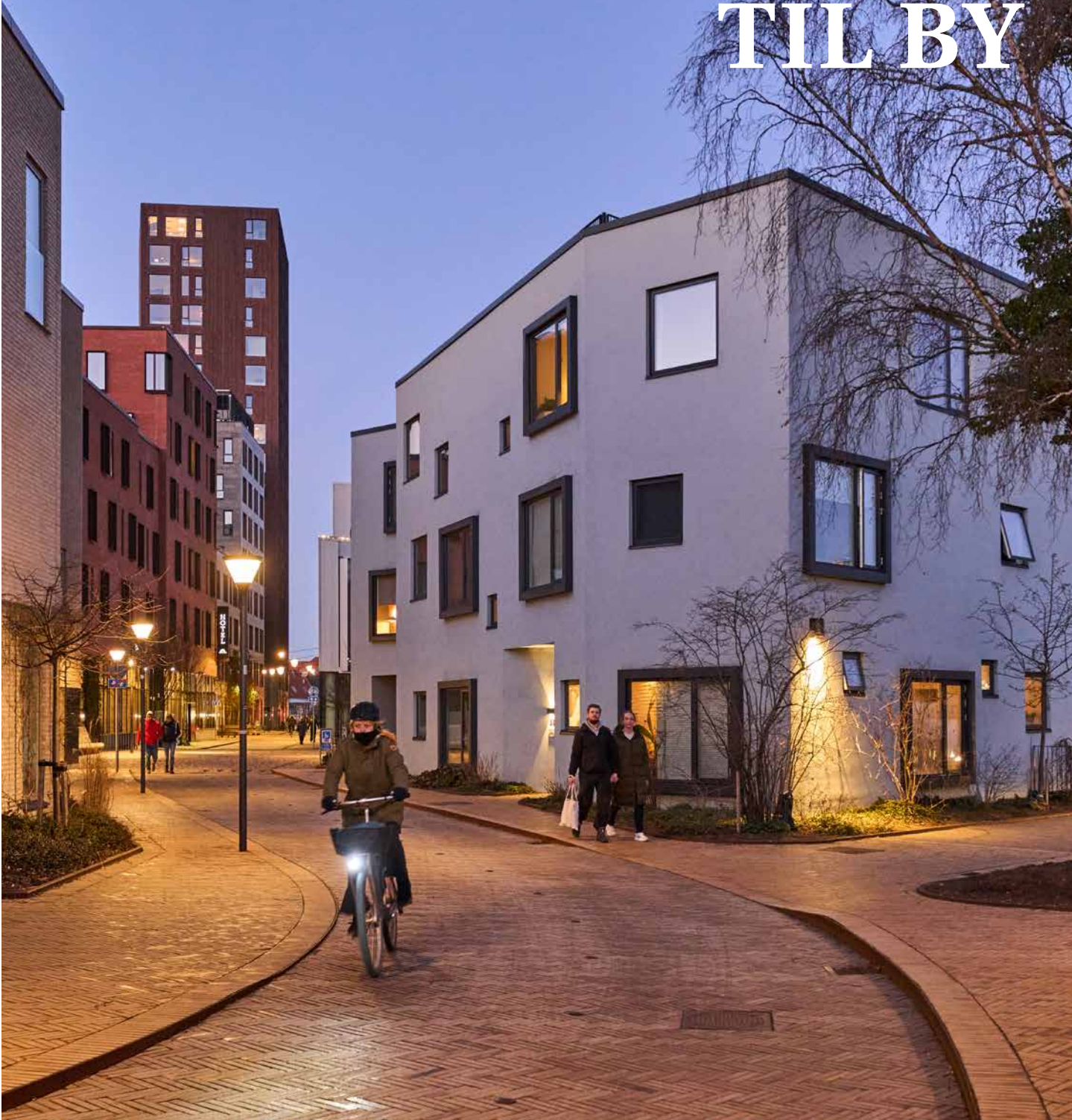
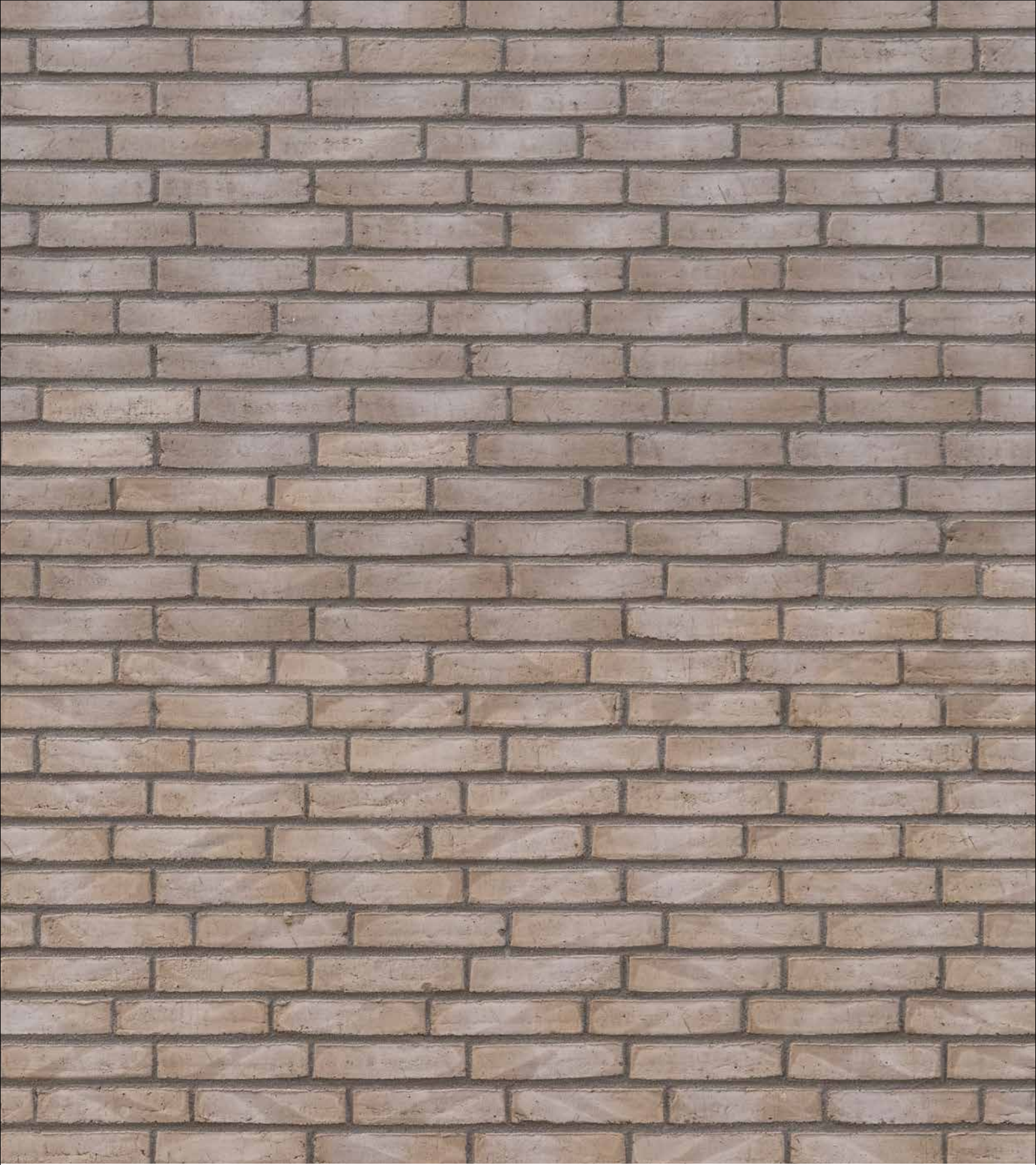


FRA GADE TIL BY



PROCESSEN



FRA GADE TIL BY

PROCESSEN

FRA GADE TIL BY

Dette bind fokuserer på de udviklingsprocesser – politiske, administrative og faglige – der gennem årene har styret byudviklingen i Odense. Om processen frem mod beslutningen om at lukke Thomas B. Thriges Gade, og om partnerskabet mellem Odense Kommune og foreningen Realdania. Dette bind går også i dybden med, hvordan partnerskabet nåede frem til den rigtige løsning for byområdet, og den store planlægnings- og styringsopgave med at transformere den firesporede vej til et nyt bycentrum placeret oven på et massivt p-anlæg. Endelig ser bindet nærmere på opgaven med at indpasse letbanen, der udgjorde et selvstændigt projekt.

PROCESSEN

KOLOFON

FRA GADE TIL BY

PROCESSEN

© 2024, Odense Kommune og Realdania.

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted efter godkendelse.

Redaktion

Steen Breiner, Svend Erik Rolandsen,
Inger Haarup Borchmann, Dorte Bülow, Kim Hintze

Design

by Ida Nissen

Korrektur

Thomas Mogensen

Tryk

Dystan & Rosenberg ApS

Omslag: 300 gr. Munken Polar Rough FSC

Indhold: 130 gr. Arctic Volume White FSC

ISBN

978-87-93360-48-8

Odense Kommune

Flakhaven 2
5000 Odense C
odense.dk

Realdania

Jarmers Plads 2
1551 København V
realdania.dk

INDHOLD

6	FORORD
14	FRA GADE TIL BY
36	HISTORIEN OM DEN BREDE GADE
46	VEJEN TIL PARTNERSKABET
58	PARTNERSKABSAFTALEN
76	ORGANISATIONENS RAMME OG SAMMENSÆTNING
95	UDBUD AF BYGGERETTER I OPTIONSUDBUD MED ET ÅR TIL PROJEKTUDVIKLING
102	GYMNASIELÆRERENS FÆLLESSKABSHUS
106	PARKERINGSKÆLDEREN
122	LETBANE I GADEPLAN
136	EVALUERING OG LÆRINGSOPSAMLING FRA PROJEKTET
142	REFERENCER OG FOTOKREDITERING

FORORD

I 2010 indgik vi, Odense Kommune og den filantropiske forening Realdania, et partnerskab om at omdanne den firesporede Thomas B. Thriges Gade, der løb tværs igennem Odenses historiske bymidte, til en ny, levende bydel. Med byrum, bygninger, brede passager og supercykelsti skabt for mennesker, mens bilerne blev sendt ned under jorden i et nyt, stort p-anlæg.

Ved at flytte bilerne fik vi med projektet skabt plads til de bløde trafikanter og den kollektive trafik i form af en letbane. Vi fik bundet de to adskilte bydele sammen. Samtidig fik vi fortættet den eksisterende by og skabt rammerne for, at borgerne fik adgang til de væsentligste hverdagsfunktioner nær deres bopæl. Og dermed mulighed for at kunne træffe mere bæredygtige valg.

Vi gav projektet og partnerskabet navnet 'Fra Gade til By', netop for at understrege, hvad det var, vi ville: transformere det omkring 50.000 kvadratmeter store areal, der hidtil havde været Odenses mest trafikerede vej, til en ny og levende bydel for mennesker. Omdannelsen kom også til at omfatte en letbane, et musik- og teaterhus og et nyt H.C. Andersens Hus. Tre elementer, der har været med til at danne den nye bymidte, men som ikke var en del af selve partnerskabets projekt.

11 år efter at vi havde indledt parløbet, kunne vi indvie sidste del af projektet. I dag har Odense en bymidte, der hænger sammen. Nye bygninger er integreret med respekt for byens skala, og der er skabt byrum til både afslapning og aktivitet.

Med denne bogudgivelse i fire bind ønsker vi at fortælle historien om transformationen af Odense midtby. At samle og formidle projektets mange erfaringer, så andre kan drage nytte af dem. Udgivelsen fokuserer ikke alene på det konkrete arbejde med at nedlægge gaden og etablere den nye bydel, men også på alle de elementer rundt om sådan et projekt. Lige fra arkitektkonkurrencen til den omfattende dialog med borgere og erhvervsliv.

Mange tusinde mennesker har på forskellig vis været involveret i realiseringen af 'Fra Gade til By'. Fra medarbejderne i projektsekretariatet til bygherrerådgiveren, teamet af arkitekter og ingeniører og de håndværkere, der har omsat visioner og tegninger til p-anlæg, belægnings og byrum. Vi i partnerskabet skylder dem en stor tak for deres enorme og dedikerede indsats.

Der skal også lyde en tak til de investorer, der har investeret i de udbudte byggetter og opført de bygninger, der nu udgør den nye bydels kerne. Bygninger med plads til boliger, erhvervsliv og spisesteder. Bygninger, som - sammen med de nye byrum - har givet området sjæl. En tak, der også omfatter deres hold af medarbejdere, som har realiseret bygningerne.

Det at skabe en ny bydel midt i en travl og levende by bringer både støjende byggeri samt lukkede veje og forbindelser med sig. Det har undervejs krævet udstrakt velvilje fra odenseanerne og byens erhvervsdrivende. Derfor skal den største tak gå til netop dem. For deres store tålmodighed i de år, deres by var under forandring. Men også for den måde, de har taget det nye byområde til sig.

Bogen udgives for at få fortalt historien. I ord og billeder. Men også for at dele erfaringer og inspirere til at skabe mere bæredygtige byer for mennesker.

Engang var fortællingen om Thomas B. Thriges Gade en fortælling om det historiske bycentrum, der blev fjernet for at give plads til den brede vej. Nu kan vi i stedet fortælle historien om vejen, der blev fjernet for at give plads til menneskene.

Peter Rahbæk Juel
Borgmester, Odense Kommune

Jesper Nygård
Adm. direktør, Realdania

Odense bycentrum med både gamle og nye bebyggelser samt passager og veje på tværs af byen. Gendannelsen af byens tæthed med fokus på byrums kvalitet og livet mellem husene har været et afgørende princip for bearbejdningen af hele udviklingsområdet.



Markering af projektområdet for omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade. Byen bindes igen sammen på kryds og tværs, og de nyetablerede byrum rækker ind i den eksisterende bystruktur. Med omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade får Odense centrum igen et sammenhængende byrum.



Den samlede publikation om 'FRA GADE TIL BY'-projektet består af fire bind, der kan læses samlet eller individuelt. Hensigten er, at de fire bind tilsammen giver et billede af, hvordan man kan gennemføre en succesfuld byomdannelse.

Hvert bind har et særligt fagligt emne, så man kan læse i dybden uden nødvendigvis at skulle læse hele publikationen, men dog fortsat have mulighed for at orientere sig i det samlede byudviklingsprojekt.

Publikationen bygger på et omfattende researchmateriale bestående af omkring 2.500 interne dokumenter fra partnerskabet, mere end 5.000 medieomtaler og andet materiale samt omkring 30 interviews med personer, der har været en del af projektet.

Samlet set giver de fire bind en grundig indføring i baggrunden for, at Thomas B. Thriges Gade blev etableret, debatten om gaden og de alternative muligheder, der har været diskuteret gennem årene, og beslutningen om at nedlægge gaden igen i 2008. De fire bind fortæller om det partnerskab mellem Odense Kommune og foreningen Realdania, der blev etableret i 2010 med henblik på at gennemføre den omfattende omdannelse af Odense bymidte, og den sammensyning af bymidten, som partnerskabet gennemførte med afsæt i team Entasis' helhedsplan.

Gennem en journalistisk bearbejdning af det omfattende materiale og interviews med centrale aktører – der suppleres af dokumentation i form af fotografier og tegningsmateriale, skitser, diagrammer og andet materiale – gives en forståelse af de visioner, ambitioner og principper, der endte med at forme projektet.

De fire bind beskæftiger sig henholdsvis med **ARKITEKTUREN, PROCESSEN, KOMMUNIKATIONEN** og bymidtens **FUNKTION** i nutiden.

ARKITEKTUREN: Fokus er på det arkitektoniske arbejde, der ligger til grund for udviklingen af den nye bymidte. Med et grundigt blik på konteksten, bymidten og den omgivende by. Arkitektkonkurrencen bliver gennemgået, og de tre forslag i projektkonkurrencens anden fase bliver vist. Bindet går detaljeret ned i helhedsplanen fra tegnestuen Entasis, der med en række underleverandører vandt konkurrencen. Læseren får et indblik i tegnestuens arbejde fra de første konceptideer til den færdige helhedsplan. Gennem interviews fortæller to af de tegnestuer, der har realiseret projekter i den nye bydel, hvordan de er gået til opgaven.

PROCESSEN: Bindet fokuserer på de udviklingsprocesser – politiske, administrative og faglige – der gennem årene har styret byudviklingen i Odense. Om processen frem mod beslutningen om at lukke Thomas B. Thriges Gade og om partnerskabet mellem Odense Kommune og foreningen Realdania. Dette bind går også i dybden med, hvordan partnerskabet nåede frem til den rigtige løsning for byområdet, og den store planlægnings- og styringsopgave med at transformere den fiersporede vej til et nyt bycentrum placeret oven på et massivt p-anlæg. Endelig ser bindet nærmere på opgaven med at indpasse letbanen, der udgjorde et selvstændigt projekt.

KOMMUNIKATIONEN: Fokus er på det omfattende kommunikations- og dialogarbejde, der fulgte med transformationen. Bindet ser nærmere på de interesser og personer, der var til stede i debatten, om beslutningen om, at projektssekretariatet skulle drive sin egen kommunikation, og om den informationsboks, der blev etableret centralt i projektområdet og både fungerede som informationskontor og udstillingsbygning. Der tages et grundigt kig på, hvordan de arkæologiske udgravninger blev anvendt som et led i at sætte positivt fokus på projektet, samt på dialogen med borgergrupper og erhvervsdrivende og de øvrige platforme for kommunikation, der blev bragt i anvendelse.

FUNKTIONEN: Bindet kigger nærmere på bymidtens funktion i en nutidig kontekst og belyser en række temaer, som har haft betydning i Odense og kan have det i andre bymidteforandringer. Der fokuseres på den nyeste forskning i byplanlægning med udgangspunkt i konceptet '15 minutters byen', og hvordan bymidten er identitetsskabende for flere end blot dem, der bor i nærområdet. Der ses tillige på betydningen af de arkitektoniske ambitioner for byliv og byrum, udviklingen af byens kommercielle liv, og hvilke faktorer der er væsentlige for at tiltrække ejendomsinvestorer.

FRA GADE TIL BY

I 1952 vedtog byrådet i Odense at anlægge den firesporede Thomas B. Thriges Gade tværs gennem det centrale Odense. Gadegennembruddet blev påbegyndt i 1958, og gaden blev indviet i 1970. Hurtigt blev den byens hovedfærdselsåre med omkring 30.000 gennemkørende biler om dagen.

Men Thomas B. Thriges Gade blev også en urban barriere, der delte Odenses historiske bymidte midtover. Gaden blev til i modernismens tidsalder, hvor menneskelige hensyn måtte vige til fordel for det praktiske. Odense var en industriby, bilismen var på fremmarch, og der var et behov for at få transporteret varer og medarbejdere nemt og enkelt til og fra de store industrivirksomheder på havnen. Idealet var vækst og udvikling, så adskillige huse, pladser og veje måtte vige for den nye, brede gade.

Adamsgade i 1960 set mod den nye tunnel, som kan anes i baggrunden. Før etableringen af Thomas B. Thriges Gade.



Cykler og byliv var en central del af livet i Nørregade før etableringen af Thomas B. Thriges Gade.

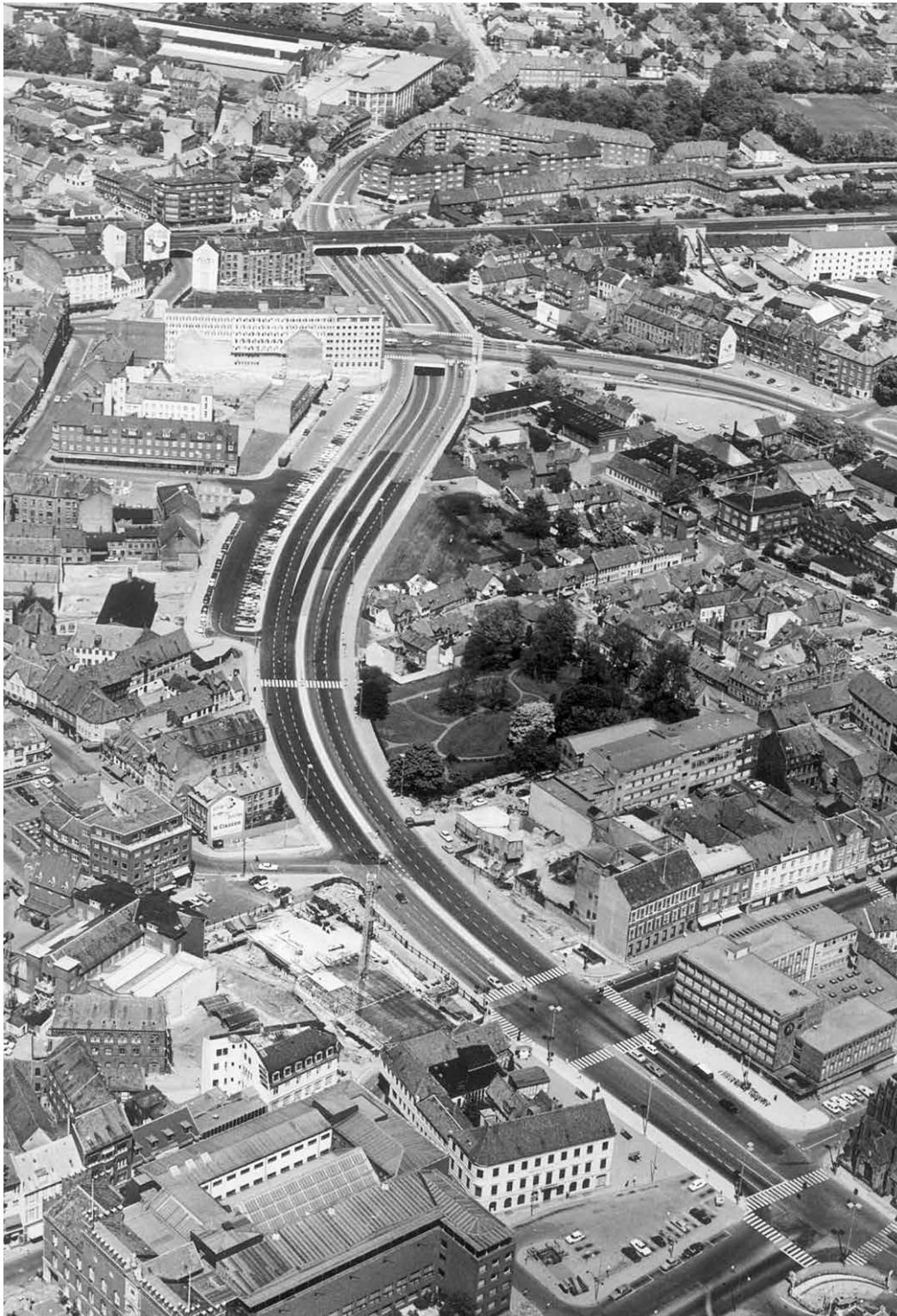




Nørrebroejendomme under nedrivning i forbindelse med etableringen af motorgaden. I baggrunden ses Thriges administrasjonsbygning.



Thomas B. Thriges
Gades udviklingsareal
og kontekst i luftfoto
set mod nord inden
etablering af gade-
gennembruddet.



Luftfoto af Thomas B. Thriges Gade set mod nord i 1970. Størstedelen af vejanlægget er færdigt.



Det store gadegennembrud til Thomas B. Thriges Gade set fra nordsiden af Overgade mod syd mod Albani Kirke og Vægtergården på Albani Torv.



Anlæggelsen af Thomas B. Thriges Gade ud for Hans Jensens Stræde i 1969. Til venstre ses husene ved Skulkenborg og længere bagved Tigergården.

Allerede inden indvielsen var der kritik af det voldsomme gadegennembrud, særligt i byplan- og arkitektkredse.¹ Kritikken tog til op gennem de efterfølgende årtier. Også lokalt var der kritik og debat, både blandt byrådets medlemmer og i avisernes læserbrevsspalter. De lokale politikere indså med tiden, at konsekvenserne af gadens deling af bymidten var for store. Det førte i 1985 til, at ti lokale arkitekt- og ingeniørvirksomheder i Rådhushallen udstillede deres forslag til nye måder at organisere bymidten og Thomas B. Thriges Gade på. Blandt dem var både forslag til brede fodgængerpassager under og over gaden, til, at gaden skulle snævres ind til en rolig bygade omkranset af nyt byggeri og beplantning, og til, hvordan Thomas B. Thriges Gade delvist skulle graves ned i en tunnel. Fælles for dem alle – og for en række senere forslag – var, at de ikke blev til noget. Ikke mindst fordi der var stor uenighed blandt såvel odenseanerne som de lokale politikere om, hvad den rigtige løsning var. Der skulle tages for mange modsatrettede hensyn.



Thomas B. Thriges Gade i retning mod Odense centrum. På billedet ses politigården øverst i venstre hjørne og starten af byggeriet af H.C. Andersen Hotellet. I forgrunden ses jernbanebroen over Thomas B. Thriges Gade, og til højre i billedet ses Tigergården.

Først da Odense Byråd i 2008 enstemmigt besluttede at lukke gaden, kom der for alvor fremdrift. To år senere indgik den filantropiske forening Realdania i et partnerskab med kommunen under projektnavnet 'Fra Gade til By'. Et navn, der var dækkende for partnerskabets ambition om at transformere det omkring 50.000 kvadratmeter store gadeareal til et nyt byområde.

Projektets samlede økonomi blev ved indgåelsen af partnerskabet opgjort til 709 mio. kr., hvoraf kommunen kom med 255 mio. kr. og Realdania med op til 255 mio. kr. De sidste 199 mio. kr. skulle findes ved salg af byggefelter og parkeringsanlæg.

I partnerskabsaftalen blev visionen for projektet formuleret således:

"Den overordnede vision for omdannelsen er at udvikle en sammenhængende og bæredygtig by med fokus på et aktivt byliv. Ønsket er igen at sammenbinde den østlige og den vestlige del af Odense. Forudsætningen for planen er en ringvej forbundet af en kanalforbindelse, der skal sikre en smidig trafikafvikling uden om byens centrum samt til og fra byen og havnen."²

Parterne så en unik mulighed for at få genskabt Odenses bymidte og at få den designet på en måde, der passede ind i, hvordan livet leves i en moderne storby. Balancen bestod i at få tilført et nyt og moderne byggeri, der ikke virkede for dominerende i forhold til områdets historiske bykvarterer og markante bygninger. De nye bebyggelser skulle i stedet skabe gode overgange til de eksisterende bykvarterers skala og struktur. Samtidig skulle der indtænkes byrum, som kunne understøtte det byliv, partnerskabet ønskede. Samlet set skulle transformationen understøtte Odense som en sund, mangfoldig by og være med til at optimere bymidten, så den blev bæredygtig og mere tæt.

Parallelt med Odense Byråds beslutning om at lukke Thomas B. Thriges Gade vedtog politikerne at etablere en letbane i Odense. Letbanen skulle bl.a. løbe gennem den nye bymidte, hvilket der skulle tages hensyn til i såvel planlægning som udførelse. Letbanen ville få to stoppesteder i bymidten, et i den nordlige og et i den sydlige del.

Arkitektkonkurrence om en helhedsplan for området

Med afsæt i visionen udskrev partnerskabet i foråret 2011 en international arkitektkonkurrence om en helhedsplan for projektområdet. Konkurrencen blev udskrevet som en projektkonkurrence i to faser, der strakte sig fra sommeren 2011 til februar 2012. Ud over et forslag til en helhedsplan skulle der afleveres et forslag til en projektbeskrivelse og procesplan for byomdannelsen. I konkurrenceprogrammet blev visionen for omdannelsen udfoldet yderligere:³

”Omdannelsen skal integreres i den eksisterende bystruktur og skabe tæthed, nye forbindelser og helhed med de tilstødende kvarterer. Det skal være med til at tilføre ny identitet i centrum af Odense. Bymidten skal kendetegnes ved god tilgængelighed, høj urbanitet, ny bebyggelse med blandede funktioner, der bidrager til et spirende og mangfoldigt byliv og skal danne ramme om nye attraktive byrum for byens borgere og besøgende.”

Derudover havde konkurrenceprogrammet fokus på bæredygtighed i bred forstand:

”[Omdannelsen] skal være med til at sikre, at Odense er et attraktivt sted at leve – også for kommende generationer. Trafikken skal omlægges, så området omdannes til en tæt by med udadvendte funktioner i gadeniveau. Det giver rum til et mangfoldigt byliv med mulighed for ophold og aktiviteter for såvel børn, unge, og ældre.”

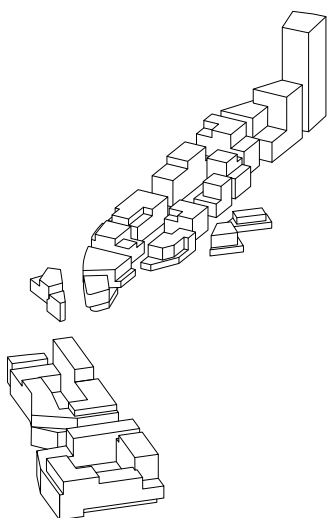
Der blev også lagt vægt på, at forandringen af bymidten skulle styrke hele Odense:

”Sammen med borgerne, kulturlivet og erhvervslivet skal området udvikles til et levende og dynamisk område. Byens ændrede identitet som kultur- og vidensby skal på den måde styrke byens samlede identitet – både undervejs, gennem de midlertidige aktiviteter i de mange år, som projektet er under udvikling, og efter projektet.”

25 teams viste interesse for at deltage, og heraf blev syv teams prækvalificeret. I august 2011 blev tre vindere af fase 1 udpeget, der alle blev indbudt til at deltage i fase 2, som bestod af et udbud med forhandling, inden der blev udpeget en endelig vinder, der også skulle fungere som totalrådgiver.

