

Nye former for bymidtesamarbejde: Muligheder og potentialer

Indhold

Indledning.....	3
Behovet for stærke samarbejdsmodeller.....	4
Om denne rapport.....	5
Del 1: Erfaringer fra Danmark.....	6
Områdefornyelse.....	6
Samarbejde med private aktører – generelle erfaringer og udfordringer.....	7
Dialog med danske byer.....	8
Esbjerg.....	8
Ribe.....	14
Aabenraa.....	14
Roskilde.....	15
Holbæk.....	16
Maribo.....	18
Dialog med brancheorganisationer.....	20
HORESTA.....	20
DI.....	21
Dansk Erhverv.....	22
Ejendomsforeningen Danmark.....	23
De Samvirkende Købmænd.....	24
Opsummering del 1.....	24
DEL 2: Udenlandske modeller og metoder.....	25
Fokus på det gode sted.....	26
Town Center Management og place management.....	27
Britiske institutioner.....	28

Svenska Stads kärnor.....	29
Citysamverkan	32
Riksorganisationen Sveriges Centrumutvecklare	35
Den svenske "BID"-model	35
Project for Public Spaces og placemaking	37
DEL 3: Muligheder og potentialer	43
Opsummering	43
En dansk model	44
Muligheder og udfordringer	45
En ny samlende institution	46
Udkast til operationaliseringsproces	49

Rapporten er udarbejdet til Udlændinge,- Integrations- og Boligministeriet af LivingCities v/ Julie Holck, juni-august 2016



Indledning

Betydningen af velfungerende byer og bydele kan næppe overvurderes. Levende byer skaber forudsætninger for udvikling, tilvækst og velfærd i form af øget tiltrækning af indbyggere, besøgende, virksomheder og investorer. Triste og utrygge byområder har omvendt en række negative konsekvenser og er dyre i drift.

Byudvikling berører alt fra erhvervs- og bosætningspolitik til kultur-, social- og miljøpolitik og må betragtes som et særdeles komplekst felt. Attraktive nærmiljøer og levende byer er fundamentet for en positiv samfundsudvikling, og bymidten fungerer fortsat som byens og hele kommunens udstillingsvindue. I de større byer gælder det også de enkelte kvarterers 'hjerter'.

Udfordringerne for levende og attraktive byer er imidlertid store. Nye demografiske forhold samt nye forbrugs- og adfærdsmønstre kræver nye strategier. Kravene til byernes attraktionskraft øges i takt med pres set på de offentlige ressourcer, og den største trussel for byerne kan siges at være passivitet. Dårlige tider bliver ikke automatisk afløst af gode tider.

Tværtimod kræver en opblomstring nye strategier og værktøjer kombineret med vilje, engagement og tålmodighed. Hvis byerne, også de mindre, skal overleve og genvinde deres essentielle funktion som mødesteder og kraftcentre, er der brug for at gentænke, hvordan vi bedst udvikler, driver og finansierer dem.

Nye former for bymidtesamarbejde på tværs af offentlige, private og civile parter er et bud på en metode, der kanalisere alle ressourcer i samme retning og skaber fornyet engagement. I udlandet har man haft yderst gode erfaringer med forskellige former for samarbejdsorganisationer siden 1970. Nu vurderes lignende løsninger at være aktuelle i Danmark.

Her har det offentlige indtil videre stort set været alene om at have ansvar for og mandat til at skabe og drive bymidter og byområder. I forhold til nedslidte og problemfyldte områder er det, i henhold til Lov om Byfornyelse og Byudvikling, en kommunal opgave at styrke grundlaget for private investeringer, hvilket typisk er sket i regi af områdefornyelsesprojekter med investeringsredegørelsen som et vigtigt instrument.¹ Andre eksempler på inddragelse af private aktører finder man i forskellige forsøgsprojekter og individuelle samarbejdsforløb.²

De private investeringsmidler har typisk været anvendt til renoveringer, nybyggeri, landskabsprojekter og infrastruktur eller, sjældnere, til *sociale partnerskaber*.³ Der investeres imidlertid kun undtagelsesvist i kontinuerlige samarbejdskonstellationer med fokus på både daglig drift, fysisk forskønnelse og proaktiv, strategisk udvikling.

¹ Se *Vejledning til Investeringsredegørelse – hvordan fremmes private investeringer i byfornyelsen?* (SBI, 2004)

² Dertil kommer de offentligt-private partnerskabsprojekter, OPP'er, der dog adskiller sig fundamentalt fra bymidtesamarbejdsprojekterne i og med, at der ikke er tale om egentlig samskabelse, men om konkrete opgaver, som en offentlig myndighed udbyder og en privat leverandør udfører. Det er således ikke en form for partnerskab, hvor offentlige og private aktører sammen går ind og definerer et behov, en vision og en strategi (se definitionen på et OPP, formuleret af Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen i notatet *Standardmodel for offentligt-private partnerskaber 2014*: <http://www.kfst.dk/~media/KFST/Publikationer/Dansk/2014/20140922%20Standardmodel%20for%20OPP%20%20se%202014.pdf>)

³ Sociale partnerskaber er afgrænsede og midlertidige projekter, der f.eks. kan handle om at skabe et bedre image eller give udsatte grupper bedre muligheder for at komme videre. Se: *Sociale partnerskaber med virksomheder - idekatalog til innovative områdeindsatser* (Socialministeriet, 2010).

I løbet af de sidste ca. fem år er mange kommuner begyndt at inddrage private og civile aktører i stadig stigende grad, og byplanlæggernes rolle er blevet mere dynamisk og interagerende. Men i det store og hele er det fortsat en entydigt offentlig opgave at sikre udvikling af landets byer, så de fungerer som optimale rammer for borgernes dagligdag og for vækst- og erhvervsudviklingen. De private aktører er sjældent en inkorporeret del af byens kontinuerlige udvikling, og selv om ideer om nye partnerskabsløsninger er ved at vinde frem, vurderes der generelt at være et uopfyldt behov for inspiration, viden og redskaber til at etablere og fastholde nye partnerskaber. På det punkt er vi ikke kommet særlig langt i Danmark i forhold til udlandet.

Behovet for stærke samarbejdsmodeller

Nu har vi imidlertid nået et punkt, hvor der er god ræson i at overveje, hvordan vi kan skabe en struktur, hvor byens forskellige aktører i højere grad og kontinuerligt deler ansvaret for udvikling og drift, og hvor alle ressourcer samles omkring en fælles vision og strategi. Kommunerne efterspørger private aktørers deltagelse, og de private aktører er, ifølge brancheorganisationerne, meget enige i behovet for samarbejde. De private aktører efterlyser både mere medindflydelse og en ny rollefordeling. Svenska Stadskärnor, den svenske paraplyorganisation for bymidteudvikling, påpeger, at det i Sverige er "ett vanligt missförstånd att det enbart är kommunen som har ansvar och mandat att genomföra detta arbete [at udvikle byer, red.]. Kommunen äger inte staden."⁴ Det samme kan siges at gælde i Danmark.

Spørgsmålet er, *hvordan* man breder ejerskabet ud og giver alle ansvar og mulighed for at bidrage til at skabe de bedst mulige byer. Kan man skabe en solidt forankret struktur, der i princippet er uden tidsbegrænsning? Kan drift og udvikling organiseres, forvaltes og finansieres på måder, der giver mere synergi, er mere effektiv og skaber bedre rammer for liv og bæredygtig vækst? Kan man styrke samarbejdet i synlige, kompetente og handlekraftige bymidteorganisationer, der kan samle, koordinere, kommunikere og agere på en anden måde end kommunen, handelsstandsforeningen, erhvervsforeningen og andre instanser i dag kan hver for sig? Kan man påbegynde en proces, der vil medføre en ny form for lokalt lederskab?

Behovet for samarbejde og fælles målsætninger gælder ikke blot i decideret nedslidte områder (som områdefornyelsen tager hånd om), men også mere 'almindelige' eller gennemsnitlige byområder, som pga. stagnation har mistet deres *drive* eller af andre årsager ikke får udfoldet deres fulde potentiale.

I udlandet har man længe haft bymidteudfordringerne inde på livet. Her har man over 45 års erfaringer med nye former for samarbejde som *town center management*, *place management*, *Business Improvement Districts (BIDs)*, *Business Improvement Areas (BIAs)*, *citysamverkan* (Sverige) m.m. Betegnelserne er mange, og selv om tilgangen afviger i formaliseringsgrad og ambitionsniveau, er målet altid det samme: At samarbejde om at skabe mere attraktive byområder.

I Danmark vurderes nye offentligt-private samarbejdsformer nu af mange som "essentielle" og "100 % afgørende" for en positiv by- og destinationsudvikling. Det fremgår af de dialoger, der i forbindelse med denne rapport er blevet afholdt med udvalgte kommuner og brancheorganisationer, og det er også budskabet i

⁴ *Utveckla din stad – en guide för städer med ambitioner*, s.8 (Rudolf Antoni, Jeanette Berggren, Tomas Kruth, alle tilknyttet Svenska Stadskärnor, 2012)

en række nylige rapporter, der berører emnet.⁵ Behovet for at styrke udviklingen af operationelle værktøjer, strategier og kontinuerlig vidensudvikling og –deling vurderes i høj grad at være til stede, både i byer, hvor man allerede har taget initiativer til nye samarbejder og byer, hvor man ikke har.

Om denne rapport

Denne rapport adresserer behovet for at skabe nye konkrete samarbejdsmodeller, der kan sikre vedvarende, virkningsfulde og modstandsdygtige udviklingsprocesser i både små, mellemstore og store byer. Opmærksomheden i rapporten ligger således på de strukturer, der skal drive udviklingen frem og ikke på konkrete fysiske byudviklingsforslag.

BIDs og andre modeller, der kræver ny lovgivning, inddrages ikke.⁶ Formålet med projektet er at kortlægge og videretænke nuværende praksisser og potentialer for udvikling af nye former for bymidtesamarbejder i Danmark inden for den gældende lovgivning.

Inspiration til udvikling af 'en dansk model' er hentet dels fra svenske citysamverkansorganisationer og fra Svenska Stadskärnors forskellige initiativer. Derudover er der indhentet erfaringer fra de britisk/amerikanske koncepter om place management/town center management og placemaking/place governance.

Et andet interessant begreb, der også berøres, er *place capital*. Det er en 'værdienhed', der udmøntes i tilknytningsforhold, stolthed og engagement i det sted, hvor man bor, arbejder og/eller færdes, og som medfører en konkret værdistigning i form af tiltrækning og fastholdelse af borgere, virksomheder og besøgende samt en øget grad af innovative tiltag, udbud og ydelser. En stor *place capital* forudsætter byer, hvor mødesteder, udbud og fysiske rammer giver optimale muligheder for initiativer, social interaktion, kreativitet og innovation på forskellige niveauer.

Første del af rapporten indledes med en ultrakort opsummering af eksisterende danske erfaringer med områdefornyelse og inddragelse af private aktører generelt. Derefter gennemgås hovedpointer fra dialoger med aktører i Esbjerg, Ribe, Aabenraa, Roskilde, Holbæk og på Lolland efterfulgt af en opsummering af dialoger med de relevante brancheorganisationer.

I anden del af rapporten præsenteres forskellige udenlandske begreber, metoder og modeller for bymidtesamarbejde samt paraplyorganisationer for samarbejde og byudvikling i UK og Sverige.

I tredje del opsummeres udfordringer og behov, og der gives et bud på, hvordan man kan iværksætte nye initiativer og sætte gang i nye former for bymidtesamarbejde i Danmark. Det konkluderes, at der er brug for at inddrage private og civile kræfter i udviklingen af små og store byer, og at en ny form for helhedsplanlægning, herunder en ny ledelsesform, kan være en del af løsningen i skabelsen af de nye nødvendige offentligt/private samarbejdsorganisationer.

Ét sted at starte er ved at etablere en ny samlende organisation, der kan fungere som et kraftcenter for gentænkningen af byudvikling. For at give en konkret ide om, hvad en sådan organisation kunne indebære,

⁵ F.eks. *Fællesskaber i forandring*, udarbejdet af Tænketanken BYEN 2025, nedsat af daværende minister Carsten Hansen (2015) og *Nye billeder på provinsbyerne*, skrevet ud fra "en fælles forståelse af, at provinsbyernes udvikling skal ske i et tæt samarbejde med byernes aktører" (s.11) (netværksprojekt, Dansk Byplanlaboratorium, 2015).

⁶ For information om BIDs henvises til rapporten *Business Improvement Districts i Danmark?* (Julie Holck, 2014) på Realdanias hjemmeside, www.realdania.dk

beskrives et eksempel på en mulig struktur, vision og mission. På baggrund af de indhentede erfaringer og eksisterende behov afsluttes rapporten med et håndgribeligt bud på en operationaliseringsproces, opdelt i ni faser fra kontakt og motivation til etablering af en ny samarbejdsorganisation.

Det skal læses som et første skridt mod nye løsninger og ikke som den eneste og endegyldige løsning på udfordringerne – at få skabt en dansk model er naturligvis en længerevarende proces.

Del 1: Erfaringer fra Danmark

I denne del præsenteres et udsnit af de erfaringer, som danske byer har gjort med forskellige former for samskabelse i byudvikling. Samtidig opridses behovet for samarbejde og inddragelse af private aktører i fremtidens udvikling af byer og destinationer.

Præsentationen sker på grundlag af undersøgelser og publikationer, der er skrevet om emnet i nyere tid samt dialoger med udvalgte byer og brancheorganisationer. Det ligger uden for dette projekts ramme at kortlægge samtlige samarbejdsprojekter i danske bymidter og byområder. De valgte byer er derfor nedslag, baseret på korte interviews og skriftligt materiale, der skal formidle et omtrentligt niveau for de eksisterende projekters omfang og virke og for behovet fremadrettet.⁷

Mest spalteplass får Esbjerg Byforum, det ældste og derfor mest erfarne eksempel på bymidtesamarbejde i Danmark. Dernæst, som et eksempel på et parallelt og helt anderledes uformelt erhvervsstrategisk samarbejde beskrives kort Ribe Board. Næste case er Aabenraa, hvor dialogen med de private aktører omkring et bymidtesamarbejde er i opstartsfasen. I Roskilde har man gang i flere parallelle samarbejdsinitiativer, og i Holbæk etablerede man Holbæk Byforum i oktober 2015, hvorfra de første erfaringer nu kan høstes. Afsluttende case er Lolland Kommune, hvor inddragelsen af private aktører endnu er i sin vorden.

Områdefornyelse

Områdefornyelsesordningen giver kommuner mulighed for at søge om statslig støtte til gennemførelse af byfornyelse i særligt udfordrede byområder.⁸ Med områdefornyelsen er der siden 1990'erne igangsat og gennemført ca. 150 projekter i små og store byer, hvor kommunerne i fællesskab med borgere, foreninger, institutioner og erhvervs- og kulturliv har arbejdet for at sætte en positiv udvikling i gang.

Områdefornyelserne har skabt mange gode resultater i hele landet og gennemføres fortsat i byer og kvarterer med komplekse udfordringer, der kræver en helhedsindsats.⁹ Der har dog været udfordringer i den områdebaserede byfornyelse, primært i forbindelse med at mobilisere lokalpersoner og netværk, formidle

⁷ Med de valgte byer repræsenteres både mindre og større byer, både i udkantsområder og tæt på København. Nogle har lang erfaring med bymidtesamarbejde, mens andre kun lige er begyndt at tænke i de baner. Mange andre byer kunne også have været valgt. Det skal understreges, at dialogerne (på kun 1-2 timer) er ført med enkelte aktører, og at f.eks. embedsmændenes betragtninger generelt ikke kan tages til indtægt for hele kommunen. Samtalerne er gennemført i juni 2016.

⁸ Områdefornyelsesmidlerne dækker projekter i flg. fire byområder: nedslidte byområder i mindre byer, nedslidte byområder i større byer, nyere boligområder med store sociale problemer og ældre erhvervs- og havneområder. Om områdefornyelse, se <http://uibm.dk/arbejdsomrader/byfornyelse/omradefornyelse>

⁹ Se *Områdefornyelsen fortæller* (Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter, 2014): <http://uibm.dk/publikationer/omradefornyelsen-fortaeller>

samarbejde på tværs af forvaltninger og etablere sammenhænge mellem det lokale og kommunale niveau.¹⁰

En anden erfaring var/er, at det kan være vanskeligt at fastholde samarbejdet, når områdefornyelsens fem-årige indsats er forbi. Visse dele kan fortsætte, men sjældent i samme omfang som før. Konklusionen i rapporten *Netværk og forankring i områdebaseret byfornyelse* (2010) lyder: "Det har i de hidtidige projekter hørt til sjældenhederne, at byfornyelsesinitiativerne er kørt videre i de kommuner, der har gennemført områdebaseret byfornyelse, medmindre at man som kommune har gjort en særlig indsats for det".¹¹

Som en konsekvens af disse erfaringer bliver loven om byfornyelse nu ændret, således at kommunerne fremadrettet får mulighed for at bruge nogle af midlerne på efterfølgende forankring.

I *Områdefornyelsen fortæller*, en eksempelsamling af best cases på områdefornyelse i større byer (2015), berettes en række gode historier om, hvordan det på mange måder er lykkedes at gennemføre helhedsorienterede og integrerende projekter ud fra en stedsspecifik, snarere end fagspecifik, tilgang. Her har områdefornyelsen fungeret som katalysator for ny fremdrift, og det er samtidig lykkedes at udvikle en række bymæssige kvaliteter i en menneskelig skala.¹²

Helhedstankegangen, den stedsspecifikke tilgang og den menneskelige skala er elementer, der er essentielle i en videretænkning af en dansk model for bymidtesamarbejde, ikke kun når det gælder decideret problematiske og udsatte områder, men generelt. For at følge med tidens krav om høj attraktions- og konkurrenceevne, er der brug for en ekstra indsats også i byer og byområder, der ikke er stærkt udfordrede.

Samarbejde med private aktører – generelle erfaringer og udfordringer

I *Vejledning til Investeringsreddegørelse* opsummeres en række generelle erfaringer med offentligt/privat samarbejde inden for byudvikling i Danmark.¹³ Et udpluk af erfaringerne, som bør tages til efterretning i en dansk samarbejdsmodel, lyder:

- Hvis man vil tiltrække private investorer, skal indsatsen være helhedsorienteret med henblik på at sætte en positiv udviklingsspiral i gang. Mange sammenhængende initiativer reducerer den risiko, der er forbundet med det enkelte initiativs økonomiske bæredygtighed.
- Det er vigtigt at præsentere et områdes udviklingspotentiale over for private investorer på en konkret, visuel og overbevisende måde og at fokusere på de allerede eksisterende ressourcer og kvaliteter i områderne.
- Det er afgørende med intern enighed og fælles fodslag i kommunen med hensyn til prioritering og indhold.
- Det er vigtigt at udvikle realistiske planer og skabe håndgribelige succeser.¹⁴

¹⁰ *Netværk og forankring i områdebaseret byfornyelse* (2010, SBI), s.7

¹¹ *Netværk og forankring i områdebaseret byfornyelse* (SBI, 2010), s.10

¹² Processen har meget til fælles med det internationale begreb og værktøj *placemaking* (se afsnittet om dette i del 2).

¹³ *Vejledning til Investeringsreddegørelse – hvordan fremmes private investeringer i byfornyelsen?* Publikationen er fra 2004, men konklusionerne går igen i andre, danske såvel som udenlandske, rapporter af nyere dato og vurderes derfor fortsat at være gældende.

¹⁴ Uvished om vilkårene og planlægningen er et skrækscenarie for virksomheder. De skal være helt sikre på, at vilkårene ikke ændrer sig, hvis de skal investere i et område. Se: *Samarbejde i virksomheder – i områdeindsatser* (Socialministeriet, 2010), s.14. Se desuden citat fra fagleder for DI's turismeindsats senere i del 1.

- For de private er det afgørende at have en nem og smidig kontakt til kommunen og at blive inddraget og hørt tidligt i processen.
- Set fra den kommunale synsvinkel er det en barriere, at de private parter typisk har en forestilling om, at byfornyelse og byudvikling er et offentligt anliggende. De private ser ofte ønsket om medfinansiering som for ambitiøst.¹⁵

I publikationen *Samarbejde i virksomheder* (2010) beskrives erfaringer af, at samarbejdet mellem det lokale erhvervsliv og kommunens by- og byfornyelsesplanlæggere typisk ikke fungerer optimalt (i enkelte byer er der dog sket en klar udvikling på dette punkt siden 2010). Der gøres opmærksom på behovet for mere viden om virksomheders kommercielle eksistensvilkår blandt byplanlæggerne. "Hvis der var mere og bedre samklang mellem de virksomheder, der bor i et lokalt byområde, og de kommunale bestræbelser på at forbedre området, ville der være store fordele ved det" – for begge parter.¹⁶ Der efterspørges ligeledes "mere viden om samarbejdsformer, der virker godt".

En undersøgelse fra 2009 om partnerskaber i landdistrikter bekræfter, at kun meget få virksomheder her er involveret i projekter med fokus på byfornyelse.¹⁷ Mange deltager i markedsføringsinitiativer med henblik på rekruttering, men kun få er med i større omdannelser og forskønnelsesprojekter. De fleste koncentrerer sig om selve forretningen (indadtil) på trods af udbredt enighed om betydningen af en attraktiv by i forhold til tiltrækning af medarbejdere. Men det er vanskeligt at værdisætte afkastet af langsigtede investeringer i byen, og det løser ikke eventuelle akutte problemer i virksomheden.

Interessen for (og vanskeligheden ved) at inddrage private virksomheder går således mange år tilbage. Efter at der er kommet opmærksomhed på BIDs i Danmark, er også ejendommejerne som en vigtig, men indtil nu næsten usynlig, interessentgruppe kommet i søgelyset.

