisk ikke særlig god, så det lykkedes faktisk ikke at få samlet boligorganisationen og kommunen om projektet. Det skete også lige i vadestedet mellem to direktører i boligorganisationen, som gjorde det enormt svært, fordi de var meget forskellige. Og så tror jeg, at der blev givet lidt op på det. (Christina Korsbek Olsen, leder af sekretariatet for det Internationale Kvarter)

blev rådgiverne, som selv kørte med opgaven, og da der efterfølgende skete udskiftninger i både kommunen og Ungdomsbo, faldt opbakningen til og indsigten i projektet yderligere. Det er således begrænset, hvad Ungdomsbo og kommunen tager med sig fra den første del af By i balance-projektet. De har dog lært, at det er vigtigt, at denne type projekter forankres lokalt i både kommunen og boligorganisationen.

En anden ting, som kommunen og boligorganisationen dog har taget med sig fra programmet, er de tre temaer. Men ellers har kommunen og boligorganisationen skullet starte forfra i arbejdet med at udvikle Stengårdsvej.


Parallelsamfundsloven og udviklingsplanen

I 2008 blev Stengårdsvej udpeget af Programbestyrelsen som et udsat boligområde, og i 2010 optrådte Stengårdsvej på regeringens såkaldte ”ghettoliste” over særligt udsatte boligområder.³³ Tilbage i 2010 overtrådte Stengårdsvej 2 ud af 3 af de daværende grænseværdier for særligt udsatte boligområder.³⁴ I 2018 var Stengårdsvej stadig at finde på regeringens liste over særligt udsatte boligområder, og derfor blev Stengårdsvej kategoriseret som ”et hårdt ghettoområde”.³⁵ Dette betød, at Ungdomsbo og Esbjerg Kommune skulle udarbejde en udviklingsplan for, hvordan andelen af almene familieboliger på Stengårdsvej kunne reduceres til 40% i 2030.

I forbindelse med udarbejdelsen af udviklingsplanen fik Ungdomsbo og Esbjerg Kommune dispensation til at indsnævre området, så tæt-lav bebyggelsen på den østlige side af Stengårdsvej ikke ville være omfattet af Parallelsamfundslovens bestemmelser. Rationalet bag denne indsnævring var, at der dermed skulle nedrives færre boliger for at opfylde lovgivningens krav om at reducere antallet af almene familieboliger til 40%.³⁶ Både Flemming Agerschou Christensen og Christina Korsbek Olsen peger på, at der er meget stor forskel på beboersammensætning i de to områder, og at områderne derfor i praksis også er meget adskilte. Dette kan muligvis også have spillet ind i beslutningen om at indsnævre omdannelsesområdet til den vestlige del af Stengårdsvej.

Flemming Agerschou Christensen påpeger, at den vestlige og østlige del af Stengårdsvej traditionelt har været meget opdelt på grund af forskellene i beboersammensætningen i de to områder. For ham er Stengårdsvej dermed også et eksempel på, at social mixing strategier ikke nødvendigvis fører til øget interaktion mellem beboere fra forskellige baggrunde, hvilket er en af grundtankerne bag Parallelsamfundsloven.³⁷

Udviklingsplanen byggede i høj grad på de ideer, der var blevet skitseret i programmet til By i Balance-projektet.³⁸ Hovedgrebene i udviklingsplanen er at reducere antallet af almene familieboliger ved at nedrive højhuset og den sydligst beliggende boligblok, samt yderligere to blokke i områdets nordlige del. Derudover ommærkes 114 familieboliger til ungdomsboliger og 46 familieboliger ældreboliger. I den sydlige del af Stengårdsvej er der et ønske om at opføre nye private etageboliger som terrasseboliger og tilføje området erhvervsfunktioner og eventuelt en kommunal funktion. I udviklingsplanen beskrives det,



”Og rådgiverne havde måske lidt for meget selv kørt med den [strategiske helhedsplan]. Og det kan man også se på dokumentet. Og det er jo noget af det, vi faktisk har måttet bruge ret meget tid på at italesætte overfor rådgiverne. At de er med et stykke af vejen, men de her udviklingsprocesser, som kører i hvert fald over 10 år, eller 14 år, eller 20 år. At der er det enormt vigtigt, de er rådgivere i et øjeblik. Altså, de kan ikke være afsender på noget. Det bliver nødt til at være forankret ind i systemerne, både hos boligorganisationen og hos kommunen, fordi det bliver her, det skal leve videre, når de er væk. Så hvis det ikke bliver gjort ordentligt, så sker der ingenting, og så kommer det til at dø, de her ting. Og det tror jeg var det, der skete dengang. (Christina Korsbek Olsen, leder af sekretariatet for det Internationale Kvarter)

at "det er vurderet, at et direkte kommunalt engagement i området er en nødvendighed for at skabe generel attraktivitet – både for private developere og ift. bosætning", bl.a. med henvisning til erfaringerne fra Aalborg Øst og Gjellerup i Aarhus.³⁹ I den nordlige del af området, er der planer om at opføre nye private rækkehuse på det areal, hvor to blokke nedrives. Endeligt planlægges det at tilføje området yderligere 90 ungdomsboliger som infill ved at tilføje nye boliger til gavlområderne på de eksisterende bygninger. Disse boliger skal erstatte de 96 ungdomsboliger, som Ungdomsbo planlægger at nedrive på en nærtliggende grund.⁴⁰

Udviklingsplanen blev udarbejdet samtidig med, at Ungdomsbo var i gang med en gennemgribende reovering af Stengårdsvej. Ungdomsbo ville således stå i en situation, hvor de var i gang med at reovere boliger, som de samtidig planlagde skulle nedrives inden for en kort årrække. Det blev dog besluttet at fortsætte reoveringen og udskyde nedrivningen af boligerne i den nordlige del af området, så lang tid som muligt.

”I øvrigt så står vi jo i en lidt speciel situation. Fordi den her lovpligtige udviklingsplan, den kom midt i en reovering i forbindelse med helhedsplanen. Og det vil sige, at hvis vi skulle have stoppet reoveringen af de boliger, vi valgte skulle nedrives, så var vi nærmest kommet af med de samme penge til entreprenørerne, som vi skulle betale for reoveringen. Så det gav jo ingen mening at lade være med at reovere, og så bare give pengene ud til entreprenørerne. Vi kunne lige så godt sige til vores beboere, at frem for at betale for ingenting, så var det jo bedre, at de trods alt havde en reoveret bolig, i de 8 år, de kunne have tilbage. (Flemming Agerskov Christensen, direktør Ungdomsbo)

I modsætning til nogle af de andre omdannelsesområder (Tingbjerg og Ringparken), så har der på Stengårdsvej været mindre synergi mellem eksisterende visioner og planer for udvikling af området og kravene til den lovpligtige udviklingsplan. Ifølge Flemming Agerskov Christensen har Parallelsamfundsloven da også gjort mere skade end gavn på Stengårdsvej. Han ærgrer sig især over, at Ungdomsbo er tvunget til at nedrive nyreoverede boliger, hvilket også har en økonomisk konsekvens for boligorganisationen.

”Det er også en af pointerne i det her. Nu har vi jo desværre fået en lovpligtig udviklingsplan, som faktisk gør, at vi skal rive boliger ned. Men det gør det bestemt ikke nemmere at drive en virksomhed, at man lige pludselig skal have mindre boliger. (Flemming Agerskov Christensen, direktør Ungdomsbo)

Flemming Agerskov Christensen fremhæver også, at Parallelsamfundsloven har været med til at stigmatisere Stengårdsvej yderligere, hvilket har medvirket til, at det er blevet endnu sværere for boligorganisationen at udleje boliger i området. På denne måde har Parallelsamfundsloven bidraget til at forværre den situation, den ellers skulle forsøge at udbedre. Flemming sætter spørgsmålstegn ved, hvor meget det vil hjælpe at rive boliger ned på Stengårdsvej, og han sammenligner denne strategi med at "flytte sten på stranden".⁴¹

I Flemming Agerskov Christensens optik så passer tankegangen bag Parallelsamfundsloven og den lovpligtige udviklingsplan ikke til den lokale kontekst i Esbjerg. Han fremhæver, at Stengårdsvej er et meget anderledes boligområde og har nogle andre udfordringer end Gjellerupparken, Vollsmose og Tingbjerg, som Parallelsamfundsloven mere synes at være møntet på. Hans ønske er derfor, at det vil være muligt at tage et mere differentieret udgangspunkt, hvor man i højere grad tager udgangspunkt i den lokale kontekst i arbejdet med at udvikle almene boligområder.⁴²

”Jeg ved ikke, om man kan ændre et eller andet ved at brække nogle boliger ned, og så prøve at flytte rundt på beboerne. Det har jeg stor tvivl på. Det er lidt ligesom, som vi siger, hvis man flytter sten nede på stranden, og man så ikke tror, at tidevandet kommer. For det gør det - det kommer alligevel. Så det er sådan et spørgsmål om, hvordan vi får ændret det, vi gerne vil have ændret. (Flemming Agerskov Christensen, direktør Ungdomsbo)

Derfor arbejder Ungdomsbo også på at finde en løsning, som betyder, at de ikke behøver at nedrive flere boliger end de allerede har gjort. Ungdomsbo og Esbjerg Kommune har dannet fælles front i denne sag, og har bl.a. udtrykt deres utilfredshed med lovgivningen til pressen.⁴³

”Det er vi ikke nået til i planen endnu. Men vi håber på, at vi kan nå at ændre noget, så vi ikke skal rive de boliger ned. Det er helt klart. Det arbejder vi helt tændt for. [...] Det har vi kæmpet for, siden den [Parallelsamfundsloven] kom. Og vi har jo haft masser af ønsker, og vi kæmper stadigvæk, fordi vi mener ikke, at det giver mening at rive de der sidste boliger ned. (Flemming Agerskov Christensen, direktør Ungdomsbo)

Sekretariatet for Det Internationale Kvarter


I udviklingsplanen blev det også indskrevet, at der skulle etableres et sekretariat, som skulle varetage fremdriften af den lovpligtige og strategiske udviklingsplan.⁴⁴ Hermed blev sekretariatet for Det Internationale Kvarter, oprindeligt kaldet Stengårdsvejsekretariatet, etableret. Esbjerg Kommune ansatte Christina Korsbæk Olsen til at lede sekretariatet i 2021. Christina er uddannet arkitekt og har i en lang årrække arbejdet i den private sektor, hvor hun har samarbejdet med både kommuner og den almene sektor. Hun har bl.a. tidligere arbejdet med Stengårdsvej. Senere er Bjarke Møller Sørensen blevet tilknyttet sekretariatet. Han har en kandidatgrad i idræt og skrevet speciale om, hvordan byudvikling kan være med til at aktivere folk fysisk. Han er ansat i en 3 års projektstilling.

Christina Korsbæk Olsen karakteriserer opgaven med at udvikle Stengårdsvej som et opgavefællesskab, hvor sekretariatet har den faciliterende rolle og sørger for at holde hjulene i gang.

”Det er et opgavefællesskab, vil jeg sige. Og sekretariatet, der er vi så dem, der ligesom faciliterer opgavefællesskabet og sørger for, at vi holder møder. Og Ungdomsbo er jo en del af dette opgavefællesskab sammen med kollegaer fra de andre forvaltninger. Så vi er en tværgående forvaltningsprojektgruppe. Vi faciliterer, at den der proces finder sted, og forsøger at dele viden på tværs. Ja, holde hjulene kørende. Selv når det bliver lidt tungt ind imellem. (Christina Korsbæk Olsen, leder af sekretariatet for det Internationale Kvarter)

I og med at processen i By i Balance-projektet hidtil ikke havde været tilstrækkeligt forankret i hverken Esbjerg Kommune eller Ungdomsbo, så har sekretariatet på mange måder skullet starte forfra og finde en ny måde at arbejde på. I dag arbejder sekretariatet ud fra *collective impact*-tankegangen, som er en eksplorativ tilgang, som i høj grad har fokus på at understøtte de positive elementer, der er i området i forvejen.⁴⁵ Dette er en ny måde at arbejde med byudvikling på i Esbjerg Kommune. Christina Korsbæk Olsen fremhæver, at kommunen har indset, at der har været et behov for en anden måde at arbejde på, og at der skulle lidt utraditionelle metoder til, hvis Stengårdsvej skulle udvikles. Christina fremhæver også, at i og med at der ikke var været store private developere involveret i projektet indtil videre, så har det skabt et frirum, hvor man fra kommunens side har haft modet til at være mere eksperimenterende i sin tilgang.

Sekretariatet for Det Internationale Kvarter har bl.a. haft fokus på at bruge kunst, som et aktivt element i udviklingen af Stengårdsvej. Esbjerg Kommune og Ungdomsbo indgik i perioden 2018-2022 et partnerskab med Statens Kunstfond, hvor fokus var på at skabe nye positive fortællinger om Stengårdsvej gennem kunst og kultur ved bl.a. at fremhæve

A photograph of an outdoor public space, likely a park or plaza. In the foreground, there is a wooden deck made of light-colored planks. To the right, there are several large, rectangular concrete blocks arranged in a cluster. In the background, there are trees, some with bare branches, and a building with a blue facade. The sky is overcast.

”Vores målsætning er at skabe et kvarter i balance og positiv udvikling med afsæt i de kvaliteter det har, både stedet og de mennesker der bor der i dag, og få flyttet fokus fra, at det er et belastet område til, at det er et område med muligheder for udvikling. Vi arbejder med en eksplorativ tilgang, som hedder collective impact. Med afsæt i collective impact prøver vi forskellige ting i stedet for at tegne en endelig plan. Blandt andet ved at bruge Creative placemaking værktøjet, kigger vi på, hvad sker der derude? Hvem er der? Hvem er der? Hvilke aktører er det? Hvad har borgere lyst til? Hvordan skal vi udvikle det her, så det opfylder nogle behov og understøtter nogle ting der er i gang i kvarteret? Så det er lidt den måde vi arbejder på. (Christina Korsbek Olsen, leder af sekretariatet for det Internationale Kvarter)

”Jeg tror, at det er sådan en almen anerkendelse af, at vi bliver nødt til at tænke på en ny måde. Og så har man ligesom sagt, jamen det tør vi godt i det her område. Gå bare i gang. Og fordi området er i en situation, hvor der skal ske noget. Så har de [politikerne] sagt, at så tør vi godt den her lidt mere eksplorative metode til det. [...] Der er ikke nogen store investorer, der står og siger, nej nej det tør vi ikke. Der er nogle beboere derude, som siger, at vi vil gerne noget forandring, og det må godt være anderledes, end det vi kender til. Så på den måde er der ligesom åbnet op for, at vi kan være lidt mere nytænkende, og lidt mere afprøvende og søgende. (Christina Korsbek Olsen, leder af sekretariatet for det Internationale Kvarter)

områdets mange ressourcer.⁴⁶ Som en del af dette samarbejde blev kunstværket *Portal* skabt på en af boligblokkenes gavle. Dette lysende kunstværk fungerer i dag som et vartegn for Stengårdsvej.⁴⁷

Sekretariatet for det Internationale Kvarters arbejde med creative place-making står i skærende kontrast til den regnearkslogik, som ofte kommer til at præge udviklingen i omdannelsesområderne. Men for Christina Korsbek Olsen er arbejdet med creative place-making blot en anden måde at opfylde udviklingsplanen på, og hun understreger, at dette er der i høj grad brug for, netop fordi det ikke bare er lige til at implementere udviklingsplanen i Stengårdsvej, bl.a. fordi der har været udfordringer med at tiltrække private developere. Arbejdet med creative place-making er blevet støttet af Realdania under By i Balance-kampagnen.⁴⁸

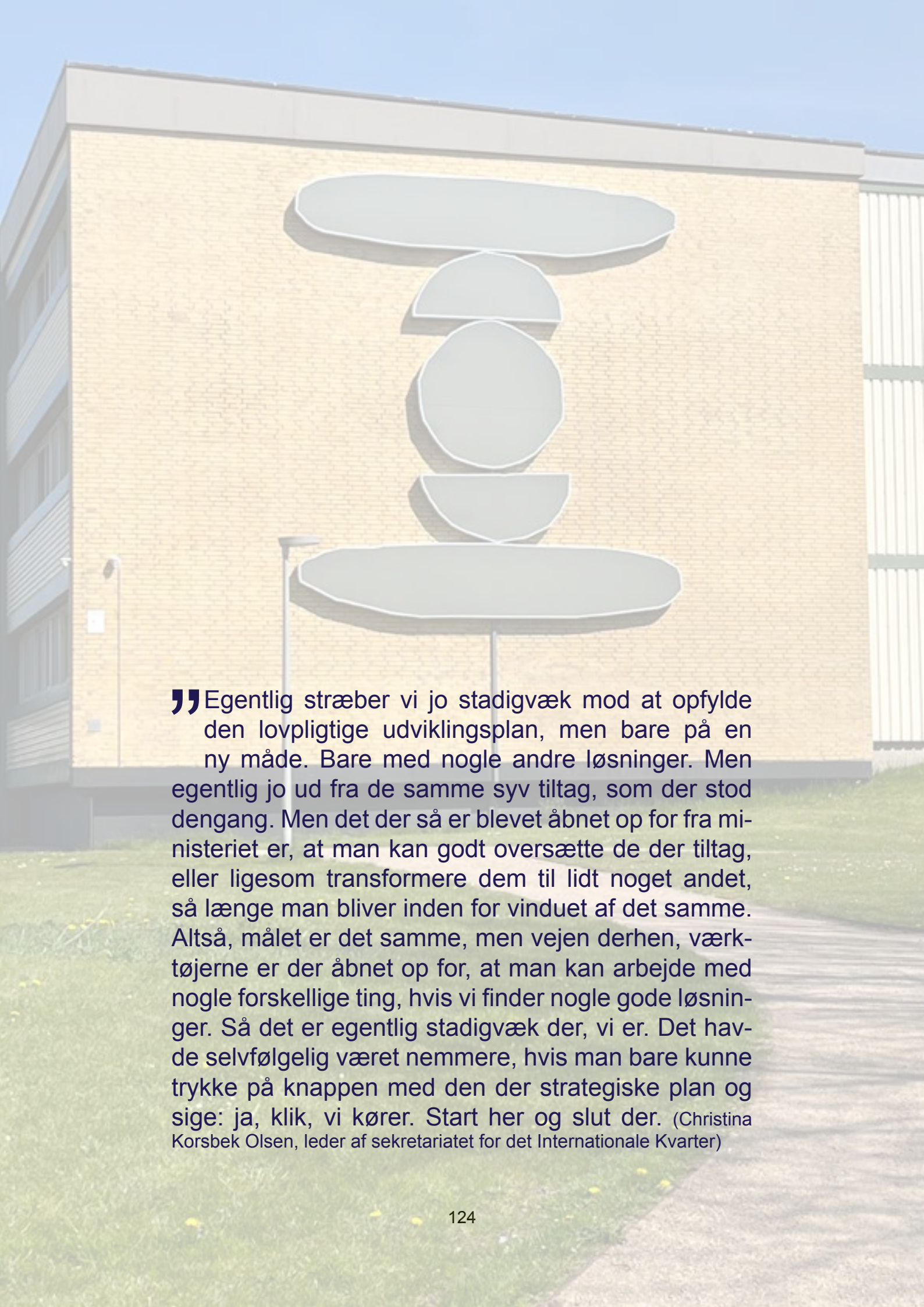
Sekretariatet for det Internationale Kvarter havde oprindeligt oprettet et sekretariatskontor i bydelshuset Krydset, hvor sekretariatet sad en dag om ugen. Men fra sommeren 2023 flyttede sekretariatet til deres eget kvartershus i den sydlige del af Stengårdsvej. Hermed har sekretariatet fået de fysiske rammer, der kan understøtte den mere eksperimenterende tilgang til udviklingen af Stengårdsvej.⁴⁹

Kommunale investeringer

I udviklingen af Stengårdsvej er der skitseret en række projekter, som fra Esbjerg Kommune og Ungdomsbo side er tiltænkt at understøtte udviklingen af området.⁵⁰ Dette er projekter, som overvejende kræver en kommunal investering i Stengårdsvej. De kommunale investeringer i Stengårdsvej har dog ladet vente på sig, hvilket har medført stigende frustrationer i Ungdomsbo.⁵¹ Esbjerg Kommune understreger dog, at de kommunale investeringer er på vej, og at det i denne sammenhæng har været vigtigt at overveje åbningstrækket nøje.⁵² Det lader dog til, at Esbjerg Kommune i samarbejde med Ungdomsbo endeligt har lagt sig fast på åbningstrækket.⁵³ Dette kommer vi nærmere ind på i dette afsnit.

