

Evaluering af Realdanias filantropiske strategi og aktiviteter

Udarbejdet af Oxford Research A/S
for Realdania

Oktober 2007

Indholdsfortegnelse

Forord	4
Kapitel 1. Introduktion til evalueringen	5
Baggrund for evalueringen.....	5
Evalueringens fokusområder.....	6
Evalueringens metoder.....	9
Kapitel 2. Evaluering af Realdanias strategi og effekt	13
En renaissance for filantropi i Danmark og i udlandet.....	13
Evaluering af Realdanias strategiske udfordringer	20
Kapitel 3. Realdanias filantropiske aktiviteter	26
Udvælgelse af de bedste projekter (monitorering)	27
Samarbejde med andre parter (gearing af midlerne)	29
Kapacitetsopbygning hos støttemodtagere (effekt)	31
Forbedre videngrundlag, normer og handling (sætte dagsorden)	34
Kapitel 4. Byens Kvaliteter	36
Realdanias position	37
Centrale diskussionsemner.....	39
Fremtidens problemstillinger og udfordringer.....	42
Kapitel 5. Bygningsarven og kulturmiljøet	45
Realdanias position	46
Ekspertter og interessenter om strategi 2004.....	50
Fremtidig strategi.....	53
Kapitel 6. Byggeriets fremtid	57
Realdanias position	58
Centrale diskussionsemner.....	60
Realdanias fremtidige udfordringer	63
Kapitel 7. Realdanias filantropiske virkemidler	67
Forandring i det lange perspektiv	67
Formidling og videnspredning	69
Realdanias rådgivning og samarbejde – ikke monetær støtte	70

Ressourcer og resultater	73
Realdanias virkemidler.....	75
Demonstrationsprojekter	78
Formidling og debat som et virkemiddel.....	80
Forskning.....	84
Forundersøgelser.....	86
Gearskifte-projekter.....	90
Kampagner.....	92
Kapitel 8. 16 projektcases.....	96
Introduktion til cases	96
Case 1: Ny Aabenraa.....	98
Case 2: Bedre byrum	102
Case 3: Fuglsang	105
Case 4: Fornydelse af planlægningen samt Plan 09	109
Case 5: Center for Strategisk Byforskning.....	113
Case 6: Byggeriets Innovation	116
Case 7: Det Gode Hospice	120
Case 8: Bispebjerg Bakke	124
Case 9: Den digitale miljøplan.....	128
Case 10: Dansk Arkitektur Center.....	130
Case 11: Bevaringsværdige gårdejendomme	133
Case 12: Kulturhavn Kronborg.....	136
Case 13: Skjødtgården i Vestrup	139
Case 14: Kend dit hus.....	143
Case 15: Nørre Vosborg i tid og rum.....	145
Case 16: Arne Jacobsens eget hus på Gotfred Rodes Vej 2	149
Bilag A: Anvendte metoder og datakilder	152
Kvantitative metoder og datakilder	152
Kvalitative metoder og datakilder.....	153
Bilag B: Deltagere i ekspertgruppen.....	157
Bilag C: Deltagere i fokusgruppeinterview	158
Bilag D: Literatur	160

Forord

’The key question is not ’do foundations do good’ but rather ’do foundations do the best they possibly could in the current environment?’

Som citatet gør opmærksom på, kan en evaluering af Realdanias filantropiske virksomhed ikke tage udgangspunkt i spørgsmålet om, hvorvidt Realdania har gjort en positiv forskel. For det har de.

Hvilken ejer af en bevaringsværdig bygning vil ikke glæde sig over Realdanias filantropiske assistance i et større restaureringsprojekt? Hvilken kommune vil ikke med glæde sige ja til at skabe et helt nyt byrum af en kvalitet, som ikke kan løftes i de kommunale budgetter, og hvem kan ikke se behovet for at forbedre de fysiske rammer for folk, der lever på kanten af livet i et hospice?

Evalueringen må i stedet handle om, hvorvidt Realdania får skabt mest muligt værdi inden for det byggede miljø for de filantropiske midler.

Realdania er på ganske få år blevet en unik spiller inden for byggeriet i Danmark og har allerede skabt så mange betydelige landemærker, at man skal langt tilbage i tiden for at finde dets lige.

Derfor har evalueringen også trukket på en meget bred kreds af interessenter. Mere end 200 interessenter er blevet interviewet, hvilket suppleres af knap 300 projektledere, som har deltaget i en spørgeskemaundersøgelse omkring Realdanias virke.

Formålet med evalueringen er at skabe læringsbaseret grundlag for en ny filantropisk strategi. Derfor bør værdien af evalueringen ikke være indeværende rapport, men snarere den forandring og proces, som evalueringen kan bidrage til hos Realdania. Det er en forandring, som ikke ligger i hænderne på konsulentteamet. Den foregår internt hos Realdania. Og den foregår i Realdanias løbende dialog med omverdenen.

For konsulentteamet i Oxford Research har evalueringen været et fantastisk møde med arkitekter, kulturhistorikere, forskere, byplanlæggere, embedsmænd, politikere og mange flere interessenter inden for det byggede miljø.

Oxford Research 2007

All you can do is to tickle it and
see how it jumps

Peter Lang om læring

Kapitel 1. Introduktion til evalueringen

Baggrunden for Realdanias filantropiske virke og evalueringens sigte vil i det følgende kort blive beskrevet og efterfulgt af en beskrivelse af metodevalg og grundlag for evalueringen.

Baggrund for evalueringen

Realdanias historie har både et langt og et kort perspektiv. Langt, fordi den rækker tilbage til grundlæggelsen af det senere Realkredit Danmark i 1851, en forening, der udlånte penge mod pant i fast ejendom. Historien er kort, fordi Realdanias filantropiske aktiviteter kun går syv år tilbage. Realdanias formue og formål stammer fra fusionen mellem Realkredit Danmark og Danske Bank i 2000. Foreningen Realdania ejede Realkredit Danmark og havde inden fusionen en formue på 10,5 mia. kr., som i udgangspunktet tilhørte almenvellet. Realdania ændrede som led i fusionen formålsparagraf og skulle nu drive filantropisk virksomhed, således at formuen blev ført tilbage til almenvellet.

Realdanias mission blev *"at skabe livskvalitet gennem det byggede miljø til gavn for almenvellet. Missionen tager sigte på alle vores aktiviteter, og med præciseringen af, at de skal være til gavn for almenvellet, understreges bredden i vores virke. Fokus er på livskvaliteten ikke alene "i" husene, men også "mellem" husene, og dermed det liv, der leves på by og på land."*¹. Det filantropiske virke udfolder sig i dag konkret inden for tre fokusområder: Byens kvaliteter, Bygningsarven og kulturmiljøet samt Byggeriets fremtid, en opdeling, der sikrer fokus på byggeriets fortid, nutid og fremtid.

Udover den filantropiske virksomhed blev foreningen Realdanias andet formål at drive investeringsvirksomhed, og indtægterne fra investeringsvirksomheden finansierer Realdanias filantropiske aktiviteter. Denne evaluering vil imidlertid udelukkende omhandle de filantropiske aktiviteter, idet der bliver udarbejdet særskilte evalueringer af investeringsvirksomheden og Realdanias kommunikation.

Evalueringens overordnede udgangspunkt er at afdække de spor, Realdania har sat i det byggede miljø gennem de seneste syv års filantropiske virke. Evalueringen fokuserer primært på strategien for de filantropiske aktiviteter for 2004, der har fungeret som afsæt for de filantropiske aktiviteter gennem de seneste tre år². Evalueringen af Realdanias filantropiske virke skal således ses som et led i at udarbejde en ny, revideret filantropisk strategi i 2008. Fokus for herværende evaluering er derfor den lærende evaluering.

¹ Kilde: Realdania 2006: *Årsrapport for Realdania 2006*, p. 4.

² Realdanias datterselskab Realea og deres strategi behandles ikke specifikt i evalueringen, men Realdanias strategi gælder som overordnet ramme for Realeas aktiviteter. Realea inkluderes derfor med fokus på, hvordan datterselskabet understøtter Realdanias overordnede strategiopfyldelse samt via casestudierne, hvor de indgår på lige fod med de øvrige projekter.

En lærende evaluering er kendetegnet ved at pege fremad, frem for at have fokus på at lokalisere fejl begået i fortiden og placere ansvar. Det centrale er at skabe forståelse for de effekter og forandringer Realdanias forskellige aktiviteter har skabt og dermed uddrage de vigtigste lærdomme fra tidligere eller igangværende projekter.

Evalueringen af Realdania er af flere grunde en kompleks øvelse. Den mest indlysende årsag er, at genstandsfeltet – det filantropiske virke – er mangesidet og ikke kan sættes på en entydig formel. Det komplekse genstandsfelt kræver derfor en metodisk tilgang, der kan indfange mange perspektiver på én gang. Det følgende afsnit vil kort redegøre for den metodiske tilgang, der er anvendt i evalueringen.

Faktaboks om Realdania

Realdania modtager 550-600 ansøgninger om året, hvoraf ca. 150 projekter godkendes til bevilling. Niveaueet af ansøgninger er stabilt gennem de seneste år.

Den samlede filantropiske uddeling var i 2006 på 2,14 mia. kroner, mens den samlede igangværende projektsum var på 10,6 mia. kr.

Realdania i tal:

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Samlet projektsum i mio. kr.	1.455	2.900	3.800	5.100	6.400	10.600
Antal igangværende projekter	82	172	215	254	259	309
Antal afsluttede projekter	10	35	67	79	131	100
Antal medarbejdere i filantropi	4	8	7	7	9	11

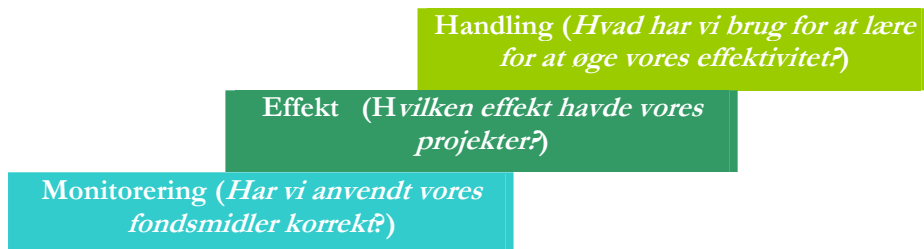
Kilde: Realdania 2007, kvartalsstatistik

Evalueringens fokusområder

Evalueringens inspirationskilde er den nyeste amerikanske litteratur om fondsevaluering, idet der ikke i den ellers rige danske evalueringstradition er udviklet tilstrækkelige metodiske værktøjer til fondsevaluering. I den nyeste amerikanske fondslitteratur introduceres et evalueringshierarki, som frit kan beskrives som i figuren på næste side.

Evalueringshierarkiet har nederst fokus på det klassiske tilbageskuende evalueringsspørgsmål omkring monitorering, der ofte anvendes af offentlige myndigheder. Fokus er på, hvorvidt midlerne er anvendt efter de procedurer og prioriteringer, som den filantropiske fond har opstillet, om tidsplan og budgetter er opfyldt, og om projekterne er realiseret efter ønsket.

Evalueringshierarki for fondsevaluering



Kilde: Mark Kramer (2007): "From Insight to Action – New Directions in Foundation Evaluation"

Næste niveau er den traditionelle effektevaluering, som har fokus på den forandring, som den filantropiske fond har skabt gennem sine projekter. Udgangspunktet er en forestilling om, at fonden kan skabe mere vedvarende forandring gennem sine projekter, fx ved at påvirke offentlige myndigheder eller private aktører til at styrke deres indsats på et bestemt område.

Den nyere, mere handlingsorienterede evalueringsform har fokus på de læringsmæssige aspekter, som fonden kan anvende i sit videre arbejde. Det er en mere pragmatisk tilgang, som ikke kun evaluerer det hidtidige fonsarbejde, men også kigger fremad og forsøger at identificere nye arbejdsmetoder, nye fokusområder og strategiske muligheder.

Evalueringen af Realdania knytter sig til alle tre områder med blik på både monitorering, effekt og fremtidig handling.

For at understrege evalueringens rammer, herunder evalueringens begrænsning, beskrives det i figur 1.2 på næste side, hvordan evalueringerne af strategiske fonde kan operationaliseres ud fra to dimensioner *analyseniveau* (monitorering, effekt eller handling) og *måleniveau* (ansøger/projekt, program eller fonden).³

³ Kilde: Baseret på en kraftig omskrivning af Mark Kramers arbejde med en evalueringsmatrix for fonde, publiceret i Foundation Strategy Groups kvartalstidskrift. Mark Kramer (2004): "The Evaluation Matrix" i Perspectives on Community Foundations, spring 2004 edition.

Fig. 1.2: Evalueringsmatrix

Analyse-niveau	Handling	Langsigtede mål for ansøger	Forandringskabelse	Fremtidige målsætninger for fonden
	Effekt	Realisering af mål for ansøger (outcome)	Program strategi- og målopfyldelse	Fondens nuværende strategi og mål
	Monitorering	Overholdelse af projektets aftaler (output)	"Due diligence tilstandsrapport" om fremdrift på området	Overholdelse af fondsvedtægter
		Ansøger	Program	Fonden
		Måleniveau		

Kilde: Oxford Research 2007

Med grønt er markeret de områder, hvor evalueringen har sit primære sigte. Det drejer sig om at analysere:

- Handlings- og læringsorienteret evaluering med fokus på områder, hvor Realdania kan udvikle sig og lære mere for at øge effektiviteten af sine uddelinger.
- Evaluering af Realdanias nuværende (2004) strategi og målsætninger
- Monitorering af klassiske effektmål omkring realisering af projektets målsætninger.
- Effekttrealisering hos ansøgere af midler hos Realdania, herunder hvordan Realdanias forskellige virkemidler understøtter dette.

Med hvidt er markeret et område, som ligger uden for evalueringen. Evalueringen gennemgår ikke de bevilligede projekter med henblik på at undersøge om de ligger inden for de vedtægter, som Realdania arbejder inden for.

Med gult er markeret et interessant område, som ligeledes ligger uden for evalueringen, men som efter evaluators opfattelse bør styrkes og afdækkes nærmere hos Realdania i fremtiden.

Omdrejningspunktet i et fremtidigt arbejde kan omhandle, hvordan Realdania kan skabe forandring på programniveau. Med programniveau menes inden for afgrænsede områder, der understøtter de overordnede målsætninger for Realdania. Her er spørgsmålet ikke så meget, hvordan det enkelte virkemiddel fungerer, men mere hvordan virkemidlerne kan *spille sammen* for over tid at stimulere en større forandringsproces i samfundet.

Det vil være en evaluering, som tager udgangspunkt i følgende problemstillinger:

- Handlingsorienteret evaluering med fokus på forandringskabelse herunder at forstå de underliggende samfundsmæssige problemstillinger på programniveau

- Effektorienteret evaluering med fokus på hvordan Realdania bedst muligt kan styrke strategi og målopfyldelse på et bredt programområde ved at *kombinere* forskellige virkemidler over tid
- Monitorering af fremdriften over tid på et programområde, hvor flere projekter spiller sammen for at understøtte en udvikling, gennem en ”tilstandsrapport” baseret på flere sammenhængende faktorer, der beskriver området.⁴

Pointen med at fokusere på disse problemstillinger er at styrke Realdanias arbejde med et mere langsigtet perspektiv, som kan operationaliseres ud fra en række overordnede programmer. Sker dette, vil man løbende kunne evaluere, hvordan de anvendte virkemidler og metoder understøtter mere grundlæggende ”forandringsspor”, som defineres i de filantropiske målsætninger hos Realdania.

Evalueringens metoder

Realdania er en organisation med berøringsflader til mange dele af samfundet. Realdania påvirker og påvirkes af den brede offentlighed, tidligere, nuværende og kommende bevillingsmodtagere, myndigheder, private virksomheder, adskillige fagområder, privatpersoner, kulturinstitutioner, uddannelsesinstitutioner og meget mere. Det har i evalueringen derfor ikke være nok at se på den inderste kreds af interessenter i form af fx bevillingsmodtagere og aktuelle samarbejdspartnere. Det har derimod været nødvendigt at anvende et både detaljeret og omfangsrigt omverdensperspektiv i dataindsamlingen i evalueringen. Det drejer sig således både om interessenter, der deltager i konkrete projekter, og interessenter, der mere indirekte er påvirket af konkrete projekter eller Realdanias overordnede virke og formål. Det detaljerede og omfangsrige omverdensperspektiv kommer til udtryk i, at dataindsamlingen omfatter knap 200 interessenter fra det byggede miljø, primært i Danmark og i nogen grad i Norden. Hertil kommer omkring 300 bevillingsmodtagere, der indgår i en spørgeskemaundersøgelse.

Der har således været tale om en omfattende *datatriangulering* i dataindsamlingen. Men det er ligeledes centralt for formålet og validiteten i evalueringen, at der i evalueringens designet er anvendt flere forskellige metoder og således gøres brug af *metodetriangulering*.

Metodetriangulering

Metodetriangulering indebærer, at en metode ikke står alene ved fremskaffelsen af data om et bestemt fænomen, men at denne kombineres med andre. Herved bliver validiteten langt stærkere, end hvis man kun bruger én bestemt type dataindsamlingsmetode.

⁴ Med due diligence referencen menes at fremdriften sættes i relation til den økonomiske allokering af midler i Fonden. Hertil kommer, at bevillingerne sættes i relation til hensigterne i den overordnede strategi på programområdet.

de. Validiteten styrkes ikke udelukkende gennem flere dataindsamlingsmetoder, der bekræfter det samme, men også gennem metoder, der påpeger noget forskelligt og derved afslører interessante paradokser eller modstridende opfattelser om samme fænomen (Denzin 1989: 243, 246).

Særligt kombinationen af kvantitative metoder og kvalitative metoder giver nogle væsentlige fordele. De to typologier af metoder bibringer vidt forskellige typer af viden. Kvantitative metoder, som fx spørgeskemaundersøgelsen, giver viden om *omfang og udbredelse*, mens den kvalitative metode, som fx fokusgruppeinterview, kan bibringe *dybdegående forståelse* af et givent fænomen (Nielsen 2002: 210).

Datatriangulering

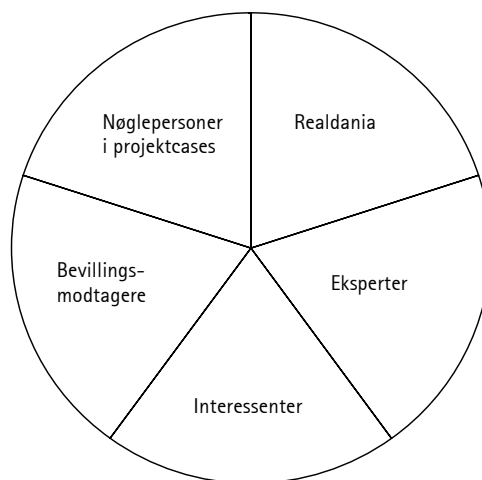
Datatriangulering er ikke kun en fordel, men også en nødvendighed i evalueringen af Realdania. De mange berøringsflader, som Realdania har, nødvendiggør som nævnt et omfangsrigt og detaljeret omverdensperspektiv, og mange forskellige grupper af interessenter indgår i dataindsamlingen. Datatriangulering, som indebærer, at man indsamler viden om samme fænomen fra flere kilder, giver mulighed for en mere nuanceret og valid analyse, hvor flere vinkler på samme fænomen afdækkes (Denzin 1989: 244). I evalueringen af Realdania er der tale om fem forskellige datakilder.

I alt er op imod 500 personer inddraget i forbindelse med evalueringen:

- 12 eksperter (DK og S)
- 160 nøglepersoner fra 16 projekt-cases
- 32 interessenter
- 266 bevillingsmodtagere

Der er gennemført:

- 12 ekspertinterview
- 3 ekspertseminarer
- 5 fokusgruppeinterview
- 16 casestudier
- 1 spørgeskemaundersøgelse



Evalueringens primære datakilder

Realdania – medarbejdere og projektdatabase

Realdanias filantropiske afdeling inddrages som en datakilde i flere forskellige former. For det første er medarbejderne i Realdania blevet interviewet ad flere gange med det formål at give viden og indsigt i Realdanias filantropiske virke. I relation til de udvalgte

te casestudier har medarbejderne i Realdania også været en vigtig kilde til information om hvilke nøglepersoner, der kunne interviewes i forbindelse med de enkelte cases.

For det andet har Realdanias medarbejdere udarbejdet en skriftlig selvevaluering, som indgår i evalueringen som centralt baggrundsmateriale.

Endelig indgår nøgletal om Realdanias projektportefølje fra Realdanias interne projektdatabase som datakilde.

Bevillingsmodtagere

En central kilde til forståelse af Realdanias virke er bevillingsmodtagere, der har modtaget støtte fra fonden. Formålet med at inddrage gruppen af bevillingsmodtagere er at skabe generaliserbar viden om projekterne i relation til de effektmål, som ikke dækkes eller ikke dækkes tilstrækkeligt af Realdanias projektdatabase. Bevillingsmodtagerne giver ligeledes et modtagerperspektiv på projekterne, som supplerer det interne perspektiv, der opnås igennem Realdanias selvevaluering, projektdatabasen og medarbejderinterviewene.

Eksperter

For at styrke evalueringens by- og byggefaglige indhold har 12 eksperter været tilknyttet evalueringsteamet, som central kilde til viden om Realdania.

Eksperter er fagpersoner inden for de tre fokusområder, som Realdania arbejder med. Der er fx tale om konsulenter med ekspertise inden for byggeriet, repræsentanter fra relevante uddannelses- og forskningsinstitutioner og nøglepersoner fra virksomheder, organisationer og myndigheder, der beskæftiger sig med byggeri, arkitektur, kulturarv osv.

Ekspergruppen er aktiveret i forskellige faser i evalueringen. I den indledende fase er eksperterne interviewet enkeltvis for at få input til resten af dataindsamlingen og opnå større opmærksomhed omkring særlige problemstillinger. Interviewene er opbygget som eksplorative interview, der tillader at få øje på nye sammenhænge, der evt. kan udbygges i resten af dataindsamlingen.

Derudover er eksperterne inddraget i selve dataindsamlingsfasen. Her er det eksperternes rolle at diskutere Realdanias filantropiske strategi, virke og 16 udvalgte cases. Formålet har været at få en vurdering af Realdanias ambitionsniveau, projekthøjde, kvalitet og nytænkning.

Endelig er eksperterne også inddraget i afrapporteringsfasen. De har fået evalueringsrapporten i høring, og deres kommentarer er indarbejdet i rapporten.

Interessenter

Som supplement til ekspertgruppen har evalueringen inkluderet en bredere interessentkreds, som har leveret viden og indsigt i værdien af Realdanias filantropiske virke.

Et centralt element i dataindsamlingen er fokusgruppeinterview med interessenter. Interessenter er personer, der repræsenterer organisationer, faglige områder, myndigheder mv., der har interesse i de områder som Realdania ønsker at påvirke.⁵ Interessenterne har som datakilde, ligesom eksperterne, til formål at vurdere og give input til Realdanias strategi, virkemidler og udvalgte cases.

I relation til udsagn fra eksperter såvel som interessenter, er det en væsentlig pointe, at ikke alle eksperter og interessenter er enige, og at man derfor ikke kan tage den enkelte ekspert eller interessent til indtægt for de enkelte vurderinger og citater. Ligesom det, hvis en ekspert eller interessent efterlyser større aktivitet på et område fra Realdanias side, ikke nødvendigvis er udtryk for, at Realdania mangler aktivitet på området, men snarere kan være, at der ønskes en tydeligere prioritering af området i strategien.

Nøglepersoner i 16 projekt-cases

Udover den overordnede vurdering af de 16 projekt-cases, som eksperter og interessenter bibringer, er det vigtigt at høre de personer og organisationer, der har deltaget i projekterne. Det er nødvendigt for at kunne afdække projektspecifikke forhold, som fx samarbejdsrelationer, utilsigtede effekter, særlige udfordringer, virkemidlernes effekt, projektdeltagernes forhold til Realdania og projektdeltagernes egen opfattelse af projektets kvalitet og målrealisering. I alt har omkring 160 personer bidraget til de 16 cases.

⁵ Den type af organisationer som repræsenteres gennem henholdsvis ekspertgruppen og interessentgruppen, er i stort omfang ens. De to grupper holdes i evalueringen adskilt, fordi de har to forskellige roller i evalueringen. Eksperterne inddrages flere gange i løbet af evalueringen igennem forskellige metoder, og de får betaling for at indgå i evalueringen. Interessenterne derimod, deltager ikke mod betaling, og de indgår kun i evalueringen igennem deltagelse i et fokusgruppeinterview. Kravene og forventninger til eksperterne er derfor også større. Det forventes, at de sætter sig mere ind i Realdanias strategi, virkemidler, projekter og i evalueringen som sådan.

Kapitel 2. Evaluering af Realdanias strategi og effekt

Realdania har i sine syv års levetid sat sine spor på udviklingen i samfundet og i det byggede miljø. Det har man bl.a. gjort i kraft af en uafhængig position i civilsamfundet, via finansielle uddelinger, dagsordensfastsættelse, debat, rådgivning og sparring med projektere og bevillingsmodtagere. Det følgende kapitel vil søge at evaluere disse spor på et overordnet plan – med andre ord: at lokalisere ”de store linier” i Realdanias syvårige virke.

En renæssance for filantropi i Danmark og i udlandet

I Danmark såvel som i Europa og USA oplever fonde i disse år en renæssance. Dette nybrud kommer efter, at fondene har spillet en tilbagetrukket, men ikke desto mindre væsentlig rolle i velfærdsstatens opbygning og stadig udvidede opgavevaretagelse. I løbet af 1990’erne er der kommet et nyt fokus på civilsamfundet og fondenes betydning og potentiale (Ibsen og Habermann 2005).

Fondenes historiske guldalder har ofte været knyttet til store samfundsomvæltninger. Historisk set havde fondene deres første guldalder i tiden efter reformationen, hvor der opstod et behov for, at fondene overtog opgaver, som den katolske kirke hidtil havde løst, særligt inden for uddannelse og sociale formål. Fondenes anden guldalder var i sidste halvdel af 1800-tallet, i en opbrudstid med vandringer fra land til by, med store sociale problemer og et stort behov for at styrke moralen og det nationale selvverd efter nederlaget i 1864 (Ibsen og Habermann 2005).

I dag er der flere tendenser, der peger på en renæssance for fondene som stadig vigtigere samfundsaktør. For det første er antallet af fonde stigende. Man skønner, at der i Danmark er 12-14.000 almennyttige fonde, hvor der i 1988 var registreret omkring 10.000⁶. På internationalt plan, hvor man ser samme tendens, taler man ligefrem om en ’eksplosion’ i antallet af fonde og donationer (Anheier & Leat 2006).

Den ny rolle hænger til dels sammen med 1990’ernes politiske fokus på civilsamfundets potentiale, og den ideologiske diskussion af opgavefordelingen mellem den private og offentlige sektor. Globaliseringen og den europæiske integration betyder, at presset øges på den danske velfærdsmodel, hvor fonde har spillet en diskret, men ikke desto mindre væsentlig rolle (Groth 2004). Opbruddet i opgavevaretagelsen mellem offentlige og private aktører giver således fondene en ny position i samfundet. Et led i denne udvikling er, at det offentlige øger sin indtægtsdækkede virksomhed, særligt inden for kultur- og forskningsområdet. Mange offentlige organisationer

⁶ Ibsen og Habermann 2005. Det bemærkes, at fondsregistreret blev nedlagt i 1991, og at Kraks virksomhedsregister ikke inkluderer alle fonde, bl.a. fordi det ikke er lovpligtigt at oprette sig. Den omtalte stigning er således baseret på opgørelse for 1988 og skøn for 2005.

er således i stigende grad afhængige af fundraising og andre eksterne finansieringskilder (Hebsgaard 2007).

Særligt i USA, men også i Danmark, er fondene på eget initiativ begyndt at spille en mere fremtrædende rolle. Begreber som ”strategiske” og ”proaktive” fonde signalerer, at fondene i stigende grad markerer sig som samfundsaktører, der ikke blot diskret uddeler donationer på baggrund af indkomne ansøgninger, men aktivt søger at præge samfundsudviklingen.

Med denne nypositionering er der kommet et øget offentligt fokus på fondenes virke, hvilket medfører, at fondsverdenen i stigende grad er blevet nødt til at legitimere sig. Det gælder særligt i forhold til øget åbenhed om fondspraksis, gennemsigtighed og dokumentation af resultater. Offentlighedens øgede bevågenhed forstærker samtidig tendensen til, at fondene bliver mere tydelige og kommunikerende om, hvad deres samfundsmæssige rolle er, og hvordan de bidrager til samfundsudviklingen. Denne tendens er særlig markant i USA, mens vi i Europa endnu blot har set konturerne heraf (Anheier & Leat 2006). Fondenes nye rolle er imidlertid endnu ikke entydigt defineret, og det er nærliggende at anskue fondsverdenen som værende midt i en overgangsperiode, hvor hverken medier, myndigheder eller befolkningen endnu er fortrolig med fondenes mere markante placering i offentligheden.

Realdania dannes i år 2000 midt i denne brydningstid. Realdania er som ny filantropisk aktør ikke bundet af historisk funderede traditioner for fondspraksis. Dermed er der lagt op til, at Realdania i sit virke ikke kun kan skabe nytænkende projekter, men også en nytænkende filantropisk praksis.

Placeringen mellem stat og marked giver endvidere fonde en række overordnede muligheder og begrænsninger. Det er derfor, inden vi går videre til diskussionen af, hvad en nytænkende fondspraksis er, vigtigt at få klarlagt, hvordan civilsamfundet – og Realdania som en del heraf – placerer sig mellem stat og marked.

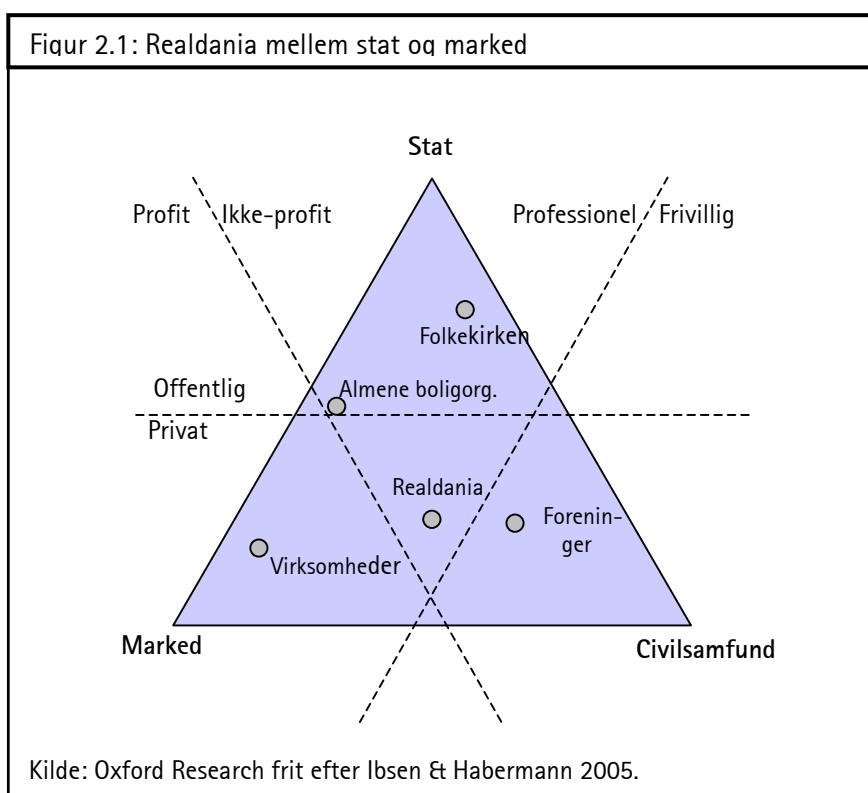
Realdania med fødderne i civilsamfundet og blikket vendt mod staten

Begrebet ”det civile samfund” opstår først i den moderne tid, og er således yngre end fondene selv. Begrebet er knyttet til borgerskabets dannelse af en fri offentlighed og til demokratiseringsprocesser forbundet med opbygningen af det moderne samfund. Den tyske filosof Hegel var en af de første, der definerede civilsamfundet, idet han forstod civilsamfundet som markedet i modsætning til familien og staten som de to andre vigtige samfundssfærer (Avineri 1972, p. 134). Den nuværende tredeling mellem stat, marked og civilsamfund opstår først senere. De offentlige organisationer er styret af politik og interessevaretagelse, mens markedet er styret af det overordnede profithensyn. Civilsamfundet er i modsætning hertil et sted for frivillig organisering, social integration og egalitære livsformer, båret af fri kommunikation mellem mennesker (Nielsen 1994).

Civilsamfundet bliver således ofte set som en sfære, der har mulighed for at frembringe alternative måder at løse opgaver på, og skabe andre organisationsformer og værdier end der er mulighed for i stats- og markedssfæren. Der er endog forskere, der

peger på, at jo mere komplekst det moderne samfund bliver, jo mere er der behov for at inddrage civilsamfundet som katalysator for udviklingen af alternativer til stat og marked. Fx har civilsamfundet og de almennyttige fonde i udviklingen af velfærdsstaten haft en afgørende indflydelse på hvilke opgaver og problemer, der er offentlige, og måden, hvorpå vi løser dem (Skov Henriksen 1994; Groth 2004).

Figur 2.1 viser Realdanias placering i civilsamfundssfæren, men tæt på både marked og den offentlige sfære. Realdania er en ikke-profitorienteret, professionel organisation, der i flere tilfælde arbejder tæt sammen med offentlige aktører, hvilket placerer Realdania i midten af figuren.



Realdanias filantropiske afdeling er som aktør i civilsamfundet usædvanlig ved, at man ikke betjener sig af frivilligt arbejde, og at man heller ikke er styret af religiøse eller ideologisk betingede normer/værdier, sådan som det typisk er tilfældet for andre aktører i civilsamfundet. Det har i forbindelse med evalueringen været slående, at Realdania bliver betraget som en halv-offentlig organisation af mange interessenter, hvilket kan hænge sammen med, at Realdania arbejder tæt sammen med mange offentlige institutioner og dermed præges i organisering og funktionsmåde⁷. Realdania har endvidere, på linie med mange andre civilsamfundsaktører, en lang række med-

⁷ Endvidere fremhæver flere eksperter og interessenter, at Realdania "ofte minder om det offentlige. De anvender offentlige virkemidler (fx forskningscentre) og offentlige kontrolmekanismer (styring og monitorering), som langt overstiger hvad private virksomheder eller civilsamfundsaktører kræver".

lemmer; men disse medlemmer er ikke synlige i forhold til Realdanias filantropiske virke og aktiviteter, og dermed er Realdania en professionelt drevet organisation. Realdanias filantropiske afdeling har en intern opbygning, som matcher de mest specialiserede konsulentvirksomheder og dermed afspejler det private marked.

Som udøver af filantropisk virksomhed adskiller Realdania sig fra almennyttige fonde ved i høj grad at være uafhængig af personer, virksomheder, organisationer og myndigheder (Thomassen & Clausen 2005). Realdania adskiller sig også markant ved ikke udelukkende at udøve en traditionel fondspraksis, hvor man på baggrund af de indkomne ansøgninger diskret uddeler donationer til humanitære formål. Realdania har således, siden sin oprettelse, haft en langt større synlighed og proaktivt søgt at sætte præg på udviklingen end det er tilfældet for traditionelt styrede fonde.

Det betyder, at Realdania i høj grad har haft mulighed for at udnytte den platform, der knytter sig til at være en samfundsmæssig aktør. Disse muligheder gælder generelt for alle fonde og ikke kun Realdania, og består i, at fonde er fri fra politisk og profitmæssigt pres, som holder den offentlige sektor og markedet tilbage. Fonde har mulighed for at løbe risici, fx i forbindelse med at facilitere innovative løsninger, da et enkelt fejlslagent projekt ikke vil have alvorlige konsekvenser for fonden. Fonde kan endvidere bidrage med objektivitet og skabe langt dybere problemforståelse. Fonde har via det gode eksemplers magt mulighed for at tiltrække beslutningstagernes opmærksomhed for nye og bedre løsninger. Fonde er heller ikke bundet af en bestemt profession, og har frihed til at arbejde på tværs af faggrænser, organisationer og sektorgrænser. De kan dermed få stor indflydelse ved at sætte nye dagsordener, flytte holdninger og prioriteringer (Anheier & Leat 2006).

Finansielle midler er således langt fra den eneste ressource, som fonde har mulighed for at tilføre samfundet. At skabe læring, producere viden og dele erfaringer er mindst lige så vigtige ressourcer. Når et problem mangler en løsning, skyldes det ofte mangel på viden, ideer og politisk vilje, snarere end det skyldes manglen på penge. Fonde kan således bidrage med en stor, problemløsende kapacitet, idet fondene har mulighed for at hæve sig op over særinteresser og dermed besidder en større grad af objektivitet (Anheier & Leat 2006).

At udfylde denne rolle kræver ifølge Anheier & Leat en ændring i fondspraksis for mange fonde. Der er langt fra den offensive og problemløsende rolle, som Anheier & Leat foreslår, til diskret uddeling af donationer. Set i et historisk perspektiv var omdrejningspunktet for fondes virke i slutningen af 1800-tallet og starten af 1900-tallet primært sociale formål og at højne moralen. Omkring midten af 1900-tallet skete der et brud, hvor mange fonde gik fra symptombehandling og direkte uddelinger til værdigt trængende, til at benytte sig af uddannelsesprogrammer og forskning, som skulle finde løsninger på de bagvedliggende årsager. I slutningen af 1900-tallet kan der igen lokaliseres et brud. Fondspraksis bliver i stigende grad resultatorienteret. Denne tilgang er inspireret af erhvervslivets styringsformer og der rejses en diskussion af, hvordan fonde får mere 'value for money'. Denne udvikling gælder særligt i

USA, idet der i ringere grad er foretaget undersøgelser af udviklingen af fandspraksis i Danmark (Anheier & Leat 2006)⁸.

Fondenes renæssance har skabt et nyt fokus på fandspraksis og medført en øget opmærksomhed om, hvordan fonde kan opnå større effekt for deres donationer og dermed i højere grad bidrage til at skabe innovation, samfundsmæssig forandring og dybere problemforståelse. Da disse nye tilgange kan sætte et læringsmæssigt perspektiv på Realdanias virke, vil de blive uddybet i de næste afsnit.

"The best they possible could" – at opnå den maksimale effekt af bevillingerne

Et af fandsvalueringens omdrejningspunkter er, med Anheier og Leats formulering: *"The key question is not 'do foundations do good' but rather 'do foundations do the best they possible could in the current environment?'"* (Anheier & Leat 2006), og det vil det også være i evalueringen af Realdanias filantropiske aktiviteter. Det følgende vil forsøge at levere et overordnet svar på dette spørgsmål, og for at gøre det, vil Realdanias filantropiske praksis blive holdt op imod de mest toneangivende tendenser inden for amerikansk fandsvirksomhed, repræsenteret ved Porter & Kramer (1999) og senere i kapitlet Anheier & Leat (2006).

Overordnet er det ifølge Porter & Kramer karakteristisk, at fonde er optaget af enkeltstående projekter, frem for integrerede og sammentænkte initiativer, der kan flytte et helt felt fremad. Ved alene at fokusere på enkeltprojekter er der fare for, at man kommer til at tænke i kortsigtede frem for langsigtede effekter, hvorved det bliver effekten af det enkelte projekt, der tæller, frem for effekten af de samlede projekter. Porter & Kramer har derfor især været vigtige i forhold til en diskussion af, hvordan man får den største effekt af bevillingerne. Porter & Kramer opstiller fire trin i fondenes værdiskabelsesproces. Værdien af uddelingen vokser for hvert trin, og er størst ved trin 4. Se tabel 2.1 på næste side.

⁸ Fordi der endnu ikke i Danmark er gennemført undersøgelser af udviklingen af fandspraksis, kan det ikke konkluderes, at de danske fonde i samme grad som de amerikanske er omfattet af denne tendens indenfor fandsarbejde.

Tabel 2.1: Foundations create value in four ways	
<i>Each successive approach leverages a foundation's special assets more than the preceding one as the pool of resources affected grows from a single grant to an entire field.</i>	
Approach	Value/effect
1. Selecting the best grantees: Each dollar will earn a higher social return than a dollar given by a less knowledgeable actor.	One grant →
2. Signalling other funders: By attracting other donors, a foundation effectively improves the return on a larger pool of philanthropic resources.	Multiple grants →
3. Improving the performance of grants recipients: Helping a grantee to improve its own capabilities increases its overall effectiveness and thus improves the return on all the money it spends.	Entire operating budget of one organization →
4. Advancing the state of knowledge and practice: Such agenda-setting work makes every dollar spent in the field – by philanthropists, governments, and other organizations – more productive	Entire field →
Kilde: Porter, Michael Et Mark Kramer 1999: <i>Philanthropy's new Agenda: Creating Value</i> , I: Harvard Business Review	

For det første kan man ifølge Porter & Kramer vælge de bedste støttemodtagere. Hvis man vælger at støtte de aktører, der er bedst inden for deres område, vil støtten have størst effekt, idet disse aktører ved, hvordan midlerne klogest kan udnyttes. Denne strategi har hyppigt været anvendt af Realdania, der udover at søge de bedste støttemodtagere ofte som led i rådgivningen søger at hjælpe støttemodtageren til at vælge de bedst kvalificerede rådgivere. Det er særlig vigtigt, da der netop i relation til byggeri kan opstå store ressourcetilgange. Der er med denne strategi dog stadig tale om enkelt donationer, med den begrænsede effekt, der knytter sig hertil.

Den anden strategi er at geare midlerne via co-funding. Realdania søger ofte at få partnere på projekterne, hvad enten det er en statslig myndighed, en kommune eller en fond. Ved at opnå, at flere parter bidrager til finansieringen af projekter, får Realdania i denne optik større effekt, end man har 'betalt' for. Det er imidlertid ikke altid, at denne strategi lykkes, blandt andet fordi mange fonde ikke forfølger samme strategi og foretrækker at være den eneste filantropiske finansieringskilde.

Den tredje værdiskabelsesstrategi er at styrke en hel organisation via kapacitetsopbygning. At styrke de generelle kompetencer hos modtagerne af Realdanias midler er vigtigt, fordi donationerne kun er en lille del af de samlede investeringer i byggeriet. De samlede boliginvesteringer inkl. renoveringer udgjorde i 2005 ca. 90 mia. kr., heraf var godt halvdelen nybyggeri (Regeringen, 2007). Realdanias midler er imponerende, men udgør altså kun årligt omkring 1-2 % af de samlede investeringer. Ved at styrke kompetencerne hos modtagerne i branchen og hos bygherrer, kommuner og privatpersoner vil Realdania kunne skabe en større effekt af deres ressourcer, end blot via den bid af lagkagen, man finansierer.

Derfor er samarbejde og kapacitetsopbygning potentielt en mere effektiv metode til at skabe dybere forandringsprocesser end alene at udvælge de rette modtagere eller geare midlerne med andre fonde og partnere. Realdania har til dels arbejdet med at skabe effekt ad denne vej, eksempelvis har man via egen rådgivning søgt at forbedre støttemodtagerens projekt og kompetence. Realdania har opbygget datterselskaber og

ad den vej outsourcet opgaver og opbygget kompetence, men kapaciteten forbliver i dette tilfælde i Realdania-regi. Realdania har desuden indirekte forfulgt den tredje værdiskabelsesstrategi ved at uddele forskningsstøtte særligt inden for Byggeriets fremtid, således at man – indirekte og på den længere bane – forbedrer kompetencen og innovationsevnen for byggebranchen.

Den fjerde strategi er at sætte en dagsorden for et helt felt. Det kan fx ske ved at skabe en ny og dybere forståelse for, hvad de centrale udfordringer er, og hvordan man skal løse dem. Strategien rummer store potentialer, idet den muliggør, at man kan flytte og løfte et helt felt. Effekten er således ikke begrænset til individuelle bevillingsmodtagere, men rammer alle aktører inden for området, hvad enten det er offentlige organisationer, fonde eller andre private organisationer.

Mens de fleste fonde udtrykker en stærk interesse i at øge videngrundlaget omkring samfundsmæssige problemstillinger og skabe innovative løsninger, er det relativt få fonde, der, ifølge Kramer & Porter, arbejder målrettet med at undersøge effektiviteten i de forskellige tilgange gennem forskning. I de amerikanske fonde anvendes 8,8 % af fondsmidlerne til forskning, hvoraf langt den største del går til medicinsk forskning. Sammenlignet med de to primære benchmarks for fondsverdenen er andelen af forskningsmidler dog ikke så lille, *jf. tabel 2.2.*

Tabel 2.2: Anvendelse af midler til forskning, pct. af samlet budget/BNP			
Den danske stat*	Dansk erhvervsliv**	Fonde***	Realdania ⁹
-----pct. BNP-----		-----pct. budget-----	
0,82 %	1,78 %	8,8 %	13 %
Kilder: *Dansk Center for Forskningsanalyse 2007, **Finansministeriet (2006), tal fra 2004, ***Tal fra amerikanske fonde (Kramer & Porter, 1999; p127)			

Yderligere er det interessant at kun 2,2 % af de amerikanske fondsmidler er rettet mod at forbedre støttemodtagernes performance og kompetencer. Det skyldes bl.a., at hele 95 % af de uddelte midler er til projekter af mindre end et års varighed. Hermed er der mindre fokus på den løbende kapacitetsopbygning og fælles udviklingsperspektiv mellem fonden og donationsmodtageren (Kramer & Porter, 1999; p128). Realdania må i den forbindelse siges at have et mere langsigtet perspektiv end de fleste fonde, da en stor andel af projekterne er flerårige.

Realdania har i nogen grad søgt at sætte nye dagsordener ved at gøre brug af blandt andet kampagner og demonstrationsprojekter – men også gennem flagskibsprojekterne, der som pejlemærker viser 'vejen frem' for andre aktører i feltet.

Det er således tydeligt, at Realdania har arbejdet med at skabe den størst mulige værdi for bevillingerne via alle fire værdiskabelsesmåder. Der er imidlertid stadig et potentiale for at arbejde med særligt den tredje og den fjerde strategi, ikke mindst fordi

⁹ Kilde: Realdanias projektdatabase for perioden 2001-07. Det svarer til ca. 500 mio. kr. anvendt til forskningsrelaterede projekter, herunder 200 mio. kr. inden for almene projekter og 300 mio. kr. inden for flagskibe (forskningscentre og store forskningsbaserede demonstrationsprojekter, fx Det digitale byggeri og Byggeriets Innovation).

det er hér, den største effekt ligger. Kapacitetsopbygning og flytning af dagsordener er dog komplekse arbejdsmetoder, der involverer mange interessenter og aktører, og kræver en lang tidshorisont.

Evaluering af Realdanias strategiske udfordringer

Mens Porter & Kramer orienterer sig mod at skabe størst mulig effektivitet i de filantropiske aktiviteter, ser forfatterne Anheier & Leat på andre væsentlige dimensioner i fondsuddelingen. Der er således kvalitative dimensioner forbundet med udøvelsen af fonsdspraksis, der rækker udover målingen af effekt i forhold til bevillingsbeløb.

For Anheier & Leat knytter den såkaldt kreative fonsdspraksis sig overordnet set til at udnytte fondenes potentiale som problemløsende kapacitet og til at skabe samfundsmæssig forandring. Derfor er Anheier & Leats overordnede anbefaling, at fondene nøje undersøger, hvilke forandringer der er behov for, og hvordan det er muligt at skabe dem. Fondens forandringsstrategi må derfor nødvendigvis hvile på et langsigtet perspektiv. Anheier & Leat anbefaler derudover en række greb for at implementere en kreativ filantropisk fonsdsstrategi. Anbefalingerne er, at arbejde netværksorienteret, være risikovillig, åben og kommunikerende omkring de filantropiske aktiviteter.

Præsidenten for Ford Foundation, Susan V. Berresford, operationaliserer i en tale på Washington University de større fondes fremtidige udfordringer inden for to hovedområder: Professionalization and Transparency.¹⁰

Samlet kan de væsentligste strategiske udfordringer for store filantropiske fonde som Realdania sammenfattes til:

- Risikovillighed
- Netværksdannelse – skabe resultater gennem andre
- Professionalisering af den filantropiske virksomhed
- Demokratisk gennemsigthed

I det følgende analyseres Realdania ud fra ovenstående strategiske udfordringer¹¹.

Realdanias risikovillighed

En innovativ tilgang kræver en fleksibel planlægningspraksis, og at fonsdmedarbejdere og ledelse holder sig opdateret med de nyeste udviklinger på området. Det er ifølge Anheier & Leat vigtigt med åbenhed undervejs i processen, også i forhold til ind-

¹⁰ Kilde: www.fordfound.org. Tale ved arrangementet: Philanthropy in the 21st Century

¹¹ Hermed bevæger analysen sig ind på Realdanias virke som helhed.

holdet af projekterne, der ikke må være defineret for stramt. Heri ligger også, at innovative fonde bør kunne tage risici.

Realdania udtrykker en stor villighed til at indgå i risikovillige projekter for at flytte offentlighedens forståelse af byggeriets kvaliteter og muligheder og for at skabe fremgang i politisk vanskelige sager. Risikovilligheden ses bl.a. af Realdanias engagement i forhold til Christiania, Kvæsthusbroen i København, Musikkens Hus i Aalborg og Kronborg i Helsingør, som alle er vanskelige og krævende problemstillinger at arbejde med.

Men Realdanias risikovillighed er ikke helt så klar, når det gælder valg af rådgivere til *udførelsen* af projekterne. Her udtrykker flere af Realdanias egne medarbejdere, at der ofte vælges de rådgivere, med hvem man tidligere har gennemført vellykkede projekter.

Denne strategi bunder i et stærkt fokus på at sikre, at Realdanias midler anvendes bedst muligt (output fokus). Men det rummer et paradoks i forhold til den forandring og effekt, som Realdania ønsker at skabe (outcome fokus)¹². For netop kompetenceopbygning hos modtagere af midler og parter i projekterne er en central del af værdiskabelsen hos strategiske fonde. Hvis Realdania ønsker at skabe en bredere og blivende forandring bør der fokuseres mindre på output og mere på outcome i samarbejdet med de involverede parter. Der skal kort sagt skabes læring af de erfaringer, der ikke indgik i projektets formålsbeskrivelse fra start. Det er derfor vigtigt, at Realdania ikke afholder sig fra at dele erfaringer af frygt for, at det vil have en afskrækkende effekt eller af frygt for at miste legitimitet. Som det understreges af en repræsentant fra ekspertgruppen: ”*negative projekterfaringer må betragtes og udnyttes som en værdifuld erfaringskapital.*”

Realdanias netværksdannelse – værdiskabelse gennem andre

At have kontakter til andre organisationer er essentielt for at skabe ambassadører for ideerne, og her er samarbejde og netværksdannelse nøgleelementer til at skabe forandring og få andre organisationer til at arbejde for samme sag. Netværket betyder, at det bliver muligt at sprede den erfaring og viden, som opbygges i fondsadministrationen, ligesom man lettere selv får adgang til ny viden. Det er væsentligt at netværksdannelsen bliver så bred og tværsektoriel som muligt. Her har Realdania i forbindelse med etablering af forskningscentre, i kampagnevirksomhed og i visse typer af demonstrationsprojekter formået at skabe meget brede netværk på tværs af geografi, branche og offentlige og private aktører.

