



GLADSAXE

UDBUD AF STRATEGISK UDVIKLINGSPLAN FOR VÆREBRO PARK
PROGRAM TIL DE TRE BYDENDE
RÅDGIVERTEAMS

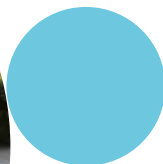


GLADSAXE

DAB



FEBRUAR 2017



Kolofon:

Prækvalifikationsmateriale samt program for udbud af strategisk udviklingsplan for Værebros Park er udarbejdet i et samarbejde mellem Dansk Almennyttigt Boligselskab (DAB), Gladsaxe Almennyttige Boligselskab (GAB) og Gladsaxe Kommune, Realdania, Hauxner og REKOMMANDERET.

Kort og fotos: Gladsaxe Kommune

Grafik og layout: REKOMMANDERET

- 1** Indbydelse og formål **s. 5**
- 2** Vision, temaer og mål **s. 7**
- 3** Opgaven **s. 9**
- 4** Sammenhænge og output/krav **s. 13**
- 5** Mød Værebros **s. 15**
- 6** Partnerskabet for Værebros Park & kampagnen "By i balance" **s. 17**
- 7** Samarbejdsform, organisering og forventninger til det strategiske rådgiverteam **s. 18**
- 8** Case **s. 20**
- 9** Tilbudsgivning - produktet **s. 22**
 - a) Metodisk tilgang
 - b) Procesplan
 - c) Det samtidige udviklingsrum - herunder involvering af interessenter
 - d) Forslag til intern fordeling af honorar/ressourceallokering
 - e) Caseopgave
- 10** Udbudsbetingelser **s. 23**
 - a) Udvalgelseskriterier prækvalifikation
 - b) Udvalgelseskriterier tilbud
 - c) "Dommerkomité" for prækvalifikation og tilbud
 - d) Udbudstidsplan
 - e) Vederlag for tilbudsgivning
 - f) Rådgiverhonorar
 - g) Udbetaling af honorar samt kontrakt
 - h) Sekretariat for udbud
 - i) Spørgsmål vedr. udbud
 - j) Link til relevant materiale



”Alle bydele skal være i social balance. Det sted, man bor og vokser op, må ikke i sig selv være begrænsende for muligheden for at leve et selvstændigt, aktivt, sundt og ansvarligt liv”

Sådan lyder det i strategien for Bydele i social balance i Gladsaxe Kommune. Det er en strategi, der sætter retningen for hele organisationen og har skabt et fælles grundlag for at prioritere indsatsen og bruge ressourcerne og energien der, hvor udbyttet - effekterne - er størst.

Sammen med DAB/Gladsaxe Almennyttige Boligselskab har Gladsaxe Kommune etableret et ambitiøst partnerskab, der har fokus på at løse problematikkerne i bolig- og byområdet Værebros Park. Med Partnerskabet for Værebros Park er der etableret en ramme for en fælles indsats og for en række ambitiøse mål frem til 2025. En indsats, der flytter fokus fra område til by-perspektiv og fra projekter til kerner. Hvor vi bryder ”matrikelgrænserne” – hvad enten de er fysiske, organisatoriske eller socialt funderede.

I Realdania er der de senere år ligeledes arbejdet med problematikkerne i landets udsatte by- og boligområder. Med afsæt i modningsprojektet ”Boligliv i balance” har Realdania nu søsat kampagnen ”By i balance” med en ambition om at give et væsentligt bidrag til, at udsatte boligområder udvikler sig til levende bykvarterer, der tilbyder sunde, trygge og stimulerende rammer for beboere og besøgende. Konkret skal det ske ved at formulere langsigtede strategiske udviklingsplaner, hvor boligområderne ses i sammenhæng med den samlede byudvikling, så områderne bliver en attraktiv del af byen. Og hvor der udvikles nye strukturelle greb, der kan understøtte denne forandring.

I Værebros Park handler det derfor ikke om at starte forfra. Og vi starter ikke på bar bund. Derimod skal vi bygge på den fælles ballast, som bl.a. arbejdet med modningsprojektet ”Boligliv i balance” har skabt. Her er udarbejdet stedsanalyser og udviklet overordnede forslag til indsatsområder og meget mere. Vi skal naturligvis også bygge videre på de lokale erfaringer, der allerede er skabt, men samtidig handler det også om at gøre noget anderledes. Der skal nye strukturelle greb til, for at kunne løse de problematikker, der i dag plager de udsatte by- og boligområder. Og hvor der tænkes ud af området, så forandringen kobles på byudvikling af fx Bagsværd Bymidte, Bagsværd Lund og Bagsværd Sø.

Vi skal gøre det med en ny tilgang og med nye metoder, hvor vi ikke gennemfører løst koblede projekter, men i stedet rent faktisk kobler indsatsen som fx Gladsaxe Kommunes strategiarbejde for Fremtidens Skole, den igangværende boligsociale helhedsplan og mulige infrastrukturprojekter med støttemuligheder fra Landsbyggefonden, for herigennem at opnå de resultater, der skal sikre bydele og byer i balance.

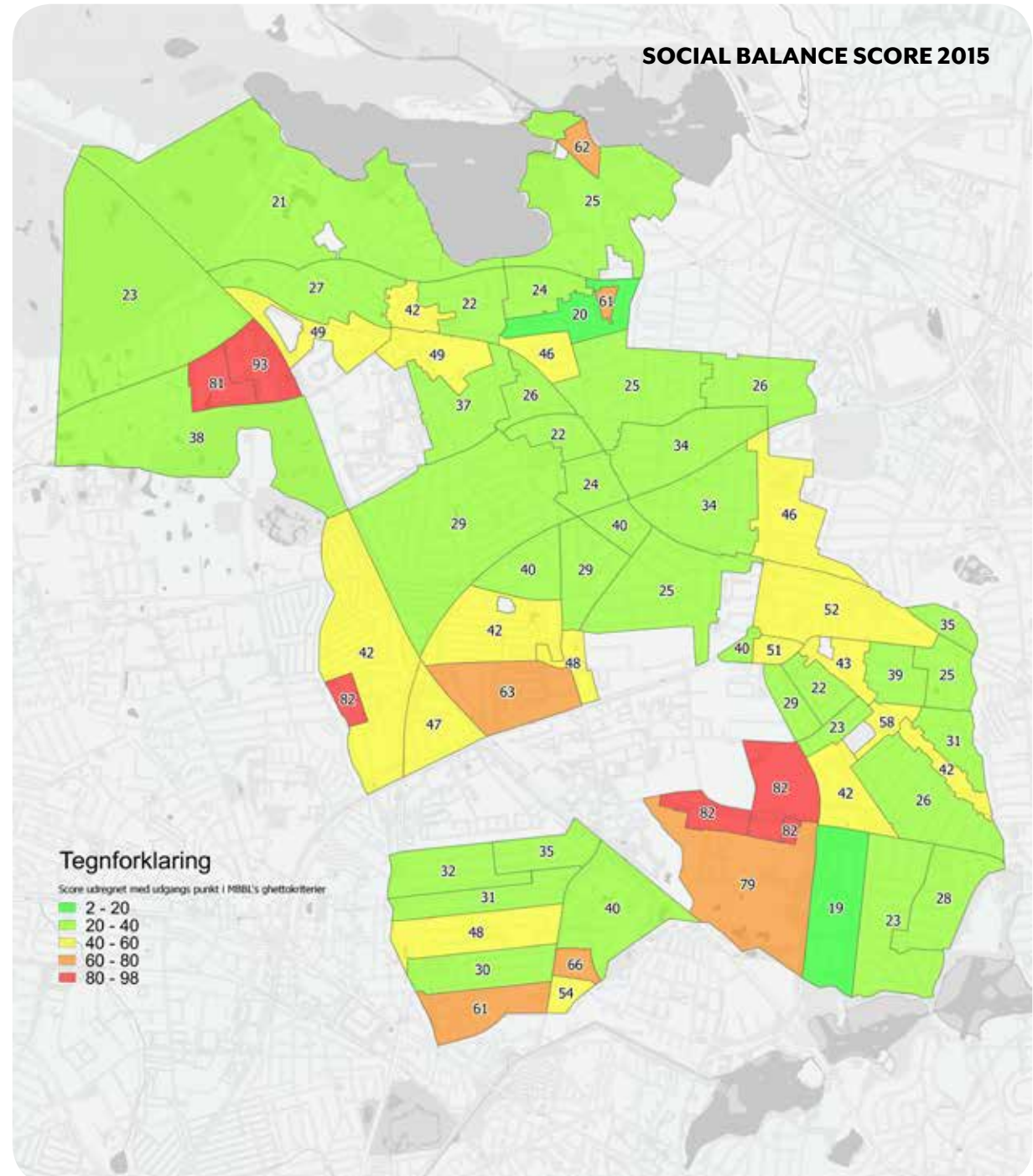
Derfor søger vi et strategisk rådgiverteam, der kan koble sig på og fortsætte udviklingsarbejdet med os. Som kan udvikle, perspektivere og udfordre os, så vi kan skabe forandring og værdi gennem vores kerner. Og som kan samle, konkretisere og synliggøre den strategiske indsats, der både frem til 2025 og i et længere tidsperspektiv skal sikre en succesfuld omdannelse af Værebros Park til at gå fra at være et isoleret bolig- og byområde til at være en del af en større bydel i social balance.