Kvartersloop

For det første er der planer om at etablere et ”kvartersloop” som et sammenhængende stinetværk som skal binde boligområderne på den vestlige og østlige side af Stengårdsvej bedre sammen, samt koble Stengårdsvej med campusområdet mod vest. Her er der bl.a. fokus at bruge kunst til at skabe tryghed og en kriminalpræventiv effekt ved at installere en lysinstallation i tunnelen under Degnevej vest for Stengårdsvej.⁵⁵ Hermed styrkes den fysiske integration mellem Stengårdsvej og campusområdet, hvor Degnevej i dag udgør en fysisk barriere. Kvartersloopet skal også ses som en del af Esbjerg Kommunes overordnede plan om at skabe *Den Grønne Ring* rundt om Esbjerg.⁵⁶



”Egentlig stræber vi jo stadigvæk mod at opfylde den lovpligtige udviklingsplan, men bare på en ny måde. Bare med nogle andre løsninger. Men egentlig jo ud fra de samme syv tiltag, som der stod dengang. Men det der så er blevet åbnet op for fra ministeriet er, at man kan godt oversætte de der tiltag, eller ligesom transformere dem til lidt noget andet, så længe man bliver inden for vinduet af det samme. Altså, målet er det samme, men vejen derhen, værktøjerne er der åbnet op for, at man kan arbejde med nogle forskellige ting, hvis vi finder nogle gode løsninger. Så det er egentlig stadigvæk der, vi er. Det havde selvfølgelig været nemmere, hvis man bare kunne trykke på knappen med den der strategiske plan og sige: ja, klik, vi kører. Start her og slut der. (Christina Korsbek Olsen, leder af sekretariatet for det Internationale Kvarter)

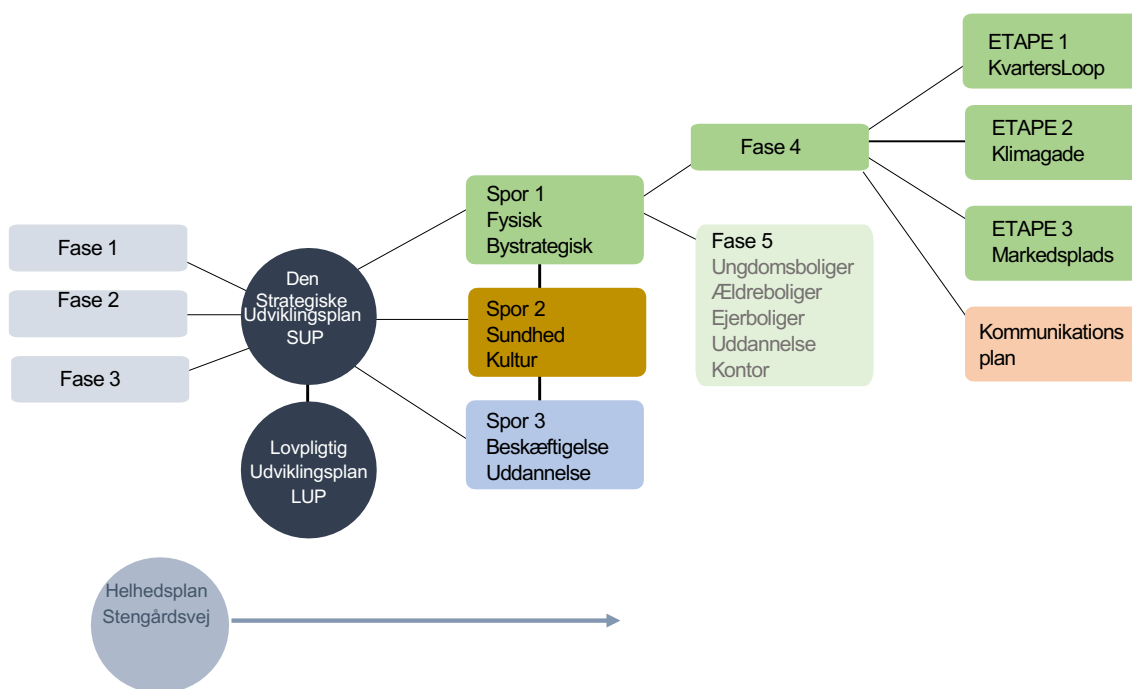
Klimagade

For det andet er der et ønske om at omdanne Stengårdsvej til en "klimagade". Stengårdsvej er i dag præget af gennemkørende trafik, og vejen udgør både en fysisk og mental barriere, der opdeler Stengårdsvej-området i to dele. Der er derfor et ønske om at omdanne Stengårdsvej til en ny central gade i området, som i højere grad bidrager til at binde området sammen. Visionen er, at "den fremtidige gade skal fremstå grøn, venlig og tryk med god tilgængelighed, så områdets mange ældre og borgere med specielle behov får let ved at bevæge sig rundt i området."⁵⁷ Christina Korsbek Olsen understreger, at det er nødvendigt at mobilisere beboernes opbakning til dette projekt, idet det vil kræve støtte fra Landsbyggefondens infrastrukturpulje.⁵⁸

Markedsplads og multifunktionelt hus

For det tredje er der et ønske om at skabe en markedsplads og et multifunktionelt hus i den sydlige del af Stengårdsvej, som kan udgøre en destination, der kan bidrage til at trække borgere fra de omkringliggende områder ind på Stengårdsvej. Det er visionen, at markedspladsen skal være "på internationalt niveau" og arkitektonisk udgøre et markant byrum.⁵⁹ Det er håbet, at markedspladsen sammen med etableringen af en ny bæredygtig Netto kan blive åbningstrækket, der kan understøtte omdannelsen af Stengårdsvej. Esbjerg byråd godkendte i efteråret 2024 en helhedsplan, som muliggør etableringen af en grøn kvarterplads og 90 små ungdomsboliger i den sydlige del af Stengårdsvej.⁶⁰

Esbjerg Kommune har også haft planer om at opføre et multifunktionelt hus i den sydlige del af Stengårdsvej. Visionen var at skabe et multifunktionelt hus, som kunne indeholde "en sundhedsklinik, en lokal politistation og dele af en kommunal administration".⁶¹ Det har dog indtil videre ikke været muligt at realisere dette projekt pga. kommunens anlægsloft.



Figur 5.2: Illustration af sammenhængen mellem de forskellige faser i omdannelsen af Stengårdsvej.⁵⁴



Figur 5.3: Illustration af den fremtidige klimagade⁶³

Cirkusgrunden

I den nordlige del af Stengårdsvej ligger en kommunalt-ejet grund, som i daglig tale omtales som "cirkusgrunden". Det undersøges i øjeblikket om det er muligt at tiltrække en uddannelsesinstitution til området, f.eks. SOSU-skolen.⁶² Hvis det lykkes at etablere en uddannelsesfunktion på grunden, kan Ungdomsbo undgå at nedrive de to sidste blokke i den nordlige del af Stengårdsvej.

Private investeringer

Som tidligere beskrevet er der i udviklingsplanen indskrevet et ønske om at opføre private rækkehuse på det areal i den nordlige del af Stengårdsvej, hvor der er planer om at nedrive yderligere to boligblokke. Private developere har dog indtil videre ikke vist den store interesse for at investere i Stengårdsvej. Flemming Agerskov Christensen fremhæver, at investorerne ikke lige frem står i kø for at bidrage til udviklingen af Stengårdsvej.

”Men de private investorer står ikke i kø og banker på for at få lov til at købe på Stengårdsvej. Og de byder desværre alt for lidt til, at vi kan gennemføre et salg. Det er ikke os, der bestemmer prisen alene, det skal også godkendes af myndighederne.”⁶⁴

Samtidig med at der arbejdes på at finde private developere, så er der stadig et stort ønske om, at Ungdomsbo kan undgå yderligere nedrivninger og dermed beholde de to boligblokke. Her spiller muligheden for at etablere en uddannelsesfunktion på cirkusgrunden en central rolle. Ungdomsbo opererer dermed med en plan A og plan B for, hvordan udviklingsplanen kan opfyldes. Ifølge udviklingsplanen opstartes processen med nedrivning og fastlæggelse af salgsstrategi i 2025. Eventuelt nyt byggeri forventes opført i perioden 2028-2029.⁶⁶

Strategisk kommunikation

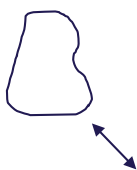
Strategisk kommunikation har været en integreret del af udviklingen af Stengårdsvej. En vigtig del af den kommunikative strategi har været at vende omverdenens billede af Stengårdsvej som et udsat boligområde, og i stedet se Stengårdsvej som en ressource for Esbjerg. Dette er bl.a. blevet gjort gennem spørgsmålet: "Hvad kan Stengårdsvej gøre for Esbjerg?"⁶⁷ Samtidig er Stengårdsvej også blevet omdøbt til "Det Internationale Kvarter" for netop at fremhæve de positive aspekter af, at Stengårdsvej er et boligområde med beboere med mange nationaliteter, og at Stengårdsvej ligger klos op ad campusområdet i Esbjerg, hvor der er mange internationale studerende. I denne forbindelse fremhæves det også, at udviklingen af Stengårdsvej til Det Internationale Kvarter

”har til formål at skabe integration og inklusion i stedet for eksklusion. Derfor skal transformationen bygge videre på de styrker, som bykvarteret i forvejen har i kraft af sin etniske mangfoldighed.”⁶⁸

Der er således et ønske om, at

”Fremtidens internationale kvarter - skal udvikles til et sted, hvor langt flere og forskellige typer af borgere har lyst til at bo, hvor beboerdiversiteten trives. Et bykvarter som tiltrækker internationale tilflyttere, expats og etniske danskere, som har lyst til at bo i et dynamisk, livligt og socialt bæredygtigt bykvarter. Transformationen har til formål at skabe integration og inklusion i stedet for eksklusion. Derfor skal transformationen bygge videre på de styrker, som bykvarteret i forvejen har i kraft af sin etniske mangfoldighed.”⁶⁹

Hovedgreb i den bystrategiske transformation af Stengårdsvej



Integration med den omkringliggende by

- Ønske om at integrere Stengårdsvej med campusområdet
- Ønske om at integrere den vestlige og østlige del af Stengårdsvej via et kvartersloop



Nye funktioner

- Ønske om etablering af et multifunktionelt hus
- Ønske om etablering af en uddannelsesinstitution



Ny infrastruktur

- Ønske om at omdanne Stengårdsvej til klimagade
- Ønske etablering af ny stiforbindelse (kvartersloop)



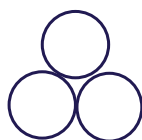
Nye boliger

- Nye ungdomsboliger
- Nye ældreboliger
- Nye lejligheder (private lejeboliger)
- Nye rækkehuse (private ejerboliger)



Nye mødesteder

- Etablering af markedsplads
- Etablering af nyt kvartershus



Udvikling af stedsidentitet

- Italesættelse af Stengårdsvej som Det Internationale Kvarter
- Fortælling af positive historier om Stengårdsvej

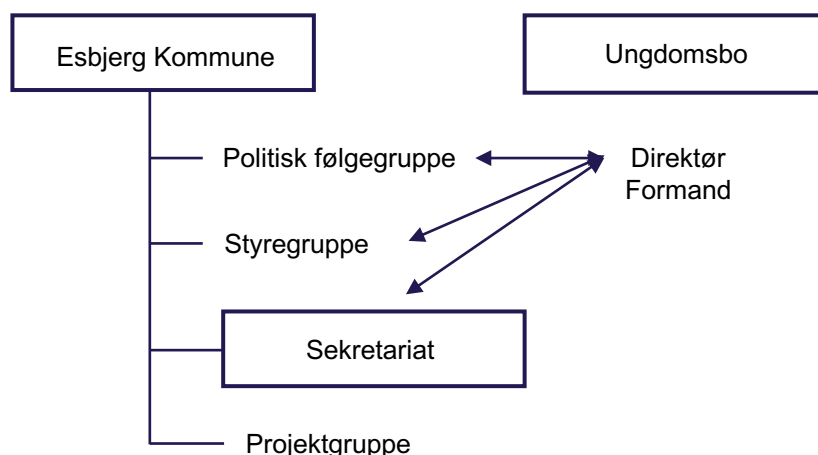
Hermed forsøger Ungdomsbo og Esbjerg Kommune gennem italesættelsen af Det Internationale Kvarter også at vende den negative samfundsdiskurs om ikke-vestlige beboere i almene boligområder, som specielt Parallelsamfundsloven har bidraget til. I det hele taget kan Ungdomsbo og Esbjerg Kommunes udgangspunkt for omdannelsen af Stengårdsvej ses som et oprør mod meget af den tænkning, som ligger til grund for Parallelsamfundsloven, herunder også kravet om at nedbringe andelen af almene familieboliger til 40% i 2030.

Ungdomsbo og Esbjerg Kommune har også i samarbejde med politiet udarbejdet en kommunikationsplan, der har fokus på at tale Stengårdsvej op.⁷⁰ Fokus har bl.a. været på at skabe nye "mentale postkort", der skal bidrage til at øge trygheden i området blandt områdets beboere og besøgende. Målet er også at øge antallet af "områdeambassadører", der kan bidrage til at tale området op ved at udbrede positive fortællinger om området. I denne forbindelse er der blevet oprettet en elektronisk postkasse, som beboerne og andre aktører kan sende gode historier til, og der opfordres til at hashtagget #detinternationalekvarter benyttes i forbindelse med historier, der kan underbygge områdets identitet.⁷¹

For at øge den kommunikative indsats har Ungdomsbo også ansøgt Landsbyggefonden om midler til at ansætte en bystrategisk medarbejder, som netop skal arbejde de kommunikative aspekter af omdannelsen af Stengårdsvej.⁷² Ungdomsbo har også medvirket i artikelserien "Vores Stengårdsvej" udgivet af Ugeavisen, der bl.a. sætter fokus på Stengårdsvejs historie, aktuelle udfordringer og potentielle fremtid.⁷³

SAMARBEJDET MED KOMMUNEN

Ungdomsbo og Esbjerg Kommunes samarbejde om at udvikle Stengårdsvej har været forankret i Sekretariatet for Det Internationale Kvarter. Samarbejdet mellem boligorganisation og kommune bygger dermed på den klassiske sekretariatsmodel, hvor omdannelsen af Stengårdsvej organisatorisk opfattes som "et projekt", der kan ledes af et sekretariat, som har ansvaret for projektets implementering. Esbjerg Kommune har som tidligere nævnt ansat to medarbejdere til at stå for den daglige drift af sekretariatet. Dette har også betydet, at Esbjerg Kommune har haft en større koordinerende rolle i udviklingen af Stengårdsvej, end hvad der har været tilfældet i de andre caseområder, som er beskrevet i denne rapport. Idet der endnu ikke er indgået aftaler med private developere i Stengårdsvej, fokuserer vi i dette afsnit udelukkende på samarbejdet mellem Ungdomsbo og Esbjerg Kommune.



Figur 5.4: Illustration af sekretariatsmodellen

Samarbejdet med kommunen

Som tidligere beskrevet blev det indskrevet i udviklingsplanen, at der skulle etableres et sekretariat for udviklingen af Stengårdsvej. Oprindeligt var det tænkt, at der skulle være 6-7 personer i sekretariatet, men det har der ikke været ressourcer til.⁷⁴ Sekretariatet består i dag af to medarbejdere, begge ansat ved Esbjerg Kommune. Christina Korsbek Olsen betegner det som lidt af en genistreg, at en tidligere ansat ved Esbjerg Kommune fik indskrevet, at der skulle nedsættes et sekretariat i udviklingsplanen. Christina tvivler på, at der var kommet gang i udviklingen af Stengårdsvej, hvis der ikke var blevet etableret et sekretariat til at varetage opgaven.

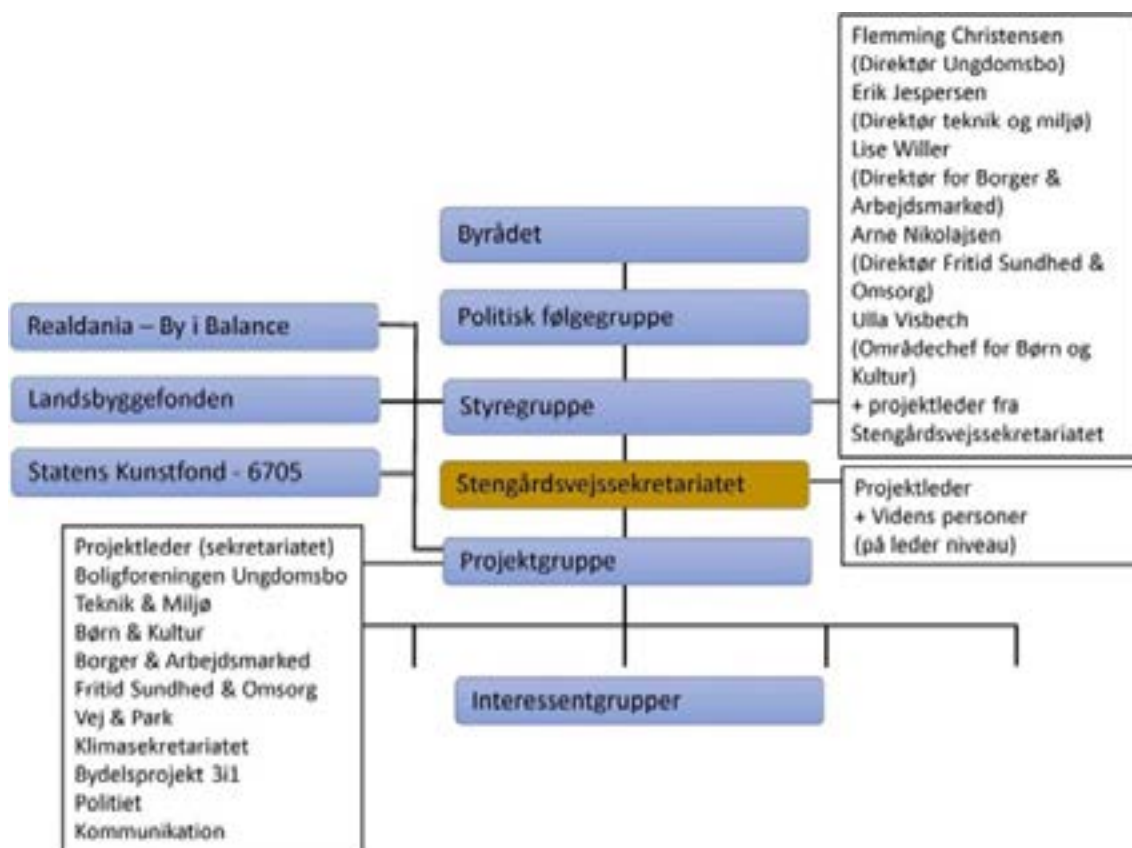
Organisatorisk er Sekretariatet for Det Internationale Kvarter koblet op på en styregruppe bestående af direktøren for Ungdomsbo og direktørerne for en række kommunale forvaltninger. Christina Korsbek Olsen understreger, at styregruppe på flere måder er vigtig for udviklingen af Stengårdsvej. For det første består styregruppen af en række personer med beslutningskraft. Der er således mulighed for, at sekretariatet kan "tappe ind i noget økonomi", hvilket er afgørende for at kunne udvikle området. Samtidig er styregruppen også et vigtigt forum, idet sekretariatet kan bringe nogle forståelserne af udfordringerne og potentialerne til direktørniveau, som kan forplante sig i de forskellige forvaltninger i kommunen. Endelig udgør styregruppen også en unik mulighed for Ungdomsbo for at have en løbende dialog med Esbjerg Kommune på direktørniveau om udviklingen af Stengårdsvej.⁷⁵

Udover styregruppen, så er der også koblet en politisk følgegruppe på projektet, som mødes hver 3. måned. Christina fremhæver, at denne organisering har været vigtig for at mobilisere et politisk ejerskab til projektet, og nedbryde de fordomme om Stengårdsvej, som også har eksisteret blandt kommunens politikere. Samtidig har møderne med den politiske følgegruppe også været en mulighed for Ungdomsbo for at indgå i en løbende dialog med kommunens ledende politikere.

”Vi giver boligorganisationens top en mulighed for at møde den politiske top. Et sted, hvor vi [sekretariatet] så kan være med til at facilitere og bringe de to parter forskellige interesser lidt frem og visualisere det, og være med til at understøtte den der dialog. Så det synes jeg faktisk, det er et vildt vigtigt redskab. (Christina Korsbek Olsen, leder af sekretariatet for det Internationale Kvarter)

Maskinrummet i udviklingen af Stengårdsvej er dog først og fremmest projektgruppen, der samler repræsentanter fra kommunens forskellige forvaltninger og Ungdomsbo, samt medarbejdere fra den boligsociale helhedsplan og politiet. Hermed er der mulighed for at tænke og koordinere udviklingsindsatser på Stengårdsvej på tværs af de siloer som traditionelt findes i kommuners og boligorganisationers arbejdsprocesser.

Flemming Agerskov Christensen fremhæver, at samarbejdet med Esbjerg Kommune generelt har været velfungerende. Styrken i samarbejdet med Ungdomsbo og Esbjerg Kommune har været den stærke formelle organisering, som er forankret i Sekretariatet for Det Internationale Kvarter. Derudover har det også været en klar fordel, at Ung-



Figur 5.5: Organisering af udviklingen af Stengårdsvej⁷⁶

domsbo og Esbjerg Kommune er enige om visionen for at udvikle Stengårdsvej, og boligorganisationen og kommunen danner også fælles front i italesættelsen af uhensigtsmæssighederne ved Parallelsamfundsloven, og at begge organisationer har et ønske om at udvikle Stengårdsvej ad andre veje end at nedrive flere boliger. Dette er dog ikke ensbetydende med, at der ikke har været gnidninger i samarbejdet.

”Jeg synes faktisk, vi har et godt samarbejde med kommunen om det her.