Realdania anvender således netværksdannelse som et underliggende virkemiddel, men kunne vælge at lade sig inspirere af en mere systematisk tilgang til netværk, som foreslået af Anheier & Leat. Bredden i netværket er interessant, fordi nye ideer og tilgange kommer mange forskellige steder fra. Som en ekspert påpeger, ligger Realdanias

¹² Output er i denne sammenhæng knyttet til, om midlerne er anvendt korrekt, eksempelvis hvor mange midler der er anvendt til de enkelte strategiområder. Outcome betyder, at man måler den egentlige effekt af de uddelte bevillinger og samarbejdet med projektlederne.

idégenerering i, at *"folk mødes og udveksler ideer"*, og her er det ifølge ekspertens vigtig, at der rekrutteres personer, der tænker alternativt og som kan sætte spørgsmålstejn. Samtidig må man erkende, at denne type samarbejde tager en vis tid. Som en ekspert påpeger: *"Det er vigtigt, at Realdania ikke er 'for hurtige', og de kunne med fordel bruge mere tid i dialog med eksperter, inden projektet sættes i gang"*. Netop tidsforbruget ved et tættere netværkssamarbejde bliver set som en udfordring af Realdanias medarbejdere.

Det er i en netværkssammenhæng interessant, at Realdania har taget initiativ til at danne et netværk for fonde, hvor fondenes rolle og fondspraksis diskuteres i en dansk kontekst. Netop denne type aktiviteter er med til at skabe en erfaringsudveksling, der kan styrke hele fondsmiljøet i Danmark.

Professionalisering af den filantropiske virksomhed

Realdania har fra starten haft en ambition om at være en professionel aktør i det byggede miljø med præcist definerede kompetencer. Realdanias filantropiske enhed er således opbygget som en professionel enhed, der minder om et specialiseret konsulentfirma, med højtuddannede medarbejdere med relevant faglig baggrund. Evalueringen viser, at Realdanias medarbejdere opfattes som fagligt kompetente og professionelle.

Men det fremhæves af evalueringens ekspertgruppe, at en professionel organisation udover at have kompetente medarbejdere også kendetegnes ved at have et systematisk fokus på læring og evaluering. Her har Realdania, ligesom mange andre fonde, en udfordring.

På baggrund af objektive, troværdige undersøgelser må Realdania dokumentere effekten af deres arbejde. I den filantropiske verden har der ofte været en vis modvilje mod evalueringer i forhold til de investeringer, der foretages. Meget begrænsede midler sættes til side til det formål, hvilket kan skyldes en tvivl om, hvordan evalueringer af tidligere fondsuddelinger kan styrke fremtidige uddelinger (Kramer & Porter 1999: 129). Samtidig er de evalueringer, som foretages, problematiske af to årsager:

- For det første har de ofte fokus på at legitimere uddelinger af midler gennem et fokus på output, dvs. om midlerne blev anvendt korrekt i forhold til fondens målsætninger og regelsæt. De har mindre fokus på den forandringsmæssige effekt, som projekterne har skabt, dvs. outcome.
- Ulempen ved evalueringer af enkeltprojekter hos fonde er desuden, at samspillet med øvrige projekter glemmes. Derved opnås ikke en samlet vurdering af fondens succes med at forfølge de overordnede målsætninger.

Realdania har samlet set ikke opbygget en evalueringskultur med systematisk dokumentation af resultater. Det er langt fra alle projekter, der evalueres, og det er først med denne evaluering, at der er kommet fokus på samspillet mellem projekterne. Nærværende evaluering kan således ses som et vigtigt skridt på vejen til at opbygge en systematisk evalueringspraksis i fremtiden. For udøvere af filantropisk virke er det imidlertid en stor udfordring, at hvis man sætter sig langvarige mål, så må man også evaluere sin indsats på, om man har opfyldt målene. Ikke blot som formelle evaluate-

ringer med fokus på om midlerne blev anvendt korrekt, men også med fokus på, hvilken forandring projektet skabte og hvilken læring der blev skabt. Mange forandringer handler om processer; og derfor er det i et evalueringsperspektiv væsentligt at have fokus på de initierede processer frem for resultater alene – eksempelvis færdige bygninger.

Det behøver ikke være med ekstern konsulentbistand hver gang; det vigtigste er ifølge ekspertgruppen, at Realdania er tro mod ambitionen om at opbygge stærke kompetencer inden for det byggede miljø. Det kræver en evalueringshorisont, der både dækker et kortsigtet perspektiv på enkeltprojektet, og et længere perspektiv, i princippet op til 15-20 år. Det skal dog understreges, at med Realdanias korte baggrund (7 år) er der relativt få store projekter (flagskibe), som er færdige, og de er blevet evalueret.

Demokratiske perspektiver og gennemsigtighed

Realdania har, i kraft af sin kapital fra Realkredit Danmarks egenkapital, en arv at løfte fra husejerne. Det forpligter i forhold til at skabe en åben og gennemsigtig organisation, hvor der eksempelvis er et transparent selektionssystem, dokumentation af resultater, og åbenhed om hvem der sidder i bestyrelsen såvel som åbenhed om projektmedarbejdere.

En interessent har udtalt at ”*manglende legitimitet er den største enkeltstående trussel mod Realdania som fond*”. Dette illustrerer nødvendigheden af, at Realdania vedvarende arbejder med at forbedre den demokratiske gennemsigtighed. Det er et vilkår, som gælder alle filantropiske fonde, men særligt i Realdanias tilfælde, hvor midlerne ikke er en enkeltpersons donation eller en virksomhedsfond, er det helt centralt.

Som Bente Groth, tidligere Egmont Fonden, skriver ”*I et demokratisk samfund forstås lukkethed lig med mangel på demokrati*” (Groth 2004). Netop fondsverdenen er ifølge Groth blevet anskuet som lukket, og dermed udemokratisk. For at imødekomme denne problematik anbefaler Groth en række tiltag, der kan sikre en mere demokratisk filantropisk praksis. Disse tiltag, samt hvorvidt Realdania følger denne praksis er vist i tabel 2.3.

Tabel 2.3: Code conduct for fondspraksis¹³

God praksis	Realdanias efterlevelse af god praksis
Fonde bør informere offentligheden om deres formål og aktiviteter, herunder fondsbevillinger, gennem periodiske rapporter, årsberetninger eller tilsvarende.	✓
Fonde bør offentliggøre deres væsentligste indtægtskilder og give information om deres indtægtskæbelse.	✓
Fonde bør offentliggøre sammensætningen af deres bestyrelse og oplyse om daglig ledelse og administration.	✓
Fonde bør informere om deres fundatser og praksis, herunder geografiske og politiske samt andre begrænsninger og procedurer ved beslutninger.	-/✓
Fonde bør sikre ekstern kontrol af deres uddelinger og evaluering af resultaterne og deres betydning både i forhold til de opstillede mål og den samfundsmæssige betydning,	-/✓
Fonde bør sikre gennemsuelighed i forbindelse med aktiviteter samt tilknyttede resultater.	-

Kilde: Oxford Research 2007.

Det demokratiske perspektiv gælder derfor særligt evaluering og inddragelse af eksterne eksperter. Det gælder ikke kun ved dokumentation af resultater, men også i selektionsproceduren af nye filantropiske projekter.

Rockwool Fonden har eksempelvis tilknyttet en ekstern, international programkomité, der sikrer uvildighed, og at fonden støtter forskning, hvor der er brug for det:

”For at sikre høj videnskabelig standard og undgå at kræfterne bruges på områder, som er dækket eller ved at blive dækket af andre forskere, har bestyrelsen etableret Rockwool Fondens Programkomité bestående af førende skandinaviske eksperter inden for de områder, fonden prioriterer. Programkomitéen høres altid, inden bestyrelsen træffer endelig beslutning om at støtte et forskningsprojekt.” (Rockwool Fondens Forskningsenhed 2007).

Det skal dog understreges, at Realdanias professionalisering af bevillingseksperter intern er et udtryk for en anden måde at drive filantropi på end Rockwool fonden, og herved minder Realdania om mange større amerikanske fonde. Men transparens og inddragelse af eksterne eksperter i selektionsprocessen kan være med til at styrke fondens legitimitet og fjerne mistanker (uanset berettigelse) knyttet til fondens lukkede karakter.

Det er netop i selektionsproceduren, at mange interessenter opfatter Realdania som en lukket fond. Som en interessent udtrykker det, så virker det som om, *”at Realdania har en ambition om at overraske omverdenen gennem en pressemeddelelse, når projektet er færdigt og besluttet – men hvorfor egentlig det? Kunne man ikke være mere åben undervejs?”*. Citatet ud-

¹³ Realdania informerer på hjemmesiden og i årsberetninger om formål, aktiviteter og fondsbevillinger samt daglig ledelse og administration. Indtægtskilderne fra investeringer fremgår af årsberetningen, og det samme gælder bestyrelsens sammensætning. Realdania har til dels offentliggjort retningslinier for administrationen af bevillingerne. Med denne evaluering er der taget skridt i retning af ekstern kontrol, ligesom de afsluttede flagskibsprojekter er evalueret, og endelig er der indtil nu ikke foretaget tiltag til at sikre gennemsuelighed af aktiviteter, herunder selektionsprocedurer.

trykker et ønske om, at Realdania går mere åbent til værks i de projekter, hvor det ikke er strengt nødvendigt med diskretion.

Budskabet er, at Realdania skal vende den traditionelle retrospektive kommunikation fra fondsverdenen ("Vi har valgt at støtte følgende projekter...") til en mere fremadrettet og åben kommunikation ("Vi ønsker fremover at øge vores indsats inden for følgende områder...").

Samtidig kan en mere åben kommunikation omkring et specifikt projekt bidrage til at give Realdania en legitim rolle i komplicerede enkeltsager. Ved ikke altid at spille med åbne kort, risikerer Realdania at miste legitimitet i en konkret sag. Det lykkes på fornem vis, ifølge eksperter og interessenter, i nogle projekter (fx Christiania), mens andre projekter opleves som mere lukkede beslutningsprocesser (fx Kvæsthusbroen). Det understreges dog af flere eksperter, at det kan være nødvendigt med en vis lukkethed, bl.a. i forhold til den politiske beslutningsproces hos den offentlige part.

Pointen er helt overordnet, at Realdania har en udfordring i forhold til at skabe demokratisk transparens i *alle* projekterne, idet et enkelt projekt, der opleves som lukket af omverdenen, kan have en skadende indflydelse på Realdanias legitimitet. Det skyldes bl.a., at omverdenens bedømmelse (medier, politikere, interessenter, borgere etc.) ofte tager baggrund i enkeltsager, frem for et helhedsperspektiv på Realdanias filantropiske virke. Det skal samtidig understreges, at Realdania især de seneste to år har arbejdet aktivt med at skabe større åbenhed generelt, og at dette nye arbejde ikke nødvendigvis afspejler sig til fulde i evalueringen.

Kapitel 3. Realdanias filantropiske aktiviteter

Det følgende kapitel evaluerer Realdanias filantropiske aktiviteter ud fra et effektperspektiv med fokus på den værdiskabelse, som Realdanias projekter medfører.

Den analytiske ramme er som præsenteret i kapitel 2 Porter & Kramers fire teoretiske elementer i fondes værdiskabelse (Porter & Kramer; 1999):

1. Udvalgelse af de bedste projekter (monitorering)

- I hvilket omfang støtter Realdania projekter, som ikke ellers ville være realiseret? (substitutionseffekt)
- I hvilket omfang realiseres projekterne efter planlagt tidsplan og budget? (projekteraliserings-effekt)

2. Samarbejde med andre parter (gearing af midler)

- I hvilket omfang formår Realdania at ”geare midlerne”, så der skabes størst mulig forandring for de investerede midler? (støtteintensitet)

3. Kapacitetsopbygning hos støttemodtagere (effekt)

- Hvilken effekt og nytte har projekterne haft for ansøger? (stakeholdereffekt)
- Hvilke andre effekter end projektets målsætninger er realiseret gennem projektet? (eksternaliteter)

4. Forbedre videngrundlag, normer og handling (sætte dagsorden)

- I hvilken grad er Realdanias projekter dagsordenskabende?

Kapitlet evaluerer den samlede portefølje, men opdeler også projekterne i de tre primære områder, som Realdanias filantropiske afdeling er organiseret i:

- Byens kvaliteter
- Bygningsarven og kulturmiljøet
- Byggeriets fremtid

Indledningsvis skal det understreges, at det billede, som tegnes, er et øjebliksbillede, som med fordel kan anvendes som ”nulpunktsmåling” til fremtidige evalueringer. Således vil man kunne identificere forskelle over tid, hvilket på længere sigt vil styrke fortolkningsmulighederne markant.¹⁴

¹⁴ Med ”nulpunktsmåling” menes et statistisk grundlag, som anvendes i løbende evalueringer og som skal identificere en udvikling over tid. Fordelen er, at man metodisk kan kombinere identifikation af kvantitative forandringer med kvalitative interview, hvor dybere årsagssammenhænge kan identificeres.

Udvælgelse af de bedste projekter (monitorering)

Realdania opfatter sin samfundsmæssige placering og filantropiske rolle som beliggende i feltet mellem det private marked og den offentlige sektor (Realdania, 2004). Derfor fokuseres på at støtte de projekter, som hverken realiseres i andre rent privatfinansierede "for-profit" projekter eller er typiske offentlige kerneydelser. Udvælgelse af de bedste projekter handler derfor bl.a. om at finansiere projekter, som ellers ikke ville være løftet af markedet eller af den offentlige sektor.

Substitutionseffekt

Med substitutionseffekt undersøges, hvorvidt de støttede projekter netop er projekter, som ikke ville være løftet af markedet eller den offentlige sektor. Hovedreglen er, at jo mindre substitutionsmulighed, des bedre.

Evalueringens resultater viser, at substitutionseffekten for Realdanias projekter er relativ lille, *jf. tabel 3.1*. Kun 4 % af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen vurderer, at projekterne ville være realiseret i fuld skala uden bidrag fra Realdania. Halvdelen af de adspurgte eksterne projektledere vurderer endvidere, at projekterne slet ikke ville være blevet realiseret uden Realdanias støtte.

Det tyder dermed på, at Realdania har formået at udvælge de projekter, som netop hverken varetages af det offentlige eller af markedet.

Kvalitative udsagn fra respondenterne i den kvantitative undersøgelse understøtter dette resultat, idet de skriver: *"Realdanias medvirken har klart betydet meget for projektets gennemførelse. I øjeblikket er det svært at forestille sig, at det politiske Danmark - regioner og kommuner - ville have involveret sig i et lignende projekt."* Dette understreger, at Realdania netop kan supplere markedet og det offentlige, samtidig med at Realdania kan gå foran og være katalysator for nye veje: *"Realdania turde, hvor andre har været tilbageholdende. Realdania har altså været en yderst vigtig katalysator!"*.

Projektrealiseringseffekt

Realdanias strategi for de støttede projekter er at udvælge de projekter, som har størst mulig almen demonstrationsværdi. Hertil kommer, at Realdania lægger vægt på at udpege de rette personer, organisationer, virksomheder og myndigheder til at indgå i projekterne, med henblik på at sikre, at gennemførelsen af projekterne sker optimalt. I udvælgelsen af de bedste projekter spiller målrealiseringen og effektiviteten i projektudførelsen derfor en relativt stor rolle. I dette afsnit vurderes Realdanias projektrealiseringseffekt.

Tabel 3.1: Substitutionseffekt

Vil projektet være blevet realiseret uden støtte fra Realdania	
Nej, slet ikke	49 %
Ja, men i meget reduceret form	29 %
Ja, men i reduceret form	18 %
Ja, i fuld skala	4 %

Kilde Oxford Research 2007, n=266

Projektrealiseringseffekt er et klassisk element i evalueringer og har til formål at koble projektets egne målsætninger og milepæle med projektets realisering. Relevante variable er budgetoverholdelse, samt overholdelse af tidsplaner.

Som tabellerne 3.2 og 3.3 viser, blev projekts målsætning opfyldt i 72 % af tilfældene, og for 84 % af projekternes vedkommende gennemført inden for den økonomiske ramme. I de tilfælde, hvor budgettet blev overskredet, er den typiske budgetoverskridelse på mellem nul til ti procent. Det er værd at bemærke, at i hele 85 % af disse tilfælde er budgetoverskridelsen på mindre end 20 %. Disse tal indikerer, at Realdanias filantropiske afdeling er effektive mht. at udvælge de bedst egnede bevillingsmodtagere og dermed sikre en effektiv udnyttelse af de filantropiske midler.

Ja, helt som planlagt	72 %
Ja, men kun delvist	21 %
Nej	7 %

Kilde: Oxford Research 2007, N=266

Ja	84 %
Nej	16 %

Kilde: Oxford Research 2007, N=266

0-10 %	52 %
11-20 %	33 %
Mere end 20 %	15 %

Kilde Oxford Research 2007, N=46

Dette billede understreges yderligere, ved at to ud af tre projekter, ifølge den kvantitative undersøgelse, overholdt tidsplanen.

De hyppigste årsager til overskridelse af tidsplanerne blev angivet til:

- Forsinkelse af materialeleverancer
- Langsommelig myndighedsbehandling
- Vanskelig organisationsstruktur

De tre fokusområders projektrealiseringseffekter er meget svingende. Den største forskel findes mellem fokusområderne Byens kvaliteter og Byggeriets fremtid. Denne forskel skyldes bl.a. andelen af byggerier blandt det enkelte fokusområdes projekter. I de tilfælde, hvor projekterne involverer byggeri, overholdes tidsplanen i 58 % af tilfældene, mens det for andre projekttypen, fx forskning, er 77 % af projekterne, der overholder tidsplanen.

Projekternes karakter kan dermed være med til at forklare forskellen i overholdelsen af tidsplaner inden for de tre fokusområder, idet Byggeriets fremtid i høj grad er baseret på forskningsaktiviteter. At projekterne under Byggeriets fremtid er bedst til budgetoverholdelse, er derfor heller ikke den store overraskelse.

For projekternes målrealisering er det samlede billede, at to ud af tre projekter opnår at realisere de forventede målsætninger, ifølge de projektledere, der har besvaret spørgeskemaet. Knap tre ud af fire projekter inden for Bygningsarven og kulturmiljøet når de ønskede målsætninger, mens det ligger lidt lavere hos Byens kvaliteter, hvor det er to ud af tre projekter, hvor projektets målsætning realiseres.

Tabel 3.5: Overholdes projek- tets tidsplan?		Tabel 3.6: Overholdes projek- tets budget?		Tabel 3.7: Er projektets målsætning opfyldt?	
Byens kvaliteter	57 %	Byens kvaliteter	78 %	Byens kvaliteter	63 %
Byggeriets fremtid	73 %	Byggeriets fremtid	88 %	Byggeriets fremtid	68 %
Bygningsarven	64 %	Bygningsarven	76 %	Bygningsarven	73 %
Svar: Ja, helt som planlagt		Svar: ja, projektet blev gennemført inden for den økonomiske ramme		Svar: Ja, helt som planlagt	
Kilde: Oxford Research 2007, n=166		Kilde: Oxford Research 2007, n=166		Kilde: Oxford Research 2007, n=166	

Samarbejde med andre parter (gearing af midlerne)

Udover at udvælge de rigtige projekter har mange filantropiske fonde et ønske om at skabe en større volumen i de enkelte projekter gennem samarbejde med andre fonde, offentlige myndigheder, eller gennem medfinansiering fra private aktører. Medfinansieringen kan beregnes ud fra projekternes støtteintensitet.

Støtteintensitet

Med støtteintensiteten forstås den finansielle effekt, som Realdanias investeringer medfører. Støtteintensiteten beregnes således:

$$\text{Støtteintensitet} = \frac{\text{Samlet projektsum}}{\text{Realdanias medfinansiering}}$$

Støtteintensiteten er en simpel måde at beregne, hvor stor en direkte økonomisk effekt Realdania skaber i form af projektmidler. De øvrige finansieringskilder kan fx være statslige eller kommunale midler, samt midler fra virksomheder, organisationer eller andre fonde. Via co-funding gearer man midlerne med henblik på at opnå den størst mulige effekt. Yderligere kan co-funding betragtes som et skridt på vejen til at skabe længerevarende forandring, idet flere parter opnår ejerskab eller kendskab til projektet. Hermed øges den lokale forankring. Således vil en høj støtteintensitet alt andet lige bidrage til en højere grad af strategiopfyldelse for Realdania.

Tabel 3.8 viser udviklingen i støtteintensitet for Realdanias filantropiske virke. Tabellen skal læses således, at for hver krone, Realdania i 2005 investerede i et projekt, generedes en samlet projektsum på 2,32 kroner.

Som det fremgår opnåede Realdania i 2003 den størst mulige støtteintensitet (2,65). Det er interessant at konstatere, at støtteintensiteten i Realdanias første tre år er højere end i de seneste tre år. Forklaringen er formentlig, at Realdania har skabt flere sto-

re flagskibe i de senere år. Støtteintensiteten ved flagskibe er generelt lavere end ved almene projekter, da Realdania ofte tager et større ansvar for både projektgennemførelse og økonomi ved disse projekter.

Tabel 3.8: Støtteintensitet

År	Realdanias bevilling	Samlet projektsum	Støtteintensitet
2006	1.310.052.000	2.130.785.000	1,63
2005	850.886.000	1.971.465.000	2,32
2004	436.560.000	939.677.000	2,15
2003	273.376.000	724.554.000	2,65
2002	334.829.000	817.893.000	2,45
2001	208.637.000	499.697.000	2,39

Kilde: Oxford Research 2007 på baggrund af Realdanias projektdatabase.

Note: I alt er opgørelsen baseret på 79 % ud af Realdanias samlede population opgjort numerisk. Opgjort på økonomi udgør de inkluderede projekter 90 % af Realdanias samlede bevillinger. Der er således tale om et solidt udtræk.

Fordelingen af støtteintensiteten på Realdanias tre fokusområder viser en betydelig forskel fra område til område.¹⁵

I tabel 3.9 ses en opgørelse af de tre fokusområder, fordelt efter evne til at tiltrække eksterne midler i de enkelte projekter. Tabellen skal læses således, at for hver krone, Realdania eksempelvis investerer i et projekt under Bygningsarven og kulturmiljøet, genereres en samlet projektsum på 3,66 kroner. Bygningsarven og kulturmiljøet er således det område, hvor den største gearing af Realdanias midler finder sted.

Tabel 3.9: Gearing af midler

Byens kvaliteter	2,86
Byggeriets fremtid	2,09
Bygningsarven	3,66
Flagskibe	1,74

Kilde Oxford Research 2007

En mulig forklaring på dette er, at der under Bygningsarven og kulturmiljøet og Byens kvaliteter gennemføres relativt mange byggeprojekter, som karakteriseres ved betydelig privat eller offentlig medfinansiering.

For Byggeriets fremtid er der i højere grad tale om projekter i samarbejde med den offentlige forskningsverden, hvor medfinansieringen er af mindre størrelse eller består af andre ressourcer, fx tid. Det kan ligeledes være tilfældet for forskningsprojekter med deltagelse af private virksomheder. Her er det en almen praksis, at medfinan-

¹⁵ Bemærk: kun almene projekter indgår under de tre fokusområder.

sieringen kan være ikke-monetær i form af tidsforbrug, hvilket ikke nødvendigvis opgøres i projektets totalbudget i Realdanias database.

For flagskibe er forklaringen formentlig, at en stor del af projekterne initieres og drives af Realdania, hvilket medfører en væsentlig lavere gearing af midler.

Samlet set viser tallene, at Realdania i de fleste projekter opnår en betydelig medfinansiering og derved gearing af de filantropiske midler, hvilket alt andet lige øger effekten i det byggede miljø.

Kapacitetsopbygning hos støttemodtagere (effekt)

Realdanias ambition i forhold til kapacitetsopbygning er, som det udtrykkes i strategien fra 2004, at styrke projekterne med ”*kompetencemæssig support, fx gennem projektudvikling, -ledelse og -organisering*” (Realdania, 2004: 5). Hermed udvider Realdania den filantropiske rolle fra det finansielle bidrag til også at inkludere rådgivning og kompetenceopbygning. Dette er en strategi, som også kan identificeres ved flere af de på verdensplan største fonde.

Et centralt element i strategien er, at projektdeltagernes kompetencer skal udvikles gennem det bevilligede projekt. Det betyder, at ”resultatet” ikke alene er den enkelte bygning, kampagne eller restaureringsopgave, men også inkluderer den kompetenceopbygning, som sker hos de implicerede aktører.

Stakeholdereffekt

Pointen med stakeholdereffekt er at identificere de realiserede gevinster, som den primære eksterne part, dvs. bevillingsmodtager, har opnået. Det vil sige, at der med stakeholdereffekt menes den direkte effekt, som projektansøgeren har opnået gennem det realiserede projekt.

Ni ud af ti projekter fører til intern læring for den eksterne part. Det er i denne forbindelse interessant, at der ved alle fokusområder er den samme grad af læring som følge af projekterne (Tabel 3.10), da man her kunne have forventet forskellige læringsmønstre fordelt på de tre områder. Forskelle på læringen ved de tre fokusområder skal findes internt i virksomheden eller organisationen. For Bygningsarven og kulturmiljøet og Byens kvaliteter forankres den nye viden primært hos ledelsen i virksomheden eller organisationen, mens Byggeriets fremtid er kendetegnet ved at læringen primært – for 58 % vedkommende – er kommet andre udvalgte afdelinger til gode.

Forklaringen på disse forskelle kan formentlig findes i den større kompleksitet, som forsknings- og udviklingsprojekter besidder. Kompleksiteten medfører, at læring og viden ikke så nemt spredes ud til andre afdelinger. Det skal dog bemærkes, at dette ikke er en specifik udfordring for Realdania; problematikken i forhold til lærings- og vidensspredning kendes fra mange andre forskningsprojekter, både i offentlig og privat regi (Regeringen, 2004).

Eksternaliteter

En typisk fejl ved evalueringer er, at man ofte fokuserer på de faktorer, som umiddelbart kan måles, og dermed overser langsigtede og indirekte eksternaliteter. Det kan fx være et projekt, der formelt set ”mislykkedes”, men skabte en intens debat i medierne og førte til et politisk indgreb, der fremmer byggeriets vilkår. Som en respondent fra den kvantitative undersøgelse skriver: *”Lokale forhold gjorde, at projektet ændrede karakter. Resultatet er måske endda blevet bedre, idet det er kommet alle studerende i Horsens til gode og ikke kun et enkelt kollegium.”* Det kan også være et forskningsprojekt, hvis projektmilepæle ikke blev nået og derfor havde en lav projekttrealiseringseffekt, men som i stedet førte til ny viden og innovation på områder, som ikke var en direkte del af projektet.

Tabellerne 3.11 og 3.12 tegner et billede af eksternaliteterne tilknyttet Realdanias filantropiske virke. Tabel 3.11 viser, hvor mange af de støttede projekter, der har resulteret i effekter, som ligger uden for den oprindelige målsætning, mens 3.12 afspejler netværksdannelse i forbindelse med projekterne.

Tabel 3.10: Har virksomheden /organisationen lært af projektet?		Tabel 3.11: Har I oplevet positive effekter udover projektets målsætning?		Tabel 3.12: Er I blevet en del af nye relevant netværk som følge af projektet?	
Byens kvaliteter	89 %	Byens kvaliteter	52 %	Byens kvaliteter	45 %
Byggeriets fremtid	90 %	Byggeriets fremtid	23 %	Byggeriets fremtid	63 %
Bygningsarven	89 %	Bygningsarven	40 %	Bygningsarven	32 %
Samlet	90 %	Samlet	45 %	Samlet	49 %
Svar: I meget høj grad eller høj grad		Svar: Ja, i meget høj grad el. Ja, i høj grad, n=266		Svar: Ja, n=266	
Kilde: Oxford Research		Kilde: Oxford Research 2007		Kilde Oxford Research 2007	

Hvorvidt projekterne har resulteret i netværksdannelse er en meget betydende eksternalitet, idet der netop i netværksdannelsen ligger en mulighed for at skabe hvad Porter & Kramer (1999) kalder *”improving the performance of grants”* samt *”advancing the state of knowledge and practice”*; forbedringer, der kan skabe forandring på lang sigt. Realdanias filantropiske afdeling har via deres rådgivning og sammensætning af samarbejdspartnere søgt at genere denne form for forandring. Denne målsætning vurderes opfyldt, idet omkring halvdelen af respondenterne vurderer, at de som resultat af deltagelse i et Realdania-projekt er blevet en del af nye faglige netværk.

Billedet bliver mere nuanceret, hvis tallene kombineres med kvalitative udsagn, hvor der gives udtryk for efterfølgende netværksdannelse, idet respondenter skriver: *”Meget stærk efterfølgende netværksdannelse inkl. modtaget invitation til deltagelse i flere internationale konsortier”* samt at *”...det, at netværket har vist sig levedygtigt også uden den økonomiske støtte fra Realdania, er et mål, som ligger uden for de i starten opsatte mål. Det viser, at netværket har en eksistensberettigelse mm.”* Disse udsagn peger netop på at netværksdannelse er betyd-

ningsfuldt for projekternes levedygtighed, i og med at der via netværk skabes en organisation, som formidler projektets resultater/viden og dermed bærer dem ind i fremtiden.

Et vigtigt resultat af Realdanias indsats for at styrke den fremtidige kompetenceopbygning er etablering af nye, fagligt relevante netværk for deltagerne. Her investerer Realdanias medarbejdere meget tid i sammensætning af projektgrupper og sammensætning af projekter med brede aktørkredse.

Samlet set fører knap halvdelen af alle projekter til nye relevante netværk, hvilket understreger, at de enkelte projekters målsætninger ikke kan ses isoleret, men må vurderes sammen med bredere og mere langsigtede målsætninger, jf. tabel 3.12. Byggeriets fremtid har et særligt fokus på den tværfaglige og tværsektorielle indsats, hvilket formentlig er forklaringen på, at der opbygges flere netværk på baggrund af projekterne her end på de to andre områder.

Realdanias projektstyring

Et kontroversielt område i evalueringen af Realdanias filantropiske indsats er styringen af de enkelte områder. Flere eksperter og interessenter har agiteret for en fremtidig strategi, hvor Realdania i mindre grad deltager i den daglige eller løbende styring af projekterne. Der argumenteres bl.a. for, at denne styring hindrer kapacitetsopbygning, idet ejerskabet til projektet mindskes.

Det er derfor en anelse overraskende, at der er overordentlig stor tilfredshed med den styring af projekterne, som respondenterne har oplevet fra Realdanias side.

Det er i denne forbindelse værd at bemærke, at det af casestudier fremgår, at tilfredsheden med Realdanias styring er stigende med involveringen i projektet. Det vil sige, at projektledere, som er i tæt og daglig dialog med Realdania er mere tilfredse med deres styring end folk på længere afstand af projektet, fx på det politiske niveau.

At spørgeskemaundersøgelsen primært er besvaret af projektledere, kan derfor være forklaringen på, at spørgeskemaundersøgelsen giver et meget positivt billede af Realdanias styrende rolle, hvorimod de kvalitative interview med eksperter og interessenter og de gennemførte casestudier viser et mere kritisk syn på Realdanias styring.

Det betyder, at Realdania har en vigtig opgave i at formidle årsagen til at styring og indblanding kan være nødvendig og værdiskabende til en bredere kreds end de aktive projektdeltagere, fx til politisk niveau eller styregrupper bag projektet.

Tabel 3.13: Tilfredshed med Realdanias styring af projektet

Byens kvaliteter	86 %
Byggeriets fremtid	95 %
Bygningsarven	100 %
Samlet	94 %

Svar: Meget tilfreds og tilfreds

Kilde: Oxford Research 2007

Forbedre videngrundlag, normer og handling (sætte dagsorden)

Den helt overordnede, langsigtede effekt, som Realdania ønsker at opnå, er højnelse af livskvaliteten gennem det byggede miljø i Danmark.

Her er der temmelig stor forskel på de tre områder, *jf. tabel 3.14*. Det fremgår således at 72 % inden for Byens kvaliteter vurderer, at projekterne bidrager til at højne livskvaliteten, mens det tilsvarende tal er 40 % inden for Byggeriets fremtid. Dette er forventeligt ud fra projekternes forskellige offentlige profil. Hvor de fleste projekter inden for Byens kvaliteter har en karakter, som direkte kommer mange mennesker til gode, så er en række forskningsprojekters nytteværdi ofte mere usikker og indirekte for den bredere befolkning.

En vigtig ambition for Realdania i deres strategi fra 2004 er endvidere, at ”*initiere og støtte projekter, der kan sætte en dagsorden og vise vejen frem inden for udviklingen af det byggede miljø*” (Realdania, 2004; 5). Denne dagsordenfastsættelse fokuserer på at ændre videngrundlag, normer og handlingsmønstre hos interessenterne i det byggede miljø gennem demonstrationsprojekter og opbygning af videncentre. Samlet set er to ud af tre af Realdanias projekter med til at sætte dagsordenen for udviklingen af det byggede miljø, hvilket understreger, at Realdania bidrager til at skabe mere grundlæggende forandringer af byggeriet, *jf. tabel 3.15*.

Her er det ligeledes projekterne inden for Byens kvaliteter, hvor flest respondenter mener, at projektet har sat en dagsorden. Interessant er det, at Bygningsarven og kulturmiljøet ligger væsentligt lavere end de to andre områder.

Tabel 3.14: Bidrager projektet til at højne <i>livskvaliteten</i> i Danmark?		Tabel 3.15: Bidrager projektet til at sætte <i>dagsordenen</i> for udvikling af det byggede miljø?		Tabel 3.16: Styrker projektet interessen for <i>kvaliteten</i> af det byggede miljø?	
Byens kvaliteter	72 %	Byens kvaliteter	67 %	Byens kvaliteter	63 %
Byggeriets fremtid	40 %	Byggeriets fremtid	63 %	Byggeriets fremtid	50 %
Bygningsarven	63 %	Bygningsarven	42 %	Bygningsarven	70 %
Samlet	66 %	Samlet	63 %	Samlet	68 %
Svar: I meget høj grad eller høj grad		Svar: I meget høj grad og i høj grad		Svar: I meget høj grad og i høj grad	
Kilde: Oxford Research, n=266		Kilde: Oxford Research 2007, n=266		Kilde Oxford Research 2007, n=266	

Demonstrationsværdi er centralt i forhold til Realdanias projekter, uanset om det er et lille formidlingsprojekt, et stort flagskibsbyggeri, eller en kampagne, *jf. tabel 3.17*. Det skyldes, at det filantropiske perspektiv i høj grad handler om at skabe en lærings-effekt hos andre interessenter end den direkte bevillingsmodtager.

Ikke overraskende er det ved projekterne fra Byggeriets fremtid, hvor den største andel respondenter har angivet en høj eller meget høj demonstrationsværdi. Men forskellen er ikke stor, hvorfor det samlede billede er, at det på tværs af de tre fokus-

områder er lykkedes for Realdania at udvælge projekter, som har opnået stor demonstrationsværdi.

Tabel 3.17: Bidrager projektet med demonstrationsværdi?

Byens kvaliteter	59 %
Byggeriets fremtid	70 %
Bygningsarven	60 %
Samlet	63 %

Svar: I meget høj grad eller høj grad
 Kilde: Oxford Research, n=266

Tabel 3.18: Bidrager projektet med nye teknikker eller metoder?

Byens kvaliteter	37 %
Byggeriets fremtid	45 %
Bygningsarven	33 %
Samlet	37 %

Svar: I meget høj grad og i høj grad
 Kilde: Oxford Research 2007, n=266

Tilsvarende er målsætningen for Realdania, at fonden gennem sine aktiviteter udvikler ny viden, som kan give det byggede miljø nye teknikker eller metoder. Her er det igen Byggeriets fremtid, der opnår de bedste resultater. Det er dog også interessant, at hvert tredje projekt inden for Byens kvaliteter og Bygningsarven og kulturmiljøet også resulterer i nye teknikker eller metoder.

Samlet set kan det konkluderes, at Realdania bidrager til at understøtte udvikling af ny viden, normer og handlemåder inden for det byggede miljø. Hermed er Realdania som strategisk fond nået langt, både når det gælder selektion af de rette projekter og partnere, og når det gælder mere avancerede filantropiske virkemidler som kapacitetsopbygning i byggeriet.

Kapitel 4. Byens Kvaliteter

Byens kvaliteter har som overordnet målsætning at udvikle byen som rammen om det gode liv (Realdania 2004). Aktiviteterne inden for Byens kvaliteter har således en meget bred målgruppe, og handler i et overordnet perspektiv om at øge livskvaliteten gennem det byggede miljø for beboere og brugere af byen. Det fremgår af Realdanias nuværende strategi, som beskriver følgende overordnede problemstillinger¹⁶:

- Globalisering og koncentration af byvæksten skaber differentierede vilkår for byernes udvikling.
- Samfundet ændrer sig fra industrisamfund til viden- og oplevelsessamfund. Det skaber voksende krav til byens oplevelses- og opholdsværdier.
- Øget segregering mellem byerne skaber meget forskellige vilkår for udviklingen i byområder og bykvarterer.

Det operationaliseres yderligere i en række udfordringer, der fungerer som ramme for de filantropiske aktiviteter inden for Byen kvaliteter.

Centrale udfordringer for Byens kvaliteter, Realdanias nuværende strategi:

1. Skabe relationer til andre byer
2. Skabe byudvikling under hensynstagen til bevarelse af natur- og kulturmiljøer
3. Sikre et alsidigt og varierende boligudbud
4. Skabe byrum, som fordrer en aktiv brug af byen
5. Nyttænke eksisterende arealers anvendelse

Evalueringen af fokusområdet Byens kvaliteter sker ud fra en triangulering af informationer fra Realdanias egen selvevaluering, fra evalueringens eksperter og interessenter, samt input fra den kvantitative undersøgelse.

Samlet kan evalueringen summeres til følgende hovedbudskaber:

- Fokusområdet Byens kvaliteter har haft succes med at få forankret projekterne lokalt, hvilket er lykkedes i to ud af tre projekter, ifølge de kvantitative data. Forankringens store betydning understreges endvidere af Realdanias selvevaluering.
- Men samtidig er udfordringen at undgå at skulle indgå i en for tæt styring af projekterne. Det indikerer både Realdanias egne medarbejdere og eksterne kvantitative og casebaserede input.
- Byens kvaliteter har løbende styrket aktiviteterne på det sociale område og det *indholdsmæssige* fokus i byggeriet, som supplement til de arkitektoniske og byggetekniske elementer i projekterne, hvilket fremhæves som en væsentlig positiv udvikling for Realdania, både internt blandt medarbejdere og i det brede panel af eksperter og interessenter.

¹⁶ Kilde: www.realdania.dk - således fremstilles udfordringerne for Byens kvaliteter på Realdanias hjemmeside.

- På det strategiske niveau fremhæver flere eksperter og interessenter, at fokusområdet har en særlig udfordring i forhold til at sikre pluralitet og undgå homogenisering af byerne.
- Endelig fremhæves en række fokusområder, hvor Byens kvaliteter ifølge det eksterne panel med fordel kan øge indsatsen fremover: Miljø, transport, byens brudzoner, bynetværk/byrelationer, købstæder og udkantsområder.

Dette kapitel indledes med en vurdering af Byens kvaliteters nuværende position og efterfølges af en række centrale problemstillinger, som blev rejst af eksperter og interessenter. Afslutningsvis beskrives til inspiration en række områder, hvor Realdania ifølge omverden med fordel kan styrke sin position i fremtiden.

Realdanias position

Respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen er blevet bedt om at vurdere, hvilken af de strategiske målsætninger det specifikke projekt understøtter.

Inden for ”Byens kvaliteters strategiske målsætninger” er det ”Nytænkning af eksisterende arealers anvendelse”, at flest projekter ser deres hovedformål.¹⁷ Det er en bred formulering, som kan rumme konkrete byrumsprojekter og mere abstrakte planlægningsprojekter.

Realdanias selvevaluering fremhæver netop en bred tilgang, som udover det arkitektoniske har fokus på ”*livet i byen og mulighed for at skabe mangfoldige byrum, hvor mødet mellem forskellige befolkningsgrupper kan foregå*”. Hver tredje respondent angiver således i spørgeskemaundersøgelsen, at projektet i meget høj grad har haft fokus på at skabe en *aktiv* brug af byen.

De strategiske målsætninger bæres endvidere ifølge selvevalueringen af en generel samfundsmæssig udvikling, der har medvirket til et stort fokus på kvaliteten af byens rum.

Således fik kampagnen *Bedre Byrum* deltagelse af hele 114 kommuner, hvilket understreger den lokale interesse i at udvikle eksisterende og nye byrum. Det skønnes både internt i Realdania og af flere eksperter og interessenter, at kampagnen er et succesfuldt eksempel på, hvordan Realdania kan sætte fokus på en problemstilling og skabe engagement lokalt.

I Realdanias selvevaluering for fokusområdet ”Byens kvaliteter” fremhæves tre kriterier for, hvordan projekter bliver mest vellykkede:

- At projekterne er forankret i ministeriet, kommuner og lokalt.

Tabel 4.1 Strategiske målsætninger

Nytænkning af eksisterende arealers anvendelse	41 %
Byrum som skaber aktivt brug af byen	33 %
Byudvikling med hensyn til natur- og kulturmiljøer	32 %
Skabe relationer mellem byer	15 %
Skabe et alsidigt boligudbud	10 %

Kilde: Oxford Research 2007, survey

¹⁷ Bemærk, at i forhold til tabel 4.1 kan samme respondent godt markere mere end et fokusområde. Derfor summeres til mere end 100.

- At de enkelte projekter har affødt nye problemstillinger, som der har været bevidgenhed omkring og villighed til såvel i Realdania som på kommunalt og statsligt niveau at arbejde videre med i nye udviklingsprojekter.
- At der såvel politisk som i det faglige miljø er en bred konsensus om behovet for at udvikle planlægningsområdet.

Forankringen af projekter er centralt for at opnå en spredning af viden og en vedvarende forandringsproces, hvilket understreges i strategien fra 2004:

”Det er afgørende, at projekter er forankret i bred forstand blandt byens borgere, i kommunen, i erhvervslivet og i byens organisationer, samt at alle relevante interessenter er involveret” (Realdanias strategi 2004:14).

Den kvantitative undersøgelse viser, at to ud af tre af respondenterne vurderer, at projekterne har været forankret i lokale aktører som fx foreninger, myndigheder eller erhvervslivet. Hermed har to ud af tre projekter i Byens kvaliteter formået at skabe lokalt ejerskab samt at forankre projekterne.

Den kvantitative undersøgelse viser endvidere, at projekterne inden for Byens kvaliteter i høj grad skaber positive effekter, som rækker ud over projektet egne målsætninger, jf. figur 4.1. Samtidig bidrager ni ud af ti projekter til at skabe en positiv fremadrettet forskel for byen og byudviklingen, hvilket understreger de fremadrettede perspektiver, som kan bidrage til at udvikle et område yderligere.

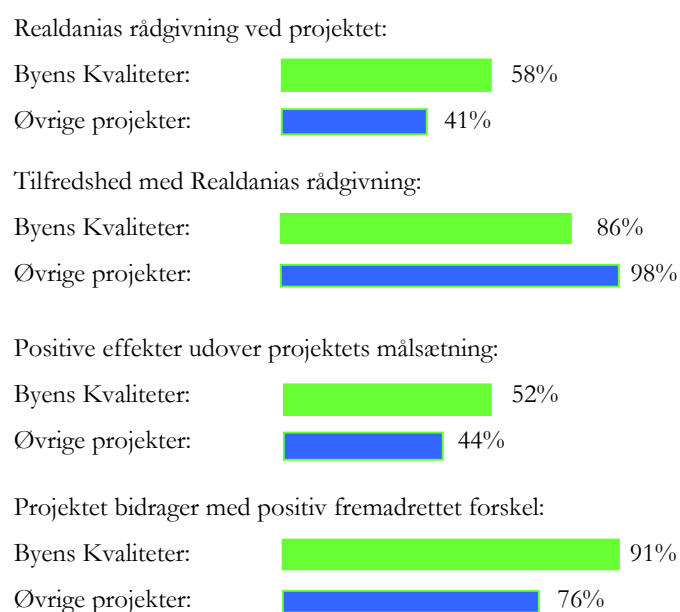
Dermed er der god sammenhæng mellem de identificerede succeskriterier blandt Realdanias medarbejdere inden for Byens kvaliteter og den kvantitative undersøgelses resultater.

Den kvantitative undersøgelse viser, at Realdania inden for Byens kvaliteter spiller en større rådgivende rolle end på de øvrige områder. Samtidig er tilfredsheden med rådgivningen mindre end ved de øvrige områder. Det understreges endvidere af enkelte eksperter og interessenter, som fremhæver, at netop ejerskabet lokalt kan mindskes, hvis rådgivningen fra Realdania bliver for detaljeret.

”Det handler jo om ejerskab. Ofte går Realdanias finansielle midler hånd i hånd med en for tæt vejledning og styring. Det kan godt tage engagementet og ejerskabet væk fra kommunalpolitikere og andre involverede” (repræsentant fra interessentgruppen).

Også blandt Realdanias egne medarbejdere gives udtryk for denne problematik: *”...Men samtidig har jeg også overvejet, at det kan blive problematisk at gå ind og blande sig så meget. Hvis man bare får et ry som en krævende samarbejdspartner, så er der måske nogle, der ikke ønsker at samarbejde med en.”*

Figur 4.1



Note: Angiver antal svar i kategorierne "Høj" eller "Meget høj" grad

Kilde: Oxford Research 2007, survey

Casestudier foretaget i forbindelse med denne evaluering viser, at ofte findes utilfredsheden med Realdanias styring ikke hos den direkte projektleder, som har den løbende kontakt, men snarere hos ”baglandet”, altså beslutningstagerne i kommunen, foreningen eller virksomheden (se fx case om Ny Åbenrå kommune). Det *kan* være årsagen til, at den generelle kritik, som flere interessenter og eksperter rejser omkring Realdanias styring, ikke slår igennem i den kvantitative undersøgelse.

Centrale diskussionsemner

Blandt eksperter samt interessenter er der overordnet enighed om, at Byens kvaliteter som fokusområde er helt centralt i forhold til den stigende betydning, byer og byudvikling indtager i det moderne samfund.

Samtidig rejser Realdanias indsats to centrale diskussioner, som Realdania bør forholde sig aktivt til for at skabe mest mulig værdi af deres aktiviteter. Det drejer sig om faren for homogenisering af det byggede miljø samt den sociale dimension i Realdanias projektportefølje.

Homogene bylandskaber

Nationer, regioner og byer konkurrerer om økonomisk vækst og velstand på det samme globale og nationale marked. Som en konsekvens af, at verden er blevet mindre, er denne konkurrence blevet skærpet på parametre som kultur, turisme og tilstedeværelsen af markante landemærker og bymæssige vartegn.

Paradoksalt nok har den øgede konkurrence i flere henseende resulteret i, at byer udvikler sig ud fra én logik og ét rationale rundt om i Danmark og resten af verden. Således opstår de samme løsninger til havnefronter og butiksstrøg i de danske byer, og samtidig er der tendenser til, at politikere og embedsmænd benytter sig af de samme inspirationskilder og rådgivere.

Denne homogenisering af bylandskaberne bør Realdania forholde sig til, ifølge flere eksperter og interessenter.

Spørgsmålet er, hvordan der bedst sikres pluralitet i valg af løsninger til udvikling af de danske byer og i valget af aktører, fx rådgivere, arkitekter og byplanlæggere.

Alene Realdanias økonomiske størrelse udgør en risiko i denne sammenhæng. Det kræver, at der gøres en indsats for at skabe en måde at kunne inkludere og arbejde ud fra flere forskellige ”programteorier” eller konkurrerende forståelser af, hvad gode byrum er.

Realdania er uden sammenligning den største aktør af sin slags i Danmark og sætter derfor tydelige spor i det danske byggede miljø, særligt i de store prestigefyldte byudviklingsprojekter. De store flagskibsprojekter finansieres netop af Realdania for at skabe demonstrationsværdi og dermed give inspiration til andre byudviklingsprojek-

ter i Danmark. Det gør det særligt vigtigt, at Realdania er eksperimenterende og fornyende i sine perspektiver og opfattelser af byudvikling.

Ekspertter og interessenter udtrykte derfor bekymring for det relativt lille antal medarbejdere hos Realdania. Ved at så få personer sidder med så mange opgaver, risikerer man, ifølge flere interessenter, at de bliver for magtfulde, samt at de bliver for standardiserede i deres arbejdsmetoder. Dvs. for at kunne håndtere alle projekterne anvendes potentielt en for snæver tilgang til fx udvælgelse af samarbejdspartnere og dermed risikeres en homogenisering af tænkemåderne inden for byggeriet.

Som modvægt diskuterede eksperterne muligheder for, at Realdania kunne udvikle organisationen således, at der dannes et organ, hvor uafhængige eksperter/konsulenter engageres til et periodevis og tidsbegrænset ekspertpanel. Opgaven for dette organ skulle være at øge de faglige og teoretiske input, hvilket også vil bidrage til at øge legitimiteten i Realdanias filantropiske aktiviteter.

Den sociale dimension

Diskussionen af den sociale dimension i Realdanias projekter blev af eksperter samt interessenter fremhævet som et af de helt centrale områder, hvor Realdania har bevæget sig siden stiftelsen i år 2000.

Det helt fundamentale spørgsmål er, hvad Realdanias målsætning er på dette felt?

Der er ikke en tydelig afklaring af Realdanias ambitionsniveau på dette område i strategien fra 2004, hvilket også bekræftes af Realdanias egne medarbejdere. De facto har Realdania øget indsatsen inden for sociale projekter, hvor det ikke er byggeriets kvalitet og æstetik, men snarere byggeriets indhold/funktion, som er i fokus.

Projektet Mimersgade er et eksempel på et projekt, hvor det sociale element er i fokus. Projektet har ikke det enkelte byggeri i centrum, men snarere helheden i kvarteret. Projektet spiller tæt sammen med Københavns Kommunes sociale indsats i området og har således et bredt sigte på et generelt kvarterløft. Det fremgår af sådanne projekter, at Realdania i sit filantropiske virke har bevæget sig væk i retning af at beskæftige sig med bygningernes og byernes/byrummets indhold eller funktion.

Det er en bevægelse, som deler vandene blandt eksperter og interessenter, idet én gruppe påpegede, at det kan være risikabelt for Realdania at vælge at involvere sig i mere sociale projekter. Det vil være en risikabel vej ind på det offentlige domæne og ansvar at varetage udvalgte sociale opgaver. Endvidere argumenteres for, at Realdania netop opfylder et samfundsmæssigt behov for at have en handlekraftig organisation som 100 % fokuserer på planlægning, byudvikling og byggeriet.

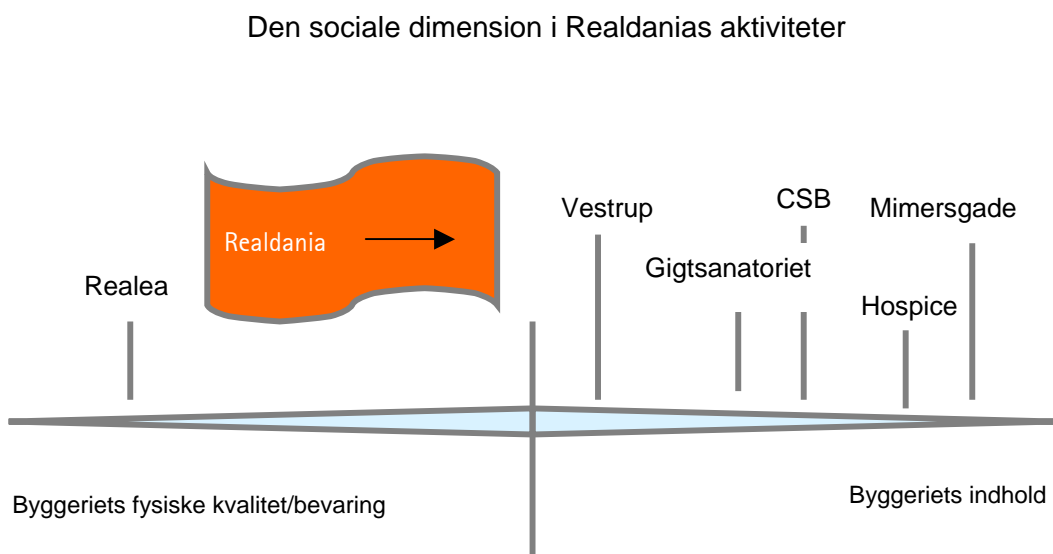
Omvendt argumenteres for, at de sociale projekter netop understøtter Realdanias overordnede målsætning om at *skabe livskvalitet gennem det byggede miljø til gavn for almenvellet* (Realdania 2004:5).

