

Privat-offentlige bysamarbejder

Rapport fra et netværkssamarbejde

Indhold

| | |
|--|-----------|
| Forord | 4 |
| Rapporten er bygget op på følgende måde | 5 |
| KAPITEL 1 | |
| Resume | 7 |
| KAPITEL 2 | |
| Baggrund | 10 |
| KAPITEL 3 | |
| Erfaringer og inspiration fra ind- og udland | 13 |
| BIDs – Business Improvement Districts | 13 |
| Sverige | 14 |
| Norge | 17 |
| Danmark | 19 |
| KAPITEL 4 | |
| Væsentlige læringer fra privat-offentlige bysamarbejder | 23 |
| KAPITEL 5 | |
| Hvordan etableres og gennemføres et privat-offentligt bysamarbejde? | 26 |
| Ledelse og proces | 28 |
| Samarbejdets opstart | 33 |
| Organisering og ressourcer | 33 |
| Løsninger og projektf finansiering | 41 |
| Implementering og evaluering | 43 |
| KAPITEL 6 | |
| Hvordan kommer vi videre? | 45 |

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 erfaringerne med privat-offentlige samarbejder indenfor byudvikling.

Nærværende rapport udgør formandskabets endelige afrapportering fra dette netværk, Netværk for Privat-Offentlige Bysamarbejder. Rapporten er en overbygning på en kortere, opsummerende publikation, der blev lanceret i slutningen af september 2019. I rapporten fremlægges vi erfaringer og hovedkonklusioner fra det toårige netværksforløb, underbygget af de vigtigste læringspunkter fra privat-offentlige bysamarbejder i udlandet. Konklusionen i nærværende rapport er således blevet til i september 2019.

Vi fremlægges også en gennemgang af den konkrete proces fra idé til realisering af et bysamarbejde. Dette er ment som inspiration til praktikere – offentlige såvel som private aktører i hele landet – der ønsker at komme i gang med et samarbejde om udviklingen af et byområde.

Endelig peger vi på en række tiltag, der kan støtte den videre udvikling af danske privat-offentlige bysamarbejder.

Vi vil gerne sige stor tak til alle netværksdeltagerne og følgegruppen samt til de mange, der har inspireret os

undervejs – bl.a. Mo Aswat fra The Mosaic Partnership, Claus Nygaard fra CPH Learning, Troels B. Andersen fra Teknologisk Institut, Anette Gori fra Esbjerg Kommune, Per Andersen fra Esbjerg Byforum, Helena Holmberg fra Göteborg Stad, Marianne Lind fra Svenska Stadsårnor, Carolina Benjaminsen fra Ørestad Innovation City Copenhagen og mange, mange flere.

Vi håber, at rapporten vil bidrage til forståelsen af mekanismer og potentialer i privat-offentligt bysamarbejder, og at den 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.

Den korte, opsummerende version af denne rapport samt andet uddybende materiale kan findes på Byplanlaboratoriets og Realdanias hjemmesider, hhv. byplanlab.dk og realdania.dk/pob.

Rapporten er skrevet af formandskabet i samarbejde med projektets rådgivere Julie Holck fra LivingCities og byplanarkitekt Marianne Bendixen fra Dansk Byplanlaboratorium. Formandskabet har bestået af formand Maj Green, by- og miljødirektør i Gladsaxe Kommune; Berit Mathiesen, chefkonsulent, Teknik og Miljø, KL; Annette Klint Kofod, kontorchef, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen; Ann Hein, chefkonsulent, Realdania By & Byg samt Ole Bach, Ole Bach Rådgivning, repræsentant for Realdania By & Byg.

Rapporten er opbygget på følgende måde:

Kapitel 1 er et kortfattet resume af rapportens indhold. Baggrunden for arbejdet med privat-offentlige bysamarbejder præsenteres i kapitel 2, og i kapitel 3 fremlægges erfaringerne fra den internationale såkaldte BID-model og herefter erfaringerne med privat-offentlige bysamarbejder i Sverige, Norge og Danmark. De væsentligste tværgående læringer fra de undersøgte lande sammenfattes i kapitel 4, mens kapitel 5 uddyber, hvordan et privat-offentligt bysamarbejde kan sættes i gang og gennemføres. Den videre udvikling af privat-offentlige bysamarbejde med afsæt i netværkets arbejde er omtalt i kapitel 6.

Et par enkelte definitioner er nødvendige for at undgå misforståelser ved læsningen. I rapporten benyttes to betegnelser for privat-offentlige bysamarbejder: BID og POB. BID er en forkortelse for Business Improvement District og benyttes alene om et udenlandsk bysamarbejde, der er understøttet af en national lovgivning, som muliggør, at alle i området skal deltage i det etablerede BID – også økonomisk - hvis der er flertal for det.

POB er en forkortelse for Privat-Offentligt Bysamarbejde og benyttes om et bysamarbejde, der ikke er omfattet af en national lovgivning. I praksis betyder det, at alle bysamarbejder i Skandinavien kaldes POB'er, idet ingen af disse lande har en national lovgivning på området. Det gælder uanset, at nogle af

de skandinaviske privat-offentlige bysamarbejder benytter betegnelsen BID om deres samarbejde.

Endvidere defineres begrebet "samskabelse" som ligeværdige samarbejder mellem flere parter. Altså samarbejder, hvor ingen af parterne har en rolle som projektejer. Alle er projektejere.

Endelig skal nævnes, at vi har tilstræbt, at de enkelte kapitler kan læses selvstændigt. Det giver nogle gentagelser, som vi håber, at de læsere - som læser rapporten fra A til Z - kan leve med.

God læselyst.

Februar 2020

Det er formandskabet, der er ansvarlig for og afsender af denne rapport.

Dansk Byplanlaboratorium har fungeret som netværkssekretariat.

LivingCities har stået for research og udarbejdelse af en række delnotater samt grundmaterialet til denne rapport.

Realdania By & Byg har stået for layout og tryk.



KAPITEL 1:

Resume

Baggrunden for privat-offentlige bysamarbejder

Der etableres og eksperimenteres i disse år med nye typer af tværgående partnerskaber indenfor mange områder af samfundet. Partnerskaberne er typisk karakteriseret ved, at offentlige og private parter indgår aftaler om fælles indsatser og mål, der skal bidrage til at løse udfordringer, som både kan være lokale og globale. Partnerskaber er et af svarene på en stigende erkendelse af, at grundlæggende samfundsproblemer ikke kan løses af enkelte aktører hver for sig. Hvis problemerne for alvor skal løses, kræver det, at aktørerne puljer viden og ressourcer i en fælles indsats og tør forpligtige sig på fælles mål og investeringer.

Den voksende erkendelse af, at tværgående partnerskaber spiller en afgørende rolle, gælder i stigende grad også i forbindelse med byudvikling. Byerne er i disse år på mange måder under forandring. Bymidter oplever lukkede butikker og tilbagegang i detailhandelen, boligområder er udfordret af social ubalance, og klimatilpasningen skal integreres i byudviklingen. Trafikken øges, demografi og arbejdsforhold ændrer sig, funktioner ophører og skal erstattes af andre, og nye mål om bæredygtighed skal indarbejdes. Også erhvervsområder uden for bymidterne har deres udfordringer med trafik, klima og byrum m.v. Samtidig stiger efterspørgslen efter unikke oplevelser, og byrummene skal tilbyde noget andet og mere end tidligere, hvis erhvervslivet og bylivet skal bevares og styrkes.

Byernes aktuelle udfordringer er således komplekse, og løsningerne involverer mange forskellige aktører. Kommunernes planlægning kan ikke stå alene. Det har betydet, at både kommuner, detailhandel, øvrigt erhverv og aktører indenfor kultur, turisme og uddannelse i de seneste år har efterspurgt partnerskaber, som i fællesskab kan skabe mere attraktive områder og smidigere byudviklingsprocesser.

Ovennævnte udfordringer har i mange år været udtalte i udenlandske byer, hvor der siden 1970'erne har været særdeles gode erfaringer med at modvirke

ovenstående udvikling i byområder med den partnerskabsmodel, der kaldes Business Improvement District (BID). Det særlige ved denne model er, at den er baseret på en national lovgivning. De private aktører i et område stemmer om, hvorvidt der skal være et BID, og hvis der opnås flertal, skal alle [også det mindretal, der stemte imod] i henhold til lovgivningen deltage i BIDet, herunder også bidrage til finansieringen af de vedtagne ydelser i en periode på fem år. Efter de fem år stemmes der om BIDet på ny. Erfaringen er, at langt de fleste BIDs genvedtages. Stagnation og tilbagegang i byområder er bl.a. på denne måde verden over blevet vendt til fremgang.

I 1970'erne havde danske byer imidlertid ikke de samme udfordringer, og behovet for partnerskaber om byudvikling var derfor ikke på samme måde til stede. Først i løbet af 90'erne og 00'erne blev de første danske erfaringer med privat-offentlige bysamarbejder erhvervet. I samme periode blev der blandt de private aktører i Sverige taget mere konkrete initiativer for at styrke konceptudvikling og vidensdeling omkring styrkelse af bymidternes konkurrenceevne.

Dette kom blandt andet til udtryk i etablering af Svenske Stadsårnor i 1992, der er en sammenslutning af bl.a. en række cityforeninger og ejendommejere. Også Norge tog i 90'erne og 00'erne fat på at eksperimentere med privat-offentlige bysamarbejder, men kom ligesom Danmark først for alvor i gang med disse bysamarbejder omkring 2010. Både i Sverige og Norge arbejdes der ligesom i Danmark med privat-offentlige bysamarbejder på frivillig basis.

Den stigende interesse for emnet førte til, at Realdania By & Byg, KL samt Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen indledte et samarbejde om, hvordan privat-offentlige bysamarbejder kan styrkes i Danmark. Dette samarbejde førte til, at de tre parter sammen med 11 kommuner dannede Netværk for Privat-Offentlige Bysamarbejder. Netværket er det første danske forsøg på at understøtte og formidle forskellige privat-offentlige bysamarbejder i Danmark.

Erfaringer fra netværkssamarbejdet

Netværket har i løbet af perioden 2017-2019 undersøgt en lang række danske og udenlandske eksempler på både BIDs og POB'er. Dette har resulteret i en række erfaringer, der kan tjene som vigtig inspiration for kommende beslutninger om og gennemførelse af privat-offentlige bysamarbejder. Disse erfaringer omtales kort nedenfor.

- **BIDs og POB'er er effektive og skaber varig værdi**

Partnerskaber i form af BIDs har i de sidste 50 år udviklet og bredt sig til det meste af verden. Der findes i dag i størrelsesordenen 3.000 BIDs, og flere kommer til hvert år. Også POB'er har i de sidste årtier udviklet sig i de nordiske lande. Endvidere har det vist sig, at når et privat-offentligt bysamarbejde først er etableret, nedlægges det sjældent.

Der findes ingen videnskabelige undersøgelser af effekten af disse bysamarbejder, men i en nøgletalsrapport indenfor service- og detailhandel fra 2017/18 med 62 svenske byer, peger de 10 byer, der rangerer højest m.h.t. omsætning, markedsandele og antal ansatte, samstemmende på, at et formaliseret samarbejde med bredt engagement, fælles mål og klare rammer for ansvarsområder er den primære årsag til deres omsætningsfremgang.¹ BID-modellens levedygtighed og fortsatte udbredelse kan endvidere med rimelighed tages til indtægt for, at den virker, og at den skaber værdi. Erfaringerne indikerer således, at det bidrager effektivt til byernes udvikling, når der etableres et samarbejde mellem myndigheder, erhvervsliv og civilsamfund.

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

Den internationale BID-model er som nævnt 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 såkaldte free-riders eller gratister (dvs. aktører, der nyder godt af andres indsats uden selv at bidrage) og skabt en stabil økonomi og kontinuitet i BID-organisationer i hele verden. I ingen af de nordiske lande findes der p.t. en BID-lovgivning. Enhver form for bysamarbejde i eksisterende byområder i disse lande foregår derfor indenfor frivillige partnerskaber.

På nuværende tidspunkt synes der i det danske netværk og blandt nationale danske aktører ikke at være et samstemmende ønske om at indføre en BID-lovgivning i Danmark.

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

I Danmark, Norge og Sverige er privat-offentlige bysamarbejder altså baseret på frivillighed, og i alle tre lande spiller kommunen en væsentlig rolle. Årsagen hertil skal formentlig findes i flere forhold. Fraværet af den rammesætning, som en lovgivning omkring forpligtende samarbejder udgør (fx en BID-lovgivning), spiller i sig selv en rolle. Ud over at være rammesættende er BID-lovgivningen nemlig også et signal fra de statslige myndigheder om, at de på nationalt niveau ønsker at fremme bysamarbejder. Også de nordiske landes lange tradition for en stærk offentlig sektor samt det offentliges aktive deltagelse i udviklingen af byer og livskvalitet kan medvirke til at forklare kommunernes centrale rolle i mange af de bysamarbejder, som i disse år dukker op.

- **Ejendommejerne kan med fordel spille en større rolle i de danske POB'er**

I Danmark har ejendommejerne indtil videre ikke været en markant aktør i privat-offentlige bysamarbejder. I langt de fleste BIDs, og også i de svenske POB'er, er der imidlertid tradition for, at ejendommejerne spiller en fremtrædende rolle. Der har i netværksperioden ikke været udarbejdet en egentlig analyse af, hvorfor der er denne forskel mellem Danmark og de øvrige nordiske lande. Der bør i den videre indsats med at afprøve og udvikle privat-offentligt bysamarbejde i Danmark være fokus på, hvordan ejendommejerne kan spille en mere tydelig rolle i udviklingen af de danske byområder.

- **Privat-offentligt bysamarbejde forudsætter enighed om udfordringerne**

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 defineret påtrængende problem – en brændende platform – er det vanskeligt at samle lokale aktører omkring en fælles målrettet indsats. Da de mange aktører kan have forskellige interesser og motivationer for at indgå i partnerskabet, er det essentielt at finde ind til fællesmængden af udfordringer og ønsker fra begyndelsen af projektet.

- **Privat-offentlige bysamarbejder er båret af samskabelse**

Bysamarbejder adskiller sig fra fx by- og områdefornyelserne på en afgørende måde. Samarbejdet er baseret på ligeværdigt samarbejde uden en formel projektejer. Her er ingen projektejer, der har magtbeføjelser til at skære igennem ved uenigheder og træffe beslutninger, som de andre projektdeltagere skal følge. Her arbejder parterne frivilligt sammen, og de kan forlade samarbejdet, hvis de ikke føler sig hørt i processen. Det skal både projektkoordinator og aktø-

erne forstå at håndtere. Denne ledelsesform kaldes også netværksledelse.

- **Hvordan kan et privat-offentligt bysamarbejde etableres og gennemføres**

Et privat-offentligt bysamarbejde kan gennemføres på mange forskellige måder. Der er dog en række forhold, som bør overvejes for at finde den vej, der er mest hensigtsmæssig i det konkrete tilfælde. Disse forhold er vist i nedenstående figur.

Selvom det er en lang liste, behøver det ikke være et stort arbejde at forholde sig til, hvor relevante de enkelte punkter er for den konkrete udfordring. Det vil i de fleste tilfælde vise sig at være mere tidskrævende ikke at gøre det.

Hvordan kommer vi videre?

Set i lyset af, at der p.t. ikke efterspørges en forpligtigende BID-lovgivning, er der i særlig grad brug for fortsat udvikling af viden og konceptualisering af frivillige partnerskabsmodeller, hvis ønsket er at fremme udviklingen af privat-offentlige bysamarbejder i Danmark.

I Sverige har de som nævnt en forening, der er en sammenslutning af bl.a. en række cityforeninger og ejendommejere. Denne forening, der kaldes Svenska Stadskärnor, har siden sin oprettelse i 1992 understøttet udviklingen af svenske bymidter. Svenska Stadskärnor har fx udviklet flere kursusforløb vedrørende privat-offentligt bysamarbejde og tilbyder også konsulentytelser i form af støtte og rådgivning i bysamarbejdsprocesser. Endvidere har de med inspiration fra andre europæiske bysamarbejdsorganisationer

– fx Association of Town and City Management i England – 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 – har været en værdifuld støtte til udviklingen af de svenske frivillige samarbejder.

Et initiativ, der kunne fremme flere levedygtige POB'er i Danmark, kunne være etableringen af en lignende platform eller vidensenhed, der kan understøtte de kommuner og private aktører, som fremover giver sig i kast med privat-offentligt bysamarbejde. Enheden ville kunne:

- Stå for et større og mere grundigt studie af danske og nordiske bysamarbejder med henblik på at teste nærværende erfaringer og anbefalinger yderligere.
- Indlede den nødvendige dialog og involvering af bl.a. ejendomsbranchen og turismeerhvervene i forhold til et POB.
- Give Danmark en platform, der kan kommunikere med lignende platforme i andre lande og derigennem også sikre erfaringsudveksling og vidensopbygning på tværs af landegrænser.
- Udvikle kurser i de metoder, der knytter sig til privat-offentlige bysamarbejder – herunder i netværksledelse, samskabelse og place management.

Det vil også være af stor betydning for udviklingen af privat-offentlige bysamarbejder, hvis staten kom med positive udmeldinger om værktøjets værdi i arbejdet med at skabe vækst og livskvalitet i danske byer. Ligeledes vil aktiv deltagelse fra fag-, interesse- og brancheorganisationer være værdifuldt.

| ET ELLER FLERE PROBLEMER KONSTATERES | |
|---------------------------------------|---|
| Overvej: | |
| Ledelse og proces | 1. Ledelseskompetencer 2. Samskabelse 3. Motivationsfaktorer 4. Facilitering af proces/møder 5. Barrierer |
| Samarbejdets opstart | 6. Initiativet 7. Aktører 8. Geografien 9. Fælles problemforståelse |
| Organisering og ressourcer | 10. Organisationsform og ansvarsfordeling 11. Finansiering af partnerskabets drift 12. Projektkoordinator |
| Løsninger og projektfansiering | 13. Inspiration 14. Fælles løsninger 15. Vision, mål og handlingsplan 16. Finansiering af løsningerne |
| Implementering og evaluering | 17. Implementering af løsningerne 18. Evaluering og revurdering |

KAPITEL 2:

Baggrund

Der etableres og eksperimenteres i disse år med nye typer af tværgående partnerskaber indenfor mange områder af samfundet. Tendensen kan bl.a. ses indenfor klima og grøn omstilling, indsatser i forbindelse med udvikling i mange landsbyer, cirkulær økonomi, natur og landbrug mv. Partnerskaberne er typisk karakteriseret ved, at offentlige og private parter indgår aftaler om fælles indsatser og mål, som skal bidrage til at løse udfordringer, der både kan være lokale og globale. Den stigende globale opmærksomhed omkring betydningen af tværgående partnerskaber ses blandt andet af FN's 17 verdensmål, hvor det 17. - og tværgående - verdensmål handler om at skabe *Partnerskaber for handling*.

Der er allerede flere eksempler på offentlige private partnerskaber i Danmark med kommunerne som væsentlig drivkraft. Indenfor grøn omstilling, bæredygtig produktion, genanvendelse af materialer, CO2-reduktion mv. initierer kommunerne i disse år en række partnerskaber med lokale virksomheder, borgere, almene boligorganisationer, vidensinstitutioner osv. Samarbejdsform og organisering varierer, og emnerne spænder lige fra at mindske miljøbelastning og spare penge hos lokale produktionsvirksomheder til

at facilitere lokalt genbrug af materialer fra nedrivning eller overskydende jord fra byggeaktivitet. Gennem disse og andre lignende projekter har mange kommuner oparbejdet en betydelig erfaring med partnerskaber.