Der er jo ingen tvivl om, at vi kæmper nok mere på vores boligside med at rive boligen ned. Men jeg synes, at vi har et rigtig godt samarbejde omkring det med at forstå og prøve at få det her kvarter lavet om. Vi står sammen om den strategiske udviklingsplan. Så i det store hele synes jeg, vi gør meget for det samme. (Flemming Agerskov Christensen, direktør Ungdomsbo)

”Som jeg ser det nu, så har vi kun en vej. Og det er at få bygget mere erhverv derude. Og der mener jeg jo, at kommunen er en helt klar nødvendig brik, fordi det er dem, der skal komme med, hvad det er, der skal bygges. Fordi jeg tror ikke, vi får noget fra investorer eller andre steder. (Flemming Agerskov Christensen, direktør Ungdomsbo)

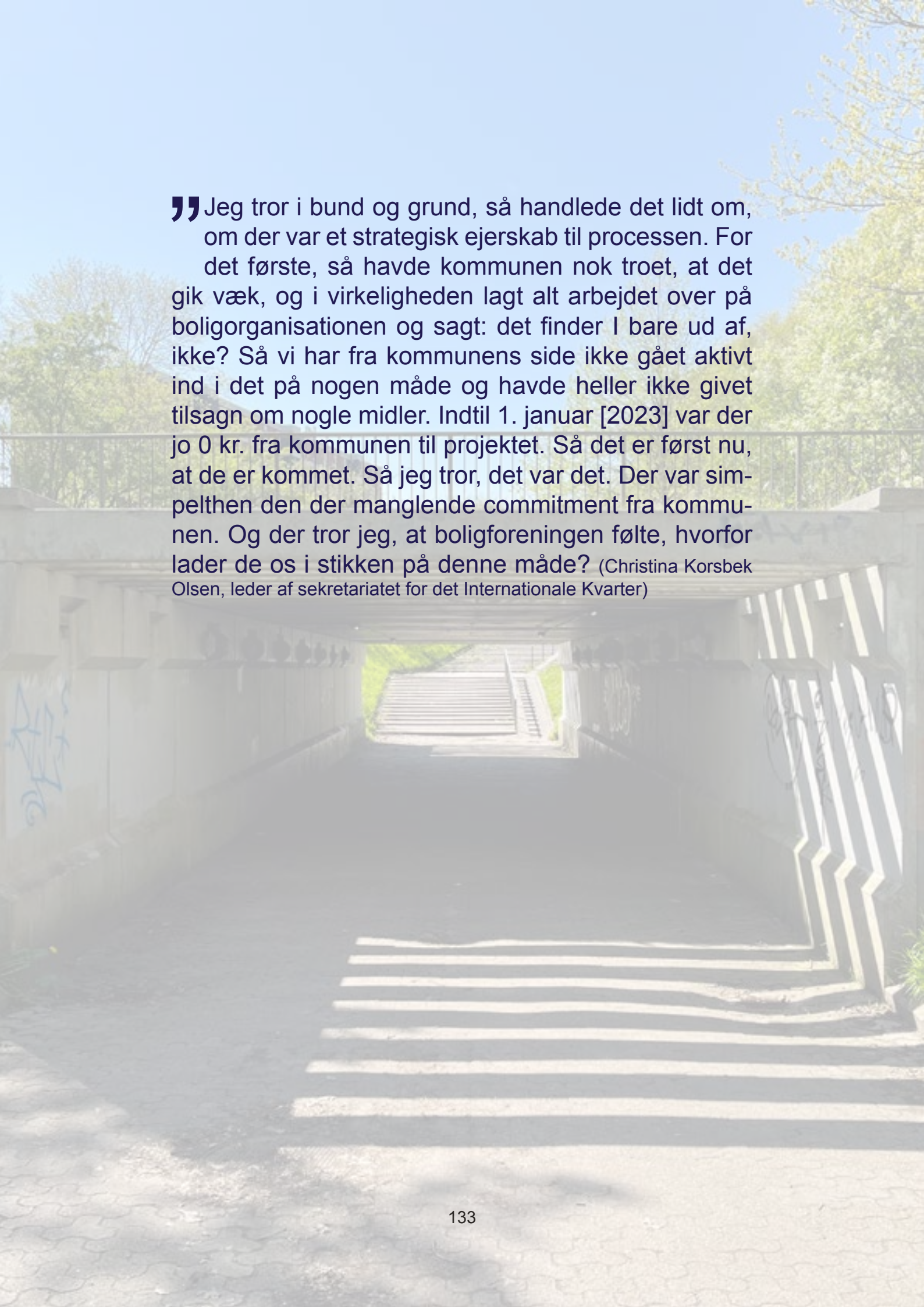
En af de største udfordringer i samarbejdet har været, at Esbjerg Kommune har været tøvende med at afsætte penge til kommunale investeringer på Stengårdsvej udover etableringen af sekretariatet. I og med at det har vist sig at være vanskeligt at finde private developere til Stengårdsvej, så er presset for at finde alternative løsninger steget. Her spiller kommunale investeringer en helt afgørende rolle.

Christina Korsbek Olsen anerkender, at Esbjerg Kommune ikke kun har været tøvende i forhold til at investere i Stengårdsvej. Kommunen har i det hele taget været for langsomme til at indse, hvad det vil kræve at udvikle Stengårdsvej. Christina beskriver, hvordan kommunen i starten af processen havde ”stukket hovedet i busken” og troet, at Ungdomsbo selv kunne løse udfordringen med at udvikle Stengårdsvej.

Esbjerg Kommune har dog siden indset vigtigheden af, at kommunen aktivt engagerer sig og investerer i udviklingen af Stengårdsvej. Dette er bl.a. et resultat af, at sekretariatet har kunnet tale op ad i organisationen, og af den vej været med til at forankre udviklingen af Stengårdsvej i kommunen.⁷⁷ Dette arbejde er foreløbigt kulmineret med vedtagelsen af en helhedsplan for udviklingen af den sydlige del af Stengårdsvej. Flemming Agerskov Christensen anerkender da også, at kommunen har haft et ønske om at investere i Stengårdsvej, men at planerne om f.eks. at bygge et multihus er blevet bremset af kommunens anlægsloft.⁷⁸

I modsætning til f.eks. udviklingen af Tingbjerg, så er sekretariatet for udviklingen af Stengårdsvej organisatorisk forankret i kommunen. Dette betyder også, at det i mange henseender er Esbjerg Kommune, som har taget teten på den overordnede strategiske

”Jeg tror også, at der lidt er en manglende forståelse, eller en forståelse af egen rolle som nogle der står på kanten i stedet for at tage bolden. Så det er lidt som dem, der står og tænker, hvorfor er der aldrig nogen, som spiller mig? I stedet for selv at være mere aktiv og snuppe bolden og skabe det der mulighedsrum. Så det kunne jeg godt ønske mig, at de gjorde noget mere, fordi jeg tror, at det kunne være mega godt. Men det er jo vanskeligt, hvis man ikke har nogle folk, der har de fagligheder, og ser det på den måde. (Christina Korsbek Olsen, leder af sekretariatet for det Internationale Kvarter)



”Jeg tror i bund og grund, så handlede det lidt om, om der var et strategisk ejerskab til processen. For det første, så havde kommunen nok troet, at det gik væk, og i virkeligheden lagt alt arbejdet over på boligorganisationen og sagt: det finder I bare ud af, ikke? Så vi har fra kommunens side ikke gået aktivt ind i det på nogen måde og havde heller ikke givet tilsagn om nogle midler. Indtil 1. januar [2023] var der jo 0 kr. fra kommunen til projektet. Så det er først nu, at de er kommet. Så jeg tror, det var det. Der var simpelthen den der manglende commitment fra kommunen. Og der tror jeg, at boligforeningen følte, hvorfor lader de os i stikken på denne måde? (Christina Korsbek Olsen, leder af sekretariatet for det Internationale Kvarter)

udvikling af Stengårdsvej. Det er da også her, at de bystrategiske kompetencer er forankret. Christina Korsbek Olsen savner i denne sammenhæng, at Ungdomsbo melder sig mere på banen i forhold til den bystrategiske indsats i kvarteret i stedet for kun at bruge energi på at kæmpe imod Parallelsamfundsloven. Men hun anerkender også, at Ungdomsbo måske ikke har de faglige kompetencer i organisationen, som skal til for at kunne spille denne rolle.


”De [Ungdomsbo] skal i hvert fald forsøge at påvirke politikerne, synes jeg.

Altså lobbye lidt, vil jeg sige. Det tror jeg altid er en god ting. Det tror jeg da, de andre gør. Så det er, hvad vi plejer at sige: Man skal ikke starte med at skælde dem ud, hver gang man møder politikerne. Bare lige en gang imellem. Måske skulle man gøre noget andet. Det, jeg kan se til møderne, er, at det nemt bliver et forhold, hvor man starter med at skælde dem [politikere] ud. Det er rigtigt, der er sikkert en hel masse at skælde ud over og være frustreret over. Det er sikkert rigtigt nok. Men det udvider bare det der gap. Fordi de private [udviklere], det gør de jo ikke. De tager dem jo med rundt. De spiller golf med dem. Det er jo trods alt hyggeligere. Hvem vil ikke hellere have god mad og et slag golf, end at få skæld ud? (Christina Korsbek Olsen, leder af sekretariatet for det Internationale Kvarter)

Christina Korsbek Olsen fremhæver, at det organisatoriske setup med styregruppen og den politiske følgegruppe netop giver kommunen og boligorganisationen muligheden for løbende at styrke deres samarbejde. Og det er netop dette mulighedsrum, som hun ville ønske, at Ungdomsbo kunne træde stærkere ind i. I denne sammenhæng ville hun ønske sig, at Ungdomsbo begynder at ”lobby” politikerne mere i stedet for kun at skælde dem ud.

Christina Korsbek Olsen understreger, at Ungdomsbo er en vigtig aktør i byudviklingen i Esbjerg med en ejendomsportefølje på en milliard kr. Men at det i denne sammenhæng også er vigtigt at opføre sig lidt som de private developere, der konstant forsøger at påvirke det politiske niveau.⁷⁹ Flemming Agerskov Christensen deler Christinas betragtning om, at der er potentiale for at forbedre relationen mellem Ungdomsbo og kommunen. Flemming ønsker sig især, at Esbjerg Kommune generelt bliver mere opmærksomme på de almene boligorganisationer i lokalområdet og deres vigtige rolle i byudviklingen. Men han anerkender også, at dette i høj grad er et politisk spørgsmål, og at der i dag ikke er den samme relation mellem Ungdomsbo og byrådet, som der tidligere har været.⁸⁰

”Og samtidig tror jeg også, at kommunen skulle være mere orienteret mod os som boligforening. Vi skal have muligheden for at komme ind flere steder, for så bliver vi jo også væsentligt mere interessante at samarbejde med for en investor. Og det synes jeg nogle gange mangler lidt, men det hænger selvfølgelig også sammen med, hvor liberal man er som kommune. (Flemming Agerskov Christensen, direktør Ungdomsbo)



”Men hvis man bliver total ideologisk politisk i en kommune, alt efter hvordan den politiske sammensætning er, så bliver det jo sådan noget med, at man skal bare privatisere alting, og så er det som om, at man lidt glemmer, at den almene sektor faktisk er en kæmpe stor investor for en by, der holder en hel masse mennesker i gang. Og som samtidig også tager en stor del af det boligsociale, hvilket den private investor ikke gør, for han kigger kun på afkast. Så der er en stor vigtig rolle her for kommunen. Og der er det, hvor man nogle gange bliver så politisk ideologisk, at man bare siger, at konkurrence er vigtigt. Det kan det ikke være hele vejen, fordi vi jo er underlagt nogle ting, som gør, at vi ikke kan konkurrere på lige vilkår. (Flemming Agerskov Christensen, direktør Ungdomsbo)

KONKLUSION

Stengårdsvej er på mange måder et klassisk eksempel på det almene montagebyggeri, som blev opført i 1960'erne og 1970'erne, og de udfordringer som siden er opstået i boligområder af denne type. Det specielle ved Stengårdsvej er, at området er opdelt i henholdsvis boligblokke i den vestlige del af Stengårdsvej og rækkehuse i den østlige del. Disse områder fungerer i dag som to separate boligområder med meget forskellige beboersammensætninger.

Det specielle ved Stengårdsvej er også, at Ungdomsbo var i gang med at implementere en helhedsplan og en større renovering af boligblokkene og redesign af udearealerne på Stengårdsvej, da Parallelsamfundsloven blev vedtaget. Udviklingsplanen indeholder derfor en plan om at nedrive nyrenoverede lejligheder. Det er dog Ungdomsbos ønske, at der skal nedrives så få boliger som muligt, og derfor arbejder boligorganisationen stadig på at kunne opfylde Parallelsamfundslovens krav gennem andre tiltag end nedrivning.

Ungdomsbo og Esbjerg Kommune var på mange måder allerede i gang med at nytænke Stengårdsvej, da Parallelsamfundsloven blev vedtaget. Udover arbejdet med helhedsplanen og de fysiske renoveringer, så var Stengårdsvej også med i Realdania-projektet By i Balance, hvor formålet var at udarbejde en strategisk helhedsplan for omdannelsen af Stengårdsvej. Selvom dette projekt er udgangspunktet for de bystrategiske greb, der er udvalgt i udviklingsplanen, så har der været et behov for at lægge By i Balance-projektet på hylden og starte på en frisk i arbejdet med at udvikle Stengårdsvej.

Et vigtigt organisatorisk greb i udviklingen af Stengårdsvej har været at nedsætte et sekretariat med medarbejdere fra Esbjerg Kommune, som har ansvaret for at koordinere den overordnede udvikling af Stengårdsvej. Et andet centralt greb har været at omdøbe Stengårdsvej til Det Internationale Kvarter og styrke den fysiske og mentale forbindelse mellem Stengårdsvej og campus-området mod vest. I udviklingen af Stengårdsvej har der i høj grad været fokus på strategisk kommunikation og bottom-up initiativer, såsom at bruge kunst og kultur til at udvikle boligområdet. Udover nedrivningen af højhuset og en boligblok i del sydlige del af Stengårdsvej, så har de fysiske initiativer fyldt mindre i transformationsprocessen. Det vil dog ændre sig fremadrettet, idet en helhedsplan for den sydlige del af området blev vedtaget i efteråret 2024.

En af grundene til, at de fysiske forandringer har fyldt mindre i omdannelsen af Stengårdsvej, er delvist, at området netop er blevet gennemrenoveret og udearealerne opgraderet. En anden grund er, at det har været særdeles vanskeligt at tiltrække private developere til området. Ungdomsbo og Esbjerg Kommune arbejder derfor også på at tiltrække en uddannelsesfunktion til området, som kan reducere behovet for yderligere nedrivninger og private investeringer.

Organisatorisk har samarbejdet mellem Ungdomsbo og Esbjerg Kommune været forankret i Sekretariatet for Det Internationale Kvarter. Denne sekretariatsmodel har været velfungerende ift. at sikre en løbende dialog mellem boligorganisationen og kommunen og sikre fremdriften i udviklingen af Stengårdsvej. Det specielle ved den valgte model er, at det er Esbjerg Kommune, som leverer medarbejdere til sekretariatet, hvilket har bidraget til at styrke det kommunale ejerskab til projektet. Det kommunale ejerskab var dog ikke udbredt i omdannelsens indledende fase til stor frustration for Ungdomsbo. Sekretariatet er dermed også blevet et symbol på kommunens commitment til transformationen af Stengårdsvej. Det er også værd at bemærke, at det er i sekretariatet, at der er den største kompetence til at tænke transformationen af Stengårdsvej i et større

bystrategisk perspektiv.

Ungdomsbo har de seneste år været igennem en proces, hvor boligorganisation har forsøgt at nedfælde hvilken organisation Ungdomsbo er. Dette har bl.a. resulteret i, at boligorganisationen har nedskrevet dens visioner og værdier. Denne proces er bl.a. et resultat af, at Ungdomsbo tidligere har haft både socialt-orienteret og forretningsorienterede direktører, og at Flemming Agerskov Christensen har skullet finde en balance mellem disse hensyn. Ungdomsbo er en forholdsvis driftsorienteret organisation. Men der er også en bevidsthed om, at boligorganisationen i højere grad er nødt til at tænke forretning og udvikling fremadrettet for at kunne spille en større rolle i byudviklingen i Esbjerg Kommune. Denne indsigt har dog indtil videre ikke ført til ansættelsen af nye specialkompetencer eller på anden måde reorganisering af organisationen.

NOTER

- 1) Ungdomsbo (2024a)
- 2) Ungdomsbo (1971), Kristiansen (1986)
- 3) Ungdomsbo (2024)
- 4) Arkitekt Ove Tapdrup i Ungdomsbo (1971: 6)
- 5) Ungdomsbo (1971)
- 6) Kristiansen (1986)
- 7) Kristiansen (1986: 20)
- 8) Interview Erik Boyschau
- 9) Interview med Christina Korsbek Olsen og Bjarke Mølgaard Sørensen
- 10) JyskeVestkysten (2019)
- 11) Antal boliger er hentet fra Landsbyggefonden (2025). Opgørelsen af ansatte i front office og back office er baseret på boligorganisationens hjemmeside og personlig korrespondance med Ungdomsbo. Se Kapitel 1 for opgørelsesmetoden.
- 12) Ungdomsbo (2024a)
- 13) Ungdomsbo (nn)
- 14) Ungdomsbo (nn)
- 15) Interview Flemming Agerskov Christensen
- 16) Ungdomsbo har ansøgt Landsbyggefonden om midler til at tilknytte en bystrategisk medarbejder
- 17) Udarbejdet med udgangspunkt i Ungdomsbo (2024b)
- 18) Ungdomsbo (1971)
- 19) Bech-Danielsen et al. (2022)
- 20) Gudmand-høyer et al. (2019b)
- 21) Gudmand-høyer et al. (2019b: 7)
- 22) Bech-Danielsen et al. (2022)
- 23) Bech-Danielsen et al. (2022)
- 24) KTC (2015)
- 25) Interview Pia M. Aalund
- 26) Bydelsprojekt 3i1 (2024)

- 27) Ungdomsbo (2024c)
- 28) Interview Christina Korsbek Olsen
- 29) Realdania (2024c)
- 30) Bureauet Niels Bjørn og Rekommanderet (2017)
- 31) Bureauet Niels Bjørn og Rekommanderet (2017)
- 32) Bureauet Niels Bjørn og Rekommanderet (2017: 19)
- 33) Programbestyrelsen (2008), Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter (2012)
- 34) Kriterierne for særligt udsatte boligområder var på daværende tidspunkt: andelen af indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande må ikke overstige 50% (Stengårdsvej: 62,3%), andelen af 18-64 årige uden tilknytning til arbejdsmarkedet eller uddannelse må ikke overstige 40% for et gennemsnit over 4 år (Stengårdsvej: 46,7), og antal dømt for overtrædelse af straffeloven, våbenloven eller lov om euforiserende stoffer pr. 10.000 beboere på 18 år og derover må ikke overstige 270 for et gennemsnit på fire år (Stengårdsvej: 269) (Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter 2012).
- 35) Et hårdt ghettoområde er et alment boligområde som har optrådt på Regeringens ghettoliste 4 år i træk. I 2018 kom der nye kriterier for ghettolisten. Disse var: andelen af beboere i alderen 18-64 år, der er uden tilknytning til arbejdsmarkedet eller uddannelse må ikke overstige 40% for et gennemsnit over 2 år (Stengårdsvej: 47,4%), andelen af indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande må ikke overstige 50% (Stengårdsvej: 68,2%), andelen af beboere dømt for overtrædelse af straffeloven, våbenloven eller loven om euforiserende stoffer må ikke udgøre 3 gange landsgennemsnittet de seneste 2 år (Stengårdsvej: 2,80%), andelen af beboere i alderen 30-59 år, der alene har en grunduddannelse, må ikke overstige 60% af samtlige beboere i aldersgruppen (Stengårdsvej: 81,2%), den gennemsnitlige bruttoindkomst for skattepligtige i alderen 15-64 år må ikke være mindre en 55% af den gennemsnitlige bruttoindkomst for samme gruppe i regionen (Stengårdsvej: 56,8%). (Transportministeriet 2018; Transport-, Bygnings- og Boligministeriet 2018)
- 36) Interview Erik Boyschau, interview Christina Korsbek Olsen
- 37) Interview Flemming Agerschou Christensen
- 38) Ungdomsbo & Esbjerg Kommune (2019)
- 39) Ungdomsbo & Esbjerg Kommune (2019: 20)
- 40) Af udviklingsplanen fremgår det, at Ungdomsbo ønsker at nedlægge afdeling 80 (med 96 ungdomsboliger), når lejekontrakten på grunden, der ejes af Esbjerg Kommune, udløber i 2026 (Ungdomsbo & Esbjerg Kommune, 2019: 21)
- 41) Interview Flemming Agerskov Christensen
- 42) Interview Flemming Agerskov Christensen
- 43) JydskeVestkysten (2023a)
- 44) Ungdomsbo og Esbjerg Kommune (2019)

- 45) Collective impact er en samarbejdsform, hvor komplekse problemstillinger løses i fællesskab, se f.eks. Realdania (2024d). Den nye tilgang til udviklingen af Stengårdsvej er stadig en del af Realdania's By i Balance. kampagne.
- 46) Esbjerg Kommune og Ungdomsbo (2021)
- 47) Kunstværket blev til i en konkurrence, hvor områdetets børn kunne tegne deres bud på Stengårdsvejs nye vartegn (Interview Christina Korsbek Olsen)
- 48) Interview Christina Korsbek Olsen
- 49) Interview Christina Korsbek Olsen
- 50) Disse projekter er en del af den såkaldte fase 4 i udviklingen af Stengårdsvej (Esbjerg Kommune og Ungdomsbo, 2021)
- 51) Ungdomsbos formand Claus-Peter Aanum har offentligt udtrykt sin skuffelse over de manglende kommunale investeringer i Stengårdsvej (Ugeavisen, 2021c)
- 52) Ugeavisen (2021c)
- 53) Realdania (2024e)
- 54) Esbjerg Kommune og Ungdomsbo (2021: 4)
- 55) JydskeVestkysten (2023b)
- 56) Esbjerg Kommune og Ungdomsbo (2021)
- 57) Esbjerg Kommune og Ungdomsbo (2021: 20)
- 58) Interview Christina Korsbek Olsen
- 59) Esbjerg Kommune og Ungdomsbo (2021: 22)
- 60) Realdania (2024e)
- 61) Esbjerg Kommune og Ungdomsbo (2021: 23)
- 62) Interview Christina Korsbek Olsen (2024)
- 63) Esbjerg Kommune (2024)
- 64) Flemming Agerskov Christensen i JydskeVesten (2023)
- 65) Opførelse af nye private rækkehuse på arealet vil formentligt kræve etablering af en støjmur eller anden støjafskærmning (interview Flemming Agerschou Christensen)
- 66) Ungdomsbo og Esbjerg Kommune (2019)
- 67) Esbjerg Kommune og Ungdomsbo (2021: 1)
- 68) Esbjerg Kommune og Ungdomsbo (2021: 8)
- 69) Esbjerg Kommune og Ungdomsbo (2021: 8)
- 70) Esbjerg Kommune og Ungdomsbo (2021)

71) Esbjerg Kommune (nn)

72) Ungdomsbo har ansøgt Landsbyggefonden om midler til at ansætte en bystrategisk medarbejder (Esbjerg Kommune og Ungdomsbo, 2021)

73) Ugeavisen (2021a, 2021b)

74) Interview Christina Korsbek Olsen

75) Interview Christina Korsbek Olsen


76) Esbjerg Kommune og Ungdomsbo (2021: 27)

77) Interview Christina Korsbek Olsen

78) Interview Flemming Agerskov Christensen

79) Interview Christina Korsbek Olsen

80) Interview Flemming Agerskov Christensen

The background of the slide shows an outdoor parking area. Two prominent red vertical poles are in the foreground, framing the text. The ground is asphalt with red painted lines. In the background, there are several buildings, including a brick building with grey doors and a white building with a blue door. The sky is clear and blue.

