

Evaluering af Realdanias filantropiske strategi

Perioden 2007-2011

Udarbejdet af Oxford Research A/S

Januar 2012

Indhold

Forord.....	3
1. Om evalueringen.....	6
2. Realdanias placering i samfundet.....	7
3. Realdanias ressourcer	10
3.1 Danmarks bedste bygherre	10
3.2 Strategisk filantropi – de kloge penge.....	13
4. FNs principper for sociale investeringer	16
5. Hvordan kan Realdania udvikle filantropien?.....	18
5.1 Katalysator filantropi.....	19
5.2 Kortere afstand fra mission til projekt	20
5.3 Fra demonstrationsværdi til læring for at forandre.....	22
5.4 Skalering gennem samarbejde med eksterne	23
5.5 Adaptiv filantropisk ledelse	24
6. Den lærende organisation.....	27
6.1 Organisationens størrelse	27
6.2 Evaluering og læring.....	30
7. Realdanias virkemidler.....	33
7.1 De eksisterende virkemidler	33
7.2 Udvikling af nye værktøjer	43
8. Realdanias fokusområder	48
8.1 Den store og den lille terning	48
8.2 Byen	51
8.3 Byggeriet	54
8.4 Bygningsarven.....	57
9. Metode.....	60
9.1 Oversigt over deltagere i interview.....	62

Forord

Når en amerikaner i nød ringer 911, så er det de færreste, der tænker over, hvordan dette simple telefonnummer, der er så let at huske, er opstået.

Den første 911 nødtelefon blev etableret som pilotprojekt i Alabama i 1968. Allerede i starten af 1970'erne var konceptet spredt til hele USA. Det skyldes, at Robert Wood Johnson Foundation tog opgaven på sig og var katalysator for at sprede idéen. De samlede alle interessenterne og fik skabt en implementeringsmodel, der båndlagde særinteresser.

Historien er interessant som eksempel på, hvordan filantropiske fonde kan fungere som *drivere* for forandring. Denne evaluering viser, at Realdania rummer betydelige potentialer for at fungere som katalysator for en fortsat styrkelse af det byggede miljø.

Med sine kun 10 år på bagen er Realdania en ny fond. Men med 1.700 afsluttede eller igangværende projekter er det også en særdeles erfaren fond, der forener store økonomiske ressourcer med betydelige by- og byggefaglige kompetencer, der efterspørges i stor stil rundt om i Danmark.

Samtidig er Realdania i stigende grad blevet en operationel fond, der ikke blot venter på ansøgninger fra omverdenen, men i stedet bruger sin store kontaktflade til at sætte nye initiativer i gang i samarbejde med en lang række offentlige, private og civilsamfundsaktører.

Men en operationel fond har også forpligtelser. Hvordan sikrer Realdania, at der ikke blot sættes ting i gang, men også implementeres? Hvordan skabes en varig samfundsmæssig effekt?

Formålet med evalueringen er at skabe læring og handling. Derfor bør værdien af evalueringen ikke være indeværende rapport, men snarere den forandring, som evalueringen kan bidrage til hos Realdania. Det er en opgave, som ikke ligger i hænderne på konsulentteamet alene. Den foregår internt hos Realdania. Og den foregår i Realdanias løbende dialog med omverdenen.

Henrik Mahncke

Oxford Research 2012

Resumé

Evalueringen af Realdanias filantropiske strategi konkluderer helt overordnet, at Realdania har udviklet sig positivt på en række centrale strategiske områder i perioden 2007-2011.

For det første viser analysen af Realdanias støttede projekter, at betydningen af Realdanias filantropiske bidrag vokser. Andelen af projekter, der ikke ville være realiseret uden Realdanias hjælp er stærkt stigende. Samtidig er Realdanias finansieringsandel af de støttede projekter faldende. På den måde opnår Realdania en god kombination af at have en stadig større betydning for det enkelte projekts realisering, men ved en stadig mindre støtteprocent. Det vidner om, at Realdania udvælger gode projekter, som er afhængige af filantropiske ressourcer, men som kan tiltrække andre samarbejdsparter og finansieringskilder.

For det andet viser evalueringen, at penge kun er en del af Realdanias filantropiske bidrag i dag. Betydningen af medarbejdernes rådgivning og processtøtte er stadig stigende, og bevillingsmodtagerne er særdeles tilfredse med den projektbistand, som gives i supplement til den økonomiske støtte. Disse "kloge penge" er i høj grad blevet implementeret som et betydeligt aktiv for Realdania i perioden 2007-2011 og efterspørgslen på denne uafhængige viden er voksende.

For det tredje viser evalueringen, at bevillingsmodtagerne er glade for det bidrag som Realdania yder til projektstyring. 97 % er tilfredse eller meget tilfredse med styringen af projekterne og mere end 9 ud af 10 synes at Realdania i høj eller meget høj grad er samarbejdsvillige i løbet af projektet.

Realdania har på mange måder forladt den klassiske filantropi, hvor fonde venter på ansøgninger og uddeler midler til de bedst indkomne. I dag arbejder Realdania som en strategisk fond, der selv er med til at identificere indsatsområder, afholder "calls" og sætter dagsordenen. De kloge penge fylder til stadighed mere og Realdania har gennem sin 10-årige levetid formået at opbygge en organisation med en erfaring og et overblik over dansk byggeri, som efterspørges vidt omkring.

Evalueringsens mere fremadrettede kapitler rejser spørgsmålet om Realdania er klar til at forfølge denne strategi dybere og, inspireret af bl.a. de store amerikanske fonde, arbejde med et større fokus på grundlæggende samfundsmæssige problemstillinger.

I denne diskussion introduceres "katalysator" filantropien, som knytter sig til en "problemdreven" form for filantropi, hvor fondenes målsætninger omsættes til en række konkrete samfundsmæssige udfordringer, som søges løst. Midlerne er mange, og her adskiller katalysator filantropien sig klart fra den klassiske og den strategiske filantropi ved at gå længere ind i samspillet med den private sektor, anvende større grad af indflydelse på de politiske rammebetingelser og have et længere sigte og en større ambition med et område.

Evalueringen fremhæver fire centrale principper, hvor Realdania med fordel kan styrke sin filantropiske strategi.

Kortere afstand fra mission til projekt. Dvs. en tæt sammenhæng mellem fondsmålsætningen og projektporteføljen. En løsning på dette er at folde missionen mere ud, konkretisere den og koble den til de samfundsmæssige problemstillinger, som er relevante for det byggede miljø.

Skalering gennem øget samarbejde, herunder særligt med den private sektor. Pointen er, at succesfulde demonstrationsprojekter ikke automatisk er lig med forandring. Det er vigtigt at stille spørgsmålet om, hvad der skal til for at sikre, at andre grupper fører de gode resultater videre. Klassisk filantropi har haft vanskeligt ved at arbejde tæt sammen med "for-profit" virksomheder, men der er betydelige løsningsmuligheder i et tæt samspil med erhvervslivet. Realdania har muligheder for at udvikle nye finansielle virkemidler for at sikre et bredere samarbejde.

Adaptiv ledelse. Realdania har bevæget sig fra den stramme projektstyring af veldefinerede projekttyper til at arbejde med mere komplekse og langsigtede problemer. Det kræver en mere adaptiv ledelse, hvor dyderne er at agere forsigtigt og sikre et langsigtet samspil mellem de forskellige interessenter for at skabe forandring. Endvidere har Realdania en stor politisk legitimitet, som kan medvirke til at sikre bedre grundlæggende rammebetingelser inden for byggeriet.

Lær for at forandre. Det er ikke forståelsen af det enkelte demonstrationsprojekt, men en egentlig lærende organisation, der er målet med at bruge læring fremadrettet. Evalueringen viser, at der kan være behov for en større tålmodighed, så forandringsprocesser ses i et længere tidsperspektiv og med et større fokus på vedvarende at arbejde med forskellige virkemidler og eksperimentere med nye løsninger inden for et emneområde. Særligt de store samfundsmæssige problemstillinger kræver en løbende optimering af indsatsen og dermed de filantropiske ressourcer for at skabe best practise. Derfor kan Realdania med fordel styrke såvel sin interne videnopsamling som arbejdet med at få viden spredt i det byggede miljø.

I den sammenhæng påpeger evalueringen også, at værdien af Realdanias "kloge penge", dvs. den uafhængige projektstøtte er stor, men også ressourcekrævende. Det anbefales derfor, at Realdania styrker denne del af den filantropiske strategi og sikrer ressourcer til at imødekomme efterspørgslen.

Evalueringsens samlede konklusion er således, at Realdania på alle de vigtigste områder har optimeret arbejdet og dermed skabt grundlaget for at bevæge sig ind i en endnu mere ambitiøs strategi, hvor der med udgangspunkt i den katalytiske filantropi i større grad arbejdes med at løse de store samfundsmæssige problemstillinger inden for det byggede miljø. Det bør imidlertid ses som et spørgsmål om både-og, da der stadig er plads til at arbejde ud fra den mere klassiske filantropi, hvor der støttes enkeltprojekter, som supplement til de mere langsigtede strategiske indsatsområder.

1. Om evalueringen

Realdania er en medlemsdrevet forening med 180.000 medlemmer, der driver filantropisk virksomhed. Således er Realdania altså ikke en fond i klassisk forstand. Realdania har to fokusområder. Det ene er at støtte og igangsætte projekter inden for det byggede miljø til gavn for almenvellet. Det andet er at investere Realdanias formue med henblik på at sikre størst muligt afkast. På den måde er investeringsvirksomheden fundamentet for den filantropiske del af Realdania.

Denne evalueringsrapport sætter fokus på Realdanias filantropiske strategi. Det er dermed *ikke* en evaluering af investeringssiden, af medlemsforeningen eller af kommunikationsafdelingen. Fokusområdet er Realdanias filantropiske arbejde, dets formålsopfyldelse, handlemåder og virkemidler.¹ Evalueringen skal derfor besvare spørgsmål som:

- Er det de rigtige projekter og indsatsområder, Realdania støtter?
- Hvordan ser omverdenen på Realdanias bidrag og ressourcer?
- Hvordan skaber Realdania mest mulig effekt for pengene?
- Anvender Realdania de rigtige virkemidler?

I forhold til sidstnævnt skal virkemidler i denne sammenhæng forstås bredt. Udover demonstrationsprojekter, kampagner mv. så er også Realdanias datterselskaber, Boliis, Realdania By og Realdania Byg, samt associerede virksomheder som DAC og Dansk Bygningsarv, at betragte som virkemidler. Der er således ikke tale om en individuel evaluering af hver af disse selvstændige enheder, men i stedet evalueres denne måde at organisere sig på.

Metodisk baseres evalueringen på en undersøgelse foretaget blandt bevillingsmodtagerne af de større og mere komplekse projekter.² Hertil kommer adgang til Realdanias projektdatabase, selvevalueringer og andet materiale. Endvidere er der gennemført et stort antal interview med bevillingsmodtagere, Realdanias medarbejdere, repræsentanter fra danske, europæiske og amerikanske fonde, danske og internationale eksperter, og med Realdanias interessenter inden for Byen, Bygningsarven og Byggeriet. Endelig er der gennemført et stort litteraturstudie af nyere forskningspublikationer inden for filantropien.

¹ Derfor vil rapporten også anvende det lidt misvisende begreb "fond" om Realdania, da evalueringens fokusområde netop er den del af Realdania, der deler flest lighedstegn med moderne professionelle fonde.

² Se metodekapitlet (kap. 9) for forklaringen bag fravalget af at gennemføre en kvantitativ undersøgelse blandt modtagere af små donationer til bøger og udstillinger.

2. Realdanias placering i samfundet

Denne evaluering af Realdanias filantropiske strategi for perioden 2007-2011 tager sit udgangspunkt i et skelsættende år for moderne filantropi. I juni 2006 gik Warren Buffet på scenen til et stort velgørenhedsarrangement afholdt på New York Public Library. Her chokerede han hele verden ved at donere 31 mia. dollars til The Bill and Melinda Gates Foundation, som allerede på det tidspunkt var verdens absolut rigeste fond.³ I løbet af det næste års tid gav inspirationen fra Buffets donation et hidtil uset løft af det filantropiske område, så hele 32 mia. dollars blev doneret alene i 2007 i USA.⁴

Samme år nåede den samlede fondsformue i verden sit absolutte højdepunkt. På intet tidspunkt i verdenshistorien har flere midler været placeret i private fonde, og interessen for filantropi var enorm.⁵

Interessen var blandt andet udløst af en stor stigning i antallet af fonde drevet af nulevende multimilliardærer med lyst til at arbejde med filantropi på egen hånd frem for at lade efterkommerne drive en velgørende fond. Bill Gates beslutning om at stifte en professionel og operativ fond blev symbolet på den selvstændige iværksætter, der skifter spor i sin bedste alder. Det har på mange måder rystet støvet af den filantropiske verden.

Men så kom finanskrisen og Bernard Madoffs "Ponzi scam", hvor alene sidstnævnte betød, at 50 mia. dollars forsvandt fra amerikanske fondes kasser, mens førstnævnte har kastet lange skygger ind på investeringsresultaterne for de formuehavende fonde over hele verden.

2007 markerer således ifølge nogle forskere enden på filantropiens tredje guldalder. Den første guldalder var efter reformationen, hvor private fonde overtog opgaver, som den katolske kirke tidligere havde løst. Den anden guldalder var i slutningen af 1800-tallet, hvor transformationen fra land til by skabte et stort behov for sociale ydelser og nytænkning af fordelingen af goder i samfundet.

Men ikke alle forskere er enige i, at filantropiens tredje guldalder er slut. Det skyldes for det første, at antallet af fonde fortsat er stærkt stigende verden over. Alene i Danmark har vi 14.000 fonde, og antallet stiger kraftigt på verdensplan. Samtidig er de store fonde ved at skifte ham.

³ Buffets donation var dobbelt så stor som Rockefellers og Carnegies donationer 100 år tidligere til sammen (omregnet til nutidskroner)!

⁴ Ti år tidligere i 1997 blev den samlede donation opgjort til 13 mia. dollars for dette år.

⁵ Joel L. Fleishman (2009): "The Foundation – How private wealth is changing the world", Public Affairs Book

Væk er tidligere tiders klassiske "bestyrelseslokale-fonde", der én gang årligt kiggede listen af ansøgere i gennem og gav en donation. De findes stadig og udgør klart flertallet. Men de store fonde er blevet professionelle og operationelle. Det betyder, at de ikke længere venter på den gode ansøgning. De skaber den selv. De håber heller ikke blot på, at de gode intentioner indfries. De måler effekten, akkurat som en for-profit virksomhed ville gøre det, og bliver ved til de har skabt en positiv forandring. Endvidere har de volumen. Alene The Bill and Melinda Gates Foundations årlige donation på sundhedsområdet er større end WHO's samlede globale budget. Endelig peger mange forskere på, at den økonomiske krises påvirkning af både den offentlige sektors handlerum og den private sektors muligheder åbner for en større rolle for fonde og civilsamsfundsaktører og dermed forlænger filantropiens tredje guldalder.

Med andre ord er den filantropiske sektor formentlig bedre i stand til at revitalisere sig ovenpå finanskrisen end både den offentlige og den private sektor. Der er i hvert fald ikke tvivl om, at et nyt handlerum potentielt er til stede. Det er med dette udgangspunkt, at evalueringen af Realdanias filantropiske strategi tager afsæt.

Tidligere evalueringer har fokuseret på, *om* Realdania har sat et aftryk på det byggede miljø. Indeværende evaluering sætter i stedet fokus på, *hvordan* dette aftryk sættes. Der er nemlig ingen tvivl om, at Realdania spiller en stor rolle i Danmark.

Alene i perioden 2007-2011 har Realdania gennemført over 600 projekter og investeret 5,1 mia. kroner med et samlet projektbudget på ca. 10,4 mia. kroner. Det er en volumen, der helt tydeligt sætter spor i samfundet.

Men der er flere årsager til, at Realdanias betydning for det byggede miljø er stigende.

For det første skete der en brat opbremsning i de private investeringer i byggeriet i forbindelse med finanskrisen. Fra at have en særdeles aktiv dansk byggesektor frem mod 2008, hvor der blev rejst enorme summer til nybyggeri, så betød den finansielle krise, at investeringslysten og finansmulighederne ramte et historisk lavpunkt.

For det andet peger flere eksperter og interessenter på, at staten også har trukket sig lidt tilbage i forhold til by- og boligområdet. Dette skete symbolsk med nedlæggelsen af det daværende By- og Boligministerium i 2001, der førte til, at ressortområdet blev spredt. Denne manglende koordination har så efterfølgende bl.a. ført til et reduceret statsligt fokus på planlægningsområdet og til nedprioritering af det byggede miljø generelt.

For en fond placeret mellem stat og marked har det naturligvis stor betydning, når begge sektors investeringskapacitet og interesse svækkes. Udfordringerne er ikke blevet mindre på området, men handlekraften er. Det øger alt andet lige den filantropiske sektors spillerum.

Ændringerne i omverdensbetingelserne er imidlertid ikke den eneste årsag til, at Realdanias indflydelse er stigende. Evalueringen viser, at Realdanias kompetencer er udviklet betydeligt, og at

den økonomiske støtte suppleres af andre filantropiske værktøjer som rådgivning og projektledelse. Efterspørgslen på Realdanias hjælp og bistand er stor. Derfor skaber Realdania en langt større værdiskabelse og dermed påvirkning af det byggede miljø end det rene økonomiske bidrag.

Endelig har Realdania også ændret i værktøjskassen. Fra hovedsageligt at være en klassisk fond, der reagerer på ansøgninger, har Realdania i de seneste år udviklet sig til en mere operationel fond, der via calls og kampagner sætter egne projekter i verden og drager nytte af den store berøringsflade, som fonden har til aktører i det offentlige, det private og i civilsamfundet. Dette øger alt andet lige Realdanias placering og synlighed i Danmark.

3. Realdanias ressourcer

"Realdania ser ikke penge som den eneste ressource, men arbejder med en bred vifte af filantropiske ressourcer tilpasset de aktuelle problemstillinger i et projekt og set i forhold til de langsigtede forandringer, der søges fremmet." (Uddrag af Realdanias filantropiske strategi 2007)

Som citatet viser, har Realdania en ambition om at være en professionel, strategisk fond, der har kapacitet til at forandre omverdenen med andet og mere end finansielle bidrag. På den måde adskiller Realdania sig fra hovedparten af de 14.000 danske fonde. Kun meget få fonde har lyst og kapacitet til at involvere sig aktivt i samarbejder med bevillingsmodtagere. Samtidig har Realdania gennem ti år opbygget en betydelig faglig ekspertise, der giver mulighed for et mere direkte engagement end traditionelle fonde. På den måde har Realdania mange ressourcer at sætte i spil. Dette kapitel evaluerer disse.

3.1 Danmarks bedste bygherre

Fondes placering mellem stat og marked betyder, at mange fonde strategisk arbejder på at finde sine nicher, hvor den filantropiske effekt er størst, og hvor det undgås, at midlerne blot afløser private eller offentlige midler.

Substitutionsgraden er et udtryk for, hvor stor en andel af projekter, der kunne være realiseret uden Realdanias bidrag. Som hovedregel gælder, at jo lavere desto bedre. Alt andet lige vil en større grad af egenfinansiering styrke projektet og maksimere engagementet fra ansøger.

I perioden siden 2007 er andelen af projekter, der ville være realiseret uden Realdanias bidrag, faldet. Over 90 % af projekterne ville enten ikke have været realiseret eller i meget reduceret form.

"Kommunalbestyrelsen ville aldrig have fundet de 80 mio. kr., men da Realdania gav halvdelen fik vi kommunens tilsagn om resten" (Bevillingsmodtager, ansat i kommune)

3.1 Ville projektet være realiseret uden støtte fra Realdania?		
	2001-2006	2007-2011
Ja, i fuld skala	4 %	1 %
Ja, men i reduceret form	18 %	8 %
Ja, men i meget reduceret form	29 %	33 %
Nej, slet ikke	49 %	58 %

Oxford Research 2011

Konklusionen er, at Realdania fortsat er kompetent til at udvælge de ansøgninger, hvor de filantropiske ressourcer bidrager til at skabe projekter, der ellers ikke ville have været realiseret.