Astrid Bruus Thomsen, programchef, Realdania

Niels Olsen, adm. direktør, DAB

Bo Rasmussen, kommunaldirektør, Gladsaxe Kommune

SOCIAL BALANCE SCORE 2015



Vi arbejder med at sikre social balance fordi:

Bydele i social balance er en forudsætning for at kunne give borgere og beboere de bedste livsmuligheder. Børn der vokser op i et udsat miljø har ringere mulighed for at bryde en negativ social arv end børn der vokser op i et blandet miljø.

Prisen for en kommune og et boligselskab, hvor nogle by- og boligområder er i social ubalance er for høj. Den er den for den enkelte borger/beboer, der mister vigtige livsmuligheder, og for samfundet, som taber sammenhængskraft og som kunne have brugt ressourcerne anderledes.

Den overordnede vision er at omdanne det isolerede bolig- og byområde Værebros Park til at være en del af en større og velfungerende, blandet bydel – en bydel i social balance.

I arbejdet med denne vision er der særligt fire temaer, der er vigtige at arbejde med, for at skabe den fornødne forandring:

- 1) BESKÆFTIGELSE OG JOBS
- 2) SKOLE OG UDDANNELSE
- 3) TRYGHED OG IMAGE
- 4) FYSISKE FORANDRINGER

Hertil har Partnerskabet for Værebros Park formuleret fire overordnede mål, der kan ses som sidestillede ”bundlinjer” for indsatsen. Målene relaterer sig udelukkende til temaerne 1-3. Der er altså ikke særskilte mål for fysiske forandringer i den strategiske udviklingsplan, og derfor skal temaet ses som et muligt middel til at opfylde målene, der relaterer sig til de andre temaer:

- Alle beboere under 30 år er i uddannelse eller job
- Alle børn og unge har gode fremtidsudsigter
- Værebros Park tiltrækker og fastholder ressourcerne stærke borgere
- Fri for bandekriminalitet

Dette er målene ikke blot for Værebros Park som den fungerer og opfattes i dag, men for den blandede bydel i social balance, som det er visionen at skabe. Her spiller

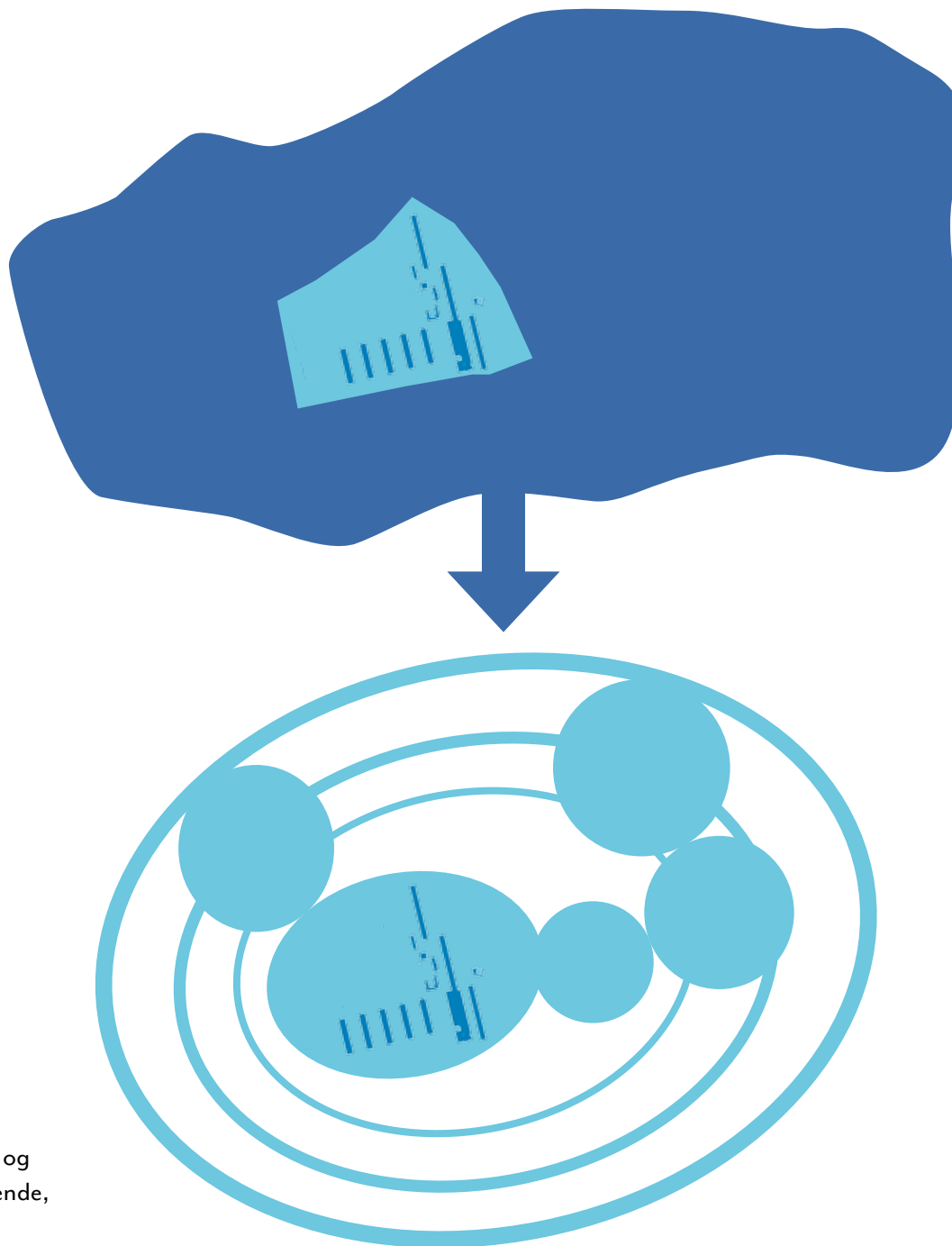
den strategiske udviklingsplan en central rolle: Både som retningsgiver med ambitioner, principper, konkretiserede målemetoder, forslag til organisering, udvikling af potentialer, konkrete indsatser etc.

