

Fra transaktioner til partnerskaber

Relationerne mellem kommunerne og markedet om byudvikling er i hastig udvikling. Men skal partnerskaber mellem kommuner og markedet fungere og levere på det, de er sat i verden for, kræver det mod, tid, nysgerrighed, en dristig vision, og at man fra begge sider er klar til at afgive magt.

Af partner og byplanlægger Peter Frost-Møller, Grandville

Byudviklingens store bevægelser sker i et vidt omfang i et samspil mellem kommunen som (plan)myndighed og markedet – forstået bredt som både investorer og de borgere, som vælger at flytte til/rundt i vores byer. Mange kommuner er i de senere år lykkedes med at aktivere investorernes interesser som en vigtig drivkraft i byudviklingen. Der er i den forbindelse sket en modning og professionalisering på begge sider af samarbejdet – og der er blevet bygget rigtig meget i mange byer.

Den orientering mod markedet er på mange måder en konstruktiv udvikling, som har skabt muligheder og realiseret potentialer for byerne.

Syddjurs Kommune har gennem et 'tidligt udbud' indbudt markedsaktører til i et partnerskabslignende samarbejde med kommunen og byens borgere at udvikle en samlet plan for udviklingen af den vestlige del af Hornslet.

Men det er et spørgsmål, om udviklingen i tilstrækkelig grad har bidraget til at løse de komplekse udfordringer, som byudviklingen og planlægningen skal bidrage til at håndtere, herunder:

- ✓ Kampen om pladsen og udviklingen af den gode by
- ✓ Klimatilpasning og grøn omstilling
- ✓ Behovet for at udvikle en blandet by og boliger til alle

Mange kommuner arbejder aktuelt med, hvordan man kan balancere mellem på den ene side markedets umiddelbare efterspørgsel og investeringslyst og på den anden side byrådets strategiske ambitioner og behovet for at håndtere de store og påtrængende, samfundsmæssige udfordringer.

Der er behov for at kunne arbejde med flere 'bundlinjer' i relationen mellem kommunen og markedet, og vi må insistere på, at de kræfter vi sætter i spil i byudviklingen, gør en reel forskel.

Partnerskaber i mange former og farver

For at udvikle disse relationer bliver der i mange byer i disse år eksperimenteret med forskellige former for partnerskaber mellem kommunerne og markedet: Fra praktisk orienterede samarbejder i fx byfora og samarbejde mellem politikere og markedsaktører i opgaveudvalg (§17, stk. 4-udvalg), hvor man laver og realiserer politik og planer i fællesskab. Til formelle partnerskaber i fx byudviklingsselskaber og gennem forskellige varianter af udbud som grundlag for partnerskabslignende samarbejder omkring ejendoms- og arealudvikling.





Randers Kommune og AP Pension har for nylig stiftet et fælles udviklingsselskab, som skal drive udviklingen af Flodbyen i Randers – en ambitiøs og langsigtet udvikling af det centrale Randers, hvor en byudvikling er kombineret med klimatilpasning og infrastruktur.



Odense Kommune har sammen med de almene boligorganisationer FAB og CIVICA brugt en konkurrencepræget dialog til dels at udvikle en ambitiøs bydelsplan, dels at finde en kommerciel partner til et fælles arealudviklingsselskab.

Anledninger til at iværksætte disse partnerskaber er mange, men ofte drejer det sig om at samle viden, økonomi og 'trækraft' i projekterne:

- ✓ Komplekse opgaver, som de enkelte aktører ikke kan løse alene.
- ✓ Behov for viden, praksiserfaring eller organisatoriske 'muskler'.
- ✓ Økonomiske udfordringer knyttet til realiseringen.
- ✓ Behov for at sikre et 'bundtræk' i projektet over tid.

Behovet for at tænke i partnerskaber er derfor til stede, og der er et særligt potentiale i tætte partnerskaber mellem kommuner og markedet, når det handler om byudvikling. For *kommunerne* og for samfundet som helhed, idet det giver mulighed for at få skabt et bedre 'afkast' af byudviklingen på flere og andre 'bundlinjer' end alene den økonomiske bundlinje. Og for *investorerne og grundejerne* fordi de for det første kan få en bedre by ud af det i sidste ende (og dermed optimere den langsigtede værdiskabelse), for det andet fordi de gennem et tæt samarbejde med kommunerne om udviklingen af projekter kan få skabt langt større politisk og folkelig opbakning til byudviklingen, hvilket også reducerer de tidsmæssige og økonomiske risici.

Talenter i partnerskaber

Velfungerende samarbejder om byudvikling kræver, at vi bliver gode og bedre til at etablere og arbejde i partnerskaber. *At vi ændrer mindsettet i relationen mellem kommunen og markedet fra at være baseret på transaktioner og forhandlinger til at være baseret på partnerskaber.*

For at langsigtede partnerskaber kan fungere, viser vores erfaringer, at det kræver:

- ✓ **Mod.** Velfungerende partnerskaber kræver, at vi formulerer en klar og dristig vision, som skaber begejstring og som udgør et fælles mål. Visionen skal være konkret og dermed sætte en retning, men den skal også give plads til de forskellige aktører og interesser – og til at der kan opstå forskellige svar, som ikke nødvendigvis har været formuleret fra starten.
- ✓ **Tålmodighed.** Velfungerende partnerskaber kræver tid; at vi gennem organisering og aftaler sikrer en vedholdenhed i arbejdet på tværs af fx valgperioder, og at der er tid til at afprøve og genforhandle løsninger undervejs i samarbejdet.
- ✓ **Nysgerrighed.** Velfungerende partnerskaber kræver, at man fra begge sider agerer entreprenant men også, at man er klar til at afgive magt. Der skal være plads til at dele og inddrage viden, interesser og erfaringer mellem aktørerne og fra omverdenen. Det kræver også, at vi slipper trangen til at definere målet på forhånd, at vi indtager en nysgerrig tilgang til projekterne og at vi giver plads til at nære de fælles løsninger.

Partnerskaber er en træningsbane

Af kommunerne kræver en succesfuld deltagelse i partnerskaber derfor bl.a., at man dygtiggør sig i at træde ud af myndighedsrollen og ind i en faciliterende rolle.

Samtidig skal alle parter vænne sig til lære undervejs, at eksperimentere i fællesskab og begå fejl – og dele erfaringerne. Det gælder, uanset om der er om formaliserede partnerskaber, eller om 'partnerskaberne' er uformelle. Der er fortsat masser at lære om partnerskaber i byudvikling, og det bliver spændende at følge udviklingen i de kommende år.

Noget af det, vi skal øve os i, er at se markedet i et bredere perspektiv. Markedet er meget andet end pensionselskaberne og de store projektudviklere. Tænk i nye organiseringsformer og kombinationer af aktører i udviklingen af byer, herunder facilitering af små udviklingsklynger (fx byggefællesskaber) baseret på mindre organisationer eller private aktører. Gerne i kombination med de store.

Derudover skal vi tænke i kombinationer af flere interesser og 'bundlinjer', når der iværksættes samarbejder mellem kommunen og markedet. Eksempelvis ved at arbejde med 'calls' snarere end traditionelle grundsalg eller udbud. Her bør et kommunalt ejerskab konsekvent bruges strategisk til at skabe afkast på mange bundlinjer gennem gennemtænkte udbud med basis i kvalitative mål og kriterier.

Peter Frost-Møller er partner i Grandville og rådgiver om byudvikling – bl.a. om organisering og udbud ifm. udvikling af kommunale arealer i samarbejdet med private aktører. Er oplægsholder på Byplanmødet 2022.