Endvidere fremhæves af en repræsentant fra ekspertgruppen, at ”Realdania har råd til at udvise risikovillighed i deres sociale projekter, idet de dels har opbygget offentlig goodwill, dels at de besidder en stor økonomisk kapacitet”.

Yderligere har etableringen af Realea gjort, at den bevaringsmæssige og æstetiske dimension med fokus på byggeriet og byggeriets kvalitet allerede har fået en stærk aktør. Herved kan Realdania gå nye veje.

Endeligt blev det af en arkitekt fra interessentgruppen påpeget, at nutidens byggeri ofte består af monofunktioner. Det vil sige, at bygningerne er enkeltstående enheder, som ikke socialt set bindes sammen i det offentlige rum. Men ved at inddrage de sociale funktioner i bygningerne vil man opnå større sammenhæng. Der behøves derfor ikke nødvendigvis være et skarpt skel mellem sociale formål og fysiske byggerier. Det drejer sig om at identificere, hvordan byggeriet kan være et redskab for opnåelse af sociale formål. Som en respondent fra spørgeskemaundersøgelsen udtrykker det: *”At bruge bygninger og de grønne områder som en katalysator til løsninger af de sociale problemer”*.

Figur 4.2



Kilde: Oxford Research 2007

Figur 4.2 viser Realdanias bevægelse fra projekter med fokus på bevaring og byggeriet i sig selv til projekter med fokus på bygningers funktion og indhold. Realdanias datterselskab, Realea, har særligt fokus på byggeriets kvalitet, mens Realdania i stadig højere grad fokuserer på ”livet i og mellem husene” i deres filantropiske aktiviteter.

Fremtidens problemstillinger og udfordringer

Realdania identificerede tre hovedudfordringer i 2004. Alle eksperter og interessenter er blevet bedt om at forholde sig til aktualiteten af disse udfordringer for Byens Kvaliteter samt at komme med bud på nye. Formålet er at bidrage til, at Realdania fokuserer på de mest relevante udfordringer, så de filantropiske midler anvendes på de områder, hvor de skaber mest muligt værdi. Det bemærkes, at eksperterne kan have peget på emner, som Realdania allerede arbejder med, men som ikke er nedfældet i 2004-strategien, og som derfor ikke har været synlige for eksperter og interessenter.

Bynetværk, mobilitet og infrastruktur

Den teknologiske udvikling har sat sine spor på den måde byer indgår i netværk på. Som følge af udvikling og brugen af it og kommunikationsteknologi har den individuelle mobilitet og erhvervenes lokalisering ændret sig, hvilket sætter samfundets grundlæggende infrastruktur under pres.

Disse samfundsmæssige transformationer udgør ifølge eksperter og interessenter en interessant problemstilling, hvor Realdania kan gøre en stor forskel i forhold til at skabe viden og demonstrationsprojekter.

I forhold til den nuværende strategi fra 2004 argumenterer ekspertgruppen således for at større transformationer som it og telekommunikationsteknologi samt mobilitet bør have en central plads blandt udfordringerne for Byens kvaliteter.

De infrastrukturelle problemer blev pointeret som et særligt indsatsområde, idet et stigende antal mennesker pendler længere og længere distancer hver dag. Et muligt fokusområde kunne være at udvikle de steder, eller hubs, hvor der skiftes mellem forskellige transportformer. Her er der fx en stor udfordring i at demonstrere hvordan en smidig udveksling mellem bil, tog og cykel kan foregå på en intelligent måde.

Ved at sætte fokus her vil Realdania endvidere kunne opnå en inddragelse af projekter, som knytter sig til økonomisk, miljømæssig og social bæredygtighed.

Et yderligere aspekt af transformationen af byerne er nye differentierede bynetværk, hvor der opstår en intern arbejdsdeling mellem forskellige byer i en region. Her påpeger flere forskere fra ekspert og interessentgruppen, at der er behov for mere viden for at kunne udnytte dette i fremtiden.

Miljø og bæredygtighed

I forlængelse af ovenstående efterlyste eksperter samt interessenter i deres diskussion af Realdanias nuværende strategi, at miljø og bæredygtighed inkluderes som et centralt tema inden for Byens kvaliteter.

Begge grupper fandt det slående, at disse problemstillinger har en meget lille plads i strategien fra 2004, men fremhævede dog også, at Realdania allerede på nuværende

tidspunkt støtter projekter relateret til disse fx IFHP (International Federation for Housing Planning) og Copenhagen Agenda for Sustainable Living.

Interessentgruppen argumenterede for, at det ikke nødvendigvis behøver være miljø og bæredygtighed i traditionel forstand, men at man kunne overveje at inddrage forhold som sundhed, fysisk udfoldelse og andre relaterede aspekter i byen.

Brudzoner

Ekspertgruppen pegede på ”byens brudzoner” som en fremtidig udfordring, hvor Realdania kunne understøtte, nye risikovillige projekter, som har til fællesnævner at skabe en mangfoldig og spændende by.

Brudzoner er zoner, som repræsenterer kontrasten til det velplanlagte og æstetiske, som findes i bymidten. Det er steder som indeholder stor dynamik og udviklingspotentiale. Som eksempler blev nævnt Valby, Amager og Nordvest kvarteret i København. Og kontrasten hertil er de velfriserede og ofte lidt provinsielle strøg og pladser i bykernerne. Spørgsmålet er, om Realdania kan udvikle nye metoder til at støtte det nye og eksperimenterende i disse brudzoner?

At inddrage brudzoner som problemfelt handler derfor på sin vis om at planlægge det uplanlagte, og hvordan man understøtter udviklingen af kreative byområder. Fokus bør bl.a. være på, hvordan disse brudzoner udvikles, hvordan de håndteres, hvornår de bliver for etablerede til at være nyskabende, og hvordan de kan ”puffe til mainstream”, dvs. til det etablerede tankesæt inden for planlægningen.

I forlængelse heraf peger en ekspert også på et område, som på fransk betegnes ”Terrains vagues” – vagt definerede områder. Det er områder, som typisk er i transition mellem to tilstande (fx tidligere industriområder, som ikke har fået ny anvendelse) – eller befinder sig i et ingenmandsland mellem store infrastrukturanlæg (fx jernbanelinjer, veje). Disse områder præger mange byområder og kan ved den rigtige anvendelse rumme store potentialer.

Udkantsområder og forstæder

Under eksperternes diskussion af strategi 2004 var segregering et centralt tema. Der var generelt tvivl om, hvorvidt dette var det rigtige begreb at anvende, og hvad det betyder i Realdania sammenhæng.

Dette gør sig gældende, idet Realdanias beskrivelse af segregering, ifølge ekspertgruppen, i højere grad beskriver en regionalisering mellem steder. Regionalisering er et problemfelt, der ifølge eksperterne repræsenterer en central udfordring i det moderne samfund, idet der i stigende grad kan opstå et skel mellem center/periferi. Et skel, som både har sit økonomiske og sociale udtryk. Det fremhæves af eksperter og interessenter, at Realdania har sat flere gode projekter omkring udkantsområder i gang, fx Mulighedernes Land. Men generelt er det vigtigt at have en lang tidshorison, for problemstillingen er ikke aftagende, og de relevante, langsigtede politiske løsning-

ger er endnu ikke identificeret. Derfor bør Realdania ikke stoppe indsatsen på dette felt.

Forstæderne repræsenterer ligeledes et problemfelt, hvor der skal tages særlige hensyn, idet de, ifølge eksperterne, behøver mere end granit og forskønnelse, da bypolitik ikke kun handler om fysiske elementer. Der er brug for en tværsektorel tilgang til bypolitik med vægt på miljø, sociale forhold, arkitektur, byfornyelse etc.

Yderligere ligger der i forstæderne en stor udfordring i forhold til den modernistiske arv. I løbet af de næste årtier vil der udvikles et massivt behov for byfornyelse i mange af forstæderne til fx København, Århus og Odense. Udfordringen er at skabe bæredygtighed og livskvalitet i områder med en lav byggeteknisk kvalitet.

Her kunne Realdania skabe stor opmærksomhed med en teoretisk/forskningsmæssig indsats kombineret med nytænkende demonstrationsprojekter, som kan være konkrete eksperimentelle løsningsforslag.

Kapitel 5. Bygningsarven og kulturmiljøet

Bygningsarven og kulturmiljøet har som overordnet målsætning at fremtidssikre den danske bygningsarv og kulturmiljø, hvilket primært skal ske ved at fremme bevaring gennem udvikling. Det er derfor væsentligt, at bevaringen sker på et økonomisk bæredygtigt grundlag. Strategien beskriver følgende overordnede udfordringer:

- Gamle bygninger og kulturmiljøer mister deres funktion
- Bevidstheden om bestående kvaliteter – og vedligeholdelsen af disse – er for lille
- De traditionelle håndværk uddør.

Målgruppen for indsatsen er bred og inkluderer befolkningen/husejere, kommuner, håndværkere, rådgivere mm. Udfordringerne operationaliseres yderligere i seks overordnede målsætninger, der danner rammen for de filantropiske aktiviteter inden for Bygningsarven og kulturmiljøet.

Målsætninger for Bygningsarven og kulturmiljøet, Realdanias nuværende strategi:

1. Skabe nyt liv i gamle huse
2. Skabe bevidsthed om værdien af bevaringsværdige bygninger
3. Skabe viden og forståelse for korrekt vedligeholdelse
4. Skabe lokal opbakning til folkelig forankring omkring bevarelsen af den historiske arv
5. Skabe viden om de håndværksmæssige fag og fremtidssikre dem
6. Skabe viden om håndværksmæssige teknikker samt materialer til vedligeholdelse af bygningsarven.

Evalueringen af fokusområdet Bygningsarven og kulturmiljøet tager udgangspunkt i en triangulering af informationer fra Realdanias egen selvevaluering, ekspertpanel og interessenternes vurdering, samt den kvantitative spørgeskemaundersøgelse blandt projekterne.

Samlet set indeholder evalueringen følgende hovedbudskaber:

- Det fremhæves af eksperter og interessenter, at Realdania og Realea har formået at sætte en markant og positiv dagsorden, når det gælder at bevare ved at *skabe nyt liv i gamle bygninger*. Samtidig vurderer medarbejderne, at der er en høj grad af strategiopfyldelse på dette punkt.
- I forlængelse af Realdanias udviklingsorienterede fokus savnes der blandt eksperterne et større fokus på, at bygningsarven ikke vurderes isoleret, men i højere grad betragtes i sammenhæng med udviklingen af ny arkitektur og fysisk planlægning, dvs. en tættere forbindelse til fx Byens kvaliteter, således at kulturarven bliver anvendt mere aktivt i en moderne byudvikling.
- For Bygningsarven og kulturmiljøet er demonstrationsprojekter et særdeles væsentligt virkemiddel, hvilket fremhæves af både Realdanias medarbejdere og eks-

terne interessenter. Men det er nødvendigt at skærpe forståelsen af forskellige typer af demonstrationsværdi i forhold til forskellige målgrupper.

- At udbrede bevidstheden og viden om kvalitet i bevaringen til befolkning og kommuner vurderes at være områder, hvor der både er behov for en styrket indsats, og hvor Realdania samtidig kan løfte opgaven uden at overskride grænserne for den offentlige opgavevaretagelse.
- Endelig fremhæver eksperter og interessenter en række områder, hvor Realdania i fremtiden kunne forstærke indsatsen. Områderne er: bevaringens virkemidler, bygningsbevaring som vare, den nye kulturarv, energirigtig bevaringskultur, og et internationalt fokus.

Realdanias position

Opfattelsen af bygningsarven og kulturmiljøets betydning har i de senere år undergået en forandring. Fra udelukkende at se på kulturarven som et vigtigt vidne om fortiden, er der sket en bevægelse hen imod en opfattelse af kulturarven som en ressource til at påvirke nutiden og fremtiden.

Et tegn på, at ressourceperspektivet på kulturarven er blevet mere fremtrædende, er det statslige Kulturarvskommune-initiativ, og i endnu større skala i Norge med det såkaldte ”verdiskapningsprogram”. På markedssiden er turismeerhvervet i stigende grad blevet opmærksomme bygningsarvens kommercielle potentiale, ligesom developere af boliger og erhvervslokaler har stigende fokus på, at bygningskulturen kan medføre en ekstra værditilskrivning. Bygningsarven og kulturmiljøet er således ikke en uforanderlig størrelse, men er knyttet til samtiden. Som en deltager i ekspertgruppen formulerer det: *”En af de mest gentagede pointer i de sidste ti års forskning er, at kulturarven ikke står uden for den samtid, som udpeger, restaurerer og bruger den (Lowenthal, Hafstein m.fl.). Derimod kan man argumentere for, at vores opfattelse af kulturarv er knyttet til moderniteten”*. Realdanias indsats inden for Bygningsarven og kulturmiljøet skal således ses i lyset af disse overordnede udviklingstræk.

Nyt liv i gamle huse – strategiopfyldelsens fyrtårn

At skabe nyt liv i gamle huse lægges der stor vægt på i selvevalueringen fra medarbejderne i Filantropi inden for Bygningsarven og kulturmiljøet. På det punkt har man i meget høj grad formået at opfylde strategien, hvilket harmonerer med den høje grad af ressourceanvendelse, *jf. tabel 5.1*. Den høje grad af strategiopfyldelse i forhold til at skabe nyt liv i gamle huse understreger et bevaringsmæssigt synspunkt, hvor både Realdania og Realea fokuserer på at skabe økonomisk bæredygtighed og anvendelse af de bevaringsværdige huse. Medarbejdernes vurdering understøttes i høj grad af spørgeskemaundersøgelsens resultater, hvor 56 pct. af projekterne ”i meget høj grad” har skabt nyt liv i gamle huse, *jf. tabel 5.2*.

Denne tilgang til bevaring kommer klart til udtryk hos datterselskabet Realea. Realea er særegen på den måde, at hvor en ’kreativ’ fondsstrategi *jf. Anheier & Leat (2006)*

har den fordel, at man hurtigt kan trække sig ud af et projekt eller område igen, så er Realeas perspektiv langt ude i fremtiden. ”Vi har et livslangt forhold til vores projekter. I princippet i al evighed,” som en medarbejder udtrykker det. Realea opfylder dermed målsætningen om at skabe langsigtede og varige løsninger. Bevaringen sker ikke med henblik på at strø en række monumenter og museumsgenstande ud over landet, men sker i overensstemmelse med strategien, der lægger vægt på at skabe en løbende brug af bygningerne med respekt for bevaringsværdierne. Det gælder fx Arne Jacobsen-husene i Nordsjælland, der nu er lejet ud som kombineret erhvervs- og boliglejemål (se case-beskrivelse).

De samlede resultater af Realdanias selvevaluering fremgår neden for. Medarbejderne fra fokusområdet Bygningsarven og kulturmiljøet har i selvevalueringen evalueret i hvor høj grad de selv har understøttet strategien i deres arbejde, og hvor mange ressourcer der vurderes at være anvendt på de enkelte punkter i strategien. Resultatet fremgår af tabel 5.1.

Strategi	Strategi-opfyldelse	Grad af ressourceanvendelse
1. Skabe nyt liv i gamle huse	Meget høj	Meget høj
2. Skabe bevidsthed om værdien af bevaringsværdige bygninger	Middel	Høj
3. Skabe viden og forståelse for korrekt vedligeholdelse	Lav	Middel
4. Skabe lokal opbakning til folkelig forankring omkring bevarelsen af den historiske arv	Lav	Lav
5. Skabe viden om de håndværksmæssige fag og fremtidssikre dem	Lav	Meget lav
6. Skabe viden om håndværksmæssige teknikker samt materialer til vedligeholdelse af bygningsarven	Meget lav	Meget lav

Kilde: Realdanias selvevaluering for Bygningsarven og kulturmiljøet. Realea har ikke gennemført selvevaluering.

I forhold til tabel 5.1 skal det understreges, at den strategiske samarbejdspartner Bygningskultur Danmark og datterselskabet Realea har arbejdet med de traditionelle håndværk og håndværksteknikker. Blandt andet har Realea i samarbejde med Odense Tekniske Skole og Bygningskultur Danmark skabt bevidsthed om ældre bygningers bestående kvaliteter. Det er derfor i forhold til punkt 3 (skabe viden og forståelse for korrekt vedligeholdelse) og punkt 6 (skabe viden om håndværksmæssige teknikker) vigtigt at fremhæve, at den lave grad af strategiopfyldelse derfor ikke nødvendigvis er kritisk, idet man har understøttet strategiens målsætninger gennem datterselskaberne.

På en række punkter er der modsætninger i forhold til resultatet fra spørgeskemaundersøgelsen blandt projekterjerne. Tabel 5.2 næste side viser, hvilke resultater, projektlederne mener, der er skabt. Her er det et markant resultat, at 75 pct. af projektlederne vurderer, at deres projekt i meget høj grad har medvirket til at øge bevidstheden om bevaringsværdige bygninger, og at 59 pct. mener, at der er skabt lokal opbakning til den historiske arv.

Begge dele står i modsætning til, at medarbejderne i selvevalueringen giver strategiopfyldelsen på dette område karakteren hhv. middel og lav.

Det er endvidere markant, at når det angår at skabe viden om og fremtidssikring af håndværk samt at skabe viden om håndværksmæssige teknikker og materiale til vedligeholdelse, vurderer næsten halvdelen af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen, at projekterne i meget høj grad har bidraget til disse områder. I Realdanias selvevaluering får disse to områder en lav strategi-opfyldesscore. Det skal dog understreges, at projektlederne ikke i spørgeskemaet er blevet bedt om at prioritere hvilke af strategiens målsætninger, der i højest grad er blevet efterlevet med projektet – mens en sådan prioritering netop har været grundlaget for medarbejdernes selvevaluering.

Tabel 5.2 Strategiske målsætninger

<i>Projekterne har i "meget høj grad" skabt:</i>	
Bevidsthed om bevaringsværdige bygninger	75 %
Lokal opbakning til folkelig forankring omkring bevarelsen af den historiske arv	59 %
Nyt liv i gamle huse	56 %
Viden om håndværksmæssige teknikker og materialer til vedligeholdelse af bygningsarven	46 %
Viden om traditionelle håndværksmæssige fag og fremtidssikret dem	43 %

Kilde: Oxford Research 2007, survey. Andel respondenter, der svarer "i meget høj grad".

Lav grad af substitutionseffekt

En af de helt fundamentale udfordringer inden for Bygningsarven og kulturmiljøet er, at staten har fredet 9.000 bygninger, men at meget få af disse kan overleve på markedsvilkår. Derudover findes der omkring 300.000 bevaringsværdige bygninger¹⁸. Fælles for disse bygninger er, at der er ganske betydelige udfordringer forbundet med at skabe det økonomiske fundament for at vedligeholde dem.

På den baggrund er det ikke overraskende, at Bygningsarven og kulturmiljøet har en mindre grad af substitutionseffekt sammenlignet med de øvrige fokusområder. Det betyder, at Realdania inden for Bygningsarven og kulturmiljøet i høj grad løfter projekter, der ellers *ikke* ville være blevet realiseret. Som figur 5.1 næste side viser, angiver 56 pct. af respondenterne inden for Bygningsarven i spørgeskemaet, at projektet "slet ikke ville være blevet realiseret uden støtte fra Realdania". Resultatet er positivt, særligt hvis man sammenholder det med eksperternes vurdering, der bliver lagt frem senere i dette kapitel, og som viser, at Realdanias projekter samtidig indebærer en høj grad af kvalitet.

Projektstyring

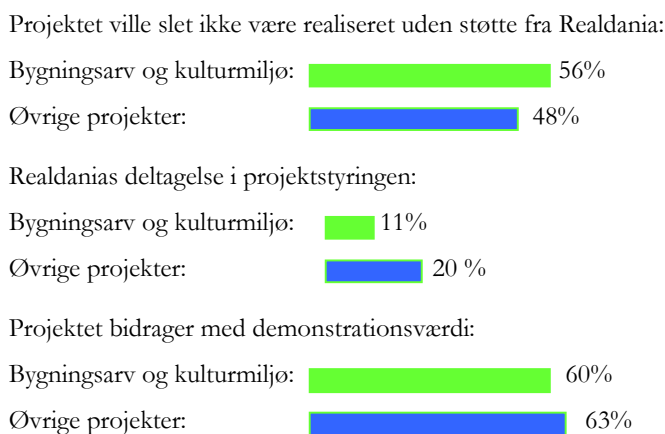
Denne kvalitet er ikke fremkommet ved en høj grad af projektstyring, tværtimod er det bemærkelsesværdigt, at der er en lavere grad af projektstyring for bygningsarvens område, men overraskende giver dette sig ikke udslag i lavere overholdelse af tidspla-

¹⁸ Kilde: Kulturarvsstyrelsen 2007: http://www.kulturarv.dk/kulturarv/bygninger/bevaringsvaerdige_huse/index.jsp.

ner eller projektmål, ligesom samarbejde og dialog med Realdanias filantropiafdeling er på niveau med de øvrige fokusområder. Se figur 5.1. Dette er interessant, da det kan tyde på, at Realdania her kan have fundet en balance mellem dialog og styring, der betyder, at man ikke i så høj grad behøver at involvere sig direkte i projekterne for at få de ønskede resultater. Tilfredsheden med rådgivningen er inden for Bygningsarven og kulturmiljøet er den højeste med 96 pct. af alle projekter. Dermed er rådgivning og sparring med til at kvalificere projekterne: *”Vi har aldrig bare sendt en check til folk. Vi har altid sat nogle krav og er gået i dialog med dem”*, som en medarbejder siger.

Samarbejdet har effekter, der rækker udover at opbygge kompetencer. Det vurderes som et vigtigt redskab til at flytte holdninger hos samarbejdspartnerne, og skabe ambassadører for Realdanias projektideer. Desuden er der en stor kapacitet hos de lokale ildsjæle, hvor Realdanias medarbejdere vurderer, at samarbejde med de rigtige mennesker er helt afgørende for at få den størst mulige effekt af projektbevillingen. Dette harmonerer med målsætningerne om at være en strategisk og proaktiv fond, der er i stand til at flytte dagsordener.

Figur 5.1



Note: Angiver antal svar i kategorierne ”høj“ eller ”meget høj” grad

Kilde: Oxford Research 2007, survey

Demonstrationsværdi

Det mønsterværdige eksempel skabes ikke kun gennem byggeprojekter, men også ved at støtte de personer i marken, der udviser den mønsterværdige praksis. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 6 ud af 10 af projekterne har demonstrationsværdi inden for Bygningsarven og kulturmiljøet.

Ekspert- og interessentgrupperne understreger, at hvis demonstrationsprojekterne skal have den størst mulige værdi, er det fremover vigtigt at skelne mellem forskellige former for demonstrationsværdi. I dag er der ofte ikke en tydelig skelnen mellem de forskellige typer af demonstrationsværdier fx i forhold til ambitionsniveau – om det skal være visionære, ”ultimate” projekter, eller om det skal være økonomisk realiserbare løsninger for en bred kreds af kommuner eller husejere.

I forhold til strategiens målsætning om at skabe øget bevidsthed om de bestående kvaliteter, er der blandt medarbejderne enighed om, at Realdania kan blive bedre til at formidle den viden og erfaring, der høstes i projekterne, og at man desuden bør tænke formidling udover de enkelte projekter.

”Der er en skarp skillelinje mellem at støtte formidlingsprojekter og blive bedre til at formidle vores egne projekter. Hvis vi bruger penge på at restaurere en herregård, så høster vi nogle erfaringer i

forhold til teknikker og materialer; viden, der kan komme andre til gode. Hvis man skal være almennyttig, skal man ud at formidle den viden.” (medarbejder i Realdania).

Strategien skal handle om at opbygge og formidle de rigtige kompetencer. Det handler for medarbejderne om at løfte og opbygge kapaciteter inden for Bygningsarven og kulturmiljøet. Som en medarbejder siger: *”Jeg tror, at vores største mission er at opbygge kompetencer, og det skal forstås ufattelig bredt.”*

Ekspertter og interessenter om strategi 2004

Ekspertter og interessenter er enige om, at Realdania har formået at sætte dagsordener inden for udvalgte fokusområder. Realdanias kvalitetsbevidsthed roses – eksempelvis peger ekspertter på, at Realdania via høj grad af kvalitetssikring er med til at ’blåstemple’ projekter, idet aktørerne inden for bygningsarven og kulturmiljøet er stolte over de Realdania-projekter, som de er med i. Ekspertter og interessenter lægger desuden vægt på, at der er og bør være en spredning og bredde i projektporteføljen.

Strategien adresserer således de rigtige udfordringer, om end man fra ekspertgruppen side efterlyser en lidt mere offensiv strategi.

Vellykket balance – ekspertter og interessenter om den nuværende strategi

Realdanias prioritering af balancen mellem bevaring og udvikling er, hvis man skal følge udsagn fra ekspertter og interessenter, yderst fornuftig. For selvom der er vidt forskellige holdninger til denne balance inden for bygningsarven, er der enighed om, at Realdania her er slået igennem med en dagsorden, og at netop balancen mellem udvikling og bevaring er det væsentlige. Som en af ekspertterne udtrykker det: *”I forhold til balance mellem bevaring og udvikling er Realdania tæt på pt. at være den eneste aktør, der går ind og investerer i fredede bygninger og sætter dem i stand med fremadrettede formål”.*

At sikre den fremtidige anvendelse af bygningerne rammer i plet og opfattes som en af de helt centrale udfordringer blandt ekspertter og interessenter. Især forskere og offentlige aktører i ekspert- og interessentgruppen mener imidlertid, at Realdania bør trække i retning af øget faglighed, herunder dokumentation af bevaringsværdierne og en større vægtning af en analytisk tilgang, idet *”der også findes grimme, bevaringsværdige ejendomme.”* Derfor bør Realdania ifølge ekspertterne i højere grad nuancere og synliggøre definitionen af bevaringsværdi og selektionen af bygninger.

Der hersker enighed om, at Realdanias rolle på området bør være at *”fungere som brobygger mellem kulturarvens repræsentanter, ofte fra det offentlige, og den private developer,”* som en ekspert udtrykker det.

Denne ros i interessent- og ekspertgruppen relaterer sig også til Realea. Samtidig er det en vigtig pointe, at flere interessenter peger på behovet for at tydeliggøre det filantropiske element i Realeas virke. Det hænger dels sammen med den faglige formidling af erfaringerne fra projekterne. På et mere fundamentalt niveau udtrykkes der skepsis over for, at *”Man køber ejernes huse for ejernes penge,”* som en interessent udtaler.

En mulighed kunne her være i højere grad at sammentænke Realeas og Realdanias aktiviteter, som i Nørre Vosborg, og andre projekter, hvor det filantropiske sigte bliver tydeligt qua Realdanias involvering.

Endvidere peger ekspertgruppen på, at Realea kunne bruge virkemidlet med at investere bredere end ved at investere i enkelte bygninger – man kunne således gå mere offensivt ind og udvikle et helt område.

Demonstrationsværdi fra et helikopterperspektiv: Behov for en stærk aktør

En ny, stor udfordring er, at kommunerne overtager opgaver relateret til bevarelse af bygningsarven fra amterne som led i strukturreformen. Dermed mangler der ifølge interessenterne en aktør med et helikopterperspektiv på området, og flere advarer om, at kommunerne i mange tilfælde ikke løfter området, hverken i forhold til bevarelse eller i forhold til at bevidstgøre befolkningen. Risikoen for, at kulturarven glemmes eller ”tivoliseres”, er stor og voksende. *”Det slående på landet i de små byer er, at der er en armod i viden om løsningerne og det at gøre sig umage med kvaliteten. Man tror altid, at den nyeste løsning er den bedste,”* som en repræsentant fra interessentgruppen udtaler.

Det betyder, at der savnes en stærk aktør der som Realdania kan sætte et eksempel. Demonstrationsværdien, eller det mønsterværdige eksempel, i projekterne er således helt central for især interessenterne, der har stor brug for og gavn af ”noget man kan tage ud at kigge på” som inspiration til det daglige bevaringsarbejde. Her er det vigtigt at være opmærksom på ambitionsniveauet i projekterne. Som et medlem af ekspertpanelet udtrykker det:

”Der findes to former for demonstrationsværdi: ”Sådan gør du”, og ”Visioner”. Realdania skal træffe et valg mellem de to formål ved hvert demonstrationsprojekt for at formidle præcist”

Flere interessenter og eksperter peger på, at Realdania ikke må sætte ambitionsniveauet konsekvent højt. Det er opfattelsen, at Realdania som en ny aktør har haft behov for at markere sig med ambitiøse projekter. Heri ligger der en risiko for at balancen tipper, så man ikke får demonstrationsværdi for kommuner og almindelige husejere.

Statens opgavevaretagelse og risiko for crowding out

Der har været en del diskussion af Realdanias rolle i forhold til statens opgaver, hvor eksempelvis uddannelse og fredede bygninger er områder, som flere interessenter mener er statens område. Realdanias ressourcetilførsel til området kan således betyde, at andre aktører, herunder det offentlige, bliver mere tilbageholdende med deres finansiering. Det gælder ikke mindst i forhold til Realeas virke: *”Centrale bygninger er reddet af Realea, og det er også fint. Men de går ind og fylder de offentlige huller ud, og det er lidt farligt. Hvis Realea fortsætter sin nuværende strategi, så ejer de pludselig en stor del af bygningsarven. Hvem er myndigheden så?,”* som en interessent spørger, og fortsætter: *”Det er et problem, hvis Realea bliver redningsplanken”*.

Derfor må Realdania/Realeas filantropiske virke ikke betyde, at offentlige myndigheder forsømmer deres opgavevaretagelse, med henvisning til Realdanias øgede aktivitet. Derimod bør Realdania i sit filantropiske virke særligt skærpe kommunernes aktiviteter og opmærksomhed inden for bygningsarv- og kulturmiljøområdet ved at påvirke offentlige beslutningstagere og sætte en dagsorden for betydningen af kulturarven og kvalitet i bevaringsarbejdet¹⁹.

Desuden peger *enkelte* interessenter på, at andre fonde, eksempelvis Velux-fonden, ikke længere i samme udstrækning støtter projekter inden for bygningsarven. Det er dog vanskeligt at estimere, hvorvidt og i hvilket omfang Realdanias midler fortrænger eksisterende finansiering fra andre fonde på dette område, og der er ikke lavet valide opgørelser heraf.

Bevidstheden om bestående kvaliteter – formidling gennem kulturarvsbevægelse

Både eksperter og interessenter tillægger det stor vægt, at Realdania sikrer forskning og formidling inden for bygningsarvs- og kulturmiljøområdet. Samtlige deltagere i såvel ekspert- som fokusgruppe er enige om, at der hér ligger en oplagt og helt central rolle for Realdania, som man kan fylde ud uden at gå ind på det offentliges domæne.

Strategien omkring bevidstheden af de bestående kvaliteter kan derfor være mere offensiv, idet interessen kan skærpes gennem synliggørelse af fordelene ved at bevare og anvende bevaringsværdige bygninger til nye formål. Ekspertpanelet peger på, at man kan bevidstgøre på tre måder:

- *Påvirke beslutningstagerne:* Kommuner, byplanlæggere, private bygherrer og investorer skal oplyses om værdien af det bevaringsværdige og tilbydes måder at arbejde med de bevaringsværdige bygninger på, uden at bevaringsværdien går tabt.
- *Påvirke kulturbaglandet:* Kulturbaglandet må bevidstgøres om, at udvikling er et nødvendigt led i bevarelsen af bygningsarven.
- *Påvirke husejerne:* Den almindelige husejer er en væsentlig gruppe i forhold til bevaring, og der er mange almindelige huse, der er interessante i et bevaringsperspektiv. Derfor er det væsentligt, at tilgangen til bevaring ikke bliver for ”elitær”.

På denne baggrund fremhæves Kulturarvskommune-projektet som et eksempel på, at man har skabt partnerskabsprojekter og medejerskab hos kommunerne. Det lokale medejerskab og lokale forankring bliver generelt fremhævet som noget, der fortsat er væsentligt, ligesom strategien med at støtte ildsjæle er rigtig.

Realea har endvidere et tydeligere formidlingssigte end Realdania, men formidlingen vurderes at være en anelse traditionel.

¹⁹ Det skal understreges, at Realea har defineret, at de netop ikke må løfte statslige og kommunale forpligtigelser. Realea opererer i spændet mellem det frie marked og de nationale forpligtigelser inden for bygningsarven.

Fremtidig strategi

Alle eksperter og interessenter er i evalueringen blevet bedt om at forholde sig til aktualiteten af de udfordringer for Bygningsarven og kulturmiljøet, som Realdania opstillede i 2004, *jf. tabel 5.1*. Opgaven var at identificere relevante og tidssvarende problemstillinger, som kan supplere eller afløse de udfordringer, som Realdania præsenterede i 2004 strategien. Formålet er at bidrage til, at Realdania fokuserer på de mest relevante udfordringer, så de filantropiske midler anvendes på de områder, hvor de skaber mest muligt værdi. Der kan, blandt de fremhævede emner, være områder, som Realdania allerede er aktiv inden for, men som ikke er nedfældet i strategien, og som derfor ikke har været synlige for eksperter og interessenter.

Interessenter og eksperter peger således på en række nye udfordringer og tiltag, som en strategiudvikling kan tage afsæt i.

Den nuværende strategi er i for høj grad fokuseret på bygninger og den tekniske side af bygningsbevaringen. Men fortællingen er mindst lige så vigtig. *"Det er fortællingen, der løfter det,"* påpeger en fokusgruppedeltager og efterlyser en større faglig bredde i Realdanias organisation, så kunsthistorikere og andre kulturformidlere er repræsenteret. Der er behov for en langt tydeligere strategi i forhold til kulturarvens betydning for identitet og fællesskab. Kulturarven skal i højere grad fremhæves som en løftestang, både i forhold til at skabe økonomisk vækst og social identitetsskabelse. Bygningsarven skal, i endnu højere grad end det allerede er tilfældet i dag, og i overensstemmelse med Realdanias udviklingsorienterede strategi inden for området, anvendes som en ressource i samfundsudviklingen og som inspiration for og udgangspunkt for udvikling.

En ofte fremhævet udfordring handler desuden om at bygge nyt *i dialog* med det bevaringsværdige, og om, som en ekspert udtrykker det, at *"genoptage tidligere perioders villighed til at føje markante nye bygningslementer til tidligere tiders på en måde, der øger den samlede kvalitet i kraft af mødet mellem forskellige tidsaldres udtryk"*. Derfor bør der ifølge ekspertgruppen og interessenterne være en større sammenhæng til de øvrige fokusområder, særligt Byens kvaliteter. Det bør i højere grad fremgå, at bygningsarven udvikles i et samspil med både den nye, fremadrettede bygningsarkitektur og den fysiske planlægning.

Som et led i en strategi, der i højere grad relaterer sig til de øvrige fokusområder, er det interessant, at eksperter og interessenter i stil med ekspertgrupperne for Byens kvaliteter og Byggeriets fremtid efterlyser et større spot på arkitektens rolle. Det bliver for Bygningsarvens vedkommende fremhævet, at der i konkurrencer mv. mangler kvalificerede projekter, der formår at binde bevaring og udvikling sammen. Alt for ofte vil arkitekten rive ned, hvilket er tegn på manglende faglig formåen i forhold til at bevare. I strategien vægtes håndværkets rolle endvidere tungt, og der savnes generelt et tilsvarende fokus på arkitekten.

Kulturarvsbevægelse ønskes

Et af de mest markante resultater fra fokusgrupperne er et ønske om, at Realdania bør gå kraftigt ind og løfte bevidstheden om bevaringsværdierne, og det gælder bredt for kommuner, offentlighed, husejere og andre niveauer i samfundet. Det gælder om at højne den almindelige danskers viden om bevaring, bygningskultur og kulturarv. Kort sagt, så efterlyser man en bred kulturarvsbevægelse. Udtalelser som: *"Det skal være et bombardement fra alle sider"*; *"Kommer det ikke ud til den brede befolkning, er det lige meget,"* og *"Det er vigtigt at forankere kulturarven i den offentlige debat,"* er karakteristiske for holdningen. Realdania skal særligt viderebringe viden om kvaliteten, hvilket det offentlige ikke i tilstrækkelig udstrækning har formået på hverken statsligt eller kommunalt niveau. *"Realdania står over for en udfordring i forhold til at formidle mere, end de gør, særligt i forhold til at formidle problematikker,"* siger en ekspert, mens en anden ekspert peger på, at Realdanias rolle er at *"være øjenåbner for kvalitet."*

Man må frem for alt ikke overlade området til byggemarkeder og rådgivere. Der er lagt op til en ambitiøs indsats, idet man tænker sig området ført ind i skolegangen, og peger på, at historieundervisningen er blevet nedprioriteret. Potentialet vurderes at være stort, blandt andet på grund af danskernes store interesse i boligen. *"Når de, der bor i noget bevaringsværdigt, som ikke er klar over det, finder ud af, at der knytter sig en historie til stedet, at det er noget fint, så vil de også gøre meget mere for stedet,"* som en arkitekt fra interessent-gruppen udtrykker det.

Formidling og produktion af viden

Der er enighed om, at Realdania i endnu højere grad, end man allerede gør, kan bevilde midler til forskning og videnformidling, idet det påpeges, at der mangler forskning inden for kulturarven. Som led heri er videnformidlingen central. Der efterlyses eksempelvis en database med viden, og en større viden- og erfaringsdeling på højt, fagligt niveau. Dette gælder generelt i ekspert- og interessentgruppen.

Der peges på, at man kunne oprette en specifik enhed til at varetage opgaven – et center for "Realdania Viden". Ved at samarbejde med forskningsverdenen, opsamle Realdanias projekterfaringer og kommunikere med offentligheden vil man kunne løfte videnniveauet inden for kulturarven markant. Enheden kunne desuden evaluere projekter, indhente generisk projektviden, koordinere konsulentkøb og udvikle analysemetoder. En ekspert fremhæver, at en sådan enhed desuden kunne anvendes til en systematisk generering af Realdanias projektideer. *"Videnprojekterne er dér, hvor Realdania for alvor er uundværlig,"* vurderer eksperthen.

Åbne sig mod verden

Det fremhæves af både eksperter og interessenter som et paradoks, at forskningen ifølge strategien skal internationaliseres, mens bygningsarven kun kan ses i et nationalt perspektiv. Det påpeges, at bygningskulturen og forskellige byggestile ikke følger

landegrænserne, og at der eksempelvis er danske bygninger i tidligere danske områder som eksempelvis Færøerne. Ligesom den danske bygningskultur har hentet stor inspiration fra syd. Der efterlyses ikke, at Realdania støtter projekter i udlandet, men derimod, at man eksempelvis styrker videnformidling og de traditionelle håndværk, som begge er områder, hvor der er meget at lære fra andre lande. De skandinaviske lande fremhæves som et muligt samarbejdsområde, fordi man her har den samme indstilling til bygningsbevaring, samtidig med at man kan lære nyt. Men også erfaringer fra andre europæiske lande og områder, såsom Nordtyskland, Polen, Holland og England, vurderes at være interessante i en dansk kontekst.

Ligeledes er der en stor udfordring i at identificere og tage vare på de nye danskeres kulturarv i Danmark. Som en ekspert udtaler: *"At åbne sig mod verden kan også indebære, at vi må erkende, at den danske befolkning også består af en del medborgere med en anden kulturbaggrund end den "traditionelle" danske. Det betyder, at der er en udfordring i at skabe relationer mellem den etablerede danske kulturarv og de nye danskere."* Kulturarven har således et potentiale til at forene – men den har også et potentiale for at skille befolkningsgrupper fra hinanden.

Bygningsbevaring som vare

Historiske bygninger og landskaber drages i stigende grad ind i oplevelsesøkonomien. Kommercielle aktører melder sig primært inden for turismen, ligesom developere af boliger og erhvervslokaler har et stigende fokus på, at bygningskulturen kan sikre ekstra værditilskrivning. I den forbindelse savnes opmærksomhed på de økonomiske aspekter af bygningskulturen. Både fra et produktionsmæssigt og et aftagermæssigt perspektiv, dvs. både i forhold til developere og brugere af bygningskulturen. Relevante emner er eksempelvis bygningskulturen som ressource for branding, turisme og økonomisk udvikling.

Virkemidler i bygningsbevaringsindsatsen

Bygningsarven og kulturmiljøet bruges og ejes i langt de fleste tilfælde af private. Det giver liv til kulturarven, men betyder også, at valg og prioriteringer i mange tilfælde er ude af myndighedernes og fagfolkenes hænder. Derfor kan Realdania i højere grad fokusere på, hvilke virkemidler der bedst skaber incitament hos ejere og andre til at tage hånd om og udvikle bygningskulturen. Der er behov for at formidle viden, der kan skabe grundlag for anvendelse af rigtige teknikker og materialer i vedligeholdelse og restaurering af bygningskulturen. Der peges eksempelvis hos interessenter på, at man kan udarbejde redskaber til developere, så de kan se, hvor de blivende værdier er, inden de går i gang med at omdanne en bevaringsværdig bygning, for, argumenteres det *"i dag gør man det omvendt: Man udvikler en byggeidé og ser på, hvor tålegrænsen for bevaring er bagefter"*.

Den nye kulturarv

Kulturarv er en dynamisk størrelse, hvor nye elementer indoptages og gamle bliver betragtet i nyt perspektiv. Det gør sig særligt gældende i forbindelse med store samfundsøkonomiske skift, som da bondekulturen blev inkluderet i kulturarven i slutningen af 1800-tallet, da industrialiseringen slog igennem. I dag er det store skift deindustrieringen og omstrukturering af velfærdsstaten. Industrien er allerede godt på vej til at blive kanoniseret i kulturarven, mens et projekt som Kulturarvskommune Hvidovre har sat fokus på velfærdsstatens kulturarv. Med industri og velfærdsstat som tematikker, kunne Realdania sætte fokus på, hvordan ny kulturarv institutionaliseres og tillægges værdi. Herunder hvordan der skabes nye fortællinger med udgangspunkt i fortællinger, der ikke umiddelbart betragtes som positive, som eksempelvis modernismens forstadsbyggerier.

Den energirigtige bevaringskultur

Det fremhæves af flere eksperter og interessenter, at miljø og energiområdet på sigt vil risikere at ændre opfattelsen af de bevaringsværdige bygninger. I forhold til statslig lovgivning om energikrav ved ombygning og restaurering er der en udfordring i at skabe løsninger for de bevaringsværdige bygninger. Risikoen er, at de æstetiske og bevaringsværdige kvaliteter nedprioriteres i forhold til lovkrav og normer omkring energivenlige løsninger. Som en arkitekt fra interessentgruppen udtaler: *”der er betydelige æstetiske problemer forbundet med bl.a. energirigtige vinduer og andre byggekomponenter til fredede bygninger. Vi kan jo ikke leve med 30 cm isolering og gipsvægge indvendigt.”*

Samtidig har øgede krav ofte store økonomiske konsekvenser for en i forvejen vanskelig stillet gruppe af ejere af fredede og bevaringsværdige bygninger. Det skal dog bemærkes, at dette er et eksempel på et område, der er identificeret af eksperter og interessenter, og hvor Realdania allerede er meget aktiv, selvom det ikke fremgår tydeligt af 2004-strategien.

Kapitel 6. Byggeriets fremtid

Byggeriets fremtid sætter ifølge fondsstrategien fra 2004 fokus på ”byggeriets udviklingsorienterede problemstillinger på projekt-, virksomheds-, branche- og sektorniveau” (Realdania 2004: 14).

En vigtig præmis for indsatsen er byggeriets heterogene struktur med mange forskellige aktører. Det skyldes dels den historiske arv med håndværkslaug og fagområder med egne organisationer, dels de meget sektoropdelte brancher med vidt forskellige fagområder med varierende kompetenceniveauer afhængigt af, om det er håndværkere, arkitekter, ingeniører, byplanlægger mv. Endvidere er det af stor betydning, at den generelle forskningsindsats i både offentligt og privat regi er beskeden målt i forhold til byggeriets volumen og betydning for dansk økonomi.

I Realdanias strategi fra 2004 opsummeres de vigtigste problemstillinger fra Byggeriets fremtid således:²⁰

- Etablering af nye strukturer og samarbejdsformer: Byggesektoren skal skabe nye strukturer og samarbejdsformer, som i højere grad gør det muligt at imødekomme bygherrenes og brugernes skiftende ønsker.
- Udvikling af offentligt-private samarbejder: De nye betingelser forventes at give en vækst i konkrete bygge- og serviceopgaver og mere langsigtede udviklingsstrategier for byggeriet.
- Forbedring af sektorens innovationsevne: Som det er i dag, fremmer byggesektorens incitamentsstrukturer og organisering ikke i tilstrækkelig grad innovation.

Det operationaliseres yderligere i en række udfordringer, der fungerer som ramme for de filantropiske aktiviteter inden for Byggeriets fremtid:

Centrale udfordringer for Byggeriets fremtid, Realdanias nuværende strategi:

1. Skabe fornyelse inden for byggeriet
2. Omsætte ny forskning til praksis
3. Hæve byggeriets kvalitet for bygherren
4. Hæve byggeriets produktivitet
5. Nedbryde faglige skel
6. Styrke organiseringen af byggeriet
7. Udvikle standarder inden for byggeriet

Evalueringen af Byggeriets fremtid sker ud fra en triangulering af informationer fra Realdanias egen selvevaluering, fra evalueringens eksperter og interessenter, samt input fra den kvantitative undersøgelse.

Samlet kan evalueringen summeres til følgende hovedbudskaber:

²⁰ Kilde: www.realdania.dk

- Realdania har inden for fokusområdet Byggeriets fremtid haft succes med at markere sig som en central netværksagent, som gennem de etablerede projekter bidrager til at skabe nye relationer og netværk inden for byggeriet.
- Samtidig har Realdania en meget styrende rolle på området, som i den kvantitative undersøgelse vurderes meget positivt, mens andre kilder fra interessentgruppen mener, at Realdania på dette område går for langt og minder for meget om den offentlige forskning i sine styringskrav.
- Ekspertter og interessenter fremhæver, at Realdania har en række uafklarede spørgsmål omkring strategien på forskningsområdet, herunder hvilken fremtid de etablerede forskningscentre kan forvente sig.
- Ekspertter og interessenter fremhæver endvidere en række områder, hvor Byggeriets fremtid med fordel kan øge sin indsats fremover. Det drejer sig bl.a. om det byggetekniske område, om miljø/energi/bæredygtighed og om kvaliteten i dansk byggeri.

Dette kapitel indledes med en vurdering af Byggeriets fremtids nuværende position og efterfølges af en række centrale problemstillinger, som blev rejst af eksperter og interessenter. Afslutningsvis beskrives til inspiration en række områder, hvor Realdania ifølge omverdenen med fordel kan styrke sin position i fremtiden.

Realdanias position

Ser man på projekternes relation til de overordnede målsætninger er der stor forskel på det fokus, det enkelte projekt har haft i forhold til at understøtte fokusområdet Byggeriets fremtid.

En af forklaringerne er, at indsatsen for at udvikle standarder for byggeriet har været samlet i få initiativer, primært i Byggeriets Evalueringscenter.

Ifølge Realdanias selvevaluering er det dog også tilfældet vedrørende målsætningen om at nedbryde faglige skel, hvor indsatsen *”hovedsageligt er sket gennem Byggeriets Innovation”*. Men i spørgeskemaundersøgelsen angiver 40 % af projektlederne at projektet har bidraget til at nedbryde skel mellem forskellige faggrupper og skabe partnerskaber på tværs. Det understreger, at Realdanias projekter inden for Byggeriets fremtid understøtter den overordnede målsætning og bidrager til nye samarbejdsformer. Hvert fjerde projekt er direkte med til at fremme organiseringen af byggeriet.

Tabel 6.1 Strategiske målsætninger

Nedbryde faglige skel og skabe partnerskaber på tværs:	40 %
Skabe fornyelse inden for byggeriet:	37 %
Hæve byggeriets kvalitet for bygherren:	30 %
Hæve byggeriets produktivitet:	29 %
Omsætte ny forskning til praksis:	24 %
Styrke organiseringen af byggeriet:	24 %
Udvikle standarder inden for byggeriet:	19 %

Kilde: Oxford Research 2007, survey

Da det er meget bredt formulerede målsætninger, som anvendes inden for fokusområdet Byggeriets fremtid er det ikke overraskende, at mange projekter har ført til såvel fornyelse som omsætning af ny viden til praksis.

Samlet set er billedet, at projekterne inden for Byggeriets fremtid stemmer overens med de strategiske målsætninger fra strategien i 2004.

Realdania ser i høj grad sin rolle som koordinator for at styrke innovation og videnudvikling i byggeriet. Det er en rolle, hvor Realdania og dens medarbejdere fungerer som centrale medspillere i et netværk mellem aktørerne i byggeriets samlede innovationssystem, hvor også offentlige myndigheder, universiteter, forskningsinstitutioner og private virksomheder indgår.

Teoretisk set er rollen som "linkages creator" netop et potentiale for fonde, hvor man kan fungere som en institutionel netværksagent for innovation i byggeriet (Thomassen & Clausen 2005: 473). Midlet rækker udover at identificere de bedste projekter og skabe den rigtige sammensætning af deltagere i konsortier og udviklingsprojekter. Også den ikke-monetære filantropi i form af rådgivning, koordination og viden er vigtig her.

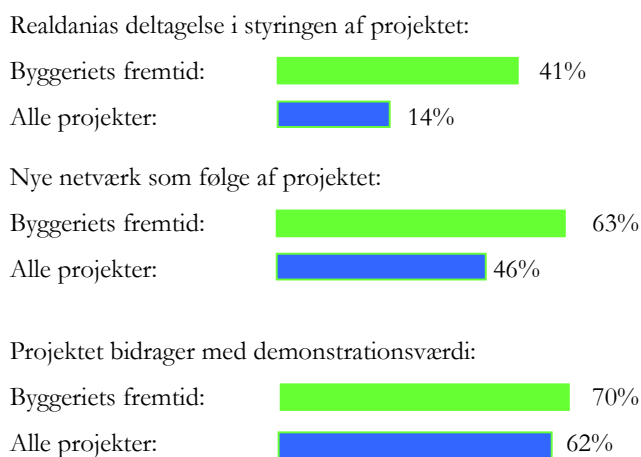
Ser man på tilbagemeldingen fra den kvantitative undersøgelse er der netop en stor grad af involvering fra Realdanias side.

Det ses i form af at to ud af tre projekter (63 %) har resulteret i nye netværk, jf. figur 6.1, hvilket understreger at Realdania faktisk allerede udfylder en betydelig rolle som *innovation broker* eller netværksagent qua de igangsatte projekter.

Samtidig har Realdania inden for Byggeriets fremtid en meget aktiv deltagelse i den løbende styring af projekterne. Her er der relativ stor forskel i forhold til de øvrige fokusområder hos Realdania. 41 % af de eksterne projektledere mener, at Realdania i høj eller meget høj grad er inde i den løbende styring af projekterne inden for byggeriets fremtid mod kun 14 % i Realdanias øvrige projekter.

