

Resumé

Evalueringen af Realdania By er foretaget med udgangspunkt i interview med Realdania Bys interessenter i form af politikere, embedsfolk mv. fra partnerskabskommunerne, folk fra foreningslivet i kommunerne samt Realdania Bys egne medarbejdere. Interviewene er gennemført i perioden juli til november 2012.

Det helt overordnede billede er, at Realdania By har et hovedgreb i form af partnerskabsmodellen og en tværfaglig tilgang til bæredygtig byudvikling, som der er bred opbakning til blandt evalueringens respondenter.

Realdania By beskrives som en organisation, der er i stand til at løfte byudvikling og medvirke til at fremme en løsning og visionsplan, som rummer markante og unikke kvaliteter.

Det helt springende punkt i evalueringen er således opfyldt. Realdania By bidrager væsentligt til bedre byudvikling gennem sin partnerskabsmodel og de ressourcer, der tilføres herved.

Den bedre byudvikling er i sagens natur indtil videre alene kommet til udtryk på processiden, idet der endnu ikke er opført nye bygninger i de byområder, som de tre partnerskabsprojekter råder over. Men der er udviklet processer (bl.a. konkurrenceformer) og værktøjer (bl.a. for bæredygtighed) og gennemført en lang række midlertidige aktiviteter på arealerne, ligesom der er fremdrift i alle partnerskaberne i henhold til Realdania Bys procesmodel.

På den måde er evalueringens overordnede konklusion, at Realdania By har medvirket til at realisere Realdanias mission og vision på området.

Realdania Bys værdiskabelse er multifacetteret. For det første tilføres økonomiske midler til byudvikling, der bidrager til at kommunerne tager springet og kaster sig ud mere ambitiøse og derved bedre byudviklingsprojekter.

For det andet tilføres kompetencer, som antager en lang række former fra forståelse af byudvikling, anvendelse og udvikling af værktøjer omkring økonomi og bæredygtighed til den mere organisatoriske og projektmæssige styring. Her er det centralt at fremhæve, at viden og kompetencer har været et centralt ben i Realdania Bys idégrundlag fra starten, og evalueringen viser, at Realdania By i sin levetid har udviklet en udpræget læringskultur i organisationen, der er karakteriseret dels af systematisk videnudvikling efterhånden som projekterne udvikler sig fra den formative fase til salgsfasen, dels af erfaringsopsamling undervejs i hvert projekt og på tværs af projekter.

Det er således evalueringens konklusion på baggrund af fortrolige samtaler med politikere og embedsmænd, at hvis ikke Realdania By var med som partner:

1. Ville byudviklingsprojekterne ikke være kommet i gang. Eller formentlig udskudt.
2. Havde projekternes volumen og helhedstænkning været mindre i omfang.
3. Havde kvaliteten været lavere, da kommunerne ikke selv besidder tilstrækkelig kapacitet til byudvikling i denne skala.

Den store styrke i partnerskabet ligger i evnen til at udvikle og fastholde den langsigtede vision. Her er partnerskabsmodellen optimal, da den fordrer en personlig kontakt og direkte videnoverførsel, samt en fortrolighed, der kan skabe resultater i en kompliceret

politisk virkelighed. Samtidig har man bidraget til at skabe et bredt flertal i byrådet, der ses som et afgørende vilkår for udviklingsplanernes langsigtede realisering.

Det store flertal af byrådsmedlemmer er trygt ved, at byudviklingen er forankret i et selskab, og de føler sig generelt godt informeret om projekterne. Informationen kan dog fortsat styrkes – et forhold, der allerede er opmærksomhed på i partnerskaberne. I relation til de kommunale forvaltninger fremhæver flere embedsmænd, at selskabskonstruktionen både er med til at skabe større fokus og større fleksibilitet og dermed fremdrift i projekterne, end hvis de var forankrede i forvaltningen. Der kan dog være behov for fremadrettet at opsamle og sprede gode eksempler på samarbejdsrelationer mellem forvaltning og partnerskab, da ikke alle kommunale embedsfolk er lige fortrolige med arbejdsdelingen.

I relation til borger- og interessentdialog og deltagelse i partnerskabskommunerne viser evalueringen, at det er lykkedes partnerskaberne at engagere interessenter og borgere i byudviklingsprojekterne, både i processen omkring konkurrence- og udviklingsplan og i de midlertidige aktiviteter. Engagementet kommer både til udtryk gennem et stort kendskab til projekterne og en god forståelse for projekternes betydning for kommunen/byen. Enkelte interessenter ønsker dog en større anerkendelse for den arbejdsindsats, som de har lagt i projekterne. Evalueringsteamet foreslår i den sammenhæng, at Realdania By fremadrettet arbejder med en mere fleksibel deltagelsesmodel, som hviler på præmissen om, at interessenter er en meget heterogen gruppe, og at det kan give mening at give nogle interessenter en mere formel rolle i nogle faser.