6.

**SAMMENLIGNENDE
DISKUSSION**

TVÆRGÅENDE TEMAER

I dette kapitel kigger vi nærmere på rapportens tre temaer og sammenholder disse på tværs af de fire caseområder.¹ I kapitlet fokuserer vi på i) *Boligorganisationens DNA*: hvordan boligorganisationerne har udviklet sig historisk, og hvordan de opfatter sig selv i dag, ii) *Boligorganisationens bystrategiske arbejde*: hvordan boligorganisationerne arbejder bystrategisk med at udvikle udsatte boligområder, og hvilke visioner der ligger bag valget af bystrategiske tiltag, og iii) *Boligorganisationens samarbejdsrelationer*: hvordan boligorganisationerne samarbejder med kommune og private developere om at udvikle udsatte boligområde, og hvilke udfordringer der ligger i disse samarbejder.

BOLIGORGANISATIONENS DNA

Boligorganisationernes historie, DNA og udvikling

Boligorganisationerne i de fire caseområder er bemærkelsesværdigt forskellige. Hver boligorganisation har sin egen unikke historie og værdisæt. Alligevel kan der drages en række paralleller mellem, hvordan boligorganisationerne har udviklet sig de seneste 10-15 år. Alle fem boligorganisationer har gennemgået en professionaliseringsproces, og dette er en proces, som vi forventer vil fortsætte.² Det konstateres, at boligorganisationerne alle har været en del af den professionaliseringsbølge, som har ramt den almene boligsektor. Men hvordan professionaliseringen er slået igennem i den enkelte boligorganisation, afhænger i høj grad af boligorganisationens historie og værdisæt, samt den udviklingsproces som boligorganisationen har gennemgået. Her spiller boligorganisationens direktør/direktion en afgørende rolle. I denne sammenhæng er det værd at bemærke, at flere boligorganisationer inden for de seneste 10-15 år har ansat direktører uden en fortid i den almene boligsektor. Vi ser således, at professionaliseringen af boligorganisationerne slår igennem på direktørniveau, og at det er herfra, at den videre professionalisering af boligorganisationen drives.

Tabel 6.1: Oversigt over de fem boligorganisationers historiske rødder og nuværende værdisæt

	Grundlagt	Historiske rødder	Værdisæt
Himmerland Boligforening	1944	Arbejderbevægelsen	Innovation, bæredygtighed, first-mover
KAB	1920	Filantropisk	Udvikling, innovation, first-mover
Fsb	1933	Arbejderbevægelsen	Beboerdemokrati, kulturarv, bæredygtighed
FOB	1942	Arbejderbevægelsen	Selvstændig, lokal, politisk uafhængig
Ungdomsbo	1946	Aktivistisk	Selvstændig, lokal, konkurrencedygtig

Himmerland Boligforening blev etableret i 1944 og udviklede sig gradvist til Aalborgs største boligorganisation, bl.a. i kraft af udbygningen af Aalborg Øst i 1960'erne og 1970'erne. Boligorganisationen fik tidligt øjnene op for udfordringerne i Aalborg Øst, hvilket bl.a. førte til, at boligorganisationen valgte at bryde med det fælles Aalborg-baseret I/S Boligkontor for bedre at kunne udvikle sin organisation. Dette var en opgave som direktør Ole Nielsen påtog sig i 2003, og siden har Himmerland Boligforening udviklet sig til en af de største boligorganisationer i Jylland. Boligorganisationen har været first-mover på at udvikle sin produktportefølje ved bl.a. at opføre et Sundheds- og Kvarter-

hus i Aalborg Øst og omkring 1.500 ungdomsboliger. Boligorganisationen er også blevet kendt for sin bystrategiske tilgang til udviklingen af Kildeparken og Aalborg Øst og for sit tætte samarbejde med Aalborg Kommune.³

KAB blev grundlagt af F.C. Boldsen i 1920. F.C. Boldsen var på mange måder en visionær filantrop, der ønskede at afhjælpe bolig manglen til den voksende arbejderklasse ved at opføre almene boliger, bl.a. efter den britiske haveby-model. KAB udviklede sig hurtigt til et byggekombinat med eget ingeniørkontor, der kunne opføre boligområder og efterfølgende administrere disse for boligorganisationer. F.C. Boldsen var en mand med stærke holdninger, og han ønskede bl.a. ikke, at staten skulle blande sig i hans byggevirkksomhed. Det førte bl.a. til, at det blev SAB som opførte boliger i Tingbjerg, og at disse efterfølgende blev administreret af KAB. KAB har gradvist vokset sig til Danmarks største administrationsorganisation efter fusioner med de andre store københavnske boligorganisationer AKB og 3B. Arven fra F.C. Boldsen har stadig stor betydning for KAB, der i høj grad ser sig selv som førende for den almene boligsektor i Danmark.⁴

Fsb blev stiftet af Rasmus Nielsen som et resultat af Kanslergadeforliget i 1933. Boligorganisationen blev stiftet med støtte fra Københavns Kommune og fsb overhalede på daværende tidspunkt hurtigt KAB som den førende boligorganisation i København. Fsb knyttede sig i høj grad til arbejderbevægelsen med visionen om at opføre boliger til "den jævne befolkning". Fsb indledte også tidligt et samarbejde med den socialistiske og kulturradikale tegnestue Kooperative Arkitekter, der arbejdede ud fra funktionalismens idealer. Fsb samarbejdede også i en lang årrække med landskabsarkitekten C. Th. Sørensen, og i det hele taget er fsb's boliger og haverum kendt for at have store arkitektoniske kvaliteter. Denne arkitektur arv har stadig stor betydning for fsb. Med sit udgangspunkt i arbejderbevægelsen har beboerdemokratiet traditionelt stået stærkt i fsb og gør det stadig i dag. Fsb har de seneste 10-15 år gennemgået den samme professionaliseringsproces, som kendetegner de andre boligorganisationer. Dette har til tider medført spændinger internt i fsb mellem beboere og administration, f.eks. i spørgsmålet omkring nedrivning af boliger i Tingbjerg.⁵

FOB blev stiftet i 1942 af lokalafdelingen af Arbejdernes Fællesorganisation i Slagelse. FOB har således rødder i arbejder- og fagbevægelsen, og denne forbindelse har været bibeholdt indtil for 10 år siden. I 2015 afløste Flemming Stenhøj Andersen direktøren i FOB gennem 35 år Jørgen Mejlgård. Siden har Flemming Stenhøj Andersen arbejdet på at professionalisere FOB og gradvist distancere FOB til de historiske rødder i Arbejdernes Fællesorganisation. Det er Flemming Stenhøj Andersens ønske, at FOB fremover i højere grad fremstår som en partipolitisk uafhængig organisation, idet han har oplevet, at boligorganisationens historie og politiske forbindelse til Socialdemokratiet til tider kan spænde ben for boligorganisationens samarbejde med Slagelse Kommune.⁶

Ungdomsbo blev stiftet i 1946 af en gruppe unge progressive mennesker, der ønskede at gøre op med datidens bolig mangel og spekulation. Ungdomsbo var i sine tidlige år kendt som en "sprælsk" boligorganisation, hvis primære mål var at opføre boliger til unge familier. Ungdomsbo udviklede sig hurtigt til den toneangivende boligorganisation i Esbjerg, og organisationen blev landskendt for sine mange fritidsklubber. Ligesom de andre boligorganisationer har Ungdomsbo gennemgået en professionaliseringsproces de seneste 10-15 år. I 2012 afløste Peter Sandager Ungdomsbos direktør gennem 37 år Tony Nissen. Det viste sig dog, at den nye direktørs developer-orienterede tilgang ikke var det rigtige match for boligorganisationen. I 2016 afløste Flemming Agerskov Christensen Peter Sandager som direktør for Ungdomsbo. Flemming Agerskov Christensen har siden arbejdet på at udvikle Ungdomsbo som organisation i samarbejde med

beboerdemokratiet. Dette har bl.a. resulteret i revision af boligorganisationens mission, visioner og værdier.⁷

De fem boligorganisationerne har udviklet sig markant de seneste 10-15 år. Det kan konstateres, at de københavnske boligorganisationer (KAB og fsb) generelt har været langt fremme i professionaliseringsbølgen, men samtidig er det også her, at boligorganisationernes historie dyrkes mest. Dette kan formentligt delvist tilskrives den særlige boligpolitiske situation i København, hvor der er et stort politisk fokus på boligorganisationernes vigtige rolle ift. at udvikle den blandede by. Boligorganisationerne har dermed også en strategisk fordel af at fremhæve den historie, de er en del af. Det samme gør sig ikke gældende i Slagelse eller Esbjerg, hvor boligorganisationerne spiller en mindre betydende rolle i kommunernes boligpolitik. Her kan boligorganisationerne måske med fordel distancere sig til deres historiske rødder med henblik på at opbygge politisk legitimitet. I denne sammenhæng er det dog vigtigt at understrege vigtigheden af ikke at "glemme" beboerdemokratiet og boligorganisationens værdisæt i denne udviklingsproces. Her er Ungdomsbos udvikling et godt eksempel på en boligorganisation, der i en periode "glemte" sig selv og sine rødder i professionaliseringsprocessen og ønsket om at udvikle en mere markedsbaseret tilgang til boligorganisationens virke. I denne sammenhæng er Himmerland Boligforenings udviklingsproces et godt eksempel på, hvordan en boligorganisation kan justere sine værdier og mål, så de i højere grad reflekterer og støtter op om kommunens overordnede strategiske målsætninger. Her har Himmerland Boligforening, ligesom boligorganisationerne i København, været begunstiget af en boligpolitik, som har understøttet boligorganisationernes udviklingsmuligheder. Boligorganisationernes udvikling skal dermed også ses i en større boligpolitisk sammenhæng, hvor de lokale politiske forhold kan have stor betydning for boligorganisationernes virke og udviklingsmuligheder.

Boligorganisationernes opbygning

Der er stor variation i boligorganisationernes størrelse på trods af, at de alle repræsenterer nogle af de største boligorganisationer i deres landsdel. Fsb og SAB er nogle af de største boligorganisationer i Danmark med henholdsvis 13.534 og 10.406 boliger, mens Himmerland Boligforening med 7.501 er en af de største boligorganisationer i Jylland. Til sammenligning har FOB og Ungdomsbo henholdsvis 4.434 og 3.792 boliger.⁸

Tabel 6.2.: Boligorganisationernes størrelse⁹

	Boliger i alt	Landsdel
Himmerland Boligforening	7.501	Nordjylland
SAB	10.406	Hovedstadsområdet
Fsb	13.534	Hovedstadsområdet
FOB	4.434	Vestsjælland
Ungdomsbo	3.792	Syd- og Vestjylland

Hvis vi kigger nærmere på hvilke stillingsbetegnelser den enkelte boligorganisation har i sin ledelsesgruppe, så får vi et mere nuanceret billede af, hvilke kompetencer den enkelte boligorganisation har til rådighed i sin organisation. For at få nogenlunde sammenlignelige data regner vi her med Tingbjerg Byudvikling som en "mini-boligorganisation".¹⁰ Vi ser en tendens til, at ledelsesgruppen vokser i boligorganisationerne, og at boligorganisationerne føler et generelt behov for at tilknytte ny viden og kompetencer til at kunne løse de komplekse problemstillinger, de står overfor nu og i fremtiden. Den voksende

ledelsesgruppe kan også ses som et led i boligorganisationernes professionalisering.

Vi ser også, at boligorganisationerne (specielt dem som har skullet håndtere komplekse byudviklingsprojekter) tilknytter medarbejdere med byplanfaglige kompetencer. Dette gør sig i særdeleshed gældende i Tingbjerg, hvor SAB og fsb har etableret et fælles byudviklingsteam på 6 medarbejdere, der er ansvarlige for at koordinere byudviklingen i Tingbjerg på vegne af begge boligorganisationer. Også Himmerland Boligforening har tilknyttet byplanfaglige kompetencer i kraft af deres udviklingschef, som er uddannet arkitekt. FOB og Ungdomsbo har ikke decideret byplanfaglige kompetencer i deres organisationer. Dette kan skyldes, at udviklingen af Ringparken og Stengårdsvej endnu er på et tidligt stadie sammenlignet med Tingbjerg og Aalborg Øst. Begge boligorganisationer har dog forsøgt at kompensere for dette ved, at boligorganisationens direktør selv sætter sig ind i den byplanfaglig kontekst (som i FOB's tilfælde), eller tilknytter byplanfaglige kompetencer gennem samarbejde med kommunen (som i Ungdomsbo's tilfælde). Ungdomsbo har også ansøgt Landsbyggefonden om midler til at få tilknyttet en bystrategisk medarbejder.

Vi ser også en tendens til at kommunikationsdelen begynder at fylde mere i boligorganisationernes arbejde. Alle boligorganisationer (med undtagelse af Ungdomsbo) har ansat medarbejdere til at varetage boligorganisationens kommunikationsopgaver. Endeligt ser vi også, at boligorganisationerne begynder at tilknytte personale med andre specialkompetencer, som f.eks. byggeøkonom, energi- og klimaspecialist, proceskonsulent og analysechef.

BOLIGORGANISATIONENS BYSTRATEGISKE ARBEJDE

Visionernes betydning

Alle boligorganisationerne har haft fokus på at udvikle en langsigtet vision for omdannelsen af deres boligområde, hvilket var en af grundene til, at boligområderne blev udvalgt som cases. Det er således vigtigt at påpege, at boligorganisationerne allerede havde visioner for omdannelse af deres boligområde, inden omdannelse blev et formelt lovkrav (i Tingbjerg, Ringparken og Stengårdsvej) med vedtagelse af Parallelsamfundsloven i 2018. Boligorganisationerne havde dermed en vis erfaring i at tænke bystrategisk, hvilket har betydet, at boligorganisationernes tilgang til den lovpligtige udviklingsplan har taget udgangspunkt i denne bystrategiske tænkning og ikke udelukkende i den "regnearkstænkning", som nemt kan komme til at præge arbejdet med de lovpligtige udviklingsplaner. Det skal dog retfærdigvis nævnes, at boligorganisationerne har været nødt til at genoverveje og ændre deres udviklingsplaner betragteligt for at kunne leve op til lovgivningens krav om en reduktion af almene familieboliger til 40%. Her er det også værd at fremhæve, at Himmerland Boligforening ikke blot var tidligt ude med deres vision for omdannelsen af Kildeparken, men også at Kildeparken ikke har været omfattet af Parallelsamfundslovens bestemmelser. Alligevel kan der drages paralleller mellem Himmerland Boligforenings bystrategiske arbejde med at omdanne Kildeparken og boligorganisationernes bystrategiske arbejde i de andre tre caseområder. Dette vender vi tilbage til senere.

Visionerne har vist sig at spille en vigtig rolle ift. at skabe kommunal politisk opbakning til omdannelsesprocesserne. I Aalborg spillede Himmerland Boligforenings vision for Kildeparken en vigtig rolle i at skrive udviklingen af Kildeparken ind i en større fortælling om udviklingen af hele Aalborg Øst, som Aalborg Kommune også havde rettet fokus mod.

Tabel 6.3: Oversigt over boligorganisationernes ledelse og specialkompetencer¹¹

	Himmerland Boligforening	Tingbjerg Byudvikling	FOB	Ungdomsbo
Ledelse	Direktør Vicedirektør Kommunikationschef Forvaltningschef Byggeteknisk chef Udviklingschef Driftschef Økonomichef	Byudviklingschef Driftschef Leder af den boligsociale helhedsplan	Direktør Administrationschef Projektdirektør Udviklingschef Analysechef Driftschef	Direktør Administrations- og HR-chef Økonomichef Teknisk chef Driftsordinator
Byplankompetencer	Udviklingschef	Byudviklings- team med 6 ansatte	-	-
Kommunikation	Kommunikationschef Informationsmedarbejder	Proceskonsulent	Kommunikationskonsulent	-
Andre specialkompetencer	Byggeøkonom Energi- og klimaspecialist	Proceskonsulent	Analysechef Projektdirektør	-

Der kunne hermed skabes synergi mellem boligorganisationens og kommunens bystrategiske arbejde. I Tingbjerg spillede fsb's og SAB's fælles fodslag om nødvendigheden af en bystrategisk indsats en væsentlig rolle for Københavns Kommunes engagement i Tingbjerg og deltagelse i arbejdet om at udarbejde en fælles byudviklingsstrategi. I Slagelse oplevede FOB stor opbakning til sin vision for omdannelsen af Ringparken i udviklingsprocessens tidlige fase. I Esbjerg blev den første vision for omdannelsen af Stengårdsvej til i Realdania-projektet By i balance, et projekt som både Ungdomsbo og Esbjerg Kommune var en del af. Det kan således godt betale sig, at boligorganisationerne investerer i at udvikle en langsigtet vision for det boligområde, de ønsker at omdanne.

Det er dog vigtigt, at visionen forankres blandt områdets beboere og ikke fremstår som "urealistisk" eller på anden måde afkoblet fra den virkelighed, som boligområdet befinder sig i. I denne forbindelse er det også vigtigt, at visionen fremstår som boligorganisationens vision, også selv om den er udviklet i et samarbejde med eksterne konsulenter. FOB's vision for Ringparken og Ungdomsbo's vision for Stengårdsvej har begge præg af at være delvist afkoblet fra den kontekst og de udviklingsmuligheder, som siden har vist sig at være til stede i Ringparken og Stengårdsvej. I Esbjerg viste det sig også, at visionen for Stengårdsvej ikke var tilstrækkeligt forankret i boligorganisationen eller kommunen, hvilket især blev tydeligt, da nøglepersoner forlod begge organisationer i samme periode. Her er det dog værd at bemærke, at Ungdomsbo og Esbjerg Kommune har været i stand til at "sadle om" og redefinere deres vision og tilgang til udviklingen af Stengårdsvej ved at tage en mere bottom-up og lokal forankret tilgang. Dette har været muligt, idet Esbjerg Kommune har ansat en sekretariatschef til at drive udviklingen af Stengårdsvej, således at udviklingsprocessen forankres organisatorisk, og det sikres, at de nødvendige faglige kompetencer er til stede i udviklingsprocessen.

De private developere i Kildeparken og Tingbjerg fremhæver alle, at visionen spiller en afgørende rolle i at kommunikere, at boligområdet vil gennemgå en større transformation, og at området dermed vil fremstå markant anderledes om 10 år. De private developere kan dermed mere tydeligt se, hvad det er for et boligområde, de køber sig ind i, og hvordan de kan bidrage til at udvikle området. Fra developerens perspektiv står visionen også markant stærkere, hvis kommunen støtter op om udviklingsprocessen ved selv at bidrage med kommunale investeringer som løftestang. Hermed opnår de private developere større investerings sikkerhed og står ikke tilbage med det indtryk, at de selv (i samarbejde med boligorganisationen) skal løfte et helt boligområde. Den manglende opbakning i form af kommunale investeringer i Ringparken og Stengårdsvej kan dermed delvist forklare den manglende investeringsvillighed blandt private developere i de to boligområder.

En anden vigtig dimension af visionerne og omdannelsesprocesserne har været at skabe nye fortællinger om boligområderne, der på flere måder har oplevet en stigende stigmatisering, f.eks. landspolitisk gennem ghettolister, den lokale presse og andre lokale fortællinger om områderne og områdernes beboere. I alle fire caseområder har boligorganisationerne arbejdet målrettet med at ændre boligområdernes ry gennem skabelse af nye fortællinger om områderne. Her har Himmerland Boligforening været frontrunner, og boligorganisationens kommunikationsstrategi i forbindelse med *Kildeparken 2020* har på mange måder været en inspiration for andre boligorganisationer. Vi ser, hvordan det kommunikationsstrategiske arbejde også har spillet en vigtig rolle i de andre caseområder med fsb's og SAB's italesættelse af Tingbjerg som et "byudviklingsområde", FOB's vision om at danne et "Mini-Manhattan" i Ringparken, og Ungdomsbo's italesættelse af Stengårdsvej som en del af "Det Internationale Kvarter". Denne del af det kommunikationsstrategiske arbejde har primært været rettet mod at ændre omverdenens forståelse

af områderne. Men kommunikationen har også mere specifikt været målrettet mod at præge kommunalpolitikernes syn på området, samt at tiltrække private developere og nye beboere. Ofte har beboere haft et mere nuanceret syn på deres boligområde, så her har fokus været på at bekræfte beboere i deres positive fortællinger om området.

Det er derfor vigtigt, at der i visionsprocessen og i kommunikationsdelen af denne findes den rette balance mellem at signalere, at boligområdet vil blive radikal transformeret (for at tiltrække private developere og nye beboere), og at fastholde at boligområdet i dag har en række oversete kvaliteter, som man ønsker at tale op og videreudvikle (for at mobilisere støtte blandt de eksisterende beboere). Denne balance har især været vanskelig at finde i de boligområder, som er udpeget til omdannelsesområder, fordi Parallelsamfundsloven ensidet kun fokuserer på det første aspekt.