Vinderforslag udarbejdet af team Entasis

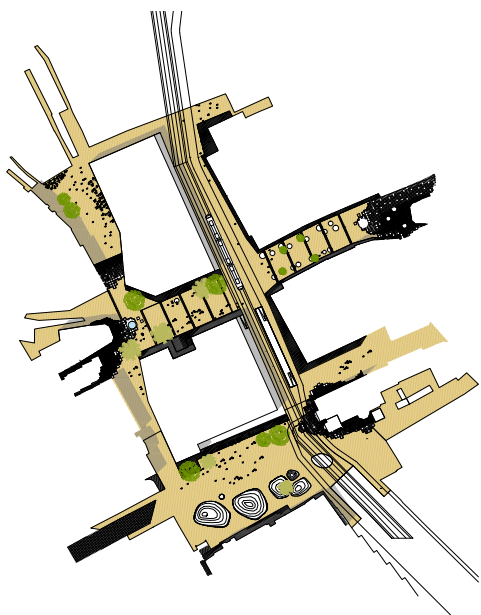
Det blev tegnestuen Entasis, der sammen med underrådgiverne Grontmij/Carl Bro, Sweco Architects, sbs rådgivning samt MOMENTUM Research & Development i februar 2012 vandt konkurrencen og opgaven med at omdanne Odense bymidte. Det skete med et forslag med fokus på først at reetablere de forbindelser på tværs, som gadegennembruddet i sin tid havde kappet over, og dernæst at tage stilling til placeringen af cykelstier og letbane.



Forslaget indebar ikke at genskabe den tidligere bymidte, som den var før gadegennembruddet, men at sikre, at projektområdet fik en naturlig sammenhæng med den omkringliggende bykerne. Området skulle formes af nye bygninger med boliger, detailhandel, liberalt erhverv og kulturinstitutioner, og både bæredygtighed, klimasikring og biofaktor skulle tænkes ind i udviklingen.

Efter at have vundet konkurrencen arbejdede team Entasis videre frem mod en endelig helhedsplan i et tæt samarbejde med partnerskabet. Helhedsplanen, som lå til grund for udbuddet af byggefelter, lagde vægt på, at de nye bygninger skulle passe ind i den eksisterende arkitektur, både i skala og formsprog.⁴

Helhedsplanen beskrev desuden, hvordan hele gadetraceet skulle udgraves og omdannes til to p-kældre bundet sammen af en mindre tunnelforbindelse, og oven på dette skulle der etableres forbindelser på tværs.



Volumenstudier af nye bebyggelser udarbejdet af tegnestuen Entasis.

Visualisering fra konkurrencen af passager, forbindelser på tværs af udviklingsområdet og byrumsdannelse.



Vinderforslagetets visualisering af bymidtens liv på gadeplan og på et af byens torve. Byrum præget af biltrafik er omlagt til gå- og opholdszoner med fokus på handel og rekreation.



Illustration af relationen mellem ude og inde. Letbanen passerer tæt forbi de nye bygninger, og langs sporene er der passage og ophold under bygningens udhæng. Livet i bygningens stueplan i den nye tætte bydel udfolder sig tæt på byrummet og den gående trafik.

Principsnit, der viser den underjordiske passage for gående og parkeringsanlægget. Der etableres både parkeringsanlæg og en rute for gående langs hele udviklingsområdets areal.





Søjlerne under jorden skulle rejses i et fast konstruktivt system, og samme konstruktive system dikterede de enkelte byggefelter og de konstruktive parametre for bygningerne over terræn. Letbanens spor blev lagt i en blød kurve oven på p-anlægget, og under jorden blev sporet mimet i en promenade - en gul 'catwalk' - gennem hele p-anlægget.

Som en helt særlig detalje definerede helhedsplanen, at der skulle placeres en promenade i form af et overdækket fodgængerstrøg langs letbanen i bebyggelsernes kant.

Livet mellem husene, både de nye og de eksisterende, fik i det hele taget særlig opmærksomhed i helhedsplanen. Byrum blev beskrevet med specifikke funktioner, nogle med plads til leg og udfoldelse, nogle med fokus på handel og andre med henblik på det mere stille liv.

Helhedsplanen beskrev et krav til etablering af kantzoner, som skulle bidrage til at samle mennesker i udvalgte strøg og knudepunkter med et højt aktivitetsniveau, og som kunne tilbyde kommende beboere mulighed for at opholde sig uden for deres bolig på særligt udvalgte steder.



Byggefelter udbudt som optioner

Odense Kommune og Realdania valgte som partnere en dialogbaseret udbudsmodel, da byggefelterne i området blev sat til salg. Det skete via et offentligt udbud, hvor grundene blev udbudt som optioner, der var gældende i 15 måneder. I den periode skulle investorerne med bistand fra arkitekter udarbejde skitseforslag til udformning af byggeprojekterne. De skulle jævnligt dokumentere over for partnerskabet, at arbejdet med at udvikle byggeprojekterne til grundene skred planmæssigt frem. De første grunde blev udbudt i august 2013.

Helhedsplanen udgjorde en central del af kravspecifikationerne ved udbuddet af byggefelterne. Således fungerede helhedsplanen som et opslagsværk med beskrivelse af forhold om bl.a. arkitektur, farver og materialer, facader, taghaver, grønne tage, altaner og samspillet mellem bygninger og byrum. Helhedsplanen var dermed med til at sikre, at nye byggeprojekter blev indpasset i bymidtens eksisterende arkitektur og byrum.

Fordelen for investorerne var, at optionsmodellen gav tid til at planlægge byggeriet inden købet af selve grunden, og dermed både en eksklusiv ret til at udvikle et projekt og samtidig mulighed for at springe fra i processen.

Baggrunden for valget af denne model var at sikre, at kvaliteten af de enkelte bebyggelser i projektet blev sammentænkt med og levede op til intentionerne i helhedsplanen, og at de enkelte bebyggelser var med til at understøtte projektets vision om en sammenhængende og bæredygtig by med fokus på et aktivt byliv.

I optionsmodellen – som blev udviklet på baggrund af drøftelser med en række investorer – lå, at hvis en investor ikke levede op til optionsaftalens betingelser eller valgte ikke at udnytte optionen, kunne byggegrunden udbydes igen sammen med det udviklede projektmateriale, som partnerskabet var ejer af. Det ville igen betyde, at den planlagte byggestart ikke ville blive forsinket.

Den 15. juni 2014 blev forbindelsen over Odense Kanal åbnet for biltrafik. Dermed var ringvejen rundt om Odense centrum, der var en forudsætning for planen om at sammenbinde bymidten igen, på plads. To uger senere, natten til den 28. juni 2014, blev Thomas B. Thriges Gade lukket for biler.

En omfattende kommunikationsopgave

Debatten om, hvorvidt det var rigtigt at lukke Thomas B. Thriges Gade, forstummede ikke med beslutningen i 2008. Tværtimod fortsatte den helt frem til, at den sidste bil kørte på gadens asfalt seks år senere, og den kom i første omgang til at handle mere om trafik end om byudvikling. Der blev dannet en modstandsgruppe mod projektet, og i de lokale medier var der mange holdninger, ikke mindst i læserbrevsspalterne.

'Fra Gade til By'-projektet fik i 2011 sit eget sekretariat, hvor en af de vigtige opgaver var at kommunikere med borgere og erhvervsliv. Der blev arrangeret borgermøder, og der blev gennemført omfattende dialog med Odenses erhvervsliv, foreninger og interesserede borgere.

For at styrke dialogen og kommunikationen etablerede projektpartnerskabet i 2012 en informationsboks. Boksen blev placeret centralt i det område, der særligt ville blive påvirket af byomdannelsen. 'Den røde boks,' som informationsboksen blev kaldt på grund af bygningens markante farve, fik udstillings- og informationslokaler i stueetagen, der var åbne for alle, mens projektsekretariatet fik kontor på 1. sal.

Boksen, der i sine to første leveår havde mere end 60.000 besøgende, blev stedet, hvor man kunne få stillet sin nysgerrighed, få luft for sine frustrationer, få svar på spørgsmål, og ikke mindst – som tiden gik – tog Odenses borgere deres udenbys besøgende med hen i boksen for at vise, hvad alt byggerodet skulle ende ud med. Da Thomas B. Thriges Gade blev lukket og det omfattende forandringsarbejde begyndte, tog projektet yderligere et kommunikationsværktøj i brug. De mange byggehegn, der skød op, blev både brugt til at vise vej til nærmeste overgang og samtidig til at fortælle om byomdannelsen. Der blev også lavet midlertidige aktiviteter, ofte på initiativ fra lokale ildsjæle, så de, der færdedes i området, fik en oplevelse og ikke blot mødte en besværlig byggeplads.





'Den røde boks' var et informationssted for borgere under videreudviklingen af Thomas B. Thriges Gade.

Ny plads til kulturen

Med omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade til en central bymidte blev der mulighed for at realisere to kulturprojekter, der ikke var en del af partnerskabsprojektet. 'Fra Gade til By'-projektet gjorde det muligt at realisere kulturprojekterne i umiddelbar tilknytning til byomdannelsesområdet, og begge kulturprojekter blev en integreret del af udførelsen.

Det ene var virkeliggørelsen af et længe næret ønske om et musik- og teaterhus i Odense, Odeon, tegnet af arkitektfirmaet C.F. Møller. Med sine 1.800 siddepladser blev Odeon et af landets største musik- og teaterhuse og kom også til at rumme Syddansk Musikkonservatorium og Skuespillerskole og Odense Teater.

Som en anden væsentlig del af bymidtens forandring kom det nye museum H.C. Andersens Hus, tegnet af det japanske arkitektfirma Kengo Kuma & Associates. Det 5.600 kvadratmeter store hus, hvoraf to tredjedele ligger under jorden, blev etableret dør om dør med den verdenskendte forfatters fødehjem. Huset blev placeret i en ny udgave af den gamle apotekerhave Lotzes Have, grænsende op til den centrale del af det nye byområde og integreret i 'Fra Gade til By'-projektet i den forstand, at haven fik lov at brede sig ind over letbanens tracé og videre ud på den anden side. Fra haven blev der etableret en nedgang til p-anlægget. I øvrigt det eneste sted, hvor der fra p-anlægget blev adgang direkte til det fri.

En samlet helhed

I sommeren 2021 blev den omfattende forandring af Odense bymidte afsluttet efter syv år med byggeri og mere end tre år med en afspærret bymidte.

Der blev samtidig sat det sidste punktum for en af nyere tids største bytransformationer, og det blev starten på et nyt kapitel, hvor Odenses bymidte igen blev til en samlet helhed. Med bilerne sendt under jorden i et omfattende p-anlæg. Med en moderne letbane passerende gennem området. Bundet sammen af arkitektur - af bygninger og byrum.

Livet omkring Odeon. Der er skabt rum for ophold og gennemgående beplantning, som skaber tryghed. Belægningens karakteristiske mønster giver byrummet identitet.





Etablering af plads foran det nye Odeon.
Mødet mellem forskellige belægnings skaber
et varieret udtryk.

Den gnidningsfrie sameksistens mellem de forskellige former for mobilitet, rekreative arealer og kulturelle institutioner er tydelig i den nye bydel, hvor beplantningen trækkes på tværs af letbanesporene. Til venstre ses det nye museum H.C. Andersens Hus.





Kig ud over byen fra museet H.C. Andersens Hus' bueformede terrasser, hvortil der er offentlig adgang.



	<p>FEBRUAR: Et enigt byråd i Odense Kommune beslutter, at projektet skal gennemføres. Et projekt, der får navnet 'Fra Gade til By'.</p>	<p>JANUAR: Syv teams udvælges til at konkurrere om at komme med det bedste bud på, hvordan Thomas B. Thriges Gade kan forvandles fra gade til et helt nyt bykvarter.</p> <p>APRIL: Det offentliggøres, at der ud over projekt 'Fra Gade til By' skal bygges et nyt musik- og teaterhus med 1.800 siddepladser. Musik- og teaterhuset integreres tæt med omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade.</p>	<p>AUGUST: De første 16 nordlige byggefelter sættes til salg ved et offentligt udbud. Alle byggefelter blev solgt i løbet af to måneder.</p>
	<p>2008</p>	<p>2011</p> <p>AUGUST: Tre tværfaglige teams fra ind- og udland udvælges til at gå videre i konkurrencen 'Fra Gade til By'.</p>	<p>2013</p>
	<p>2010</p> <p>MARTS: Realdania og Odense Kommune indgår partnerskab om at forvandle Thomas B. Thriges Gade fra trafikeret gade til levende og mangfoldig by.</p> <p>AUGUST: COWI udpeges som bygherrerådgiver.</p> <p>OKTOBER: Partnerskabet indbyder til prækvalifikation på en international projektkonkurrence.</p>	<p>2012</p> <p>FEBRUAR: Partnerskabet åbner et mobilt informationshus, der skal styrke formidlingen af byomdannelsen og den løbende dialog med borgerne. Huset bliver kaldt 'Den røde boks' på grund af dets markante farve.</p> <p>MAJ: Et team bestående af ti arkæologer påbegynder to og et halvt års arbejde med at undersøge og dokumentere kulturlagene i det i alt 10.300 kvadratmeter store udgravningsområde. Nogle af fundene udstilles senere i 'Den røde boks'.</p>	

<p>2014</p> <p>DECEMBER: Planerne for et tårn på de to nordligste byggefelter offentliggøres. Tårnet er planlagt til at være 17 etager høje og rumme såvel boliger som erhverv.</p>	<p>2015</p> <p>OKTOBER: De sidste byggefelter i den sydlige ende af projektområdet sættes til salg. Som det var tilfældet med de første grunde, sælges de i løbet af få måneder.</p>	<p>2016</p> <p>OKTOBER: Den nordlige del af p-anlægget under det nye byområde åbnes. Dermed er der i første omgang plads til 500 biler i parkeringskælderens.</p>	<p>2017</p> <p>MAJ: Beboerne i de første to færdigbyggede huse i projektområdet kan flytte ind. Husene er de første af i alt 14 bygninger og 9 byrum, der tilsammen danner byområdet, hvor der før var en trafikeret gade.</p> <p>2019</p> <p>OKTOBER: Sidste del af det i alt 40.000 kvadratmeter store underjordiske p-anlæg åbner. Der er i alt 1.000 p-pladser i hele anlægget, som har fem ind- og udkørsler.</p>	<p>2021</p> <p>JULI: Efter syv år med byggeri og mere end tre år med en spærret bymidte indvies forbindelsen mellem Overgade og Vestergade, og dermed passerer den sidste store milepæl frem mod afslutningen af det store byudviklingsprojekt.</p> <p>SEPTEMBER: Det store p-anlæg under det nye byområde sælges, og dermed er den sidste finansiering i projekt 'Fra Gade til By' på plads.</p>
---	--	---	--	--

HISTORIEN OM DEN BREDE GADE

I første halvdel af 1900-tallet var Odense en købstad i vækst. Odense var Danmarks næst vigtigste industriby, kun overgået af København.⁵ Thomas B. Thriges Maskinfabrik i Odense havde i 1950 omkring 3.200 ansatte, og adskillige andre industrivirksomheder beskæftigede mange tusinde ansatte i byen og på havnen.

Byens vækst kunne også ses på indbyggertallet. I de sidste 20 år af 1800-tallet fordoblede byen sit indbyggertal fra 20.000 til 40.000, og i 1945 rundede Odense 100.000 indbyggere.⁶

Med befolkningstilvæksten og den generelle velstand i byen fulgte lysten til at eje – og køre – i bil. Samtidig steg behovet for at køre varer til og fra industrivirksomhederne. En trafik, som Odenses gadenet ikke var dimensioneret til, og samtidig adskilte jernbanen midtbyen fra havnen. Den eneste forbindelse var via en smal tunnel under jernbanen med en kørebanebredde på kun 9,5 meter. Det medførte, at der dagligt var trafikpropper og -kaos.

Stadsingeniørens løsningsforslag til, hvordan ikke blot et enkelt gadegennembrud, men flere og større veje gennem Odense kunne gennemføres, blev i 1952 vedtaget af byrådet, men arbejdet blev først sat i værk i 1958.

Da Thomas B. Thriges Gade var klar til indvielse i 1970, var der imidlertid kommet mere fokus på kollektiv trafik, ikke mindst bustrafikken frem for bilen. Anlæggelsen af gaden havde medført, at flere veje og pladser i den historiske by var blevet fjernet, hvilket affødte kritik. Journalist Jørgen Flindt Pedersen var i 1970 ude på gaden i Odense med en mikrofon for at høre, hvad borgerne mente om den nye gade:

”Jeg synes, at det er en total misforståelse, fordi man derigennem skiller byen ad i to dele, to unaturlige dele. Og i stedet for at få trafikken ledt uden om byen, så fører man den ind igennem byen, så jeg synes, det er en misforståelse indtil videre i hvert fald,” svarede en af flere kritiske røster.



Men der var også dem, der var positive:

”Jeg mener, at det er et fremsynet projekt. Desværre har det været for mange år om at blive lavet. Det giver en god kommunikation mellem den nordre og den søndre bydel,” lød det til Jørgen Flindt Pedersen.⁷

Blandt fagfolk var der blot ganske få år efter indvielsen af gaden en generel vurdering af, at anlæggelsen af Thomas B. Thriges Gade var en fejl. På et seminar hos Vejdirektoratet i København i sommeren 1975 blev Odense fremhævet som et eksempel på, hvordan man ikke burde gøre. Og Odense blev beskrevet som en by, der havde ofret miljøet i centrum, for at bilisterne lettest muligt kunne komme derind og igennem byen.⁸

Et stigende indbyggertal og generel velstand var medvirkende årsager til massive trafikale problemer i det centrale Odense. Byrådet vedtog derfor i 1952, at en bredere gade skulle etableres. Arbejdet blev dog først påbegyndt i 1958, og Thomas B. Thriges Gade indviendes i 1970.





Inspiration fra Tyskland

På få år vandt denne kritik bred anerkendelse, også blandt politikerne i Odense Byråd.

”Thomas B. Thriges Gade synes vel alle i dag ikke er vellykket, og byrådet har da også for flere år siden opgivet yderligere tanker om gadegennembrud, som ellers var planlagt,” skrev den socialdemokratiske byplanrådmand Edvind Witved i et debatindlæg i Fyens Stiftstidende den 22. november 1984 og fortsatte:

”Hvad gør vi ved Thomas B. Thriges Gade nu? Vi tænker i vort vejvæsen over forskellige muligheder for at hele det store sår i bymidten.”

Byplanrådmanden havde samme sommer været på privat sommerferie i byen Korbach i Tyskland. Her havde en stærkt trafikeret gade, akkurat som med Thomas

Omkring årtusindeskiftet blev der arbejdet med flere løsninger til, hvordan Odense bymidte igen kunne samles på tværs af Thomas B. Thriges Gade. Der blev afholdt en arkitektkonkurrence i 1997, og ideerne herfra blev viderebearbejdet til et løsningsforslag.

Det overordnede mål var at skabe en fysisk og funktionel sammenhæng. Løsningsforslaget pegede på en etape 1 og to muligheder for en etape 2. Etape 1 bestod primært af at beplante midterrabbatten i Thomas B. Thriges Gade og opføre nyt byggeri langs dele af den firesporede gade for at opnå en større fortætning.

I etape 2 gik det primære forslag på at etablere en tunnel under gadetraceet og reducere gadeforløbet i niveau til to spor. Gadeforløbet i niveau skulle håndtere cityorienteret trafik, mens tunnelen kunne benyttes til gennemkørende trafik. Langs det indsnævrede gadeforløb skulle opføres ny bebyggelse. Som et alternativt etape 2-forslag pegedes på at lede mere trafik uden om byen, reducere gadeforløbet til to spor og anvende tunnelen som adgang til parkeringskældre.



B. Thriges Gade i Odense, skåret bymidten over. Men med underjordiske fodgængerpassager og nye bebyggelser og beplantninger langs gaden havde man efter Witveds opfattelse genskabt forbindelsen. Han fandt inspiration i byens løsninger, og derfor tog han hele byplanudvalget med til Korbach i oktober 1984, måneden før han skrev debatindlægget i avisen.

Vel hjemme igen blev vejvæsenet sat til at undersøge, om det var fysisk og økonomisk muligt at gennemføre noget tilsvarende i Odense.

Det fortalte han om i et interview til avisen som opfølgning på debatindlægget. På bagkant af dette strømmede det ind med læserbreve, kronikker og helt konkrete forslag. Hele ti af Odenses arkitekt- og ingeniørvirksomheder endte med at udarbejde og indsende løsningsforslag til nye måder at organisere bymidten og Thomas B. Thriges Gade på. Alle disse løsningsforslag blev i maj 1985 udstillet i rådhusalen under overskriften "Der var engang en gade".



Store drømme, færre penge

I marts 1988 vedtog det odenseanske byråd en lokalplan for området, der blev gennemarbejdet af to internationalt anerkendte arkitekter, Ulrik Plesner og Dan Wajnman. Deres projekt bød bl.a. på en sammenhængende gågade med torve og nye pladser oven på en tunnelløsning samt en ambition om at skabe 64.000 etagemeter boliger, 14.000 etagemeter butikker og 28.000 etagemeter erhverv. I forbindelse med tunnelløsningen skulle der derudover etableres et parkeringshus med 900 p-pladser.

Men så meldte de økonomiske hovedbrud sig. Det var ikke muligt at skabe en løsning, hvor prisen på projektet blev modsvaret af værdien af byggefeltene, samtidig med at der viste sig en del andre udgifter for kommunen. Projektet blev sat på pause.⁹

Udskydelsen lukkede imidlertid ikke debatten om byens udvikling og udtryk, og i 1994 bevilgede byrådet 15 mio. kr. over tre år til en forskønnelse af gaden og til en ny arkitektkonkurrence. Som tidligere var der to modeller i spil for fremtidens Thomas B. Thriges Gade.

Den ene model arbejdede med en maksimal døgntrafik på 33.000 biler og visuelle forbedringer af strækningen langs vejen, bl.a. øget beplantning samt en parkeringskælder. Den anden model arbejdede med en maksimal døgntrafik på mellem 10.000 og 15.000 biler og en nedgradering af gaden til en tosporet almindelig bygade med byggemuligheder langs strækningen.

Sideløbende blev en offentlig proces indledt. I forbindelse med revisionen af kommuneplanen kunne byens borgere i efteråret 1995 komme med forslag til planens nye indhold og fokus. Kommunen hjalp debatten på vej med udgivelse af et hæfte med en række centrale spørgsmål til fremtiden for Thomas B. Thriges Gade. Borgerne blev bedt om at tage stilling til alt fra, om der skulle plantes træer i midterrabbatten, til, om trafikken burde flyttes et andet sted hen.¹⁰

Ny arkitektkonkurrence – og ny kvarterplan

Arkitektkonkurrencen for området langs gaden, der blev vedtaget i 1994, blev sat i gang tre år senere, i 1997. Domus Arkitekter vandt med et projekt, som indeholdt etableringen af bygninger i fire etager placeret på en afgrænset forhøjning samt en fastholdelse af en fiersporet gade. Igen blev der nedsat en kommunal arbejdsgruppe, der skulle finde på trafikale løsninger, der ville reducere gadens vejbredde. Her blev løsningsforslaget, at den gennemkørende trafik blev ført ned i en tosporet tunnel. Det ville halvere biltrafikken i terræn, så man kunne reducere gaden til to spor.

Embedsværket arbejdede videre med forslaget, og i 1999 blev arbejdet underbygget af en ny kvarterplan for Odense bymidte. En af de store knaster var trafikmængden på Thomas B. Thriges Gade, hvor den ønskede aflastning ville føre til, at der kom mere trafik andre steder i bymidten.

Omkring årtusindeskiftet gik det kommunale arbejde med at udvikle området i stå. Efter nogen tids stilstand blev tre rådgivende ingeniørfirmaer i slutningen af 2000 opfordret af Odense Kommune til at foretage vurderinger af de forskellige udviklingsmuligheder. Kommunen ønskede konkret rådgivernes vurderinger af, hvilke planforslag der var de mest attraktive, samt en analyse af den private investeringslyst, hvis kommunen valgte at skyde grundene ind i projektet. Der ønskedes også en analyse af potentielle samarbejder.

Blandt de tre firmaer var der enighed om at anbefale to modeller – begge velkendte fra de foregående 15 års debat om bymidtens daværende udformning og fremtidige udvikling. Den ene var etableringen af en lang tunnel med en smal vej ovenpå i terræn. Den anden model var en gennemførelse af vinderprojektet fra den seneste arkitektkonkurrence, der ville medføre minimale offentlige udgifter til trafikmæssige og parkeringsmæssige foranstaltninger.

Byrådet vedtog i 2001, at der skulle arbejdes videre med arkitekternes vinderforslag – altså ingen tunnel, men anlæg af en sokkel, som der kunne bygges på langs Thomas B. Thriges Gade. Herudover skulle der arbejdes med en parkeringskælder med plads til 450 biler i ét dæk.



Blandt fagfolk var der allerede få år efter indvielsen af Thomas B. Thriges Gade en opfattelse af, at det havde været en fejl at etablere den firsprogede gade. Odense blev beskrevet som en by, der havde ofret miljøet i centrum til fordel for bilismen, og fremhævet som et eksempel på, hvordan man ikke skulle byplanlægge. I 1980'erne nåede den erkendelse også de lokale politikere, der satte embedsapparatet i gang med at finde svar på, hvad man skulle stille op med gaden. Der kom en række forslag, men ingen af dem blev realiseret.



Det virkede, som om tunnelloøsningen nu endegyldigt var droppet. I lokalpressen fik den dårlige kommunale økonomi skylden. Fyens Stiftstidende skrev, at "alle ved, at der ikke er penge i kommunekassen til en sådan løsning". På lederplads blev det slået yderligere fast: "Vi gider ikke vade mere i Thomas B. Thriges Gade". Men det kom avisen og odenseanerne alligevel i endnu 14 år.¹¹

Som det fremgår af det historiske tilbageblik, fødes store byudviklingsprojekter i én tid, formes i en anden og færdiggøres først lang tid efter, at beslutningen om forandring blev truffet. I den proces forandres ikke bare byen, men også de forestillinger om fremtiden, der var, da ideen om forandringen blev født. Processen bliver altid en anden end den, der først var planlagt, og årsagerne til kursændringerne kan være mange.

Tilblivelsen af Thomas B. Thriges Gade som byudviklingsprojekt og debatten om dens fortsatte eksistens var ingen undtagelse: Vejen til byomdannelsen har været lang, løsningsforslagene mange, og debatten omfangsrig. Et godt kendskab til de problemer og planer, der ligger bag et projekt, kan være en vej til forståelse frem for kritik.

VEJEN TIL PARTNERSKABET

Omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade til et helt nyt bykvarter i Odense bymidte blev til i et partnerskab mellem Odense Kommune og Realdania. Samtalerne mellem de to parter startede flere år før den formelle partnerskabsaftale blev underskrevet i 2010. Det hele begyndte med en henvendelse fra Odense Kommune til Realdania i 2003 med ønsket om midler til et nyt kulturhus.

”Vi havde siden 1990’erne været i en situation, hvor vi skulle gå fra at være en industriby til at være en vidensby. De store industrivirksomheder, der havde ligget i Odense centrum og på havnen, var ved at forsvinde. Så hvis Odense stadig skulle være en levende by, var der behov for at tiltrække andre indbyggere. Vi skulle gå fra flittige hænder til kloge hænder og hoveder,” siger Anker Boye, daværende borgmester i Odense (S).

”En af vejene var at se på kulturlivet, hvad vi kunne tilbyde de mennesker, vi gerne ville have til at bo her. Og vores oplevelse i byrådet var, at et kulturhus kunne være med til at skabe mere liv i byen,” tilføjer han.

Kulturhuset skulle bygges oven på og hen over den firesporede Thomas B. Thriges Gade. Ideen med at placere kulturhuset oven på gaden var, at huset som en bro skulle binde byen sammen – og samtidig være broen til det, Odense skulle være fremadrettet: en vidensby med et kreativt bymiljø.

”Efter henvendelsen fra Odense Kommune bad vi et konsulentfirma om en specifik analyse for Odense by. Den afdækkede, at Odense stod i stampe, til trods for at Storebæltsbroen var åbnet få år forinden. Den forventede effekt var udeblevet, den øgede trafikmængde på Fyn kørte i store træk forbi Odense. Analysen anbefalede at positionere Odense stærkere som kulturby og at formulere og iværksætte en ambitiøs kulturstrategi. Men analysen viste også, at et nyt, fint koncert- og kulturhus ikke nødvendigvis var det rigtige svar,” fortæller Hans Peter Svendler, daværende filantropidirektør i Realdania, og tilføjer:

”Og det er netop, hvad sådan en analyse kan bruges til. Uden analysen havde vi måske brugt mange skatte- og filantropikroner på en forkert løsning.”

Kulturpartnere

Med analysen i hånden startede drøftelserne mellem Odense Kommune og Realdania om, hvad der var den rigtige vej frem. Ideen om et kulturhus blev i første omgang lagt til side, og byrådet besluttede i starten af 2004 i stedet at arbejde med at udvikle en egentlig kulturstrategi, der fik navnet 'Odense, Danmarks kreative by'. Kulturstrategiprocessen involverede aktører fra byens kulturliv, erhvervs- og uddannelsesområdet og Odense Kommune, ligesom der blev etableret et netbaseret idéforum, hvor byens borgere kunne komme med forslag.

I slutningen af 2004 vedtog Odense Byråd kulturstrategiens visioner. Visioner, der skulle fungere som de overordnede strategiske retningslinjer for kommunens investeringer i kulturanlæg og tilskud til en bred vifte af initiativer og kulturaktiviteter. Byens skulle samtidig indrettes, så der blev bedre sammenhæng imellem kulturinstitutionerne. Byens pladser og kulturinstitutioner skulle invitere til ophold, aktivitet og deltagelse, og så skulle der være let adgang til kunst- og kulturoplevelser.

Med en egentlig strategi på plads fortsatte Odense Kommune og Realdania i begyndelsen af 2005 samtalerne om byens kulturliv. Realdania ville gerne være med til at føre strategien ud i livet gennem en række nyskabende og perspektivrige projekter, med fokus på at styrke vækstlagene og skabe livskvalitet gennem det byggede miljø. I den forbindelse var Realdania også indstillet på at bidrage økonomisk til realiseringen af strategien.

