

Aarhus School of Architecture // Design School Kolding // Royal Danish Academy

Organisk transformation som strategi

Boye, Anne Mette

Published in:

FRA PLAN TIL (EN HELT ANDEN) VIRKELIGHED

Publication date:

2015

Document Version:

Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (APA):

Boye, A. M. (2015). Organisk transformation som strategi: Byomdannelse i Holland. I T. Andersen (red.), *FRA PLAN TIL (EN HELT ANDEN) VIRKELIGHED* (s. 30-43).

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.

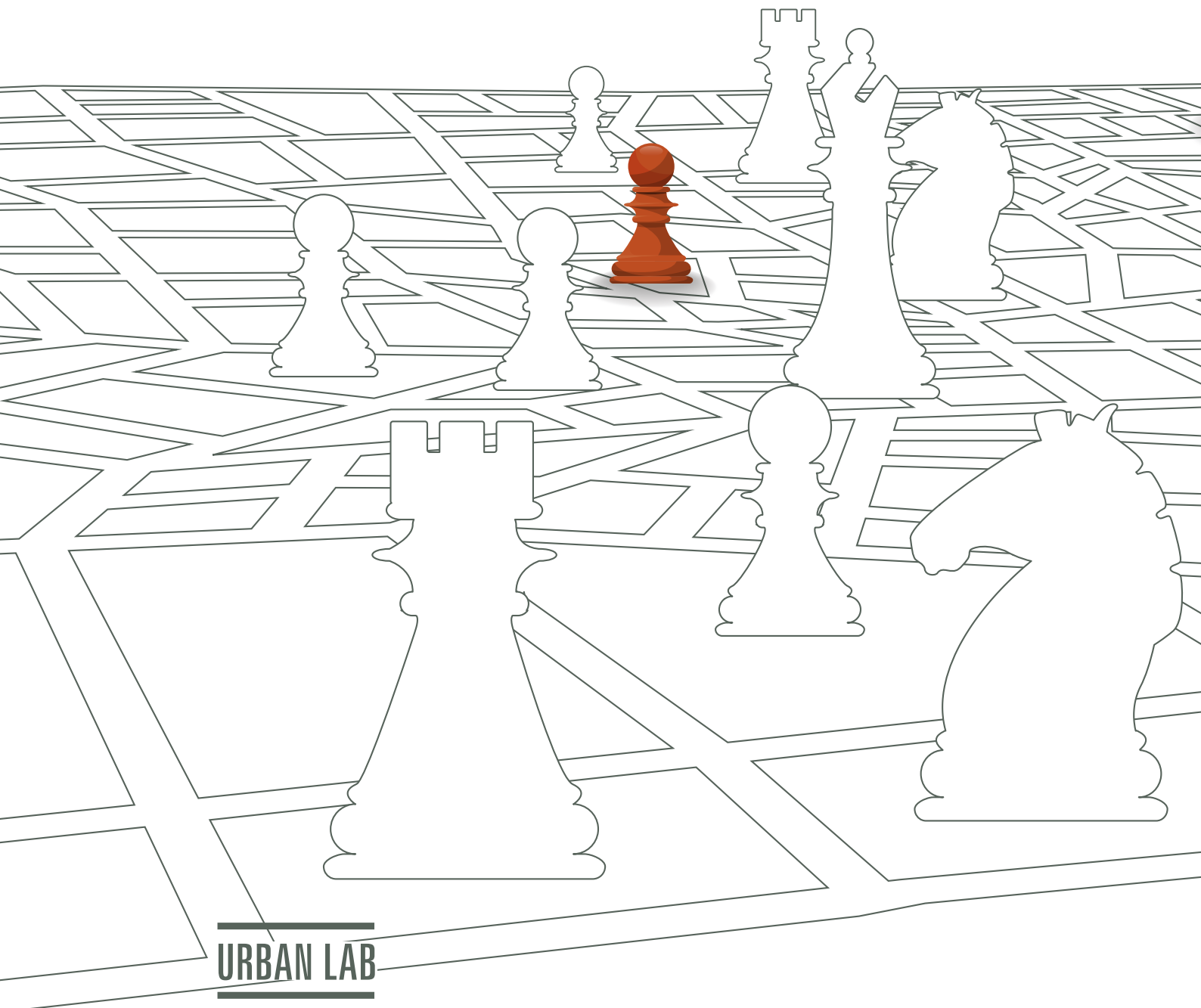
- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in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

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

FRA PLAN TIL VIRKELIGHED

EN HELT ANDEN



URBAN LAB

FRA PLAN TIL (EN HELT ANDEN) VIRKELIGHED

Udgivet af

Urban Lab

– en del af

Kulturregion Østjysk Vækstbånd

Randers Kommune

Laksetorvet, 8900 Randers

Tlf. 8915 1439

Udgivet

November 2015

© Rettighederne til denne publikation tilhører Kulturregion Østjysk Vækstbånd
Publikationen må frit gengives med behørig kildeangivelse

Redaktion

Kulturregion Østjysk Vækstbånd

Kontakt: Projektleder Tone Lassen, tlf. 5156 2439, mail: tone.lassen@randers.dk

Layout

Kenn Hoff Lassen

Opsætning

Susanne Lauge Bach, Grafiker, Horsens Kommune

**FRA PLAN TIL
EN HELT ANDEN
VIRKELIGHED**

INDHOLD

- 7 Indledning
- 9 Velkommen til Herning
Ulrik Hyldgaard
- 12 Byudviklingsstrategier og byledelse
Jens Kvorning
- 24 Byudvikling i fællesskab – I et politisk perspektiv
Uffe Steiner Jensen
- 31 Organisk transformation som strategi
– byomdannelse af industriparken i Holland
Anne Mette Boye
- 44 Park Lek
Kerstin Bergendal
- 47 Hvordan håndterer man en dialog?
Planlægningen efter Park Lek i Hallonbergen og Ör i
Sundbyberg Kommune
Linda Palo
- 52 Byudvikling i et investorperspektiv – Kunsten som mediator
Benny Kahr Andersen
- 55 Strategisk byledelse – Byudvikling i et uforudsigeligt terræn
Katinka Hauxner
- 64 Dynamisk strategi
Søren Taaning
- 67 Om Urban Lab

INDLEDNING

7

Man starter med de bedste intentioner, når et byområde skal omdannes. For eksempel når et gammelt industriområde eller en havn skal laves om til et område med byliv og masser af aktiviteter.

Der bliver afholdt borgermøder, politikerne afholder visionsseminarer, og det hele munder ud i vedtagelse af en masterplan.

Men meget kan gå galt. Selv om visionerne er på plads kan private investorer, skiftende politiske dagsordener eller usikkerhed om finansieringen føre projektet et helt andet sted hen end planlagt.

Med Urban Labs anden temakonferencen ”Fra plan til (en helt anden) virkelighed”, som fokuserede på byudviklingsstrategier og byledelse, forsøgte bl.a. de 8 midtjyske kommuner, som indgår i projektet, at blive klogere på, hvordan man undgår, at de gode intentioner løber ud i sandet.

Som opfølgning på den afviklede temakonference, som blev afholdt den 10. juni 2015 i Herning, foreligger nu denne tekstsamling. Teksterne er udarbejdet i relation til de enkelte oplæg afholdt på konferencen og præsenterer en række hovedpointer, som formidler forskellige bud på, hvordan vi gentænker byudviklingen og anvender strategierne, så intentioner i langt højere grad opfyldes.

Læs mere om Urban Lab på side 67.

Foto: Gågaden i herning.



VELKOMMEN TIL HERNING

Ulrik Hyldgaard, Formand for Byplanudvalget i Herning Kommune

9

God formiddag og hjerteligt velkommen til Herning. Velkommen her på Biblioteket, et lysende eksempel på strategisk byudvikling, som jeg skal vende tilbage til senere. Velkommen til “Fra Plan til en helt anden virkelighed”. Velkommen til en forhåbentlig udviklende dag, der kan bringe os tættere på gode byudviklingsstrategier og god byledelse.

I Herning er vi, om jeg så må sige gået “all in” på byplanlægning. Jeg står her i dag i min egenskab af formand for det vi i Herning Kommune kalder for Byplanudvalget. Da jeg for 13 år siden startede i Herning Byråd lå planlægningen som en del af opgaverne i Teknik & Miljøudvalget. Vi kunne dog konstatere at antallet af lokalplaner, kommuneplantillæg og øvrige planlægningsopgaver blev flere og flere, og med en større kommune efter kommunalreformen valgte vi i 2006 at splitte det gamle Teknik & Miljøudvalg i to for at skærpe fokus på planlægningsopgaven, og vel også for at udskille opgaven med at lave planlægning og varetage rollen som myndighed blev opgaven udskilt i et selvstændigt politisk udvalg. Det er vi rigtig glade for, og jeg kan sige jer, der er papirer nok at læse igennem til hvert udvalgsmøde, også selvom vi ikke har spildevandsplaner, dispensationsansøgninger og meget andet godt på vores dagsordener nu. Heldigvis for det, for det er jo tegn på at der er udvikling i kommunen.

I løbet af i dag kommer der mange oplæg og indlæg. Et af dem hedder byudvikling i fællesskab. På mange niveauer er det min oplevelse, at netop det at gøre en dyd ud af fællesskabet sikrer god byudvikling. Jeg vil godt give et par eksempler på, at det betaler sig at arbejde sammen om målene.

Politisk i Herning har vi én dagsorden som hedder konsensus. Heldigvis har vi et byråd med en tradition og efterhånden en kultur for, at arbejde sammen, når det gælder. Byråd udskiftes og der kommer nye til, og der går da også altid lige nogle måneder eller halve år, inden kulturen sætter sig hos de nye. Men traditionen om brede forlig om store tiltag og investeringer er over de seneste byrådsperioder blevet en god tradition.

MCH er, som mange af jer nok ved, en af de helt store fyrtårne for Herning. En mangeårig strategisk satsning på oplevelsesøkonomi, som et af fremtidens fundament for udvikling, er senest blevet yderligere forstærket af en ny vision, om det vi kalder MCH Timeworld. Hvis ikke vi havde en tradition for, at vi stort set altid har et bredt politisk flertal bag store investeringsbeslutninger, er jeg sikker på at Herning i dag ikke var i nærheden af det vi er nået til. Herning er en vækstkommune, og det vil vi fortsat være, men det kræver mod. Det kræver politisk mod at beslutte sig for at investere 150 mio. i et oplevelsesøkonomisk tiltag som TimeWorld. Det kræver politisk mod at beslutte sig for at investere 80 mio. kr. i at købe og renovere et nedslidt supermarked midt i bykernen for at flytte et bibliotek ind i bymidten. Dette særligt set i forhold til risikoen for, at du ved pølsevognen bliver mødt af spørgsmålet: "Hvordan kan I finde på at bruge 80 mio. på at flytte et velfungerende bibliotek, når min gamle far ikke kan få gjort rent hver uge". Men politisk fællesskab om at løfte opgaven gør diskussionen ved pølsevognen langt nemmere. Den politiske dagsorden kommer ikke til at stå i vejen for udvikling. Så kan der være en lang række andre faktorer som skal handskes på vejen.

