

# Privat- offentlige bysamarbejder



## Indholdsfortegnelse

Forord 3

Baggrund 4

Hovedkonklusioner 8

Hvordan kommer man i gang med privat-offentlige bysamarbejder 12

At lede i netværk 17

Stort behov for fortsat vidensopbygning og erfaringsudveksling 18

# Forord

I foråret 2017 fandt en række kommuner, Realdania By & Byg, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen og KL sammen i et netværk med det formål at belyse kvaliteterne i og erfaringerne med privat-offentlige samarbejder indenfor byudviklingen.

Denne publikation er et resumé af overordnede konklusioner og konkret læring fra netværksforløbet. Hvis du har lyst til at dykke ned i emnet, kan du finde mere materiale på Byplanlaboratoriets hjemmeside [www.byplanlab.dk](http://www.byplanlab.dk).

Stor tak til alle netværksdeltagerne, følgegruppen, Mo Aswat fra The Mosaic Partnership, Claus Nygaard fra CPH Learning, Troels B. Andersen fra Teknologisk Institut, Annette Gori fra Esbjerg Kommune, Per Andersen fra Esbjerg Byforum, Julie Holck fra LivingCities, Helena Holmberg fra Göteborg Stad, Marianne Lind fra Svenska Stadskärnor, Carolina Benjaminsen fra Ørestad Innovation City og mange, mange flere for at bidrage med viden og erfaringer undervejs.

Vi håber, at vi med publikationen kan inspirere flere til at gribe bolden og arbejde for enten at styrke rammebetingelserne for privat-offentlige bysamarbejder eller helt konkret give sig i kast med at etablere nye partnerskaber.

God læselyst.

Maj Green, formand for Netværk for privat-offentlige bysamarbejder og by- og miljødirektør i Gladsaxe Kommune



# Baggrund

Partnerskaber for handling er FN's verdensmål nr. 17. Dette mål kan betragtes som nøglen til at forfølge de øvrige 16 verdensmål: Hvis ikke vi tænker og handler i fællesskab, kan vi ikke for alvor forandre og forbedre verden.

Partnerskaber er således også nøglen til at skabe mere levende, attraktive og bæredygtige byer og lokalsamfund. Der er brug for partnerskaber i en tid, hvor byerne på mange måder er under forandring.



Bymidter oplever tilbagegang i detailhandelen, lukkede butikker og mindre byliv. Boligområder er udfordret af social ubalance. Klimatilpasningen skal integreres i byudviklingen. Trafikken øges, og demografi og arbejdsforhold ændrer sig. Nogle byer oplever vigende befolkningstal. Funktioner ophører og skal erstattes af andre, og nye mål om bæredygtighed skal indarbejdes. Efterspørgslen efter unikke oplevelser stiger, altså skal byrummene tilbyde noget andet og mere end tidligere, hvis byerne og bylivet skal bevares og styrkes.

Byernes aktuelle udfordringer er komplekse, og de nødvendige løsninger fordrer deltagelse og engagement fra mange forskellige aktører. Kommunernes planlægning kan ikke stå alene, og både kommuner, detailhandel, liberalt erhverv samt aktører inden for kultur, turisme og uddannelse efterspørger i stigende grad partnerskaber, hvor man i fællesskab kan skabe mere attraktive områder og smidigere byudviklingsprocesser.

**Partnerskaber for handling er FN's verdensmål nr. 17. Set i forhold til byudvikling er partnerskaber således også nøglen til at skabe mere levende, attraktive og bæredygtige byer og lokalsamfund.**

## HVAD ER BID?

Et BID (Business Improvement District) er et afgrænset område, hvor en række private aktører (ejendommejerere og/eller kommercielle lejere) vælger at gennemføre en idé, f.eks. en række aktiviteter eller projekter med det formål at opgradere et specifikt område evt. i et samarbejde med kommunen.

Det særlige ved BID's er, at samarbejdsmodellen er omfattet af en national lovgivning: Hvis der indenfor et geografisk område er flertal for at etablere et BID, skal alle, også mindretallet, være med til at finansiere de nødvendige ydelser i perioder på 5 år ad gangen. Denne ordning sikrer en soliditet i forhold til økonomi (ingen gratister) og kontinuitet (ro om finansieringen 5 år ad gangen), som andre bysamarbejder ikke har.

BID's arbejder for eksempel med renhold, tryghed, fysisk forskønnelse og æstetik, handel, events, kommunikation, identitet, tilgængelighed, netværk m.v. Erfaringerne fra udlandet er, at et BID typisk starter op omkring et begrænset antal opgaver, hvorefter samarbejdet breder sig til en lang række andre opgaver.

En BID-lovgivning findes i dag i en stor del af den vestlige verden, herunder England [2003], Tyskland [2005] og Holland [2015]. Der formodes at være mellem 2.500 og 3.000 BID's på verdensplan.