For at kunne skabe en ambitiøs, strategisk udviklingsplan, er det vigtigt, at man ikke blot bevæger sig inden for de vant rammer, hvor strategier og scenarier bevæger sig inden for de opstillede temaer. De skal nemlig både kobles og udfordres, for at vi kan skabe den nytænkning, som vi overordnet set efterspørger. Det arbejde vokser blandt andet ud af at arbejde med udviklingsspørgsmål, der i den videre udviklingsproces skal bidrage til, at vi opnår vores vision og overordnede mål for den samlede indsats – og for arbejdet med den strategiske udviklingsplan. I denne sammenhæng kunne udviklingsspørgsmålene fx være følgende:

- Hvilke principper kan sætte retning for indsatser, som sikrer et højt fokus på fx uddannelse og beskæftigelse og samtidig understøtter skabelsen af sociale fællesskaber?
- Hvordan organiserer vi os, for dels at skabe en ny tilgang til problematikkerne og samtidig omsætte dem til effektfulde virkemidler, der sikrer den sociale balance?
- Hvordan skal der kobles til den omkringliggende by – mentalt, fysisk og organisatorisk?

- Hvad skal der til for at gå fra boligområde til bydel i social balance, og hvorledes sikrer vi, at alle fysiske indsatser understøtter de sociale forandringer og målene om forbedringer af image, tryghed, beskæftigelse og uddannelse?

Når arbejdet med den strategiske udviklingsplan kickstartes 20-21. april, vil det ske ved at vi sammen videreudvikler en række udviklingsspørgsmål, herunder hvordan de bruges som en retningsgivende ramme i den videre arbejdsproces. Det samme gør sig gældende for de overordnede mål, der skal nedbrydes til delmål og hvor vi skal skabe en ”baseline” for målingen af vores indsats og for formuleringen af de forventede effekter, der skal kobles tæt til de scenarier og forslag til indsatser, der skal formuleres som en del af den strategiske udviklingsplan.



OPGAVEN

Sikre en omdannelse af det isolerede bolig- og byområde til at være en del af en velfungerende, blandet bydel – en bydel i social balance

Det er opgaven at udvikle en robust og fleksibel, strategisk plan, der kan vise en retning i en tidshorizont på 40-50 år – altså det lange, seje træk. Men samtidig er det vigtigt, at den strategiske udviklingsplan bidrager til at sikre, at Partnerskabet for Værebros Park har sat gang i det konkrete arbejde inden for partnerskabets tidsperspektiv til 2025. Og samtidig er det opgaven sammen med os at finde ud af, hvordan en sådan ambitiøs udviklingsplan tager sig ud.

Vi ønsker derfor, med afsæt i den overordnede vision og de overordnede mål, at sætte en retning for arbejdet på både kort og lang sigt. Hertil ønsker vi en robust og fleksibel, strategisk udviklingsplan, der bygger på et bystrategisk og helhedsorienteret tanke sæt, og som både opstiller principper og pejlemærker, skaber aktøroverblik og bidrager til indsigt i organiseringen af den forandring, vi ønsker at skabe. Samtidig skal den give os konkrete anvisninger på initiativer og indsatser, hvor organisatoriske, sociale og fysiske tiltag kan gå hånd i hånd.

Vi har på vores hidtidige ”erkendelsesrejse” indset, at vi skal behandle mennesker, institutioner og bydele forskelligt, hvis målet er, at alle skal have lige muligheder. Derfor er opgaven også, at bidrage til at pege på, hvordan det vi allerede gør i dag – vores kernerdrift – kan gøres på en ny og mere værdiskabende måde. Både de ting vi gør hver især, og de ting vi gør i partnerskaber.

Vi efterspørger derfor både at få skabt et fælles dokument, der skaber retning og peger på, hvordan fremtidens Værebros

Park – organisatorisk, mentalt og fysisk – skal tage sig ud, samtidig med at vi får konkretiseret og lagt et spor for, hvordan vi når i mål – både på kort og lang sigt. Derfor ser på nuværende tidspunkt, at den strategiske udviklingsplan også består af en handlingsplan, der sikrer at vi allerede i strategiudviklingen tænker i, hvordan strategien skal realiseres. Dette er vores udgangspunkt, der vil blive yderligere kvalificeret i forbindelse med kickstartseminaret i april.

STRATEGISK UDVIKLINGSPLAN

Indholdsmæssigt forestiller vi os, at den strategiske udviklingsplan skal:

- præsentere robuste principper for den organisatoriske, sociale og fysiske omdannelse og for byudviklingen på den lange bane. Principperne skal understøtte den helhedsorienterede tilgang.
- indeholde analyser og forandringspotentialer med afsæt i kommunens og boligselskabets kernerdrift; hvordan det vi allerede gør i dag kan gøres på en ny og mere værdiskabende måde. Både de ting vi gør hver især, og de ting vi gør sammen – på tværs af forvaltningerne og i partnerskabet.
- tage sit afsæt i målet om social balance og skabe koblinger – sociale, organisatoriske og fysiske mellem Værebros Park og den omkringliggende by og til samfundsmæssige- og strukturelle potentialer
- tage afsæt i analyser fra modningsprojektet Boligliv i Balance og bygge videre på idéerne ”Udviklingsfelt+”, ”Allianceskolen”/”Campusskolen” og ”Korridoren”
- koble fysisk omdannelse med konkrete indsatser og

- initiativer, der understøtter partnerskabets mål
- præsentere forslag til en række organisatoriske, sociale, uddannelsesfaglige, beskæftigelsesfaglige eller fysiske løsninger såvel i som uden for Værebros Park samt scenarier for den langsigtede omdannelse fra område til en del af en større bydel
- beskrive, hvorledes scenarierne og de dertilhørende forventede effekter kan kobles på kryds og tværs for derved at sikre robusthed og fleksibilitet i udviklingsplanen
- præsentere forslag til nye alliancer, netværks- og partnerskabsinitiativer der understøtter vision og mål
- præsentere handlinger der kan styrke beboernes engagement i lokalmiljøet og deres ejerskab til at udvikle bydelen

HANDLINGSPLAN

Som en del af den samlede, strategiske udviklingsplan skal der formuleres en handlingsplan. Hvor vi med den ovenfor beskrevne del af udviklingsplanen beskæftiger os med ”hvad der skal til”, for at opfylde visionen og målene, vil vi i handlingsplanen have svar på ”hvordan” vi så skal adressere arbejdet med at realisere og skabe den ønskede forandring.

Derfor forestiller vi os en handlingsplan, der består af følgende tre dele:

- 1) EN PROCESPLAN for gennemførelsen af Partnerskabet for Værebros Park, hvor vi bevæger os fra symptombehandling til at adressere de underliggende årsager til pro-

blemerne. Den skal også vise sammenhængene i indsatser og milepæle for den forandring – organisatorisk, social og fysisk – der skal sikre bevægelsen fra isoleret boligområde til en blandet bydel i social balance.

Handlingsplanen skal specifikt konkretisere et formidlingsforløb, hvor den strategiske udviklingsplan præsenteres for beslutningstagerne – politikerne i Gladsaxe Kommune og afdelingens bestyrelse og beboere, og hvor der i samarbejde med disse parter udarbejdes dialogproces og beslutningsgrundlag for de næste skridt.