Samtalerne mandede ud i et egentligt partnerskab, der skulle komme til at danne model for det senere partnerskab om byomdannelsen. Odense Kommunes borgmester og Realdanias adm. direktør udgjorde bestyrelsen i kulturpartnerskabet. Samtidig blev der nedsat en styregruppe bestående af byens stadsdirektør og foreningens filantropidirektør samt en arbejdsgruppe bestående af medarbejdere fra relevante forvaltninger og Realdania samt repræsentanter fra en række kulturinstitutioner.

" Det, vi skulle i byrådet, var at skabe en struktur, så vi kunne lukke Thomas B. Thriges Gade og få den byfortætning, der kunne forandre midtbyen og skabe et levende centrum.

- Anker Boye

Drømmen om et kulturhus var dog ikke helt slut, i hvert fald ikke for politikerne i Odense. I februar 2005 skrev borgmester Anker Boye i Fyens Stiftstidende, at "et musik-teaterhus placeret på for eksempel koncerthusgrunden vil give nye muligheder for at forbedre byliv og byrum omkring Thomas B. Thriges Gade."

Det gjorde han ikke uden grund. For byrådet havde bestilt en ny konsulentrapport, der skulle afklare, hvor et musik- og teaterhus kunne ligge. Pilen pegede mod en tom grund ved siden af Odense Koncerthus og Hotel H.C. Andersen. Kommunen ejede selv grunden, der blev brugt til parkeringsplads ud mod Thomas B. Thriges Gade. Entreprenørvirksomheden NCC havde fremlagt et projekt og var villige til at finde private investorer, hvis kommunen bidrog med 90 mio. kr. til byggeriet og 12 mio. kr. årligt til driften af et musik- og teaterhus.

Den løsning var et flertal af partierne i byrådet bestående af S, V, K og SF med på, og de vedtog blot en måned efter borgmesterens indlæg i avisen at afsætte de 90 mio. kr. Det lykkedes dog aldrig at finde de private investorer, og projektet løb efter få år ud i sandet.

Samtale om bymidten

Sideløbende med arbejdet med realisering af kulturstrategien fandt en anden samtale imellem Realdania og Odense Kommune sted i 2005. Samtalen var kun mellem direktionen i den filantropiske forening og borgmester Anker Boye og handlede om, hvordan Odenses bymidte kunne udvikles. Da borgmesteren tillige var medlem af Realdanias bestyrelse, var der i de uofficielle samtaler opmærksomhed på god governance.

Sammen med Realdanias øvrige bestyrelse deltog Anker Boye på en række studieture til andre byer rundt omkring i verden, og det satte tankerne i gang.

”Vores by var et produkt af fortidens udvikling, der nu var under afvikling. Vi havde ikke nogen byfortætning – andre byer som Aarhus og Aalborg løb med hele kagen. Der var ikke nogen pensionskasser, som ville investere, for de mente ikke, de fik noget ud af Odense,” siger Anker Boye og fortsætter: ”Men da jeg gik rundt i byerne i udlandet, gik der en prås op for mig. Det, vi skulle i byrådet, var at skabe en struktur, så vi kunne lukke Thomas B. Thriges Gade og få den byfortætning, der kunne forandre midtbyen og skabe et levende centrum. Men forudsætningen for, at vi kunne det, var at etablere ringveje. Og bygge en bro hen over Odense Kanal, så bilerne kunne køre andre veje. Før den struktur var på plads, kunne vi ikke lukke gaden.”

2005 var også kommunalt valgår, og Anker Boye tabte kampen om borgmesterposten til den konservative Jan Boye. Den tidligere borgmester blev i stedet by- og kulturrådmand og kunne derfor bruge det meste af sin tid på at arbejde med byudviklingen. Der skulle ske noget, både i Odenses bymidte og på havnen. De to områder skulle hænge sammen.

Tunnel eller bygade

En række embedsmænd med adm. direktør fra By- og Kulturforvaltningen Søren Bonde Hansen og stadsdirektør Jørgen Clausen i spidsen blev sat til at udarbejde en kvarterplan for by og havn. En plan, som Realdania støttede økonomisk, og en plan, som lagde op til, at den centrale del af Thomas B. Thriges Gade, der strakte sig fra Odense Å i den ene ende til jernbanen i den anden ende, skulle omdannes til en bygade. En strækning på 700-800 meter med lav hastighed, nyt byggeri og mødesteder for borgere og turister.

Oplægget pegede på en bygade som den rigtige løsning, men præsenterede i alt fire forslag: enten at gøre gaden til en busgade, at lægge gaden i en kort eller lang tunnel, at lave en kombination af en tunnel og en bygade i terræn med hastighedsbegrænsning eller slutteligt at beholde gaden i terræn som bygade med hastighedsbegrænsning. I alle fire scenarier indgik, at der skulle etableres tre store underjordiske parkeringsanlæg.

Planen blev offentliggjort af borgmester Jan Boye og rådmand Anker Boye i fællesskab på et pressemøde den 10. januar 2007. I forordet til planen skrev de, at "Forslaget Kvarterplan by - havn er byrådets udspil til dialog om midtbyens fremtid. I offentlighedsfasen ønsker vi at inddrage byens borgere, foreninger, organisationer, grundejere og andre, for hvem Odenses fremtid ligger på hjerte. Det er vores håb, at vi gennem debatten alle bliver klogere på, hvad det er for en by, vi ønsker i fremtiden".

På pressemødet bekendtgjorde Jan Boye og Anker Boye, at det nu endegyldigt var tid til at gøre noget ved den udkældte og omstridte Thomas B. Thriges Gade. Ambitionen var i første omgang at tage både farten og presset ud af strækningen, der havde en gennemstrømning af omkring 30.000 køretøjer i døgnet. De to politikere talte om, at fremtiden tilhørte 'fem kilometer i timen', svarende til gennemsnitstempoet for en gående. De talte også om, at fremtiden i hjertet af Odense tilhørte de bløde trafikanter - cyklisterne og fodgængerne. For bilerne skulle der gælde nye regler, når den firesporede gade blev omdannet til bygade. Farten skulle helt ned til 30 kilometer i timen.

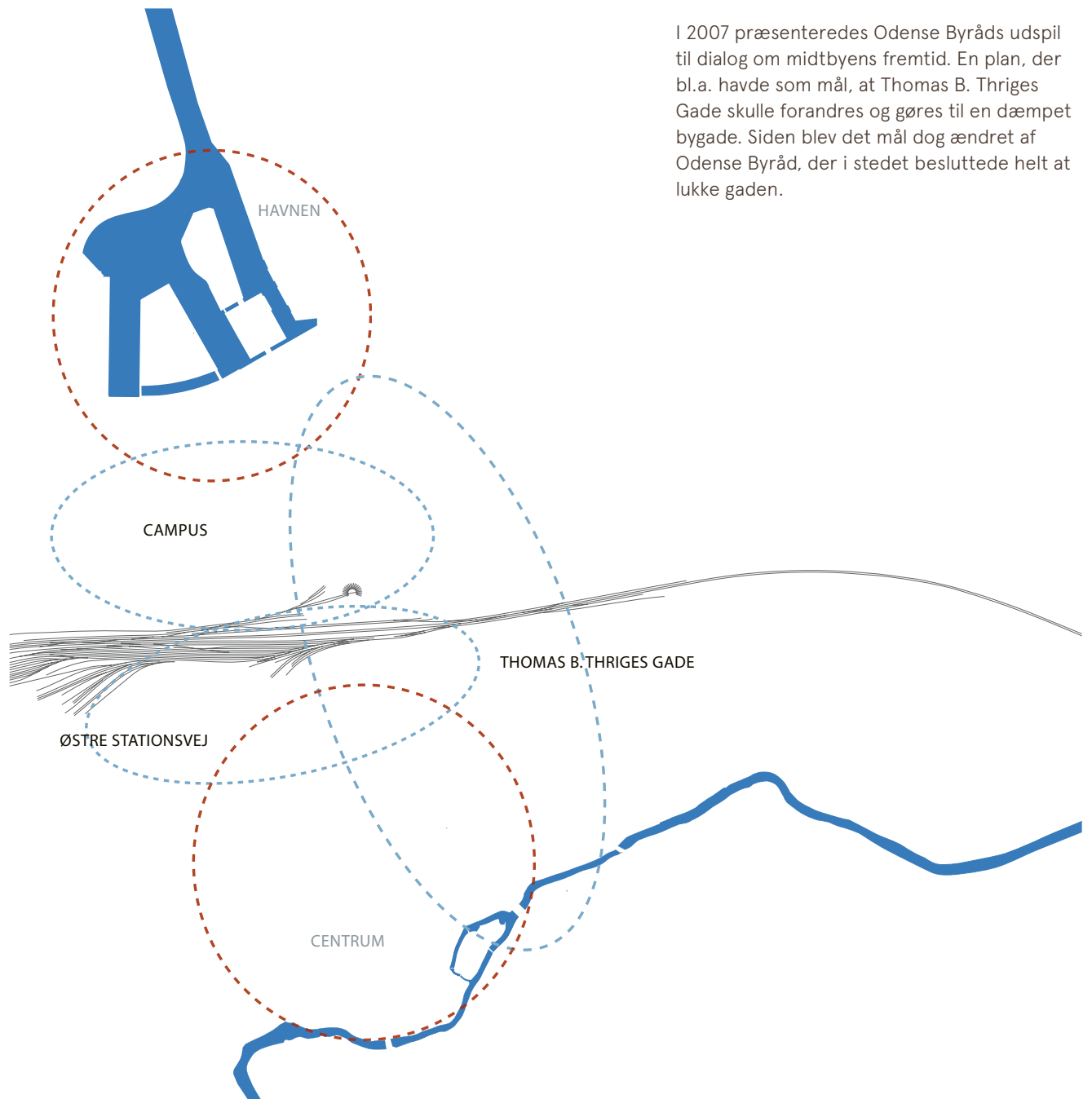
Rådmand Anker Boye sagde ligeud på pressemødet, at planen var at skabe en "attraktiv by, hvor vi fjerner motorgaden Thomas B. Thriges Gade og gør den til en dæmpet bygade med dæmpet hastighed".

"Det giver mere byliv, hvor kun dem med ærinde kommer ind til byen," uddybede Anker Boye.¹²

Byfornyelsen skulle i første omgang finde sted langs Thomas B. Thriges Gade. Men næppe var planen præsenteret, før der blev politisk uro. For nok var de to politikere enige om, at noget skulle gøres ved gaden, men mens den socialdemokratiske rådmand Anker Boye foretrak en gade i terræn, ønskede borgmester Jan Boye og hans konservative parti en tunnelløsning.

Få dage efter pressemødet holdt borgmesteren et hemmeligt møde på rådhuset efter byrådsmødet. Og der gav Venstre, Dansk Folkeparti og Radikale Venstre borgmester Jan Boye lov til at gå videre med en plan om at grave gaden ned. En plan, der skulle finansieres ved at sælge grunde og bygninger ejet af kommunen.

I 2007 præsenteredes Odense Byråds udspil til dialog om midtbyens fremtid. En plan, der bl.a. havde som mål, at Thomas B. Thriges Gade skulle forandres og gøres til en dæmpet bygade. Siden blev det mål dog ændret af Odense Byråd, der i stedet besluttede helt at lukke gaden.



Forliget mellem de fire partier måtte rådmand Anker Boye læse om i avisen.¹³ Det samme måtte hans socialdemokratiske partifæller og byrådsmedlemmerne fra SF og Enhedslisten, der ønskede en helt bilfri bymidte. I sidste ende valgte Socialdemokratiet dog at acceptere planen under den forudsætning, at alle elementer i kvarterplanen blev belyst. Og hvis det på den baggrund viste sig, at en tunnelløsning var den rigtige, ville de også gå ind for den.

Partnerskab på pause

Samtidig med at byrådet diskuterede, hvad den rigtige løsning for Thomas B. Thriges Gade var, foregik der en samtale mellem Odense Kommune og Realdania. Kommunen ville gerne have den filantropiske forening til at deltage i finansieringen af realiseringen af Kvarterplanen. Særligt i området omkring Thomas B. Thriges Gade.

”Vi var af den klare opfattelse, at det ville være en ekstremt kompliceret byudvikling på et af de allerældste steder i Odense. Alene det at få afklaring af jorden under gaden og nabohusene og hvad der lå af arkæologisk materiale og kloaker og andet, som der også var forskelligt ejerskab til. At gøre noget midt i en by er jo langt mere kompliceret end at gøre det på bar mark uden for byen. Derfor stod det også klart for Realdania, at vi ikke bare ville sende en check. Skulle vi deltage, skulle vi have en rolle,” siger Hans Peter Svendler, daværende filantropidirektør i Realdania.

Ved et fortroligt møde hos Realdania i april 2007 fremlagde borgmester Jan Boye planerne om en tunnel for at høre, om Realdania ville være med til at finansiere løsningen. Fagligt havde foreningen en betydelig skepsis over for tunnelløsningen, hvor der stadig ville være trafik gennem byen. Man gjorde det derfor klart, at hvis kommunen valgte udelukkende at gå videre med en tunnelløsning, så ville en deltagelse fra Realdania forudsætte, at de uafhængige rådgivere kom frem til, at det ville være den rigtige løsning.

”Ikke mindst Realdanias bestyrelse lagde meget vægt på, at vi kom både med penge og med stor ekspertise. Så både i bestyrelsen og direktionen var vi enige om, at hvis et projekt ikke levede op til vores faglige ambitioner, og måske også standarder og normer, så sagde vi nej. Vi skulle kunne se, at rammerne var tilstrækkeligt gennemtænkt til, at det kunne resultere i et arkitektonisk og by-arkitektonisk projekt af høj kvalitet. Vi skulle jo hele tiden få det til at gå op med, hvor mange penge vi havde at bidrage med ude i samfundsudviklingen, og hvordan vi gjorde det bedst muligt,” siger Hans Peter Svendler og tilføjer:

”Vores tilgang i Odense var at prøve at slette katastrofen med den fire-sporede vej, som var lavet tidligere. Derfor ville vi ikke kun slette den halvt.”

" At gøre noget midt i en by er jo langt mere kompliceret end at gøre det på bar mark uden for byen.

- Hans Peter Svendler

Realdanias direktion endte efter en samlet vurdering med at sige nej til det foreliggende projekt på mødet med Odense Kommune. Men foreningen gav samtidig udtryk for, at hvis byrådet kunne finde frem til en løsning i bred enighed, og som Realdania også syntes var god, ville direktionen indstille til bestyrelsen, at den filantropiske forening bidrog med et trecifret millionbeløb.

Til trods for Realdanias skepsis og at mødet var fortroligt, valgte borgmester Jan Boye at fortælle om mødet i et interview med Fyens Stiftstidende. Her sagde han, at Realdania havde givet tilsagn til tunnelloøsningen.

"Tilsagnet betyder, at jeg indtil videre stiller alle andre initiativer for at finde sponsorer i bero," sagde borgmesteren til avisen.¹⁴ Hvorfor borgmesteren udtalte sig sådan, er desværre ikke muligt at få afklaret, da Jan Boye døde i 2011.

Realdania valgte at gå ud med et dementi og slog fast, at foreningen ikke havde givet et tilsagn om at bidrage til realiseringen af Thomas B. Thriges Gade-projektet. Herefter valgte Realdania at 'sætte sig op på tilskuerpladserne', som foreningens adm. direktør, Jesper Nygård, kalder det.

"Vi har det princip i alle store sager - og det gjaldt også i Odense - at hvis vi skal være med, så skal der være en bred politisk enighed om projektet lokalt. Vi skal have sikkerhed for, at projektet kan gennemføres, også selv om det politiske flertal måtte skifte. Det er jo projekter, der er mange år undervejs. Den samme sikkerhed skal vi have for økonomien og selvfølgelig de byplanmæssige ambitioner," siger Jesper Nygård og forklarer, hvad det vil sige at sætte sig på tilskuerpladserne:

"Det betyder, at vi ikke har sagt nej til projektet. For har vi først det, er det afsluttet hos os. Vi har derimod sagt, at nu må de lokale politikere blive enige om, hvad de vil, og hvordan de forestiller sig, at det kan lade sig gøre. Når de så er blevet enige, vil vi tage stilling til, om vi vil være med til det, de har besluttet."

Med Realdania på sidelinjen fortsatte debatten i Odense om bymidten. Socialdemokraterne ombestemte sig i efteråret 2007 i forhold til tilsagnet om en nedgravning af gaden, som dermed i givet fald skulle stemmes igennem i byrådet med stemmetallet 15-14. Politikerne debatterede i de lokale medier, men var dog fortsat enige om, at der skulle være en forbindelse over Odense Kanal, sådan at der kunne laves endnu en ringvej rundt om byen.

Gaden skal lukkes

I slutningen af januar 2008 kom borgmester Jan Boye med en overraskende udmelding. Nu skulle Thomas B. Thriges Gade ikke længere enten graves ned eller laves til en bygade. Gaden skulle i stedet lukkes helt og holdent. Bilerne skulle fremover parkere i et sammenhængende system af parkeringskældre under gaden med plads til 700 biler, og i det byrum, der skabtes ved nedlæggelse af gaden, skulle der bygges nybyggeri og anlægges grønne områder.¹⁵

Lukningen af gaden var ikke et af forslagene i 'Kvarterplan by - havn', der havde været til offentlig debat, men derimod en helt ny idé. Borgmesteren vurderede, at det var væsentligt billigere at lukke gaden end at grave den ned, og desuden ville kommunen få penge i kassen ved at sælge det kommunale energiselskab Odense Energi. 250 mio. kr. fra det salg skulle sættes af til at fjerne gaden.

Borgmesterens plan blev overraskende fremlagt på et byrådsseminar på et hotel, og de øvrige partier fik kun kort tid til at beslutte sig.

"Jeg fik samlet min gruppe på mit hotelværelse, og der var en voldsom diskussion, om vi skulle med, men jeg endte med at sige, at det skulle vi. Der var et politisk flertal bag borgmesterens plan, så vi kunne ikke sidde uden for lokalet. Vi skulle ind til bordet og være med i processen," siger tidligere borgmester Anker Boye, der på det tidspunkt var rådmand for By- og Kulturforvaltningen, men det til trods ikke var blevet inddraget i planerne.

Alle partier endte med at nikke ja til at lukke gaden. Så på byrådsmødet den 13. februar 2008 kunne politikerne stemme ja til 'Forslag til Kvarterplan by - havn. Endelig vedtagelse', hvori der stod, at "Det er vigtigt, at der sker en udvikling af infrastrukturen i Odense, herunder at der findes en løsningsmodel for

Thomas B. Thriges Gade. Forligspartierne er enige om, at der skal udvikles en model, hvor al trafik afvikles på terræn suppleret med en letbane.”

Samtidig afsatte politikerne de 250 mio. kr. til at realisere projektet. Et projekt, der efter planen skulle resultere i en lukning af gaden i 2012, det sidste anlægsår for en kanalforbindelse over Odense Havn, der skulle forbinde en ny ringvej rundt om byen.

Med den nye politiske enighed i Odense Byråd kunne dialogen mellem kommunen og Realdania genoptages. Den filantropiske forening var interesseret i at drøfte, hvordan planerne for det nye byrum, som ville opstå med lukningen af Thomas B. Thriges Gade, kunne udnyttes. Og hvordan parkeringsanlægget kunne realiseres. Men et egentligt løfte om økonomisk involvering kunne ikke gives.

”Jan Boye og jeg tog sammen til et møde med Realdanias direktion, hvor de gjorde det meget klart, at de ikke ville være en lus i et politisk spil i Odense. Så hvis de overhovedet skulle være med, så skulle der være en klar tilkendegivelse fra os begge om, at vi ville stå skulder ved skulder i projektet. Vi skulle stå på mål for, at vi ville gennemføre det. Det lovede vi,” fortæller Anker Boye.

Med udgangspunkt i de beslutninger, der var blevet truffet for bymidten, blev der i løbet af 2008 udarbejdet et forslag til en trafik- og mobilitetsplan. Planen blev afgrænset til at omfatte bymidten, hvor kodeordene for planen var byliv, tilgængelighed og bæredygtighed. I planen var der særligt fokus på gang, cykling og kollektiv trafik – og en reduktion af biltrafikken. Planen var en videreformulering af byrådets beslutning om at lukke Thomas B. Thriges Gade, og også her var der enighed, da byrådet vedtog planen i juni 2009.

Som beskrivelsen af vejen til partnerskabet viser, lå der i Odense, som i mange andre store byudviklingsprojekter, mange års forarbejde til grund for, at der endelig kunne indgås aftale om et partnerskab om udviklingen af projektet. Det er ofte i disse tidlige år, at mange af de væsentlige byggesten til projektet bliver lagt, herunder visionen om den store forandring, inspirationen udefra til, hvordan man kan skabe forandringen, og ikke mindst det nødvendige forarbejde med at sikre opbakning og enighed om retningen i det partnerskab, der skal realisere projektet.



Den firesporede Thomas B. Thriges Gade bevægede sig midt gennem det centrale Odense og delte bymidten i to. For bilisterne var det en nem måde at komme igennem byen, men for fodgængere og cyklister udgjorde gaden en barriere. Byrådets beslutning om at nedlægge gaden betød samtidig, at det omkring 50.000 kvadratmeter store areal, der hidtil havde været Odenses mest trafikerede vej, skulle omdannes til en ny og levende bydel for mennesker.



PARTNERSKABS- AFTALEN

Med et løfte fra Odenses borgmester Jan Boye og rådmand Anker Boye om, at de og deres to partier - Det Konservative Folkeparti og Socialdemokratiet - stod sammen om at gennemføre lukningen af Thomas B. Thriges Gade og omdanne byrummet til en ny bymidte uden biltrafik, genoptog kommunen og den filantropiske forening Realdania i 2008 samtalerne om et samarbejde.

De to organisationer holdt en række møder for at afstemme synspunkter, og eksterne rådgivere blev bedt om at regne på forskellige scenarier. Ikke mindst parkeringskældereren, der ikke tidligere havde været etableret i samme skala i Danmark, krævede en del undersøgelser og analyser.

I modsætning til en række af Realdanias andre samarbejdsprojekter blev det besluttet, at udviklingen af Odense bymidte ikke skulle foregå i et arealudviklings-selskab, men i et partnerskab. I praksis betød det, at Realdania ville give en filantropisk bevilling på op til halvdelen af det beløb, parterne regnede sig frem til, at omdannelsen ville koste, og at Odense Kommune havde det økonomiske ansvar, hvis projektet blev dyrere. På den baggrund indledte de to organisationer arbejdet med at få etableret en egentlig partnerskabsaftale.

”En af mange fordele med en partnerskabsaftale er, at den giver anledning til, at man får talt hele indholdet af projektet meget grundigt igennem og sætter nogle klausuler op, allerede inden man går i gang. Samtidig er det et juridisk dokument, hvilket betyder, at den ene part ikke pludselig kan lave det om. Hvis den ene part vil have ændret vilkårene i enten organiseringen eller målsætningen midt i processen, så har den anden part retten til at trække sig ud,” siger Stefan Birkebjerg Andersen, daværende stadsdirektør i Odense Kommune.

Partnerskab frem for arealudviklingselskab

Forudsætningerne for at danne et egentligt arealudviklingselskab – hvor arealer og kapital blev indskudt i et selskab alene med henblik på at færdigudvikle og sælge byggeretter – var ellers til stede. Og på mange måder mimerede partnerskabsaftalen lovgivningen om arealudviklingselskaber.

I lovgivningen slås det bl.a. fast, at en kommune ikke må have bestemmende indflydelse, f.eks. ved at have stemmeflertal på generalforsamlingen eller udpege flertallet af bestyrelsens medlemmer. Et delvist kommunalt ejet arealudviklingselskab må heller ikke etableres alene med det formål at tjene penge, men der er ikke noget i vejen for, at kommunen i sidste ende, når selskabet likvideres, får samme provenu som den private partner.

I 'Fra Gade til By'-projektet blev partnerskabsmodellen valgt som model for organisering af projektet, da partnerskabsaftalen sikrede kommunen og Realdania det nødvendige aftalegrundlag, uden at der var behov for at stifte et egentligt selskab. Partnerskabsaftalen havde også til formål at sikre, at ingen af parterne havde bestemmende indflydelse.

Der var samtidig bestemmelser i partnerskabsaftalen om, at et eventuelt provenu skulle fordeles ligeligt. Forstået på den måde, at Realdania ved aftalens indgåelse gav tilsagn om finansiering af op til 50 procent af projektets ikke-indtægtsfinansierede udgifter. Med den tilføjelse, at hvis indtægterne måtte vise sig at være højere end forudsat, ville Realdanias bidrag blive reduceret, så det maksimalt udgjorde halvdelen af projektets samlede udgifter, fratrukket indtægter.

”Partnerskabsmodellen blev valgt, fordi projektet lå lige midt i Odense bymidte. Og med tanke på, hvor meget det område er blevet diskuteret gennem årene, var det både rigtigt og klogt at holde det tæt til de politiske beslutningstagere. Også fordi det var et projekt, som optog borgerne og foregik midt i deres historiske byområde. Når vi som ledende embedsmænd sad med ved bordet, betød det, at politikerne i byrådet hele tiden var orienterede om, hvad vi talte om i partnerskabet. Havde der været noget, som borgmesteren eller byrådet ikke var enige i, så ville vi naturligvis også have taget det op i partnerskabets styregruppe,” siger Stefan Birkebjerg Andersen.

" En af mange fordele med en partnerskabsaftale er, at den giver anledning til, at man får talt hele indholdet af projektet meget grundigt igennem og sætter nogle klausuler op, allerede inden man går i gang.

- Stefan Birkebjerg Andersen

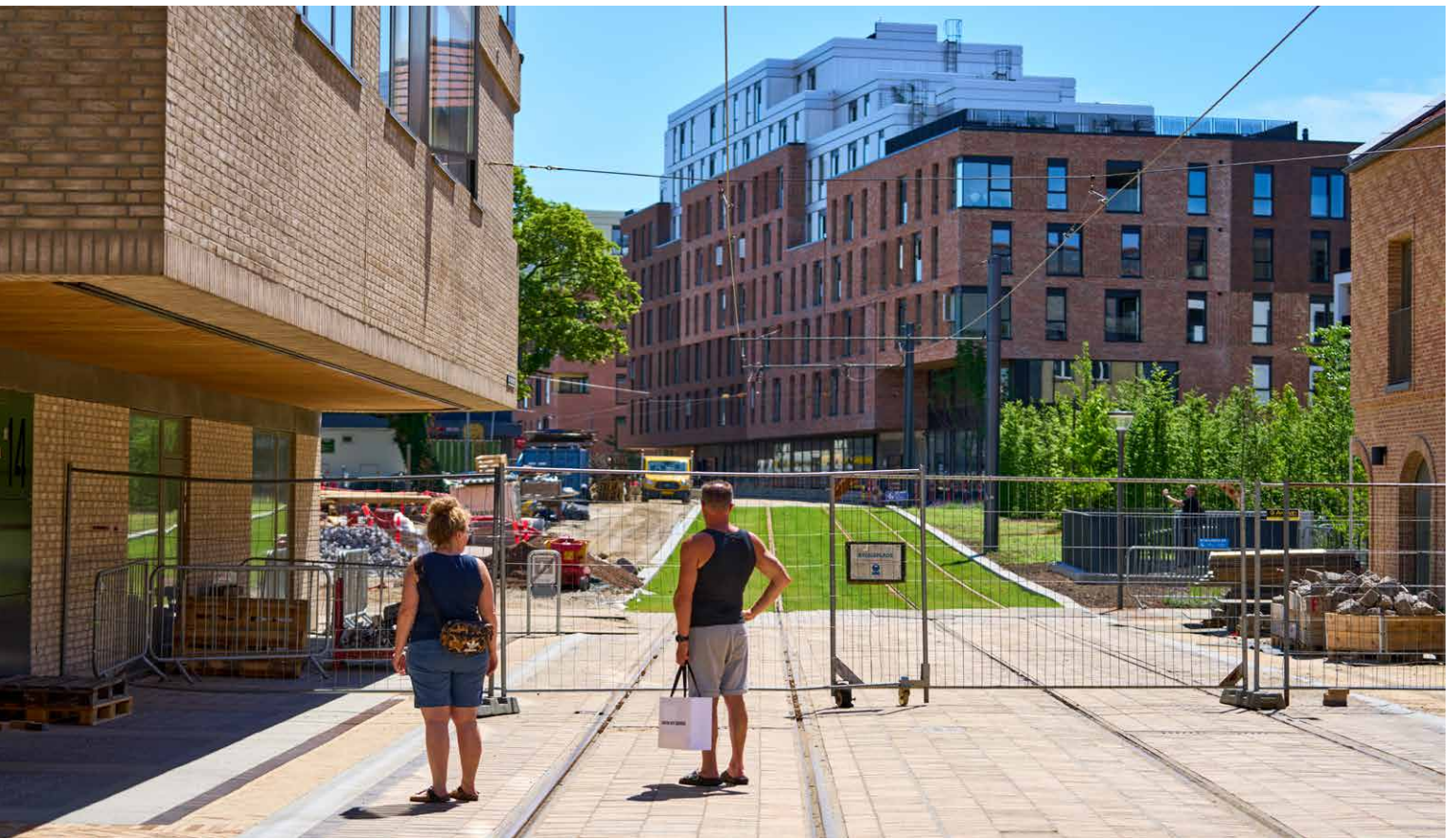
For Realdania var det også projektets placering og indhold, der var afgørende for, at partnerskabsmodellen blev valgt.

"Et arealudviklingselskab er en selvstændig juridisk enhed, der som hovedregel har som formål at skabe et afkast til ejerne - typisk en kommune og en investor - samtidig med at en række politiske og bymæssige mål skal opnås. Hovedformålet med Thomas B. Thriges Gade var at opnå størst mulig bykvalitet, og afkastkravet var således sekundært. Vi ønskede, at udviklingen af Odense bymidte skulle være et eksempel, som andre kunne lære af, frem for noget, vi skulle tjene penge på. Derfor gik Realdania ind i projektet med en filantropisk bevilling," siger Hans Peter Svendler.

Aftale efter grundig proces

Partnerskabsaftalen var kun på 11 sider, men alligevel grundig i sin beskrivelse af partnerskabet og det, parterne ønskede at opnå. Den var et resultat af en proces, hvor de to parter skrev til og om, og aftalen måtte igennem omkring 30 udgaver, før den var klar til underskrift.