"Kun få fonde i Danmark giver penge til mursten. Vi har samfinansiering fra andre fonde, men de har mange betingelser for hvilke dele af byggeriet de vil støtte. Realdania binder det sammen og muliggør restaureringen." (Bevillingsmodtager, ildsjæl)

Realdanias evne til at finde samarbejdspartnere og medinvestorer er væsentlig for at skabe størst mulig effekt. Der kan sagtens være projekter, hvor 100 % egenfinansiering er, at foretrække. Men så snart projekterne når en vis størrelse eller kompleksitet vil det typisk være rationelt med medinvestorer. Tabel 3.2. viser, at Realdanias støtteprocent i de seneste år er faldet.

Tabel 3.2: Støtteprocent

År	Realdanias bevilling*	Samlet projektsum*	Støtteprocent
2010	966	2.220	44 %
2009	443	1.520	29 %
2008	1.863	2.620	71 %
2007	1.841	4.080	45 %
2006	3.407	4.200	81 %
2005	1.110	2.300	48 %

*Udregnet i mio. kr.

Oxford Research 2011

Støtteprocenten er et udtryk for, hvor stor en andel af det samlede projektbudget Realdania finansierer. I 2010 havde Realdania således en egenfinansiering på 44 %. I årene 2005-07, hvor Realdania havde de største donationer, var støtteprocenten i gennemsnit på 60 %, mens gennemsnittet i de seneste tre regnskabsår (2008-2010) er en støtteprocent på 51 %

Det er klart, at substitutionsgraden bliver lavest, hvis Realdania finansierer hele projektet, men så vil støtteprocenten stige kraftigt. Pointen er, at hvis Realdania kan opretholde en lav substitutionsgrad, dvs. have meget få projekter, der alligevel ville være realiseret uden Realdanias bidrag, og *samtidig* sænke støtteprocenten, så maksimeres evnen til at gøre en forskel alt andet lige. Tallene tyder på, at det er lykkedes.

Styring af projekter

Realdanias erfaring inden for byggestyring er efterhånden et velkendt faktum. Det er et grundprincip i Realdanias arbejde, at dette skal være i orden, og interview med alle led i organisationen og med Realdanias samarbejdspartnere bekræfter dette billede.

Tal fra undersøgelsen blandt bevillingsmodtagere understøtter i høj grad også, at projektstyring er en kernekompetence. Målopfyldelsesgraden er høj, og både tidsplan og budget overholdes i langt de fleste projekter.

Blev projektets målsætning overholdt?			Blev projektets budget overholdt?			Blev de på forhånd opstillede tidsplaner overholdt?		
	2001-2006	2007-2011		2001-2006	2007-2011		2001-2006	2007-2011
Ja, helt som planlagt	72 %	92 %	Ja, inden for rammen	85 %	75 %	Ja	67 %	61 %

Note: N=112

Oxford Research 2011

Mange af Realdanias byggeprojekter er komplekse, fx i forhold til bygningens tilstand ved restaureringsopgaver, eller i forhold til projektorganiseringen sammen med kommuner. De hyppigste forklaringer på, at tidsplanen blev overskredet, er:

- Forsinkelser ift. at få den samlede finansiering på plads.
- Faglige årsager (fx i forhold til fredede bygninger)
- Forskellige typer af leverandørproblemer (fx at entreprenøren gik konkurs)
- De kolde vintre 2010 og 2011, der forsinkede mange byggesager.

Det er ikke forsinkelser, der entydigt peger i retning af, at Realdania kunne have handlet anderledes. Konklusionen er helt entydigt, at byggestyring er en kernekompetence hos Realdania, og at afvigelser fra projektplaner har mange lokale forklaringer, men ingen principielle årsager.

Fonde kan vælge forskellige strategier, når det kommer til den konkrete styring af projekter. Det klassiske armslængde princip, hvor der blot styres efter løbende eller afsluttende afrapportering anvendes af Realdania, men primært i de mindre bevillinger og sjældent i de større byggesager. Typisk er der tale om et mere aktivt samspil, hvor Realdania indgår i styregrupper, har løbende faglig kontakt med bevillingsmodtager eller på anden vis er involveret i processen.

I cirka halvdelen af de større projekter i perioden 2007-2011 angiver bevillingsmodtagerne, at Realdania har deltaget aktivt i styringen. Tilfredsheden med Realdanias bidrag til styringen er særdeles høj. Hele 66 % af bevillingsmodtagerne er meget tilfredse og kun 3 % er utilfredse med Realdanias bidrag til styring af projektet.

"Realdania er Danmarks bedste bygherre", som en respondent udtrykker det.

3.4: Hvor tilfreds er du med Realdanias bidrag til styring af projektet?

	2007-2011
Meget tilfreds	66 %
Tilfreds	31 %
Utilfreds	3 %
Meget utilfreds	0 %

Oxford Research 2011

Det samme gælder Realdanias samarbejdsvillighed, hvor 90 % oplever, at Realdania i høj eller i meget høj grad er samarbejdsvillige undervejs. De utilfredse fremhæver især oplevelsen af mang-

lende tillid og tendenser til "magtfuldkommenhed". Det er på mange måder bagsiden af at besidde en stor kompetence, men bør tages til efterretning.

"... Realdania er så mægtig, at man trykker sig lidt i samarbejdet. Man bliver bange for at skade samarbejdet. Lidt flere personlige møder med flere uformelle snakke ville øge lysten til læring". (Bevillingsmodtager, ildsjæl)

"Når man i telefonen bliver truet med, at Realdania vil fjerne deres bidrag pga. at vi var løbet ind i uforskyldte vanskeligheder, så er det virkelig en frygtelig oplevelse. Det endte ikke så galt, men det var brutale lærepenge". (Bevillingsmodtager, ansat i kommune)

Eksemplerne, som her er taget fra spørgeskemaundersøgelsen, opvejes dog klart i antal af positive udsagn. Som fx:

"Ofte bliver Realdania misbrugt, når evt. modsatrettede interesser i et projekt påstår, at dette og hint ikke ville kunne godkendes af Realdania (uden at Realdania spørges)... jeg oplever Realdania som en udogmatisk, åben og stærk faglig organisation". (Bevillingsmodtager, ansat i kommune)

Konklusionen er, at tilfredsheden med Realdanias bidrag til projekterne er stigende, og at efterspørgslen på medarbejdernes viden og kompetencer er meget stor.

3.2 Strategisk filantropi – de kloge penge

Fonde kan bidrage med meget andet end kapital til bevillingsmodtagerne. Typisk vil den strategiske fonds engagement også kunne bidrage til at:

- Kvalificere et projekt i ansøgningsfasen
- Blåstemple et projekt, så der kan hentes yderligere midler
- Bistå med viden og ekspertise i projektperioden
- Sikre optimal anvendelse af midlerne qua erfaring med lignende projekter

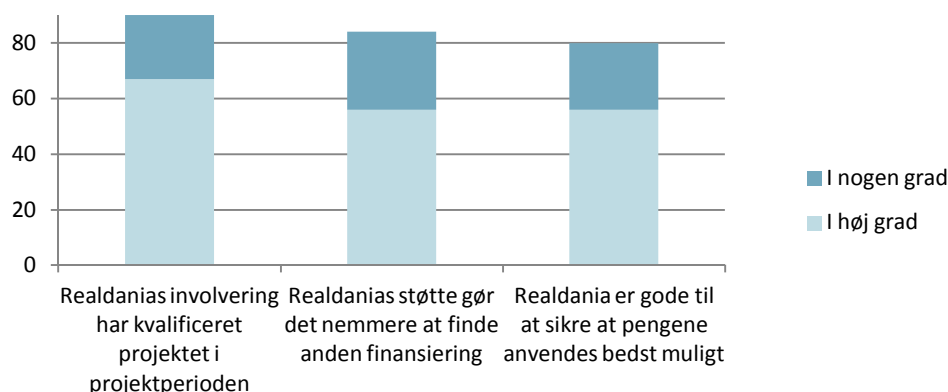
Blandt bevillingsmodtagerne har knap halvdelen oplevet, at Realdania har haft stor indflydelse på projektet i forbindelse med ansøgningen. Det er typisk situationer, hvor ansøgningen er relevant, men har mangler eller kræver tilpasning for at passe ind i den nuværende filantropiske strategi. Det kendetegner strategiske fonde, at ansøgningsprocessen ofte er dialogpræget, og at ansøgningerne ofte videreudvikles i processen.

Risikoen er, at ansøgerne kan opleve, at projektet bliver overtaget eller styret i en anden retning end ønsket. Adspurgt viser svarene fra bevillingsmodtagerne dog, at de er særdeles godt tilfredse med Realdanias rådgivning i ansøgningsprocessen. To ud af tre er meget tilfredse, en tredjedel er

tilfredse, mens under 2 % er utilfredse med rådgivningen i forbindelse med ansøgningen.⁶ Realdania bidrager således i stor grad til at kvalificere ansøgningerne og styrke det faglige indhold i projekterne.

Den strategiske filantropi knytter sig til mere end kvalificering af ansøgningerne. Som figur 3.3 viser, er der stor enighed blandt bevillingsmodtagerne om, at Realdania leverer andet og mere end den økonomiske bistand. Penge er naturligvis vigtige som igangsættere af aktiviteter, og Realdanias engagement har da også ifølge bevillingsmodtagerne en positiv effekt på evnen til at tiltrække yderligere midler fra offentlige kasser, andre fonde eller private midler. Dette bekræftes af andre fonde, der i forbindelse med evalueringen har givet udtryk for, at sagsbehandlingen hos Realdania i høj grad blåstempler et projekt.

Fig. 3.3 Realdanias projektstøtte



Note: Antal respondenter, der svarer i nogen eller meget høj grad, N=112

Oxford Research 2011

Samtidig er der en betydelig positiv feedback til Realdanias rolle undervejs i projektet både for at sikre den bedst mulige anvendelse af midlerne, og særligt i forhold til at kvalificere projektet undervejs.

Denne "personbårne" videnoverførsel, der sker konkret i projekterne, er sammen med de økonomiske ressourcer Realdanias helt store styrke.

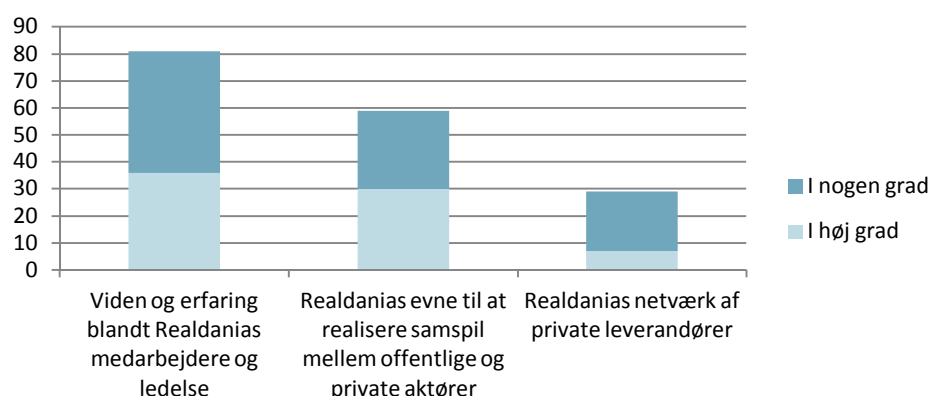
"Realdanias projektleder har stor erfaring fra lignende opgaver, som vi høster stor nytte af. Ingen i min organisation har selv erfaringer med sammenlignelige opgaver, men vi undgår med hendes hjælp "faldgruber". Konkret er det viden om bygherrerådgivning og konkurrencegennemførelse". (Bevillingsmodtager)

I figur 3.4 præsenteres den værdi, Realdania skaber for projektet. Det handler i høj grad om den oparbejdede viden, som Realdanias medarbejdere og ledelse har. Det er viden om, hvordan komplekse byggesager med mange interessenter håndteres.

⁶ Det bør naturligvis bemærkes, at det er blandt de bevilligede projekter. Der er ikke gennemført en survey blandt afslagsmodtagere.

Det er i mindre grad netværket af private leverandører (fx arkitekter, bygherrerådgivere), selvom en tredjedel af respondenterne vurderer, at dette bidrag er betydningsfuldt, men snarere evnen til at etablere et effektivt samspil mellem offentlige og private aktører i byggesagerne.

Fig. 3.4 Hvor sker Realdanias værdiskabelse?



Note: Antal respondenter, der svarer i nogen eller meget høj grad, N=112

Oxford Research 2011

Interview med både Realdanias medarbejdere og med bevillingsmodtagere bekræfter, at der er en stor efterspørgsel efter Realdanias kompetencer. For et møllelaug, der skal have istandsat deres mølle, vil det ofte være første gang, de sætter en kompliceret byggesag i gang, mens Realdanias medarbejdere kan hente erfaring fra en lang række lignende projekter. Det samme gælder for eksempel for mange kommuner, der sjældent har konkret erfaring fra store byomdannelsesprocesser og derfor har stor gavn af Realdanias ekspertise.

På den måde bidrager Realdanias filantropiske afdeling og datterselskaber til en højere kvalitet i håndteringen af byggesager, konkurrence, projektledelse mv. Mange respondenter peger på, at dette er mindst lige så vigtigt som det økonomiske bidrag. Styrken ligger i medarbejderne og ledelsens erfaring samtidig med uafhængigheden af politiske og privatøkonomiske interesser.

"Jeg har haft et fantastisk godt samarbejde med Realdania i hele forløbet og har haft megen glæde af at tale og rådføre mig med dem. De har folk med stor viden ansat i sekretariatet, som gør, at vi nu står med et fantastisk flot resultat. Tak for det!" (Bevillingsmodtager)

"Det er en helt afgørende styrke at få uafhængig rådgivning fra Realdania." (Bevillingsmodtager)

"Vi var ikke på forhånd klar over, at Realdania ikke blot uddeler penge, men også tilbyder kompetent sparring undervejs i projektet. Der har været en høj grad af samarbejde, som både har været lidt uventet og meget positivt". (Bevillingsmodtager)

4. FNs principper for sociale investeringer

“It is critical that foundations start thinking about their work strategically, as a continuum that embraces many roles, but is focused on value creation. This should be the new ethical imperative of the foundation in the twenty-first century”. (Luc Tayart de Borms, King Baudouin Foundation)⁷

Citatet forener den strategiske filantropi med værdiskabelse som etisk fundament. Fonde adskiller sig fra stat og marked ved ikke at være genstand for løbende ”checks and balances”. Derfor vælger mange fonde, inklusiv Realdania, at arbejde målrettet med at etablere etiske foranstaltninger som good governance principper, transparens i aktiviteterne og effektivitetskriterier i arbejdet.

Realdania har som led i dette underskrevet FNs Global Compact som ”civil society organization” og herunder tilsluttet sig principperne for sociale investeringer (PSI).⁸ Kort beskrevet rummer PSI fire bærende principper samt en række operative retningslinjer (se figur 4.1).⁹

Det er evalueringsteamets vurdering, at Realdania overordnet set lever op til FNs principper for sociale investeringer. Baggrunden for denne konklusion er dels undersøgelsen blandt bevillingsmodtagere og dels interview med eksterne eksperter, interessenter samt medarbejdere hos Realdania. Særligt når det gælder etik og respekt er Realdania kommet langt. Mange respondenter i evalueringen opfatter Realdania som en solid samarbejdspartner med fin forståelse for værdien af partnerskaber og langsigtet samarbejde. Realdanias blik for det ofte vanskelige politiske spil i kommunerne er også øget væsentligt og Realdania har, ifølge respondenterne, på mange måder vist øget indsigt i bevillingsmodtagerens situation. Det er vigtige brikker i PSI.

De områder, som Realdania bør have opmærksomhed på i forhold til PSI, er at:

- Skabe sammenhæng mellem strategi, mål og kriterier. Her er der ofte meget langt fra Realdanias mission og de enkelte projekter. Der mangler klare forandringsteorier.
- Sikre, at alle interessenter internt og eksternt forstår Realdanias mission og fondsstrategi. Det er ikke tilfældet i dag.

⁷ Luc Tayart de Borms (2005): ”Foundations – Creating Impact in a Globalized World”, Wiley

⁸ Principle for Social Investments, se www.unglobalcompact.org

⁹ Bemærk at teksten i figur 4.1. er forkortet enkelte steder. Symbolerne + og ÷ indikerer evalueringsteamets vurdering af, hvorvidt Realdania lever op til målsætningerne. Det understreges, at det er vanskeligt at leve op til alle principperne for de enkelte projekter. Vurderingen er foretaget som en helhedsvurdering.

- Styrke evaluering og læring. Realdania kan blive skarpere til at monitorere effekten af arbejdet og sætte mere fokus på læringsdimensionen af de mange projekter, som de involveres i. Dette gælder eksternt, men også internt på tværs i organisationen.
- Agere adaptivt og forsigtigt. Styrkeforholdet mellem Realdania og mange af samarbejdspartnerne, bl.a. når det gælder erfaring og professionalisme, gør, at Realdania i det daglige arbejde må være sin rolle bevidst om den position, som besiddes. Uagtet at intentionen ikke er således, så kan Realdania fremstå som en dominerende aktør.

1. Responsible social investment is PURPOSEFUL.

Operating Guidance

- Clearly define your social investment strategy, objectives, and criteria against which all investment and activities will be screened and evaluated. (-)
- Create a funding mission and portfolio that reflects your organization's capacity, and aligns with the resources and strategies of your organization and those of your chosen partners. (-)
- Ensure that all partners have well-defined roles and responsibilities, and that they understand your organization's grant-making mission, practices, and goals. (-)
- Apply high standards of due diligence and strategic planning to the funding selection process. (+)
- Investigate whether opportunities exist to coordinate efforts with other parties who are linked to your priority funding areas. (+)

3. Responsible social investment is RESPECTFUL.

Operating Guidance

- Treat program participants and host communities as valued partners and invest in understanding their aspirations, perceptions, and capabilities. Work to ensure that funding goals align with local circumstances and priorities. (+)
- Proactively develop trusting and productive relationships with project stakeholders, securing their active interest and willingness to collaborate before embarking on projects that affect them. (+)
- Enable partner organizations, host communities, and program participants to take part in the design, goal-setting, implementation, evaluation, and ongoing refinement of social investments. (+)
- Social investment efforts should align with and build on existing capacities and initiatives, and be sustainable to the greatest extent possible. (+)
- Empower host communities, program participants and partner institutions to carry on the benefits of the investment, recognizing that capacity strengthening is a key component of sustainable social investment. (+)

2. Responsible social investment is ACCOUNTABLE.

Operating Guidance

- Throughout the grant lifecycle, monitor progress toward clear and measurable impact goals and objectives, evaluate the effectiveness of initiatives, and develop responsible exit strategies and funding contingencies. (-)
- Ensure that partner organizations have the capacity to safeguard and apply contributed resources effectively. (+)
- Use an accepted framework for measurement to record contributions completely and accurately; institute controls to protect assets, manage investment risk, and audit accounts. (+)
- Regularly communicate information on grant-making intent, practices, and contributions in an accessible and clear manner that sets stakeholder expectations appropriately. (+)
- Address misinformation or unintended consequences arising from social investments in a complete and timely manner. (+)
- Seek ways to contribute to the ongoing dialogue on best-practice with other funders and partners, and engage in relevant benchmarking exercises. (-)

4. Responsible social investment is ETHICAL.

Operating Guidance

- Operate in a manner that is consistent with international frameworks for ethical conduct with a particular emphasis on the Global Compact's ten principles. (+)
- Support, institute, and uphold high standards of governance. (+)
- Prevent or resolve conflicts of interest. (+)
- Establish mechanisms that facilitate and protect the reporting of unethical behavior. (+)

I de følgende kapitler beskrives, hvordan Realdania kan styrke sin indsats på disse områder.

5. Hvordan kan Realdania udvikle filantropien?

Det gamle ordsprog om "at man ikke skal give en sulten mand en fisk, men hellere lære manden at fiske selv" benyttes flittigt i filantropiske kredse og i amerikansk fondslitteratur. Den klassiske filantropi, som mange fonde i dag arbejder ud fra, donerer midler på en måde, som mest af alt minder om at give manden en fisk. Det gør Realdania også i mange projekter, hvor der fx er behov for at istandsætte en historisk mølle. Det er en her-og-nu investering, som løser en konkret udfordring for en gruppe ildsjæle, men som ikke kan siges at have langsigtet kapacitetsopbygning som sigte. Det kan i mange tilfælde være en helt rigtig strategi.