Men hvorfor er der egentlig brug for tværgående partnerskaber? Svaret er blandt andet en stigende erkendelse af, at grundlæggende samfundsproblemer ikke kan løses af enkelte aktører hver for sig. Ej heller alene gennem justeringer af national lovgivning eller indførelse af nye EU-direktiver. Hvis problemerne for alvor skal løses, kræver det, at aktørerne puljer viden og ressourcer i en fælles indsats og tør forpligtige sig på fælles mål og investeringer.

Behov for tværgående partnerskaber i byudvikling

Den voksende erkendelse af, at tværgående partnerskaber spiller en afgørende rolle, gælder i stigende grad også i forbindelse med byudvikling. Byerne er i disse år på mange måder under forandring.

Bymidter oplever lukkede butikker og tilbagegang i detailhandelen, boligområder er udfordret af social

ubalance, og klimatilpasningen skal integreres i byudviklingen. Trafikken øges, demografi og arbejdsforhold ændrer sig, funktioner ophører og skal erstattes af andre, og nye mål om bæredygtighed skal indarbejdes. Også erhvervsområder uden for bymidterne har deres udfordringer med trafik, klima og byrum m.v. Samtidig stiger efterspørgslen efter unikke oplevelser, og byrummene skal tilbyde noget andet og mere end tidligere, hvis erhvervslivet og bylivet skal bevares og styrkes.

Byernes aktuelle udfordringer er komplekse, og løsningerne involverer derfor mange forskellige aktører. Kommunernes planlægning kan ikke stå alene. Det har betydet, at både kommuner, detailhandel, øvrigt erhverv og aktører inden for kultur, turisme og uddannelse i de seneste år har efterspurgt partnerskaber, som i fællesskab kan skabe mere attraktive områder og smidigere byudviklingsprocesser.²

Uden for Skandinavien har der siden 1970'erne været særdeles gode erfaringer med at modvirke ovenstående udvikling i byområder med den model, der kaldes Business Improvement District (BID) som ramme for tværgående partnerskaber. Stagnation og tilbagegang i byområder verden over er blevet vendt til fremgang bl.a. i kraft af BID.

I 1970'erne havde danske byer ikke de samme udfordringer som andre steder i verden, og behovet for partnerskaber om byudvikling var derfor ikke på samme måde til stede. Først i 1990'erne begyndte de første initiativer til bysamarbejder at opstå i Danmark. Det gjaldt især kvarterløft, områdefornyelse og forskellige puljeindsatser indenfor sanering og omdannelse, finansieret af stat og kommuner i fællesskab. Indsatserne blev faciliteret af kommunerne i samarbejde med lokalområdet. Fokus i indsatserne var overvejende på udfordrede byer og byområder, herunder især København, hvor der i 1990'erne blev

gennemført en meget omfattende bysanering af bl.a. de gamle brokvarterer.

De statslige og kommunalt initierede indsatser i 1990'erne og 00'erne betød, at der blev gennemført en tiltrængt fornyelse og sanering af en nedslidte bygningsmasse. Fornyelser var finansieret og styret af stat og kommuner, og selvom lokalområderne har været tæt inddraget i fornyelsesprocesserne, har det ofte vist sig vanskeligt at fastholde det lokale ejerskab til projekterne, når den midlertidige indsats var afsluttet. Der igangsættes fortsat by- og områdefornyelsesprojekter under byfornyelsesloven, men puljerne er i de seneste år blevet kraftigt reduceret, samtidig med at de få tilbageværende midler er reserveret til indsatser i landkommuner.

En vigtig undtagelse fra "reglen" om, at initiativer under byfornyelsesloven nok medførte markante fysiske forandringer, men ikke for alvor lykkedes med at sikre et mere blivende lokalt engagement i bydelen, er Esbjerg Byforum. I forlængelse af et flerårigt indsatsforløb blev Esbjerg Byforum stiftet i 1995 på tværs af private og offentlige parter i byen som et kommunalt initieret og organiseret forum for frivilligt samarbejde. Aktiviteter og tiltag i Esbjerg Byforum finansieres dels af en kommunal grundbevilling, dels af midler, der rejses af de private aktører, herunder ejendomsjerne. Det er så vidt vides første gang, at der blev etableret et privat-offentligt bysamarbejde i Danmark. Esbjerg Byforum lever fortsat i bedste velgående, og konceptet har spredt sig til andre byer i Esbjerg Kommune.

Parallelt med etableringen af Esbjerg Byforum voksede behovet for mere viden om velfungerende samarbejdsmodeller omkring byudvikling i Danmark op igennem 00'erne³. I samme periode blev der blandt de private aktører i Sverige taget mere konkrete initiativer for at styrke konceptudvikling og vidensdeling omkring styrkelse af bymidternes konkurrenceevne.

Hvad er et POB [Privat-Offentligt Bysamarbejde]?

Privat-Offentligt Bysamarbejde (POB) er her defineret ved, at private aktører frivilligt (og indenfor rammerne af den eksisterende lovgivning) organiserer sig med hinanden og kommunen om at gennemføre en idé. Det kan fx være en række aktiviteter eller projekter med det formål at opgradere et specifikt lokalområde. 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, øvrigt erhverv, borgere, kultur- og vidensinstitutioner, lokale medier m.v.

POB har mange organisationsformer – fra det mere formelle til det løst organiserede. Fælles for POB er dog, at alle deltager på frivillig basis, da der ikke er en dansk national lovgivning, der understøtter en obligatorisk medvirken.

Endvidere er der i de fleste tilfælde tale om ligeværdige samarbejder, hvilket vil sige, at der ikke er en enkelt projektejer, der kan beslutte. Alle deltagere er projektejere og kan trække sig ud, hvis de ikke føler sig hørt. Samarbejdsformen kaldes også samskabelse, og ledelsesformen kaldes netværksledelse.

Hvad er et BID [Business Improvement District]?

Et BID er et afgrænset byområde, der opgraderes af private aktører (ejendomsjere og/eller kommercielle lejere) ofte i samarbejde med kommunen.

BIDs arbejder med renhold, tryghed, fysisk forskønnelse, handel, events, kommunikation, identitet, tilgængelighed, netværk, bæredygtighed, cirkulær økonomi, digitalisering mv.

Det særlige ved BIDs er, at modellen er omfattet af en national lovgivning. De private aktører i et område stemmer om, hvorvidt der skal være et BID, og hvis der opnås flertal skal alle (også det mindretal der stemte imod) i henhold til lovgivningen deltage i BIDet, herunder også bidrage til finansieringen af de vedtagne ydelser i en periode på fem år. Efter de fem år stemmes der om BIDet på ny. Erfaringen er, at langt de fleste BIDs genvedtages.

Det forpligtigende BID sikrer bl.a. solidaritet mellem de forskellige aktører, der drager nytte af indsatsen, ligesom varigheden på fem år sikrer kontinuitet og en mere solid forankring.

Dette kom blandt andet til udtryk i etablering af Svenske Stadsrådnere i 1992, der som nævnt er en sammenlutning af bl.a. en række cityforeninger og ejendoms-ejere. Også Norge tog i 90'erne og 00'erne fat på at eksperimentere med privat-offentlige bysamarbejder, men kom ligesom Danmark først for alvor i gang omkring 2010. Både i Sverige og Norge arbejdes der ligesom i Danmark med privat-offentlige bysamarbejder på frivillig basis.

Etablering af Netværk for privat-offentlige bysamarbejder i Danmark

Stærkt inspireret af de udenlandske erfaringer med BIDs gennemførte Realdania By & Byg sammen med Københavns Kommune og ejendomsselskabet Jeudan i 2014 et pilotprojekt om privat-offentlige bysamarbejder med fokus på at bidrage til at forbedre livskvaliteten i lokalområdet omkring Sankt Annæ Plads og Kvæsthusmolen. Realdania By & Byg afholdt ligeledes en national konference om emnet.

Initiativet blev startskuddet til en tæt dialog mellem Realdania By & Byg, KL samt Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen om, hvordan privat-offentlige bysamarbejder kan styrkes i Danmark. Gruppen drog bl.a. sammen med en række interesserede kommuner og private aktører på studietur til England for at lære mere om erfaringerne med den forpligtigende BID-model. I forlængelse heraf ansøgte fire kommuner om at afprøve forpligtende BIDs i Danmark i regi af frikommuneordningen, men fik i 2016 afslag på ansøgningen.

I maj 2017 dannede Realdania By & Byg, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, KL samt 11 kommuner *Netværk for Privat-Offentlige Bysamarbejder*. Netværket er det første danske forsøg på at understøtte og formidle forskellige privat-offentlige bysamarbejder i Danmark.

Formålet med netværket var 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

Netværket har i løbet af perioden 2017-2019 undersøgt en lang række danske og udenlandske eksempler på både POB'er og BIDs. Hver kommune har i perioden arbejdet med et eller flere bysamarbejder. De undersøgte cases spænder vidt, hvad angår geografi, aktører, temaer, byrumstype, økonomi og tilgang. De har omfattet alt fra bymidter (i både små og store byer) til erhvervskvarterer, turistområder og et udfordret forstadskvarter.

Netværket har været struktureret omkring to årlige netværksmøder, der har fungeret som ramme for faglige input og sparring for private og offentlige aktører i netværkskommunerne. Derudover har der i perioden været afholdt to åbne konferencer for alle interesserede aktører.

I forlængelse af netværkets arbejde har formandskabet valgt at udgive denne rapport. Rapporten henvender sig dels til beslutningstagere indenfor det offentlige og det private, herunder interesse- og brancheorganisationer samt nationale politikere, dels til praktikere, dvs. kommuner og private aktører, der ønsker at starte et privat-offentligt bysamarbejde. Gennem deres aktive og meget engagerede deltagelse i netværket har de 11 netværkskommuner og deres private partnere leveret et uvurderligt bidrag til denne første beskrivelse af praktiske erfaringer og læring om privat-offentlige bysamarbejder i en dansk kontekst.

Netværket er blevet fulgt af en bred følgegruppe, der repræsenterer relevante private erhvervs- og interesseorganisationer, statslige aktører samt forskningen. Følgegruppemedlemmerne har med deres indsigtfulde bidrag udfordret og kvalificeret netværkets arbejde med privat-offentlige bysamarbejder.

Netværk for privat-offentlige bysamarbejder:

De 11 netværkskommuner er Fredericia, Frederiksberg, Gladsaxe, Hillerød, Hjørring, Odense, Slagelse, Varde, Vejle, Aalborg og Aarhus.

Netværket har været ledet af et formandskab bestående af Realdania By & Byg, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen og KL samt en repræsentant for kommunerne. Denne repræsentant har været formand for netværket.

Der har derudover været tilknyttet en følgegruppe bestående af repræsentanter fra netværkskommunerne og deres private samarbejdspartnere samt Dansk Industri, Dansk Erhverv, Erhvervsministeriet, Erhvervsstyrelsen, Aalborg Universitet København og Realdania.

KAPITEL 3:

Erfaringer og inspiration fra ind- og udland

I dette kapitel fremlægges erfaringerne fra den internationale BID-model samt fra de svenske, norske og danske bysamarbejder. Der rettes særligt fokus på Norge og Sverige, da det er disse to lande, som Danmark i denne sammenhæng bedst kan sammenlignes med. Begge er tæt beslægtede velfærdsstater uden en BID-lovgivning.

Som tidligere nævnt er interessen for privat-offentlige bysamarbejder stigende – både i Danmark, Norden og resten af Europa. Antallet af forsøg og samarbejdsprojekter vokser, og BID-modellen udvikles og breder sig i Europa. Siden Holland i 2015 indførte en BID-lovgivning, er der fx etableret mellem 250-300 BIDs i landet. En BID-lovgivning er endvidere under overvejelse i Spanien.

I Norge var en BID-lovgivning til diskussion på nationalt niveau i 2014, men det blev besluttet indtil videre at fortsætte med frivillige modeller. Også i Sverige er BID blevet diskuteret i en årrække - og bliver det fortsat - men ingen af de nordiske lande har altså p.t. en BID-lovgivning.

Som begreb er BID imidlertid blevet populært i Danmark, Norge og Sverige, og betegnelsen BID benyttes i mange af de privat-offentlige bysamarbejder i disse lande. De er dog alle baseret på frivillighed og har således ikke den definerende lovgivning bag sig, som gælder for BID-modellen i andre lande. I det følgende gives en gennemgang af den vigtigste læring fra den internationale BID-model, fra de svenske og norske bysamarbejder og fra de danske cases. I kapitel 4 fremdrages de erfaringer og læring, som formandsgruppen på baggrund heraf anbefaler at lægge særlig vægt på ved det fremtidige arbejde med privat-offentlige bysamarbejder.

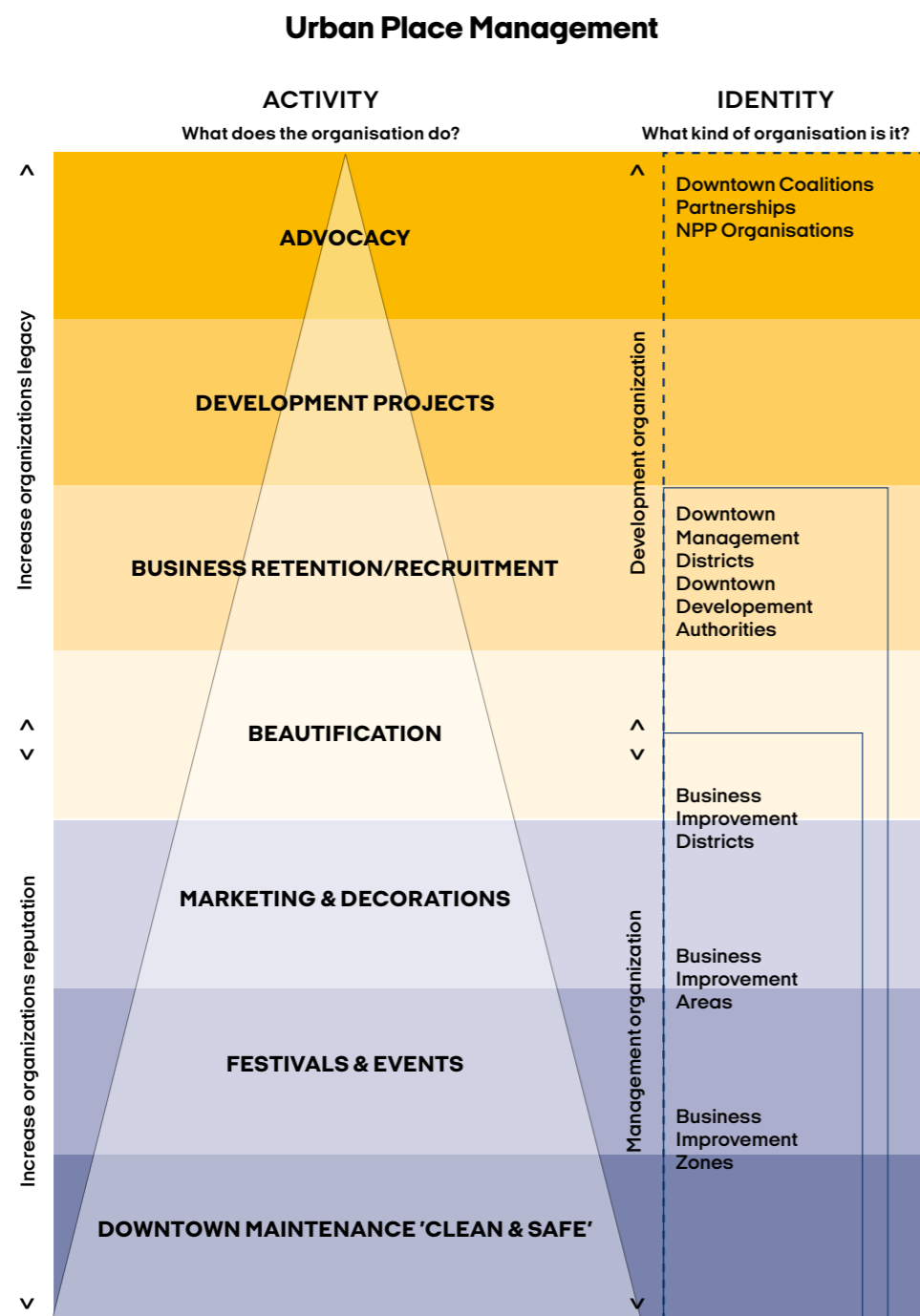
BIDs – Business Improvement Districts

Det første BID opstod i en handelsgade i Toronto i 1970, hvor butikkerne én efter én begyndte at lukke. Et nyt udenbys shoppingcenter og en ny underjordisk metro betød, at kundeflowet på kort tid var blevet reduceret. For at genskabe attraktionskraften og kundeflowet i gaden, besluttede en lille gruppe detailhandlere og ejendomssejere at forsøge at samle alle de lokale aktører. Med en samlet indsats og et fælles mål om bedre kommunikation, fysisk forskønnelse af gaden, events m.m. håbede de at vende tilbagegang til fremgang.

Mange syntes, det var en god idé, men ikke alle ville bidrage. Hvis det skulle lykkes, var der imidlertid brug for, at netop *alle* var med. Ellers var ressourcerne for få og engagementet for lille. Initiativgruppen gik til kommunen og fik lov til at gennemføre et eksperiment. Hvis de kunne få flertal for at igangsætte en flerårig indsats for revitalisering af gaden blandt de lokale detailhandlere og ejendomssejere, havde de lov til at kræve, at alle skulle bidrage.

Der var flertal for at gå sammen om at redde gaden – og alle havde derefter ret og pligt til at bidrage. Det første BID så hermed dagens lys.

Manøvren lykkedes. Gaden blev revitaliseret, butikkerne genåbnede og succeshistorien bredte sig. Andre områder i Toronto ville også have et BID, og pilotprojektet førte til en lovgivning, der sikrede mulighed for, at et flertal af detailhandlere/ejendomssejere kunne beslutte, at også mindretallet skulle deltage økonomisk i udviklingen af det pågældende lokalområde. Herefter kopierede andre byer i Canada modellen, og derefter fortsatte den til USA, Sydafrika, Japan, Australien og Europa. Hvert land har sin version



Udviklingen i ydelser, som BID beskæftiger sig med. Copyright: Jim Yanchula 2007, som præsenteret af David Downey, International Downtown Association.

af en BID-lovgivning, men grundprincipperne er de samme: Flertallet i et afgrænset område kan etablere et BID i en årrække, og *alle* er med til at finansiere det. [Se i øvrigt faktaboksen *Hvad er BID?* s. 11].

Det er således det forpligtende element i ordningen, der adskiller BIDs fra de privat-offentlige bysamarbejder i Skandinavien. Det er dét, der sikrer kontinuitet og ro i forhold til finansieringen i fem år ad gangen. Et BID igangsættes ved i fællesskab at udarbejde en forretningsplan, som definerer problematikker, vision, målsætning, organisering samt handlings- og finansieringsplaner. Det er denne forretningsplan, der sættes til afstemning i det geografisk afgrænsede område, og hvis der er flertal, bliver det foreslåede BID en realitet, og alle er med til at betale. Efter fem år tages ordningen op til revision. Der udarbejdes en ny forretningsplan, der igen kommer til afstemning, og igen skal der være flertal, hvis det BID'et skal fortsætte. I modsat fald opløses det.

