

3. Konklusion og anbefalinger

I en tid, hvor byerne tillægges større betydning som centre for vækst og udvikling, er det vigtigt at sikre, at byudvikling sker på den mest hensigtsmæssige og helhedsorienterede måde med respekt for og forståelse af diversiteten af byens funktioner. Derfor er det af stor betydning, at store og ambitiøse byudviklingsprojekter som FredericiaC evalueres, så erfaringerne og dermed læringen kan tages med, dels i det videre arbejde, dels i kommende og lignende projekter i andre danske byer.

Afsættet for parallelkonkurrencen om udviklingen af FredericiaC var, at Fredericia Kommune og Realdania By etablerede et arealudviklingsselskab baseret på en fælles vision for byudviklingen. Konkurrencen skulle med sin tværfaglighed og bredde bidrage til at realisere denne vision og give et godt afsæt for FredericiaC's videre arbejde med udviklingsplanen for området. Denne udviklingsplan vil fremadrettet udgøre grundlaget for salg af byggeretter til investorer og developere samt byggemodning.

På baggrund af evalueringen af parallelkonkurrencen om udviklingen af FredericiaC kan det overordnet konkluderes, at konkurrenceforløbet vurderes som vellykket. Særligt fremhæves det, at tværfagligheden er blevet styrket, at hele konkurrenceforløbet er gennemført meget professionelt, og at mødet og dialogen med de lokale interessenter og borgere har været meget givtige og udviklende for udviklingsplanerne.

Evalueringen viser, at tværfagligheden på de enkelte hold har givet anledning til læring om både de faglige områder omkring byudvikling, byggeri og bæredygtighed, samt om samarbejde på tværs af fagligheder. Dertil har tværfagligheden været med til at udvide netværket for de deltagende aktører, og mange sætter stor pris på de nye kontakter, de har fået igennem konkurrencen. Kendskabet til nye og andre aktører på området er ikke kun noget, der opstår inden for de enkelte hold. Der opstår også et vist kendskab og en nysgerrighed aktørerne imellem på tværs af holdene.

Konkurrenceformens krav om tværfaglighed, bredde og stor detaljering fra holdene har samtidig tvunget deltagerne til at vurdere, hvordan planerne kan realiseres økonomisk og miljømæssigt i det aktuelle miljø. Dermed har FredericiaC fået langt mere information og en række forslag, der er tættere på realisering, end det er tilfældet i den klassiske arkitektkonkurrence.

Det er også gennemgående for både deltagerne i konkurrencen samt blandt de lokale interessenter, at de afholdte arrangementer som seminarer, konferencer og konkurrencen i sin helhed er gennemført yderst professionelt. Særligt de internationale holddeltagere, der ikke har Danmark som base og ikke kender FredericiaC, var direkte imponeret over professionaliteten i gennemførelsen af konkurrencen.

Med hensyn til inddragelse af lokale interessenter og borgere er konklusionen yderligere, at der er en generel positiv holdning til forløbet. De deltagende hold oplever mødet med interessenter og borgere som givtigt og lærerigt samt medvirkende til at skabe en bedre forståelse af området, der skal udvikles. Det påpeges dog, at en større bredde og repræsentativitet vil styrke inddragelsen. Interessenternes og borgerens oplevelse af inddragelsesprocessen er mere blandet, da nogle har haft en fornemmelse af, at særligt borgerinddragelsen har været proforma, og at de ikke er blevet rigtigt hørt.

En anden overordnet konklusion er, at der blandt de deltagende virksomheder viste sig at være en del uklarhed om, at visionen for FredericiaC allerede i udgangspunktet var fastlagt af ejerne i Realdania By og Fredericia Kommune og dermed også forankret demokratisk i byrådet, og at holdenes opgave var at omsætte visionen til praktisk gennemførlige udviklingsprojekter. Denne uklarhed gav anledning til kritik blandt flere af deltagerne af konkurrencens detaljeringsgrad og afleveringskrav.

En tredje overordnet konklusion er, at der – trods arrangørernes opmærksomhed herpå – knytter sig en række opmærksomhedspunkter til konkurrenceformen. *For det første* indeholder parallelkonkurrencen, som den har taget form i FredericiaC, et paradoks mellem den læring og dialog, der skal være i processen på den ene side og konkurrenceelementet på den anden side. Paradokset positionerer holdene i to modsatrettede relationer til hinanden: samarbejdspartnere og konkurrenter. Dette kan have konsekvenser for den faglige dialog og sparring i konkurrenceforløbet og betyde, at deltagerne tilbageholder ideer og tanker ved præsentationer og diskussioner i plenum.