Med politisk samarbejde og vilje til udvikling kommer man langt, men også samarbejdet med ejere, lejere, organisationer og investorer har vi gjort til en dyd. Vi har formået at omdanne et område bynært og lige syd for centrum fra et nedslidt erhvervsområde med jernstøberi, skrothandler, varmforzinkning og andre tunge virksomheder til et attraktivt boligområde. Hvis det ikke havde været for et politisk mod til at tage handsken op, prikke til udviklingen, og et ekstremt godt samarbejde i et dialogforum, der i den første vaskelige start fik processen i gang, ja så var vi sikkert aldrig nået i mål. Vi er der ikke helt endnu, men her snart 20 år efter de første initiativer blev taget, er vi nået rigtig langt. Samarbejde, medejerskab og det man vel kan kalde en dialogisk byledelse skaber resultater.

Vi står i Herning overfor et par rigtig store planlægningsmæssige opgaver i de kommende år. Særligt omkring den centrale midtby. Da vi startede den nu-

værende byrådsperiode satte vi fokus på vores midtby. Finanskrise og strukturelle ændringer i detailhandelen havde sat sit præg på bymidten. Et enigt byråd vedtog at vi i byplanudvalget skulle udarbejde en visionsplan for en revitaliseret bymidte. Det blev til vision Herning C.

Vi har prøvet at gå nye veje til at få inddraget butiksejere, ejendomsejere, handelsforeninger og ikke mindst byens borgere i processen. Vi lavede sidste sommer en række debatcaféer, hvor vi politikere og vores dygtige medarbejdere fra forvaltningen indbød til debatter. Vi lavede med midlertidige mini-lommeparker lidt støj i gademiljøet som fik folks øjne op for tankerne om en ny midtby. Jeg synes vi er lykkedes med at skabe en plan, som helt forenklet er endt ud i fem overskrifter som politikere, forvaltning, butikker og alle involverede kan forholde sig til og har sig for øje i det fremadrettede arbejde. Vi skal sikre mere grønt, mere vand, mere leg, ly, læ og plads til ophold og mere kunst i byen. Byrådet har desuden afsat 10 mio. kr. til at forfølge planens hovedpunkter, udover at der på budgettet var afsat godt 22 mio. til nye belægning i bymidten. Vi startede debatterne sidste sommer, og i denne sommer begynder vi så udrulningen af de fysiske elementer i planen, som både bliver installationer af mere midlertidig karakter, og mere permanente elementer, gerne med et kunstnerisk twist. Det hele sikre godt forankret i en følgegruppe med lokale interessenter og politisk ejerskab.

Endelig står vi foran en helt unik planlægningsmæssig udfordring og mulighed. Vi kalder den Herning +. Nord/vest for byen er Region Midt i fuld gang med at bygge det kommende sygehus – Hospitals Enhed Vest ude ved Gødstrup. Når det nye sygehus er klar til at tage over, så forlades det gamle Herning Sygehus. Det efterlader en kæmpe grund midt i Hernings centrum. En unik mulighed for at tilføre byen mere liv, flere boliger, mere grønt, mere... Ja mulighederne er mangfoldige, og forhåbentlig kan vi i dag i Urban Lab blive klogere på, hvordan vi bedst muligt håndterer opgaver af den type, hvordan vi får skabt en vision og sat en retning, så vi kommer fra “Plan til en helt anden virkelighed”.

BYUDVIKLINGSSTRATEGIER OG BYLEDELSE

*Jens Kvorning, professor, arkitekt, centerleder, Center for byplanlægning ved
Kunstakademiets Skole for Arkitektur, Design og Konservering (KADK)*

12

Strategier og strategisk planlægning er blevet vigtige begreber i planlægningsdiskussionen i løbet af de sidste 15-20 år. Som alle andre begreber der kommer i fokus har den stor interesse også betydet at det er blevet et plusord som anvendes i flæng og dermed udvandes. Alligevel er der god grund til at diskutere begrebet, fordi det reflekterer de nye vilkår for byplanlægning og byledelse, som er vokset frem i takt med at postindustrialismens og globaliseringens dagsordener er blevet tydelige og uomgængelige.

Hvis vi skal prøve at indfange disse nye vilkår så er der nogle der knytter sig til byernes rumlige strukturer, nogle der knytter sig til økonomien og teknologien og den måde de administrative og politiske systemer har reageret på disse ændringer, der er nogle der knytter sig til hvilke aktører der er på banen – og så der er nogle der knytter sig til ideologiske positioner og holdninger. Et grundlæggende forhold i de vestlige storbyer er at byomdannelse dominerer over udvidelse og nybyggeri. Det betyder at planlægningen skal agere i områder, hvor der er mange flere interesser på spil og hvor de grundlæggende fysiske strukturer allerede er fastlagt. Da det netop er udbygningen af nye områder som planlægningssystemet i de fleste lande er indrettet til at regulere, betyder det at der må udvikles nye metoder til at håndtere omdannelsesprojekterne, så de kan blive dele af og katalysatorer for transformations- og omdannelsesprocesser, der kan ændre hele byregionen fra en industriel til en postindustrial dagsorden. En anden vigtig ændring, som har sat sig igennem inden for de sidste 20 år, er at developeren og developerøkonomien er blevet dominerende. Der er dermed nye aktører på banen, og aktører med en meget specifik dagsorden, som er tilbøjelig til at fokusere på kendte modeller og kortsigtede økonomiske muligheder – og som ofte har store økonomiske, juridiske og planlægningsfaglige ressourcer til rådighed. Den tredje vigtige komponent i det nye virkelighedsbillede er det ideologiske skift mod en neoliberal holdning, som ønsker planlægningens magt reduceret og mere ser planlægningen som en dialogpartner på beslutningsscenen end som den aktør der sætter dagsordenen. Endelig er den offentlige debat og medie billedet ændret under indflydelse af nye kommunikationsteknologier og ændrede politiske og



ideologiske holdninger. Det betyder at planlægningen i meget højere grad end tidligere er en del af og bliver til på en mediescene, underlagt de betingelser der gælder på denne scene. Det er nogle af de ændringer der kræver nye tilgange til planlægningen – tilgange vi ofte sammenfatter under begrebet strategier og strategisk planlægning.

HVAD ER DET SÅ VI MENER, NÅR VI TALER OM STRATEGISK TÆNKNING OG PLANLÆGNING?

Jeg har beskrevet urbane strategier som: “Handlinger med en klar hensigt, der er indrettet på at agere i et felt hvor der er mange aktører til stede, hvis ageren man ikke kan forudse præcist og hvor interaktionsmønstre mellem aktørerne skifter over tid.”

Den belgiske planlægningsteoretiker Albrechts har givet denne definition eller indkredsning: “Strategic planning is selective and oriented to issues that really matter. As it is impossible to do everything that needs to be done, strategic implies that some decisions and actions are considered more important than others and that much of the process lies in making the tough decisions about what is most important for the purpose of producing fair, structural responses to problems, challenges, aspirations and diversity.”

Den engelske planlægningsteoretiker Patsy Healey taler om begrebet “strategising” som en væsentlig bestanddel i at kunne tænke og handle strategisk: “Strategising – the drawing out of a sense of potentialities from multiple, unfolding relations within which to set actions that will intervene in theses unfolding relations in the hope of furthering particular objectives and qualities.”

Patsy Healey forsøger en anden form for indkredsning ved at tale om strategisk tænkning: “Strategic thinking involves a way of thought, in which events, episo-

des and possibilities are continuously interpreted in terms of their significance for an enterprise as it evolves over time in a specific and dynamic context.”

Der er mange andre teoretikere på banen som kommer med forskellige definitioner og indkredsninger af hvordan strategisk planlægning og strategisk tænkning skal forstås. Men hvis vi nøjes med ovennævnte citatater så kan vi opsummere at vi gerne skulle være i stand til at tænke og agere på følgende måder hvis vi skal lykkes med at tænke og udvikle strategier:

- Vi skal kunne forstå byområdet og den regionale by som et dynamisk felt hvor der hele tiden sker forandringer og vi skal have en opdateret viden om disse forandringer og hvad der sætter dem i gang og ændrer dem. Det gælder både dynamikker og forandringerne i de økonomiske og sociale strukturer og det gælder forandringer i aktørbilledet.
- Vi skal have en vision eller nogle mål for byens og byregionens udvikling, der er formuleret på en sådan måde at de kan kommunikeres og vinde opbakning og på en sådan måde at målene kan opnås gennem forskellige typer af handlinger.
- Vi skal kunne udvælge de væsentligste aktionsmuligheder – altså dem der har størst effekt mht. at sætte de ønskede ændringer i gang.
- Vi skal tænke og indrette vores strategier og planer således at de ikke blæses omkuld af ændrede forudsætninger – vi skal altså gå efter robusthed (eller resilience, hvis man foretrækker det ord.)

DEN RUMLIGE STRATEGISKE PLANLÆGNING

Strategisk tænkning og strategisk planlægning blev først beskrevet som vigtige adfærdsformer for private virksomheder der skulle overleve på uoverskuelige og labile markeder. En del af teorien og tænkningen om strategisk planlægning kommer derfor fra den litteratur, som knytter sig til virksomheders adfærd. Det har også ført til at noget af den strategi-litteratur, der retter sig mod offentlig planlægning, mest interesserer sig for beslutningsprocesser og i mindre grad for hvordan man kan tænke strategisk om byers og byregioners rumlige udvikling og rumlige kvaliteter.

Som et eksempel på hvordan en strategisk plan der fokuserer på det rumlige kunne se ud har jeg ofte henvist til nogle af Alexandre Chemetoffs planer. I sin plan for omdannelse af et tidligere industriområde i Nancy i Frankrig anviser han en tilgang som først gennemfører en form for læsning af bylandskabet: Hvordan er det struktureret, hvordan fungerer det og hvilken dynamik er det underlagt. Han udpeger så felter og udviklingsakser i dette by-landskab, som han ser som de vigtigste steder at sætte ind ud fra betragtningen at hvis man kan "beherske" disse områder og gennemføre kvalitative forbedringer, så vil der dels være skabt vigtige nodes for den nye bystruktur og så vil markedet reagere ved at sætte omdannelsesprocesser i gang, som vil skabe de ønskede ændringer i andre dele af bylandskabet.

Da planen blev udarbejdet var det ikke angivet hvilke funktioner der skulle være i de områder der var udpeget til at være særligt vigtige. Man måtte altså vente til der dukkede nogle muligheder op, som man vurderede kunne gøre de udpegede steder til vigtige og bærende steder i det nye byområde. De muligheder der viste sig og det man valgte var at bygge en ny arkitektskole og kombinere den med en "vandhave" - et smukt og attraktivt rekreativt rum. Det første vigtige sted blev altså dannet af en aktivitet som tiltrak mange studerende og et sted der kunne indgå i byens dagligliv på mange måder og planer og som kunne tiltrække mange forskellige grupper. Da dette punkt var etableret kunne investorer og developere

se mulighederne i området og man kunne i en vis udstrækning gennem forhandling med dem styre udviklingen, det funktionelle mix og den rumlige strukturering i den retning man gerne ville.

Den videre udvikling blev også skabt, dirigeret og forstærket gennem en dobbelt-hed mellem selektive offentlige investeringer i byrum, parker og kanalpromenader, og de private investeringer der blev mulige og attraktive ved etablering af disse rumlige kvaliteter. Det var altså i høj grad de fysiske og rumlige kvaliteter der både udgjorde spillebrikkerne og katalysatorerne i denne plan. Selvfølgelig var der også en vigtig forhandlingsdimension, men rummet for forhandling blev sat gennem de strategisk tænkte, rumlige forbedringer.