2) FREMTIDIG ORGANISERING af en omdannelsesproces, der bæres af alliancer med en bred vifte af offentlige og private aktører. Vi efterspørger et klart billede af, hvem vi skal etablere alliancer med om hvad – og hvordan. Og hvordan vi selv organiserer os, sådan så vi løbende kan arbejde med at koordinere indsatserne, bevare overblikket og løbende korrigere strategien og planen over tid.

3) FORSLAG TIL TILTAG OG INDSATSER i denne omdannelsesproces – sociale, fysiske og organisatoriske – der kan sikre de nødvendige koblinger for opfyldelsen af målene. Det er ikke færdigudviklede løsninger vi efterspørger, men anslag til indsatser og forventede effekter – og til de dynamikker og sammenhænge, der måtte være imellem disse.

STRATEGISK UDVIKLINGSPLAN

- Vision
- Kobling til eksisterende politikker, strategier, analyser og mål
- Principper
- Scenarier og fremtidsbilleder
- Organisering, aktøroverblik, alliancer og partnerskaber
- Åbningstræk og rækkefølgeovervejelser

Handlingsplan:

- Procesplan
- Sammenhænge i indsatser og milepæle
- Fremtidig organisering
- Forslag til konkrete sociale og fysiske tiltag, både kortsigtede og langsigtede

Afsæt:

GÆLDENDE KOMMUNE-
STRATEGI 2014-2018

GLADSAXE KOMMUNES
STRATEGI FOR BYDELE I
SOCIAL BALANCE

VÆKSTSTRATEGI:
EN LEVENDE BY I VÆKST

PARTNERSKABSFTALEN
FOR VÆREBRO PARK

BOLIGSOCIAL HELHEDS-
PLAN FOR VÆREBRO PARK

PRINCIPPERNE I
GLADSAXELIV

UNGESTRATEGI

DEN SAMMENHÆNGENDE
BØRNE- OG UNGEPOLITIK

DAGTILBUDSPOLITIK

BESKÆFTIGELSESPPLAN
2017 I GLADSAXE
KOMMUNE

REALDANIAS KAMPAGNE
"BY I BALANCE"

MODNINGSPROJEKTET
"BOLIGLIV I BALANCE"

PROGRAM

UDARBEJDELSE
AF
STRATEGISK
UDVIKLINGSPLAN

STRATEGISK UDVIKLINGS- PLAN

- Vision
- Principper
- Alliancer/aktører/organisering
- Scenarier/fremtidsbilleder
- Tiltag på langt og kort sigt...

FORANDRINGSPROCES

- Helhedsplan
- Ansøgning til LBF

- Kommunal bevilling til åbningstræk

- Kernerdrift i kommune og boligselskab

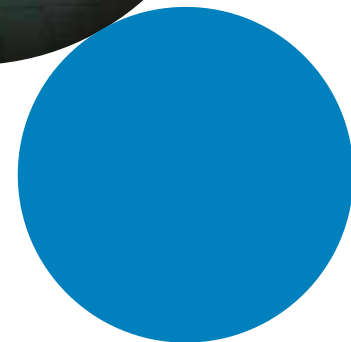
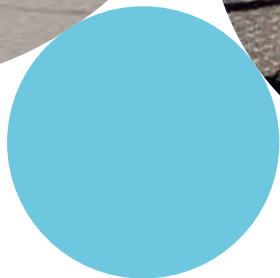
- Beslutningsgrundlag i forhold til skoler, institutioner

- Alliancer - fonde, foreninger, private investorer m.fl.

- Formidling til beboere, naboer mv.

- General tilgang til byudvikling og bydele i social balance

- Sammenhæng til arbejdet med kommune-strategi 2018-2022



Som nævnt har vi set forandringsprocessen som en rejse, der allerede er påbegyndt. Derfor etablerer vi den strategiske udviklingsplan med et afsæt i det fundament, som den hidtidige ”erkendelsesrejse” har bragt os igennem. Samtidig ved vi allerede nu, at der er en række sammenhænge, som den strategiske udviklingsplan skal understøtte og hænge sammen med. Og endelig har vi på forhånd en række krav til outputtet, fordi vi ved, hvordan vi i nogle tilfælde ønsker at organisere overgangen fra strategi til konkrete handlinger.

Den strategiske udviklingsplan har sit afsæt i følgende materiale, strategier, samarbejdsaftaler, initiativer etc.:

- Partnerskabsaftalen for Værebros Park
- Gladsaxe Kommunes strategi for Bydele i social balance
- Boligsocial helhedsplan for Værebros Park
- Vækststrategi: En levende by i vækst
- Principperne i GladsaxeLiv
- Ungestrategi
- Den sammenhængende Børne- og Ungepolitik
- Dagtilbudspolitik 2016
- Beskæftigelsesplan 2017
- Realdanias kampagne ”By i balance”
- Modningsprojektet ”Boligliv i Balance”
- Kommunestrategi 2014-2018

Derudover er der klare sammenhænge til følgende igangværende og kommende initiativer og aktiviteter:

- Generelt til al kernerdrift i kommune og boligselskab
- Igangværende monitoreringsprojekt af social balance i bydele i Gladsaxe Kommune
- Arbejdet med Gladsaxe Kommunes strategi for Fremtidens Skole
- Sammenhæng til det kommende arbejde med kommunestrategi 2018-2022
- Sammenhæng til igangværende udvikling af klubtilbud i området
- Sammenhænge til Gladsaxe Kommunes budget 2018
- Sammenhæng til muligt Infrastrukturprojekt samt fysisk helhedsplan med Landsbyggefonden

Krav til output – undervejs og til den endelige, strategiske udviklingsplan

- Arbejdet skal udgøre grundlaget for en ansøgning til Landsbyggefonden om infrastrukturmidler i september 2017.
- Arbejdet skal kobles til borgmesterens budgetoplæg for 2018, således at vi kan gå direkte til handling i 2018 med bud på konkrete løsninger – sociale, organisatoriske og/eller fysiske – der kan fungere som åbningstræk for etape 2.
- Den strategiske udviklingsplan skal formidles således, at den kan danne basis for dialog og udvikling med en lang række forskellige aktører og interessenter – fra borgere til forvaltning og politikere og fra lokale skoler og foreninger, mulige alliancepartnere som virksomheder, fonde og ministerier.





Boligområdet Værebros Park ligger i Bagsværd, tæt på Bagsværd Bymidte og Bagsværd Station. Bydelen er i vækst og omdannelse. Det er visionen at styrke bymidten som centerområde med flere butikker og indbydende byrum som ramme om et levende byliv. Et kommuneplantillæg udstikker rammer for placering af ca. 10.000 m² nyt butiksbyggeri på den sydlige del af hovedgaden, hvor der også er planlagt for flere boliger og kontorer.

Lige nu opføres der boliger i Bagsværd Lund, som er den gamle Bagsværd Skole, der omdannes til et grønt og attraktivt boligområde bestående af en blanding af rækkehuse i 2-3 etager og lidt højere 2-5 etagers bebyggelser med mulighed for erhverv i stueetagen.

Bagsværd er præget af flere villakvarterer og de store, fredede naturområder Smør- og Fedtmosen og Bagsværd Sø. Søen er et attraktivt og flittigt besøgt rekreativt område, der blandt andet danner rammen om elite-rosport og et aktivt forenings- og fritidsliv. Der er udskrevet konkurrence om et nyt elite-rosportscenter, der skal opføres ved søen.