BIDs rundt omkring i verden arbejder med alt fra helt grundlæggende ydelser som renhold, tryghed og markedsføring til crowdfunding, cirkulær økonomi og social innovation. Det vurderes (men tallet er usikkert), at der er ca. 3.000 BIDs i verden – både i små og store byer. Et BID kan dække alt fra et lille område som en park eller en gade til en hel storby centrum. BIDs er altid organiseret med en bestyrelse som det ledende organ og herunder en daglig ledelse/driftsafdeling med alt fra én til flere hundrede ansatte.

Uddybende læsning samt konkrete BID-cases kan findes på Realdanias hjemmeside.⁴

I det følgende opsummeres den vigtigste læring fra udenlandske BIDs, der altså er samarbejder, hvor medlemskabet er obligatorisk.

Væsentlige læringspunkter:

- **BID skaber værdi – både for de private og offentlige aktører.** Modellens levedygtighed og fortsatte udbredelse kan med rimelighed tages til indtægt for, at den virker, og at den skaber værdi. Et tegn på dette er, at ja-procenten ved afstemningerne hvert femte år typisk stiger fra gang til gang, og at de fleste BIDs genvedtages (i England er tallet 92,2%)⁵.
- **BID er en organisatorisk ramme,** der medfører kontinuitet, økonomisk stabilitet og indholdsmæssig fleksibilitet, som sikrer, at ydelserne kan skræddersys til den lokale kontekst. En anerkendt, klart defineret ramme at arbejde indenfor kan i sig selv siges at have en legitimerende og motiverende effekt. Når parterne i et lokalområde organiseres formelt i et BID-samarbejde om at

løse et problem, er der etableret et fundament for et samarbejde, som ofte udvikler sig langt ud over løsningen af det pågældende problem, og BIDet bliver et stærk lokalt talerør og motor for lokal fremdrift.

- **BID arbejder med klare handlings-, tids- og finansieringsplaner, og den indbyggede fleksibilitet vurderes at være en stor styrke.** Rammen ift. etablering, finansiering og kontinuitet ligger fast, men på indholdssiden er der stor fleksibilitet, hvilket giver gode muligheder for at løse lokale problemer og skabe lokal vækst.
- **Initiativet** tages meget ofte af de private aktører.
- **Ejendomsejerne er den centrale aktørgruppe.** Ejendomsejerne udgør den primære private part, fordi det er dem, der får den langsigtede værdi af et attraktivt område. En undtagelse er England, hvor det er de kommercielle lejere, som er den primære part. Dette skyldes en teknikalitet i forhold til ejendomsværdi, dvs. det britiske *rateable value*-system.
- **Ydelserne i BID** går fra de helt traditionelle, der vedrører renhold, tryghed, markedsføring, events og tilgængelighed til initiativer i forhold til samskabelse, match-funding (medfinansiering fra parter udefra til store projekter), inkubationsmiljøer, digitalisering, bæredygtighed og cirkulær økonomi.
- **BID kan være forbundet med tekniske/ administrative udfordringer.** Det gælder fx i forbindelse med områdefafgrænsning, udregning af retfærdigt medlemskontingent, opkrævning af ubetalte kontingenter, afklaring af BID-ydelser/ snitflade mellem offentlige og private leverancer og tidsforbrug til administration.
- **BID har været diskuteret** i forhold til spørgsmålet om privatisering af det offentlige rum, og hvad det betyder for en by. Diskussionen foregår primært i USA og England, hvor BID i lighed med fx shoppingcentre og *gated communities* kritiseres for at operere med mere eller mindre synlige magtstrukturer, som regulerer og begrænser adgang og brug. Kritikken hænger sammen med en international debat om en stigende kommercialisering og kapitalisering af offentlige områder.

Sverige

I Skandinavien er det Sverige, der har arbejdet længst med privat-offentlige bysamarbejder. Der er formentlig flere årsager til dette, bl.a. at Sverige allerede om-

kring 1960 begyndte at bygge udenbys indkøbscentre og dermed sætte de traditionelle bycentre under pres. For at styrke bymidternes konkurrenceevne besluttede en række cityforeninger og ejendomsejere i 1992 at etablere Svenska Stadskärnor. Med en ny direktør i 2013 har Svenska Stadskärnor nu udviklet sig til en medlemsfinansieret organisation, der samler virksomheder, organisationer, nationale myndigheder og kommuner med ambitioner om at skabe levende bymidter med *samvirke* (samskabelse) og partnerskaber som omdrejningspunkt.⁶

Alt i alt kommer ca. 60 % af medlemmerne fra den private sektor og 40 % fra den offentlige sektor. Til Svenska Stadskärnor er tilknyttet et tværdisciplinært forskerråd bestående af 15 forskere indenfor handel, forbrug, samfundsgeografi, kultur, arkitektur, byplanlægning, trafik, medier, kommunikation, socialantropologi, offentlig forvaltning, nationaløkonomi, kulturgeografi, oplevelsesøkonomi og ejendomsudvikling.

Organisationen Svenska Stadskärnor beskrives herunder i forhold til dens indflydelse på udviklingen af privat-offentligt bysamarbejde i Sverige. Organisationens opdrag er at levere bl.a. følgende ydelser:

- Netværksarrangementer og konferencer, herunder den stort anlagte årskonference med uddeling af den prestigefyldte pris "Årets Stadskärna". Muligheden for at kunne vinde denne pris fungerer som en stærk motivation for byerne til at indgå i stærke partnerskaber.
- Uddannelse og kurser i *Urban Centre Management* for private og offentlige aktører. Uddannelserne er populære og viser et stort behov for kompetenceudvikling i holistisk byudvikling og netværksledelse.
- *QM-certificering*. Byerne søger om certificering og opnår *Quality Mark*-stemplet, når partnerskaberne fremstår tilstrækkeligt stærke. QM-certificeringen gør, at alle aktører i et samarbejde kan være forvissede om gensidigt seriøst engagement. Denne vished styrker parternes tro på hinanden og på projektet.
- *Purple Flag-certificering* handler om samarbejde omkring udvikling af en bys aftenøkonomi. Ordningen blev introduceret i 2015 efter britisk forbillede, da der var stort behov for at skabe liv og tryghed i mange byer også efter butikernes lukketid. Det handler typisk om samarbejde mellem spisesteder, barer, kulturaktører, politi m.fl.
- Rådgivning i forhold til udvikling af forskellige former for privat-offentligt bysamarbejde, herunder - siden 2015 - svensk POB, der skal forstås

som en lokal, midlertidig indsats i et særligt udfordret område.⁷

Svenska Stadskärnor har været en vigtig aktør i forhold til at øge graden af netværk, professionalisering og kompetenceudvikling omkring bysamarbejder i Sverige. I tillæg til Svenska Stadskärnor findes *Stiftelsen Tryggare Sverige*, som i de senere år har arbejdet med privat-offentlige bysamarbejder med fokus på skabelsen af tryghed som omdrejningspunkt.

Den svenske brancheorganisation for ejendomsejere, *Fastighetsägarna Sverige*, har derudover været en vigtig medspiller for Svenska Stadskärnor i de sidste mange år, og ejendomsejerne har ligeledes lokalt været centrale aktører i de bysamarbejder, der i mange år har gået under fællesbetegnelsen *citysamverkan*.

Alt i alt betyder denne forhistorie, at svenskernes erfaringsgrundlag i forhold til privat-offentligt bysamarbejde er væsentligt bredere end det danske. Bymidterne har oplevet et større pres i længere tid, og indsatsen har været derefter. I dag findes der ca. 170⁸ citysamverkan i Sverige, og der arbejdes som sagt også med svensk POB; begge former har frivillighed som grundpræmis.

Et svensk POB består typisk af et trepartssamarbejde, hvor handel/service, ejendomsejere og kommune går sammen om at finansiere og forbedre et byområde.⁹ Svenske POB'er findes både i bymidterne (oprindeligt kaldet citysamverkan) og i udsatte boligområder.

Der findes i Sverige ingen faste eller lovmæssige regler og rammer for, hvordan organiseringen skal finde sted, men der er opbygget en tradition for samarbejdskonstruktioner, som har vist sig at fungere, og som nye bysamarbejder kan læne sig op ad. Alle byer udarbejder deres egen version, men grundlæggende er der tale om følgende form for organisering, finansiering og daglig drift:

En citysamverkan er organiseret med en bestyrelse som det ledende organ, sammensat af repræsentanter fra de tre ejergrupper (kommune, ejendomsejere, handel/service). En daglig leder 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). Arbejdet er komplekst, og der er som regel få ressourcer til de ofte meget omfattende arbejdsopgaver. I praksis fører dette ofte til reduceret fokus på det strategiske og visionsmæssige udviklingsarbejde.

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 ejen-

domsejerne 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 indgå. Derudover er der erfaringer med såkaldt projekt samfinansiering, hvor grundejere omkring den plads eller gade, der skal fornyes, finansierer fornyelsen sammen med kommunen.

Væsentlige læringspunkter fra de frivillige privat-offentlige bysamarbejder i Sverige:

- **Bysamarbejde som vækstmotor:** I Sverige indsamles hvert år omsætningstal, markedsandele og antal beskæftigede i service- og detailhandelen for 62 byer¹⁰. Byerne rangeres efter tallene, og interviews med de ti højst rangerede byer i 2017/18 viser, at samarbejdet mellem kommune, ejendomsejere og service- og detailhandelen er "den største nøgle for omsætningsstigning"¹¹ [citat Thomas Davidsson, næringschef, Kalmar Kommune]. Alle ti byer understreger, at et formaliseret samarbejde med bredt engagement, fælles mål og klare rammer for ansvarsområder er den primære årsag til deres omsætningsfremgang.
- **Ejendomsejerne er med:** Sverige udmærker sig ved en stærk involvering fra ejendomsejernes side. Ejendomsejerne har været en integreret del af citysamverkan og hele diskussionen om byudvikling i mange år. Det gælder både lokalt og nationalt i regi af brancheorganisationen Fastighetsägarna Sverige.
- **Højt antal frivillige medlemmer:** Ca. 75 % af både ejendomsejere og handel/servicevirksomheder vurderes i gennemsnit at melde sig frivilligt ind

og betale til citysamverkan. Vejen til så stor en medlemsprocent går gennem tålmodig dialog og evnen til at få de enkelte aktører til at forstå deres rolle i helheden.

- **Det lykkes at lave flerårige strategier:** Ud fra visionen og en grundlæggende stedsanalyse udarbejdes en række strategier, delmål og operative handlingsplaner, der sammenfattes i en forretningsplan, som rækker 2-5 år frem i tiden og løbende opdateres. At dette lykkes i et frivilligt samarbejde, vidner om, at citysamverkan – bysamskabelse – er en solidt forankret tradition i Sverige, og at modellen skaber værdi for de forskellige parter.
- **Det kræver ressourcer at sammensætte en organisation,** der både magter den daglige drift og det kontinuerlige strategiske og visionsmæssige udviklingsarbejde.
- **Organisationer giver et vigtigt løft og er en vigtig stemme i bydiskussionen** – fx medlemsorganisationen *Svenska Stadskärnor*, *Stiftelsen Tryggare Sverige* og brancheorganisationen *Fastighetsägarna Sverige*.
- **En stærk institution** som Svenske Stadskärnor har været afgørende for at sikre professionalisering og kompetenceudvikling af de svenske POB'er.

Norge

Også i Norge er privat-offentligt bysamarbejde et velkendt værktøj i bestræbelsen på at skabe levende bymidter. Udenbys indkøbscentre har også her været



ERFARINGER FRA NETVÆRKET Privat-offentligt bysamarbejde i Hillerød

Hillerød ByForum samler byens aktører bredt, har skabt en ny 'vi'-følelse, bidrager med konkrete forslag og er aktive i udviklingen af hele bymidten, både ift. fysisk forskønnelse som fx Murer Tonnys Stræde – en stiforbindelse mellem Slotsgade og Slotssøstien, der tidligere fremstod hengemt og uudnyttet og nu har fået ny belægning og belysning, nyetableringer som fx wayfinding (skiltning til oplevelser i bymidten) og arrangementer som fx Global Goals Tour – verdensmålskaravane. Dialogen mellem kommunen og byens andre aktører er forstærket og forbedret.

en svær konkurrent med negative konsekvenser for bycentrene.

Tilbage i 1992 blev sentrumsorganisationen *Byen vår Drammen* i Drammen etableret som et af de første kendte POB-initiativer i Norge. Initiativtagerne var Drammen Kommune, Sentrumsgårdeierne (ejendoms ejerforeningen) samt Drammen City (handelsstandsforeningen). Samarbejdet blev formaliseret gennem et aktieselskab med én repræsentant fra detailhandlen, én fra ejendoms ejerne, én fra hotel/ servering, én fra øvrigt erhverv og én fra kommunen. Der findes så vidt vides ikke et overblik over, hvor mange af sådanne initiativer der har været taget i Norge op gennem 1990'erne og 00'erne.

I et forsøg på at skabe bedre rammebetingelser og samarbejde blev *Norsk Sentrumsutvikling (NSU)* etableret i 2011 efter en organisatorisk omstrukturering af tidligere Norsk Sentrumsforum (fra 1987). Hvert år siden 1998 har organisationen arrangeret en årlig bymidtekonference, der fungerer som platform for vidensudvikling, vidensdeling og netværk.

NSU kan på nogle områder sammenlignes med Svenska Stadsårnor, men har ikke haft samme kapacitet. Det er en medlemsorganisation med 45 *sentrumsforeninger* [bymidteforeninger], erhvervs- og grundejerforeninger samt kommuner over hele landet. Formålet er at fremme medlemmernes interesser gennem aktiv samhandling og arbejde for, at statslige og kommunale myndigheder vha. en offensiv politik sikrer de nødvendige rammevilkår for, at bymidter i Norge er attraktive arenaer for handel, service, oplevelser, boligetablering samt funktionel og miljøvenlig infrastruktur.¹²

Sentrumsforeninger er typisk trepartssamarbejder, der samler handel/service, kommune og evt. ejendoms ejere; som sådan kan de sammenlignes med de svenske citysamverkan.

I en søgen efter nye værktøjer, der kunne styrke bysamarbejdet, begyndte BID-modellen omkring 2010 at blive diskuteret som en mulighed i Norge. NSU blev bedt om at undersøge den internationale BID-model og fremsætte et forslag til udvikling af en norsk BID-model. Dette skete i 2014. Det har foreløbig resulteret i et nationalt fokus på udvikling af frivillige modeller, hvilket i 2016 bl.a. førte til opstarten af et forsknings- og udviklingsprojekt kaldet CID Stavanger.

CID [City Impact Districts] er en betegnelse, der åbenlyst leger med ordet BID, men uden at have BID-modellens lovgivning i ryggen. Tanken med CID er at teste nye metoder, der kan føre til en positiv udvikling af bymidten med nye – frivillige – samarbejder som et overordnet greb, og meningen har fra starten

været, at projektet skulle have overføringsværdi til andre byer og byområder.

Projektet blev som udgangspunkt gennemført med statslige midler (årlige bevillinger, i alt ca. 9 mio. kr.) fra 2016-2019, hvilket vidner om en national interesse i at finde værktøjer, der kan revitalisere norske byer og byområder. I takt med at projektet har udviklet sig og skabt resultater, har det fået stadig større interesse og opbakning lokalt, også økonomisk. Stavanger Kommune har støttet projektet med 1,5 mio. kr. både i 2018 og 2019. Fra 2020 ophører den statslige støtte, men Stavanger Kommune har nu ansat en sentrums-koordinator, der står for videreførelsen af CID indadtil i kommunen.

Konkret har der under CID-modellen været arbejdet med lokale samarbejdsprojekter, der samler aktørerne i helt små distrikter (fx ejendoms ejerne i et par gader eller en stor plads i centrum), og med brede, regionale samarbejdsprojekter, der samler ankerinstitutioner i regionen og sætter bymidten på dagsordenen på en helt ny måde. Begge dele har vist sig at give mening og bringe nye initiativer og ressourcer til bymidten.

I de første år lå den største værdi i de nye relationer, 'vi-følelsen' og den fælles 'aha-oplevelse' i forhold til betydningen af byudvikling og samarbejde. På et organisatorisk, relationelt og mentalt plan blev bymidten styrket markant på tværs af sektorer og brancher. CID-modellen har således formået at samle en lang række aktører og skabt fornyet engagement og tro på samarbejdets kraft, både det offentligt-private, det privat-private og det offentligt-offentlige. Bymidten er kommet langt højere op på dagsordenen, både blandt politikere, ejendoms ejere og erhvervsdrivende.

En primær forudsætning for CID har naturligvis været de nationale støttemidler, uden hvilke projektet ikke var blevet gennemført. En anden afgørende faktor vurderes at ligge i en meget kompetent projektleder, som med sin faglige indsigt, sit store netværk i byen og sin evne til at skabe tillid og relationer har spillet en nøglerolle.

Flere ressourcer, bl.a. til kommunikation, vurderes at være nødvendigt for at få det fulde udbytte fremadrettet.

CID har været et forsøg på at konceptualisere samskabelse på forskellige niveauer. Henover efteråret 2019 påbegyndtes formidling af projektet og forsøg på at overføre modellen til andre byområder i landet. Samtidig er NSUs hovedkontor flyttet fra Bergen, hvor én mand har haft ansvaret for organisationen, til Stavanger, hvor projektlederen for CID og daglig leder i Stavanger Sentrum AS (*sentrumsforeningen*)

i Stavanger] nu også overtager direktørposten for NSU. På den måde samles kompetencerne, og NSU styrkes i kraft af et miljø med flere ansatte.

Parallelt med CID Stavanger foregår der en række andre initiativer i hele Norge, der alle har til formål at styrke bymidten gennem samskabelse. En række privat-offentlige bysamarbejder indgår i en national eksempel-samling, der blev publiceret i december 2019.¹³

I lighed med Sverige har Norge også erkendt behovet for uddannelse i bysamarbejde og holistisk byudvikling og etableret en uddannelse for dette på universitetet i Molde.

Danmark

I modsætning til Sverige har Danmark ikke en lang tradition for, at private og offentlige parter går sammen om at udvikle byområder og pladser. Med bymidte-samarbejdet i Esbjerg Kommune som undtagelsen kom der i Danmark først for alvor fokus på POB'er i 2012. Derefter gik det stærkt, og mange kommuner og byer er p.t. i gang med at etablere byfora og andre former for privat-offentlige bysamarbejder. 11 af disse kommuner er gået sammen med Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, KL og Realdania By & Byg i et netværk, hvor der for første gang i Danmark sættes fokus på udviklingen af privat-offentlige bysamarbejder og



Eksempler på konkrete tiltag, som de danske bysamarbejder har realiseret

på, hvordan de bidrager til udviklingen af byerne. Et overblik over de deltagende kommuner og projekter er givet på næste side.

Som det fremgår af oversigten, er bysamarbejderne i de 11 deltagende kommuner karakteriseret ved en stor variation. Spændvidden er bred, både hvad angår temaer, geografisk omfang, aktører, tilgang, organisation og finansiering. Dette billede hænger formentlig sammen med, at projekterne alle er af nyere dato; nogle har været i gang i et par år, mens andre først er blevet initieret for nylig.