Jeg har nogle gange brugt begreberne spillepladen og åbningstrækket, når jeg skulle beskrive den rumlige, strategiske planlægning. Hvis vi stadig bruger Chemetoffs Nancy-plan som eksempel så var det ham der som konsulent for byplanmyndigheden strukturerede spillepladen. Men forudsætningen for at denne strukturering af spillepladen kan fungere er at den tillader mange forskellige spil, at den koncentrerer den offentlige indsats og de offentlige investeringer til nogle få steder, hvor det er økonomisk overkommeligt at sætte ind, og at den genbruger så meget af de eksisterende strukturer som muligt. Chemetoffs spilleplade respekterer i det store og hele den eksisterende udparcellering, hvilket gør pladen/planen meget fleksibel. Den udpeger kun 3 særlige punkter og 3 gader eller promenader hvor der skal gøres en særlig indsats. De vil så henholdsvis fungere som udviklingspunkter og udviklingsakser. Det der sætter udviklingen på spillepladen i gang er så det man kan kalde "åbningstrækket" – i dette tilfælde arkitektskolen og vandhaven, som etablerede en særlig kvalitet som påvirkede og tiltrak de private investorer og satte deres spil i gang.

Det videre spil på spillepladen sker så med nye åbningstræk, der kan sætte udviklingen i gang i andre dele af det store område – men vel at mærke åbningstræk som er afpasset den situation, som hele tiden ændrer sig i takt med at området

får ny status, byen får en ændret regional rolle og ejendomsmarkedet og dagliglivsformer ændrer sig. Ved at agere på denne måde opnås der en stor grad af robusthed. Der er kun nogle få områder hvor der skal ske en væsentlig styring, og selv disse steder er der mulighed for mange forskellige konkrete løsninger alt afhængig af hvordan udviklingen i andre områder er gået. Men ved at fastholde og udvikle disse få steder opnås der en struktur i det omdannede område som rummer markante offentlige steder der giver området identitet og orientering.

Et andet tidligt eksempel på en strategisk plan der havde en klar rumlig dimension var planen for omdannelse af Ruhr-distriktet i Tyskland. Udgangspunktet var en region som økonomisk og økologisk var brudt sammen. Kul og stålindustrien, som havde båret regionens økonomi, var næsten ophørt og alle økologiske systemer var brudt sammen eller voldsomt truet af den minedrift der havde fundet sted.

For at kunne reagere på denne situation blev der udtænkt en strategi som opererede på en række forskellige planer: Området blev døbt: Emscher Park. At kalde et af de mest forurenedede og ødelagte områder i Europa for en park lignede en joke, men det kommunikerede nogle meget vigtige dele af den bærende vision:

- Det var landskabet omkring floden der kunne blive den store attraktion i fremtiden.
- Bystrukturen rummede ikke betydelige historiske kerner og det var derfor også når det gjaldt den byggede struktur de landskabelige kvaliteter der skulle være bærende.
- Parken forstået som et regionalt landskab, hvor de økologiske processer og systemer igen fungerede, var en grundlæggende forudsætning for at skabe en ny fremtid for området.

Med udgangspunkt i denne vision og strategiske tænkning blev der skabt en overordnet plan, som skulle sikre at flodlandskabet og de økologiske sammenhænge kunne genetableres. Når det gjaldt den byggede struktur og det funktionelle indhold blev der ikke lavet nogen fysisk eller rumlig plan men opstillet en række krav som kommende projekter skulle opfylde: De skulle øge livskvaliteten og kvaliteten af det byggede miljø. De skulle være bæredygtige og bidrage til at hele de økologiske systemer. De skulle skabe nye beskæftigelsesmuligheder og pege på en ny økonomi for området.

Hvis vi forsøger at bruge terminologien “spilleplade” og “åbningstræk” er spillepladen i dette tilfælde tilsyneladende anderledes end i Nancy. Men hvis vi generaliserer en lille smule er der alligevel store ligheder: Det særligt vigtige her er at skabe de landskabelige og økologiske sammenhænge. Det er dem der skaber den nye identitet og de særlige steder. De områder der ikke er centrale for denne indsats styres så af de generelle krav til projekternes og delområders kvalitet, på samme måde som der i Nancy selvfølgelig gælder bebyggelsesregulerende krav til det markedsbårne byggeri.

I begge planstrategier er der altså tale om en sikker udpegning af hvad er det vigtige – hvad skal være det bærende i omdannelsesprocessen og i det fremtidige område. Dernæst er der en klar stillingtagen til hvordan vi med denne indsats kan tilskynde markedet og private aktører til at gøre noget og sætte forbedringsprocesser i gang i andre dele af området. Og der er en stillingtagen til hvordan vi kan – og hvor meget vi skal – styre kvaliteten og indholdet af de markedsdrevne processer. Og så er der tale om en stor opmærksomhed på den ændrede virkelighed og de nye vilkår og muligheder der opstår i takt med at omdannelsesprocesserne skrider frem.

STRATEGI OG DEMOKRATI

Strategisk planlægning er som nævnt først udviklet som tænke måde og redskab for private virksomheders ageren på et uforudsigeligt marked. I denne kontekst bliver strategisk tænkning og handling ofte forbundet med at kunne handle hurtigt og præcist. At der er en topledelse som er velinformeret og kan reagere hurtigt og velovervejet på ændringer i markedet. Denne forståelse af forudsætningen for strategisk tænkning og handling giver jo udfordringer i forhold til det demokrati der gerne skulle omgive og karakterisere den offentlige planlægning. Lange høringsperioder og divergerende politiske opfattelser af mål og midler rimer ikke umiddelbart med disse krav.

Vi undersøgte for nogle år siden den strategiske planlægning i Manchester. Manchester var valgt fordi det her er lykkedes på ret kort tid at transformere en nedslidt og kriseramte industriby til en by præget af serviceerhverv og turisme. Bycentret som kun rummede kontorer var i voldsomt forfald og gjorde byen meget lidt tillokkende som besøgsby – og dermed også som bosætningsby. På ret kort tid lykkedes det med en meget målrettet og effektiv indsats at få tilført mange boliger samtidig med at forlystelsesfunktioner og nye kontorer voksede frem og tilsammen skabte et livligt og attraktivt center.

I et interview med en af de ledende planlæggere bag denne succesfulde indsats kom følgende beskrivelse af hvad der var de afgørende forudsætninger for at kunne gennemføre sådanne forandringsprocesser med succes:

- Det politiske styre skal være stabilt og handlingsorienteret.
- Politikerne skal have stor tiltro til det administrative apparat.
- Det administrative apparat skal være bemandet med personer der tror på projektet og arbejder intenst for at få det til at lykkes.

- Der skal være præcise mål som politikere og embedsværk deler og forstår på samme måde.
- Det administrative apparat skal være forhandlingsvant og kunne kommunikere forståeligt og præcist med alle aktører.
- Det administrative apparat skal "deliver" og være en ordholdende forhandlingspartner.

Det er åbenlyst at hvis disse betingelser er opfyldt står man overfor et "apparat" som er i stand til at handle meget målrettet og dermed også agere strategisk – men spørgsmålet er om disse betingelser kan opfyldes samtidig med at processerne tilrettelægges for den størst mulige transparens og åbenhed for indflydelse? Manchester har tilsyneladende formået at forene en strategisk ageren på det overordnede plan med en lokal indflydelse ved at skabe lokale kontorer og organisationer, som håndterer de enkelte områders omdannelse i dialog med lokale aktører samtidig med at der er en central overordnet styring og strategiudvikling.

Fælles for den form for rumlig strategisk planlægning som disse eksempler beskriver er at strategien i høj grad er bygget op på developeren som den vigtige aktør. Meget af 0'ernes ny-orientering i planlægningsapparaterne har været orienteret mod at lære at agere på denne måde og med denne form for hovedaktører. Spørgsmålet er så om der efter krisen er en ny virkelighed og der dermed skal udvikles en form for "post crises" strategisk tænkning og planlægning. Ved et nyligt besøg i Rotterdam hvor vi gennemførte en række interviews med centrale aktører på planlægningsscenen tegnede der sig i hvert fald et tydeligt billede af nye betingelser. Disse betingelser er muligvis særlige i Holland som både er ramt og har reageret særlig stærkt på krisen. Men ikke desto mindre tror jeg at eksemplerne fra Holland peger på forhold og vilkår som også er på vej i Danmark og mange andre europæiske lande og byer.

Situationen i Rotterdam er karakteriseret ved meget store nedskæringer i både de offentlige anlægsbudgetter og i bemanningen i planlægningsapparatet. Det betyder at det offentlige i det store og hele kun kan handle gennem andre og i samarbejde med andre. Det skubber tilsyneladende den offentlige planlægning ud i en position uden indflydelse, men svaret fra planlæggerne i Rotterdam var et andet.

De ser en helt ny rolle for planlæggeren. Og en rolle der i høj grad kræver strategisk tænkning og handling i et uforudsigeligt felt. Men det drejer sig om for den offentlige planlægning, og det den er ene om at kunne, er at identificere og udpege muligheder for forandringer og forbedringer og udpege hvilke aktører der skal bringes sammen for at få det til at lykkes.

Med denne nye kontekst som afsæt beskrev Rotterdam-planlæggerne en meget bred vifte af indsatsområder fra det meget lokale til det bymæssige og regionale niveau.

- Lokalt drejer det sig eksempelvis om: At få de lokale beboere til at gennemføre forbedringer og vedligeholdelse af gader og lokale pladser. At udnytte både de sociale og de rumlige potentialer i lokale dyrkningshaver. At støtte udviklingspunkter for lokale kulturelle aktiviteter. At benytte strategier som “do it yourself housing” som forbedringsstrategier i problemramte områder.
- På det bymæssige niveau drejer det sig eksempelvis om at tilskynde til at der opstår nye typer af organisationer og developere, som kan håndtere genbrug, vitalisering og omdannelse af mindre industriområder og enkeltbygninger.
- Og på det regionale niveau drejer det sig om at udvikle overbevisende argumenter for at staten skal investere på nogle bestemte måder i ny infrastruktur, så denne infrastruktur bedst muligt kan skabe nye potentialer og igangsætte og støtte ønskede omdannelsesprocesser.

Denne nye situation kræver i endnu højere grad et overblik over byens dynamik og en evne til at tænke strategisk end de developerorienterede strategier. Og det kræver mange andre nye typer af kompetencer både hos den enkelte planlægger og hos planlægningsapparatet som helhed.

BYUDVIKLING I FÆLLESSKAB — I ET POLITISK PERSPEKTIV

Uffe Steiner Jensen, civilingeniør og tidligere borgmester i Fredericia (1998-2009)

24

DET POLITISKE LEDERSKAB ER AFGØRENDE, NÅR EN BY SKAL UDVIKLES

Nordic City Network formulerede på sin Odense konference i september 2012 følgende om det politiske lederskab:

Positiv forandring og udvikling af vore bysamfund forudsætter et samlet lederskab, der tager initiativer, påtager sig ansvar og indgår i en permanent og tilidsfuld dialog og samarbejde med alle parter. Sådanne parter er kommunerne, erhvervsliv, institutioner, borgere og civilsamfund. Lederskabet skal udmøntes og udbredes gennem et forpligtende samarbejde præget af åben og tæt dialog. Der skal være plads til at udveksle og afprøve synspunkter, diskutere uenigheder, samt give og modtage inspiration. Lederskab i moderne kundskabsbyer foregår ikke ad en ensopret kommandovej, men gennem en mangfoldig proces, der omfatter alle relevante aktører og finder sted i mange forskellige fora. Lederskab består også i modet til lokalt at sætte spørgsmål og ideer til debat og at formulere visioner for sin bys udvikling.