Endnu vigtigere er det, at samtlige informanter er tilfredse eller meget tilfredse med samarbejdet. Der er altså et positivt syn på Realdanias engagement i de enkelte projekter, hvilket understreger, at Realdania spiller og kan spille en vigtig rolle som mere end en passiv finansieringskilde. Det er interessant, da flere interessenter i forbindelse med evalueringen peger på, at netop i forskningsprojekter og forskningscentre er der en tendens til for detaljeret

Figur 6.1



Note: Angiver antal svar i kategorierne "Høj" eller "Meget høj" grad

Kilde: Oxford Research 2007, survey

styring fra Realdanias side. Netop respondenterne af spørgeskemaundersøgelsen er blandt dem, som Realdania må forventes at have et tæt samarbejde med – og med et anonymt spørgeskema – kunne man forvente kritik af Realdanias løbende styring og indflydelse. Dette negative billede kan altså *ikke* bekræftes af spørgeskemaundersøgelsen.

At forskningsprojekterne bidrager med demonstrationsværdi er centralt for den filantropiske værdi, og ikke overraskende har flertallet af projekterne ifølge projektlederne selv demonstrationsværdi. 70 % af projekterne inden for byggeriets fremtid har således demonstrationsværdi, hvilket som forventet er højere end Realdanias samlede projekter.

Centrale diskussionsemner

Der er bred enighed om, at Byggeriets fremtid som fokusområde er et helt nødvendigt fokusområde for Realdania, da byggeriet i høj grad har behov for et *”blidt pres i retning af en mere innovativ og strategisk tænkende branche* (interessent-gruppen).

Der er endvidere opbakning til Realdanias virksomhedsnære og udviklingsorienterede strategi på området, hvor der fokuseres på projekter, som kommer erhvervslivet til gode inden for en kort til mellemlang tidshorisont.

Men samtidig rejser Realdanias indsats tre grundlæggende diskussioner, som Realdania bør forholde sig aktivt og strategisk til, for at kunne skabe mest mulig værdi af de filantropiske midler.

Det omhandler risikoen for crowding out af forskningsmidler, sammenhængen mellem Realdanias investeringer og forventninger, samt behovet for klare exitstrategier på området.

Crowding out af offentlige eller private forskningsmidler

Det er relativt begrænsede traditioner for forskning inden for byggeriet i både den offentlige forskningsverden og i den private sektor sammenlignet med andre brancher. Som en forsker fra interessentgruppen udtrykker det: *”Den samlede volumen af byggeforskning i Danmark er på niveau med fiskeriforskningen på DTU”* (forsker fra interessent-gruppen)

Samtidig er både eksperter og interessenter enige i, at den fremtidige konkurrenceevne for dansk byggeri afhænger af, hvordan vi får skabt mere viden og innovation i byggematerialer og byggeprocessen.

Spørgsmålet om Realdanias rolle på forskningsområdet har dog delt både eksperter og interessenter i en diskussion omkring risikoen for, at et styrket engagement fra Realdania i byggeriets forskning vil medføre en tilsvarende tilbagetrækning og nedju-

stering af de offentlige investeringer i områdets forskning, hvilket teoretisk betegnes som *crowding out*.

Teorier omkring crowding out benyttes også om offentlige investeringer, som medfører, at private virksomheder anvender færre midler på et område, men her vurderes altså, at problemstillingen drejer sig om de offentlige investeringer.

Det er interessant, at det primært er de offentlige repræsentanter, som er bekymrede over risikoen for, at det politiske niveau vil have for store forventninger til at Realdania kan finansiere væsentlige dele af byggeriets forskning. Blandt repræsentanter fra forskningsverdenen, brancheorganisationer og virksomheder finder vi ikke samme bekymring: *"Det er ikke noget problem overhovedet. Se på medico-området. God forskning giver tværtimod flere penge – både fra staten og fra EU"* (forsker fra interessent-gruppen).

Argumentet er, at der på medico/sundhedsområdet er en stærk tradition for filantropisk forskning og innovation, hvilket ikke vurderes at have medført en mindre offentlig forskningsindsats. Samtidig er medico/sundhedsområdet præget af mange forskningsintensive virksomheder, der gør, at den samlede danske forskningsindsats er meget betydelig.

Endvidere er opfattelsen, at god forskning tiltrækker flere midler og investeringer fra alle parter, både offentlige og private investorer. Det koster at skabe god forskning inden for byggeriet, men det er samtidig værdiskabelsen i forskningen, der tiltrækker flere ressourcer.

Endelig mener flere eksperter og interessenter, at Realdania allerede har udviklet metoder, som kan mindske risikoen for, at offentlige investeringer reduceres:

- Realdania handler overraskende og går ind på målrettede områder i modsætning til at investere i det samme forskningsmiljø/område år efter år
- Realdania fokuserer på linket mellem forskningen og erhvervslivet og overlader grunduddannelse af nye kandidater og generel kompetenceopbygning til det offentlige
- Realdania kan geare sine midler i samarbejde med private virksomheder og forskningsmiljøer og derved medvirke til, at den samlede forskningsintensitet øges.

Pointen er, at Realdania allerede arbejder på en måde, som hvis den udvikles videre, kan reducere risikoen for crowding out. Det kræver dog en klar strategi og en god forståelse for egne virkemidlers langsigtede incitament.

Skalering af Realdanias investeringer

Realdanias investeringer i de oprettede forskningscentre er typisk på 25 mio. kr. fordelt på 5 mio. kr. i en femårig periode.

Blandt eksperter og interessenter er der grundlæggende ros til konstruktionen af Realdanias forskningscentre. Det gælder både selektionen af, hvilke forskningsmiljø-

er, som er bedst egnet til at skabe centret og det tværfaglige aspekt, som præger de Realdania-finansierede forskningscentre.

Skaleringen af forskningscentrene har dog rejst en intens debat. Grundlæggende er vurderingen, at de 25 mio. kr. bestemt har en stor værdi på et specifikt forskningsfelt. Med midlerne kan der frigøres tid hos forskerne, der kan oprettes ph.d.-stipendiater, laves virksomhedsnære projekter mv., som kan stimulere udviklingen af ny viden på området. Hertil kommer, at Realdania ofte supplerer disse midler med løbende projektstøtte til forskningscentrene, så den samlede volumen reelt forøges betydeligt.

Men hvis målsætningen er at øge den samlede forskningsintensitet på et bestemt område betydeligt og udvikle konkret, ny viden, som kan skabe en *forandring*, så er vurderingen at skala og ambitionsniveau ikke hænger sammen. Så skal der investeres mere.

Der peges af flere eksperter på, at Realdanias ambitioner, som de formidles i pressemeddelelser mv. omkring de enkelte projekter, ikke står mål med den økonomiske investering. Innovation inden for byggeriet er omkostningstungt. Man risikerer at skuffe omverdenen, lægge unødigt pres på forskere og projektledere og holde andre fra at bidrage til at skabe den nødvendige forandring. Et eksempel er *Det digitale byggeri*, der af flere eksperter og interessenter vurderes som et godt projekt, men som samtidig er et eksempel på, at skalering og ambitionsniveau ikke hænger helt sammen. Digitalisering af byggeriet er som helhed en stor og langvarig forandringsproces, som kræver samspil mellem mange forskellige indsatsers også uden for Danmarks grænser, samt betydelige ressourcer.

Synspunktet blandt hovedparten af eksperter og interessenter er således, at forandringsprocesser i branchen skal ses over et længere perspektiv og have en betydelig større økonomisk volumen i ryggen fra alle parter i byggeriet.

I stedet for at have urealistiske forventninger til hvad 25 mio. kr. fordelt over fem år kan skabe af konkret innovation og forandring, bør Realdania arbejde med lange programmer baseret på mere abstrakte ønsker om forandringsprocesser, hvor de enkelte forskningsprojekter, demonstrationsprojekter etc. kan ses som delmål i et længere perspektiv.

Men det understreges også i ekspertgruppen, at kapaciteten i det danske forskningsmiljø ikke fra den ene dag til den anden kan styrkes. Det kræver en langsigtet oprustning med flere forskere, større budgetter til de vigtige områder og en koordineret indsats blandt alle interessenter på området. Her vurderes Realdania at kunne være en aktiv part.

Exitstrategier i forskningen

Et centralt diskussionsemne i ekspertgruppen er Realdanias potentielle problemer med at skabe en struktur, der giver en fornuftig og saglig mulighed for at trække sig ud af et bestemt forskningsområde.

Udfordringen er, hvordan man undgår at skabe organisationer, som ikke kan lukkes, selvom målet er opfyldt eller hvor engagementet og resultaterne ikke står mål med

ambitionerne. Det er en problemstilling, som også er velkendt fra den offentligt finansierede forskning og altså ikke noget, som knytter sig specifikt til filantropiske midler.

Samtidig kan der også være behov for at forankre succesfulde forskningscentres økonomi andre steder end hos Realdania, netop for ikke at skabe et forventningspres fra offentlige og private aktører. Et sådant pres for at Realdania støtter et bestemt område, vil netop ifølge ekspertgruppen, mindske Realdanias handlefrihed og evne til at skabe de helt afgørende, overraskende investeringer på nye, spændende områder. Det er netop centralt, hvis Realdania skal undgå crowding out af offentlige forskningsmidler ved at tage længerevarende ansvar for en bestemt opgave inden for byggeriet.

Det anbefales, at Realdania udformer en aktiv strategi, som kan være med til at forene flere hensyn:

1. At forskningscentre ikke udvikler sig til at få permanent status, men at Realdanias ressourcer netop kan målrettes områder, hvor der er et aktuelt behov for en styrket forskningsindsats.
2. At incitamentsstrukturer og fremtidsudsigterne for forskerne tilknyttet Realdania-finansierede forskningscentre bliver så attraktive, at de bedste forskere kan tiltrækkes, hvilket ofte kræver længere perspektiv end fem år.
3. At der sikres en god og handlingsorienteret evalueringskultur til vurdering og evt. forlængelse af Realdanias forskningscentre.

Realdanias fremtidige udfordringer

Realdanias nuværende strategi fra 2004 fremhæver en række indsatsområder, som skal understøtte målsætningen om *at skabe en fremadrettet og helhedsorienteret fornyelse og udvikling af byggeriet og byggesektoren i Danmark* (Realdania 2004: 15).

Alle eksperter og interessenter er i evalueringen blevet bedt om at forholde sig til aktualiteten af de udfordringer for byggeriets fremtid som Realdania opstillede i 2004 (se figur 6.1). Opgaven var at identificere relevante og tidssvarende problemstillinger, som kan supplere eller afløse de udfordringer, som Realdania præsenterede i 2004 strategien. Formålet er at bidrage til, at Realdania fokuserer på de mest relevante udfordringer, så de filantropiske midler anvendes på de områder, hvor de skaber mest muligt værdi. Der kan imidlertid være områder, som Realdania allerede er aktiv inden for, men som ikke er nedfældet i strategien, og som derfor ikke har været synlige for eksperter og interessenter.

Materiale og komponentperspektiver

I et innovationsteoretisk perspektiv er det interessant at materiale- og komponentsiden er relativt nedtonet i Realdanias strategi fra 2004. I mange andre brancher sker den største og mest intensive forsknings- og innovationsindsats hos leverandørsiden,

hvor der specialiseres inden for bestemte områder. Et eksempel er mobiltelefonindustrien, hvor underleverandører af batterier, displays, audioudstyr og software til telefonerne er med til at flytte grænserne for, hvad de færdige produkter kan tilføre af merværdi hos kunderne.

Samme perspektiv savnes inden for byggebranchen, hvor der, ifølge flere eksperter og interessenter, er behov for at fremme innovationskapaciteten hos producenterne af byggematerialer og komponenter.

Miljø og indeklima

Miljøområdet er fælles for alle tre fokusområder hos Realdania underprioriteret ifølge eksperter og interessenter. Der har været betydelig lovgivningsmæssig aktivitet på området og der er en stadig voksende kommerciel interesse i at udvikle materiale, design og arkitektur, ud fra et miljømæssigt perspektiv. Det fremhæves af ekspertgruppen at der bør arbejdes med en bred forståelse af miljø, som udover produktionsmæssig bæredygtighed også inkluderer områder som energi, indeklima og sundhed.

Industrialisering vs. æstetik/kvalitet

Industrialiseringen af byggeriet blev debatteret ud fra to perspektiver. For det første som en vigtig omkostningsreducerende faktor i dansk byggeri med betydning for byggeriets fremtidige konkurrenceevne. For det andet ud fra en strategisk og æstetisk vinkel omkring opprioriteringen af kvalitet, design og arkitektur inden for byggeriet.

Ud fra Michael Porters enkle generiske model for konkurrenceevne kan man opstille to dimensioner for den fremtidige konkurrenceevne for dansk byggeri (Porter 1996), jf. figur 6.2. Spørgsmålet er, hvor Realdania bedst anvender sine filantropiske midler

Figur 6.2

Konkurrenceevnens to ben:

<u>Økonomi</u>	<u>Kvalitet</u>
LEAN	Indsigt i nye behov og produkter (hospicer etc.)
Industrialisering	Design, arkitektur
Outsourcing	Innovation: Materialer, komponenter, byggeteknik
Løn/omkostninger	Kompetencer, byggeriets organisering
Fokus: Pris/Bundlinje	Fokus: Produktdifferentiering/Toplinje

Kilde: Oxford Research 2007

Det vurderes af flere eksperter og interessenter, at der er et velfungerende privat marked for rådgivning omkring LEAN, industrialisering og outsourcing. Samtidig udfylder byggeriets fag- og brancheorganisationer en vigtig rolle omkring de grundlæggende vilkår for byggeriet omkring lønudvikling, skatteregler og andre omkostningsstrukturer i samspil med offentlige myndigheder.

Derfor peger flere eksperter på, at den bedste udnyttelse af Realdanias filantropiske midler vil ske inden for udviklingen af byggeriets produktdifferentiering og kvalitet. Naturligvis kan der ikke i praksis opretholdes et så skarpt skel som i figur 6.2, og begge dele prioriteres hos alle succesrige virksomheder inden for byggeriet. Realdanias fokusområde omkring byggeriets organisering har ligeledes stor betydning for byggeriets økonomi og går på tværs af de to former for konkurrenceevne.

Men opdelingen kan tjene som illustration af, hvor der er størst behov for filantropiske investeringer.

Det er i udvikling af nye produkter og materialer, samt i forståelsen af fremtidens behov inden for det byggede miljø, at der er behov for en innovationsindsats, som ofte vil overstige, hvad den enkelte virksomhed inden for byggeriet har ressourcer til at løfte. Realdanias projekt Byggeriets Innovation er et eksempel herpå.

Arkitektens rolle

Danmark har en stærk kultur for at have arkitekten placeret centralt i byggeprocessen. Til sammenligning har man, ifølge ekspertgruppen, i Sverige en stor gruppe meget stærke entreprenørfirmaer, som spiller en afgørende rolle. Resultatet er to forskellige syn på arkitektur og på hvilke parametre, som skal sikre byggeriets fremtid.

Flere eksperter og interessenter fremhæver, at Byggeriets fremtid med fordel kunne handle om at videreføre og understøtte danske arkitekttraditioner. Det vil have perspektiver som både omhandler byggeriets kvalitet i et arkitektonisk og æstetisk perspektiv, men også i et internationalt perspektiv, hvor vurderingen er, at Danmark i for lang tid har hvilet på den historiske arv, mens der er investeret for få kræfter i at fremme nye arkitekters placering på verdensplan.

Byggeriets globale udsyn

Helt generelt har virksomheder inden for de fleste brancher svært ved at have overblik over den teknologiske og markedsmæssige udvikling rundt om i verden. Det er særligt et problem i brancher som byggeriet, hvor der er mange mindre virksomheder og mange forskellige kernekompetencer, som skal spille sammen. Samtidig er det for mange virksomheder netop det globaliserede marked, som man skal forholde sig til og måle sin konkurrenceevne i mod.

Selv på helt nationalt eller lokalt niveau kan virksomheder have svært ved at udnytte den viden, som produceres i den offentlige forskning. Det er et almindeligt anerkendt problem.

I et større perspektiv fremhæver flere interessenter derfor, at det måske kunne være Realdanias rolle at stille det enkle spørgsmål ”hvad kan vi lære af andre lande?”.

Det sker allerede i dag gennem Realdanias brug af internationale arkitekter og eksperter til demonstrationsprojekter og i forbindelse med formidlingsaktiviteter som konferencer mv.

Men i den nære form, hvor ny viden formidles til virksomhederne inden for branchen, sker det mindre systematisk. Problemstillingen rummer flere delmængder, såsom kendskab til nye produkter, teknikker og materialer. Men også markedskendskab, udbredelse af det internationale kendskab til danske kompetencer, samt samspil mellem forsknings- og videnmiljøer i et globalt perspektiv.

Nye løsninger til gamle bygninger

Med udgangspunkt i den optik, at Realdania inden for fokusområdet Byggeriets fremtid tenderer til at fokusere på nybyggeri, anbefaler en række eksperter at sætte fokus på at udvikle nye løsninger til gamle bygninger. Et eksempel på dette er Realdanias projekt Renovering 2010.

Det drejer sig for det første om bevaringsværdige bygninger, som skal restaureres på en måde, som på én gang forener moderne krav til energi og komfort samtidig med, at arkitektoniske og æstetiske værdier skal bevares. Her kunne danske virksomheder og forskere udvikle spidskompetencer.

Men det handler også om den del af bygningsarven, som der er mest af, nemlig modernitetens bygninger, hvoraf mange er af en standard, som kræver betydelige ressourcer for at gøres attraktive. Her er der ligeledes muligheder for at forene erhvervmæssigt potentiale for byggeriet med andre af Realdanias fokusområder omkring byens kvaliteter og den overordnede målsætning om øget livskvalitet.

Kapitel 7. Realdanias filantropiske virkemidler

Siden Realdanias etablering i år 2000 har den filantropiske afdeling udviklet en række virkemidler til at realisere de strategiske målsætninger. Dette kapitel evaluerer disse virkemidler ud fra deres effekt og bidrag til at opfylde Realdanias filantropiske ambitioner.

De enkelte virkemidler vurderes ud fra kvantitative input og kvalitative vurderinger fra Realdanias medarbejdere og fra eksterne eksperter og interessenter. Der bliver endvidere sat fokus på, hvordan Filantropi fremover kan styrke det enkelte virkemiddel.

Indledningsvis sættes i dette kapitel fokus på en række centrale udfordringer for Realdania, når det gælder virkemidler. Eksperter og interessenter har peget på fire overordnede områder, som Realdania bør forholde sig til for at kunne optimere effekten af de filantropiske aktiviteter:

- at skabe forandring i et langt perspektiv,
- at optimere formidling og videnspredning,
- at udvikle rådgivning som virkemiddel (den ikke-monetære filantropi) samt
- at skabe bedre sammenhæng mellem ressourcer og resultater.

Forandring i det lange perspektiv

For at Realdania kan skabe samfundsmæssig forandring, må de filantropiske aktiviteter og virkemidler tilrettelægges bedst muligt.

Anheier & Leats principper om 'kreativ filantropi' bygger på en ny tilgang til, hvordan filantropiske aktiviteter kan medvirke til at skabe en langvarig, positiv forandring. Med Anheier & Leat's egne ord: *"Foundations say that they want to make a difference, but often fail to think through what or who would have to change in order for that to happen, or how these people or institutions might be reached. (...) Social change is complex and involves working on several fronts to build constituencies and pressures for change."* (Anheier & Leat 2006 p. 27).

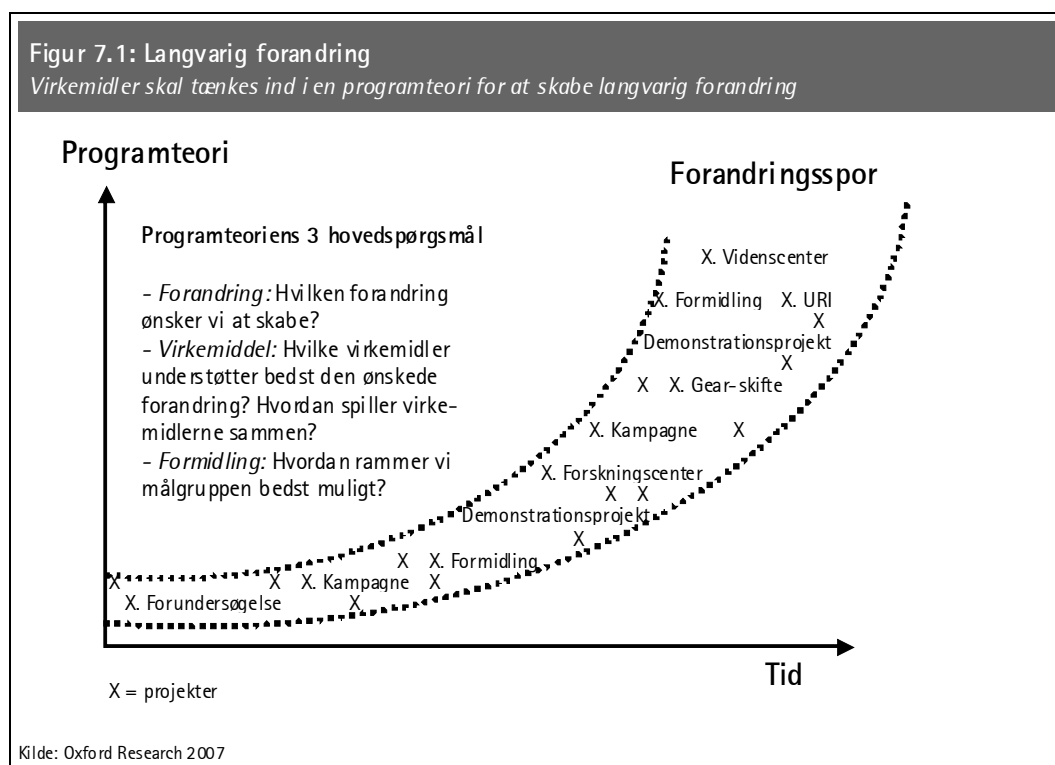
Forandring skabes over lang tid, og derfor må en målrettet tilgang til forandring bygge på langsigtede planer. Det benævnes programteori.

De centrale spørgsmål, der skal findes svar på, er for det første, hvilken forandring man ønsker at skabe, og for hvem. For det andet må man identificere de virkemidler, der bedst understøtter denne forandring i forhold til den identificerede målgruppe. Endeligt må man beslutte, i hvilket tidsperspektiv denne forandring kan forventes at indtræffe.

Det er i denne sammenhæng en vigtig pointe, at man kan identificere et samspil mellem virkemidlerne, og således også tænke virkemidlerne ind i et processuelt perspektiv, frem for enkeltprojekter. Realdania har allerede udviklet en bred værktøjskasse af

virkemidler, og en videreudvikling heraf må derfor pege i retning af at undersøge samspillet mellem virkemidlerne, ligeom udvikling af nye virkemidler kan understøtte det overordnede forandringsmål. Kampagnerne er i den sammenhæng interessante, fordi de ofte består af flere virkemidler – fx demonstrationsprojekter, formidling og konkurrencer.

Figur 7.1 illustrerer, hvordan man kan tænke virkemidler og programteori ind i et overordnet, langvarigt forandringsspor. Forandringen er således en funktion af tid og den valgte programteori. Det centrale i figuren er, at forandringen sker gennem et samspil af forskellige virkemidler, som understøtter hinanden i et længere tidsperspektiv. Forandringssporet er således den samlede forandring, som forskellige projekter til sammen bidrager til over tid.



I Realdanias egen selvevaluering underbygges ønsket om at arbejde mere i retning af en egentlig programteori: ”Vi bør som første prioritet i en ny strategi arbejde med at udvikle vores forståelse og handlerepertoire vedr. virkemidler og opbygge vores forståelse af forskellige ”forandringsprogrammer”. Vi skal også arbejde med projekternes ”programteorier” – hvad er det for en forandringsproces, vi forestiller os i et givent udviklingsprojekt, og hvad skal der til for at skabe ændringer.”

Realdanias strategi indeholder allerede tiltag til at tænke en langsigtet forandring; men det er vigtigt, at der i tillæg til strategien udvikles en metode, der beskriver, hvilken forandring man konkret vil opnå og hvordan. Hvad er de langsigtede mål? I princippet kunne disse mål godt være målbare således, at man kunne evaluere, hvilke langvarige forandringsspor, Realdania har bidraget til.

Identificering af overordnede forandringsspor ville endvidere gøre projektudvælgelsen mere enkel, hvilket på nuværende tidspunkt savnes. Som en medarbejder i Filantropi formulerer det: ”Jeg kunne godt savne nogle afgrænsninger. At man gjorde klart, at vi ikke behøver at beskæftige os med det hele. Det ville være godt, hvis direktionen turde lave den afgrænsning og turde sige nej til nogle store projekter, selvom de er gode.”

Formidling og videnspredning

Et af de vigtigste midler til at skabe forandring er videnspredning. Realdania har qua de mange projekter et stort overblik over den tilgængelige viden inden for byggeriet og et stort samarbejdsnetværk. Begge dele er forudsætninger for at kunne opsuge viden og dele ud af den igen.

Som en ekspert påpeger, er ”Realdania som en edderkop i midten af spindet, der via sit net kan transportere viden rundt”. I en evaluering af virkemidlerne er det derfor et centralt spørgsmål, om virkemidlerne understøtter videnspredende effekter – om de medvirker til at opbygge en ”videninfrastruktur”.

Det kræver et mere strategisk og langsigtet sigte i kommunikationen end Realdania har i dag. Som en medarbejder i Realdania udtrykker det: ”Vi udsender højst et par pressemeddelelser, og pressemeddelelserne fortæller kun, at vi har bygget et hus. De fortæller ingenting om det dybereliggende formål med byggeriet. Vi kan sagtens udvikle os yderligere på det punkt”.

Især er det vigtigt, at der i alle projekterne indtænkes en netværksbaseret formidling. Den største effekt opnås, hvis den viden, der genereres i Realdanias projekter, bliver spredt gennem andre eksterne aktører (Porter & Kramer 1999). Det kan fx være gennem brancheorganisationer, rådgivende virksomheder, videninstitutioner eller offentlige myndigheder. Her skaber man et ejerskab til den opsamlede viden, og der vil ofte være en mere direkte kontakt til de mest relevante målgrupper. Endvidere knyttes ofte flere ressourcer til at løfte formidlingsopgaven uden for Realdania.

Et af de primære resultater fra såvel medarbejderinterview som interessent- og ekspertgrupperne er, at man efterlyser større videnspredning og erfaringsudveksling for at styrke effekten af de enkeltstående projekter. Af Realdanias selvevalueringer fremgår det, at formidling er et område, hvor man med fordel kan sætte ind i fremtiden:

”Al forandring i forhold til Realdanias formål kan kun ske gennem formidling. En væsentlig del af Realdanias formidling sker i dag gennem projekter, vi selv genererer eller deltager i med brug af store ressourcer. Dette kan suppleres med andre tiltag, som ikke bygger på princippet om formidling af selvskabte mønsterværdige resultater. Eksempler på virkemidler, som ikke bygger på ”eksempelprojekters” demonstrationsværdi, kunne være: Priser, legater, præmieringer, udviklingsstøtte, konkurrencer, formidling etc.

Formidling er i dag en del af fondsstrategien ud fra tanken om, at man ikke kan støtte alle projekter, men i stedet støtter nogle demonstrationsprojekter, hvorfra andre kan hente viden og inspiration til lignende projekter. Dette bør dog gøres langt bedre end i dag, hvor formidlingen primært sker via pressemeddelelser og en tekst på Realdanias hjemmeside. Denne formidling bør ske gennem både en mere snæver faglig formidling fx i form af artikelskrivning til bl.a. faglige tidsskrifter, og en mere

folkelig, bred og langsigtet formidling via udgivelse af bøger mv., samt, da disse bøger ofte har en snæver læserskare, via mere populær og bred formidling som fx produktion af tv-programmer mv. Der ses også et stort potentiale i formidling af viden som ikke direkte er afledt af Realdania-støttede projekter, men som generelt relaterer sig til de mål, der fremgår af strategien". (Fra medarbejderens selvevaluering).

Samtidig har både Realdania, samt eksperter og interessenter givet udtryk for, at det kan være vanskeligt at definere en målgruppe for videnformidlingen fra starten, fx for en kampagne. Det er derfor vigtigt at fremhæve, at der til hvert projekt kan være flere målgrupper, og at der kan komme nye målgrupper til undervejs. Det er i så fald væsentligt, at der er en formidlingsstrategi knyttet til hver målgruppe, og at der er forskellige formidlingskanaler.

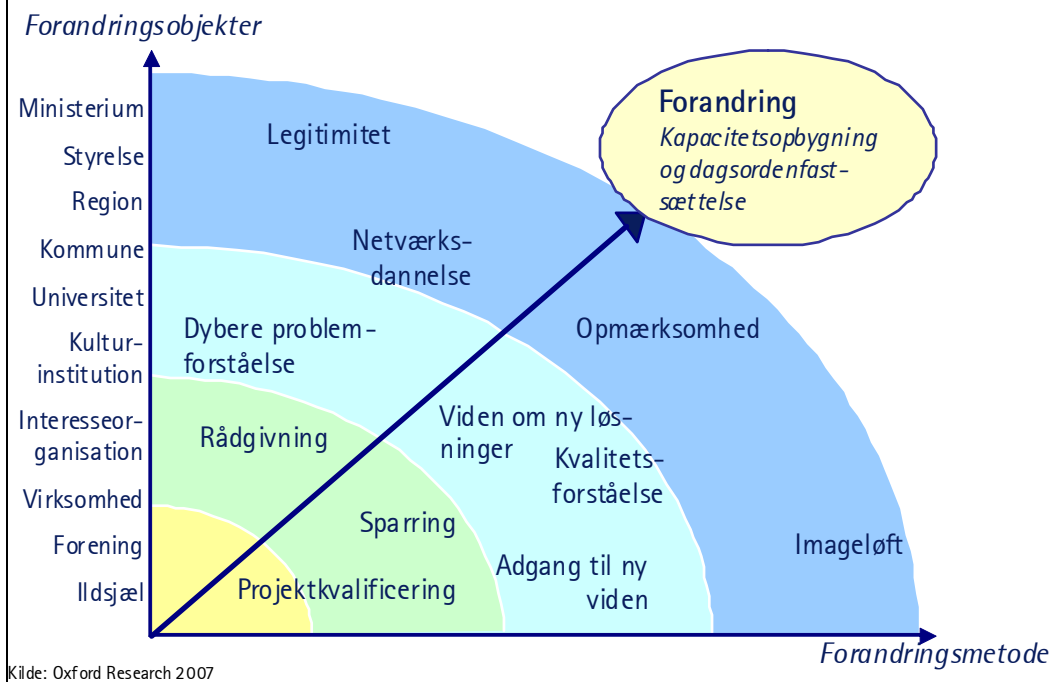
Realdanias rådgivning og samarbejde – ikke monetær støtte

At være en strategisk og proaktiv fond, der selv generer nyskabende projektideer, koster ressourcer i form af mandskab. Samtidig ligger der i begrebet en proaktiv og strategisk fond, at man ikke begrænser sig til de finansielle uddelinger, men søger at styrke samarbejdspartnerne, eksempelvis gennem rådgivning, projektkvalificering og netværksdannelse (jf. Porter & Kramer 1999; Anheier & Leat 2006).

Gennem samarbejde og rådgivning har Realdania mulighed for at påvirke et bredt spektrum af aktører. Rådgivning og samarbejde indeholder derfor effekter, der rækker ud over den konkrete rådgivning, jf. figur 7.2. Forandringspotentialet ligger i påvirkning gennem forskellige former for rådgivning og samarbejde, og består overordnet i kapacitetsopbygning såvel som i Realdanias evne til at sætte en dagsorden. Dagsorden forstås i denne sammenhæng som fælles problemforståelse samt enighed og viden om, hvordan udfordringen løses.

Figur 7.2: Samarbejde skaber forandring

Forandring skabes ved at påvirke et bredt spektrum af projektere



Kilde: Oxford Research 2007

Figur 7.2 viser, at der er stor forskel på, hvilken aktør, der er målgruppen for forandringen, og den effekt og udbredelse, forandringen vil få. Det vil eksempelvis ofte have større effekt at skabe forandring for en kommune end for en lokal ildsjæl, selv om begge aktører er væsentlige målgrupper for forandringen. Derudover har de enkelte virkemidler forskellig rækkevidde. Figuren viser endvidere, at der til forskellige interessenter – fx virksomheder, kommuner eller ministeriet - knytter sig en lang række forskellige forandringsmetoder, spændende fra det helt konkrete til det mere opmærksomhedsskabende. Det, der starter med at være en forundersøgelse, kan ende med, at projektejerer får viden om nye løsninger. Eller Realdania kan ved at tildele støtte og samarbejde give projektejerer en kvalitetsmæssig 'blåstempling' og øget legitimitet.

Realdanias medarbejdere ser et stort potentiale i samarbejdet med eksterne parter. Af selvevalueringen fremgår det således, at:

"De enkelte virkemidler understøtter hinanden, men det er spørgsmålet, om der er størst mulighed for at opnå den ønskede effekt, der hvor Realdania går proaktivt ind i arbejdet med et område i samarbejde med de rette eksterne parter. Ikke mindst der hvor det enkelte projekt er medvirkende til at skabe nye problemstillinger, som så rejses i nye projekter, der styrker udviklingen på et givet område. Det skønnes, at Realdanias mulighed for at agere strategisk, er meget afhængig af forankringen og netværket i omverdenen." (Realdanias selvevaluering).

En af medarbejderne peger imidlertid på, at samarbejdsaspektet i forhold til den overordnede strategi på visse punkter er modstridende. Medarbejderen udtaler: "Det

ligger i vores strategi, at vi gerne vil have en holdning til tingene. Samtidig vil man i strategiens værdier gerne have dialog. Men når man tror, at ens holdning er den rigtige, er det svært at få dialog og debat. Så måske bør man arbejde med, at der er andre end os, der véd, hvordan verden er skræuet sammen". Det harmonerer med, at medarbejderen samtidig giver udtryk for, at idet Realdania har så mange forskellige byggeprojekter og projekter, besidder medarbejderne i Filantropi ofte et større overblik end projektejerne. Derfor bliver interessenternes input som oftest ikke oplevet som kvalificeret. Denne holdning er kendetegnende for medarbejderne.

Der er forskel på, hvordan Filantropis samarbejde med projektejerne opfattes hos de nære samarbejdspartnere, dvs. projektlederne/den nære omverden, og den lidt fjernere omverden. Forskellige interessenter, der ikke har været involveret i et Realdania-projekt, opfatter, at Filantropi vil bestemme over processen i projekterne, og denne styring bliver ikke altid opfattet positivt.

Når man derimod spørger dem, som reelt har samarbejdet med Realdania, bliver Realdanias involvering opfattet særdeles positivt, *jf. kapitel 2*. Casestudiet af projektet "Ny Aabenraa" er i denne sammenhæng interessant, fordi den rummer forskellen mellem interessenternes kritiske syn og de daglige, eksterne projektlederens positive oplevelse af Realdania styrende rolle.

Denne forskel kan skyldes, at man i omverden *principielt* er imod en styring udefra, idet feltet har sin egen legitimitet og funktionsmåde, mens man, når man har modtaget en bevilling og i øvrigt har haft et udmærket samarbejde i processen, er tilfreds med involveringen. Der er dermed reelt tale om to meget forskellige niveauer: Et, der omhandler kvaliteten af samarbejdet, og et, der omhandler det principielle i, at "betaleren bestemmer".

Ekspertene opfatter dialogen med brugerne som central, idet det er vigtigt med en dialog med dem, der bruger, og dem, der leverer. Man er bevidst om, at Realdania ikke blot uddeler midler, eksempelvis udtaler en ekspert, at "Realdanias projekter er i høj grad præget af dialog – Realdania er ikke en Onkel Tom, der langer penge over bordet." Samtidig peges der fra flere hold på, at Realdanias netværk bør være bredere, og bredes ud til flere eksperter end tilfældet er i dag, ligesom der i højere grad bør samarbejdes med relevante videninstitutioner. Brugen og inddragelsen af eksperter bør desuden udvides.

Spørgeskemaundersøgelsen giver et overblik over, hvordan de enkelte virkemidler samlet set fordeler sig i forhold til, om Realdania opleves som opsøgende og proaktive, hvorvidt der er ydet rådgivning i forbindelse med projektets udførelse og tilfredsheden med denne rådgivning. Tabel 7.1 næste side opsummerer resultaterne.

Tabel 7.1

Er Realdania opsøgende og proaktive?		Har Realdania ydet rådgivning til projektets udformning?		Tilfredshed med denne rådgivning?	
Demonstrationsprojekter	58 %	Demonstrationsprojekter	45 %	Demonstrationsprojekter	51 %
Flagskibsprojekt	93 %	Flagskibsprojekt	71 %	Flagskibsprojekt	79 %
Formidling og debat	34 %	Formidling og debat	29 %	Formidling og debat	40 %
Forskningsprojekter	46 %	Forskningsprojekter	56 %	Forskningsprojekter	59 %
Forundersøgelser	86 %	Forundersøgelser	86 %	Forundersøgelser	62 %
Svar: Andel der svarer I meget høj grad el. I høj grad		Svar: Andel der svarer I meget høj grad el. I høj grad		Svar: Andel der svarer "I meget høj grad"	
Kilde: Oxford Research 2007		Kilde: Oxford Research 2007		Kilde Oxford Research 2007	

Formidlingsprojekterne er samlet set de, hvor Realdania er mindst proaktive og rådgivende, mens flagskibene omvendt og ikke overraskende hører til blandt de projekter, hvor medarbejderne yder den største rådgivning og er mest proaktive. Dette kapitels del 2 uddyber de enkelte virkemidler.

Ressourcer og resultater

Realdanias filantropiafdeling har en smal organisation, hvilket sætter begrænsninger for, hvor tæt samarbejdet med projektejerne kan være. En lille organisation må derfor tilstræbe at finde en samarbejdsmodel, der skaber den størst mulige effekt på grundlag af den mindst mulige grad af involvering fra Filantropis side.

Rent organisatorisk minder Filantropi, som nævnt i kapitel 2, om en konsulentvirksomhed, projektdrevet, og med få, men professionelle og højtuddannede medarbejdere med relevant faglig baggrund. Det rummer en række fordele, som bliver fremhævet af medarbejdere såvel som af eksperter. Organisationsformen i Filantropi karakteriseres som "en smal bevægelig organisation", og "en speedbåd" af medarbejderne, idet man tillægger det dynamiske potentiale en stor vægt. Hvis man vil fremme udvikling, må man selv være bevægelig, er rationalet. En ekspert fremhæver videnspredning som en positiv egenskab ved den smalle organisation i Filantropi: "Fordelen ved at være en lille organisation er, at viden spredes uden for organisationen". Modsat vil en større organisation være mindre fleksibel, men fordelen ved at være større er til gengæld, at Realdania dermed vil få større mulighed for at opfylde sine strategiske målsætninger i forhold til samarbejde, partnerskaber og dialog. Set i international sammenhæng er Realdania i organisatorisk forstand en mellemstor filantropisk aktør, *jf. tabel 7.2 næste side*.

Imidlertid er der ressourcemæssigt en balancegang mellem Filantropis organisation og den nuværende strategi. Man ønsker at være en smal organisation på den ene side, samtidig indebærer strategien, at Filantropi tager ejerskab til stadigt flere flagskibsprojekter, der kræver en endog meget stor arbejdsindsats fra medarbejdernes side. Som det fremgår af medarbejdernes selvevaluering, så *"er det vores fornemmelse, at hovedparten af vores ressourcer bruges til at styre/følge de bevilgede projekter, specielt de store sager, hvor vi deltager i arbejdsgrupper/styregrupper"*. På den anden side medfører den tætte involvering i projekterne generelt stor faglig berigelse hos nogle medarbejdere. Dette opleves individuelt forskelligt hos de enkelte medarbejdere i Realdania.

En af medarbejderne fremhæver, at man kan løse dette problem ved at lægge flere funktioner ud til fx Bolius, Realea og Bygningskultur Danmark. Det skaber imidlertid det problem, at man så ikke får central viden spredt ud af organisationen og dermed skabt den ønskede forandring. Datterselskaberne og dermed hele Realdania-organisationen risikerer at vokse. Medarbejdernes selvevaluering fremhæver desuden, at en øget formidlingsindsats fremover vil kræve flere ressourcer.

En anden medarbejder foreslår, at Filantropi i stigende omfang koncentrerer sig om at "styre horisontalt" gennem deltagelse i eksempelvis styregrupper, og dermed undgår at involvere sig i for mange planlægningsmøder, men koncentrerer sig om at holde grebet om de overordnede linier i projekterne. Der er imidlertid i de undersøgte case-studier meget stor forskel på, hvordan denne styringsmetode opfattes, idet mange samarbejdspartnere gerne vil have Filantropis medarbejdere involveret også på arbejdsgruppeniveau. Samtidig kan det være svært at bevare den "horisontale rolle" i projekterne. Der er en konstant risiko for at medarbejderne i Filantropi involveres i enkeltprojekter. Det er primært inden for gearskifte-projekter og kampagner, at involvering og derfor ressourceforbruget kan blive meget stort.

Det kan overordnet konstateres, at der generelt er et behov for at få et større overblik over sammenhængen mellem strategi, ressourceanvendelse og virkemidler.

Tabel 7.2: Realdania i et internationalt perspektiv				
Fond	Oprettelsesår	Formue (mia. kr.)	Uddeling 2006 (mio. kr.)	Antal ansatte i alt
Realdania	2000	32	2.100	44
AP Møller Fonden (DK)	1953	56	649	5
Rockwool Fonden (DK)	1981	4,4	22	11
Ford Foundation (USA)	1936	64	587	600
The Pew Charible Trusts (USA)	1979*	27	1.048	150
The Annie E. Casey Foundation (USA)	1948	16	1.218	420
The John S. and James L. Knight Foundation (USA)	1940	12	604	56
The Wallace Foundation (USA)	2003**	8	425	48

Kilder: Anheier & Leat, 2006, samt de danske fondes egne hjemmesider. Danske kr. omregnet til dollarkursen for oktober 2007 (=5,32 kroner).
 * Består af syv fonde oprettet i perioden 1948-1979
 ** Består af to ældre fonde.
 Bemærk: Antal ansatte opgøres ikke ens af de enkelte fonde og skal dermed opfattes som vejledende. Realdania har 12 ansatte i den filantropiske afdeling.

Realdanias virkemidler

De følgende afsnit beskriver Realdanias forskellige virkemidler med udgangspunkt i Realdanias egen selvevaluering, den kvantitative undersøgelse blandt bevillingsmodtager samt input fra eksperter og interessenter omkring de enkelte virkemidler.

Virkemidlerne er:

- Demonstrationsprojekter
- Formidlingsprojekter
- Forskningsprojekter og –centre
- Forundersøgelser
- Gearskifte-projekter
- Kampagner

Udover de nævnte virkemidler skelner Realdania mellem *flagskibe* og *almindelige uddelingsprojekter*. Indledningsvis sættes fokus på forskellen mellem de to typer af projekter.

Flagskibe som strategisk virkemiddel

Flagskibe er ”store, synlige og betydende projekter, der gør en markant forskel i det byggede miljø, og som sætter kursen med stor demonstrationsværdi til inspiration til andre (Realdania 2006:11). Flagskibene er endvidere projekter, som Realdania ifølge fondsstrategien selv tager ejerskab til. De indebærer en stor demonstrationsværdi, sker oftest i partnerskaber med andre og er ofte økonomisk tunge projekter (Realdania 2004).

Almindelige uddelingsprojekter er mindre projekter, som ligger inden for fokusområderne Bygningsarven og kulturmiljøet, Byens kvaliteter og Byggeriets fremtid eller inden for Forskning og videnopbygning eller formidling og debat (Realdania 2006:11).

Den økonomiske fordeling mellem de to typer projekter viser tydeligt, at flagskibsprojekterne er de store, økonomisk tunge projekter. Der er væsentligt færre flagskibsprojekter end almindelige uddelingsprojekter, men i 2006 anvendte Realdania knap 90 % af midlerne på flagskibene, jf. tabel 7.3.

Flagskibene er således forankrede i Realdanias selvforståelse som en strategisk og proaktiv fond, og flagskibsprojekterne prioriteres stadig højere. Det ses ved, at en stadig stigende andel af de årlige filantropiske bevillinger går til flagskibs-

Tabel 7.3: Realdanias filantropiske investeringer

Mio. kr.	2006	2005
Flagskibsprojekter	1.892	751
Almindelige uddelingsprojekter	217	161

Kilde: Realdania årsrapport 2006

projekter. Sideløbende er der en tendens til, at Realdania forenkler projektporteføljen for at gøre det mere overskueligt for omverdenen. Det betyder endnu færre, men større flagskibsprojekter fremover.²¹

Demonstrationsværdi og partnerskab er grundstenene i flagskibenes værdiskabelse. Som tabel 7.4 viser, er der ingen tvivl om, at flagskibene lever op til disse formål. Realdania formår endvidere i en stor del af flagskibsprojekterne at sætte en dagsorden inden for det byggede miljø. Det bemærkes, at flagskibene i spørgeskemaundersøgelsen generelt har en højere strategiopfyldelse end andre projekter og virkemidler.

Tabel 7.4: Flagskibsprojekter

Er der skabt partnerskaber og netværk	100 %
Er Realdania opsøgende og proaktiv	93 %
Har projektet sat en dagsorden inden for det byggede miljø	79 %
Har projektet demonstrationsværdi	77 %

Svar: Andel der svarer I meget høj grad el. I høj grad

Kilde: Oxford Research 2007

Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen er i overensstemmelse med opfattelsen af flagskibsprojekter internt i Realdania, hvor medarbejderne ofte fremhæver flagskibene som dér, hvor *”det rykker”* på grund af samarbejdet med de eksterne partnere. Det bekræftes blandt evalueringens eksperter og interessenter, som fremhæver, at flagskibene samlet set netop opfylder Realdanias ambition om at skabe demonstrationsværdi, og at de har været med til at sætte Realdania på landkortet.

Endelig er flagskibene også dér, hvor Realdania markerer sig som en politisk spiller, for, som et medlem af ekspertgruppen udtrykker det, *”når ting bliver meget store, bliver de politiske”*. Der udtrykkes især blandt eksperter med tilknytning til den offentlige sektor bekymring for, om Realdania er i stand til at håndtere flagskibene på flere niveauer: *”Realdanias store engagement i flagskibsprojekterne kan betyde, at projekterne blot følger Realdanias ledelses personlige smag. Flagskibsprojekterne kræver, at Realdania er gearret til at gå ind i det enkelte projekt, at der er menneskelige ressourcer nok til at varetage alt det arbejde, som Realdanias store engagement i det enkelte projekt kræver,”* som en ekspert udtaler. Denne diskussion går imidlertid primært på det principielle i flagskibsprojekterne, idet interessent- og ekspertgrupper fremhæver, at Realdanias filantropiske afdeling har haft en *”heldig hånd”* med flagskibsprojekterne.

Men tendensen i retning af færre (men større) flagskibe kan være en måde at begrænse det store ressourcetræk, som flagskibene har for Realdanias medarbejdere: *”flagskibene tager utroligt meget tid. Det er dér, at vi skal blive bedre til at fordele vores tid.”*

²¹ Kilde: Internt notat fra Realdania dateret 22.06.2007

Almindelige uddelingsprojekter

De almindelige uddelingsprojekter har ofte mindre budgetter og mindre ekstern opmærksomhed end de store prestigefyldte flagskibe. Men både eksperter og interessenter fremhæver, at de almindelige uddelingsprojekter også rummer styrker i forhold til forankring af projekterne og legitimering af Realdanias filantropiske aktiviteter.

”De almindelige projekter kan synes små i forhold til prestigeprojekterne, men der er også værdi i at være en almen fond, som kan støtte projekter, hvis idé og formål er drevet lokalt af ildsjæle. Det betyder altså meget rundt i landet at få støtte og support fra Realdania, også selvom det kun er mindre eller mellemstore beløb” (arkitekt fra ekspertgruppen).

Samtidig kan legitimiteten være stærkere i de projekter, hvor hele ansøgningsprocessen foregår lokalt. Her har Realdania ofte en mindre styrende rolle, og der er ikke samme kritik i forhold til selektionen af de udvalgte projekter, som findes i forhold til flagskibe.

”Det er dog ikke fordi Realdania her er mindre lukket, for de fleste fonde har relativt lukkede beslutningsprocedurer, men man forventer ikke åbenhed på samme måde som ved de store flagskibe, som Realdania selv sætter i søen” (Direktør fra ekspertgruppen).

Pointen er, at selvom de almindelige uddelingsprojekter ikke udvælges gennem en åben, gennemsigtig proces, så opleves det mere legitimt, da det er en kendt og almen praksis blandt fonde. Støttekriterierne er endvidere lagt offentligt frem.

Problemet for flagskibene er, at her agerer Realdania anderledes end de fleste fonde og i en mere politisk og dagsordenskabende form. Derfor stiller flere eksperter og interessenter her større krav til åbenhed og gennemsigtighed.

Forslag om en ny form for projekttype

Flere eksperter rejser muligheden for, at Realdania kan arbejde med en *mellemting* mellem flagskibe og almindelige uddelingsprojekter.

Det kan være i form af ”calls” eller ansøgningsrunder, der inden for et fastsat emne kan rumme en række forskellige projekttyper og virkemidler. Et ”call” vil i den forstand kombinere elementer fra begge typer af Realdanias eksisterende projekter:

- Ligesom i flagskibene kan Realdania gennem et ”call” sætte en markant dagsorden og sætte betydelige ressourcer af til formålet
- Inspireret fra de almindelige uddelingsprojekter kan et ”call” opfordre potentielle ansøgere til at indsende ansøgninger inden for et bestemt emne.

Et ”call” minder i sin form om Realdanias kampagner, der ofte inkluderer ansøgningsrunder. Men forskellen ligger i bredden af emnet, som i en kampagne ofte er meget målrettet, mens et call inviterer til bredere behandlinger af et emne og større variation i valg af virkemidler.

Ifølge eksperter og interessenter rummer ”calls” gode muligheder for at indgå i partnerskaber med andre aktører og er velegnede til at inkludere eksterne aktører til at bistå Realdania i udvælgelsen af projekter.

Demonstrationsprojekter

Demonstrationsprojekter er et meget anvendt og vigtigt virkemiddel i Realdanias portefølje og dets styrker er knyttet til mulighederne for at demonstrere værdier på to niveauer. For det første kan demonstrationsprojekter anvendes til at demonstrere hvordan det byggede miljø forandres på et konkret plan ved fx at anvende nye byggeteknikker eller funktioner for den fysiske bygning. For det andet kan demonstrationsprojekter bidrage med demonstrationsværdi på et mere abstrakt plan relateret til visioner omkring det byggede miljø.

Udfordringen er, at demonstrationsprojekterne stiller høje krav til en præcis formidling af projekternes demonstrationsværdi herunder identifikation af målgruppe og de bedste metoder til at nå målgruppen.