"Aftalen startede som et princippapir, og så kom der mere og mere kød på. Der blev diskuteret frem og tilbage. Hvad er vores ambition med det her? Hvad er kvalitetskravene? Hvad skal prioriteres? Hvordan er økonomien, og hvordan skal økonomien styres? Hvordan skal alting organiseres?" siger Hans Peter Svendler.



Nedlæggelsen af Thomas B. Thriges Gade og anlæggelsen af den nye bymidte betød, at Odense centrum i flere år var omdannet til en byggeplads. Ved hjælp af skiltning og grundig information forsøgte partnerskabet bag 'Fra Gade til by' at afbøde generne for byens borgere og besøgende.







Byplanmæssigt og arkitektonisk blev det også lagt fast, hvad projektet i sin kerne handlede om. Overskriften var at nedlægge Thomas B. Thriges Gade, men det var ikke det, der var kerneambitionen.

”Ambitionen var at binde bymidten sammen og at skabe et fremtidsorienteret byliv. En by med et uddannelsesmiljø og et byliv, hvor unge mennesker gerne vil være. Et sted, hvor virksomheder – også kreative virksomheder – gerne vil slå sig ned, fordi der er et liv med kultur og andre ting. Så byliv bredt set. Sådant en by skulle Odense udvikle sig til,” siger Hans Peter Svendler og fortsætter:

”Så selvfølgelig handlede det om byens sammenhæng og flow for fodgængere og om at få bymidten genskabt i forhold til, hvordan den var før gadegennembruddet, men i en moderne tolkning. Og så samtidig få løst problemet med, hvordan vi fik folk ind, når vi lukkede for biler. Der indgik kommunen så lykkeligvis en aftale med staten om at få tilskud til at lave en letbane, og det blev en vigtig trædesten. Med letbanen blev det muligt at køre fra midtbyen og ud til universitetet og sygehuset. Og med den aftale var bilen ikke længere så afgørende.”

Der blev lagt vægt på at få skabt en fortætning af Odense bymidte gennem nybyggeri, nye funktioner og nye byrum, som sammen skulle skabe en ramme om et nyt byliv med plads til ophold, bevægelse, leg og læring.

Sideløbende med Odense Kommune og Realdanias partnerskab om at forandre den centrale del af Odense bymidte blev der anlagt en letbane, som bl.a. skulle føres igennem den nye bymidte. Det krævede et omfattende samarbejde mellem partnerskabet og letbanen at få de to projekter til at lykkes samtidig.

Ansvarer delegeret til fagfolk inden for overordnede politiske rammer

Partnerskabsaftalen fulgte et helt særligt mønster, hvor parterne først enedes om, hvad målet var, ikke mindst for at finde sammenhængen i hele projektet. Dernæst var der fokus på organisering. Parterne nåede frem til at bruge samme model, som de havde anvendt i tidligere fælles samarbejder. Det vil sige en bestyrelse bestående af Odense Kommunes borgmester og Realdanias adm. direktør samt en styregruppe bestående af Odense Kommunes stadsdirektør, direktøren for kommunens By- og Kulturforvaltning samt Realdanias filantropidirektør. Derudover repræsentanter fra de to organisationer og eksterne rådgivere.

Parterne lagde vægt på, at det var personer med en faglig snarere end en politisk baggrund, der sad i styregruppen. Dette med afsæt i, at de overordnede, politiske beslutninger om projektet var truffet, og for at sikre, at de mere detaljerede beslutninger i realiseringsfasen blev truffet på et fagligt grundlag.

”Politikerne havde jo truffet beslutninger om de store rammer. Det ville have været et mismatch, hvis man havde sat en borgmester eller en by- og kulturrådmand ind i styregruppen, fordi vi her beskæftigede os med de helt konkrete, faglige ting,” siger Stefan Birkebjerg Andersen.

For Realdania vægtede det også, at projektet ville tage mange år at gennemføre, hvorfor det var nødvendigt at sikre fokus og kontinuitet.

”Sådan et projekt som Thomas B. Thriges Gade, der måske tager 10-15 år at gennemføre, er ikke særligt egnet til at blive detailstyret af politikere. Politikere skal genvælges hvert fjerde år og har derfor helt naturligt andre agendaer og mere kortsigtede mål. Det vigtige er, at der er relativt bred politisk opbakning til sådan et projekt, så tingene kører videre, selv om det politiske flertal måtte skifte efter et valg,” siger tidligere filantropidirektør Hans Peter Svendler og fortsætter:

”Derudover er det også godt, at der er armslængde, for der vil uvægerligt opstå situationer i sådan nogle projekter, hvor man må gøre noget, som kommer til at genere en masse borgere i kortere eller længere tid. For eksempel at spærre en række gader af.”

" Vi ønskede, at udviklingen af Odense bymidte skulle være et eksempel, som andre kunne lære af, frem for noget, vi skulle tjene penge på. Derfor gik Realdania ind i projektet med en filantropisk bevilling.

- Hans Peter Svendler

Selv om styregruppen ikke havde politikere som medlemmer, blev politikerne naturligvis ikke holdt ude af projektet. I styregruppen sad både stadsdirektøren og direktøren for By- og Kulturforvaltningen, så både borgmesteren og rådmanden for By- og Kulturforvaltningen var fuldt informeret om, hvordan projektet skred frem.

"Så hvis vi var stødt ind i noget, hvor borgmesteren eller byrådet ikke var enige, så havde vi selvfølgelig taget det med i styregruppen," siger tidligere stadsdirektør Stefan Birkebjerg Andersen.

Det fremgik af aftalen, at det var en grundlæggende forudsætning for Realdanias engagement, at byudviklingen i projektområdet fik en høj kvalitet i alle projektets faser, og at det blev sikret, at det endelige byggeri og byrummene skulle have en høj arkitektonisk værdi i form af bygnings- og byrumskvaliteter. Noget, som skulle sikres gennem at etablere en professionel og forsvarlig organisering og bemanning af bygherre- og bygherrerådgiverfunktionen.

Derudover skulle der tilrettelægges en proces for design og projektering, der kunne understøtte de høje arkitektoniske ambitioner og sikre en høj kvalitet i både projektering og udførelse af byggeri og byrum.

Det var også væsentligt for Realdania, at der blev udskrevet en international projektkonkurrence, hvor der blev udvalgt fem-seks teams på baggrund af en EU-prækvalifikation. Realdania ville være repræsenteret i dommerkomiteen og i den videre tilpasning af projektet, og der skulle være et tæt samspil mellem partnerne, vinderen af konkurrencen og de udførende af projektet, igen for at sikre de høje arkitektoniske ambitioner.

”Det handlede ikke om manglende tillid til Odense Kommune eller deres intentioner. Slet ikke. Men virkeligheden er jo af og til sådan, at noget i et projekt bliver dyrere end forventet, så der må spares et andet sted. Eller at det kan være svært at sælge en byggeret, hvis kravene til byggeriet er højt, og så kan det være fristende at slække lidt. Der sidder vi selvfølgelig ikke fra Realdanias side og holder dumstædigt fast og nægter at tale om muligheder. Men vi kan på den anden side heller ikke gå alt for meget på kompromis med den arkitektoniske kvalitet, når Realdanias formål er at skabe livskvalitet gennem det byggede miljø. Derfor er det godt at skrive det ind i aftalen, så vi – i givet fald – kan sige, at sådan her står der,” siger Hans Peter Svendler og fortsætter:

”Så det var igen for at sikre, at det var fagfolk, der tog de arkitektoniske beslutninger. Og vi mente i al beskedenhed, at det var vigtigt, at vi var med, al den stund at vi jo havde været med til at gennemføre flere store projekter før og derfor også havde en vis erfaring med, hvad vi skulle kigge efter i de bud, arkitekterne kom med.”

Visionsplan som forløber for projektet

Det var derudover en forudsætning for partnerskabsaftalen, at projektet blev gennemført i forhold til visionsplanen for området. En visionsplan udarbejdet i et samarbejde mellem Odense Kommune og Realdania med udgangspunkt i kommunens byrådsbeslutning fra 2008 om at omdanne Thomas B. Thriges Gade til et byrum.

I visionsplanen indgik bl.a., at området skulle være bilfrit, og at det nye hovedgreb i projektområdet skulle understøtte nye bevægelsesmønstre og et nyt byliv, der skulle folde sig ud mellem bygningerne. Med borgerne i centrum skulle omdannelsen skabe sammenhæng, tæthed og helhed mellem bymidtens kvarterer.

I visionsplanen blev det beskrevet således:

”Forbindelsen for bløde trafikanter skal særligt styrkes på tværs af Thomas B. Thriges Gade, så butiksgaderne i bymidten opnår en bedre sammenhæng med kulturlivet i H.C. Andersen-kvarteret. Biler skal fjernes fra området ved at etablere parkering i kældre, og fremtidig transport i området vil hovedsagelig ske til fods, på cykel, med citybus og letbane.”

”Projektet var jo det, der helt fysisk skulle markere Odenses overgang fra industriby til en videns- og kulturby. Men ikke bare fysisk, vi ville også skabe en mental forandring ved at have borgerne med i omdannelsen. Så alle kunne føle, at det også fremadrettet var deres by,” siger tidligere borgmester Anker Boye.

Af andre forhold aftalte Odense Kommune og Realdania bl.a. i partnerskabsaftalen, at

/ De i fællesskab skulle godkende konkurrenceresultatet og projektudformningen i de enkelte projektfaser.

/ De sammen skulle godkende midlertidige aktiviteter og midlertidige byrum.

/ De skulle godkende grundlaget for udbud og salg i byggeretter i fællesskab, så de levede op til de bymæssige kvaliteter og mangfoldigheder, som ville blive beskrevet i det projekt, der vandt konkurrencen.

/ Projektet skulle være bæredygtigt i bred forstand, og at Odense Kommune både skulle udarbejde en drifts- og vedligeholdelsesplan og forpligte sig til, at der blev udført en vedligeholdelse af byrummene i overensstemmelse med planen.

" Da mine børn var små, troede de, at deres far var blevet tosset, for når vi var i en storby med højt etagebyggeri og lukkede byrum, gik jeg på tværs og skridtede ud for at mærke, hvordan det føltes. Om jeg kunne mærke, at jeg var et levende sted.

– Stefan Birkebjerg Andersen

Ramme for økonomien

Partnerskabsaftalen beskæftigede sig også med den økonomiske ramme og de forpligtelser, de enkelte parter havde. Projektets samlede økonomi blev ved aftalens indgåelse opgjort til 709 mio. kr., hvoraf kommunen bidrog med 255 mio. kr. og Realdania med op til 255 mio. kr. Det var dog langt fra nok til at dække den samlede økonomi, og det blev derfor beskrevet, at salg af byggeretter og parkeringsanlæg skulle indbringe minimum 199 mio. kr.

Det blev aftalt mellem parterne, at såfremt det gik bedre med at sælge byggeretter og parkeringsanlægget, og at indtægterne blev højere end budgetteret, ville Realdanias bidrag blive reduceret, så det svarede til 50 procent af projektets samlede udgifter, fratrukket indtægter fra salg af p-anlæg og byggeretter.

"For os var det vigtigt at få fastsat beløbet i partnerskabsaftalen, så alle var helt på det rene med, at det var, hvad vi kom med. Og blev det mere end det, så var det Odense Kommune, der måtte finde løsninger på det," siger Hans Peter Svendler, tidligere filantropidirektør i Realdania.

Ud over at have ansvaret for halvdelen af den økonomiske ramme og eventuelle budgetoverskridelser fastslog partnerskabsaftalen, at det var en forudsætning, at

Odense Kommune realiserede ringvejen, forbundet af kanalforbindelsen, samt at Odense Kommune realiserede de samlede visioner i 'Trafik- og mobilitetsplanen' samt 'Kvarterplan By - Havn'.

"Det var helt naturligt, at det blev understreget, men det var også en forudsætning for, at vi kunne lukke gaden, så det gav sig selv. Hvis vi skulle have trafikken ud af byen, så skulle vi først have ringvejen, og det forudsatte igen, at vi havde en bro over kanalen," siger tidligere borgmester Anker Boye.

Projektets beskrivelse

Et af de punkter, der var debat om mellem de to partnere, var, hvor meget der skulle bygges i det nye byrum, der ville opstå, når Thomas B. Thriges Gade blev fjernet. Realdania mente, at der skulle bygges omkring 50.000 kvadratmeter rumdannende bebyggelse. I Odense Kommune havde man det udgangspunkt, at det halve var rigeligt. I kommunen var man nervøs for, at det ellers ville blive for tæt.

"Da mine børn var små, troede de, at deres far var blevet tosset, for når vi var i en storby med højt etagebyggeri og lukkede byrum, gik jeg på tværs og skridtede ud for at mærke, hvordan det føltes. Om jeg kunne mærke, at jeg var et levende sted," fortæller tidligere stadsdirektør Stefan Birkebjerg Andersen, Odense Kommune.

Omvendt var man i Realdania bekymret for, at der blev bygget for lidt.

"Første gang jeg så kommunens tanker, var det tre store karreer med åbne gårdrum, og det havde aldrig dannet by. I Realdania så vi det sådan, at Odense var en flad by med mange parcelhuse, og hvis der skulle dannes ny by, så måtte det være noget, der fik en reel bymæssig karakter. Det handlede om højder og tæthed. Vi har set det i andre udviklingsområder rundt omkring i landet, hvor der ikke er bygget tæt. Det giver ikke fornemmelse af by, men af forstad. Vi var optaget af at få skabt noget, hvor man fik en fornemmelse af at være i en by. Der skulle ikke være tomt, der skulle bygges noget," siger Hans Peter Svendler.

Der blev derfor iværksat et volumenstudie med en model på omkring 70.000 etagemeter, svarende til en bebyggelsesprocent på 148 i forhold til grundarealet

på knap 50.000 kvadratmeter. Odense Kommunes byplanafdeling mente dog ikke, at det var et realistisk scenarie. I et notat til partnerskabet anførte byplanafdelingen, at grundarealet omfattede tilstødende vejarealer, så det reelle areal, hvor der kunne placeres byggefelter, var snarere 20.000 kvadratmeter. Samtidig måtte der også tages hensyn til f.eks. sigtelinjer og den skygge, nye og høje bebyggelser evt. måtte medføre. Som yderligere argumentation fremførte byplanafdelingen, at der på andre grunde tæt på projektet var arbejdet med en bebyggelsesprocent på omkring 130.

Kompromiset blev, at man i partnerskabsaftalen formulerede, at der skulle bygges minimum 25.000 kvadratmeter ny rumdannende bebyggelse.

Der blev i projektbeskrivelsen også slået fast, at der skulle være maksimalt 42.000 kvadratmeter nye byrum, gode cykel- og gangruter, plads til en letbane og 950 underjordiske parkeringspladser, hvoraf 650 skulle være nye.

Endelig skulle der afholdes en projektkonkurrence, der skulle ende ud i en helhedsplan for området, som skulle danne grundlag for udbuddet af de enkelte byggefelter, og som skulle definere byggefelter, bebyggelsestæthed, bygningsvolumener, trafikale forbindelser til eksisterende byggeri langs Thomas B. Thriges Gade, underjordiske parkeringsanlæg og udformning af byrum.

Projektets kommunikation

I partnerskabsaftalen var der derudover enighed om, at projektet skulle kommunikere på egen hånd. Men at både pressestrategi, pressemeddelelser og anden kommunikation skulle godkendes af begge parter.

”Det var simpelthen ud fra et praktisk hensyn. Vi var godt klar over, at det ville være et projekt med stort fokus fra pressen, og at projektchefen ville få nok at gøre med at komme til informationsmøder i handelsstandsforeningen og grundejerforeninger og mange andre steder. Derudover ønskede vi, at projektet skulle have sit eget nyhedsbrev og i det hele taget være kommunikerende om alt det, der skete i bymidten. Derfor var det bedst, at det lå i projektet. Men det er klart, at var der noget, hvor det spidsede til, så var det forbi begge parter kommunikationsafdelinger,” siger tidligere stadsdirektør Stefan Birkebjerg Andersen.

Udtrædelse

Som det sidste indeholdt partnerskabsaftalen en klausul om, hvordan parterne kunne udtræde af projektet, hvis det viste sig, at forudsætningerne ikke blev opfyldt. Klausulen tog dog udgangspunkt i, at det ikke kom til at ske.

”Udgangspunktet for nærværende partnerskabsaftale er, at projektet realiseres, og at de tilsagn, der er givet, vedstås og gennemføres, herunder således at projektet tilføres et beløb på i alt 510 mio. kr. fordelt på op til 255 mio. kr. fra Realdania og 255 mio. kr. fra Odense Kommune som beskrevet i nærværende partnerskabsaftale. Der er således tale om en for parterne forpligtende aftale,” stod der i aftalen.

Skulle det nu alligevel gå galt, kunne den ene part forlade partnerskabet. Det blev dog aldrig nødvendigt at gøre brug af udtrædelsesklausulen, og partnerskabsaftalen var i det hele taget ikke til diskussion efter underskrivelsen. Kun to gange blev den taget op til revision, og det var begge gange for at lave tilføjelser og udvidelser, efterhånden som projektet tog form.

I marts måned 2010 kunne parterne offentliggøre, at de nu havde indgået et partnerskab om at omdanne Thomas B. Thriges Gade til en ny bydel. Et projekt, der fik navnet 'Fra Gade til By'.

Opsamlende kan det konkluderes, at beskrivelsen af partnerskabsaftalen viser, at projekt 'Fra Gade til By' var kendetegnet ved, at processerne, der lå forud for beslutningen om realisering af projektet, både omfattede en lang politisk proces og en omfattende dialog mellem Odense Kommune og Realdania om de formelle rammer, der blev fastlagt for partnerskabet.

I en tid, hvor arealudviklingselskaber begyndte at se dagens lys i Danmark, valgte man i 'Fra Gade til By' i stedet en partnerskabsmodel som organiseringsform. Baggrunden var bl.a., at der var tale om en filantropisk bevilling fra Realdanias side – ikke en investering. En vigtig læring var her, at partnerskabsaftalen blev udviklet i en langvarig og grundig proces, hvor aftalen som nævnt måtte gennem ca. 30 udgaver, før den var klar til underskrift. Den baserede sig desuden på en høj grad af delegation fra det politiske niveau til den administrative/faglige topledelse i de to organisationer – et bevidst valg, som blev 'balanceret' med løbende orienteringer og dialoger med politikerne i Odense Kommune.



■ Når Thomas B. Thriges Gade lukkes for trafik, vil hele området genopstå med boliger, forretninger og kontorer. Foto: Andreas Bang Kirkegaard.

Odenses motorgade bliver en ny bydel

■ Thomas B. Thriges Gade lukkes fra 2014-slut med at køre tværs gennem byen - masser af nye p-pladser

Det er slut med fantasi-projekter for Thomas B. Thriges Gade, og det er slut med motorgaden, der lige nu skærer sig tværs gennem bymidten. Om fire år lukker gaden, og et

gigantisk byggeri går i gang.

Odense Kommune og fonden Realdania går sammen om at bygge by, hvor der før var biler. Realdania giver 255 mio. kr. til projektet, og det samme gør kommunen.

Under den snart forhenværende gade laves 950 p-pladser. Langs gaden og i det helt nye byrum bygges boliger, kontorer og forretninger. Gaden bliver forvandlet til byggeplads i samme øjeblik, som

byens ydre ringvej får forbindelse over Odense Kanal med Odins Bro. Thrigesgade-området er på 50.000 kvadratmeter og giver plads til mindst 25.000 etagekvadratmeter nyt byggeri af boliger og erhverv.

Motorgaden blev indviet i 1970 og bruges dagligt af over 33.000 biler. Over halvdelen kører igennem uden at have ærinde i bymidten.

Arbejdet med Thrigesgade kommer til at tage ca. 10 år og

vil koste besvær for trafikanter, men det får ikke borgmester Anker Boye (S) til at ryste på hænderne.

- Vi skal ændre folks trafikvaner, og det tager tid, siger han.

Af Malene Birkelund og Ivar Juel Nordentft
mal@fyens.dk, ijn@fyens.dk

 **Byliv bedre end biler**
1. sektion side 10-11

Endelig er det en læring fra dialogprocesserne mellem de to parter i forbindelse med aftaleindgåelsen, at projektets 'volumen' og kvalitet var genstand for indgående dialog. Dels blev der i en tidlig fase arbejdet med volumenstudier, som skulle fastlægge bebyggelsestætheden, dels blev det aftalt, at partnerskabsaftalens indhold skulle konkretiseres i en helhedsplan, som skulle udvikles via en international arkitektkonkurrence. Hensigten var, at der skulle være et stærkt fokus på kvalitet i realiseringen af partnerskabsaftalen.

Fyens Stiftstidendes omtale af partnerskabet mellem Odense Kommune og Realdania. Med partnerskabsaftalen blev det økonomiske grundlag skabt, der muliggjorde den store bymidteomdannelse.





ORGANISATIONENS RAMME OG SAMMENSÆTNING

Partnerskabsaftalen mellem Odense Kommune og Realdania om at transformere Odense bymidte indeholdt bl.a. klare bestemmelser om, hvordan det omfattende projekt skulle organiseres. Partnerskabsbestyrelsen blev sammensat med Odense Kommunes borgmester og Realdanias adm. direktør, hvormed projektet blev forankret helt i toppen af de to partners organisationer.

På hver sin side skulle henholdsvis filantropidirektøren i Realdania og stadsdirektøren i Odense sikre, at deres respektive bagland blev orienteret om projektets udvikling som de øverstansvarlige i projektets styregruppe. Derudover bestod styregruppen i størstedelen af perioden af to eksterne konsulenter med erfaring inden for bygherrerådgivning. På møderne deltog desuden projektchefen, repræsentanter fra de to organisationer og eksterne, faglige rådgivere.

At projektet blev forankret i den øverste ledelse hos både Odense Kommune og Realdania, handlede primært om, at der skulle være korte kommandoveje, og om at gøre det enkelt at træffe beslutninger, både på styregruppemøderne og indimellem. Derudover ønskede parterne at gøre projektet robust i forhold til skiftende politiske holdninger i de mange og til tider store beslutninger om projektets drift, der måtte træffes undervejs i forløbet, der kom til at strække sig hen over flere kommunalvalg.

”Politikerne og Realdanias bestyrelse skulle definere ambitionerne og rammerne. Derefter var det op til styregruppen gennem behårdt projektarbejde at finde ud af, hvordan vi kom i mål. Styregruppen skulle arbejde med så stor gennemsigtighed som muligt, men der var ikke plads til evt. ændrede politiske ambitioner eller prioriteringer undervejs i processen,” siger Nina Kovsted Helk, Realdanias filantropidirektør siden 2018.

For Odense Kommunes daværende stadsdirektør Stefan Birkebjerg Andersen handlede det også om den store mængde faglige beslutninger, der skulle træffes undervejs.

”Hvis man ser på dagsordnerne på styregruppemøderne og de beslutninger, vi traf, ville det have været et mismatch, hvis vi havde sat en borgmester eller en by- og kultur-rådmand ind. Fordi beslutningerne var alt for konkrete og krævede faglig kompetence. Politikerne havde jo allerede truffet beslutninger om de store rammer,” siger stadsdirektøren og tilføjer:

”Det er ikke det samme som at sige, at politikerne var uvidende om, hvad der foregik. Såvel jeg som min forgænger orienterede løbende borgmesteren og byrådet om fremdriften og udfordringer, og jeg har også taget drøftelser med politikerne, når der var behov for det. Det var et meget stort projekt, som foregik midt i byen, så selvfølgelig var der en interesse og et behov for at blive holdt ajour fra politisk hold.”

Det blev et selvstændigt mål for styregruppen, at partnerskabsbestyrelsen, Odense Kommunes borgmester, kommunens rådmand for By- og Kulturforvaltningen og Realdanias adm. direktør, kun skulle indkaldes, hvis noget helt særligt krævede det. Udgangspunktet for den beslutning var en model, der ofte anvendes i byggeriet og i sager, hvor flere parter er involveret. Der er det bestyrelsens opgave at beslutte tilretninger i tidsplanen og eventuelle ændringer i partnerskabsaftalen samt at fungere som en tilsyns- og klageinstans, hvor eventuelle konflikter kan bringes op, hvis de ikke kan løses i styregruppen.

”Det ville have været et udtryk for store vanskeligheder for projektet og for os som styregruppe, hvis vi havde været nødt til at aktivere partnerskabsbestyrelsen. Så der var kun to gange, hvor de kom i spil, og det var, da der skulle laves ændringer i partnerskabsaftalen. For når alt kom til alt, så var det jo partnerskabsbestyrelsen, der bestemte alt det, som ikke lå i byrådet og i Realdanias bestyrelse, og partnerskabsaftalen var vores fælles køreplan,” siger Stefan Birkebjerg Andersen.

Der var i styregruppen en gensidig forståelse af, at selv om der var tale om et lige partnerskab, så var der områder, hvor den ene eller den anden parts ord vejede tungest. Og selv om politikerne ikke var med i styregruppen, så var der politiske hensyn, som måtte tages. For eksempel var kommunen – ud over at være partner – myndighed i en række beslutninger. Derudover havde kommunen både politiske processer og borgerinddragelsesprocesser undervejs i projektet, og i sidste

ende var det byrådet, der skulle vedtage en lokalplan for projektområdet. Det var også en politisk beslutning, hvad prisen på gadeparkering i Odense skulle være, uanset at det ville have direkte indflydelse på værdien af det store parkeringsanlæg, der skulle opføres under det nye byområde og senere sælges fra. Og endelig var det op til politikerne at tage stilling til ekspropriationer af undergrunden under nabohuse til projektet, da der skulle etableres jordankre til fundering af parkeringskælderens.

Realdania kom for sin del med en omfattende viden fra andre store projekter over hele landet, som foreningen havde været partner i, og foreningen havde både stor viden om arkitektur og nogle høje arkitektoniske ambitioner, man i fællesskab ønskede indfriet i projektet.



Selvom Odense Kommune og Realdania i 'Fra Gade til By' var et lige partnerskab, var der områder, hvor den ene parts ord vejede tungest. F.eks. var det Odense Byråd, der fastsatte taksten for gadeparkering i byen, hvilket havde direkte indflydelse på den takst, der kunne opkræves i partnerskabets parkeringskælder under den nye bydel.

Sammenbragte kompetencer

Parterne brugte tid – både i arbejdet med partnerskabsaftalen og i udfoldelsen af den – på at forstå hinandens rammevilkår. For eksempel vilkårene, når en kommune tilføjer økonomi til et projekt, og rammerne, når man som Realdania er en filantropisk forening. Derudover blev der i projektgruppen brugt kræfter på at opbygge en fælles forståelse af ordentlighed, og hvordan man skulle agere i forhold til hinanden og omverdenen.

”Styregruppen og projektorganisationen var præget af, at medlemmerne havde forskellige forudsætninger for at være med, og det vilkår var der en oprigtig respekt omkring. Der var tale om sammenbragte kompetencer, men for styregruppen var det vigtigt, at vi var et team. Jeg kan ikke huske en eneste gang, hvor Realdanias filantropidirektør udtalte sig, og vi var grundlæggende uenige. Tilsvarende oplevede jeg en betydelig accept og respekt fra Realdanias side, når vi f.eks. gav udtryk for noget, som var betydningsfuldt for os, der var i Odense hver eneste dag, og i forhold til byens liv,” siger tidligere stadsdirektør Stefan Birkebjerg Andersen.

Samme oplevelse af respekt oplevede filantropidirektør Nina Kovsted Helk:

”Som filantropisk forening har vi nogle helt særlige rammevilkår og behov og et formål, som vi opererer inden for. Det er aldrig blevet udfordret fra Odense Kommunes side,” siger hun.

Styregruppen bestod af få personer, projektets størrelse taget i betragtning. Det vigtige for projektpartnerne var at have mennesker med dybe faglige kvalifikationer omkring bordet, men kun i den periode, der var brug for dem. Realdanias filantropidirektør, Odense Kommunes stadsdirektør og direktøren for By- og Kulturforvaltningen var styregruppemedlemmer gennem hele projektforsløbet, mens specialister og rådgivere forlod gruppen eller kom til, alt afhængigt af hvilke kompetencer der var brug for på et givet tidspunkt.

”I opstarten havde vi f.eks. brug for bygherrerådgivning, og i forbindelse med udbuddet af konkurrencen havde vi personer med særlig indsigt i jura, udbudslovgivning og EU-lovgivning. Senere havde vi f.eks. brug for personer med dyb viden om at værdisætte og sælge en parkeringskælder. Det var afgørende

" Som filantropisk forening har vi nogle helt særlige rammevilkår og behov og et formål, som vi opererer inden for. Det er aldrig blevet udfordret fra Odense Kommunes side.

- Nina Kovsted Helk

vigtigt for projektets fremdrift, at vi kunne trække på kompetente rådgivere, men lige så vigtigt, at vi kunne sige farvel til dem igen, når opgaven var løst," siger Stefan Birkebjerg Andersen og fortsætter:

"Realdania havde nogle gode erfaringer fra andre projekter, som vi trak på. De vidste, at der ikke skulle være flere i gruppen, end vi kunne sidde omkring et bord og have en åben dialog, uden at man behøvede at have fingeren oppe. Fra kommunen sad vi med byudviklingskompetencen og det dybe kendskab til Odense, Realdania havde med filantropidirektøren en person med de arkitektoniske kompetencer. Vores fælles projektchef havde ingeniørkompetencerne. Og så havde begge parter et bagland af meget kompetente medarbejdere at trække på."

Odense Kommunes stadsdirektør og Realdanias filantropidirektør havde det bestemmende ord i styregruppen. Som projektpartnere var det dem, der tog beslutningerne. Styregruppens øvrige medlemmer og rådgivere bidrog med deres viden og erfaring, inden beslutninger blev truffet. Den kompetencemæssige sammensætning bevirkede, at projektets mange forskelligartede processer kunne belyses fra flere sider. Det gav styregruppen mulighed for at træffe beslutninger på et bredt grundlag.