Ingen af de nordiske lande har en BID-lovgivning; her er alle samarbejder baseret på frivillige aftaler. Både i Sverige og Norge har BID været til diskussion (i Norge på nationalt plan i 2014), men indtil videre fortsætter de frivillige ordninger uden en lovgivning.



## HVAD ER POB?

Privat-Offentlige Bysamarbejder (POB) er her defineret ved, at private aktører frivilligt indenfor rammerne af den eksisterende lovgivning organiserer sig med hinanden og kommunen om at gennemføre en idé. Det kan f.eks. være en række aktiviteter eller projekter med det formål at opgradere et specifikt lokalområde, eller det kan dreje sig om fysiske, indholdsmæssige, kommunikationsmæssige og driftsmæssige tiltag.

De potentielle aktører er alle, der har interesse i et områdes udvikling, dvs. kommunen, ejendomsjerne, handel/service, liberalt erhverv, borgere, kultur- og vidensinstitutioner, lokale medier m.v.

Privat-offentlige bysamarbejder har mange organisationsformer – fra det mere formelle til det løst organiserede. Fælles for POB er dog, at alle deltager på frivillig basis. Der findes med andre ord ingen dansk lovgivningsramme, der understøtter en obligatorisk medvirken.

I udlandet har man siden 1970 haft særdeles gode erfaringer med at udvikle lokalområder med Business Improvement Districts (BIDs) og andre privat-offentlige bysamarbejder som ramme for tværgående partnerskaber. Stagnation og tilbagegang i byområder i hele verden er blevet vendt til fremgang i kraft af bl.a. BIDs.

Først i 1990'erne begyndte lignende initiativer at opstå i Danmark. Det var blandt andet i denne periode, at kvarterløft og områdefornyelse for alvor tog fat. I 1996 blev det første (landskendte) frivillige partnerskab – Esbjerg Byforum – stiftet med henblik på at understøtte udviklingen af bymidten i Esbjerg.

Siden da er behovet for mere viden om velfungerende samarbejdsmodeller vokset. Fra 2014 har udbredelsen af erfaringerne fra de udenlandske BIDs inspireret mange danske byer til at overveje, eksperimentere med og etablere nye frivillige privat-offentlige bysamarbejder af forskellig art.

## HVAD ER PLACE MANAGEMENT?

De fleste privat-offentlige bysamarbejder og BIDs har afsæt i begrebet Place Management.

Place Management er ledelsen og gennemførelsen af processer, der handler om at skabe bedre lokalområder. Dette bliver praktiseret gennem programmer til udvikling eller vedligeholdelse af konkrete steder. Place Management kan varetages af private og offentlige parter, frivillige organisationer eller en blanding af disse. Trods den enorme variation i temaer og initiativer indenfor Place Management er fællesnævneren som regel at maximere et steds værdi for dets brugere – uanset om det er indbyggere, handlende, turister, investorer, grundejere eller forretningsdrivende.

Efter at fire kommuner fik afslag på at afprøve forpligtende BIDs i regi af frikommuneordningen, valgte Realdania By & Byg, Trafik-, Bolig- og Byggestyrelsen, KL samt en række kommuner i maj 2017 at tage initiativ til et netværk med henblik på at:

- Øge kendskabet til BID og andre former for privat-offentlige bysamarbejder
- Opsamle viden som bidrag til en samlet vurdering af fordele og ulemper ved at anvende mere eller mindre forpligtigende bysamarbejdsmodeller
- Styrke vidensdeling og udveksling af erfaringer, metoder og redskaber

På baggrund af erfaringerne i netværket har formandskabet i denne publikation opsamlet en række overordnede konklusioner på, hvordan bæredygtige privat-offentlige bysamarbejder kan fremmes i Danmark. Ligeledes gives der en række anbefalinger, som er målrettet de offentlige og private aktører, der ønsker at etablere lignende samarbejder i deres lokalområder.

**Du kan læse mere om netværkets sammensætning på rapportens bagside.**



# Hovedkonklusioner

Netværket har i løbet af perioden undersøgt en lang række danske og udenlandske eksempler på både privat-offentlige bysamarbejder og BIDs. De undersøgte cases spænder vidt, hvad angår geografi, aktører, temaer, byrumstype, økonomi og tilgang. De har udspillet sig i alt fra bymidter (i både små og store byer) til erhvervs kvarterer, turistområder og et udfordret forstads kvarter. Trods den store variation i, hvordan privat-offentlige bysamarbejder drives og organiseres, er der alligevel fælles træk. Nedenfor har formandskabet opsummeret hovedkonklusioner på tværs af de mange cases.