Internt perspektiv

Demonstrationsprojekterne er et velafprøvet virkemiddel, som har været en integreret del af Realdanias fondspraksis fra start. Flere medarbejdere fortæller, at man betragter demonstrationsprojekterne som værdifulde virkemidler, på trods af, at man ikke har mulighed for at danne sig overblik over forandringsværdien. Samtidig er der en stigende opfattelse af, at demonstrationsprojekter ikke kan stå alene. Som en medarbejder udtrykker det: *"Jeg tror nemlig ikke på demonstrationsprojekter som enkeltprojekter. Det er sammenhængen, der er det spændende, idet det er dét der skaber forandring ude i samfundet."* og en anden medarbejder siger, at *"demonstrationsprojekter fungerer kun i et meget begrænset omfang, og primært, hvis de følges op af andre initiativer."*

Der er ifølge Realdanias medarbejdere behov for at tænke længere ud i fremtiden end det enkelte projekt og skabe synergi mellem de enkelte demonstrationsprojekter til den overordnede forandring, der skal skabes. Sideløbende hermed skal formidlingen have en mere fremtrædende plads: *"Man skal netop kunne formidle de redskaber og erfaringer, vi har høstet på et projekt videre til andre. Så demonstrationen er jo ofte ikke selve det fysiske byggeri, men i højere grad de erfaringer vi kan tage med."* Dermed giver man samtidig udtryk for, at markedsføring af projekterne i form af pressemeddelelser mv. ikke er den type formidling Realdania skal styrke, idet det ofte er den faglige videnformidling, der er central.

Demonstrationsprojekternes status viser sig ved, at flagskibene, der markerer Realdania som en strategisk og proaktiv fond, per definition indeholder en stor andel demonstrationsprojekter (45 pct. af de igangværende flagskibe er demonstrationsprojekter (Realdania 2007). Tabel 7.5 viser at for hver krone Realdania investerer i et demonstrationsprojekt genereres en

Tabel 7.5: Støtteintensitet fordelt på virkemidler²²

Demonstrationsprojekter	2.92
Formidlingsprojekter	2.18
Forskningsprojekter	2.05
Flagskibe generelt	1.84
Kampagner	1,74

Kilde Oxford Research 2007

²² Bemærk at de inkluderede projekter udgør 90 % af Realdanias samlede bevillinger eller 79 % af Realdanias samlede projekter opgjort numerisk.

samlet projektsum på 2,92 kroner. Dette indikerer at den grundlæggende tanke bag demonstrationsprojekterne understøttes, idet projekterne er realiseret i samarbejde med andre aktører. Yderligere fremgår det af tabellen at demonstrationsprojekter er det virkemiddel, der besidder den højeste gearing af midler.

Eksternt perspektiv

Demonstrationsprojekterne er helt afgørende for interessenter og eksperter på tværs af Realdanias fokusområder. ”Da jeg sad i Statens Kunstfond, var jeg misundelig på, at man i Danmark uddelte 9 mio. kr. til at forske i arkitektur. Nu er jeg dybt misundelig på, at Realdania kan uddele 2 mia. kr. til at realisere arkitektur. Det savner jeg i Sverige.” (svensk deltager i ekspertgruppen).

Ekspertene fremhæver dog, at demonstrationsprojekterne er delt mellem en realistisk værdi og en visionær/ultimativ værdi. Som én ekspert udtrykker det: ”Demonstrationsprojekter kan være pæne, men svære at efterfølge for andre”. Eller som en anden ekspert peger på: ”Der findes to former for demonstrationsværdi: ”Sådan gør du” og ”Visioner”. Realdania skal træffe et valg mellem de to formål ved hvert demonstrationsprojekt for at formidle præcis”.

Der er blandt interessenterne en tilsvarende opfattelse af, at Realdania har markeret sig ved de ultimative projekter i de første år, og mens man sætter pris på de markante og visionære projekter, savner man projekter, der demonstrerer løsninger, man kan lade sig inspirere af på et praktisk plan. Det er særligt de realiserbare løsninger, der udgør værdien for interessenterne. Her tænker man ikke kun i egne behov, men også i, at det er hér, der kan skabes forandring for den almindelige borger og for kommunernes praksis.

Ekspert og interessenter peger på, at særligt to områder kan styrke demonstrationsprojekternes effekt som virkemiddel.

For det første vil det være en styrke i forhold til at skabe langsigtet forandring, at demonstrationsprojekterne følges op med 2. og 3. generationsprojekter, idet de hidtidige demonstrationsprojekter kan have en tendens til at ’stoppe’, når projektet er bygget færdigt.

For det andet er det væsentligt at få defineret, hvilke succeskriterier i forhold til demonstrationsværdi, der knytter sig til de enkelte projekter: Om det eksempelvis er, at andre lader sig inspirere til at følge en tilsvarende praksis eller løsningsmodel. I de undersøgte cases, hvori der indgår fire demonstrationsprojekter, er der kun ét af projekterne, Skjødtgården i Vestrup, der har haft reel demonstrationsværdi, forstået på den måde, at andre aktører har ladet sig inspirere til at gennemføre et lignende projekt.

Hvordan kan demonstrationsprojekter styrkes fremover

Det bør i højere grad undersøges, hvilket forandringspotentiale der knytter sig til demonstrationsprojekterne, herunder inden for hvilke områder og målgrupper denne forandring tænkes at opnås. I den forbindelse er det væsentligt at sondre mellem de forskellige typer af demonstrationsværdi og beskrive, hvordan disse typer af demonstrationsværdi skabes. Det vil i den forbindelse være oplagt at tage udgangspunkt i eksisterende projekter.

I forhold til en analyse af målgruppen er det vigtigt, at man analyserer hvordan og med hvilke midler, man bedst rammer målgruppen. Om det er med de ambitiøse og visionære projekter, eller om det er med jordnære projekter, der rummer demonstrationsværdi ved at give bud på konkrete, realiserbare metoder.

Det er endvidere vigtigt at sammentænke flere forskellige typer virkemidler, og netop her besidder demonstrationsprojekterne en særlig styrke, idet alle projekter indeholder en demonstrationsværdi. Derfor er det væsentligt, at demonstrationsværdien formuleres og formidles tydeligt, så koblingen mellem demonstrationsværdi og andre virkemidler kan drages.

Figur 7.3: Forslag til forbedring af demonstrationsprojekter

<u>Tiltag</u>		<u>Effekt</u>
✓ Skabe præcision i formidling	→	Højne den reelle demonstrationsværdi
✓ Styrke sammenhængen til andre virkemidler	→	Skabe strategisk forandring på lang sigt

Kilde: Oxford Research 2007

Formidling og debat som et virkemiddel

Styrken ved formidlingsaktiviteterne i Realdania er, at de i forhold til projekter, der trækker på andre virkemidler, er relativt enkle at håndtere for Realdania, da de fleste formidlingsprojekter er almindelige uddelingsprojekter, hvor eksterne parter modtager midler på baggrund af en ansøgning. Samtidig skaber projekterne værdi i forhold til dialog og viden om det byggede miljø, som er helt centrale værdier i Realdanias strategi.

En svaghed ved Realdanias tilgang til formidlingsaktiviteterne er, at de anvender for traditionelle metoder og bl.a. af den grund ikke når ud til den brede befolkning –

hvilket dog langt fra gælder alle projekterne. Det vil sige, at formidlingen ofte er rettet mod en snæver fagkreds eller lignende. Yderligere kan formidlingsprojekternes potentiale for at skabe sammenhæng mellem projekter udnyttes bedre og formidling kunne tænkes i et bredere perspektiv. Det vil sige, at Realdania i højere grad skal tænke formidlings- og debatprojekter ind i andre projekter.

Internt perspektiv

Formidling er en central aktivitet for Realdania på to forskellige måder: For det første formidling af diverse projekter, som Realdania støtter, fx demonstrationsprojekter. For det andet projekter under fokusaktiviteten Formidling og debat, hvor formidling er det primære virkemiddel. Som en af Realdanias medarbejderne siger, er der *"en skarp skillelinje mellem at støtte formidlingsprojekter og blive bedre til at formidle vores egne projekter"*.

Her beskæftiger vi os med formidling som et virkemiddel i sig selv og dermed de projekter, der kategoriseres under fokusaktiviteten Formidling og debat, hvilket således ikke kun dækker formidlingsprojekter, men også en række debatskabende formidlingsprojekter. De indsamlede data giver dog anledning til at diskutere forholdet mellem formidling af demonstrationsprojekter og projekter, hvor det primære virkemiddel er formidling.

Det, som kendetegner formidlingsprojekterne er, at de er relativt enkle at håndtere for Realdania, da de fleste formidlingsprojekter er almindelige uddelingsprojekter, hvor eksterne parter modtager midler på baggrund af en ansøgning.

Projekterne udføres af andre aktører, og Realdania bidrager ofte kun med de økonomiske midler. En medarbejder i Realdania siger: *"Det er faktisk ren administration. Det er nogle af de mindre projekter, og ikke rigtigt noget der er nogen ben i"*.

Tabel 7.6: Udvikling i størrelse og antal af formidling & debatprojekter

	2001/2002	2003/2004	2005/2006
Antal	102	89	106
Gns. bevillingsbeløb	348.462 kr.	459.560 kr.	639.299 kr.

Kilde: Realdanias projektdatabase 2007

I tabel 7.6 ses det, at den gennemsnitlige bevilling til formidling og debatprojekter har været stigende siden Realdania blev etableret. I antal af projekter er der også en pæn stigning fra 2003/2004 til 2005/2006.

Eksternt perspektiv

At skabe viden og dialog må betragtes som de centrale succeskriterier for formidlingsprojekterne. I spørgeskemaundersøgelsen vurderes 58 % af formidlings- og debatprojekterne til i meget høj grad at have skabt dialog og viden. For samtlige projekter er tallet 51 %. Udover den viden og dialog, som skabes i kraft af formidlingsprojekterne, må det også forventes, at det byggede miljø styrkes gennem de ildsjæle og samarbejdsrelationer, der kan opstå i de formidlingsprojekter, som Realdania muliggør med deres støtte.

Det viser sig, at det i 82 % af formidlings- og debatprojekterne vurderes, at målet med projektet er opfyldt. Det er 10 procentpoint mere end den gennemsnitlige procentdel af alle projekter, hvor målsætningen skønnes at være opfyldt. Resultatet kan delvis skyldes, at der i formidlings- og debatprojekter ofte er tale om meget konkrete projekter, som fx støtte til udgivelsen af bøger, hvor målsætningen er meget enkel og derfor lettere at opfylde.

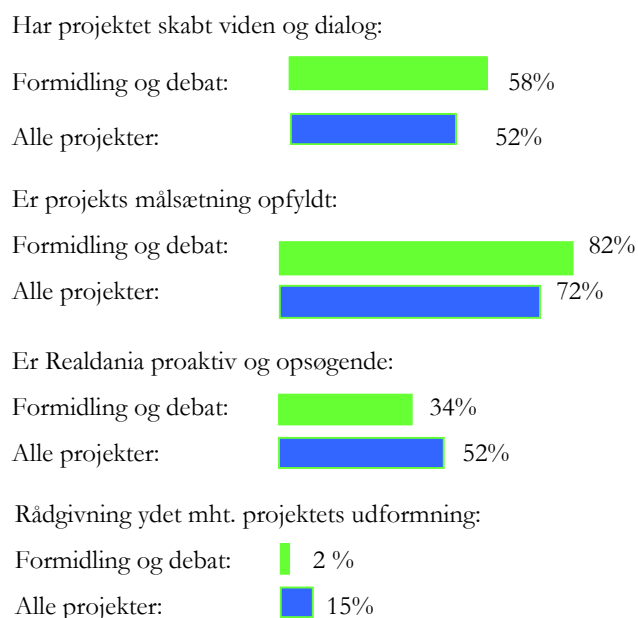
Realdanias egen opfattelse af, at formidlingsprojekter er enkle at håndtere administrativt, understreges af den kvantitative undersøgelse. Bevillingsmodtagerne oplever i mindre grad Realdania som en proaktiv og opsøgende bevillingsgiver. Det gælder for lidt over halvdelen af alle projekter, at Realdania i meget høj grad eller høj grad har været proaktiv og opsøgende. Det gør sig kun gældende for hver tredje af formidlings- og debatprojekterne.

Formidling og debatprojekterne har ikke modtaget megen rådgivning mht. projektets udformning. Kun 2 % af formidlings- og debatprojekterne har i meget høj grad modtaget rådgivning. Det samme tal er for alle øvrige projekter 15 %. Det underbygger det forhold, at formidlingsprojekterne ikke kræver så mange ressourcer for Realdanias medarbejdere.

Ifølge eksperter og stakeholders skal den formidling, som Realdania støtter, målrettes den almindelige befolkning. Der sker i dag en vis nedsivning fra den formidling, der støttes og gennemføres, men det er stadig for elitært. Der er behov for en bredere formidling til den almindelige befolkning, og formidlingen skal have en fortællende form, så der lægges vægt på den historie, der er tilknyttet fx en bygning eller et bytorv.

Med hensyn til formidling kan Realdania med fordel satse på nogle mere kreative formidlingsformer. Fx er der ros til formidlingsprojektet *Kend dit hus*, hvor der satses på tv-mediet og den brede befolkning. Der var dog samtidig enighed om, at programmet kunne være mere tilgængeligt og mindre ”fagspecifikt”.

Figur 7.4



Note: Angiver antal svar i kategorierne "Høj" eller "Meget høj" grad

Kilde: Oxford Research 2007, survey

En mulighed for at styrke formidlingsaktiviteterne er at anvende mere *institutionelle formidlingskanaler*. Hermed menes faste aktører, som kan formidle viden om byggeriet til forskellige målgrupper. Den støtte, som Realdania yder til aktiviteter på Dansk Arkitektur Center (DAC) er et eksempel på en institutionel formidlingskanal. DAC synes ifølge flere kilder at være et rigtig godt medie for det, som Realdania ønsker at formidle. En ekspert udtaler: ”Centret har en god korrelation til Realdanias formidlingsstrategi, som handler om formidling til den brede offentlighed”.

Hvordan kan formidling og debat styrkes fremover?

Realdania kunne med fordel tydeliggøre, at formidling og debat skal opfattes som et virkemiddel, som dels kan gå på tværs af fokusområder, almindelige projekter og flagskibe, dels på tværs af andre virkemidler. Således kan der både være tale om rene formidlingsprojekter og andre typer af projekter, hvor formidling, som et delvirkemiddel kombineres med et eller flere andre virkemidler.

Dette er en central pointe i forhold til at udnytte potentialet i formidlingsprojekter samt at højne det generelle kommunikationsniveau hos Realdania. Formidling kan, som det er tilfældet ved demonstrationsprojekter, netop med fordel gå på tværs af andre virkemidler, så formidlingen ikke alene omhandler et givent emne eller projekt, men også en formidling af forbindelse til andre gennemførte eller igangværende projekter samt Realdanias virke og formål.

Figur 7.5: Forslag til forbedring af formidling og debat

<u>Tiltag</u>	<u>Effekt</u>
✓ Formidle gennem institutioner som det er gjort med DAC	Mere volumen og sammenhæng i formidlingen
✓ Anvendelse af nyere og mere populære metoder og medier i formidlingen	Udvide målgruppen til den brede befolkning
✓ Større fokus på formidling som et virkemiddel, der går på tværs og supplerer andre af Realdanias virkemidler	Øge demonstrationsværdien af Realdanias projekter

Kilde: Oxford Research 2007

Forskning

Forskning er et vigtigt virkemiddel i forhold til Realdanias formål og værdier. Forskningen er særlig central i forhold til at skabe viden og kapacitetsopbygning, tværfaglighed og netværk, der på forskellig vis kan styrke det byggede miljø.

Forskning som et virkemiddel kan dog styrkes. For det første kan størrelsen på bevillingerne og antal bevillinger til forskning og forskningscentre afpasses mere efter Realdanias strategiske mål inden for forskning.

For det andet har Realdania, som privat fond, nogle muligheder i forhold til forskningsmidler, som ikke findes ret mange steder, og som fonden bør udbytte. Fx har Realdania mulighed for at give frie midler til forskning og stå for uddelinger, der er attraktive og lettere tilgængelige for små organisationer, fordi der er færre administrative byrder tilknyttet midlerne.

Internt perspektiv

Forskning og videnopbygning indgår i Realdanias strategi som en fokusaktivitet og fungerer dermed som virkemiddel i forskellige projekter. Der er tale om et virkemiddel, der dels går på tværs af almindelige projekter og flagskibsprojekter, dels på tværs af fokusområder. Vi beskæftiger os i dette afsnit med forskning og opbygning af viden som et virkemiddel – herunder også forskningscentrene.

Ifølge Realdanias medarbejdere er forskningscentrene en vigtig måde for Realdania at markere behovet for en styrket forskningsmæssig indsats på et felt. Hertil kommer at centrene bidrager til at skabe netværk mellem forskere på tværs af Danmark og internationalt. Betydningen af forskningscentrenes netværksskabende egenskaber understreges af følgende udtalelse fra en medarbejder i Realdania:

”Nogle gange, når der kommer et projekt ind, der ligner et, vi allerede har, så prøver vi at koble dem sammen. Vores forskningscentre er jo super netværksskabende. I forskningscentrene er de glade for, at vi bruger dem på den måde. Jo flere projekter vi har, jo bedre bliver vi selvfølgelig også til at se sammenhænge og koble folk sammen”.

Der er blandt medarbejderne således interesse for og forventeligt også et stort potentiale i at være opmærksom på og udnytte de synergieffekter, der kan opstå mellem forskellige forskningsindsatser i Realdania.

Eksternt perspektiv

Det er ikke overraskende, at forskningsaktiviteterne ligger over gennemsnittet for alle projekter, når det drejer sig om at skabe partnerskab og netværk, dialog og ny viden og erfaringer.

Det er interessant og bekræftende for tilgangen i Realdanias forskning, at det i 79 % af forskningsprojekterne vurderes, at samarbejdsrelationerne under projektets gen-

nemførelse har haft enten afgørende eller stor værdi for projektets gennemførelse, jf. figur 7.6. Det understreger, at det tværfaglige samarbejde er væsentligt for projekterne og fortsat skal prioriteres.

Der er blandt eksperter og interessenter enighed om, at forskning er et spændende og konstruktivt virkemiddel. Forsknings-satsninger kan være med til at skabe bedre forståelse på tværs af de mange faggrupper, der er involveret i byggeriet, og der kan forskes i vigtige processer i byggebranchen, fx kunne man forske i alternative udbudsformer. De peger blot på, at det tværfaglige samarbejde ikke må blive et mål i sig selv, men fortsat skal være et middel til at skabe spændende og nytænkende forskning.

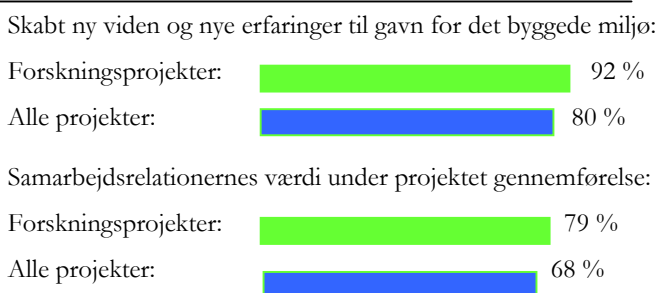
Inden for fokusområdet Bygningsarven og kulturmiljøet er der enighed om, at Realdania bør prioritere forskning og anden form for kapacitetsopbygning højere. Særligt mangler der forskning og viden omkring kulturarv, som kan være med til at støtte de andre projekter inden for fokusområdet. To eksempler på, at Realdania er på vej i denne retning er den økonomiske støtte som ydes til en ph.d.-afhandling om anvendelse af driftsbygninger gennem Center for Dansk Herregårdsforskning og et forskningsprojekt, som gennemføres om Nørre Vosborg og området omkring herregården.

I relation til Byens kvaliteter var der ligeledes ønske om en stærkere forskningsindsats, og fx blev det foreslået, at projekterne Fornyelse af planlægningen og Plan 09 kobles til Center for Strategisk Byforskning. Det vil udnytte den viden og det netværk, der er skabt på centeret og styrke alle tre projekter. Projektet Mulighedernes Land er et godt eksempel på denne strategi, hvor der netop er skabt et samarbejde med Center for Strategisk Byforskning.

Hvordan kan man styrke forskningsprojekterne fremover

Forskningen lider under den omfattende administration relateret til de offentlige forskningsmidler. For en branche som byggebranchen, med mange små aktører kan det være vanskeligt at indgå i offentlige forskningsprogrammer. Netop en fond har mulighed for at "reduce coordination costs to innovation" (Thomassen & Clausen, 2005: 473). Men mange oplever, at Realdania har mindst ligeså mange krav og reguleringer i forhold til forskning som staten. Realdania kan ved at reducere de administrative krav til forskningsmidlerne lette adgangen til forskning for især mindre aktører inden for det byggede miljø. Dette øger naturligvis risikoen for en lavere kvalitet, men det vurderes ikke at være et alvorligt problem blandt eksperter og interessenter, bl.a. fordi der ofte er tale om gentagne bevillinger for den enkelte forsker og fordi der fortsat kan føres kontrol, blot mindre detaljeret.

Figur 7.6



Note: Angiver antal svar i kategorierne "Høj" eller "Meget høj" grad

Kilde: Oxford Research 2007, survey

En anden måde, hvorpå Realdania kan styrke deres forskningsmæssige aktiviteter er ved at tilstræbe større synergi mellem forskningsprojekterne, forskningscentrene samt øvrige projekter. På denne måde vil forskningen opnå en større anvendelse og dermed udbredelse. Yderligere bør Realdania som følge af eksperternes og interessenternes diskussion af bevillingsperioderne overveje, om der er fornuft i at forlænge disse. I den forbindelse kan erfaringer fra andre lande, hvor bevillingsperioden traditionelt er længere, tages i betragtning.

Figur 7.7: Forslag til forbedring af forskningsprojekter og – centre

<u>Tiltag</u>		<u>Effekt</u>
✓ Færre administrative krav i forbindelse med forskningsmidlerne	→	Udnytte Realdanias store frihedsgrader og derved skabe mere attraktive forskningsprojekter
✓ Større sammenhæng mellem forskningsprojekter og andre virkemidler	→	En større videnopbygning indenfor fokusområderne Byens kvaliteter og Bygningsarven og kulturmiljøet

Kilde: Oxford Research 2007

Forundersøgelser

Forundersøgelser er et særdeles effektivt virkemiddel ved kvalitetssikring af Realdanias projekter. Gennem forundersøgelser afklares og opkvalificeres projektet, så dets resultater i højere grad er i overensstemmelse med projektets formål. Forundersøgelserne skaber i sammenligning med øvrige virkemidler i høj grad udvikling, dialog og viden. Desuden er forundersøgelser læringsintensive for en relativt stor del af den relaterede organisation. Endelig er der også flere eksempler på, at forundersøgelser har medført en positiv lokal forankring af projektet.

Til gengæld er der en relativt stor del af projektlederne, der mener, at forundersøgelsen som projekt ikke er blevet som ønsket. En del forundersøgelser har medført, at det endelige projektdesign er meget anderledes end det design, som ansøger i første omgang henvendte sig til Realdania med. At forundersøgelser skaber en så tydelig forandring, er et tegn på deres værdi. Der er ikke blot tale om en bekræftelse af projektets værdi, men om en reel opkvalificering. Når projektets indhold i så høj grad forandres som følge af forundersøgelsen, er der en risiko for, at den lokale forankring mindskes. Det er derfor vigtigt, at Realdania er opmærksomme på ikke at overtage projektstyringen i en sådan grad, at ansøger føler sig presset ud af projektet.

Internt perspektiv

Forundersøgelserne anvendes til at vurdere, hvorvidt det pågældende projekts udformning er den rigtige i forhold til andre mulige tilgange til indfrielsen af projektets målsætninger. Ved at gennemføre forundersøgelser kan ansøger og Realdania belyse, hvorvidt det i hele taget er muligt og ønskværdigt at gennemføre projektet. Realdanias bidrag er i forbindelse med forundersøgelser ikke nødvendigvis blot økonomisk støtte til vurdering af et projekts levedygtighed. I samarbejde med ansøger videreudvikler Realdania projektforslaget, så det bliver mere bæredygtigt, både økonomisk og i forhold til projektets overordnede formål.

Tabel 7.7: Udvikling i størrelse og antal af forundersøgelser

	2001/2002	2003/2004	2005/2006	2007
Antal	8	15	30	16
Gns. bevillingsbeløb	765.125 kr.	677.433 kr.	610.417 kr.	757.969 kr.

Kilde: Realdanias projektdatabase 2007.

Som tabel 7.7 viser, er antallet af forundersøgelser fordoblet hvert andet år. Tallet for 2007 dækker kun første halvår, men hvis der i de tre følgende halvår gennemføres det samme antal forundersøgelser, vil tendensen også vise sig gennemgående her. Det vil sige, at hvis udviklingen fortsætter på samme måde som i de senere år, vil 64 forundersøgelser blive gennemført i løbet af i 2007 og 2008. Set i forhold til det generelt stabile niveau af gennemførte projekter pr. år, er den stigende brug af forundersøgelser et tegn på, at forundersøgelser i Realdanias øjne udgør et særdeles stærkt virkemiddel.

Realdanias medarbejdere fremhæver, at forundersøgelserne ofte fører til, at det endelige projekt bliver meget anderledes end det projekt, der var beskrevet i den oprindelige projektansøgning. *”Folk bliver langt mere klar over, hvad de vil”*, som en af Realdanias medarbejdere udtrykker det. Forundersøgelser behøver ikke nødvendigvis munde ud i projektrealisering. Realdanias medarbejdere fremhæver, at *”pengene er givet rigtig godt ud, også selvom projektet senere viser sig ikke at blive til noget”*.

Opkvalificering af et projekt er en opgave, der kræver mange ressourcer af de involverede, men til gengæld investeres der ifølge Realdanias medarbejdere *”ikke så meget tid på de sager efterfølgende”*, selvom der dog bruges en del ressourcer på rådgivningen efter selve forundersøgelsens afslutning. Realdanias medarbejdere har oplevet, at ansøgere, der har fået gennemført en forundersøgelse, forventer, at Realdania støtter det endelige projekt, hvilket ikke nødvendigvis er Realdanias ønske. Efter en projektudviklingsproces, hvor både Realdanias medarbejder, den involverede konsulent og ansøger har været inddragede, kan der, ifølge Realdanias medarbejdere, opstå tvivl om ejerskabet af projektet.

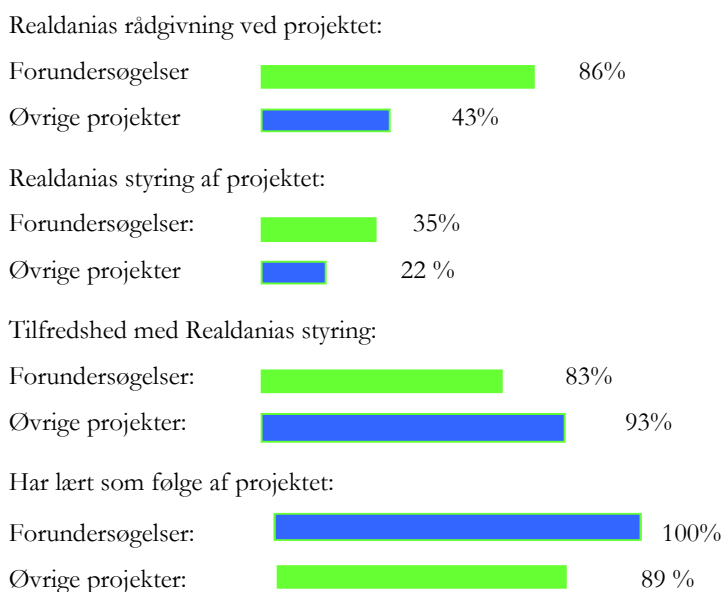
Realdanias medarbejdere er bekymrede for, at de ved at gå ind og ”blende sig så meget” i projektformuleringen sender et signal til omverdenen om, at de er dominerende som samarbejdspartnere. Realdania ønsker ikke at skræmme eventuelle samarbejdspartnere bort og er derfor opmærksomme på ikke at spille en alt for dominerende rolle i forbindelse med forundersøgelser. Realdanias medarbejdere mener dog, at ansøgerne generelt er positive overfor den høje grad af engagement i projekterne, og at både Realdania og ansøger gennem forundersøgelsen kommer til at opnå bedre fodfæste i forhold til projektet.

Eksternt perspektiv

Blandt interessenter og eksperter er der bred enighed om, at forundersøgelser repræsenterer et godt og konstruktivt virkemiddel, idet projekternes niveau højnes. Yderligere vurderes det, at forundersøgelser indebærer den høje grad af dialog, som projektudvikling ofte mangler i Realdania-regi.

Casen Ny Aabenraa er et eksempel på en forundersøgelse, som indebærer en opkvalificering samt mere ambitiøs formålsbeskrivelse af det oprindelige projekts indhold. Forundersøgelsen medførte, at ansøgerprojektets indhold ændredes fra at omhandle opsætning af sejl i Aabenraa til en række forskelligartede tiltag, som på bedre vis kunne skabe fælles identitet i den nye kommune. Ny Aabenraa casen illustrerer tillige svagheden ved forundersøgelser som virkemiddel. En svaghed som også blev påpeget af interessenterne, idet Ny Aabenraa udgør et eksempel på en forundersøgelse, der har udviklet sig så langt fra det oprindelige udgangspunkt, at det kan være svært at se sammenhæng mellem det oprindelige projektforslag og det projektdesign, som Realdanias rådgivning og forundersøgelsen førte til. Både interessenter og eksperter mener, at forundersøgelser indebærer en risiko for at projektansøgerne mister ejerskabet af projektet, hvorved projektet kommer til at tilhøre Realdania, men ikke ansøger. En ekspert fremhæver, at selvom ansøger nyder godt af den ”*gratis rådgivning samt videnpulje fra Realdania*”, kan Realdania risikere at blive for dominerende i projektudformningen.

Figur 7.8



Note: Angiver antal svar i kategorierne ”høj “ eller ”meget høj” grad

I sammenligning med de øvrige virkemidler viser forundersøgelser sig relativt effektstærke med hensyn til dialog og viden, samt idéudvikling og forandring. I den kvantitative undersøgelse vurderes det således, at forundersøgelser fungerer godt i forhold til at skabe dialog og viden.

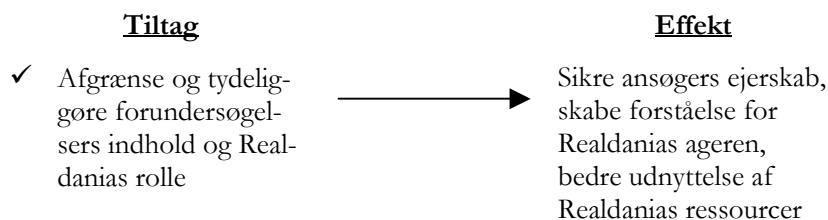
I 86 % af tilfældene vurderer respondenterne i den kvantitative undersøgelse at Realdania i et stort omfang har ydet rådgivning. Det er ikke overraskende, idet en af styrkerne ved forundersøgelser er opkvalificering af projekterne. Alle projektledere har været tilfredse med rådgivningen. Ved 35 % af forundersøgelserne vurderes det, at Realdania i enten meget høj grad eller høj grad har deltaget i styringen af projektet, hvilket er dobbelt så højt som gennemsnittet. 83 % af forundersøgelsesprojektlederne har været tilfredse eller meget tilfredse med denne styring, og selvom en tilfredshedsprocent på 83 ikke kan siges at være lav, bør resultatet set i betragtning af det høje styringsniveau ikke ignoreres.

Internt i den enkelte organisation har forundersøgelser til gengæld en stor effekt. Forundersøgelser er det virkemiddel udover demonstrationsprojekterne, hvor læring er mest udbredt. Alle respondenter vurderer, at deres organisation har haft en høj grad eller meget høj grad af læring i forbindelse med forundersøgelsen. Desuden er forundersøgelser det virkemiddel udover demonstrationsprojekter, der bedst spreder læring til hele organisationen. Omkring en tredjedel af alle forundersøgelser har ført til læring for hele organisationen.

Hvordan kan man styrke forundersøgelser som virkemiddel

Risikoen for, at ansøger mister ejerskabet af det endelige projekt, er nævnt i flere forskellige sammenhænge. Hvis Realdania kommunikerer og afgrænser sin rolle i forbindelse med forundersøgelser, vil ansøger have nemmere ved at genkende sin egen rolle i forhold til projektet. Realdania outsourcer altid forundersøgelsen til en konsulentvirksomhed, og kontrollerer derfor ikke det konkrete udkomme af forundersøgelsen. Denne arbejdsdeling giver et godt udgangspunkt for Realdania i forhold til at skabe større klarhed om egen rolle.

Figur 7.9: Forslag til forbedring af forundersøgelser



Kilde: Oxford Research 2007

Gearskifte-projekter

Gearskifte-projekterne repræsenterer et relativt nyt virkemiddel i Realdanias portefølje og erfaringerne med dets anvendelse er derfor begrænsede. Det betyder imidlertid ikke, at gearskifte-projekternes potentielle styrker på nuværende tidspunkt er usynlige. Det fremgår således af evalueringen, at den umiddelbare styrke ved gearskifte-projekterne er deres indsats for at realisere store komplekse projekter, hvor Realdania deltager aktivt i ledelsen og organiseringen af projektet.

På den anden side er gearskifte-projekternes svagheder knyttet til deres indgriben i politiske processer. Ofte er bevillingsbeløbet fra Realdania af betydelig størrelse, og indeholder dermed en magtfaktor, idet det kan være svært for ofte offentlige instanser at sige nej tak til så store beløb. Yderligere er det nødvendigt for Realdania at synliggøre deres rolle i gearskifte-projekterne for at legitimere deres engagement i projekterne. Relateret hertil ligger der internt i Realdania en opgave i at identificere hvordan Realdania kan være engageret i gearskifte-projekter uden at blive styrende for de politiske processer og dermed risikere at tilsidesætte demokratiske beslutninger og miste legitimitet på langt sigt.

Internt perspektiv

Perspektivet i gearskifte-projekterne er at få gennemført store, komplekse projekter, i samarbejde med andre parter. Realdania bidrager således med en stor problemløsende kapacitet på konkrete problemer.

Internt i Realdania har det kostet mod at give sig i kast med gearskifte-projekterne, og ikke mindst i relation til omverdens syn på disse. Det er dog vurderingen, at der kan være 'points' at hente i virkemidlet: *"Jeg tror, at der er mange, der mener, at det vil være positivt, at der er nogle ting, der kan lykkes. At det er dejligt, at der sker noget. Hvis vi kan realisere det, og samtidig overholde alle budgetterne, så er der vist ingen tvivl om, at det vil blive en succes,"* som en medarbejder siger. Dermed er et af de vigtigste bidrag fra Realdanias side i forbindelse med et gearskifte at *"få lagt et budget og en plan og overholde det"*.

Det er ikke kun udadtil, at gearskifte-projekterne opleves som krævende, idet det kan koste betydelige ressourcer at få hold på de ofte meget krævende gearskifte-projekter. Som en medarbejder formulerer det:

"Problemet er jo, når vi oplever, at de projektledere, der er sat på projektet fra vores samarbejdspartneres side, ikke har helt styr på projektet. Hvis vi så samtidigt har en af vores egne projektledere, der ved mere om emnet, så bliver vi hurtigt fanget i det. Det er jo meget naturligt."

Internt i Filantropi er man ikke så bekymrede for, at involvering i gearskifte-projekterne vil koste legitimitet, for *"Vi holder os fra politiske projekter. Vi vil gerne arbejde for, at der bliver løst op for nogle af de ting, der er gået i hårdknude."* Hvis man styrer projektet, er det imidlertid vigtigt at forklare samarbejdspartnerne, at man går ind i projektet for at fremme det. Realdania går desuden kun ind i projekter, der er politisk besluttede, og samtidig sørger man for, at der i styregruppen sidder folk, der er i stand til at løfte de svære opgaver. I forhold til kritikken af, at man griber ind i offentlige styre-

processer og prioritering, fastholder man, at det offentlige altid vil have mulighed for at sige nej.

Eksternt perspektiv

Hos eksperter og interessenter rejses en kritik af både det principielle og det processuelle aspekt af gearskifte-projekterne. Det principielle, fordi *"man tilsidesætter demokratiet, og det er livsfarligt"*. Interessenterne kritiserer det processuelle aspekt ved gearskifte-projekterne, fordi *"Realdania kunne godt spille en mere understated rolle, for det er ofte processen og ikke selve projektet, der bliver rejst kritik af"*.

Det fremhæves, at det *"hidtil er gået rigtigt godt, men det er helvedes farligt, hvis det går galt. Hele Realdanias legitimitet og berettigelse er på spil,"* som én interessent siger. Desuden afviser interessenterne argumentet med, at kommunen vil kunne sige nej tak til pengene, da man i kommunen reelt kun har meget begrænsede eller ingen muligheder herfor, ikke mindst på grund af de store beløb.

Realdania fungerer i projektet Kulturhavn Kronborg, der er den eneste undersøgte gearskifte-case, som en katalysator, i overensstemmelse med hensigten. *"Realdania er her den intelligente, holdnings- og kvalitetsbevidste developer, der har råd til at vente, og det er en ny, interessant rolle"*, mente man i ekspertgruppen, og det blev fra én ekspert fremhævet som interessant at kombinere en filantropisk strategi med en investering: *"Gearskifteprojekterne er jo ikke en redningsplanke, det er også muligheden for at få indflydelse på, at det bliver et projekt med en meget høj kvalitet"*. Ekspertgruppen diskuterede, at gearskifteprojekterne imidlertid kan opfattes som en redningsplanke, og at Realdania derfor nøje skal overveje valg af projekter, da det ikke er meningen, at Realdania skal være en slags *"appel-instans for byggeprojekter i staten"*. Man hæfter sig i ekspertgruppen ved størrelsen af bevillingerne, som er enorme, og som derfor er hæftet til en vis indflydelse på offentlige styringsprocesser og prioriteringer. *"Med 100 mio. kr. er Realdania styrende for det offentliges prioriteringer, og der er et magtapparat i det,"* som én ekspert udtrykker det. Gearskifteprojekterne må desuden heller aldrig blive reduceret til *"en let måde at bruge pengene på"*, som en anden ekspert udtrykker det.

Hvordan kan man styrke gearskifte-projekterne fremover

Hvis man vil fortsætte med gearskifte-projekterne, må Realdania være mere tydelig omkring egen rolle, og hvordan man har tænkt sig at forholde sig til de demokratiske perspektiver i virkemidlet. For Anheier & Leat (2006) er problemløsning en del af fondenes potentielle rolle, og netop Realdanias rolle som problemløser, i bredere forstand end blot den økonomiske, kunne fremhæves. Under alle omstændigheder stiller virkemidlet store krav til den politiske kommunikation udadtil og i forhold til samarbejdspartnerne.

Kulturhavn Kronborg er den eneste undersøgte gearskifte-case. Det er hér en vigtig pointe, at gearskifte-projekterne, der i dette tilfælde involverer flere parter, kan være vanskelige at have kontrol over, samtidig med at netop en vis indblanding i dette

tilfælde har været nødvendig for at sikre kvalitet i projektet. Det går imidlertid på tværs af målsætningen om at være ”ydmyg” og ”ikke spille med musklerne, fordi vi kommer med en masse penge”. Gearskifte-projekter indebærer således et paradoks mellem at kvalitetssikre og styre projektet på den ene side og på den anden side holde sig i armslængde. Yderligere viser casen at det er centralt at Realdania fra starten har identificeret målsætningen med deres engagement og at de er åbne omkring deres forventninger samt motivation for at deltage i projektet.

Ekspertgruppen fremhæver dog, at Realdania i forhold til gearskifte-projekterne må overveje, hvordan der kan skabes ansvarlighed i forhold til processen, så man beskytter de som oftest offentlige samarbejdspartnere, der ikke på samme måde kan tåle at løbe en risiko.

Figur 7.10: Forslag til forbedring af gearskifte-projekter

<u>Tiltag</u>		<u>Effekt</u>
✓ Styrke gearskifte-projekternes demokratiske gennemsigtighed.	→	Styrke Realdanias legitimitet
✓ Tydeliggøre egen rolle som ”objektiv” problemløser med det langsigtede perspektiv	→	Tydeliggøre rollen over for samarbejdspartnere Styrke Realdanias legitimitet

Kilde: Oxford Research 2007

Kampagner

Kampagner repræsenterer et vigtigt virkemiddel i Realdanias værktøjskasse. Kampagnernes væsentligste styrke er deres debatskabende karakter og deres potentiale for at sætte særligt fokus på et bestemt emne eller område. Desuden er mulighederne for at kombinere dette virkemiddel med andre virkemidler som fx demonstrationsprojekter en stor styrke.

Kampagner i deres nuværende form er dog også karakteriseret af svagheder. Det gælder kampagnernes formidling og evnen til at identificere de rette målgrupper. Endvidere opfatter eksperter og interessenter realiseringsgraden af de konkrete projekter i kampagnerne som værende for lav. Der kommer for få synlige og håndgribelige resultater ud af kampagnerne i forhold til den økonomiske indsats.

Endelig er det *relativt* store ressourceforbrug internt i Filantropi en svaghed ved kampagnerne, i forhold til de øvrige virkemidler i Filantropi.

Internt perspektiv

Alle kampagner er gennemført som flagskibsprojekter, og der var i juni 2007 seks igangværende kampagner.

Realdanias medarbejdere erkender, at der er en forskel mellem formålsforståelsen af kampagnerne internt og eksternt, idet omverdenen tror, at kampagner handler om demonstrationsprojekter, mens kampagner for Realdania handler om at skabe debat og opmærksomhed inden for en bestemt problemstilling – herunder at skabe en synergi, ”modning” og netværk inden for et felt, og dermed nå bredere ud, end et enkelt demonstrationsprojekt formår alene. Dette ’gap’ kan ifølge en af medarbejderne ikke kun overvindes gennem bedre kommunikation af kampagnens formål, og det er derfor ”vigtigt, at kampagner munder ud i flere, måske 9-10, demonstrationsprojekter”.

Formidlingsaktiviteterne relateret til arbejdet med kampagner repræsenterer en stor arbejdsopgave internt i Filantropi, idet Filantropis medarbejdere er direkte involveret i formidlingen i det første år. Derefter er det forventningen, at ”det skal kunne holde sig selv i kog. Vi kan jo ikke blive ved med at bruge ressourcer på det”. I mange kampagner spiller eksterne konsulenter en væsentlig rolle, og det fremhæves, at det kan have en effekt, fordi målgruppen dermed bliver opmærksom på kompetencer uden for Realdania, som de kan gøre brug af. På den måde hjælper kampagnerne til at ”samle kræfterne” i et felt, som det eksempelvis er sket med Det Gode Hospice.

Ressourceforbruget på kampagnerne er betydeligt, hvilket er den største ressourcemæssige barriere mod at sætte flere kampagner i gang. Det tager op til flere årsværk for medarbejderne internt i Realdania, og det ændrer en outsourcing af centrale opgaver ikke på. ”Vi kan ikke sætte en masse proaktive projekter i gang; det kræver en fuldtidsstilling hver gang. Det er balsløs gerning at fortsætte den nuværende strategi med den bemanding, vi har nu,” siger en medarbejder i Filantropi. Yderligere er det store ressourceforbrug interessant i et effektperspektiv, idet det fremgår af støtteintensiteten at kampagner repræsenterer det virkemiddel, hvor støtteintensiteten er lavest, jf. tabel 7.8. Det vil altså sige, at kampagner opnår den mindste effekt for hver krone Realdania investerer sammenlignet med andre virkemidler.

Tabel 7.8: Støtteintensitet fordelt på virkemidler²³

Demonstrationsprojekter	2.92
Formidlingsprojekter	2.18
Forskningsprojekter	2.05
Flagskibe generelt	1.84
Kampagner	1,74

Kilde Oxford Research 2007

Eksternt perspektiv

Interessenter og eksperter vurderer, at kampagnerne er en effektiv måde at løfte en bestemt problemstilling på. Formidling og debat om kvalitet, nye metoder og nye

²³ Bemærk de inkluderede projekter udgør 90 % af Realdanias samlede bevillinger eller 79 % af Realdanias samlede projekter opgjort numerisk.

tilgange er vigtigt, og her er kampagnerne et væsentligt virkemiddel. Kampagnerne går desuden ikke ind over det offentliges opgavevaretagelse, men er tværtimod et område, hvor Realdania ifølge flere eksperter og interessenter har en vigtig opgave at udfylde. I de undersøgte cases er det forskelligt, hvordan omverdenen vurderer debatskabelsen i projekterne, men det gælder generelt, at Realdanias kampagner slår igennem og skaber en ny udvikling. Et godt eksempel på dette er projektet Det Gode Hospice, som er en kampagne, der har formået at samle aktørerne inden for feltet og dermed være med til at sætte dagsordenen for hospiceområdet. En sideeffekt af de undersøgte cases, der har kampagnen som virkemiddel, er, at de er med til at profilere Realdania.

Imidlertid mener flere interessenter og eksperter at konkrete resultater og demonstrationsværdi er et væsentligt element i kampagnerne, og at det derfor er kritisk, at flere af kampagnerne ikke i tilstrækkelig grad har ført til realiserede projekter, jf. den ovenfor omtalte forskel mellem Realdanias og omverdenens forståelse. En ekspert fremhæver i den forbindelse at Realdania i projektudvælgelsesfasen burde være bedre til at stille krav til projekternes økonomiske bæredygtighed.

En styrke ved kampagnerne er inddragelsen af interessenter og fagfolk. Denne tilgang bør derfor fortsætte, og kan udvides ved at indtænke andre aktive ambassadører for kampagnens budskab. Ambassadører er ofte mere effektive budbringere, hvilket er en ofte benyttet taktik inden for politisk kommunikation. Ambassadørerne kan være mange forskellige typer af aktører fra ildsjæle som med Hospice-projektet, til beslutningstagere inden for et område. Kampagnerne bliver let ofre for en ”passiv” formidlingsindsats, fx hjemmesider, idet der ikke altid vil være ressourcer til at styrke den aktive indsats, der direkte involverer, at medarbejderne går i felten via netværksmøder etc. Et vigtigt element i kampagnerne er således at aktivere målgruppen på forskellig vis, og over længere tid.

Hvis man vil sætte en dagsorden på et felt, kræver det ifølge eksperter og interessenter, at man ”bider sig fast” og foretager en vedholdende indsats, ofte over flere år, og overvejer, hvordan man kan fastholde offentlighedens og de øvrige målgruppers opmærksomhed. Realdania kan ikke forvente, at en kampagne fortsætter af sig selv.

Derfor er flere på hinanden følgende kampagner en mulighed, men det vil i så fald være nødvendigt at finde en løsning på ressourcetrækket. Målgruppen må samtidig defineres nøje. Man vil i en politisk kampagne eller en oplysningskampagne altid skaffe sig et meget nøje kendskab til målgruppen, inden kampagnen sættes i gang, fordi budskabet ellers udvandes. Det skal dog samtidig nævnes, at der i de studerede kampagne-cases har været en velovervejet strategi for at nå ud til de rigtige fora i forhold til målgruppen.

Hvordan kan kampagner styrkes fremover?

Forventningsafstemning i forhold til hvilken effekt kampagnerne har, er vigtigt ifølge eksperter og interessenter. Realdanias pointering af den processuelle værdi i kampag-

nen i forhold til de konkrete resultater (fx opførte bygninger) er ikke kommunikeret klart ud.

Mulighederne for at skabe flere eksterne ambassadører for kampagnerne kan undersøges nærmere. Hvilke andre aktører uden for Realdania kunne have interesse i at lave en evt. co-finansieret kampagne og derved bidrage til styrke kampagnens formidlingsmæssige rækkevidde?

Det, der først og fremmest skal ses nærmere på i kampagnerne, er, om indsatsen står mål med resultatet. Mens kampagner utvivlsomt er et effektivt virkemiddel, betyder ressourcetrækket internt i Filantropi, at man nøjere må undersøge relationen mellem ressourcforbrug, virkemiddel og effekt.

Figur 7.11: Forslag til forbedring af kampagner

<u>Tiltag</u>		<u>Effekt</u>
✓ Skabe præcision i formidling af kampagnens formål samt virkemiddel	→	Sikre forventningsoverensstemmelse med omverdenen
✓ Aktivere andre til aktive ambassadører for kampagnens budskab	→	Styrke kampagnens gennemslagskraft og langvarige effekt
✓ Skabe best practice for kampagner internt i Realdania	→	Reducere det tidsmæssige ressourcforbrug hos Realdania

Kilde: Oxford Research 2007

Kapitel 8. 16 projektcases

Introduktion til cases

Som del af evalueringen af Realdanias filantropiske strategi indgår casestudier af i alt 16 udvalgte projekter, der har modtaget bevilling af Realdania. Hovedformålet med at inddrage casestudier i evalueringen af Realdanias filantropiske virke er at opnå en dybere forståelse af Realdanias strategi, virkemidler og interaktion.

Det følgende afsnit vil beskrive fire forhold, der gør sig gældende ved casestudierne:

- Kontekstafhængig og praksisnær viden, frem for teoretisk viden.
- Udvalgelse af casene
- Generaliserbarhed af casestudiet
- Dataindsamling

Den form for viden, som man opnår gennem casestudier, er en praktisk og kontekstafhængig viden, hvilket i denne sammenhæng er casestudiernes styrke. Gennem denne type viden opnås en dybere forståelse af den måde, Realdania arbejder på, bevillingsmodtagernes oplevelse af projekterne, samt effekten af Realdanias virkemidler. Der etableres hermed både et indefra og et udefra perspektiv. Casestudierne tilvejebringer derudover konkret viden om Realdanias rolle i projektet, idégenerering, netværksdannelse og samarbejdsrelationer.

Idet casestudiernes generaliserbarhed er begrænset, er formålet således ikke at opstille entydige klassifikationer eller sammenhænge, som gælder i alle tilfælde af fondsbevillinger. Formålet er derimod dels at illustrere forholdet mellem virkemiddel og effekt, dels at belyse problemer og succeser i de enkelte cases. Casestudiernes formål er således i høj grad relateret til den kontekstafhængige og praktiske læring, der genereres i projektprocessen. Som sådan er casestudiet et vigtigt led i den lærende evaluering.

Udvælgelse og generaliserbarhed

Udvælgelsen af de 16 projektcases er foretaget i samarbejde med Realdania. Det er gjort ud fra den betragtning, at Realdania har iværksat en lærende evaluering og dermed er motiverede for at indsamle mest mulig viden, dels ud fra det forhold, at Realdania har det største kendskab til de enkelte cases. Yderligere er selectionen af de 16 cases motiveret af en informationsorienteret udvælgelse. Det vil sige, at:

”[case studierne] udvælges på grundlag af forventninger om informationsindhold, baseret på allerede eksisterende data samt på vurderinger ved involverede nøglepersoner...” (Flyvberg, 1991:150)

Det betyder, at de 16 cases er udvalgt, fordi de antages at være særligt informationsrige i forhold til de virkemidler, der benyttes. Projektcasene er således ikke udvalgt for at danne et repræsentativt udtræk af Realdanias projekter og virkemidler. Det er netop en strategisk udvælgelse af de 16 cases og ikke repræsentativitet, der giver casestu-

dierne berettigelse og tyngde, ifølge Flyvbjerg (Flyvbjerg 1991: 149 ff). Hovedformålet med casestudierne er således at skabe dybdegående, kontekstafhængig og praktisk viden fra konkrete eksempler.

Dataindsamling i casestudierne

Som nævnt er de 16 cases udvalgt på baggrund af deres informationsindhold. De udvalgte cases er også særligt informationsrige, fordi der indgår flere typer af informationskilder. Det drejer sig blandt andet om Realdanias egne medarbejdere, eksperter, interessenter samt eksterne projektledere. De eksterne projektledere henviser ved interview til andre relevante personer, som besidder viden om de konkrete cases, ligesom Realdanias medarbejdere henviser til personer, som de vurderer er i besiddelse af relevant viden. Denne metode til dataindsamling kaldes snowball-metoden.