"Det blev altid lyttet, og vi havde ofte grundige diskussioner, inden vi traf beslutninger. Her var det af afgørende betydning, at vi havde de rigtige kompetencer samlet i gruppen, så vi kunne beslutte os på det rigtige grundlag med ro i maven," siger filantropidirektør Nina Kovsted Helk.

Tillid og åben dialog

Med et projekt af en så omfattende størrelse som 'Fra Gade til By', der var planlagt til at forløbe i mere end et årti, var det essentielt, at der var en grundlæggende tillid mellem styregruppens medlemmer. Og i særlig grad mellem kommunens stadsdirektør og Realdanias filantropidirektør. Relationen mellem de to blev allerede skabt gennem arbejdet med kulturstrategien 'Odense, Danmarks kreative by', som Odense Kommune og Realdania udviklede sammen i 2004, og hvor både stadsdirektøren og filantropidirektøren deltog.

Undervejs i projektarbejdet fratrådte såvel Odense Kommunes stadsdirektør Jørgen Clausen i 2014 og Realdanias filantropidirektør Hans Peter Svendler i 2015. Stefan Birkebjerg Andersen overtog posten som stadsdirektør, men da han kom fra en stilling som administrerende direktør i By- og Kulturforvaltningen og endnu før det havde været udviklingsdirektør i Odense Kommune, var han allerede medlem af styregruppen i 'Fra Gade til By'. Hans Peter Svendler blev afløst af Anne Skovbro, som trådte ind i styregruppen frem til 2018. Derefter blev Nina Kovsted Helk ansat som ny filantropidirektør for Realdania og trådte ind i styregruppen. Det var hende og Stefan Birkebjerg Andersen, der sammen med kommunens by- og kulturdirektør ledede styregruppen helt frem til, at projektet blev endeligt afsluttet i 2022.

De to kendte ikke hinanden fra tidligere, men de byggede umiddelbart videre på den tillid og fortrolighed, som havde kendetegnet forgængernes samarbejde.

"Jeg mødte et projekt, der var godt i vej, og hvor alle de rammesættende beslutninger om kvalitetsniveau var truffet. Så da jeg trådte ind i styregruppen, var det på det tidspunkt i processen, hvor vi begyndte at kunne se, om vi havde tænkt rigtigt, om det hele gik op," siger Nina Kovsted Helk.

Som nyt styregruppemedlem oplevede hun, at tilliden bl.a. kom til udtryk ved, at ingen af parterne gik uden om styregruppen og til sin egen øverste ledelse med udfordringer.

"Det var et klart sundhedstegn for projektet, at der på intet tidspunkt var behov for, eller var en kultur, der fordrede, at man gik bagom. Det vidnede om en enorm ordentlighed blandt styregruppens medlemmer. Selvfølgelig orienterede

vi hver især vores øverste ledelse om projektet, fremdriften og udfordringerne, men ingen gik på noget tidspunkt til deres egen ledelse, fordi der var uenighed i styregruppen. På tilsvarende måde blev der heller aldrig stemt om noget. Vi havde fokus på, hvad der var det bedste for projektet. Det kan lyde banalt og som en selvfølgelighed, men det er det ikke,” siger Nina Kovsted Helk.

Officielt var Odense Kommunes stadsdirektør formand for styregruppen, men reelt foregik der en kontinuerlig koordinering med Realdanias filantropidirektør. Det handlede bl.a. om at afstemme holdninger til punkter forud for styregruppemøderne og om udmeldinger til pressen, som ikke var en del af den daglige kommunikation fra projektsekretariatet. De lokale medier på Fyn havde stor interesse for det store projekt og særligt for de udfordringer, der opstod undervejs. For eksempel når arbejdet medførte problemer med at komme rundt i Odense bymidte, når forretninger havde svært ved at få kunder ind ad døren på grund af opgravninger, eller når byggeriet blev forsinket, hvilket medførte, at også færdiggørelsen af letbanen blev forsinket.

”Odense Kommune var partner i ’Fra Gade til By,’ men vi var også ejer af letbanen, og derudover havde vi selvfølgelig et udstrakt hensyn at tage til borgerne og erhvervslivet. Derfor var det som stadsdirektør en balancegang, og af og til måtte jeg ringe til Realdanias filantropidirektør for at sige, at som kommune kan vi ikke stå på mål for det og det. Jeg har ikke på noget tidspunkt mødt andet end forståelse for, at sådan måtte det være. Det vigtigste har været, at vi hele tiden har holdt hinanden orienteret. Der er ikke noget, der må komme som en overraskelse for den anden part,” siger Stefan Birkebjerg Andersen.

Opgaven med at omdanne Thomas B. Thriges Gade til en ny bymidte var så omfattende, at projektet fik sit eget projektsekretariat og en styregruppe forankret i toppen af såvel Odense Kommune som Realdania. Projektets karakter og risikoprofil tilsagde, at der skulle være meget kort vej til Odense Byråd og Realdanias direktion.





Selvstændigt projektsekretariat

I styregruppen blev der fra projektets opstart i 2010 arbejdet med at uddybe partnerskabsaftalen og gøre den nyttig som et rammeværktøj for det projektsekretariat, der i dagligdagen skulle lede transformationen af bymidten. Blandt andet blev det besluttet, at hvis det måtte blive nødvendigt at tilpasse budgettet undervejs i projektet, måtte det ikke påvirke kvaliteten af de materialer, der skulle bruges i bydelen, f.eks. belægningen. Et greb, det ellers ville være fristende at ty til, men som ville få store konsekvenser for det endelige arkitektoniske udtryk.

Bystrategisk Stab i Odense Kommune fik i partnerskabsaftalen ansvaret for projektets daglige drift. Det viste sig dog at være en organisering, der ikke var holdbar. Projektet var så stort, at det var svært at drive som et projekt ved siden af alle andre projekter i afdelingen. Så der blev i stedet etableret et egentligt projektsekretariat med egen chef og egen stab, der var dedikeret alene til at sikre projektets gennemførelse.

Det var styregruppens to ledere, Odense Kommunes stadsdirektør og Realdanias filantropichef, der stod for at rekruttere en projektchef. Det blev gjort tydeligt for ansøgerfeltet, at den kommende projektchef blev ansat i projektet, og dermed loyalt skulle tjene begge parter.

”Personen kom til at sidde i Odense og have en hverdag tæt på kommunens folk. Så det var vigtigt, at projektchefen var 100 procent bevidst om, at der var åbenhed om alt - til begge parter. Og sådan blev det,” siger Realdanias tidligere filantropidirektør Hans Peter Svendler.

Projektchefen fik - selv om han var ansat af projektet - reference direkte til stadsdirektøren i Odense, uden om By- og Kulturforvaltningen. Det skete ikke mindst på grund af projektets omfang, siger tidligere stadsdirektør Stefan Birkebjerg Andersen.

”Vi har 14.000 ansatte i kommunen, men ’Fra Gade til By’-projektet har refereret til mig som den eneste stabsfunktion. Dette på grund af projektets karakter og risikoprofil, der gjorde, at der skulle være meget kort vej til byrådet. Det var jo ikke en afvigelse på en million eller to, vi kiggede på, hvis noget gik galt. Det kunne være blevet rigtig mange penge,” siger stadsdirektøren og fortsætter:

”Jeg ville have været bekymret for at organisere det anderledes. Det er helt afgørende betydningsfuldt, når man vælger den partnerskabskonstruktion, vi har valgt. Og det ville i virkeligheden blive meget tungere, hvis vi havde placeret det organisatorisk mere klassisk, for så ville der jo typisk have været to chefniveauer, inden det nåede til mig.”

Stefan Birkebjerg Andersen var ikke blind for, at beslutningen om den direkte reference og det selvstændige projektsekretariat kunne give uro i den kommunale organisation, hvor nogle af de embedsfolk, der normalt ville blive inddraget i beslutninger om byudvikling i kommunen, ikke blev det i 'Fra Gade til By'-projektet.

Ud over at være partner i 'Fra Gade til By' anlagde Realdania gennem datterselskabet Realdania By & Byg Oluf Baggers Plads centralt i den nye bymidte. Ud til pladsen blev der opført to nye bygninger.



”Det var helt forståeligt, hvis nogen var ærgerlige over det. Men omvendt så havde vi i det her projekt en partner, der kom med nogle helt særlige kompetencer og havde deltaget i meget store projekter andre steder. Så langt hen ad vejen handlede det om at bringe de bedste kompetencer fra begge organisationer i spil og samtidig undgå, at vi blev så mange om bordet, at det blev svært at træffe beslutninger. Men jeg har trukket på kommunens samlede kompetencer, når der har været det mindste. For eksempel har kommunens økonomidirektør været med inde over, når vi har diskuteret noget vedrørende økonomi,” fortæller den tidligere stadsdirektør.

Projektsekretariatet med projektchefen i spidsen fik det daglige bygherreansvar, mens styregruppen fungerede som bestyrelse for sekretariatet. Det var således sekretariatet, der efter arkitektkonkurrencen i 2012 stod for at udvikle helhedsplanen for området i samarbejde med arkitekten som totalrådgiver. Det var også sekretariatet og projektchefen, der havde ansvaret for at lægge den omfattende plan for selve udførelsen af byomdannelsen, der skulle realiseres efter lukningen af Thomas B. Thriges Gade i sommeren 2014. Og endelig var det sekretariatet, der skulle koordinere udbuddet af projektområdets byggefelter og realiseringen af byggerierne på de enkelte grunde, der skulle opføres sideløbende med anlæggelsen af letbanen og etableringen af musik- og teaterhuset Odeon.

”Det var helt naturlige opgaver for projektsekretariatet, men som projekt-ejere var vi stadig inde over processen. Og særligt i arbejdet omkring byggefelterne var vi med helt nede i detaljen. Betingelserne for de enkelte byggefelter lå fast i udbudsmaterialet, men de bydende parter skulle derudover komme til møde med os med et skitseforslag til, hvad de ville bygge. Skitserne gennemgik jeg og kommunens stadsdirektør, hvorefter vi sendte byderne hjem igen for at lave tilretninger, så det blev optimeret arkitektonisk og kom til at passe med idealerne for området. Men det var sekretariatet, der lavede alt det indledende arbejde,” fortæller Hans Peter Svendler.

Kontinuitet ved bemandingsskift

For at bevare historik og viden om det grundlag, projektets mange beslutninger var truffet på, valgte styregruppens ledelse at bede Hans Peter Svendler om at fortsætte i styregruppen som konsulent, da han fratrådte som filantropidirektør i Realdania i 2015. Tilsvarende blev projektets første chef, Svend Heegaard, bedt om at fortsætte som konsulent i styregruppen, da han fratrådte sin stilling i 2016.

”Det værste, der kunne ske for et projekt som ’Fra Gade til By’, var, at dem, der havde viden, stoppede fra dag til dag, og meget gik tabt. Derfor var det vigtigt, at vi kunne beholde dem i projektet. Svendler var med, da de allerførste tanker blev tænkt, og der endnu ikke var et projekt. Han var dybt involveret i, hvordan området skulle udformes arkitektonisk, og hvorfor netop de beslutninger var truffet. På samme måde med Svend Heegaard, der kendte hver en detalje i arbejdet med at få omsat planerne til konkret byggeri,” siger Nina Kovsted Helk og tilføjer:

”I det hele taget er det kritisk i de her store projekter, at der er en kontinuitet og et overlap, når personer skiftes ud, så viden kan gives videre.”

På samme måde som de tidligere chefer fortsatte i styregruppen, bad man også projektets medarbejdere om at blive en rum tid, hvis de valgte at sige op. Typisk i en periode på tre måneder, så der var tid til at få overdraget viden og opgaver.

”Ethvert *break* kunne medføre en forsinkelse, og det ville skabe andre forsinkelser i de mange led, projektet indeholdt. Derfor havde vi et stærkt fokus på, at ’maskinen’ skulle køre og holdes i gang,” siger Stefan Birkebjerg Andersen.

Det grundige arbejde med partnerskabsaftalen og sidenhen helhedsplanen for området viste også sin værdi ved de bemandingsskift, der var undervejs. For nye styregruppemedlemmer såvel som medarbejdere havde dokumenterne den betydning, at de meget hurtigt kunne sætte sig ind i projektet og forstå rammen for det.

”De store linjer var besluttet, så de udskiftninger, der var, inklusive min egen, foregik meget pragmatisk og i en god ånd,” siger Hans Peter Svendler.

Økonomiske principper og risikostyring

Den samlede projektøkonomi for 'Fra Gade til By'-projektet var på 972 mio. kr. efter en opjustering fra oprindeligt 709 mio. kr. Af dem kom de 510 mio. kr. fra Odense Kommune og Realdania, der med partnerskabsaftalen var enige om at bidrage med halvdelen hver. Resten af projektøkonomien skulle findes ved salg af byggefelter og salg af parkeringskælderens. Sidstnævnte ville først finde sted mod slutningen af projektet, og dermed arbejdede styregruppen og projektledelsen gennem hele forløbet med en ubekendt faktor. For der var ikke tidligere opført en parkeringskælder af tilsvarende størrelse i Danmark, hvorfor en salgspris kun kunne fastsættes som et estimat.

"Det var hele tiden den, som gjorde, at regnestykket var behæftet med usikkerhed. Vi kunne - som årene gik - godt se, at konjunkturerne virkede til at gå den rigtige vej. Men reelt vidste vi det ikke, og havde vi ikke kunnet sælge parkeringskælderens, så var det Odense Kommunes udfordring. For partnerskabet var bygget sådan op, at Realdania kom med halvdelen af de 510 mio. kr. Resten af risikoen lå hos kommunen. Det havde ikke været rart, hvis vi skulle ud at finde adskillige mio. kr. til at dække et underskud, derfor var det også noget af det, jeg løbende gennem projektet holdt økonomiudvalget og byrådet orienteret om," siger tidligere stadsdirektør Stefan Birkebjerg Andersen.

For at bevare det økonomiske overblik udarbejdede projektets første chef, Svend Heegaard, et hovedbudget med en kontoplan, der fordelte midlerne i 12 udgiftsaktiviteter, tre indtægtsaktiviteter og en reservepulje. I udgiftsaktiviteterne indgik bl.a. projektsekretariat, byrum, infrastruktur, parkeringskælder og kommunikation. Det var disse overordnede tal, styregruppen forholdt sig til, sammen med et månedligt likviditetsbudget.

"Kontoplanen var betryggende for alle parter, fordi den var nem at forstå, og vi som styregruppe kunne følge bevægelserne. Der blev fra møde til møde fulgt meget nøje med i, hvordan bevægelserne havde udviklet sig siden sidst, og var der enkelte poster, som overskred det, der var afsat som forventet udgift, måtte vi finde ud af, hvor midlerne skulle tages fra. Vi var som styregruppe så detaljeret nede i det, fordi det var afgørende, at økonomien ikke skred," siger Stefan Birkebjerg Andersen og tilføjer:

”Vi havde selvfølgelig en reserve, som vi jo kunne tage lidt af indimellem, men den var absolut heller ikke uendelig, og reserven skulle også dække risiko. Så vi var meget nøjeregnende med, at de enkelte budgetkonti blev overholdt. Heldigvis var de to projektchefer, vi havde undervejs, vant til en stærk økonomistyring, for det er nødvendigt, at cheferne er helt nede i detaljerne hele tiden.”

Ofte arbejder man med en model, hvor reserven er en fast procentsats af anlægsbudgettet, der over tid trappes ned, efterhånden som mængden af ubekendte faktorer reduceres. Det kunne man ikke i 'Fra Gade til By'-projektet, fordi der var flere ubekendte, ikke mindst prisen på parkeringskælderens, som først ville blive afklaret ved projektets afslutning.

Budgetmodellen for projektet tog i stedet udgangspunkt i en bundlinje på de 510 mio. kr., projektpartnerne havde givet tilsagn om. Dertil blev lagt de estimerede indtægter og fratrukket de forventede udgifter. Tilbage var en forskel i forhold til de 510 mio. kr., og det var den, der blev anset som reserve. En reserve, som løbende bevægede sig op og ned. Projektet valgte derfor at arbejde med et tilvalgs- og et fravalgskatalog, som kunne bringes i spil.

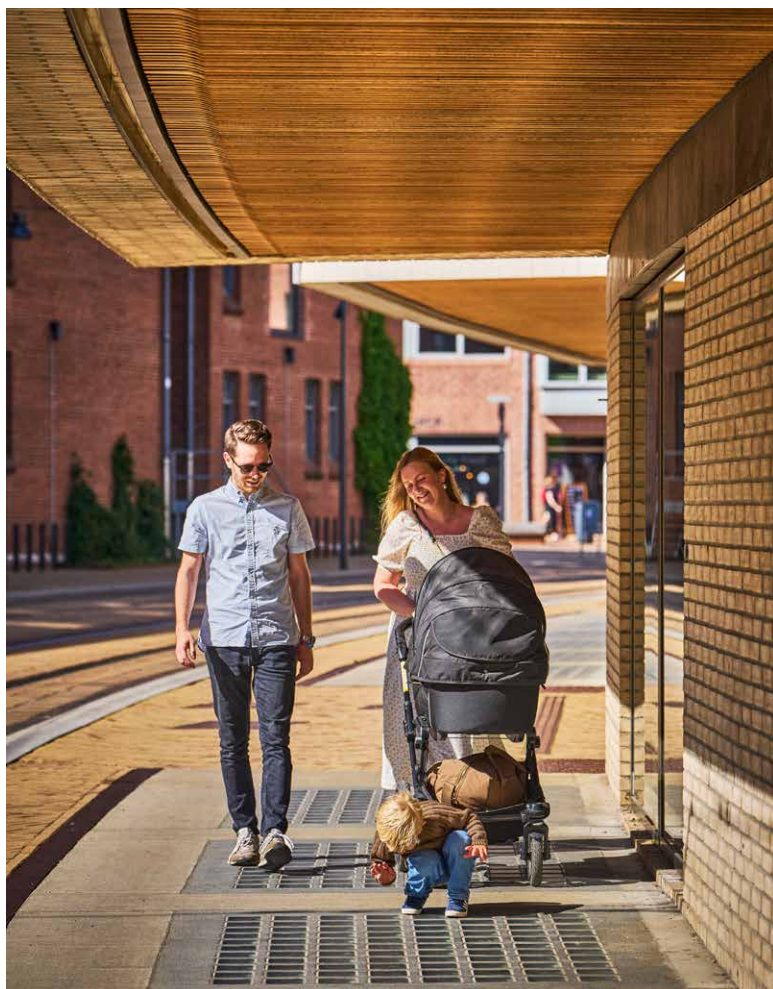
”Det var reserven, vi styrede på. Derfor arbejdede vi også med den meget klare model, at forventede udgifter blev indregnet med det samme, mens indtægter først blev indregnet, når de var realiseret. Når vi holdt styregruppemøde, redegjorde jeg selvfølgelig for, hvilke bevægelser der havde været i budgettet, men det, vi mest brugte tiden på, var reserven, og hvilke risici vi havde i forhold til den,” siger Svend Heegaard, som suppleres af sin efterfølger, Stig Langsager:

”Jeg har brugt meget det med at løse problemer på stedet, når de opstod, og selvfølgelig afveje, om det havde økonomiske konsekvenser og kunne være en potentiel risiko. Og var det nødvendigt, kunne jeg også disponere over en del af reserverne. Men styregruppen havde i sidste ende *hands on* og skulle godkende alt, hvis jeg havde ændret noget. På den måde var der aldrig noget, der skred, for styregruppen vidste nøjagtigt, hvor vi var i forhold til budget og prognoser.”

Hver af aktivitetsgrupperne i kontoplanen blev brudt ned i mindre grupper til dagligt brug for projektsekretariatet.

”Alle, vi havde en kontrakt med, fik deres eget kontonummer. Uanset om det var en stor eller en helt lille leverandør, der måske bare fakturerede os for få tusinde kroner om måneden. Jeg skulle kunne styre hver kontrakt for sig, og jeg ville kunne svare, hvis styregruppen fandt på at spørge, hvad vi havde brugt på det ene eller det andet,” siger Svend Heegaard.

Økonomien stod ikke alene som kritisk fokuspunkt for Odense Kommune og Realdania. Den arkitektoniske kvalitet vægtede tilsvarende højt. Derfor måtte styregruppen kun sjældent foretage afvejninger, f.eks. da det på et tidspunkt blev nødvendigt med en sparerunde. Et af forslagene fra projektledelsen var, at et loft af egestave, der skulle give den kommende letbanes passagerer beskyttelse mod vind og vejr, i stedet blev erstattet med billigere plader.



Som en helt særlig detalje definerede helhedsplanen for omdannelsesområdet, at der skulle placeres en promenade i form af et overdækket fodgængerstrøg langs letbanen i bebyggelsernes kant. En del af belægningen udgøres af glasbyggesten, som om dagen sikrer lys i parkeringskælderen og om aftenen gør promenaden til en lysende sti på grund af belægningen i kælderen. Udhænget er beklædt med trælister, som partnerskabet valgte at fastholde af arkitektoniske grunde, selv om projektet på et tidspunkt ikke havde dækning for det i budgettet.

”Det var små penge isoleret set, men det var alligevel mange penge, hvis vi ikke kunne holde budgettet, og der var hele tiden usikkerheden omkring parkeringskælderens. Hvilke beslutninger skulle styregruppen så tage i forhold til at være ansvarlig. Skulle vi vælge træ eller noget andet. Eller for at tage et andet eksempel: Skulle vi vælge én slags beplantning eller en anden, der også godt kunne gå? Det var de beslutninger, som vi sad med, da projektet nærmede sig enden, og vi kunne se bunden af pengekassen,” siger Nina Kovsted Helk.

I sidste ende besluttede styregruppen at beholde egetræsloftet, selv om der ikke var dækning for det i budgettet.

”I princippet ville funktionaliteten blive den samme, men alligevel kunne vi mærke, at vi netop her måtte have respekt for det arkitektoniske, for at det her skulle stå de næste 100 år. Vurderingen var, at hvis vi i sidste ende ikke fik solgt parkeringskælderens, så var det ikke de par millioner, som egetræsloftet ville koste, der var afgørende. Det er selvfølgelig lettere at sige i dag, fordi vi fik solgt kælderens til en god pris. Havde vi ikke det, så er det muligt, at jeg ville se anderledes på det,” siger tidligere stadsdirektør Stefan Birkebjerg Andersen.

Økonomi var blot en af flere faktorer, der kunne udgøre en risiko i projektet. Derfor besluttede styregruppen at få udarbejdet en omfattende risikoanalyse, hvor alt, der potentielt kunne udgøre en risiko, blev oplistet. Her indgik f.eks. samarbejdet med projektets rådgivere, entreprenører på byrum og parkeringskælder, letbanen, opførelsen af byggerier på byggefelter, indeksreguleringer og forhold som omtale i pressen og borgernes holdning til projektet. Risikotyperne kunne variere fra områder, som projektet selv havde indflydelse på, f.eks. ledelse, samarbejde, kvalitet og funktionalitet, til eksterne forhold som krav fra myndigheder.

For at gøre det overskueligt for styregruppen var det projektchefens ansvar ikke blot at opdatere listen med konkrete og potentielle udfordringer, men også at angive årsagen, hvem der ’ejede’ risikoen, konsekvensen af den, og hvilke korrigerende handlinger der enten var sat i værk eller ville blive det. Det kunne handle om at indkalde til et møde for at sikre, at flere eksterne parter fik koordineret deres arbejde, sætte undersøgelser i gang eller allokere midler fra reserven til f.eks. at betale for en ekstraomkostning, som ellers ville skabe en forsinkelse.

Endelig blev de enkelte risici vægtet ud fra et såkaldt 'trafiklysprincip'. Ved grøn kørte tingene efter planen, ved gul var der behov for særlig opmærksomhed fra projektchefen, og ved rød var der en risiko, som måtte følges nøje, og hvor styregruppen måtte med ind over. I den risikoanalyse, der blev gennemgået på hvert styregruppemøde, var det muligt at se den aktuelle farve på en risiko, men også at se farven fra det seneste møde, og dermed den udvikling, der havde været.

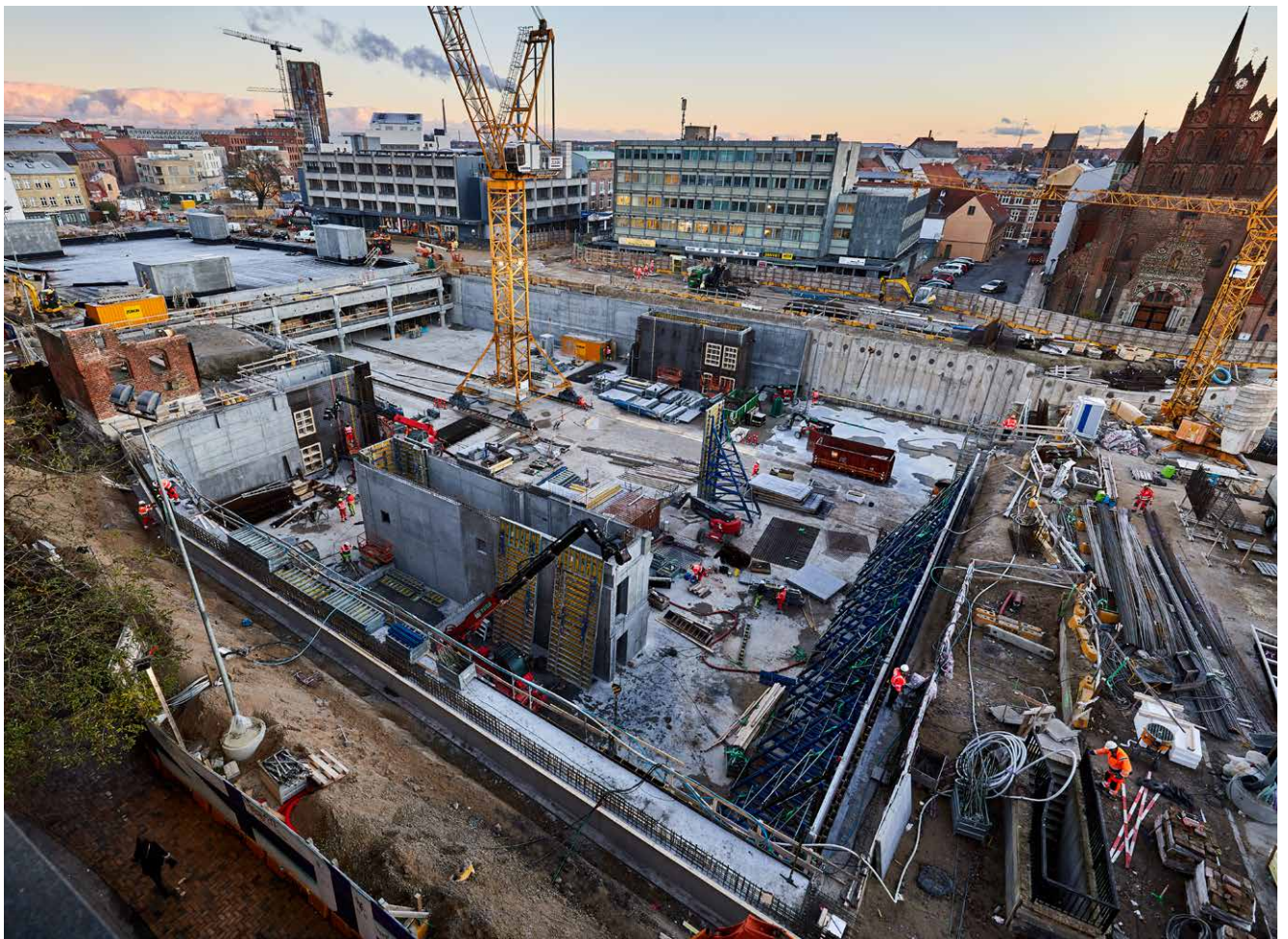
"På et tidspunkt havde vi en uenighed med en entreprenør på en stor sag, hvor vi var på vej mod en voldgiftssag. Det er et potentielt ret stort usikkerhedspunkt, så det var selvfølgelig i rødt og noget, som blev debatteret indgående. Efterhånden som vi fik tingene løst, faldt sagerne til gul og grøn. Det var sådan, risikoanalysen fungerede," siger Stig Langsager.

Indeksreguleringerne lå også i rød i relativt lang tid. Mange af kontrakterne blev indgået tidligt i projektet, og da der skulle indeksreguleres efter fire år, medførte det nogle ret store reguleringer. Her måtte det løses ved at tilføre midler fra reserverkapitalen.

Trafiklysmodellen blev ikke alene brugt til at afklare, om det var nødvendigt med handling, men også hvem der skulle handle på det. Hvis det var noget politisk eller en sag med naboer til området, kunne det give god mening, at stadsdirektøren kom på banen. I andre tilfælde var Realdanias filantropidirektør inde i en sag, der typisk handlede om det arkitektfaglige, mens de fleste sager blev håndteret af projektchefen på den måde, som styregruppen besluttede.

"Det kan komme til at lyde, som om styregruppen sad og blandede sig i for meget. Men det er nødvendigt som styregruppe at have et helt fast greb om projektets ramme. At være nede i detaljerne. For hvis man ikke er, kan det meget nemt føre til budgetoverskridelser og forsinkelser," siger Nina Kovsted Helk.

Opsamlende kan det konkluderes, at beskrivelsen af organisationens ramme og sammensætning viser, at parterne bag projektet fra starten var bevidste om, at projektets organisering og de ledelsesværktøjer, der blev anvendt, ville være af afgørende betydning for at styre det komplekse projekt frem mod realisering. En af de væsentlige beslutninger var at etablere en administrativ styregruppe - frem for en politisk styregruppe. Filosofien var, at politikerne havde sat de overordnede rammer, og at styregruppen skulle udmønte de politiske beslutninger. Et andet



Der var i hele projektperioden usikkerhed om, hvor meget parkeringskælderen under den nye bymidte kunne sælges for. Hvilket igen var afgørende for, om projektet hang sammen økonomisk. I kraft af sin størrelse var parkeringskælderen et af de delprojekter, som styregruppen særligt havde fokus på gennem projektets realisering.

væsentligt valg var – efter en opstartsperiode, hvor projektet var forankret i Odense Kommune – at etablere det selvstændige projektsekretariat. Målet var at sikre, at projektorganisationen alene havde fokus på det omfattende projekt.

