



Oxford Research A/S, september 2012



EVALUERING AF KONKURRENCEFASEN FOR OMDANNELSE AF THOMAS B. THRIGES GADE

Evalueringsrapport indgivet til partnerskabet for "Fra gade til by – om-
dannelse af Thomas B. Thriges Gade"



Indhold

Kapitel 1. Indledning.....	3
1.1 Om evalueringen.....	4
Kapitel 2. Konkurrencens resultat	6
2.1 Visionerne bag konkurrencen.....	6
2.2 Partnerskabets vurdering af konkurrencens resultat	7
2.3 De øvrige deltagende parter vurdering af resultatet	8
Kapitel 3. Samarbejdet i partnerskabet og partnerskabets værdi	10
Kapitel 4. Den valgte konkurrenceform	13
4.1 Konkurrenceformens styrker	14
4.1.1 Velegnet til et tværfagligt og komplekst projekt.....	14
4.1.2 Styrket faglig højde	15
4.2 Opmærksomhedspunkter i konkurrenceformen	16
4.2.1 Forhandlingsmødernes form og indhold	16
4.2.2 Konkurrencemateriale og afleveringskrav	18
4.2.3 Bæredygtighedsværktøj og cash flow værktøj	19
4.2.4 Vægtning mellem fase 1 og fase 2.....	21
4.2.5 Antallet af deltagere	23
4.2.6 Idéudveksling på tværs af holdene	24
4.2.7 Stor rådgivergruppe.....	26
4.3 Bedømmelsen.....	26
4.4 Incitament, ressourceforbrug og honorar.....	28
4.5 Kontrakten til det vindende hold	30
Kapitel 5. Inddragelse af interessenter og borgere.....	32
Kapitel 6. Resume og anbefalinger	35
6.1 Anbefalinger	36
Kapitel 7. Metode	39

Kapitel 1. Indledning

Et enigt byråd i Odense Kommune besluttede i februar 2008 at omdanne Thomas B. Thriges Gade i Odense bymidte fra en trafikeret gade til bydannelse.

Den firesporede Thomas B. Thriges Gade blev anlagt i 1960'erne med henblik på at få mest mulig trafik hurtigst muligt gennem byen, ned til havnen mv. Konsekvensen var, at gaden spærrede for tværgående færdsel i Odenses bykerne og delte byen i to. Mange odenseanere omtaler gaden som byens åbne sår, der nu skal læges. Der er med andre ord tale om et betydeligt og meget vigtigt projekt i Odense, der endvidere skal ses i sammenhæng med andre store projekter i byen – bl.a. letbanen, havnen, campus og slagterigrunden. Tilsammen skal projekterne forvandle Odense og bringe den i en ny position både hvad angår erhvervs- og befolkningsmæssig vækst.

På baggrund af byrådets beslutning om at omdanne Thomas B. Thriges Gade indgik Odense Kommune og Realdania i 2010 en partnerskabsaftale med henblik på at realisere projektet "Fra gade til by – omdannelse af Thomas B. Thriges Gade". Projektet udgør en værdi på ca. 710 mio. kr., hvoraf 510 mio. kr. er finansieret, mens det resterende beløb vil blive finansieret via salg af byggeretter og parkering. Realdania og Odense Kommune støtter projektet med hver 255 mio. kr.

Efter godkendelse af projektgrundlaget i Realdania og Odense Kommune udskrev partnerskabet i marts 2011 en indbudt projektkonkurrence om omdannelse af Thomas B. Thriges Gade i henhold til EU-direktiv 2004/18/EF (Udbudsdirektivet) efter forudgående prækvalifikation.