Temamæssigt handler projekterne om alt fra styrkelse af bymidter og/eller detailhandel i både små og store byer, udvikling af erhvervs kvarterer, styrkelse af turistområder og understøttelse af et socialt udfordret forstadsområde. Den geografiske udstrækning af et bysamarbejde styres i høj grad af de udfordringer, der har initieret samarbejdet. Nogle af bysamarbejderne bygger videre på eksisterende samarbejder og en lang tradition for kommunalt fokus på byrummet, mens andre er startet fra bunden.

Business Park Skejby blev helt i starten initieret af kommunen, men derefter har udviklingen og driften af bysamarbejdet været stærkest forankret hos erhvervslivet. Andre steder har kommunen spillet en mere væsentlig rolle i initieringen. Kommunen er derfor også en vigtig part i hovedparten af samarbejderne. Også når det handler om finansieringen. Kommunernes rolle i Danmark (og Sverige og Norge) adskiller sig fra den udenlandske BID-konstruktion, hvor kommunen

alene sætter rammerne for de privates ageren, men hvor samarbejdet først og fremmest er initieret, styret og overvejende finansieret af private aktører.

Uden kommunens deltagelse er der naturligvis ikke tale om et privat-offentligt samarbejde, men kommunens involvering i langt de fleste af projekterne er alligevel påfaldende. Det samme ses i Norge og Sverige, så forklaringen skal nok findes i, at der i de nordiske lande er en lang tradition for, at kommunen tager sig af planlægningen og vedligeholdelsen af det offentlige rum. En anden del af forklaringen ligger nok også i kommunernes formelle rolle som myndighed og som ansvarlig for, at de nordiske demokratiske spilleregler overholdes i forhold til mindretal og naboområder.

De private aktører består både af ejendomssejere, detailhandlere, øvrige erhvervsdrivende og private organisationer. Selvom ejendomssejerne er repræsenteret i de fleste af samarbejderne, er det erfaringen, at de oftest ikke spiller den samme markante rolle, som de gør både i de udenlandske BIDs og i Sverige og Norge. Dette er uheldigt, da de i kraft af deres ejerstatus og økonomisk langsigtede interesser i området er en vigtig part i samarbejdet. Der har i netværksperioden ikke været foretaget en egentlig analyse af, hvorfor der eksisterer denne forskel mellem Danmark og de øvrige nordiske lande. Der bør derfor i den videre indsats med at udvikle privat-offentlige bysamarbejder i Danmark være fokus på at inddrage ejendomssejerne, så de fremover kan spille en mere aktiv rolle i byernes udvikling.



ERFARINGER FRA NETVÆRKET Privat-offentligt bysamarbejde i Vejle

Privat-offentlige bysamarbejder skaber ny handlekraft på gadeplan og styrker dialogen mellem alle byens aktører i form af fx nyt liv i et område med hurtige og effektive tiltag, der giver opmærksomhed, fx med lys, ophæng, farver, skiltning, events og nye gadeidentiteter. Det tætte samarbejde giver større viden om, hvad der sker, bedre kendskab til hinanden samt et netværk og indflydelse på nye tiltag. Gennem privat-offentlige bysamarbejder skabes i fællesskab attraktive midtbyer.

Oversigt over bysamarbejderne i de 11 kommuner, der deltager i Netværk om privat-offentlige bysamarbejder

| KOMMUNE | FOKUS | DELTAGERE | ORGANISATION | FINANSIERING | STATUS |
|--------------------------------|--|---|----------------------|---|-----------|
| Fredericia | Detailhandel og byliv i bymidten | Business Fredericia [erhverv, detail, transport og håndværk] / Fredericia Shopping, Kanalbyen og kommunen | Ikke på plads | Hidtil kommunen samt Business Fredericia. Okt. 2019 har kommunen afsat 3 mio. kr. årligt i en 4-årig periode til etablering af Byforum | Fremdrift |
| Frederiksberg | Erhverv / 'iværksætter' i særskilt byområde | Mindre vidensvirksomheder og kommune | Ikke på plads | Hidtil kommunen | I bero |
| Gladsaxe (Gladsaxe Erhvervsby) | Erhvervsområde - partnerskab og innovatoindistrikt | Grundejere, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og kommune | Forening | Medlemsfinansieret med tilskud fra kommune. Betalingsafhængig af ejendomsværdi (ejere) og antal ansatte (lejere) | Fremdrift |
| Hillerød | Detailhandel og byliv i bymidten | C4 [erhverv/handel], Hillerød Shopping, ejendomssejere, liberale erhverv, kulturaktører, borgere og kommunen | Forening | 2018: Hillerød Cityforening og Slotsarkaderne: 31%, Hillerød Kommune: 31%, ejendomssejere: 11%, liberale erhverv: 1% og sponsorer/arrangementsindtægter: 26% | Fremdrift |
| Hjørring (Byforum Hirtshals) | Byliv, erhverv og turisme | Byforum Hirtshals (virksomheder, foreninger, interessegrupper, borgere og kommunen) | Forening | Drift: Opstartsstøtte fra kommunen, herefter medlemskontingent iht. antal medlemmer og disses art (fx foreninger, virksomheder, privatpersoner) samt projektf finansiering. | Fremdrift |
| Odense | Detailhandel | Odense Cityforening, detailhandel, liberale erhverv, lokale medier, kommunen og lokalt ungdomshus | Ikke på plads | Ikke på plads | I bero |
| Slagelse | Detailhandel og byliv i bymidten | Business Slagelse [erhvervsforening] og kommunen | Ikke på plads | 50% - 50% mellem parterne | I bero |
| Varde (Blåvand) | Byliv, erhverv og turisme | Blåvand / Ho Erhverv (og handel), Borgerforeningen og grundejerforeninger i Blåvand og kommunen | Forening | Drift: Opstartsstøtte fra kommunen. Ikke på plads endnu, men der lægges op til, at alle parter medfinansierer driften | Fremdrift |
| Vejle | Detailhandel og byliv. Stærke partnerskaber og strategisk bysamarbejde | Bymidten: CityVejle, detailhandel, ejendomssejere og kommunen. I centerbyer: de tre sidstnævnte plus handelsstandsforeninger og foreninger. | Åbne månedlige møder | 2017-2019 kommunen. I 2020 har kommunen afsat 800.000 til drift og projekt i POB'er | Fremdrift |
| Aalborg | Styre attraktivt bydelscentrum i social udfordret boligområde | Himmerland Boligforening, Projektas [ejendomsudviklingselskab] og kommunen | Ikke på plads | Ikke på plads | Fremdrift |
| Aarhus (Business Park Skejby) | Erhvervsområde | Virksomhederne i Business Park Skejby (og kommunen frem til og med 2018) | Forening | Virksomhedsbidrag ift. antal ansatte. Kommunen bidrog med projektf finansiering i 2016-2018 | Fremdrift |

Yderligere information om de enkelte projekter findes i Midtvejsrapport POB på www.byplanlab.dk og realdania.dk/pob

Endelig viser oversigten, at civile aktører (borgere, grundejerforeninger, boligselskaber) samt videns- og kulturinstitutioner og andre offentlige instanser deltager i bysamarbejderne. De danske projekter er således karakteriseret af en høj grad af inddragelse af civile kræfter, om end disse ikke er de drivende kræfter i samarbejderne.

Organiseringen varierer fra det formaliserede, klart strukturerede, fx en forening med vedtægter, kontingent og forretningsplan som i Hillerød Byforum, til det umiddelbare og uformelle med en række faciliterede frivillige møder, hvor handlingsplanerne aftales fra gang til gang ligesom i Vejles privat-offentlige bysamarbejder. Dette spænd i bysamarbejdernes formalitet og forpligtelse er i overensstemmelse med en undersøgelse af erhvervspartnereskaber fra Statens Byggeforskningsinstitut [Erhvervspartnereskaber. Analyserapport, SBI, 2019]. Heri peges i øvrigt på, at måden at organisere sig på ikke er statisk, men at der ofte finder en udvikling sted over tid. Det, der starter som et uformelt og frivilligt netværk, vokser og udvikler sig ofte og bliver efterhånden mere formaliseret, eksempelvis som en egentlig forening m.v.

Finansieringen af POB'er er forskellig. Et gennemgående træk er dog, at kommunerne mange steder har bevilliget midler i opstartsperioden og i de fleste tilfælde også i det videre forløb. Den langsigtede finansiering af de danske POB'er er uafklaret i hovedparten af samarbejderne.

Som det fremgår af oversigten på side 21, er der ultimo 2019 fortsat fremdrift i de danske POB'er. For enkeltes vedkommende går det dog ikke så hurtigt, hvilket afspejler, at privat-offentlige bysamarbejder ikke udvikles fra dag til dag, men at udviklingen kræ-

ver tid, typisk flere år. Der kan være flere årsager til, at opstarten er vanskelig og tidskrævende, fx manglen på fælles forståelse for samarbejdets betydning og potentiale eller manglende ressourcer til at understøtte samarbejdet, både ift. økonomi, frivillige hænder og kompetencer. Netværket for privat-offentlige bysamarbejder har kun eksisteret i godt to år, men flere af samarbejderne var allerede etableret eller i gang med at blive det, da netværket blev dannet, ligesom de fleste samarbejder må forventes at videreudvikle sig efter netværkets afslutning. Erfaringerne fra de danske projekter skal således ses i det lys.

Væsentlige læringspunkter

Projektdelegerne i de danske cases peger på en række gennemgående udfordringer og erfaringer i forhold til processen med at etablere og gennemføre bysamarbejderne:

- Etablering af **gensidig tillid** er nødvendig for at kunne etablere et ligeværdigt samarbejde og skabe resultater sammen
- Formulering af **fælles udfordringer og mål**
- **Hensigtsmæssig organisering**
- **Nødvendige ressourcer**

Desuden fordrer bysamarbejderne en anden måde at lede på. Parterne i et bysamarbejde er alle projektere og skal træffe beslutningerne i et ligeværdigt fællesskab. Der er tale om det, der kaldes **netværksledelse**.

Disse erfaringer er i tråd med erfaringer fra Sverige og Norge og udfoldes nærmere i kapitel 5.

KAPITEL 4

Væsentlige læringer fra privat-offentlige bysamarbejder

Et tværgående blik på erfaringerne fra BID-landene, Sverige, Norge og Danmark viser en række forhold, som er vigtige at tage i betragtning i det videre danske arbejde med privat-offentlige bysamarbejder. Der er for det første en række overordnede erfaringer, som er sammenfattet nedenfor. Herudover er der en række processuelle erfaringer om, hvordan et privat-offentligt bysamarbejde gennemføres. Denne læring er beskrevet uddybende i kapitel 5.

Partnerskaber om byernes udvikling er effektive og skaber varig værdi

Der foreligger ikke videnskabelige undersøgelser, der konkluderer entydigt på effekten af privat-offentlige bysamarbejder, men der er en række forhold, som indikerer, at de både er effektive og skaber varig værdi.

- Partnerskaber i form af BIDs har i de sidste 50 år udviklet sig i antal og indhold og samtidig bredt sig til det meste af verden. Der findes i dag omkring 3.000 BIDs, og flere kommer til hvert år, ligesom der bliver flere POB'er.
- Når et privat-offentligt bysamarbejde først er etableret, nedlægges det sjældent. De udenlandske BIDs skal normalt have fornyet deres mandat hvert femte år via en ny afstemning om fremtiden for det igangværende BID. I England har det fx vist sig, at et BID i langt de fleste tilfælde – helt op omkring 90 % - fortsætter. Også de POB'er, der er etableret, og som ikke har de samme formelle regler vedrørende afstemningsprocedurer, fortsætter som oftest, når de først er etableret.
- Samarbejderne udvikler sig normalt langt ud over det problem, der oprindeligt lå til grund for samarbejdets etablering. Det tyder på, at der ofte

er et latent behov for, at parterne i et lokalområde mødes om områdets problemer. Når rammerne først er skabt, holdes der fast ved dem, og fokus på områdets udfordringer bredes ud.

- I Sverige indsamles hvert år omsætningstal, markedsandele og antal beskæftigede i service- og detailhandelen for 62 byer.¹⁴ Byerne rangeres efter tallene, og interviews med de ti højest rangerede byer i 2017/18 viser, at samarbejdet mellem kommune, ejendomssejere og service- og detailhandlen er "den største nøgle for omsætningsstigning"¹⁵ [citater Thomas Davidsson, næringschef, Kalmar Kommune]. Alle ti byer understreger, at et formaliseret samarbejde med bredt engagement, fælles mål og klare rammer for ansvarsområder er den primære årsag til deres omsætningsfremgang.

Det synes rimeligt at konkludere, at meget tyder på, at byer udvikles effektivt og værdiskabende, når myndigheder, erhvervsliv og civilsamfund samskaber. Hvis danske byers komplekse udfordringer for alvor skal adresseres, vurderes nye privat-offentlige bysamarbejder (POB) med andre ord at være en særdeles effektiv og værdiskabende samarbejdsform.

Aktuelt efterspørges ikke en lovgivning omkring forpligtigende bysamarbejder i Danmark

Udgangspunktet for *Netværk for privat-offentlige bysamarbejder* var bl.a. at give et bidrag til den samlede vurdering af fordele og ulemper ved at anvende mere eller mindre forpligtigende bysamarbejdsmodeller. Fordelene ved den internationale BID-model er følgende:



ERFARINGER FRA NETVÆRKET Privat-offentligt bysamarbejde i Gladsaxe

Gladsaxe Erhvervsby har skabt en ny sammenhængskraft og en stærk relationel infrastruktur i et erhvervsområde gennem faglige og sociale netværk, bæredygtige samarbejder og fælles indsatser i forhold til byrum, mobilitetsløsninger og nye konkrete forretningsmuligheder på tværs. Det har skabt en øget stolthed over at være en del af erhvervsområdet og sammen bidrage til områdets og virksomhedernes udvikling og evne til at tiltrække attraktive medarbejdere, virksomheder og investeringer.

- Lovgivningen bag modellen sætter en klar ramme, som skaber klarhed over processen i samarbejdet for de forskellige aktører. Dette gør det let for aktørerne at komme i gang.
- Ud over at sætte en klar ramme om samarbejdet giver lovgivningen en indirekte opfordring til et lokalområdes aktører om selv at bidrage til at løse lokale problemer.
- Lovgivningen 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 såkaldte free-riders eller gratister (dvs. aktører, der nyder godt af andres indsats uden selv at bidrage).
- Der udarbejdes en handlingsplan med en tilhørende økonomi, som er grundlag for afstemningen, om et BID overhovedet skal etableres. Alle kender således både mål og økonomi, inden de stemmer. Dermed skabes en stabil økonomi og kontinuitet i BID-arbejdet. Et BID etableres for en periode på normalt fem år, hvorefter det igangværende BID skal bringes til ny afstemning på baggrund af en ny handlingsplan og en ny økonomi.
- Da et BID normalt etableres for en periode på fem år, hvorefter det skal bringes til ny afstemning på baggrund af en ny handlingsplan og en ny økonomi, er der klarhed over mandatet for det igangværende BID.

Fordelene ved den frivillige nordiske model er, at det privat-offentlige bysamarbejde i lokalområdet fra start til slut er båret af et ligeværdigt samarbejde mellem de lokale aktører og af gensidig tillid. Der er altså tale om det, der kaldes samskabelse. Der skabes på denne måde et stærkere lokalt engagement og loyalitet i forhold til de truffe beslutninger end i den forpligtende model, hvor medlemmerne i princippet kan "nøjes med" at bidrage økonomisk til bysamarbejdet, mens engagementet ikke nødvendigvis behøver at være stærkt. Lidt forenkelt sagt er de beskrevne fordele ved den ene model samtidig den anden models ulemper. Erfaringerne har imidlertid vist, at begge modeller har vist sig levedygtige i de områder, hvor de anvendes.

På baggrund af netværksarbejdet må det imidlertid konkluderes, at der på nuværende tidspunkt ikke i det danske netværk eller blandt nationale aktører er et samstemmende ønske om at indføre en BID-lovgivning i Danmark. Det kan imidlertid ikke udelukkes, at de gode BID-resultater fra udlandet kan føre til, at forpligtende privat-offentlige bysamarbejder i form af BIDs bliver aktuelle i Danmark. Det forudsætter dog, at der opstår opbakning hertil blandt et flertal af de nationale aktører.

Kommunen er central part i frivillige privat-offentlige bysamarbejder

I Danmark, Norge og Sverige er privat-offentlige bysamarbejder som tidligere nævnt baseret på frivillighed, og i alle tre lande spiller kommunen en væsentlig rolle. Årsagen skal formentlig findes i flere forhold. En del af forklaringen kunne være fraværet af en rammesætning fra statslige myndigheder vedrørende partnerskaber generelt og bysamarbejder specifikt. I udlandet udgør BID-lovgivningen omkring forpligtende samarbejder en sådan ramme, der som ovenfor nævnt samtidig kan tages som en opfordring til private aktører om at tage initiativer i deres lokalområde.

En anden del af forklaringen kunne være, at de nordiske lande har en lang tradition for en stærk offentlig sektor, ligesom de har et stort medansvar for udviklingen af byer og livskvalitet. Denne ekspertise udnyttes bedre, når kommunerne er aktivt med i samarbejdet. Endelig har kommunerne en lovbestemt opgave i at sikre, at både mindretal og naboområder behørigt høres, inden der træffes endelige beslutninger vedrørende lokalområdets udvikling.

Ejendomsejerne kan med fordel spille en større rolle i de danske POB'er

I Danmark har ejendomsejerne indtil videre ikke været meget involverede i privat-offentlige bysamarbejder – i hvert fald ikke som hovedaktører – omend der er undtagelser. Dette er forskelligt fra langt de fleste internationale BIDs og svenske POB'er, hvor der er tradition for, at ejendomsejerne spiller en primær rolle. Ejendomsejerne er disse steder 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 i første omgang at afdække ejendomsejernes interesser i at deltage mere aktivt i disse samarbejder og herefter deres muligheder for mere aktiv deltagelse.

Privat-offentligt bysamarbejde forudsætter enighed om udfordringerne

Bysamarbejder udspringer af en lokal udfordring. Nogle gange på mere dramatisk vis formuleret som "en brændende platform". Derfor er det ikke overraskende, at alle erfaringer peger på vigtigheden af hurtigt at få skabt en fælles forståelse både for den udfordring, der er i lokalområdet, og forståelsen for, at udfordringen bedst løses i fællesskab. Desuden skal der skabes enighed om, hvordan denne udfordring skal løses og hvilket mål, der skal arbejdes henimod. De mange aktører har forskellige interesser og motivationer for at indgå i partnerskabet, og det er essentielt hurtigt at finde ind til fællesmængden af udfordringer og ønsker.

Privat-offentlig bysamarbejder lever af ligeværdigt samskabelse

Privat-offentlige bysamarbejder kan ligne andre projektsamarbejder, som er almindeligt kendte og anvendte til at løse problemer både i det private og det offentlige som fx by- og områdefornyelser. Bysamarbejder adskiller sig imidlertid fra disse kendte samarbejder på en afgørende måde. Samarbejdet er baseret på ligeværdigt tillidsfuldt samarbejde uden en formel projektejer.

Bysamarbejdernes projektleder eller snarere projektkoordinator skal forstå at etablere og vedligeholde et ligeværdigt tillidsfuldt samarbejdsklima. Her er ingen projektejer, som har magtbeføjelser til at skære igennem ved uenigheder og træffe beslutninger, som de andre projektdeltagere skal følge. Her arbejder parterne frivilligt sammen, og de kan forlade samarbejdet, hvis de ikke føler sig hørt i samarbejdsprocessen. Det skal både projektkoordinatoren og aktørerne forstå at håndtere.