I andre projekter arbejder Realdania med at lære manden at fiske. Det sker fx i Realdania Byg og i fokusområdet Bygningsarven, hvor bæredygtighedsaspektet er helt centralt. Hvordan sikres en økonomisk bæredygtig vedligeholdelse af historiske ejendomme på langt sigt uden behov for nye filantropiske bidrag? Denne strategiske tilgang er oftere og oftere en del af Realdanias arbejde.

Men det nye i denne ligning er, at de filantropiske fonde ikke længere er tilfredse med at lære manden at fiske. De stopper ikke, førend hele fiskeindustrien er forandret. Dette kaldes af nogle forskere for "philanthrocapitalism"¹⁰, af andre for "catalytic philanthropy"¹¹. En dansk betegnelse kunne være katalysator filantropi. Fælles for begreberne er nemlig, at de knytter sig til en "problemdreven" form for filantropi, hvor fondenes målsætninger omsættes til en række konkrete samfundsmæssige udfordringer, som søges løst. Midlerne er mange, og her adskiller katalysator filantropien sig klart fra den klassiske og den strategiske filantropi ved at gå længere ind i samspillet med den private sektor, anvende større grad af indflydelse på den offentlige sektor og have et længere sigte og en større ambition med et område.

Vurderingen er, at Realdania i dag rummer både klassisk filantropi, strategisk filantropi og elementer af katalysator filantropi. Det er naturligt og absolut formålstjenligt at have forskellige platforme og virkemidler.

Det store spørgsmål er den strategiske balance mellem de forskellige filantropiske tænkninger. Er det de rigtige projekter, der vælges? Hvor skabes størst mulig forandring? Er der nye måder at arbejde på, som kan styrke livskvaliteten gennem det byggede miljø?

¹⁰ Matthew Bishop & Michael Green (2009): "Philanthrocapitalism", Bloombury Press

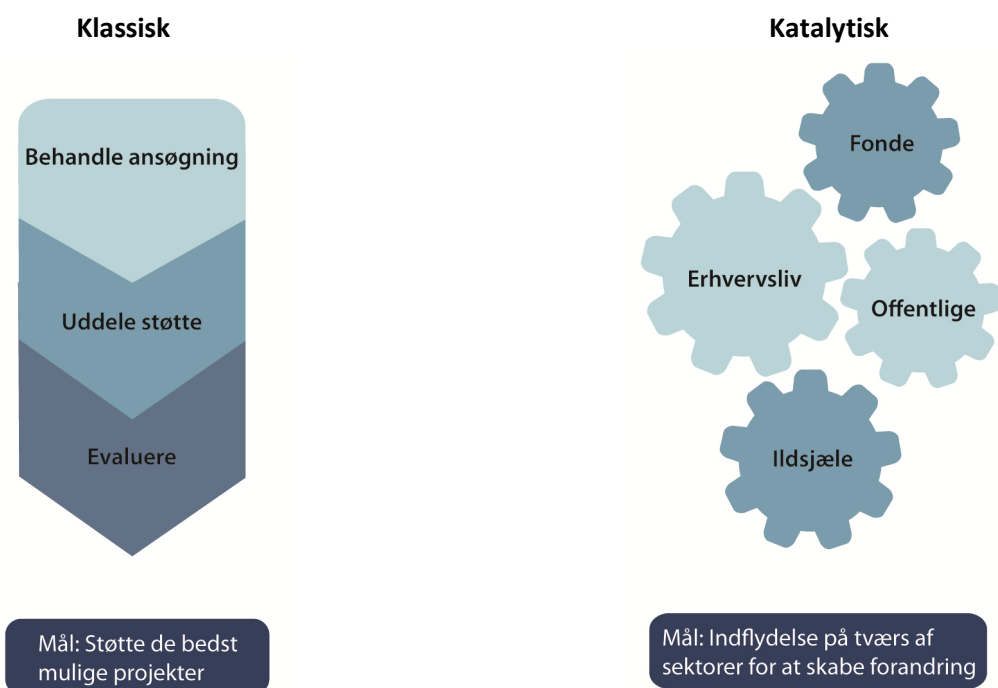
¹¹ Crutchfield, Kania & Kramer (2011): "Do More Than Give", Jossey-Bass

5.1 Katalysator filantropi

Realdania er atypisk i forhold til mange klassiske fonde ved at være uafhængig af personer, virksomheder, organisationer og myndigheder. Det betyder, at Realdania har et potentiale at udnytte som fri og uafhængig samfundsmæssig aktør. Som filantropisk enhed er Realdania således fri af det politiske og profitmæssige pres, som holder det offentlige og markedet tilbage fra at gå nye veje. På den måde kan Realdania agere langt mere eksperimenterende, da en enkelt fejl ikke vil have alvorlige konsekvenser. Samtidig har Realdania som tidligere beskrevet slået sit navn fast som en meget kompetent organisation med stor ekspertise inden for byggeriet.

Det næste skridt kunne derfor være at bruge den platform til at sætte nye dagsordener og flytte holdninger. Det er denne strategi, som betegnes katalysator filantropi.¹²

Klassisk filantropi vs. Katalysator filantropi



Katalysator filantropi skal ses som en videreudvikling af den strategiske filantropi. Den strategiske filantropi kritiserede den klassiske filantropi for at nøjes med symptombehandling uden en langsigtet effekt. Den katalytiske filantropi kritiserer den strategiske for at have et for snævert fokus på den enkelte aktør og hans udvikling (altså mandens evne til at fiske). I stedet bør man arbejde som katalysator for en større proces, der kan forandre hele fiskeindustrien.

¹² Figuren er hentet fra Crutchfield, Kania & Kramer (2011): "Do More Than Give", Jossey-Bass

Overført til Realdanias domæne vil den klassiske filantropi fx være at donere penge til at bygge et hospice. De filantropiske bidrag vil kunne hæve kvaliteten af byggeriet og måske endda være afgørende for at byggeriet realiseres, men når snoren er klippet over, er projektet slut. Med den strategiske filantropi vil Realdania igangsætte en flerårig kampagne, der kan styrke alle fremtidige hospicer og sikre, at vi i Danmark lærer at bygge bedst muligt til formålet.

I den katalytiske filantropi vil man gribe hospiceprojektet an ved helt at ændre den måde, hvorpå vi forstår og strukturerer overgangen fra eget hjem til plejehjem, hospital eller hospice. Metoden vil være at inddrage mange interessenter – hjemmeplejen, sygehuse, hospicer, plejehjem, Ældre Sagen, private leverandører etc. til en langsigtet og ambitiøs proces, hvor der analyseres og afprøves løsninger, der kan styrke en positiv forandring. Her er tidshorisonten væsentligt længere – typisk 10 år eller mere – og uden på forhånd fastsat exitdato. Metoderne er alsidige og inkluderer både forskning, demonstrationsprojekter, test, evaluering, kampagner og holdningsændring. Kravet er endvidere en præcis målsætning og ”problemidentifikation”.

Realdania er langt i den tænkning, særligt på hospiceområdet, men flere deltagere i evalueringen peger på, at der er yderligere potentiale i at udnytte den position som ”katalysator”, som Realdania har opbygget gennem de seneste ti år.

Der kan opstilles fire centrale principper for den katalytiske filantropi:

- I. **Kortere afstand fra mission til projekt.** Dvs. en tæt sammenhæng mellem fondsmålsætningen og projektporteføljen.
- II. **Lær for at forandre.** Det er ikke forståelsen af det enkelte demonstrationsprojekt, men en egentlig lærende organisation, der er målet med at bruge erfaringerne fremadrettet.
- III. **Skalering gennem øget samarbejde,** herunder særligt med den private sektor. Klassisk filantropi har haft vanskeligt ved at arbejde tæt sammen med ”for-profit” virksomheder, men der er betydelige løsningsmuligheder i et tæt samspil med erhvervslivet.
- IV. **Adaptiv ledelse.** Filantropen skal agere forsigtigt, lede med blød hånd og sikre samspillet mellem de forskellige interessenter for at skabe forandring.

5.2 Kortere afstand fra mission til projekt

Formuehavende fonde adskiller sig fra private virksomheder ved ikke at have samme bundlinjepres, og fra offentlige organisationer ved ikke at have en politisk ”bundlinje” i form af folkestyrets løbende valghandlinger. Virksomhedsledelsen har således en løbende feedback på deres præstationer i form af salgstal og kundepræferencer, mens den politiske ledelse med mellemrum stilles til regnskab overfor vælgerne. I stedet må fondsbestyrelsen etablere en bundlinje funderet i fondens formål og mission.

Mange af de toneangivende amerikanske fonde er drevet af relativt klare missioner, som har udgangspunkt i et samfundsmæssigt problem. Fx arbejder Robin Hood Foundation på "at bekæmpe fattigdom i New York". Her er problemet helt entydigt og hver eneste bevilling, som bestyrelsen uddeler, sker på baggrund af kalkuler af, hvordan projektet skal bidrage til at løse problemstillingen, dvs. hvor mange personer hjælpes over fattigdomsgrænsen pr. investeret dollar.

Realdanias mission er, at "skabe livskvalitet for alle gennem det byggede miljø". Det er en anderledes vanskelig mission at omsætte til konkrete projekter. Samtidig har Realdania svært ved at monitorere organisationens samlede bidrag til "livskvaliteten". Modsat de strategisk arbejdende amerikanske fonde har Realdania svært ved at besvare spørgsmålet: "Hvilket projekt synes Realdania har været mest effektivt ift. jeres mission"?

Fonde som Ford Foundation, Robin Hood Foundation og Rockefeller kan godt besvare spørgsmålet. De monitorerer deres "impact" (effekt) og sammenholder løbende deres portefølje af projekter med udviklingen.

"Realdania synes at være mere ansøgningsdrevne eller måske snarere mulighedsdrevne end egentlig problemdrevne. Hvilke problemer er det egentligt, de søger at løse? Det er som om de tilbagefører bevillingerne til missionen snarere end at bruge missionen til at identificere de gode projekter." (Deltager i fokusgruppe)

Problemet kan være, at der er for langt mellem missionen og de enkelte projekter. Der ligger en sandhed i at en ansøgerdreven fond naturligvis responderer på de ansøgninger, som kommer. Men Realdania er mere end det. Det er også en operationel fond, der skaber egne projekter og indsatsområder.

Opdelingen i de tre fokusområder (Byen, Byggeriet og Bygningsarven) kunne være et sted at starte. Det kunne tage udgangspunkt i tre fundamentale spørgsmål, her opstillet for Bygningsarven:

- Hvad er de **samfundsproblemer**, som Bygningsarven søger at løse? (Er det manglende vedligeholdelse af bygninger, befolkningens ringe forståelse for bygningsarven, gamle håndværks forsvinden etc.?)
- Hvilken **forandringsteori** arbejdes der ud fra? (Hvordan afhjælper Bygningsarvens indsats denne problemstilling?)
- Hvilken **måleenhed** anvendes til at styre vores arbejde? (Hvordan definerer vi succes: Er det andelen af befolkningen, der værdsætter vores bygningsarv, er det antallet af velholdte herregårde?)

Nøjagtig de samme spørgsmål kunne anvendes i forhold til Bolius, Realdania By og Realdania Byg. Hvad er det, vi forsøger at løse, hvordan tror vi det løses, og hvordan ved vi, om vi er på rette vej?

Man kan sagtens drive filantropisk virksomhed uden at svare på disse tre spørgsmål. Men det vil sjældent være effektivt.

5.3 Fra demonstrationsværdi til læring for at forandre

Realdania har i sine første ti års levetid været drevet af ambitionen om at skabe nye pilotprojekter, der har demonstrationsværdi. Begrebet defineres ikke i den nuværende strategi, men skal forstås som nyhedsværdi enten i projektets udførelse (proces, materialer etc.) eller i projektets formål (resultatet af projektet, læringsværdi etc.).

Styrken i at have demonstrationsværdi som en grundlæggende regel for projektstøtte er, at det dermed understreges, at Realdania søger nye veje, og at repriser af tidligere projekter ikke er ønskværdige.

Mange fonde oplever nemlig, at offentliggørelse af nye projekter ofte fører til en øget søgning fra projekter, der ligner dem meget. Her er kravet om demonstrationsværdi et nyttigt kriterium til at skille kopierne fra og fokusere på de nytænkende projekter.

Omvendt har Realdania nu eksisteret i ti år og har gennemført omkring 1.700 projekter. Det er et omfattende projektkatalog, og budskabet fra deltagerne i evalueringen er, at Realdania har været meget bredt ude tematisk og geografisk.

Det er ganske enkelt svært at opretholde kriteriet om demonstrationsværdi på sigt.

Samtidig rummer kravet om demonstrationsværdi en vis barriere for at forfølge en læringsfunderet strategi. Mange eksperter og interessenter har fremhævet, at forestillingen om at Realdania kan realisere ét projekt inden for et område og så forvente, at demonstrationsværdien heraf spredes i fagmiljøerne, og dermed løser det identificerede problem, ikke holder i langt de fleste cases.

"Som jeg forstår det, forventer Realdania, at omverdenen skal suge deres viden til sig og bruge det. Det er lidt naivt. Vi bombarderes med information, men reel viden opstår ved konkret samarbejde. Der skal altså mere end et pilotprojekt til for at skabe forandring." (Rep. fra arkitektvirksomhed)

Ofte er der behov for at arbejde videre med læringsaspekterne fra et konkret projekt. Det kan være i form af bevillinger til projekter, der har fokus på samme samfundsmæssige udfordring. Selvom Realdania eksempelvis har lavet et vellykket projekt omkring stedbundne potentialer i udkantsområder, så kan der sagtens være god ræson i at arbejde videre med emnet i form af nye projekter med fokus på det stedbundne potentiale. Realdanias opfølgende arbejde med det stedbundne potentiale er således et godt eksempel på en vedvarende, lærende tilgang. Det kan også være ved at gentage tidligere succesfulde kampagner, naturligvis med justeringer, så det bedste tages med videre. Eller det kan være ved at tilføje nye virkemidler til et område, så flere af Realdanias virkemidler sættes i spil.

På den måde kan det hævdes, at demonstrationsværdien mindskes, men det afløses af noget andet og mindst ligeså vigtigt; læring og samfundsmæssig effekt.

Pointen er, at hvis Realdanias grundlæggende antagelse om, at der kan skabes større samfundsmæssig forandring gennem pilotprojekter, ikke holder til en virkelighedstest, så må strategien ændres.

5.4 Skalering gennem samarbejde med eksterne

I 1953 var den velhavende amerikanske ingeniør John Dorr optaget af den manglende trafiksikkerhed på de amerikanske veje. Via forskning havde Dorr Foundation opstillet den forandringsteori, at hvide striber langs vejene ville skabe mere ro på vejene og resultere i færre færdselsuheld. Med en kilometerpris på 100 dollars¹³ var det svært at overtale vejdirektoratet til at implementere idéen, så fonden gennemførte i 1954 to test på Merritt Parkway, Connecticut og Hutchinson River Parkway i New York. Forsøgene blev i 1957 evalueret med særdeles positive resultater, men på trods af det var der modstand hos alle vejdirektoraterne i de amerikanske stater pga. omkostningen forbundet med de hvide striber og mistro i forhold til testresultaterne. De troede ikke på, at de hvide striber var årsagen.

Dorr Foundation rettede nu alle sine ressourcer ind på at teste yderligere i fire stater og på i alt 10.000 kilometer vej. Resultaterne viste et fald i trafikuheld på 55 %, og med den dokumentation begyndte vejdirektoraterne af sig selv at male hvide striber. I dag er der hvide striber på vejene i alle lande globalt.¹⁴ I 1974 skiftede Dorr Foundation i øvrigt kurs og begyndte at arbejde for indførelse af hastighedsbegrænsninger som middel til øget trafiksikkerhed.

Pointen med historien om Dorr Foundation er, at det er en fond, der via en lærende og eksperimenterende tilgang har skabt et fint eksempel på, at der kan opnås stor effekt via et demonstrationsprojekt, som skaleres op på globalt niveau.

Men casen viser også den dedikation og vedholdenhed som gør, at pilotprojektet ikke slippes, før effekten er skabt.

En stor del af den amerikanske fondslitteratur beskriver, hvordan fondene er optagede af at finde skalerbare projekter. Hermed menes projekter, som starter lokalt, men som har et klart potentiale i at blive spredt til andre byer, stater, lande.

¹³ Svarende til ca. 750 dollars i nutidskroner pr. kilometer.

¹⁴ Kilde: Tierney & Fleishman (2011): "Give Smart – Philanthropy that gets results", Public Affairs (p. 26-28)

Da Don Fischer, stifteren af tøjfirmaet GAP med 3.100 butikker, i 1995 trådte tilbage som CEO, ønskede han at engagere sig i filantropi og stiftede The GAP Foundation. Kravet var, at emnet skulle være uddannelse og indsatsen 100 % skalerbar, så flest mulige børn ville have gavn af fondens arbejde. Derfor valgte Gap Foundation efter års søgning at støtte og udvikle konceptet **Knowledge Is Power Program** – et program, som dengang kun kørte på to skoler (en i Houston og en i New York). Resultaterne var gode, og i dag kører programmet på 99 skoler i tyve stater med i alt 26.000 elever, og **KIPP**-programmet er blevet kåret som ”guld standard” af den amerikanske føderalstat.¹⁵

I det lys er det bemærkelsesværdigt, at Realdania ikke søger skalerbarheden. Man kunne fx godt forestille sig, at hvis effekten af terapihaver er en veldokumenteret succes, så kunne Realdanias næste skridt være at sikre oprettelsen af fem terapihaver på landsplan. Eller hvis Realdania bidrager til at udvikle et vellykket pilotprojekt om bedre indeklime i daginstitutioner, så sætter Realdania nye mål om dokumenteret anvendelse af denne erfaring i nybyggede eller renoverede institutioner, så flest mulige børn får glæde heraf.

Metoden er naturligvis afgørende for potentialet i skalering af Realdanias projekter. De vigtigste krav er:

- Projektets resultater skal være veldokumenterede. Det skal kort sagt virke.
- Der skal andre spillere på banen end det filantropiske bidrag. Realdanias rolle bør optimalt være væsentligt mindre rent finansielt i skaleringen end i pilotprojektet.
- Skalering kræver tålmodighed og vedholdenhed. Der må afsøges allianceparter, sikres fremdrift og løbende eksperimenteres med metoder til forankring og implementering.
- Det kræver en anden ledelsesmæssig tilgang med fokus på partnerskaber og proces.

5.5 Adaptiv filantropisk ledelse

I en interessant artikel med titlen ”The Dilemma of Foundation Leadership” beskriver Heifetz, Kania & Kramer, hvordan katalysator filantropien stiller nye krav til, hvordan fondes magt og indflydelse skal udfoldes.¹⁶

Først og fremmest skelnes mellem magt og indflydelse. Magt er formel autoritet baseret på hierarkiske strukturer og inkluderer forskellige sanktionsmuligheder overfor uønsket adfærd. Indflydelse eller lederskab kræver ikke nødvendigvis autoritet og beskrives ofte ud fra *aktiviteter* frem for strukturer. Det er således forskellen på magten, som den besiddes fx af den siddende ameri-

¹⁵ Kilde: Tierney & Fleishman (2011): ”Give Smart – Philanthropy that gets results”, Public Affairs (p.7-9)

¹⁶ Heifetz, Ronald A., Kania, John V. & Kramer, Mark R. (2010): ”The Dilemma of Foundation Leadership”.

kanske præsident Obama, og af indflydelsen, som den tidligere amerikanske præsident Clinton nu besidder.

I Realdania er den formelle magt centreret i den repræsentativt valgte bestyrelse, mens indflydelsen er mere spredt ud i organisationen hos både direktion, datterselskaber og individuelle medarbejdere.

For filantropiske fonde er det ofte projekttypen, der definerer, hvilken type af indflydelse der vil være mest effektiv.

På den ene side af skalaen er de tekniske projekter, fx at renovere en historisk bygning. Her er projektets målsætning klar, løsningerne baseres typisk på velkendt praksis, og hvis bevillingen er stor nok, kan fonden selv stå for hele projektet. Dette er cases, hvor "det primære krav er penge og sikker projektledelse".