Snowball-metoden er en dataindsamlingssteknik, hvis formål er at identificere aktører inden for et bestemt område eller i en bestemt policy-proces. I dette tilfælde er området afgrænset af det konkrete casestudie. En af styrkerne ved snowball-metoden er, at den effektivt sikrer, at alle relevante aktører inden for det aktuelle område bliver identificeret og hørt. Identifikationen af aktørerne tager afsæt i de interviewede aktørers indsigt i egen praksis, hvilket bevirker, at interviewerens opnår en viden inden for det givne område, som han/hun under normale omstændigheder ikke ville have adgang til (Bogason & Sørensen 1998; Neuman 2000).

Til belysning af den enkelte case er holdningstilkendegivelser indsamlet ved fokusgruppemøder samt ekspertinterview og -seminarer også inddraget. Eksperterne og interessenterne har forud for det enkelte interview, møde eller seminar modtaget informationsmateriale, og har således haft mulighed for at forberede vurderingen.

Idet eksperter og interessenter sjældent har været direkte indblandede i de udvalgte projekter, er det muligt at indsamle uafhængige vurderinger af projekterne fra disse kilder. Det vil sige, at casebeskrivelserne ikke blot er baseret på de deltagende aktørers udtalelser, men også på de vurderinger og perspektiver, som udenforstående fagfolk bidrager med. Ved at inddrage flere forskellige kilder til belysning af den enkelte case, er det muligt at opnå forskellige perspektiver på casen, hvorved analysen styrkes.

Case 1: Ny Aabenraa

Fakta

Fokusområde: Byens Kvaliteter

Type: Forundersøgelse og kvalificeringsprojekt

Bevillingsår: 2006

Bevilling: 1.040.000 kr.

Projektet Ny Aabenraa stammer fra en projektansøgning for de fem sammenlægningskommuner i Sønderjylland. Der blev udarbejdet en forundersøgelse, hvor formålet var at identificere, hvordan der kunne skabes en fælles identitet i den nye Aabenraa Kommune.

Ny Aabenraa repræsenterer således både en forundersøgelse samt et kvalificeringsprojekt, hvor der er mulighed for en videreudvikling til et demonstrationsprojekt. Forundersøgelsen har virket godt, idet det har skabt debat om den fælles identitet samt skabt bevidsthed om det lokale tilhørsforhold. Yderligere har projektet sat fokus på processerne relateret til kommunesammenlægningerne og skabelsen af en fælles identitet gennem det fysiske miljø.

Ny Aabenraa repræsenterer ligeledes en case, hvor Realdania har været nødt til at balancere mellem forskellige kommunale/bymæssige interesser.

Rambøll Management blev udpeget til at gennemføre den forundersøgelse, som Realdania satte i gang for Aabenraa Kommune, men efter forundersøgelsens afslutning blev COWI valgt til at foretage de følgende analyser. COWIs feasibility-studie betales af de overskydende penge fra Realdanias bevilling til forundersøgelsen. Indtil videre er der i Aabenraa Kommune kun afsat penge til realiseringen af ét af de tiltag, som foreslås i Rambøll Managements rapport, ”Fælles identitet Aabenraa Kommune”. Dette tiltag er et pier-projekt, som COWI p.t. er i gang med at udarbejde en foranalyse i form af et feasibility-studie for.

Eksperternes syn på Ny Aabenraa

Forundersøgelser såsom Ny Aabenraa indeholder, ifølge eksperterne, både styrker og svagheder. Ny Aabenraa besidder den fordel, at man som ansøger får fremlagt sin idé og får konstruktiv og kvalificeret feedback på denne. Hermed opnår man en diskussion af projektets forudsætninger og indhold, og dermed et bedre slutprojekt. Yderligere indeholder diskussionen af projektet muligheden for at opnå synergi, og projektansøgerens kvalifikationsniveau hæves. En risiko ved denne tilgang er dog, ifølge eksperterne, at det kan være svært for projektansøgerne at bibeholde den lokale identitet og ejerskabet til projektet. Desuden er der risiko for, at Realdania bliver opfattet som havende ”hovedstads-attitude”.

Samtidig illustrerer Ny Aabenraa, ifølge eksperterne, at man som projektansøger hos Realdania må være åben over for kritik. Et forhold, der resulterer i en mere kvalificeret dialog, idet projektansøgerne i højere grad end ellers er velforberedte og projekti-deerne mere gennemtænkte.

Interessenternes syn på Ny Aabenraa

Grundlæggende er der blandt interessenterne en skeptisk holdning til Ny Aabenraa, og der blev udtrykt undren over, at Ny Aabenraa er blevet til et projekt, idet den oprindelige projektidé er svær at genfinde i det nuværende projekt. Yderligere blev der sat spørgsmålstejn ved det grundlæggende i at beskæftige sig med kommunesammenlægning og identitetsskabelse. Er det en opgave for en fond/filantropisk aktør, og hvilke kompetencer besidder Realdania inden for dette felt?

Deltagere og andre kilder

Ved dannelsen af den nye Aabenraa Kommune indsendte kommunen en ansøgning til Realdania. Ansøgningen indeholdt et forslag til et undersøgelsesdesign, hvor fokus var gennem inddragelse af forskellige aktører i kommunen at afklare, hvordan der kunne skabes en fælles identitet i den nye Aabenraa Kommune. Tidligere havde en lokal gruppe af private aktører ansøgt om støtte til opførelse af en række sejl, som skulle udgøre et vartegn for den daværende Aabenraa Kommune. Den oprindelige idé om opsætning af sejl var dermed ikke direkte en del af det projektforslag, som den nye kommune sendte ind til Realdania, og som var det forslag, som Realdania ifølge en af de ledende projektdeltagere valgte at støtte.

Realdania har i forbindelse med projektet ikke blot bidraget med finansieringen af forundersøgelsen, men bidrog også med sparring og rådgivning: ”*Realdania satte dagsordenen for, hvordan projektet skulle gennemføres*”. De personer, som har samarbejdet med Realdania, betragter Realdania som en meget åben samarbejdspartner, der har været i stand til at kommunikere både muligheder og begrænsninger. Realdanias rolle var dog primært at sætte projektleder i kontakt med Rambøll.

Forundersøgelserprocessen har alle adspurgte projektdeltagere bifaldet, og der har overordnet set kun været rosende ord været om projektets målsætning om at igangsætte en proces, der skal føre til en fælles identitet for hele den nye kommune. Alle projektdeltagere har været meget forventningsfulde, og flere af deltagerne har som følge af projektet fået øjnene op for by- og regionsudvikling. Et medlem af styregruppen mener, at processen har ført til, at der er blevet skabt ”*en fælles forståelse af værdier i Aabenraa*”. Pågældende mener også, at der har været ”*en god forståelse for projektet, ikke blot fra borgernes, men også fra erhvervslivets side*”. Desuden har de opstillede forslag været ”*meget inspirerende*”, både for deltagerne og for andre politiske aktører i kommunen, og en repræsentant fra kommunen mener, at de initiativer, som Rambølls rapport indeholdt, alle er værd at arbejde videre med.

Et af kommunens medlemmer af styregruppen mener, at Ny Aabenraa også har fanget kommunens borgeres opmærksomhed. Pågældende mener, at borgerne på nuværende tidspunkt er bevidste om projektet, ”*selvom de ikke altid helt kan sætte ord på, hvad det er*”. Især har den fysiske implementering af projektets output, dvs. etableringen af en pier-by i Aabenraa, skabt en del debat. På denne måde har Ny Aabenraa skabt bred offentlig debat, om hvad der skal forme og afspejle Aabenraa Kommunes identitet.

Dette synspunkt deles ikke af alle kommunens borgere. Flere medlemmer af den politiske offentlighed i Aabenraa Kommune mener ikke, at Ny Aabenraa som projekt i sidste ende vil medføre en fælles identitet for Aabenraa Kommune anno 2007. Den primære anke er, at det initiativ, der indtil videre gennemføres som følge af projektet – en pier-by ved Aabenraa Havn – ”ikke klikker” med selvforståelsen i den nye kommunes landdistrikter, hvis lokale identitet ikke har meget med ”*sammenhængen mellem byen og fjorden*” at gøre. Denne problematik er opstået efter Realdania-projektets afslutning, og har som sådan ikke indflydelse på resultatet af forundersøgelsen. Men da det også var Realdanias ønske, at de realiserede initiativer fra forundersøgelsen, dvs. projektets resultat, skulle have demonstrationsværdi for omverdenen i forhold til identitetsskabelse i kommunen, kan Ny Aabenraa, set fra dele af det politiske niveau i kommunen, ikke betegnes som værende et udelukkende succesfuldt projekt. Det er dog ikke sikkert, at det kun er pier-projektet, der gennemføres. Borgmesteren for den nye kommune har understreget, at kommunen ønsker at gennemføre tre andre projekter også, selvom der dog endnu ikke er taget konkrete initiativer i denne retning. Der har imidlertid været en vis uoverensstemmelse mellem de i denne casebeskrivelse inddragede kilder om, hvorvidt det er sandsynligt, at de øvrige initiativer vil blive gennemført.

En kilde vurderer, at den manglende sammenhæng kunne skyldes, at alle relevante parter ikke er kommet til orde. Et medlem af styregruppen mener, at problemet ligger i, at kommunalpolitikere ikke tidligt nok er blevet involveret i processen. Det betyder, at der ikke er skabt ejerskab til projektet blandt en gruppe, som gennem deres status som repræsentanter for kommunens borgere i høj grad er yderst relevante aktører i forbindelse med kommunal identitetsskabelse.

Der er enighed blandt informanterne om, at den aktive udvælgelse af borgere og brugere har været et godt værktøj i forbindelse med borger- og brugerinddragelsen. Gennem udvælgelse frem for invitation til deltagelse sikres det, at ”Tordenskjolds soldater” ikke blot får endnu et forum.

En projektdeltager mener, at Realdania i højere grad burde fokusere på aktørhåndteringen. Politikere har eksempelvis stærke egeninteresser, og samarbejdet med dem kunne tænkes at forløbe mere smidigt, hvis Realdania tog højde for disse interesser. Desuden fremhæver flere projektdeltagere, at der i forbindelse med skiftet fra Rambøll til COWI har været et brist i kommunikationen med Rambøll. Ny Aabenraa har i deltagernes øjne ikke skabt nye formaliserede netværk, men kommunen har opbygget nye kontakter gennem fokusgruppemøderne.

Ny Aabenraa kan ikke ”*siges at have vakt national furor*”, men to aspekter af projektet har affødt interesse fra omverdenen. Der har ifølge en af de inddragede konsulenter været interesse for Aabenraa Kommunes rolle som ”developer”, men andre kommuner har i høj grad også interesseret sig for ”*hvordan det lykkedes Aabenraa Kommune at få Realdania til at støtte deres projekt*”. COWI's repræsentant påpeger dog, at projektet har skabt debat på byudviklingsområdet om forholdet mellem by og natur. En ekspert indenfor byudvikling påpeger, at det ikke er negativt, at andre kommuner ikke har ladet sig inspirere af projektet, da de enkelte kommuners identitet er – og bør være – så særegne, at de konkrete initiativforslag og fundamentet hertil ikke er relevante for

andre kommuner. Medieinteressen har ifølge de adspurgte ikke været overvældende, men lokalmedierne har vist en vis interesse, især for de fysiske projekter.

Læringsperspektiver

Eksemplet med Ny Aabenraa viser med al tydelighed, at forundersøgelser, som virkemiddel betragtet, er effektivt og har store potentialer til at forbedre og skabe klarhed over projektet og dermed forberede de involverede. Fire perspektiver kan fremhæves:

- Forundersøgelserne kan indebære en risiko for homogenisering af projekterne.
- Forundersøgelserne kan sætte de involverede parter i kontakt med rådgivere og arbejdsområder – her by- og regionaludvikling – som deltagerne ellers ikke var bevidste om.
- Forundersøgelser indeholder på linie med øvrige projekter potentiale til at blive politiserede projekter, med den kompleksitet det indebærer.
- Forskellen i holdningen til projektet mellem de nære samarbejdspartnere og kredsen af de mere distante interessenter er stor. Mens de involverede har haft stort udbytte af projektet og set positivt på Realdanias involvering, er interessenterne skeptiske over for det principielle i Realdanias involvering. Denne forskel gælder generelt i flere projekter, men er meget tydelig i denne case.

Case 2: Bedre byrum

Fakta

Fokusområde: Byens kvaliteter

Type: Flagskib og kampagne

Bevillingsår: 2002

Bevilling: 65 mio. kr.

Kilde: *Realdania*

Bedre byrum er blevet skabt gennem dialog mellem Realdania og eksterne fagpersoner. Idéen til Bedre byrum stammer fra ansøgninger relateret til nye og anderledes anvendelsesmuligheder af byens rum.

Bedre byrum har opnået sit formål, idet der kan identificeres effekter på tre områder. For det første har Bedre byrum medført en intern læring i Realdania,

som relaterer sig til etablering af et større netværk af samarbejdspartnere, der kvalificerer organisationen. For det andet har Bedre byrum skabt en ekstern effekt knyttet til etablering af Center for Byrumsforskning og de realiserede projekter. Endelig, og måske vigtigst af alt, en debat relateret til, hvad det gode byrum er.

Eksperternes syn på Bedre byrum

Bedre byrum rummer, ifølge eksperterne, to typer af værdi. For det første en værdi relateret til den fysiske realisering, og for det andet en værdi i form af det processuelle aspekt ved projektansøgningerne. Sidstnævnte er det væsentlige, idet Bedre byrum har sat fokus på den gode by og har rejst en diskussion af, hvad der definerer et godt byrum. Ifølge eksperterne er der god fornuft i at opfordre til en form for by-utopi i denne type af projekter, idet sådanne utopier arkitekturhistorisk set har været gode debatskabere og dermed har resulteret i udvikling. Realiseringsværdien er så af mindre betydning, om end der kan være signalværdi forbundet hermed.

Interessenternes syn på Bedre byrum

Grundlæggende er der stor tilfredshed med Bedre byrum, idet projektet har skabt debat og opmærksomhed omkring byrum og den måde de traditionelt behandles på. Således repræsenterer de projekter, der blev udvalgt til realisering, alle en anderledes tilgang til byens rum og anvendelsesmuligheder.

Bedre byrum medvirker til at rette opmærksomheden mod udkantsområderne, hvilket der, ifølge interessenterne, er brug for. Yderligere er projektets form god, da idégenereringen i projektansøgningsfasen er stor. Ifølge interessenterne er det herigenem, at debat og udvikling skabes.

Bedre byrum har derfor også fungeret godt i forhold til at få presseomtale og højnet kendskabet til Realdania. Bedre byrum er et af de første projekter i Realdanias historie og har som sådan, ifølge interessenterne, fungeret som markedsføring af Realdania.

Der er i alt gennemført tre ud af syv udvalgte projekter og dette antal er, ifølge interessenterne, ikke tilfredsstillende. Der burde i udvælgelsen være taget større hensyn til projekternes mulighed for realisering.

Deltagere og andre kilder

Kampagnen Bedre byrum får overvejende positive ord med på vejen af informanterne. Det udtrykkes fra flere sider, at kampagnen har været med til at sætte en spændende og udviklende debat i gang både lokalt i kommuner og på landsplan. Der er dog generel enighed om, at de tidsfrister, som Realdania benyttede i konkurrencen, var alt for stramme og har haft stor betydning for antallet af realiserede projekter.

Den positive debat, som kampagnen har været katalysator for, udtrykkes forskelligt af informanterne. Projektet Hasle Bakker beskrives som *”et projekt der har været med til at redefinere den måde, vi tænker grønne arealer på i Danmark”*. Projektet i Ringe har gjort det legalt at tænke anderledes og eksperimenterende i udformningen af byrum. PLOTs projekt har ifølge informanten også medvirket til at skabe en positiv debat omkring byrum.

Informanten fra det rådgivende sekretariat ser hele forløbet som en vellykket kampagne, der har været med til at sætte diskussionen af byrum på dagsordenen hos kommuner og borgere. Informanten peger på flere grunde hertil. For det første var det meget positivt, at det lykkedes at samle de fleste af de danske kommuner til en konference om bedre byrum. For det andet anser informanten det som væsentligt, at der er blevet udgivet en publikation, hvor erfaringerne fra kampagnen er blevet samlet op (*”Fremtidens Bedre byrum – visioner og drømme”*). Endelig har kampagnen været med til at sikre den førerposition, som danske tegnestuer har på byrumsområdet på verdensplan. En repræsentant fra en kommune vurderer som den eneste, at kampagnen ikke har været med til at skabe debat om emnet. Et væsentligt element er dog, at der i kildens kommune (udkantskommune) ikke findes mange af den type byrum, som kampagnen var rettet imod.

Det generelle problem for de fleste informanter er de tidsfrister, som Realdania opererede med i forløbet. Tidsfristen tog ikke højde for, at sådanne projekter skal gennem den politiske mølle for at opnå opbakning. I Ringe så informanten tidsfristerne som en årsag til, at kommunen ikke nåede at få gennemtænkt projektet. Det betød bl.a., at projektet ikke er blevet forankret lokalt. Der mangler stadig at blive etableret kontakt til foreninger, der kan være med til at udfolde aktiviteter i byrummet. Projektet i Kerteminde faldt efter informantens mening også pga. de stramme tidsfrister. Disse tidsfrister betød, at der ikke var tid til at få involveret de lokale græsrodder i projektet og dermed få skabt en lokal opbakning til byrummet.

Overordnet har mange af informanterne den holdning, at realiserbarheden af de enkelte projekter havde været anderledes, hvis tidsfristerne havde været skruet sammen på en måde, der tog hensyn til de processer, som denne type projekter er underlagt i kommunerne.

En væsentlig årsag til, at det var vanskeligt at realisere projekterne er, ifølge et af de deltagende arkitektfirmaer, den økonomiske konstruktion. Informanten undrede sig over, at Realdania stod fast på princippet om, at Realdania vil finansiere 50 % af etableringsomkostningerne, og de resterende midler skal findes hos andre partnere. Denne tilgang fik i høj grad betydning for realiseringen og demonstrationsværdien af kampagnen.

Læringsperspektiver

Overordnet lykkedes Bedre byrum på flere måder. Kampagnen er udtryk for, at Realdania agerer strategisk, idet kampagnen er rettet mod at sætte nye dagsordener og initiere nytænkning inden for et helt felt, og samtidig hermed skaber bedre rammebetingelser for tegnestuer med feltet. Konkluderende kan det siges, at:

- Kampagnen har opnået høj grad af erfaringsudveksling, eksperimenteren og debatskabelse for en relevant målgruppe, og man har fået skabt netværk og samarbejde.
- Den politiske ”timing” er væsentlig i projekter af denne type. Her kunne timingen have været forbedret i forhold til de politiske processer internt i kommunerne, hvilket havde betydet et større antal realiserede projekter.

Case 3: Fuglsang

Fakta

Fokusområde: Byens Kvaliteter

Type: Flagskib og demonstrationsprojekt

Bevillingsår: 2002

Bevilling: 65 mio. kr.

Kilde: Realdania

Idéen til kulturcenter Fuglsang stammer fra lokale ildsjæle, som har arbejdet med visionen gennem de sidste ti år. Der er tale om et helhedsorienteret projekt, der omhandlede udviklingen af et kulturcenter. Idéen bag Fuglsang er, at kulturcentret skal fungere som løftestang for lokal social og økonomisk udvikling – at skabe synergi mellem et eksisterende stærkt miljø omkring

kunst, musik og natur samt den erhvervs- og bosætningsmæssige udvikling. Fase 1 omhandler opførelsen af en bygning til Storstrøms Kunstmuseum, der således flytter fra Maribo til Fuglsang. Den nye museumsbygning er tegnet af den britiske arkitekt, Tony Fretton, som har vundet den internationale arkitektkonkurrence, der blev udskrevet i forbindelse med projektet.

Fra starten har der været et lokalt partnerskab mellem kommunerne, det gamle amt, Det Classenske Fideicommis, Storstrøms Kunstmuseum samt Fuglsang Musikforening. Efter projektets realisering skal den etablerede ”Bygningsfonden” drive bygningen til kulturelle formål. Det vil sige, at der altid vil foregå kulturelle arrangementer på Fuglsang, hvis fx museet går konkurs, idet kulturinstitutioner og bygning er organisatorisk adskilte.

Der er i forbindelse med projektet opstået problemer med de lokale ildsjæle, idet de er blevet uenige, og ikke længere er en del af projektet. Som konsekvens har Realdania engageret en ekstern konsulent, som skal undersøge muligheden for en lokal forankring i forhold til videreudvikling af kulturcentertanken.

Eksperternes syn på Fuglsang

Der er blandt eksperterne grundlæggende enighed om, at Fuglsang repræsenterer et projekt, hvor Realdanias argumenter for at involvere sig ikke er indlysende. Det primære fokus på genetableringen af godsets bygninger medfører, ifølge eksperterne, at der placeres et stort ansvar på én bygning. Dette gør sig især gældende, projektets formål er at demonstrere, hvordan kulturlivet kan fungere som dynamo for økonomisk såvel som social udvikling.

Yderligere blev Fuglsang af eksperterne karakteriseret som et low-key projekt, dvs. at projektets effekter i overvejende grad er relateret til Lolland/Falster og har til formål at skabe udvikling i et af Danmarks udkantsområder. At det bærende element i projektet er den lokale forankring, vurderer eksperterne dog som et positivt element, idet projektet sigter mod en identifikation af lokal identitet og opbygning af et fundament til fremtidig udvikling.

Interessenternes syn på Fuglsang

Den grundlæggende holdning til Fuglsang blandt interessenterne er, at det er et sympatisk, men lidt kedeligt projekt. Sympatisk, fordi projektet beskæftiger sig med og investerer i et udkantsområde. Kedeligt, fordi projektet ikke involverer nytænkning, ligesom interessenterne har svært ved at se demonstrationsværdien i Fuglsang.

Ifølge interessenterne afhænger Fuglsangs fremtidige succes af, om kulturcentret bliver lokalt forankret. Det har været en vigtig opgave at etablere Bygningsfonden, men det er mindst lige så vigtigt at ansætte den rette visionære person til at varetage den daglige drift.

Deltagere og andre kilder

Det er på nuværende tidspunkt ikke muligt at sige noget endeligt om projektets resultater, idet fase I af projektet først færdiggøres januar 2008. I et læringsmæssigt perspektiv er der dog på nuværende tidspunkt flere forhold at pege på i forhold til Fuglsang. Disse relaterer sig til:

- Lokalkendskab
- Demonstrationsværdi
- Formidling
- Organisation

Interviews med kilder fra både offentlige og private institutioner har vist, at der har været tvister mellem lokale aktører. Grundtanken i projektet var ét samlet kulturcenter på Fuglsang. Denne idé blev dog fra starten revideret, så projektet kom til at bestå af to faser. Ifølge informanter fra det private erhvervsliv var denne opdeling nødvendig, idet den oprindelige ansøgning var kulturel snæver samt økonomisk ubæredygtig. Hvorvidt anden fase af projektet realiseres, er endnu uvist, idet der på nuværende tidspunkt er igangsat en undersøgelse af, hvorvidt lokale aktører kan samles om etablering af et kulturcenter på Fuglsang. Informanterne udtrykte i den forbindelse bekymring, idet museet ikke kan generere et tilstrækkeligt stort publikumsantal til at drive udviklingen. Det er netop synergien mellem kunst og kulturelle aktiviteter, som er det bærende element ved Fuglsang.

Informanterne gjorde i relation til den lokale tvist opmærksom på, at Realdania med fordel kunne foretage mere research af de lokale forhold inden projektbevilling. På denne vis ville de blive bedre rustet til at navigere i den aktuelle lokale kontekst. Det er et forhold, som også gør sig gældende i forhold til den lokale presse og nøglepersoner, der bør inviteres til åbninger etc. Det er dog et indtryk, som en enkelt informant ikke kunne genkende, idet Realdania, ifølge informanten, havde vidst, at det var en kompliceret proces, som de blev involveret i. En informant fra den offentlige myndighed gjorde yderligere opmærksom på, at kommunens støtte til projektet ville bortfalde, hvis konflikten ikke blev løst. Derfor påvirkede konflikten ikke den politiske proces i kommunen. Kommunens ultimatum kan tolkes som opbakning fra de kommunale samarbejdspartnere til Realdania.

Ifølge informanterne er demonstrationsværdien af Fuglsang især knyttet til en politisk dimension, idet flytningen af museet og midlerne fra Realdania har bevirket, at der er kommet politisk bevågenhed omkring museets aktiviteter. At Realdania er villige til at investere store økonomiske beløb i Fuglsang, bevirker ifølge informanterne, at de kan stille krav til det politiske system, hvorved effektiviteten i dette system hæves. Ifølge informanter fra museumsverdenen har den politiske bevågenhed affødt mediernes og dermed den brede befolknings opmærksomhed.

Dette synspunkt deles dog ikke af informanter fra godset, det private erhvervsliv samt Det Classenske Fideicommis, idet der ifølge disse kilder eksisterer et meget lille lokalt kendskab til Fuglsang. Ifølge disse aktører kunne formidlingen til den lokale presse være mere intensiv. Man vurderer derfor, at demonstrationsværdien og effekterne af projektet er begrænset, hvis man betragter disse udfra et lokalt perspektiv.

Andre informanter argumenterer omvendt for, at Fuglsangs demonstrationsværdi er relateret til psykologiske effekter, idet positiv omtale og opmærksomhed er af stor betydning for et område, som ellers normalt får negativ presseomtale pga. fx virksomhedslukning mv. Det vil sige, at der pludselig opstår en positiv stemning omkring stedet, og at det medfører positiv energi og forventning til fremtiden. En forventning, der kunne forplante sig til andre områder, og brede sig som ringe i vandet. Andre informanter fremhævede, at demonstrationsværdien i højere grad var relateret til den interne læring i Realdania, idet afdelingen for Filantropi har opnået erfaringer med at arbejde med lokale aktører.

Overordnet er der blandt informanterne enighed om, at etableringen af Bygningsfonden er en god måde at forankre den fremtidige drift af Fuglsang. Ligesom denne organisation medfører, at flest mulige interesser varetages, selvom den ikke repræsenterer den mest effektive organisation mht. drift af byggeprocessen. Der var dog en enkelt informant, som efterlyste en mere kommerciel vinkel på denne drift, idet alle fire Realdania-udpegede medlemmer besidder erfaring fra den offentlige forvaltning. Denne betragtning er i overensstemmelse med de muligheder, der pt. undersøges for etablering af et kulturcenter på Fuglsang.

Informanternes indtryk af samarbejdet med Realdania er, at afdelingen for Filantropi på den ene side har været lydhor, men at Realdania på den anden side har haft en klar dagsorden og formål med projektet. Yderligere er det, som en af informanterne siger, ”...svært at sige nej til 50 mio. kr.” og samarbejdet har derfor været ulige fra begyndelsen. At Realdania har haft en klar dagsorden og formål med projektet har på den anden side, ifølge informanter fra den offentlige myndighed, bevirket at processen omkring museets etablering er forløbet relativt ubesværet, idet rollefordelingen fra start har været klar.

Historien om Fuglsang er derfor en historie om et godt og tidssvarende projekt, som til tider er blevet overskygget af tvister mellem lokale aktører.

Læringsperspektiver

På baggrund af de forskelligartede udsagn fra informanternes side, er det vanskeligt entydigt at vurdere demonstrationsværdien af kulturcenter Fuglsang. To forhold står imidlertid klart:

- Man har med Bygningsfonden fundet en hensigtsmæssig organisationsform, der varetager et bredt spektrum af interesser.
- Fuglsang er et eksempel på et projekt med stor kompleksitet. Men hvor mange andre projekter, fx gearskifte-projekter, indebærer komplicerede politiske processer, er Fuglsang i højere grad karakteriseret ved, at kompleksiteten kan henføres til involveringen af de lokale ildsjæle.

Case 4: Fornyelse af planlægningen samt Plan 09

Fakta

Fornyelse af planlægningen

Fokusområde: Byens Kvaliteter

Type: Forskning og vidensopbygning

Bevillingsår: 2005

Bevilling: 2 mio. kr.

Plan 09

Fokusområde: Byens kvaliteter

Type: Flagskib og demonstrationsprojekt

Bevillingsår: 2006

Bevilling: 25 mio. kr. over tre år

Kilde: Realdania

Plan 09 er resultatet af en længere proces omkring fornyelse af planlægningen. Første projekt inden for emnet, "Debatkampagne" om fornyelse af planlægningen i Danmark" blev gennemført af Dansk Byplanlaboratorium. Projektet var støttet af Realdania med 0,5 mio. kr. Resultatet af projektet var bl.a. en konklusion om, at der var behov for at se nærmere på såvel lovgrundlag som plankultur i forhold til bydels- og lokalplanlægning.

Projekt "Fornyelse af planlægningen" havde fokus på planlægningens fornyelsesbehov. Projektet var støttet af Realdania med 2,0 mio. kr. Resultatet

af projektet var, at der var enighed om en række fornyelsesbehov og et ønske om et udredningsarbejde for at få bedre overblik over lovens muligheder.

Derfor blev der sat et større udredningsarbejde i værk, der havde fokus på lokalplanlægning, kommuneplanernes rammedel, bæredygtighed, borgerinddragelse og muligheden for etablering af byudviklingselskaber. "Fornyelse af planlægning 2" blev støttet af Miljøministeriet og Realdania med hver 2 mio. kr.

Projektleder var Dansk Byplanlaboratorium og projektet blev gennemført i samarbejde med en række forskere og konsulenter inden for planverdenen. Den overordnede konklusion på projektet var, at lovgivningen burde omfattes af enkelte småjusteringer i forhold til mulighederne i forbindelse med byudvikling og lokalplanlægning, men at der er behov for at udvikle plankulturen, samt at der var en unik mulighed i forbindelse med kommunesammenlægningerne. Dette var baggrunden for projektidéen Plan 09, der omfatter kommunale demonstrationsprojekter og netværk i relation til kommunernes planlægningsopgave.

Undervejs i processen har der været et tæt partnerskab mellem Realdania og Miljøministeriet. Netop dette partnerskab medfører, at Plan 09 er solidt forankret, både politisk og fagligt. Fornyelse af planlægningen har således haft konkrete såvel som processuelle effekter. På det konkrete plan har det resulteret i et lovforslag fra miljøministeren og på det processuelle niveau har projektet skabt debat og viden om den eksisterende planlægning og dennes muligheder og begrænsninger.

Plan 09 er et demonstrationsprojekt, idet formålet er at demonstrere, hvordan planlægning kan gøres anderledes og nytænkes.

Fremover ligger der en udfordring i at få forankret de netværk, der som en del af målsætningen bliver etableret i forbindelse med Plan 09, således at de består efter projektets afslutning i 2009.

Eksperternes syn på Fornyelse af Planlægningen og Plan 09

Plan 09 blev af eksperterne karakteriseret som et godt projekt med en fin timing forstået på den måde, at det blev iværksat i umiddelbar tilknytning til Strukturreformen og etableringen af de nye kommuner. Projektet har været med til at skabe debat og en kvalificeret diskussion af den fremtidige planlægning i Danmark. De lukkede mødediskussioner mellem borgmestrene blev karakteriseret som en særlig styrke, idet diskussionerne var livlige og nyskabende.

Interessenternes syn på Fornyelse af Planlægningen samt Plan 09

Grundlæggende er interessenterne tilfredse med projekterne, idet Fornyelse af Planlægningen repræsenterer et nødvendigt tiltag til fornyelse af den offentlige planlægning, og Plan 09 er en naturlig og praktisk opfølgning på de igangsatte processer under Fornyelse af planlægningen.

Projekterne tilsammen karakteriseres som gode, idet de er med til at sætte fokus på planlægningen og ikke mindst dens muligheder. Dermed skabes, ifølge interessenterne, en positiv indstilling til planlægningen.

Interessenterne kritiserer dog projekterne for at fokusere for meget på de politiske diskussioner og i den forbindelse glemme planlæggerne. Relateret hertil er Realdanias rolle, idet Realdania, ifølge interessenterne i Fornyelse af Planlægningen, har fungeret som politikdanner i et tæt samarbejde med Miljøministeriet. Ifølge interessenterne hænger denne rolle også sammen med ansvarsforflygtigelse fra statens side, da det burde være en statslig opgave at igangsætte en fornyelse af planlægningen.

Formidlingen af projekterne kan, ifølge interessenterne, sigte bredere, så man opnår større kendskab og dermed effekt af projektet i form af for eksempel samarbejde kommunerne imellem. Yderligere ser interessenterne gode muligheder for at koble Fornyelse af Planlægningen samt Plan 09 til forskningsområdet gennem for eksempel Center for Strategisk Byforskning.

Deltagere og andre kilder

De interviewede kilder har alle givet udtryk for den positive betydning af det arbejde, som blev initieret af Realdania i forbindelse med Fornyelse af planlægningen. Et risikofyldt træk ved projekterne er imidlertid de lukkede borgmestermøder. Ifølge kilder fra kommunerne fungerede disse møder godt og der var stort fremmøde og god dialog. Kritiske røster har argumenteret for, at Realdania i Fornyelse af planlægningen har bevæget sig ind på områder, der burde varetages i offentligt regi. Men ifølge in-

formanter er dette ikke tilfældet, idet Realdania har sat rammerne for en diskussion, men ikke bestemt indholdet. Som en kilde udtrykker det: ”*Debat omkring offentlige opgaver må gerne initieres udefra.*” Dette synspunkt bakkes op af kilder i kommunerne, idet det påpeges, at kommunerne er vant til at samarbejde med ikke-kommunale aktører og dermed godt kan håndtere ”*en ekstra spiller på banen*”. Netværket mellem landets borgmestre er, som en sidegevinst af møderne, blevet styrket, og som en kilde udtrykker det: ”*efter møderne er det blevet nemmere at løfte røret og ringe til en kollega*”.

På den anden side står mere kritiske røster, der argumenterer for det diskutabile i Realdanias engagement i Fornyelse af planlægningen. Fornyelse af planlægningen var organiseret som et samarbejde mellem Miljøministeriet (Skov- & Naturstyrelsen), Realdania og Dansk Byplanlaboratorium. Denne organisation viste sig at være problematisk, idet Dansk Byplanlaboratorium kom til at stå mellem Miljøministeriet og Realdania ved en efterfølgende tvist om indholdet af de afsluttende debatoplæg.

Plan 09 kan karakteriseres som en effekt af Fornyelse af planlægningen og er organiseret med et sekretariat lokaliseret i Skov- & Naturstyrelsen, en styregruppe samt et rådgivende udvalg. Sekretariatet er ansvarlig for den daglige kontakt med projektkommunerne og fungerer som rådgivningscenter. Ifølge informanterne har samarbejdet med sekretariatet på det rammemæssige plan, fx i forbindelse med økonomistyring, fungeret godt. Derimod er der på rådgivningssiden blandede opfattelser af sekretariatets rolle, idet sekretariatet, ifølge kilder fra kommunerne, har været usynlige og derfor godt kunne have været mere proaktive fx i forbindelse med faglige input til projekterne. Yderligere har der ikke fra sekretariatets side været iværksat netværkskabende aktiviteter mellem Plan 09 projekterne i de enkelte kommuner. Hvorvidt dette har været et behov i kommunerne, varierer fra kommune til kommune, men ifølge kilder kunne der have været opnået synergi mellem projekterne, hvis der fx var blevet etableret et fælles formidlings- og kommunikationskursus. På denne vis vil projekterne også opnå større rækkevidde, og demonstrationsværdien dermed blive større. En informant efterlyser i relation hertil, at sekretariatet fungerer som kanal til faglige journaler, idet der, ifølge informanten, eksisterer ”*Realdania trætthed i fagkanalerne*”. Det vil sige, at det er blevet sværere at trænge igennem med artikler til fagblade, når projekterne er relateret til Realdania. Derfor kan det være svært at få publiceret artikler om Plan 09 projekter, hvilket er problematisk i forhold til at demonstrere fornyelse og dermed skabe forandring. Andre informanter har oplevet, at sekretariatet har været rådgivende i forbindelse med udarbejdelse af projektbeskrivelse, og at sekretariatet gerne har villet have ”*hands on*”. Informanterne har oplevet sekretariatet som ambitiøse på kommunens vegne, og det har været godt.

Plan 09 repræsenterer et demonstrationsprojekt, og ifølge informanter er demonstrationsværdien af projektet stor, idet Plan 09 er med til at åbne kommunernes øjne for, hvordan planlægning kan tænkes anderledes. Hvorvidt effekterne er langvarige, kan diskuteres, idet nogle informanter giver udtryk for, at projektet repræsenterer en ”pause” fra den normale planlægningspraksis. Dette er tilfældet, da de ekstra økonomiske midler har skabt et ressourcemæssigt overskud til at realisere projekter, som ellers ikke ville være realiserede.

På den anden side argumenterer andre kilder for, at deltagelse i Plan 09 har skabt læring og udviklet metoder, der vil blive anvendt i fremtiden. Som en kilde fra en

kommune siger ”vil projektet have effekter langt ud i fremtiden ikke bare i form af den aktuelle kommune strategi, men også for den fremtidige arbejdsmåde”. Disse nye metoder relaterer sig til inddragelse af erhvervsliv og kommunalbestyrelse i arbejdet med kommuneplanerne. Det vil sige, at erhvervsliv og kommunalbestyrelse har deltaget i processerne omkring udarbejdelsen af planerne for kommunerne. Resultatet er, at planerne er bedre lokalt forankret. Yderligere er det kommunale samarbejde blevet styrket således, at forskellige indsatser koordineres på tværs af kommunegrænser: ”Der er blandt andet udarbejdet fælles tidsplaner for høringsperioder mv.”

Læringsperspektivet i Fornyelse af planlægningen samt Plan 09

Plan 09 besidder stor demonstrationsværdi og kan tænkes i sammenhæng med andre projekter som fx Ny Aabenraa eller Center for Strategisk Byforskning, bl.a. i relation til samarbejde på tværs. Det er interessant, at demonstrationsværdien er knyttet til processer og praksisser, men ikke fysisk byggeri. Om de to projekter kan det yderligere fremhæves, at:

- Plan 09 repræsenterer et 2. generationsprojekt, hvor der vedvarende sættes skub i forandringsprocesser, hvilket er interessant i forhold til at skabe større forandring end ved enkeltprojekter.
- Fornyelse af planlægningen viser, at det er godt at tænke stort, men at det kræver gennemsigtighed mht. Realdanias rolle i projektet og motivation for Realdanias engagement. Dette gør sig især gældende, hvor samarbejdet med lovgivende myndigheder er så tæt, som det er tilfældet ved Fornyelse af planlægningen.

Case 5: Center for Strategisk Byforskning

Fakta

Fokusområde: Byens kvaliteter

Type: Forskningscenter

Bevillingsår: 2004

Bevilling: 25 mio. kr.

Kilde: Realdania

Center for Strategisk Byforskning (CSB) beskrives som et af de mest vel-fungerende centre internt hos Realdania. Dette skyldes bl.a. centrets tværdisciplinære karakter. Det betyder konkret, at der skal mindst to forskere og forskningsinstitutioner med i hvert projekt. Herved undgås, at forskerne arbejder videre på ”skuffeprojekter”, der ikke appellerer til en bredere kreds

af forskere.

Samtidig er det lykkedes at tegne et godt ”brand” udadtil med et meget attraktivt forskningsmæssigt samlingspunkt, nemlig ”Den grænseløse by”. Herved skabes en faglig ramme, som på én gang er bred og inkluderende, men som samtidig appellerer til en defineret gruppe forskere og interessenter. Det understreges, at det var forundersøgelsen, som skabte dette forskningsfaglige tema, hvilket illustrerer forundersøgelsernes betydning for det endelige resultat.

Resultatet er, at centret er blevet en platform, som flere eksterne aktører nu er blevet interesserede i. Det vurderes at være et succeskriterium i sig selv.

Endeligt vurderes det positivt, at centret er med til at ”tage trykket for almene ansøgninger”, da centret kan tage sig af en række forskningsfaglige spørgsmål og emner, som ellers ville have resulteret i flere ansøgninger, der ikke ville være koordineret i ét fagligt miljø.

Eksperternes syn på Center for Strategisk Byforskning

Grundlæggende er der stor tilfredshed med, at centret sætter fokus på forskning i byplanlægning i bred forstand. Det er en absolut mangelvare, ifølge ekspertgruppen. Endvidere er det positivt, at der er tale om anvendt forskning. Herved bringes mange ”kunder” (kommuner, konsulenter, forskere mv.) tættere på centret. Kommunikationen er desuden velfungerende, hvilket der ofte er en mangel på ved lignende forskningscentre.

Idéen bag centret er ifølge eksperterne rigtig, idet man opnår en samlet ramme og styrkelse af et forskningsområde, frem for den direkte støtte til enkelte projekter i den almene fond. Herved skabes et mere langsigtet helhedsperspektiv.

Det savnes dog, at man tør bryde med den snævre akademiske tradition, hvor det kun er etablerede forskere, der indgår. Kunne man tænke det anderledes med en mere unik personkreds i centret? Derved kunne man opnå en endnu stærkere og mere original tværfaglig centerdannelse.

Endvidere ligger der en risiko for, at bevillingen ”*klippes op i små bidder og spredes ud på forskningscentrene*”. Faren er, at midlerne bliver anvendt efter hensigten, men uden at skabe ”ny ild på bålet”, og derved mindskes ”chok-effekten” på feltet.

Interessenternes syn på Center for Strategisk Byforskning

Helt grundlæggende er tilfredsheden med centret stor blandt interessenterne, og dette er overvejende relateret til den store grad af formidling fra centret samt det tværfaglige samarbejde. Tværfaglighed er en nøgelfaktor ved centret, men det skal, ifølge interessenterne, ihukommes at tværfaglighed ikke er et mål i sig selv, men et middel til bedre forskning. Yderligere fremhæver interessenterne det høje antal af finansielle bidragsydere som positivt.

Der savnes dog en diskussion med Realdania om bevillingsperioden, idet en femårig periode anses for at være kort. Dette skal, ifølge interessenterne, ses i forhold til, at bevillingsperioden for lignende projekter i resten af Norden er ti år. Relateret hertil er muligheden for at fremtidssikre centret og dermed skabe en vedblivende synergieffekt af det tværfaglige samarbejde, som er sat i gang i centret.

Deltagere og andre kilder

Idet Center for Strategisk Byforskning er et forskningsprojekt med en bevillingsperiode på fem år og projektafslutning i 2009, er det på nuværende tidspunkt ikke muligt at vurdere samtlige effekter. Projektet rummer dog flere interessante erfaringer, der relaterer sig til følgende områder: Realdanias rolle for forskningsmiljøet, Realdanias betydning for tværfaglig forskning, centrets fokus på forankring i forvaltningerne og CSB efter år 2009.

Flere af informanterne understreger den enorme betydning, som Realdania gennem CSB har for byforskning i Danmark. En repræsentant for LIFE udtaler, at Realdania er den eneste markante aktør, der støtter byforskning med et tværfagligt fokus. Informanter fra LIFE, AARCH og Geografisk og Geologisk Institut er alle positive over for, at Realdania foretager langsigtede satsninger med centre som CSB. Det kræver lang tid at opnå forståelse på tværs af fagretninger, og det kræver generelt lang tid at lave akademisk forskning. Kortsigtede satsninger ”*duer ikke*”, som en kilde fra LIFE udtrykker det. Realdania kan derfor i kraft af de finansielle ressourcer få stor betydning for hvilken type forskning, der bliver udført i Danmark. Ikke mindst, fordi forskere i dag, efter flere informanternes vurdering, skal bruge stadig mere tid på at rejse eksterne midler til forskning.

Realdania har med konstruktionen af CSB tvunget forskerne til at tænke og arbejde tværfagligt. Informanter fra LIFE, AARCH og Geografisk og Geologisk Institut vurderer alle, at centret har været en brobygger og øjenåbner mellem de forskellige forskningstraditioner. I hvilket omfang det har resulteret i konkrete tværfaglige projekter er der blandt informanterne forskellige opfattelser af. Nogle af informanterne fra de involverede institutioner vurderer, at mange af forskningsprojekterne formuler-

res i centret med et tværfagligt udgangspunkt, men ofte bliver meget fagspecifik, når projektet senere tilknyttes en af institutionerne. Der er imidlertid informanter fra LIFE, der peger på, at det er meget forskelligt, hvordan de fem forskningsgrupper fungerer i relation til tværfaglighed. Der er ligeledes informanter, der peger på, at andelen af tværfagligt samarbejde vil stige betragteligt mod slutningen af centrets levetid, idet det kræver mange timer og ressourcer at opbygge forståelse for hinandens forskningsområder. Der gives generelt udtryk for, at det har været meget positivt, at Realdania gennem CSB har motiveret forskerne til at arbejde tværfagligt. En anden pointe, som bl.a. informanter fra LIFE og AARCH peger på, er nødvendigheden af at have et velfungerende centersekretariat, hvilket er en yderligere betingelse for at etablere det tværfaglige samarbejde.

CSB har også været en igangsætter af aktiviteter, der er målrettet forvaltningerne. En kilde fra LIFE mener, at den anvendte forskning er en af centrets store styrker. De videnskabelige artikler, der i dag udgives, publiceres ofte i internationale tidsskrifter, og kan være svære at anvende i forvaltningerne. Centerkonstruktionen lægger i modsætning hertil op til, at forskerne skal forsøge at relatere forskningen til praksis. Det er bl.a. implementeret ved, at nogle af informanterne har skrevet artikler, der har været rettet mod konkret anvendelse i forvaltningerne og ved at gennemføre politikerkonferencer. Desuden giver alle informanterne udtryk for, at den velbesøgte midtvejskonference i Randers er et godt eksempel på, at centrets forskning bliver bredt ud til den aktørkreds, der kan anvende den i praksis. Det er *”helt sikkert en udfordring for en institution som CSB at få formidlet forskningen ud til forvaltningerne”*, som en informant fra en kommune udtrykker det.

Endelig er der blandt kilderne bred enighed om, at det arbejde, der er skabt i centrets femårige periode, er værd at bygge videre på. Informanterne så gerne, at centrets arbejde bliver ført videre efter 2009, da emnet langt fra er udtømt. I relation hertil er det vigtigt for mange af informanterne, at centret ikke blot drives videre, men at det samtidig videreudvikles. En informant fra LIFE vurderer, at det vil være vigtigt for hele forskningsområdet, at andre institutioner bliver inkluderet i processen for at styrke byforskning generelt.

Læringsperspektiver

Overordnet er der tre perspektiver, som er relevante at fremhæve i relation til Center for Strategisk Byforskning:

- Det er lykkedes for CSB at agere som øjenåbner for tværfagligt samarbejde indenfor byforskning.
- Anvendeligheden af forskningen vurderes at være positiv, men kunne styrkes ved i højere grad at formidle resultaterne til de offentlige myndigheder.
- Realdania bør imidlertid overveje en længere bevillingsperiode til forskningscentre som disse, idet fem år er et relativt kort tidsperspektiv for et forskningscenter.

Case 6: Byggeriets Innovation

Fakta

Fokusområde: Byggeriets fremtid

Type: Flagskib og forskningscenter

Bevillingsår: 2005

Bevilling: 52 mio. kr.

Kilde: Realdania

Byggeriets Innovation (BI) er et flag-skib med fokus på at skabe innovation og udvikling i byggeriet, der som branche er kendetegnet ved at have en lille forskningsintensitet og en meget heterogen struktur.

Byggeriets Innovation beskrives således af Realdanias medarbejdere som *”den udviklingsafdeling, som byggeriet ikke har”*.

Hermed understreges, at det er virk-

somhedsrettet og udvikling, der er i højsædet, præcist som hovedparten af de private virksomheders forskning i de fleste andre brancher. Byggeriets Innovation skal bidrage til at give byggeriets virksomheder en bredere forståelse af innovation. Samtidig udtrykkes, at BI skal *”klinke skårene i byggeriet”*, hvilket henviser til, at byggeriet er præget af forskellige kulturer og manglende koordination og samarbejde om innovation og udvikling.

En af styrkerne i Byggeriet Innovation er, at det er blevet et ægte tværfagligt miljø, hvor også aktører i *”grænsefladen”* af branchen og forskningsfeltet er inviteret med. Ofte sker innovation netop i krydsfeltet mellem brancher og forskningsområder, så det vurderes af Realdanias medarbejdere, at netop denne konstruktion, hvor fx Institut for Produktudvikling på DTU deltager, er meget hensigtsmæssig.

Byggeriets Innovations succes understreges af en stigende interesse blandt aktører i byggeriet for at deltage i projektet.

Endelig fremhæves det, at succesen hænger sammen med, at man har fundet en rigtig personsammensætning, herunder i særdeleshed centrets daglige leder, der vurderes som velvalgt til opgaven. Selektion af nøglepersoner vurderes helt afgørende for resultatet af denne type projekter for Realdania.

Eksperter og interessenters syn på Byggeriets Innovation

Grundlæggende vurderes Byggeriets Innovation at være et vellykket forsøg på at styrke innovationskraften i byggeriet.

Det fremhæves, at Byggeriets Innovation er *”et fyrtårn, som hele branchen holder øje med”*. Hermed menes, at det både fagligt såvel som kommunikationsmæssigt er lykkedes at skabe opmærksomhed. Endvidere fremhæves det fra svensk side, at projektet er unikt i Norden, og at Realdania derfor har bidraget med reel nyskabelse.

Projektets roses også for at have fundet en form, som understøtter tværfagligheden. Konkret nævnes altan.dk, som et godt eksempel på, at man tænker på tværs og sammentænker viden og perspektiver inden for et relativt velafgrænset område.

Deltagere og andre kilder

Blandt et udpluk af aktører i styregruppe og konsortier er der, ligesom hos eksperter og interessenter, meget positive udmeldinger om Byggeriets Innovation. En interessent udtaler, at: *”innovationen i byggeriet går alt for langsomt, og BI er med til at skabe til udviklingen, så der sker noget mere”*.

Flere mener ikke, at det er realistisk at gennemføre tilsvarende projekter uden Byggeriets Innovation. Specielt for mindre virksomheder er det ikke muligt at sætte så mange ressourcer af til en innovationsproces uden de økonomiske midler, som følger med i BI. Dette kan både tolkes positivt og negativt. På den ene side er det prisværdigt, at Realdania iværksætter projekter, som gør en forskel for byggeriet, og som under andre omstændigheder ikke var blevet gennemført. På den anden side er det kritisabelt, at de metoder og den proces, der anvendes, ikke nødvendigvis er mulig at anvende på markedsvilkår.

Selv med de midler, der følger med nu, kan det være svært at realisere de innovative idéer, der udvikles i projektfasen. Der er i den forbindelse behov for risikovillig kapital til opstart og udvikling af produktion. Det kunne være midler fra Realdania, eller der kunne være mere fokus på muligheden for at søge eksterne midler. Endnu et tiltag, som vil imødekomme udfordringerne med at få realiseret de idéer, der udvikles i projektfasen, er en adressering af et generelt problem i byggebranchen, nemlig udfordringen i at identificere en projektejer. BI kan således gøre mere ud af at sikre og tydeliggøre, at der er en projektejer, der både er engageret i og har kommerciel interesse i projektet.

BI synes at gøre den største forskel for konsortieparterne gennem sammensætningen af konsortierne. Byggeriets Innovation formår at sætte de rigtige parter sammen – parter, der både inspirerer og ryster hinanden. Der skabes samarbejde, som konsortieparterne får meget ud af, og især samarbejdet med parter, der kan karakteriseres som værende i grænsefeltet i byggebranchen giver gode gevinster. En kilde udtaler: *”Den interesse, der skabes mellem parterne er en forudsætning for en mindre fragmenteret byggebranche og en nyindustrialisering af branchen”*.

Der er ligeledes ros til BI's styring af projekterne. Det er en svær balance og et svært rolleskifte, der skal ske på det tidspunkt i processen, hvor konsortieparterne skal overtage styringen. Samtidig var der også røster, der var mere kritiske, og ønskede både mere og mindre styring fra BI's side. Det understreger, at BI fortsat og måske i endnu højere grad skal arbejde på at tilpasse styringen til behov og ønsker i det enkelte konsortiesamarbejde.