Men der mangler generelt fortsat de nødvendige rammer for at motivere og inddrage de private aktører i kontinuerlige forløb. En af vanskelighederne heri kan formodes at ligge i den iboende kulturændring, som det indebærer. Når de private parter typisk har en forestilling om, at byudvikling er et offentligt anliggende, beror det på en lang tradition for netop dette. En ændring kræver en gentænkning af parternes roller, der indebærer, at kommunerne træder et skridt tilbage i forhold til magt og ansvar i byudviklingen, og at de private omvendt vover at træde et skridt frem.

Denne forskydning i magtforholdene er ikke nødvendigvis uproblematisk og vil kræve noget af begge parter, hvilket må formodes at spille en væsentlig rolle i forklaringen på, hvorfor det ikke umiddelbart sker. Manglende viden og inspiration til, hvordan nye samarbejdsmodeller kan formes, kan ligeledes spille en rolle.

Dialog med danske byer

Esbjerg

Det ældste og på mange måder mest interessante eksempel på bymidtesamarbejde i Danmark finder man i Esbjerg (77.500 indbyggere). Her påbegyndte Esbjerg Kommune i 1993 et progressivt "Bymidteprojekt". Formålet var at udvikle en ny form for samarbejde, partnerskab og samfinansiering på tværs af offentlige og private parter med henblik på at skabe en mere attraktiv og konkurrencedygtig bymidte.

¹⁵ *Vejledning til Investeringsredegørelse – hvordan fremmes private investeringer i byfornyelsen?* (2004), s.12

¹⁶ *Samarbejde i virksomheder – i områdeindsatser*, s.3 (2010)

¹⁷ *Sammen står vi stærkere – erfaringer fra partnerskaber i landdistrikter* (Hausenberg, 2009)

Bag projektet lå en erkendelse af at en bymidte skal udvikles som den helhed, den er. "Man kan ikke dele bymidten op i sektorer. Bymidten er et levende bymiljø, hvor bylivet udfolder sig. Det afgørende i Bymidteprojektet er kommunens samarbejde med borgerne: ejere og lejere, erhvervsliv, foreninger og organisationer"¹⁸.

Bag projektet lå også en erkendelse af nødvendigheden af at sprænge den traditionelle kommunale siloopdeling og at få kommunen til at fremstå og agere som en enhed på tværs af politikere og embedsværk og på tværs af de forskellige forvaltninger. "Bymidten kan ikke ses ud fra den enkelte forvaltnings synsvinkel alene, men skal ses som en helhed. Det er også sådan, borgerne ser på bymidten" (ibid.)

Pointen er, at det interne kommunale samarbejde er en forudsætning for det eksterne samarbejde. Bevidstheden om vanskeligheden i at få parter med potentielt modstridende særinteresser til at samarbejde var fra starten stor, hvilket medførte ekstra bevågenhed omkring proces og organisation. Viljen og evnen til at fokusere på fælles interesser og på at fastholde en åben og fordomsfri dialog måtte være til stede for at kunne lykkes, og der blev gjort meget ud af at forberede projektet grundigt. Omhyggelige forventningsafstemninger med de forskellige parter, ikke mindst politikerne, blev foretaget og foretages fortsat jævnlige.

Byforums tilblivelse

Udviklingsprocessen bag Esbjerg Byforum er interessant i forhold til at udvikle fremtidige bymidtesamarbejdsorganisationer og beskrives derfor kort:

Forberedelsesfasen blev igangsat i 1993 med etableringen af en styregruppe til koordinering af opstarten. Der blev udarbejdet en detaljeret projektbeskrivelse, og succeskriterierne blev defineret. Derefter fulgte en interviewfase, hvor 60-70 repræsentanter for detailhandlere, beboere, foreninger, organisationer m.m. blev interviewet om Bymidteprojektets nærmere indhold mht. visioner, mål, ideer osv. Meningen var at skabe dialog og opbakning fra starten samt få et overblik over de forskellige personer og deres kompetencer.

Herefter, i starten af 1994, gennemførtes den første bymidtekonference, hvor parterne tilkendegav egne interesser og udarbejdede temaplaner for detailhandel, turisme, byfornyelse m.m. På den anden konference blev de fælles interesser udmøntet i 14 tværgående bymidteprojekter, der alle kunne få opbakning fra flere parter. 14 projektgrupper blev nedsat på grundlag af detaljerede projektkommisioner. Tanken bag var at basere Bymidteprojektet på folks reelle interesser og således sikre et ægte engagement i stedet for at skabe nye 'kunstige' fællesprojekter.

Sammenfatningsfasen, ultimo 1994, samlede den indhentede viden i en fælles bymidtestrategi, inkl. en prioriteret handlingsplan over de 14 projekter. Som forum for parternes samarbejde etablerede man "Samarbejdsforum", i dag kaldet Byforum.

Efter to års forberedelser kunne realiseringsfasen 1995-97 begynde. Det skete i regi af et treårigt forsøgsprojekt, støttet af Miljø- og Energiministeriet og By- og Boligministeriet; det var det første systematiske og længerevarende forsøg med nye samarbejdsformer mellem kommunen og bymidtens andre parter.

¹⁸ "En samarbejdsmodel om bypolitik 1999" (Esbjerg Kommune, 1999)

Succeskriterierne gik på:

- At gennemføre et antal store fælles projekter
- At etablere nye samarbejdsformer og arbejdsmetoder
- At opnå en effektiv projektledelse
- At opnå et positivt omdømme af Bymidteprojektet

I stedet for at begynde med den store forkromede plan – som flere forskere ellers anbefalede – begyndte man dels med en fælles målsætning og strategi for samarbejdet og dels med at realisere mindre projekter og få en række små, hurtige og motiverende sejre i hus.

Det nye forum var et forum i ordets egentlige forstand: Et rum for udveksling af meninger og ideer – som kunne og skulle føre til nye projekter og samtidig skulle opmuntre andre til ved egen kraft at gennemføre initiativer i overensstemmelse med Bymidtestrategien. Det var og er *ikke* et nyt, selvstændigt organ med en egentlig selvstændig kompetence, men et organiseret forum for frivilligt samarbejde, defineret af åbenhed og tilgængelighed. ”Gennemslagskraften hviler derfor på de deltagende parter egne kompetencer, entusiasme og samarbejdsevner i sager af fælles interesse”.

Den treårige forsøgsperiode var en succes. Der blev efterfølgende foretaget interviews med alle aktører, som udviste en klar vilje til at fortsætte. Sådan gik det, og som følge af de gode erfaringer blev der efter kommunesammenlægningen i 2007 etableret bymidtesamarbejder også i Bramming og Ribe.¹⁹

Organisering, økonomi og resultater

Byforum er den dag i dag rammen om et trepartssamarbejde mellem byrådet, kommunens forvaltninger og private parter. Konkret deltager de forskellige politikere, formænd og næstformænd for kommunens politiske udvalg, forvaltningscheferne, formænd for erhvervs- og handelsorganisationer samt repræsentanter for borgere, græsrodsforeninger og kulturinstitutioner.

Til daglig er det arkitekt Per Jørgensen fra byplanafdelingen, der står for sekretariatsfunktionen i Byforum, og det har han gjort siden 1993, hvor han spillede en helt central rolle i udviklingen. I starten gjorde han det i samarbejde med en konsulent ude fra, senere var det i samarbejde med kollegaen, arkitekt Anette Gori. Sammen er og har de to været afgørende for Byforums succes.

Der er to årlige morgenmøder i hvert af de tre byfora (Esbjerg, Bramming og Ribe), som hver består af ca. 50 medlemmer, plus to årlige fælles forumsmøder om aftenen, hvor de tre fora mødes. Her er det Per Jørgensen og Anette Goris opgave at forny energien og motivationen hver gang, hvilket, såfremt der ikke er de helt store nyheder at fortælle, kan være vanskeligt. Mange mister gejsten, hvis udviklingen ikke sker hurtigt nok. Byforum udvikler planer for bymidten, som derefter skal vedtages af Byrådet, og det er ikke samtlige planer, der kommer igennem. Dette kan sætte motivation og tålmodighed på prøve.

Ud over de årlige stormøder er der en række sekretariatsmøder (koordineringsmøder for kommunale deltagere), styregruppemøder med formændene for de tre Byfora, kommunens økonomiudvalg og embedsmænd samt arbejds-møder for de involverede i de enkelte projekter. Ved arbejds-møderne sidder der altid en privat aktør for bordenden, og det er de private aktører, der står for at rejse de private midler, også fra folk, der ikke er medlemmer. Herefter får kommunen listen med villige bidragyderne samt de individuelle beløb og opkræver dem.

¹⁹ Også her forberedte man etableringen grundigt og afholdt indledende interviews.

I dag får Byforum 1,5-2 mio. kr. om året fra kommunen til at igangsætte projekter. De private følgeinvesteringer vurderes i kommunen at forhøje den kommunale investering med en faktor 10 (tallet er dog ikke udtryk for en præcis udregning). Hvad ejendomsjerne angår, går de typisk lidt til og fra Byforum, idet de er mest interesserede i projekter, der konkret omhandler miljøet helt tæt på deres egne ejendomme. Det kan f.eks. være en restaurant, der får mere attraktive rammer for udeservering og derfor medfinansierer et byrumsprojekt uden for egen hoveddør. Ifølge en privat grundejer kan det godt betale sig at være med: Han betalte 100.000 kr. til et projekt og fik, efter eget udsagn, en værdistigning på sin ejendom på 500.000 kr. den dag, renoveringen af gaden var færdig.

Oven i de 1,5-2 mio. kr. investerer kommunen også den tid, som Per Jørgensen og Annette Gori og medarbejdere fra de øvrige forvaltninger bruger på projektet. Alt i alt vurderes der at ligge et årsværk i Byforumsarbejdet.

Blandt de konkrete projekter, der er kommet ud af Esbjerg Byforum, kan nævnes etablering af De Studerendes Hus og af Det Økologiske Hus, en særlig effektbelysning i Skolegade, nye byrumsmøbler i hovedgaden, indretning af H.C. Ørstedsgade som museumsgade, områdefornyelsesprojekter, midlertidige parkprojekter, nye træer (plantet af byens skoleklasser), en central skøjtebane, en ny bro og en helt særlig julebelysning. Processen handler ofte om at prøve sig frem, se hvad der virker og gøre de bedste projekter permanente, igen i stedet for at lave store forkromede planer, der måske ikke fungerer efter hensigten.

At fejre sejrene undervejs, også de små, og huske at invitere lokalpressens fotograf med til fejringen, er vigtigt for hele tiden at synliggøre resultater og succeser og dermed motivere til videre udvikling. Pressens nærhed til projektet og processen har generelt spillet en vigtig rolle.

En anden afgørende pointe er at være realistisk i forhold til projekterne og nøje beskrive resultatforventninger, ansvarsforhold, økonomi og tidsplan, så man mindsker risikoen for bristede forventninger.

Byforum evalueres ved udgangen af hver byrådsperiode; evalueringerne har indtil videre været overordentligt positive.

Et opgør med siloopdelingen

Det er værd at bemærke, at to af de tre parter i trepartssamarbejdet kommer fra kommunen. Det siger noget om den kløft, der meget ofte eksisterer mellem forvaltningerne internt, og mellem byråd og forvaltninger: de udgør i praksis lige så selvstændige parter som de private aktører udefra.

I andre lande indgår kommuner i bymidtesamarbejder som én enhed. Her skelner man typisk mellem kommune, handel, ejendomsjere osv. (problemet med siloopdeling er dog lige så velkendt i udlandet som i Danmark). Siloopdelingen i det kommunale styre er et grundlæggende problem, der skal løses, før offentligt-private bymidtesamarbejder virkelig kan få gennemslagskraft. Embedsmænd i mange kommuner påpeger problematikken omkring siloopdelingen og ønsker at øge samarbejdet på tværs og gøre op med fastlåste strukturer. Ambitionen er velkendt og beskrevet flere gange, men den er ofte vanskelig at realisere i praksis. I publikationen *Samskabelse i by- og områdefornyelse* (2015) forklares det med en organisations-

kultur i kommunerne, der er præget af formelle og uformelle regler, rutiner og ”sådan-plejer-vi-praksisser” (s.10).²⁰

En væsentlig del af forklaringen på Byforums succes i Esbjerg er, at her har man erkendt fraværet af internt samarbejde på tværs og taget konsekvensen. Operationen er i den grad lykkedes: Der er og har altid været en bred og utvetydig politisk opbakning til Byforum. Det er ikke et sted, hvor man lufter partipolitiske interesser og magtkampe, tværtimod hersker der et usædvanligt godt samarbejdsklima i forbindelse med Byforum. Politikerne er med til alle møder og dermed helt tæt på processen.

Kobling med områdefornyelse

Esbjerg Kommune skaber ekstra synergi ved at sammenkæde Byforum med kommunens områdefornyelser inden for byfornyelsen. Ideen er at sammenkæde ”byfornyelses-metoder” med ”Byforums-metoder”. Man har afsluttet ét områdefornyelsesprojekt og skal nu i gang med tre store projekter.

Arkitekt i byplanafdelingen, Jan Ove Petersen, har været tovholder på byfornyelsen siden slutningen af 70’erne, og har unikke erfaringer med borgerinddragelse. Han har udviklet nye samarbejdsmetoder, som har stor betydning i bymidtesamarbejdet, og understreger den store økonomiske gevinst, der ligger i byfornyelsesprojekter med fokus på det sociale og kulturelle. Man skal ikke redde mange mennesker ud af ’onde livscirkler’, før investeringen kommer mange gange igen.

Hele den underliggende dagsorden, der er integreret i byfornyelsesprojekterne, og som handler om trivsel via en genopdagelse af nærdemokratiet, har massive socioøkonomiske fordele. Når lokalsamfundene fungerer, kommer det alle til gode.²¹

Et spørgsmål om tillid

En anden og meget afgørende del af forklaringen på succes ligger i Per Jørgensen, Anette Gori og Jan Ove Petersens evner til at styre udviklingen. På spørgsmålet om, hvad den vigtigste ingrediens i et velfungerende samarbejde er, lyder svaret ubetinget: Tillid. Evnen til at skabe tillid til og blandt mange forskellige mennesker er altafgørende og indeholder evnen til at lytte, til at få folk til at føle sig velkomne, til at lede, når der er behov for det, og trække sig tilbage, når der er behov for det, til at håndtere konflikter og kunne sige

²⁰ I *Nye billeder på provinsbyerne* (2015) understreges samtidig behovet for, ”at planlæggerne træder ud af rollen som rammesættende myndighed og ind i en ny rolle som facilitatorer og samarbejdspartnere for byens aktører”. Dette kræver helt nye kompetencer, som skal udvikles hos fagpersoner og aktører.

²¹ Jan Ove Petersens understregning af dette underbygges af følgende undersøgelser indhentet af Realdania: ”Ifølge tal fra Danmarks Statistik har et barn af forældre med få ressourcer kun 16 procent chance for at avancere socialt, hvis det vokser op i et udsat boligområde. Vokser barnet derimod op i en mere ressourcestærk bydel, stiger chancerne til 52 procent”. Potentiallet er stort, ikke bare for det enkelte menneske, men også på samfundsplan. Økonomiske beregninger, foretaget på baggrund af Skandia-modellen (et regneværktøj, der kan beregne det økonomiske potentiale for den offentlige sektor ved sociale indsatser, udviklet for Skandia Danmark af Centre for Economic and Business Research ved Copenhagen Business School), viser, ”at ud af hver årgang, der fødes, ender otte procent med at stå uden for samfundet – socialt og helbreds- og jobmæssigt. Over et helt liv koster det cirka 15 mio. kr. per person, svarende til 72 mia. kr. for én årgang”. Hver gang blot én person flyttes fra denne situation til i højere grad at være selvberende, har det således en væsentlig samfundsøkonomisk betydning. Ovenstående citater er hentet fra Realdanias hjemmeside, www.realdania.dk (under udsatte-boligområder-initiativ).

ting ærligt til folk uden at fornærme dem. Ærlighed, åbenhed og transparens er helt afgørende. Det er vigtigt at indrømme egne fejl, forsinkelser eller lignende.

Per Jørgensen, Anette Gori og Jan Ove Petersen planlægger fortsat de enkelte møder nøje: Hvordan skal møblerne stå for at opnå de bedste rammer for en positiv dialog, hvilke spørgsmål skal stilles og ikke stilles, hvordan skal de agere. Langt det meste af forberedelsestiden til et møde går på dette. Den usynlige, men nøje planlagte scenografi/'manuskript' er helt nødvendig. At få folk med modstridende interesser til at samarbejde sker ikke pr. automatik, og erfaringen er, at rammerne for mødet er afgørende for et positivt resultat.

Bag samarbejdets succes ligger således et opgør med den traditionelle mødeform og den traditionelle ledertype. Høj faglighed inden for byplanlægning samt indsigt i økonomi er nødvendigt, men ikke tilstrækkeligt. Særlig gode kommunikative evner, især mundtligt, samt vedholdenhed og tålmodighed er essentielle kvaliteter, og det samme gælder ydmyghed og 'anti-primadonnanykker'. Man skal være kittet, der binder det hele sammen, ikke alfahannen/hunnen, der vil stå forrest og høste æren. Man skal evne at gå ind i grupper af alle størrelser, møde mennesker af enhver slags og bremse folk, der bliver entydigt destruktive i diskussioner. Samtidig gælder det om at bruge meget tid 'ude i marken' og have en finger på pulsen i forhold til, hvordan folk synes, arbejdet skrider frem, hvor halter det, hvad er der brug for?

Mange af kvaliteterne har både Per Jørgensen og Jan Ove Petersen haft som udgangspunkt. Begge arbejdede med borgerinddragelse allerede under deres uddannelse i 1970'erne og er flasket op med fællesskabstanken. Gennem mange års erfaringer har de udviklet de konkrete værktøjer, der har været og er essentielle for at få et samarbejde som dette til at fungere.

Forudsætninger for succes

Ud over de nævnte kvaliteter hos de centrale figurer og den politiske opbakning, kædes Byforums succes også sammen med Esbjergs pionerånd. Man er langt fra magtens centrum, og der er en fornemmelse af, at her må man stå sammen og klare sig selv. Succesen i Esbjerg har naturligvis afstedkommet en række henvendelser fra andre kommuner. Per Jørgensen har formidlet og fortalt bredt om projektet, men det synes svært for at andre at transformere konceptet.

Det kan skyldes, at det er meget person- og kompetenceafhængigt og kræver stor kontinuitet. Mange steder er folk kun ansat i den samme stilling i en mindre årrække, mens Per Jørgensen og Jan Ove Petersen har været med fra starten. Ligeledes kræver samarbejdsprocesser ekstremt god tid og tålmodighed. Det kan ikke klares på et halvt år. Per Jørgensen vurderer, at startfasen alene næppe kan klares på under tre år, hvis man skal have en chance for at få succes. Han understreger samtidig behovet for at have tilknyttet en konsulent/specialist udefra, der kan bistå i samtlige tre år.

Det kræver en klar prioritering og en langsigtet økonomisk investering fra kommunens side. Man må erkende som udgangspunkt, at det tager tid at samle folk, især på så uformel basis som det er tilfældet i Esbjerg Byforum. Jo mindre formaliseret et samarbejde er, desto større tålmodighed, motivationskraft osv. er der behov for.

Til gengæld kan man høste en række konkrete projekter, som kommer byen bredt til gode, og som er realiseret på grundlag af et samarbejde mellem aktører med oprigtig interesse og engagement for sagen.

De generelle råd fra Esbjerg Kommune i forhold til at komme i gang i andre byer går dels på at sikre en form for økonomisk starthjælp; de har selv haft enormt meget gavn af den ministerielle forsøgspulje. Og dels på at sikre rådgivning, sparring og eksperthjælp udefra; en god konsulent i den treårige startfase var afgørende for Esbjerg Byforums positive udvikling.

Ribe

Ribe (8000 indbyggere) har som sagt fået sit eget Byforum efter kommunesammenlægningen i 2007.

Byens aktører har imidlertid været gode til at samarbejde længe før det. Et professionelt samarbejde mellem kommunen og turismeaktørerne har over 20 år skabt et stærkt brand med fokus på kvalitet. Fælles markedsføring, gensidig opbakning og koordinering i stedet for konkurrence om gæsterne har medført håndfaste resultater: Den lille by har over 1 mio. besøgende om året.

Ved siden af dette opstod i 2014 Ribe Boardet som et samarbejde mellem Esbjerg Erhvervsudviklingsafdeling og det lokale erhvervsliv i Ribe. Fokus her er på det specifikt erhvervsstrategiske. I dag består det af en kernegruppe på 8-10 personer²² ledet af formanden for handelsstandsforeningen, Poul Anker Jørgensen. Gruppen startede ganske enkelt med dem, der havde lyst til at være med.

Ribe Boardet beskrives af Poul Anker Jørgensen som et åbent og uformelt forum med skiftende 'gæstemedlemmer'. De mødes jævnligt og diskuterer alskens udfordringer, løsningsmodeller og gode ideer, der kan gøre byen endnu mere attraktiv. Ideerne omsættes til forslag til handlingsplaner, der, ifølge Poul Anker Jørgensen, plejer at få en god modtagelse i Esbjerg Kommune. "Vi er realistiske, men tør også godt være visionære".

Boardet medfører lokale løsninger på lokale problemer, medindflydelse, gode relationer mellem de to byer og et stærkt netværk. Det er et eksempel på et uformelt, men virkningsfuldt, organ uden en egen økonomi, men med stort engagement og en bred og handlingsorienteret interesse for byens udvikling. Det blev startet af kommunen, men fortsætter kun, fordi der er en række motiverede, erfarne og 'prominente' borgere, der ikke kan lade være. Det fungerer pga. gode relationer mellem 'medlemmerne' og måske også pga. byens overskuelige størrelse og særlige historiske kvaliteter.

Aabenraa

I forhold til bymidtesamarbejde er man i Aabenraa Kommune i den indledende fase. Man har valgt at satse på Aabenraa (15.000 indbyggere) som hovedby og oplever i disse år en tilvækst og optimisme. Kommunen illustrerer sin tro på byen ved at lægge 51 mio. kr. oven i de 11 mio. kr. fra staten til områdefornyelse.