Konkurrencen var struktureret efter følgende model:

- **Prækvalifikation:** 25 teams søgte om at blive prækvalificeret til den internationale projektkonkurrence. Syv rådgiverteams blev prækvalificeret til projektkonkurrencens fase 1.
- **Fase 1 – gennemførelse af projektkonkurrencen:** De syv prækvalificerede hold kom med hvert sit anonyme forslag på en omdannelse fra gade til et mangfoldigt, bæredygtigt og tæt byområde. Tre teams blev udpeget som vindere af fase 1 og blev indbudt til at deltage i fase 2. Vinderforslagene blev offentliggjort og udstillet i Odense Adelige Jomfrukloster. Input fra borgere og interessenter indgik sammen med dommerkomitéens anbefalinger i den videre bearbejdning af forslagene i fase 2.
- **Fase 2 – gennemførelse af udbud med forhandling:** De tre vindere af fase 1 deltog i fortrolige, parallelle forhandlinger med udbyderen af konkurrencen med henblik på at sikre en fælles forståelse af opgaven og udvikle hovedidéen i de enkelte forslag. Der blev afholdt to forhandlingsmøder og en afsluttende præsentation med hvert af de tre teams. Der blev i februar 2012 udpeget en vinder af konkurrencen. Det vindende tilbud var det økonomisk mest fordelagtige tilbud ud fra en vægtning af helhedsplanen, den økonomiske realiserbarhed, bæredygtighed samt organisation og bemanning. Vinderforslaget blev offentliggjort og udstillet i Infoboksen på Fisketorvet i Odense. Herefter indgås en totalrådgivningsaftale om det videre forløb.

Projektområdet udgør ca. 51.000 kvadratmeter, og forventningen er, at der kan bygges mellem 50.000 og 70.000 etagemeter ny bebyggelse i området. Desuden skal der etableres nye parkeringsfaciliteter, som vil sikre parkeringspladser til beboerne og de erhvervsdrivende i de nye bebyggelser og til offentligheden.

I den efterfølgende planfase i 2012-2013 udarbejdes bl.a. kommuneplantillæg, lokalplan, VVM-redegørelse, og første etape af omdannelsen forventes påbegyndt i 2014. Det nye område forventes at blive taget i brug fra 2016-2020.

Som afslutning på konkurrencen har partnerskabet ønsket en evaluering af de deltagende parter syn på konkurrenceprocessen med henblik på at vurdere, om resultatet af konkurrencen er som forventet. Endvidere ønskes anbefalinger til, hvordan lignende konkurrencer om byudviklingsprojekter i fremtiden kan justeres og forbedres.

I det følgende afsnit uddybes formålet med evalueringen, hvorefter baggrunden for konkurrencen og den valgte konkurrenceform beskrives.

1.1 Om evalueringen

Det overordnede formål med denne evaluering er tosidigt.

For det første skal evalueringen vurdere, om resultatet af konkurrencen er som forventet. Der er hermed tale om en klassisk *ex post evaluering*, som fokuserer på konkurrencens resultater og effekter, sådan som de deltagende parter har oplevet dem.

Her fokuseres på følgende forhold:

- At vurdere om partnerskabet som udbyder mener, at konkurrencen har givet det resultat, som var ønsket.
- At vurdere deltagende parter syn på konkurrenceprocessen, herunder prækvalifikationen, selve forløbet af konkurrencen samt bedømmelsen af projektforslagene.
- At vurdere deltagende parter syn på projektsekretariatet, herunder oplevelsen af det gennemførte udbud med forhandling i forbindelse med konkurrencens fase 2.
- At vurdere interessenterne syn på dialogen med projektsekretariatet og partnerskabet undervejs i konkurrenceforløbet.

Det bemærkes i den sammenhæng, at evalueringens primære fokus lægges på konkurrencens fase 2, hvis form og indhold efter både partnerskabets og de deltagende virksomheders vurdering har størst betydning for konkurrencens forløb og resultat.

Men evalueringen af konkurrencefasen for Thomas B. Thriges Gade er mere end en *ex post* evaluering, idet objektet for evalueringen er en stor del af partnerskabets videre arbejde med omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade. Derfor indeholder evalueringen *for det andet* et klart element af *"midtvejsevaluering"*, hvor der er fokus på, hvordan arbejdet med konkurrencer såvel som selve projektet kan styrkes fremover.