Der er to områder, hvor Byggeriets Innovation kunne imødekomme nogle centrale udfordringer. For det første kunne man i Byggeriets Innovation gøre mere ud af at sikre, at parternes forventninger til projektet stemmer overens, og at der er enighed om rollefordelingen. Nogle konsortieparter - fx dem, der har funktion som underleverandør eller vidensbank - får mindre ud af processen end de parter, der har direkte kommerciel interesse i projektet. For de mindre centrale konsortieparter er det vigtigt, at de kan se formålet med at lægge ressourcerne i projektet. For det andet bør BI over for nuværende og fremtidige konsortieparter adressere beslutningskompetencen

i konsortiesamarbejdet. Da deltagelsen er meget beslutningstung, er det vigtigt, at direktøren for virksomheden eller beslutningskompetente medarbejdere, er repræsenteret i konsortiesamarbejdet i BI. *”Hvis hver enkelt partner skal tilbage til ledelsen og igennem en længere beslutningsproces, før man i konsortiet kan tage et skridt mere, sker der simpelthen for lidt”* udtaler en konsortiepartner.

Der er delte meninger om, hvorvidt Byggeriets Innovation og andre af byggeriets organisationer kunne nyde godt af sammenlægninger eller blot mere koordination på tværs af organisationerne. Sammenlægninger kan give fordelagtige synergieffekter og forenklinger, men kan også medføre uklarhed om formål, og især ved fx større forskningsprogrammer i byggeriet er det vigtigt, at der er et klart fokus for den pågældende forskningssatsning. Formålet med Byggeriets Innovation kunne med fordel styrkes af forskning i byggeprocesser, materialer og systemleverancer, og nogle forskningsprogrammer vil være fordelagtige at tilknytte BI, mens andre satsninger bør adskilles, så fokus bibeholdes.

Innovationen i byggeriet kan også styrkes igennem støtte til iværksætterier inden for byggeriet. BI kunne udvide deres aktiviteter med endnu et spor, som bidrager med både økonomiske midler og ikke-monetære midler til iværksættere i byggebranchen.

I forhold til formidling og markedsføring bør BI gå på to ben. For det første handler det om synlighed over for byggebranchen og de aktører, der ligger i grænsefladen hertil. For det andet drejer det sig om synlighed i den brede presse. Begge ”ben” kan styrkes, men særligt bør det undersøges, om BI har den synlighed i den brede presse, som er ønskværdig. En interessent udtaler: *”Fra et eksternt perspektiv kan det godt se ud som om, at der ikke kommer ret meget ud af det arbejde, som BI gør”*.

Risikoen for, at det udefra bliver indtrykket, at der ikke kommer ret meget ud af BI's indsats, kan også imødekommes af førnævnte risikovillige kapital, der gør det muligt at realisere flere af de idéer, som udvikles i innovationsprocessen.

Læringsperspektiver

Byggeriets Innovation er set i relation til projektets målsætninger vellykket på flere måder:

- Der er skabt et tværfagligt forankret projekt på et område med stort behov, som potentielt kan flytte feltet fremad på sigt.
- Projektet repræsenterer en reel nyskabelse og harmonerer som sådan i høj grad med Realdanias målsætning om at være strategisk og proaktiv.
- Projektets succes har været båret af den rigtige person- og partnersammensætning i konsortierne, hvilket er centralt i relation til samarbejdsbårne projekter.

Byggeriets Innovation kan dog styrkes på en række områder. Fx gennem:

- Risikovillig kapital til realisering af de idéer, som udarbejdes i projektfasen.

- Stærkere formidling gennem eksempelvis undervisning, debatarrangementer og formidling i den brede presse og i byggeriets medier.
- Sikring af en projektejer i konsortiet, der har kommerciel interesse i projektet.
- Yderligere forskning, der kan understøtte formålet med Byggeriets Innovation.

Case 7: Det Gode Hospice

Fakta

Fokusområde: Byggeriets fremtid

Type: Flagskib og kampagne

Bevillingsår: 2005

Bevilling: 40 mio. kr.

Kilde: Realdania

Det Gode Hospice er et flagskib, hvis overordnede formål er at styrke viden og grundlaget for etableringen af hospicebyggerier. Baggrunden for projektet er, at Realdania oplevede voldsom efterspørgsel på tiltag på hospiceområdet. Realdania har modtaget en del ansøgninger omhandlende hospices, men da disse forslag af forskellige grunde ikke kunne realiseres, har Realdania

valgt selv at udforme og gennemføre et hospiceprojekt.

Det Gode Hospice er en del af det ”*sundhedstema*”, som Realdanias medarbejdere er ved at forme. Realdania har formuleret ”sundhed” som et tema, organisationen ønsker at arbejde med (Årsmagasin for Realdania marts 2007: 39) Dertil har Realdania i de seneste år sat en række sundhedsrelaterede projekter i gang; projekter, som skal skabe livskvalitet gennem det byggede miljø.

I Det Gode Hospice er kampagnen et centralt virkemiddel. Det vil sige, at formålet med projektet er at skabe opmærksomhed og formidle viden om hospice og hospicebyggerier. Kampagnen indeholder både formulering af et program for udformning af hospicer og demonstrationsprojekter, hvor anbefalingerne demonstreres ved et konkret hospicebyggeri.

Eksperternes og interessenternes syn på Det Gode Hospice

Det undrer eksperterne, at Realdania har valgt at udforme og gennemføre et projekt, som Realdanias strategi ikke umiddelbart lægger op til. Denne undren var både fremherskende i ekspertgruppen og blandt interessenterne: ”*Lader Realdania tilfældighederne råde, når de udvalger projekter?*” Realdanias ekspertpanel for fokusområdet Byggeriets fremtid vurderer dog, at en vis uforudsigelighed i projektudvælgelsen kan være en fordel.

Både i ekspertgruppen og blandt interessenterne er opfattelsen, at det er positivt, at Realdania forsøger at forene byggeriet som virkemiddel i forhold til forbedringer af velfærden. Det Gode Hospice roses netop for at skabe sammenhæng mellem byggeri og anvendelse, dvs. mellem udformning og opførelse af bygninger og selve livet i disse bygninger.

Deltagere og andre kilder

Det Gode Hospice kan betegnes som ”*kampagnen, der slog igennem*”. Alle de adspurgte kilder er enige om, at enhver aktør, der har relation til hospice-faget, kender til programmet for Det Gode Hospice. Eksempelvis har en hospiceleder udtalt, at ”*det før-*

ste, jeg fik i hånden ved min ansættelse, var programmet for Det Gode Hospice". Der har desuden været stor efterspørgsel på foredrag om Det Gode Hospice fra mange dele af sundhedssektoren. Det vil sige, at Realdania har opfyldt målsætningen om, at programmet for Det Gode Hospice skulle føre til styrkelse af videngrundlaget ved hospicebyggerier. Programmet anvendes p.t. ved hospiceprojekter i Sydvestjylland og Vestsjælland, men også i udlandet bliver anbefalingerne anvendt. I Uganda har man ved et hospicebyggeri taget udgangspunkt i anbefalingerne fra programmet for Det Gode Hospice, og programmet har været så stor en succes, at det nu vil blive oversat til engelsk.

Medierne har også vist interesse for Det Gode Hospice. Der har været indslag om projektet i bl.a. "Deadline" og en lang række artikler i dagspressen. Det har især været lokalaviserne fra de områder, hvor konkrete hospicebyggerier er blevet opført, der har rettet opmærksomheden mod Det Gode Hospice²⁴. I disse områder har den lokale befolkning også rettet deres opmærksomhed mod hospice generelt: "*det er pludselig blevet naturligt at tale om døden*", som en aktør har påpeget. Det vil sige, at fysiske eksempler skaber opmærksomhed i den brede offentlighed. Det Gode Hospice er desuden blevet søsat i en periode, hvor emnet hospice var på offentlighedens dagsorden: Regeringen fremsatte i november 2004 et lovforslag om, at der skulle være 12 hospicepladser i hvert amt. En deltager har udtalt, at hvis programmet for Det Gode Hospice havde eksisteret på det tidspunkt, hvor denne lov blev implementeret, ville en del hospices være af langt højere kvalitet, end de er nu.

Ingen af de adspurgte har stillet sig kritiske overfor projektets grundidé. Det Gode Hospice bliver fra alle sider betragtet som et yderst sympatisk projekt. Deltagerne i projektet har især sat pris på, at Realdania har været engagerede i forhold til at sætte sig ind i hospicefilosofien, hvorved respekten for fagets kerneværdier bibeholdes. Realdania roses endvidere for at have givet plads til, at fagfolkene og interessenterne kunne gøre deres del af arbejdet. Realdanias rolle i projektet har i høj grad været at agere tovholder og sørge for, at projektet ikke røg ud af kurs. I tidens løb har der været enkelte tilfælde af utilfredshed med Realdanias "*lidt firkantede*" tilgang til projektet, men overordnet har der været forståelse for Realdanias ageren. En enkelt aktør påpeger dog, at der i visse dele af hospiceverdenen eksisterer en frygt for, at inddragelse af Realdania i eventuelle projekter vil medføre, at Realdania tager magten over projektet.

Som finansieringskilde beskrives Realdania som "*flodeskummet på lagkagen*". Realdanias rolle er at løfte kvaliteten af det enkelte hospiceprojekt. Realdanias bidrag på 8 mio. kr. til demonstrationsprojektet Hospice Djursland skal således ikke dække alle udgifterne ved byggeriet, men opkvalificere projektet. De kilder, der er blevet hørt, mener, at det kan være en udfordring ved det enkelte projekt at afklare, hvad "*det ekstra*", som Realdania bidrager med, konkret skal indeholde.

Det Gode Hospice har efter alle kildernes mening sat dagsordenen for den strømning, der opfatter bygninger som formende for sociale relationer, dvs. at bygninger-

²⁴ Det fremgår af Realdanias interne artikelregistrering, at der har været 62 artikler, hvoraf 34 har være regionale/lokale, mens 14 har været fagblade.

nes udformning er afgørende for livet i dem. Som en deltager udtrykker det: *”hospice-byggerier skal ikke blot være en ny fløj på et hospital, men skal tilpasses det liv, der skal være inde i bygningerne.”* Dette fokus på *”sjælen i de færdige bygninger”*, samt udgangspunktet i brugernes behov, har været *”en øjenåbner”* for projektdeltagere fra sundhedssektoren. Det fremhæves i denne forbindelse, at denne nytænkning af byggeriets funktion kan tilskrives SIGNAL Arkitekter. Endvidere indebærer Det Gode Hospice ikke blot nytænkning i forhold til bygningsudformning, også byggeledelsen har ifølge deltagerne været genstand for nytænkning. Det Gode Hospice har ikke blot opnået sundhedssektorens opmærksomhed. Byggebranchen har via byggeriets informationsportal BygNet også fulgt projektet.

Den primære erfaring fra Det Gode Hospice er, at inddragelsen af interesseforeninger og fagfolk er fundamentalt, hvis et projekt som dette skal lykkes. En af aktørerne vurderer direkte, at *”projektet ikke kunne overleve uden ildsjæle”*. Der hersker enighed om, at alle relevante aktører er blevet hørt i forbindelse med projektet. Da netværket omkring emnet hospice allerede var i anvendelse, har projektet ikke skabt nye netværk. Derimod har projektet været helt centralt i forhold til at styrke de eksisterende netværk.

Styregruppen fortsætter efter projektets afslutning, hvilket ifølge deltagerne giver mulighed for indsamling af feedback, der kan danne grundlag for videreudvikling af rapporten. Det anbefales, at flere af grupperne opretholdes, da dette vil indebære yderligere erfaringsopsamlinger. Eksempelvis ville erfaringer fra anvendelsen af programmet for Det Gode Hospice blive indsamlet.

Udover dette ønske om videre driftsstøtte til netværket, har der ikke været megen kritik af projektet. Det eneste, der kan fremhæves som værende et direkte kritikpunkt, er, at Realdanias usikkerhed i forbindelse med netværksdannelsen ved projektets begyndelse medførte lidt ubalance i processen. Erfaringen herfra er således, at hvis et projekt skal bygge på inddragelse af ildsjæle, skal hele netværket være på plads, før man påbegynder arbejdet med at nå målsætningerne for projektet.

Læringsperspektiver

Med Det Gode Hospice har Realdania styrket videngrundlaget og sat en ny dagsorden inden for hospice-verdenen. Samtidig markerer projektet, at Realdania med succes bevæger sig ind på det sociale område. Blandt de perspektiver, man kan fremhæve er yderligere, at:

- Projektets demonstrationsværdi har været stor og flersidet, hvilket ikke mindst skyldes, at Realdania har ramt rigtigt i forhold til sammenhængen mellem form og funktion i hospicebyggeri og videreformidlingen af projektets erfaringer.
- Det Gode Hospice eksemplificerer værdien af projekters fysiske manifestation med hensyn til at skabe interesse og debat i den brede offentlighed.
- Ved interessentbaserede projekter som Det Gode Hospice er det afgørende, at netværket er færdigudviklet, inden projektets målsætninger forsøges opfyldt.

Endvidere vil fastholdelse af netværksgrupper skabe mulighed for læring gennem erfaringsopsamling.

- Realdania har med projektet har fundet en vellykket balance mellem involvering og styring, således at projektet er holdt på ret kurs, samtidig med at ildsjæle og samarbejdspartnere har kunnet udfolde sig.
- Timingen i forhold til den politiske proces kunne have været styrket, idet det potentielt ville have givet projektet endnu større gennemslagskraft.

Case 8: Bispebjerg Bakke

Fakta

Fokusområde: Byggeriets Fremtid

Type: Flagskib, Realea-projekt

Bevillingsår: 2004

Bevilling: Ikke oplyst

Kilde: Realdania

Bispebjerg Bakke er et flagskib i form af et landmærke og et gearskifte-projekt. Projektet er udformet og gennemført i samarbejde med Haandværkerforeningen, kunstneren Bjørn Nørgaard, NCC og Boldsen & Holm Arkitekter. Initiativet kom fra Haandværkerforeningen, hvis formand sammen med Bjørn Nørgaard havde nået den konklusion, at ”den bedste måde at fremme

håndværket på var at bruge det?” Haandværkerforeningen henvendte sig derfor til Realdania og sammen videreudviklede de to parter projektet.

Bispebjerg bakke handlede som udgangspunkt om at revitalisere gamle håndværk, men kom over tid til både at handle om gamle håndværk og byggeriets fremtid. Bispebjerg Bakke integrerer ifølge en af Realeas medarbejdere: ”det bedste fra to verdener” ved at smelte moderne, digitaliserede metoder sammen med klassiske, håndværksmæssige traditioner. Projektet blev igangsat i Realdania-regi, men overgik til Realea, da Realea blev dannet. Det var derfor Realea, der stod med pennen, da kontrakten i 2003 blev underskrevet.

Bygningernes svungne former stiller store krav, og projektet har medført innovation i forhold til IT, redskaber og materialer. Bispebjerg Bakkes form og udseende giver inspiration til mange aktører, men kun tiden kan vise, hvor megen demonstrationsværdi det vil få. Der har dog indtil videre været stor interesse for projektet, ikke blot i Danmark, men også fra udlandet. Fra start til slut har projektet båret præg af begejstring og engagement for projektets formål og indhold, hvilket også må siges at være en nødvendighed, pga. det langvarige og ressourcekrævende forløb. Eksempelvis har den anvendte samarbejdsmodel, partnering, krævet en del ressourcer. Realeas projektleder konkluderer, at der ved Bispebjerg Bakke er skabt et fornuftigt resultat i forhold til materiale, æstetik, formgivning og anvendelse. Projektet har desuden haft den sideeffekt, at NCC modtog Arbejds miljøprisen for deres arbejde på projektet.

Eksperternes og interessenternes syn på Bispebjerg Bakke

Bispebjerg Bakke vurderes som et spektakulært projekt, som kan have en overordnet værdi som udstillingsvindue for Danmark. Ekspertene mener dog, at ”reklameværdien” er opnået på bekostning af rent faglige perspektiver, da projektets demonstrationsværdi i faglig forstand har været begrænset. Der har ikke været en tilstrækkelig erhvervsvinkel på byggeriet, hvilket har medført, at projektet mangler et læringsperspektiv for erhvervslivet. Huset beskrives endvidere fra arkitektside som en ”kulisser”, der i et arkitektonisk perspektiv ikke er interessant. Dette skyldes bl.a. valget af en ”formgiver” (Bjørn Nørgaard) frem for en arkitekt. Det menes derfor, at Realea bur-

de være ”mere skarp i sit valg og vinkling”. Her er der dog ikke enighed hos eksperter og interessenter.

Deltagere og andre kilder

Alle deltagere i projektet har været af den holdning, at Bispebjerg Bakke som projekt har været en succes. Alene at det ”lykkedes os at lave det fantastiske byggeri” er i mange af de centrale projektdeltageres øjne en bedrift. For en enkelt part har projektet ikke været den store succes, da de eksploderende markedspriser på trods af besparelserne gennem innovation gjorde projektet til en dyr affære for virksomheden. At der var problemer med økonomien, har dog ikke ført til forringelser af hverken samarbejdsformen eller byggeriets kvalitet. Flere projektdeltagere har desuden beklaget, at bygningernes indre ikke har været af helt samme høje kvalitet som deres ydre. Realeas projektleder har påpeget, at det i forbindelse med byggerier af denne størrelse og kvalitet kan være vanskeligt at sætte økonomiske grænser, og det har krævet ”en stærk byggherre at skelne mellem add-on og added value”. En af hovedkræfterne bag byggeriet påpeger i denne forbindelse, at ”et byggeri er et stort projekt, og man kan ikke forvente at få alle sine ønsker opfyldt”. Pågældende fremhæver, at det er imponerende, at det er lykkedes at realisere projektet 75-80 % efter intentionerne og at mange af de øvrige løsninger er blevet til på baggrund af ”gode kompromisser”.

I slutningen af byggeriet var økonomien ifølge flere deltagere presset. Det har betydet, at byggestyringen i denne fase, ifølge den kreative del af projektdeltagerne, begyndte at tabe kvalitet. Det er blevet påpeget, at det ikke var alle parter, der blev inddraget, da de sidste løsninger skulle på plads, hvilket har ført til dårligere løsninger, end hvis alle parter var blevet spurgt til råds. Ved ikke at inddrage de mere kreative projektdeltagere mistede man muligheden for at skabe innovation, der kunne have medført billigere løsninger i processens slutfase. Som en af de udeladte fremhæver: ”Det koster ikke noget at tænke sig om”. En væsentlig erfaring fra projektet er derfor, at Realdania²⁵ i byggeprojekter bør forberede sig på de demokratiske problemer i projektet, der affødes af den som regel stramme økonomi i slutfasen.

Et andet kritikpunkt er, at det var svært for deltagere i projektgruppen at samarbejde med styregruppen, da samarbejdet foregik gennem et mellemlid i form af en enkelt person. Det har betydet, at samarbejdet har været lidt trægt, da pågældende medlem ”skulle løbe meget hurtigt” for at kunne servicere begge parter optimalt. Derfor mener en deltager fra projektgruppen, at det havde været en fordel, hvis Realdania også havde haft en repræsentant i projektgruppen. Et andet medlem af projektgruppen påpeger endvidere, at man kunne have inddraget de kommende brugere i forbindelse med beslutninger om bygningernes indre faciliteter. Overordnet set har alle projektdeltagere udtrykt begejstring for at have Realdania som samarbejdspartner. De har beskrevet Realdania som en konstruktiv deltager i projektet, der både har ”været

²⁵ De interviewede personer havde svært ved at skelne mellem Realdania og Realea, idet Realea er et datterselskab af Realdania. For at referere de adspurgtes synspunkter så præcist som muligt, anvendes ”Realdania” i dette afsnit som fællesbetegnelse for både Realdania og Realea.

med på visionerne”, samtidig med, at Realdania har sikret, at budgettet og andre aftaler blev overholdt. En af projektets centrale deltagere har udtrykt, at *”samarbejdet med Realdania ikke har båret præg af krav, men af dialog”*. Realdania har dermed ikke blot bidraget med de økonomiske midler, men også med et stort engagement og en konstruktiv tilgang, hvor der både *”tænkes økonomisk og praktisk”*.

Partneringmodellen har i flere deltageres øjne vist sig at være særdeles brugbar. Partnering har i mange år været anvendt i byggebranchen, men Bispebjerg Bakke er et af de få projekter, hvor det har virket, mener en repræsentant fra byggebranchen. Det dialogbaserede samarbejde har også gjort det muligt at få håndværkerne til at støtte nytænkningen i projektet. Ved at de praktiske udførere i større grad inddrages i beslutningsprocessen i byggeriet, sikres det, at håndværkerne i praksis følger de udstukne retningslinier. En af deltagerne i projektgruppen fremhæver, at han opfatter partnering som *”vejen frem indenfor byggeriet”*, men at den konservative kultur i byggeriet hæmmer den direkte demonstrationseffekt af dette.

Selvom der overordnet set er udtrykt tilfredshed fra alle de adspurgte angående samarbejdet, kunne enkelte projektdeltagere *”godt have ønsket sig et lidt bredere set-up, udvalgt efter andre kriterier”*. For arkitekten har samarbejdet med en kunstner været meget lærerigt mht. arbejdsteknikker, og han mener, at det er sjældent, at en kunstner får så stor indflydelse i kunstner-arkitektsamarbejder som ved Bispebjerg Bakke. Bispebjerg Bakke har ikke affødt nye, formelle netværk, men deltagerne i partneringen har alle dannet netværk i form af professionelle bekendtskaber, som de efter projektets afslutning har holdt kontakten med.

I forbindelse med formidling kunne deltagere fra både styre- og projektgruppe godt have tænkt sig en mere aktiv deltagelse fra Realdania. De mener, at efter projektet kom på skinner, *”røg luften ud af ballonen”* i Realdanias engagement. Informationsmaterialet om Bispebjerg Bakke er eksempelvis blevet kritiseret for at være af svingende kvalitet. Bispebjerg Bakke har tiltrukket sig en del opmærksomhed, og de daglige ledere på byggepladsen har brugt en del kræfter på *”at agere tourguide”* for både arkitekter, turister, naboer og folk fra byggebranchen. Der burde derfor være skabt et organ, der kunne varetage planlægningen af sådanne arrangementer. Eksempelvis kunne der, ifølge en af de kreative parter, have været opstillet en informationsvogn, der både administrerede rundvisninger og formidlede nyheder og generelle oplysninger om projektet. Disse forslag kunne med fordel anvendes ved andre projekter, der tiltrækker stor offentlig opmærksomhed. Det understreges dog, at et højt formidlingsniveau ikke udelukkende er tilrådeligt: *”folk skal have lov til at opdage det”*.

Bispebjerg Bakke har vakt en del debat. Realeas projektleder mener fx, at Bispebjerg Bakke både er blevet debatteret indenfor arkitektkredse og byggebranchen, samtidig med at projektet udgør et eksempel på byudvikling gennem prestigebyggerier. En af deltagerne fra projektgruppen har fremhævet, at projektet blot ved at blive gennemført *”må have haft en effekt”*. Selvom projektet ifølge flere deltagere ikke har demonstreret det, man ønskede, har Bispebjerg Bakke alligevel haft demonstrationsværdi.

Den byggefaglige erfaring fra Bispebjerg Bakke er ifølge lederne af byggeriet, at byggeri både bliver bedre og billigere ved anvendelse af digitale metoder. Det fremhæves i denne forbindelse, at det i praksis *”ikke ville være muligt at gennemføre projektet uden digi-*

tale værktøjer". Dette har ifølge mange af de adspurgte fået byggebranchens øjne op for digitale værktøjer: "*de kan se, at det virker*". Eksempelvis har der i flere fagblade været en del artikler om digitalisering af byggeriet som følge af projektet. En kilde afslører desuden, at konklusionen fra den netop afsluttede årlige undersøgelse af bygningernes stand afspejler byggeriets høje kvalitet, idet der kun er fundet meget få fejl i sammenligning med almindelige, nye bygninger.

Læringsperspektiver

Med Bispebjerg Bakke er der skabt et unikt kvalitetsbyggeri i dansk og international sammenhæng. Projektet har således stor 'brandingværdi' for Realdania/Realea. Derudover kan fremhæves tre forhold.

- Interessen for projektet har været stor, og der kan peges på, at formidlingsdelen med fordel kunne have været styrket, fx gennem etablering af en formidlingsenhed. Formidlingen i fagblade bør imidlertid fremhæves.
- Bispebjerg Bakke er et komplekst projekt, der involverer mange samarbejdspartnere. På den baggrund er det ikke overraskende, at projektet har tilknyttet mange positive eksternaliteter, bl.a. positiv erfaringsdannelse med partnering-modellen, udvikling af digitale metoder, arbejdsmiljø, byggeriets høje æstetiske kvaliteter og byudvikling.
- Demonstrationsværdien i projektet er uden tvivl stor, men kunne have været styrket yderligere ved et skarpere fokus på målgruppe og på hvilken type af demonstrationsværdi, som Realdania/Realea ønskede at skabe.

Case 9: Den digitale miljøplan

Fakta

Fokusområde: Byggeriets Fremtid

Type: Forskning og videnopbygning

Bevillingsår: 2002

Bevilling: 1,5 mio. kr.

Kilde: Realdania

Den digitale miljøplan er en indgang til miljørigtig projektering. Portalen skal være et samlingspunkt for miljøinformation, der skal gøre det muligt at systematisere og håndtere store mængder viden, som skal benyttes med henblik på at opprioritere miljørigtigt byggeri.

Den digitale miljøplan er blevet skabt på baggrund af håndbogen ”Byggherre-håndbog i miljørigtig projektering”,

som NIRAS har udarbejdet. Idéen til den digitale udgave af håndbogen ”ABCplaner.dk” kom fra RH arkitekterne.

Eksperters syn på den digitale miljøplan

Blandt de fire indbudte deltagere i ekspertpanelet havde ingen forhåndskendskab til projektet. Det rejste en række diskussioner omkring selektion af projekter. I den forbindelse var der opbakning til, at Realdania eksperimenterer og giver plads til små og risikobetonede projekter. Især fordi eksperimenterende projekter i byggeriet er en mangel på nordisk plan, kan Realdania yde et stærkt bidrag på dette område.

Samtidig viser projektet, at der ”mangler en langsigtet forankring af Realdanias videnopbyggende projekter”. For mange isolerede projekter og ”glemte hjemmesider” bidrager ikke til en langsigtet ændring af kulturen i branchen.

Der skal ifølge eksperterne enten ske en konsolidering af projekterne, eller en direkte afvikling. Her bør der sættes på ”en bedre evalueringskultur blandt de eksperimentelle projekter”. Der blev her sammenlignet med projektet Det digitale byggeri, som blev vurderet til at have en langt bedre forankring end Den digitale miljøplan.

Deltagere og andre kilder

Projektet bliver af informanterne overordnet set som et godt og vigtigt projekt, der har været med til at styrke debatten om miljørigtig projektering. Der er dog enighed blandt informanterne om, at produktet mangler at blive forankret hos målgruppen. Den digitale miljøplan er ligeledes et eksempel på samarbejds- og forståelsesproblemer på tværs af fagområder.

Informanterne har generelt indtryk af, at Realdania i idéfasen indgik som en positiv, konstruktiv og lyttende partner. Realdania var også konstruktiv medspiller, da Realdania stillede som betingelse, at RH Arkitekterne og NIRAS skulle søge en bredere forankring af projektet i branchen ved at opnå støtte hos Akademisk Arkitektfor-

ening og Foreningen af Rådgivende Ingeniører. Ligeledes var Realdania med til at skabe kontakt til Byggecentrum, som efterfølgende driver portalen.

Den digitale miljøplan beskrives fra alle de involverede partners side som et projekt, der har været med til at styrke debatten omkring miljørigtig projektering. Dette kommer bl.a. til udtryk ved at portalen har været omtalt i relevante fagskrifter. RH Arkitekter og NIRAS fik etableret en følgegruppe med en bred vifte af fagfolk og andre interessenter, hvor budskabet ligeledes er blevet formidlet. Gennem denne gruppe er der blevet dannet netværk, bl.a. har Københavns Kommune i kraft af deres tilstedeværelse i følgegruppen fået lavet en mere specifik version af ABCplanner til Københavns Kommune - KKplanner. Det er ligeledes positivt, at portalen er blevet placeret hos Byggecentrum, som er en vigtig formidler af viden inden for byggebranchen i Danmark. RH Arkitekterne vurderer desuden, at ABCplanner har været medvirkende til, at flere arkitekter har fået øjnene op for miljørigtig projektering.

Hvorvidt disse elementer har ført til en bredere forankring hos målgruppen, hersker der ikke umiddelbar tiltro til hos informanterne. Der peges på flere grunde. Byggecentrums argument er, at produktet fra starten og stadig er præget af mange småfejl, som besværliggør markedsføringen af portalen. Hos NIRAS benyttes portalen ikke af en af informanterne, på trods af at vedkommende beskriver sig selv som en af de personer, der arbejder mest med miljørigtig projektering i Danmark. Portalen henvender sig efter informantens mening ikke til fagpersoner, som allerede besidder en viden omkring miljørigtig projektering, men i højere grad til personer, der vil opbygge viden om emnet. Ifølge RH Arkitekterne hænger portalens manglende succes sammen med, at et af de grundlæggende elementer blev fjernet undervejs i processen, idet det oprindeligt var planen, at Den digitale miljøplan skulle fungere som en portal til deling af viden omkring miljørigtig projektering. Denne del af projektet har brugerne af portalen ikke ønsket at bakke op omkring, og flere informanter nævner forretningshensyn som baggrund herfor.

Det sidste interessante punkt er de samarbejds-mæssige problemer og misforståelser, der er opstået i processen. Gennem projektet blev der brugt meget tid på at opnå en fælles forståelse omkring miljørigtig projektering. Det førte ifølge informanterne til lange og ”tunge” diskussioner. Et andet eksempel er i forhold til vedligehold af portalen, hvor der hersker tvivl om hvem, der har ansvaret for at portalen er opdateret og fungerer fejlfrit.

ABCplanner har i dag ca. 30 abonnenter, men der er ifølge Byggecentrum grundlag for et større antal brugere, hvis portalen kommer til at fungere optimalt.

Læringsperspektiver

Den digitale miljøplan peger i retning af følgende to overordnede pointer:

- Der er med projektet skabt debat om miljørigtig projektering, hvilket er væsentligt, ligesom Realdania i idéudviklingsfasen har haft en konstruktiv rolle.
- Imidlertid mangler forankringen i projektet, hvilket er særdeles væsentligt i forhold til videnopbyggende projekter.

Case 10: Dansk Arkitektur Center

Fakta

Fokusområde: Byggeriets fremtid

Type: Flagskib og formidling og debat

Bevillingsår: 2004

Bevilling: 6,3 mio. kr. over tre år, ekskl. bevillinger til udstillinger o.l.

Kilde: *Realdania.dk*

Realdania støtter Dansk Arkitektur Center gennem både driftstilskud og bevillinger målrettet specifikke aktiviteter, som fx udstillinger og konferencer. Yderligere er Realdania involveret i DACs fremtid gennem Bryghusprojektet, som stadig er under udarbejdelse.

DAC har for Realdania til formål at formidle til den brede befolkning og til de faglige miljøer, der beskæftiger sig med arkitektur. Medieanalyse viser, at

DAC i perioden 2005-2007 har været omtalt 309 gange i medierne²⁶.

En medarbejder i Realdania udtaler, ”at det er vigtigt, at staten har en rolle”, og partnerskabet med Erhvervs- og Økonomiministeriet og Kulturministeriet er således centralt for Realdanias støtte til DAC. Det er også opfattelsen hos Realdanias medarbejdere, at ministerierne er positive over for samarbejdet med Realdania. Det har været en besværlig proces, der imidlertid har båret frugt, idet DAC, ifølge medarbejderne i Realdania, er blevet styrket væsentligt gennem Realdanias støtte og partnerskabet med de to ministerier.

Det er hos Realdanias medarbejdere opfattelsen, at det fra ekstern side stadig menes, at der er misforhold mellem ambitioner og økonomi, forstået således, at Realdanias og ministeriernes støtte til centeret ikke står mål med de ambitioner og forventninger, som man har til centeret.

Eksperter og interessenters syn på Dansk Arkitektur Center

Overordnet set blev Dansk Arkitektur Center rost for at være et meget vigtigt center for kommunikation og formidling af de værdier, som dansk arkitektur står for, og de resultater, som skabes i det byggede miljø. Det fremhæves også, at hele Realdania som fond formidles effektivt gennem centret.

Realdanias rolle vurderes som ekstra positiv, da Realdanias timing og midler har haft afgørende rolle for centrets udvikling. Med timing menes, at Realdania har støttet på kritiske tidspunkter. Med midler menes, at med Realdanias ”blide pres” har man skabt et bedre forhold mellem centrets faglige ambitioner og de til rådighed stående ressourcer.

Skaleringen af centret var, blandt eksperter og interessenter, genstand for en debat med udgangspunkt i, hvor stor en finansiering et sådan center bør have i en arkitekturturnation som Danmark. I den forbindelse er der bred opbakning til de øgede res-

²⁶ Kilde: Realdanias egen medieovervågning. I 130 tilfælde er medieomtalen sket i landsdækkende medier.

sourcer, som blev tilført i forbindelse med den seneste partnerskabsaftale med Kulturministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet²⁷.

Det fremhæves, at det i denne sammenhæng er lykkedes Realdania at skabe ”*et vægtsangsprincip for midlerne, der er med til at få de offentlige myndigheder til at øge investeringerne på dette område*”.

Deltagere og andre kilder

Dansk Arkitektur Center har ifølge flere kilder været en økonomisk presset organisation i flere år. Det har Realdania rettet op på, og der er blandt kilderne enighed om, at Realdania har haft stor betydning for DAC og de aktiviteter, som DAC har mulighed for at gennemføre.

Samarbejdet mellem Realdania, Kulturministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet har fungeret godt. Der er indimellem modstridende interesser, men det har ikke været problematisk at komme omkring de udfordringer, der er opstået som følge heraf. Især ved den nye partnerskabsaftale mellem Realdania og ministerierne opleves det af ministerierne, at der fra både DAC og Realdanias side er stor forståelse for, at de offentlige midler er bundet til særlige interesser og aktiviteter, mens ønsket med midlerne fra Realdania er at give plads til kunstnerisk frihed i DAC. Fra nogle kilder er der dog en holdning til, at man skal være opmærksom på, at Realdania i kraft af det finansielle bidrag potentielt kan få stor indflydelse. Omvendt er der ikke en opfattelse af, at Realdania har interesse i at overtage styringen eller udspille det offentlige. Fx fordi Realdanias midler til DAC får en blåstempling, idet de gives i samarbejde med staten.

Ifølge nogle kilder har Realdanias støtte til DAC været med til at ”geare” de offentlige midler til DAC. Her er der således tale om en effekt, der er lige modsat den ofte frygtede effekt, hvor private fondsmidler kan fortrænge midler fra det offentlige (crowding out teorien). Nogle informanter mener endvidere, at der ikke kun er tale om en gearing af de økonomiske midler. Realdanias engagement i DAC og den deraf følgende styrkelse af DAC og de aktiviteter, der gennemføres i DAC, har også betydet, at de to offentlige instanser har mere interesse i ”*at sidde med ved bordet*”.

Også i forbindelse med de tre målgrupper (den brede offentlighed, de professionelle i byggeriet og de kommende professionelle i byggeriet - fx studerende ved arkitektskolerne), som DAC henvender sig til, er der enighed om, at Realdania i samme grad som ministerierne har interesse i at tænke alle tre målgrupper ind i DACs aktiviteter. Det understreger, at DAC ”*er et egnet værktøj for Realdania til at opfylde fondens formål og strategier*”, som en central aktør udtrykte det.

Bryghusprojektet, hvor DAC skal placeres i samme hus som Realdania, skaber ikke for alvor bekymringer hos de kilder, som er blevet hørt. Alligevel er der dog et lille forbehold for at udtale sig om projektet, før de konkrete planer fremstilles. De fleste

²⁷ Varetages i praksis af Erhvervs- og Byggestyrelsen.

peger således på, at det er vigtigt, at Realdania og DAC placeres i samme hus på en måde, der gør, at de fortsat fremstår som to adskilte organisationer.

Læringsperspektiver

Realdania sikrer plads til den kunstneriske frihed i DAC og medvirker til at kvalitets-sikre projektet. Hermed opfylder man i høj grad en rolle som en civilsamfundsmæssig aktør. Set med Porter & Kramers briller er DAC en yderst interessant case, idet man hér opererer filantropisk 'effektivt' i forhold til at:

- ”Geare” midlerne gennem co-finansiering med Kulturministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet.
- Flytte et helt felt gennem den dagsordensskabelse, som DAC er platform for.

Case 11: Bevaringsværdige gårdejendomme

Fakta

Fokusområde: Bygningsarven og kulturmiljøet

Type: Flagskib og kampagne

Bevillingsår: 2005

Bevilling: 30 mio. kr.

Kilde: Realdania

Bevaringsværdige gårdejendomme er et forsøg på at opnå en bredere formidling, end det er muligt med enkeltprojekter. Kampagnen har skabt stor medieomtale i landsdækkende såvel som lokale medier. Formidlingen er sket via udstillinger på DAC og Landbrugets Rådgivningscenter samt konferencer, ligesom Realdanias medarbejdere har holdt foredrag i landbrugsfora. En bog om projektet er under udgivelse.

Kampagnen vurderes overordnet at have været en succes i forhold til den offentlige debat, ligesom de 234 projektansøgninger indikerer en bred interesse hos målgruppen²⁸.

Erfaringen fra kampagnen er, at uanset om Realdania køber ydelser som sekretariatsbistand, webdesign mv. hos eksterne parter, er tidsforbruget stort. Kampagnen har krævet to årsværk for Realdania, et årsværk inden projektstart og et årsværk derefter. Det vurderes, at det altid vil koste ressourcer, når Realdania har ejerskabet til en kampagne, fordi der kræves et højt niveau af informationsstyring og kvalitetskontrol. En anden læring fra kampagnen er, at kun to af vinderprojekterne blev realiseret. Selvom Realdania stillede rådgivning til rådighed for vinderprojekterne, sprang tre ud af fem vindere fra på grund af bekymring for den økonomiske bæredygtighed i projektet.

Overordnet er det vurderingen, at effekten ikke skal måles alene på baggrund af antallet af realiserede projekter, men på de idéer, der er udbredt, og den debat, kampagnen har skabt.

Ekspertes og interessenters syn

Projektet er ifølge eksperterne med til at belyse gårdejendommens bevaringsværdi og anvendelsespotentiale. Ekspertesne er enige om, at formen og virkemidlet, der er anvendt i projektet, er holdbart. Omvendt er demonstrationseffekten begrænset. Ekspertesne stillede spørgsmålstegn ved, at man lod projekter vinde uden hensyn til udbud og efterspørgsel. Det blev samtidig fremhævet, at den begrænsede projektrealisering ikke skyldtes manglende imødekommenhed fra Realdania side. Ekspertesne efterlyste endvidere, at de værdifulde erfaringer, som projektet har affødt, gøres tilgængelige for fagfolk.

²⁸ Realdanias egen medieovervågning viser desuden, at kampagnen har været omtalt i medierne 78 gange i perioden 2005-2007, heraf 10 gange i landsdækkende presse, 3 gange i tv/radio og 52 gange i den lokale/regionale presse.

Blandt interessenterne var en del uden kendskab til projektet, mens de, der kendte projektet, havde blandede meninger om den debat og opmærksomhed, som det har skabt. Der peges fra én side på, at projektet i fredningsammenhæng ikke er anvendeligt, mens andre fremhæver, at der er stor demonstrationsværdi i projektet. Interessenterne er samlet set opmærksomme på, at det er vigtigt, at ”man lander med noget, man kan tage hen at kigge på. For det er af stor værdi”.

Deltagere og andre kilder

Kilderne peger overordnet på fire temaer. Det første er relateret til effekten af kampagnen, det andet til de økonomiske overvejelser, der betød, at flere projekter ikke blev realiseret. Det tredje tema drejer sig om betydningen af de manglende demonstrationsprojekter, og det fjerde om Realdanias udbredelse i landdistrikterne.

Kampagnen har været med til at skabe debat og sætte fokus på problemstillingen om funktionstømte, bevaringsværdige gårdejendomme, hvorved projektets første målsætning er opfyldt. Men blandt informanterne er der enighed om, at kampagnen kunne være nået længere ud til landmændene, som også er projektets målgruppe. Informanten fra Dansk Landbrugsrådgivning mener således, at kampagnen har medført nye aktiviteter, men at kampagnen primært har opnået synlighed over for institutioner såsom Dansk Landbrugsrådgivning, By- og Landskabsstyrelsen og andre ministerielle styrelser. Derimod er der ikke mange gårdejere, der i dag kender til kampagnen. Informanten peger ligeledes på, at Realdania ikke har fulgt kampagnen til dørs, idet den afsluttende formidling til interessenterne endnu mangler.

På den anden side er der flere informanter, der fremhæver den megen presseomtale, som kampagnen fik i både lokale medier og i de landsdækkende medier og fagskrifter.

De involverede parter er dog kun i få tilfælde blevet kontaktet af personer, der overvejer at benytte deres gårdejendom til et nyt formål. Informanten fra arkitektbranchen oplevede dog en stor interesse for kampagnen, mens konkurrencen stod på.

Der var tre projekter, der blev udvalgt til realisering, som ikke blev realiseret. Informanterne fra disse projekter fortæller alle, at det var de økonomiske forhold, der fik projektet til at falde fra hinanden. Informanterne er enige om, at de urealiserede projekter ikke skyldes Realdanias manglende vilje, og der gives udtryk for, at der ikke manglede rådgivning fra Realdanias side. Informanten fra rådgiver-teamet fremhæver dog, at Realdania på daværende tidspunkt manglede risikovillighed, forstået således, at vinderne af projekterne skulle lave langvarige kontrakter for det økonomiske grundlag i projektet, og at vinderne skulle betale pengene tilbage til Realdania, hvis projektet blev opgivet efter en fastsat årrække. Dette har efter informantens mening haft en afskrækkende effekt.

Konsekvensen af, at der kun er blevet realiseret to projekter, mener informanten fra arkitektbranchen har betydet, at der fremover ikke vil være mange, der vil få interesse for at realisere lignende projekter. Informanten oplevede selv at blive kontaktet af

interesserede gårdejere, hvis interesse dog blev svækket af manglen på demonstrationsprojekter.

Det sidste perspektiv i relation til Bevaringsværdige gårdejendomme er, at flere informanter vurderer, at kendskabet til Realdania i landdistrikterne er lille. En af informanterne peger på, at Realdania bliver forbundet med København, og sat i forbindelse med store og prestigefyldte projekter i hovedstaden. Realdania har efter informantens mening mistet følingen med store dele af deres bagland. En informant fra et af de urealiserede projekter fremhæver selv, at der intet kendskab var til Realdanias filantropiske aktiviteter i lokalområdet, før han selv personligt blev engageret i projektet. Den lokale forankring skal ikke undervurderes, og er helt central i forhold til at agere i landdistrikterne.

Læringsperspektiver

Helt overordnet er der fire læringsperspektiver for kampagnen, der alle relateres til kampagnen som virkemiddel:

- Der er ikke realiseret tilstrækkeligt mange demonstrationsprojekter i kampagnen, hvilket potentielt kan få stor betydning for effekten af projektet.
- Kampagnen har været særdeles ressourcekrævende internt i afdelingen for Filantropi.
- Kampagnens gennemslagskraft vurderes blandet, idet flere af de involverede parter peger på en bred pressedækning, mens andre fremhæver, at landmændene i ringere grad har haft udbytte af kampagnen.
- Kampagnen er i forhold til formål og målgruppe tænkt rigtigt.

Case 12: Kulturhavn Kronborg

Fakta

Fokusområde: Bygningsarven og kulturmiljøet

Type: Flagskib og gearskifte-projekt

Bevillingsår: 2004

Bevilling: 115 mio. kr.

Kilde: Realdania

Kulturhavn Kronborg indebærer et partnerskab mellem Helsingør Kommune, Realdania og Slots- og Ejendomsstyrelsen. Initiativtagerne til projektet er Slots- og Ejendomsstyrelsen og Helsingør Kommune, som rettede henvendelse til Realdania om at realisere en samlet plan for området omkring Kronborg. I planen indgår et nyt landskabsprojekt, en restaurering af slottet

og et nyt kulturhus i de gamle værftsbygninger ved havnen. Realdania var villig til at betale hovedparten af landskabsprojektet, mens Slots- og Ejendomsstyrelsen ville tage hovedansvar for restaureringen af Kronborg, og Helsingør Kommune finansiere et nyt kulturhus i værftsbygningerne ved havnen. Realdania lagde vægt på, at de øvrige parter, Slots- og Ejendomsstyrelsen og Helsingør Kommune, medfinansierede den samlede plan. Senest er det blevet besluttet, at Søfartsmuseet skal indgå i den samlede plan for Kulturhavnen.

Der blev etableret en styregruppe for Kulturhavn Kronborg med deltagelse af Realdania, Helsingør Kommune og Slots- og Ejendomsstyrelsen.

Helsingør Kommune udskrev en arkitektkonkurrence til Kulturværftet, hvor Realdania og Slots- og Ejendomsstyrelsen var rådgivere for dommerkomiteen sammen med en række kommunale rådgivere. Efter dommerkomiteens valg af vinderprojektet udtrykte både Realdania og Slots- og Ejendomsstyrelsen bekymring for, om det valgte projekt kunne tilpasses lokalplanen. Det førte til en vanskelig proces, hvor parterne i regi af styregruppen for Projekt Kulturhavn Kronborg fik justeret vinderprojektet for Kulturværftet. En situation, der principielt set var problematisk, men som ifølge Realdanias medarbejder var nødvendig i forhold til at skabe et godt resultat.

Eksperter og interessenters syn på Kulturhavn Kronborg

Eksperterne vurderede, at Realdania fungerer som katalysator i Projekt Kulturhavn Kronborg, hvilket netop er meningen med gearskifte-projekterne. Det er ifølge eksperterne en interessant rolle, fordi Realdania bliver ”den intelligente, holdnings- og kvalitetsbevidste developer, der har råd til at vente”. I gearskifte-projekterne er det også positivt, at Realdania tager ejerskab og dermed får indflydelse. I relation til bevaring og kulturhistorie er det positivt, at Realdania var enig med Kulturarvsstyrelsen. Det er et udtryk for, at Realdania står fast på principper og holdninger til kulturarven.

Det blev samtidig understreget, at Realdania må undgå rollen som ”redningsplanke” for projekter, der endt i en fastlåst situation. Derfor skal Realdania fortsat være meget bevidst om, hvilke gearskifte-projekter, de vælger at gå ind i. Særligt i forhold til statens opgaver skal Realdania være opmærksom, for ”gearskifte-projekterne må ikke blive en slags appel-instans for byggeprojekter i staten”.

Interessenterne var overordnet positive over for indholdet i projektet. ”De har valgt rigtigt og skabt noget fornemt ved at gå ind i dette projekt.” Til gengæld var interessenterne skeptiske over for, at Realdania krævede indflydelse på udformningen af et vinderprojekt fra en international arkitektkonkurrence. Ligesom der blev sat spørgsmålstegn ved, om Realdania i længden kan bevare sin legitimitet, når man griber ind i demokratisk valgte instansers styring. ”Realdania har haft en heldig hånd med projekterne indtil nu. Men Realdania tilsidesætter demokratiet, og det er livsfarligt,” som én informant udtrykte det, mens en anden sagde: ”Realdania kunne godt spille en mere understated rolle, for det er jo ofte processen og ikke selve projektet, der bliver rejst kritik af”. Det blev påpeget, at Realdania kunne løse problematikken ved at indføre en ombudsmandsinstitution, ligesom hos fx DR. Det blev tillige foreslået, at Realdania kunne pålægge sig selv kun at gå ind i projekter, hvis kommunen/den offentlige myndighed havde tilkendegivet positiv interesse. For interessenterne mente ikke, at argumentet om, at kommunen, i dette tilfælde Helsingør Kommune, kan vælge at sige nej til donationen, er gyldigt, fordi det ville sætte kommunen i en endog meget vanskelig situation.

Deltagere og andre kilder

Realdania har ifølge Slots- og Ejendomsstyrelsen spillet en yderst konstruktiv rolle i styregruppen. Involveringen er sket for at skabe lødighed og kvalitet i projektet, og Realdania har haft forståelse for, at de to bygherrer (kommunen og Slots- og Ejendomsstyrelsen) har haft forskellige bindinger i forhold til regler og interessehensyn.

Slots- og Ejendomsstyrelsen har således ikke oplevet Realdania som værende for dominerende i deres involvering i projektet. Resultatet af Realdanias justeringer af Kulturværftet vurderes positivt, ligesom det vurderes positivt, at Realdania har lært af erfaringen fra Kulturværftsprojektet og at styregruppen for projektet Kulturhavn Kronborg har stillet mere præcise krav til Søfartsmuseet. Et usædvanligt element i Kulturhavn Kronborg er, at Realdania fra starten har stillet krav om at få tilknyttet en rådgiver til projektet, hvilket har været kompliceret i forhold til senere at koble denne rådgiver til den rådgiver, der vinder udbudsrunderen. Processen vurderes overordnet at være lang, idet de komplekse problemstillinger, der skal afklares undervejs, ikke bliver mindre komplekse af, at der er tre parter i organisationen.

Hos Helsingør Kommune er der stort set samme opfattelse af processen, nemlig at Realdania har haft fokus på kvaliteten, og at processen derudover har været lang på grund af de mange interesser, regler, nye forudsætninger og øvrige problemstillinger, der skal afklares mellem tre parter. Eksempelvis er Søfartsmuseet blevet indført som en del af projektet undervejs, hvilket har betydet, at kommunen har skullet vedtage en ny lokalplan for området.

Kommunen har et primært hensyn at varetage over for borgerne, hvilket til dels komplicerer situationen, idet der har været en stor lokal pressebevågenhed i forbindelse med alle tre projekter, særligt Kulturhavn Kronborg og Kulturværftet. Blandt borgerne har der været delte meninger om Kulturhavnsprojektet, idet der både har været borgere, der har været positivt indstillet over for Realdanias donation, mens der blandt andre grupperinger har været modstand mod Realdanias indflydelse på Kul-

turhavnen og Kulturværftets udformning. Kommunen har varetaget kommunikationen med borgerne, hvilket derfor ikke har været uden komplikationer. I forhold til Kulturværftet har den assisterende projektchef sat pris på, at projektet er blevet bedre som følge af Realdanias involvering, og at man er kommet heldigt ud af den problematiske situation. Men i Helsingør Kommune har der været en kritisk holdning til, at Realdania efterfølgende ville have indflydelse på vinderprojektet til Kulturværftet.

Hos vinderarkitektfirmaet AART mener man, at konkurrencebetingelserne fra start skulle være mere eksplicitte. Dommerne vurderer projektet ud fra konkurrencebetingelserne, og der var formuleringerne meget åbne. Konsekvensen er, at AART har måttet kæmpe for at bevare både funktionaliteten og genkendeligheden fra det oprindelige vinderprojekt i den efterfølgende justering. Det var hos AART oplevelsen, at fronterne mellem kommunen og Realdania stod trukket skarpt op. Situationen var derfor vanskelig for arkitektfirmaet, men Realdania valgte gå i direkte dialog med AART, hvilket blev oplevet meget positivt. Realdania var således engagerede, lydhøre og vedholdende i processen med at finde et kompromis for Kulturværftet.