Men de kan ikke løfte opgaven alene og ser derfor et fremtidigt samarbejde med byens private aktører som et essentielt led i en positiv udvikling. Kommunen kan sætte gang i mange ting, men de kan ikke følge det hele til dørs alene, og der er ting, de som kommune ikke må gå ind i. De ser også gerne, at de private aktører selv tager initiativer. Det hele behøver ikke at komme fra kommunen.

Derfor er der gang i en omfattende dialog med borgerne, handelsstandsforeningen *Shop i city* og erhvervsforeningen. De lokale kræfter er stærke og kan godt se potentialet i at bidrage til udviklingen. Spørgsmålet er imidlertid, hvordan man fra kommunens side bedst strukturerer et fremtidigt samarbejde – skal det væ-

²² Formanden for handelsstandsforeningen, 2-3 lokale investorer, formanden for borgerforeningen, formanden for håndværker- og industriforeningen og en tidligere direktør og højskoleforstander.

re inden for områdefornyelsens rammer eller i et andet regi? Ifølge Annette Kold Dahl, kommunal projektleder på "Fremtidens Aabenraa" og den kommende områdefornyelse i bymidten, ville en formaliseret model være hensigtsmæssig. Lige nu prøver de sig lidt frem.

Kommunen ser meget gerne, at de kommunale investeringer i det fysiske miljø bliver fulgt op af private investeringer i det byliv, der er endemålet for den fysiske forskønnelse. Værdien af smukke belægningsblegner, hvis ikke folk efterfølgende får mere lyst til at gå og opholde sig på dem, og her er private følgeinvesteringer i aktiviteter, opholdsmuligheder og attraktioner vigtige.

Samarbejde og dialog med ejendomssejerne i bymidten er i opstartsfasen, men allerede nu er der udfordringer, bl.a. i forhold til at få fat i de ejere, der ikke bor i byen og er knap så motiverede i at indgå i et samarbejde. Spørgsmålet er, hvad der skal til for at vække deres interesse?

Som i andre byer er man også i Aabenraa opmærksom på den omstilling, internethandlen kræver af de fysiske butikker. Fortætning af bymidten og en satsning på både handel, kultur og oplevelser skal skabe gode rammer for den oplevelsesfokuserede måde at bruge byen på, og Annette Kold Dahl efterspørger en mere proaktiv tilgang blandt de forretningsdrivende. Handelsstandsforeningerne kunne måske generelt have nytte af mere netværk, vidensudveksling og input i forhold til gode ideer, tendenser og strategier.

I det hele taget efterspørger Annette Kold Dahl dels mere erfaringsudveksling med sammenlignelige byer og dels et bedre kendskab til byens kundegrundlag. Kommunen ville have gavn af at vide, hvor meget og hvilken form for detailhandel, der de facto er kunder til i oplandet. På det grundlag ville man bedre kunne sige ja og nej til nye butikker. Det kan være svært for en presset kommune at sige nej til f.eks. endnu en discountbutik, men hvis kundegrundlaget ikke understøtter det, vil man inden for få år stå med en tom bygning og en tom p-plads. Det er byen ikke tjent med. Jo mere planloven liberaliseres, desto større bliver kravet til byplanlæggernes evne til at argumentere for betydningen af den helhedsplanlægning, der er essentiel for at skabe en levende bymidte.

Byudvikling er et felt, der vedrører både kommunen, ejendomssejerne, detailhandlerne, turismeaktørerne og borgerne, og som med nye samarbejdsformer, ny viden, dialog med brancheorganisationer og erfaringsudveksling med andre byer ifølge Annette Kold Dahl må formodes at kunne håndteres bedre og med synlige resultater til gavn for alle.

Roskilde

I Roskilde har man store visioner og gode erfaringer med at udvide inddragelsen af de private og civile aktører. Et udvidet samarbejde betragtes som 100 % afgørende for byens udvikling. Det fremgår både af dialogen med tre embedsmænd og af kommunens dokumenter om byudviklingsvisioner:²³ "Offentlige byrum skal så vidt muligt udformes i samarbejde med en bred gruppe af lokale aktører" [...] "Skal visionen lykkes, er det helt afgørende, at mange parter spiller sammen" [...] "Mere liv og oplevelser skal udvikles og koordineres gennem et tæt samarbejde og partnerskab med de centrale aktører i bymidten indenfor erhvervslivet, turismen og kulturen".²⁴

²³ Dialog med byplanlægger Kira Maria Svankjær, arkitekt Sune Porse Carlsen og eventkoordinator Marie Berthelsen d.22.6.16. Det skal understreges, at ovenstående er baseret på 1½ times interview med de pågældende, og at betragtningerne derfor ikke nødvendigvis er udtryk for kommunens opfattelse som helhed.

²⁴ Se: *Udviklingsprogram for bymidten* (Roskilde Kommune, 2012)

Samarbejde, samspil og partnerskaber er med andre ord nøgleord i kommunens politikker og planer. Håbet er, at kommunen ved at inddrage de lokale aktører i udviklingen af byen får skabt ejerskab og inspireret mange forskellige aktører til at byde ind med spændende projektideer. Kommunens intention er, at udviklingen skal ske i fællesskaber, hvor det er kommunens opgave at skabe rammerne for, at alle de gode kræfter, der findes i kommunen, kan udfolde sig.

Dialoger og initiativer er indledt for længst. Blandt initiativerne kan nævnes:

- Kommunen og handelsstandsforeningen er gået sammen om at satse på to store fælles arrangementer om året – den store lysfest d.28.10. og julebelysningen
- En kommunal medarbejder har næsten daglig kontakt til de butiksdrivende omkring praktiske ting som varestativer på gaden
- 'Kulturstrøgsprojektet' blev gennemført i tæt samarbejde med kulturinstitutionerne i området
- En fredag om måneden afholdes et åbent og populært debattmøde i Byens Hus (BH), hvor politikere og borgere mødes til en fredagsøl og debat under titlen "Byrådet i BH"
- ZebraByerne: Initiativ, der skal føre til flere aktive og værdiskabende fællesskaber i lokalsamfundene i de mindre byer i kommunen; meningen er at skabe mere trivsel og sundhed og ikke mindst aktivt medborgerskab. I Viby har kommunen gjort en kæmpe indsats for at inddrage folk i udviklingen af en vision for byen. Resultatet er en positiv og aktiv relation til kommunen
- Der er en ide på tegnebrættet om at samle handel, kultur og politikere i en gruppe, der sammen skal inspireres til at udvikle bymidten i fællesskab

Roskilde kommune har opbygget en stærk tradition for en udvikling, der sker i tæt samarbejde og dialog med borgere, projektudviklere, investorer, grundejere og andre interessenter. Som styringsværktøj for planlægningen har kommunen i samarbejde med de lokale aktører udarbejdet en række udviklingsprogrammer og handlingsplaner for de større byudviklingsprojekter.

Erfaringerne med dette styringsværktøj er generelt vældig gode, og både offentlige og private parter er enige om, at endnu mere samarbejde er vejen frem.

Udfordringerne i dette ligger dels i, at de kommunale budgetter er pressede, hvorfor der er færre penge til at realisere og lave strategiske investeringer. Dels i, at det tager enormt meget tid at opbygge og vedligeholde relationer både internt i kommunen og eksternt, herunder konstant at videreudvikle de dynamiske fora og modeller for samarbejde, som er ønskværdige og nødvendige, og som er en ny og tidskrævende del af planlæggernes arbejde.

Hvad områdefornyelse angår, har Roskilde søgt om støtte til udvikling af Vibys døde bymidte, men uden at få bevilling. Viby var øjensynligt ikke tilstrækkeligt nødlidende, hvilket henleder opmærksomheden på de utroligt mange små og større byer, der trænger til revitalisering og fornyet liv, men uden at være decideret forfaldne og utrygge. Her er der brug for andre værktøjer end områdefornyelse.

Holbæk

I oktober 2015 blev Holbæk Byforum dannet som et samarbejde mellem Holbæk Kommune, Holbæk Handelsstandsforening, ejendomsejerne i bymidten, Sjællandske Medier og Holbæk Erhvervsforum, herunder turismeindsatsen. Hensigten var/er at styrke samarbejdet mellem de forskellige parter og koordinere og styrke indsatserne og herigennem gøre bymidten ekstraordinært attraktiv: Inspirerende, velholdt, let tilgængelig og med et rigt udbud af butikker og oplevelser.

Handelsstandsforeningen overdrager nu 90 % af sine midler til Byforum (500.000 kr. om året), og Holbæk Kommune bidrager med 1,7 mio. kr. om året. Sjællandske Medier yder et markedsføringstilskud til Holbæk Handelsstandsforening på knap 200.000 kr., som kanaliseres videre til Holbæk Byforum. Ejendomsejerne, der netop har stiftet Holbæk Bymidte Ejendomme (for at kunne agere med én stemme på linje med de andre) har netop bidraget med de første 135.000 kr. Fra 2017 udregnes en sats i henhold til den enkelte ejendoms værdi, dog med et loft på 22.000 kr. pr. ejendom. Der er pt. (juli 2016) 22 medlemmer.

Der er ansat en chef for Byforum, Jonas Walther Petersen (JWP), på fuld tid, samt 3 medarbejdere på ned-sat tid, i alt svarende til 2,3 fuldtidsstillinger. JWP refererer til bestyrelsen, der består af 4 detailhandlere (udpeget af handelsstandsforeningen), 2 kommunale embedsmænd (herunder den ene fra kulturafdelingen), 1 ejendomsejer (udpeget af Holbæk Bymidte Ejendomme), 1 erhvervsdrivende (udpeget af Holbæk Erhvervsforum) samt 1 person udpeget af Sjællandske Medier.

Hertil kommer et overordnet koordinerende organ, som ud over chefen for Byforum også tæller Erhvervsforums direktør, Erhvervsforums turismechef, kommunens kultur- og fritidschef samt chef for vækst og bæredygtighed. I spidsen for dette koordinerende organ står Holbæk Kommunes koncerndirektør. Meningen er at sikre sammenhæng mellem events, aktiviteter og langsigtet strategi.

Holbæk Byforum er kommet godt fra start, men det har krævet en enorm arbejdsindsats fra JWP's side. Han vurderer, at 3 medarbejdere på kontoret og 2 til det praktiske ude i byen ville have været et rimeligt udgangspunkt. Som tingene er nu, har han mange 60-timers arbejdsuger, og det har krævet 'blod, sved og tårer' at nå så langt på så kort tid.

Lotte Højgaard, afdelingsleder for Plan og Åben land i Holbæk Kommune, har været med i processen fra starten og er fortsat begejstret for projektet. Selv om der er udfordringer og modstand, oplever hun, at samarbejdet, viljen og tilliden vokser side om side med kompetencerne i Byforum. Hun understreger, at "det jo er en lang proces", og at samarbejde tager tid – år – men at det er essentielt at give det den tid, det tager, og at Byforum "bliver et stærkt Holbæk-kort".

Fokus har indtil videre været på at skabe en ekstraordinær julebelysning, at få realiseret en række events, at få samarbejdet op at køre og at synliggøre Holbæk Byforum udadtil via hjemmeside, facebook, nyhedsbreve og avisartikler. Dette er lykkedes i stor stil, og JWP forventer et øget medlemstal på 20 %, inden året er omme. Nye medlemmer findes inden for handel- og servicevirksomheder både i og uden for Byforums fokusområde (bymidten).

JWP møder også stor interesse fra andre foreninger og byer omkring Byforums konstruktion. Hans erfaringer indtil videre kan opsummeres således:

- Jobbet kræver en 'multikunstnerprofil' med store sociale og kommunikative kompetencer, konflikthåndteringsevner, praktisk håndelag og teknisk snilde, økonomisk indsigt, forståelse for detailhandel, events og gode byrum, forståelse for det strategisk/politiske 'spil', en enorm personlig drivkraft og et godt netværk (især blandt håndværkere og teknikere, som man kan få akut brug for!)
- Der går overraskende meget tid med at få folk til at samarbejde og på at håndtere personkonflikter. Det går dog fremad, og folk nærmer sig hinanden. Den fælles vision og målsætning er afgørende for at bringe folk sammen, men det kræver en indsats at få de forskellige interessenter til at holde sig på den fælles vej og ikke gå ud af egne tangenter.
- Der går enormt meget tid på praktiske foranstaltninger i forhold til el, affald, kørsel til og fra lager, afhentning af grej m.m.

- Det er et stort ansvar for én person, og rollen er ny i byen: Man hører ikke til nogen steder, men sidder mellem flere stole og skal stå på mål for meget.
- Det er svært at navigere i de konstant skiftende politiske vinde; det koster på tids- og effektivitetskontoen, når mål og rammer ændrer sig.
- Politisk er situationen problematisk i forhold til de mindre byer i kommunen. Byrådspolitikerne herfra kritiserer prioriteringen af hovedbyen og kræver en 'bid af kagen'; diskussionen gør det sværere for Byforum at manøvrere. På mange måder ville det være nemmere, og Byforum ville komme længere, hvis det var en 100 % privatfinansieret organisation i et strategisk partnerskab med kommunen.
- Det er tydeligt, at butikkerne ikke er vant til at tænke 'ud af butikken' og i helheder. Enhver passer sit. Men også her fornemmer JWP så småt en kulturændring. Efter en succesfuld romsmagnings-event arrangeret af Byforum i forbindelse med et pinsearrangement, har to vinbutikker f.eks. grebet JWP's ide om en 'øllets dag' og en 'vinens dag'.
- I ethvert samarbejde er det essentielt at huske, at der altid skal være noget i det for den enkelte.
- En længere modningsperiode inden etableringen og mere kommunikation om projektet ville have været hensigtsmæssigt. Dette var også den oprindelige plan, men planlægningen blev afkortet pga. utålmodighed. Et stærkere fundament, både politisk og aktørmæssigt, og en bred forståelse for, at *ting tager tid* ville have gjort processen nemmere efterfølgende.
- Investering i 'bylivsinfrastruktur' fra starten af ville ligeledes have sparet Byforum for mange kræfter og en væsentlig post på det pressede budget. Det handler helt konkret om ting som adgang til et køretøj, gerne en varevogn med anhænger, nem adgang til el (Byforum bruger 350.000 kr. om året bare på at trække el) og et system for affaldshåndtering i forbindelse med events (JWP har brugt mange timer på selv at fjerne affald efter events).
- Der er et akut behov for flere hænder til det praktiske.

En uddannelse eller et træningsforløb, der kan klæde kommende medarbejdere i lignende stillinger på, vil være til stor gavn, vurderer JWP. Det vil afgjort smidiggøre opstarten af lignende samarbejdsprojekter andre steder og bidrage til løbende at sikre det nødvendige kompetencebehov. Som nævnt er der brug for at mestre et bredt spektrum af discipliner, hvis man skal lykkes som 'bychef' – fra konfliktmægling og kommunikation til teknisk/praktisk indsigt, viden om økonomi, byudvikling, detailhandel osv.

Et struktureret netværk mellem 'bychefer', citymanagere osv. i hele landet ville være meget frugtbart. Man savner 'kolleger' at sparre med.

Maribo

På Lolland-Falster har der været befolkningstilbagegang siden 1970. Det skyldes primært den demografiske sammensætning, hvor der dør flere, end der fødes, men også tabet af arbejdspladser. Tilpasning og udvikling er derfor hinandens forudsætninger, både når det gælder de offentlige servicetilbud, bymønstre og nye partnerskaber. I dag er der 42.000 indbyggere i Lolland Kommune, heraf halvdelen fordelt i de to hovedbyer Maribo og Nakskov. Et af styrkepunkterne i arbejdsstyrken er en stor gruppe faglærte (39%), mens kommunen udfordres af et højt antal ufaglærte samt personer der står langt fra, eller helt uden for, arbejdsmarkedet. Kun 2 % af befolkningen har en lang videregående uddannelse bag sig.

Udover effektiviseringer skal kommunen hvert år finde besparelser på driften i størrelsesordenen 100 mio. kr. ud af et samlet budget på 3,2 mia. kr. Kommunekassen er derfor mere end almindeligt presset. Behovet for nye partnerskaber og privat medfinansiering er derfor en forudsætning for øens udvikling.

I Nakskov, hvor befolkningen er skrumpet fra 16.000 indbyggere i 1976 til 12.700 i dag, ansatte man i 2014 en bychef i regi af initiativet "Nu tæller kun handling", finansieret af Lolland Kommune, Nakskov Handel & Erhverv samt privatsponsorater (1/3 til hver part).²⁵ Meningen er at forene og koordinere alle gode kræfter, og bychefen fungerer som tovholder på arrangementer og bindeled mellem de forskellige parter. Der er dog stadig et stykke vej til at vende nedgang til opgang, og gamle interne stridigheder lægger en dæmper på samarbejdets omfang.

Maribo har siden 1980'erne haft et stabilt indbyggertal, og udfordringen ses mest markant i de store forandringer, som handelslivet gennemgår med lukkede butikker, udflytning af de store dagligvarebutikker og øget nethandel. Lidt karikeret kan man sige, at byen dvæler ved billedet af "den gamle domkirkeby"; der er behov for en fælles vision for, hvad "fremtidens domkirkeby" skal kunne tilbyde. Som konsekvens af funktionstab i landområderne skal byen udvikle sig omkring en styrket rolle som oplandsby og samtidig øge kvalitet og udbud af service og aktiviteter målrettet det stigende antal turister. Arbejdet i Maribo tager overordnet udgangspunkt i at styrke selve bykernen ved at fokusere på fortætning og ved at bygge videre på værdikæder mellem kultur, handels- og servicetilbud.

I 2012 satte kommunen fokus på bedre byer og bomiljøer, og i 2014 blev der udarbejdet en helhedsplan. For en kommune med en stærkt presset økonomi, kan det dog være svært at sige nej til private investeringsforslag, også hvis de går stik imod helhedsplanen og visionerne for en stærk bymidte.

Umiddelbart efter vedtagelsen af helhedsplanen var ambitionerne om et handlekraftigt bymidtesamarbejde høje. Det er de i princippet stadig, men nu er de suppleret af en realistisk erkendelse af, at det tager enormt lang tid og dermed mange ressourcer at skabe den fornødne tillid og de relationer, der er fundamentet for et godt samarbejde.

I gennem de senere år har byen set en begyndende opblomstring i private investeringer, særligt inden for service, turisme- og oplevelsesområdet. Fra kommunens side er det Simon Post, projektleder på byrumsprogrammet, der står for en stor del af byudviklingsinitiativerne i Maribo, herunder områdefornyelsen i bymidten og dialog og inddragelse af private og civile aktører. Han er (juni 2016) ved at samle en gruppe af grundejere, detailhandlere, restauratører og foreninger, der kan fungere som følgegruppe til områdefornyelsen. At vække private aktørgruppers, f.eks. ejendommejerens, motivation til at deltage i udviklingen af byen er en ny udfordring, som Maribo deler med mange andre byer i landet. Simon Post efterspørger viden om gode erfaringer fra andre steder i landet, der let kan formidles til byens aktører.

Parallelt med følgegruppen etableres en ny Byforums-platform for at styrke netværk, udveksling af erfaringer, viden og ønsker i forhold til byens udvikling. Der er behov for konkrete ideer, interregionale netværk for bymidteaktører og værktøjer (ikke for flere rapporter!). Bredden i de forskellige fora udfordres af, at ungdomsgenerationen flytter efter de centrale uddannelsesstilbud i de større byer; repræsentanterne for aktørerne i bysamarbejdet udgøres derfor primært af mænd over 50.

Kommunens rolle i bysamarbejdet i Maribo er at samle en dagsorden og sikre koordination, vidensdeling og kapacitetsopbygning i byen. Lolland Kommune har ikke, som mange andre kommuner, ressourcer til at ansætte en ekstra medarbejder på fuld tid til at drive alle de projekter, som bysamarbejdet kaster af sig, men skal i stedet sikre en åben og imødekomende indgang til de kommunale sektorer og igennem dialog kvalitetssikre de kommunale udviklingsinitiativer.

²⁵ Se www.nakskov.dk

Kommunen kan invitere til dialog, opfordre til private initiativer og gøre det nemt at få ting til at lykkes, og der er afsat en såkaldt partnerskabspulje på 800.000 kr. til at understøtte projekter med privat medinvestering. Dette kræver dog, at de private tager imod opfordringen og selv tager initiativer. Miljøet har ikke været præget af den store optimisme, men der er trods alt et stigende antal eksempler på, at det godt kan lade sig gøre. Lolland Kommune befinder sig i en situation, hvor ethvert bidrag og enhver hjælp modtages med tak, f.eks. pølsemanden, der sparer kommunen for 600 kr. hver lørdag ved at påtage sig at låse en dør op og i på bestemte klokkeslæt.

Ifølge Torben Christoffersen, direktør for Syddan, der administrerer 2000 ejendomme på Lolland-Falster og Sydsjælland, er ideen om en stærk offentlig-privat samarbejdsplatform en åbenlyst god ide. Men der er brug for en stærk drivkraft oppefra til at vække folks tro på fremtiden igen. Mange, især detailhandlerne i Maribo, nøjes med at vente på bedre tider i stedet for at tage initiativer til selv at påvirke udviklingen. En ny samarbejdsplatform skal funderes og som udgangspunkt finansieres af offentlige midler, mener Torben Christoffersen, hvis den skal op at køre.

Internt i kommunen peger Simon Post, som mange andre kommuner, på vanskeligheden ved og behovet for at arbejde på tværs af forvaltningerne.²⁶

Dialog med brancheorganisationer

I det følgende gengives de vigtigste pointer fra dialogerne med de forskellige relevante brancheorganisationer. Der er generelt bred opbakning til at videretænke og videreudvikle nye samarbejdsmodeller på tværs af private og offentlige parter. Behovet for at styrke byer og destinationer vurderes at være stort over hele linjen, og viljen til at indgå i nye fora synes absolut at være til stede.

Også i KL vurderes nye former for samarbejde og inddragelse af private aktører som meget relevant. Her går man endda skridtet videre med en opfordring til at fremme mulighederne for at skabe rammer for forpligtende samarbejder. KL har således formuleret en fælles ansøgning om BID-pilotprojekter i Slagelse, Varde, Odense og Frederiksberg kommuner i regi af frikommuneforsøget 2016-20.