Der blev anvendt ledelsesværktøjer, der skulle sikre overblik over økonomi og risici. Projektøkonomien blev splittet op i delbudgetter, og der blev defineret en reservepulje, som styregruppen løbende forholdt sig til. Et andet centralt værktøj var et risikostyringssystem, hvor styregruppen løbende kunne følge og handle på de væsentligste risici. For eksempel var parkeringskælderen i kraft af størrelsen og kompleksiteten ét af de delprojekter, som styregruppen havde et særligt fokus på i forhold til økonomistyring og risikohåndtering frem til salget af parkeringskælderen i den afsluttende del af projektperioden.



UDBUD AF BYGGERETTER I OPTIONSUDBUD MED ET ÅR TIL PROJEKTUDVIKLING

I slutningen af februar 2012 blev det offentliggjort, at Team Entasis havde vundet konkurrencen om en helhedsplan for transformationen af Odense bymidte. Med den nyhed i kufferten tog projektchefen for 'Fra Gade til By', Svend Heegaard, til verdens største ejendomsmesse, MIPIM, der hvert år i begyndelsen af marts finder sted i Cannes i Sydfrankrig. På messen er der en dansk stand, og en lang række danske investorer og developere deltager. Her håbede Svend Heegaard at få gang i indledende dialoger med investorer om at købe byggeretter i projektområdets nordlige del, der skulle udvikles først.

Sådan gik det imidlertid ikke. For selv om der forelå en politisk beslutning fra byrådet i Odense Kommune om at lukke Thomas B. Thriges Gade, og selv om der var et visionært bud på en sammenhængende og bæredygtig bymidte med boliger, butikker, erhvervsliv, letbane, parkeringskældre og byrum med plads til leg og udfoldelse, var investorerne tilbageholdende.

”Der blev faktisk smilet overbærende, når jeg sagde, at vi ville lukke Thomas B. Thriges Gade. Investorerne sagde ret direkte, at det havde de hørt mange gange gennem årene. Ligesom Odense Kommune også havde talt om at opføre et musik- og teaterhus og et vandkulturhus, der aldrig blev til noget. Så investorerne ville ikke blot se, at noget var vedtaget fra politisk hold, de ville se, at det blev gennemført. Skete det, ville de kigge nærmere på det. Ikke før,” siger Svend Heegaard.

Året efter tog projektchefen igen til forårets MIPIM-messe i Frankrig. Men 2013 var et valgår, og lukningen af Thomas B. Thriges Gade var blevet en lokalpolitisk kampzone. Stærke kræfter blandt borgere og erhvervsliv talte også imod projektet, så investorerne var fortsat skeptiske.

”Efter det tænkte jeg, at det kunne være godt at få bevist, at projektet ville blive gennemført, ved at få sat nogle byggeretter til salg. Derfor satte jeg og styregruppen os sammen med erhvervsmæglere og advokater og kom op med det, vi kaldte for Odense-modellen,” siger Svend Heegaard.

Odense-modellen gik ud på at udbyde byggeretterne i projektets nordlige ende i optioner. Projektet beregnede en minimumspris på hvert byggefelt baseret på et budget, der sikrede, at der i kombination med de 510 mio. kr., partnerskabet selv havde indskudt i projektet, var penge til også at udvikle den sydlige ende af projektet, når man kom så langt.

”Det, vi udbød, var i virkeligheden en option på et af de nordlige byggefelter. Men selve købet skulle først gennemføres et år senere, så investorerne skulle altså ikke betale noget her og nu. Det år skulle til gengæld bruges på at udvikle byggerierne i et samarbejde mellem investorerne og os. Projektet havde jo helhedsplanen, der beskrev, hvad der kunne bygges. Vi havde formen på bygningerne, som blev defineret af bæreevnen i parkeringskælderen. Så det, vi skulle udvikle sammen, var kvaliteten i byggeriet,” siger Svend Heegaard og uddyber:



Byggeretterne i den nye bymidte blev udbudt efter en model, hvor køber fik en option, men først skulle gennemføre købet et år senere. I løbet af optionsperioden var der løbende møder mellem investorerne og 'Fra Gade til By' for at afstemme kvaliteten af de enkelte projekter.

"I det år mødtes vi med investorerne hver tredje måned for sammen at udvikle på deres projekter. De havde mulighed for at stige af på et hvilket som helst tidspunkt, og vi kunne vælge at afslutte arbejdet med dem på et hvilket som helst tidspunkt, hvis deres kvalitet ikke var i orden. Men hvis vi efter et år stadig var enige, så havde de retten til at købe byggefeltet til den pris, vi aftalte året før. Det gav investorerne sikkerhed for økonomien, og det gav os sikkerhed for kvaliteten."

Projektchefen oplevede, at der blandt developerne var respekt for Odense-modellen. Alligevel blev rammerne udfordret, bl.a. for at optimere de enkelte byggeriers økonomi. 'Fra Gade til By' gik dog ikke på noget tidspunkt på kompromis med de kvaliteter, der var defineret for projektet.



Oprindeligt var der ikke planer om et hotel i bymidteområdet. Men da et boligprojekt, som strakte sig over fire byggefelter, ikke blev realiseret, blev der alligevel mulighed for at opføre et hotel ved siden af det nye musik- og teaterhus.

”Helhedsplanen var en del af udbudsmaterialet, og den var ikke til diskussion. Sådan kunne vi sige, fordi vi ikke kun havde en enkelt udvikler for hele området. Så hvis vi mistede en developer på et eller to af byggefelterne, kunne vi bede en anden om at udføre det. Der var andre, som var parate til at overtage projekterne, og det havde en god effekt,” siger projektchefen og tilføjer:

”Men jeg oplevede, at dem, vi arbejdede sammen med, var professionelle. Der var en respekt for rammerne, for deres slutprodukt var jo også vigtigt. Det ville være ødelæggende for mange, hvis der blev bygget et projekt, der slet ikke passede ind. Der var en fælles forståelse af, at byggerierne skulle udgøre en helhed. Og selvfølgelig var vi også lydhøre over for ændringer, hvis de kunne rummes inden for rammerne.”

Modellen med at udbyde byggeretter via optionsmodellen betød også, at andre end de sædvanlige investorer og developere havde en mulighed for at være med. Fordi de i løbet af udviklingsåret kunne nå at finde finansiering til deres projekt. Det udnyttede en gymnasielærer, der drømte om at skabe et moderne bofællesskab midt i området.

”Det var aldrig sket med et traditionelt udbud, for det havde ikke været muligt for en almindelig borger at nå at finde andre interesserede, få dem med ombord og få rejst kapitalen. Så på den måde viste modellen også sin værdi,” siger Svend Heegaard.

Alle byggeretter i det nordlige område blev afsat gennem optioner. Kun et enkelt projekt, der strakte sig over fire byggefelter, blev ikke realiseret. I stedet valgte projektet at genudbyde de fire byggefelter samlet med betingelsen om, at der i stedet for boliger og erhverv skulle opføres et hotel. Et ønske, der var kommet fra markedets side, efterhånden som ’Fra Gade til By’ tog form. Hotellet ville blive nabo til det nye musik- og teaterhus Odeon.

”Det var en udvikling, vi ikke havde forudset. Men det bekræftede os i, at det var rigtigt, da vi valgte Odense-modellen til at kickstarte udviklingen i det nordlige område af den nye bymidte. Det var den dominoeffekt, vi havde troet på, selvfølgelig godt hjulpet på vej af, at Odeon også faldt på plads,” siger Svend Heegaard.

" Der blev faktisk smilet overbærende, når jeg sagde, at vi ville lukke Thomas B. Thriges Gade. Investorerne sagde ret direkte, at det havde de hørt mange gange gennem årene.

– Svend Heegaard

Med det nordlige område afsat tog projektchefen fat på opgaven med at få afsat byggefelterne i det sydlige område. Her blev Odense-modellen dog ikke taget i brug. I de forløbne år var Thomas B. Thriges Gade blevet lukket for trafik, musik- og teaterhuset var godt på vej, og der var også sikkerhed for, at letbanen ville blive realiseret. Derfor viste de store investorer interesse, og de tre byggefelter, der tilsammen rummede omkring 50 procent af projektets samlede etagekvadratmeter, blev udbudt samlet. Efter en prækvalifikation og en budrunde blev de solgt til en pensionskasse.

"Vi havde vist, at vi gennemførte det, vi havde besluttet," fortæller Svend Heegaard.

Opsamlende kan det konkluderes, at anvendelsen af en optionsmodel ved salg af byggeretter var et vigtigt omdrejningspunkt for realiseringen af helhedsplanen. Optionsmodellen blev udviklet som følge af, at der blandt investorer var tilbageholdenhed over for at investere i området i de indledende faser. Men den sikrede også tid til dialog og samarbejde mellem partnerskabet på den ene side samt developere og investorer på den anden side om at sikre høj kvalitet i byggerierne. Dermed bidrog modellen til, at helhedsplanens intentioner blev ført ud i livet.



ODEON

1984

Cornwell
K. LINDSTRÖM OYUN
K. LINDSTRÖM OYUN

GYMNASIELÆRERENS FÆLLESSKABSHUS

Byfællesskabet kalder beboerne det blå hus med ni lejligheder, der ligger på grænsen mellem den nye bydel og den gamle middelalderby midt i Odense. Huset er iøjnefaldende i sin arkitektur, hvilket ikke er tilfældigt, men et bevidst ønske fra byherrens side for at vise, at her er overgangen mellem det historiske og det nutidige Odense.

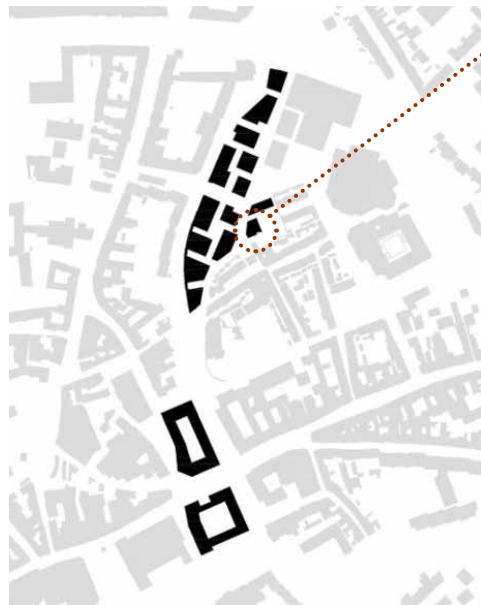
Byggefeltet, som huset er placeret på, er relativt lille. Derudover adskiller byggefeltet sig ved, at det ikke ligger oven på parkeringskælderen. Derfor egnede det sig til at blive udnyttet af nogle andre end de professionelle investorer og bygherrer, mente man i 'Fra Gade til By'-projektet. Så da gymnasielæreren Janus Lylloff som privatperson lagde en ansøgning ind på optionen på byggefeltet – med ønsket om at udvikle et bofællesskab – valgte styregruppen at give ham muligheden.

Optionen blev givet efter den model, partnerskabet havde udviklet for området. En model, hvor en potentiel køber kun bandt sig for en option og derefter havde omkring halvandet år til at finde finansiering og få projektet godkendt.

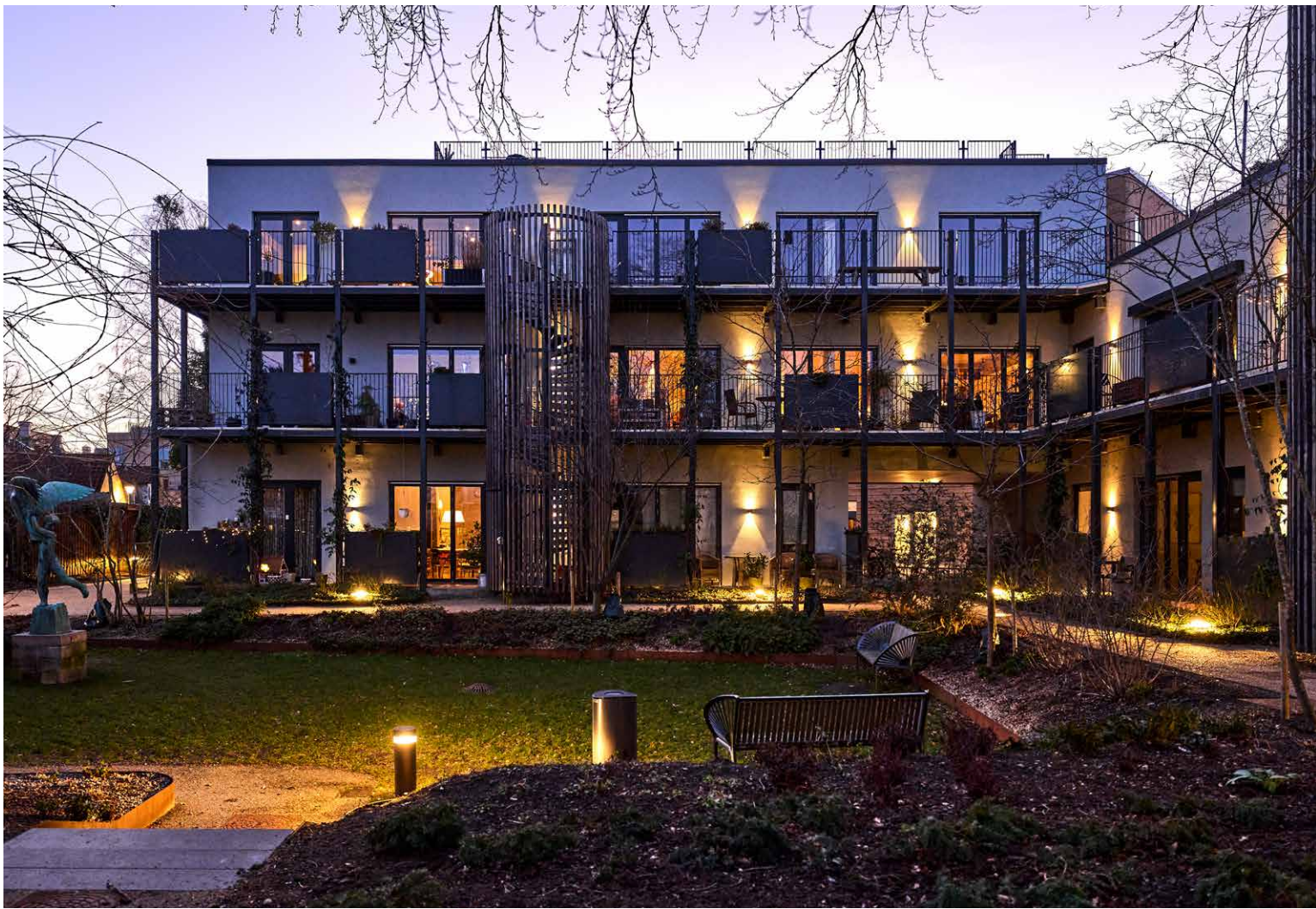
”Jeg havde fulgt med i arkitektkonkurrencen og læst helhedsplanen, men min forventning var, at det ville ende med et almindeligt udbud. Og det ville ikke være noget, en gymnasielærer havde råd til at bo i. Så da der så kom et optionsudbud, tænkte jeg, at det kunne da være,” siger Janus Lylloff.

For 'Fra Gade til By' handlede det om at få diversitet ind i området.

”I styregruppen var vi enige om, at vi gerne ville prøve noget andet på det her byggefelt. Realdania havde undersøgt de såkaldte byggegrupper i Tyskland, hvor privatpersoner bygger et bofællesskab sammen, og sådan et ville vi gerne have ind. Og da parkeringskælderen ikke lå under byggefeltet, kunne vi arbejde med lidt større frihedsgrader end på de andre byggefelter,” siger projektchef Svend Heegaard og tilføjer, at interessen for byggefeltet var så stor, at hvis fællesskabshuset var gået i vasken, var styregruppen overbevist om, at grunden kunne afsættes til anden side.



Byfællesskabshuset ligger i den nordlige ende af den nye bymidte, tæt placeret op ad Odenses gamle middelalderkvarter. Blandt naboerne var der en vis skepsis over at få et nyt byggeri så tæt på. Ved at ændre højden og rykke facaden på det nye hus lykkedes det at gennemføre byggeriet.



Byfællesskabets hus omkranser Rosenhaven. En have, der fik nyt liv ved byomdannelsen. Da den var nabo til den firesporede Thomas B. Thriges Gade, var haven blot en lidt glemt grøn kile, men nu er den genopstået som rosenhave med adskillige sorter. Haven er offentlig tilgængelig.

Janus Lylloff fik fundet en række andre familier, der var med på ideen og købte sig ind i projektet. Samt en arkitekt og ingeniør, der kunne hjælpe byggegruppen med at realisere huset. Sideløbende havde han – som de øvrige bygherrer – en løbende dialog med 'Fra Gade til By' om byggegruppens hus, og hvordan det skulle tilrettes.

”De var ildsjæle, og deres energi var smittende, så vi brugte en del tid på dem. Også mere tid, end vi brugte på de andre bygherrer. Men vi ville gerne have det til at lykkes for dem, også fordi det ville være godt for projektet at få tilført mangfoldighed,” siger Svend Heegaard.

Det var ikke helt ligetil at komme i mål med byfællesskabet. Naboerne i middelalderkvarteret var skeptiske over for at få et hus i tre etager som nabo. På grund af indkig måtte en del af projektet tegnes om, så det kun blev i to etager, ligesom facaden måtte rykkes.



”Der var noget godt i at have en iterativ proces, men det blev dyrt i rådgivningstimer at arbejde så iterativt, som vi gjorde på nogle områder. Til gengæld betød processen formentlig, at der var flere ting, vi fik igennem, fordi vi kunne tale om det,” siger Janus Lylloff og peger som et eksempel på den altan, der er på den side af huset, der vender ud mod gården. Altanen har karakter af en svalegang, og det gives der normalt ikke tilladelse til i Odense Kommune. Men da altanen ikke fungerer som adgangsvej, lykkedes det alligevel at få lov at etablere den.

Janus Lylloff opfordrer andre kommuner til at kopiere Odense-modellen, men også at hjælpe byggegrupperne med viden og et sted at holde til i processen.

”Der er ret mange personer, der skal mødes mange gange undervejs, så det kunne være godt at tænke ind, at der skal findes et kommunalt lokale, hvor man kan holde til. Og måske en kommunal arkitekt, man kunne få lidt hjælp fra undervejs. Det er meget lavpraktisk, men meget nyttigt,” siger han.

Projektchef Svend Heegaard er glad for, at huset blev realiseret. Og han håber, at andre kommuner vil være åbne for andre end de sædvanlige investorer og bygherrer, når de byudvikler, også selv om det er lidt mere krævende.

”Her havde vi slutbrugerne med, både deres ønsker og deres økonomi, og det gjorde processen mere spændende. De havde hjertet med i projektet. Så vores læring er, at man ikke skal være bange for at invitere sådan en gruppe med ind, tværtimod. Jeg synes, at projektet er et af de mest vellykkede i området, et fint, lille byggeri, der er tilpasset byrummet på en måde, så det er en lille oase,” siger Svend Heegaard.

PARKERINGS- KÆLDEREN

På mange måder var den 40.000 kvadratmeter store parkeringskælder, der skulle anlægges under den nye bydel i Odense bymidte, af afgørende betydning for 'Fra Gade til By'-projektet. Parkeringskælderens var dels det politiske argument for, at det stadig var muligt at komme til og fra Odense centrum i bil, dels det fundament, som hele bydelen skulle bygges oven på. Endelig var salget af parkeringsanlægget med omkring 1.000 parkeringspladser til en privat aktør et væsentligt element i projektets økonomi.

"Hele ideen med 'Fra Gade til By'-projektet var at optimere Odenses bymidte som et levende sted med cafeer, butikker, og hvad der ellers hører til et storbyliv. Det gode ved at anlægge så stor en parkeringskælder var, at man som bilist kunne være næsten sikker på at få en plads, og så var det jo bare at gå op ad få trapper eller tage med elevatoren, så var man midt i bylivet. Hele den idé var bærende i projektet, så det var faktisk parkeringskælderens, der fik tingene til at hænge sammen. På det tidspunkt vidste vi jo heller ikke med sikkerhed, om der ville komme en letbane," siger Stefan Birkebjerg Andersen, tidligere stadsdirektør i Odense og medlem af styregruppen i 'Fra Gade til By'.

Parkeringskælderens var formelt ejet af Odense Kommune og blev realiseret som en del af projektet. Udformningsmæssigt tog den form flere år, før Thomas B. Thriges Gade blev lukket for biler, og anlægsarbejdet blev igangsat. Som i tilsvarende projekter måtte det store gravearbejde afvente, at de arkæologiske undersøgelser blev afsluttet. Et arbejde, der var ganske omfattende på grund af områdets størrelse.

Den enorme parkeringskælder var det første, der blev etableret efter nedlæggelsen af Thomas B. Thriges Gade. Oven på kælderens blev senere etableret den nye bymidte og letbanen.







Museum Odense havde ansvaret for de arkæologiske udgravninger, der også blev brugt som et aktivt kommunikationsværktøj. De mest interessante fund blev udstillet og tiltrak sig stor opmærksomhed.

Det arkæologiske arbejde blev opstartet i maj 2013, mens gaden stadig var i drift. De første udgravninger skete i umiddelbar nærhed til gaden på I. Vilhelm Werners Plads og blev opstartet, selv om der endnu var godt og vel et år til gadelukningen. Beslutningen om at opstarte undersøgelserne på det tidspunkt blev truffet dels for at gøre det synligt for borgerne, at der skete noget, dels for at ændre samtalen blandt borgerne fra gadeafvikling til byudvikling.

Samme strategi blev anvendt, da Thomas B. Thriges Gade blev lukket i sommeren 2014. Straks blev de arkæologiske udgravninger sat i gang i det område, hvor der skulle graves ud til parkeringskælder. Igen var ønsket at vise omverdenen, at der var aktivitet i det afspærrede område.

Museum Odense varetog de arkæologiske udgravninger. Museet og 'Fra Gade til By' indgik et samarbejde om formidlingen af de fund, der blev gjort, hvilket ikke mindst skete ved at udstille effekterne i 'Den røde boks', der var etableret centralt i Odense bymidte. Især en 900 år gammel hundelort, senere navngivet 'danebæen', en vendisk glasing og et guldsmykke fra middelalderen trak mange besøgende til.



En parkeringskælder baseret på et britisk modulsystem

Som led i områdets helhedsplan, der blev udarbejdet af et totalrådgiverteam bestående af Tegnestuen Entasis og Sweco Architects, blev kælderen et bærende element i helhedsplanen.

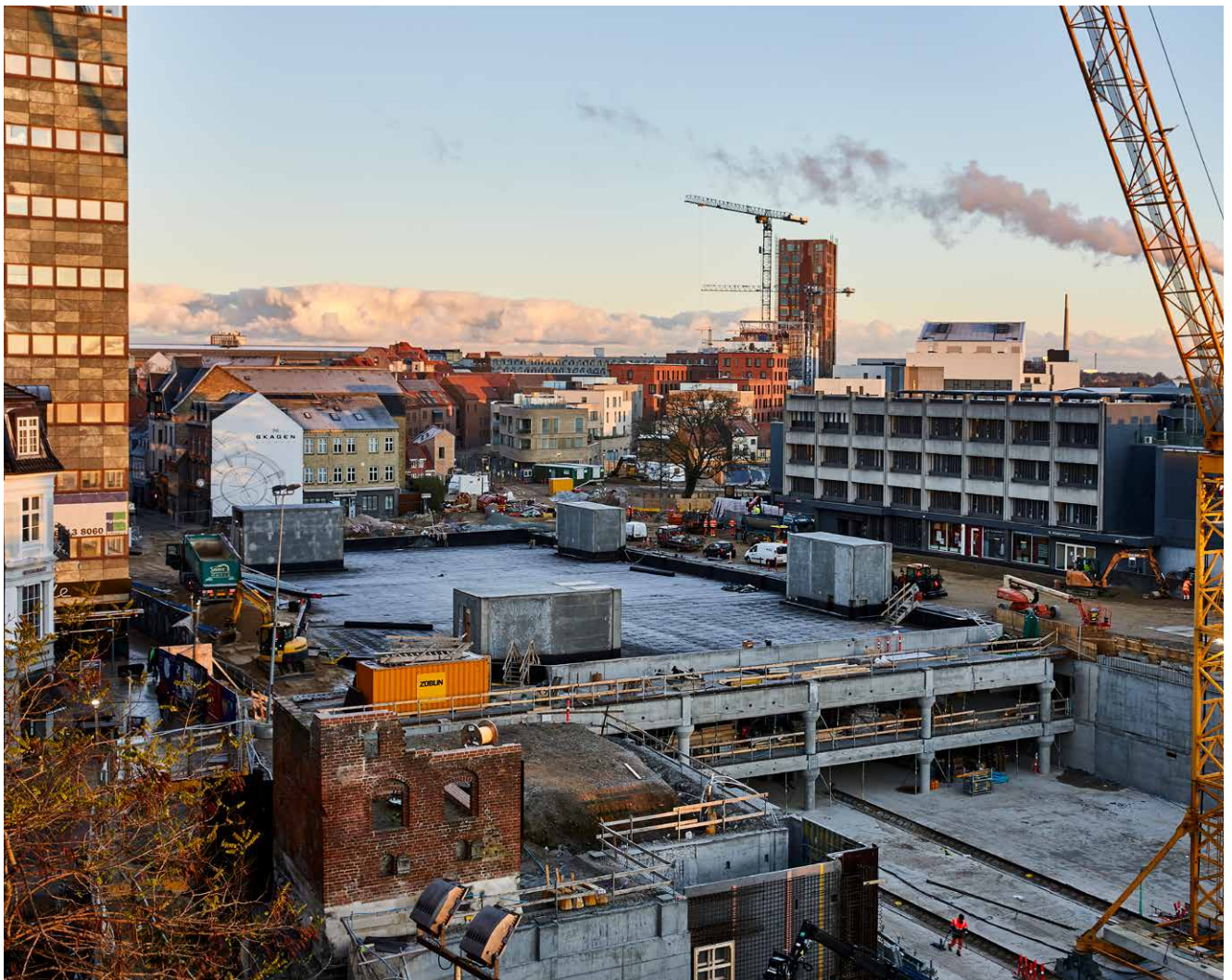
Parkeringskælderen blev beskrevet ned til mindste detalje i helhedsplanen. Og netop de detaljer var vigtige for resten af projektet, forklarer Torben Hermansen, ingeniør og tidligere projektleder ved Swecos kontor i Odense.

”Vi skulle dimensionere parkeringskælderen, før vi vidste, hvad der ville blive bygget i terræn. Derfor måtte vi komme op med et konstruktivt system, der både tilgodeså, at det skulle være nemt at parkere, at der var det ønskede antal p-pladser, og at kælderen samtidig kunne fungere som fundament for bygningerne,” siger Torben Hermansen.

Løsningen blev et modulsystem, som Sweco havde erfaring med fra et tidligere projekt inspireret af en model fra England, hvor søjlerne blev placeret i et konstruktivt system med anderledes faste afstande, end der ellers typisk var anvendt i Danmark. Samtidig blev helhedsplanens bebyggelser disponeret således, at det var muligt at fundere dem på parkeringskælderen. Det afspejledes i udbuddet af byggefelterne i området, hvor det på forhånd var angivet, hvordan en køber kunne udnytte grunden.

”Entasis tegnede faktisk hvert enkelt hus igennem, allerede inden vi udbød noget. Det handlede ikke om arkitekturen, men om højde, drøjde og vægt, så vi kunne overføre alle kræfterne, hele bæreevnen, ned i kælderen,” siger Svend Heegaard, der var ’Fra Gade til By’-projektets første projektchef. Og tilføjer:

”Det var naturligvis en begrænsning, men der var også fordele for køberne af byggefelterne. De slap for at lave hele fundamentet. Den risiko, der ellers ville ligge hos dem i forhold til, hvad der sker i jorden, og hvad den kan bære, det havde vi taget på os. På den måde var de glade for at bygge oven på en parkeringskælder. Alt var gjort færdigt; jordbundsundersøgelser, fjernelse af forurennet jord, udregning af bæreevne. Det var bare at sætte et hus ovenpå.”