Bagsværd rummer Gladsaxe Kommunes næststørste og mest mangfoldige erhvervsområde med ca. 7.400 arbejdspladser. Novo og Novozymes dominerer den sydlige del af erhvervsområdet. Den nordlige del, Bagsværd Bypark, er præget af mindre håndværks- og transportvirksomheder, og der er udarbejdet en helhedsplan for omdannelse af denne del af erhvervsområdet.

I de kommende år vil der blive planlagt for omfattende klimatilpasning i bydelen. Institutionen Ringbo, som er placeret tæt ved Værebros Park, står over for lukning, og der åbnes dermed for omdannelse af et større, centralt placeret areal mellem Værebros Park og Bagsværd Bymidte.

Værebros Park ligger i dag som et selvstændigt bolig- og byområde omkranset af veje. Når man siger Værebros Park associeres der oftest til den almene boligbebyggelse fra 1967. En boligbebyggelse, der ved sin indvielse for 50 år siden, stod som en moderne kollektivbebyggelse, der med sine 1.327 boliger bl.a. afhjalp datidens efterspørgsel på boliger – fra de mindre 1-værelses lejligheder til de ”unge og ældre enlige” til de større lejligheder til familien, der ønskede et alternativ til parcelhuset. Værebros Park består af otte boligblokke med tilhørende center og børnehuse (integrerede vuggestue og børnehave). Boligblokkene er i henholdsvis fire og otte etager, mens børnehuse er i 1 etage. Bagsværd Svømmehal og Skovbrynet Skole ligger vest for boligområdet.

Friarealerne er generelt meget store og grønne. Boligblokkene orienterer sig mod de grønne områder. Til hver boligblok hører et lege- og opholdsareal, som varierer en anelse i udtryk og funktion. Områdets parkeringsarealer ligger bag boligblokkene. Meget groft kan man tale om et lagdelt område, der yderst har de store veje, dernæst beplantningsbælterne, så parkeringspladserne og til sidst boligerne og de grønne områder.

Værebros Park området ejes og administreres af henholdsvis Gladsaxe Kommune og Gladsaxe Almene Boligselskab. Boligselskabet, der administreres af DAB, og afdelingsbestyrelsen står for den del af området, der hører til boligbebyggelsen, mens kommunen ejer og drifter den resterende del. Sammen har de to aktører etableret Partnerskabet for Værebros Park (se punkt 6), for at løse de problemer, der er i Værebros Park.

HVAD ER PROBLEMET?

Problemet i Værebros Park er, at de beboere og borgere, der bor eller vokser op i boligområdet, ikke i dag har lige så gode livsmuligheder, som hvis de boede et andet sted i kommunen. Det er der flere forskellige grunde til, og det er her vi ønsker at sætte ind, sådan så vi i hele kommunen har bydele i social balance. Problemerne bunder blandt andet i relation til beskæftigelse og jobs, skole og uddannelse samt tryghed og image.

Gladsaxe Kommune har en lang række indsatser bundet i området for at blandt andet at øge beskæftigelses- og uddannelsesmulighederne, styrke skolen og de svage familier, og forebygge kriminalitet. Siden 1980 har Gladsaxe Kommune og DAB i fællesskab desuden haft ”en forpost” i området - Værebros Rådgivning. Det er et socialt kontaktcenter, der udfører forebyggende, opsøgende og koordinerende arbejde i Værebros Park. Tilbuddet er rettet mod enkeltpersoner, familier, grupper af beboere samt bebyggelsen som helhed og iværksætter aktiviteter ofte i samarbejde med skole, socialforvaltning og politi (SSP samarbejdet).

I 2016 har boligselskabet i samarbejde med kommunen påbegyndt en boligsocial helhedsplan i regi af Landsbyggefonden. Det er en indsats, der strækker sig til og med 2019 og organisatorisk og fysisk er koblet med Værebros Rådgivning. Indsatsområderne under den boligsociale helhedsplan udfolder sig under følgende overskrifter: Børn, unge og familier, Uddannelse, beskæftigelse og erhverv og Beboernetværk, -inddragelse og demokrati.



6

PARTNERSKABET FOR VÆREBRO PARK & REALDANIAKAMPAGNEN "BY I BALANCE"

PARTNERSKABET FOR VÆREBRO PARK

Værebros Park skal være et godt sted at bo og vokse op. Derfor er Gladsaxe Kommune, DAB, Gladsaxe almen-nyttige Boligselskab og boligafdelingen i Værebros Park gået sammen i et udviklingsfællesskab, der skal forandre Værebros Park. Værebros Park skal være en del af en bydel, hvor alle der bor eller færdes, kan være med til at gøre en positiv forskel.

Vi tror på, at vi får fat om de underliggende årsager til området udfordringer i Værebros Park ved at lade social og fysisk udvikling gå hånd i hånd. Samtidig skal beboerne og brugerne af Værebros Park være motor i udviklingen, hvis vi skal gøre en forskel. Derfor arbejder vi i tre spor, der med hvert sit udgangspunkt udvikler, afprøver og implementerer konkrete løsninger:

- 1) Det sociale spor skaber løsninger, der kan håndtere og forebygge de sociale problemer, der i dag eksisterer i Værebros Park.
- 2) Naboskabsnettet er igangsat på en række beboer- og bruger-drevne initiativer, der kan understøtte projektets målsætninger, samtidig med at det styrker naboskabet og den fælles positive identitet i Værebros Park og området eksterne omdømme.
- 3) Det fysiske spor udvikler Værebros Park og området fysiske miljø fra et isoleret boligområde til at være en del af en sammenhængende, blandet bydel.

Partnerskabet blev etableret i 2013. Med udarbejdelsen af en strategisk udviklingsplan afsluttes den første eta-

pe, hvor der har været fokus på den kortsigtede, men nødvendige 'symptombehandling' sideløbende med, at partnerskabet har gennemført en analyse- og erkendelsesproces, der munder ud i en strategisk udviklingsplan for de kommende to etaper: Etape 2, der strækker sig til 2020, og fokuserer og adresserer de underliggende årsager til problemerne samt etape 3, der gennemføres frem til 2025 og omfatter den forandring – organisatorisk, social og fysisk – der skal omdanne Værebros Park til en blandet bydel i social balance.

Læs mere om Partnerskabet for Værebros Park på http://www.gladsaxe.dk/vaerebropark/vaerebro_park



PARTNERSKABET FOR VÆREBRO PARK

REALDANIAKAMPAGNEN "BY I BALANCE"

Frem til og med 2020 vil Realdania i partnerskab med boligorganisationer og kommuner udvikle strategier og konkrete projekter for socialt bæredygtige bydele. Ambitionen er at give et væsentligt bidrag til, at udsatte boligområder udvikler sig til levende bykvarterer, der tilbyder sunde, trygge og stimulerende rammer for beboere og besøgende.

Konkret skal der i tæt samspil med boligområdernes interessenter og lokale aktører formuleres langsigtede strategiske udviklingsplaner, hvor boligområderne ses i sammenhæng med den samlede byudvikling, så områderne bliver en attraktiv del af byen. Og hvor der udvikles nye strukturelle greb, der kan understøtte denne forandring.

Kampagnen 'By i balance' bygger videre på modningsprojektet "Boligområder i balance" og består af fire dele. Den ene indsats er gennemførelsen af tre pilotprojekter, der skal sikre et ambitiøst udviklingsniveau i kampagnen – både lokalt og som eksempel for andre udsatte bolig- og byområder i Danmark. Her er Værebros Park et af tre pilotprojekter.