HORESTA

"I HORESTA er vi meget interesserede i nytænkning af samarbejdsmodeller inden for byudvikling. Vi kan se et stort potentiale i forpligtende offentligt-private partnerskaber, hvor dialog og fælles målsætninger vil kunne skabe synergi og et endnu mere kvalificeret beslutningsgrundlag for, hvordan vi sammen styrker og udvikler vores byområder og destinationer. Ved at samarbejde, pulje vores ressourcer og skabe større forståelse for hinandens virke, kan vi utvivlsomt komme længere, end vi kan hver for sig".

Kirsten Munch Andersen, politisk chef, HORESTA

I HORESTA, førende arbejdsgiver- og brancheorganisation for turisterhvervet og repræsentant for ca. 1800 virksomheder, oplever man, at der er stort politisk fokus, både lokalt og nationalt, på turismeområdet som vækstområde. Der er stadig udfordringer i yderområderne, men generelt går det godt i branchen. Fra offentlig side er der et stigende ønske om en øget medfinansiering fra de private aktører i branchen i forhold

til markedsføring og byrumsudvikling (det gælder særligt projekter, der er til direkte gavn for de enkelte aktører, f.eks. etablering af attraktive opholdszoner i umiddelbar nærhed af en restaurant, hotel el.lign.).

Ifølge Kirsten Munch Andersen, politisk chef, er der generelt forståelse for dette synspunkt blandt turismeaktørerne og velvilje til at bakke op omkring det. Samtidig stiger ønsket om generel medindflydelse og udvidet dialog ud fra et behov for at få mulighed for at kvalificere det kommunale handlingsgrundlag i forbindelse med eventuelle ændringer af rammevilkår. Turismebranchen er jævnligt udsat for relativt pludselige regelændringer, der kan gøre forretningsgrundlaget utrygt. Interessen er derfor stor for at indgå i et forpligtende partnerskab med kommunen omkring samfinansiering og løbende dialog om udviklingen af den fysiske og politiske helhed, turismeaktørerne er en del af.

Kirsten Munch Andersen vurderer, at behovet for samarbejder umiddelbart er størst i områder, hvor det handler om destinationsudvikling uden for de store byer. Flere projekter i forhold til bl.a. at udvikle fælles servicestandarder for destinationer er i de sidste år blevet igangsat, men ikke afsluttet. HORESTA efterspørger modeller for, hvordan ideer og samarbejder kan operationaliseres.

DI

”Som fagleder for DI’s turismeindsats kan jeg se et stort behov for mere samarbejde mellem offentlige og private aktører i små og store bysamfund. Med fælles strategier og fælles investeringer i spændende byrum kan vi imødekomme det stigende behov for gode og varierede helhedsoplevelser, som både borgere og turister efterspørger. Dialog, vidensdeling og en fælles forståelse mellem myndigheder og erhverv er en forudsætning for, at det kan lade sig gøre. Det er vigtigt, at erhvervet kan have tillid til, at de forudsætninger, som de investerer ud fra, ikke efterfølgende bliver ændret”.

Sune K. Jensen, fagleder, DI’s turismeindsats

I DI deler faglederen for turisme, Sune K. Jensen, opfattelsen af, at der er behov for mere dialog og samarbejde. DI’s medlemmer i turismebranchen er ikke de enkeltstående restauranter og hoteller, men typisk større enheder som forlystelsesparker, museer, campingpladser, vandlande m.m. Medlemmerne repræsenterer i alt ca. 25.000 ansatte.

Sune K. Jensen sidder med det politiske ansvar for turisterhvervet i forhold til planlov, afgifter, investeringer, udvikling og strategi. I maj (2016) deltog han i et møde med Københavns Kommune, HORESTA og Dansk Erhverv netop om behovet for en fælles strategi og mere dialog. Fra erhvervets side er det jævnligt erfaringen, at kommunen lover ét, men gør noget andet. Erhvervet agerer og investerer ud fra én vision, hvorefter de politiske prioriteringer ændres, og pludselig er forudsætningerne helt anderledes. Det giver utryghed og decideret dårlige erfaringer med samarbejdet med det offentlige. Derfor er der brug for mere dialog, også på tværs af de forskellige forvaltninger, og mere vidensdeling, fælles målsætninger og samfinansiering.

Behovet for samarbejde stiger i takt med en øget efterspørgsel efter spændende byrum og attraktive helheder og ’mini-destinationer’. Der er en klar tendens til, at folk foretrækker totaloplevelser: ’Lidt af det hele – på den halve tid’ frem for spredte småattraktioner, hvor man skal bruge tid på at køre fra museum til spisested til klatrepark osv. Tingene skal være samlet i en indbydende, varieret og mangfoldig helhed.

Behovet for at skabe sammenhængs- og attraktionskraft gælder ikke mindst de små kystbyer, der har det svært. Men også de store aktører som Lalandia og Legoland har interesse i at tænke 'ud af butikken' – i større helheder og destinationer.

Ifølge Sune K. Jensen har erhvervene ofte en stor og naturlig interesse i at inddrage civilsamfundet i form af foreninger. Dette underbygger ideen om at skabe brede samarbejdsmodeller på tværs af offentlige, private og civile aktører. Samarbejdet kan med fordel omfatte både fysisk forskønnelse og events, evt. også afbalancerede former for deleøkonomi, nævner Sune K. Jensen.

Både DI og HORESTA finder umiddelbart det britiske og nu også svenske bymidtesamarbejde omkring aftenøkonomi, det såkaldte *Purple Flag*-initiativ, interessant (se afsnit om Svenska Stadskärnor).

Dansk Erhverv

”Der er ingen tvivl om, at bymiljøets kvalitet er et rammevilkår, der har betydning for handels- og servicevirksomhedernes konkurrenceevne. Levende, inspirerende og velholdte byrum er nødvendige, både på lokalt og nationalt plan, hvis vi fastholder en ambition om at tiltrække og udvikle solide, kreative og innovative virksomheder. I Dansk Erhverv ser vi et klart behov for at gentænke, hvordan vi driver, udvikler og finansierer vores byer fremadrettet, så vi skaber attraktive miljøer, som virksomheder og kunder efterspørger. Byrummets kvalitet skal prioriteres højt, og en anden rollefordeling mellem offentlige og private aktører er en forudsætning for, at det kan lykkes”.

Niels Milling, underdirektør, Dansk Erhverv

I Dansk Erhverv, der som erhvervsorganisation og arbejdsgiverforening repræsenterer 17.000 virksomheder og mere end 100 brancheorganisationer inden for handel, rådgivning, oplevelse, transport m.m., er man meget opmærksom på byernes attraktionskraft eller mangel på samme, og den indflydelse det har på både butikker og liberale virksomheders konkurrenceevne.

Ifølge underdirektør Niels Milling har helhedsoplevelsen, dvs. det fysiske miljø rundt om selve virksomheden, stor indflydelse på flere kommercielle parametre. Det gælder i forhold til rekruttering, daglig arbejds glæde og (dermed) innovation og effektivitet, og det gælder i forhold til kundeoplevelsen og dermed i sidste ende omsætningen. At man som medarbejder arbejder et sted – og som kunde kommer til et sted – der er attraktivt, inspirerende, mangfoldigt og velholdt har betydning for resultatet.

Behovet for opgradering af bymiljøet gælder langt de fleste byer i Danmark og har ikke kun betydning lokalt, men også nationalt, understreger Niels Milling. Hvis vi som nation vil fastholde den nødvendige attraktionskraft, er vi nødt til at tilbyde inspirerende, mangfoldige og velholdte byrum. Vi taber på sigt, hvis vi ignorerer den markante indflydelse, som rummet og helheden har på den enkelte medarbejder og virksomheds konkurrenceevne. Kedelige, homogene, beskidte og/eller rodede byrum har en negativ indvirkning på kreativitet og effektivitet, som mange, både i den offentlige og private sektor, overser. De kulturelle og æstetiske rammevilkår er afgørende for virksomhederne nu og i fremtiden.

Der er derfor behov for at gentænke, hvordan vi driver, udvikler og finansierer vores byer fremadrettet, så vi skaber de gode miljøer, som folk og virksomheder efterspørger. Ifølge Dansk Erhverv indebærer det som

udgangspunkt en gentænkning af det offentliges rolle og langt større opmærksomhed på æstetik, byliv, drift og management af byrum.

Nye former for samarbejde kan, vurderer Niels Milling, sandsynligvis bedst drives på en blanding af engagement og økonomiske incitamenter. Ildsjæle alene kan ikke bære udviklingen, og det bliver utvivlsomt en udfordring at skrue en model sammen, som kan forene forskellige interesser og eksisterende foreninger. Men der er afgjort brug for nytænkning i form af et samarbejde, der både inkluderer offentlige og private aktører og midler, og som (gerne) opererer meget lokalt – måske i en form for kvartersmanagementløsning.²⁷ Behovet for at højne kvaliteten og øge attraktionskraften er stort, og nye løsninger er af betydning for danske handels- og servicevirksomheders konkurrenceevne.

Ejendomsforeningen Danmark

”Hvis man vil tiltrække folk i dag, skal man gøre sig umage. Folk vil have oplevelser og sætter høje krav til et steds attraktionskraft. Kommunen, detailhandlerne og ejendomsejerne har åbenlyse fælles interesser i at skabe gode og interessante bymiljøer. Dialog, samarbejde og handlekraft er naturlige forudsætninger, hvis den ambition skal indfries – og en redefinition af kommunens rolle er en vigtig del af opgaven.”

Torben Christensen, adm. dir. for Ejendomsforeningen Danmark

Ejendomsforeningen Danmark har ca. 5000 medlemmer, der tilsammen repræsenterer ca. 85 % af alle kommercielle lejemål i Danmark. Den varetager branchens interesser politisk og leverer juridisk og økonomisk rådgivning. Samtidig fungerer den som Københavns Grundejerforening.

Den administrerende direktør, Torben Christensen, oplever en stadig stigende opmærksomhed i branchen på folks (kunders) krav til by- og handelsmiljøer, der er lettilgængelige, oplevelsesrige og komfortable at opholde sig i. Ellers bliver de ganske enkelt fravalgt.

Hvis byerne skal kunne tilbyde et attraktivt miljø og et interessant udbud, er kommunerne, handelslivet og ejendomsejerne, set fra Torben Christensens perspektiv, nødt til at indgå et tættere samarbejde: Dialog er forudsætningen for at løfte det nødvendige ambitionsniveau. Han vurderer, at paratheden blandt grundjerne til at indgå i samarbejder vil variere en del fra by til by og afhænge af de lokale erhvervsforeninger og kommuner og den måde, hvorpå de varetager deres myndighedsrolle. Erfaringen fra branchen er, at nogle kommuner tager deres myndighedsrolle meget alvorligt og kun nødtigt afgiver reel magt og beføjelser. Reel interesse fra de private aktører og oprigtig vilje fra det offentliges side til at indgå i en ny form for samskabelse er derfor afgørende, hvis nye samarbejdsformer skal fungere.

²⁷ Kvartersmanagement er et offentligt/privat samarbejde omkring opgradering af en eller flere sammenhængende gader med fælles udfordringer, hvor private aktører (typisk de kommercielle lejere) sammen, og med kommunal støtte, ansætter en person til at gøre netop deres lille kvarter mere attraktivt og konkurrencedygtigt. Man har haft stor succes med dette i bl.a. Nordtyskland, og Københavns Kommune har, inspireret af eksempler herfra, iværksat forsøgsprojekter omkring kvartersmanagement i f.eks. Valby og på Amager.

Ifølge Torben Christensen strander en del gode projekter desuden på manglende evne/ressourcer til at drifte tingene, når de først er etableret. Behovet for samfinansiering gælder derfor ikke bare etableringen, men også driften.

De Samvirkende Købmænd

Butikkerne og kunderne har længe vidst det – og nu er der heldigvis også noget, der tyder på, at det er ved at gå op for politikerne – nemlig at bymidterne dør, hvis dagligvarebutikkerne forsvinder. Derfor er vi i DSK også meget positivt indstillet over for bymidtesamarbejder, hvor alle byens handlende – og også meget gerne ejendomsindehavere og offentlige myndigheder – går sammen om i fællesskab at udvikle en spændende og attraktiv bymidte, der kan tiltrække og fastholde et solidt kundeunderlag.

Jytte Tandrup, underdirektør, De Samvirkende Købmænd

At bymidterne dør uden dagligvarebutikker har De Samvirkende Købmænd (DSK) påpeget i en lang årrække. Brancheorganisationen (for ca. 1.500 supermarkeder, discountbutikker, convenience- og nærbutikker) ser derfor meget gerne et større lokalt engagement i de enkelte byer. At bevare og skabe levende bymidter har altid været en mærkesag for DSK, og interessen for at 'løfte i flok' og indgå i dialog og samarbejde med byens øvrige aktører er stigende blandt medlemmerne.

Medlemmernes interesse for at indgå i samarbejde vurderes konkret at ligge i projekter omhandlende:

- Tilgængelighed, herunder adgang for kunder og vareleverancer, parkering og skiltning
- Det rigtige butiksmiks
- Fælles åbningstider for dagligvare- og udvalgsvarebutikker
- Strategi for uudlejede butikker i et handelsmiljø i samarbejde med ejendomsjerne så man f.eks. undgår 'huller' (tomme lokaler) i hovedgaden og dermed yderligere butiksdød (på den anden side af 'hullet')
- Fælles markedsføring i turistområder

DSK understreger, at hvis købmændene skal deltage i et bymidtesamarbejde, hvor man betaler et medlemskontingent afhængigt af omsætning eller antal ansatte, er det vigtigt at huske, at købmænd typisk har relativt mange ansatte og en høj omsætning, men en lav bruttoavance. Samtidig er det vigtigt at have forståelse for, at mange købmænd allerede opfatter sig selv som en primær driver i forhold til at tiltrække kunder til byen.

Opsummering del 1

Som det fremgår er behovet for at inddrage private aktører i det offentlige gennemgående. Men det kræver en ny magtfordeling, nedbrydning af siloopdelingen, nye rammer og opprioritering af samt en klar forståelse for en ny helhedstilgang til byudvikling, herunder hvad dette kræver af ressourcer og omvendt også hvor stort et potentiale for social og økonomisk bæredygtighed, der ligger i at arbejde på tværs og i samme retning.

Brancheorganisationerne ser ligeledes et klart behov for mere medindflydelse, dialog og samarbejde. De private aktører vurderes at være interesserede i at drøfte og medfinansiere en udvikling, der kan skabe mere attraktive destinationer og mere inspirerende, velholdte og mangfoldige byrum. Det anses som nødvendigt i forhold til at tiltrække medarbejdere, kunder og besøgende og dermed innovative og solide virksomheder.

En forudsætning er, som flere understreger, en ny rollefordeling mellem offentlige og private aktører. Der skal skabes plads til de private, og de private skal 'indtage' pladsen. Rammerne bør være nye (som de vil være i en ny samarbejdsorganisation), og de fælles visioner skal så at sige ikke skrives på 'kommunens papir'. Planerne skal ikke blot udarbejdes, men også realiseres, i fællesskab. Først når alle bidrager konkret (med kapital, kompetencer og/eller tid), vil medejerskabet for alvor indtræde. En ny samarbejdsorganisation vil og skal øge sikkerheden for, at rammebetingelserne for projekterne ikke ændres undervejs, og at der også er midler til at drifte projekterne efterfølgende, så de ikke strander, når den røde snor er klippet.

Da byudvikling traditionelt er et offentlig anliggende, kræver det en ekstra indsats, hvis initiativet til at ændre på traditionen skal komme herfra – som tilfældet f.eks. var i Esbjerg, hvor kommunen med supplerende statslige puljemidler tog initiativ til Esbjerg Byforum. Det er naturligvis også en mulighed, at initiativet kommer fra de private, men det kræver en række stærke, ambitiøse og helhedsorienterede virksomheder inden for det samme nærmiljø samt ikke mindst en lydhør kommune.²⁸ Det kræver også inspiration og viden blandt de private om, at nye modeller for samarbejde omkring byudvikling rent faktisk er en mulighed og allerede eksisterer med succes i udlandet. Brancheorganisationerne kunne her tage initiativ til at sprede den fornødne viden.

I del 2 præsenteres et udvalg af de udenlandske modeller:

DEL 2: Udenlandske modeller og metoder

Med suburbaniseringen og opkomsten af udenbys shoppingmalls i 1950'erne begyndte de traditionelt levende byer at blive udfordret. Lige siden har både detailhandlere, ejendomsjere, foreninger og kommuner i forskellig udstrækning samarbejdet omkring at bevare livet i bymidterne og dermed den drivkraft og attraktionsværdi, der ligger i bymidtens mange variationer, funktioner og muligheder.

Bymidteorganisationerne og samarbejdet mellem offentlige og private aktører har vist sig at fungere meget hensigtsmæssigt. Der er næppe tvivl om, at modstandsdygtigheden over for nye udfordringer øges, når de forskellige aktører samles og involveres i fælles målsætninger.

Faktum er, at erfaringerne generelt er yderst positive. Ambitionsniveauet svinger meget, men alle gør en forskel. De deltagende parter udarbejder sammen en vision og strategi for området, som de derefter står for at finansiere, realisere og videreudvikle i fællesskab, og mange har besluttet fungeret som katalysatorer for ny fremdrift. Spektret går fra de formaliserede BIDs til uformelle borgerdrevne initiativer og rent kom-

²⁸ Det første BID opstod på et privat initiativ, og det gør 99,9 % af alle BIDs i dag. I Danmark var det også ejendoms- og servicevirksomheden Jeudan, der først tog ideen til sig.

munale tiltag, og de udvikler sig hele tiden. De mange variationer giver mulighed for, at vi i Danmark nu kan udvælge aspekter fra forskellige modeller og sammensætte dem til én, der passer til danske forhold.

Fælles for de forskellige modeller er, at de aldrig erstatter de offentlige ydelser, men supplerer dem. Der er ingen 'regler' for, hvilke opgaver organisationerne skal varetage; de gør det, der er mest brug for i det enkelte område.

I denne del præsenteres først Town Center Management (TCM) og place management og derefter Svenska Stadskärnor og de forskellige svenske bymidtesamarbejdsmodeller i form af citysamverkan, centrumudviklere og svenske "BIDs". Afslutningsvist introduceres begreberne placemaking/place governance som inspiration til en ny form for ledelse i forhold til byudvikling.

Fokus på det gode sted

Town Center Management (TCM), place management, placemaking og place governance er overlappende begreber.

Town Center Management henviser til et bymidtepartnerskab, hvor kommunen, detailhandlerne og ejendomssejerne typisk er de primære aktører.

Place management kan fungere som synonym for TCM, men kan også bruges i mindre komplekse betydninger (med færre aktører og færre ydelser) og ikke nødvendigvis i bymidter.

Placemaking har stor fokus på lokal borgerinddragelse og hænger sammen med place governance, der henviser til en lokal styreform, hvor alle parter får en ny rolle i udviklingen af et område.

Fælles er fokuseringen på *place*, forstået som *det gode sted*, og en holistisk, inddragende og kontinuerlig tilgang, hvor man ikke tænker i projekter, der afsluttes, men i processer, der fortsætter. Gode steder er dynamiske og ændrer sig i løbet af dagen, ugen og året, og nye behov og muligheder stiller hele tiden nye udfordringer.

Fokuseringen på sted indbefatter en form for helhedshåndtering, hvor man bryder med den opdeling, der traditionelt har fundet sted inden for byudvikling, og som eksisterer både mellem offentlige og private parter, mellem de offentlige forvaltninger internt, og mellem fagfolk og lægmænd.

Tanken bag er, at en fremtid med blomstrende og modstandsdygtige byer hverken kan eller vil blive til virkelighed, hvis vi fortsætter på den nuværende kurs med kommunen i sin traditionelle rolle, og hvis vi bliver ved med at agere og prioritere som hidtil. Det er for ineffektivt og for dyrt. Byer kan ikke længere overleve ved at konkurrere på traditionelle parametre, men ved at skabe ekstraordinært gode og unikke steder.

Et godt sted er ikke ensbetydende med god infrastruktur eller velholdte grønne områder, et stort antal detailhandelskvadrater eller andre enkeltstående ting, men er karakteriseret af en god helhed. Det er kombinationen, atmosfæren og et væld af små detaljer, der tilsammen skaber et godt sted – en helhed, der er mere end summen af de enkelte dele – og som understøtter sociale relationer, innovation og kreativitet og dermed økonomi og bæredygtighed i bred forstand. Gode steder er komplekse, multifunktionelle og under langsom, men konstant 'organisk' udvikling.²⁹

²⁹ Se *Butikkerne og de levende byer* (PhD-afhandling, Julie Holck, 2010)

Town Center Management og place management

Town Center Management er en bymidtesamarbejdsmodel baseret på frivilligt samarbejde typisk mellem kommune, handel/service og ejendomsejere i en bymidte (civile kan også inddrages).

I Europa udviklede forskellige former for TCM sig parallelt fra 1980'erne og frem i bl.a. England, Belgien, Italien og Spanien. I Italien og Spanien har indsatserne generelt været mindre formaliserede end i Nordeuropa, men der er mange sydeuropæiske organisationer, der har været på forkant med udviklingen, bl.a. begyndte spanske organisationer at transformere dele af indkøbscenterkonceptet til bymidterne 10-15 år før f.eks. briterne 'opfandt' denne tilgang.³⁰

I midten af 1990'erne etableredes en række nationale paraplyorganisationer for bymidtesamarbejde, bl.a. *ATCM (Association of Town and City Management)* i UK og *Svenska Stadskärnor* i Sverige.

Begrebet Town Center Management tog for alvor form og blev videreudviklet og defineret i regi af det EU-finansierede TOCEMA (TOWN CENTER MANAGEMENT)-projekt fra 2005-07.³¹ Det blev initieret af den belgiske *Association du Management de Centre-Ville* og samlede et stort netværk af organisationer, myndigheder og handelskamre fra Belgien, Frankrig, UK, Irland, Spanien, Italien, Østrig, Sverige og Polen.