Et særligt bidrag til et samlet lederskab i byerne udgøres af borgerne, dvs. byens brugere blandt beboere og virksomheder og andre brugere. De bør inddrages i en bredt anlagt dialog og innovation af byen.

Det politiske lederskab – og dermed politikerne og kommunen – har en særlig rolle i det samlede lederskab.

Det politiske lederskab skal tage initiativ til at samle lederskabet, facilitere dette, skabe det rum, hvor lederskabet kan udfoldes og understøtte med strategier, kommunikation, iværksættelse og legitimitet i forhold til hele samfundet.

Det er min fornemmelse, at vore nordiske velfærdssamfund befinder sig i et vadested. Når jeg lytter til vore danske politikere og iagttager andre europæiske

*Guldzonen arbejder ved Nordic City Networks konference i Odense september 2012 – der burde være mere kaffe på bordene
Foto: Per Riisom, Nordic City Network*



politikere via medierne, så synes jeg, at jeg kan høre og se, at de er i tvivl om, hvorhen vi skal bevæge os.

Vi frygter de nye globale økonomier. Hvordan skal vi kunne klare os. Hvad skal vi leve af. Hvordan skal vi kunne opretholde vores levestandard, og hvordan bevare og udvikle velfærdssamfundet – den nordiske samfundsmode, som vi har udviklet de seneste tre generationer, og som vi er glade for, og som på mange, mange områder fungerer helt fortrinligt.

Det er min opfattelse, at staten og kommunerne må udvikle helt nye måder at arbejde på. Vi skal i vore samfund være villige til at arbejde for alvor med radikal innovation. Udvikle helt nye, radikale ideer.

Jeg vil kort nævne et radikalt innovationsprojekt i Fredericia. Projektet hedder ”Fredericia Former Fremtiden”. Et delprojekt er Fredericia kommet langt med. Det hedder ”Længst muligt i eget liv”. I dette projekt har Fredericia Kommune udviklet en ganske enkelt idé, nemlig at tilbyde/arbejde med fysisk rehabilitering i stedet for hjælp til f.eks. rengøring. Det er ikke spor komplekst, men det er en radikal ny måde at løse opgaven på. Det er et eksempel på en måde at tænke og arbejde på, som vender hele ældresektoren i Danmark på hovedet, og alle 98 kommuner har nu fysisk rehabilitering på programmet.

På samme måde tænker jeg om byudvikling. Vi skal søge radikale innovative ideer, så vi kan bidrage med vækst og velstand i fremtidens velfærdssamfund via politisk lederskab og byudvikling. Med andre ord så tror jeg, at byudvikling og dygtigt politisk lederskab er en afgørende drivkraft i fornyelsen af velfærdssamfundet.

Jeg deltog i en indledende rundbordsdiskussion i Norrköping i Sverige i april 2011 om betydningen af det politiske lederskab og med sigte på at etablere et politisk forum som en ny del af Nordic City Network.

Stemningen var positiv. Derfor fortsatte vi med et møde i Malmø i september med deltagelse af politikere og medarbejdere.

Mødet konkluderede, at politikere og medarbejdere skal mødes og skal arbejde sammen om spørgsmålet om politisk lederskab og byudvikling.

Politisk lederskab i praksis

- Scenarier for fremtiden
- De bedste byer har en vision
- Grundighed
- Ordentlighed
- Samarbejde/Tillid/Tillidsskabende aktiviteter
- Gennemsigtighed
- Massiv information og diskussion hele tiden

Jeg tror på, at det politiske lederskab i vore byer bedst kan realiseres og få succes gennem et åbent og fordomsfrit samarbejde mellem mange forskellige parter og interessenter også de utraditionelle. Det er de runde borde og masser af kaffe, der er det vigtigste værktøj. Det er grundighed og ordentlighed, der er nogle af nøgleordene. Det er et åbent flow af information – alle ved alt hele tiden, hvis vi skal få succes – og så det tætte og forpligtende samarbejde mellem politikere og dygtige medarbejdere.

Og her må politikerne vise mod, der skal investeres tid og økonomi i sådanne processer, og vi skal vide, at det ikke er sikkert, at der kommer brugbare resultater ud af det. Politikerne skal vide, at der skal tålmodighed til. Resultaterne kommer ikke på kort sigt, hvis vi for alvor vil arbejde med radikal innovation.

Og politikerne skal være villige til at slippe medarbejdere løs, der skal være fri- rum til at arbejde og tænke, og vi politikere skal lade være med at skyde ideer ned.

Og når jeg taler om samarbejde mellem medarbejdere og politikere, så mener jeg samarbejde, hvor medarbejderne og politikerne går til den. Det er et samarbejde, hvor medarbejdere og politikere er i direkte samarbejde. Det er fuldstændig lovligt at medarbejderne og politikere højlydt diskuterer med hinanden, og kære venner, politikerne skal give plads og melde klart ud, at det er på den måde, at de ønsker samarbejdet etableret og udført.

Når den proces lykkes, så kan det lykkelige ske, og vi vil se et dygtigt politisk lederskab lykkes i vore byer. Vi ved det godt alle sammen, at i krydsfeltet mellem medarbejdere og politikere kan der nås bemærkelsesværdige resultater. (Mattias Stenberg tidligere byrådsmedlem i Norrköping Kommune kalder dette samarbejde for "Guldzonen")

Vi skal systematisk bygge viden op i den spændende og blandede kreds af politikere og medarbejdere. Og der er ingen, der slipper. Politikerne kan ikke bare overlade arbejdet til deres dygtige medarbejdere, og vore dygtige medarbejdere kan ikke få lov til selv at finde på, som de i øvrigt så ofte gør ganske udmærket.

Jeg er overbevist om, at vi sammen skal udvikle nye og innovative ideer for politisk lederskab og byudvikling. Når de gode ideer er fundet, så ligger løsningerne lige for.

Både politikere og medarbejdere er alt for optaget af at finde løsninger hurtigt. Det drejer det sig efter min mening ikke om. Det drejer sig om få og udvikle nye ideer og nye tankesæt, så kommer de rigtige løsninger meget nemmere – måske helt af sig selv.

Udfordringen er, at det kan tage temmelig lang tid at få den gode idé eller udvikle det nye tankesæt. Vi skal have tålmodighed i den innovative proces.

KONKLUSION

29

Visionen må på plads, hvad enten det er en tilstandsvision eller en procesvision. Hvis ikke kan de mange interessenter ikke finde vej, når de arbejder alene. Og når de arbejder videre om fem år. Og når nye politikere kommer til hvert 4 år, går det ofte galt, hvis visionen ikke er på plads.

Borgmesteren, byrådet, medarbejdere, borgere, arkitekter, økonomer og om muligt også investorer, skal bruge tid sammen. De skal udvikle visionen og strategien sammen. De skal blande blod på, at det er det, de vil. Her er det politiske lederskab afgørende. Hvis ikke den politiske topledelse er engageret og forpligtiget, er det i virkeligheden ligegyldigt, så kan alt ske efterfølgende.

Når visionen er på plads, og der er blandet blod, så kan visionen, strategien og planen holde længe. I to projekter som jeg har arbejdet med (Fredericia C) og arbejder med (Ringkøbing K) er tidshorizonten 30 år. Fredericia C visionen har foreløbigt klaret sig i tre byrådsperioder.

Så vi skal ikke bygge huset, før vi er sikre på, hvad det skal bruges til.

*Buiksloterham er i dag en blanding
af byggegrunde, aktiv industri og
tomme bygninger.
Foto: Anne Mette Boye*



ORGANISK TRANSFORMATION SOM STRATEGI – BYOMDANNELSE AF INDUSTRIPARKER I HOLLAND

Anne Mette Boye, studielektor på Arkitektskolen Aarhus og partner i Second City.

31

Mange industriparker er i forandring. Billedet er ikke entydigt, men en skøn blanding af modsatrettede bevægelser: Byggeri af nye domiciler og udvidelse af eksisterende erhverv overfor radikale brancheskift og funktionstømning. Umiddelbart gør industriparkernes nærhed til både bymidte, infrastruktur og landskab dem attraktive. Realiteten er dog at investorinteresse mange steder er lav. Og hvad gør man så når omfanget af tomme erhvervslokaler i Danmark svarer til 27.000 familieboliger. Byen er i princippet ligeglad, den forandrer sig med eller uden planlægning. Derfor giver det mening, at tale om hvordan vi kan understøtte omdannelsen kvalitativt. Strategisk og konkret.

Teksten her fortæller om en rejse til Holland. Her bruges fleksibilitet og agilitet som rumlig strategi til omdannelser af industriparker, hvor man vil bygge nyt i samspil med eksisterende virksomheder, der både støjer og forurener. De kalder det organisk transformation.

BUIKSLOTERHAM, AMSTERDAM

Vi starter i Buiksloterham få km fra Amsterdams historiske centrum. Buiksloterham er stadig et aktivt industriområde, men under omdannelse til nyt byområde. Det ligger på den nordlige side af vandet over for den historiske bymidte og hovedbanegården. Man kommer hertil med båd. I det område, man lander i, er der allerede bygget nye boliger og det ikoniske filminstitut Eye. Buiksloterham ligger en kilometer herfra mod vest. I Buiksloterham er den klassiske kulturarv til at overse. Området er en blanding af lette industrihaller, kontorer, byggetomter, kolonhaver - nogle erhvervsbygninger er stadig aktive, andre virker forladte.

Buiksloterham har som erhvervsområde nogle af de samme udfordringer som fx Banebyen i Viborg, Dommerparken i Hammel eller Slagterigrunden i Holstebro. Grunden er delvis forurennet, nogle bygninger er tomme, mens der i andre stadig

er aktiv industri. Området ligner de industriparker vi ser herhjemme, og det er identitetsmæssigt ikke en del af borgernes mentale billede af byen.

Som mange danske byomdannelsesområder var der fuld tryk på byomdannelsen af Buiksloterham i 2005-08, men krisen satte omdannelsen helt i stå. I Amsterdam, mærker byggebranchen stadig krisen. Byggeriet er nu langsomt på vej i gang igen, men i lighed med de danske provinsbyer forventer man en byomdannelsen, der strækker sig over meget lang tid og med stor usikkerhed på investering, behov og interesse. Det betyder, at investorerne er tilbageholdende med større byggeprojekter. Så når Buiksloterham er interessant, er det fordi, de har været tvunget til at gentænke deres planredskaber for at håndtere netop dette.

RULES OF THE GAME

Hele området er udpeget til et forsøgsområde for nye bæredygtige løsninger og systemer. Det er samtidig planlagt efter en fleksibel masterplan, der anvender et princip, de kalder "rules of the game". Reglerne er ikke formelle, men er guidelines for arealanvendelsen og bygningshøjden inddelt på områder. Arealanvendelsen fastlægges for 10 år og skal derefter revideres for at kunne udstede nye byggeretter.

Med planen ønsker man at give plads til en organisk udvikling. Det handler for det første om at imødekomme de planudfordringer, der er, når der stadig er aktiv industri, herunder støj og forurening, og samtidig sætte en omdannelse i gang. For det andet ønsker man at skabe en bymæssig kompleksitet ved at bevare det eksisterende og det nybyggede.

Illustration:

Cityplot udvikling:

- 1) Simple regler giver hver cityplot en særlig karakter.
 - 2) Der udvikles forskellige typologier for beboelse, erhverv, parkering, der kan bidrage til en kompakt bebyggelse.
 - 3) I hver Cityplot kan bebyggelserne sættes sammen på mange måder og er fleksible over et langt tidsperspektiv.
- ©Studioninedots.