Bystrategiske indsatser

Boligorganisationerne i de fire caseområder ønsker i høj grad at gøre brug af de samme bystrategiske greb til at skabe mere blandede byområder. Omdannelserne af Kildeparken og Tingbjerg er længst fremme (også i en national kontekst), og erfaringerne herfra har sammen med omdannelsen af Gellerupparken i Aarhus været med til at danne skole for, hvordan omdannelsen af almene boligområder tilgås i Danmark. Tilgangen til omdannelserne i disse områder og de bystrategiske indsatser, som er valgt her, danner til sammen et "inspirationskatalog", som andre boligorganisationer kan lade sig inspirere af i arbejdet med at omdanne deres udsatte boligområder. Samtidig findes der også en lille håndfuld konsulenter, som har specialiseret sig i at rådgive boligorganisationerne om, hvordan de kan omdanne deres boligområder. Vi ser f.eks., hvordan Niels Bjørns ideer om, hvilke udfordringerne almene boligområder typisk har, og hvordan disse kan adresseres, har været en vigtig inspirationskilde i alle fire caseområder.¹² Samtidig står det også klart, at boligorganisationerne møder hinanden i forskellige fora og netværk, der danner ramme for erfaringsudveksling og "policy transfer", dvs. at ideer fra en kontekst overføres til en anden.¹³

Når dette er sagt, så er det vigtigt at understrege, at boligorganisationerne også har stort fokus på, hvordan den "generelle skabelon" for omdannelse af udsatte boligområder kan overføres til den lokale kontekst. Men dette arbejde kompliceres ofte af, at Parallelsamfundsloven udstikker "one-size fits all" mål for alle omdannelsesområder i Danmark. Det bliver således ofte mål om social-mixing og tiltrækning af private developere, der kommer til at overskygge boligorganisationernes øvrige bystrategiske arbejde. Samtidig står det også klart, at boligorganisationerne har vidt forskellige rammevilkår for at tiltrække private developere. Mens det er lykket at tiltrække private investeringer til Kildeparken og Tingbjerg, så er erfaringerne fra Ringparken og Stengårdsvej, at dette er særdeles vanskeligt i landsdele, som ligger uden for de større vækstområder i Danmark.¹⁴ Der kan således siges at være et "vækst bias" i den måde, som omdannelsen af almene boligområder i øjeblikket ansues på, hvilket gør "den generelle skabelon" mindre egnet til store dele af landet.¹⁵ Figur 6.3 viser en oversigt over bystrategiske indsatser i de fire caseområder.

Integration med den omkringliggende by

Hvis vi kigger nærmere på, hvilke bystrategiske greb, som boligorganisationerne gør brug af, så kan vi se, at der først og fremmest er et ønske om at "åbne området op" og integrere boligområderne med de omkringliggende byområder. I Aalborg har der været fokus på at integrere Kildeparken med Tornhøj-området, i Tingbjerg er det et ønske om



Figur 6.2: Tidslinje over boligorganisationernes bystrategiske visioner i de fire caseområder

at skabe en stærkere forbindelse til Bystævneparken, i Slagelse er der ønske om at koble Ringparken bedre sammen med den omkringliggende by, og i Esbjerg er der et ønske om at koble Stengårdsvej sammen med det nærliggende campusområde. I alle caseområder er der et ønske om at styrke den fysiske integration ved at etablere eller forbedre den eksisterende infrastruktur i form af en tunnel (Kildeparken og Stengårdsvej) eller bro (Tingbjerg og Ringparken). Der er også et fokus på at tænke boligområderne ind i en større fysisk kontekst. I Aalborg kobles omdannelsen af Kildeparken til kommunens planer for at udvikle Aalborg Øst, og i Slagelse og Esbjerg kobles omdannelserne af Ringparken og Stengårdsvej på kommunale ønsker om at styrke den overordnede grønne struktur i byen. Boligorganisationerne forsøger således at signalere, hvordan omdannelsen af deres boligområde kan bidrage til at understøtte overordnede kommunale målsætninger.

Etablering af nye funktioner

Etablering af nye offentlige eller private funktioner i boligområderne fremhæves ofte som et nøgleelement i omdannelsen af almene boligområder. Her nævnes etableringen af et Sundheds- og Kvarterhus i Kildeparken ofte som en helt afgørende nytænkning i tilgangen til omdannelsen af udsatte boligområder. Ideen er, at de nye funktioner vil tiltrække borgere fra de omkringliggende byområder og dermed bidrage til at "åbne området op" fysisk og mentalt, idet flere borgere får et andet forhold til boligområdet, end det de kender fra den lokale diskurs i mediernes dækning. Samtidig viser erfaringerne fra omdannelsen af Kildeparken også, at etableringen af Sundheds- og Kvarterhuset var et vigtigt åbningstræk ift. til at signalere, at der var en radikal transformation af området i gang. Dette var med til at understrege, at boligorganisationen mente det alvorligt, når den sagde, at den ønskede at forandre området. Åbningstrækket blev dermed et symbol på den omdannelsesproces, som var i gang, og en materialisering af boligorganisationens visioner for området. Dette har også været vigtigt ift. at sikre lokal opbakning og interesse fra private developere.

I Tingbjerg har omdannelsesprocesserne af Lille Torv og Store Torv spillet en lignende rolle. Omdannelsen af Tingbjerg har været begunstiget af, at det allerede på et tidligt tidspunkt blev besluttet at opføre Tingbjerg Kulturhus. Kulturhuset har således fra dag 1 været symbolet på den omdannelsesproces, der siden er sket langs Ruten i Tingbjerg. På samme måde har de nye dagligvarebutikker og det nye plejehjem efterfølgende kunnet understøtte fortællingen om et Tingbjerg i udvikling. I Ringparken og Stengårdsvej har der også været ønsker om at tiltrække nye funktioner, som vil kunne bidrage til at ændre omverdens syn på boligområderne. I Ringparken har der været et ønske om at etablere en ny udadvendt offentlig funktion, og på Stengårdsvej har der været ønsker om at etablere et multihus og en uddannelsesfunktion. I begge tilfælde er de offentlige investeringer (indtil videre) udeblevet – og det samme er derfor også det længeventede åbningstræk, som skal symbolisere starten på omdannelsesprocessen.

Etablering af ny infrastruktur

Som tidligere nævnt spiller etableringen af ny infrastruktur en hovedrolle i omdannelsen i alle fire caseområder, idet ny infrastruktur ses som et effektivt virkemiddel til fysisk at integrere boligområderne i det omkringliggende samfund. Her skal det også nævnes, at ønskerne om investeringer i ny infrastruktur hænger sammen med, at det siden 2011 har været muligt at søge Landsbyggefonden om støtte til infrastrukturprojekter i udsatte boligområder. Valget af bystrategiske indsatser skal derfor også ses i sammenhæng med, hvilke finansieringsmuligheder som boligorganisationer kan gøre brug af. Igen er erfaringerne fra omdannelsen af Kildeparken, i dette tilfælde transformationen af tunnelen under Humlebakken og udvidelsen af Astrupstien, blevet symbolet på, hvordan investeringer i infrastruktur kan understøtte omdannelsen af et udsat boligområde.

I Tingbjerg står ønskerne om at etablere en ny forbindelse over Vestvolden og en letbaneforbindelse centralt i boligorganisationernes ønske om at styrke Tingbjergs integration med de omkringliggende bydele, samt at styrke tilgængeligheden til det centrale København. I Ringparken er der ønsker om at genetablere Kierulffsvej som en gennemkørende vej, der skal lede trafikken ind igennem området, samt at etablere en cykelbro over Ringvejen, så Ringparken kan blive en del af kommunens ambition om at etablere en cykelstiforbindelse som et grønt loop rundt om Slagelse. På Stengårdsvej er der ønsker om at omdanne Stengårdsvej til en klimagade, og at etablere et kvartersloop med henblik på at styrke samhørigheden mellem den østlige og vestlige del af Stengårdsvej, samt at styrke koblingen mellem Stengårdsvej og det nærliggende campusområde.

Nye private (eje/leje) boliger

Opførelsen af nye private eje- og lejeboliger spiller som tidligere nævnt en nøglerolle i de lovpligtige udviklingsplaner for Tingbjerg, Ringparken og Stengårdsvej ift. at nå målet om at reducere andelen af almene familieboliger til 40%. Først og fremmest er der et ønske om at fortætte boligområderne for at undgå at skulle nedrive eksisterende velfungerende boliger og undgå frasalg. I Tingbjerg og Stengårdsvej er der dog planer om delvis nedrivning mhp. at sikre plads til at kunne opføre boliger med andre ejerformer.

I Kildeparken er der blevet opført seks punkthuse i 7 etager som private lejeboliger. Dette kan siges at være en forholdsvis bombastisk løsning. I de andre caseområder har boligorganisationerne i højere grad arbejdet med at integrere de nye ejerformer i det eksisterende. I Tingbjerg tænkes nye ejerboliger først og fremmest opført som etplansrækkehus i de eksisterende haverum og i kantzonerne rundt om Tingbjerg. Der er også blevet opført private lejeboliger langs Ruten ovenpå de nye butikker. Ligeledes arbejdes

der med at etablere private eje- eller lejeboliger ovenpå de eksisterende almene boliger. Boligorganisationerne arbejder således på at integrere de nye ejerformer i det eksisterende bebyggede miljø. Når det er sagt, så er det klart, at de nye boliger vil ændre det fysiske udtryk i Tingbjerg markant, idet opførelsen af de nye boliger vil fordoble boligmassen i Tingbjerg.

I Ringparken har FOB arbejdet med at inddele boligområdet i tre delområder med hver sin fremstående boligtypologi. Der arbejdes således på, at der skal opføres henholdsvis lejelejligheder, nye rækkehuse som ejerboliger, og private seniorboliger som fælleskabsboliger. Der har også været et ønske om at opføre nye ungdoms-/studieboliger. På Stengårdsvej har der først og fremmest været et ønske om at etablere nye ungdomsboliger for at understøtte boligområdets integration med campusområdet. Ungdomsbo har også planer om, at der skal opføres private lejeboliger og privatejede rækkehuse på Stengårdsvej. Vi ser således, hvordan det i høj grad er de samme boligtypologier, som der planlægges for i Tingbjerg, Ringparken og Stengårdsvej. Som tidligere nævnt er rammevilkårene for at tiltrække private developere vidt forskellige i de fire caseområder. I skrivende stund er det på trods af en stor indsats endnu ikke lykkedes FOB og Ungdomsbo at tiltrække private investeringer til deres boligområder. Det er således endnu uvist, hvilke løsninger der i sidste ende vælges i disse områder.

Etablering af nye mødesteder

I boligorganisationernes bystrategiske arbejde har der også været fokus på at etablere nye mødesteder. Der har tidligere generelt været et stort fokus på at skabe øget livskvalitet i de almene boligområder ved at opgradere haverum mellem bygningerne, f.eks. ved at etablere legepladser, højbede og lign. Vi ser også, at boligorganisationerne i alle fire caseområder har haft fokus på at understøtte fællesskabet ved at etablere kvarterhuse. Som noget nyt ser vi, at boligorganisationerne nu også er optaget af at skabe mødesteder, hvor beboerne i de almene boliger og de nye private boliger kan mødes mhp. at understøtte den sociale sammenhængskraft i området og undgå, at der udvikler sig en "dem og os"-kultur. I Tingbjerg har det således været vigtigt for boligorganisationerne at samle begge beboergrupper i en fælles bydelsforening, der bl.a. skal stå for genetablering og drift af de nye haverum. Det er også tanken, at begge beboergrupper skal have mulighed for at sætte deres præg på deres lokale haverum. Denne tanke, om at inddele boligområdet i mindre enheder for at understøtte en lokal mini-identitet, ser vi også i Kildeparken og Ringparken. Visionen for Ringparken inddeler f.eks. boligområdet i tre mindre områder med hver deres "overskrift" og unikke identitet. På Stengårdsvej er planen at etablere en international markedsplads, der skal danne ramme for at beboere på og uden for Stengårdsvej kan mødes.

Udvikling af ny stedsidentitet

Det sidste vigtige bystrategiske træk, som boligorganisationerne gør brug af i alle fire caseområder, er at udvikle en ny stedsidentitet. Dette knytter sig, som beskrevet ovenfor, både til udviklingen af mindre mini-identiteter inden for boligområdet, men i høj grad også til udviklingen af en ny identitet for hele boligområdet. Dette skal ses i lyset af, at alle fire boligområder har været udfordret af at have et dårligt ry, hvilket for tre af de fire caseområder er blevet forstærket siden 2010 i kraft af områdernes placering på Ghetto-listen. Det har således været nødvendigt at skabe en ny og mere positiv fortælling om boligområderne. Her har boligorganisationernes visioner for omdannelse af boligområderne spillet en afgørende rolle. Men boligorganisationerne har også arbejdet målrettet med at udvikle deres kommunikationsstrategi, og flere af boligorganisationerne har også

ansat medarbejdere til netop at varetage denne rolle. I alle boligområder har der således været et fokus på at fortælle positive historier om områderne mhp. at danne en moddiskurs til omverdenens ellers overvejende negative opfattelse af områderne. Men formålet har også været at understøtte de eksisterende beboeres opfattelse af, at de bor i et dejligt boligområde, som de kan være stolte af.







I Tingbjerg har der yderligere været fokus på at italesætte Tingbjerg som et "byudviklingsområde" for netop at understrege transformationen fra boligområde (uden mange funktioner) til en "hel" bydel med et bredt udvalg af private og offentlige services. Samtidig har diskursen om Tingbjerg som et byudviklingsområde også været med til at understrege nødvendigheden af, at Tingbjerg i en årrække vil fremstå som en byggeplads. I Esbjerg har Ungdomsbo og kommunen ønsket at understrege de mange positive aspekter ved den multikulturelle diversitet, som findes på Stengårdsvej. De har derfor valgt at brande boligområdet som "Det Internationale Kvarter" for netop at give plads til og hylde denne diversitet. Samtidig stemmer ideen om et internationalt kvarter også fint i overensstemmelse med ambitionen om at skabe en stærkere forbindelse mellem boligområdet og det nærliggende campusområde. Ungdomsbo og Esbjerg Kommune har dermed også fundet en løsning på, hvordan der lokalt kan arbejdes med at skabe et modspil til Ghettolistens negative italesættelse af etnisk diversitet.

BOLIGORGANISATIONENS SAMARBEJDSRELATIONER

Samarbejdsmodeller

Når vi kigger på, hvordan boligorganisationerne har organiseret deres samarbejde med kommunen og de private developere, er det bemærkelsesværdigt hvor forskelligt, de har organiseret sig. I hver case har boligorganisationerne (i samarbejde med andre aktører) "opfundet" deres egen model for, hvordan samarbejdet mellem boligorganisation, kommune og private developere kan organiseres. Denne mere stedsspecifikke tilgang står i skærende kontrast til boligorganisationernes valg af bystrategiske indsatser, som overvejende bærer præg af et stort ønske om at lade sig inspirere af hinanden. Dette skyldes formentligt også, at boligorganisationerne først og fremmest har haft fokus på at identificere bystrategiske indsatser, som kan bidrage til at udvikle deres boligområder, mens der i mindre grad har været fokus på organisering og formalisering af samarbejdet med andre aktører. Tingbjerg udgør i denne sammenhæng en speciel case, idet fsb og SAB tidligt har haft fokus, hvordan deres samarbejde skulle organiseres, og dette partnerskab er løbende blevet suppleret med andre aktører. Vi kan således på baggrund af de fire caseområder identificere fire forskellige samarbejdsmodeller for, hvordan samarbejdet mellem boligorganisation, kommune og private developere (hvor relevant) organiseres. Figur 6.4 præsenterer en oversigt over de fire samarbejdsmodeller. I det følgende diskuterer vi styrkerne og svagheder ved de fire samarbejdsmodeller.¹⁶

For det første er der stor forskel på, i hvor høj grad samarbejdet er formaliseret i en eller flere konkrete aftaler. I Tingbjerg har boligorganisationerne, kommunen og de private developere indgået en række mere eller mindre formelle partnerskabsaftaler, der skal sikre en ensrettet og koordineret indsats i Tingbjerg. I Esbjerg har kommunen etableret et sekretariat, som i samarbejde med Ungdomsbo har ansvaret for at koordinere udviklingen af Stengårdsvej. I Aalborg og Slagelse er samarbejdsrelationerne mellem boligorganisation og kommune mindre formaliseret og bærer i højere grad præg af tilfældighed. Her er det værd at understrege at samarbejdsmodellerne i høj grad er noget som udvikles over tid, og hvad der starter som en mere uformel tilgang kan senere i processen formaliseres. Dette ser vi f.eks. i Slagelse, hvor FOB og Slagelse Kommune efterfølgende har

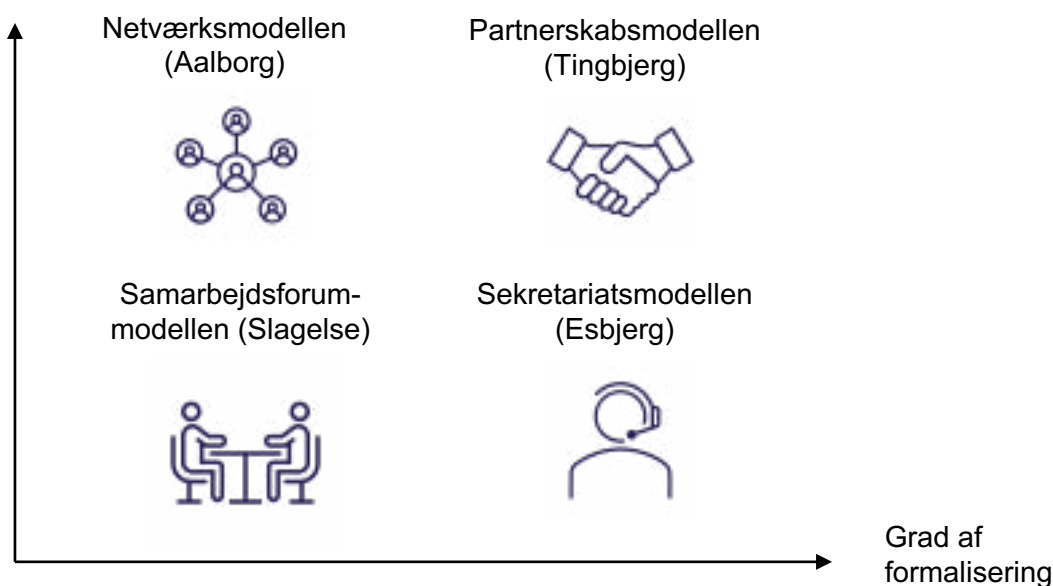
	Kildeparken	Tingbjerg	Ringparken	Stengårdsvej
 Integration med omkringliggende by	<ul style="list-style-type: none"> Omdannelse af Kildeparken - ses som en del af en større byudviklingsproces i Aalborg Øst 	<ul style="list-style-type: none"> Integration med Bystævneparken via ny forbindelse over Vestvolden 	<ul style="list-style-type: none"> Ønske om at integrere Ringparken med den omkringliggende by via ny cykelforbindelse over Ringvejen 	<ul style="list-style-type: none"> Ønske om at integrere Stengårdsvej med campusområdet Ønske om at integrere den vestlige og østlige del af Stengårdsvej via et kvartersloop
 Etablering af nye funktioner	<ul style="list-style-type: none"> Nyt Sundheds- og Kvarterhus Nyt special plejehjem for demensramte 	<ul style="list-style-type: none"> Nyt kulturhus Nyt plejehjem Nye dagligvarebutikker 	<ul style="list-style-type: none"> Ønske om ny udadvendt kommunal funktion Ønske om etablering af udadvendte funktioner i stueetagen 	<ul style="list-style-type: none"> Ønske om etablering af et multifunktionelt hus Ønske om etablering af en uddannelsesinstitution
 Etablering af ny infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> Omdannelse af tunnel og udvidelse af Astrupstien Sammenbinding af eksisterende vejnet Omlægning af parkeringsøer 	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af ny trafikforbindelse over Vestvolden Ønske om lelbane 	<ul style="list-style-type: none"> Ønske om at genetablere Kierulfsvej som en gennemgående hovedgade Ønske om etablering af en cykelforbindelse som et grønt loop 	<ul style="list-style-type: none"> Ønske om at omdanne Stengårdsvej til klimagade Ønske om etablering af en ny stiforbindelse (kvartersloop)
 Nye private (eje/leje) boliger	<ul style="list-style-type: none"> Nye punkthus som lejligheder Øget diversificering af boligudbuddet (introduktion af nye boligtyper) Nye erhvervsboliger 	<ul style="list-style-type: none"> Nye rækkehuse (ejerboliger) Nye lejligheder (lejligheder) Ønske om etablering af taglejligheder (private ejer- eller lejligheder) Ønske om nedrivning af Langhusvej 	<ul style="list-style-type: none"> Nye ungdomsboliger Nye lejligheder (lejligheder) Nye rækkehuse (ejerboliger) Nye seniorboliger (private fællesskabsboliger) 	<ul style="list-style-type: none"> Nye ungdomsboliger Nye ældreboliger Nye lejligheder (private lejligheder) Nye rækkehuse (private ejerboliger)
 Etablering af nye mødesteder	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af nye områder mellem husene Reorientering af boliger mod gader 	<ul style="list-style-type: none"> (Gen)etablering af haverum som mødesteder 	<ul style="list-style-type: none"> (Gen)etablering af haverum som mødesteder 	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af markedsplads Etablering af nyt kvartershus
 Udvikling af ny stedsidentitet	<ul style="list-style-type: none"> Fortælling af positive historier om Kildeparken Syrkelse af lokalidentitet og kvartersløse 	<ul style="list-style-type: none"> Fortælling af positive historier om Tingbjerg Etablering af Tingbjerg Bydeleforening 	<ul style="list-style-type: none"> Fortælling af positive historier om Ringparken Etablering af nyt beboerhus centralt i Ringparken 	<ul style="list-style-type: none"> Italesættelse af Stengårdsvej som Det Internationale Kvarter Fortælling af positive historier om Stengårdsvej

Figur 6.3: Oversigt over bystrategiske indsatser i de fire caseområder

etableret et fælles samarbejdsforum for at koordinere udviklingen af Ringparken.