For det andet viser resultaterne, at konkurrenceformens ressource-træk hos deltagerne indebærer risikoen for, at virksomhederne fravælger denne form for konkurrencer i fremtiden. Dette kan potentielt have konsekvens for kvaliteten og den faglige højde i fremtidige udviklingsprojekter. Det skal dog bemærkes, at der er variation mellem de forskellige faggrupper, hvor særligt arkitektvirksomhederne udviser størst interesse for at deltage i fremtiden. *For det tredje*, og i relation hertil, kan det konkluderes, at stort set alle deltagere i konkurrencen oplever en stor diskrepans mellem de ressourcer, det kræver fra virksomhedernes side at deltage, og det honorar de modtager for deres deltagelse. Det er vanskeligt for evaluator at vurdere, om deltagere i en evaluering af en traditionel arkitektkonkurrence også ville efterlyse en højere honorering. I en traditionel arkitektkonkurrence vil der ofte være endnu flere deltagende hold, og også i en sådan konkurrence vil der blive lagt flere ressourcer, end der vil blive honoreret. Det følger af konkurrencen som sådan. Faktum er imidlertid, at flere virksomheder på baggrund af parallelkonkurrencen i FredericiaC har tilkendegivet, at de grundigt vil overveje, hvorvidt de vil deltage i lignende konkurrencer i fremtiden, mens andre direkte har fastslået, at det ikke er i deres interesse.

I relation til ovenstående viser evalueringen også, at de anvendte værktøjer, som er knyttet til de forslag, der skal afleveres, vurderes at stille store krav til detaljen og derfor bliver meget ressource-tunge at arbejde med. Dette indtryk forstærkes af flere deltagers oplevelse af, at værktøjernes anvendelse i fx bedømmelsen ikke står mål med den indsats, som det har krævet at anvende værktøjerne fyldestgørende. Omvendt er konklusionen også, at værktøjerne besidder en vis spredningseffekt, idet nogle af deltagerne har taget elementer fra værktøjerne med i deres videre arbejde og således anvendt dem i andre arbejdsmæssige sammenhænge.

Den fjerde overordnede konklusion er, at bedømmelsen af projektforslagene er central for deltagerne, idet bedømmelsen dels opfattes som en del af den faglige læring, dels som en del af honoraret. Deltagerne forventer derfor en grundig tilbagemelding, som afspejler kompleksiteten i konkurrencematerialet og konkurrenceforslagene. Holdene tilkendegiver åbent, at de navnlig i lyset af forholdet mellem indsats og honorar ser anerkendelse i dommerbetænkningen som en afgørende begrundelse for deltagelse i konkurrencen. Kritikken af bedømmelsen efter navnlig første fase skal også ses i dette lys.

Sidst men ikke mindst kan det konkluderes, at forløbet omkring den afsluttende afsløring af konkurrencens vindere opleves som et brud på konkurrencens idégrundlag. Det var fra start meldt ud, at FredericiaC ikke var en traditionel konkurrence, men en lærings- og idéproces. For flere hold førte dette til en forestilling om, at vinderperspektivet ville være

relativt nedtonet, og de blev derfor overraskede ved det afsluttende arrangement, hvor parallelkonkurrencen blev præsenteret som en traditionel konkurrence med vindere og tabere. Der var herunder lavet et set up med papskilte med præmiepriser, og der blev udsendt en pressemeddelelse med fokus på holdenes respektive placering på "podiet". Konsekvensen blev i flere af holdenes oplevelse, at medieomtalen ikke ydede deltagerne retfærdighed, og den betød, at flere virksomheder gik glip af positiv presseomtale. Dermed mister konkurrencen en del af dens pr-værdi for deltagerne. Dette er på sigt uhen-sigtsmæssigt, da det på baggrund af evalueringen kan fastslås, at den positive medieom-tale er en del af virksomhedernes incitament til at deltage.

3.1 anbefalinger

På baggrund af evalueringen fremsætter evaluator i det følgende en række anbefalinger til det videre arbejde med parallelkonkurrencer. Disse fremadrettede anbefalinger er i sagens natur mere rettet mod nye partnerskabsprojekter end mod FredericiaC.

Anbefalingerne er til dels funderet i ønsket om at fremme tværfagligheden i den fremtidi-ge byudvikling, ikke bare når Realdania By er en aktiv medspiller, men også mere gene-relt. I dette ønske spiller udbredelsen af parallelkonkurrencer en vigtig rolle, idet de net-op fordrer tværfaglighed og netværksdannelse på tværs af fagdiscipliner. Deltagerne i parallelkonkurrencer bliver dermed en slags ambassadører for den måde at arbejde på.