Læs mere om kampagnen på <https://realdania.dk/samlet-projektliste/byibalance>

7

TIDSPLAN, SAMARBEJDSFORM, ORGANISERING OG FORVENTNINGER TIL DET STRATEGISKE RÅDGIVERTEAM

Udarbejdelsen af den strategiske udviklingsplan gennemføres i perioden april 2017 til februar 2018. Efterfølgende vil der være en række formidlingsaktiviteter, der sikrer overlappet mellem strategi og konkrete handlinger.

Projektperioden er som udgangspunkt inddelt i følgende fire faser, hvor arbejdet med den strategiske udviklingsplan formelt set afsluttes i fase 3. Rådgiverteamet skal tage afsæt i denne i udarbejdelsen af deres forslag til procesplan, som så vil blive yderligere kvalificeret og finde sin endelige form i forbindelse med kickstartsseminaret i april:

FASE 1: VI BLIVER KLOGERE (APRIL – JUNI 2017)

- Kickstartsseminar – herunder organisering og procesplan for udviklingsprocessen
- Kortlægning af aktører og ressourcer i og omkring området
- Kortlægning af samfundsmæssige, regionale og bymæssige perspektiver, der kan kobles til strategien
- Genbesøg af analyser, strategier, modningsprojekt, data og tidligere tiltag
- Etablering/formulering af baseline/målepunkter og effektformulering
- Overblik over sammenhænge, igangværende og kommende aktiviteter samt kernetrift
- Workshop for udvalgte hovedaktører (politikere, lokale aktører som fx beboerrepræsentanter, kommunale repræsentanter, aktører fra Bagsværd m.fl.)

- Den strategiske udviklingsplans form og indhold præciseres (synopsis) – herunder aftaler om delleverancer og milepæle.
- Indkredse fokusområder, formulere udviklingsspørgsmål, principper og greb, som vi ønsker at arbejde videre med

FASE 2: VI INVOLVERER OG SKITSERER (JULI – NOVEMBER 2017)

- Brede involvering af interessenter og lokale aktører, herunder erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner og private investorer
- Temadrøftelser på flere niveauer – fx politisk, ledelsesmæssigt, beboerdemokratisk og i partnerskabet
- Konkretisere synopsis for den strategisk udviklingsplan
- Bud på en række mulige åbningstræk som indspil til Gladsaxe Kommunes budgetproces (budget 2018)
- Ansøgningsmateriale til Infrastrukturfonden/Landsbyggefonden
- Bud på fremtidig organisering, der kan drøftes med kampagnens forandringsudvalg 23. oktober 2017.
- Arbejde på at indgå alliancer, der kan bidrage til realiseringen af udviklingsplanen

FASE 3: VI SKABER RAMMEN FOR FORANDRING (DECEMBER 2017 – FEBRUAR 2018)

- Forslag til Strategisk udviklingsplan udarbejdes
- Den strategiske udviklingsplan bearbejdes til et produkt, der kan formidles bredt til beboere og andre aktører

FASE 4: VI REALISERER PLANEN (MARTS 2018 -)

- Politisk godkendelse i Gladsaxe Kommunes kommunalbestyrelse, i Partnerskabet for Værebros Park samt i Realdania
- Formidling
- Åbningstræk
- ...

Hver fase afsluttes med et output – en delleverance - der blandt andet også konkretiserer den kommende fases aktiviteter med afsæt i den netop gennemførte fases aktiviteter. Dette diskuteres med og godkendes af projektets styregruppe. Indholdet af disse leverancer afklares til kickstartsseminaret, når rådgiverteamets oplæg til procesplan skal kvalificeres.

SAMARBEJDSFORM OG ORGANISERING

Det er vigtigt at pointere, at Partnerskabet for Værebros Park og Realdania vil være en aktiv medspiller i denne udviklingsproces. Det er vi, fordi vi er overbeviste om at en robust, strategisk udviklingsplan skal skabes i en sammenhæng, således at selve udviklingsprocessen, de dertilhørende beslutningsprocesser og den omkringliggende forandringsproces gensidigt kan understøtte og påvirke hinanden. Samtidig vil det have den vigtige effekt, at vi kan skabe forankring og ejerskab hos de vigtige aktører undervejs i processen.

Derudover skal det også nævnes, at der undervejs i

7

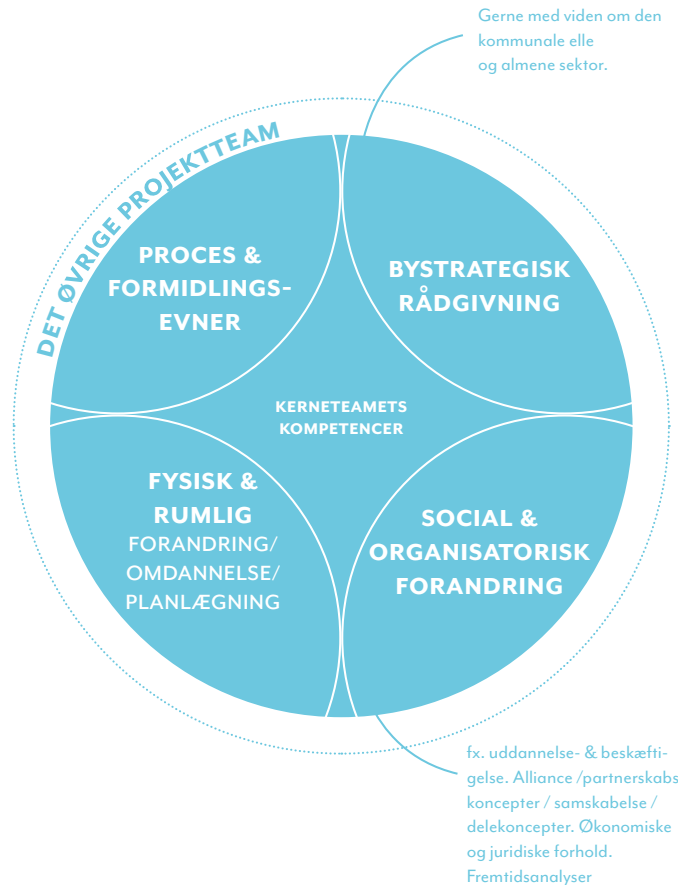
TIDSPLAN, SAMARBEJDSFORM, ORGANISERING OG FORVENTNINGER TIL DET STRATEGISKE RÅDGIVERTEAM

udviklingsprocessen til være aktiviteter på tværs af de tre pilotprojekter med det formål at inspirere hinanden og dele viden, for også herigennem at kvalificere de strategiske udviklingsplaner.

FORVENTNINGER TIL DET STRATEGISKE RÅDGIVERTEAM

For at kunne løse opgaven er det vores forventning, at det strategiske rådgiverteam er sammensat af personer og kompetencer, der dækker følgende:

- Have solide bystrategiske kompetencer, herunder stærke evner til at arbejde med analyser, data og effekter af indsatser. Erfaring, med at udvikle forslag, der bevæger sig på både område-, bydels-, kommune- og samfundsniveau.
- Vi efterspørger kompetencer inden for social og organisatorisk forandring med viden om fx skole/uddannelses- og beskæftigelsesområderne samt alliancer/partnerskabskoncepter.
- Besidde organisatoriske og processuelle kompetencer, herunder at arbejde innovativt og finde nye, effektfulde løsninger. Kompetencerne skal også bidrage til at drive udviklingsprocessen fremad og sikre forankring.
- Erfaring med fysisk/rumlige forandring og by- og landskabsplanlægning
- Have stærke formidlingsmæssige kompetencer og erfaring med at kommunikere med en bred vifte af aktører og kunne formidle kompliceret stof enkelt og klart – bl.a. via visualiseringer af fx vision og scenarier



KERNETEAM

Vi forestiller os et kerneteam på 3-4 personer, der deltager fra start til slut.