Målet med TOCEMA var at:

- Stimulere debatten om byernes fremtid
- Opmuntre til forankrede byudviklingsprocesser og sikre bredt medejerskab
- Udvikle en effektiv TCM-proces og finansieringsmodel
- Skabe levende og bæredygtige byer

Missionen var at definere TCM-begrebet, sikre vidensudveksling på tværs af de europæiske lande og styrke samarbejdet inden for TCM mellem byer, regioner og nationale organer.

TCM blev defineret som en proaktiv form for ledelse og drift af bymidter baseret på samarbejde mellem offentlige, private og civile parter i formelle og uformelle partnerskaber. I en TCM-organisation er der fokus på vision og strategi, som udvikles i fællesskab ud fra en multidisciplinær tilgang og kombination af kort- og langsigtede målsætninger i forhold til handel, bymiljø, tryghed, ren- og vedligehold, turisme, kultur, tilgængelighed, markedsføring og bosætning.

TCM er finansieret af offentligt og/eller private aktører, og involverer aktivt de forskellige aktører i ledelsen, markedsføringen, tiltrækningen af ressourcer m.v. Organisationen forbinder aktører og sektorer og medfører ny forståelse, vidensudveksling og fælles handlinger.

TCM har ingen formelle rammer i forhold til finansiering og medlemskab, men kan tage forskellige former; det er etableringen af partnerskabet og målsætningen om i fællesskab at skabe mere attraktive bymidter, der definerer tilgangen.

TOCEMA udviklede kriterier for en europæisk "Quality Mark"-standard, dvs. en kvalitetsmærkningsordning for TCM-organisationer, der siden inspirerede Svenska Stadskärnor til den QM-ordning, de har i dag.

³⁰ Ifølge Andres Coca-Stefaniak, tidligere Head of Research and International Partnerships i ATCM, nu senior lektor på University of Greenwich. Har mange års erfaring med bymidteudvikling både i teori og praksis. Samtale maj 2013.

³¹ Hjemmesiden eksisterer stadig, men projektet er lukket. Se <http://www.tocema-europe.com/>

Samtidig blev der udarbejdet en række mindre publikationer, der beskrev town center managerens rolle, kompetencer og opgaver, typiske partnerskabsaftaler (herunder finansiering, tidshorisont og typiske udfordringer,) definition og udarbejdelse af vision og strategi m.m.³²

Britiske institutioner

The Association of Town and City Management er en medlemsfinansieret nonprofitorganisation, dedikeret til at understøtte udviklingen af levende byer i England og Irland gennem forskellige former for samarbejdsorganisationer, konkrete redskaber, udvikling af politikker, netværksskabelse, vidensdeling og -udvikling m.m. Baseret på forskning og praktiske erfaringer fungerer ATCM som rådgiver og inspirator for offentlige, private og civile aktører i branchen. Siden midten af 1990'erne er organisationen vokset til den største af sin slags i Europa og er i dag en bredt anerkendt autoritet inden for udvikling, ledelse og management af byområder. Mottoet er *Helping People Make Great Places*. Organisationen virker desuden som branchens politiske talerør.

ATCM indgår i netværk med vidensinstitutioner, lokale og regionale myndigheder, handelskamre og lokale bymanagere i hele verden. Organisationens aktuelle fokusområder omhandler digitalisering (The Digital High Street), rådgivning i forhold til BIDs (the National BIDs Advisory Service) og særlige indsatser for at aktivere aften- og natteøkonomien, så byerne ikke dør kl. 17.30 (det såkaldte Purple Flag-initiativ).³³

I 2015 formulerede ATCM *The Manifesto for Town and City Management* med ni anbefalinger til, hvordan man kan skabe de nødvendige politiske rammer for en proaktiv udvikling af stærke, uafhængige og bæredygtige former for TCM. Målet er optimering af muligheder for at skabe et godt forretningsliv, etablere en ramme for nye investeringer, få fraværende ejendommejerere til at deltage aktivt i udviklingen og imødegå den digitale revolutions udfordringer. En proaktiv tilgang er absolut nødvendig.

ATCM opfordrer til, at "place-based policymaking" bliver en central del af alle offentlige institutioner, og at *the Minister for Town Centres'* rolle styrkes. "Making vibrant and viable places should be at the very heart of the strategy for any political party"³⁴. Ikke overraskende er det ATCMs overbevisning, at samarbejde på tværs og den rigtige form for ledelse og management er fundamentet i fremtidssikringen af byerne. Manifestet er således en opfordring til regeringen "to establish coordinated management as an essential, professional service in every town and city centre".

Parallelt med ATCM eksisterer også det britiske *Institute of Place Management*, etableret i 2006. Konceptet blev skabt af Manchester Metropolitan University og ATCM ud fra et behov for endnu en professionel organisation, der kunne udvikle og understøtte skabelsen af bæredygtige, formelle place management-strukturer.

Instituttet definerer place management som "a coordinated, area-based, multi-stakeholder approach to improve locations, harnessing the skills, experiences and resources of those in the private, public and voluntary sectors"³⁵. TCM og place management kan således opfattes som nærtbeslægtede begreber.

³² Se hjemmesiden.

³³ Se www.atcm.org

³⁴ Se https://www.atcm.org/policy_practice/atcm_manifesto

³⁵ Institute of Place Management, www.placemanagement.org. Erfaringer fra hele verden viser, i følge instituttet, at de mest effektive place management-initiativer eksisterer i partnerskaber, som repræsenterer alle de forskellige aktører, som er engagerede på et sted.

Konkret omfatter place management en kobling af det brede spektrum af opgaver, som drift og udvikling af et område kræver, dvs. både den daglige pleje og omsorg, der skal få stedet til at fremstå så attraktivt som muligt hver eneste dag, og den strategiske videreudvikling af stedet, der skal sikre, at det udvikler sig i henhold til den fælles vision under hensyntagen til skiftende behov og tendenser.³⁶

Svenska Stadskärnor

Pendanten til ATCM i Sverige er Svenska Stadskärnor. Det er en medlemsfinansieret nonprofitorganisation, der samler virksomheder, organisationer, nationale myndigheder og kommuner med ambitioner om at udvikle byer. Den blev etableret for knap 25 år siden af nogle få cityforeninger og ejendomssejere, og først senere kom kommunerne til. Det er stadig en organisation drevet primært af private medlemmer, men det offentlige kommer mere og mere med.

Siden den nuværende administrerende direktør, Bjørn Bergman, tiltrådte primo 2013 med et nyt hold konsulenter, har Svenska Stadskärnor udviklet sig til en særdeles aktiv og ambitiøs organisation.

Missionen om at øge bevidstheden om byens betydning som vækstgenerator skal ses i lyset af mange års fravær af en national bypolitik. Som det eneste land i Norden har Sverige ikke haft et ministerium med ansvar for bypolitik (der var dog en stadsminister i to år, men den post blev sløjftet efter sidste valg; der er nu kommet en ny miljøminister, der også har ansvar for byerne).

Der er sket meget i løbet af de sidste år i forhold til at skabe forståelse for betydningen af levende bymidter, men der er stadig "lang vej", vurderer konsulent i organisationen, Marlene Hassel, der har 25 års erfaring i branchen.

Organisationens vision er et Sverige fyldt med attraktive byer – små og store. Ambitionen er:

- At skabe stærkere bymidter (og byområder)
- At stimulere debatten om den gode by
- At udvikle og dele kundskab, inspiration, erfaringer og værktøjer, der kan skabe ekstraordinært attraktive byer

Samarbejde mellem byens forskellige aktører er midlet til målet. "Vår erfarenhet visar att alla intressenter måste samverka och gemensamt agera för att hantera frågor som rör stadsmiljö, tillgänglighet, renhållning, trygghet och marknadsföring. [...] Samverkan mellan många intressenter är komplext och därför behövs en genomtänkt struktur som kan säkerställa en långsiktigt hållbar process."³⁷

Svenska Stadskärnor er støttet og finansieret af:

- Boverket (offentlig institution for udvikling af boliger, byer og landdistrikter med det mål at sikre fysiske rammer af høj kvalitet for borgerne)

³⁶ Afhængigt af hvilket område, det handler om, kan det indebære ren- og vedligehold på højt plan, udsmykning, markedsføring, planlægning og gennemførelse af aktiviteter og events, netværksarrangementer, vidensudvikling, analyser og effektmålinger, kampagner, byrumsudvikling, initiativer i forhold til tilgængelighed, aftenøkonomi, digitalisering m.v. Sociale, klimamæssige og generelt bæredygtighedsmæssige indsatser kan også være en del af det. Place management bliver dog også brugt i en mere simpel betydning, nemlig som ren og skær drift (ren- og vedligehold) af et område.

³⁷ Se http://www.svenskastadskarnor.se/Hem/Om%20oss/.pg_167

- Fastighetsägarna Sverige (brancheorganisation for ejendomssejerne der arbejder for et velfungerende ejendomsmarked; repræsenterer 17.000 medlemmer, 80.000 ejendomme (med 700.000 boliger) og 80 % af alle kommercielle lejemål)
- Svensk Handel (arbejdsgiverorganisation inden for detail- og engroshandel)
- SKL, Sveriges Kommuner og Landsting (arbejdsgiver- og interesseorganisation samt medlemsorganisation for alle kommuner, landsting og regioner)
- Trafikverket (offentlig myndighed med ansvar for planlægning af al infrastruktur i Sverige)
- Visita (branche- og arbejdsgiverorganisation for den svenske turismeindustri)
- 74 kommuner (men Svenska Stadsörnar har tilknytning til over 100 gennem bymidteorganisationerne; målet er pt. at halvdelen af alle kommuner, dvs. 145, skal være medlem)
- I alt 114 organisationer og private virksomheder

Alt i alt kommer 60 % af medlemmerne fra den private sektor og 40 % fra den offentlige. Medlemmerne repræsenterer hver især et stort antal medlemmer (samarbejdsorganisationerne har ofte et par hundrede medlemmer, nogle af de andre har flere tusind). Netværket er stort, men udnyttes endnu ikke fuldt ud.

Organisation

Svenska Stadsörnar er en ideel forening, som ejer Svenska Stadsörnar AB, der har to fastansatte og syv fast tilknyttede konsulenter, der alle sidder i ledelsesgruppen. Bogføring og fakturering sker ude af huset.

Ledelsesgruppens konsulenter rådgiver, udvikler, rejser rundt i hele landet, indsamler ny viden og har 'fingeren på pulsen'. På grundlag af denne altid opdaterede kundskab og indsigt i, hvad der rører sig, indstiller de en række forslag til bestyrelsen, som er sammensat af repræsentanter fra både nationale brancheorganisationer og lokale drivkræfter. Bestyrelsen skal i sig selv udgøre det brancheoverskridende netværk og den mangfoldighed, som kendetegner succesrige bymidtesamarbejdsorganisationer.

Til organisationen er tilknyttet et tværdisciplinært forskerråd bestående af 15 forskere inden for handel, konsumtion, samfundsgeografi, kultur, arkitektur, byplanlægning, trafik, medier, kommunikation, socialantropologi, offentlig forvaltning, nationaløkonomi, kulturgeografi, oplevelsesøkonomi og ejendomsudvikling.

Svenska Stadsörnar leverer konkret:

- Netværksarrangementer og konferencer, herunder den stort anlagte Årskonference med uddeling af den prestigefyldte pris 'Årets Stadsörna'. Udmærkelsen skaber stor opmærksomhed for vinderbyen og er belønningen for et langsigtet og fremgangsrigt arbejde. Målsætningen om at blive årets bymidte er i mange byer et overordnet og motiverende mål for samarbejdet
- Uddannelse og kurser (Urban Centre Management) af både teoretisk og praktisk karakter på flere niveauer. I 2016 udbydes kurser i UCM/professionelt lederskab, QM-certificering, grundlæggende kundskab i forhold til byplanlægning, opstart af den svenske form for "BID" m.m.
- Udgivelse af diverse publikationer
- Formidling af kontakt mellem medlemmer og erfarne rådgivere, leverandører og forelæsere inden for byledelse, place management, bykultur/events, effektmålinger, detailhandelsudvikling, forbrugeradfærd, arkitektur/gode byrum, place branding, place making, place marketing, bæredygtige løsninger, logistik, parkering og tilgængelighed
- QM-certificering: En Quality Mark-ordning med udspring i det europæiske TOCEMA-projekt. Byer kan ansøge om QM, og opnåelsen fungerer som en blåstempling, der gør, at alle interessenter kan være forvissede om gensidigt seriøst engagement. Ordningen skaber derfor forudsætninger for et

solidt og holdbart samarbejde og for nye investeringer. QM-certificeringen er en forudsætning for at deltage i konkurrencen om at blive årets bymidte

- Purple Flag-certificering; efter britisk forbillede gennemførte Svenska Stadsörnor i 2015/16 i samarbejde med ni byer pilotprojekter med fokus på aftenøkonomien. Meningen var at skabe mere levende og trygge byer, også om aftenen, når butikkerne er lukkede. De nye samarbejder mellem alle aften- og natteoperatører har allerede nu forbedret forholdene markant, og man regner med, at 30 byer i 2017 vil forsøge at få det lille flag, der signalerer et fremgangsrigt arbejde på aftenfronten
- Rådgivning; siden 2015 også i forhold til udvikling af svenske "BIDs"

Som medlem får man rabatter på kurser, uddannelse og konferencer samt, vigtigst af alt, inspiration til at komme i gang eller fornyet kraft til at drive samarbejdet videre. Svenska Stadsörnor gør meget ud af procesledelsen i samarbejdet. Kunsten ligger i at kunne lede processen og skabe tillid mellem mennesker og i sidste ende skabe byrum, hvor mennesker har lyst til at færdes og opholde sig.

Medlems- og serviceafgifter

Medlemmerne betaler en medlemsafgift på 500 kr. om året. Dertil kommer en serviceafgift til Svenska Stadsörnor AB for at drive virksomheden. Afgiften afhænger af flere faktorer.³⁸

Serviceafgifter 2016 (ex. moms):

Medlemskab for cityforeninger/bymidtesamarbejdsorganisationer o.lign.:

- Små (grundomsætning op til 1.000.000 kr.): 8.600 kr.
- Store (grundomsætning over 1.000.000 kr.): 10.800 kr.

Medlemskab for kommuner:

- Små (op til 25.000 indbyggere): 8.600 kr.
- Mellem (25.001-100.000 indbyggere): 10.800 kr.
- Store (100-001 og over): 14.300 kr.

Ejendomsejermedlemskab:

- Små (1-2 ejendomme): 3.400 kr.
- Mellem (3-5 ejendomme): 8.600 kr.
- Store (mere end 5 ejendomme): 10.800 kr.

Medlemskab for handel, café, restaurant, hotel

- Små (1-3 enheder): 3.400 kr.
- Store (mere end 3 enheder): 10.800 kr.

Medlemskab for liberalt erhverv:

- Små (1-2 medarbejdere): 3.400 kr.
- Store (mere end 2 medarbejdere): 10.800 kr.

Nationale og regionale medlemskaber:

- Nationale brancheorganisationer og myndigheder: 56.500 kr.
- Nationalt medlemskab for private virksomheder: 28.700 kr.
- Regionale brancheorganisationer: 10.800 kr.

³⁸ Tal og info fra Svenska Stadsörnors *Verksamhetsbeskrivning 2016/17*

Ambitionerne i Svenska Stads kärnor er høje, men ressourcerne meget begrænsede.

Budgettet i 2016 ligger på knap 6 mio. kr. Medlemsafgifterne suppleres med overskud fra konferencer, uddannelsesarrangementer, sponsorbidrag, partnerbidrag og projektbidrag.

Når niveauet alligevel er så højt og ydelserne i dag så omfattende skyldes det medarbejdernes enorme engagement. Eksempelvis var det to af konsulenterne, der iværksatte hele Urban Center Management-uddannelserne på eget initiativ og i opstartsperioden på frivillig basis. De vurderede, at en uddannelse ganske enkelt var nødvendig, da arbejdet med bymidtesamarbejde er så komplekst.

Citysamverkan

Svenska Stads kärnor vurderer, at der findes ca. 160-170 *citysamverkansorganisationer* i Sverige. En citysamverkan er et TCM-lignende bymidtepartnerskab baseret på frivilligt medlemskab blandt tre parter:

- Kommunen
- Ejendomsindehaverne
- Butikker, restauranter, hoteller og andre serviceerhverv

De første citysamverkansorganisationer opstod så småt med opkomsten af udenbys indkøbscentre tilbage i 1950'erne. I mange år bestod de af detailhandlere og ejendomsejere uden kommunens deltagelse. I dag er kommunens rolle i organisationerne stadig stigende.

Selv om det er frivilligt at være medlem, vurderer Björn Bergman, at det ikke desto mindre er ca. 75 % af både ejendomsindehavere og detailhandlere, der i gennemsnit deltager. Det handler, ifølge Bergman, om at skabe indsigt og forståelse; at få de enkelte aktører til at forstå deres rolle i helheden. Det er tidskrævende, men kan skabe et stort engagement.

Som udgangspunkt er borgerinddragelse ikke en del af citysamverkanmodellen, men ofte inddrages en række ildsjæle hen ad vejen.

Formål og funktioner

Baggrunden for og formålet med *citysamverkan* er den samme som lignende initiativer i hele verden: Hensygnende byer og manglende vækst skal vendes til liv og fremgang. Grundtanken er også her, at en levende bymidte fungerer som generator og forudsætning for den enkelte kommunes attraktionskraft og vækst.

Citysamverkan findes både i store og små byer (helt ned til 5000 indbyggere) og kan bl.a. stå for følgende opgaver:

- Udvikle fælles vision og strategi for udvikling af bymidten
- Planlægge og gennemføre projekter (fysisk forskønnelse, tilgængelighed m.m.) i bymidten
- Styre processer og skabe netværk
- Markedsføring, PR og kampagner
- Events, arrangementer og udsmykning
- Kompetenceudvikling for ansatte i medlemsvirksomheder/organisationer
- Kompetenceudvikling for eget personale og bestyrelse
- Effektmålinger og analyser

Organisationsform

En citysamverkan kan eksistere i regi af enten en økonomisk forening, en ideel forening eller et aktieselskab. Hvis organisationen er et aktieselskab, kan kommunen ikke være medejer, men de kan og skal være med som medfinansierende samarbejdspartner, og hele aftalen skal bygge på dette samarbejde (hvilket i praksis giver kommunen en form for vetoet, selv om de ikke er medejere).

Det ledende organ i en citysamverkan er bestyrelsen, der er sammensat af repræsentanter fra de tre ejergrupper. Den daglige leder refererer til bestyrelsen.

De store citysamverkansorganisationer kan have 8-10 ansatte, men de fleste er mindre, og de helt små har kun en enkelt medarbejder (evt. på deltid). Når der kun er ½ eller 1 medarbejder, taler man ofte om en centrumudvikler eller en centrumleder og ikke nødvendigvis om en citysamverkan, selv om opgaven stadig består i at få forskellige parter til at samarbejde.

Arbejdet er under alle omstændigheder komplekst, og de fleste har for få ressourcer i forhold til de ofte ekstremt omfattende arbejdsopgaver. I praksis kan dette føre til reduceret fokus på det strategiske og visionsmæssige udviklingsarbejde.³⁹ Pointen er imidlertid, at der altid, modsat de fleste handelsstandsorganisationer i Danmark, er mindst én person fastansat til at drive arbejdet frem og få de forskellige parter til at samarbejde. Det gør en enorm forskel.

Citysamverkan har ikke noget teknisk/praktisk personale, så alle praktiske driftsopgaver leveres udefra.

Etablering

Det er forskelligt, hvilken part der tager initiativ til at etablere en citysamverkan, men udgangspunktet er altid en analyse af byens kerneværdier og unikke kvaliteter. På det grundlag starter parterne med i fællesskab at udvikle en holistisk og sammenhængende vision. For at kunne løfte og tydeliggøre det, der gør byen unik, er det målet, at alt hænger sammen, fra helhedsplan til detalje. Betydningen af, at visionen kan kobles til rimelige, gennemførlige strategier og operative handlinger, understreges.

Ud fra visionen udarbejdes en række strategier, delmål og operative handlingsplaner, der sammenfattes i en forretningsplan, der rækker 2-5 år frem i tiden og løbende opdateres. Svenska Stadskärnor anbefaler, at strategierne er flerårige og så robuste, at de kan holde til skift i organisationen, blandt ejendomsindehaverne og i kommunen. Desuden skal de beskrives, så de kan forstås af folk uden for den inderste kreds.⁴⁰

Finansiering

Ideelt set står de tre parter for 1/3 af finansieringen hver, men ofte er det kommunen, der står for 50 %, mens handel og service står for 10-20 % og ejendomssejere for 30-40 %. En finansieringsmodel er, at kommunen giver 1-2 kr. for hver privat krone, der kommer ind.

De største organisationer har et budget på op til 10 mio. kr. om året, men de fleste opererer med væsentligt mindre beløb.

³⁹ Det påpeges i *Utveckla din stad*, at jobbet kræver ekstrem ressourceeffektivitet, indsigt og forståelse i en lang række discipliner, struktur, prioritering, en klar målsætning, tydelig kommunikation og stadig udvikling af organisation og viden.

⁴⁰ Se *Utveckla din stad*

Medlemsafgiften kan opkræves på to forskellige måder:

1. Alle virksomheder er direkte ejere i et aktieselskab, en økonomisk forening eller en ideel forening, og citysamverkan fakturerer så sine ejere/medlemmer direkte.
2. Handel/service-gruppen og ejendomsjerne indsamler årsafgifterne internt og videregiver hver sin andel til citysamverkan.

Enkelte organisationer opstår i forbindelse med et specifikt projekt, og her udarbejdes en projektaftale, hvori det fastlægges, hvordan projektet skal finansieres, hvad projektets medlemmer skal bidrage med og i hvilken tidsperiode.