Dette rykker på traditionelle roller og ansvarsfordelinger og forudsætter, at aktørerne har fokus på at praktisere ligeværdigt 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.

Hvad angår kvarterløft, områdefornyelser og andre offentlige tiltag har det som udgangspunkt *altid* været det offentlige, der har taget initiativet og er kommet med finansieringen. I de nye samskabte POB-cases kan det derimod også være de private aktører, der tager initiativet, og ressourcer og indsats kan komme både fra private og offentlige parter. Men uanset hvem der tager initiativet, skabes resultaterne kun i et ligeværdigt tillidsfuldt samarbejde.

Organisering er vigtigt

Alle erfaringer tyder også på, at det har betydning at forholde sig til projektets organisering. De danske netværksdeltagere fremhæver specielt følgende læring omkring organisering:

- Organiseringen skal give plads til alle deltagere, men også kunne magte, at problemløsning og de fælles beslutninger tages i et rum, hvor områdets centrale parter er repræsenteret. Det er vigtigt, at det er de relevante aktører, som samles.
- Parterne ser det som berigende, lærerigt og resultatskabende at sidde sammen med aktører med vidt forskellige perspektiver.

Uanset organiseringen er det vigtigt, at forankringen til det politiske system er håndteret.

Bysamarbejder kræver ressourcer

De udenlandske BIDs er automatisk sikret finansiering, hvis de vedtages. Det skyldes, at der i BID-konstruktionen stemmes om en prissat handlingsplan for de kommende fem år. Denne direkte sammenhæng er der ikke i de frivillige bysamarbejder. Her skal finansieringen findes løbende. De danske netværksprojekter viser, at arbejdet er ressourcekrævende, og det er derfor vigtigt at få begyndt projektet med tilstrækkelige ressourcer i form af økonomi, kompetencer, netværk og tid. Ofte er kommunerne meget ressourcestøttende i opstarten, hvilket ikke forhindrer, at spørgsmålet om den langsigtede finansiering er øverst på de fleste bysamarbejders dagsorden.

Hvordan gennemføres et privat-offentligt bysamarbejde?

Gennemførelsen af et privat-offentligt bysamarbejde kan forløbe på mange forskellige måder. Det er naturligt nok, idet den lokale kontekst ofte er forskellig. Det er dog vigtigt, at måden samarbejdet tilrettelægges og gennemføres på, er baseret på en konkret stillingtagen til følgende forhold:

0. Ledelse og proces

I. Opstart

II. Organisering og ressourcer

III. Løsninger og finansiering

IV. Implementering og evaluering

Ledelse og proces er særligt vigtig, idet det er her, der skabes det ligeværdige tillidsfulde samarbejde, som er bysamarbejdets fundament.

De procesorienterede erfaringer uddybes i næste kapitel, hvor der kan hentes konkret inspiration til alle, der ønsker at komme i gang med at samarbejde om udviklingen af et byområde.

KAPITEL 5:

Hvordan etableres og gennemføres et privat-offentligt bysamarbejde?

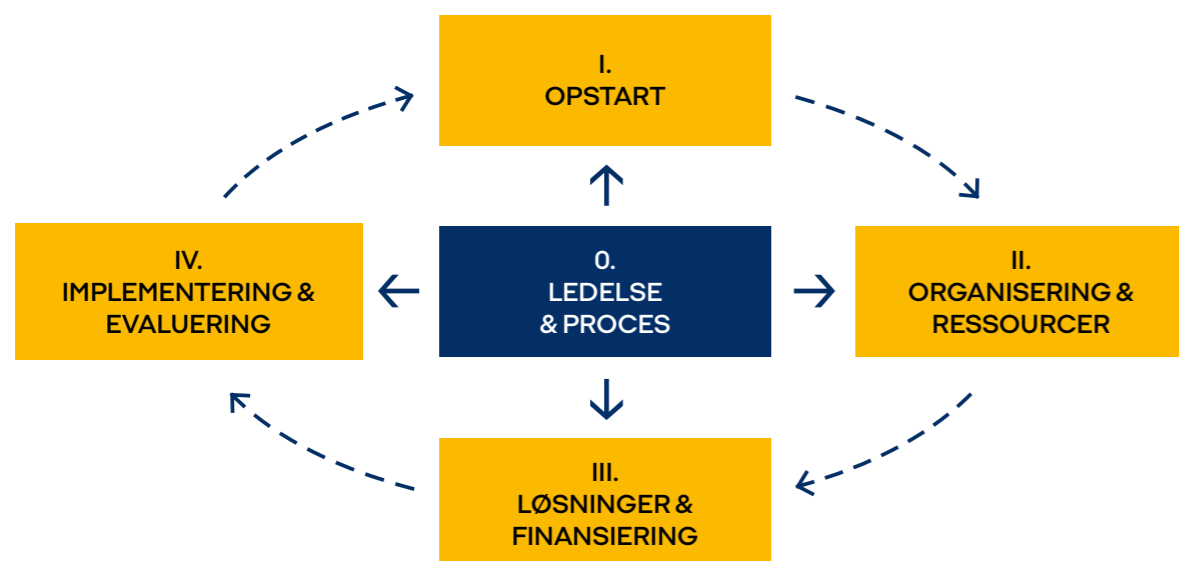
Alle byområder og problemer er forskellige, og derfor skal vejen til et succesfuldt privat-offentligt bysamarbejde findes med udgangspunkt i den lokale kontekst. Lokalområdet kan være et **turistområde** (fx Blåvand), en **bymidte** (fx Holbæk, Hillerød og Vejle), et **erhvervsområde** (fx Gladsaxe Erhvervsby og Business Park Skejby), et **socialt udfordret område** (i forbindelse med områdeløft, fx Tornhøj, Aalborg øst) eller et område med **vidensinstitutioner som drivkraft** (den såkaldte Triple Helix-model, fx Vidensbyen Lyngby og Ørestad Innovation City Copenhagen).

Endvidere kan bysamarbejder foregå i alle bystørrelser med forskellig bebyggelseskarakter, ligesom samarbejdet kan være tematisk. Fra udlandet kendes eksempler på turisme-BID, kultur-BID og whi-

sky-BID (i Skotland). Uanset forskellighederne viser både danske og udenlandske eksempler, at det giver mening, at private og offentlige institutioner og virksomheder arbejder sammen om at løse eventuelle problemer og udfordringer i området. Men hvert område skal finde sin egen vej med udgangspunkt i den lokale kontekst.

Erfaringerne fra udlandet, herunder Sverige og Norge, samt fra de danske netværksbyer viser imidlertid, at uanset hvilken vej, der vælges, er der en række forhold, som bør overvejes grundigt, inden et privat-offentligt bysamarbejde sættes i gang.

Disse forhold er samlet i fem overskrifter som vist i nedenstående figur.



- Ledelse og proces
- Opstart
- Organisering og ressourcer
- Løsninger og finansiering
- Implementering og evaluering

Figuren illustrerer, at kernen i håndteringen af et privat-offentligt bysamarbejde er håndteringen af "ledelse og proces". Dette er fundamentet for de fire øvrige fokusområder.

I dette kapitel udfoldes disse fokusområder, i alt 18 fokuspunkter, som hver især er underpunkter til ovennævnte fokusområder. De 18 punkter skal ikke ses som en minutøs og ufravigelig opskrift på gennemførelsen af et privat-offentligt bysamarbejde, men som en liste over de problemstillinger, som bør overvejes og besluttes i forbindelse med gennemførelsen af et privat-offentligt bysamarbejde.

Selvom det er en lang liste, behøver det ikke være et stort arbejde at forholde sig til, hvilke af de 18 fokuspunkter der er vigtige i den pågældende kontekst. Det vil i de fleste tilfælde vise sig at være mere tidskrævende ikke at gå listen igennem.

Nogen konstaterer et problem

Enting er imidlertid fælles for alle privat-offentlige bysamarbejder. Sagen starter med, at nogen konstaterer, at der er et problem, en begyndende udfordring eller et uudnyttet potentiale i et område. Problemet kan være akut, eksempelvis svigtende omsætning i

butikkerne i et lokalområde med butiksdød til følge. Det kan være begyndende trafikproblemer, fysisk forfald, dårlig renholdelse og vedligeholdelse af det offentlige byrum eller utryghed. Men udfordringer kan også være til stede i nyrenoverede områder, hvor grundejerne og lejerne beslutter at gøre en særlig indsats for at fastholde og videreudvikle områdets kvaliteter.

I de danske netværksbyer var det i Vejle, Hillerød, Slagelse og Odense udfordringerne med at fastholde og udvikle attraktive bycentre, som var den initierende udfordring. I Skejby erhvervsområde i Århus og i Gladsaxe Erhvervsby var udfordringen i et eksisterende erhvervsområde at få skabt et fællesskab, som kan bidrage til et stærkere samarbejde om markedsføring, trafikproblemer, driftsudgifter osv. I Fredericia, Varde (Blåvand) og Hjørring (Hirtshals) handlede det om at skabe en sammenhængende udvikling mellem et ældre bymiljø og et nærtliggende nyere udviklingsområde og dermed forene kræfterne i bestræbelserne på at bevare og udvikle et bymiljø, som er attraktivt både for handelsliv, kulturliv, turister m.v. I Aalborg var udfordringen at sikre udvikling i et forstadsområde under massiv forvandling og fysiske ændringer, mens udfordringen i Frederiksberg var at skabe ny energi i et blandet bolig- og erhvervsområde i et eksisterende bykvarter. De initierende udfordringer kan således være mangfoldige.

Uanset det initierende problems karakter gælder det, at fra det øjeblik en eller flere har konstateret et pro-

ET ELLER FLERE PROBLEMER KONSTATERES

Overvej:

| | |
|------------------------------------|---|
| Ledelse og proces | 1. Ledelseskompetencer 2. Samskabelse 3. Motivationsfaktorer 4. Facilitering af proces/møder 5. Barrierer |
| Samarbejdets opstart | 6. Initiativ 7. Aktører 8. Geografien 9. Fælles problemforståelse |
| Organisering og ressourcer | 10. Organisationsform og ansvarsfordeling 11. Finansiering af partnerskabets drift 12. Projektkoordinator |
| Løsninger og projektf finansiering | 13. Inspiration 14. Fælles løsninger 15. Vision, mål og handlingsplan 16. Finansiering af løsningerne |
| Implementering og evaluering | 17. Implementering af løsningerne 18. Evaluering og revurdering |

blem eller en udfordring, der bør gøres noget ved, så er grundlaget for et privat-offentligt bysamarbejde skabt. Næste udfordring er, hvordan der etableres et fællesskab om at løse problemet eller udfordringen, og så gøre det.

Nedenfor er listet de 18 punkter, som alle i større eller mindre grad kan guide initiativtagerne i et privat-offentligt bysamarbejde. Listen udfoldes i det følgende punkt for punkt.

LEDELSE OG PROCES

Privat-offentlige bysamarbejder kan ligne andre projektsamarbejder, som er almindeligt kendte og anvendte til at løse problemer, både i det private og det offentlige. De adskiller sig imidlertid fra disse kendte samarbejder på et *afgørende* område, nemlig ved de krav, der stilles til ledelsen af processen og til samarbejdet. Selvom der også i bysamarbejder skal være en projektleder eller en projektkoordinator, er det helt afgørende, at denne projektkoordinator forstår at etablere et ligeværdigt og tillidsfuldt samarbejds-klima. Her er ingen projektejer, som har magtbeføjelser til at skære igennem ved uenigheder og træffe beslutninger, som de andre projektdeltagere skal følge. Her arbejder parterne frivilligt sammen, og de kan forlade samarbejdet, hvis de ikke føler sig hørt i samarbejdsprocessen. Dette stiller krav til projektkoordinatoren. Denne erfaring er ikke blot hentet fra de danske cases, men også fra Sverige og Norge og de øvrige udenlandske bysamarbejder.

Følgende fem punkter vedrørende ledelse og proces er derfor centrale i vellykkede privat-offentlige bysamarbejder.

1. Vær bevidst om ledelseskompetencer

To personer er afgørende i et privat-offentligt bysamarbejde: Bestyrelsesformanden, hvis samarbejdet har en sådan, og projektkoordinatoren. Der stilles store krav til disse personers evne til at skabe et ligeværdigt tillidsfuldt samarbejde.

Følgende egenskaber er vigtige:

- Evne til hele tiden at sætte fællesskabet før sig selv
- Evne til at skabe tillid og gode relationer mellem forskellige mennesker
- Evne til at begejstre, engagere, kommunikere og 'sælge en ide'
- Evne til at fastholde energien i et længere samarbejdsprojekt
- Evne til at håndtere konflikter
- Forståelse for de forskellige interessentgrupper og deres virke, tidshorisonter og ressourcer
- Bred viden og indsigt i de faglige udfordringer, fx detailhandel og erhvervsudvikling, kultur, økonomi og byplanlægning samt forståelse for, hvad der skaber et godt sted

Partnerskabslederen

Professor i offentlig ledelse, Carsten Greve, har i efteråret 2019 udgivet en bog om privat-offentligt samarbejde med titlen "Løsninger i partnerskab". Han formulerer de samme krav til det, han kalder partnerskabsledere, men med lidt andre ord.

Han skriver bl.a., at personen skal have et åbent sind, være tålmodig, selvsikker, risikobetonet, fleksibel, uselvisk. Personen skal søge opbakning hos andre aktører til en valgt strategi, formulere fælles formål med partnerskabet, fokusere på sammensætningen af aktørerne og anvise, hvordan værdiskabelsen måles og vejes.

Carsten Greve refererer også til en anerkendt engelsk forsker ved navn Paul Williams, som i en meget berømt artikel "Den person, der udvider grænser" formulerer den gode partnerskabsleders egenskaber således:

"- den person, der udvider grænser, skal kunne opbygge effektive personlige relationer med en bred vifte af andre aktører; have evnen til at agere i flade hierarkier, hvor beslutninger træffes efter forhandling og kompromiser; og udføre rollen som policy-entreprenør, der forbinder problemer med løsninger; og mobiliserer ressourcer for at få et fornuftigt resultat".



Næppe alle projektledere besidder i praksis alle disse kompetencer, og mindre kan naturligvis også gøre det. Men kravene til projektkoordinatoren eller partnerskabslederen er store, og dermed bliver partnerskabslederens person også vigtig for samarbejdets succes.

Det ligger endvidere i ovenstående krav til projektkoordinatoren, at vedkommende kommer til at sidde med megen viden og indgående kendskab til de enkelte medlemmer, som skal gives videre, hvis projektkoordinatoren får nyt job. Samarbejdet bliver sårbart, hvis der ikke er opmærksomhed på at dele viden og opmærksomhed på at overdrage, hvis projektlederen skiftes ud.

2. Arbejd aktivt med ligeværdigt tillidsfuldt samarbejde (samskabelse)

Privat-offentlige bysamarbejder kræver netværksledelse fremfor traditionel styring. Mens *government* (styring) er betegnelsen for en formaliseret styrende magt, fx en regering, et byråd eller leder, som er tildelt magt over nogen eller noget, så henviser *governance* (netværksledelse) 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.

Frivillige samskabende privat-offentlige bysamarbejder er per definition frivillige netværk, hvor ingen har formel magt over andre, og alle kan forlade arenaen, hvis der opstår konflikt eller tillidsbrud. Det kræver ligeværdige og tillidsbaserede relationer imellem parterne og kalder på det *mindset*, der ligger bag netværksledelse som begreb.

Det er i privat-offentlige bysamarbejder vigtigt, at de offentlige (kommunale) parter i samarbejdet skal balancere deres formelle myndighedsrolle og deres rolle i et privat-offentligt bysamarbejde. På samme måde er det vigtigt, at de private aktører husker på, at de indgår i et ligeværdigt samarbejde og modstår fristelsen til ensidigt at søge at optimere egne forhold. Erfaringerne fra netværket viser, at det er nødvendigt løbende at italesætte og tydeliggøre relationer og roller; at 'lægge kasketterne udenfor døren' og at forventningsafstemme bysamarbejdets råderum og beslutningskompetence i forhold til at opbygge og vedligeholde tillidsfulde relationer mellem parterne.

Projektkoordinatorens kompetencer er vigtigere, end hvor projektkoordinatoren kommer fra. I de fleste af de danske cases kommer projektkoordinatoren fra kommunen. Kommer projektkoordinatoren ikke fra kommunen, er det dog vigtigt, at vedkommende har en 'makker' i kommunen, der står for den kommunale forankring, både på det administrative og det politiske niveau.

Det er normalt en fordel, hvis projektkoordinatoren har en lokal forankring og er respekteret blandt forskellige

grupper på forhånd. I byer med mange interne stridigheder og stærke koalitioner, kan det dog være en fordel med en udefrakommende projektleder/mødefacilitator – en fri fugl, der ikke har aktier i gamle konflikter.

Privat-offentlige bysamarbejder stiller således ikke kun krav til projektkoordinatoren og en evt. bestyrelsesformand. Det stiller krav til alle centrale aktører. Svenska Stadskärnor, som bistår mange svenske bysamarbejder, har indført et mindre uddannelsesforløb i netværkssamarbejde. Ikke kun for projektkoordinatoren, men også for andre centrale aktører i samarbejdet. Dette er gjort i erkendelse af, at netværkssamarbejder af denne type kræver noget afgørende nyt og anderledes af de deltagende parter.

3. Kortlæg aktørernes motivationsfaktorer

Det er vigtigt, at både projektkoordinatoren og de forskellige aktører fra starten er bevidste om, at motivationen for at deltage i et bysamarbejde er forskellig hos de enkelte aktører.

Kommunen har pr. definition et grundlæggende fokus på at varetage borgernes velfærd indenfor de givne politiske og økonomiske rammer. Dette fokus kan omfatte potentielt øget tilflytning af virksomheder og borgere; flere besøgende til området; et bedre image og højere grad af tilknytning til stedet blandt borgerne; styrkelse af nærdemokrati og fremtidsro; øget beskæftigelse og stimulering af lokaløkonomien m.m. I udfordrede byer kan fokus modsat være en *hindring* af fraflytning, tilbagegang, fald i ejendomsværdien m.m. Bevarelse af status quo kan her være målet. Kommunens ansvar er gældende overfor alle borgere – også dem i lokalområdet, der ikke deltager i samarbejdet, og dem uden for lokalområdet.

Handels- og servicebranchen har som private virksomheder et markedsfokus, som kan omfatte ønske om øget kundestrøm og omsætning; stærkere personalefastholdelse; konkrete medlemsfordele; reducere forretningsomkostninger (fx fælles affaldshåndtering, fælles forsikringer, delebiler el.lign.); bedre netværksmuligheder; mere indflydelse på udviklingen af området og rammevilkårene.

Andre erhverv har ligeledes et markedsfokus med mange af de samme ønsker som handels- og servicebranchen, men også bedre rammer for et driftigt og innovativt erhvervsliv; større tiltrækning af medarbejdere, andre virksomheder og iværksættere samt mere indflydelse på områdets udvikling.

Ejendomssejere kan have flere fokusområder afhængigt af, hvem ejerne er, men de ejendomssejere, der indgår, gør det oftest med ønske om øget ejendoms- og lejeværdi gennem indflydelse på områdets udvikling.