33



CITYPLOTS

Går vi et skridt ned i skala fra den overordnede helhedsplan til byggegrundene, gennemføres den fleksible planlægning også her. Jeg besøgte Arie van der Neut, der er arkitekt og partner i Studioninedots. Tegnestuen har stået for udviklingen af et af områderne, og han fortalte mig om den idé, de kalder Cityplots. Cityplots er en fleksibel udvikling af arealerne i 100×100 m felter. Idéen om cityplots er reelt simpel. Det, der alligevel gør, at idéen er interessant, er, at den arbejder med usikkerheden og krisen som præmis. Arie kalder konceptet crisesekret. Da han ser min mistroiske forbløffelse, begynder han at forklare. Der tegnes og bygges kun til de funktioner, som der er aftagere til. Der er end ikke en færdig plan for, hvad der skal bygges. Kun en bestemmelse om bebyggelsesprocent, nogle arkitektoniske principper og en ambition om at komprimere byens diversitet af funktioner (fx bolig, erhverv, offentlige funktioner) ind i "plottet". Der lægges nogle helt overordnede retningslinjer ned over byggeriet, men hver enkelt bygnings design og placering besluttet sammen med byggegrupperne eller investoren på det tidspunkt de er klar til at bygge. Byggeriet er derfor fleksibelt til den sidste mursten er lagt.

Bebyggelsen i Houthavens bygges i etaper som byggegrupperne er klar. Det giver fleksibilitet og mindsker investorens risiko, men det giver også "huller" i tandrækken.
Foto: Anne Mette Boye



En væsentlig pointe er at investoren fra starten skal etablere plads til “urban activators”. Det er offentlige rum, der gives til de interesserede der både har en god idé og vil drive aktiviteten. Det kan være café, folkekøkken, hobbyrum, børneaktiviteter eller noget helt andet.

Der ligger to særlige tankesæt bag Cityplots. Det ene accepterer, at udviklingen af området er en langstrakt proces. Det betyder implicit, at man også accepterer, at der vil opstå “fejl” og skævheder. Tegnestuen har ladet sig inspirere af den langsomme tilfældige udvikling af den historiske bymidte og lader tiden og uforudsigeligheden blive designfaktorer.

Det andet tankesæt tillægger den lille skala og den isolerede enhed ny værdi. Ambitionen er at skabe mindre enheder, der “virker”. Også selv om det er midt i et aktivt industriområde med byggegrunde som naboer. Det er de små skridts byomdannelse, der lægger sig op ad co-creation og crowd founding. Det er de små byggerier, der på sigt skaber helheden, men samtidig har kvalitet som de er.

HOUTHAVENS, AMSTERDAM

Arie van der Neut præsenterer mig samtidig for et andet projekt, der bygger på et lignende princip. Det er igen en tidligere industrigrund under omdannelse. Her bygger de fundamentet til en 170 m lang bebyggelse, der deles op i mindre skiver og sælges som byggegrunde til byggegrupper bestående af kommende beboere. Hver byggegruppe har sin arkitekt og har ansvar og beslutningsret over hver sin “byggegrund”, inkl. hvordan man ønsker at løse parkeringen. Det radikale er, at investorer blot bygger fundamentet til bebyggelsen. Det fundament får i princip lov til at stå rå indtil, der kommer en byggegruppe, hvorfor der nu er huller i “bebyggelsen” (se billedet). På den måde mindsker investoren sin økonomiske risiko, og de mennesker, der flytter ind, har haft stor indflydelse på design af deres egen bolig.

MOBILE SKOLER OG STUDIEBOLIGER

En af måderne at skabe kvalitet i områderne på er ved at etablere midlertidige funktioner, der skal understøtte de nye civile liv. Hvis der skal ligge en skole i området, men byggegrunden endnu ikke er klar, bygges den med pavilloner, der senere kan flyttes til et andet sted. Det kan også være kollegieboliger. Kvaliteten er som ved en permanent bygning, men skolen og boligerne flyttes, når området er klar. Pavillonerne bliver en slags urban nomade, der fungerer som løfteraket, men kun i en begrænset periode. Det er en nytænkning af midlertidighedsbegrebet.

STRIJP-S, EINDHOVEN

Da Philips fabrikker i Eindhoven blev forladt i år 2000 købte byen Eindhoven de 27 hektarer med 330.000 m² industribygninger i et partnerskab med de Hollandske udviklere Volker Wessel. Området ligger kun få km uden for Eindhovens centrum og arealet er ca. samme størrelse som den historiske midtby - Binnenstad. Partnerskabet samarbejder med investorerne (De Koning Beleggingen og Inc Real Estate) og boligorganisationerne (Trudo og Woonbedrijt).

Eindhoven er en by på 210.000 indbyggere. Lidt mindre end Aarhus. Byen gik i knæ for 20 år siden, da Philips begyndte at flytte sine aktiviteter. Philips var gennem generationer meget mere end blot en stor arbejdsplads med 10.000 medarbejdere. Virksomheden havde en rolle som udvikler af byens ånd og virke og investerede i byens kultur, sport og uddannelse og uddelte legater. I år 2000 flyttede Philip en del af sine aktiviteter ud til en ny videnspark og inviterede andre virksomheder ind for at sikre udvikling og innovation i virksomheden og området. Den lyst til at virke som primus motor for en udvikling er forblevet på Philipsgrunden – Strijp-S' status er, at man i dag har taget 100.000 m² i anvendelse; her er boliger, forretninger, cafeer, kontorer og kontorfællesskaber og

Pavillonen til skoler, plejehjem og studenterboliger fungerer som urbane normader, der etableres midlertidigt til byggegrunden er klar og flyttes derefter videre til et nyt sted.

Foto: Studioninedots



På Striip-S har man etableret et grønt parkstrøg og steder man kan opholde sig. Bygningsomdannelsen har stadig en lang tidshorisont, men gennem bearbejdning af udearealerne og ved at træer etableres en fornemmelse af permanens.
Foto: Anne Mette Boye



større begivenheder som Hollands designuger. Begivenhederne tiltrækker 1,5 mio. besøgende om året.

Et eksempel på, at det kreative erhverv flytter ind i udtjente fabriksbygninger, er set før. Det særlige ved omdannelsen er derfor ikke nødvendigvis de mange kreative virksomheder, socialøkonomiske virksomheder og store begivenheder. Men to andre ting er særlige for Strijp-S.

FACILITATORER AF ENTREPRENØRSKAB GENNEM RUM

Hvad der er særligt er en selvforståelse af, hvad de som udviklerne skal. Deres mål er at bruge området til at blive verdensførende inden for teknik og innovation. Alwin Beernik, der er leder af udviklingen, fortæller det næsten i et slogan:

“We don’t see ourselves as facilitators of space. No! – we see ourselves as facilitators for entrepreneurship though space”.

De mener det. Området ses som et laboratorium for urban udvikling. Under partnerskabet etableres nye virksomheder, der afprøver ny viden inden for energi, jordoprensning, parkering, lyssætning i byen m.v. De større virksomheder, der er lokaliseret i Strijp-S, har ud over deres egne medarbejdere plads til selvstændige i samme lokaler. Gratis. Andre steder er der mere eksklusive lokaler, hvor man afhængig af sit projekt lejer sig ind på et bord med tre andre. Det handler om videnudveksling og etablering af netværk.

I bygningerne er etableret boliger, erhverv, restauranter og butikker. Det er alle mindre enheder og de fungerer i netværk, der benytter hinandens kompetencer, faciliteter og fælles brands. Der findes desuden børneworkshop, der skal introducere børn til teknologi og en hal, der samler mange meget forskellige butikker.

Foto: Anne Mette Boye



På Korte Papaverweg har byen givet grunden i 10 år til en gruppe beboerne, der til gengæld skal efterlade den oprenset for forurening. Resultatet er en slags "jorden er giftig". Beboerne har igangsat en proces med oprensning af jorden gennem planter, lagt både ud de kan bo i og forbundet disse med gangbroer.

Foto: Anne Mette Boye



DEN BEDSTE VERSION AF STEDET NU

Det andet, der adskiller udviklingen fra andre lignende områder, er viljen til at kvalificere og bruge det, der er. Modsat megen byomdannelse, der etablerer midlertidige aktiviteter, der forsvinder igen, ser man Strijp-S som et sted for noget, der udvikler sig langsomt ved kontinuerligt at understøtte aktiviteterne og lade de fysiske ramme udvikle sig.

En grøn kile fungerer både som et grønt urbant rum og forbindelse gennem området. Den udgør sammen med en stor plads til de store events områdets landskabelige hovedelementer. Men udearealerne er alle bearbejdet, og det er gjort med kvalitet. Her er plads til at gå og sidde. Niveauet er sådan, at det fungerer fint med mange mennesker og med slet ingen. Resultatet er, at selvom Strijp-S stadig er under udvikling og de kommende år vil være byggeplads fra tid til anden, kan området bruges, og brugerne kan etablere sig og stedet.

KORTE PAPAVERWEG 4, AMSTERDAM

Som en krølle på turen rundt blandt projekter i Holland vil jeg gerne kort afslutte med Korte Papaverweg 4. Området ligger i et industriområde, det skulle omdannes, men var forurenet. Fremfor at gå i gang med traditionel indkapsling og oprensning valgte man at udskrive en "konkurrence": "Rens grunden og I kan frit bruge den i 10 år". Den vindende idé var udtænkt af en gruppe kunstnere, musikere, arkitekter mv., der tog legen "jorden er giftig" helt bogstaveligt. De tænker den forurenede grund som vand, planter for oprensning af jorden og lagde både ud, der bruges som boliger. De byggede en fælles gangbro, der forbinder alle bådene i et langt stisystem. Der findes desuden fælles værksted og café/musikscene. Kommunen får oprenset jorden, gruppen får et sted at bo med stort sammenhold og lav husleje.

SET PÅ TVÆRS

De viste cases er eksempler på den tendens, der kan kaldes organisk transformation. Som strategi adskiller den sig fra de strategier, der fx bruger landskabet eller kulturen som en transformationsstrategi (fx Ruhr distriktet). For selv om jeg køre denne last om der er tale om overordnede intentioner og planlægning. De har det til fælles, at man ikke arbejder med en endelig masterplan som et billede på det færdige resultat, og at ingen har sikkerhed for sin investering. De arbejder i stedet fleksibelt med udviklingen ved at skabe en direkte relation mellem planlægning, projektudviklingen og stedets aktuelle situation. Stedets kommende brugere er partnere i byudvikling – ikke blot som høringspart, men som økonomiske partnere, der investerer i området gennem traditionel finansiering af deres egne boliger eller i form af arbejdskraft. Hvordan det får betydning for den samlede udvikling har vi endnu til gode at se.

Usikkerheden og den tidslige dimension inkluderes som en del af udviklingen. Den inkluderes i strategiske greb, der set på tværs indeholder et landskabsarkitektonisk greb, etablering af offentlige katalysatorer og sammenhæng mellem arkitektur, organisering og økonomi. Det er en bevægelse fra at arbejde med store arealer og lange tidshorisonter til at arbejde med at skabe det rette mikro-miljø på mindre områder og kortere tidsrammer. Usikkerheden adresseres og inkluderes som præmis.

LITTERATUR

43

Interview med Arie Van der Neut, Partner i Studioninedots den 20. maj 2015, Amsterdam.

BM Arkitekter, 2013. Planlægning for områder til erhverv-barrierer og muligheder, Naturstyrelsen.
Available at: http://www2.nst.dk/Download/Planlaegning/Erhvervsprojektet_sammenfatning.pdf.