De almindelige indtægtskilder består af:

- Årsafgifter (medlemsafgifter, serviceafgifter, markedsføringsbidrag, driftsbidrag)
- Projektfinansiering
- Sponsorering fra lokale, nationale og europæiske (EU) fonde og virksomheder

Grundfinansieringen må minimum dække udgifterne til en leder, en arbejdsplads og til de første projekter. Hvis man har et budget på under en million kr. om året, skal der mange frivillige kræfter til.

Hvad angår etablering af nyanlæg og fysisk forskønnelse af bymiljøet, er det blevet mere og mere almindeligt at samfinansiere dette mellem de konkrete aktører, der er involveret i det enkelte projekt. Brancheorganisationen for ejendomsindehavere, Fastighetsägarna, har været primus motor i denne udvikling. Når gader m.m. i centrale byområder har skullet fornyes og bygges om, sker det således ofte i et samarbejde mellem kommunen og de berørte ejendomsindehavere. Det har vist sig at være en meget gunstig model, som har fremskyndet udviklingen af attraktive bymiljøer i f.eks. Göteborg, Karlstad, Linköping, Jönköping og Borås.

Kontingentsstruktur

Der findes forskellige måder, hvorpå man kan fordele udgifterne på de forskellige parter:

Beregningsmetode for virksomheder i gadeplan:

For butikker, restauranter og serviceerhverv kan man beregne afgiften ud fra leje, omsætning eller antal ansatte. Nogle gange har man en grundsats og dertil kommer et tillæg (ud fra leje, omsætning eller antal ansatte). Mange steder har man en såkaldt *lägesfaktor* (A, B eller C) (der går på beliggenhed/herlighedsværdi), som også påvirker afgiftens størrelse. Man kan også lave enhedstakster for særlige brancher, f.eks. restauranter, hoteller eller banker. Ejendomsindehaverne kan gradvist indsætte en fælles cityklausul i lejekontrakterne, der både tilsiger butikkerne at have fælles åbningstider og at være medlem af citysamverkan.

Virksomheder på de øvre etager – ofte enhedspris:

For virksomheder, f.eks. tandlæger eller revisorer, der ligger over stueetageniveau bruger man ofte en enhedstakst. Disse har ofte en interesse i at løfte nærmiljøet gennem blomsterudsmykning, belysning m.m. Her tilbyder man støtte-medlemskaber på f.eks. 2000 kr.

Beregningsmetode for ejendomsindehavere:

For ejendomsindehavere beregner man typisk afgiften ud fra hvilke kommercielle erhverv, ejendommen har, ind imellem i kombination med facadelængde. Andre bruger ejendomsværdien som beregningsgrund, eller man inddeler ejendommene i klasser: S, M, L og XL. Der er også eksempler på ejendomsindehavere, der betaler det samme som ejendommens kommercielle lejere.

Kommunen

Kommunens bidrag svinger, men ligger som regel mellem 30 og 50 %.

Dertil kommer, at nogle aktører tilbyder at bidrage med andre ressourcer end penge (lokaler, materialer, ydelser og frivillig arbejdskraft).

Riksorganisationen Sveriges Centrumutvecklare

Parallelt med Svenska Stadskärnor eksisterer også Riksorganisationen Sveriges Centrumutvecklare, en landsdækkende medlemsforening etableret i 1997.⁴¹ Målsætningen er at skabe et netværk for alle, der arbejder som "centrumutvecklare, centrumledare, stadskärneledare, centrumchef eller affärsutvecklare", dvs. med udvikling af bymidter, bydele og handelsmiljøer (også indkøbscentre), hvor samarbejde og dialog mellem de forskellige ejere og aktører er en central opgave. Nogle centrumudviklere er privat ansat, andre offentligt, men fælles for dem er, at jobbet ofte er ensomt. Foreningen fungerer derfor som et netværk, der skaber vigtig kontakt og vidensdeling med 'kolleger' i andre byer.

Foreningen arbejder ideelt og arrangerer to stormøder om året i forskellige dele af landet med fokus på vidensudvikling og –udveksling. Foreningen understøtter medlemmerne med praktiske tips og ideer om alt fra julebelysning til nationale markedsføringskampagner og videreuddannelse.

Medlemskab er personligt og koster 100 kr. i medlemsafgift om året + 1400 kr. i serviceafgift. Der er 150 medlemmer. Foreningen samarbejder med Svenska Stadskärnor og uddeler prisen for Årets Centrumutvecklare til samme gallaarrangement, hvor Svenska Stadskärnor uddeler prisen for Årets Stadskärna.

Som medlem får man et stort netværk, invitation til konferencer og arrangementer, rabat på videreuddannelse, hoteller, litteratur samt adgang til rapporter og aktuelle markedsundersøgelser.

Ambitionen er at styrke faget og gøre opmærksom på de brede kompetencer inden for strategisk planlægning, taktik og operationalisering, det kræver at arbejde med udvikling af bymidter og handelsmiljøer.

Den svenske "BID"-model

Svenska Stadskärnor påbegyndte i 2015 et "BID"-pilotprojekt parallelt i fem byer i Dalarna og Värmland: Torsby, Filipstad, Orsa, Ludvika og Rättvik. Visita, Svensk Handel og Fastighetsägarna har alle opfordret Svenska Stadskärnor til at tage dette initiativ, og to konsulenter coacher nu byerne på samme tid i et forløb, der strækker sig over 1½ år. Fordelen ved at have de fem byer siddende i samme rum under forløbet er, at de så kan sparre med hinanden og få glæde af hinandens erfaringer. Det fungerer rigtig godt ifølge den ene af de to konsulenter, Marlene Hassel.

Den svenske "BID"-model adskiller sig væsentligt fra den internationale model ved ikke at have den essentielle lovgivning, der definerer BIDs og gør det muligt at inddrage alle aktører i et afgrænset område.⁴² I

⁴¹ Se www.centrumutvecklare.se

⁴² På grund af denne afgørende difference, skrives "BID" i citationstegn, når der er tale om den svenske udgave.

praksis er der derfor ikke den store forskel mellem citysamverkan-modellen og den svenske "BID"-model, bortset fra at man arbejder med en endnu mere markant geografisk afgrænsning i "BIDs" (og et nyt ord kan nogle gange skabe fornyet interesse). Hvad der konkluderes om "BID"-modellen, gælder derfor også for citysamverkan og lignende bymidtesamarbejdsprojekter.

Forud for Svenska Stads kärnors pilotprojekt gennemførtes i 2011-13 et andet pilotprojekt i to små lokalsamfund: Vrångø (en ø i Gøteborgs skærgård med 360 indbyggere (og 50.000 turister om året), der trods relativ nærhed til Gøteborg godt kan sammenlignes med en landsby) og Floda (en stationsby med 9000 indbyggere mellem Gøteborg og Alingsås). Dette projekt blev gennemført af et privat konsulentfirma på et opdrag fra Tilväxtverket, Lerum Kommune, Länsstyrelsen (Västra Götalands Län), Sparbanken Alingsås. Gøteborg Stad og Västra Götalandsregionen.

I Floda byggede pilotprojektet videre på en udvikling, der allerede var i gang. I 2010 var en økonomisk forening blevet etableret mhp. at gøre byen mere attraktiv, og i 2011 etableredes Floda Utveckling AB (et samarbejde mellem detailhandlere, kommune og ejendommejerere) med en enkelt ansat; dette fungerer fortsat. Projektet resulterede i, at Floda fik flere nyetablerede virksomheder, bl.a. en restaurant, og en lang række nye events.

På Vrångö var der flere forskellige initiativer i gang, da projektet startede i 2011. Vendepunktet var etableringen af en ideel forening, som samlede de forskellige initiativer og aktører og fik mandat til at repræsentere øen i forhold til myndigheder m.m. Af konkrete resultater kan nævnes etablering af et nyt vandrehjem, en ny restaurant og skabelsen af ti lokale arbejdspladser. Restauranten køber råvarer fra butikken, som nu har et bedre kundegrundlag, længere sæson og mere kundevenlige åbningstider året rundt. Der blev også ansat en 'havnekaptajn' på deltid, som har udviklet serviceniveauet og hævet antallet af sejlгæster fra 3500 til over 5000.⁴³

I både by- og landsby-"BID"-et blev der sat lang tid og mange ressourcer af til at samle interessenterne og udforme et beslutningsgrundlag. Processen var på mange måder den samme i by og landsby, dog med en forskel i forhold til drivkraft og målgruppe. I udvikling af bymidter ligger drivkraften primært i udvikling af gode byrum, handel og nyetableringer. I landsbyer handler det om at udvikle hele lokalsamfundet og gøre det til et attraktivt sted at leve (og ikke kun bo), hvilket stiller krav til serviceydelser, mødesteder, kommunikation og arbejdspladser.

Konklusionen er, at samarbejdet gav resultater på trods af den manglende lovgivning. "Vi tror att frivillighet ökar kreativitet och engagemang och att det passar vår svenska kultur bättre", argumenteres der.⁴⁴ Samtidig vurderes Vrångö at have for lille kritisk masse til at have et rigtigt BID, og hvis Gøteborg Kommune skal støtte økonomisk, giver det kun mening, hvis de otte øer kan gå sammen i en fælles organisation.

Værdien i "BIDs" (og det vil sige i formaliserede bymidtesamarbejder på tværs) ligger i den energi og kraft, der kanaliseres ind i lokalsamfundet og opmuntrer til fælles investeringer. "Alla bidrar och alla vinner".⁴⁵ Metoden er enkel og fleksibel og kan tilpasses udfordringerne i den enkelte by. Den læring, der kom ud af

⁴³ Ifølge Eva Bramberg, selvstændig konsulent, som stod for gennemførelsen af pilotprojektet. Se mere på www.vibrantplaces.se og www.bidsweden.se

⁴⁴ *BID-handboken* (2013) kan læses her:

<http://www.tillvaxtverket.se/download/18.276512151440f2f27b3638/1443039914285/BIDhandboken.pdf>

⁴⁵ Man må formode, at der her menes alle typer af aktører; det er usandsynligt, at samtlige aktører bidrager, hvis ikke det er obligatorisk.

projektet, blev efterfølgende publiceret i 2013 i *BID-handboken*.⁴⁶ Her beskrives, hvordan samarbejdet skaber en tandhjulsmekanisme, der får andre tandhjul til at dreje. Når man først i fællesskab har identificeret et steds 'sjæl' og profil, og får understøttet og kommunikeret dette, tiltrækker det folk med samme værdigrundlag, som igen sætter gang i en positiv spiral.⁴⁷

Project for Public Spaces og placemaking

En anden tilgang til byudvikling med fokus på samarbejde på tværs ligger i begrebet *placemaking*. En af de organisationer, der har arbejdet længst med placemaking og inddragelse af forskellige parter i udviklingen af *gode steder* er den amerikanske nonprofitorganisation, Project for Public Spaces (PPS), der blev etableret i 1975 i New York.⁴⁸

Inspireret af Jane Jacobs og William H. Whyte, med en vision om at skabe "public spaces that will nurture people's health, happiness, and wellbeing", opstod PPS som en forsknings-, formidlings- og rådgivningsinstitution, der lige siden har uddannet og arbejdet med kommuner, *communities*⁴⁹, foreninger og nationale myndigheder i hele verden. PPS' vision og mission er konstant at videreudvikle bedre metoder til, hvordan folk sammen kan lede, drive og udvikle gode steder og levende byområder.

Baseret på en række forskningsresultater udviklede PPS de første modeller for *downtown management*. I løbet af årene har de hjulpet mange af de mest innovative BIDs og bymidteorganisationer i hele verden med at fokusere, ikke kun på vedligehold, sikkerhed og markedsføring, men på nye former for *community-building*, inklusiv nye former for ledelse (place governance) og forvaltning af byområder. "When you focus on place, you do everything differently", lyder erfaringen.

Placemaking, det helt centrale begreb i PPS, handler om at få folk til at tage lokalt lederskab, medejerskab og medansvar for deres lokalområde. Målet er at opbygge *community capacity*, dvs. evnen blandt folk til i fællesskab at skabe gode steder. En vigtig del af placemaking i PPS' forståelse af begrebet er således *community-based participation*. Det er de lokale brugeres behov og ønsker koblet med grundige observationer og forståelse for det enkelte steds fysiske, sociale, kulturelle, endda spirituelle, kvaliteter, der danner grundlaget for visionen i en placemakingproces. Kun ved at tage hånd om og bygge videre på den kompleksitet, der kendetegner et godt sted, kan kvaliteterne udfoldes. Samskabelse og inddragelse af de lokale er en forudsætning for dette.

Derfor starter man i placemaking 'nedefra' med at lytte til de lokale, observere stedet, forstå dets historie og nuværende identitet og derefter integrere forskellige parter ønsker og behov i en samlet vision.

Visionen tager udgangspunkt i de aktiviteter og funktioner, der skal foregå, som definerer, hvordan stedet skal bruges og af hvem. Rummets karakter beskrives, visionen udarbejdes og transformeres til en plan og et funktionsprogram, og først til sidst udvikles et design og et koncept, der afspejler og støtter de ønskede funktioner og stemninger. Det er inddragelsen af de lokale kræfter, fleksibiliteten i programmeringen og en klar prioritering af den efterfølgende drift og management, der gør den store forskel.

⁴⁶ <http://www.tillvaxtverket.se/download/18.276512151440f2f27b3638/1443039914285/BIDhandboken.pdf> (oktober 2013)

⁴⁷ I afsnittet "Udkast til operationaliseringsproces" indarbejdes en række af de konkrete erfaringer fra *BID-handboken*.

⁴⁸ Se www.pps.org

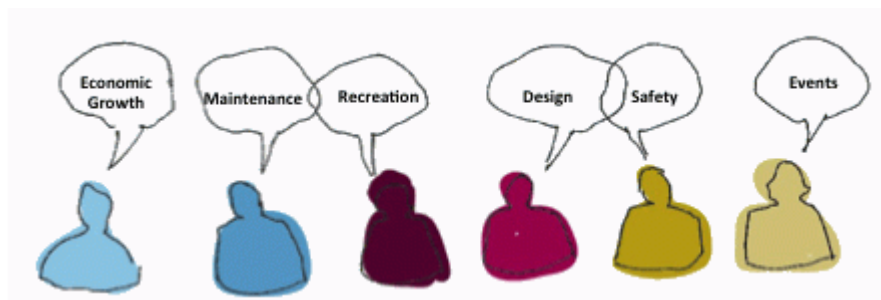
⁴⁹ Begrebet *communities*, der betegner både et geografisk lokalområde og et fællesskab blandt aktørerne i dette område, fastholdes i denne rapport i sin engelske form i manglen på et dansk begreb, der matcher det.

Fokuseringen på drift og ledelse er markant hos PPS, der i deres virke igen og igen får bekræftet, at gode steder er afhængige af god drift/ledelse/forvaltning, hvad end dette sker på formel eller uformel vis. Hele 80-90 % af et steds succes vurderes at ligge i den rigtige form for management. Derfor er det afgørende, at steder designes, så de er fleksible og imødekommer drift og tilpasning.

Placemaking er ikke i sig selv indrammet af formalia omkring organisering og finansiering, men skal mere forstås som en metode/et værktøj og en filosofi, som kan bruges i forskellige set-ups. Det er en tilgang, der bryder med traditionen inden for den typiske kommunale forvaltning og ledelsesform og det hierarki og den opdeling i sektorer, som ligger heri. I sin yderste konsekvens fører placemaking til det, man kalder place governance, som er en styreform centreret omkring skabelsen af gode steder.

Den problematiske opdeling

Problemet med den nuværende offentlige forvaltning af byer, er, ifølge PPS – og dialogen med de danske kommuner og brancheorganisationer peger i samme retning – at den kommunale styreform generelt ikke er skabt til at agere på en måde, som den inddragende og helhedsorienterede byudvikling fordrer. De kommunale forvaltninger er specialiserede og arbejder med hver deres felt, hvilket udgør den største forhindring for vellykket helhedsplanlægning og placemaking overhovedet.⁵⁰



Siloopdelingen inden for offentlig ledelse og forvaltning betyder, at kommuner sjældent kan håndtere steder som helheder. Illustration: Project for Public Spaces ©

Selv om kommunerne er defineret af og uløseligt forbundet til helheden og det fysiske rums kvaliteter eller mangel på samme, er det de færreste, der har gennemgribende, holistiske og sammenhængende visioner for *gode steder* øverst på dagsordenen. PPS kender ikke til eksistensen af et eneste departement eller offentlig afdeling med ansvar for at skabe gode steder.

Hvis ikke der er ekstremt stor opmærksomhed på samarbejde forvaltningerne imellem, kan alle parter hver især gøre et optimalt stykke arbejde, uden at resultatet i sin helhed bliver derefter. Synergien går tabt, når man splitter helheden op, og faktum er, at meget tætte samarbejder er yderst sjældne i praksis. Ofte sker det modsatte: At de enkelte forvaltninger kommer til at modarbejde hinanden og konkurrere. Bureaukratiske processer bremser ofte den nødvendige synergi og effektivitet yderligere. Samtidig inddrages borgerne kun ad hoc og de private aktører kun, når det er nødvendigt (dette er PPS' erfaringer generelt på globalt plan).

Den traditionelle kommunale styreform er som bekendt politisk ledet, og magten eksisterer i mødet mellem politikere, borgmestre og topembedsmænd. Der er typisk fokus på (ofte kortsigtet) problemløsning,

⁵⁰ Se interview med senior vice president i PPS, Ethan Kent, i *Policy Innovations*, udgivet af Carnegie Council, april 2015: <http://www.policyinnovations.org/ideas/innovations/data/00287>

hvilket sjældent er hensigtsmæssigt i forhold til at skabe levende byområder med sammenhæng mellem helhed og detaljer.

Place governance

Hvis omdrejningspunktet imidlertid forskubbes, og placemaking og place governance bliver centrale elementer, ændres dette, ifølge PPS.



Hvis kommunen sætter fokus på at skabe gode steder inden for alle forvaltninger, vil de, ifølge PPS, både opnå en bedre helhed og i højere grad opnå deres individuelle målsætninger. Illustration: Project for Public Spaces ©

Place governance indebærer, at det politiske lederskab suppleres med bl.a. et erhvervs- og communitylederskab, og ledernes rolle (inkl. de kommunale ledere og embedsmænds rolle) bliver først og fremmest at facilitere, uddanne og inspirere. I stedet for at levere færdige løsninger og derefter sælge dem, kan de fokusere på at bidrage til at opbygge *community capacity*, dvs. de forskellige lokalområders evne til selv at skabe og understøtte en bæredygtig udvikling baseret på fælles værdier.

Modellen forudsætter naturligvis, at de civile og private aktører har tid, lyst og mulighed for at deltage aktivt. I Danmark, hvor vi er vant til et stærkt offentligt system, indebærer dette en kulturændring, især for de private aktører. På den anden side har vi også en stærk foreningstradition, der kan mindske udfordringen.

PPS illustrerer den traditionelle styreform versus place governance-styreformen således:

Typical Governance Structure

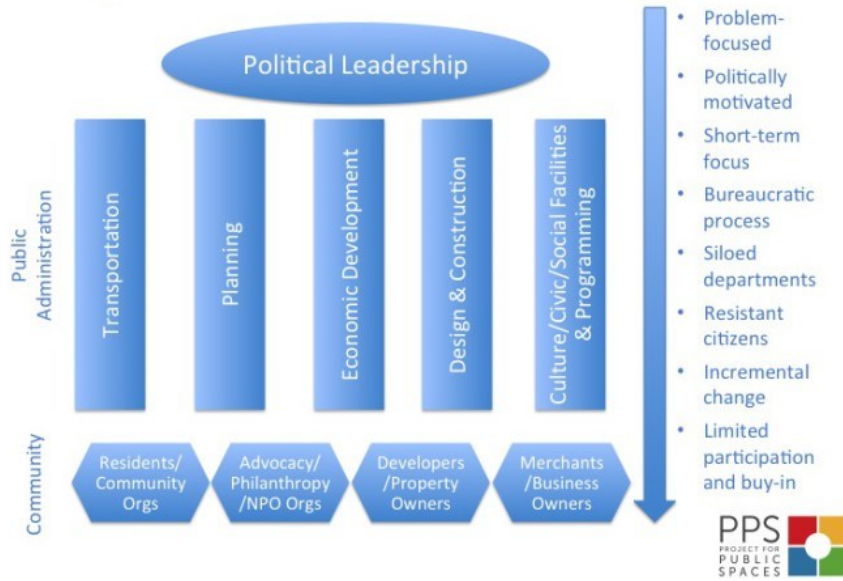
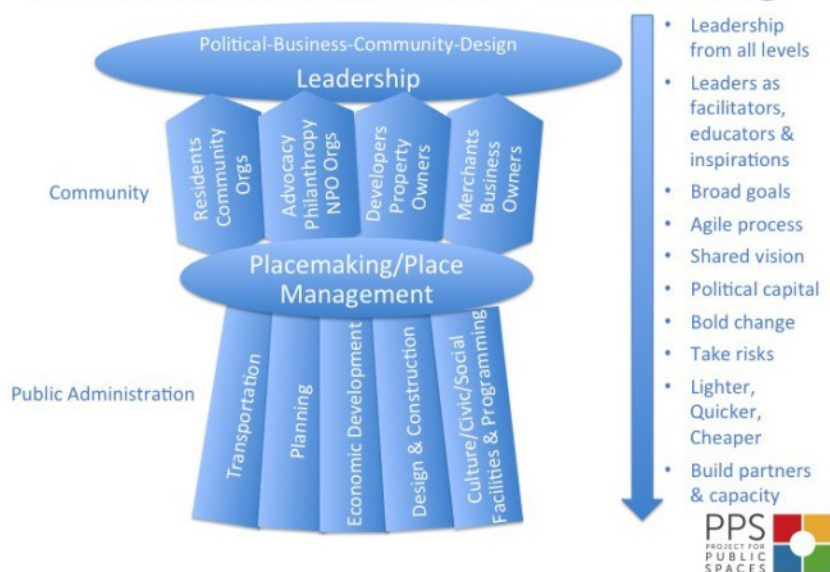


Illustration over den typiske kommunale ledelsesstruktur, hvor lokale civile og private aktører kun får begrænset medindflydelse, og hvor kortsigtet problemløsning, bureaukratiske processer og siloopdelte forvaltninger bremser effektiviteten. Illustration: Project for Public Spaces ©

Den steds-drevne ledelsesstruktur kan omvendt illustreres således:

Governance Structure for Placemaking



Illustrationen viser, hvordan *place governance* indebærer, at kommunens forvaltninger arbejder på tværs af forvaltninger og sammen med de communities, de er sat i verden for at tjene. Ved at organisere styreformen omkring sted, fordeles magt- og ansvarsforhold på ny. Communities får mere magt og ansvar, politikere og embedsmænd får mindre. En ny form for lokalt lederskab og nærdemokrati understøttes, og ressourcerne udnyttes bedre. Illustration: Project for Public Spaces ©

Social innovation og ny værdiskabelse

PPS' erfaringer er, at stedsfokuseringen gør en massiv og effektiv forskel for en by ved at skabe fornyet engagement og øget tilknytning og medejerskab. Placemaking kan siges at være et middel til at udfordre og bemyndige enhver til at tage et medansvar for deres lokale miljø.⁵¹ På sigt skaber det mere effektive og dynamiske processer, mere karakterfulde steder, højere livskvalitet og mindre pres på de offentlige budgetter. Der er tale om en form for innovation, der går ud over den gængse opfattelse af ordet, som typisk hænger tæt sammen med individuel kreativitet og evnen til at sælge. Steds-fokuseringen supplerer denne opfattelse med en vision om *social innovation*, der handler om, hvordan vi faciliterer kompetente netværk af mennesker og inspirerer dem til selv at tage ansvar for den forandringsproces, der på mange niveauer er nødvendig for at løse de lokale/globale udfordringer, vi står over for, og som det offentlige ikke kan gennemføre alene.