Adaptive problemer er helt anderledes. Det er komplekse problemstillinger, fx at skabe udvikling i Udkantsdanmark, hvor løsningen ikke er kendt, og hvor ingen enkeltorganisation eller myndighed vil være i stand til at skabe tilstrækkelig forandring. Det er cases, hvor "penge sjældent eller aldrig vil være nok i sig selv".

Lederskab set i forhold til projekttype

Tekniske projekter

Karakteristika

- *Problemet er veldefineret*
- *Løsningen er kendt*
- *Implementering er klar*

Ledelseskrav:

- *Sammensætte team*
- *Projektledelse*
- *Økonomistyring*
- *Kvalitetssikring*

Eksempler:

- *Realdania Byg*
- *Den blå planet*
- *Musikkens Hus*
- *Fuglsang*

Adaptive projekter

Karakteristika

- *Problemet er kompleks*
- *Løsningen er ukendt*
- *Implementering kræver læring*

Ledelseskrav:

- *Mobilisere folk*
- *Procesledelse*
- *Konflikthåndtering*
- *Blik for skalering*

Eksempler:

- *Realdania By (fx Køge Kyst)*
- *Mulighedernes Land/Stedet tæller*
- *Byggeriets Innovation*
- *Renovering 2010 + ny tænketank*

Oxford Research 2011

Realdania har efterhånden gennemført en lang række tekniske projekter inden for det byggede miljø og beskrives af flere respondenter i fokusgrupperne, som "Danmarks suverænt mest kompetente"

tente bygherre". Det er klart denne evaluerings anbefaling fortsat at styrke dette felt og udnytte disse kompetencer til at understøtte både offentlige og private bygherrer i arbejdet med at skabe livskvalitet i det byggede miljø.

Men det er også evalueringsteamets indtryk fra både fokusgrupper med interessenter og via samtaler med medarbejdere internt i Realdania, at der er et betydeligt ønske om, at Realdania kaster sine kompetencer ind i mere "adaptive problemstillinger".

En adaptiv tænkning ser i sin grundform således ud:

"Jeg har identificeret et seriøst problem, jeg ved ikke, hvordan det skal løses – og selv hvis jeg gjorde, ville jeg ikke alene kunne implementere løsningen – men jeg kan bidrage med filantropiske midler til at samle en række forskellige mennesker, som ud fra deres forskellige og modsatrettede synspunkter i et længere tidsforløb kan arbejde frem mod en løsning, som de kan enes om."

Et af de bedste og mest aktuelle eksempler på, at Realdania følger denne adaptive strategi, er opfølgningen på projektet Renovering 2010, som blev offentliggjort i efteråret 2011 under titlen "Byggebranchens nye tænketank". Her har Realdania i samspil med en meget lang række organisationer og med Erhvervs- og Byggestyrelsen som sekretariat sat fokus på, hvordan man bedst anvender de 100 mia. kr., der årligt bruges på renovering.

Men succesen for tænketanken er ikke, om den når i mål med en række gode initiativer. Det forventes og er set før. Den adaptive tilgang ser udelukkende på den konkrete forandring, der opnås. Den typiske fejl er ofte at samle interessenterne i et "one-time-event", som kun resulterer i løse anbefalinger. En succesfuld tilgang kræver support af andre værktøjer og ledelsesmæssig opbakning til implementeringssiden.

Realdania bør kunne udvikle disse værktøjer yderligere fremover. Et første skridt kunne være at arbejde mod en mere lærende organisation, som kan løfte den nuværende organisation op på et nyt leje med større blik for at realisere Realdanias vision og mission.

6. Den lærende organisation

Realdania er med sine 1.700 projekter en særdeles erfaren organisation, der rummer mange kompetencer. Men Realdania deler også udfordringen med mange andre organisationer om at gå fra personbåren indlejret erfaring til en mere kollektiv lærende organisation. Interview med danske og internationale fondseksperter peger på, at netop dette emne optager de strategisk drevne fonde over hele verden. I evaluators optik bør de forgangne ti års erfaringsopbygning følges op af ambitionen om at opbygge en lærende organisation i løbet af de næste ti år.

Vil man være en lærende organisation, skal man beslutte sig aktivt for det. Det er således et mind set, man bestemmer sig for, og som indebærer et kulturskifte. Vil Realdania foretage et sådant kulturskifte er følgende elementer af afgørende betydning:

- Først og fremmest handler det om fokus på kernekompetencer og udvikling af disse. Fokus er således på den "vare", som støttemodtagerne efterspørger af Realdania, hvilket ikke kun er penge, men i højere og højere grad også faglig rådgivning, viden og projektstyring. Det bør give anledning til en overvejelse i Realdania om, hvorvidt organisationens størrelse skal tilpasses til denne udvikling.
- Aktivt og fremadrettet arbejde med missionen "*at skabe livskvalitet for alle gennem det byggede miljø*" og kobling af denne til de enkelte projekter. Kun når missionen er relateret klart til hvert enkelt projekt, kan Realdania måle, om projektet har bidraget til at opnå de ønskede mål. Her er længere tidsperspektiver en vigtig faktor, idet egentlig forandring ofte sker langsomt, end de fleste organisationer forventer.
- Stærkere evalueringskultur. En lærende organisation er kendetegnet ved, at de evalueringer, som organisationen gennemfører, fokuserer på at opbygge systemer, der gør det muligt for organisationen og dens støttemodtagere at lære, hvad der virker, og hvad der kan forbedres.

6.1 Organisationens størrelse

Det har været et mål for Realdania at opretholde en ret lille medarbejderskare i filantropi. Men et stigende antal projekter sætter pres på dette. Dels fordi det har vist sig at være vanskeligt at komme ud af projekterne igen, selv efter formel afslutning. Men også fordi der er en stor efterspørgsel efter Realdanias kompetencer og erfaring med projekter – dvs. de kloge penge. Det rummer et vist paradoks, idet mange mener, at den viden og rådgivning, som Realdania leverer, er ligeså vigtig som de penge, de donerer. Hvis det er rigtigt, kan man stille spørgsmålet, om man så ikke burde være flere medarbejdere, så man i større grad kan øse ud af sin erfaring.

Deler man 1 mia. kr. ud og har 10 medarbejdere á 1 mio. kr., så er forholdet jo 1.000 mio. kr. (uddeling)/10 mio. kr. (lønsom) for balancen mellem finansiel filantropi og kloge penge. Dobbelt så mange ansatte ville koste 10 mio. kr. ekstra, men balancen mellem uddeling og filantropisk bistand vil ikke rykkes væsentligt: 990 mio./20 mio. kr. Det bør overvejes, om dette ikke er den bedste måde at styrke Realdanias filantropiske aktiviteter på.

Et problem ved at ansætte flere medarbejdere i Realdania filantropi er, at fonden på et tidspunkt kan risikere at ramle ind i den klassiske journalistiske disciplin, hvor de samlede bevillinger, der uddeles, divideres med samlet overhead. Her klarer de klassiske fonde sig altid bedre end den professionelle operationelle fond. Et stort overhead kan efter denne beregningsmetode give omverdenen et indtryk af, at Realdania bruger mange penge på administration, og det lugter lidt af ineffektivitet, dyr husleje, stor rejseaktivitet osv.

Problemet er, at det reelt er en helt meningsløs måde at opgøre det på, idet fondes værktøjer og virkemidler er helt forskellige. Man beregner heller ikke effektiviteten af C20 indeksets virksomheder ved at tage deres omsætning og dividere med antallet af medarbejdere. Det er absurd.

Det handler om at tydeliggøre, at der er forskel på administration og på egentlig projektstøtte og rådgivning. Tierney & Fleischman udtrykker det således:

*"There are two kinds of overhead: good and bad. Like all organizations, foundations have to keep a sharp eye on their cost structure, and some expenditures (lavish offices, for instance, and surplus secretarial support) are certainly prime suspects in the "bad" overhead category. But there is no such thing as a free lunch. If you want to establish the operational capacity to achieve great results, you will have to pay what it takes to hire top-notch staff."*¹⁷

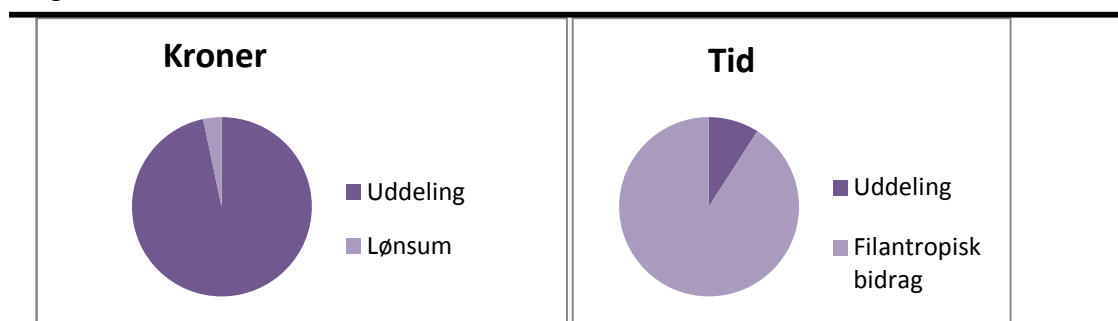
Tierney & Fleishman fremhæver, at fondenes ressourcer består af penge, tid og indflydelse og argumenterer for, at fondene ikke skal sammenligne sit "overhead" med hinanden. Dét at bruge penge på overhead, f.eks. erfarne projektledere til at rådgive eller yde teknisk assistance på projekterne, kan således være en effektiv måde at skabe bedre resultater på.¹⁸ *Good overhead* er altså ressourcer anvendt til gavn for projekterne, mens *bad overhead* er ressourcer anvendt på fx overdreven administration.

Figur 6.1 viser et eksempel på, hvor meget uddelingen, dvs. selve bevillingen, fylder målt på henholdsvis kroner og i tid.

¹⁷ Tierney, Thomas J. and Fleishman, Joel L. (2011): Give Smart – Philanthropy that gets results, PublicAffairs, New York, s. 85ff.

¹⁸ Tierney, Thomas J. and Fleishman, Joel L. (2011): Give Smart – Philanthropy that gets results, PublicAffairs, New York, s. 140

Fig. 6.1 To mål for administration



Mens uddelingen i økonomisk forstand, set som den samlede uddeling ift. lønsum, fylder meget (estimeret 96-97 %)¹⁹, så er tidsforbruget anvendt til selve uddelingen beskeden. Realdanias medarbejdere vurderer at maks. 10 % af tiden går til bevilling og administration. Hovedparten af ressourcerne anvendes til rådgivning, kvalificering, projektdeltagelse etc.

I Realdanias tilfælde er pointen derfor netop, at fonden beskæftiger sig med et område, hvor den faglige rådgivning, viden og projektstyring er lige så efterspurgt som de penge, der følger med. Og efterspørgslen er ifølge Realdania selv stigende:

”Vi bliver i stigende grad ansøgt om styring, rådgivning, hjælp til at tilrettelægge processer osv. frem for økonomiske midler. Især fra kommunerne.” (Medarbejder Realdania)

Den store efterspørgsel efter disse kompetencer betyder, at flere ansatte projektledere i virkeligheden kunne være en billig måde at skabe effekt på. I dag er der ca. 60 ansatte i Realdania på Jarmers Plads, hvoraf 10 medarbejdere er projektledere i filantropi, mens resten arbejder med investering, foreningskontakt, kommunikation samt øvrig administration, sekretærbistand og serviceopgaver.²⁰

Til sammenligning har Robin Hood Foundation i New York ca. 90 ansatte, hvoraf 35 ansatte (knap 40 pct.) arbejder med de filantropiske programmer, 40 ansatte arbejder med fundraising og kommunikation, mens de resterende medarbejdere har administrative opgaver. Blandt Robin Hood Foundations medarbejdere i filantropi har alle som minimum en universitetsuddannelse typisk inden for business, sundhed, policy eller lign. og mange har erfaring fra et konsulenthus. De 35 ansatte i filantropi varetager flere centrale opgaver i relation til de bevillinger, fonden giver med henblik på at afhjælpe fattigdom i New York City:

”We give grants with strict, quantitative goals. We also help our grantees beyond giving them money. We give them management assistance – including advice about governance, strategic planning, marketing, fiscal oversight, fundraising and building boards of directors. We give this management assistance in three

¹⁹Kilde: Oxford Research beregnet på baggrund af Realdanias årsrapporter (2008 tal)

²⁰Ser man på hele Realdania koncernen er der 20 projektledere inden for filantropi ud af 96 ansatte.

ways. First, the business consultants on Robin Hood's staff help our grantees (without charge, of course). Second, Robin Hood pays McKinsey, Accenture or other consulting groups to help our grantees. Third, Robin Hood will arrange for a consulting firm like McKinsey or an accounting firm to advise our grantees free of charge (free to Robin Hood and free to the grantee)." (Michael Weinstein, Senior vice president, Robin Hood Foundation).

Det er evaluators opfattelse, at Realdania bør overveje at øge andelen af projektledere i filantropi, men samtidig kommunikere helt klart, at det ikke er til administration, men til reel projektudvikling, rådgivning og lign.

6.2 Evaluering og læring

En filantropisk strategi, der sigter mod at skabe positiv forandring, må stille spørgsmålstegn ved den klassiske koncept for strategisk arbejde. Det er en fejl at tro, at det at arbejde strategisk er det samme som, at Realdania skal følge en rigid fireårig agenda, som man ikke kan afvige fra.

På samme måde skal evalueringer heller ikke blot anvendes til at teste, hvorvidt fondens oprindelige hypotese i et projekt viste sig at holde, og hvorvidt resultaterne kan tilskrives fonden. Det er en mekanisk tilgang, hvor fonden starter med at opstille et hypotetisk svar på en problemstilling, følger en på forhånd opstillet plan, og så kigger tilbage for at se om det virkede.

Strategi og evaluering bør ses som langt mere fleksible værktøjer. Det handler om klarhed omkring målsætningerne baseret på viden og med en tæt kobling mellem Realdanias mål, ressourcer og handlinger/virkemidler. Adaptiv strategisk filantropi er en eksperimentel arbejdsform, der kræver improviseringer.

Evaluering er i denne kontekst et mere dynamisk fremadrettet værktøj, hvor der løbende måles, om der sker fremskridt *frem mod* realiseringen af de målsætninger, som Realdania opstiller. På den måde kan evaluering bedre understøtte Realdanias arbejde.

Målsætning og evaluering går således hånd i hånd, så de større programmæssige målsætninger i stigende grad skal monitoreres, mens fokus i mindre grad skal være på evaluering af enkeltprojekter. Sidstnævnte skal primært ske i tilfælde, hvor det er muligt at udtrække viden omkring selve virkemidlet.

Pointen er, at det ikke blot skal måles, om en bevilling virkede. Analyseenheden er derimod det samfundsproblem, som man forsøger at løse, eller den mission, man arbejder efter. Der skal i den forbindelse udarbejdes en række redskaber i organisationen, som muliggør sådanne målinger, herunder forandringsteorier, målbare indikatorer og datahåndteringssystemer.

Ifølge Ditkoff og Colby betyder en mere programorienteret tilgang til evaluering i filantropiske fonde, at man stiller sig følgende tre fundamentale spørgsmål:

1. Hvordan definerer vi succes? ("getting clear")
2. Hvad skal der til for at skabe forandring? ("getting real")
3. Hvordan kan vi forbedre vores resultater over tid? ("getting better")²¹

For Bill & Melinda Gates Fonden betød arbejdet med disse tre spørgsmål, at fonden besluttede sig for at udvide sit formål fra "at bygge billige boliger til de hjemløse" til "at afskaffe hjemløshed". Fonden havde stor succes med at bygge boliger til hjemløse i Puget Sound regionen i staten Washington. 1.500 billige boliger var blevet opført af fonden med forskellige velfærdsfunktioner tilknyttet. Problemet var, at fonden samtidig kunne konstatere, at hjemløsheden i regionen ikke faldt signifikant, og at op imod 25 pct. af de hjemløse ikke kunne nås med tilbuddet om en billig bolig. Fonden måtte erkende, at den valgte one-size-fits-all løsning ikke var optimal. Der var behov for at ændre strategi og skabe mere fokuserede løsninger i overensstemmelse med de hjemløses konkrete behov, herunder mentale sygdomme, misbrugsproblemer og vold.²²

I forhold til det første spørgsmål, viser eksemplet, at man sagtens kan foretage evalueringer af sit virke, der viser, at man er succesfuld – fx kan Realdania bryste sig af at have realiseret 1.700 projekter, og at tilfredsheden med Realdanias finansielle støtte såvel som rådgivning er stor. Dette indikerer, at Realdania gør en stor forskel i forhold til det byggede miljø i Danmark, men det fortæller ikke nødvendigvis noget om, hvorvidt missionen (*at skabe livskvalitet for alle gennem det byggede miljø*) er nået.

Når man specifikt arbejder med det andet spørgsmål, nemlig hvad der skal til for at skabe forandring, skal man bl.a. være opmærksom på, at succesfulde demonstrationsprojekter ikke automatisk er lig med forandring. Det er vigtigt at stille sig selv spørgsmålet, hvad der skal til for at sikre, at andre grupper adopterer projekter og fører de gode resultater videre. Her er særligt diskussionen om skalering af de projekter, som har vist gode resultater, f.eks. hospicer og terapihaver, interessant.

Det tredje og sidste spørgsmål vedrører den mere langsigtede strategi for fortsat forbedring, hvor der skal kontinuerligt fokus på, dels hvordan man som organisation kan indhente omverdenens syn på sit virke og resultater, dels hvordan man som fond kan geare sin bevilling med ikke-finansiell hjælp, fx til rådgivning eller netværksdannelse. Nøgleordet er her tålmodighed. Her har Realdania en udfordring. En af evalueringens interessenter udtrykker det således: *"Realdania er for ivrige for at komme videre. De skal i nogle sammenhænge have en større tålmodighed, hvis de vil have det optimale ud af deres bevillinger"*. Større tålmodighed kan komme til udtryk på flere måder, f.eks. ved at gå fra 4-årige til 10-årige projekter, følge og støtte projekterne ind i driftsfasen og ved at undlade af have en exit-strategi. Fx støtter Robin Hood Foundation programmer

²¹ Ditkoff, Susan Wolf & Colby, Susan J. (2009): Galvanizing Philanthropy, Harvard Business Review, November 2009

²² Ibid.

eller organisationer, så længe de har succes og vurderes at være den bedste måde at bruge pengene på.

Problemet for Realdania er ofte den klassiske menneskelige mekanisme, at når en bygning efter mange års arbejde indvies, så er lysten til at følge projektet stærkt presset af lysten til at arbejde med helt andre projekter. I det lys er den klippede snor og skåltalen markeringen af projektets afslutning for projektlederen. Men for en lærende organisation er det starten på afdækningen af, om indsatsen vil få en effekt. Det er således først nu, at det bliver rigtigt spændende. Virker forandringsteorien i praksis?

En stor hjælp til at øge interessen for projekterne er at opstille "key performance indicators" for den effekt, som projektet skal skabe. Det er klart, at for små projekter, hvor der støttes en mølle, en herregård, en udstilling eller lignende, giver det ikke mening at måle effekten. Men de "problembaserede" projekter af en vis størrelse bør følges op af en række simple og effektive nøgletal, som kan følges over tid.

7. Realdanias virkemidler

I Realdanias strategi for 2008-2011 anvendes ikke selve begrebet virkemidler, men det er et centralt og hyppigt anvendt begreb internt i Realdania og omfatter strategiens beskrivelser af forskellige projekttyper, filantropiske værktøjer og former for organisering og styring af de filantropiske aktiviteter.

Som det fremgår af kapitlet, har de forskellige virkemidler forskellige styrker. Set på tværs kan valg af virkemiddel med fordel knyttes til Realdanias erfaring inden for et givet felt.

Evaluators vurderer, at Realdania med fordel kan betragte viften af virkemidler i lyset af de forandringsteorier, som bør styre den problemdrevne filantropi, hvor det handler om at have forandringsteorier for, hvordan Realdania selv og i samarbejde med andre aktører vil skabe de ønskede forandringer inden for et givent samfundsmæssigt område. Forandringsteorien bliver så at sige et filantropisk "roadmap", og virkemidlerne udgør kortets hovedveje og biveje.

Dette kapitel indeholder først en evaluering af Realdanias eksisterende virkemidler og dernæst forslag til nye virkemidler.