Læringsperspektiver

Projekt Kulturhavn Kronborg ville ikke være blevet realiseret uden Realdanias støtte, og dermed har Realdania både skabt nye muligheder for Helsingørs byudvikling og gjort en indsats for at fremtidssikre kulturarven. Sammenfattende kan der peges på følgende punkter:

- Realdanias rolle har været at sikre kvalitet i selve processen, og man har haft fokus på almenvellet, frem for snævre interessehensyn. Realdania har således en betydelig rolle at udfylde i forhold til at sikre kvalitet i disse store projekter.
- Processen er i denne sammenhæng vigtig. Den mest almindelige kritik af fonde retter sig mod processen i enkeltprojekter, snarere end det principielle i fondens målsætning (Anheier & Leat 2006, p.14). Det samme synes at være tilfældet i Projekt Kulturhavn Kronborg. Hvor det i mindre projekter vil være lettere at tydeliggøre egen rolle, er det særdeles vanskeligt i et komplekst gearskifte-projekt som dette.

Case 13: Skjødtgården i Vestrup

Fakta

Fokusområde: Bygningsarven og kulturmiljøet

Type: Flagskib og demonstrationsprojekt

Bevillingsår: 2003

Bevilling: 7 mio. kr.

Kilde: *Realdania*

Projektet på Skjødtgården i Vestrup er, ifølge Realdanias medarbejdere, et af de mest vellykkede projekter i Realdanias projektportefølje. Skjødtgården i Vestrup er vellykket, fordi det har haft en række positive effekter, som er centrale i forhold til Realdanias formål. Således har projektet affødt:

- At der er blevet skabt nyt liv i gamle huse
- At lokalsamfundet er blevet revitaliseret
- Lokal demonstrationsværdi
- Helhedsindtryk - en perlerække af bevaringsværdige gårde er fuldendt
- Bygning af flere almene boliger
- Høj arkitektonisk kvalitet med lysindfald mv.

Med hensyn til den håndværks- og bevaringsmæssige viden på området har projektet i Vestrup også haft en effekt. Der er opbygget viden ved Exners Tegnestue om traditionelle byggetekniske valg og færdigheder, fx stråtekning.

Realdanias medarbejdere mener, at projektet blev en succes, fordi det var godt organiseret fra starten, og fordi de involverede parter var de rigtige. Det betød også, at projektet forløb uden den store indblanding fra Realdania – hvilket dog ikke betyder, at projektet ikke har kostet en del tid.

Realdania stiler i projekter som Skjødtgården i Vestrup efter en balance mellem bevaringsværdier og fremtidig anvendelse. Det vil sige, at der skal være anvendelse og drift i de bygninger, der bevares, mens bevaringen skal ske i respekt for bevaringsværdierne. Skjødtgården i Vestrup er, efter Realdanias eget udsagn, et mønstereksempel på, at det er muligt at opnå den balance.

Eksperter og interessenter

Der er splittede holdninger til projektet i Vestrup. På den ene side fremhæves projektets succes i relation til demonstrationsværdi, formålene om at skabe liv i landsbyen og muligheden for at skabe moderne boliger i bevaringsværdige landejendomme. Demonstrationsværdien er stærk på grund af projektets konkrete karakter og Skjødtgårdens geografiske placering tæt ved Randers. Demonstrationsværdien kommer desuden konkret til udtryk i et tilsvarende bevarings- og ombygningsprojekt af en gård i Lem.

På den anden side mener nogle, at eksklusive valg og ovennævnte formål er prioriteret til fordel for tilkendegivelser om at udføre ”korrekt” restaurering, have respekt for bevaringsværdierne og undgå ”forkert” materialevalg (jf. strategien s. 9). Det kan derfor diskuteres, om der er prioriteret rigtigt i ombygningen af Skjødtgården i Vestrup, og det er derfor vigtigt at skabe klarhed om hvilke værdier, der bevares i det enkelte projekt. Fremstiller man projektet i Vestrup som et restaureringsprojekt, er det ”*falsk reklame*”. Hvis der er tale om at bevare stemning og helhedsindtryk og ikke bygningens byggetekniske værdier, skal det være tydeligt²⁹.

I den forbindelse er der enighed om, at Realdania mangler at formulere og tage stilling til, hvad Realdania mener, at korrekt restaurering, bevaringsværdier og rigtigt materialevalg er. Det skal også være klart, hvornår principperne kan omgås og anvendes mere fleksibelt til fordel for andre formål.

I relation til demonstrationsværdien blev der rejst en problematik om, hvorvidt projektet er realistisk at kopiere. Med den nuværende lovgivning er der to problematikker, man kan løbe ind i, hvis man som fx kommune eller ejer af en bevaringsværdig gårdejendom vil lave et lignende projekt. Det kan for det første være svært eller umuligt at få lov til at lave boliger i landbrugsjendomme. For det andet kan lejeloven betyde, at den nødvendige forrentning ikke er mulig gennem indtægter fra udlejning af bygningen. Dette tema hænger tæt sammen med, at der blandt eksperter og interessenter bliver peget på, at flere af Realdanias og Realeas projekter skal være mulige at realisere for fx kommuner eller private ejere. Det skal understreges, at Skjødtgården i Vestrup netop er et projekt, som har ført til realisering af lignende projekter andetsteds.

Deltagere og andre kilder

Fra alle parter i projektet gives der udtryk for, at det har været en stor succes. Alle er meget stolte over at have været del af projektet, kvaliteten er høj, og der er mange positive effekter af projektet. Helt centralt er det, at projektet har haft stor demonstrationsværdi på flere fronter.

For det første er der, udover det nævnte projekt i landsbyen Lem, endnu et projekt under opsejling. Totalentreprenør Hans Ulrik Jensen A/S har købt en gård på Djursland, som der er planer om at indrette som kursuscenter. Begge projekter er inspireret af deltagelsen i projektet på Skjødtgården i Vestrup, og direkte betinget af de erfaringer, som man fik i forhold til både bevaring og anvendelse igennem projektet. Begge initiativer er også beviser på, at projektet i Vestrup har skabt nye og brugbare netværk. I projektet i Lem indgår de samme parter, som indgik i projektet i Vestrup, og på Djursland er det også planen, at Exners tegnestue skal være arkitekter.

For det andet har projektet haft demonstrationseffekt i forhold til at sætte fokus på landsbyernes værdi og bevaringsværd. Som følge af projektet blev der udviklet lands-

²⁹ Det skal understreges, at Realdanias opfattelse af dette projekt er, at det ikke er et restaureringsprojekt, men derimod genanvendelse af bygningerne til et nutidigt formål.

bypolitik for Vestrup og for to andre landsbyer. Flere mener, at det er med til at sætte fokus på, hvordan vi behandler landsbyer og bygninger på landet. De udviklede politikker kan også danne skole for kommende landdistriktspolitik i området. Nogle mener dog, at der er fare for, at den bevågenhed, som Vestrup og andre landsbyer i området fik med projektet, bliver glemt med kommunesammenlægningen.

Landsbyerne og bygningerne på landet har brug for den bevågenhed, som projektet på Skjødtgården medførte. Købstæderne i Danmark fremviser, og prioriterer ofte, bevaring og restaurering af bymiljøet. Flere købstæder og kommuner kunne med fordel motiveres til også at inddrage landsbymiljøet og udvikle landsbypolitik, når de gerne vil gøre sig bemærket igennem kulturarven og det byggede miljø. Realdania kan spille en central rolle i forhold til at sætte fokus på landsbypolitik og mulighederne for vækst og regional udvikling derigennem.

Det er ikke kun bevidstheden om Vestrups bevaringsværd, der er styrket. Projektet har også været en katalysator for både infrastrukturelle forbedringer og for fællesskab og engagement i landsbyen. Den kommunikation, der har været mellem projektets parter og landsbyen, har fungeret optimalt. Der er truffet enkelte beslutninger, hvor beboerne i Vestrup med fordel kunne være orienteret og involveret lidt tidligere. Eksempelvis kunne der have været bedre kommunikation af beslutningen om, at Skjødtgården skulle være almene boliger i stedet for seniorboliger.

Det gode samarbejde, som alle oplevede omkring Skjødtgården i Vestrup, skyldes bl.a. en forventningsafstemning i forbindelse med projektet fra starten. Det betød, at alle vidste, hvad deres rolle var, og hvad der kunne forventes af hinanden og af projektet. Det hænger i høj grad også sammen med at projektet blev gennemført som et partnering-forsøgsprojekt i Erhvervs- og Byggestyrelsens regi. Der er også enighed om, at Realdania var en ligeværdig og professionel sparringspartner i projektet.

Fra entreprenørens side bifaldes det, at Realdania gør en indsats for at genoplive den traditionelle del af byggefaget. Entreprenøren har haft flere lærlinge tilknyttet i forbindelse med ombygningen af Skjødtgården, hvilket styrker faget og sikrer viden om traditionelle metoder, som ellers risikerer at gå tabt.

Der er stadig stor interesse for projektet, der er gennemført på Skjødtgården i Vestrup. Fx har Kolding kommunes lokalområdeudvalg planlagt studietur til Vestrup for at se projektet. Der er også stadig rekvireringer på bogen *Skjødtgården i Vestrup*, og der er stor interesse fra borgere i området.

Læringsperspektiver

Skjødtgården i Vestrup er et projekt, hvor balancen mellem bevaring og udvikling er central, og hvor mange positive erfaringer kan fremhæves:

- Skjødtgården i Vestrup er et eksempel på, at demonstrationsprojekter kan have reel demonstrationsværdi, både i form af nyt byggeri og stor interesse, men også i form af videnopbygning.

- Skjødtgården i Vestrup er endvidere udtryk for et demonstrationsprojekt med en lang række af positive eksternaliteter i forhold til landsbyernes bevaringsværdi, netværksdannelse mv.
- Procesmæssigt er Skjødtgården i Vestrup et eksempel på en ukompliceret proces, på trods af, at der har været mange samarbejdspartnere involveret.
- Yderligere peger eksperter på, at der er behov for, at lignende projekter er mere eksplicite omkring formålet med bevaringen og de bevaringsprincipper og holdninger til fx materialevalg, der ligger til grund for projektet.

Case 14: Kend dit hus

Fakta

Fokusområde: Bygningsarven og kulturmiljøet

Type: Formidling og debat

Bevillingsår: 2004

Bevilling: 2 mio. kr.

Kilde: Realdania

Med tv-udsendelsesrækken Kend dit hus oplyser Realdania bredt om kvaliteten i parcelhuse, og kvalitet i bevaring, ombygning og rådgivning. Udsendelserne formidler seriøst og sagligt, og de befinder sig i forhold til oplysningsniveau og genre langt fra populære udsendelser om hus og have. Som virkemiddel betragtet vurderes tv-indslagene at have en stor effekt, særligt når om-

kostningerne måles op imod bredden i målgruppen. Der er bevilget 2 mio. kr. til projektet og medarbejderen har brugt få timer på at behandle og godkende ansøgningen, der er blevet til i regi af Bolius og DR.

Kend dit hus tænker formidling på en anden måde end andre Realdania-projekter, hvilket i sig selv vurderes at være interessant. Medarbejderen vurderer endvidere, at programmet kan diskuteres i forhold til form, tv-vært, målgruppe mv., men at når det kommer til at løfte bevaringen af husene, er det nødvendigt at komme bredt ud, og denne bredde er Kend dit hus et rigtigt godt eksempel på. For når målet er at starte en bevægelse for kvalitet og godt vedligehold af bygningerne, er det nødvendigt at tænke bredere end demonstrationsværdien i enkeltprojekter.

Eksperters og interessenters syn på Kend dit hus

Blandt eksperterne var der enighed om, at formidling via tv er en god idé, især når der er tale om et program, der udfordrer populærprogrammer om vedligeholdelse af huset. Ekspertene havde ikke set Kend dit hus-udsendelserne, men ud fra seertallet på 170.000, mente de, at det kun havde været en moderat succes. Det blev fremhævet, at interessen for populær-programmer har stort potentiale for at løfte bygningsbevaringen rundt om i landet og skabe en større folkebevægelse, en vision, som også interessenterne var optaget af. Ekspertene mener dog, at befolkningen først skal vide, *hvorfor* de skal bevare, inden de får at vide *hvordan* de skal gøre det. I relation til målgruppe og medie fremhæves det, at der også ligger en formidlingsopgave rettet mod markedet for håndværkere og rådgivere.

Interessentgruppen var positive over for programmet. De vurderede, at Bolius generelt er gode formidlere, og at *"det er dejligt at høre nogen, der har forstand på det"*. Tv blev fremhævet som det helt rigtige medie. Der var dog også røster, som fremhævede, at programmet var *"lidt langhåret"*, forstået således, at programmet kunne være mere tilgængeligt for personer uden ekspertise på området. Det blev også foreslået, at man kunne indarbejde oplysninger om vedligeholdelse, materialevalg, rådgivning mv., i de populære tv-programmer, med henblik på at få en større andel af befolkningen i tale.

Interessenter og eksperter var således åbne over for tv som medie for formidling af bygningsbevaring, og flere potentialer blev fremhævet. Eksempelvis portrætter af

arkitekter eller temaer med karakteristiske byggestile i forskellige egne af landet. Et forslag gik på at lave målrettede og operationelle programmer, hvor målgruppen via nettet kan abonnere på programmer med rådgivning, henvisning til håndværkere i lokalområdet etc.

Deltagere og andre kilder

Hos Bolius er der enighed om, at udsendelsernes faglige niveau er i top. Set ud fra et oplysningsperspektiv er det vellykket. Almindelige boligejere får kompetent rådgivning om en række forhold, som mange ikke ved noget om i forvejen, både helheder og detaljer i byggeprojekter, udfordringer undervejs og værdien af kvalificeret rådgivning.

Indsatsen står imidlertid ikke mål med resultatet, lyder vurderingen, idet eksponeringen af Bolius var mindre end forventet, og det fx ikke blev eksponeret, at Bolius havde været involveret i at producere programmerne. Desuden mener man, Bolius' indsats ikke står mål med sendetidspunktet og seertal. Hjem Bedre Hjem, som er en mere populær udsendelse, vurderes at være et bedre bud på at kombinere det populære med oplysning og faglighed. Seertallene for Hjem Bedre Hjem er 800.000, og der bliver bl.a. sat fokus på betydningen af at have en uvildig rådgiver.

DR Undervisnings vurdering er på mange måder på linie med Realdanias. Programmet var lodigt og oplysende, og der blev i programkonceptet lagt stor vægt på anvendeligheden for den enkelte husejer. Ud fra antallet og typen af seerhenvendelser var det tydeligt, at Kend dit hus var brugbart for husejerne, idet seerne spurgte til detaljer fra programmet – ved populærudsendelserne er der typisk ikke så mange seerhenvendelser. Hvis man skulle ændre noget, vil det således ikke være indholdet, men snarere formen, man skulle justere på. Nogle af ekspertudtalelserne i programmet er eksempelvis lidt ”stive”, og her vil det i et fremtidsperspektiv være relevant at gøre formen mere levende. I forhold til processen oplevede DR et fint samarbejde med Realdania i udviklingsprojektet, mens Realdania ikke undervejs har været involveret. Derimod har Bolius forsøgt at få indflydelse på programindholdet, hvilket bliver fremhævet som problematisk i relation til den redaktionelle frihed.

Læringsperspektiver

Kend dit hus er et vellykket projekt, som indebærer primært to læringsperspektiver:

- Tv-udsendelser vurderes som virkemiddel at være en effektiv måde at oplyse om bevaring af boligen, og har potentielt stor rækkevidde og effekt.
- Balancen mellem form og målgruppe skal altid overvejes i formidlingsprojekter. Hvis målet er at oplyse på et højt niveau, vil det således være muligt at udarbejde udsendelser, som husejere, der overvejer ombygning el. lign., kan downloade direkte fra internettet. Hvis målet er at nå den gængse husejer, kan der overvejes en mere populær form, uden at man af den grund går på kompromis med det faglige niveau i udsendelserne.

Case 15: Nørre Vosborg i tid og rum

Fakta

Fokusområde: Bygningsarven og kulturmiljøet

Type: Realea-projekt, samt et forsknings- og viden-projekt i Realdania

Bevillingsår: 2005

Bevilling fra Realea: Ikke oplyst

Bevilling fra Realdania: 1 mio. kr.

Kilde: *Realdania*

Nørre Vosborg er et projekt, der består af to dele. Den ene del er en uddelingsrelateret investering i Realea regi, og den anden del er et forskningsprojekt i Realdania tilknyttet fokusområdet Bygningsarven og kulturmiljøet.

Den lokale forankring er særlig central for projektets succes. Der er bl.a. tale om stor opbakning i form af tilsagn om anvendelse fra det midt- og vestjyske erhvervsliv. Dertil støtter Ringkøbing Amt og Ulfborg-Vemb Kommune (i

dag region Midtjylland og Holstebro Kommune) driften af stedet økonomisk gennem fonden Nørre Vosborg. Samarbejdet med de offentlige myndigheder og det private erhvervsliv har været eksemplarisk og har været medvirkende til at skabe grundlag for en bæredygtig, fremtidig anvendelse af Nørre Vosborg i relation til formålet om at skabe nyt liv i gamle bygninger.

Interessen hos den lokale befolkning har været stor. Det skyldes bl.a., at der manglede et identitetsskabende centrum for kultur og erhverv i området. Mange lokale har relation til stedet og har dermed stor interesse i ombygningen af Nørre Vosborg. Desuden har den lokale mediedækning været stor, idet Nørre Vosborg, udover at være dokumenteret gennem en udsendelsesrække for TV2-Midt-Vest, har været omtalt i 220 artikler i regionale og lokale medier³⁰.

I relation til Realdanias formål om at skabe ny viden og nye erfaringer har Teknisk Skole løbende fulgt projektet, og der blev i den forbindelse uddannet svende i de forskellige håndværksmæssige teknikker, der var behov for i projektet.

Eksperter og interessenter

På flere områder er Nørre Vosborg i tid og rum et forbilledligt projekt. Det gælder for det første formidlingen. Tv-mediet er et effektivt virkemiddel, både i relation til at nå bredden og samtidig følge processen i byggeriet. Med hensyn til formidling er projektet Nørre Vosborg et af de mest vellykkede projekter, som Realdania/Realea har gennemført.

For det andet inddrages historien og området omkring bygningerne i projektet. Der bliver lagt vægt på at fortælle historien om stedet gennem formidling, forskning og byggetekniske løsninger. Fortællingen er vigtig, fordi det giver stedet identitet og skaber tilknytning til stedet. Forskningsprojektet om både bygningerne og området om-

³⁰ Kilde: Realdanias egen medieovervågning. Nørre Vosborg er i alt omtalt 15 gange i den trykte, landsdækkende presse i perioden 2005-7.

kring er også med til at opbygge kapacitet og viden inden for fokusområdet, og det kan være med til at løfte området og højne diskussionsniveauet på længere sigt. På den baggrund bør Realdania lægge mere vægt på forskning inden for fokusområdet.

Både formidlingen og historiefortællingen er med til at skabe den brede lokale forankring, der er i Nørre Vosborg projektet, som er særdeles vigtig. Enkelte er bekymrede for, om den lokale forankring og interesse vil fortsætte, eller om der er fare for, at stedet med tiden bliver et sted for jetsettet, og ikke for den lokale befolkning.

Anskaffelse af bevaringsværdige bygninger gennem uddelingsrelaterede investeringer er et godt virkemiddel. Med virkemidlet kan Realea komme til at dække et bredt udsnit af forskellige typer bygninger i hele Danmark og dermed vise vejen for bevaring og nye anvendelser. Det er også interessant, at Realdania med dette virkemiddel kombinerer den filantropiske strategi og investeringsformålet. Det er nyt, og det viser fremskridt og nytænkning. Ekspertterne var enige om, at Realdanias filantropiske strategi i høj grad er genkendelig ved Nørre Vosborg projektet, og det er dermed et godt eksempel på, at det kan lade sig gøre at kombinere investering og filantropi.

I relation til virkemidlet er der også bekymringer. Realea skal ikke eje alle fredede og bevaringsværdige bygninger. Der er endvidere fare for, at statens rolle i forhold til fredede bygninger bliver overflødig, og at statens bevillinger bliver mindre. Ekspertter og interessenter mener, at Nørre Vosborg er med til at styrke en geografisk spredning, som mangler i Realea. Den geografisk lidt afsides placering giver dog samtidig anledning til bekymring. Kan placeringen betyde, at det bliver svært at drive Nørre Vosborg?

Deltagere og andre kilder

Ved projektet Nørre Vosborg i tid og rum er der, ifølge informanterne, ikke noget at udsætte på selve resultatet. Alle er enige om, at bevaringen ikke kunne foretages på en bedre og mere professionel måde. Realea har ikke blot gjort en stor indsats på det overordnede plan, men har også engageret sig i selv den mindste detalje af projektet. Dette sikrer en høj kvalitet i det færdige projekt. Overordnet er de fleste enige om, at samarbejdet i mange henseender har fungeret godt. Omvendt kan man pege på forbedringer i samarbejdet med driftsfonden og i relation til Realeas rolle som bygherre.

Flere er enige om, at samarbejdet mellem driftsfonden og Realea har været langt fra gnidningsfrit. Nogle mener, at det kan skyldes, at driftsfonden forsøger at få så meget ud af projektet som muligt, og at driftsfonden undervejs har justeret sit fokus på målgruppe og derved anvendelse. Andre peger på, at Realea ikke har inddraget fonden tilstrækkeligt, taget i betragtning, at det er dem, der skal drive Nørre Vosborg. Forklaringen på dette kan være, at Realea ikke har erfaring med at håndtere den form for modtagere, der har været tale om ved Nørre Vosborg. Opfattelsen er for nogens vedkommende, at Realea ikke har været tilstrækkelig imødekommende for at finde løsninger, der kommer driften til gode, og heller ikke har været samarbejdsvillige i så høj grad, som det kunne være ønsket, når andre parter har taget initiativ til at sætte fokus på projektet i lokalområdet.

Flere informanter peger også på, at samarbejdet mellem entreprenør og arkitekter ikke altid fungerede. Der skal derfor være en højere grad af koordination og kommunikation.

Samarbejdsproblemerne peger endvidere på, at der i Nørre Vosborg projektet måske ikke har været tilstrækkelig dialog og forventningsafstemning, som potentielt kunne have foregribet nogle af de udfordringer, som samarbejdet er løbet ind i.

Flere af de involverede mener således, at Realea i højere grad kan være lydhør over for parternes vurderinger. Det vil på sigt skabe basis for en større bredde på bevaringsområdet, mens der omvendt er risiko for ensretning af området for bevaring og restaurering, hvis forskellige tilgange ikke er repræsenteret i projekterne. Med hensyn til organiseringen og processen vurderer flere informanter, at der ligger en udfordring i, at Realea har en smal organisation med knappe ressourcer til styring og projektledelse.

På baggrund af kildernes udmeldinger kan det konkluderes, at resultatet får topkarakter, mens processen i form af samarbejde og organisering vurderes som værende moderat.

I forbindelse med det flotte resultat lægges særlig vægt på det håndværksmæssige. Dette hænger tæt sammen med, at projektet har en interessant og vigtig indflydelse på byggesektoren. Det er tydeligt, at projektet vækker håndværkernes interesse for bevarings- og restaureringstekniske metoder og samtidig styrker viden inden for samme.

Forskningsprojektet om Nørre Vosborg vurderes meget positivt. Flere mener, det er et mønstereksempel på, hvordan man bør gå til et bevaringsprojekt. Enkelte mener, dog, at historikere og arkæologer skulle være involveret tidligere i projektet. Det tværfaglige samarbejde omkring projektet er lærende og positivt. Det understreges bl.a. af de mange studerende fra forskellige studeretninger, der er tilknyttet projektet på forskellig vis. Det er både givende for de studerende, for projektet og de resterende samarbejdspartnere i projektet. Der foregår også et samarbejde med et lignende projekt i Skåne, som giver en masse gode input.

Mht. processen i forskningsprojektet kunne frikøb eller delvis frikøb af 2-3 forskere styrke og give forskningsprojektet en højere kadence. Finansieringen hertil kunne både Århus Universitet og Realea have bidraget til. Det er desuden problematisk, at ressource manglen har ført til, at en fuldtidsprojektleder ikke har været ansat ved Nørre Vosborg.

Læringsperspektiver

Nørre Vosborg er et projekt, hvor processen vurderes at have været problematisk, men hvor der omvendt er enighed om, at resultatet har været vellykket. Det skyldes både kvaliteten i selve ombygningen, men også en række tilknyttede faktorer:

- Projektet rummer en fornuftig kobling mellem den rent filantropiske del (Realdania) og URI (Realea), og den overordnede målsætning om at skabe bevaring gennem udvikling.
- Man har bevidst opbygget kompetencer hos håndværkerne, og viden gennem forskningsprojektet, hvor der imidlertid kunne have været inddraget en bredere faglighed.
- Fortællingen i projektet har stået centralt, og formidlingsdelen har fungeret meget hensigtsmæssigt. Nørre Vosborg er således i høj grad et lokalt identitetsskabende projekt, bl.a. på baggrund af den lokale opbakning og store formidlingsindsats.
- Projektet er forankret i et samarbejde mellem de lokale myndigheder og det private erhvervsliv. I relation til processen og samarbejdet kunne Realea have været en mere lydhør samarbejdspartner, og det kunne have forbedret processen, hvis der fra begyndelsen havde været lagt vægt på at skabe klarhed om roller og forventninger parterne imellem.

Case 16: Arne Jacobsens eget hus på Gotfred Rodes Vej 2

Fakta

Type: Realea-projekt

Bevillingsår: 2004

Bevilling: 14mio.kr, heraf restaurering 3,8mio.kr.

Kilde: Realea

Realeas strategi for opkøb og bevaring af et udsnit af bygninger fra det 21. århundrede er at opkøbe designer- og arkitekthuse, som de kreative udøvere har skabt til at bo i selv. Arne Jacobsens hus på Gotfred Rodes Vej repræsenterer en brydning mellem det traditionelle og det moderne. Udefra set er Arne Jacobsens Hus et eksempel på en

moderne, funkis-inspireret villa, hvorimod husets indretning bringer minder om en mere traditionel borgerlig villa. Købet og istandsættelsen af huset skal ses i forlængelse af, at Realea sideløbende har opkøbt og restaureret Arne Jacobsens hus på Strandvejen 413.

Realea har istandsat et hus på et tidspunkt, hvor huset var på vej til at blive vedligeholdt forkert. Med istandsættelsen har man samtidig sikret husets fremtidige brug gennem beboelse og erhverv, idet huset også i dag er beboet af en arkitekt, der driver tegnestue.

Interessen for det istandsatte hus har været stor. Ved det årlige åbent hus-arrangement besøgte i alt 8.000 mennesker Realeas to Arne Jacobsen-huse, hvilket er det dobbelte af det forventede antal besøgende. På Realeas hjemmeside er huset et af de mest besøgte, idet næsten halvdelen af dem, der besøger Realeas hjemmeside også besøger huset. Både fagfolk og menigmand har været positive over for projektet, og der er især flere, der har tilkendegivet en fascination af, at Realea lader huset leve videre, selvom hovedformålet er bygningsbevaring.

Eksperters og interessenters syn

Ekspertene vurderer, at anskaffelse af bevaringsværdige bygninger gennem Realea er en udmærket strategi, idet det er en god måde at komme til at dække et bredt udsnit af forskellige typer bygninger på. Der er dog delte meninger om, hvordan forholdet mellem bevaring og udvikling bør være. Arne Jacobsen havde selv et foranderligt forhold til huset på Gotfred Rodes vej, mens man med istandsættelsen har fået et fastfrosset billede. Der er således en risiko for, at Realea med dette og lignende projekter får en række museumsgenstande spredt ud over landet, hvilket er paradoksalt i forhold til Realdanias udviklingsorienterede strategi.

Ekspertene og interessenterne fremhæver desuden, at Realea kunne forbedre formidlingen af deres projekter, idet formidlingen vurderes at være for ”traditionel”. Det fremhæves, at det er af stor betydning, at erfaringerne fra istandsættelse mv. bliver formidlet på en måde, så de er direkte anvendelige for andre. Demonstrationsværdien afhænger af formidlingen. Nogle af eksperterne mener desuden, at det ikke altid er helt klart, hvori det filantropiske sigte med opkøbet og istandsættelsen af husene består – blandt andet fordi husene kun i meget begrænset udstrækning er åbne for of-

fentligheden. Eksperterne vurderede, at den faglige bredde i Realeas projekter er vigtig, og at projekterne ikke må være båret af ønsket om at *”iværksætte en redningsaktion for et ikon”*.

Deltagere og andre kilder

Både arkitekten og Realeas projektleder ved restaureringen af Arne Jacobsens villa på Gotfred Rodes Vej mener, at projektet overordnet set har været en succes. Arkitekten, der stod for restaureringen, har i denne forbindelse påpeget, at man *”aldrig bliver helt tilfreds”* i forbindelse med sådanne projekter, da *”der altid vil være en balancegang mellem tilbageføring og brugsværdi”*. I forbindelse med restaureringen af villaen på Gotfred Rodes Vej blev der taget udgangspunkt i forudsætningen om, at *”tilbageføring skal være meningsfuldt”*, hvorfor det ikke var alle elementer i huset, der blev tilbageført. Eksempelvis valgte man ifølge arkitekten at undlade at restaurere et badeværelse, da dette både ville være omkostningsfuldt samtidig med, at det endelige resultat *”ikke ville være optimalt”*.

Den største problematik ved projektet har været at skaffe dokumentation af husets enkeltdele. Eksempelvis har Realea valgt at reetablere en trappe, der ikke var dokumenteret. Endvidere vil der ofte ved restaureringsprojekter opstå problematikker i forhold til tilgængelige materialer. Byggematerialer, som anvendtes på opførelsestidspunktet, er ikke altid tilgængelige i dag, da de i tidens løb eksempelvis kan have vist sig at være uholdbare eller direkte sundhedsskadelige. Disse problematikker er dog langt fra kun udbredte til huset ved Gotfred Rodes Vej.

Både arkitekt og projektleder mener, at omverdenens interesse for huset har været *”overrumplende”*, og begge påpeger, at huset igen måtte males, efter at de 8000 gæster havde besøgt det. Interessen har været fra et bredt udsnit af befolkningen. Gæsterne var ikke blot arkitekturhistorikere, men talte eksempelvis også håndværkerlærlinge, der ville lære af husets håndværksmæssige udformning, og helt almindelige familier, der benyttede sig af arrangementet til at holde picnic på grunden. Det gode vejr på åbningsdagen lokkede ifølge projektlederen folk til at slå sig ned på græsset i haven og nyde eftermiddagen. Det er således lykkedes Realea at formidle Arne Jacobsens Villa til den brede befolkning, hvilket vil sige, at Realeas ønske om at *”formidle ejendomme”*, i forbindelse med Arne Jacobsens huse af arkitekten og Realeas projektleder vurderes at være opfyldt.

Når en så stor mængde mennesker vælger at benytte sig af ”Åbent Hus”-arrangementerne, kan det være nødvendigt at overveje nye måder at håndtere interessen på. Realeas kommunikationsmedarbejder forklarer, at Realea som følge af den store efterspørgsel på formidling af de mest populære huse har skabt en medlemsklub, der bl.a. tilbyder rundvisninger i Realeas ejendomme.

Arkitekten mener ikke, at restaureringen af Arne Jacobsens Villa har affødt heftig debat. Han fremhæver, at der i forhold til restaurering foregår en generel debat, hvor man i den ene lejr forsvarer et restaureringsperspektiv, hvor selv den mindste detalje af bygningen skal tilbageføres til sin oprindelige stand. I den anden lejr finder man en

noget anderledes tilgang til restaurering. Her lægges der vægt på den enkelte restaureringsarkitekts personlige udtryk, dvs. at den færdigrestaurerede bygning kommer til at bære præg af arkitektens tilgang. Realeas projektleder mener i modsætning til arkitekten, at restaureringen af Arne Jakobsens Villa har medført en vis grad af debat. Arne Jacobsen indrettede nemlig ikke udelukkende huset med funktionalismens grundregler for øje; husets oprindelige indretning bar også præg af mere konventionelle, næsten romantiske elementer. Realeas projektleder mener, at publikums opdagelse af disse facetter vil afføde en mere overordnet debat om, ”*hvad modernisme egentlig er*”.

Restaureringen af Arne Jakobsens Villa ved Gotfred Rodes Vej involverede i praksis kun to parter: Realea og Lundquist Tegnastue. En rådgivende ingeniør blev dog inddraget i forbindelse med etableringen af en altan. Arkitekten anbefaler, at man ved restaureringsprojekter ikke blot inddrager restaureringsarkitekter, men også andre fagfolk såsom kunsthistorikere og konservatorer. Både arkitekten og en af de ledende håndværkere har beskrevet Realea som en ”*professionel*” samarbejdspartner, der vidste hvad de ville have og til hvilken pris.

Læringsperspektiver

Formidlingen kunne styrkes i projektet, ikke mindst den store interesse taget i betragtning. En styrket formidling ville indebære:

- Øget demonstrationsværdi i forhold til bevaring og vedligeholdelsesarbejde.
- En øget strategiopfyldelse i forhold til at løfte bevidstheden om de bestående kvaliteter. Her kunne andre kompetencer såsom kunsthistorikere og konservatorer inddrages.
- En generel styrkelse af det filantropiske sigte med URI over for omverdenen.
- Derudover kan restaureringens kvalitet løftes gennem inddragelse af flere forskellige kompetencer.

Bilag A: Anvendte metoder og datakilder

I dette bilag uddybes rapportens indledende afsnit med hensyn til de metoder og datakilder, der er anvendt i evalueringen. Der er foretaget en opdeling i kvantitative og kvalitative metoder og datakilder.

Kvantitative metoder og datakilder

Den kvantitative del af analysen er baseret på dataindsamling fra to kilder:

- Realdanias projektdatabase
- Spørgeskemaundersøgelse blandt eksterne bevillingsmodtagere

Projektdatabase

Realdanias projektdatabase indeholder oplysninger om:

- Projektnavn
- Ansøgers navn og ansøgeradresse
- Realdanias projektleder
- Bevillingsår, bevillingsbeløb og samlet budget
- Type og fokusområde
- Fysisk ramme og målgruppe

Med udgangspunkt i disse data, indhentet fra Realdanias projektdatabase, uddrager Oxford Research oplysninger om støtteintensitet og støttefordeling fordelt på geografi, fokusområde og projekttype. Oplysningerne afklarer spørgsmål om den finansielle effekt af Realdanias investeringer og prioritering blandt fokusområder og virkemidler.

Spørgeskemaundersøgelse

Oxford Research har gennemført en spørgeskemaundersøgelse, hvor fokus har været på effektmålene: substitutionseffekt, stakeholdereffekt, målrealisering, gennemslags-effekt og eksternaliteter. Spørgeskemaet indeholder både åbne og lukkede svarkategorier. Dermed bidrager spørgeskemaundersøgelsen både med kvantitative og kvalitative data.

De kvantitative data behandles ved hjælp af beskrivende statistiske værktøjer såsom frekvensanalyser og bivariate analyser. De kvalitative data fra spørgeskemaundersøgelsen supplerer informationer og anbefalinger fra de gennemførte ekspert-, fokus-gruppe- og medarbejderinterview.

Med udgangspunkt i adresseinformationer fra Realdanias projektdatabase er breve med links til den webbaserede spørgeskemaundersøgelse i slutningen af august blevet sendt ud til projektansøgere, adresseret til projektleder. Undersøgelsen afsluttedes i begyndelsen af oktober, hvilket vil sige, at respondenterne havde fire uger til at besvare spørgeskemaet.

Ud af de 571 mulige respondenter har 266 udfyldt spørgeskemaet, hvilket vil sige, at

Tabel A: Svarprocent fordelt på fokusområder og fokusaktiviteter

Fokusområde	Svarprocent	Numerisk
Byens kvaliteter	52 %	68
Byggeriets fremtid	41 %	40
Bygningsarven og kulturmiljøet	50 %	58
Flagskibe	53 %	21
Formidling og debat	42 %	61
Forskning og vidensopbygning	45 %	18
Gennemsnit	47 %	-

Kilde: Oxford Research 2007

den samlede svarprocent er 47 %. Den højeste svarprocent kan findes blandt flagskibsprojekter, mens især de tværgående fokusaktiviteter, Forskning og vidensopbygning og Formidling og debat, præges af lave svarprocenter.

Der er i forbindelse med modtagelse af brevene opstået en del problematik som følge af ufuldstændige oplysninger om især projektleder og

projekt navn i Realdanias database. I alt er 70 breve blevet tilbagesendt, og flere modtagere har henvendt sig, fordi de ikke kendte til det projekt, som deres virksomhed i databasen er blevet knyttet til. En massiv indsats er blevet gjort for at finde de rette modtagere, og omkring halvdelen af de breve, der er kommet tilbage, er blevet sendt ud igen.

Hvis disse problematikker tages i betragtning, må den reelle svarprocent, dvs. andelen af besvarelser i forhold til antal af respondenter, som har modtaget linket til undersøgelsen, formodes at være noget højere end 47 %.

Det skal bemærkes, at der ikke er gennemført spørgeskemaundersøgelse blandt afviste ansøgere til Realdania. Det kunne teoretisk styrke viden om fx substitutionseffekter og kvaliteten af Realdanias rådgivning omkring afviste ansøgninger. Der er dog flere interessenter og eksperter, som i forbindelse med den kvalitative dataindsamling har kunnet informere om dette.

Kvalitative metoder og datakilder

I de kvalitative dataindsamlingsmetoder er anvendt en *eksplorativ* tilgang til data, som gør det muligt at indfange evt. utilsigtede effekter af fx projekter, virkemidler og formidlingsmetoder. Der er i den kvalitative del af analysen anvendt følgende metoder:

- Enkeltinterview
- Fokusgruppeinterview og ekspertseminar
- Selvevaluering
- Desk research
- Casestudier

- Datafortolkningsseminar

Enkeltinterview

Der er foretaget interviews med tre forskellige målgrupper: Realdanias medarbejdere, eksperter inden for det byggede miljø og nøglepersoner i 16 projektcases. Interviewmetoden har i alle tilfælde til formål at indsamle viden om de interviewede personers opfattelser af Realdanias virkemidler, strategi og organisering, enten generelt eller i relation til specifikke fokusområder og fokusaktiviteter eller specifikke projekter.

Ekspertinterview

Realdania har udpeget fire eksperter for hvert af de tre fokusområder. Eksperterne kommer fra både Danmark og Sverige, og er beskæftiget inden for en bred vifte af virksomheder og institutioner, relateret til det byggede miljø. Ekspertinterviewene er gennemført med udgangspunkt i en semi-struktureret spørgeguide, hvor de overordnede temaer er Realdanias rolle, strategi og udvikling, offentligheden, ressourceuddeling, samt netværk, partnerskab og interessenter. Desuden vurderer den enkelte ekspert kvaliteten af et udsnit af Realdanias projekter. Ved at gennemføre personlige interview kan der opbygges en tillidsrelation mellem ekspert og evaluator, der muliggør, at eksperter bidrager med synspunkter, som vedkommende i andre sammenhænge ville være mere påpasselig med at tilkendegive. Eksperternes rolle i forbindelse med evalueringen af Realdanias filantropiske strategi og aktiviteter er således at bidrage med faglige og objektive synspunkter på Realdania og deres aktiviteter.

Nøglepersoner i projektcases

I forbindelse med evalueringens 16 casestudier er der gennemført en række interviews med personer, som på forskellig vis har tilknytning til et af de udvalgte projekter. Alt efter omfanget af den enkelte projektcase er gennemført et antal interview med henblik på at belyse forskellige emner og problemstillinger, relateret til projektets succes, formidling, interesse og debat, samt projektforsløbet og Realdanias rolle i forbindelse hermed. De er foretaget som telefoninterviews, da der er tale om interviews med personer, der befinder sig over hele landet og i udlandet. Ved disse interviews er der lagt vægt på de adspurgtes subjektive holdninger til det pågældende projekt, og de adspurgte er derfor blevet sikret anonymitet.

Medarbejderinterview

Interview med Realdanias medarbejdere udgør i flere sammenhænge vitale informationskilder i forbindelse med evalueringen. Både i forbindelse med evalueringens opstart og i forbindelse med de enkelte projektcases er der blevet gennemført personlige interview med de enkelte medarbejdere. Den første række af medarbejderinterviews har været af eksplorativ art, og er gennemført med to medarbejdere fra samme

fokusområde ad gangen. Interviewene har hovedsagelig omhandlet Realdanias aktiviteter og virkemidler, samt Realdanias strategi. Under disse hovedpunkter findes eksempelvis spørgsmål om de primære udfordringer og muligheder inden for det enkelte fokusområde, Realdanias virkemidler, rådgivning og støtte, samt om projekternes sammenhæng med Realdanias overordnede strategi.

I forbindelse med de enkelte cases er der gennemført interviews med Realdanias projektledere. Formålet med disse interviews er at indsamle viden om de udvalgte projekter - viden, der danner grundlag for gennemførelsen af de enkelte casestudier.

Ved at inddrage Realdanias medarbejdere som kilde sikres, at den enkelte medarbejders viden og synspunkter tages til indtægt ved formuleringen af Oxford Researchs anbefalinger til Realdania.

Fokusgruppeinterview og ekspertseminar

Fokusgruppeinterview giver som dataindsamlingsmetode mulighed for at skabe dynamik om emnet igennem interaktion mellem deltagerne. Således skabes nye og mere reflekterede og kvalificerede ideer og holdninger, fordi deltagerne bygger videre på hinandens udsagn og diskussioner (Bloor et al. 2002: 11). Derfor er metoden optimal til både høring af eksperter og interessenter, idet disse netop kan forventes at have differentierede holdninger og ideer omkring Realdanias virke og strategi.

Både fokusgruppeinterviews og ekspertseminarer er opdelt efter fokusområder, og er alle af tre til fire timers varighed. Ekspertene går igen fra de personlige interview, hvorimod deltagerne ved fokusgruppeinterviewene er udvalgt til dette ene formål. Realdania har egenhændigt udvalgt de 32 interessenter, som deltager i de fem gennemførte fokusgruppeinterview. Mens eksperterne forventes at forholde sig objektivt til emnerne, bidrager interessenterne med afsæt i deres personlige erfaringer med holdninger og viden. De fastlagte emner, som fokusgruppeinterviewene omhandler, er Realdanias strategi, Realdanias rolle som agendasetter og aktør i forhold til den offentlige og den private sektor, fremtidsperspektiver, samt bedømmelse af forskellige cases. Ved ekspertseminaret er der fokus på Realdanias rolle, organisation, virkemidler og projekter, samt den fremtidige strategi. Endvidere bedes interessenterne forholde sig til en række af Realdanias projekter.

Selvevaluering

Selvevalueringen er en metode, hvor medarbejderne i Realdania i grupper har diskuteret og besvaret en række spørgsmål, som knytter sig dels til den nuværende strategi, dels til de virkemidler, som anvendes. Selvevalueringen er blevet udfyldt på teamniveau; dvs. at der er afleveret én selvevaluering for hvert af de tre fokusområder.

Desk research

Den desk research, der er foretaget i forbindelse med evalueringen, drejer sig dels om fondslitteratur, dels om artikler omhandlende Realdania og Realdania støttede projekter. De data, der er indsamlet med desk research-metoden, står ikke alene som en datakilde, men har været med til at danne den teoretiske og fortolkningsmæssige ramme for metoden og tilgangen i den egentlige dataindsamlingsproces.

Casestudier

Casestudiet er ikke en dataindsamlingsmetode, men en udvælgelsesmetode, der afgrænser det data, der indsamles og den måde, hvorpå det systematiseres og afrapporteres (Stake 1998: 86). Der er til evalueringen udvalgt 16 projektcases. I den enkelte case indgår både informationer fra de øvrige kvalitative empiriske kilder og informationer specielt indsamlet til casen. Således består data til casestudierne af både interview med medarbejdere i Realdania, telefoninterview med nøglepersoner i den enkelte projektcase, samt fokusgruppeinterview med interessenter og ekspertseminarer. Se mere om casestudierne i introduktionen til kapitel 8.

Datafortolkningsseminar

Realdania ønsker at være i front for dansk byggeri, og der er tale om en fond, der påtager sig en høj grad af risikovillighed. Det vil sige, at mislykkede projekter og projekter, der i sidste ende får en anden karakter eller form, ikke nødvendigvis er negativt for fonden, men en del af fondens erklærede mål. På den baggrund har der ikke været tale om en simpel fortolkningsramme; ufærdige projekter eller projekter, der har taget en anden drejning end først ventet, skal ikke udelukkende fortolkes negativt.

På den baggrund, og for at styrke den lærende element i evalueringen, har Oxford Research midtvejs i evalueringsforløbet afholdt et datafortolkningsseminar med en evalueringsekspert og Realdanias medarbejdere. Datafortolkningsseminaret skal sikre den nuancerede fortolkningsramme, som anvendes i evalueringen og samtidig danne grundlag for refleksioner og debat om konklusioner fra evalueringen.

Datafortolkningsseminaret er ikke en metode til dataindsamling som sådan, men dels en metode til at kvalitetssikre fortolkningsrammen i evalueringen, dels en metode til at sikre læringselementet i evalueringen.

Bilag B: Deltagere i ekspertgruppen

Byens kvaliteter

Jens Kvorning, Professor, Center for Byplanlægning, Kunstakademiets Arkitektskole

Johan Celsing, Arkitekt, Johan Celsing Arkitektkontor AB

Mats Olsson, Konsulent, (tidligere) Stadsbyggnadsdirektör

Peder Baltzer, Chefkonsulent, Miljøministeriet

Bygningsarven og kulturmiljøet

Carsten Paludan-Müller, Direktør, Norsk institutt for kulturminneforskning

Lars Nicolai Bock, Lektor, Århus Arkitektskole, Institut for Arkitektonisk Kulturarv

Steen Hvass, Direktør, Kulturarvsstyrelsen.

Thomas Martinsen, Direktør, Bygningskultur Danmark

Byggeriets fremtid

Finn Lauritzen, Direktør, Erhvervs- og Byggestyrelsen

Gøsta Knudsen, Stadsarkitekt, Århus Kommune

Jan Bröchner, Professor, Chalmers Tekniska Högskola

Michael H. Nielsen, Direktør, Dansk Byggeri

Bilag C: Deltagere i fokusgruppeinterview

Byens kvaliteter

Ellen Højgaard Jensen, Direktør, Dansk Byplanlaboratorium

Gertrud Jørgensen, Centerleder, Center for Strategisk Byforskning

Hans Kristensen, Centerleder, Center for Bolig og Velfærd

Henning Thomsen, Direktør, Arkitekternes Hus, Akademisk Arkitektforening

Helle Witt, Landinspektør, Foreningen af Byplanlæggere

Niels Albertsen, Professor, Arkitektskolen i Århus

Torben Frölich, Direktør, Lokale- og Anlægsfonden

Torben Schönherr, Landskabsarkitekt og indehaver af Schönherr Landskab

Bygningsarven og kulturmiljøet

Birthe Iuel, Formand, BYFO, samt Præsident, Bygningskultur Danmark

Britta Andersen, Museumsdirektør, Gl. Estrup Herregårdsmuseum

Gert Bech-Nielsen, Professor, Arkitektskolen Århus

Gregers Algreen-Ussing, Professor, Kunstakademiets Arkitektskole

Lisbeth Brorson, Arkitekt og sektionsleder, Kulturarvsstyrelsen

Ole Statta, Slots- og havekoordinator, Slots- og ejendomsstyrelsen

Steen Estvad Petersen, Forfatter

Robert Mogensen, Seniorrådgiver, COWI

Svend Kofoed-Hansen, Kontorchef, Skov- og Naturstyrelsen

Tonte Hegard, Afdelingsleder, Miljøverndepartementet, Norge

Vibeke Andersson Møller, Museumsinspektør, Nationalmuseet

Byggeriets fremtid

Jørn Vibe Andreasen, Direktør, Byggecentrum

Henrik Graver, Analysechef, Foreningen af Rådgivende Ingeniører

Jacob Steen Møller, Institutdirektør, Danmarks Tekniske Universitet

Henrik L. Bang, Sekretariatschef, Bygherreforeningen

Kim Haugbølle, Forskningschef, Statens Byggeforskningsinstitut

Mette Glavind, Centerchef, Teknologisk Institut

Kristian Kreiner, Professor, Copenhagen Business School

Per Kortegaard, Lektor, Arkitektskolen Århus

Jonas Møller, Specialkonsulent, Dansk Byggeri

Graves Simonsen, Udviklingschef, SBS

Ib Steen Olsen, Kontorchef, Erhvervs- og Byggestyrelsen

Bilag D: Literatur

Anheier, Helmut K. & Diana Leat 2006: *Creative Philantropy*. Routledge.

Avineri, Shlomo 1972: *Hegel's Theory of the Modern State*. Cambridge University Press.

Bloor, Michael et al. 2002: *Focus groups in Social Research*. Sage Publications.

Bogason, Peter & Sørensen (red.) 1998: *Samfundsforskning Bottum-Up: Teori og Metode*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Dansk center for forskningsanalyse 2007: "Offentligt forskningsbudget for Danmark 2007". Århus, august 2007.

Denzin, Norman K., 1989: "Strategies of Multiple Triangulation", I: *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Prentice hall.

Finansministeriet 2006: "Danmarks nationale reformprogram – første fremskridtsrapport".

Flyvberg, Bent 1991: *Rationalitet og magt I. Det konkrete videnskab*. København: Akademisk Forlag.

Groth, Bente 2004: "Refleksioner over udfordringer til almennyttige fonde i det 21. århundrede". I: *Egmont Fondens Årsskrift 2004*.

Hebsgaard, Thomas 2007: *Fonde sætter fremtidens kulturdagsorden*. Information, 23. februar 2007.

Ibsen, Bjarne & Ulla Habermann 2005: "Definition af den frivillige sektor i Danmark". Frivillighedsundersøgelsen. Arbejdsrapport, august 2005.

Larsen, Flemming & Lassen, Morten 2001: Evaluering set i et policy-perspektiv. I: Dahler-Larsen, Peter og Krogstrup, Hanne Kathrine *Tendenser i Evaluering*. Odense Universitetsforlag.

Nielsen, Peter 2002: Kombination af kvalitative og kvantitative metoder i teori og praksis. I Jacobsen, Michael Hviid et al: *Liv, fortælling og tekst*. Aalborg Universitetsforlag.

- Nielsen, Henrik Kaare 1994: *Civilsamfund og demokrati*. I: Grus nr. 44.
- Notat fra Filantropi til Direktionen. *Flagskibsprojekter – opdeling* 22. juni 2007.
- Neuman, Laurence W. 2000: *Social Research Methods*. University of Wisconsin.
- Pihl-Andersen, Aksel 2007: *Økonomiske julemænd*. I Morgenavisen Jyllandsposten den 10.02.2007.
- Porter, Michael & Mark Kramer 1999: *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*. I: Harvard Business Review. November-December 1999.
- Porter, Michael 1996: *What is Strategy?*, Harvard Business Review, Harvard Business Online, udgivet den 1. nov. 1996.
- Rock Wool Fondens Forskningsenhed 2007: http://www.rff.dk/da/om_os/
- Regeringen 2004: *Samspilshandlingsplanen*.
- Regeringen 2007: *Dansk Arkitekturpolitik*.
- Stake, Robert E. 1998: Case Studies. I: *Strategies of Qualitative Inquiry*. Sage Publications.
- Skov Henriksen, Lars 1994: *Det civile samfund: Tilbage til politisk filosofi*. I: Dansk Sociologi nr. 1.
- Thomassen, Mikkel Andreas & Lennie Clausen 2005: "How grants giving foundations can support innovation". I: Sariyildiz & Tuncer (eds): *Innovation, Architecture and Construction*. Heri p. 469-478.