De kompetencer, der ikke dækkes af rådgiverteamet, kan vi sammen tilføje eller trække ind undervejs.

- Har erfaring med at arbejde i partnerskaber og i tætte, tværfaglige relationer internt i rådgiverteams og med eksterne samarbejdspartnere som kommune, boligselskaber og fonde

KERNETEAMET

Vi forventer at rådgiverteamet organiserer sig med et kerneteam bestående af 3-4 medlemmer, som bliver rådgiverteamets hovedkræfter og nøglepersoner i opgaveløsningen. Vi ser for os, at jeres kerneteam dækker fire særlige kompetencer, som ikke nødvendigvis hænger sammen med antallet af personer:

- 1) Bystrategiske rådgivningskompetencer – gerne med viden om den kommunale og den almene sektor
- 2) Evne til at skabe social/organisatorisk forandring – fx skole/uddannelses- og beskæftigelsesområderne samt alliancer/partnerskabskoncepter
- 3) Erfaring med fysisk/rumlige forandring/omdannelse og by- og landskabsplanlægning
- 4) Proces- og formidlingskompetencer – særligt i udviklings- og forandringsprocesser

Derudover er der afsat midler til, at vi undervejs kan trække på andre vidensfelter, der kan være relevante i udviklingsprocessen. Det vil vi i praksis håndtere ved, at vi på tværs af Realdania, Partnerskabet for Værebros Park og rådgiverteamet sammen "hiver" kompetencer ind i projektet.

BESKRIVELSE

Gladsaxe Kommunes byråd har besluttet, at der i foråret 2017 skal udarbejdes et oplæg om skoleklubtilbuddet i tilknytning til Skovbrynet Skole. Baggrunden er, at fritidsklubbens lokaler ikke er tidssvarende, og at der desuden er rotteproblemer i forbindelse med det dyrehold, der er knyttet til klubben. Beslutningen er yderligere aktualiseret af, at et nyt regelsæt betyder, at kommunens hestehold skal samles. Dette rummer potentialer for at udvikle et fritidstilbud, der kan samle hesteglade børn fra flere bydele i Gladsaxe, på ét sted.

Oplægget skal spille sammen med og understøtte indsatsen for at fremme den sociale balance i området såvel som i Gladsaxes bydele. Der er tænkt mange løse tanker om relevante vinkler på et fremtidigt klubtilbud, herunder at projektet kan skabe en fælles attraktion for fx skoler, institutioner, foreninger og beboere i Bagsværd, som skaber synligt liv og bidrager positivt til udviklingen af den omkringliggende by. Samtidig er det vigtigt, at oplægget tænkes sammen med den igangværende proces om "Fremtidens skole i Gladsaxe" – og selvsagt også med bystrategiske overvejelser om vækst, omdannelse og social balance i Bagsværd. Der er nedsat en tværfaglig arbejdsgruppe, som skal udarbejde oplægget.

Den politiske bestilling på et oplæg om et klubtilbud er et godt eksempel på, hvordan den overordnede strategiske tænkning, der ligger bag udarbejdelsen af en robust og fleksibel strategisk udviklingsplan, skal spille dynamisk

sammen med konkrete initiativer. Vi ønsker således at anvende casen som et eksempel på, hvordan man kan arbejde med et bystrategisk perspektiv på en by i social balance som rammesætning for konkrete initiativer.

CASEOPGAVE I TILBUDSFASEN

I caseopgaven skal I bringe jeres kerneteams tværfaglige kompetencer og jeres metodiske tilgang i spil og vise, hvordan udvikling af et klubtilbud kan blive et strategisk træk, der bringer området tættere på målet om social balance. Og I skal vise, hvordan I som strategisk rådgiver-team vil kunne arbejde med at sammentænke en sådan sideløbende, samtidig og konkret udviklingsproces i det mere overordnede udviklingsforløb, hvor den robuste og fleksible, strategiske udviklingsplan bliver til.

Vi beder om, at I kommer med bud på, hvordan den konkrete case kan bidrage til at understøtte de tre spor i kommunens Strategi for Bydele i balance og koble sig til partnerskabets vision, temaer og målsætninger. I skal ikke løse den nedsatte arbejdsgruppes opgave, men perspektivere med mulige tilgange til opgaven og med scenarier. Konkret beder vi jer om at forholde jer til følgende tre spørgsmål:

- 1) Hvordan kan der arbejdes med at sikre en sammenhæng mellem den overordnede strategi og løsningen af den konkrete udfordring?
- 2) Hvordan kan en mulig løsning på udfordringen få

strategisk betydning for udviklingen af Værebros på både kort og langt sigt? Hvilke 3-4 scenarier kan I forestille jer?

- 3) Hvilke gode råd eller udviklingsspørgsmål vil I foreslå, at den kommunale arbejdsgruppe arbejder videre med, sideløbende med at vi skal udvikle den strategiske udviklingsplan?

Vi forventer, at I som team ikke bruger mere end 20 rådgivertimer på casen i tilbudsfasen, og at besvarelsen udelukkende består af tekst, figurer og diagrammer, der understøtter besvarelsen. Der skal ikke skitseres på selve opgaveløsningen. Omfanget af besvarelsen må ikke overstige 4 A4 sider.



I tilbudsfasen skal følgende materiale udarbejdes og afleveres:

a) METODISK TILGANG

Vi vil bede om en beskrivelse af det strategiske rådgiverteams metodiske tilgang. Fra prækvalifikationen er motivation, interesse og team beskrevet; nu vil vi gerne have at I løfter beskrivelsen til at handle om det metodisk, faglige afsæt I har. Beskrivelsens omfang må ikke overstige 3 A4 sider.

b) PROCESPLAN

Med afsæt i vores beskrivelse af opgaven beder vi jer om at lave en samlet procesplan for forløbet, hvor de overordnede punkter fra tidsplanen er bredt ud og eventuelt også nedbrudt til delopgaver. Det skal være en procesplan, der skal give os indsigt i jeres foreslåede proces, og som vil lægge til grund for yderligere kvalificering i forbindelse med kickstartworkshoppen i april.

c) DET SAMTIDIGE UDVIKLINGSRUM - HERUNDER INVOLVERING AF INTERESSETER

Den strategiske udviklingsplan skal udvikles og formuleres, samtidig med at både kommune, boligselskab, afdelingsbestyrelse og beboere arbejder med at udvikle Værebros Park. Et eksempel er casen på en sådan dynamik er den konkrete case, der er en del af udbuddet. Derfor er det vigtigt, at den langsigtede, strategiske udviklingsplan formår at ”tappe ind”, gribe og koordinere med de dyna-

mikker, der opstår – og også fremover vil opstå.

Vi vil derfor gerne bede om rådgiverteamets refleksioner over, hvordan de forestiller sig at denne sideløbende proces bliver en integreret del af udviklingsforløbet – og af det videre arbejde med realiseringen af den strategiske udviklingsplan. Beskrivelsens omfang må ikke overstige 2 A4 sider.

d) FORSLAG TIL INTERN FORDELING AF HONORAR/RESSOURCEALLOKERING

Med afsæt i sammensætningen og bemandingen af kerneteamet og den foreslåede procesplan for forløbet, vil vi gerne have et bud på, hvordan teamet allokerer sine ressourcer og fordeler honoraret imellem sig.