7.1 De eksisterende virkemidler

I det følgende vurderes først de forskellige projekttyper, dernæst de finansielle og rådgivningsbaserede værktøjer samt datterselskaber og associerede selskaber set som virkemiddel.

Demonstrationsprojekter

Demonstrationsprojekter er et af Realdanias helt markante virkemidler. I praksis er det betegnelsen for Realdanias bygge- og anlægsprojekter, dvs. finansiering eller medfinansiering af opførelse af nye bygninger eller renovering af eksisterende.

Demonstrationsprojekterne er i høj grad med til at sætte Realdania på landkortet. Det er en strategi, der også benyttes af mange andre fonde i Danmark, der ønsker at bidrage ved at "realisere noget nyt". Styrkerne i byggeprojekterne er mange:

- Der er en meget tydelig afsender på projektet (Realdania synliggøres).
- Der er et stort behov for penge til mursten (husk at substitutionsgraden er lille, dvs. Realdania udfylder et hul).
- Der er en stor grad af afsmittende effekt. Det gælder fx kapacitetsopbygning inden for byggeriet, der ifølge mange respondenter netop sker i realiseringen. Det gælder fx også

for uddannelse, hvor mange af de gamle håndværk holdes ved lige via investeringer i historiske bygninger.

- De store demonstrationsprojekter er i høj grad med til at udvikle og vedligeholde Realdanias bygherrerådgiverkompetencer.

Byggeriet af Bispebjerg Bakke er et godt eksempel på, hvordan realiseringen af byggeprojekter sikrer viden, der aldrig ville være fremkommet på tegnebrættet. Formålet var at integrere kunst, arkitektur og håndværk, samt at teste det traditionelle håndværksbaserede byggeris økonomiske konkurrenceevne i forhold til det industrialiserede byggeri.²³ Projektet demonstrerede i høj grad en succesfuld kobling mellem kunst og arkitektur konkretiseret i en lang række priser og diplomer. Til gengæld lykkedes det ikke at dokumentere fagentreprisemodellen, der ikke kunne give en forsvarelig projektøkonomi. I stedet skiftedes til en totalentreprisemodel. Det var ikke målet med projektet, men gav værdifuld viden. Disse eksempler på læring ville ikke have været opnået uden opførelsen af Bispebjerg Bakke.

Der er stor opbakning til Realdanias demonstrationsprojekter i fuld skala blandt deltagerne i evalueringen. Det vurderes som helt afgørende for Danmark, at store fonde med Realdania i spidsen bidrager til at løfte arkitekturen, styrke de private og offentlige bygherrer og bidrage til en høj faglig kvalitet i byggeriet. Her er demonstrationsprojekterne uundværlige.

Problemet med demonstrationsprojekterne er som nævnt, at Realdania ofte har en lidt for mekanisk forventning til spredningseffekten heraf. Ny viden spredes ikke af sig selv. Endvidere er der *"lidt for megen hoppen fra tue til tue"*, som en interessent udtrykker det. *"Det er jo ikke byggeriet i sig selv, der skal være målet. Hvis det er et demonstrationsprojekt, så må det jo være omverdenens brug og læring af projektet, der skal fremmes. Men her er Realdania for hurtigt i gang med noget nyt"*.

Pointen er således, at demonstrationsprojekterne som virkemiddel er fremragende og vigtige for Realdania. Men at potentialet først rigtigt udfolder sig, når resultaterne af projekterne forankres i omverdenen.

En anden udfordring, der knytter sig til enkelte større demonstrationsprojekter, handler om fasen fra projektafslutning over i drift. Det kan eksempelvis være i forbindelse med et stort anlægsbyggeri som Den Blå Planet, der skal stå klar til at modtage de - forventede - mange nye gæster. Realdania giver ikke støtte til drift og vil altid sikre en grundig belysning af et projekts bæredygtighed og forankring i forbindelse med et forprojekt og/eller den indledende projektudviklingsfase. Ikke desto mindre kan der ske forandringer i omverdenen eller projektførelsen, der ændrer på betingelserne for projektets efterfølgende driftsvilkår. Det har fået Realdania til at operere med et begreb om prædrift, som knytter sig til fasen netop før opstart af daglig drift samt indkøringsfasen

²³ Realdania (2009): "Evaluering af Bispebjerg Bakke", intern rapport.

efter åbning. Et centralt element er her, hvordan Realdania kan understøtte, at de rigtige kompetencer kommer i spil i god tid, før den egentlige drift skal i gang.

Evaluator vurderer, at det fremover må have stor prioritet for Realdania at sikre koblinger mellem et konkret demonstrationsprojekt og forskellige former for formidlings- og evalueringsaktiviteter. Endvidere kan fænomenet "prædrift" med fordel udfoldes nærmere i organisationen som led i drøftelser om og udvikling af økonomisk bæredygtige demonstrationsprojekter.

Temaprojekter

Temaprojekter er ofte kampagner, som gennem arkitektkonkurrencer, demonstrationsprojekter og forskellige former for debat- og formidlingsaktiviteter sætter fokus på et givent tema. Realdania peger selv på, at kampagner giver god omtale og rammer bredt, fordi de netop hæver sig over op over enkelt-projekt-niveauet.

Der er bl.a. gode erfaringer med såkaldte "calls" - et relativt nyt virkemiddel, som blev indarbejdet i strategien på baggrund af den sidste evaluering fra 2007. Gennem et call efterlyser Realdania projektforslag inden for et tema og udvælger de bedste projektforslag til udvikling af projektidéen og/eller realisering af konkrete projekter. Udover at invitere gode idéer indenfor, og dermed styrke Realdanias muligheder for at realisere de bedste projekter, kan calls også i sig selv stimulere en udvikling inden for et givet felt. Det ses fx med kampagnen En God Omvej, hvor 59 kommuner sendte hele 78 idéer til projekter, der kunne styrke leg og bevægelse i hverdagen. Her bliver der - også for de projekter, der ikke får støtte til at arbejde videre med projektidéen - igangsat udviklingsarbejde og tværgående samarbejde i kommunerne på baggrund af deltagelse i konkurrencen.²⁴

Temaprojekter er også et glimrende virkemiddel til at gå sammen med andre aktører inden for et felt, fx andre fonde eller statslige aktører. Et eksempel herpå er kampagnen "Tilgængelighed i historiske bykerner", hvor Realdania er gået sammen med Viborg Kommune, Bevica Fonden, Vanførefonden og Arbejdsmarkedets Feriefond. Projektets parter undersøger og demonstrerer, hvordan man ved at nytænke tilgængelighedsbegrebet kan skabe løsninger, der gør de historiske byrum og bygninger til en ressource, alle kan have glæde af, uden at gå på kompromis med kulturarvens værdier. Her kan de forskellige fondes blik på tilgængelighedsbegrebet kvalificere og løfte indsatsen.

Evaluators interview med danske såvel som amerikanske fonde peger generelt på, at idéen om at samarbejde på tværs af fonde er god. I praksis kan det imidlertid være vanskeligt at forene forskellige ønsker til projekters indhold og fondenes profilering. For Realdania, som en af de største

²⁴ Se Byplan Nyts temanummer "Efter afslaget", nr. 3, 2011.

danske fonde, vil det være vigtigt at finde veje til et ligeværdigt samarbejde med andre, ofte mindre fonde.

Temaprojekter vil også ofte rumme muligheden for, at forskellige eksperter og interessenter kan få indflydelse på udformningen af konkrete projekter. Det understøtter en pluralistisk tilgang til udviklingen af det byggede miljø, som er væsentlig at fastholde for en magtfuld spiller som Realdania. Det pluralistiske afspejles fx i form af fælles kampagner, eksempelvis den nye kampagne "Stedbundne potentialer i yderområder", der gennemføres i samarbejde med Erhvervs- og Vækstministeriet. Det kan også være i form af konkurrencer, hvor Realdania i en bedømmelseskomite blot har en ud af fem-syv pladser. I et interview med en medarbejder fra Realdania formuleres det således: *"Typisk er det vigtigt for os at have indflydelse på hvilke projekter, vi vil støtte, hvordan projekterne skal organiseres med bestyrelser eller styregrupper, og hvilke kompetencer der skal være repræsenteret (typisk bygherre-, rådgivnings- og finansiel kompetence) i styringen. Det er også vigtigt for os at være inde over fastlæggelse af procesplaner, valg af konkurrencetype osv., så vi er sikre på, at hele setup'et er best practise. Valg af rådgivere og udførende gennem udbud og konkurrence er til gengæld noget, vi ikke vil bestemme, men noget vi overlader til ekspertgrupper, fx bedømmelseskomiteer. Det er næsten altid ekspertgrupper, der vælger udformning til de enkelte projekter i Realdania – ikke os selv".*

Evaluators vurderer samlet set, at temaprojekter er et effektivt, dagsordensættende virkemiddel, som er meget anvendeligt til samspil med andre interessenter og med gode læringspotentialer.

Videnprojekter

Videnprojekter omhandler forskning, kapacitetsopbygning og analyse inden for det byggede miljø. Realdania fokuserer på anvendelsesorienteret forskning, hvor resultaterne af forskningen kan finde anvendelse i praksis blandt aktører inden for det byggede miljø.

Der er aktuelt ved at blive udarbejdet en ekstern evaluering af Realdania Forskning, som forventes klar ultimo 2011. Nærværende evaluering vil derfor blot påpege nogle få opmærksomhedspunkter for videnprojekter som virkemiddel.

Som udgangspunkt er de anvendelsesorienterede forskningsprojekter velegnede til at styrke viden, tværfaglighed og netværk inden for det byggede miljø. Eksperter og interessenter peger imidlertid på, at forskningsprogrammer med en længde på 4-5 år er for kortvarige. En forsker fra et af de forskningscentre, som Realdania har sat i søen, udtaler bl.a.: *"Det tager tid at få tværfaglighed i et forskningscenter op at stå. Vi har fået løftet ph.d'ere igennem, og den viden bør der holdes liv i fra Realdanias side".*

Et andet velkendt opmærksomhedspunkt ved forskning generelt som virkemiddel handler om at få omsat forskning i praksis. Forskere, der er interviewet til denne evaluering, peger selv på, at de gerne vil involveres mere konkret i andre projekter. Eksempelvis kunne en forsker fra et af Realdanias forskningscentre tilknyttes en udførende virksomhed, der arbejder med et konkret "hands-

on" Realdania-projekt. Det sker yderst sjældent i byggeriet i dag, men Realdania har muligheden for at gøre det.

Evaluator vurderer, at Realdania bør forholde sig til, hvordan investeringer i forskning fremadrettet kan tilrettelægges og udnyttes bedst muligt, herunder udvikle løsninger til, hvordan forskere knyttes tættere på projekter i praksis.

Formidlingsprojekter

Formidling indgår som et integreret element i alle typer projekter, men kan også være et projekt i sig selv, fx i form af en bog eller TV-udsendelse om et bygge- eller restaureringsprojekt. I det følgende behandles formidlingsprojekter og formidling generelt som virkemiddel for Realdania.

Realdania selv og flere eksperter og interessenter peger fortsat på, at Realdania bør gøre endnu mere ud af at styrke formidlingen af demonstrationsprojekterne. Som en medarbejder i Realdania udtrykker det: *"Vi skal populært sagt have mere fokus på, hvad der sker, efter vi har indviet et nyt byggeri"*. Det vil ofte først være efter en periode på ca. 1-3 år, at et projekts samlede demonstrationsværdi reelt kan vurderes og dermed formidles, fx hvilke spor en ny byggefaglig metode får sat sig i relevante faglige miljøer. Det er også gennem evaluerings- og formidlingsaktiviteter, at der kan skabes mere tydelige koblinger mellem Realdanias mission og konkrete indsatser. Det er her oplagt at stille spørgsmålet om, hvordan det står til med livskvaliteten i de huse og byrum, hvor Realdania har spillet en afgørende rolle.

Realdania skelner i sin formidlingsindsats mellem faglig formidling og den brede kommunikation.

I forhold til den brede kommunikation til befolkningen viser en kendskabsanalyse fra 2010, at kendskabet til Realdania er stigende og nu ligger på 31 % mod 28 % i 2007.²⁵ Kendskabsanalysen bekræfter endvidere, at Realdania er rigtig godt på vej til at lykkes med sin målsætning om at skabe *kvalificeret kendskab*: et stort flertal på 70 % har et klart billede af, hvad Realdanias formål er. Som en medarbejder fra Realdania selv formulerer det: *"Vi er blevet mere etablerede – vi skal ikke længere forklare, hvem vi er – det ved folk godt"*. Samtidig betyder Realdanias længere anciennitet flere afsluttede projekter og dermed flere historier at fortælle.

I forhold til den faglige formidling er Realdania selv bevidst om, at der er udviklingspotentialer. Det kommer bl.a. til udtryk ved oprettelse af en helt ny stilling i Filantropi, hvor en nyligt ansat medarbejder har faglig formidling som sin hovedfunktion.

²⁵ Kendskabs- og omdømmeanalyse foretaget af PrimeTime Kommunikation for Realdania i 2010 med udgangspunkt i en repræsentativ stikprøve af Danmarks befolkning på 18 år og derover.

Evalueringen viser også, at der er andre, gode eksempler på metoder til faglig formidling, som rækker ud over mere traditionelle tilgange, som en bog efter projektafslutning eller udstilling på Dansk Arkitektur Center. Det er også blevet nævnt, at Realdania med fordel kan styrke den faglige formidling i løbet af et projekt:

"Det er vigtigt med læring undervejs, hvor de lokale projektledere står frem med deres erfaringer. Det vil folk hellere høre om, end de vil downloade en rapport, når projektet er slut." (Rep. fra eksternt rådgivningsfirma)

Et helt andet greb på faglig formidling er ved at anvende konkurrencebetingelser til at sikre, at private virksomheder tager emner op. I Realdania Bys konkurrencer i Køge og Fredericia blev introduceret værktøjer omkring økonomi og miljømæssig bæredygtighed, som de deltagende teams anvendte. På den måde skabes ægte konkret forankring, ved at virksomhederne kommer til at arbejde med emnerne. Evalueringen af disse viste, at mange af virksomhederne har brugt erfaringerne fra disse værktøjer i andre konkurrencer og faglige sammenhænge.

Derudover peger evalueringen på følgende fokusområder for Realdanias formidlingsindsats fremadrettet:

- Udvikling af hjemmesiden, som bør målrettes yderligere i forhold til de meget forskellige behov for viden hos hhv. de alment interesserede (under den brede kommunikation) og de særligt interesserede (under den faglige formidling). Hjemmesiden sætter sig lige nu mellem to stole og har helt klart potentialer for at blive udbygget med meget mere tilgængeligt materiale om Realdanias projekter og tematiserede erfaringer.
- Opmærksomhed på "personbåren formidling" som en mere netværksbaseret formidlingsform, hvor Realdania indtænker formidlingsperspektiver i møder med brancheorganisationer, samarbejdspartnere og lign.

Samlet set vurderer evaluator, at der er potentialer for at styrke formidling som virkemiddel for Realdania, i særdeleshed inden for den faglige formidling.

Forundersøgelser

Forundersøgelser er i ordets forstand undersøgelser, der går forud for et evt. konkret projekt. Forundersøgelser kan fx tage form af feasibility-studier, skitseprojekter, konceptudvikling, økonomiske overslag og lign. og bliver ofte foretaget i samarbejde med eksterne rådgivere og eksperter. En respondent fra en kommune formulerer værdien af forundersøgelser som virkemiddel således:

"Realdania har en helt anden og mere grundig tilgang til forundersøgelser. Som kommune kan vi aldrig tillade os at bruge flere mio. kr. på en forundersøgelse, selvom det er nødvendigt. Det vil skabe et enormt forventningspres for at realisere projektet. Men det kan Realdania. Og så er de rigtig gode til at anvende

dem og sikre at undersøgelsen ikke er "politisk bestemt". Det er virkelig en hjælp." (Bevillingsmodtager fra kommune)

På den måde kan Realdania som neutral filantropisk bidragsyder skabe et mere velunderbygget fundament end mange kommuner er vant til. Det er en stor styrke og med til at mindske problemet med at store offentlige anlægsbyggerier overskrider budget og tidsplan, samt at sikre en fornuftig og bæredygtig økonomi.

Evaluators vurderer, at forundersøgelser er et særdeles effektivt værktøj, som skaber stor langsigtet værdi i et cost/benefit perspektiv.

Finansielle virkemidler

Realdanias finansielle virkemidler omfatter donationer, forskellige former for lån og garantier samt filantropiske investeringer.

Donationer er de klassiske filantropiske uddelinger, som i større projekter som oftest udgør en medfinansiering af den samlede finansiering af et projekt. Kapitel 3 om Realdanias ressourcer dokumenterer, at Realdanias finansielle støtte har en lav grad af substitutionseffekt, og at medfinansiering fra Realdania, gør det lettere at opnå medfinansiering fra andre parter.

Som virkemiddel er Realdanias donationer af afgørende betydning, ikke mindst set i lyset af den økonomiske recession, som har præget Realdanias omverden de senere år. Realdania selv og flere interviewede eksperter og interessenter peger på, at Realdania i stigende grad bliver udfordret på bevillingsmodtagernes evne til at rejse medfinansiering, især blandt kommunerne. Samtidig er netop medfinansiering et vigtigt element i at sikre ejerskab og forankring af et projekt. Fleksible og effektive finansieringsmodeller må derfor, ikke mindst i disse år, have Realdanias opmærksomhed.

En mulighed er at kombinere donationer med lån. Inden for Filantropi er der i løbet af 2009 og 2010 gjort brug af lån som filantropisk værktøj i flere tilfælde. Disse lån og de tilhørende betingelser omkring lånene er skræddersyet til de enkelte bevillingsmodtagere. Eksempelvis er der i et projekt givet en samlet bevilling på 4,6 mio. kroner, hvoraf 1 mio. kr. er et rente- og afdragsfrit lån over 5 år. Lånet skal sikre, at bevillingsmodtageren kan finansiere istandsættelse og vedligeholdelse af nogle bygninger over en 5-årig periode. Samtidig er lånet skruet sammen således, at kravet om tilbagebetaling til Realdania vil bortfalde, såfremt staten forlænger sit driftstilskud til bevillingsmodtageren efter den 5-årige projektperiode. På den vis kan lån i kombination med donationer anvendes til at sikre såvel gennemførelse som forankring af Realdanias filantropiske arbejde.

En anden mulighed er at gennemføre filantropiske investeringer, der i nogle tilfælde bedre kan sikre et ønsket udviklings- og forandringsspektiv end rene uddelinger. Såvel lån som filantropiske investeringer anvendes i større udstrækning som virkemidler i datterselskaberne Realdania Byg og Realdania By, end det sker i Filantropi.

Evaluator vurderer, at området for filantropiske lån, garantier og investeringer er inde i en spændende udvikling, og at Filantropi fortsat bør afsøge nye muligheder for at foretage filantropiske investeringer i samspil med offentlige såvel som private aktører.

Rådgivning og ledelsesmæssig support

Realdanias rådgivning og ledelsesmæssige support værdsættes højt af Realdanias bevillingsmodtagere. Som virkemiddel er rådgivning med til at geare de økonomiske investeringer, sikre at projekterne får høj kvalitet og står færdige til tiden, samt facilitere netværk og kapacitetsopbygning. De er således hovednøglen til at bedrive strategisk filantropi.

Styrkerne ved den interne rådgivning er i høj grad, at:

- Rådgivningen er uafhængig af økonomiske interesser. Det fremhæves som en helt afgørende fordel af mange bevillingsmodtagere.
- Medarbejderne i Filantropi har et godt kendskab til Realdanias strategiske pejlemærker og præferencer og kan dermed sikre, at disse efterleves i de konkrete projekter
- Tætte koblinger mellem Realdanias medarbejdere og projekternes samarbejdspartnere sikrer kompetenceopbygning og læring internt i Realdania. Denne læring kan bruges til at videreudvikle Realdanias filantropiske indsats inden for forskellige områder.

Omvendt er udfordringerne ved den interne rådgivning, at den kræver mange tidsmæssige ressourcer for medarbejderne i Filantropi. Realdanias medarbejdere peger selv på, at medarbejderne ofte er meget hængt op pga. deres store involvering i konkrete projekter, der kan strække sig over flere år. Det er derfor et væsentligt strategisk valg for Realdania, hvorvidt antallet af ansatte i Filantropi (projektledere og sekretærer) er det rette, eller om antallet skal øges.