## Partnerskaber om byernes udvikling er effektive

Business Improvement Districts [BID's] samt privat-offentlige bysamarbejder [POB's] har siden 1970 bredt sig til det meste af kloden og findes i dag i tusindtal. Dette skyldes,

at disse samarbejder rummer et stort potentiale i tidens bestræbelser på at fastholde og udvikle livskvaliteten i vores byer. Bæredygtige byer udvikles kun i et samarbejde mellem myndigheder, erhvervsliv og civilsamfund. Hvis danske byers komplekse udfordringer for alvor skal adresseres, udgør partnerskaber i form af POB med andre ord en væsentlig nøgle. At kunne skabe byer, der er bæredygtige i både social, økonomisk og miljømæssig forstand, kræver samskabelse og ligeværdigt samarbejde på tværs af offentlige, private og civile parter.

Det stigende behov for POB, nu også i Danmark, skyldes grundlæggende samfundsmæssige forandringer og komplekse udfordringer, der involverer mange forskellige aktører. I udlandet har Business Improvement Districts [BID] og andre former for privat-offentlige bysamarbejder bredt sig til store dele af den vestlige verden. Som ramme for partnerskaber har de samlet lokale kræfter, løst aktuelle udfordringer og skabt lokal fremdrift.

I Danmark er frivillige privat-offentlige bysamarbejder blevet etableret i et forsøg på at finde nye måder at håndtere tidens mange bymæssige udfordringer. Denne bottom-up proces har i dansk sammenhæng skabt en mangfoldighed af forskellige tilgange, processer og resultater i de privat-offentlige bysamarbejder.

## Bysamarbejder skaber varig værdi

Bysamarbejder skabes ofte med udgangspunkt i et konkret problem i et område. Men erfaringer fra udlandet viser, at samarbejderne oftest fortsætter i en vedvarende proces, hvor der løbende udtænkes og gennemføres nye fælles forbedringsprojekter. Et enkelt problem føder et fundament for fælles varetagelse af livskvaliteten i et lokalområde både for de offentlige og private partnerskaber.

## SAMSKABELSE

Samskabelse [engelsk: coproduction eller cocreation] er et begreb, der har fået sin primære anvendelse indenfor samfundsvidenskaberne. Samskabelse er samarbejde, hvor forskellige aktører i en given proces sammen udvikler ny velfærd og/eller løser komplekse problemstillinger. Samskabelse går videre end blot inddragelse af borgere og andre aktører i det offentliges opgaveløsning. I en samskabelsesproces arbejder alle relevante aktører på at finde frem til kernen i et problem for dernæst i fællesskab – med brug af forskellige relevante ressourcer og eksperter – at forsøge at finde en løsning på problemet. Et vigtigt element er, at samskabelse udbreder initiativretten og deltagelsesretten.



### **Aktuelt efterspørges ikke en lovgivning omkring forpligtigende bysamarbejder i Danmark**

Den internationale BID-model er baseret på en lovgivning, der muliggør, at et flertal i et afgrænset område kan forpligtige et mindretal til at bidrage økonomisk til et bysamarbejde i en periode. Denne ordning har løst problematikken med free-riders og skabt en stabil økonomi og kontinuitet i BID-organisationer i hele verden [se faktaboks side 5].

I ingen af de nordiske lande findes der p.t. en BID-lovgivning. Enhver form for bysamarbejde foregår derfor indenfor frivillige partnerskaber.

Udgangspunktet for netværkets arbejde var bl.a. at give et bidrag til den samlede vurdering af fordele og ulemper ved at anvende mere eller mindre forpligtigende bysamarbejdsmodeller. På baggrund af arbejdet konkluderes det, at der på nuværende tidspunkt ikke i dette netværk eller blandt nationale aktører er et samstemmende ønske om at indføre en BID-lovgivning i Danmark.

Afsættet for netværkets arbejde har i forlængelse af den politiske tilkendegivelse været at afdække, hvordan frivillige bysamarbejder kan bidrage til bedre byer. Herunder hvorvidt det i en frivillig model er muligt at skabe en bred erkendelse af at have et problem, der løses bedst i fællesskab, samt danne en organisation, der kan handle på dette. Det kan imidlertid ikke udelukkes, at de gode BID-resultater fra udlandet kan føre til, at forpligtigende BIDs bliver aktuelt i Danmark. Det forudsætter dog, at der opstår opbakning hertil blandt et flertal af de nationale aktører.

På baggrund af netværkets arbejde med frivillige bysamarbejder har partnerne konstateret, at frivilligt bysamarbejde



også kan skabe gode resultater. Ikke mindst eksempler fra Sverige bakker op om denne konklusion. Samtidig konstateres det også, at de frivillige bysamarbejder stiller andre og større krav til set-up, deltagere og proces.

Der bør derfor også fremover arbejdes videre med potentialer i de frivillige bysamarbejder med henblik på at understøtte, at flere levedygtige bysamarbejder etableres i Danmark.

### **Privat-offentligt bysamarbejde opstår kun, hvis der er en fælles brændende platform**

En afgørende forudsætning for et vellykket privat-offentligt bysamarbejde er, at der er enighed om hvilke problemer, der skal løses. Hvis ikke der er et påtrængende problem – en brændende platform – er det vanskeligt at samle lokale aktører omkring en fælles målrettet indsats.