Civilsamfundet og foreninger har hovedfokus på levevilkår fx ønsker de 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 har også et hovedfokus på levevilkår for deres brugere; fx flere besøgende/studerende; tiltrækning af flere kunst- og kulturaktører og aktiviteter; et mere synligt og levende kunst-, kultur-, forsknings- og uddannelsesmiljø.

Aktørerne bør være ærlige og bevidste om deres egne og andres motivation for at deltage i samarbejdet og samtidig forstående over for denne forskellighed. Forudsætningen for, at der kan opnås løsninger, som alle eller de fleste aktører er glade for, kræver, at alle kender hinandens ønsker og prioriteter både i forhold til de konstaterede problemer og de løsninger, der skal findes. Når dette er udfordret – og det vil det i praksis ofte være – er det i særdeleshed projektkoordinatoren, som både skal forstå deltagernes forskellige fokus og forstå at håndtere dem, så samarbejdet guides i retning af at skabe merværdi for området som helhed og for de enkelte aktører.

4. Faciliter proces/møder

En væsentlig erfaring fra bysamarbejderne er vigtigheden af at facilitere processer i dybden. Naturligvis skal der være styr på mødestruktur, mødeindkaldelser, referater osv., men det er også vigtigt, at de enkelte møder gennemtænkes, hvad angår tilsyneladende detaljer som placering af aktører, udsmykning i rummet (det skal være hyggeligt), servering osv. Ligeledes er det vigtigt at arrangere, at aktørerne også mødes om mere uformelle aktiviteter. Det kan være fælles møder med en ekstern foredragsholder, en studietur, et familiearrangement osv.

Det er ikke mindst i disse sammenhænge, at aktørerne lærer hinanden at kende, hvilket normalt er stærkt bidragende til, at tilliden og den fælles forståelse vokser.

5. Forstå potentielle barrierer

Når et nyt samarbejde skal igangsættes på tværs af sektorer og kulturer, kan det ikke undgås, at der undervejs vil opstå udfordringer og barrierer. Nedenstående er en liste over de mest almindelige udfordringer, efterfulgt af forslag til, hvordan de kan overvindes. De fleste kan klares med viden, information, inspiration, samtale og fælles oplevelser.

Manglende fælles forståelse for samarbejdets betydning og potentiale.

- Dialog og vidensdeling er vejen frem. Gå åben ind i dialogen og lyt til de andres synspunkter, så

alle oplever, at de bliver hørt. Accepter forskelligheden.

- Opstil klare udfordringer og potentialer. Kom med gode eksempler. Støt argumentationen med fakta. Skab en fælles forståelse for, at x, y og z ikke kommer til at ske, med mindre der bliver skabt et samarbejde.

Manglende forståelse for forskelligheder i gruppen [hvad angår ressourcer, procedurer, tidshorisont, evne til at bidrage, konkrete interesser]

- Husk jævnlige forventningsafstemninger.
- Accepter, at der er forskellige måder at bidrage på; penge, kompetencer, forbindelser, naturalier osv.

Manglende ressourcer

- Undersøg muligheder for sponsorer, ekstern finansiering fra fonde, offentlige puljer, EU-midler, crowdfunding. Tænk i kreative kombinationer: Kan studerende og lærlinge hjælpe med analyser og praktiske ting? Kan der engageres flere frivillige?

Vanskeligheder ved at få væsentlige aktører i tale

- Brug alle forhåndenværende metoder og medier til at sprede ideen og skabe kontakt: Hvis de ønskede aktører stadig ikke henvender sig, er det fordi, de ikke har i sinde at deltage; brug hellere tid på dem, der gerne vil være med.
- Hold møderne, når aktørerne kan – evt. tidligt om morgenen.
- Få 'ambassadører' indenfor hver aktørgruppe. Budbringeren er vigtig – de fleste er mere opmærksomme, hvis informationen kommer fra 'en af deres egne'.

- Gør det uattraktivt at stå uden for.

Manglende forståelse for, at det ikke er en gratis løsning, men en kollektiv investering

- Dialog, dialog, dialog – og gode eksempler på, hvad forskellige aktører kan få ud af samarbejdet.
- Brug tid på at diskutere helhedens betydning for den enkelte og den enkeltes betydning for helheden. Det kan lyde banalt, men kan gøre en stor forskel.

Interne personkonflikter mellem aktørerne og skjulte dagsordener

- Lad være med at give taletid til diskussion af gamle, uløste konflikter. Se fremad og tal i stedet ud fra spørgsmålet: Hvad kan vi skabe sammen?



- Arranger sociale aktiviteter, der samler folk på en ny måde; en lille studietur i fælles bus og en frokost kan være godt givet ud.
- Bring visioner og ideer på bordet, som giver mening for alle.

Free-rider-problematikken

- Gør det så attraktivt som muligt at være med, også økonomisk, sådan at spørgsmålet ikke bliver, om man har råd til at være med, men mere om man har råd til ikke at være med.
- Erkend, at i frivillige samarbejder er det svært at få alle med.
- Afvej, om ressourcerne bruges bedre på dem, der er med, end på dem, der ikke er med.

SAMARBEJDETS OPSTART

I forbindelse med selve opstarten af et privat-offentligt bysamarbejde kan en række konkrete procesforhold med fordel overvejes. Disse forhold er nærmere omtalt nedenfor.

6. Initiativet

Initiativet til et POB kan tages af hvem som helst i området. Det kan være en virksomhedsejer, en foretningdrivende, en institution og et boligselskab, og det kan også være kommunen. Det kan være alle i et område. Når det gælder POB i en skandinavisk kontekst, er erfaringen dog, at de kommunale parter ofte spiller en central rolle i den indledende fase. Det vigtigste er imidlertid, at den, der tager initiativet, har kraften, tålmodigheden, tiden og evnerne til at samle et fællesskab i området omkring problemet.

7. Aktørerne

Bring idéen med at skabe et privat-offentligt bysamarbejde i spil over for de relevante aktører. Begynd gerne med dem, der formodes at være mest positive, og gerne nogen med en vis gennemslagskraft. Arranger evt. også et større møde, evt. en form for "Byens Møde", hvor alle er velkomne. Hold idéen åben og ikke-fastlåst, så alle kan få medejerskab og indflydelse. Erfaringerne viser, at detailhandel, grundejere, virksomheder, boligselskaber og institutioner er vigtige aktører, lidt afhængig af problemets karakter. Det er derfor vigtigt, at disse parter er godt repræsenteret i fællesskabet.

Alle erfaringer viser, at det tager tid at samle de relevante aktører i et område. Det kræver mange kaffemøder og mange fællesmøder. Hvor lang tid, det tager, afhænger af problemets kompleksitet, antallet af aktører osv. Det kan gøres hurtigt, men der kan også gå måneder og i meget store sager år.

8. Geografien

Overvej afgrænsningen af det geografiske område, der skal arbejdes med. Tag udgangspunkt i det problem, der skal løses. Er det specifikt for et mindre område, eller er der brug for at løfte et større område? Hillerød Byforum arbejder med hele bymidten, mens Vejles POB-model har fire bysamarbejder i fire forskellige geografiske naboområder i bymidten. Jo mindre området er, desto lettere er det ofte at blive enige, men til gengæld er der også færre kompetencer og ressourcer at trække på.

9. Fælles problemforståelse

Alle erfaringer viser, at det er afgørende, at der blandt de relevante aktører i det valgte geografiske område etableres en klar fælles opfattelse af, hvilket problem der skal løses. Behovet for en fælles forståelse og et gensidigt tillidsforhold kræver, at der fra starten af samarbejdet fokuseres både på selve opgaven og på de sociale relationer i gruppen – eksempelvis med fælles måltider, oplevelser el.lign.

Præsident og CEO i den Internationale Downtown Association, David Downey, har i sagens natur stort kendskab til privat-offentlige bysamarbejder verden over. Derfor har han holdt indlæg for netværket på afslutningskonferencen i september 2019. Han kalder det en *afgørende forudsætning* for et vellykket privat-offentligt bysamarbejde, at der er enighed mellem de lokale aktører og kommunen om, hvilke(t) problem(er), der skal løses. Kun derved kan der fremadrettet arbejdes for endnu bredere tilslutning til bysamarbejdet i lokalområdet og for problemets løsning.

At opnå denne fælles forståelse kan tage tid og kan kræve mange møder, men det er nødvendigt. Med mindre problemerne er meget enkle og overskuelige, er det hensigtsmæssigt, at problemet eller problemerne formuleres på et stykke papir, som senere kan ligge til grund for en evt. organisering af og ansvarsfordeling i det videre samarbejde.

ORGANISERING OG RESSOURCER

Når rammebetingelserne samt ledelse og proces er overvejet, kan den egentlige etablering af bysamarbejdet sættes i gang. De sidste ni punkter hænger meget tæt sammen i praksis, men for overblikkets skyld er punkterne skilt ad.

10. Vælg organisationsform, inkl. ansvarsfordeling

Alle erfaringer - både fra udlandet og de danske projekter - viser, at grundige overvejelser af, hvilken organisationsform der passer til den pågældende udfordring, er vigtig. Konteksten, aktørkredsen, områ-

destørrelsen og formålet med samarbejdet er afgørende for formen.

Erfaringerne viser også, at en foreningsform er den mest almindelige. I Sverige, som har dyrket disse bysamarbejder i de sidste 25 år, er det mest almindelige en foreningsform, hvor alle i området i princippet kan være medlem, fx kommunen, grundejere, detailhandlere, hoteller, restauranter og cafeer, kulturinstitutioner, besøgs- og rekreationserhverv, turismeerhverv, almene foreninger, beboere m.v. Ingen er som udgangspunkt udelukket fra at være medlem af foreningen. Blandt netværksbyerne er Varde (Blåvand), Århus (Business Park Skejby), Gladsaxe (Gladsaxe Erhvervsby), Hjørring (Hirtshals) og Hillerød (bymidten) dannet som foreninger, mens Vejle har en løsere struktur. De øvrige netværksprojekter har endnu ikke taget endelig stilling til organiseringen.

En formelt dannet forening skal have en bestyrelse, vedtægter og en forretningsorden med klare beskrivelser af ansvarsfordelingen. Andre, mere uformelle samarbejder, kan nøjes med en nedskrevet partnerskabsaftale. Bestyrelsen i foreningerne sammensættes med repræsentanter for de forskellige grupperinger eller brancher. Hvordan bestyrelsespladserne fordeles mellem disse, afhænger helt af, hvordan medlemskaren er sammensat. Det er vigtigt, at bestyrelsen er bredt sammensat for at opnå bred forankring og medejerskab, og vigtigt at tage hensyn til behovet for kompetencer i bestyrelsen. I Hillerødprojektet, som er et bymidtesamarbejde i stil med de svenske byer, er

bestyrelsen for foreningen sammensat på følgende måde: Kommunen har fire pladser, handel har fire pladser, ejendomsejere har fire pladser, liberalt erhverv har én plads, kultur har én plads og frivillige har én plads.

Men som sagt varierer bestyrelsens størrelse og pladsfordeling efter projektstørrelse og karakter, omend de centrale parter normalt er kommune, ejendomsejere, handel og erhvervslivet i øvrigt.

På den årlige generalforsamling nedsættes der ofte arbejdsgrupper indenfor de forskellige problemområder, som foreningen ønsker at håndtere. Disse arbejdsgrupper er normalt åbne for alle, som ønsker at deltage.

Til at forestå det daglige arbejde kræves ressourcer, og det er derfor meget vigtigt at prioritere sekretariatsarbejdet, da det er væsentligt for et levedygtigt samarbejde. Erfaringerne fra bysamarbejderne i det danske netværk er, at de har mellem en halv og tre sekretariatsmedarbejdere. Det er selvsagt vigtigt, at der er sammenhæng mellem ambitionsniveau i bysamarbejdets handlingsplan og antallet af medarbejdere.

For at give et indblik i spektret af organiseringsmuligheder vises i det følgende nogle forskellige organisationsformer, der alle har givet værdi, dér hvor de er etableret.

Det er blot eksempler. Det vigtigste er, at det overvejes, hvilken form der passer bedst til de konkrete problemer i det konkrete byområde.



Hillerød Byforum (og typisk svensk citysamverken):

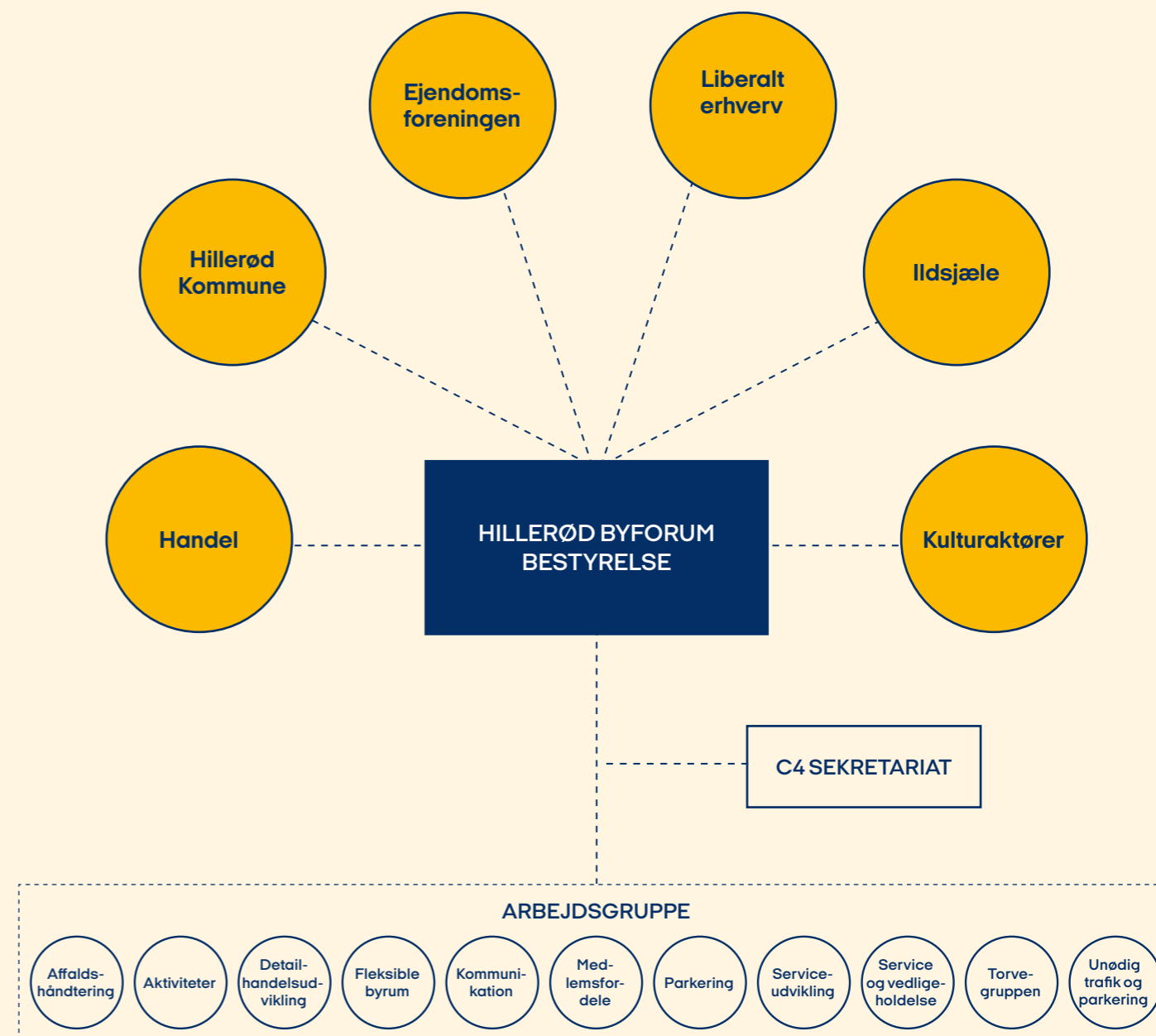
Geografisk område
Hele bymidten.

Organisationsform
Forening.

Bestyrelsen
Repræsentanter fra handel, ejendomsejere, liberalt erhverv, foreninger/kultur, kommunal administration samt byrådet.

Varetagelse af den daglige drift og ledelse
Ca. tre personer ansat.

Hver af de 11 små bobler nederst markerer en arbejdsgruppe – arbejdsgrupperne har følgende emner: Affaldshåndtering, aktiviteter, detailhandelsudvikling, fleksible byrum, kommunikation, medlemmer og medlemsfordele, parkering, serviceudvikling, service og vedligeholdelse, torvegruppen, unødigt trafik og parkering.



Esbjerg Byforum:

Geografisk område

Esbjerg Kommune har tre byfora, som arbejder med udvikling i hhv. Esbjerg, Ribe og Bramming bymidter.

Organisationsform

De nederste bobler repræsenterer forskellige projekter (skiftende antal).

Samarbejdet er bygget op omkring tre byfora. Byforaerne er ikke selvstændige organer med egentlig selvstændig kompetence, men kommunalt initierede og organiserede fora for frivilligt samarbejde, hvor de private aktører har ansvar for at rejse private midler. Foraerne har deltagelse fra erhvervslivet, borgere, organisationer, kultur- og uddannelsesinstitutioner, detailhandel, foreninger, politi, SSP, Visit Ribe-Esbjerg, restauratører, medier, politiske udvalg og administrationen. Hvert byforum mødes to gange årligt og diskuterer udviklingen, udarbejder handleplaner og igangsætter vedtagne initiativer i bymidterne. De tre byfora indstiller projekter til byrådet. De mødes et par gange om året i et fælles forum, hvor der udveksles erfaringer og fælles initiativer tages.

Sammensætningen af de tre byfora godkendes af byrådet i begyndelsen af hver byrådsperiode. Nye medlemmer godkendes i formandskabet for de tre byfora efter indstilling fra forvaltningen.

Styregruppen består af medlemmer fra økonomiudvalget, udvalgsformænd for de tre udvalg Plan & Miljø, Teknik & Byggeri og Kultur & Fritidsudvalget, borgmesteren, kommu-

naldirektøren, de tre formænd for de tre byfora, hvoraf den ene, formanden for Esbjerg Byforum, også er formand for hele bymidtesamarbejdet og dermed også formand for styregruppen, direktøren for Teknik & Miljø, direktøren for Børn & Kultur, stadsarkitekten og dertil kommer projektlederen. Alle tre byforaer samt styregruppen sidder med i Fælles Forum.

Der er én projektleder for hele bymidtesamarbejdet. Hun er desuden også tovholder på Ribe og Esbjerg Byforum, mens en kollega er tovholder på Bramming Byforum. Begge sidder med sekretariatsfunktioner for hver deres byer. Funktionerne er placeret på siden i organisationsdiagrammet, fordi afholdelse af møder i styregruppen også er projektlederens ansvar med, hvad dertil følger af opgaver. Begge er ansat i kommunen.