Det bedes gjort i et enkelt skema, hvor det forventede forbrug af timer samt fordelingen af honoraret på 1.000.000 kr. ex moms. er vist. Her skal det også fremgå, hvilke udgifter der forventes forbrugt til transportudgifter og materialer.

e) CASEOPGAVE

Rådgiverteamet bedes besvare opgaven som beskrevet under pkt. 8. Vi forventer, at I som team ikke bruger mere end 20 rådgivertimer på casen i tilbudsfasen, og at besvarelsen udelukkende består af tekst, figurer og diagrammer, der understøtter besvarelsen. Der skal ikke skitseres på selve opgaveløsningen. Omfanget må ikke overstige 4 A4 sider.

f) KRAV TIL PRÆSENTATIONEN AF TILBUDET

Tilbuddet afleveres elektronisk 30. marts kl. 09.00 og præsenteres mundtligt samme dag. Hvert rådgiverteam får 1 time til at præsentere sit tilbud i og til at besvare spørgsmål. Det finder sted på Gladsaxe Rådhus i tidsrummet 09.00-14.30. Mødeindkaldelser udsendes, når de tre teams er udvalgt.

Den elektroniske aflevering foregår pr. mail til udbudvaerebro@gladsaxe.dk. Materialet skal afleveres som én samlet pdf-fil, der ikke må overstige 45 MB. Desuden medbringes tilbuddet på usb samt i ni fysiske eksemplarer til selve præsentationen. Derudover medbringes en præsentation til understøttelse af den mundtlige præsentation. Præsentationen bedes tage sit udgangspunkt i tilbuddet kombineret med en præsentation af rådgivernes kerneteam.

- a) Velkomst og præsentation (5 min.)
- b) Præsentation af teamet og tilbuddet (ca. 20 min.)
- c) Særligt om casen (ca. 10 min.)
- d) Spørgsmål (20 min.)
- e) Afrunding og videre forløb (5 min.)

10

Udbuddet gennemføres som et begrænset udbud. Alle interesserede rådgiverteams kan anmode om prækvalifikation, hvorefter tre rådgiverteams udvælges til selve tilbudsgivningen, hvor det bedst kvalificerede rådgiverteam får tildelt opgaven. Det er alene nærværende udbudsmateriale, som skal lægges til grund for tilbuddet.

a) UDVÆLGELSESKRITERIER FOR PRÆKVALIFIKATION

De tre teams der får lov til at byde vil blive udvalgt på baggrund af teamets tværfaglige sammensætning, faglige og personlige kvalifikationer, erfaringer, refleksioner i relation til den udvalgte reference samt hovedrådgiverens/hovedrådgivernes økonomiske robusthed.

b) TILBUDSKRITERIER

Opgaven går til det rådgiverteam, der vurderes til at kunne løse opgaven inden for det givne rådgiverhonorar på den mest kvalificerede og værdiskabende måde. Vurderingen foretages på baggrund af en helhedsvurdering, hvor følgende delelementer indgår Vægtningen af de syv elementer fremgår nedenfor og vil blive vurderet på en skala fra 1-10. Dette vil udelukkende være et internt arbejdsredskab i udvælgelsen af rådgiverteamet og vil ikke blive offentliggjort:

- Rådgiverteamets overordnede kompetencer og forståelse af problemfeltet (15 pct.)
- Rådgiverteamets organisering – særligt i relation til det tilbudte kerneteam (fra prækvalifikation) (15 pct.)

- Metodisk tilgang (15 pct.)
- Foreslået procesplan (10 pct.)
- Rådgiverteamets tilgang til at arbejde i og med det samtidige udviklingsrum (10 pct.)
- Forslaget til interne fordeling af honoraret (10 pct.)
- Rådgiverteamets behandling af caseopgaven (10 pct.)
- Rådgiverteamets præstation til præsentationsmødet (15 pct.)

c) UDVÆLGELSESKOMITÉ FOR PRÆKVALIFIKATION OG UDBUD

De tre bydende og det endelige strategiske rådgiverteam vælges af repræsentanter for Realdania samt Partnerskabet for Værebros Parks bestyrelse.

d) UDBUDSTIDSPLAN

Helt overordnet er tidsplanen for udbuddet som følger:

- 3. februar** Annoncering af udbud
- 3. marts** Frist for anmodning om prækvalifikation kl. 12.00
- 6. marts** Tre rådgiverteams udvælges og tilbudsperiode igangsættes
- 30. marts** Tilbud afleveres elektronisk kl. 09.00 og præsenteres i tidsrummet 09.00-14.30
- 5. april** Strategisk udviklingsrådgiver indstilles til styregruppemøde
- 7. april** Kort opstartsmøde og gåtur i tidsrummet kl. 10.00-14.00
- 20-21. april** Kickstartseminar i tidsrummet kl. 09.00-15.00
- 28. februar 2018** Forventet aflevering af den strategiske udviklingsplan

UDBUDSBETINGELSER

e) VEDERLAG FOR TILBUDSGIVNING

For at opnå det mest kvalificerede tilbudsmateriale, vil der blive givet et vederlag for tilbudsgivningen. Vederlaget tildeles de to bydende, der ikke indgår samarbejde med. Vederlaget beløber sig til 30.000 kr. ex moms. og er betinget af, at der afleveres et tilbud, der på fyldestgørende måde besvarer programmet.

f) RÅDGIVERHONORAR

Rådgiverhonoraret for at udvikle den strategiske udviklingsplan beløber sig i 1.000.000 kr. ex. moms. Beløbet dækker alle udgifter i forbindelse med opgaveløsningen – således også transport- og rejseudgifter og materialer.

g) SEKRETARIAT FOR UDBUD

Bag udbuddet står Partnerskabet for Værebros Park (DAB, GAB og Gladsaxe Kommune) samt Realdania. Hauxner agerer rådgiver og kampagnesekretariatet for Realdania i forbindelse med "By i balance", mens rådgivningsvirksomheden Rekommanderet er Partnerskabet for Værebros Parks rådgiver i forbindelse med udbuddet.

h) SPØRGSMÅL VEDR. UDBUD

Spørgsmål vedrørende prækvalifikation skal rettes skriftligt til mail udbudvaerebro@gladsaxe.dk. Fristen for at stille spørgsmål i prækvalifikationen er 21. februar kl. 09.00. Alle spørgsmål besvares løbende og lægges på

Gladsaxe Kommunes hjemmeside (http://www.gladsaxe.dk/kommunen/erhverv/udbud_og_licitationer). De seneste svar vil blive givet 23. februar kl. 16.00. I forbindelse med tilbudsgivningen vil de sidste spørgsmål kunne stilles 20. marts kl. 09.00 og de seneste svar vil blive givet 22. marts kl. 16.00. Eventuelle spørgsmål og svar vil løbende kunne ses på kommunens hjemmeside.

i) LINK TIL RELEVANT MATERIALE

Yderligere materiale er tilgængeligt som en samlet bilagsfil på Gladsaxe Kommunes website (http://www.gladsaxe.dk/kommunen/erhverv/udbud_og_licitationer).

- Partnerskabsaftalen for Værebros Park
- Gladsaxe Kommunes strategi for Bydele i social balance
- Boligsocial helhedsplan for Værebros Park
- Vækststrategi: En levende by i vækst
- Principperne i GladsaxeLiv
- Ungestrategi
- Den sammenhængende Børne- og Ungepolitik
- Dagtilbudspolitik 2016
- Beskæftigelsesplan 2017
- Realdanias kampagne "By i balance"
- Modningsprojektet "Boligliv i Balance"
- Projektbeskrivelse for arbejdet med Fremtidens skole
- Den gældende kommunestrategi 2014-2018
- Udkast til rådgiverkontrakt