For det andet ser vi også en forskel i, hvor komplekse samarbejdsmodeller boligorganisationerne har udviklet. Vi ser en tendens til, at de boligorganisationer, som er længst fremme med omdannelsen af deres boligområde, har udviklet de mest komplekse samarbejdsmodeller. I Aalborg har Himmerland Boligforening udviklet en netværksbaseret tilgang over tid, hvor boligorganisationen i omdannelsen af Kildeparken har trukket på en lang række aktører. I Tingbjerg har fsb og SAB etableret Tingbjerg Byudvikling, samt indgået forskellige partnerskaber med kommunen og de private developere. Igen er dette en partnerskabsmodel, som er udviklet over tid. I Slagelse og Esbjerg er omdannelserne af Ringparken og Stengårdsvej på et tidligere stadie, og der har endnu ikke været behov for at udvikle samarbejdsmodeller med høj kompleksitet. I Slagelse har samarbejdet mellem FOB og kommunen i den første fase i høj grad båret præg af at være et samarbejde mellem to personer, der har repræsenteret hver deres organisation. Dette samarbejde har senere udviklet sig til et samarbejdsforum, som samler flere personer fra de to organisationer. I Esbjerg har Ungdomsbo og kommunen gjort brug af en lignende model, men denne er dog i modsætning til i Slagelse formaliseret gennem sekretariat for Stengårdsvej. Der er hermed afsat ressourcer og dedikerede personale til at varetage koordineringsopgaverne med udviklingen af Stengårdsvej.

Grad af kompleksitet



Figur 6.4: Oversigt over de fire samarbejdsmodeller

Netværksmodellen (Aalborg-modellen)

I Aalborg har samarbejdet mellem Himmerland Boligforening og Aalborg Kommune i høj grad været præget af sammenfaldende interesser og en samtidighed af projekter, som alle har forsøgt at adressere og løse udfordringer i Aalborg Øst. På overfladen kan dette fremstå som om boligorganisationen og kommunen har indgået en uformel samarbejdsaftale om at danne fælles front om at udvikle Aalborg Øst. Dette er delvist også rigtigt, idet boligorganisationen og kommunen har været gode til at koordinere deres aktiviteter, tænke dem sammen og samarbejde. Men dykker man under overfladen får man også det indtryk at samarbejdet mellem boligorganisationen og kommunen i høj grad også

har været præget af "tilfældigheder", og at begge organisationer har været gode til at udnytte og tale sig selv ind i de "windows of opportunity", som er opstået. Koordineringen har dermed været mere ad hoc og i høj grad baseret på personlige relationer, der er opbygget over tid. Det vil således være mere korrekt at karakterisere samarbejdet mellem Himmerland Boligforening og Aalborg Kommune som "netværksbaseret", idet det netop er gennem netværk, at samarbejdet om udviklingen af Kildeparken og den resterende del af Aalborg Øst koordineres.¹⁷

Udgangspunktet for den netværksbaserede samarbejdsmodel for udviklingen af Aalborg Øst har først og fremmest været, at Himmerland Boligforening og Aalborg Kommune har haft en fælles vision for udviklingen af området. Dette har i høj grad været en "uformel paraply vision", som har været i stand til at samle visionerne for *Kildeparken 2020*, *City in between* og *Kickstart Tornhøj* og forene disse i en højere enhed. Samarbejdet har dermed været karakteriseret ved en uformel koordination og en stor gensidig tillid mellem boligorganisation og kommune på alle niveauer i de to organisationer. Særligt har fortællingen om transformationen af Kildeparken stået stærkt og denne fortælling er blevet understøttet af en række fyrtårnsprojekter såsom Sundheds- og Kvartershuset og udvikelsen af Astrupstien, som i høj grad er blevet symboler på det nye Aalborg Øst. Det er også værd at fremhæve, at den fælles vision og fortællingerne om den omdannelse, der var på vej, har medført en positiv spiral af øget tillid, mod og risikovillighed til at investere i området. Endeligt er det også værd at fremhæve, at der i både boligorganisationen og kommunen har været et stort fagligt engagement i udviklingen af Kildeparken og Aalborg Øst, hvilket har været med til at sikre en høj kvalitet i de valgte bystrategiske indsatser.

Udviklingen af Kildeparken og Aalborg Øst er i høj grad et resultat af, at "tingene gik op i en højere enhed". Samarbejdsformen mellem boligorganisationen og kommunen var begunstiget af stor tillid og mod i begge organisationer. Men denne samarbejdsform er også følsom overfor svigtende politisk mod og fagligt engagement. Samarbejdsformen er med andre ord særdeles personafhængig. Vi ser således, hvordan samarbejdet mellem Himmerland Boligforening og Aalborg Kommune ændrer sig, når nøglepersoner forlader den ene organisation. Her er det værd at understrege, at samarbejdet netop har været begunstiget af en bemærkelsesværdig kontinuitet blandt medarbejdere i begge organisationer. Samarbejdsformen var dermed også et resultat af, at de rette personer var til stede på det rette tidspunkt på det rette sted.

Tabel 6.4: Styrker og svagheder ved samarbejdsmodellen i udviklingen af Kildeparken

Styrker	Svagheder
Fælles vision for området	Følsom over for svigtende politisk mod og fagligt engagement
Baseret på gensidig tillid	Personafhængig
Mod og risikovillighed	Forudsætter de rette personer på rette tidspunkt og sted
Stort fagligt engagement	

Partnerskabsmodellen (Tingbjerg-modellen)

Udviklingen af Tingbjerg er i høj grad et resultat af, at de to boligorganisationer fsb og SAB har haft en fælles interesse i at udvikle området og er lykkedes med at organisere sig på en måde, hvor boligorganisationerne er i stand til at håndtere et komplekst byudviklingsprojekt. Partnerskabet mellem de to boligorganisationer og etableringen af

Tingbjerg Byudvikling har spillet en helt central koordinerende rolle i udviklingen af Tingbjerg. Samtidig fandt boligorganisationerne og Københavns Kommune tidligt sammen i en samarbejdsaftale og en fælles vision om, hvordan Tingbjerg skulle udvikles. Denne vision blev senere konkretiseret og formaliseret i en byudviklingsstrategi og senere en byudviklingsplan. Sidstnævnte blev udarbejdet i samarbejde med NREP, der havde indgået en partnerskabsaftale med boligorganisationerne om at udvikle Tingbjerg. Parallelt med denne proces havde Innovater allerede påbegyndt udviklingen af Tingbjerg langs Ruten. Samarbejdsmodellen for udviklingen af Tingbjerg er således karakteriseret ved en høj grad af formalisering og en række mere eller mindre formelle partnerskabsaftaler mellem hovedaktørerne med henblik på at sikre en fælles koordinerede indsats.¹⁸

Partnerskabsmodellen for udviklingen af Tingbjerg er i høj grad et udtryk for et ønske om at skabe en gensidig og langsigtet forpligtigelse blandt hovedaktørerne om at udvikle Tingbjerg efter en fælles vision og nogle fælles værdier. Partnerskabsaftalerne og byudviklingsstrategien og -planen (og senere den lovpligtige udviklingsplan) angiver dermed ikke blot en rød tråd for samarbejdet om at udvikle Tingbjerg – men får også karakter af en kontraktlig forpligtigelse. Partnerne nedtoner dog den kontraktlige del af samarbejdet, og fremhæver i stedet at partnerskabsaftalerne er med til at understøtte tilliden blandt partnerne. Det tætte samarbejde og den opbyggede tillid betyder også, at partnerne gradvist har opbygget et kendskab til hinandens interne arbejdsprocesser og dermed i højere grad er i stand til at tage de svære samtaler. Det er også værd at fremhæve, at partnerskabsaftalerne (både formelle og uformelle) i høj grad er rammeaftaler. Der er således tale om et forholdsvist fleksibelt partnerskab, hvor partnerne løbende kan ændre organisations- og samarbejdsform efter behov. Det understreges, at denne fleksibilitet er afgørende, når man arbejder med en lang tidshorisont og et byudviklingsprojekt, som består af flere faser.

Der hersker ingen tvivl om, at koordineringen af udviklingen af Tingbjerg er en kompleks og til tider tung proces, hvor der er mange beslutninger blandt de involverede partnere, som skal koordineres på kryds og tværs. Samtidig er der forskellige beslutningsstrukturer i boligorganisationer, kommuner og hos private developere, hvilket er med til at komplicere processerne yderligere. Det kan således været vanskeligt at sikre koordinering og alignment hele vejen rundt, når der samtidig skal sikres en fremdrift i udviklingen af Tingbjerg, der følger tidsplanen angivet i den lovpligtige udviklingsplan. Det høje udviklingstempo i Tingbjerg betyder således, at mange beslutninger må tages undervejs, hvilket kan give anledning til misforståelser og småkonflikter i samarbejdet. Samtidig understreges det også, at det samarbejde, som er opbygget gennem partnerskabsaftalerne, er personafhængigt og derfor kan være sårbart overfor udskiftning af nøglepersoner i processen. Endeligt fremhæves det også, at en af svaghederne ved partnerskabsmodellen er, at hierarkiet mellem partnerne kan blive uklart.

Samarbejdsforum-modellen (Slagelse-modellen)

I udviklingen af Ringparken i Slagelse har samarbejdet mellem FOB og Slagelse Kommune i den første fase været kendetegnet ved, at det har været en person fra hver organisation, der har haft den primære dialog om Ringparkens udvikling. Dette skyldes flere faktorer. For det første er udviklingen af Ringparken på et tidligere stadie end f.eks. Kildeparken og Tingbjerg. Det har således (indtil videre) ikke været nødvendigt at opbygge den samme organisation omkring udviklingen af Ringparken. For det andet er det også tydeligt, at boligorganisationen og kommunen ikke deler den samme vision for udviklingen af Ringparken (udover den lovpligtige udviklingsplan). Parterne er dermed heller ikke alignet omkring, hvilke investeringer der er nødvendige, hvis udviklingen af Ringpar-

Tabel 6.5: Styrker og svagheder ved samarbejdsmodellen i udviklingen af Tingbjerg

Styrker	Svagheder
Fælles vision og værdier	Tung og kompleks konstruktion med mange partnere og forskellige beslutningsstrukturer
Formalisering af samarbejdet	
Gensidig langsigtet forpligtigelse	Stort udviklingstempo fører til ad hoc beslutninger og udfordrer koordineringen
Opbygning af tillid og indsigt i samarbejdspartners interne processer	Personafhængig
Fleksibel organisations- og samarbejdsform	Interne uenigheder skal kunne håndteres
Skabelse af en "vi-kultur"	Uklart hierarki – hvem bestemmer?

ken skal blive en succes, herunder investering i organisation og samarbejde. Den tidlige samarbejdsmodel i Slagelse kan således karakteriseres som en "minimumsmodel", der sikrer en vis grad af samarbejde og koordination mellem boligorganisation og kommune. Som tidligere beskrevet har FOB og Slagelse Kommune efterfølgende besluttet at ned sætte et samarbejdsforum for netop at kompensere for nogle af svaghederne ved den oprindelige samarbejdsmodel.¹⁹

Styrken ved den tidlige samarbejdsmodel var, at den byggede på en simpel projektorganisering, hvor det med forholdsvis få ressourcer var muligt at igangsætte implementeringen af den lovpligtige udviklingsplan. Samtidig var der også en meget direkte kontakt mellem en repræsentant fra henholdsvis boligorganisationen og kommunen.

Svagheden ved modellen var, at den var asymmetrisk, idet direktøren for FOB skulle kommunikere med en planlægger fra Slagelse Kommune. Hermed blev der ikke i tilstrækkelig grad koblet til beslutningsniveauet i kommunen, og det blev vanskeligt at finde et fælles fodslag i udviklingen af Ringparken. Det viste sig også, at modellen var for svag til at mobilisere den nødvendige kommunale (politisk) opbakning til projektet.

Tabel 6.6: Styrker og svagheder ved samarbejdsmodel 1 i udviklingen af Ringparken

Styrker	Svagheder
Simpel projektorganisering	Asymmetrisk
Direkte kontakt og tilgængelighed	Manglende kobling til direktør og det politiske niveau i kommunen (beslutningskompetence)
	Svært at finde fælles fodslag
	Svært at mobilisere kommunal (politisk) opbakning

Dette blev der delvist kompenseret for ved etableringen af et samarbejdsforum mellem FOB og Slagelse Kommune for udviklingen af Ringparken. Styrken ved samarbejdsforum-modellen er i høj grad en øget formalisering og accept af nødvendigheden af et øget samarbejde mellem boligorganisation og kommune. Samtidig kompenserer samarbejds-

foraet også for det asymmetriske forhold i den første model ved at etablere en dialog mellem boligorganisation og kommune på både direktør- og medarbejderniveau. Dette muliggør også øget kommunalpolitisk opbakning til projektet. Samarbejdsforummet er også med til at understøtte og opbygge en tillidsbaseret dialog mellem boligorganisation og kommune, idet der er beslutningskompetence i samarbejdsforummet.

Svagheden ved samarbejdsforum-modellen er, at der ikke er tilknyttet ekstra ressourcer til at koordinere samarbejdet om at udvikle Ringparken. Der er også kun direkte kobling til en forvaltning i kommunen. Endeligt er der også forskellige beslutningsprocesser i boligorganisationen og kommunen, samt forskelle i hvor hurtigt beslutninger kan træffes.

Tabel 6.7: Styrker og svagheder ved samarbejdsmodel 2 i udviklingen af Ringparken

Styrker	Svagheder
Formalisering og accept af nødvendigheden af øget samarbejde	Ikke ekstra ressourcer afsat
Dialog mellem boligorganisation og kommune på direktør- og medarbejderniveau	Ikke kobling andre kommunale forvaltninger
Beslutningskompetence og øget tillidsbaseret dialog	Forskellige beslutningsprocesser og tempo

Sekretariatsmodellen (Esbjerg-modellen)

I Esbjerg koordineres udviklingen af Stengårdsvej af et sekretariat, hvis primære opgave er at koordinere udviklingen af Det International Kvarter mellem Ungdomsbo og Esbjerg Kommune. Det er Esbjerg Kommune, som leverer medarbejdere til sekretariatet, og dermed er udviklingen af Stengårdsvej organisatorisk forankret stærkere hos kommunen, end vi har set det i de andre tre caseområder. I Esbjerg har samarbejdet omkring udviklingen af Stengårdsvej været præget af personudskiftning hos begge organisationer, hvilket medførte et behov for at genbesøge visionen for udviklingen af Stengårdsvej, og hvordan arbejdet skulle organiseres. Stengårdsvejssekretariatet blev dermed et svar på, hvordan samarbejdet mellem boligorganisation og kommune om at udvikle en ny vision for udviklingen af Stengårdsvej organisatorisk kunne forankres. Det var således vigtigt for kommunen og boligorganisationen at få formaliseret samarbejdet og tilknyttet en sekretariatsfunktion, som kunne varetage de daglige opgaver med udviklingen af boligområdet.²⁰

Den store styrke ved sekretariatsmodellen er, at der er afsat dedikerede ressourcer til at løfte det store koordineringsarbejde, det er at udvikle et udsat boligområde. Samtidig så udgør sekretariatet også et "one point of entry" til kommunen for boligorganisationen. Sekretariatet kan dermed også spille en vigtig rolle i at viderebringe boligorganisationens ønsker og interesser i det kommunale system. I Esbjerg er sekretariatsmodellen udbygget med en politisk følgegruppe og en styregruppe, hvilket giver Ungdomsbo direkte adgang til det politiske niveau og direktørniveauet i Esbjerg Kommune. Dette bidrager også til at skabe en "vi-kultur", hvor udviklingen af Stengårdsvej opfattes som et fælles ansvar. I Esbjerg fungerer projektgruppen som sekretariatets forlængede arm, hvilket er med til at sikre, at udviklingsopgaverne på Stengårdsvej koordineres på tværs af kommunens forvaltninger, og der gives mulighed for, at der kan opstå synergier mellem udviklingsprojektets delelementer. Endeligt så bidrager det tætte samarbejde mellem kommune og

boligorganisation også til, at organisationerne opbygger et øget kendskab til hinandens arbejdsgange og beslutningsprocesser.

På trods af formaliseringen af samarbejdet mellem kommune og boligorganisation, så er en af de store svagheder ved sekretariatsmodellen, at modellen er sårbar overfor personudskiftning. I Esbjerg består sekretariatet af to medarbejdere, og kommunen og boligorganisationen har tidligere oplevet, hvordan udskiftning af nøglepersoner i begge organisationer kan sætte udviklingsprojekter i stå. Det er også vigtigt at understrege, at den tætte dialog mellem boligorganisation og den kommunale politiske og administrative top ikke nødvendigvis medfører, at der afsættes ressourcer til de kommunale investeringer, som boligorganisationen måtte ønske. Det fremhæves også, at sekretariatsmodellen kan medføre forvirring hos beboere om kommunens og boligorganisationens roller i udviklingsprocessen. Endeligt er det også værd at nævne, at kommunens og boligorganisationens forskellige arbejdsgange og beslutningsprocesser kan komplicere sekretariatets arbejde med at koordinere udviklingsprocessen.

Tabel 6.8: Styrker og svagheder ved samarbejdsmodellen i udviklingen af Stengårdsvej

Styrker	Svagheder
Dedikerede ressourcer (sekretariat) til at koordinere udviklingsopgaven	Sårbart overfor personudskiftning
Skabelse af "vi-kultur" og anerkendelse af fælles ansvar	Vanskeligt at mobilisere kommunale investeringer
Koordinering på tværs af kommunens forvaltninger	Beboere kan have svært ved at skelne mellem kommune og boligorganisation
Øget kendskab til hinandens arbejdsgange og beslutningsprocesser	Forskellige arbejdsgange og beslutningsprocesser

Fire samarbejdsmodeller med fællestræk

Når vi kigger på tværs af de fire caseområder, så er det interessant, at boligorganisationerne og kommunerne (og private developere hvor relevant) har organiseret sig på vidt forskellige måder i de fire caseområder. Boligorganisationerne og kommunerne har med andre ord i hver case opfundet deres egen "hjemmestrikkede" løsning på, hvordan udviklingen af deres boligområde kan forankres organisatorisk. I nogle tilfælde prioriteres en formaliseret samarbejdsmodel (Tingbjerg og Stengårdsvej), mens der i andre caseområder arbejdes mere uformelt (Kildeparken og Ringparken). Dette tyder på, at boligorganisationerne og kommunerne i høj grad udvikler deres samarbejdsmodeller *in situ* baseret på den konkrete kontekst. Det er også vigtigt at understrege, at de beskrevne samarbejdsmodeller beskriver et øjebliksbillede, og at samarbejdsmodellen kan ændres over tid. Vi ser f.eks., hvordan samarbejdet mellem FOB og Slagelse Kommune er blevet mere formaliseret, som projektet skrider frem.

Selvom boligorganisationerne og kommunerne har valgt fire forskellige samarbejdsmodeller, så er det også vigtigt at fremhæve, at der er nogle fællestræk, som går igen i de fire caseområder. Et af de vigtigste resultater fra analysen er, at samarbejdet mellem boligorganisation, kommune og private developere i høj grad er personafhængigt, og at aktørerne over tid gradvist opbygger tillidsbaserede forhold til hinanden. Kontinuitet i samarbejdet samt den forståelse og indsigt i samarbejdspartnerens interne processer, der opbygges over tid, er et vigtigt fundament for et godt samarbejde. Samarbejdet er

således særdeles følsomt overfor personudskiftning. Dette gælder for alle samarbejdsmodeller.

Det er også vigtigt for et godt samarbejde, at der er en klar rollefordeling mellem boligorganisation, kommune og private developere i den konkrete case. Denne rollefordeling kan variere fra case til case. I Tingbjerg er den decentrale enhed, der koordinerer byudviklingen (Tingbjerg Byudvikling), forankret i fsb og SAB. I Esbjerg er sekretariatet, der koordinerer udviklingen af Stengårdsvej, forankret i Esbjerg Kommune. I Tingbjerg spiller de private developere en helt central og vedvarende rolle i udviklingen af bydelen. I Aalborg har den første private developer spillet en mindre central rolle, og der er løbende kommet nye developere til.

Et andet fællestræk, som går igen i de fire caseområder er, at kommunerne spiller en vigtig dobbeltrolle i udviklingen af udsatte boligområder. På den ene side kan kommunen spille en vigtig rolle som medspiller og partner, der deler visionen om, hvordan boligområdet skal udvikles. Her kan kommunen også bidrage meget direkte gennem konkrete investeringer ved f.eks. at etablere kommunale funktioner i boligområdet. På den anden side er det også vigtigt at forstå, at kommunen samtidig også er myndighed og derfor har til opgave at godkende lokalplanen og de planlagte fysiske ændringer. Her kan kommunen nemt blive opfattet som en "modspiller", der gør udviklingen "unødvendig besværlig og langsom". Det er derfor vigtigt, at kommunens samarbejdspartnere accepterer, at dette er en præmis for samarbejdet og lære at navigere i denne kompleksitet.

Endeligt er det også værd at fremhæve, at den lokale boligpolitiske situation spiller en afgørende rolle for samarbejdet mellem boligorganisation og kommune. I København og Aalborg opfatter kommunerne boligorganisationerne som vigtige samarbejdspartnere i bestræbelserne på at skabe den blandede by. I Slagelse og Esbjerg er samarbejdet mellem boligorganisationerne og kommunerne udfordret af, at der ikke er den samme kommunalpolitiske opfattelse af, hvilken rolle boligorganisationerne bør spille kommunernes byudvikling. Samarbejdsmodellerne i de enkelte boligområder og relationerne mellem boligorganisationerne og kommunerne i øvrigt skal dermed også ses i et større boligpolitisk perspektiv, hvor den kommunale boligpolitik er med til at sætte rammevilkårene for, hvordan og på hvilke præmisser samarbejdsrelationerne mellem boligorganisationer og kommuner kan udfoldes. Valget af samarbejdsmodel skal dermed ikke kun tages med det enkelte boligområde for øje, men også passe ind i den pågældende kommunalpolitiske situation.