Da de mange aktører har forskellige interesser og motivationer for at indgå i partnerskabet, er det essentielt at finde ind til fællesmængden af udfordringer og ønsker. Som regel skal der arbejdes med en geografisk afgrænsning, der understøtter og udvikler stedsidentitet.



### **Privat-offentlige bysamarbejder kræver samskabelse, tillid og netværksledelse**

Privat-offentligt bysamarbejde hviler på tillid. Det frivillige samarbejde fungerer kun, hvis det giver mening og værdi for den enkelte aktør – derfor skal det meningsgørende hele tiden holdes ved lige. Resultater skabes med andre ord gennem relationer, hvorfor engagementet er afgørende.

Dette rykker på traditionelle roller og ansvarsfordelinger og forudsætter, at aktørerne har fokus på at praktisere samskabelse og netværksledelse. Netværksledelse forener erkendelsen af interesseforskelle med fokus på 'det fælles bedste', og netop dette er nødvendigt, når projektet skal favne meget forskellige aktører og store kulturforskelle.

### **Privat-offentlige bysamarbejder kræver organisering og ressourcer**

Organisering og ressourcer er ligeledes en forudsætning for succes. Uden organisering er der stor risiko for, at samarbejdet løber ud i sandet. Uden ressourcer i form af ildsjæle, finansiering, idéer, netværk og tid kommer man naturligvis ingen vegne. Det er vigtigt at se bysamarbejde som den investering i fremtiden, det er.

### **Kommunen er central part i frivillige privat-offentlige bysamarbejder**

I Danmark, Norge og Sverige er privat-offentlige bysamarbejder baseret på frivillighed, og i alle tre lande spiller kommunen en væsentlig rolle. Årsagen skal formentlig



findes i flere forhold. Fraværet af den rammesætning, som en lovgivning omkring forpligtende samarbejder udgør, betyder formentlig, at kommunen bliver en væsentligere deltager i samarbejderne. De nordiske kommuner har endvidere en lang tradition for en stærk offentlig sektor, ligesom de har et stort medansvar for udviklingen af byer og livskvalitet. I langt de fleste danske tilfælde er bysamarbejder i høj grad initieret og finansieret af kommunen.

### **Ejendomsjerne kan med fordel spille en større rolle i de danske privat-offentlige bysamarbejder**

I langt de fleste BIDs, og også i privat-offentlige bysamarbejder i Sverige, er der tradition for, at ejendomsjerne spiller en

primær rolle. Ejendomsjerne er en nøgleaktør i forhold til byens udvikling, og de har stort udbytte af et attraktivt lokalmiljø.

Der bør i den videre indsats med at afprøve og udvikle privat-offentligt bysamarbejde i Danmark være fokus på at afdække og inddrage ejendomsjernes perspektiver og interesser.

# Hvordan kommer man i gang med et privat-offentligt bysamarbejde?

**Målet for bysamarbejder er altid at skabe et mere attraktivt sted – altså at forbedre bymiljøet eller livskvaliteten for de mennesker, der kommer eller bor og arbejder i området. Afsættet kan imidlertid variere i forhold til, hvilket sted der er fokus på.**

Både danske og udenlandske eksempler viser, at det giver mening at arbejde med bysamarbejder i vidt forskellige områder. Det gælder:

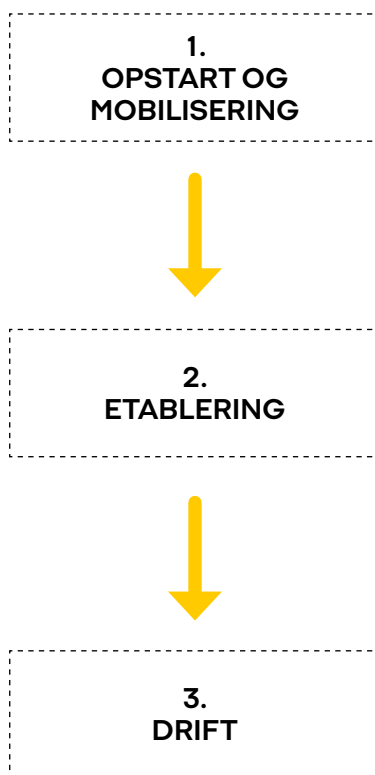
- Turistområder [f.eks. Blåvand]
- Bymidter [f.eks. Holbæk, Hillerød, Vejle og ca. 170 svenske byer]
- Erhvervsområder [f.eks. Gladsaxe Erhvervsby og Business Park Skejby]
- Områder med vidensinstitutioner som drivere [den såkaldte Triple Helix-model] [f.eks. Vidensbyen Lyngby og Ørestad Innovation City Copenhagen]
- Socialt udfordrede områder i forbindelse med områdeløft [f.eks. Tornhøj, Aalborg øst]
- Landsbyudvikling [f.eks. i Sønderborg Kommune]
- BID kan også være tematisk afgrænsede i stedet for geografisk afgrænsede. TurismeBID, kulturBID eller whisky-BID'et i Skotland er eksempler på dette.