Choay, F., 1997. The Rule and the Model:
On the Theory of Architecture and Urbanism, The MIT Press.

Cuff, D. & Sherman, R. eds., 2011. Fast-Forward Urbanism:
Rethinking Architecture's Engagement with the City,
New York: Princeton Architectural Press.

Havik, K., Patteeuw, V. & Teerds, H., 2011. Productive Uncertainty.
Indeterminacy in Spatial Design, Planning and Management.
Available at: <http://www.oasejournal.nl/en/Issues/85> [Accessed April 1, 2014].

Naturstyrelsen, 2014. Strategi for Byernes Erhverv – nye rammebetingelser for virksomheder,

Dembski, S., 2013. Case Study Amsterdam Buiksloterham, the Netherlands:
The Challenge of Planning Organic Transformation. CONTEXT Report 2. AISSR programme
group Urban Planning, Amsterdam.

Plandokumenter, Amsterdam:
<https://www.amsterdam.nl/wonenleefomgeving/bouwprojecten/gebiedsontwikkeling/buiksloterham/zelfbouw/>

PARK LEK

Kerstin Bergendal, kunstner

44

“Vil du vise mig byen set fra dit vindue?” spurgte jeg i 2011 beboere om via en række plakater, der blev hængt op rundt om i bydelene Hallonbergen og Ör i Sundbyberg. Det næste halve års tid besøgte jeg mere end 140 mennesker i deres hjem. Udover beboere deltog også fodboldcoachen, skoleinspektøren, kioskindehaveren, nattevagterne, bibliotekarerne, politibetjentene, samt medlemmer af lokale foreninger. De fleste var personer, der normalt ikke deltager i samråd eller dialogprocesser. Gennem fysisk at vandre fra person til person kortlagde jeg hverdagens liv, bydelens historie og især de lokale problemer, som bydelene præges af. Denne kundskab om stedet, som jeg på denne måde indsamlede, kalder jeg for “levet erfaring”. Alle samtaler blev videodokumenteret, og publiceredes i marts 2012 som 46 korte portrætfilm på nettet. Med filmene satte jeg fingeren på mange af de alvorlige strukturelle problemer, der præger de to områder, og synliggør, at den allerede foreslåede plan, ikke svarer på disse problemer fordi de ikke var inkluderet i planens grundlag. Samtidig er filmene, set som helhed, en lang “road movie” om to svenske forstæder år 2011-12. Filmene førte til krav fra deltagerne om en fælles uafhængig rådslagning om bydelens fremtid. Jeg indkaldte derfor i marts 2012 til en fire dage lang lokal “forhandling”. Over 300 personer deltog. Resultatet, der præsenteredes i september samme år på en udstilling i Marabouparken kunsthall, blev en konkluderende “mod-plan” til det forslag som kommunen oprindeligt var kommet med. Udover at tage Park Lek til sig som et juridisk bindende hørings svar, valgte kommunen at svare på denne mod-plan ved at finansiere yderligere en fase af kunstprojektet, der kunne konkretisere planen yderligere. Denne fase fik sin egen titel – Park Lek Parlament, fordi den skulle gennemføres som et samarbejde med kommunen.

Resultatet af Park Leks Parlament, er samlet i den såkaldte Park Leks Plan der blev vedtaget i byrådet den 12. maj 2014. Planen skal nu lægges til grund for et omarbejdet programforslag for udviklingen af de to bydele. Kommunen har dermed valgt at realisere en byudvikling der hviler på kunstens blik og på en levet erfaring, men som samtidig konkret udpeger plads til over 700 nye boliger.

I et åbent hjørne af det lokale indkøbscenter oprettedes derefter det så kaldte "Lyserøde Rum", hvor Kerstin Bergendal i tæt samarbejde med et kommunalt projektsekretariat i mere end et år ledede samtaler i seks forskellige fokusgrupper. Hver gruppe, bestående af 10-40 personer fra alle sider af byudviklingen, mødtes 3-4 gange i forløbet.

Foto: Park Lek



*Vy over Hallonbergen i Sundby-
berg Kommune.
Foto: Sundbyberg Kommune*



HVORDAN HÅNDBTERER MAN EN DIALOG? PLANLÆGNINGEN EFTER PARK LEK I HALLONBERGEN OG ÖR I SUNDBYBERG KOMMUNE

Linda Palo, Projektansvarlig for udviklingen af bydelene Hallonbergen og Ör i Sundbyberg Kommune, Sverige

Dialog med borgerne bliver mere og mere almindeligt for at styrke det lokale demokrati. Ofte er det den fysiske planlægning, der må danne scenen og de ydre rammer for dialogen. Her har man allerede erfaring med at arbejde med kommunikation, konsultation og information. Dialogen er også blevet et vigtigt middel for både politikere og embedsmænd til at informere om udviklingen og indhente synspunkter. Men ofte vækker dette kritik om pseudodemokrati – beboerne bliver spurgt, men har sjældent mulighed for indflydelse. I Sverige verserer der en debat om dialog og delagtighed i planlægningen. En debat, som sætter spørgsmålstegn ved, hvorvidt medborgerdialog er demokrati eller kulisse. Der findes mange svar på dette spørgsmål afhængigt af, hvad der er målet med dialogen og hvor stor plads der er for borgerne til rent faktisk at få indflydelse. Målet skal kommunikeres ud til alle berørte på en tydelig måde, så der skabes samme forventninger hos både beboere, politikere og embedsmænd.

47

Sundbyberg uden for Stockholm er Sveriges mindste kommune med godt 44.000 indbyggere, men også den hurtigst voksende. Sundbyberg er vokset med tydelige årringe med grupper af bebyggelse fra forskellige årtier. Bydelen Ör stod klar i 1964 lige inden den store satsning på massebyggeri i Sverige. I Ör findes der ca. 1.000 lejligheder, en indskolings- og mellemtrinsskole og et lille center. Flere af beboerne i Ör har boet der siden området blev bygget. Bydelen Hallonbergen blev bygget nogle år senere og er et typisk svensk massebyggeriområde. De første lejere flyttede ind i 1969, og da Hallonbergen blev indviet af statsminister Olof Palme i 1973, kaldte han det for det bedste boligmiljø i Sverige. Hallonbergen er et bilfrit område, trafikken ledes rundt i boligområdet på særlige veje og ind i garager under jorden. Husene er placeret lineært i terrænet. I Hallonbergen findes der omkring 2.000 lejligheder, en metrostation og et lille indendørs center med service og kultur. Skolen i Hallonbergen er nedlagt og børnene er henvist til skolen i Ör.

Planlægningen i Hallonbergen og Ör har stået på længe. I 2005 blev der udviklet en nærmere detaljering af oversigtsplanen for Rissne, Hallonbergen og Ör. I for-

*“Det lyserøde rum” i det lokale
indkøbscenter i bydelen Hallonber-
gen og Ör i Sundbyberg Kommune.
Foto: Sundbyberg Kommune*



bindelse med dette indgik Sundbyberg Kommune en aftale med seks bygherrer, som skulle have byggerettigheder i området. 2009 påbegyndtes arbejdet med at udvikle en lokalplan for nye boliger i Ör og en del af Hallonbergen. Samtidig med at lokalplanen blev udarbejdet, startede kunstneren Kerstin Bergendal arbejdet med Park Lek. Park Lek kom til at stå på i ca. fire år, de to første år mere frit og de to sidste i et nært samarbejde med kommunen. I fire år har en uafhængig kunstner ført en offentlig samtale om byudviklingen i Hallonbergen og Ör. Og resultaterne er både meget konkrete og mere diffuse.

Beboerne har været medbestemmende i flere aspekter. De fremhævede nogle behov og ønsker, som den traditionelle planlægning havde overset eller udeladt. Under Park Lek kom der en meget skarp kritik af kommunens lokalplan. Beboerne fandt, at lokalplanen kun omfattede det nye, og helt tilsidesatte det, som allerede eksisterede. For eksempel manglede størstedelen af Hallonbergen på kortet i lokalplanen. Under Park Lek blev der udarbejdet et modforslag til lokalplanen med flere ændringer, som kommunen har accepteret. En af de mest tydelige er, at arbejdet nu omfatter mere end den fysiske udvikling og behandler begge bydelene i sin helhed. Et andet eksempel på et meget konkret resultat er, at dette område, som i lokalplanen blev foreslået udlagt til nye boliger, helt er blevet fritaget for bebyggelse, mod at et andet område blev udnyttet mere intensivt. Park Lek har også ført til at Toppstugan, et fælleshus, som blev revet ned i slutningen af 2007, vil blive genopført, og at fritidsgården i centrum af Hallonbergen skal udbygges og bliver større. Men de vigtigste forandringer er måske de mindre konkrete. Park Lek har skabt en platform for kommunen til at agere på en ny måde. En udenforstående person, som ikke var en del af den hierarkiske organisation, som alle kommuner i Sverige har, skabte en plads og et rum, som normalt ikke findes. Park Lek skabte et politisk mandat til at udforske, ændre, tænke og stille spørgsmål, et mandat, som ikke vil forsvinde og som spreder sig, så det kommer til at omfatte hele kommunen. Sundbyberg by har et andet perspektiv nu end inden Park Lek blev gennemført. Vi har en anden kontakt med beboerne,

et andet engagement og en anden måde at nå ud, informere og diskutere på. Park Lek har givet mulighed for at agere på en ny måde.

Men selvom beboerne har været med til at have indflydelse, og endda været direkte medbestemmende i visse spørgsmål, er der mange, der ikke er tilfredse. Folk synes, at der enten sker for meget eller for lidt, politikerne vil se kraner og synes at planlægningen går for langsomt og byggeselskabet er sure over, at de ikke har kunnet komme i gang med byggeriet. Inden for kommunen har vi fortsat ikke alle dokumenter klar. Flere af spørgsmålene, som beboerne har været medbestemmende i, bliver svære eller umulige at gennemføre. Fælleshuset Toppstugan, som skulle bygges i overensstemmelse med tegninger, som blev udviklet under Park Lek, viste sig at blive meget kompliceret og udbuddet måtte laves om tre gange, inden det rent faktisk lykkedes at finde en måde at bygge det på. Der findes 1.200 boliger i de nuværende detaljerede planer i Hallonbergen og Ör. Det er forskelligt, hvor længe planerne har været under udarbejdelse, men at intet står klart, skyldes en blanding af uheld og den sædvanlige træghed i processen. Det tager ganske enkelt tid at planlægge og det er sommetider også nødvendigt. Utilfredsheden blandt beboerne skyldes en kompleks problematik. ”Det hed jo Park Lek Parlament! Vi var jo parlamentet, vi skulle jo bestemme!” sagde en af beboerne. Han var vred, ikke fordi noget blev på en bestemt måde eller ikke blev til noget, men fordi politikerne i kommunen havde truffet en beslutning, som han ikke syntes, han var en del af. Der har været ført dialog i fire år, beboernes meninger og ønsker har blandt andet ført til, at områder med bebyggelse er blevet flyttet, at der bygges et nyt fælleshus og at en fritidsgård er blevet større. Hvordan kan de synes, at de ikke har været med til at bestemme?

Alle, som var med i Park Lek har deres egen udlægning af, hvad der skete, og hvad Park Lek førte til. Hvis alle har deres eget billede af en proces og desuden oplever at løfter og forventninger ikke er blevet opfyldt, så har målet med processen været uklart. Og når målet er uklart, hvem har så primært ret, når det gælder fortolkningen? Hvis billede af Park Lek er det mest korrekte? Er det de

beboere, der var med i processen og har forventninger til det fremtidige resultat? Er det kunstneren, som stod i spidsen for processen og som ejer de immaterielle rettigheder? Er det politikerne, som jo faktisk træffer beslutningen? Eller er det embedsmændene, som skal behandle alle spørgsmål på en samlet måde?