Der kan med udgangspunkt i samarbejdsmodellerne i de fire caseområder udledes fire generelle samarbejdsmodeller for, hvordan samarbejdet mellem boligorganisation og kommune kan organiseres. Tabel 6.9 præsenterer et overblik over de vigtigste karakteristika for disse fire samarbejdsmodeller.

KONKLUSION

Boligorganisationerne i de fire caseområder har alle de seneste 10-15 år gennemgået (og gennemgår stadig) en professionaliseringsproces. Boligorganisationerne er optaget af at udvikle "hvem de er", og "hvorfor de her", samtidig ønsker de at værne om boligorganisationens unikke historie og den danske model for den almene boligsektor. Boligorganisationerne er optaget af at tilføje nye kompetencer til deres organisations *back office*, så de står stærkere og har de nødvendige faglige kompetencer til at udvikle deres boligområder. Vi ser også, at flere boligorganisationer inden for de seneste 10-15 år har ansat direktører uden en fortid i den almene boligsektor. Det er således på direk-

tørniveau, at professionaliseringen af boligorganisationerne først og fremmest er slået igennem, og herfra at den videre professionalisering af boligorganisationerne drives. Vi ser også, at boligorganisationerne er optaget af den bystrategiske agenda, og at de boligorganisationer, som er længst fremme i udviklingen af deres udsatte boligområder (Kildeparken og Tingbjerg), har tilknyttet personale med byplanfaglighed for netop at kunne tage et bystrategisk perspektiv i udviklingen af boligområderne. I de resterende caseområder (Ringparken og Stengårdsvej) har boligorganisationerne fundet andre måder at tilegne sig byplanfaglige kompetencer på, enten gennem oplæring eller samarbejdsrelationer til kommunen.

Boligorganisationerne har haft fokus på at udvikle bystrategiske visioner for udviklingen af de fire caseområder. Boligorganisationerne havde derned allerede gjort sig de første tanker om, hvordan boligområderne kunne udvikles til blandede byområder, inden dette blev et formelt lovkrav i Tingbjerg, Ringparken og Stengårdsvej med vedtagelse af Parallelsamfundsloven i 2018. Boligorganisationerne har dog været nødt til at ændre deres visioner markant for at leve op til lovgivningens krav om at reducere andelen af almene familieboliger til 40% inden 2030. Kildeparken er ikke omfattet af Parallelsamfundsloven, og Himmerland Boligforening var da også tidligt ude med deres visioner for omdannelsen af Kildeparken. Himmerland Boligforenings visioner og bystrategiske arbejde med udviklingen af Kildeparken har dermed også været en stor inspirationskilde for udviklingen i de andre caseområder.

Det interessante i denne sammenhæng er, at boligorganisationerne i høj grad gør brug af de samme bystrategiske greb til at skabe mere blandede byområder. Disse bystrategiske greb er i høj grad inspireret af frontrunner cases (Kildeparken, Gellerup og Tingbjerg) og den faglige debat om "hvad der virker" ift. at udvikle udsatte boligområder. Boligorganisationerne er optaget af i) at "åbne området op" og integrere boligområdet med den omkringliggende by, ii) at etablere nye offentlige og private funktioner i boligområderne for at tiltrække besøgende udefra og derved ændre boligområdernes fysiske og mentale isolation, iii) at etablere ny infrastruktur mhp. at styrke den fysiske integration med den omkringliggende by, iv) at tiltrække private developere til at opføre nye private eje- og lejeboliger mhp. at tiltrække ressourcestærke beboere til området og ændre områdets sociale mix, v) at etablere nye mødesteder for at øge livskvaliteten og den sociale sammenhængskraft i boligområderne, og vi) at udvikle en ny stedsidentitet for at imødekomme den stigende stigmatisering af boligområderne og understøtte de eksisterende beboeres overvejende positive opfattelse af deres boligområde.

Det er dog vigtigt at fremhæve, at det er nødvendigt at tilpasse de bystrategiske greb i dette "inspirationskatalog" til den lokale kontekst og de rammevilkår for udviklingen af almene boligområder, som gør sig gældende her. Det er derfor vigtigt, at boligorganisationernes visioner for udviklingen af de almene boligområder er tilpasset den lokale kontekst, så de ikke fremstår som "løsrevet" og "urealistiske". Det kan være en udfordring i kommunerne uden for de største vækstcentre, idet de bystrategiske greb fremhævet ovenfor primært er tænkt ind i en vækstkontekst, inspireret af de tidlige erfaringer fra Kildeparken, Gellerup og Tingbjerg.

Når dette er sagt, så er det også vigtigt at nævne, at boligorganisationernes visioner for udviklingen af de fire caseområder har spillet en vigtig rolle ift. at skabe kommunal politisk opbakning til omdannelsesprocesserne og gøre områderne interessante investeringscases for private developere. Fra developernes perspektiv står visionen også markant stærkere, hvis kommunen støtter op om udviklingsprocessen ved selv at bidrage med kommunale investeringer som løftestang, så developerne ikke føler, at det alene er

Tabel 6.9: Karakteristika for de fire samarbejdsmodeller

<p>Netværksmodellen</p> <p>Boligorganisationen benytter sig af sit store (lokale) netværk til at indgå partnerskaber og samarbejder med kommune, erhvervsliv, civilsamfundet etc.</p> <p>Boligorganisationen er meget opmærksom på at byde sig til og være synlig</p> <p>Fokus på organisationens image som en moderne organisation</p> <p>Boligorganisationens arbejder i høj grad gennem personlige netværk</p>	<p>Partnerskabsmodellen</p> <p>Boligorganisationen benytter sig af partnerskabsaftaler med kommune og private developere for at sikre en langsigtet "commitment" til byudvikling</p> <p>En skriftlig aftale opfattes som det bedste og sikreste fundament for et samarbejde</p> <p>Fokus på at opfylde partnerskabsaftalen (mål/visionsopfyldelse)</p> <p>Personlige relationer kan udvikles gennem partnerskabet</p>
<p>Samarbejdsforummodellen</p> <p>Boligorganisationen søger at øge sit samarbejde med kommunen gennem et samarbejdsforum</p> <p>Fokus på at etablere og formalisere dialog, samarbejde og opbygge tillidsbaserede relationer</p>	<p>Sekretariatsmodellen</p> <p>Nedsættelse af sekretariat til at varetage en bestemt opgave / projekt</p> <p>Fokus på projektorganisering og målopfyldelse</p> <p>Opbygning af personlige relationer gennem modellen</p>

deres investeringer (sammen med boligorganisationerne), der skal løfte et helt boligområde. Hvorvidt kommunerne har ressourcerne og et politisk ønske om at investere i at udvikle almene boligområder, er således en vigtig faktor for, om udviklingen af de udsatte boligområder bliver en succes. Den økonomiske og boligpolitiske situation i den enkelte kommune kan således være afgørende for om boligorganisationerne lykkes med deres bystrategiske ambitioner.

Relationen og samarbejdet mellem boligorganisationerne og kommunerne er dermed afgørende for, hvorvidt det lykkes at få skabt en bystrategisk transformation i de udsatte boligområder. I denne sammenhæng er det bemærkelsesværdigt, hvor forskelligt boligorganisationerne og kommunerne har organiseret sig. I hver caseområde har boligorganisationerne "opfundet" deres egen model for, hvordan samarbejdet mellem boligorganisation, kommune og private developere er organiseret. I de fire identificerede samarbejdsmodeller er der stor forskel på, hvor formaliseret samarbejdet er, og hvor komplekse samarbejdsrelationer der er opbygget. Vi ser også en tendens til, at boligorganisationerne først og fremmest har haft fokus på at udvikle en vision og vælge de rigtige bystrategiske greb, imens fokus på hvordan udviklingsprocesserne skal forankres organisatorisk har fyldt mindre. Udviklingen af en organisation og en model for samarbejdet er typisk noget, der er sket senere i processen. I Tingbjerg har boligorganisationerne dog haft et tidligt fokus på at etablere partnerskaber, både internt og med kommunen og private developere. I alle fire caseområder gælder det dog, at samarbejdsmodellen er noget som udvikles undervejs, så den matcher de forskellige faser af udviklingsarbejdet.

Selvom samarbejdet mellem boligorganisationerne og kommunerne er organiseret for-

skelligt i de fire caseområder, så er der alligevel en række fællestræk, som er værd at fremhæve. For det første afhænger samarbejdet mellem boligorganisationerne, kommunerne og de private developere i høj grad af de personer, som er involveret. Her er kontinuitet i samarbejdet på individniveau grundpillen for, at der gradvist kan opbygges et tillidsbaseret forhold. Samarbejdet er således særdeles følsomt overfor personudskiftning. Et andet fællestræk, som går igen i de fire caseområder, er, at kommunerne spiller en vigtig dobbeltrolle i udviklingen af udsatte boligområder. Kommunerne er både medspillere og samarbejdspartnere i at udvikle de almene boligområder, men de er også myndighed, der skal godkende lokalplaner. I sidstnævnte rolle kan kommunerne blive opfattet som modspillere, der gør komplekse udviklingsprocesser besværlige og langsomme. Der er således også et behov for, at boligorganisationerne, kommunerne og de private developere bliver klogere på hinandens interne arbejds- og beslutningsprocesser, så dette ikke bliver en hæmsko for samarbejdet.

NOTER

- 1) Se kapitel 1 for en beskrivelse af rapportens undersøgelsesdesign
- 2) Der kan trækkes en række tråde mellem den professionaliseringsbølge, vi har oplevet i Danmark de seneste 10-15 år og de udviklingstrends, vi ser i europæiske boligorganisationer, se kapitel 1. Pointen her er i øvrigt ikke, at boligorganisationerne tidligere har været drevet "uprofessionelt", men snarere at det i højere grad er boligorganisationens administration som "overtager" styringen i boligorganisationerne i takt med, at der stilles større krav til boligorganisationerne. Med de nye krav og forventninger til boligorganisationerne følger også et følt behov for at tilføje nye kompetencer til boligorganisationerne, f.eks. bystrategiske kompetencer.
- 3) En beskrivelse af Himmerland Boligforenings historiske udvikling findes i kapitel 2
- 4) En beskrivelse af KAB's historiske udvikling findes i kapitel 3
- 5) En beskrivelse af fsb's historiske udvikling findes i kapitel 3
- 6) En beskrivelse af FOB's historiske udvikling findes i kapitel 4
- 7) En beskrivelse af Ungdomsbos historiske udvikling findes i kapitel 5
- 8) Tallene er fra Landsbyggefondens stamdata-database pr. 14.05.2025 (Landsbyggefonden, 2025).
- 9) Tallene er fra Landsbyggefondens stamdata-database pr. 14.05.2025 (Landsbyggefonden, 2025). Boligtal for Ungdomsbo inkluderer tal for Boligforeningen Nybo og Esbjerg Sociale Byggeselskab, som Ungdomsbo administrerer.
- 10) Her er det værd at understrege, at Tingbjerg er en special case. SAB har intet selvstændigt back office og henter i stedet sine kompetencer fra KAB, som fungerer som et stort back office for mange boligorganisationer. Fsb har et stort back office, men fsb er også en af de største boligorganisationer i Danmark. Vi har derfor valgt at anskue Tingbjerg Byudvikling som en "mini-organisation", idet en stor del af administrationen af Tingbjerg er lagt ud i en decentral enhed.
- 11) Oversigten er baseret på boligorganisationernes hjemmesider
- 12) Se kapitel 1 og Bjørn (2008)
- 13) Eksempler på sådanne netværk er Landsbyggefondens netværk for de 17 omdannelsesområder og konferencaserien Bystrategisk Udsyn.
- 14) Her skal det retfærdigvis nævnes, at Schackenborgvænge i Ringparken er blevet solgt til en privat investor. Der har således været en vis interesse fra private investorer i Ringparken.
- 15) Se også Olesen (2025)
- 16) Analysen af styrker og svagheder ved de fire samarbejdsmodeller bygger på workshops afholdt i hver caseområde. Se beskrivelsen af rapportens undersøgelsesdesign i kapitel 1.
- 17) Se kapitel 2 for en beskrivelse af den netværksbaseret samarbejdsmodel for udvik-

lingen af Kildeparken

18) Se kapitel 3 for en beskrivelse af partnerskabsmodellen for udviklingen af Tingbjerg

19) Se kapitel 4 for en beskrivelse af samarbejdsmodellerne for udviklingen af Ringparken

20) Se kapitel 5 for en beskrivelse af sekretariatsmodellen for udviklingen af Stengårdsvej



7.

KONKLUSION

KONKLUSION

På tværs af Europa har vi de seneste 20-30 år set en tendens til, at social housing sektoren er blevet liberaliseret, og at boligorganisationerne (og andre udbydere af social housing) har skullet redefinere deres samfundsmæssige rolle og vænne sig til at agere i en mere markedsbaseret kontekst. Dette har medført en øget professionalisering og et øget fokus på boligorganisationernes økonomiske forhold. I Danmark har vi ikke set helt den samme udvikling. Vi kan dog konstatere, at også de danske boligorganisationer har gennemgået en moderniserings- og professionaliseringsproces de seneste 10-15 år understøttet af bl.a. Styringsreformen, løbende effektiviseringskrav og Parallelsamfundsloven. Vi ser også en tendens til, at boligorganisationerne er blevet mere bevidste om deres rolle i byudviklingen og er begyndt at udarbejde bystrategiske visioner for, hvordan udsatte boligområder kan udvikles og i højere grad integreres i den omkringliggende by.

I denne rapport har vi undersøgt, hvordan danske boligorganisationer agerer som strategiske byudviklere i udviklingen af deres boligområder. Vi har udvalgt fire caseområder, hvor boligorganisationerne enten har betydelige erfaring med eller planer om at implementere bystrategiske tiltag for at udvikle udsatte boligområder. Vi har hermed kunnet fange boligorganisationerne på forskellige stadier i deres bystrategiske arbejde. En vigtig parameter for udvælgelsen af caseområderne har dog været, at boligorganisationerne har arbejdet med bystrategiske visioner og dermed gjort sig tanker om, hvilke bystrategiske tiltag de ønsker at implementere. Vi har også udvalgt caseområder fra forskellige dele af landet for at undersøge, om der er regionale forskelle i, hvordan boligorganisationerne arbejder bystrategisk, og hvilken betydning boligmarkedet og investeringsvilligheden fra private developere spiller i denne sammenhæng. De undersøgte caseområder er:

- Kildeparken ved Himmerland Boligforening
- Tingbjerg ved SAB/KAB og fsb
- Ringparken ved FOB
- Stengårdsvej ved Ungdomsbo

I hvert caseområde har vi undersøgt følgende tre temaer: i) *Boligorganisationens DNA*: hvordan boligorganisationerne har udviklet sig historisk, og hvordan de opfatter sig selv i dag, ii) *Boligorganisationens bystrategiske arbejde*: hvordan boligorganisationerne arbejder bystrategisk med at udvikle udsatte boligområder, og hvilke visioner der ligger bag valget af bystrategiske tiltag, og iii) *Boligorganisationens samarbejdsrelationer*: hvordan boligorganisationerne samarbejder med kommuner og private developere om at udvikle udsatte boligområder, og hvilke udfordringer der ligger i disse samarbejder.

Boligorganisationerne i de fire caseområder har alle de seneste 10-15 år gennemgået en professionaliseringsproces i tråd med den udvikling, vi har skitseret ovenfor. Vi ser, at boligorganisationerne er optaget af at forstå "hvem de er", "hvor de kommer fra", og "hvor de er på vej hen". Vi har således fanget boligorganisationerne midt i en udviklingsproces, som må forventes at fortsætte i fremtiden. I denne rapport har vi ønsket at forstå, hvordan boligorganisationerne kan blive gearret til at agere som strategiske byudviklere. Her har boligorganisationerne især været optaget af at tilføje nye kompetencer til deres organisations *back office*, så de står stærkere og har den nødvendige faglige kompetence til at udvikle deres boligområder. Men vi ser også en klar tendens til, at boligorganisationerne ønsker et øget samarbejde med kommunerne, og at boligorganisationerne er optaget

af at udvikle organisatoriske modeller for, hvordan samarbejdet med kommunerne kan styrkes og forankres organisatorisk.

Bystrategisk har boligorganisationerne haft fokus på mange af de samme indsatser ift. at udvikle deres boligområder. Boligorganisationerne er optaget af i) at "åbne området op" og integrere boligområdet med den omkringliggende by, ii) at etablere nye offentlige og private funktioner i boligområderne for at tiltrække besøgende udefra og derved ændre boligområdernes fysiske og mentale isolation, iii) at etablere ny infrastruktur mhp. at styrke den fysiske integration med den omkringliggende by, iv) at tiltrække private developere til at opføre nye private eje- og lejeboliger mhp. at tiltrække ressourcestærke beboere til området og ændre områdets sociale mix, v) at etablere ny mødesteder for at øge livskvaliteten og den sociale sammenhængskraft i boligområderne, og vi) at udvikle en ny stedsidentitet for at imødekomme den stigende stigmatisering af boligområderne og understøtte de eksisterende beboeres overvejende positive opfattelse af deres boligområde.

Boligorganisationerne lader sig i høj grad inspirere af, hvilke bystrategiske indsatser der er blevet implementeret i de danske frontrunner cases (Kildeparken, Gellerup og Tingbjerg), og den faglige debat om "hvad der virker" ift. at udvikle udsatte boligområder. Boligorganisationerne er dog afhængige af bevillinger fra Landsbyggefonden og private og kommunale investeringer, hvis de bystrategiske indsatser skal realiseres. Boligorganisationerne er da også blevet opmærksomme på, at der er et indbygget vækstbias i dette "inspirationskatalog" af bystrategiske greb, og at boligorganisationerne uden for de store vækstcentre er nødt til at tilpasse ambitionerne og valget af bystrategiske greb til de lokale forhold.

Her spiller samarbejdet mellem boligorganisationerne og kommunerne en afgørende rolle. Det er derfor interessant at se, hvor forskelligt boligorganisationerne og kommunerne har organiseret deres samarbejde i de fire caseområder. Vi kan konstatere, at boligorganisationerne og kommunerne i høj grad "har opfundet" deres egen model for, hvordan samarbejdet kan organiseres, og at disse samarbejdsmodeller er noget som udvikles undervejs. Vi ser således, hvordan boligorganisationernes ambitioner om at agere som strategiske byudviklere ikke blot har ført til et øget samarbejde med kommunerne, men at dette samarbejde også er blevet formaliseret i en konkret samarbejdsmodel. Dette skyldes først og fremmest et ønske fra boligorganisationernes side om at trække kommunerne med ind i maskinrummet i udviklingen af udsatte boligområder og mobilisere opbakning til kommunale investeringer. Men boligorganisationerne har også en forhåbning og et ønske om, at det øgede samarbejde med kommunerne kan få en afsmittende effekt på kommunernes boligpolitik og boligorganisationernes generelle muligheder for at bidrage til den lokale byudvikling.

Med udgangspunkt i de identificerede samarbejdsmodeller i de fire caseområder har vi identificeret fire generelle samarbejdsmodeller for, hvordan samarbejdet mellem boligorganisationer og kommuner kan organiseres. Vi har kaldt disse samarbejdsmodeller for

- Netværksmodellen (inspireret af Kildeparken)
- Partnerskabsmodellen (inspireret af Tingbjerg)
- Samarbejdsforummodellen (inspireret af Ringparken)
- Sekretariatsmodellen (inspireret af Stengårdsvej)

De fire samarbejdsmodeller giver hver et bud på, hvordan samarbejdet mellem boligorganisationer og kommuner kan organiseres alt efter, hvor formaliseret et samarbejde der ønskes, og hvor kompleks en udviklings- og samarbejdsproces der er nødvendig.

Med udgangspunkt i de fire caseområder kan vi også konkludere, at samarbejdet mellem boligorganisationer og kommuner er betinget af den økonomiske og boligpolitiske situation i den enkelte kommune. Kommunernes boligpolitik og strategiske planlægning udstikker i høj grad rammevilkårene for boligorganisationernes og kommunernes samarbejde og boligorganisationernes muligheder for at agere som strategiske byudviklere. Det er derfor vigtigt, at kommunerne anerkender boligorganisationerne som strategiske sparringspartnere i byudviklingen, og at der i samarbejdet arbejdes på at skabe synergi mellem kommunerne og boligorganisationernes byudviklingsinteresser. Her står boligorganisationerne markant bedre rustet end tidligere med den udviklingsproces, de har gennemgået de seneste 10-15 år. Det skal blive spændende at se om de kompetencer og de samarbejdsrelationer, som boligorganisationerne har udviklet gennem udviklingen af deres udsatte boligområder, kan overføres til andre byudviklingsprojekter. Dette er nødvendigt, hvis ambitionen om at udvikle blandede byer skal indfries.