Vil du vide mere om de undersøgte cases, kan du finde en delrapport herom på [www.byplanlab.dk](http://www.byplanlab.dk).

Læringen fra netværkets cases har vist, at der er ligeså mange veje til etableringen af et privat-offentligt samarbejde, som der er partnerskaber. I langt de fleste tilfælde går etableringen af et partnerskab gennem tre faser, der hver især kan tage kortere eller længere tid afhængigt af konteksten.

Alle aktører i et lokalområde kan hvor som helst få ideen og når som helst tage initiativet. Når det gælder de frivillige POBs i en nordisk kontekst er erfaringen dog, at de kommunale parter ofte spiller en central rolle i den indledende fase.

Prioriteringen af og indholdet i de forskellige faser vil være afhængige af den konkrete kontekst. Nogle steder giver visionen sig selv, mens andre skal bruge meget tid på at opbygge relationer eller formulere et fælles sigte. Desuden kan organiseringerne ændre sig over tid, og erfaringerne fra de danske POBs viser, at processerne sjældent er lineære. Til eksempel peger flere af partnerskaberne på, at opstartsfasen kan tage flere år. Dertil kommer, at man ofte har brug for at genbesøge visioner og formål efter, at partnerskabet formelt er etableret og i gang.



Tre væsentlige faser i etableringen af et frivilligt privat-offentligt bysamarbejde:

### 1) OPSTART OG MOBILISERING

- **Formulér/find den fælles brændende platform.**  
Etablér fælles forståelse for hvilket problem, der skal løses.
- **Saml aktørerne** – facilitér de gode møder. Det er vigtigt at opbygge gode relationer og skabe lyst til at komme.
- **Afgræns geografien** – indsamle data, hold kaffemøder, samtaler, interviews.
- **Formulér en fælles vision** og et beslutningsgrundlag for det videre arbejde [se også afsnit om fælles mål].

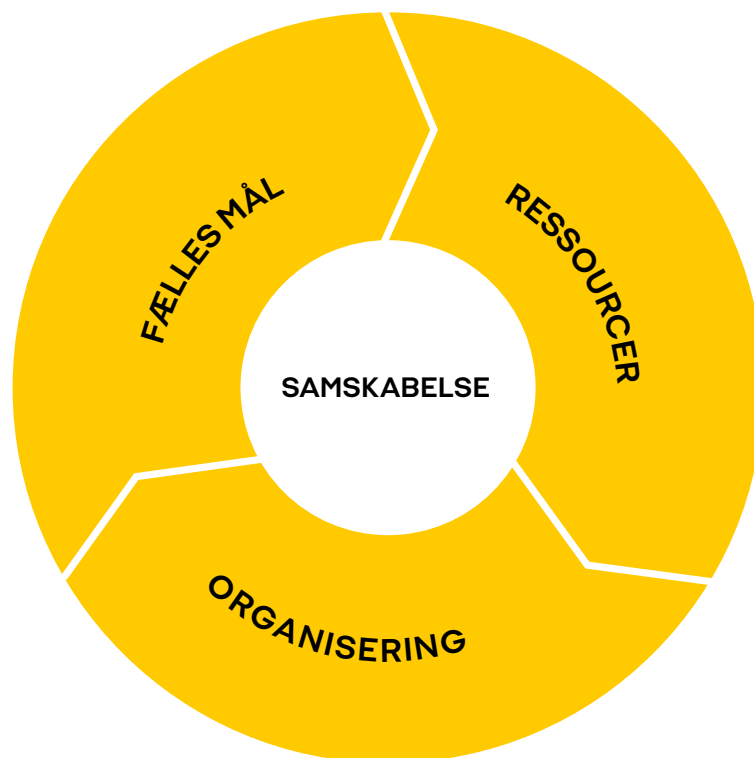
### 2) ETABLERING:

- **Vælg en organisationsform** eller samarbejdsmodel, der passer til konteksten, aktørkredsen og formålet med samarbejdet [se også afsnit om organisering].
- **Allokér projektledelse.** Det kan være et sekretariat, en tovholder, ildsjæl, projektleder eller mødefacilitator – mindst én dedikeret ressourceperson er nødvendig!

- **Lav en handlingsplan** med arbejdsopgaver/projekter.
- **Skaf finansiering** til drift og aktiviteter – det kan f.eks. være i form af støtte, puljemidler, medlemskontingenter [se også afsnit om ressourcer].
- **Lav og indgå '[partnerskabs]aftale'** om samarbejdet. Det kan være alt fra 'løbende aftaler om næste møde' til 'foreningsvedtægter og kommissorium'. Her er det vigtigt at forventningsafstemme deltagerindsatsen.