Denne tilgang afspejles i anbefalingerne, idet de bl.a. er funderet i risikoen for, at virk-somhederne på sigt fravælger at deltage i lignende konkurrencer eksempelvis pga. den oplevede ubalance mellem honorering og ressourceatræk, der dog også – om end til dels på andre måder – kan findes i traditionelle arkitektkonkurrencer. Konsekvensen ved en manglende balance mellem ressourceindsats, honorar, kompetencegevinst og branding kan blive, dels at fagligt dygtige virksomheder ikke deltager, hvilket kan betyde en forrin-gelse af kvaliteten af de fremtidige byudviklingsprojekter, dels at det tværfaglige ikke i så stor udstrækning fremmes.

Evaluators overordnede anbefalinger er:

- Det er vigtigt, at arbejdet med visionen, herunder forankringen i byrådet og der-med det kommunale demokrati, der ligger forud for selve konkurrenceforløbet, åbent og tydeligt kommunikeres ud. Det er således evaluators anbefaling, at ar-rangørerne arbejder på at gøre det eksPLICIT, at visionen er skabt gennem en proces med inddragelse af lokale interessenter fra erhvervslivet og det politiske system. Det er en central pointe, at der er lokal folkelig opbakning til visionen, idet den ligger til grund for en politisk beslutning i det lokale byråd. De partnerskaber, som Realdania By indgår i, skal derfor i fremtiden gøre mere for at tydeliggøre den bagvedliggende proces for visionen og få deltagerne til at forstå, at deres opgave er at omsætte visionen til praktisk gennemførlige udviklingsprojekter. Det drejer sig dermed også om at få deltagerne til at forstå, at konkurrencen faktisk er en del af det endelige udviklingsprojekts realisering. Konkurrencen skal såle-des i nogle tilfælde bidrage til at realisere visionen - ikke skabe visionen.
- Af hensyn til fremtidig opbakning til konkurrenceformen bør forholdet mellem honorar og ressourceforbrug hos holdene nøje overvejes. Evalueringen har vist, at deltagernes generelle oplevelse er, at honoreringen ikke står mål med indsatsen i FredericiaC, da konkurrenceformen stillede meget større afleveringskrav end andre sammenlignelige byplanlægningskonkurrencer. Det anbefales, at

Realdania By forholder sig aktivt til dette, og at det overvejes, hvorvidt misforholdet mellem honorar og ressourcetræk på sigt risikerer at udvande konkurrenceformen, hvis holdene generelt lægger færre ressourcer i konkurrencen.

Grundlæggende er der to veje at gå. Enten kan man øge honoraret og gøre selve konkurrencen mere traditionel med en klar vinder. Alternativt kan man fastholde honorar og overordnet konkurrenceform, men forenkle og justere proces- og kravspecifikationer. Evaluator anbefaler overordnet set den anden vej, dvs. at honoraret og konkurrenceformen fastholdes, men at processen forenkles så ressourcetrækket hos deltagerne reduceres.

- I forlængelse af ovenstående anbefaling bør det fremadrettet diskuteres, om der hurtigere bør reduceres i antallet af deltagende hold. Argumentet for en hurtigere reduktion er todelt. For det første vil en hurtigere reduktion betyde, at det samlede honorar for de hold, der går videre, vil stige, forudsat at arrangørerne fastholder det nuværende budget for parallelkonkurrencer. Dette vil øge deltagerens incitament til at deltage. For det andet betyder en hurtigere reduktion, at holdenes sandsynlighed for at vinde øges, idet der er færre konkurrenter. Omvendt indebærer tidligere fravælgelse af hold, at grundlaget for udvælgelsen er mere spinkelt, idet holdene ikke har haft så lang tid til at arbejde med deres projektforslag. Hvorvidt en tidligere reduktion af deltagende hold skal vælges, afhænger også af, hvorvidt man tror på, at deltagerens engagement i og interessen for parallelkonkurrencer fortsat kan fastholdes med den nuværende form. Evalueringen viser, at flere af de virksomheder, der også deltog i konkurrencen om Køge Kyst, allerede i konkurrencen om FredericiaC lagde færre ressourcer. Dette taler for, at virksomhederne dels bliver bedre til at styre processen, men dels også at virksomhederne ikke i samme grad vil vedblive at honorere de høje krav tidligt i forløbet og over lang tid. Det er derfor evaluators anbefaling, at antallet af deltagende hold reduceres tidligere i konkurrenceforløbet.
- Arbejdet i partnerselskaber med deltagelse fra kommuner samt Realdania By er præget af et højt ambitionsniveau, hvilket bl.a. afspejles i de høje krav til detaljer og fagligt indhold i konkurrencedeltagerens projektforslag. Det høje ambitionsniveau kombineret med det oplevede misforhold mellem honorering og indsats bevirker, at bedømmelsen af holdenes projektforslag tillægges ekstra værdi hos deltagerne. Dette gælder både efter fase 1 og 2. Det anbefales derfor, at arrangørerne sikrer, at tilbagemeldinger og bedømmelser afspejler kompleksiteten i konkurrencematerialet og konkurrenceforslagene, så deltagerne oplever, at deres arbejde respekteres. Bedømmelsen tillægges af deltagerne en særlig værdi, idet den repræsenterer en anden form for anerkendelse af deres indsats end honorering.
- Et helt særligt karakteristikum ved parallelkonkurrencen er, at den udover at være en konkurrence også er en lærings- og dialogproces. Netop denne balance mellem konkurrence og dialog stiller særlige krav til både deltagere og arrangør, hvor det for arrangøren er vigtigt gennem hele forløbet at sende stærke signaler om prioriteringen af det lærende element. Evalueringen viser, at dette til dels er lykkedes i FredericiaC, men kun til dels, da den afsluttende præmiering af konkurrencens vindere for mange blev oplevet som noget uformidlet i forhold til målsætningen om det lærende forløb. Det anbefales derfor, at det fremadrettet genovervejes, på hvilken måde lignende konkurrencer afsluttes, så vinderne ikke