Det havde gjort tingene lettere, hvis spørgsmålet om gennemførelsen var kommet ind tidligere i processen. Så havde vi været bedre rustet til rent faktisk at gennemføre det, som blev diskuteret under Park Lek. Måske havde selv beboerne haft større forståelse for den efterfølgende proces. For i sidste ende er det embedsmændene, som skal varetage resultatet inden for de eksisterende rammer af mål, love og regler, og hensigter og ønsker fra de forskellige parter. Og politikerne, som skal træffe beslutningen. Samtidig havde vi ikke fået det resultat som Park Lek har givet, hvis ikke vi havde ladet Kerstin arbejde frit. Platformen, rummet og muligheden for at arbejde frit fik vi ikke.

BYUDVIKLING I ET INVESTORPERSPEKTIV — KUNSTEN SOM MEDIATOR

Benny K. Andersen, projektdirektør, Kirk Property i Vejle

52

Siden efteråret 2007 har Vejle Kommune arbejdet med udviklingsplaner for den yderste del af Nordkajen, hvor Vejle Lystbådehavn ligger i dag. Det er et mål for udviklingsplanerne, at der etableres en attraktiv forbindelse mellem Vejle by og fjord, sådan Vejle by får en stærkere rekreativ kontakt til fjorden.

Sideløbende med ovenstående, har Kirk Kapital arbejdet med en tanke om at skabe et unikt byggeri, der dels skal fungere som domicil for Kirk Kapital, og dels skal være et smukt kunstværk. Et kunstværk der delvis er åben for offentligheden. Vejle Kommune udbød området til salg, og Kirk Kapital købte grunden, for i et samarbejde med Vejle Kommune at udvikle området. Den 30. november 2011 blev projektet offentliggjort, med Olafur Eliasson som kunstner.

Der er tale om en privat udvikling, hvor samarbejdet med Vejle Kommune har været med til at løfte området, bl.a. ved at Vejle Kommune er med til at præge områdets rekreative karakter ved udbygning af en pier, broforbindelser og adgangsforhold. Udviklingen er særdeles interessant, da Kirk Kapital udvikler et kunstværk, som folk der benytter pieren får glæde af. Det vil sige såvel kommune som investor får glæde af hinanden, og det er vores håb, at de mange mennesker der færdes i området ligeledes får glæde af kunsten, og vil tage sig tid til at nyde den. Masterplanen giver rammerne, Kirk Kapital fylder dem ud.

Samtidig med opførelse af domicilet, er Kirk Kapital gået sammen med AP Pension, for at opføre boliger på naboområdet. Der er tale om et boligprojekt, der udvikles som en Business case, men med respekt for de omkringliggende bygninger, og dermed også domicilet.

Der er ingen tvivl om, at placeringen, visionen og kunsten er med til at fremhæve området, således boligprojektet får en større værdi.

*Visualisering af Kirk Kapitals
kommende domicil tegnet af
kunstneren Olafur Eliasson.
Foto: Kirk Kapital.*



*Byen som hjem og mødested.
Foto: Katinka Hauxner*



STRATEGISK BYLEDELSE — BYUDVIKLING I ET UFORUDSIGELIGT TERRÆN

Katinka Hauxner, bystrategisk rådgiver og direktør i Hauxner

Byudvikling foregår i et komplekst og uforudsigeligt terræn. Der er langt fra plan til virkelighed, når vi udvikler nye byområder, omdanner tidligere havne- eller industriarealer, løfter udsatte boligområder eller anlægger nye forbindelser og byrum i den eksisterende by. Fra de første ideer og visioner formuleres til et nyt eller omdannet byområde tager form, går der mange år. I mellemtiden kan økonomiske konjunkturer, politiske magtforhold og lokale ønsker ændre sig markant. Men hvordan kan denne kompleksitet og uforudsigelighed håndteres af politikere og embedsmænd i de danske kommuner? Det kræver strategisk byledelse. Det kræver åbne og robuste byudviklingsstrategier, der sætter retning og er skabt sammen med alle relevante aktører. Og det kræver tæt sammenhæng mellem byudviklingsstrategier og konkrete projekter. Det handler denne artikel om.

55

BYEN SOM DYNAMO, MØDESTED OG HJEMSTED

Når vi udvikler og omdanner byer, er det vigtigt at have blik for, at byer er komplekse størrelser. De er både dynamo, mødested og hjemsted. Byen har gennem historien været centrum for udveksling, handel og vækst. Byer er dynamik og kontraster. Byer er der, hvor mennesker mødes på tværs af sociale og kulturelle forskelle, hvor meninger brydes og ideer og nye kunstneriske udtryk opstår. Samtidig er byer hjemsted for mennesker, der vælger at bo og leve deres hverdagsliv i byen, og som lader deres børn vokse op og lade nye generationer gøre byen til deres. Det er i byen vi vil føle os hjemme og samtidig opleve, overraskes og forundres, uden at føle os utrygge eller uvelkomne. Byer skal kunne rumme det hele, og byudvikling kræver blik for denne kompleksitet.

IDENTITET, VARIATION OG SAMMENHÆNG

Der er ingen enkle opskrifter på gode byer. Men at udvikle byer som både dynamoer, mødesteder og hjemsteder kan blandt andet ske ved at arbejde strategisk med identitet, variation og sammenhæng i byen. Identitet skal ikke forstås som noget fast, men som de lag af fortid og fremtid vi hver for sig og sammen skaber i byen. Fysisk og mentalt. Den gode by føler man sig forbundet med. Vil vi skabe en mangfoldig by, er det ikke nok at bygge nye boliger med forskellige ejerformer i nye bydele. Det er heller ikke nok kun at variere facadeudtryk eller skala. Eller blande bolig og erhverv i et bestemt forhold. Der skal arbejdes med en bred vifte af variation, både æstetisk, funktionel og social. Endelig er det afgørende at binde vores byer sammen, mentalt og fysisk. Forskellige kvarterer må meget gerne have forskellig karakter og stemning, men i en god by er der ingen steder, hvor man som borger eller besøgende er enten afkoblet eller uvelkommen.

HVAD ER GOD STRATEGISK BYLEDELSE?

Helt overordnet handler strategisk byledelse om at skabe tæt sammenhæng mellem byudviklingsstrategi og de enkelte projekter. Byens strategier skal kunne kobles til de konkrete udviklingsmuligheder – hvad enten de er kendte langsigtede greb eller pludseligt opståede muligheder. De enkelte projekter skal udvikles med afsæt i robuste, åbne og helhedsorienterede strategier, der kan give projekterne retning og skabe værdi ud over det enkelte projekt. Og omvendt skal viden og indsigt fra de konkrete projekter “koble tilbage” og danne grundlag for videreudvikling af visioner, mål og principper i byudviklingsstrategien. Ellers bliver strategierne virkelighedsfjerne og uanvendelige.

Baseret på min erfaring som både privat strategisk rådgiver og offentlig leder vil jeg pege på følgende ni punkter som helt centrale for god strategisk byledelse. De

kan manifestere sig på forskellig vis, alt efter hvilke bymæssige udfordringer og potentialer en kommune står med.

Men de er alle vigtige som værktøjer til at skabe gode byer:

1. Forståelse for byudviklingens dynamikker og aktører: Husk at byen er både dynamo, mødested og hjem. Opsøg samarbejdspartnere, forstå deres intentioner og interesser og skab byen sammen.
2. Mod til at acceptere uforudsigelighed og foranderlighed og vælg åbenhed og dialog: Det kræver netop mod af både politikere og kommunale ledere ikke at detailplanlægge, men at skabe rammer og retning og nå de fælles mål gennem åbenhed og dialog.
3. Evnen til at skabe rum til evaluering, refleksion og strategisk udvikling: I en travlt hverdag er det ofte enkeltsagerne, der får opmærksomhed. Men det er afgørende at sætte tid og penge af til at skabe ny viden og lære at tidligere projekter, at reflektere over fx samarbejdsformer og at skabe rum for strategisk udvikling på tværs af afdelinger og i rammer, der inviterer til nytænkning.
4. Evnen til at bringe de rette mennesker og kompetencer i spil i gode processer: Der er i disse år meget fokus på proces og involvering. Men fra at tale om værdien af dette til reelt at få tilrettelagt de gode processer, hvor samarbejdspartnere og borgere involveres om det rigtige på de rigtige tidspunkter, er der ofte langt.
5. Videreføre en vision over en længere årrække på trods af skiftende politisk og administrativ ledelse: Dette er en af de helt store udfordringer og kræver blandt andet, at visioner er robuste, inviterende og helhedsorienterede.

6. Skabe overblik, fremsyn og sikre udsyn: Det er i dag mere nødvendigt end nogensinde at udvikle byer med blik for den verden og de bymæssige netværk og samfundstendenser, der har betydning for byernes udvikling. For at forstå og agere strategisk på dette kræves udsyn og fremsyn.
7. Skabe nye strategiske fortællinger om byen: Identitet er ikke en fastlåst størrelse og strategisk byledelse handler også om at tilføre nye lag og fortællinger til byen – fortællinger som alle kan begejstres af og ønsker at være en del af.
8. Sikre en strategisk fit organisation: Som leder af en kommunal organisation med ansvar for byudvikling er det afgørende, at ens organisation er i stand til at gribe de muligheder, der opstår. Hurtigt og adræt. Med forståelse for hvad der skal til for at få projekter til at lykkes.
9. Prioritere og koordinere strategiske projekter: Med de rigtige byudviklingsstrategier er det netop muligt at prioritere og koordinere strategiske projekter og kommunikere det, så det giver mening for medarbejdere og samarbejdspartnere og omverden, hvorfor nogle projekter har højere prioritet end andre.

ROBUSTE BYUDVIKLINGSSTRATEGIER SÆTTER RETNING OG GIVER PARATHED TIL AT GRIBE MULIGHEDER

Eksempel: Frederiksbergstrategien som afsæt for en byintegreret campus på Frederiksberg.

Frederiksbergstrategien udpeger fire fokusområder for Frederiksbergs udvikling. Det ene er Frederiksberg som vidensby. Med denne strategi som afsæt gik Frederiksberg Kommune i dialog med Copenhagen Business School, da uddannelsesinstitutionen ønskede at bygge 30.000 m² til undervisning og forskning. Med fokus på mål og principper i strategien er det i samarbejde mellem Frede-

*Visualisering af området mellem
Frederiksberg og Fasanvej Metro-
station.
Illustration: C.F. Møller*



Gadeudsnit fra Ydre Nørrebro i
Københavns Kommune.
Foto: Katinka Hauxner



riksberg Kommune og CBS lykkedes at udvikle en masterplan for en byintegreret campus, der tilfører området mellem Frederiksberg og Fasanvej Metrostation en række nye attraktive og forskelligartede byrum, som tilfører byen nye mødesteder og som understøtter Frederiksberg som en vidensby, der giver sine uddannelsesinstitutioner optimale udviklingsmuligheder.

STRATEGISK BYLEDELSE KRÆVER GOD SAMMENHÆNG MELLEM BYUDVIKLINGSSTRATEGIER OG KONKRETE BYGGEPROJEKTER

Eksempel: 500 studieboliger på Ydre Nørrebro bidrager til løft af området.