### 3) DRIFT

- **Gennemfør** projekterne! – gå efter 'små, sikre, succeser!' De gode resultater er trædesten for at gå videre sammen.
- **Evaluer**, kommuniker, markedsfør og søg inspiration.
- **Udvikl og tilpas** partnerskabet løbende – plej relationerne og genbesøg vision, organisation og handlingsplaner. Der vil garanteret være behov for justeringer undervejs!



### Tre bærende elementer

Alle bysamarbejderne har tre bærende elementer som fælles gennemgående træk. Det er fælles mål, ressourcer, og organisering.

#### 1) FÆLLES MÅL

Helt centralt i bysamarbejderne er en fælles forståelse af den udfordring, der er i lokalområdet. Et fælles mål er nødvendigt. Den brændende platform udgør den tændsats, der kan mobilisere parterne og give samarbejdet energi og sammenhængskraft. Da de mange aktører har forskellige interesser og motivationer for at indgå i partnerskabet, er det essentielt at finde ind til fællesmængden af udfordringer og ønsker. Der skal arbejdes med en geografisk afgrænsning, der understøtter og udvikler stedets identitet. Nærhedsprincippet er med til at skabe lokal relevans og forankring.

I Gladsaxe Erhvervsby var tændsatsen, at man imødeså et voldsomt trængselsproblem med igangsættelsen af anlægget af Hovedstadens Letbane. Visionen har dog undervejs løftet sig til, at man i fællesskab ønsker at skabe

et mere attraktivt erhvervsområde for investorer, ejere, lejere og medarbejdere i området. Dette har medført, at der p.t. arbejdes med fælles indsatsområder indenfor branding, trafik, byudvikling samt faglige og sociale netværk.

#### 2) ORGANISERING

Organisering eller en institutionel ramme i form af en samarbejdsplatform eller organisation er et bærende element i alle partnerskaberne. Cases fra netværket viser, at rammen kan være alt fra en formaliseret forening med vedtægter, bestyrelse, fuldtidsansatte osv. til lokale, faciliterede netværksmøder en gang om måneden. Begge dele giver resultater.

Hillerød Byforum er et eksempel på en vedtægtsbåret forening med sekretariat og en bestyrelse bestående af repræsentanter fra Hillerød Kommune, C4 [paraplyorganisation for erhverv, handel, kultur, turisme og uddannelse], Hillerød Shopping og ejendomssejere i bymidten [kulturaktører og frivillige].

I Vejle er rammen mere uformel, her har man lavet 8 lokale bysamarbejder, som en lokal fortolkning af BIDs.

Et Vejle-”BID” er aktører i et afgrænset geografisk område, der mødes en gang om måneden. I midtbyen består de af ca. 90 % detailhandlere og 10 % ejendomsejere, i centerbyerne er fordelingen 20 % detailhandlere, 50 % foreninger og 30 % ejendomsejere. Organiseringen er et månedligt møde, der afholdes af en selvstændig, men kommunalt finansieret mødefacilitator. Med til møderne sidder altid en kommunal medarbejder.

I Sverige har man haft succes med at udvikle en konceptualiseret samarbejdsmodel i form af et citysamverkan, der oftest er trepartssamarbejder bestående af virksomheder indenfor handel/service, ejendomsejere og kommunen. En citysamverkan er organiseret med en bestyrelse og et sekretariat. Bestyrelsen er sammensat af repræsentanter fra de tre ejergrupper. Den daglige leder af sekretariatet refererer til bestyrelsen. De store citysamverkan kan have 8-10 ansatte, men langt de fleste er mindre, og de helt små har kun en enkelt medarbejder [evt. på deltid]. Der findes pt. ca. 170 citysamverkan i Sverige.

### 3) RESSOURCER

Ressourcer i bysamarbejderne er essentielle, og med ressourcer menes både økonomi, kompetencer, netværk og tid. Men også her er rammebetingelser vidt forskellige. I Hillerød arbejdede man f.eks. med en samlet finansieringsramme på ca. 3,4 mio kr. i 2018 primært baseret på kontingentbetaling. Fordelingsnøglen er ca. 31% fra Hillerød Shopping, 11% fra ejendomsejere, 1% fra liberale erhverv, 31% fra Hillerød Kommune og 26% fra sponsorer m.v. I Vejle er det kommunen, der finansierer projekterne med ca. 300.000 kr. årligt til de otte bysamarbejder (til events og lign.) samt løn til BID-manageren. Udover dette skal det understreges, at selv om der ikke er medlemsbidrag, bidrager mange aktører med deres netværk, kontakter, tid, kompetencer og praktiske færdigheder. Værdien i dette er svær at måle. Men de privat-offentlige bysamarbejder i Vejle får f.eks. 8 koncerter for samlet 50.000 kr., hvor det

normalt koster kommunen 30.000 at stable én koncert på benene; forskellen ligger i netværkets kontakter og de frivillige indsatser.