præsenteres med papskilte med præmiebeløb osv. Den facon afspejler i højere grad den traditionelle konkurrenceform. Mediedækningen af parallelkonkurrencen bliver derfor i tråd med den, vi kender fra sportens verden, med én vinder, hvilket ikke yder deltagerne retfærdighed og mindsker konkurrencens pr-værdi for deltagerne.

- På trods af at der allerede fra FredericiaC's side har været stort fokus på klar og tydelig kommunikation omkring konkurrencens vilkår, anbefales det, at kommunikationen tydeliggøres på udvalgte punkter i fremtidige partnerskaber. Det anbefales således, at forventningerne til holdenes deltagelse på seminarer og konferencer præciseres fra konkurrencens start. Dette vil også styrke holdene evne til at styre processen omkring det tværfaglige samarbejde og arbejde mest hensigtsmæssigt ud fra et ressourcemæssigt perspektiv. Yderligere anbefales det, at der undervejs i konkurrencen ikke kommunikeres utvetydige holdninger til konkrete greb og ideer i projekterne, som af deltagerne kan tolkes som et udtryk for en generel holdning hos partnerskabet til disse greb og ideer. Deltagerne befinder sig en i konkurrencesituation og tolker og opfanger alle signaler fra udbyders side.
- Et vigtigt element ved Realdania Bys arbejde er at sikre det lokale ejerskab til byomdannelseprojekterne. I den sammenhæng anbefales det, at Realdania By i fremtiden arbejder for at udvikle eller fremme andre former for borgerinddragelse, der i større omfang engagerer en bredere del af befolkningen, end det har været tilfældet ved FredericiaC. Det anbefales, at man sigter på en inddragelsesproces, der giver mulighed for deltagelse af den yngre del af befolkningen og de erhvervsaktive. Det er i den sammenhæng også værd at være opmærksom på, at netop de erhvervsaktive og de yngre repræsenterer den gruppe, der formentlig vil komme til at købe boliger i de nye bydele. I forlængelse heraf bør det overvejes, hvordan formålet med borgernes inddragelse tydeliggøres over for dem, således at forventningerne kommer til at stemme overens med virkeligheden, og den klassiske opfattelse af være blevet hørt, men ikke inddraget, undgås. Formålet med borgerinddragelsen er ikke, at borgerne skal udvikle deres egne projekter, men at deres viden og lokalkendskab bringes i spil og indgår som en integreret del af holdenes projektforslag. Dette skal klart kommunikeres til borgerne.
- Endelig og i forlængelse af ovenstående anbefales det, at strukturen for konkurrencens seminarer diskuteres, så de dels bliver kortere og mere intensive, dels fleksible i forhold til indhold og deltagelse. Eksempelvis kan der arbejdes med en 12 til 12 model, hvor arrangementet starter kl. 12 første dag og slutter kl. 12 næste dag. I den model kan det overvejes, om de mere generelle oplæg med alment fagligt indhold, som primært har lokale interessenter og borgere som målgruppe, lægges til sidst på den første dag. Dette vil også i højere grad give de inddragede borgere mulighed for at deltage. Anbefalingen er dermed tosidet; for det første anbefales det, at konkurrencens seminarer gøres kortere og mere intensive, for det andet anbefales det, at programmet i stigende grad tilrettelægges seminarernes forskellige målgrupper (hhv. de professionelle fagfolk og de lokale interessenter og borgere).