Det er evaluators vurdering, at Realdania bør opprioritere rådgivning og ledelsesmæssige support leveret af medarbejdere in house. Det er stærkt efterspurgt og understøtter læring i organisationen.

Datterselskaber

Nærværende evaluering omfatter ikke selvstændige evalueringer af Realdanias datterselskaber. Evalueringsperspektivet på datterselskaberne er i denne sammenhæng at vurdere datterselskaberne som et af flere virkemidler i den filantropiske strategi.

Realdanias datterselskaber omfatter:

- Bolius: et videnscenter der rådgiver om enfamiliehuses tilstand, vedligeholdelse og forbedring.

- Realdania Byg: et selskab der opkøber og istandsætter bevaringsværdige bygninger samt udvikler eksperimenterende nybyggeri.
- Realdania By: et selskab der bidrager til udvikling af arealer til byudvikling og byomdannelse i partnerskab - fortrinsvis med kommuner.

Datterselskaberne har som virkemiddel den styrke, at de kan og gør noget, som ikke sker inden for rammerne af Realdanias Filantropi-afdeling. Datterselskaberne har således hver især særlige logikker og strategier for deres filantropiske indsats. For eksempel er Realdania Byg baseret på den filosofi, at bevaringsværdige bygninger bedst sikres på den lange bane ved, at de kan lejes ud på markedsmæssige vilkår. Dermed vil en bevaringsværdig bygning ikke være afhængig af svingende politiske vinde og statens vilje ift. at vedligeholde bygningskulturarven.

Ligeledes adskiller Realdania By sig fra moderselskabet ved at indgå i meget langsigtede projekter, fx over en periode på 30 år, som det kan tage at omdanne et byområde, og der gøres brug af relativt avancerede finansielle værktøjer inden for filantropiske lån og investeringer.

Evaluator ser imidlertid et potentiale for at skabe yderligere synergi mellem selskaberne i Realdania. Evalueringen viser, at der er en klar efterspørgsel på tættere samarbejde mellem de forskellige datterselskaber og enheder i Realdania. Det er evaluators opfattelse, at en "problem-drevet" tilgang til dette vil være det mest effektive værktøj.

Hvis man tager udgangspunkt i et emne som "parcelhusene", så har Realdania flere hovedgreb. Realdania Byg opkøber de mest interessante huse, istandsætter dem og udlejer dem. Byg har endvidere Energi-parcel, som er et ambitiøst og konkret udviklingsprojekt i fuld skala. Bolius formidler den nyeste viden til ejerne via en række forskellige platforme, som magasinet Bedre Hjem, rådgivningsydelser og digitale kontakthjælper. Fokusområdet "Byen" beskæftiger sig bl.a. med forstæderne som tema, hvor hovedparten af parcelhusene jo ligger.

Der bør kunne tænkes en sammenkobling af disse hovedgreb, så der kan etableres et tematisk fællesskab, hvor forskellige virkemidler koordineres i en mere langsigtet kampagne med inddragelse af de relevante Realdania enheder. Der vil være andre lignende eksempler på tværgående "problemfelter", der kan løses i samspil.

Herved sikres, at koordinationen internt i Realdania får karakter af samarbejde og ikke af informationsudveksling. Ideen om, at viden kan deles via oplæg for hinanden og koordinationsmøder, tror evaluator ikke på. Erfaringen fra Realdanias arbejde med omverdenen (og fra mange andre organisationsudviklingsprocesser) er, at kun ved at sætte tværfaglige teams på tværs af organisationen omkring konkrete projekter skabes brugbar læring og videnudveksling.

Det er evaluators vurdering, at datterselskaberne som virkemiddel har en stor styrke ift. at kunne bidrage til en fokuseret indsats inden for strategisk vigtige områder for Realdania. Realdania bør dog have opmærksomhed på risikoen for, at der bliver for stor faglig spredning og for ringe koordination i organisationen samlet set. Samtidig vil der være en maksimal grænse for, hvor mange

datterselskaber en filantropisk organisation kan rumme. Risikoen er, som nogle respondenter peger på, at *"Realdania kan virke kalejdoskopisk og være svær at få overblik over"*. Det er evaluators vurdering, at Realdania er ved at være ganske tæt på grænsen for, hvor mange knopskydninger der bør være.

Associerede selskaber

Udover at trække på viden blandt egne medarbejdere har Realdania også anvendt opbygning af viden uden for Realdania som virkemiddel. Der er således tale om en form for associerede selskaber (*"kusiner"* i Realdanias jargon), der omfatter:

- Dansk Arkitektur Center (håndterer udstillinger, udgivelser mv.)
- Dansk Bygningsarv (håndterer en række kampagner, analyser mv.)
- Projektvis udlicitering af daglig projektledelse til konsulenter

Styrken ved konsulentbistand via de associerede selskaber er teoretisk, at den viden, som Realdania bidrager til at opbygge hos de associerede selskaber, også kan komme andre til gode inden for det byggede miljø, uden der skal ansøges via Realdania. Ifølge medarbejdere i Realdania kan det også være berigende at samarbejde med eksterne konsulenter og på den vis få nye input.

Det er dog en helt afgørende forskel, at de associerede selskaber ikke har samme uafhængige rådgiverprofil, som Realdanias egne medarbejdere. Derfor kan *"de kloge penge"* ikke blot outsource til eksterne. Forankringen er afgørende.

Det er givet, at eksterne kræfter kan aflaste de interne medarbejdere i Filantropi. Samarbejdet med eksterne rådgivere fritager dog ikke medarbejderne fra at koordinere indsatser og sikre, at de eksterne konsulenter er på linje med Realdania. Et eksempel herpå er Realdanias samarbejde med konsulentfirmaet Hausenberg i det 6-årige partnerskabsprojekt Mulighedernes Land. Her er Hausenberg sekretariat for Realdania og varetager inspirations- og formidlingsopgaver på tværs af de tre involverede kommuner og Realdania. Midtvejsevalueringen herfra peger på, at der i begyndelsen af projektet blev lagt op til, at Hausenberg skulle stå for en stor del af kontakten mellem Realdania og kommunerne. Imidlertid blev der for meget *"trekantskommunikation"* forstået på den måde, at Hausenbergs drøftelser med kommunerne alligevel krævede nøje afstemning med Realdania. Derfor kom Realdanias projektleder i praksis til at stå for en stor del af dialogen omkring projektudvikling med de tre kommuner.

Samme erfaring er der med en række projekter hos DAC, hvor der også er behov for stor løbende styring fra Realdanias egne medarbejdere, hvilket understreger, at fordelene ved at lægge projekter ud ofte ikke høstes. Evalueringen viser således, at der ofte er for langt mellem Realdanias formål/ønsker til de associerede selskabers, hvormed rollefordelingen bliver uklar.

Som yderligere opmærksomhedspunkt kan der peges på risikoen for konkurrenceforvridning, hvis nogle virksomheder får særligt fordelagtige vilkår gennem et tæt samarbejde med Realdania. På den måde vil Realdania ikke bare forstyrre markedet, men også risikere en lavere cost/benefit ratio for egne projekter, end hvis de havde været lagt ud på markedsvilkår.

Det er evaluators vurdering, at der er blandede erfaringer med Realdanias brug af og samarbejde med de associerede selskaber. Modellen tjener endvidere næppe til øget udvidelse. Den kan ikke anvendes som erstatning for den rådgivning, som drives af Filantropi gennem egne medarbejdere. Medarbejdere i associerede selskaber bør endvidere heller ikke betragtes som medarbejdere hos Realdania. Der er reelt en klar forskel og dette bør være tydeligt eksternt.

7.2 Udvikling af nye værktøjer

Blend with profit – Program Related Investment

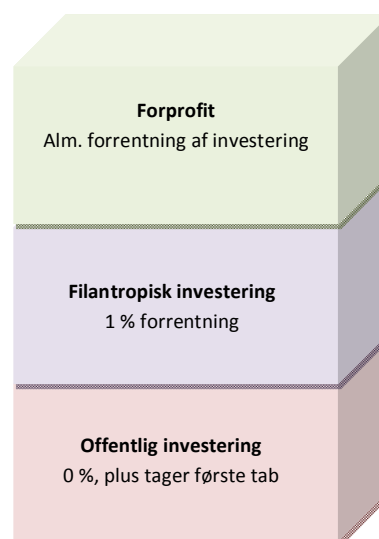
En trend på tværs af amerikansk fondslitteratur, og som blev fremhævet af mange af de besøgte fonde i forbindelse med denne evaluering, er, at forandring i stigende grad må skabes via private virksomheder. Det har traditionelt været en udfordring for mange fonde at finde de rette værktøjer til dette formål. Et bud, som anbefales af filantropiske rådgivere som Bridgespan og Rockefeller Philanthropy Advisors, er "program related investment (PRI)", hvor der foretages filantropiske investeringer med henblik på fremtidig indtægt med eller uden forrentning.

Ford Foundation har arbejdet med for-profit virksomheder via Program Related Investments gennem længere tid. Det gælder bl.a. i the Bay Area i Californien, hvor Ford Foundation har arbejdet med at udvikle sociale boligbyggerier i stor skala med op til 5.000 boligenheder.

Modellen er udarbejdet efter et "Structural Layer Princip", hvor investorernes midler deles efter 3 niveauer. Samlet har Ford Foundation investeret cirka 1 mia. dollars, og det estimerede "filantropiske tab" udgør ca. 13 %.

Det betyder således cirka 130 mio. dollars i filantropisk bidrag (bidraget ved rentefri belåning), hvilket er tab ved projekter, hvor det ikke er lykkedes at realisere en fornuftig balance i økonomien. Ideelt vil der i modellen kun være det filantropiske bidrag, der ligger mellem den ene procent i rente og så det rentebidrag, der kunne være opnået på markedet.

Structural Layered Philanthropy



Hertil kommer naturligvis supplement fra andre filantropiske bidrag i form af rådgivning og processtøtte til projekterne undervejs.

Denne model er særdeles velegnet til byggeprojekter, som er kapitalkrævende. Modellen minder om Realdania Bys partnerskabsaftaler, men er altså udvidet med betydelige medinvesteringer fra private investorer. Det er endvidere en model, der er meget lig den som anvendes i Multiarena-projektet i Ørestaden.

Den amerikanske Kresge Foundation, der ligesom Realdania arbejder inden for det byggede miljø, er begyndt at anvende PRI i deres værktøjskasse.

"We began three years ago with a single tool—the facilities-capital challenge grant. In varying degrees, each of our program teams has supplemented that tool with operating support, program support, planning grants, growth capital grants, or combinations of all of them. And this last year has seen us enter the world of program related investments. Certainly not earth-shattering for so many other foundations, but it has been for us.

*We have hired a **director of innovative capital** to help us search out ways in which the broad spectrum of loans and other ways of working beyond traditional grants can help nonprofits achieve their missions. Our approach will have three qualities: (i) we will provide long-term, patient capital; (ii) we will prioritize transactions that would not be possible except for Kresge's investment; and (iii) we will use our loan instruments to bring other investors to the table."* (Rip Rapson, President, the Kresge Foundation)

Advocacy

Det byggede miljø er i høj grad bestemt af politiske rammer, som påvirker byggeriet på utallige måder. Det er lige fra regler omkring generationsskifte på herregårde til energikrav ved restaureringer eller fra planlovgivningens bestemmelser til skattetekniske spørgsmål knyttet til fondsaktiviteter inden for det byggede miljø.

Realdania har gennem de seneste ti år opbygget en rolle som en pålidelig partner for stat og kommune. Denne rolle kan anvendes til at understøtte en positiv udvikling af det byggede miljøs rammebetingelser.

Advocacy betegner i denne sammenhæng fondes evne til at procedere og være fortalere for en sag. Dermed placerer fonden sig i en position, der udfordrer det politiske miljø, og ser det at samle offentlige og private aktører bag en sag som et effektivt værktøj til forandring. Der er ikke tale om skjult lobbyisme eller om partipolitisk støtte. Det er en typisk misforståelse af begrebet. Advocacy er sagsfunderet, budskabet lægges offentligt frem og har typisk fundament i analyser og forskning på området.

"Realdania har klart haft en opdragende effekt på både stat og kommuner. Det er som om kvalitetsaspektet langsomt er på vej tilbage i byggeriet, og det har Realdania en andel i. Men der er mange af byggeriets rammebetingelser, der burde forbedres" (fokusgruppedeltager, interesse organisation)

Rationalet bag advocacy er, at der kan være en stor gearing af de filantropiske midler, hvis de anvendes til at forandre rammebetingelserne på et område. Ved at arbejde tæt sammen med staten og derved påvirke fremtidige beslutninger, kan Realdania i dette perspektiv opnå en stor positiv effekt for byggeriet.

Det er evaluators vurdering, at advocacy som redskab positivt bør overvejes under tæt hensyntagen til princippet om Realdanias uafhængighed af særinteresser.

Involvering som kreativ kraft

Både offentlige organisationer og private virksomheder er i stigende grad optaget af at involvere interessenter, borgere og kunder. Det gælder både klassiske involveringsformer som høringer og ekspertinddragelse, men også nyere former som brugerdreven innovation og brug af sociale medier.

Involvering har aldrig været de klassiske fondes stærke side. Tværtimod er fonde ofte med rette blevet opfattet som værende lukkede i forhold til omverdenen. *"Problemet [med fonde] er, om de opfører sig ordentligt. Hvordan sikrer man det? Ved at der er åbenhed indadtil og udadtil om, hvad de foretager sig, så almenheden kan konstatere, om de opfører sig ordentligt"* (Erling Olsen).²⁶

Realdania og enkelte andre store danske fonde er gået imod denne tendens til lukkethed og har arbejdet med en øget grad af åbenhed. Åbenhed er dog ikke det samme som involvering. Åbenhed skal ses som et første, nødvendigt skridt. Involvering er det næste skridt.

"Realdania er blevet en meget gennemsigtig fond, det er fint, men det kunne være rart med flere måder at inspirere dem på, fx gennem faglige netværk, fora og sociale medier." (Arkitekt i privat virksomhed)

Realdania har i dag en omfattende involvering af omverdenen. Det sker gennem foreningen, hvor 180.000 medlemmer følger med. Det sker gennem den ret omfattende brug af eksperter, som Realdania knytter til de forskellige projekter, både som rådgivere (fx dommere i konkurrencer eller deltagere i styregrupper), som virksomhedsleverandører i forhold til projekternes udførelse eller som forskere i centre eller i forskningsprojekter. Det sker også i forhold til de mange bevillingsmodtagere, der i høj grad opfatter samarbejdet i projektet som gensidigt, og ser Realdania som en involverende medspiller.

²⁶Citatet stammer fra Anker Brink Lund & Gitte Meyer (2011): "Civilsamfundets ABC", Forlaget Møller

Det er evaluators vurdering, at Realdania er kommet langt i forhold til at forene åbenhed og involvering. Alligevel kan der peges på tre områder, hvor Realdania med fordel kan styrke sin involvering:

1. Involvering gennem nye sociale medier
2. Større grad af involvering *før* nye temaprojekter og indsatsområder besluttet
3. Udvikling af nye koncepter for borgerinddragelse.

Involvering gennem nye sociale medier

Realdania har som mange andre organisationer en udfordring med at nå bredt ud og sikre, at også nye brugergrupper bliver involveret. Endvidere er det en udfordring at skabe forankring for for-midlingsindsatsen for Realdanias mange projekter.

Flere respondenter i forbindelse med evalueringen peger på, at en opkvalificering af Realdanias hjemmeside vil være en relativt effektiv måde at håndtere disse problemer på. Den hidtidige praksis med mange forskellige specialiserede hjemmesider kan enten afløses af en mere central løsning på Realdanias egen platform (dette er mere cost-effective) eller alternativt som minimum forankres på Realdanias hjemmeside, efter at kampagnen er afsluttet.

Større grad af involvering før nye temaprojekter og indsatsområder besluttet

Som operationel fond sætter Realdania mange projekter i søen. Ofte sker involveringen først efter, at et tema eller en kampagne er besluttet af Realdania. Flere respondenter efterlyser nye måder at inspirere på *før* beslutningerne tages, men uden at skulle sende en ansøgning.

"Man kan sagtens være optaget af, at Realdania interesserer sig for en bestemt problemstilling, uden at have et konkret projekt, som man vil ansøge. Men hvordan kan man det i dag?" (Bevillingsmodtager)

For det første kan Realdania have en "opslagstavle" eller "blog" på hjemmesiden, hvor interessen-ter kan opfordre Realdania til at sætte fokus på en problemstilling. Det giver mulighed for at skrive gode råd til Realdania uden en formel ansøgning. Omvendt er det naturligvis heller ikke Realdanias pligt at behandle disse råd. Man kan nøjes med at samle nogle af dem i et notat til bestyrelsen eller anvende dem som inspiration internt blandt medarbejderne.

"Man kunne etablere åbne fora, hvor idéer kunne lande direkte i Realdanias egen organisation uden filtre." (Bevillingsmodtager)

Det kan også være i form af inspirationsmøder, hvor udvalgte faggrupper eller lignende inviteres til at debattere de faglige problemstillinger for fremtiden og dermed medvirke til en debat om

kommende indsatsområder. Det vigtigste er blot at gøre alle helt klar omkring formålet, nemlig at skabe uforpligtende involvering.

En mere formel involvering kan bryde med principper for god selskabsledelse, idet bestyrelsen bør være besluttende myndighed. Det vil ikke være hensigtsmæssigt. Men en faglig funderet involveringsform med den rette balance bør kunne udvikles.

Borgerinddragelse – en fundamental udfordring

Involvering handler i mange af Realdanias projekter også om inddragelse af borgere og interessenter (dvs. foreningsliv, erhvervsliv mv.). Her har Realdania en række særdeles vellykkede eksempler på god og konstruktiv borger- og interessentinddragelse. Men på tværs af en række projektevalueringer er det tydeligt, at det er vanskeligt. Ofte er der uklarhed omkring formålet med inddragelsen. Det er tit svært at se hvilken indflydelse, de involverede har, og der er ofte meget forskellige forventninger til processen. Typisk er der også store problemer med repræsentativiteten, da det er bestemte befolkningsgrupper der deltager og ofte ikke de mest berørte.

"Det ville være fantastisk, hvis Realdania kunne bidrage til at løse denne udfordring. Det er så svært at skabe meningsfuld involvering af borgerne. Desværre." (Planlægger i kommune)

Det er ikke kun et problem, der er relevant for Realdania eller i en dansk kontekst. Det er en global udfordring at skabe borgerinddragelse ifm. det byggede miljø. Med Realdanias store berøringsflade og erfaring fra mange forskellige projekter peges der imidlertid på, at Realdania med fordel kunne arbejde med at udvikle dette felt og afsøge nye veje for inddragelse. Det kan ske ved at bygge videre ovenpå de gode eksempler og lære af de mindre gode.

8. Realdanias fokusområder

Realdanias filantropiske virksomhed er tematisk opdelt i tre fokusområder; Byen, Byggeriet og Bygningsarven. Det er i daglig tale "De 3 B'er". Hertil kommer en række særlige indsatsområder, der omhandler komplekse udfordringer inden for det byggede miljø. Det er ofte emner, der går på tværs af fokusområderne, og hvor Realdania i en tidsbegrænset periode sætter særligt fokus på problemstillingen. De særlige indsatsområder er som udgangspunkt fireårige og besluttet af bestyrelsen.

Som led i evalueringen har der været afholdt fokusgrupper med interessenter fra hvert af de 3 B'er. Formålet har udover mere klassiske evalueringsgreb været at sætte fokus på udviklingsmuligheder indenfor fokusområdet samt identificere forslag til nye indsatsområder.

Det er en opgave, som over tid bliver sværere og sværere. Realdania favner i dag meget bredt fra det helt simple klassiske restaureringsprojekt til komplekse fremtidsscenarier inden for miljø, sundhed eller infrastruktur, som fx Loop City projektet. Det er derfor vanskeligt at finde helt nye områder for Realdania.

Budskabet i dette kapitel er derfor mere end blot at finde nye potentielle emneområder for Realdania. Det er interessentkredsen trykke ved, at Realdania selv kan identificere via egen drift eller via projektsøgninger. Det handler mere om, hvordan Realdania kan udvikle indsatsen inden for de 3 B'er.