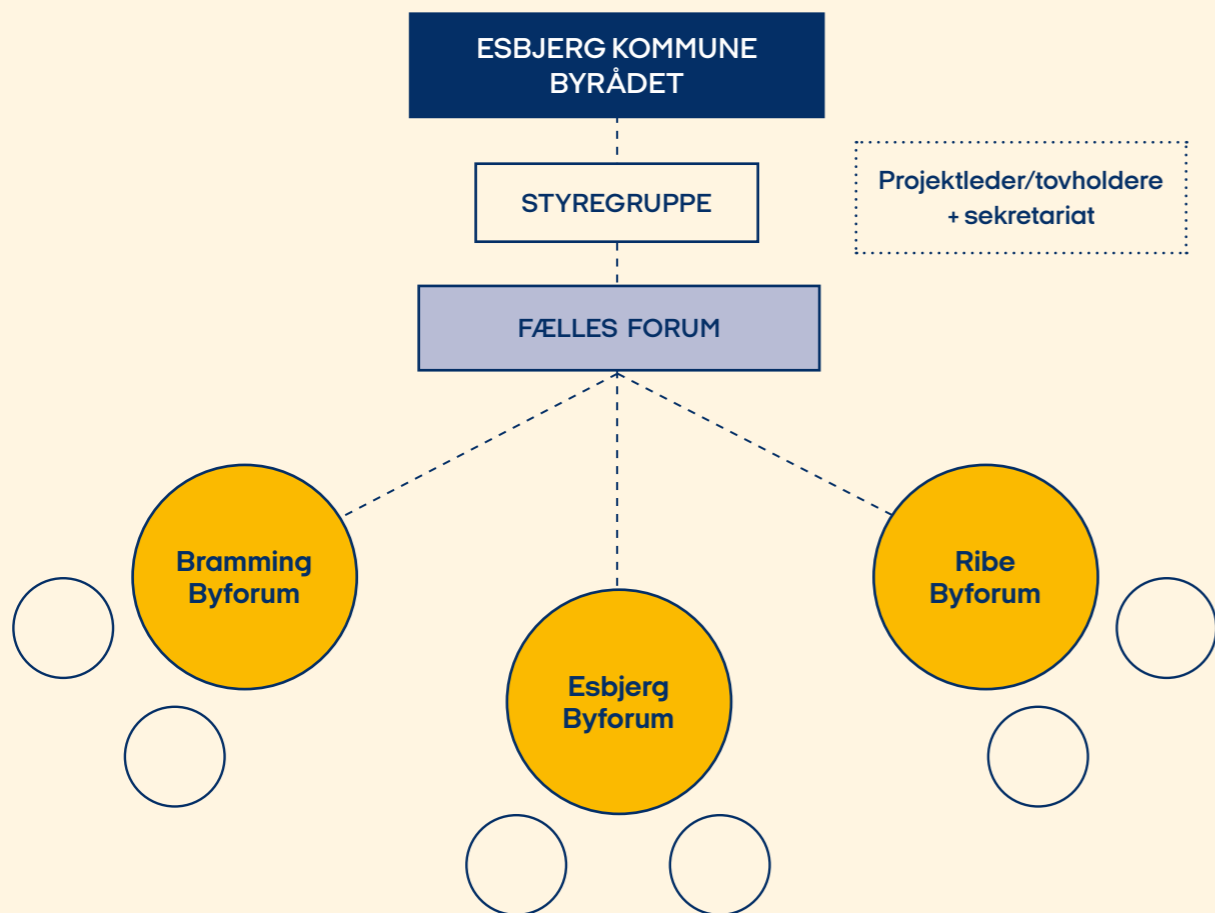
Varetagelse af den daglige drift og ledelse
ca. 1 årsværk.

Øvrigt

De private følgeinvesteringer vurderes i kommunen at forhøje den kommunale investering med en faktor 10 (tallet er dog ikke udtryk for en præcis udregning). I dag får Byforum 1,5 mio. kr. om året fra kommunen til at igangsætte projekter. Dertil kommer ca. et årsværk i medarbejdløen.

Grundejer:

"Det betaler sig". Ifølge en privat grundejer kan det godt betale sig at være med. Han betalte 100.000 kr. til et gaderenoveringsprojekt og fik, efter eget udsagn, en værdistigning på sin ejendom på 500.000 kr. den dag, renoveringen var færdig.



Gladsaxe Erhvervsby:

Geografisk område

Erhvervsområdet i Gladsaxe.

Organisationsform

Gladsaxe Erhvervsby er et privat-offentligt bysamarbejde, der tager afsæt i det største erhvervsområde i Gladsaxe. Foreningen er i princippet organiseret på samme måde som i Hillerød. Kommunen deltager som medlem i foreningen og yder tilskud til finansieringen af sekretariatet. Kommunen har også selv arbejdspladser i området.

Hver af de nederste bobler repræsenterer en netværksgruppe. De seks netværksgrupper – HR-netværket, Facility-netværket, Bæredygtighedsgruppen, Direktørforum, Byrumsgruppen og Personalegruppen – består af medarbejdere fra medlemsvirksomhederne/organisationerne. De strategiske fokusområder er branding, byudvikling, trafik og mobilitet, faglige netværk og sociale netværk. Arbejdet med bæredygtighed går på tværs af fokusområderne.

Bestyrelsen

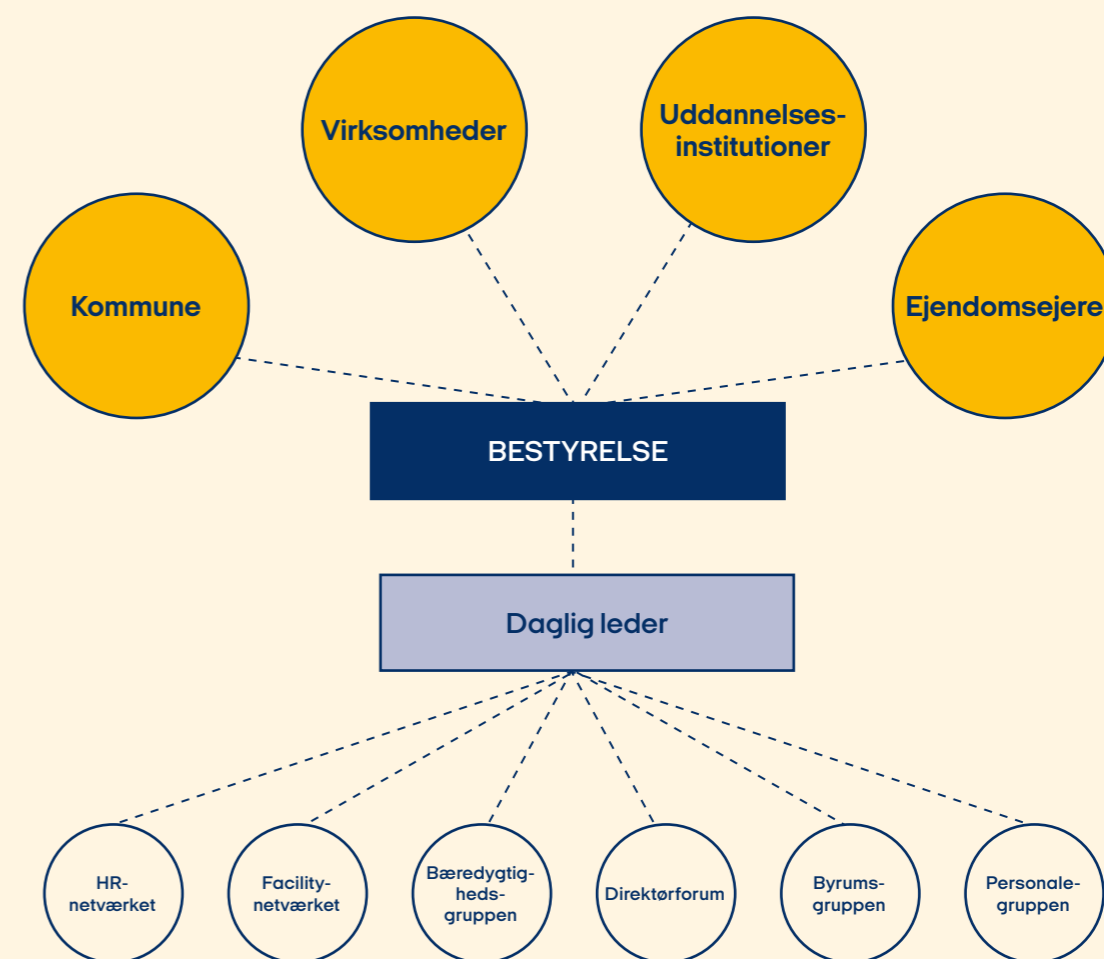
Bestyrelsens deltagere er valgt blandt medlemmer og repræsenterer både ejere og lejere, uddannelsesinstitutioner samt små og større virksomheder i området. Kommunen har en fast plads i bestyrelsen. Under bestyrelsen er der nedsat arbejdsgrupper, der arbejder med byrum, branding, HR, facility management m.v.

Varetagelse af den daglige drift og ledelse

En leder i samarbejde med tovholdere for de enkelte netværk.

Øvrigt

Kommunen har været initiativtager til samarbejdet og har faciliteret opstarten og bevilget midler til aktiviteter de første år. Kommunens initiativ er dels begrundet i generel interesse i byens erhvervsudvikling, dels interesse i at aktivere virksomhederne i forbindelse med tilpasning af området til den kommende letbane, der kommer til at løbe tæt forbi området.



Vejle bymidte og centerbyer:

Geografisk område

Fire mindre distrikter i Vejle (enkelte gader eller dele af gågaden) samt Vejles centerbyer (Give, Jelling, Børkop og Egtved) fungerer alle som separate POB'er.

Organisationsform

Hver af de otte bobler nederst repræsenterer et POB. Der er fire i Vejle midtby og et i hver af de fire centerbyer (Børkop, Egtved, Give, Jelling).

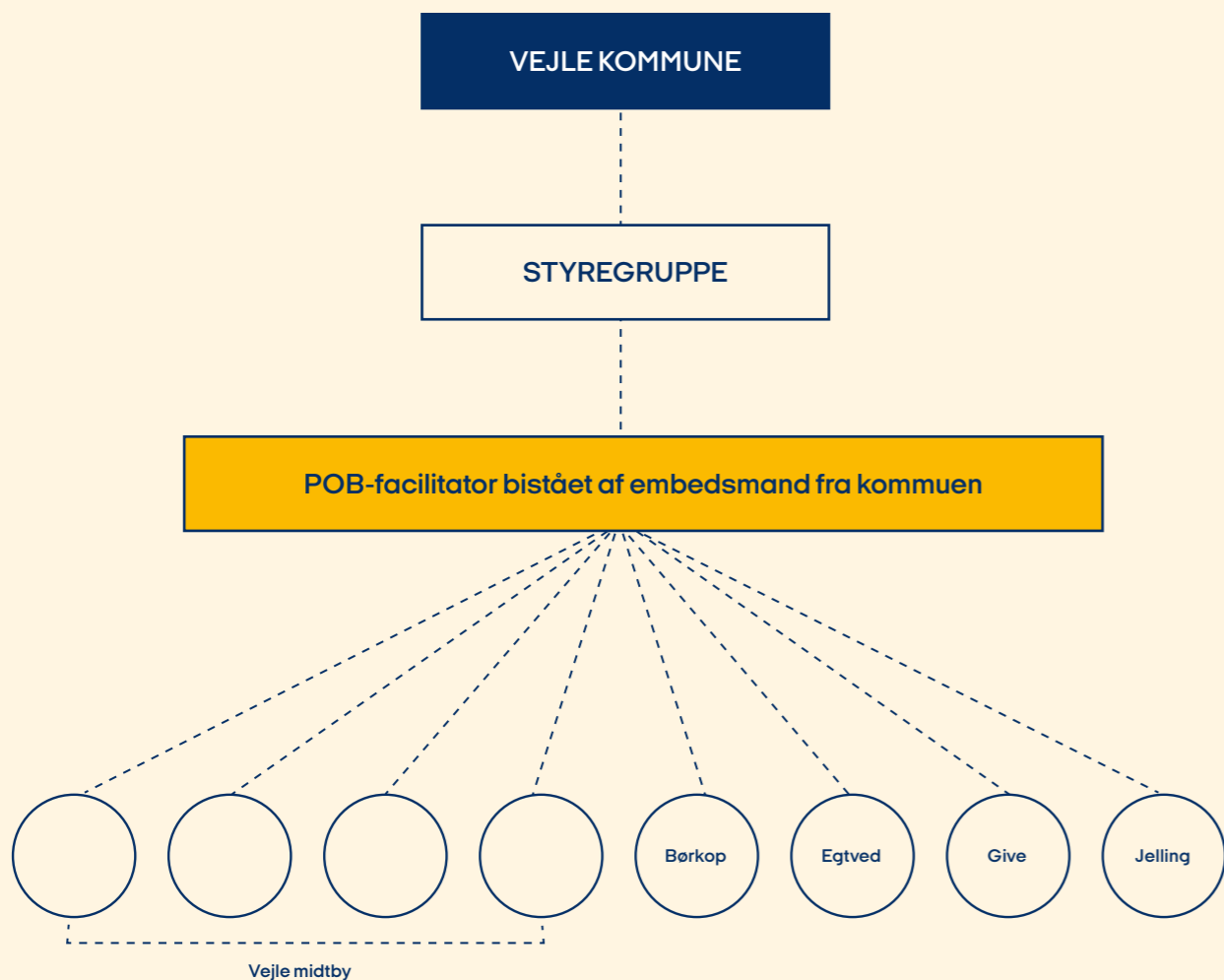
Åbne månedlige møder i hvert POB, hvor alle lokale borgere, ejere, CityVejle (handelsstandsforeningen) og erhvervsdrivende inviteres. I centerbyer også handelsforeninger og foreninger. Her diskuteres udfordringer og potentialer, og det aftales fra gang til gang, hvem der gør hvad. Møderne styres af POB-facilitatoren (betalt af kommunen), der fire gange om året også mødes med de relevante beslutningstagere i kommunen (styregruppen) for at sikre en fælles retning og eventuelle problematikker. Initiativ og realisering ligger hos

de lokale borgere/erhvervsdrivende/kulturfolk/ejendoms-ejere, der engagerer sig i møderne. Samarbejde udadtil med politi, SSP, skoler, uddannelsesinstitutioner m.m. er med til at løse udfordringer og bibringe viden og ressourcer til det enkelte område.

I styregruppen sidder POB-facilitatoren, relevante repræsentanter fra kommunen, City Vejle og enkelte ejendoms-ejere. De mødes fire gange årligt. Her drøftes overordnede problematikker.

Øvrigt

Vejles POB-model kan siges at være den hurtige vej til handling på gadeplan. Her springer man den store forkromede vision og den formaliserede organisering over til fordel for hurtig handling. Modellen udelukker naturligvis ikke store visioner og heller ikke en mere formaliseret videreudvikling af samarbejdet.



Stavanger [City Impact Districts]:

Geografisk område

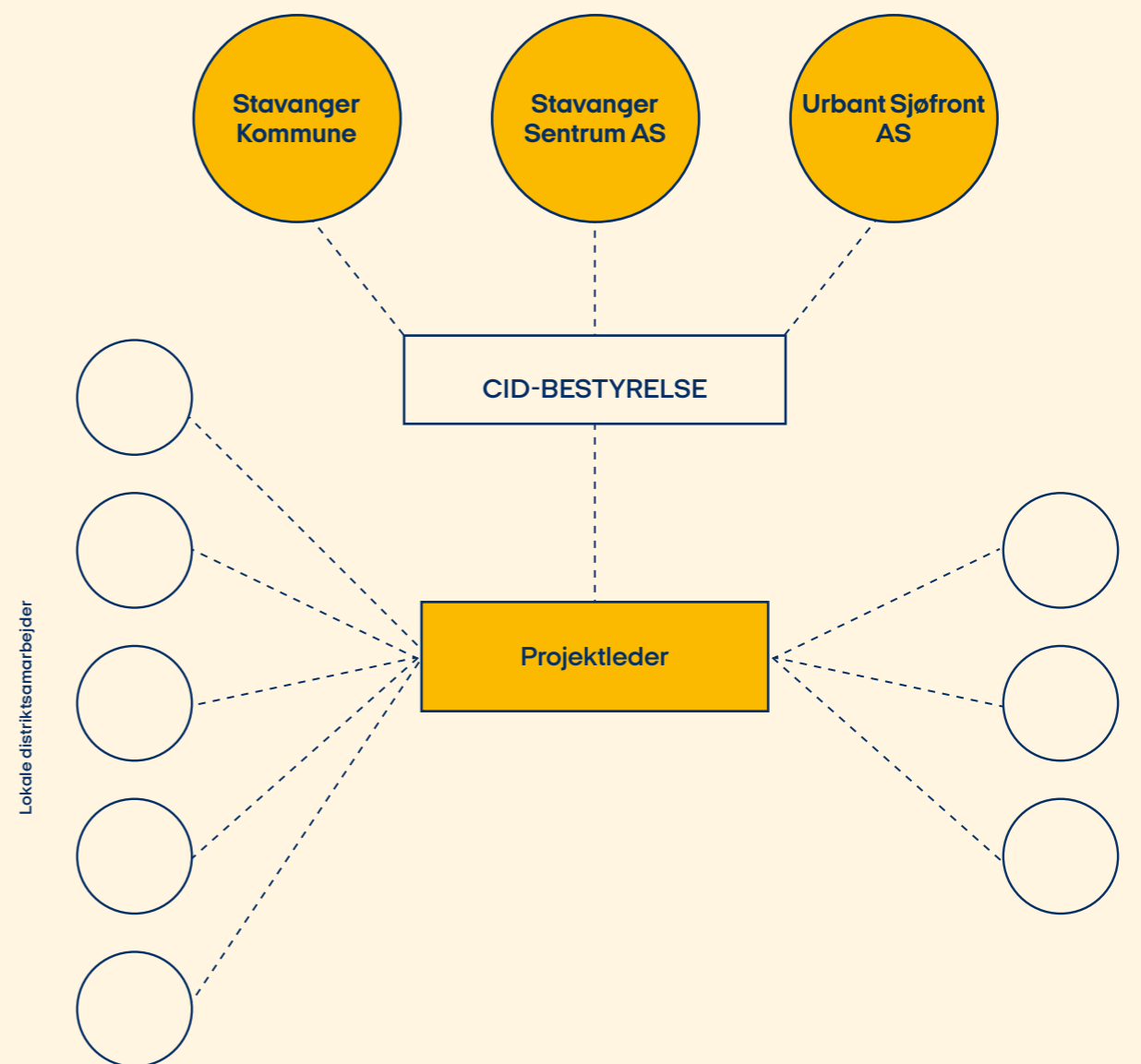
Bymidten som helhed med særligt fokus på små lokale distrikter (fx en eller flere gader, et stykke af havnen el.lign.).

Organisationsform

CID er et nationalt forsøgsprojekt, som i en fireårig periode har været tilkøbt Stavanger Centrum for at afprøve en udbygget privat-offentlig samarbejdsform. Her er der dels etableret små lokale distrikter i byen, hvor de lokale borgere/ejere/erhvervsdrivende har arbejdet med helt lokale problemstillinger, dels etableret regionale samarbejdsfora på tværs af store aktører, som har samarbejdet om nye løsninger for bymidten, fx inden for infrastruktur.

CID er dannet med tre lokale partnere som primære aktører: Stavanger Kommune, Urban Sjøfront AS (ejendomssejere) og Stavanger Centrum AS (der kan sammenlignes med en svensk citysamverkan og et dansk byforum; en forening bestående af kommune, ejendomssejere, butikker og øvrigt erhverv i Stavanger centrum).

CID's bestyrelse består af to repræsentanter for hver af de tre projektejere. Under bestyrelsen er en central projektleder. Den centrale projektleder støtter op om enkeltprojekterne, både de små og de regionale, men der er altid en lokal tovholder på hvert projekt også.