I de svenske citysamverkan står de tre parter [handel/service, ejendomsejere og kommune] ideelt set for 1/3 af finansieringen hver, men ofte er det kommunen, der står for 50 %, mens handel og service står for 10-20 % og ejendomsejerne for 30-40 %. En finansieringsmodel er, at kommunen giver 1-2 kr. for hver privat krone, der kommer ind. Bidrag fra lokale, nationale og europæiske fonde [EU] og virksomheder kan også indgå.

Kontingenterne i de medlemsfinansierede foreninger kan udregnes på mange måder:

For ejendomsejere:

- Ud fra ejendomsværdien (dette er den mest brugte model)
- Ud fra hvilke kommercielle erhverv, ejendommen huser
- Ud fra facadelængde
- Ud fra beliggenhed
- Evt. en kombination af ovenstående

For butikker, restauranter og serviceerhverv i stueetagen:

- Ud fra lejen
- Ud fra omsætningen
- Ud fra antal ansatte
- Enhedstakster for brancher (f.eks. for restauranter, hoteller, banker osv.)
- Ud fra beliggenhed (i kombination med en af de øvrige faktorer)

For virksomheder på de øvre etager:

- Ofte enhedspris i form af støttemedlemsskab

Du kan søge inspiration til forskellige organisations- og finansieringsformer i beskrivelsen af cases på [www.byplanlab.dk](http://www.byplanlab.dk).





# At lede i netværk

Privat-offentlige bysamarbejder kræver netværksledelse fremfor styring. Og erfaringen viser, at privat-offentlige bysamarbejder er afhængige af en god og dedikeret netværksleder/projektkoordinator.

Government [styring] er betegnelsen for en formaliseret styrende magt f.eks. en regering, et byråd eller leder, som er tildelt magt over nogen eller noget. Governance [netværksledelse] henviser modsat til magt, som personer eller organisationer i et netværk har taget eller opbygget gennem mobilisering af fælles kræfter. De har dermed magt til at kunne påvirke, få indflydelse og gennemføre ting sammen.

Alle danske privat-offentlige bysamarbejder er netværk, hvor ingen har formel magt over andre, og alle i princippet kan forlade arenaen, hvis der opstår konflikter eller tillidsbrud. Det kræver ligeværdige og tillidsbaserede relationer imellem parterne og kalder på det mindset, der ligger bag netværksledelse som begreb. Netværkslederens rolle er at finde fælles grund, ikke at opfinde og implementere egne løsninger.

Der er i privat-offentlige bysamarbejder et særligt dilemma forbundet med, at de offentlige [kommunale] parter i privat-offentlige bysamarbejder skal balancere deres formelle myndighedsrolle ift. rollen som facilitator af eller deltager i et privat-offentligt bysamarbejde. Erfaringerne fra netværket viser, at det er nødvendigt løbende at italesætte og tydeliggøre relationer og roller, f.eks. ved at 'lægge kasketterne udenfor døren' eller 'forventningsafstemme bysamarbejdets råderum og beslutningskompetence' i forhold til at opbygge og vedligeholde tillidsfulde relationer parterne imellem.

## Netværkslederens nødvendige kompetencer:

- Forståelse for de forskellige interessentgrupper og deres virke, tidshorisonter og ressourcer.
- Evne til at skabe tillid og gode relationer mellem forskellige mennesker.
- Evne til at begejstre, kommunikere og 'sælge en idé.
- Konfliktmægling.
- Indsigt i netværksledelse; at kunne engagere bredt og kontinuerligt og at koble de tilstedeværende kompetencer er afgørende.
- Bred viden og indsigt i de faglige udfordringer f.eks. detailhandels- og erhvervsudvikling, kultur, økonomi, byplanlægning og forståelse for hvad der skaber et godt sted.

Et vigtigt opmærksomhedspunkt er, at projektkoordinatoren kommer til at sidde med meget viden og indgående kendskab til de enkelte medlemmer, som skal gives videre, når projektkoordinatoren måske får nyt job. Samarbejdet må ikke bryde sammen, fordi dette sker; en passende lang overdragelsesperiode fra den gamle til den nye projektkoordinator kan være en god idé.

# Stort behov for fortsat vidensopbygning og erfaringsudveksling

De første positive erfaringer med privat-offentligt bysamarbejde som én af vejene til at skabe lokal fremgang, vækst og livskvalitet leder frem til en række anbefalinger om, hvordan levedygtige POBs kan fremmes.

Selv om en forpligtigende BID-lovgivning ikke efterspørges lige nu, er der brug for fortsat udvikling af viden og konceptualisering af partnerskabsmodellerne, hvis man ønsker at fremme udviklingen af privat-offentlige bysamarbejder i Danmark.