REFERENCER

- Arbejdermuseet (2025) De første boligforeninger. Hentet fra: <https://www.arbejdermuseet.dk/viden-samlinger/arbejderhistorien/plads-til-os-alle/baggaard-beton-boligbevaegelsen/de-foerste-boligforeninger/> Set: 13.05.2025.
- Bech-Danielsen, C. (2022) Ideology of the Welfare State in Solidified Concrete of Housing. In *Architectures of Dismantling and Restructuring: Spaces of Danish Welfare, 1970–Present*, s. 400-411. Lars Müller Publishers.
- Bech-Danielsen, C. & Christensen, G. (2017) Boligområder i bevægelse. Fortællinger om fysiske og boligsociale indsatser i anledning af Landsbyggefondens 50 års jubilæum. København: Landsbyggefonden.
- Bech-Danielsen, C., Nordberg, L.W. & Sundstrup, R.B. (2020) Ringparken. Baselineundersøgelse 2020. København: BUILD, Aalborg Universitet.
- Bech-Danielsen, C., Nordberg, L.W. & Sundstrup, R.B. (2022) Stengårdsvej. Baselineundersøgelse 2021. BUILD Rapport 2022:13. Institut for Byggeri, By og Miljø, Aalborg Universitet.
- Bech-Danielsen, C. & Stender, M. (2017) Fra Ghetto til Blandet By. Danske og Internationale Erfaringer med Omdannelse af Udsatte Boligområder. København: Gads Forlag.
- Bendsen, J.R, Kleis, B., Morgen, M.A. (2020) Tingbjerg – vision og virkelighed. København: Strandberg Publishing.
- Bjørn, N. (Red.) (2008) Arkitektur der forandrer: fra ghetto til velfungerende byområde. København: Gads Forlag.
- BL (2019) De første resultater af Aalborg-modellen. København: BL.
- BL & Himmerland Boligforening (2018) Aalborg-modellen. København: BL
- Blessing, A. (2012) Magical or monstrous? Hybridity in social housing governance. *Housing Studies*, 27(2), 189-207.
- Braae, E. & Steiner, H. (2021) Expanding Danish Welfare Landscapes: Steen Eiler Rasmussen and Tingbjerg housing estate. I: Haffner, J. (red.) *Landscapes of Housing* (pp. 146-167). Abingdon: Routledge.
- Bro, H. (2009) Housing: From night watchman state to welfare state: Danish housing policy, 1914–1930. *Scandinavian Journal of History*, 34(1), 2-28.
- Bureauet Niels Bjørn og Rekommanderet (2017) Strategisk Udviklingsplan. Stengårdsvej. Program. November 2017. Esbjerg: Esbjerg Kommune, Ungdomsbo & Realdania.
- Bydelsprojekt 3i1 (2024) Helhedsplanen. Hentet fra: <https://www.bydelsprojekt3i1.dk/helhedsplanen>. Set: 30.10.2024.
- Børne- og undervisningsministeriet (2023) Om aftalen. Hentet fra: <https://www.uvm.dk/dagtilbud/love-og-regler--formaal-og-aftaler/aftalen-om-parallelsamfund/om-aftalen>
- Czischke, D. (2009) Managing social rental housing in the EU: A comparative study. *European Journal of Housing Policy*, 9(2), 121-151.

Eiler Rasmussen, S. (1963) Tingbjerg. Forklaring til en Byplan.

Esbjerg Kommune (nn) Kommunikation om og med det internationale kvarter. Esbjerg: Esbjerg Kommune.

Esbjerg Kommune (2024) Det Internationale Kvarter. Hentet fra: <https://www.esbjerg.dk/planer-projekter-og-trafik/byudviklingsprojekter/det-internationale-kvarter>

Esbjerg Kommune & Ungdomsbo (2021) Fase 4 Esbjergs Internationale bykvarter med fokus på kultur og klima. Projektbeskrivelse – fase 4 fra planer til virkelighed – 2021. Esbjerg: Esbjerg Kommune & Ungdomsbo.

Federspiel, S., Stockmarr, N., Koltze, M., Nielsen, A.W., Sinding-Jensen, H., Andersen, T.F., & Johansen, J.A. (2008) FSB 1986-2008. Fra tanke til handling. København: FSB-bolig.

FOB (1992) 50 års jubilæum. Slagelse: FOB.

FOB, KANT arkitekter og Niels Bjørn (2016) Vision Ny Ringby 2025. Slagelse: FOB.

FOB (2021) Forståelsespapir – Ringparken. 20.08.2021. Hentet fra: <https://fob.dk/media/6801/forstaaelsespapir-godkendt-d-20082021-1.pdf>

FOB (2022) Strategi 2022. Bo godt, bynært & bæredygtigt. Slagelse: FOB.

FOB (2024a) Om FOB. Hentet fra: <https://www.fob.dk/om-fob/>

FOB (2024b) Vores organisation. Hentet fra: <https://fob.dk/media/7791/fob-organisationsdiagram-2024.pdf>

FOB (2024c) Ringparken 2030. Hentet fra: <https://fob.dk/projekter-og-renoveringer/ringparken-2030-1/>.

FOB (2024d) Helhedsplanudvalg. Hentet fra: <https://fob.dk/projekter-og-renoveringer/ringparken-2030-1/helhedsplanudvalg/>

FOB, DAB & Slagelse Kommune (2019) Vejen til et trygt og levende byområde. Udviklingsplan for Ringparken. Slagelse: FOB, DAB & Slagelse Kommune

FOB, Niels Bjørn & KANT arkitekter (2020) Ringparken infrastrukturansøgning – vejen til et trygt og levende byområde. Slagelse: FOB, Niels Bjørn & KANT arkitekter

FOB, Slagelse Boligselskab og Bolig Korsør (2017) En Fælles Indsats. Boligsocial helhedsplan 2017-2021. Slagelse: FOB, Slagelse Boligselskab og Bolig Korsør

FOB, Slagelse Boligselskab og Bolig Korsør (2021) En Fælles Indsats. Boligsocial helhedsplan 2021-2025. Slagelse: FOB, Slagelse Boligselskab og Bolig Korsør

FOB & Slagelse Kommune (2024) Fælles oplæg til "Samarbejdsforum - Udviklingsplan Ringparken". Internt dokument 10. januar 2024. Slagelse: FOB & Slagelse Kommune.

Fsb (2011) Fsb's værdigrundlag. Hentet fra: <https://www.fsb.dk/media/6109/fsbs-vaerdi-grundlag.pdf>

Fsb (2021) Fsb på vej. Forretningsstrategi. Hentet fra: <https://www.fsb.dk/media/7743/>

forretningsstrategi-2021.pdf

Fsb (2022) Årsberetning 2022. Hentet fra: <https://www.fsb.dk/media/10662/aarsberetning-2022-web.pdf>

Fsb, SAB/KAB, Københavns Kommune & NREP (2018) Tingbjerg Byudviklingsplan 2018-2025. København: Tingbjerg Byudvikling.

Fsb, SAB & Københavns Kommune (2019a) Visionsfortælling for Tingbjerg Udvikling. København: Fsb, SAB & Københavns Kommune.

Fsb, SAB & Københavns Kommune (2019b) Udviklingsplan for Tingbjerg/Utterslevhuse. København: Fsb, SAB & Københavns Kommune.

Gruis, V. (2005) Financial and social returns in housing asset management: Theory and Dutch housing associations' practice. *Urban Studies*, 42(10), 1771-1794.

Gruis, V. (2008) Organisational archetypes for Dutch housing associations. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 26(6), 1077-1092.

Gruis, V., & Nieboer, N. (2004) Strategic housing management: An asset management model for social landlords. *Property Management*, 22(3), 201-213.

Gruis, V., Nieboer, N., & Thomas, A. (2004) Strategic asset management in the social rented sector: approaches of Dutch and English housing associations. *Urban Studies*, 41(7), 1229-1248.

Gudmand-Høyer, S.M., Bendsen, S.R., Morgen, M.A., Nielsen, T. & Pedersen, S.O. (2019a) Arkitektonisk kulturarv i Ringparken: værdisætning af socialt udsatte almene boligområder. Aarhus: Arkitektskolen Aarhus.

Gudmand-Høyer, S.M., Bendsen, S.R., Morgen, M.A., Nielsen, T. & Pedersen, S.O. (2019b) Arkitektonisk kulturarv i Stengårdsvej: værdisætning af socialt udsatte almene boligområder. Aarhus: Arkitektskolen Aarhus.

Harvey, D. (1989) From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler: series B, human geography*, 71(1), 3-17.

Himmerland Boligforening (2014) Himmerland Boligforening – 1944 – 70 år- 2014. Hentet fra: <https://www.abhim.dk/seneste-nyt/nyhedsarkiv/nyheder-2014/himmerland-boligforening-1944-70-aar-2014>

Himmerland Boligforening (2015) Kildeparken 2020. En del af det nye Aalborg. Aalborg: Himmerland Boligforening.

Himmerland Boligforening (2019) Det stiftende møde. Hentet fra: <https://www.abhim.dk/75/historien/himmerlands-historie/det-stiftende-moede>

Himmerland Boligforening (2023) Årets beretning 2023. Aalborg: Himmerland Boligforening. Hentet fra: https://www.abhim.dk/media/pdf_filer/beretningfor2023_mail.pdf

Himmerland Boligforening (2024a) Vores historie. Hentet fra: <https://www.abhim.dk/kontakt/om-himmerland/historien>

Himmerland Boligforening (2024b) Priserne. Hentet fra: <https://www.abhim.dk/kontakt/om-himmerland/priserne>

Himmerland Boligforening (2024c) Find medarbejder Hentet fra: <https://www.abhim.dk/kontakt/find-medarbejder>

Himmerland Boligforening, Boligforeningen Vanggården, Boligforeningen Fjordblink, Lejerbo & Aalborg Kommune (2008) Forandring og Fællesskab. 9220 Aalborg Øst. Aalborg: Himmerland Boligforening, Boligforeningen Vanggården, Boligforeningen Fjordblink, Lejerbo & Aalborg Kommune.

Himmerland Boligforening, COWI & EFFEKT (2011) Kildeparken 2020. Foreløbig helhedsplan: Aalborg: Himmerland Boligforening.

Howells, M., & Olesen, K. (2025a) The neoliberalization of housing policy and social housing provision in the Nordics: convergence or continued variegation? *Housing Studies*, 1-20.

Howells, M. & Olesen, K. (2025b) Affordable housing between market and state: the development of social housing in Denmark. I: Freudendal-Pedersen, M., Galland, D. & Juel-Stissing (Red.) *Planning for Urban Sustainability. Doctrines, Disciplines, and Practices*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, s.37-50.

Howells, M. & Olesen, K. (2025c) Housing Associations as Urban Entrepreneurs? A New Role for Housing Associations in Danish Urban Governance. *Housing, Theory and Society*. Kommende udgivelse.

Jensen, L. (2005) Historiens lange skygge i dansk boligpolitik. I: Ronit, K. Rothstein, B. (Red.) *Den politiske forvaltning: historiske spor i nutidens bureaukrati: festskrift til Tim Knudsen*. København: Politiske Studier, s.155-195.

Jensen, S. Q., & Christensen, A. D. (2012) Territorial stigmatization and local belonging: A study of the Danish neighbourhood Aalborg East. *City*, 16(1-2), 74-92.

JydskeVestkysten (2019) Ungdomsbos nye direktør er dreng af Østbyen. *JydskeVestkysten*, 10. november 2019.

JydskeVestkysten (2023a) Nedrivninger har skabt utryghed i Esbjerg: Borgmester og boligforening vil redde blokkene i ghettoen. *JydskeVestkysten* 10. april 2023.

JydskeVestkysten (2023b) Spektakulær tunnel vinder storstilet konkurrence: se videoen, der viser inspiration fra både papirservietter og musetrapper. *JydskeVestkysten* 08.11.2023.

Kjeldsen, L. (2023) From marginalized housing estate to attractive neighbourhood. Ph.d.-afhandling. København: Aalborg Universitet.

Knudsen, G. & Møller, J.N. (2008) Mellem borgerskab og boligfolk. *Historien om KAB 1920-2006*. København: KAB.

Kristiansen, O. (1986) For dem, der var tosset nok til at betale høje huslejer. *Boligen* 53(10): 20-21.

KTC (2015) Den grønne ring binder Esbjerg sammen. 20.11.20215. Hentet fra: <https://>

www.ktc.dk/artikel/den-groenne-ring-binder-esbjerg-sammen

Københavns Kommune (2014) Samarbejdsaftale for udvikling af Tingbjerg/Husum. Referat fra Borgerrepræsentationen 09.10.2014. Hentet fra: <https://www.kk.dk/dagsorder-og-referater/Borgerrepræsentationen/møde-09102014/referat/punkt-16>

Københavns Kommune (2020) Bilag 5 Bevaringsværdige bygninger. Kommuneplan 2019. Hentet fra: <https://www.kk.dk/sites/default/files/agenda/74024d70-9be0-4c3e-9c23-88b3b59bca03/2001eab6-4fc1-46aa-8300-b9488900dfc9-bilag-5.pdf>.

Københavns Kommune, fsb & SAB/KAB (2014) Samarbejdsaftale om byudvikling i Tingbjerg/Husum. Hentet fra: <https://www.kk.dk/sites/default/files/agenda/9c8c96fb-453a-42e1-9029-8e823ecc885a/d5080dd0-75aa-444c-aa52-fc0cbb6335da-bilag-1.pdf>

Københavns Kommune, fsb & SAB/KAB (2015) Tingbjerg-Husum Byudviklingsstrategi. København: Københavns Kommune, fsb & SAB/KAB.

Landsbyggefonden (2025) LBF Stamdata. Hentet fra: <https://boligregistrering-stamdata.lbf.dk>. Set: 14.05.2025.

Larsen, H. G., & Lund Hansen, A. (2015) Commodifying Danish housing commons. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 97(3), 263-274.

Mechlenborg, M., Bech-Danielsen, C. & Stender, M. (2020) Tingbjerg. Basisundersøgelse 2020. København: BUILD, Aalborg Universitet.

Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (2012) Liste over særligt udsatte boligområder pr. oktober 2010. Hentet fra: <https://sbst.dk/Media/638255279572074008/Ghettolisten%202010%2010.pdf>

Nielsen, L. (1987) Boligkontoret i Ålborg administrerer 40 procent af byens almennyttige boligmasse. *Boligen* 4/87: s.21-23.

Nielsen, R.M. (2019) BL's historie. *Boligen* 06.05.2019. Hentet fra: <https://fagbladetboligen.dk/alle-nyheder/2019/maj/bl-s-historie/#:~:text=I%201880%20stiftede%20arbejderbevægelsen%20de,BL%20var%20født.>

Olesen, K. (2014) The neoliberalisation of strategic spatial planning. *Planning Theory*, 13(3), 288-303.

Olesen, K. (2023) Boligorganisationers nye rolle. Et litteraturstudie af boligorganisationers ændrede roller i et nordisk og europæisk perspektiv. Aalborg: Institut for Planlægning, Aalborg Universitet.

Olesen, K. (2025) Transformationen av utsatta bostadsområden i Danmark. *PLAN*, 2025(1), 12-15.

Olesen, K., & Howells, H. (2023) The territorial stigmatization of non-profit housing areas in Denmark during COVID-19. I: Lisandrello, E., Sørensen, J., Olesen, K. & Steffansen, R.N. (Red.) *The 'new normal' in planning, governance and participation: Transforming urban governance in a post-pandemic world*. Dordrecht: Springer, s.257-269.

Programbestyrelsen (2008) Fra udsat boligområde til hel bydel. Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration.

Readania (2012) 'City in between' bliver til 'landskab in between'. Pressemeddelelse 15.11.2012. Hentet fra: https://realdania.dk/projekter/fremtidens-forstaeder/nyheder/fremtidensforstaeder_151112

Realdania (2024a) Aalborg Øst: Kickstart Tornhøj. Hentet fra: <https://realdania.dk/projekter/aalborg-oest>. Set: 04.09.2024

Realdania (2024b) Tingbjerg – arkitektkonkurrence. Hentet fra: <https://realdania.dk/projekter/tingbjerg---arkitektkonkurrence>. Set: 11.09.2024

Realdania (2024c) By i Balance. Hentet fra: <https://realdania.dk/projekter/byibalance>. Set 31.10.2024.

Realdania (2024d) Collective Impact. Hentet fra: <https://realdania.dk/projekter/collective-impact>. Set 31.10.2024.

Realdania (2024e) Ungdomsboliger og grøn kvartersplads er på vej i Esbjergs internationale kvarter. Pressemeddelelse 22.10.2024. Hentet fra: <https://realdania.dk/nyheder/2024/10/helhedsplan-esbjerg-221024>

Regeringen (2004) Regeringens strategi mod ghettoisering. København: Regeringen.

Regeringen (2010) Ghettoen tilbage til samfundet. Et opgør med parallelsamfund i Danmark. København: Regeringen.

Regeringen (2018) Ét Danmark uden parallelsamfund. Ingen ghettoer i 2030. Copenhagen: København: Regeringen.

Retsinformation (2015) Bekendtgørelse om sideaktiviteter i almene boligorganisationer m.v. BEK nr 451 af 13/04/2015. Hentet fra: <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2015/451>

Schoop, K. (1994) At bygge boliger. FSBs historie 1933-1994. København: FSB.

Social- og Boligstyrelsen (2025) Effektivisering. Hentet fra: <https://www.sbst.dk/bolig/effektivisering-af-den-almene-boligsektor>. Set: 13.05.2025.

Socialministeriet (2006) Den almene boligsektors fremtid. Rapport fra arbejdsgruppen vedrørende fremtidsperspektiver for en mere selv bærende almen sektor. København: Socialministeriet.

Tingbjerg Bydel (2018) Partnerskab om 1000 nye private boliger. Hentet fra: <https://tingbjerg-bydel.dk/beboere/beboernyheder/2018/03/partnerskab-om-1000-nye-private-boliger>

Torgersen, U. (1987) Housing: the wobbly pillar under the welfare state. Scandinavian Housing and Planning Research, 4(sup1), 116-126.

Transportministeriet (2018) Ny ghettoliste. Hentet fra: <https://www.trm.dk/nyheder/2018/ny-ghettoliste/>

Transport-, Bygnings- og Boligministeriet (2018) Liste over hårde ghettoområder pr. 1. december 2018. Hentet fra: <https://im.dk/Media/638040277696522532/haarde-omraader-2018-final-a.pdf>

Ugeavisen (2021a) Vores Stengårdsvej – barndommens gade. 13.12.2021. Hentet fra:

<https://ugeavisen.dk/esbjerg/vores-stengaardsvej-barndommens-gade>

Ugeavisen (2021b) Vores Stengårdsvej – et glimt af fremtiden. 19.12.2021. Hentet fra: <https://ugeavisen.dk/esbjerg/vores-stengaardsvej-et-glimt-af-fremtiden>

Ugeavisen (2021c) Ungdomsbo savner kommunale kroner til Stengårdsvej. Ugeavisen 22.12.2021. Hentet fra: <https://ugeavisen.dk/esbjerg/ungdomsbo-savner-kommunale-kroner-til-stengaardsvej>

Ungdomsbo (nn) Mission – Vision – Værdier. Ungdomsbo. Hentet fra: <https://www.ungdomsbo.dk/media/4sbh4mm0/mission-vision-vaerdier.pdf>

Ungdomsbo (1971) 25 år. 1946-1971. Esbjerg: Ungdomsbo.

Ungdomsbo (2024a) Om os. Hentet fra: <https://www.ungdomsbo.dk/om-os/om-os/>. Set: 30.10.2024.

Ungdomsbo (2024b) Find medarbejder. Hentet fra: <https://www.ungdomsbo.dk/find-medarbejder/>. Set: 30.10.2024.

Ungdomsbo (2024c) Boligsocialt arbejde. Hentet fra: <https://www.ungdomsbo.dk/om-os/boligsocialt-arbejde/#:~:text=Organisatorisk%20består%20Bydelsprojekt%20i%20af,Uddannelse%20og%20livschancer>. Set: 30.10.2024.

Ungdomsbo & Esbjerg Kommune (2019) Lovpligtig udviklingsplan for Stengårdsvej, Esbjerg. Esbjerg: Ungdomsbo & Esbjerg Kommune.

Van Bortel, G., Mullins, D., & Gruis, V. (2010) 'Change for the Better?'—making sense of housing association mergers in the Netherlands and England. *Journal of Housing and the Built Environment*, 25, 353-374.

Walker, R. M. (2000) The changing management of social housing: The impact of externalisation and managerialisation. *Housing Studies*, 15(2), 281-299.

INTERVIEWS

Kildeparken

Ole Jensen, direktør Himmerland Boligforening

Sven Buch, udviklingschef Himmerland Boligforening

Bodil Henningsen, planlægger Aalborg Kommune

Anne Juel Andersen, planlægger Aalborg Kommune

Henrik Thomsen, afdelingsleder Aalborg Kommune

Søren Fonseca Pedersen, forretningschef Kuben Management

Henrik Steen Sørensen, regionsdirektør, Kuben Management

Rasmus Haugaard, partner og advokat, Haugaard/Baard

Tingbjerg

Lene Vennits, udviklingschef Tingbjerg Byudvikling

Cecilie Ellis Weber, proceskonsulent SAB/KAB

Peter Melbye, byudviklingskonsulent fsb og SAB

Lisbeth Vestergård, konsulent fsb

Rasmus Jessing, byggedirektør KAB

Annesophie Hansen, direktør for Drift og Byg fsb

Maja Busck, specialkonsulent Københavns Kommune

Morten Birckbak Madsen, chefkonsulent Københavns Kommune

Mahad Farah, afdelingsdirektør Innovater / Melius

Anders Berg Sørensen, byudvikler, NREP

Ringparken

Flemming Stenhøj Andersen, direktør FOB

Maj-Britt Jensen, direktør for administration, økonomi og forretningsudvikling FOB

Ilir Shkoza, udviklingschef FOB

Gunvor Christensen, analysechef FOB

Moritz Faloota, byplanlægger Slagelse Kommune

Stengårdsvej

Flemming Agerskov Christensen, direktør Ungdomsbo

Erik Boyschau, teknisk chef Ungdomsbo

Pia M Aalund, boligsocial vicevært Ungdomsbo

Christina Korsbek Olsen, sekretariatschef Det Internationale Kvarter, Esbjerg Kommune

Bjarke Mølgaard Sørensen sekretariatsmedarbejder Det Internationale Kvarter, Esbjerg Kommune

Ekspertinterviews

Niels Bjørn, bystrategisk rådgiver Bureauet Niels Bjørn

Bjarne Zetterström, tidligere chefkonsulent BL