11. Afklar finansiering af partnerskabets drift

I POB'er må der skelnes mellem udgifter til at drive den dannede forening og udgifter til at gennemføre løsninger på de(t) konstaterede problem(er). Udgifter til at gennemføre løsningerne omtales under punkt 16.

Driftsudgifterne dækkes normalt af medlemmernes kontingenter og evt. støtte fra kommunen og/eller donorer.

Erfaringerne fra udlandet viser, at kontingenterne kan beregnes på mange forskellige måder:

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

For butikker, restauranter og serviceerhverv i stueetagen i bykerneområder:

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

For virksomheder på de øvre etager (fx tandlæger, revisorer mv.):

- Ofte enhedspris i form af støttemedlemsskab

Nogle aktører kan evt. (kun) bidrage med andre ressourcer end penge (lokaler, materialer, ydelser, arbejdskraft).

I udlandet opkræves kontingentet af kommunen eller af organisationen selv enten direkte til de enkelte medlemmer eller indirekte via de foreninger, der evt. måtte deltage i bysamarbejdet.

De nævnte kontingentudregningsmetoder viser, at mulighederne for udregning er mange, og at der må tages hensyn til den lokale situation, når den mest retfærdige model skal findes.

Nedenfor nævnes 5 eksempler på finansieringsformer. Nogle af de nævnte finansieringsformer rummer også midler til gennemførelse af mindre aktiviteter og mindre løsningsprojekter i øvrigt, men skal som minimum dække den dyre opstart og den daglige drift.

1. Hillerød ByForum

I formaliserede bysamarbejder som fx Hillerød ByForum består indtægterne af kommunale bidrag og private medlemsbidrag eventuelt – som tilfældet er i Hillerød – suppleret af arrangementsindtægter, projektf finansiering og sponsorbidrag fra virksomheder, fonde eller andre offentlige puljer. I Hillerød blev der i 2018 arbejdet med en samlet finansieringsramme på

Medlemstakster: Hillerød ByForum Hillerød Cityforening

| Bymidtens område jf. Hillerød Byforum | | | Velgørenhed, fx Røde Kors og Mødrehjæpen | Uden for bymidten | | |
|--|-----------|-----------|--|-------------------|-----------|-----------|
| 0-50 m2 | 50-100 m2 | 100m2+ | | 0-50 m2 | 50-100 m2 | 100m2+ |
| 5.000 kr | 7.000 kr. | 9.000 kr. | 5.500 kr. | 5.000 kr. | 6.000 kr. | 7.000 kr. |

Liberale erhverv
Kontingent pr. år pr. medlem kr. 5.000,-

Kontorfællesskaber afregnes således:
Kontoret kr. 5.000,-
pr. CVR kr. 1.500,-

Ejendomsejere
Privatbolig kr. 400,-/bolig

Erhverv beregnes således:
0 - 1.000m² kr. 10,-/m²
1.001 - 4.000m² kr. 7,-/m²
4.001 - kr. 5,-/m²

Priser er ekskl. moms.

ca. 3,4 mio. kr. Fordelingsnøglen var ca. 31 % fra Hillerød Shopping (Hillerød Cityforening og Slotsarkaderne), 31 % fra Hillerød Kommune, 11 % fra ejendomssejerne, 1 % fra liberalt erhverv og 26 % fra sponsorer og arrangementsindtægter.

2. Gladsaxe Erhvervsby

Gladsaxe Kommune finansierede opstarten af foreningen ved at stille sekretariatsbistand til rådighed i de første par år. Dette er nu overgået til en model, hvor kommunen medfinansierer en daglig leder. Medlemmerne betaler kontingent i forhold til ejendomsværdi (ejendomssejerne) og antal ansatte (lejerne). Hvis en aktør både er ejendomssejer og samtidig driver virksomhed i området, betales begge bidrag efter nedenstående model.

Medlemstakster i Gladsaxe Erhvervsby:

| EJENDOMSEJERE Ejendomsværdi i mio. kr. | |
|---|------------|
| 0-9 | 2.000 kr. |
| 10-49 | 5.000 kr. |
| 50-99 | 10.000 kr. |
| 100-199 | 15.000 kr. |
| 200+ | 20.000 kr. |
| Eksterne interessenter | 2.000 kr. |

| VIRKSOMHEDER Antal ansatte | |
|-------------------------------|------------|
| 1-19 | 2.000 kr. |
| 10-49 | 5.000 kr. |
| 50-99 | 10.000 kr. |
| 100-299 | 15.000 kr. |
| 300+ | 20.000 kr. |
| Eksterne interessenter | 2.000 kr. |

3. Vejle POB

I mindre formaliserede bysamarbejder som Vejle-POB-modellen er der intet formelt medlemskab og derfor heller ingen formaliserede medlemsbidrag. Her er det kommunen, der finansierer POB-facilitatorens tid samt tildeler hvert POB et beløb (fx 50.000 kr. om året), som POB'et selv disponerer over til events, byrumsforskønnelse osv.

4. CID Stavanger

CID Stavanger repræsenterer endnu en form for finansiering, idet det her var en national forsøgspulje, der fik projektet til at rulle. Efter de første to år med ren national finansiering blev projektet forlænget, nu også med kommunal medfinansiering. En del af

projektlederrollen i både de lokale distrikter og de regionale projekter varetages her af lokale ulønnede aktører i samarbejde med den daglige leder for CID-aktiviteter i de lokale distrikter og finansieres af de lokale aktører, suppleret med et grundbeløb på 50.000 kr. pr. distrikt. Fra 2020 stopper den statslige finansiering, men CID fortsætter nu med kommunal grundfinansiering.

5. Svenske citysamverkan

I Sverige, hvor citysamverkan typisk grundfinansieres af kommune, handel og ejendomssejere, kan medlemkontingentet udregnes på flere måder, se ovenfor. Kommunens bidrag ligger typisk på mellem 30 % og 50 % af grundfinansieringen..

12. Projektkoordinator

Når organiseringen og finansieringen er på plads, kan fordelingen af midlerne gå i gang. Det første bør være at ansætte/udnævne en projektkoordinator og evt. nødvendige projektmedarbejdere.

Som det er omtalt under "Ledelse og proces", er det i særdeleshed vigtigt, at dette gøres med omhu. Hele samarbejdets succes kan afhænge af, at den rette person vælges. De optimale kvalifikationer er nævnt under punkt 5 og 6.

LØSNINGER OG PROJEKTFINANSIERING

Punkterne under "Løsninger og projektf finansiering" er en sammenhængende proces, hvor det ene punkt afhænger af det andet. Men for overskuelighedens skyld er indholdet i løsnings- og projektf finansieringsfasen opdelt i fire punkter

13. Søg inspiration

Det er sjældent, at problemer og udfordringer i et byområde er så unikke, at der ikke kan trækkes på andres erfaringer. Derfor er det en god ide at søge inspiration fra andre byområder i indland eller udland og andre byområder, som har været igennem lignende processer. Ud over at give direkte inspiration til løsninger er en sådan fælles inspirationstur med til at styrke fællesskabet. Parterne lærer hinanden bedre at kende og har mulighed for sammen at udvikle ideer, som også styrker den fælles ansvarsfølelse.

14. Find fælles løsninger

Løsninger dukker sjældent op fra den ene dag til den anden. De udvikles løbende igennem processen, men på et eller andet tidspunkt skal fællesskabet enes om, hvilke konkrete løsninger de vil bringe i spil for at løse de problemer, som de i fællesskab har defineret. Løsningerne kan vedrøre mange forhold, og de kan være både driftsprægede og projektpægede.

Nedenstående liste illustrerer spektret i problem- og løsningsrummet

- Øget ren- og vedligehold
- Tilgængelighed, trafik, bedre skiltning
- Fælles markedsføring
- Events og aktiviteter
- Fysisk forskønnelse og belysning
- Udsmykning, blomster og grønt
- Siddepladser og mødesteder
- Rene og tilgængelige offentlige toiletter, evt. flere toiletter
- Promovering af lokal produktion og lokale butikker
- Kampagner i forhold til at handle lokalt
- Øget sikkerhed/tryghed
- Indsatser i forhold til aftenøkonomi
- Stordriftsfordele for fx butikkerne (fælles indkøb, varetransport og forsikringer, delebiler m.m.)
- Andre medlemsfordele
- Statistikbank, analyser, effektmålinger
- Coaching, kompetenceudvikling og netværksarrangementer for medarbejdere
- Teambuildingsprojekter for medarbejdere (byforskønnelse bliver til teambuilding: mal et plankeværk, plant et træ).
- Grøn, bæredygtig profil
- Aktivering af tomme lokaler
- Det rigtige mix af butikker, spisesteder, kulturtilbud osv.
- Fælles åbningstider
- Fælles gavekort
- Deleøkonomiske tiltag
- Kunstprojekter
- Inddragelse af børn og unge samt marginaliserede grupper (langtidsledige kommer tilbage til arbejdsmarkedet)
- Koordinering af eksisterende initiativer
- Udvikling af smart city-tiltag
- Iværksætterprojekter

15. Opstil vision, mål og handlingsplan

Der er ingen grund til at gøre tingene mere komplicerede end nødvendigt. I mindre lokalområder med en forholdsvis klar problemstilling kan vision, mål og handlingsplan gøres ganske kort. Men det er under alle omstændigheder som minimum nyttigt at formulere såvel mål som løsninger, herunder i hvilken rækkefølge løsningerne skal tages i brug. Er problemstillingerne mere komplekse, og der ønskes et samlet overblik over forventede udgifter over en femårig periode, er det nyttigt med en lidt mere grundig handlingsplan, der bygger både på vision og mål.

Erfaringen er, at det er vigtigt, at handlingsplanen er realistisk, både hvad angår kortsigtede planer/hurtige succeser og langsigtede strategier. Handlings-

planen skal være så robust, at den kan holde til et skifte i organisationen og forstås af folk uden for den inderste kreds. Husk at definere succeskriterierne.

16. Finansier løsningerne

Uden finansiering ingen løsninger. Derfor er det vigtigt hele tiden at have fokus på udgifterne til de ønskede løsninger. Ingen har glæde af løsninger, der ikke er til at finansiere. Tværtimod vil det demotivere.

En lille pose penge kan række langt. Et eksempel er Vejles POB, som fik realiseret otte koncerter for 50.000 kr. i alt, takket være ildsjæle og gode kontakter. Normalt koster det Vejle Kommune 30.000 kr. at stable én koncert på benene.

Hvis der ikke er penge fra kontingentbetalingen til egentlige projekter, skal disse finansieres med nye midler. Disse kan kun komme fra kommunen, aktørerne og eksterne donorer. Finansieringen af større projekter viser sig næsten altid at være et problem. Mange handlende og grundejere i de danske byområder er – med nogle undtagelser – ikke så velhavende, at de kan kaste mange millioner ind i forbedringer i det offentlige rum. Desuden er forudsætningen for, at de involverer sig, at de kan se muligheden for, at pengene vender tilbage i form af øgede kunder i området, øgede udlejningspriser og/eller stigende ejendomspriser.

I Danmark finansierer POB normalt foreningens drift og mere driftsprægede projekter, som kommer alle til gode. Når alle får glæde af investeringen, må alle betale.

I Sverige (og også i Norge og i Esbjerg) er der god erfaring med *projektsamfinansiering*, hvor visse fysiske forskønnelsesprojekter i byen finansieres af kommunen og de pågældende ejendomssejere i det specifikke område, der skal fornys. Det har vist sig at være en meget gunstig model, som har fremskyndet udviklingen af attraktive bymiljøer i fx Göteborg, Karlstad, Linköping, Jönköping og Borås. Samfinansiering af større fysiske forskønnelsesprojekter har dog ikke været det dominerende i de kommuner, der har deltaget i Netværk for Privat-Offentlige Bysamarbejder.

I den undersøgte periode har det for de involverede kommuner mere handlet om netværksdannelse, opstart af dialog om de langsigtede udfordringer, små synlige pop-up tiltag mv.

IMPLEMENTERING OG EVALUERING

17. Implementer løsninger

Når organisering og finansiering er på plads, gælder det bare om at blive synlig med det samme. Gå efter 'små, sikre, succeser' i starten. Og husk: Ingen succes

er for lille til at blive fejret. Promovér resultaterne, inviter den lokale presse med – og del æren. De gode resultater er trædesten for at gå videre sammen.

Udførelse af nogle projekter, eksempelvis anlægsprojekter, kræver professionel assistance. Her er det sædvanligvis kommunen, der træder ind og står for udførelsen, idet de fleste anlægsprojekter gennemføres på kommunens arealer.

18. Evaluer og revurder

Det er vigtigt mindst en gang om året at evaluere samarbejdet, herunder forholde sig til, om der skal ændres på processer og vedtagelser. De udenlandske BIDs etableres kun for fem år ad gangen. Det betyder, at der mindst hvert femte år tages stilling til, om samarbejdet har været en succes for deltagerne, og om det skal forlænges.

I løbende bysamarbejder i Danmark betales der kontingent blandt de deltagende på frivillig basis, og derigennem sker der en indirekte løbende evaluering af samarbejdet. Såfremt antallet af kontingentbetalere falder over tid, er der behov for at genbesøge, hvorvidt bysamarbejdet fortsat har relevans og skaber værdi.



KAPITEL 6:

Hvordan kommer vi videre?

Set i lyset af, at der p.t. ikke efterspørges en forpligtigende BID-lovgivning, er der i særlig grad brug for fortsat udvikling af viden og konceptualisering af de frivillige partnerskabsmodeller, hvis ønsket er at fremme udviklingen af privat-offentlige bysamarbejder i Danmark.

I Sverige har de som nævnt en forening, der er en sammenslutning af bl.a. en række cityforeninger og ejendomssejere. Foreningen har siden sin oprettelse i 1992 understøttet udviklingen af svenske bymidter. Fx er der udviklet flere kursusforløb vedrørende privat-offentligt bysamarbejde, og foreningen tilbyder også konsulenttydelser i form af støtte og rådgivning i bysamarbejdsprocesser. Endvidere har de med inspiration fra andre europæiske bysamarbejdsorganisationer – fx Association of Town and City Management i England – 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 – har været en værdifuld støtte til udviklingen af de svenske frivillige samarbejder.

Et initiativ, der kunne fremme flere levedygtige POB'er i Danmark, kunne være etableringen af en lignende platform eller vidensenhed, der kan understøtte de kommuner og private aktører, der fremover giver sig i kast med privat-offentligt bysamarbejde.

Enheden ville fx kunne:

- Stå for et større og mere grundigt studie af danske og nordiske bysamarbejder med henblik på at teste nærværende erfaringer og anbefalinger yderligere.
- Indlede den nødvendige dialog og involvering af bl.a. ejendomsbranchen og turismeerhvervene i forhold til POB.
- Give Danmark en platform, der kan kommunikere med lignende platforme i andre lande og derigennem også sikre erfaringsudveksling og vidensopbygning på tværs af landegrænser.
- Udvikle kurser i de metoder, der knytter sig til privat-offentlige bysamarbejder – herunder i netværksledelse, samskabelse og place management.

Det vil også være af stor betydning for udviklingen af privat-offentlige bysamarbejder, hvis staten kom med positive udmeldinger om værktøjets værdi i arbejdet på at skabe vækst og livskvalitet i danske byer.

Ligeledes vil aktiv deltagelse fra fag-, interesse- og brancheorganisationer være værdifuldt.

Slutnoter

- 1 Se rapporten Cityklimatet 2018, udgivet af Fastighetsägarna Sverige: <https://www.fastighetsagarna.se/aktuellt/rapporter/sveriges-rapporter/cityklimatet-2018/>
- 2 Se fx Nye former for bymidtesamarbejde: Muligheder og potentialer [LivingCities, 2016]. Rapporten kan downloades her; her: <http://byfornyelsesdatabasen.dk/forsogogudvikling/0/5/10557380>
- 3 Se "Vejledning til Investeringsredegørelse – hvordan fremmes private investeringer i byfornyelsen?" [SBI, 2004]; "Sammen står vi stærkere – erfaringer fra partnerskaber i landdistrikter" [Hausenberg 2009]; "Samarbejde i virksomheder – i områdeindsatser [2010]"; "Nye former for bymidtesamarbejde: Muligheder og potentialer" [LivingCities, 2016]
- 4 Se mere om BIDs på Realdanias hjemmeside: <https://realdania.dk/projekter/bid-business-improvement-districts>
- 5 Ifølge The BID Foundation – se www.placemanagement.org
- 6 Se www.svenskastadskarnor.se. Svenska Stadskärnor er en non-profit forening, som ejer Svenska Stadskärnor AB, der har to fastansatte og syv fast tilknyttede konsulenter. Alle ni sidder i ledelsesgruppen. Budgettet var i 2016 på knap 6 mio. SEK.
- 7 Andre byudviklingskonsulenter arbejder med POB i længere perioder. Et eksempel er Gamla stan i Göteborg, der har eksisteret i mere end 20 år.
- 8 Vurdering fra Svenska Stadskärnor i 2016.
- 9 Gamla stan POB i Göteborg er dog et topartssamarbejde mellem ejendomsejere og kommune.
- 10 Se rapporten Cityklimatet 2018, udgivet af Fastighetsägarna Sverige: <https://www.fastighetsagarna.se/aktuellt/rapporter/sveriges-rapporter/cityklimatet-2018/>
- 11 "Vækstindsats for produktivetsforbedring og effektivisering af butiks- og byliv i Region Sjælland" [2018, Reteam og LivingCities]. Kontakt Region Sjælland for info.
- 12 Se www.norsk-sentrumsutvikling.no
- 13 "Sammen om sentrum. En eksempelsamling om ulike offentlig – private samarbejdsmodeller for styrking av norske bysentrum." By- og regionforskningsinstituttet NBR/OsloMet, desember 2019. Publikationen findes på dette link: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/sammen-om-sentrum/id2680842/>
- 14 Se rapporten Cityklimatet 2018, udgivet af Fastighetsägarna Sverige: <https://www.fastighetsagarna.se/aktuellt/rapporter/sveriges-rapporter/cityklimatet-2018/>
- 15 "Vækstindsats for produktivetsforbedring og effektivisering af butiks- og byliv i Region Sjælland" [2018, Reteam og LivingCities]. Kontakt Region Sjælland for info.

Privat-offentlige bysamarbejder – rapport fra et netværkssamarbejde

Udgivet i februar 2020 af formandskabet for Netværk for privat-offentlige bysamarbejder

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

ISBN: 978-87-93746-15-2

Redaktion

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

Design & layout

Le bureau

Tryk

OAB-Tryk ApS, Odense

Fotos

Side 6: Dalhoff Casper/Ritzau

Side 29: Odense Kommune

Side 32: Kim Matthäi Leland/Gonzales Photo/Ritzau Scanpix

Side 34: Mads Jensen/Ritzau

Side 44: Henning Bagger/Ritzau Scanpix

Om rapport og netværk for privat-offentlige bysamarbejder

Dette er den endelige hovedrapport udarbejdet i regi af et toårigt netværk for privat-offentlige bysamarbejder, der blev etableret i maj 2017. Rapporten er en overbygning på en kortere opsummerende publikation, der blev lanceret i september 2019.

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 samt grundmateriale til denne rapport.

Dansk Byplanlaboratorium har fungeret som sekretariat for netværket i perioden.