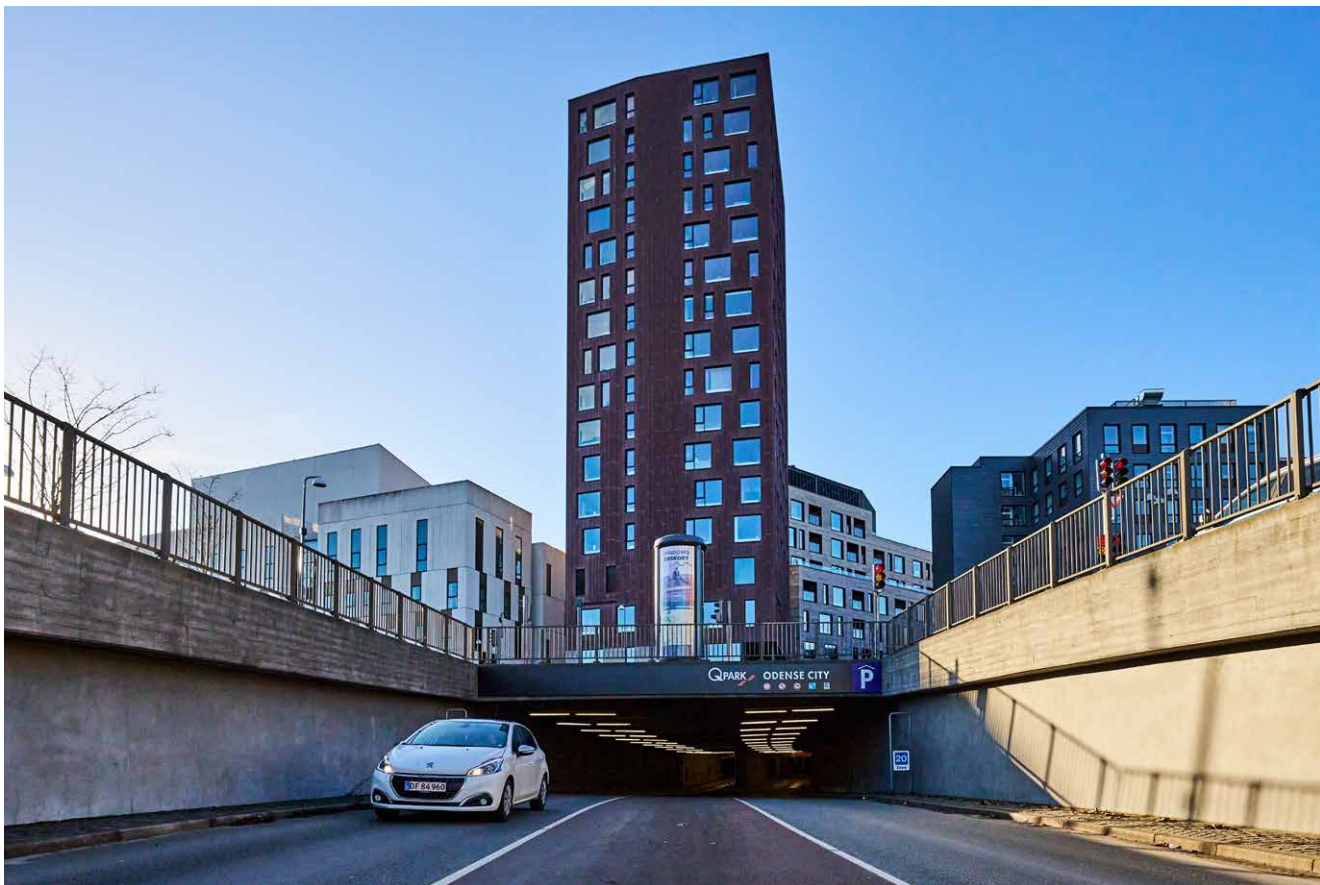
Indbydende og let tilgængelig

For at opnå en høj belægningsgrad, hvilket både ville have betydning for indtjening og salgspris, gjorde partnerskabet meget ud af designet af parkeringskælderen. Og at gøre det enkelt at komme til og fra.

”Den skulle føles indbydende og attraktiv. Derfor blev gulvet malet, og man valgte at lave den gule catwalk hele vejen igennem. Parkeringskælderen skulle signalere, at man ville noget mere med den end bare at lave et opbevaringsrum for biler. Den skulle være tryk, lys og venlig, så det ikke bare var et gråt betonrum, man kom ned i,” siger Torben Hermansen.

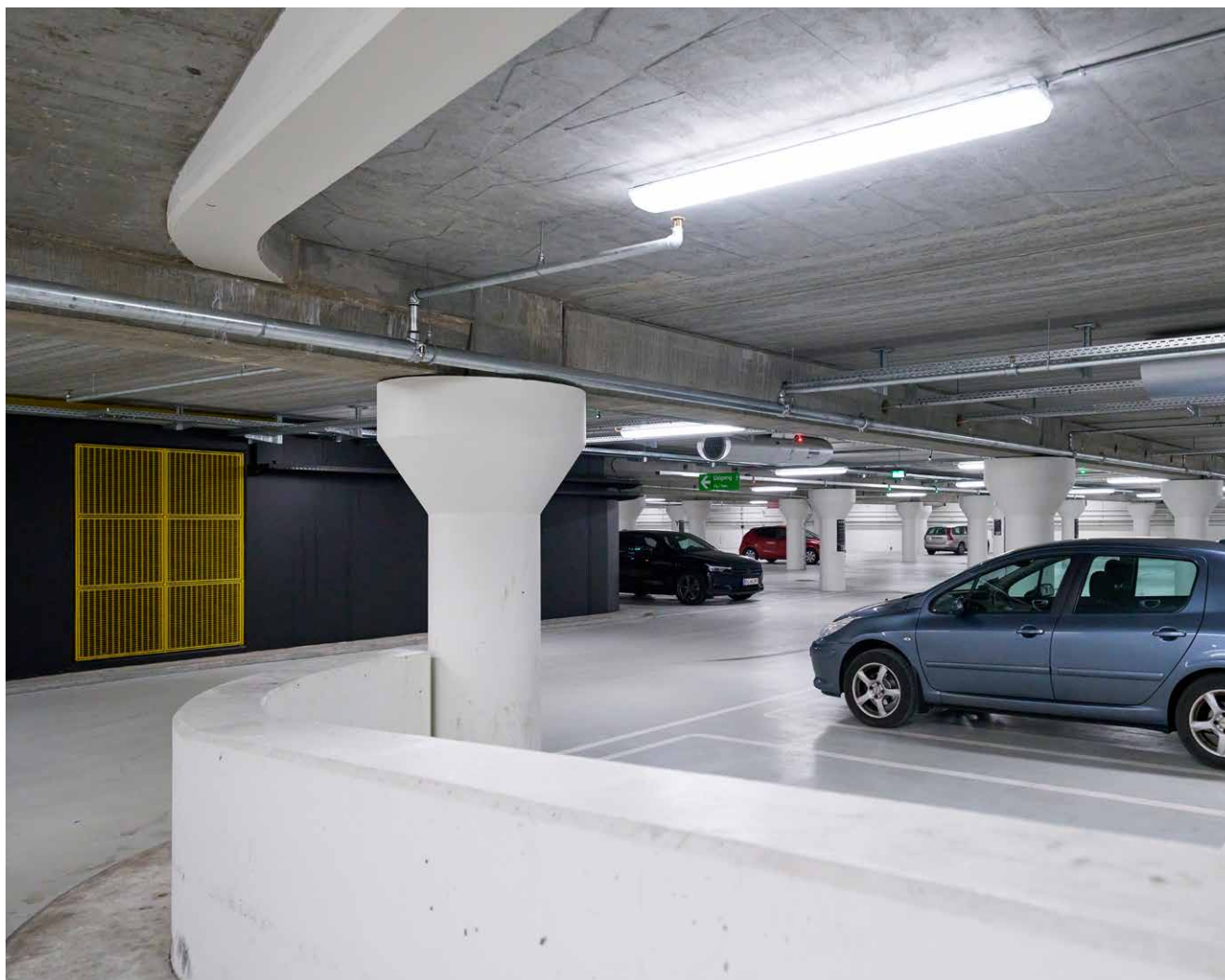
En anden detalje, der blev fravalgt i parkeringskælderen af 'Fra Gade til By', var rør og installationer fra bygningerne ovenpå. Det er almindeligt at føre tekniske installationer gennem parkeringskælderen, men her blev de ført i terræn.

Parkeringskælderen udgjorde fundamentet for de bygninger, som senere blev bygget i området. Derfor blev det på forhånd fastlagt, hvordan det enkelte hus måtte udformes. Dette for at sikre, at hele bæreevnen kunne overføres til kældrens modulsystem.



For at gøre parkeringskælderens attraktiv er der etableret flere nedkørsler, så den kan tilgås fra alle dele af byen. Der blev afsat god plads mellem bilerne og etableret en gul catwalk, som gør det nemt for fodgængerne at bevæge sig gennem den store kælder.





”I stedet for et spindelvæv af fremmede installationer var der kun ganske få, som havde med kælderen at gøre. Der var også det aspekt i det, at kælderen ikke skulle ejes af kommunen på sigt, så i sidste ende ville det betyde, at den, der kom til at eje kælderen, også ville overtage en række fremmede installationer, og det er der både noget administrativt og juridisk bøvl med. Her kunne man sige til en kommende køber, at du køber en kælder, og så er der nogle bygninger, der er for sig selv,” siger Torben Hermansen.

Parkeringskælderen under bymidten blev fra et anlægssynspunkt ikke nemmere af, at der skulle etableres fem adgangsveje for biler, til forskel fra et traditionelt parkeringsanlæg med kun en enkelt adgangsvej eller to. Igen en beslutning, der blev truffet for at gøre det attraktivt at benytte anlægget, uanset hvorfra man kom ind til bymidten. I udgangspunktet var der planlagt endnu en adgang, men den blev droppet.

”Vi forsøgte at simulere, hvorfra bilerne ville komme, hvordan trafikflowet ville være i kælderen, og hvordan bilerne ville fordele sig, også i forhold til de aktiviteter, der var oven for kælderen, og hvordan op- og nedkørslerne mødte terræn,” siger Torben Hermansen, der i planlægningen også havde forhold over jorden at forholde sig til, fordi flere af ramperne blev anlagt i udkanten af projektområdet.

”Det vil sige, at vi skulle anlægge dem midt mellem eksisterende byggeri, som skulle kunne fungere samtidig. Det var ikke helt ukompliceret,” siger Torben Hermansen.

Områdets 22 opgange til og fra parkeringskælderen var endnu en udfordring. Det var tegnestuen Entasis, der kom med ideen om, at der skulle være opgange fra parkeringskælderen i terræn – så beboerne ikke kunne komme direkte fra deres lejlighed ned i kælderen. Målet var at skabe mere byliv, og samtidig gav det byens gæster flere adgangsmuligheder og dermed kortere fra bil til terræn.

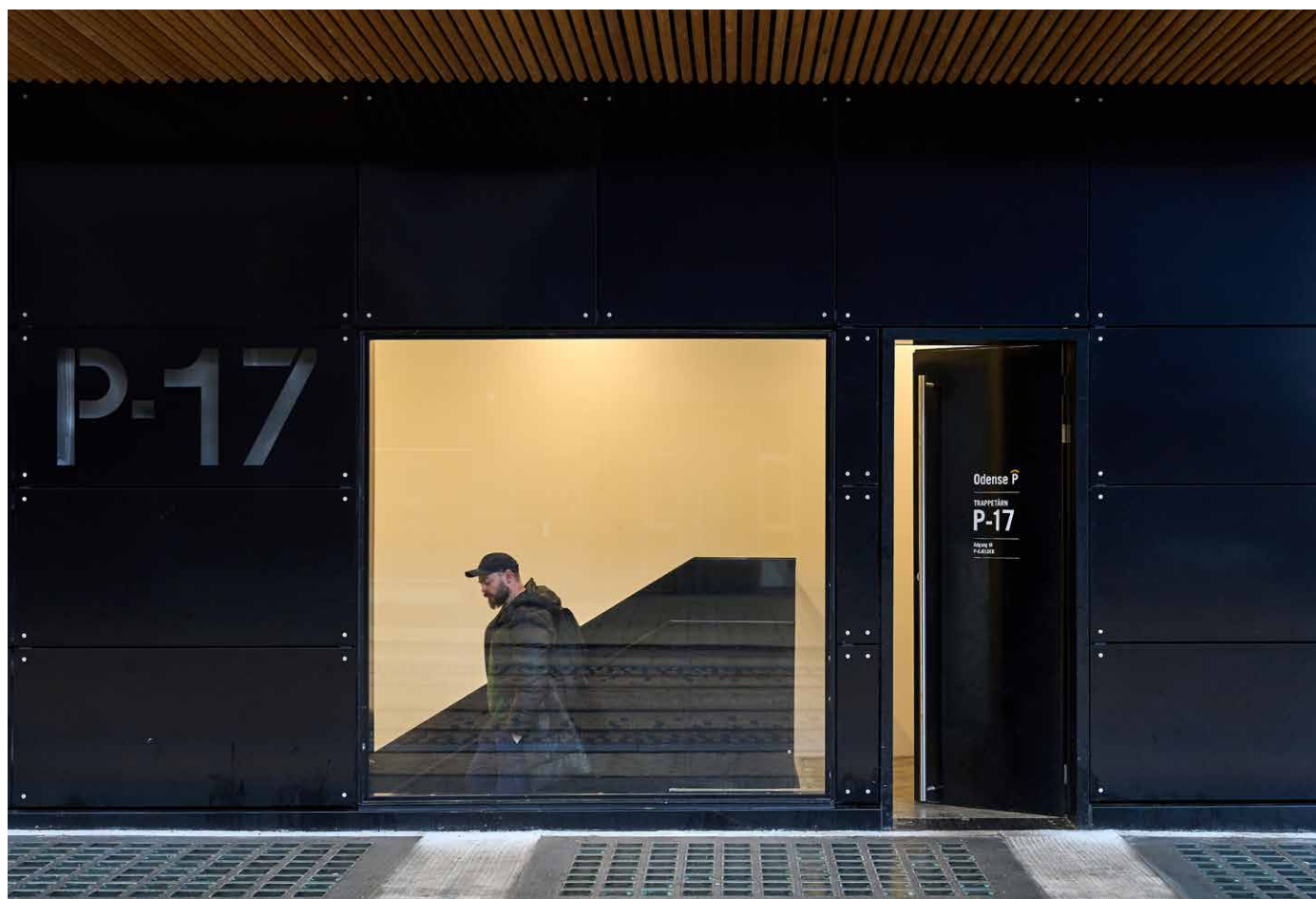
”Men det er ikke helt lige meget, hvordan man placerer en opgang, for den er med til at stabilisere hele byggeriet, også kælderen. Opgangene indgår i de statiske beregninger for, hvad kælderen kan holde til. Det måtte vi regne en del på,” siger Torben Hermansen.

Endelig var der en juridisk afklaring, idet væggene i den kommende parkeringskælder i etableringsfasen skulle holdes fast af flere hundrede jordankre, indtil det øverste dæk blev etableret. Da parkeringsanlægget i stort omfang stødte helt op til eksisterende private ejendomme, betød det, at jordankrene måtte bores ind under naboejendommene, hvor de ville blive liggende, også når de ikke længere havde en funktion.

Det ville flere steder være umuligt at fjerne dem uden at nedrive bygningen. Der måtte derfor indgås aftaler med ejerne af ejendommene om jordankrene. Det skete via frivillige aftaler, hvor den enkelte ejendomsejer underskrev et dokument, hvor ejeren på egne vegne og på vegne af fremtidige ejere af ejendommen eller ejendomme udstykket herfra accepterede, at der etableredes jordankre under ejendommen.

Med aftalen blev den nuværende såvel som enhver fremtidig ejer forpligtet til at søge tilladelse ved Odense Kommune, hvis et arbejde på ejendommen kunne få

Der er etableret 22 opgange til og fra parkeringskælderen, for at gøre det enkelt for brugerne at komme til og fra bilen. Alle er placeret i terræn for at skabe mest muligt byliv i området.



indflydelse på jordankrene. Odense Kommune forpligtede sig på partnerskabets vegne til at dække udbedringer af skader, som mod forventning måtte opstå på ejendommen under etableringen af jordankrene. På samtlige berørte ejendomme blev der tinglyst en deklaration, der indeholdt bestemmelser i overensstemmelse med aftalen.

Det lå i projektaftalen, at der kunne gennemføres ekspropriation, hvis der ikke kunne indgås en frivillig aftale med den enkelte ejendomsejer. I sidste ende var det kun en enkelt nabo, der modsatte sig jordankre i undergrunden, og her blev ekspropriationen undgået ved at ændre i projektet, så jordankre under ejendommen blev overflødige.

Omfattende flytning af ledninger

Næste skridt i arbejdet var at få identificeret de ledninger, der allerede lå i jorden og nødvendigvis måtte flyttes. Forventningen var, at der ville være en hel del ledninger allerede, og at det ville blive kompliceret at flytte rundt på dem.

”Baseret på en stor plantegning over området identificerede vi alle de ledningsejere, vi mente havde ledninger i jorden. Dem indkaldte vi til et møde, hvor vi forklarede, at de var nødt til at flytte sig fra området, hvor vi skulle grave kælderen ud. Der var flere af dem, der sank spytet en ekstra gang, og nogle af dem mente, at det var umuligt, fordi opgaven ville være for omfangsrig. Men ledningerne lå i jorden efter det, man i henhold til vejloven kalder ’gæsteprincippet’, og der er det normalt det gældende princip, at ledningsejerne er forpligtede til at flytte ledninger, når det offentlige beder om det. Så det handlede mest om at finde gode løsninger sammen,” siger Torben Hermansen.

Igennem hele forløbet blev der løbende holdt møder mellem ’Fra Gade til By’ og ledningsejerne for at afsøge muligheder og foretage tilpasninger.

”Udfordringen for dem var, at de skulle langt ud i periferien af byen og lægge noget om, for at de givne kabler kunne flyttes ud fra kælders område og ud i et område ved siden af med meget lidt plads. Det tog lang tid for dem at løse det, for deres ledninger hang jo også sammen på kryds og tværs, så de kunne ikke bare lige gøre det i ét hug.”

En af løsningerne blev, at ledningsejerne fik adgang til deres ledninger, efterhånden som der blev gravet ud til parkeringskælderen. Opfindsomheden var stor, og på et tidspunkt måtte fjernvarmeforsyningen lægge sine ledninger på en stor bro over området, mens der blev rokeret rundt.

”Men det lykkedes, og således måtte alle ledningsejere klippe en hæl og hugge en tå. Og holde sig parate til, at når der var hul, og de kunne komme til, så skulle det være hurtigt,” siger Torben Hermansen.

Puslespillet var så omfattende, at det ikke kunne overskues i en matrix. Derfor valgte 'Fra Gade til By'-projektet tidligt i processen at lave det, Swecos projektleder kalder 'en banal tegneserie' - en grov skabelon.

”Vi tegnede takten, hvem gør hvad, i grove klumper. Hver klump delte vi så ned i mindre klumper, for at de var til at overskue. Så da vi udbød kælderen i to entrepriser, og det ovenpå i terræn i to entrepriser, havde vi det, vi kaldte en vejledende udførelsesplan. Det var vores tanker om, hvordan man kunne komme til i forhold til hinanden. Samtidig med at vi lavede kælder, var der andre, der byggede i området, og det skulle vi også have til at gå op. Hen ad vejen kom der masser af udfordringer med ting, vi ikke kunne forudse, hvor vi måtte tilbage til planen og finde løsninger. Det lykkedes meget langt hen ad vejen. Det er meget få gange, vi rendte ind i noget, der stoppede os. Det handlede ikke mindst om, at alle var indstillet på, at vi skulle have det løst.”

Salget af parkeringsanlægget

Første del af parkeringskælderen under Odenses nye bymidte blev indviet i 2016, og den sidste del i 2019. Lang tid inden da var arbejdet med at få solgt det færdige anlæg i gang. Det var et arbejde, hvor partnerskabets styregruppe var tæt involveret, fordi prisen havde helt afgørende betydning for projektets økonomi. Svend Heegaard, der tidligere havde været projektchef, men nu var tilknyttet projektet som konsulent for styregruppen, fik ansvaret for at gennemføre salget.

En parkeringskælder af den størrelse og kompleksitet er ikke et standardprodukt på det danske ejendomsmarked. Derfor krævede det et meget grundigt arbejde med økonomi og markedsdialog med potentielle investorer i ind- og udland at

fremme og senere realisere salget af parkeringskælderens som én af nøglerne til at realisere hele projektet 'Fra Gade til By' inden for budgettet i partnerskabsaftalen. I estimerne for, hvad parkeringsanlægget kunne sælges til, indgik bl.a. den centrale placering, som gjorde anlægget til en forholdsvis sikker investering for en kommende køber. Derudover kunne en række af p-pladserne sælges som faste pladser. Endelig blev der regnet på, hvad de øvrige p-pladser kunne indbringe i timepris.

"Det stærkeste salgsargument for en parkeringskælder er den belægningsprocent, man forventer - og den kommer jo ikke fra dag ét. Vi vidste også, at der ville gå nogle år, fra vi åbnede kælderens, til at vi kunne sælge den. Derfor regnede vi på timepriserne. Hvad betød det for værdien af parkeringskælderens, hvis timeprisen var f.eks. 14, 16 eller 18 kr.? De andre parkeringsanlæg i Odense lå på omkring 18 kr. i timen, og vi kunne regne os frem til, at en timepris på 16 kr. ville give vores parkeringskælder den nødvendige værdi," fortæller Svend Heegaard.

I første omgang blev timeprisen et politisk anliggende, fordi parkeringsanlægget var ejet af Odense Kommune. Derfor måtte der også tages et hensyn til taksterne i andre parkeringsanlæg i kommunen, samt hvad gadeparkeringen kostede.

De modeller, der blev arbejdet med i forbindelse med salget, blev lagt ind i en simulator lavet til formålet. Samtidig fik 'Fra Gade til By' udarbejdet trafikprognoser og simuleret konsekvenserne af at rykke rundt på både trafikken og trafikfølsomheden i bymidten. Odense Kommune fik i den forbindelse forretningsrådgivning fra en international erhvervsmægler og juridisk rådgivning fra et uafhængigt advokatfirma.

"Vi satte os sammen med dem og brugte lang tid på at lave modellen og udvikle simuleringsværktøjet. Derudover brugte vi dem også som hjælp til at afsøge markedet for potentielle købere," siger Svend Heegaard.

Det var en proces, der strakte sig over flere år, hvor der blev ført samtaler med investorer både i Danmark og i udlandet.

"Men inden vi kom så langt, var der nogle ting, der skulle falde på plads. For det var sådan, at ejerne af grundene oven på parkeringskælderens havde ejerskab til den grund, vi lavede parkeringsanlæg under. Men de ville ikke have

" Men det lykkedes, og således måtte alle ledningsejere klippe en hæl og hugge en tå. Og holde sig parate til, at når der var hul, og de kunne komme til, så skulle det være hurtigt.

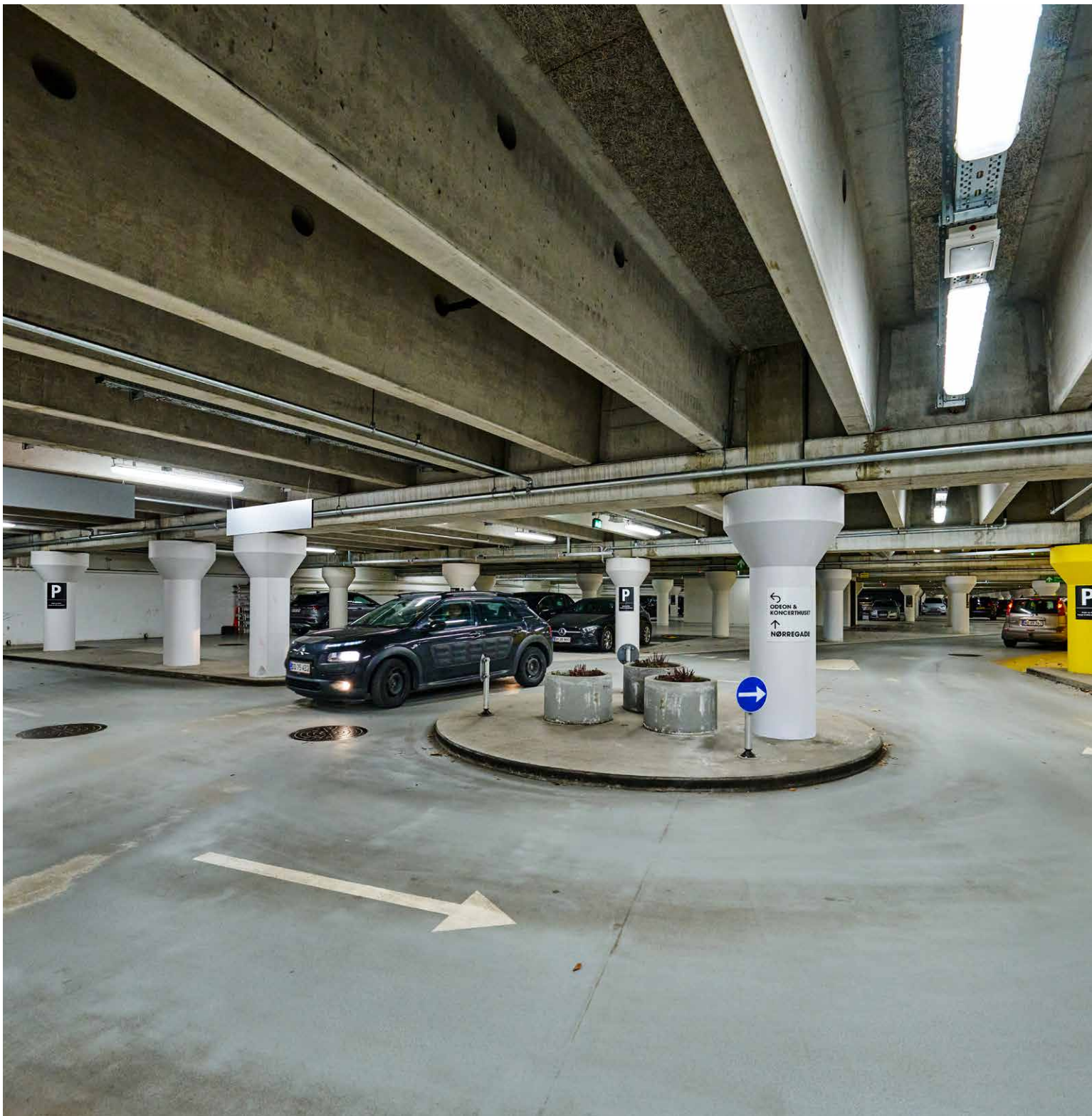
- Torben Hermansen

brugsretten til den, for den tilhørte det selskab, der købte parkeringsanlægget. Det var ikke helt enkelt," siger Svend Heegaard.

Målet blev at få lavet en deklARATION, men det kunne ikke ske, før byggefelterne var solgt, og der dermed var nogle ejere at forhandle med - hvilket der først ville være, noget efter at etableringen af parkeringskælderen var påbegyndt.

"I løbet af processen fik vi løst det, så vi i forbindelse med salget af parkeringskælderen kunne overføre ejerskabet til køberne af anlægget. I vores dialog med ejerne af byggegrundene ovenpå fik vi forklaret dem, at det, der lå nede i kælderen, ikke havde nogen værdi for dem, fordi de ikke kunne bruge det alligevel. Ved at få overført arealet af kælderen samlet til den kommende ejer fik vi et langt bedre produkt at sælge," forklarer Svend Heegaard.

I september 2021 - et par år efter at parkeringskælderen var blevet færdig og indviet - solgte Odense Kommune parkeringskælderen til det hollandsk-tyske partnerskab Orange/Catella til en pris på 365 mio. kr., ekskl. moms. Dermed faldt den sidste finansiering af byudviklingsprojektet på plads.



I sidste ende lykkedes det 'Fra Gade til By' at sælge den store parkeringskælder, og ved salget faldt finansieringen af hele bymidteomdannelsen på plads.



”Jeg sad på kontoret og ventede på, at pengene kom ind på kontoen. Det var under coronaepidemien, og vi havde haft mange forhandlingsmøder på Teams med køberne i de forudgående måneder. Da det endelig faldt på plads, var jeg lettet og glad. Vi havde en operatør på plads, vi havde en ejer på plads – og ’Fra Gade til By’ var nu også på plads. Finansieringen af hele projektet var hjemme. Det havde været intenst,” fortæller han.

Opsamlende kan det konkluderes, at etableringen af den store parkeringskælder med direkte adgang til bylivet i Odenses nye bymidte var en bærende idé i ’Fra Gade til By’-projektet. Og et greb, der har haft væsentlig betydning for at få projektet til at hænge sammen – fysisk og økonomisk. Den intense proces fra beslutningen om etablering af p-kælderen til salget af den og sikring af projektets finansiering har krævet et omfattende, langvarigt og ekstremt kompliceret koordineringsarbejde for projektorganisationen med bidrag fra en lang række forskellige fagkompetencer og med et stort behov for, at alle involverede var indstillede på, at det skulle lykkes at etablere så stort et anlæg under den nye bymidte.

LETBANE I GADEPLAN

Midt i december 2007 besøgte Odense Kommunes daværende borgmester, Jan Boye (K), Odenses svenske venskabsby, Norrköping. Her blev han særligt fascineret af byens sporvogne, der har kørt i byen i mere end 100 år. I Odense sagde man farvel til sporvognene til fordel for busser i 1952.

”Jeg vil gerne være med til at indføre sporvogne i Odense i en mere moderne udgave,” sagde borgmesteren til Fyens Stiftstidende efter besøget. Han tilføjede, at det dog ikke skulle være den gammeldags type, men en moderne letbane.

Hvad borgmesteren ikke fortalte det lokale dagblad, var, at der allerede var meget konkrete planer om en letbane. Odense Kommune havde sammen med det lokale busselskab Fynbus bedt rådgivningsvirksomheden COWI om at udarbejde et notat om, hvordan Odense kunne forsynes med en letbane. Den 15. januar 2008 præsenterede borgmesteren – også gennem medierne – borgerne for notatets indhold: en letbane, der kunne forbinde det centrale Odense med de nærmeste forstæder og motorvejen uden for byen.

Notatet indeholdt ingen beregning af, hvor meget det ville koste at anlægge letbanen, men gav en skitse over strækninger på i alt 30 kilometer, hvor skinnerne kunne lægges.

Borgmesterens interesse for letbanens potentialer var en del af en tendens i dansk byudvikling. De største danske byer var begyndt at se mod udlandet og de erfaringer, en række mellemstore og store byer i bl.a. Frankrig, Tyskland og Norge havde gjort i forhold til at fremme bæredygtig transport. Og samtidig anvende letbaner som drivere for byudvikling og private ejendomsinvesteringer. Notatet fra COWI fremhævede da også, at en række byer i først og fremmest Central- og Sydeuropa havde investeret milliarder af kroner i moderne sporvogne.¹⁶



Verkehrs



06-1

06-1

Check
out

" Vi havde fokus på, hvordan vi fik skabt et byrum, hvor man ikke kunne se, om det var en letbane, der var lagt oven på et byrum, eller et byrum, der var lagt oven på en letbane.

- Svend Heegaard

Af notatet fremgik, at der ikke var nogen forventning om, at projektet kunne finansieres via billetindtægter. Det var et alvorligt udestående, for Odense Kommune havde ikke selv økonomi til at realisere letbanevisionen.

"Det er så dyrt, at vi skal have hjælp af staten," erkendte Jan Boye over for Fyens Stiftstidende.¹⁷

Planen om letbanen var knap nok lagt frem, før Odense byråd i slutningen af januar 2008 traf en enstemmig beslutning om at lukke Thomas B. Thriges Gade og omdanne bymidten til et byrum uden biltrafik.