Placemaking/place governance er indbegrebet af denne sociale innovation, defineret ved sin evne til grundlæggende at forandre vores relationer, netværk, styreformer og evne til at skabe forandring.⁵²

I de mest velfungerende communities, hvor place governance praktiseres, er der næsten kamp blandt de lokale om at få lov til at bidrage mest til de fælles goder og det fælles rum. Konsekvensen er mere unikke og

⁵¹ Ethan Kent, senior vice president i PPS, påpeger, at den enkelte borgers ansvar og direkte deltagelse i samfundsudviklingen i praksis er blevet reduceret til en tur i stemmeboksen i ny og næ. Tendensen er den samme i hele den vestlige verden, og vores generelt lille eller fraværende engagement i skabelsen af vores communities har medvirket til øget social isolation, manglende ansvarsfølelse og manglende kreativitet i forhold til at løse lokale problemer lokalt.

⁵² Interview med Ethan Kent i *Policy Innovations*, udgivet af Carnegie Council, april 2015:

<http://www.policyinnovations.org/ideas/innovations/data/00287>

levende byområder, kendetegnet af gode relationer, mere samarbejde og af en dynamisk atmosfære, der tiltrækker nye folk og virksomheder, der så igen bidrager yderligere til den videre udvikling.

Resultatet alt i alt er en ny og effektiv form for værdiskabelse.

”It is those cities developed by everyone, not those that are developed by government, that will most thrive in the future”.⁵³

På verdensplan vokser, ifølge PPS, bevidstheden om dette og dermed også en ny vilje og parathed til at gentænke gamle ledelsesstrukturer. En ny helhedstilgang vinder indpas i udviklingen af alt fra markedspladser til hovedgader og handelsområder – fra landsbyer til provinsbyer, storbyer og hele regioner. Potentialet i at redefinere nye former for ledelse med fokus på *sted* med den form for social innovation, som dette medfører, bliver mere og mere tydeligt.

Placemaking i Adelaide

PPS har i en årrække arbejdet med de store byer på den australske sydkyst, hvor der tidligere var meget lidt borgerinddragelse. Processen har ført til en forståelse for, at en stor del af den nødvendige innovation ikke kan komme fra kommunen alene. Hvis byen som helhed skal fungere, er man nødt til at udvikle de enkelte kvarterer som en samling af gode steder, der tiltrækker mennesker, liv og aktivitet. I forlængelse heraf er flere af de store byer i gang med at ændre deres kommunale ledeskultur og processer, så de reelt reflekterer målet om at skabe en by bestående af gode steder. De er begyndt at gentænke deres rolle, fra myndighed til facilitator og opbygger af *community capacity* og *place capital*.

I Adelaide (ca. 1,25 mio. indbyggere), der er længst fremme i udviklingen, har kommunen valgt at satse på placemaking som det overordnede princip. Den daværende kommunaldirektør (CEO) Peter Smith, der stod i spidsen for transformationen, understreger i en præsentationsvideo betydningen af at have en by, der leverer en bred vifte af oplevelser og gode minder, der knytter folk til stedet og får dem til at blive.⁵⁴ Place capital understøtter og udvikler en indbygget modstands- og bæredygtighed i og med, at folk vil gøre alt for at passe på et sted og få det til at blomstre, hvis de virkelig holder af det og oplever, at de kan gøre en forskel.⁵⁵

Fra at bygge nyt og klippe røde snore (hvilket kan have en ”positiv effekt på en politikers ry og eftermæle, men sjældent er med til at øge sammenhængskraften og medejerskabet”⁵⁶) satser Adelaide nu på den *co-creation* og *co-contribution*, der ligger i en steds-dreven ledelsesform. Ideen er bl.a. at nære og give plads til alle gode ideer og hermed bakke op om nye forretningsideer og iværksættere; at passe godt på folk, der er villige til at risikere en hel masse for at få en forretning op at køre i ens by, anses som essentielt. Frem for at have f.eks. ny- og prestigebyggeri som måleparameter, måler de nu byens succes i forhold til folks tilknytning til stedet.

⁵³ Artikel på PPS’ hjemmeside: ”Toward Place Governance: What If We Reinvented Civic Infrastructure Around Placemaking?” Se: <http://www.pps.org/reference/toward-place-governance-civic-infrastructure-placemaking/> Illustrationerne er lånt fra denne artikel.

⁵⁴ *Placemaking in Adelaide*, se: <https://www.youtube.com/watch?v=rkmzJT912z8>

⁵⁵ En treårig Gallupundersøgelse (2008-10) foretaget for Knight’s Foundation, af 26 amerikanske communities over hele USA (med interviews af 43.000 mennesker) viste en klar sammenhæng mellem en god byøkonomi (høj lokal GDP) og en høj grad af tilknytning. De vigtigste ting for folks tilknytningsfølelse og valg af bosted viste sig at være sociale tilbud, æstetik og åbenhed og ikke mere grundlæggende serviceydelser. Se projektet *Soul of the Community* <http://www.knightfoundation.org/sotc/>

⁵⁶ Citat Peter Smith, daværende CEO i Adelaide kommune, fra videoen *Placemaking in Adelaide*, se: <https://www.youtube.com/watch?v=rkmzJT912z8> (o.a.f.)

Strukturændringen har forudsat et nyt, tæt samarbejde på tværs af forvaltninger og på tværs af offentlige og private aktører. Kommunen lagde ud med at gennemgå hvilke kompetencer, attituder og praksisser, der var nødvendige for at gennemføre transformation, herunder hvordan man kunne decentralisere og basere dele af de kommunale ressourcer ude i lokalområderne i stedet for at holde på dem centralt.

Derefter kickstartede de processen med et slagkraftigt såkaldt "lighter, quicker, cheaper"-program kaldet "Splash Adelaide", der satte en lang række events og initiativer i gang med stor synlig indflydelse på det offentlige rum og på folks opfattelse af, hvordan det kan formes.⁵⁷

"Placemaking is the single most important strategy that Governments can adopt to build community and citizen capacity over time".
Peter Smith, CEO, City of Adelaide¹

På sigt er målet at indstifte den nye form for *place governance* på regionsniveau.

DEL 3: Muligheder og potentialer

Opsummering

Som det fremgår, er der brug for at gentænke metoder og rammer for byudviklingen, hvis vi vil skabe stærke, levende byer i fremtiden. Behovet og løsningsforslaget i form af at udvikle nye samarbejder, helhedsplanlægning og en ny ledelsesform kan kort opsummeres i følgende fire overlappende punkter:

Der er brug for at inddrage private og civile kræfter i udviklingen af små og store byer

De kommunale budgetter er pressede, og kommunerne efterspørger privat medfinansiering og private initiativer. Både offentlige og private aktører oplever et behov for at styrke byer og destinationer, og begge parter forekommer interesserede i at udvikle og indgå i nye samarbejder, som kan opgradere de bymæssige, og dermed de forretningsmæssige, rammer.

Der er brug for en ny form for helhedsplanlægning

"Man kan ikke dele bymidten op i sektorer" (jf. Esbjerg). Sammenhæng og koordinering mellem de forskellige initiativer og forvaltninger er nødvendig.

Byer kan ikke længere konkurrere på traditionelle (funktionelle) parametre alene, og en ny form for helhedsplanlægning er nødvendig for at styrke udviklingen af levende og inspirerende byer. Den helhedsorienterede planlægning må omfatte både byens "hardware" og "software", dvs. både traditionel fysisk planlægning, 'bylivsinfrastruktur' (el, gas, vand, flytbare møbler, egnede affaldshåndteringsystemer m.v.) og opbygning af *community capacity* og *place capital*, dvs. rammer, der giver de lokale aktører de bedste muligheder for at tage et initiativ, mødes, afprøve ideer og koncepter og dermed blive medskabere og medejere og indgå i nye partnerskaber på en anden måde end i dag. Byliv fylder meget i mange visioner, men sjældent særlig meget i budgetterne, og der er brug for en større overensstemmelse mellem de to ting.

⁵⁷ "Lighter, quicker, cheaper" er et værktøj inden for placemaking, hvor man med lette og billige tiltag opgraderer en plads, en gade eller bare et gadehjørne (med parasoller, blomster, flytbare møbler, street art, en kaffevogn, aktiviteter el.lign.).

Høj kvalitet i det fysiske rum og mangfoldighed i ydelser, aktiviteter og mødesteder vurderes at være en forudsætning for økonomisk og social bæredygtighed fremover. Der er blevet talt meget om betydningen af unikke byer, men i praksis ender det fortsat ofte med de samme nye indkøbscentre og boligområder. Kloningen er, ifølge den britiske forsker i bymidteudvikling, place management og oplevelsesøkonomi Andres Coca-Stefaniak, en af de mest problematiske tendenser i byudviklingen. En måde at bryde mønsteret på er ved at udvikle nye former for inddragelse, nye værdier og andre succesparametre. Dette vil samtidig indebære en ny strategisk position og nye konkurrencemæssige fordele.

Der er brug for en ny ledelsesform

Den kommunale styreform er med sin typisk siloopdelte forvaltning ikke tilstrækkeligt helhedsorienteret og derfor ikke effektiv nok til at skabe den helhed af *gode steder*, som efterspørges i dag. Der er brug for en ny intern kommunal struktur, der bygger bro mellem kommunens forvaltninger og skaber øget nærhed mellem politikere og embedsmænd. Kommunen kan ikke samarbejde optimalt med eksterne aktører, før de kan samarbejde internt. Mange kommuner arbejder med problemet, men det forekommer vanskeligt at løse. Place governance-strukturen kan evt. inspirere til nye løsninger.

Der er brug for nye offentligt/private samarbejdsorganisationer

For at få skabt det nødvendige samarbejde, samfinansieringen og den strategiske, proaktive helhedsplanlægning anbefales det at udvikle en ny model for bymidtesamarbejdsorganisationer i Danmark.

Da samarbejde mellem mange forskellige interessenter altid er komplekst, er der brug for en gennemtænkt struktur, som kan sikre en holdbar proces. Strukturen skal være fleksibel, så den kan bruges i mange forskellige bysamfund med forskellige udfordringer. Modellen skal være lettilgængelig og overskuelig at implementere, og der er brug for retningslinjer og rådgivning i forhold til, hvordan man konkret kan gå til værks.

Fra det offentliges side (både på statsligt og kommunalt niveau) er der som udgangspunkt brug for en klar vilje til at investere i nye samarbejdsorganer: Ikke projekter, der afsluttes, men stærke, holdbare og selvbevarende organismer, der kan agere kontinuerligt. Dette kræver dels en langsigtet økonomisk investering (det tager tid og fordrer ny viden og faste medarbejdere på opgaven). Mange kommuner vil have brug for støttemidler til dette udefra. Dels kræves engagement og mod til at skabe forandring, organisere sig på ny og acceptere en ny rollefordeling mellem offentlige og private parter.

Fra de private aktørers side kræves ligeledes engagement og parathed til at investere tid, penge og kompetencer. Så længe det er kommunen, der sidder for bordenden, vil mange private aktører sandsynligvis fortsat opfatte samarbejdsplanerne som primært kommunens. Hvis alle bidrager, også økonomisk og i forhold til implementering og drift, vil ejerskabet fordele sig derefter.

Investeringen og prioriteringen forudsætter en forståelse for det store økonomiske, imagemæssige og sociokulturelle potentiale. De nye samarbejdsorganisationer kan udformes på forskellige ambitionsniveauer, og potentialet vil naturligvis blive udfoldet i overensstemmelse med disse. Effekten bliver først rigtig interessant, når gennemslagskraften er så stærk, at man umiddelbart kan mærke en ekstraordinært god atmosfære, når man ankommer til en by, træder ind i et kvarter, på en gade eller en plads.

En dansk model

Man kan gå flere veje i udviklingen af en dansk model. Man kan i store træk overføre den svenske model til danske forhold. Man kan også gå Esbjerg-vejen og satse på denne mindre formaliserede samarbejdsform, som dog i særlig grad kræver specifikke kompetencer, kontinuitet i medarbejderstaben og lang forberedelse.

sestid. En tredje mulighed er at udvikle en model, der plukker fra flere forskellige modeller og samtidig adskiller sig fra andre landes bymidtesamarbejder; en særligt dansk model, skræddersyet til danske byer, som også vil vække interesse i udlandet, fordi den kan noget andet.

Andres Coca-Stefaniak, der har mange års studier og praktiske erfaringer fra hele Europa bag sig, påpeger potentialet i at skabe ”a Danish model, led by social innovation. Nobody has approached place management from a social innovation perspective.”⁵⁸ I følge Coca-Stefaniak ville det ikke bare være interessant og højrelevant i sig selv, men også passe godt til den danske velfærdsstatsmodel og udstyre Danmark med et unikt ’produkt’.

En sådan model kunne tage udgangspunkt i placemaking og place governance-tilgangen, hvor det gælder om at facilitere kompetente netværk af lokale aktører og opfordre til nye former for medejerskab og partnerskaber. Vigtige erfaringer fra områdefornyelsesprojekterne ville være relevante at inddrage her.

Et andet aspekt af en dansk model kunne være en satsning på det lokale i overensstemmelse med ambitioner om grøn vækst og om at bibeholde og styrke mange af de mindre byer i en tid, hvor de store byer trækker folk til på bekostning af de små. En stedsspecifik tilgang (i forlængelse af erfaringer med områdefornyelsen) og en fokusering på det lokale kunne indebære en satsning på flere lokale investeringer, mere lokal handel og mere lokal produktion.

Især mere lokal produktion af fødevarer ville være i ’tidens ånd’ og ville bidrage til at tydeliggøre de stedsbundne kvaliteter og dermed skabe mere unikke byer. Den opmærksomhed og stolthed, som lokale produkter og kvaliteter medfører, kan bidrage til at ’sælge byen indadtil’ og holde på de gode kræfter, hvilket igen typisk øger attraktionskraften udadtil og kan være med til at igangsætte en positiv udviklings spiral.

Mange byer og samarbejdsorganisationer arbejder dog allerede med de stedsbundne kvaliteter, så hvis den danske model skal blive ’kendt’ for dette, skal ambitionerne være høje.

Muligheder og udfordringer

Som sagt kan man forestille sig en række forskellige modeller. Herunder oplistes samarbejdsorganisationers generelle muligheder/potentialer og udfordringer/svagheder baseret på eksisterende erfaringer.

Muligheder og potentialer:

- Med en ny stærk samarbejdsorganisation kanaliseres de forskellige aktørers drivkraft og indflydelse ind i det lokale udviklingsarbejde, og der skabes ny synergi, som udmøntes konkret i en mere attraktiv by
- Den rigtige model vil bidrage til at bygge bro i de siloopdelte kommuner, både indadtil og udadtil med højere effektivitet og flere resultater til følge
- Projekter realiseres, initiativer foretages og investeringer gøres, som uden samfinansieringen skulle have været gennemført for offentlige midler alene (eller alternativt måske slet ikke var blevet gennemført)
- Presset på de offentlige budgetter reduceres
- Graden af *place capital* øges
- Der opbygges en ny form for *community capacity*, og nærdemokratiet styrkes

⁵⁸ Andres Coca-Stefaniak. Citat fra samtale maj 2013.

- En ny organisation kan ses som en ny, banebrydende platform, der ikke er begrænset af kommunale regler og procedurer, og som kan udvikle nye arbejdsgange og finansieringsløsninger
- De nye organisationer kan og bør fungere som essentielle, lokaløkonomiske udviklingsdrivere i de enkelte byer
- Modellen er fleksibel og kan bruges i mange forskellige bysamfund
- Når byens attraktionskraft øges, medfører det:
 - Øget omsætning i butikkerne
 - Øget ejendomsværdi
 - Øget tiltrækning af borgere og besøgende
 - Optimering af rammer for erhvervsliv og innovation
- På lang sigt øges den økonomiske og sociale bæredygtighed

Svagheder og udfordringer:

- Offentlige institutioner, der er vant til at have det fulde lederskab, kan opfatte samarbejdet som en indskrænkning af deres magt og indflydelse
- En ny rollefordeling indebærer en kulturændring, både fra offentlig og privat side, hvilket stiller store krav til parternes engagement, vilje og tålmodighed (og til den konkrete procesleders kommunikations- og lederegenskaber)
- Med en model baseret på frivilligt medlemskab kan man risikere mange free-riders, og uden tilstrækkelige ressourcer får organisationen ikke den nødvendige gennemslagskraft
- Tidsperspektivet kan være langt i samarbejdsprojekter, især i meget uformelle konstellationer, hvilket kan skabe utålmodighed. Alle skal derfor være indforstået med, at ting tager tid, og at forskellige aktører har forskellige udgangspunkter og horisonter
- Forberedelsesarbejdet forud for etableringen kræver meget dialog og kan ikke hastes igennem
- Det er ikke en omkostningsfri løsning, men en model, der kræver en investering fra alle parter og i første omgang mest fra det offentlige
- Der er ikke én korrekt og ufejlbarlig løsning; man sætter gang i en proces og et projekt, der kræver jævnlig tilpasning; læringskurven må formodes at være stejl
- Processen med at etablere og efterfølgende drive en ny organisation kræver en engageret, kompetent og tillidskabende projektleder, der ikke skiftes ud hvert andet år

En ny samlende institution

Hvor skal man starte, hvis man ønsker at udvikle og teste nye former for bymidtesamarbejde? Man kan starte med pilotprojekter i udvalgte byer, der etableres med hjælp fra en gruppe af rådgivere og som evt. coaches parallelt (som eksemplet med de fem "BIDs" i Sverige).⁵⁹ Et eller flere pilotprojekter kan evt. gå hele vejen og satse på place governance som et nyt styrende begreb i kommunen.

Man kan også, på baggrund af gode erfaringer fra de lande, vi normalt sammenligner os med, og på baggrund af det åbenlyse behov for nytænkning inden for feltet, overveje etableringen af en institution, der kan fungere som en pendant til Svenska Stads kärnor, ATCM osv. En sådan institution ville kunne understøt-

⁵⁹ Et igangværende beslægtet dansk eksempel er forsøgsprojektet "Butiksgader og bymidter under pres", der blev nedsat under byfornyelsen i 2014 af det daværende Ministerium for By, Bolig og Landdistrikter. Her er fem byer udvalgt som forsøgsbyer, hvor formålet var/er at igangsætte projekter, der kan inspirere til en videreudvikling af byfornyelsesindsatsen i forhold til de aktuelle udfordringer, som mange små og mellemstore byer står overfor.

te opstarten og videreudviklingen af nye samarbejdsorganisationer og sikre den nødvendige vidensudvikling og dialog efterfølgende. Der er flere organer i Danmark, der på forskellige måder arbejder med byudvikling og erfaringsudveksling allerede⁶⁰, men de har sjældent fokus på lokale tværgående samarbejdsprocesser, helhedsindsatser og place management i dagligdagen og står ikke til rådighed som rådgivere. Der vurderes at være brug for dette i dag.

Etableringen af en samlende organisation for byledelse ville ikke blot kunne fungere som et forum med en bred række af kompetencer, værktøjer og ydelser, som er stærkt efterspurgt og ikke findes andre steder, men også som et stærkt signal om ambitioner på byudviklingsfeltet.

For at give en konkret ide om hvad en sådan institution kunne indebære, beskrives neden for en skitse for en mulig struktur, vision og mission:

Navneforslag: Det Danske Institut for Byledelse

Vision: Et Danmark fyldt med levende, attraktive byer, små og store. En national organisation for nye partnerskaber, bymidtesamarbejde og byledelse.