8.1 Den store og den lille terning

I fondsmissionen er det byggede miljø Realdanias "instrument" for at fremme livskvaliteten i Danmark. Livskvaliteten defineres som "... forhold der styrker sundhed og medvirker til at skabe identitet for hver enkelt person, og i det hele taget fremmer gode, almene levevilkår og stimulerer til det gode liv".²⁷

Realdania er ikke den eneste fond, som har almen livskvalitet som mission. Det gælder mange danske og internationale fonde. Forskellen er i høj grad, hvilket "instrument", der anvendes, og hvilke problemstillinger, der adresseres som del af livskvalitetsbegrebet. Instrumentet for Realda-

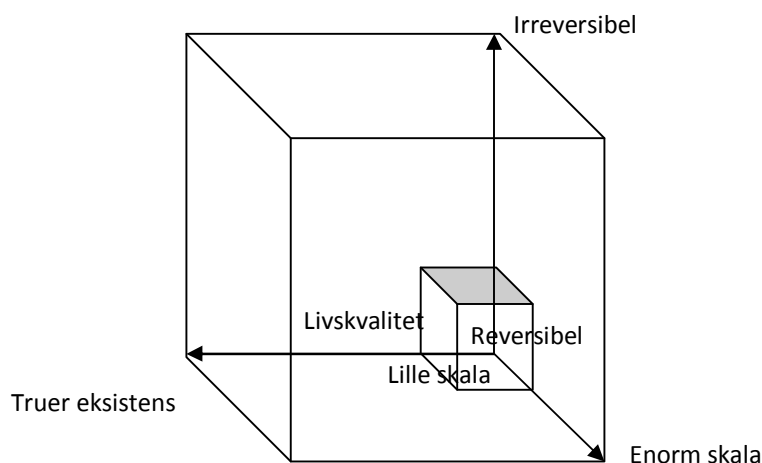
²⁷ Realdanias filantropiske strategi, vedtaget 18. december 2008.

nia, det byggede miljø, er veldefineret. Lad os i stedet fokusere på de problemstillinger, der er i fokus.

Inspireret af Brest & Harvey kan man opfatte fondes arbejde som determineret ud fra tre primære dimensioner:²⁸

1. **Mindsker problemet livskvaliteten eller truer det direkte livseksistensen?** Skala: Mindsker livskvaliteten – Kompromitterer livsnødvendigheder – Truer eksistensen.
2. **Hvor længe vil problemet eksistere?** Skala: Kan blive elimineret snart (reversibelt) – vil vare ved i generationer – vil vare ved for evigt (irreversibelt).
3. **Hvad er problemets omfang?** Skala: Lille – stort – enormt.

Dette kan ses som en tredimensionel terning:



I den lille terning ligger projekter, som adresserer relativt nære, ikke-livstruende behov for en afgrænset gruppe. Det kan fx være at bygge en koncertsal, renovere en herregård eller støtte bygningen af boliger for hjemløse. Denne type filantropi har en række meget attraktive kendetegn:

- Der er typisk et klart link mellem resultatet og de afsatte filantropiske midler.
- Der er en lav fejlrisiko, og problemerne er normalt relativt enkle at løse.
- Resultaterne er synlige, og det filantropiske bidrag bliver ofte anerkendt af omverdenen.

I den store terning er emner, som potentielt kan redde mio. af menneskeliv. Det mest kendte eksempel er The Green Revolution, som Rockefeller og Ford Foundation stod bag i 1960'erne, og som markant øgede landbrugsudbytterne, og derfor reddede mange mennesker fra sult og nød. Det kræver store ambitiøse, filantropiske strategier at bevæge sig ind i den store terning.

²⁸ Brest & Harvey (2008): "Money Spent Well", Bloomberg

Udfordringerne er bl.a.:

- Forandringsteorierne og processerne er ofte komplekse.
- Der er en stor risiko for fejl.
- Resultaterne kan være svære at få øje på og være meget langsigtede.
- Kausaliteten mellem den filantropiske indsats og resultaterne kan være svær at vise.
- Der er ofte en lav grad af synlighed for fonden.

Realdania beskrives af interessenter og bevillingsmodtagere som meget kompetent og sikker i den lille terning. Her er der stor erfaring og megen intern viden og professionalismisme. Men spørgsmålet er, hvad Realdania har af erfaring i den store terning? Er der ambitioner i den retning? Og hvilke projekter findes der indenfor det byggede miljø på dette område?

"Jeg ser gerne, at Realdania engagerer sig endnu mere i de rigtigt svære problematikker omkring de fysiske og sociale rum. Måske er det allerede på vej med den store satsning i det almene byggeri og i forstadsinitiativerne. Det ville være spændende, hvis Realdania støttede udviklingen af utopiske projekter. Altså fx byvisioner omkring kollektiv trafik." (Bevillingsmodtager)

Projekter inden for miljø og bæredygtighed peger i den retning. Det samme gør forskningsprojekter om radon eller kampagnen omkring hospicer. Men man kunne spørge om Realdania misser vigtige emner "i den store terning", når man prioriterer at bygge et nyt akvarium frem for at arbejde med oversvømmelser i de danske byer?

The Economist bragte i 2006 en særdeles kritisk artikel om den hollandske fond Stichting INGKA Foundation, som IKEA grundlæggeren Ingvar Kamrad har stiftet. Magasinet beskrev fonden som en af verdens største med en formue på 36 mia. dollars og samtidig en af verdens *mindst* generøse fonde. *"Dets formål? Fjerne hungersnød? Udvikle vacciner? Nej: innovation inden for indretningsarkitektur."*²⁹

Den spydige artikel peger på, at et for snævert fokus inden for den lille terning kan ende som en boomerang i offentligheden. Hvis man for sammenligningens skyld kigger på de store amerikanske fonde som Gates, Rockefeller, Ford etc., så er det helt entydigt, at de toneangivende amerikanske fonde kobler to bærende principper: socialt ansvar for de svageste og et globalt sigte.

Her adskiller Realdania sig af historiske årsager, men spørgsmålet til de tre B'er kan være, om den veldokumenterede eksisterende styrkeposition i den lille terning kan suppleres med udvalgte, langsigtede projekter i den store terning?

²⁹ Matthew Bishop & Michael Green (2008): "Philantrocipitalism", Bloomsbury Press ; The Economist (2006): "Flat-pack accounting" (Forget about the Gates Foundation. The world's biggest charity owns IKEA and it's devoted to interior design).

8.2 Byen

Fokusområdet Byen beskæftiger sig med udviklingen af rammerne for livet i byrummet, bydelen, byen og regionen. Fokusområdet omfatter bygningsmassen; byens huse og bebyggelser, byens rum; gader, pladser, torve, parker og kulturlandskabet.

I forbindelse med 2007 evalueringen var anbefalingerne, at Byen med fordel kan øge indsatsen omkring miljø, transport, byens brudzoner, bynetværk/byrelationer, købstæder, udkantsområder og forstaden. Der var samtidig stor ros fra eksperter og interessenter til Realdanias bevægelse mod at styrke aktiviteterne på det sociale område og på det indholdsmæssige fokus i byggeriet, som supplement til det arkitektoniske og byggetekniske.

I denne evaluering roser interessenterne temaområdet Byen for at have udpeget emnerne "Forstaden" og "Yderområderne" som særlige indsatsområder, hvor der er igangsat vidensprojekter, kampagner og demonstrationsprojekter. Det er store emner med mange langsigtede problemstillinger af stor betydning for Danmark. Det anbefales at videreføre disse temaer som indsatsområder i den kommende strategi.

Samarbejdet med kommunerne

Realdanias involvering inden for Byen kalder på et intensivt samarbejde med kommunerne, der står for byplanlægningen. Ofte har kommunernes begrænsede erfaringer med organisering og styring af bygge- og anlægsprojekter i den skala, som Realdania involverer sig i. En ekspert formulerer Realdanias værdiskabelse på følgende vis: *"Et output fra en konkurrence kan ikke bare lige omsættes direkte i det kommunale system, der er gearet til at lave kommuneplaner – her er Realdanias rådgivning af afgørende betydning"*.

At lykkes med samarbejdet med det kommunale system, især omkring forståelsen for de politiske processer, er altafgørende for Realdanias legitimitet og muligheder for at skabe forandringer i det danske bylandskab. Medarbejderne fra Byen vurderer selv, at Realdanias mulighed for at opfylde strategien styrkes væsentligt, hvor:

- Projekterne er forankret de rette steder, såvel politisk som fagligt, blandt ildsjæle etc.
- De enkelte projekter har affødt nye problemstillinger, som der har været bevågenhed omkring og villighed til, såvel i Realdania som i omverdenen, at arbejde med i nye udviklingsprojekter. Med andre ord at det er lykkedes at fortsætte og implementere udviklingsprocessen.
- Der er såvel politisk som i det faglige miljø en bred konsensus om behovet for at udvikle området.

Særligt samspillet med det administrative og politiske niveau er vigtigt. Her viser enkeltprojekterne, at der kan spares meget tid, fjernes mange misforståelser og skabes bedre implementering, hvis dette håndteres rigtigt fra start. Realdania kan med fordel styrke sin rådgivning på dette felt.

Et andet vigtigt aspekt af samarbejdet med kommunerne i disse år er kommunernes trængte økonomi. Her peger evalueringen på, at Realdania bliver udfordret på 50/50-finansieringsmodellen. Kommunerne har i stigende grad svært ved at skaffe den tilstrækkelige medfinansiering og oplever, at developerne har trådt på bremsen. Her vil det være væsentligt for Realdania generelt og Byen i særdeleshed, at videreudvikle hensigtsmæssige finansieringsmodeller.

Den trængte økonomi aktualiserer også behovet for "kloge penge" i en tid, hvor udviklingsarbejde ikke står øverst på listen i kommunerne. En ekspert udtaler i den forbindelse: *"Kommunerne har skåret helt ind til benet i forvaltningerne – her kan Realdania bidrage med til at løfte overliggeren"*.

Videreudvikling af borger- og interessentinddragelse

Et strategisk vigtigt aspekt af Realdanias medvirken til forandringer i det danske bylandskab er borger- og interessentinddragelse. En kommune er jo netop dets borgere, foreninger og erhvervsliv, og der er ikke altid overensstemmelse mellem deres ønsker og Realdanias ambitioner, når projekter skal udvikles. Der er nogle steder rigtig gode erfaringer, men det er fortsat et område, hvor Byen har brug for at samle op på eksisterende erfaringer og udvikle nye metoder.

"Realdania bør medvirke til at fremme brugen af alternative konkurrenceformer til projektudviklingsfasen, så bl.a. dialog, bruger- og interessentinddragelse mm. bliver en mere integreret del af projektudviklingen og ikke adskilt fra designernes/arkitekternes arbejde" (Respondent fra kommune).

Citatet udtrykker dilemmaerne omkring at få sat de rigtige rammer for inddragelse – hvordan og hvornår i processen - og få den arkitektfaglige flyvehøjde og de jordnære input fra borgere og interessenter til at mødes. Et samarbejde om udvikling af dette felt mellem Realdania By og Byen ville være oplagt, da det er en fælles udfordring for begge parter.

Fra viden til realisering – og omvendt

Interessenter er optagede af, at få styrket programtænkningen, hvor man arbejder med samme område over en længerevarende periode. Det kan ske ud fra et vidensbaseret afsæt, som det aktuelt sker i forhold til indsatsområdet Fremtidens Forstæder. Her etableres et vidensmæssigt grundlag for kommende demonstrationsprojekter og kampagner. Interessenterne roser denne tilgang "fra viden til realisering" og understreger, at netop realiseringsdelen bliver vigtig for effekten af kampagnen og spændende at følge fremover.

Men det mangler ofte den anden vej rundt. Byen har realiseret mange enkeltstående projekter, fx omkring byrum og pladser, som med fordel kunne bindes sammen, og hvor en samlet læring bør kunne sammenfattes på tværs.

"Hvad er egentligt et godt byrum? Har Realdania ikke medvirket til 10-15 store byrumsomdannelser? Der må da være mulighed for at lave noget opsamlende på den baggrund. Hvilke kriterier skal man måle et byrum på? Og hvad skal der til for at det lykkes at skabe det?" (Arkitekt)

Input til kommende indsatsområder

Der er generelt stor ros fra de interviewede eksperter og interessenter til Realdanias arbejde inden for "Byen". Mange af anbefalingerne knytter sig således til at videreføre den nuværende praksis og holde fast i mange af de nuværende indsatsområder.

Der er fortsat behov for et markant fokus på klima, vedvarende energi og grøn udvikling af i bymiljøet. Det gælder fx projekter om at "bringe naturen ind i byen", dvs. grøn urbanitet.

Fokusgruppen diskuterede "nye bylivsformer" som tema. Der peges i forlængelse heraf specifikt på villaveje og parcelhusområder, som er under fysisk og sociologisk forandring i disse år. Her bor 60-70 % af danskerne, og der er brug for idéer og værktøjer til mikrotransformation af disse boligområder. Hvordan styrkes livet på villavejen? Hvordan kan de enkelte huse omdannes fx ift. energieffektivitet? Hvordan udspiller befolkningens dagligliv sig i forhold til deres bolig?

Et andet vigtigt område på planlægningssiden er transformation af de store gamle industriområder, særligt nu hvor både kommuner og developere har vanskeligt ved at finde midler til at investere i dem. Et aspekt heraf er havnene og deres kobling til bysamfundet. En bevillingsmodtager foreslog "*en samlet indsats for Vandkantsdanmark*", dvs. en indsats for at styrke forbindelsen mellem byen og havet.

Endelig peges på to målgruppeorienterede temaer:

Den ene målgruppe handler om ældre, hvor demografien forudsiger et ældreboom. Hvilke udfordringer knytter der sig til den aldrende befolkning i et boligperspektiv? Hvordan vil de ældre gerne bo? Hvad kommer det til at betyde for yderområderne, for forstæderne eller for sommerhusområderne?

Den anden målgruppe, som udpeges, er børn og unge. Hvordan kan Realdania understøtte det byggede miljø til gavn for børn, fx betydningen af lys og lyde i daginstitutioner? Byen i børnehøjde.

8.3 Byggeriet

Inden for fokusområdet behandles byggeriets udviklingsorienterede problemstillinger. Indsatsen retter sig mod innovative projekter inden for nybyggeri og renovering af bolig-, erhvervs- og institutionsbyggeri, samt problemstillinger relateret til byggeriets livscyklus forstået som projektering, udførelse og drift. Målet er at styrke byggeriet og byggesektoren i Danmark.

Fokusområdet Byggeriet er kendetegnet af stor heterogenitet og omfatter mange aktiviteter, emneområder og aktører, der i udgangspunktet kan ligge langt fra hinanden. Det er desuden kendetegnende for fokusområdet, at Realdania støtter en del forskningsaktiviteter, bl.a. i form af seks forskningscentre, der skal udvikle ny viden og skabe et videnskæssigt fundament for den danske byggesektor.

I forlængelse af 2007-evalueringen er projekter med fokus på energirigtigt byggeri, indeklime og miljø blevet opprioriteret. Det er bl.a. sket med demonstrationsprojektet "Bolig+ - den energineutrale bolig" og projektet "Måling af bæredygtighed" i byggeriet.

Mere målrettede og langsigtede indsatsområder

Målsætningerne for Byggeriet er særdeles bredt formulerede, og nedenstående opdeling af Byggeriets fokusområde fra Realdania vidner om, at der er tale om en bred portefølje:

1. Digitalisering, nyindustrialisering, reorganisering, procesudvikling, byggeledelse
2. Særlige bygninger og rum til forskellige funktioner og mennesker ("udsatte grupper")
3. Sundhed og indeklime
4. Miljø, ressourcer, klima og energi
5. Arkitektoniske og byggetekniske løsninger samt nye materialer

Internt i Realdania er det vurderingen, at man fremadrettet bør være bedre til at kommunikere i konkrete indsatsområder og f.eks. bygge hjemmesiden op omkring disse, da det skaber bedre overblik og perspektiv for omverdenen.

Realdania kan ifølge evalueringens interessenter med fordel udvide sin horisont og forsøge at sætte mere langsigtede spor, f.eks. ved at knytte de mindre projekter til højere formål som samfundsnytte og livskvalitet. En bredere samfundsdaysorden som klima, vand og oversvømmelser kan, men behøver ikke, ligge i *den store terning*. Realdania kunne gå ind i konkrete projekter i de hårdest ramte kommuner, og erfaringerne herfra kunne udbredes til andre dele af landet. Pointen er, at klimadaysordenen er kommet for at blive. Klima er et emne, som man ikke bliver færdig med, selv om det har været et fokusområde siden 2007-evalueringen. Det er således helt afgørende for kommunerne, at der kommer øget fokus på dette område, ikke mindst i forlængelse af de seneste års massive oversvømmelser. Det samme gælder energiområdet, hvor der er også er stor opbakning til en generel videreførelse af Realdanias indsats.

Kommunerne efterspørger endvidere, at projekterne målrettet offentlige byggerier som institutioner, hospicer og folkeskoler ophæves til et højere og mere overordnet modelprogram, der samler viden og analyserer den betydning, som offentlig byggeri har for livskvalitet generelt. Der er store summer forbundet med udvikling og renovering af den offentlige bygningsmasse, og der mangler et rum for at skabe innovation på dette område. Offentligt byggeri er netop kendetegnet ved, at der sjældent er råd til innovation og eksperimenter. Det er denne dimension, som Realdania kan være med til at tilføre.

Et tredje område, som Realdania ifølge interessenter bør involvere sig mere i, er den omstillingsproces, som skal i gang inden for renovering af den store forældede bygningsmasse fra 1960'erne og 70'erne, særligt parcelhuse. Der ligger adskillige byggetekniske opgaver og venter, som potentielt kan skabe små vigtige løsninger for typehusene og "opgradere den eksisterende boligmasse", som ligger i Realdanias fundats. Det er i den forbindelse ikke nok at lave en rapport eller hjemmeside, der giver en række anbefalinger på området. Der kunne etableres en række demonstrationsprojekter, der udbreder dagsordenen og etablerer skalerbare modeller.

Såvel medarbejdere i Realdania som evalueringens interessenter mener, at Realdania fremadrettet skal overveje at selekttere mere i projekterne, koncentrere sig om få udvalgte temaer og forsøge at skabe større sammenhæng mellem de projekter, de går ind i.

Ovenstående efterlysning af sammenhæng hænger sammen med de følgende to hovedbudskaber, der tager afsæt i, hvad der betegnes som byggebranchens grundlæggende kulturproblem: at det meget projektorienterede arbejde hæmmer læringen.

Læring fra forskningen

Evalueringens interessenter ser gerne, at Realdania går mere aktivt ind i denne problemstilling. Der mangler først og fremmest at blive bygget bro mellem forskning og praksis. De etablerede forskningscentre er en god idé, men de har en tendens til at lukke sig om sig selv. Desuden mangler Realdania i nogle tilfælde en forståelse for det institutionelle set up i forskningsverdenen, hvor fem år ofte er for kort en tidshorisont til at etablere et nyt forskningsområde, ansætte ph.d.er og sikre at den nye tilegnede viden også tilgår branchen. Det er ikke nok blot at lægge rapporter og resultater ud på en hjemmeside. Den producerede viden skal ud og arbejde, og læringen sker først, når forskningsprojekterne og de konkrete byggeprojekter kobles til hinanden.

Interessenterne foreslår, at forskere fra de etablerede forskningscentre inddrages mere direkte i virksomhederne i forbindelse med projektløsningen, f.eks. i arkitektvirksomheden eller i kommunen. Som bygherre kan Realdania f.eks. foretage en strategisk "parring" mellem projekter og forskningsfelter. Dermed kan man få konkrete eksempler op at stå, som omsætter værdien af forskningen, skaber innovation og sætter fokus på udvikling af organisationsstrukturer, samarbejdsformer og processer. Erhvervs ph.d.er kan også være et instrument, der benyttes til at bygge

bro mellem forskning og praksis. Temaet Byggeriet peger selv på, at erhvervs ph.d. projekter er et nyt indsatsområde, som er igangsat med henblik på at skabe videnopbygning og -overførsel mellem forskning og praksis.