I København er der mangel på boliger til studerende. Mange tusinde studerende står ved studiestart på venteliste til en bolig i byen. På Ydre Nørrebro i København har Danica Ejendomme besluttet at opføre 500 nye studieboliger under navnet Uptown Nørrebro. Det var ikke sket uden en kommunal ungdomsboligstrategi, der satte problemet på dagsordenen overfor investorer og skabte retning og nye muligheder. Studieboligerne opføres som nabo til det udsatte boligområde Mjølnerparken, der parallelt står midt i en omfattende omdannelse. Det gav anledning til at få udarbejdet en bystrategisk analyse, der belyste hvordan Uptown Nørrebro bedst understøtter den udvikling, der gennem offentlige og private investeringer er igangsat på Nørrebro. Baseret på analysen blev Uptown Nørrebro videreudviklet, så byggeriet nu indeholder flere udadvendte funktioner og fælles faciliteter i stueetagen, mere variation i boligtyper og beboergrupper, og i højere grad understøtter planlagte flows til og gennem Mjølnerparken og inddrager lokalområdet i det sociale liv i huset.

*Dyrkningshave i London.
Foto: Katinka Hauxner*



KUNSTEN AT FÅ EN VISION TIL AT SPREDE SIG SOM RINGE I VANDET I HELE BYEN

63

Eksempel: 2400 nye dyrkningshaver i London. Byudviklingsstrategi der inviterer til samskabelse i hele byen.

Englænderne har traditionelt haft stor interesse for at dyrke deres egne grøntsager, men i dag kender mange alt for lidt til grøntsagernes vej fra jord til bord. I London er der mangel på steder at dyrke have, samtidig med at byen rummer mange ubenyttede byggetomter, fællesarealer i boligområder m.v. Det satte en række centrale private og offentlige aktører med interesse for fødevarer, selvforsyning og sundhed i London sig for at ændre på. De formulerede en strategi for fødevare dyrkning i London, etablerede netværket Capital Growth, der kunne hjælpe ildsjæle i gang. De satte som mål, at der inden OL i London skulle være etableret 2.012 nye dyrkningshaver i byen. Det lykkedes, og i sommeren 2015 er de nået op på 2.400 byhaver, og der kommer hele tiden flere til.

DYNAMISK STRATEGI

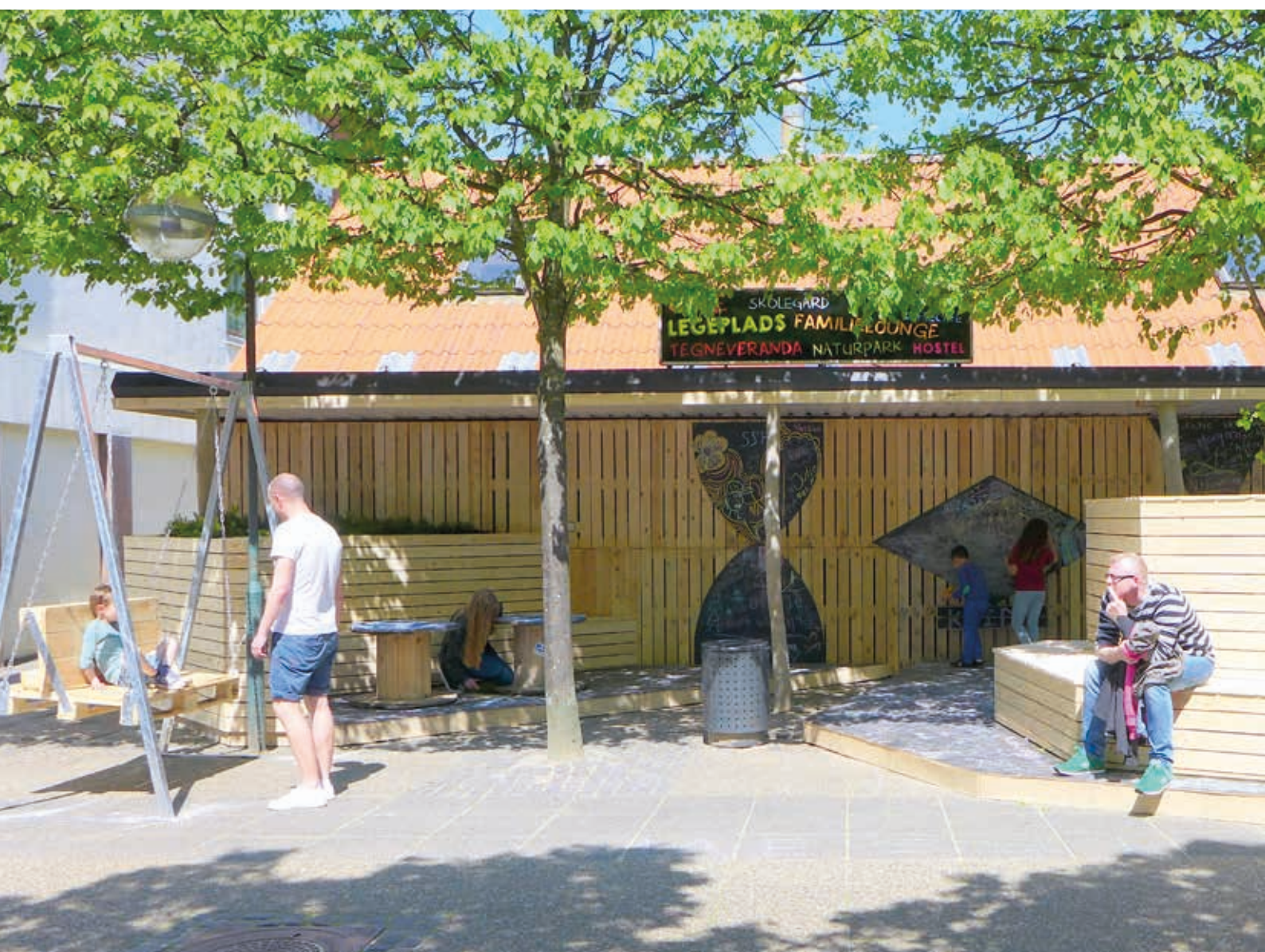
Søren Taaning, kunstner

64

En hurtig gennemgang af kommuners planstrategi viser, at mange kommuner deler en vision om spændende, unikke og attraktive bykerner fulde af liv. Udfordringen er at i mange af de byer, der ønsker sig mere liv, er det i dag overvejende handel, som fylder i bybilledet. Det kan ses ved lukketid, når alle tøjstativer og salgsboder trækkes ind, og byrummet efterlades tomt og nøgent. Her er butikernes lukketid som et tæppefald, snarere end en naturlig overgang til det "andet" byliv. Så allerede her melder det første spørgsmål til de kommunale visioner sig. Skal der også være liv efter lukketid? Hvis ja! – så bliver det for alvor spændende. For så skal der sættes turbo på byen som en platform for vidtforgrene muligheder og rum. Rum, der kan inkludere mange brugere og aktiviteter. Det andet spørgsmål er, hvem byen skal være attraktiv og spændende for. Gælder det også nogen af de potentielle brugere, som i dag kun lejlighedsvis er gæster i byen? Alt afhængig af, hvilken by det drejer sig om, så kunne det handle om at inkludere unge, eksperimenterende vækstlag, singler, etniske minoriteter, skoleklasser osv. Det sidste er også en særlig udfordring, fordi den måde vi lever og bruger byen på er forskellig, og det som virker på en gruppe, skræmmer måske ligefrem en anden væk. Hertil kommer, at den måde vi lever og bruger byen på er under konstant forandring.

I dag planlægges der ofte ét enormt projekt, som i de næste 20-30 år, skal holde byens liv i gang. Ovenstående taler for, at dette kan suppleres, eller måske ligefrem erstattes med en helt anden måde at tænke byens udvikling på, hvor projektet langsomt bygges op ad flere omgange, så der konstant sker noget nyt i bybilledet. For det første, at hovedfokus ikke kun er på byen som et "cityscape", hvor alt er afstemt, og hvor byen fremtræder med den samme æstetik i form af det samme byrumsinteriør, uanset hvor i byen man befinder sig. Kunne byen i højere grad tænke kvarterer eller zoner, hvor flere æstetikker og hensyn kan komme i spil på samme tid? Måske kunne den mindre by "mime" den store by som helt naturligt i kraft af sin størrelse og befolkningsgrundlag optræder med flere kvarterer og pladser, der har meget forskellige identiteter (f.eks. Nørrebro-

Midlertidig byrumsinstallation
foran tomt pizzeria i Hernings
gågade.
Foto: Team Skovsnogen 2015



gade i forhold til Bredgade). I den mindre by handler det måske om, at gågaden kunne være opdelt i forskellige zoner med hver sin særlige identitet.

Ovenstående kunne lægge op til en dynamisk strategi samt en organisering og proces, der kunne strække sig over tid. Det kunne f.eks. være en række af model- og udviklingsforsøg i en direkte dialog med brugerne og de skabende, hvad enten det er arkitekter, kunstnere, designere eller brugerne selv. Det kunne være en proces, hvor der var plads til at prøve sig frem. En proces, som var bæredygtig idet man bedre kunne sikre sig, at det, der blev lavet, også rent faktisk ville blive brugt. Ud af de midlertidige forsøg kunne så vokse mere varige projekter og spor. Man kunne f.eks. forestille sig, at den samme kunstner arbejdede med det samme sted/byrum over en årrække. At der var et fast årligt budget, hvor der med små eller store tiltag løbende kunne afprøves ideer i en tæt dialog med borgerne. Tiltagene måtte desuden så vidt muligt gerne produceres direkte på stedet. Nærmest som et "performativt" indslag i bybilledet. En sådan proces ville i sig selv give nyt liv. Der ville være nemmere at inddrage andre i processen, som der igen ville kunne vokse nye netværk ud af, der igen kunne genere nye tiltag...

Med ovenstående bliver byplanlægning i sig selv en løbende kilde til byens liv. Byen står aldrig stille – der vil altid være noget i proces – noget nyt der er på vej frem.

OM URBAN LAB

67

Hvordan løser vi udfordringerne med byudviklingen i fremtidens planlægning, og hvordan lærer vi af hinandens fejl? Det er noget af det, som det tværkommunale og tværfaglige projekt Urban Lab fokuserer på i de kommende år.

Urban Lab er et eksperimentarium, som udvikler sig i regi af Kulturhovedstad Aarhus 2017. Gennem kompetenceforløb, eksperimenter og midlertidige greb søger projektet nye veje. Målet er at finde værktøjer til at skabe byrum, der både er interessante for borgerne at færdes i, og skaber gode rammer for fælles liv.

Projektudviklingen sker gennem konferenceafvikling, analyser og workshops for forskellige nøgleaktører samt gennem nedslag i konkrete byrum, hvor en række bylivsgreb afprøves ved midlertidige projekter af kulturel og kunstnerisk karakter.

Urban Lab projektet tager afsæt i konkrete byomdannelsesprojekter i otte midtjyske byer, som alle har en ambition om at skabe liv og dynamik i de berørte områder. De deltagende otte midtjyske kommuner er: Hammel (Favrskov Kommune), Herning Kommune, Holstebro Kommune, Horsens Kommune, Randers Kommune, Silkeborg Kommune, Viborg Kommune og Aarhus Kommune.

Læs mere om kommende konferencetemaer og følg med på www.urbanlab.dk.

Urban Lab er støttet af Aarhus 2017, Region Midtjylland og Kulturregion Østjysk Vækstbånd.