Mission:

- At hjælpe kommuner, lokalsamfund og private aktører med at etablere nye professionelle samarbejdsorganer i byer og bydele, så muligheden optimeres for, at disse igen (eller fortsat) kan fungere som centre for innovation, sociale mødesteder og drivkraft
- At opbygge den *community capacity* og *place capital*, der i dag er nødvendig for at sikre attraktionskraft og bæredygtig vækst

Delmål:

- At styrke dialogen mellem de forskellige aktører i byerne og mellem byerne
- At styrke dialogen mellem det lokale, kommunale og nationale niveau (herunder også på tværs af de ministerier, der har med byudvikling at gøre) og sikre, at den viden og erfaring, der gøres i de forskellige 'lejlige' mødes og kan krydsbefrugte hinanden
- At inspirere, rådgive, uddanne, samle og udvikle ny viden om byledelse og byudvikling og herigennem kvalificere debatten om byernes fremtid
- At styrke nærdemokratiet og integrationen generelt og især i 'udkants-' / 'vandkantsdanmark'
- At styrke dialogen med internationale bymidtesamarbejdsorganisationer og samtidig brande Danmark og den nye 'danske model'

Leverancer:

- Tilbud om hands-on rådgivning og støtte til kommuner samt private og civile aktører i byledelses- og byudviklingsspørgsmål
- Administration af opstartspuljer og andre støttepuljer til udvikling af nye samarbejdsorganer og projekter i forbindelse hermed samt hjælp til at søge anden form for støtte, f.eks. i EU. *Business Improvement Districts Scotland* er en national organisation, der tilbyder støtte, rådgivning og opmuntring til private aktører, communities og lokale myndigheder, der overvejer at udvikle et BID. Organisationen uddeler støttemidler på op til £ 20.000 til udviklingsprocessen; noget lignende kunne evt. gøres muligt i Danmark

⁶⁰ F.eks. Realdania, Dansk Byplanlaboratorium, DAC, Byens Netværk

- Erfaringsudveksling og vidensudvikling via netværk, seminarer og konferencer
- Formidling af ny viden og nationale/internationale tiltag inden for feltet via hjemmeside, sociale medier og publikationer
- Udvikling af dansk QM-model (Quality Mark)
- Udnævnelse af Årets Bymidte med høje krav til vinderbyen og evt. andre priser
- Løbende temaer om aktuelle udfordringer
- Opstart og coaching i forhold til nye pilotprojekter

En væsentlig del af udviklingen hen imod en ny og mere helhedsorienteret tilgang til byudvikling ligger i at tilbyde kommende projektledere/bychefer/byplanlæggere m.fl. uddannelse i de nødvendige kompetencer. Evt. i samarbejde med eksisterende danske uddannelsesinstitutioner og med inspiration fra udenlandske uddannelsesforløb i byledelse kan en dansk videreuddannelse indeholde følgende aspekter:

- Evne til kunne skabe tillid og relationer på tværs, herunder forståelse for de forskellige aktørers virke og perspektiver
- Konfliktmægling
- Ledelse og strategi
- Kommunikation og sociale medier
- Teknisk 'snilde'
- Økonomi
- Viden om detailhandel, byplanlægning, samfundsudvikling
- Forståelse for hvad der skaber et godt sted
- Placemaking og community capacity

Organisation og finansiering

Det Danske Institut for Byledelse kan etableres som en offentlig/privat institution, der finansieres af både medlemsbidrag og nationale støttemidler. Der kan også søges EU-midler til diverse projekter, f.eks. fra Leader-puljen.⁶¹ Det anbefales at sætte medlemstaksterne for store institutioner/kommuner, ejendomsfirmaer og virksomheder væsentligt højere end i Svenska Stadsörnar. Især den svenske takst for kommuner (max. 14.300 kr.) vurderes at være ekstremt lav; institutionen kan og skal levere en værdiskabelse, der godtgør en væsentlig højere takst.

Indtægterne kan suppleres med evt. overskud fra konferencer og uddannelsesforløb samt fondsbidrag.

Instituttet ledes af en bestyrelse med repræsentanter for de vigtigste aktører (f.eks. de store brancheorganisationer og relaterede ministerier); det er vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne har beslutningsmandat.

Der etableres et advisory board og/eller forskerråd med forskere fra handel, forbrugeradfærd, samfundsgeografi, kultur, arkitektur, byplanlægning, trafik, medier, kommunikation, socialantropologi, offentlig forvaltning, nationaløkonomi, kulturgeografi, oplevelsesøkonomi og ejendomsudvikling.

Instituttet ledes af en administrerende direktør, der refererer til bestyrelsen.

⁶¹ Svenska Stadsörnar søger jævnligt penge til pilotprojekter gennem Leader-programmet, som er et EU-initiativ, der støtter lokale udviklingsprojekter under overskriften Community-led Local Development (CLLD). I perioden frem til 2020 støttes ikke kun projekter i landområder, men også i kyst- og byområder.

Udkast til operationaliseringsproces

På baggrund af de indsamlede erfaringer og eksisterende behov beskrives neden for et forslag til en mulig operationaliseringsproces. Forslaget er ment som inspiration til videreudvikling og som et udkast, der skal kvalificeres. Det indebærer de typiske spørgsmål og overvejelser, man vil møde i processen, og giver et bud på en løsning og en proces:

Det anbefales at afsætte min. 18 måneder til forberedelsesfasen.⁶² I denne periode skal der gennem dialog med detailhandlere, ejendomsjere, liberalt erhverv, forskellige kommunale forvaltninger, foreninger, kulturinstitutioner og borgere formuleres en vision og oplæg til organisation, strategi og budget. Man kan med fordel inddrage en bred skare, i hvert fald i den tidlige opstartsfasen, hvor profil og 'sjæl' skal beskrives.

Arbejdet ledes af en projektleder (sandsynligvis finansieret af offentlige midler, evt. 50 % fra kommunen og 50 % fra regionale eller nationale puljer). Det er en fordel, hvis projektlederen har en 'makker' internt i kommunen, der står for den kommunale forankring. Kommunen kan bidrage med en formel kompetence på forskellige områder samt en administrativ infrastruktur, som er til stor hjælp i f.eks. undersøgelser og adgang til statistik.

For at lede processen kræves en erfaren projektleder med gode lederegenskaber og en ditto engageret kommunal 'kollega'. Processen er lang og krævende og sætter høje krav til at kunne lytte, lede og skabe tillid til projektet og gode relationer mellem parterne. Projektlederen må, ud over begejstring og tro på projektet, også have indsigt i økonomi, helhedsorienteret byplanlægning og forståelse for de forskellige interessentgrupper og deres virke, ønsker, ressourcer og tidshorisont.

I små lokalsamfund kan det være en fordel, hvis projektlederen har en lokal forankring og er respekteret blandt forskellige grupper på forhånd. Under alle omstændigheder er det en klar fordel, hvis projektlederen efterfølgende kan blive på posten som organisationens daglige leder, eftersom et frivilligt samarbejde i høj grad hviler på den tillid og de personlige relationer, der er skabt undervejs.

Processen kan groft opdeles i 9 faser:

① Kontakt og motivation

Først må man finde ud af, hvem der kan, skal og vil deltage i den nye organisation, og hvordan man skaber og fastholder motivationen hos de forskellige parter. Allerførst udarbejdes derfor en liste over mulige interessenter med navne og kontaktdata.

Nedenstående er en oversigt over mulige interessenter generelt og deres interesser og motivation.⁶³

- Kommunen
 - Motivation: Øget tilflytning af virksomheder og borgere, herunder flere unge, der vender tilbage (til mindre byer) efter studierne; flere besøgende; et bedre image og høj grad af *place capital*; øgede ejendomsskatter; styrkelse af nærdemokrati og fremtidstro; flere arbejdspladser og stimulering af lokaløkonomien; på sigt reducerede udgifter; det hele sker, uden at kommunen mister den overordnede kontrol med byudviklingen.

⁶² De 18 måneder er en retningslinje, men der er mange eksempler på, at det kan tage væsentligt længere tid.

⁶³ Som nævnt i del 1 formodes den helhedsorienterede tilgang at være en fordel for private aktører og investorer, da mange sammenhængende initiativer reducerer den risiko, der er forbundet med det enkelte initiativs økonomiske bæredygtighed.

- Butikker/handelsstandsforeninger, servicevirksomheder og turismeaktører
 - Motivation: Øget kundestrøm og omsætning; stærkere personalefastholdelse; konkrete medlemsfordele (vigtigt at pointere); reducerede forretningsomkostninger (i kraft af f.eks. fælles affaldshåndtering, fælles forsikringer, delebiler el.lign); bedre netværksmuligheder; mere indflydelse på udviklingen af området og rammevilkårene.
- Erhvervsorganisationer
 - Motivation: Bedre rammer for et driftigt og innovativt erhvervsliv og større tiltrækning af virksomheder og iværksættere
- Ejendomsjere
 - Motivation: Øget ejendoms- og lejeværdi og mere medindflydelse. Ejendomsjerne er en interessentgruppe, der ikke har tradition for at bidrage til byudvikling i Danmark (selv om det er dem, der måske har allermest gavn af den). Det kan især være vanskeligt at få udenbys ejere til at involvere sig lokalt, og et økonomisk incitament for deltagelse kan overvejes.
- Civile borgere (børn, unge, voksne, ældre), medborgergrupper, foreninger
 - Motivation: Et mere attraktivt nærmiljø; flere aktiviteter og events; bedre mødesteder; bedre muligheder for at tage initiativer og afprøve ideer; mere medindflydelse, engagement, stolthed og tilknytning til stedet.
- Kultur- og uddannelsesinstitutioner
 - Motivation: Mere medindflydelse og synergi; flere besøgende/studerende

Der tages kontakt til de enkelte aktører, individuelt eller i helt små grupper. Her er det vigtigt at kunne lytte til hver enkelt og forstå vedkommendes ønsker, frygt, behov og muligheder for at bidrage. Det er essentielt at kunne se situationen fra den enkeltes perspektiv og kunne formidle projektets fordele og potentiale for denne. *What's in it for me* er et spørgsmål, man skal kunne besvare med det samme.

Samtidig skal det gøres klart, at det ikke er en gratis løsning, men en investering i den enkeltes aktørs forretning *gennem* en investering i helheden (ingen kan drive en forretning optimalt, hvis ikke helheden fungerer). Det er ligeledes vigtigt at skabe "a sense of urgency", dvs. gøre opmærksom på, at konkurrencen er hård, og at fremgang kræver en proaktiv tilgang. Over for private investorer er erfaringen, at det er vigtigt at præsentere områdets udviklingspotentiale på en konkret, visuel og overbevisende måde og at fokusere på de allerede eksisterende ressourcer og kvaliteter i området.

② Kommunikation og dialog

Når den indledende dialog er overstået, kan der lægges en plan for den videre kommunikation. Evnen til at holde dialogen kørende er alfa og omega for at skabe og fastholde medejerskab og engagement. Det samme gælder evnen til at håndtere relationer mellem mennesker med forskellige interesser, tidshorisonter og

ressourcer. På mange måder handler det om at kunne 'oversætte' de enkelte interessenters 'sprog', så de andre kan forstå det (også kaldet *relationship management*).

Det er projektlederens rolle løbende at informere om projektets mål og mening. Det anbefales at:

- Have en god kontakt til den lokale avis
- Annoncere i lokalavisen med indbydelser til dialog; i projektets opstart kan borgerne evt. inviteres til at fortælle om stedets historie; dette er vigtigt i forhold til at finde stedets sjæl og forankre visionen
- Være fleksibel i interaktionen med f.eks. unge og børnefamilier og finde de fora, som giver dem mulighed for at deltage (man kan spørge, hvad der passer dem bedst – møder, picnicture, sociale medier eller andet?)
- Afholde stormøder med information og dialog om projektets aktiviteter, evt. i kombination med oplæg om relevante emner (fra eksterne forelæsere eller medborgere), der giver øget viden og kan inspirere til at bidrage i udviklingsarbejdet. Udgifter til dette skal være en del af budgettet
- Gøre information om projektet tilgængelig på kommunens og andre relevante hjemmesider samt starte egen hjemmeside/blog og være synlig på de sociale medier
- Offentliggøre dele af de undersøgelser, der gøres undervejs
- Være til stede i byrummet; det er en god ide at etablere et projektkontor et lettilgængeligt, synligt og centralt sted i byen, evt. i forlængelse af en cafe, hvor almenheden kan henvende sig

Efter det første informationsmøde kan der udsendes en rundspørgeundersøgelse til alle hjem, skoler, foreninger, kirker, ejendomsejere osv. for at få et samlet vidensgrundlag i forhold til aktører, historie, stedets attraktioner og prioriteringer i projektet. Man kan samtidig give folk mulighed for at engagere sig i projektet og informere om kommende forelæsninger, dialogmøder og interessegrupper. Konklusioner kan præsenteres i avisen og på diverse hjemmesider.

③ Etablering af styregruppe og udvikling af vision

Efter den indledende dialog- og kommunikationsfase vil et billede af en vision, funderet i stedets historie, begynde at tegne sig. Visionen skal beskrive det langsigtede mål med organisationen: Hvilket sted vil man i sidste ende skabe? Hvor ambitiøs vil man være? Hvor innovativ? Hvor meget vil man investere? Det anbefales at skabe en profil med fokus på de *stedsbundne kvaliteter* (ikke bare de naturmæssige og historiske, men også de sociale) og på *tilgængelighed*.

Ønsker til den videre udvikling og til samarbejdet generelt vil også begynde at tegne sig på dette tidspunkt.

Der kan nu etableres en styregruppe med repræsentanter for de vigtigste aktører. Det er en god ide at arrangere en eller flere studieture og fælles måltider eller lignende sociale arrangementer, der styrker relationerne mellem aktørerne og dermed tilliden og forståelsen.

I de fleste byer er der en handelsstandsforening og/eller erhvervsforening, men sjældent en aktiv ejendomsejerforening. Det kan være en god ide at opfordre til at etablere en ejendomsejerforening på et tidligt tidspunkt, så ejendomsejerne (om ønsket) kan fremstå med én stemme på linje med de andre (som tilfældet f.eks. var i Holbæk).

④ Strategi

På baggrund af visionen skal styregruppen nu udarbejde en strategi, der indebærer følgende:

- Analyse af eksisterende udfordringer og potentialer
- Risikoanalyse/SWOT-analyse
- Prioritering af de ønsker, der er kommet frem i visionsprocessen
- Geografisk afgrænsning: Hvor skal organisationen virke?
- Opstilling af tydelige projektmål – hvad vil man opnå? For hvem? Det er vigtigt at udvikle realistiske planer og skabe håndgribelige succeser. Start med det samme med mindre ting, der kan gøre en stor forskel ("lighter, quicker, cheaper" – se "Opsummering", del 3, og www.pps.org)
- Klare aftaler for kommunens, henholdsvis organisationens, ansvarsområder, ydelser og standarder. Det eksisterende standardniveau inden for forskellige områder samt de ønskede standarder for fremtiden beskrives. Differencen og en vurdering af de omkostninger, det kræver at nå de ønskede standarder, formuleres som de supplerende ydelser, organisationen skal stå for. Det er essentielt at beskrive ned i de mindste detaljer, hvem der har ansvar for hvad.
- Prioritering af delprojekter (se punkt ⑤)
- Plan for konstant vidensudvikling og for en kobling af daglig drift og strategisk udvikling
- Tidsplan og arbejdsplan i forhold til etablering
- Definition af succeskriterier
- Driftsplan, herunder plan for jævnlige forventningsafstemninger med alle parter
- Drøftelse af konkrete medlemsfordele (især over for detailhandlere er det erfaringen, at det er vigtigt med konkrete medlemsfordele i form af f.eks. rabatter på markedsføring, markedsstande, kurser, arrangementer o.lign.)

⑤ Handlingsplaner

På baggrund af strategien udarbejdes en liste over konkrete handlingsplaner. Nedenstående (i ikkeprioriteret rækkefølge) er inspireret af, hvad udenlandske organisationer gør. Pointen er, at hver by gør nøjagtigt det, den har mest brug for. Det essentielle er at få skabt et sted, hvor mennesker har grund og lyst til at mødes.

Organisationen kan stå for:

- Øget ren- og vedligehold
- Tilgængelighed, trafik, bedre skiltning
- Fælles markedsføring
- Events og aktiviteter samt 'bylivsinfrastruktur' (indlagt el, vand, gas, gode affaldshåndteringssystemer ved events m.m.)
- Fysisk forskønnelse og god aftenbelysning
- Udsmykning, blomster og grønt
- Flere siddepladser og flere, mere indbydende mødesteder; fokus på sanselighed og komfort
- Rene og tilgængelige offentlige toiletter, evt. flere
- Promovering af lokal produktion og lokale butikker
- Kampagner i forhold til at handle lokalt
- Øget sikkerhed/tryghed
- Fælles gavekort
- Indsatser i forhold til aftenøkonomi

- Stordriftsfordele for f.eks. butikkerne (fælles indkøb, varetransport og forsikringer, delebiler m.m.)
- Statistikbank, analyser, effektmålinger⁶⁴
- Sociale tiltag for medarbejdere i området samt f.eks. coaching (relevant hvis det er et område med mange arbejdspladser)
- Teambuildings-projekter for medarbejdere (i Pittsburgh kan virksomheder f.eks. tilmelde medarbejdere til småprojekter (mal et plankeværk, plant et træ))
- Grøn, bæredygtig profil
- Aktivisering af tomme lokaler
- Det rigtige mix af butikker, spisesteder, kulturtilbud osv.; kuratering bliver mere og mere nødvendigt
- Fælles åbningstider
- Kompetenceudvikling i organisationen og blandt medlemsvirksomhederne
- Netværksarrangementer og vidensudvikling
- Deleøkonomiske tiltag
- Kunstprojekter
- Inddragelse af børn og unge samt marginaliserede grupper (der er en række eksempler på, at langtidsledige er kommet tilbage til arbejdsmarkedet via en indledende ansættelse i en bymidteorganisation, typisk som servicemedarbejder/gadeambassadør).
- Koordinering mellem eksisterende initiativer
- Udvikling af *smart city*-tiltag
- Opbygning af *community capacity* og *place capital*

⑥ Budget og finansiering

Som udgangspunkt skal grundlæggende omkostninger fastlægges. Disse kan finansieres af alle medlemmer. Der udarbejdes en retfærdig model for kontingentsatser, der betales en gang årligt og indkræves af kommunen:

- Personaleudgifter
- Udgifter til gennemførelse af diverse undersøgelser (kan kommunen evt. stå (delvist) for gennemførelsen?)
- Forelæsninger
- Hjemmeside/sociale medier
- Annoncer, plakater, flyers
- Studierejser, seminarer og videreuddannelse
- Administration
- Konsulentydelse, analyser m.m.
- Evt. digitale tjenester for lagring af dokumenter, f.eks. Dropbox
- Leje af lokale
- IT/telefon

⁶⁴ Byens kompleksitet kan gøre det svært at lave effektmålinger, men man kan med fordel måle på en række konkrete faktorer; dette kan være et vigtigt redskab i argumentationen for at fortsætte. Se den svenske *BID-Handboken* for inspiration til hvad man kan måle på.

Derefter tages stilling til, hvordan de enkelte projektmål skal finansieres og af hvem. En mulighed er, at alle er med til at finansiere grundudgifter (til f.eks. øget renhold, flere blomster, bedre tilgængelighed, øget tryghed⁶⁵), mens delprojekter, der specifikt gavner enkelte aktører, primært finansieres af disse.

Hvis delprojekterne allerede defineres i forberedelsesfasen, får aktørerne mulighed for at planlægge og budgettere i god tid.

Der er gode muligheder for at få støtte gennem EU-puljer.

Hvis selskabet får ind- og udgående moms, skal det momsregistreres, og ejernes afgifter skal pålægges moms. Det er vigtigt at have dette på plads i aftalegrundlaget.

⑦ Organisation

De juridiske rammer skal defineres. Organisationen kan etableres i regi af en ideel forening, en økonomisk forening, en socioøkonomisk virksomhed, en almennyttig erhvervsdrivende fond eller (evt.) et udviklings-selskab. Jo mere formel en form, man vælger, jo mere konkret er det juridiske rammeværk omkring. Hvilken form organisationen skal have, afhænger af de lokale forhold.

Det skal undersøges, hvilke konsekvenser det har, hvis kommunen er/ikke er medejer. Hvis kommunen *ikke* er medejer, skal samarbejdet med kommunen og reglerne herfor indskrives i vedtægterne/de grundlæggende aftaledokumenter, så man sikrer kommunens strategiske indflydelse og overordnede kontrol med udviklingen, således at der ikke udvikles private 'bykonger'. Vedtægterne udarbejdes.

Det ledende organ i organisationen er bestyrelsen. For at opnå bred forankring, medejerskab og helhedsperspektiv er det afgørende, at de forskellige interessegrupper er repræsenteret i bestyrelsen. Bestyrelsens størrelse og kompetencekrav diskuteres.

Der skal ansættes en daglig leder eller administrerende direktør og derudover den nødvendige/mulige medarbejderstab (sandsynligvis 1-5 personer + evt. flere til driften). Rutiner for drift (herunder dialog og kommunikation), opfølgning og effektmålinger drøftes.

Er ressourcerne knappe kan man nøjes med den daglige leder (+ udgifter til administration). I så fald vil der sandsynligvis blive brug for frivillige kræfter til at stå for delprojekter og lign.

⑧ Endelig forretningsplan

Vision, strategi, handlingsplaner, plan for finansiering og budget samt organisationsplan samles i en endelig forretningsplan, som præsenteres for en større kreds og justeres.

⁶⁵ Julebelysning er ligeledes i manges interesse. Her kan man evt. udspecificere omkostninger, merværdi og ansvarsfordeling mellem interessenterne. I Gøteborg bymidte fordelte man eksempelvis omkostningerne til en ny julebelysning, således at én part finansierede selve materiellet, en anden part monterede, og en tredje part sørgede for den daglige drift og reparationer. På den måde kunne alle bidrage med tid, kompetencer eller kapital ud fra egne forudsætninger. Se *BID-handboken*.

⑨ Etablering

Når den endelige forretningsplan ligger klar, kan den sendes ud til alle interessenter eller interessentgrupper (handelsstandsforeningen, erhvervsforeningen, grundejerforeningen, de frivillige foreninger m.m., der så sørger for intern videreformidling). Herefter kan interessenter og/eller interessentgrupper melde sig ind og den nye organisation kan formelt etableres.

Næste trin er at ansætte de nødvendige medarbejdere, finde et passende og centralt beliggende kontor og formelt nedsætte bestyrelsen.