Tankerne om en letbane passede perfekt ind i de grønne ambitioner for den nye bymidte, men i praksis stod Odense Kommune nu med planer om to store anlægsprojekter, der var uafhængige af hinanden, men som kunne ende med at blive projekteret og udført samtidigt.¹⁸

Økonomi på plads

I første omgang gav Trafikministeriet i januar 2010, to år efter lanceringen af ideen, tilsagn om 4 mio. kr. til foretagelse af VVM-undersøgelse af banens første etape. Og i februar 2011 vedtog byrådet, at Odense skulle have en letbane. Den første etape var skitseret til at gå fra Hjallesø i sydøst til Tarup i nordvest med stoppesteder ved mange af byens knudepunkter. Herunder Odense Banegård, universitetet og - når det stod færdigt - det nye universitetssygehus. Letbanestrækningen skulle være omkring 14 km lang, heraf 700 meter gennem den nyomdannede bymidte, hvor der skulle etableres to stoppesteder.

”Letbaneprojektet handlede ikke alene om at udvikle bymidten, men om at skabe mulighed for udvikling og investeringer i hele Odense. En letbane, som kører på skinner, giver investorer og bygherrer sikkerhed for, at området, de vil bygge i, også i fremtiden har god offentlig trafik – i modsætning til busser, hvor man nemt kan omlægge ruten,” siger Stefan Birkebjerg Andersen, tidligere stadsdirektør i Odense Kommune.

Tilbage stod at håndtere finansieringsudfordringen. I første omgang indgik fem partier, Socialdemokratiet, Det Konservative Folkeparti, SF, Venstre og Dansk Folkeparti, den 20. juni 2012 et bredt forlig om kommunens egenfinansiering.

”Forligspartierne er derfor enige om at afsætte et engangsbeløb på 177 mio. kr. til finansieringen af Odense Letbane. Forligspartierne ønsker fortsat at lånefinansiere den resterende del af finansieringen,” stod der i forliget.¹⁹

Staten gav tilsagn om medfinansiering efter langvarige forhandlinger, og letbanen kom på finansloven i 2014. Region Syddanmark fulgte trop, ikke mindst fordi det ville blive nemmere for patienterne at komme til og fra det nye sygehus med letbanen. Det officielle tilsagn om medfinansiering blev givet den 23. juni 2014 i form af ’Principaftale om Odense Letbane’ – en aftale indgået mellem staten, Region Syddanmark og Odense Kommune.

Det samlede anlægsbudget for Odense Letbane blev anslået til knap 3 mia. kr. Staten bevilgede 1 mia. kr., mens Region Syddanmark bevilgede 100 mio. kr. til projektet.

Dermed skulle Odense Kommune selv finde de resterende knap 1,8 mia. kr. – et beløb, der blev finansieret som et 30-årigt lån.²⁰

Fælles succesfaktor

Som led i finansieringen blev der oprettet et selvstændigt selskab, Odense Letbane P/S, ejet af Odense Kommune. Af projektets anlægslov fremgik det, at selskabet havde ansvaret for projektering, anlæg og drift af Odense Letbane. Selskabet fik en række beføjelser, herunder retten til at ekspropriere ejendom, i det omfang det var nødvendigt for at anlægge letbanen.

I kraft af anlægsloven havde letbanen juridisk forrang i forhold til 'Fra Gade til By'-projektet. Et projekt, der var både vedtaget og igangsat, inden det stod klart, at letbanen ville blive realiseret. Så det blev en opgave for Svend Heegaard og hans efterfølger, Stig Langsager, begge projektchefer for 'Fra Gade til By', samt Mogens Hagelskær, direktør for Odense Letbane, at få de to projekters omfattende planer til at passe sammen. De to projektsekretariater skulle sammen finde en rytme for samarbejdet om den 700 meter lange strækning gennem den nye bymidte.

"Anlægsloven gjorde det jo muligt at komme til, hvis vi ville. Men den tilgang kommer der ikke noget godt samarbejde ud af. Vi var jo forankret det samme sted, nemlig ved Odense Kommunes stadsdirektør, så vi havde fælles succesfaktorer med at få bytransformationen til at fungere. Når vi engang var færdige med arbejdet, så skulle vi alle sammen kunne være stolte af at gå igennem Odense, uanset om man havde arbejdet med det ene eller det andet projekt," siger Mogens Hagelskær og fortsætter:

"Fra letbanens side var det klart, at det var helhedsplanen for det nye byområde, der satte rammerne. Naturligvis med det hensyn, at vi skulle kunne komme igennem med vores skinner, master og kørestrøm, ligesom der var nogle sikkerhedskrav, som skulle opfyldes."

For Svend Heegaard og 'Fra Gade til By'-projektet var det afgørende, at området fik et ensartet udtryk, selv om der var mange planer om udvikling af både byrum og letbane, der skulle gå op i en højere enhed.

"Vi havde fokus på, hvordan vi fik skabt et byrum, hvor man ikke kunne se, om det var en letbane, der var lagt oven på et byrum, eller et byrum, der var lagt oven på en letbane. Vi var enige om, at der skulle skabes et sømløst design," siger Svend Heegaard.

Grundig koordinering af rækkefølge og grænseflader

De to projektsekretariater aftalte som noget af det første, i hvilken rækkefølge arbejdet i 'Fra Gade til By'-området skulle afvikles.

”I første omgang skulle parkeringskælderen etableres, for det var oven på den, vi skulle have de nye bygninger og byrum, og det var også oven på parkeringskælderen, letbanen skulle indpasses. Når kælderen var færdig, skulle vi bruge letbanens kommende tracé som byggeplads, mens investorerne byggede de bygningsfaser, der vendte ud mod banen. Derefter kunne letbanen anlægge skinner, mens entreprenørerne kunne tilgå byggerierne bagfra. Det blev den logistiske aftale,” forklarer Svend Heegaard.

”Og lige dér var grænsefladen ret klar. Når først vi havde lagt skinner i beton, så skulle det have lov til at størkne, og så var der lukket til området,” siger Mogens Hagelskær.

Rækkefølgen var bestemt ud fra, hvad der var praktisk muligt, og ikke mindst for at undgå problemer med mange aktører samtidig på meget lidt plads.

”Man kan se, hvor mange problemer det kan skabe i huset derhjemme, hvis man har en maler og en elektriker til at gå og arbejde der på samme tid. At etablere en letbane er en kompliceret opgave. At skabe en ny bymidte som ’Fra Gade til By’-projektet er en kompliceret opgave. At gøre det samtidig på samme sted er en meget kompliceret opgave, der kræver tålmodighed, kommunikation og samarbejde,” siger Mogens Hagelskær og fortsætter:

”For os var det vigtigt med ret simple grænseflader og snitflader, hvor vi sammen besluttede, at i det her vindue bygger bymidteprojektet. Derefter kommer vi med letbanen. Så er der nogle enkelte stærke integrationspunkter, hvor vi snakkede noget mere sammen,” siger Mogens Hagelskær.

De to projekter koordinerede på flere niveauer. Noget kunne og skulle langtidsplanlægges, mens andet skulle justeres med meget kort varsel, da byggefasen først var i gang.

”Vi var helt nede i detaljen. På de store områder var det noget med at sige, at på en bestemt dato om en uge, måned eller to måneder, så er vi ude, og så er der plads til jer,” siger Stig Langsager og fortsætter:



Letbanens tracé smelter i store træk sammen med belægningen i bymidten. Ved H.C. Andersens Hus vokser haven således ud over traceet. Dette også for at letbanen ikke skal opfattes som en barriere, men som en naturlig del af bydelen.

”Derudover var der nogle nålestiksoperationer, hvor vi på daglig basis f.eks. kunne koordinere, at nu var en bestemt adgangsvej åben, mens en anden blev lukket ned. Eller at vi om en uge forventede, at en anden vej blev åbnet, og at vi samtidig flyttede os 200 meter længere frem.”

Ud over at koordinere byggeriet så godt som muligt arbejdede de to projekter sammen om at kommunikere med byens borgere, så de blev orienteret om, hvad der foregik og hvornår.

”Den enkelte borger kiggede jo på os som ét projekt. Så selv om vi havde vores egne kommunikationskanaler og egen branding hver især, var vi også til stede hos hinanden, f.eks. i nyhedsbreve,” siger Mogens Hagelskær.

I forhold til erhvervslivet var kommunikationen mere opdelt. Her kommunikerede hvert projekt for sig, fordi der var behov for mere detaljerede forklaringer, ikke mindst om, hvornår et byggeri var slut, og kunder og leverandører igen kunne komme frem.

”Endelig havde vi også en del koordinering med Odense Kommune, der både ejede begge projekter og samtidig var myndighed, når det gjaldt godkendelser og koordinering af f.eks. lukning af veje, omlægninger og støj. I perioder var der møder mellem alle tre parter næsten dagligt. Frekvensen afhang helt af, hvor vi var i processen, eller hvilke udfordringer der opstod,” siger Svend Heegaard.

Integration af letbanen i bymidten

Én af erfaringerne fra letbaneprojekter i danske og europæiske byer var, at der skulle arbejdes nøje med integrationen af letbanen i tætte byområder. For at skabe trafiksikre løsninger og for at undgå at letbanen kom til at udgøre en barriere i byen. Det var også et stort fokus i Odense.

Der blev taget afsæt i konceptet shared space, hvor udgangspunktet er, at reguleringen af trafikken i form af separering mellem trafikant- og brugergrupper – f.eks. med kantsten, skiltning og signalanlæg – er yderst begrænset. I stedet integreres alle interessentgrupper mest muligt på samme areal, som de mennesker, der opholder sig i byrummene.



Trafikanter skal med andre ord tilpasse sig de mennesker, som anvender byrummene. Det giver mulighed for at dyrke æstetiske kvaliteter i byrummet og skabe balance mellem ophold og fremkommelighed.²¹

Da der ikke var danske erfaringer med udvikling af shared space i forbindelse med letbaner, gik projektsekretariatet og rådgiverne systematisk til værks og iværksatte en erfaringsindsamling i ind- og udland, som havde til formål at afdække erfaringer med trafikikkerhed, skiltning mv. i forbindelse med shared space-projekter.

Erfaringsindsamlingen viste, at der som følge af et sparsomt datagrundlag ikke kunne drages konklusioner omkring trafikikkerhed og håndhævelse af færdselsregler, men at der i eksemplerne var registreret meget få uheld på områder indrettet som shared spaces.



På den baggrund blev der arbejdet videre med shared space i 'Fra Gade til By', hvor der blev defineret tre forudsætninger for trafik- og byrumsarealer i den nye bymidte. Det drejede sig om at udforme hvert delområde, så det blev tilpasset de lokale omgivelser. At arbejde for en nogenlunde ligelig fordeling mellem ophold og færdsel samt mellem lette trafikanter og førere af motorkøretøjer. Og at arbejde med skiltning, der skulle sikre, at hastigheden normalt skulle være under 15 km/t.²²

Med afsæt i de tre principper blev der udviklet konkrete løsningsforslag, som blev vurderet nøje op imod, hvordan forslagene tilgodeså henholdsvis cyklister, fodgængere og førere af motorkøretøjer.

I arbejdet med de konkrete løsninger var der bl.a. fokus på at skabe gode og tydelige tværgående forbindelser til passage af byrum og letbane, en tydelig markering

Partnerskabet bag 'Fra Gade til By' havde et stort fokus på, at letbanen ikke kom til at opdele bymidten på samme måde, som Thomas B. Thriges Gade tidligere gjorde. Derfor besluttede man ikke at adskille letbanen fra gående og cyklende. I stedet blev hastigheden for letbanen sænket til 15 km/t. i bymidten.

af letbanens tracé i belægningerne og høj prioritet til en supercykelsti gennem området. Desuden blev bænke og andet byrumsinventar benyttet til at skabe sikre og trygge byrum nær facaderne.

To års forsinkelse

Et omfattende og kompliceret anlægsprojekt som letbanen kombineret med etablering af en enorm parkeringskælder og en helt ny bydel ovenpå kan ikke gennemføres, uden at der opstår uforudsete begivenheder, der fører til forsinkelser. Forsinkelser, som også ramte de mange entreprenører, der arbejdede med de nye bygninger og byrum i området. Og her oplevede Stig Langsager, projektchef for 'Fra Gade til By' fra sommeren 2016, til tider forskellen mellem de to projekter.

”Letbanen kunne med anlægsloven i hånden sætte arbejdet i bymidten i stå, hvis der var noget, der brændte på for dem et andet sted. Dermed gik også vores arbejde i stå, fordi vi ikke kunne komme til, før de vendte tilbage og færdiggjorde deres del. Det var til tider noget frustrerende, for vores entreprenører kunne ikke bare drosle ned eller accelerere på en uge,” siger Stig Langsager.

Letbaneprojektet blev – som resten af Danmark – ramt af COVID-19-pandemien, som betød, at planerne måtte justeres, bl.a. fordi de specialister, der skulle færdiggøre projektet og deltage i testkørsler, ikke kunne komme til Danmark. Men den største forsinkelse opstod, da dækket på parkeringskælderen i foråret 2019 ikke blev klar til tiden. Som konsekvens af det måtte både byggeriet i området og anlæggelsen af letbanen udskydes, hvilket igen medførte en fordyrelse af letbaneprojektet med 180 mio. kr.





Der er anvendt forskellige belægninger for at gøre gående og cyklister opmærksomme på, at de bevæger sig ud i letbanens tracé.



I sidste ende fandt den officielle indvielse af letbanen sted to år senere end først planlagt, i maj 2022.

Opsamlende kan det konkluderes, at projektet 'Fra Gade til By' samt letbanen gennem Odense blev realiseret i samme tidsepoke. De to projekter er således udviklet, modnet og besluttet politisk i parallelle processer, som begge var kendetegnet ved, at det politiske og det offentlige syn på byens trafik og byens rum var i forandring.

Letbanen har været projektets største og mest krævende grænseflade, der ligeledes har været forbundet med væsentlige risici. I procesevalueringen af projektet blev der peget på, at kompleksiteten ved koordinering af to så krævende projekter bør have stor opmærksomhed fra start i et komplekst byprojekt som 'Fra Gade til By'.

Den tætte koordinering mellem de to projekter har således været krævende, men samtidig afgørende for den æstetiske og funktionelle kvalitet i 'Fra Gade til By'. At letbanen blev etableret inden for rammerne af en anlægslov, gav principielt dette projekt forrang frem for 'Fra Gade til By'. Via et tæt samarbejde mellem de to projektsekretariater lykkedes det at koordinere de to projekter.

Da begge projekter samtidig blev påvirket af COVID-19-pandemien, var det uundgåeligt, at en omkostningsfuld forsinkelse af letbaneprojektet også påvirkede realiseringen af 'Fra Gade til By'. Men resultatet er blevet en tæt integration mellem by og letbanen, der sikrer, at letbanen er velintegreret i den nye bydel.

Én af forudsætningerne for en tæt integration mellem de to projekter var et systematisk arbejde med shared space som koncept for trafikafvikling og byrum, som byggede på danske og internationale erfaringer med konceptet.



EVALUERING OG LÆRINGS- OPSAMLING FRA PROJEKTET

Fortællingen og vidensdelingen fra de store byudviklingsprojekter har ofte fokus på de fysiske resultater – bykvaliteten, arkitekturen, de trafikale løsninger og bæredygtighedstiltag mv. Bag de synlige, fysiske forandringer ligger dog en lang række erfaringer med at orchestrere de komplicerede processer, der har ført frem til de fysiske forandringer i byen.

For både at få belyst læringen fra arbejdet med den fysiske transformation og de processer og beslutninger, der lå bag, besluttede Odense Kommune og Realdania – partnerskabet bag 'Fra Gade til By' – at få udarbejdet en evaluering af processen fra projektplanlægningens start og frem til 2021, kort før projektets afslutning. Fokus har været på at opsamle og videreformidle de væsentligste læringspointer fra processen og de redskaber, der har været med til at hjælpe beslutningerne på vej. Foruden procesevalueringen i forbindelse med projektets afslutning forventer partnerskabet at gennemføre en effektevaluering, når de mere langvarige, fysiske effekter på byen kan vurderes efter en årrække.

Store byudviklingsprojekter som 'Fra Gade til By' er kendetegnede ved, at de gennemføres i langvarige forløb med inddragelse af mange forskellige interesser og fagligheder, og at der undervejs i projekterne ofte sker forandringer i de politiske og samfundsmæssige rammevilkår. Det er komplekse forløb, som kræver et højt kompetenceniveau ledelsesmæssigt og fagligt.

'Fra Gade til By' var i den sammenhæng på den ene side et unikt projekt med nogle særlige forudsætninger og rammer, som ikke er direkte sammenlignelige med andre byudviklingsprojekter. Men projektet blev samtidig gennemført i en tid, hvor mange andre danske kommuner og byer også påbegyndte eller planlagde store byudviklingsprojekter, der transformererede og forbedrede eksisterende byområder.

På den måde rummer projektet erfaringer i forhold til en række emner og delprocesser, der typisk er en del af byudviklingsprojekter, og som andre kommuner og aktører derved kan lære af.

Tilgangen til arbejdet med en procesevaluering byggede i høj grad på læring hos nøglepersoner undervejs i projektudviklingen. Derfor blev procesevalueringen bygget op omkring et fundament af studier af centrale dokumenter kombineret med kvalitative interviews med nøglepersoner i og omkring projektorganisationen.

Da læringen fra store, komplekse byudviklingsprojekter skal uddrages af komplicerede processer, er det vigtigt at give respondenterne rum for refleksion. Derfor blev evalueringen gennemført via semistrukturerede interviews, hvor en overordnet spørgeramme definerede samtaleens indhold, men hvor interviewets retning kunne udvikle sig undervejs og fokusere på de emner, hvor læringsindholdet var størst.

Formålet med de semistrukturerede interviews var således ikke at dokumentere processen som helhed, men at uddrage de læringspunkter, som var væsentlige for respondenterne, og som har interesse og læringsværdi for andre, der søger viden og erfaringer til brug i forbindelse med andre lignende processer.

Procesevalueringen har været gennemført således, at interviewreferater og citater har været fortrolige, og det er således kun evaluatoren, der har haft viden om det detaljerede indhold i interviewene. Den sammenfattende evaluering er præsenteret for projektejerne. Hensigten med dette snit har været at skabe et rum med en høj grad af åbenhed og refleksion i interviewene. Det kræver fra evaluatorens side fokus på at sikre, at evalueringens konklusioner fremstår balancerede set i sammenhæng med kildematerialet.

Det kendetegner store, komplicerede byudviklingsprojekter, at de i høj grad er multidisciplinære og inddrager vidt forskellige fagligheder fra f.eks. kommunikation og borgerdialog til jura og højt specialiserede arkitektfaglige og tekniske kompetencer. Hvilken læring der er den vigtigste, afhænger i høj grad af, hvilket perspektiv man ser processen fra, og hvem modtageren af evalueringen er. Derfor tager tilrettelæggelsen af evalueringsdesignet udgangspunkt i modtagergruppens interesser, så det kan være retningsgivende for det efterfølgende arbejde, f.eks. med spørgerammen for interviews og senere for udvælgelsen af de læringspointer, som videreformidles.

Ud over en opmærksomhed på generelle modtagerinteresser kan et andet filter for væsentlighedsvurderingen være netop den viden, som har haft afgørende betydning for, at et kompliceret projektforsløb er blevet vellykket.

Erfaringerne fra en række procesevalueringer viser, at proces- og projektledelsen har afgørende betydning for byudviklingsprojektets forløb og resultater. Derfor har bl.a. projektstyringen været i fokus i procesevalueringen for 'Fra Gade til By'. Erfaringerne viser også, at djævelen ligger i detaljen; enkelte højt specialiserede fagområder kan have afgørende betydning for, om et projekt bliver til virkelighed. For eksempel støj, miljøforhold eller jordforurening. I 'Fra Gade til By' var den komplekse sammenhæng mellem byudvikling, parkeringskælder og letbane determinerende, og denne sammenhæng har derfor været et fagligt fokuspunkt i procesevalueringen.

Balancen i en procesevaluering i denne type projekter er derfor at evaluere på de store linjer i proces- og projektledelsen og samtidig på de kritisk afgørende specialistfagligheder i projekterne. Samtidig rummer procesevalueringen for 'Fra Gade til By' refleksioner over og læring om en række andre emner, som har generel interesse for modtagergruppen, herunder om organisering og samarbejde, inddragelse og kommunikation, bykvalitet samt økonomi- og risikostyring.

VIDEN OG LÆRINGSPUNKTER AF GENEREL KARAKTER

Hvis beslutningen om at lave en evaluering eller læringsopsamling træffes tidligt i et projektforsløb, kan evalueringsdesignet integreres i procesplanen, så opsamlingen af læring og evaluering af indsatser er en integreret del af den løbende projektudvikling. Dette kan bidrage til, at der opbygges en kultur i projektorganisationen for løbende at reflektere over effekten af igangsatte indsatser og værdien af de valg, der træffes. Hvis den løbende refleksion over behovet for tilpasning rent faktisk også resulterer i løbende justering af planen, kan det bidrage til at give de involverede i projektorganisationen og andre aktører, som projektet berører, en oplevelse af, at det giver mening og værdi at bidrage til evalueringen.

Hvis evalueringen efterfølgende ikke blot skal være relevant for projektorganisationen, kan der lægges et overordnet fokus i evalueringsdesignet på at udtrække læringspointer af generel karakter, dvs. viden og læringspunkter, som kan forstås uafhængigt af stor baggrundsviden om det pågældende projekt, og som er understøttet med eksempler på metoder, redskaber eller andet, som kan omsættes bredt andre steder.





REFERENCER OG FOTOKREDITERING

REFERENCER

- ¹ <https://mytedetektiverne.dk/TBT%20Kilder/Kilde%203%20Byplan%201956.pdf>
- ² Partnerskabsaftale mellem Realdania og Odense Kommune om Fra Gade til By – omdannelse af Thomas B. Thriges Gade
- ³ Konkurrenceprogram. Fra gade til by – bybygningsprojekt, omdannelse af Thomas B. Thriges Gade
- ⁴ https://issuu.com/fragadetilby/docs/2013-08-08_tbt-helhedsplan_udbud_fi
- ⁵ danmarkshistorien.dk, Aarhus Universitet
- ⁶ Danmarks Statistik, Danske byers folketal 1801-1981
- ⁷ <https://www.youtube.com/@odensekommune>
- ⁸ Fyens Stiftstidende, 16. juni 1975
- ⁹ Hans Jul Jacobsen, Thomas B. Thriges Gade – fra gadegennembrud til genskabt byområde?, 2008
- ¹⁰ Hans Jul Jacobsen, Thomas B. Thriges Gade – fra gadegennembrud til genskabt byområde?, 2008
- ¹¹ Hans Jul Jacobsen, Thomas B. Thriges Gade – fra gadegennembrud til genskabt byområde?, 2008
- ¹² Fyens Stiftstidende, 11. januar 2007
- ¹³ Fyens Stiftstidende, 19. januar 2007
- ¹⁴ Fyens Stiftstidende, 5. april 2007
- ¹⁵ Fyens Stiftstidende, 30. januar 2008
- ¹⁶ Ingeniøren, 15. januar 2008
- ¹⁷ Fyens Stiftstidende, 15. januar 2008
- ¹⁸ Byen & Banen, Odense Letbane 2022, TV 2 Fyn 2022
- ¹⁹ Forlig om Odense Letbane, indgået 20. juni 2012 i Odense Byråd mellem S, K, SF, V og DF
- ²⁰ Byen & Banen, Odense Letbane 2022, TV 2 Fyn 2022
- ²¹ "Thomas B. Thriges Gade – Omdannelse fra Gade til By. Dispositionsforslag. Shared space – løsningsforslag". Teknisk notat, Grontmij, 2013
- ²² "Thomas B. Thriges Gade – Omdannelse fra Gade til By. Dispositionsforslag. Shared space – løsningsforslag". Teknisk notat, Grontmij, 2013

FOTOKREDITERING

Omslag:

Steffen Stamp og Rasmus Hjortshøj

Birgitte Carol Heiberg, Fyens Stiftstidende

Side: 109

Fyens Stiftstidendes pressefotosamling, Odense Stadsarkiv

Side: 14, 18, 19, 37

Julius P. Lindegaard Knudsen, Odense Stadsarkiv

Side: 18

Kennett Krebs

Side: 75, 103

Kirstine Mengel

Side: 85, 97

Leif Tuxen

Side: 83

Odense Kommune

Side: 16, 108

Odense Stadsarkiv

Side: 14, 15, 17, 38, 44

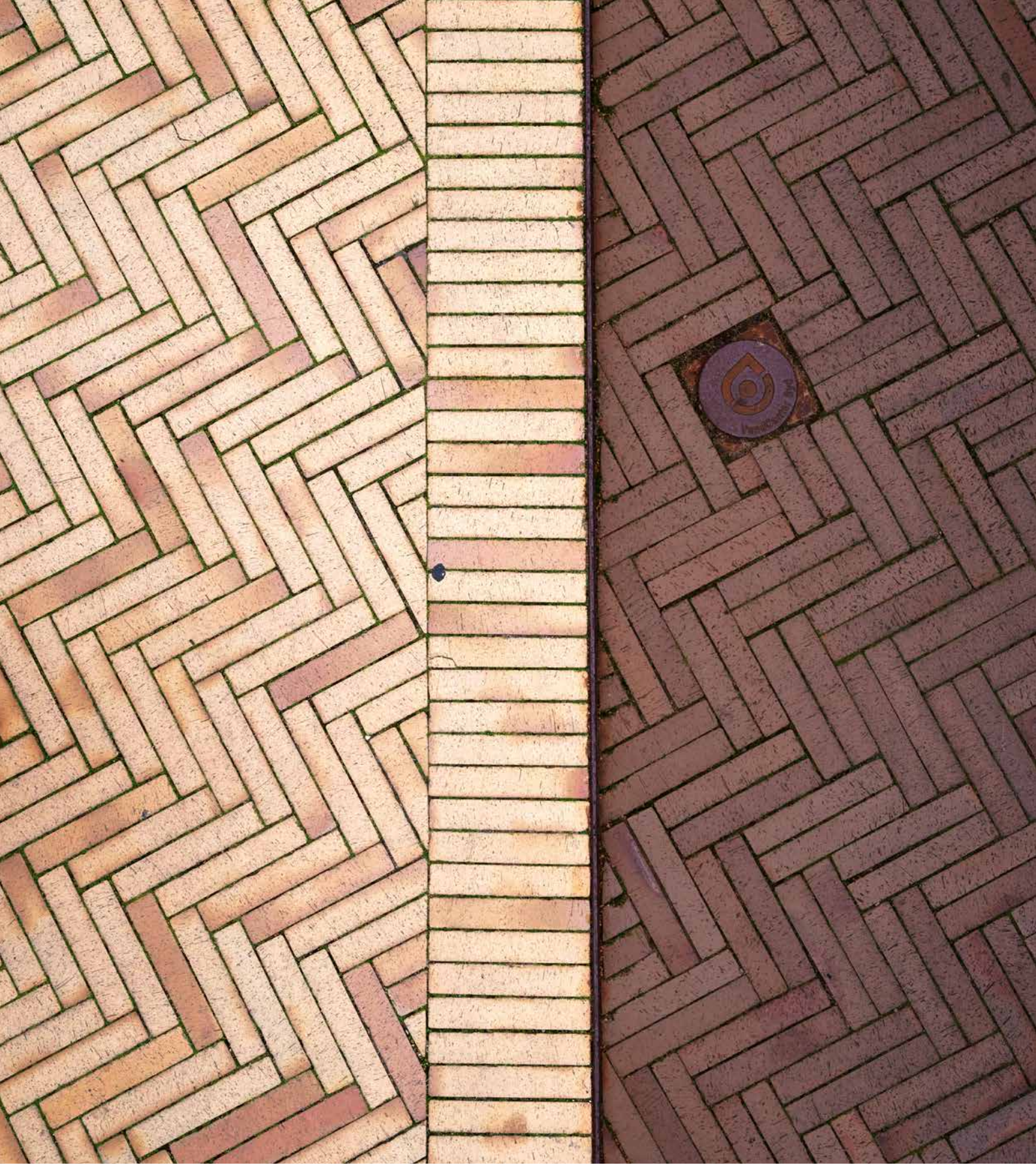
Rasmus Hjortshøj

Side: 30, 31, 115, 133

Steffen Stamp

Side: 9, 11, 28, 32, 33, 56, 57, 61, 62, 74, 78, 90, 93, 94, 98, 101, 104, 107, 111, 112, 113, 115, 120, 123, 128, 130, 131, 135, 140, 144





FRA GADE TIL BY

Den samlede publikation om 'FRA GADE TIL BY'-projektet består af fire bind, der kan læses samlet eller individuelt. Hensigten er, at de fire bind tilsammen giver et billede af, hvordan man kan gennemføre en succesfuld byomdanning. Hvert bind har et særligt fagligt emne, så man kan læse i dybden uden nødvendigvis at skulle læse hele publikationen, men dog fortsat have mulighed for at orientere sig i det samlede byudviklingsprojekt.

Samlet set giver de fire bind en grundig indføring i baggrunden for, at Thomas B. Thriges Gade blev etableret, debatten om gaden og de alternative muligheder, der har været diskuteret gennem årene, og beslutningen om at nedlægge gaden igen i 2008.

De fire bind fortæller om det partnerskab mellem Odense Kommune og foreningen Realdania, der blev etableret i 2010 med

henblik på at gennemføre den omfattende omdannelse af Odense bymidte, og den sammensyning af bymidten, som partnerskabet gennemførte med afsæt i team Entasis' helhedsplan. Publikationen bygger på et omfattende researchmateriale bestående af omkring 2.500 interne dokumenter fra partnerskabet, mere end 5.000 medieomtaler og andet materiale samt omkring 30 interviews med personer, der har været en del af projektet.

Gennem en journalistisk bearbejdning af det omfattende materiale og interviews med centrale aktører – der suppleres af dokumentation i form af fotografier og tegningsmateriale, skitser, diagrammer og andet materiale – gives en forståelse af de visioner, ambitioner og principper, der endte med at forme projektet.

Emnerne i bindene er ARKITEKTUREN, PROCESSEN, KOMMUNIKATIONEN og bymidtens FUNKTION i nutiden.

PROCESSEN