En række af evalueringens deltagere fremhæver, at det største problem ikke er mængden af forskning og ny viden, men overførslen af viden fra forskningsverdenen til byggeriet. På den baggrund er der opbakning til Realdania's linje om at støtte forskningsspredning frem for grundforskning. Det sker bl.a. ved at støtte videncentre som Boligøkonomisk Videncenter, hvor der opnås en hurtigere effekt. Det samme gælder Bolius, der er målrettet private boligejere.

Læring fra demonstrationsprojekterne

Én ting er læringen fra forskningsprojekterne, en anden er den læring, som kommer ud af demonstrationsprojekterne. Her er der plads til forbedring. Det er ikke nok at kommunikere formålet med nybyggeri og demonstrationsprojekter. Man bør også kommunikere læringen fra projektet, og hvorvidt formålet blev nået. Kommunikationen gælder internt såvel som eksternt.

Interessenterne peger tilsvarende på, at Realdania får for lidt viden og indsigt ud af de mindre vellykkede projekter. Hvis Realdania bliver mere åbne om problematiske projekter, vurderes disse at kunne bidrage med værdifuld læring. Det kræver, at man står ved den lærende arbejdsform, hvor det mindre succesfulde projekt kan være mindst lige så vigtigt som det mest vellykkede.

En måde at skabe bedre læring på, som fremhæves af Realdania selv, kan være at følge nogle typer af projekter i en periode efter, at bygningen er færdigopført og dermed sætte mere fokus på projekternes langsigtede bæredygtighed. Det giver særligt mening i ildsjæls-projekter og projekter, hvor Realdania er primær bidragsyder.

Pointen understreges af, at medarbejdere i Realdania selv fremfører, at det enkelte byggeprojekt jo i realiteten ikke handler om at bygge eller renovere fx en konkret skolebygning, men om at skabe gode eksempler og demonstrationsløsninger, som andre kan lære af, og som kan skabe forandring for eksempel inden for feltet "skoler og læringsmiljøer". Projektets mål er derfor ikke nået, før det generelle niveau for skolebyggeri og læringsmiljøer er hævet. Og dette bør være ambitionen med demonstrationsprojekterne.

En model, som interessenterne fandt interessant, er, at Realdania kan lave en række puljer, som kan søges i forbindelse med store offentlige byggerier. Puljerne skal være "problemdrevne", fx *Pulje til reduktion af indeklimaproblemer i daginstitutioner*. Her vil en kommune kunne bygge en daginstitution til alm. kostpris, men Realdania kan bidrage med en puljebevilling, som sikrer, at bygherre, arkitekt, mv. kan tilknytte forskere og andre relevante kompetencer til projektet og derigennem udvikle direkte anvendelige resultater, som gerne skulle kunne anvendes af andre kommuner i lignende opgaver. Formålet skal være at udvikle bedre daginstitutioner, men uden at

finansiere kommunernes almindelige forpligtelse til at bygge institutioner, og i stedet målrette midler til det eksperimentelle design. Herefter kan det entydigt måles, om den specifikke dagsinstitution har et bedre indeklima, og hvilken effekt det har på børnenes og personalets livskvalitet.

8.4 Bygningsarven

Fokusområdet Bygningsarven omfatter landets mest værdifulde bygninger i arkitektonisk og historisk forstand. Hertil kommer kulturmiljøet, bl.a. de bevaringsværdige helheder i by og land, hvor bygningsanlæg og omgivelser udgør samlede kulturværdier. Udover bygninger er det således også parker, haveanlæg og andre arkitektoniske elementer med kulturhistorisk værdi.

Advocacy for større statsligt og kommunalt fokus

Realdania er ifølge interessenterne med til at øge ambitionsniveauet og udfordre vanetænkningen i de statslige instanser, hvilket vurderes som yderst positivt. Som en interessant udtrykker det: *"I staten er der en tendens til at satse på den sikre løsning, hvor Realdania er med til at give projekterne kant. Se eksempelvis på Frederik VIIIs palæ. Det var modigt"*. Interessenterne peger endvidere på, at det er en position, der kan anvendes til at anspore en mere helhedsorienteret tilgang til bevaring af kulturarven i tråd med den anvendte i temaprojektet Agenda Kulturarv (Kulturarvskommuneprojektet), hvor resultatet er, at kommunerne i dag anvender deres kulturarv som et aktiv i planlægningen.

Netop det forhold, at der inden for kulturarven i statslig regi mangler en helhedsorienteret strategi for området, påpeges af interessenterne. Et kendetegn for fokusområdet er således, at Realdania arbejder i et vakuum skabt af, at den danske stat mangler en samlet strategi for området. Staten har gennem de senere år trukket sig tilbage fra området, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved at statens drift i stigende grad indregner fondsmidler i egne projekter samtidig med, at de statslige midler til renovering og bevaring generelt er faldende.

Realdania har qua sin ekspertise og økonomiske tyngde en position, som kan anvendes til at påvirke det politiske system til en mere sammenhængende indsats på området. Der er således en klar efterspørgsel på, at Realdania finder metoder til at få staten og kommunerne på banen, og derved bidrager aktivt til at placere bygningsarven som et højere prioriteret politisk område, end det er i dag.

Stor ros til formidlingsindsatsen

Overordnet set eksisterer der tre målgrupper for fokusområdets arbejde; den brede befolkning, ejerne af de fredede og bevaringsværdige bygninger samt den gruppe, der arbejder professionelt med området.

Der er stor ros til Realdanias indsats for at nå den brede befolkning gennem bøger, udstillinger og særligt via fjernsynsmediet. Det drejer sig om at fortsætte arbejdet med at synliggøre værdien af kulturarven. DR2 programrækken Kend dit hus fra 2004 - 2005 er et eksempel på, hvordan man fra Realdanias side aktivt har anvendt et populært medie til at skabe synlighed om bygningsarven gennem formidling af viden om boligen og dens vedligeholdelse. Et andet eksempel på, at man med succes har anvendt fjernsynsmediet til at skabe bred interesse for bevaring af kulturarven, er programmerne om historiske haver, som er set af mere end 300.000 seere.

Realdania har i relation hertil arbejdet for at øge tilgængeligheden af privatejede fredede eller bevaringsværdige bygninger. Realdanias økonomiske støtte hertil er ofte betinget af, at bygningerne gøres offentlige tilgængelige. Dette karakteriseres af evalueringens interessenter som særdeles klogt, idet denne tilgang giver mulighed for, at privatejede nødlidende kulturarvsværdier bevares, samtidig med at offentligheden opnår adgang til og viden om områder af den danske kulturarv, der ellers ikke er tilgængelige. Et godt eksempel er de historiske haver, som har opnået store besøgstal, ligesom Realdania Byg har haft stor succes med åbent hus arrangementer.

"Offentlighedsprincippet er en genistreg i samspillet med de private ejere. Hermed forener man to primære målgrupper, ejerne og den brede befolkning og skaber værdi for begge. Godt set!" (Deltager i fokusgruppen)

En særlig målgruppe er ejerne af fredede og bevaringsværdige bygninger, og evalueringens interessenter påpeger, at Realdania fremadrettet bør have ekstra fokus på denne gruppe. Der eksisterer i Danmark mange nødlidende fredede og bevaringsværdige bygninger, og mulighederne for at søge økonomisk støtte til deres renovering er i de senere år mindsket.

Her peger interessenterne på, at Realdania skal være varsomme med ikke for entydigt at fokusere på *genanvendelse* af fredede og bevaringsværdige bygninger. Interessenterne roser i udgangspunktet ideen om at føre livet i de fredede og bevaringsværdige bygninger videre ved at finde andre anvendelsesområder for bygningerne. Samtidig bliver netop genanvendelse givet som et eksempel på, hvordan Realdania kan have et lidt for ensidigt syn på én tilgang til forvaltning af bygningsarven. Der kan, ifølge interessenterne, være behov for andre vinkler på bygningsarven, idet genanvendelse af de fredede og bevaringsværdige bygninger ikke altid er den rigtige løsning. Ren bevaring kan fx være løsningen i nogle sammenhænge. Der efterlyses i den sammenhæng, at man fra Realdanias side i stigende grad er mere tværfaglige, således at det ikke blot er arkitektfaget, der er repræsenteret inden for Bygningsarven, men også eksempelvis kulturhistorikere.

Ønske om mere viden om bygningsarvens økonomiske betydning

Interessenterne peger på, at Realdania, som led i den fortsatte indsats for at formidle den viden og demonstrationsværdi, som Realdanias projekter inden for Bygningsarven skaber, fremadrettet bør synliggøre værdien af kulturarven ved at søge at værdisætte kulturarven i kroner og ører. Hvad betyder det eksempelvis for ejendomsværdien i en kommune, at der er mange fredede eller bevaringsværdige bygninger? Hvad er den privatøkonomiske gevinst ved en nænsom bevaring? Interessenterne peger på, at man på et faktuel grundlag skal kunne synliggøre, at bygningsarven har en økonomisk værdi, der kan anvendes aktivt i eksempelvis by- og landskabsudvikling.

Uddannelse som virkemiddel

Mens Byen og Byggeriet i høj grad har forskning som tema, så fremhæver interessenterne, at Bygningsarven bør fokusere på uddannelse som en central målsætning. Et tema der også har en central placering hos Realdania, hvor ønsket om øget samarbejde med uddannelsesinstitutionerne vægtes højt som virkemiddel til at øge de professionelles viden om og forståelse for bevaring af bygningsarven i Danmark. Det kan handle om helt konkrete samarbejdsprojekter mellem uddannelsesinstitutionerne og Realdania, fx afholdelse af konkurrencer og uddeling af studielegater eller samarbejde mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner faciliteret af Realdania.

Yderligere handler samarbejdet med uddannelsesinstitutioner om at facilitere netværk mellem forskellige faggrupper inden for samme fagområde, således at der opnås en bedre forståelse grupperne imellem, ligesom det også handler om at bryde gamle vaner. Det gælder særligt inden for faggrupperne af professionelle teknikere og håndværkere, så de i stigende grad ændrer deres mind set til også at omhandle bevaring og bevaringsteknikker.

Industriens bygningsarv

Vurderingen både internt i Realdania og af evalueringens interessenter er, at der i fremtiden er behov for at udvide genstandsfeltet for fokusområdet, således at industribygningerne fra 1930'erne, 1940'erne og 1950'erne inkluderes i fremtidens projektportefølje.

Vi lever i en tid karakteriseret ved, at industrien i stigende grad flyttes til lande med lavere omkostningsniveau, hvilket efterlader tidligere produktive industriområder funktionstomme. Derved efterlades en bygningsmasse, som repræsenterer en del af vores nyere bygningsarv. Vurderingen er derfor, at der i fremtiden er behov for en aktiv indsats for at bevare 1930'ernes – 1960'ernes industribygninger, samt at kommunerne i stigende grad vil efterspørge rådgivning til, hvordan de store tidligere erhvervsområder håndteres mest hensigtsmæssigt mht. bevaring og nytænkning af bygningernes funktion.

9. Metode

Evalueringen af Realdanias filantropiske strategi er gennemført i perioden maj 2011 til november 2011. Som bærende element i evalueringen har været brugen af flere evalueringskriterier – i kombination kaldet *multikriterie-teknik* – som er velegnet ved evalueringen af store og komplekse indsatser. Herved baseres en fondsevaluering ikke blot på ét kriterium (fx effekt), men på en bredere vifte af kriterier. Hertil kommer en stor og bred inddragelse af kilder.

Kildetriangulering

Kildetriangulering er en nødvendighed i evalueringen af Realdania. De mange berøringsflader, som Realdania har, nødvendiggør et omfangsrigt og detaljeret omverdensperspektiv, og mange forskellige grupper af interessenter indgår derfor i dataindsamlingen. Kilde- og datatriangulering indebærer, at man indsamler viden om samme fænomen fra flere kilder og med forskellige metoder. Det giver mulighed for en mere nuanceret og valid analyse.

I evalueringen af Realdania er der tale om fire forskellige respondentgrupper:

- Medarbejdere i Realdania
- Bevillingsmodtagere
- Interessenter fra de 3 B'er (Byen, Byggeriet og Bygningsarven)
- Eksterne eksperter i filantropi

Realdania - medarbejdere og projektdatabase

Realdania indgik som en datakilde i flere forskellige former. For det første indgik medarbejderne i Realdania som kilde gennem personlige interviews. For det andet udarbejdede Realdanias medarbejdere en skriftlig selvevaluering. Endelig indgik nøgletal om Realdanias projektportefølje fra Realdanias interne projektdatabase som datakilde.

Sideløbende med evalueringen gennemførte Oxford Research en evaluering af Realdania Bys projekt FredericiaC, som gav anledning til grundige diskussioner af Realdania By og til samtaler med medarbejdere herfra. Det samme gælder Bolius, hvor Oxford Research har gennemført seminarer med ledelsesgruppen.

Bevillingsmodtagere

En central gruppe i Realdanias omverden er bevillingsmodtagere, der modtager eller har modtaget støtte fra fonden. Formålet med at inddrage den store gruppe af bevillingsmodtagere var at give et modtagerperspektiv på projekterne, som supplerer det interne perspektiv fra Realdanias medarbejdere. Endvidere var det muligt at sammenligne resultaterne med evalueringen fra 2007.

Interessenter

Interessenter er fagpersoner inden for de tre fokusområder, som Realdania samarbejder med. Det er fx konsulenter med ekspertise inden for byggeriet, repræsentanter fra relevante uddannelsesinstitutioner og nøglepersoner fra større virksomheder, organisationer og myndigheder, der beskæftiger sig med byggeri, arkitektur, kulturarv osv.

Interessentgruppen blev aktiveret i forskellige faser i evalueringen. I den indledende fase, som lå før den egentlige dataindsamling, blev nogle af eksperterne interviewet enkeltvis for at få input til resten af dataindsamlingen og opnå større opmærksomhed omkring særlige problemstillinger. Et centralt element i dataindsamlingen var endvidere fokusgruppeinterviews med interessenter inden for de 3 B'er.

Ekspert i filantropi

Evalueringen trak i høj grad på den nyeste amerikanske litteratur på området og hertil kom interview med amerikanske eksperter i moderne, kreativ filantropi for at styrke de strategiske anbefalinger i evalueringen. Endvidere blev en lang række danske, europæiske og amerikanske fonde besøgt for at hente input til evalueringen.

Kvantitativ undersøgelse

På baggrund af udtræk fra Realdanias database blev identificeret modtagere til en spørgeskemaundersøgelse rettet mod projektledere på enten almindelige projekter eller flagskibsprojekter. Kun projekter på mere end 50.000 kr. blev inkluderet, og projektstøtte til bøger og udstillinger blev også valgt fra. Målet med undersøgelsen var at belyse Realdanias bistand og støtte til projekterne, og denne er særdeles begrænset i forbindelse med bøger og udstillinger.

Undersøgelsen blev udsendt til 145 bevillingsmodtagere. Der blev i forbindelse med udsendelsen afsat betydelige ressourcer til at sikre, at de rigtige personer besvarede spørgeskemaet. Det skyldes, at det ikke er helt stringent, hvem der er identificeret som kontaktperson i Realdanias projektdatabase. I nogle projekter er det fx en borgmester, der er formel underskriver, i andre er det

projektlederen. Målgruppen for undersøgelsen var den daglige projektleder snarere end den formelle projektejer. Derfor arbejdede evaluator manuelt med at kvalitetssikre udsendelseslisten, så de rigtige personer blev identificeret.

Resultatet var, at 112 respondenter besvarede spørgeskemaet og dermed en besvarelsesprocent på 76 %, hvilket er særdeles fornemt.

9.1 Oversigt over deltagere i interview

Interviewliste eksterne eksperter

- Melissa Berman, President, Rockefeller Philanthropy Advisors
- Anker Brink Lund, Professor, Copenhagen Business School
- Dennis Cheng, Director of Development, The Clinton Foundation.
- Don Chen, Senior Program Officer, Ford Foundation
- Amitabh Desai, Director of Foreign Policy, The Clinton Foundation
- Cyrus Driver, Director, Program Learning and Innovation, The Ford Foundation
- Jeff Falkenstein, Vice President Data Acquisition, GrantCraft, The Foundation Center
- Rasmus Kristian Feldthusen, Professor, Det Juridiske Fakultet, Københavns Universitet
- Gurli Martinussen, Direktør, Trygfonden
- George McCarthy, Director of Metropolitan Opportunity Unit, The Ford Foundation
- Vincent McGee, Senior Advisor, Atlantic Philanthropies.
- Larry McGill, Senior Vice President Research, GrantCraft, The Foundation Center
- Liz McKeon, Vice President, Ford Foundation
- Sivan McLetchie, Partner, Bridgespan
- Birgitte Nauntofte, Direktør, Novo Nordisk Fonden
- Alex Neuhoff, Partner, Bridgespan
- Christen Obel, Direktør, Det Obelske Familiefond
- Chris Page, Senior Vice President, Rockefeller Philanthropy Advisors
- Alison Powel, Manager, Bridgespan.
- Sevdalina Rukanova, senior officer, European Foundation Center
- Brad Smith, President, GrantCraft, The Foundation Center
- Luc Tayart de Borms, Managing Director, The King Baudouin Foundation
- Michael Weinstein, Senior Vice-President of Programs, The Robin Hood Foundation

Fokusgruppe "Byen"

- Claus Bech-Danielsen, Professor, Statens Byggeforskningsinstitut
- Torben Juul-Olsen, Teknisk Direktør, Thisted Kommune
- Hans Kristensen, Centerleder, Center for Bolig og Velfærd
- Jens Kvorning, Professor, Center for byplanlægning, Kunstakademiets Arkitektskole
- Sven Erik Rolandsen, Projektleder, COWI

Fokusgruppe "Byggeriet"

- Henrik L. Bang, Direktør, Bygherreforeningen
- Anne Beim, Professor, Center for Industriel Arkitektur, Kunstakademiets Arkitektskole
- Sten Bonke, Sektionsleder, Institut for Planlægning, Innovation og Ledelse, DTU
- Henrik Garver, Direktør, Foreningen af Rådgivende Ingeniører
- Lars Holmbjerg, Direktør, Dansk Arkitektur Center
- Mette Kynne Frandsen, Adm. Direktør, Henning Larsen Architects
- Christian Lerche, Direktør, Danske Arkitektvirksomheder
- Michael H. Nielsen, Direktør Dansk Byggeri
- Ane Mette Walter, Teknologisk Institut Byggeri
- Thorkild Ærø, Direktør, Statens Byggeforskningsinstitut

Fokusgruppe "Bygningsarven"

- Britta Andersen, Museumsdirektør, Gl. Estrup Herregårdsmuseum
- Vibeke Andersson Møller, Museumsinspektør, Nationalmuseet
- Gert Bech-Nielsen, Professor, Arkitektskolen Århus
- Mads Falbe-Hansen, Chefkonsulent, Slots- og Ejendomsstyrelsen
- Birthe Iuel, Formand, Bygningsskulptur Danmark
- Thomas Martinsen, Direktør, Dansk Bygningsarv
- Robert Mogensen, Seniorrådgiver, COWI

Realdania

- Christian Andersen, projektleder, Filantropi
- Mette Lis Andersen, Realdania By
- Lars Autrup, projektleder, Filantropi
- Berit Bendtsen, administrationschef, Realdania Byg
- Flemming Borreskov, adm. direktør
- Dorte Bülow, Souschef, Kommunikation
- Peter Cederfeld, direktør, Realdania Byg
- Lennie Clausen, projektleder, Filantropi
- Jakob Cold, administrationschef, Realdania By
- Anne-Mette Gjæraa, projektleder, Filantropi
- Peter Fangel, projektchef, Realdania Byg
- Frants Frandsen, projektleder, Realdania Byg
- Thomas Halvorsen, projektleder, Realdania Byg
- Stine Lea Jakobi, projektleder, Filantropi
- Marianne Kofoed, projektleder, Filantropi
- Peter Kjølby, underdirektør, Realdania Byg

- Eske Møller, projektleder, Filantropi
- Karen Schou, projektleder, Filantropi
- Carsten Kjær Sørensen, souschef, Filantropi
- Hans Peter Svendler, direktør, Filantropi
- Astrid Bruun Thomsen, projektleder, Filantropi
- Hertil kommer seminar med alle medarbejdere i Realdania By³⁰ samt to seminarer med ledelsesgruppen i Bolius³¹

³⁰ ifm. evaluering af FredericiaC

³¹ Ifm. projekt "Måling af livskvalitet".