Erfaringer fra Sverige viser, hvordan citysamverkan over tid har udviklet sig til en brugbar og tilgængelig model. Et pilotprojekt [CID] i Norge danner nu grundlag for en national model, der i løbet af den kommende tid skal udbredes til resten af landet.

For at understøtte udviklingen vil det også være hensigtsmæssigt at udvikle kurser i de metoder, der knytter sig til privat-offentlige bysamarbejder – herunder samskabelse, netværksledelse og Place Management.

Værdien af dette kan ses i bl.a. Sverige, hvor brancheorganisationen Svenska Stadskärnor har udviklet flere kursusforløb i regi af deres Urban Centre Management-platform. Svenska Stadskärnor tilbyder også konsulentytelser i form af støtte og rådgivning i bysamarbejdsprocesser, og de har med inspiration fra andre europæiske bysamarbejdsorganisationer – f.eks. Association of Town and City Management i UK – udviklet en række redskaber, der kan fremme attraktive byområder.

Muligheden for at søge støtte og rådgivning – og for at dele erfaring og viden på tværs af byer og brancher – kan siges at have kompenseret for den indbyggede sårbarhed i de frivillige bysamarbejder. Man bør også i Danmark overveje etableringen af en platform eller vidensenhed, der kan understøtte de kommuner og private aktører, der fremover giver sig i kast med privat-offentligt bysamarbejde. Enheden ville samtidig kunne stå for et større og mere grundigt studie af danske og nordiske bysamarbejder med henblik på at teste nærværende erfaringer og anbefalinger yderligere. En sådan vidensenhed vil samtidig kunne indlede den nødvendige dialog og involvering af bl.a. ejendomsbranchen og turismeerhvervene i forhold til POB.

Samtidig vil det give Danmark en platform, der kan kommunikere med lignende platforme i andre lande og derigennem også sikre erfaringsudveksling og vidensopbygning på tværs af landegrænser.

Udviklingen af privat-offentlige bysamarbejder vil også kunne understøttes positivt af signaler fra statslig side samt fag-, interesse- og brancheorganisationer om øget bevidsthed på POB som et værktøj til at skabe vækst, livskvalitet og bedre byer.

## FIND MERE VIDEN

Denne publikation er et sammendrag af hovedkonklusioner og læringer fra netværksforløbet.

Hvis du har lyst til at dykke yderligere ned i emnet, kan du finde baggrundsnotater, casebeskrivelser, oplæg fra konferencer mv. på Byplanlaboratoriets hjemmeside [www.byplanlab.dk](http://www.byplanlab.dk).



### **Privat-offentlige bysamarbejder**

Udgivet i september 2019 af formandskabet for Netværk for privat-offentlige bysamarbejder

Formandskabet består af repræsentanter for Kommunernes Landsforening, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, Realdania By & Byg og by- og miljødirektør i Gladsaxe Kommune Maj Green [formand].

### **Redaktion**

Formandskabet for Netværk for privat-offentlige bysamarbejder i samarbejde med Dansk Byplanlaboratorium og LivingCities

### **Design & layout**

Le bureau

### **Tryk**

Tarm Bogtryk A/S

### **Fotos og illustrationer**

Side 4 og 9: Vejle Kommune / Side 11: Aalborg Kommune / Side 19: Odense Kommune / Side 7: Dalhoff Casper/Ritzau Scanpix / Side 10: Mads Jensen/Ritzau Scanpix / Side 16: Henning Bagger/Ritzau Scanpix

### **Omslagsfoto**

Kim Matthäi Leland/Gonzales Photo/Ritzau Scanpix

## Om rapport og netværk for privat-offentlige bysamarbejder

Denne resumérapport er udarbejdet i regi af et toårigt netværk for privat-offentlige bysamarbejder, der blev etableret i maj 2017.

Følgende kommuner har deltaget og budt ind med cases i netværksperioden:

- Fredericia Kommune
- Frederiksberg Kommune
- Gladsaxe Kommune
- Hillerød Kommune
- Hjørring Kommune
- Odense Kommune
- Slagelse Kommune
- Varde Kommune
- Vejle Kommune
- Aalborg Kommune
- Aarhus Kommune

Initiativtagerne til etablering af netværket er Realdania By & Byg, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen og KL. Sammen med en repræsentant fra en af netværkskommunerne har de fungeret som netværkets formandskab.

Der har desuden været nedsat en følgegruppe bestående af repræsentanter fra netværkskommunerne, private parter i netværkskommunerne, Dansk Industri, Dansk Erhverv, Erhvervsministeriet, Erhvervsstyrelsen, Aalborg Universitet København, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, KL, Realdania By & Byg og Realdania.

Det er netværkets formandskab, der står bag afrapporteringen af netværksforløbet.

LivingCities har stået for research/følgforskning og udarbejdet en række delnotater.

Dansk Byplanlaboratorium har fungeret som sekretariat for netværket i perioden.