Realdania By roses for rollen som en tålmodig investor, der tager sig tid til i fællesskab med deres kommunale partnere at skabe den langsigtede vision, de mange borger- og interessentmøder, samt grundigheden i selve konkurrencen, og som generelt set har en god forståelse for kommunernes særlige væsen. Men enkelte peger på, at den samme tålmodighed synes mindre i den efterfølgende fase, hvor planerne skal realiseres. Det er her et opmærksomhedspunkt, at alle bestyrelsesmedlemmer har et ansvar for at efterleve de beslutninger, bestyrelsen har truffet om tids- og etapeplan samt økonomi. Andre respondenter vurderer samtidig, at Realdania By fremadrettet bør styrke sine kompetencer inden for salg og forretningsmæssig forståelse, hvilket også netop er sket med ansættelse af en salgschef.

Det er interessant at konstatere, at Realdania By af samtlige eksterne respondenter omtales som en privat investor, mens ingen omtaler Realdania By som en filantropisk investor. På den måde tillægges afkastkravet umiddelbart større betydning end bedre byudvikling i omverdenens opfattelse af Realdania By. Privat investor opfattelsen følges dog op af en tydelig forståelse og anerkendelse af, at kvalitet i byudviklingen er afgørende for Realdania, og at Realdania er mere tålmodig end den typiske investor. Men det er investorprofilen, der træder tydeligst frem i respondenternes beskrivelse af Realdania By.

I Realdania Bys egen forstand er det byudvikling først med udgangspunkt i et markedskonformt afkast. Dette understreges af, at der er tale om missionsrelaterede investeringer, der er en del af det filantropiske univers.

Udgangspunktet for senere målinger og vurderinger af Realdania Bys partnerskaber bør forholde sig til det korrekte hierarki for indsatsen. Derfor bør resultaterne i form af bæredygtige og levende byer balanceres med afkastgrader og returløb.

Endvidere er det vores opfattelse, at der er betydelig demonstrationsværdi i partnerskabsprojekterne. Både på organisatorisk niveau og i form af en række nytænkende byudviklingsperspektiver. Dette kan underbygges ved en bedre evidens i resultaterne. Ikke mindst de filantropiske målsætninger bør understøttes fagligt og dokumenteres løbende.

Det er evalueringsteamets opfattelse, at en bedre evidens på opnåelsen af de mere filantropiske aspekter ved investeringerne vil have en række fordele. Det vil tydeliggøre, hvad formålet er med partnerskabsprojekterne. Det vil illustrere forskellene i de tre igangværende projekters udviklingsplaner. Det vil fremme forståelsen af Realdania Bys filantropiske ambition. Det vil lette senere evaluering og fremme intern læring. Endeligt og vigtigst vil det styrke demonstrationsværdien af partnerskabsprojekterne ved at dokumentere effekterne og kommunikere disse.

Samtidig peger vi på, at der er udvidelsesmuligheder i forhold til at videreudvikle partnerskabsmodellerne, bl.a. med modeller for mindre projektformer, og dermed skabe mere rum til rådgivning og kompetencecenterfunktion.

Selve konstruktionen med partnerskabet, der forener offentlige og private aktører, vurderes som værende en model, der har mange fordele, og som kan anvendes bredere, end den gør i dag.

I partnerskabskommunerne er opfattelsen, at fremtiden kommer til at byde på flere kreative modeller, hvor det offentlige kan spille sammen med andre aktører om at realisere markante projekter. Baggrunden er ikke kun et ønske om kapital. Det er også en erkendelse af, at visse samfundsmæssige udfordringer kræver andre ressourcer end dem, der besiddes i dag.

Den samlede konklusion er, at Realdania By har udviklet en model, der rummer store potentialer. I første omgang for helhedsorienteret byudvikling, men også som inspiration for og demonstration af nye måder at forene offentlige, private og civilsamfundsaktører på. Det er endnu for tidligt at træffe endegyldige konklusioner om, hvorvidt denne model virker. Evalueringen kan imidlertid konkludere, at Realdania By efter de første fem år i høj grad har medvirket til at fremme livskvaliteten igennem det byggede miljø. Det være sig både med en række produkter med det sigte at inspirere til bedre byudvikling generelt eller på udvalgte felter (fx inspiration til byudvikling med gode eksempler fra Køge Kyst og FredericiaC samt viden om bymiljøets betydning for virksomheders værdiskabelse); produkter af mere specifik værktøjskarakter (fx procesværktøj og økonominotat samt bæredygtighedsværktøj) og endelig produkter til brug i projekternes salgsfase (fx et omfattende kvalitetsprogram). Realdania By har med disse produkter sikret en grundig forberedelse af byggerierne i de tre partnerskabskommuner, hvoraf de første forventes igangsat i løbet af de kommende to år.