Mange klassiske evalueringer risikerer ofte at føre til en læring rettet mod at lokalisere fejl. I denne evaluering er der i modsætning hertil lagt op til en bredere læringsforståelse.

se, hvor partnerskabet bliver klogere på, hvilke forskellige former for effekter, som konkurrenceforløbet skaber. Der er derfor i evalueringen lagt vægt på, at de indsamlede data vil blive brugt proaktivt til at komme med konkrete anbefalinger til, hvordan læringen fra konkurrenceforløbet kan anvendes i fremtiden dels i realiseringen af byudviklingsprojektet Fra Gade Til By, dels i andre lignende konkurrencer.

I denne del af evalueringen fokuseres på følgende formål:

- At skabe et solidt læringsfundament for partnerskabet, der giver viden om, hvordan den valgte konkurrenceform skaber værdi for kommunen, deltagerne (og derved branchen) og hvordan den bidrager til at øge den faglige projekthøjde.
- At identificere fremadrettet læring og komme med anbefalinger til fremtidig inddragelse af lokale interessenter og borgere i omdannelsesprocessen af Thomas B. Triges Gade.

Evalueringen er bygget op således, at der i **kapitel 2** foretages en vurdering af, om resultatet af konkurrencen er, som partnerskabet havde forventet, ligesom også rådgiveres og deltagers syn på konkurrencens resultat fremgår. I **kapitel 3** følger en evaluering af den værdi, som partnerskabet og samarbejdet i partnerskabet har haft for konkurrencen. I **kapitel 4** vurderes den valgte konkurrenceforms styrker og forbedringspotentialer med udgangspunkt i, hvordan den valgte form skaber værdi for de parter, der har været involveret i projektet. Desuden vurderes deltagernes syn på bedømmelsen, ressourceforbruget, honoraret mv. I **kapitel 5** sættes der fokus på læring i forbindelse med inddragelse af lokale interessenter og borgere i konkurrencefasen. I **kapitel 6** beskrives det, hvilke metoder der har været anvendt i evalueringen.

Kapitel 2. Konkurrencens resultat

Formålet med dette kapitel er at foretage en vurdering af, om resultatet af konkurrencen er som forventet. Det er først og fremmest partnerskabets vurdering af, om resultatet er som ønsket, der er i fokus, men også rådgiveres og deltageres syn på resultatet vil indgå i kapitlet.

2.1 Visionerne bag konkurrencen

Partnerskabet opstillede i konkurrenceprogrammet sin vision for omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade. Visionens overordnede fokus er at skabe et sammenhængende, bæredygtigt og tæt Odense med bylivet i fokus.¹

Det fremgår bl.a., at omdannelsen skal integreres i den eksisterende bystruktur og skabe tæthed, nye forbindelser og helhed med de tilstødende kvarterer. Endvidere skal Odenses vision "At lege er at leve" være med til at sætte retning for ambitionen om at fremme en legende, bæredygtig og sund by, der **tør eksperimentere**.

Desuden er **bæredygtighed** et væsentligt element, som skal integreres i projektet, da det skal gøre Odense til et attraktivt sted at leve.

De trafikale forhold har tillige særdeles stor betydning for projektet, da det fordrer en betydelig omlægning af trafikken at sløjfe Thomas B. Thriges Gade, som hver dag anvendes af 30.000 bilister.

Endelig lægges der i visionen vægt på, at der skabes en **robust udviklingsplan** for området, der kan ændres i takt med samfundets udvikling, herunder transportvaner og befolkningstal.

Der er opstillet fem centrale temaer, som skal understøtte visionen og være bærende for områdets udvikling, så der opnås synergi og sammenhæng imellem de arkitektoniske, funktionelle, økonomiske og bæredygtige strategier:

- 1) Rumdannende bebyggelse med blandede anvendelser, der skal skabe tæt by og bidrage til byens liv
- 2) Nye byrum som danner rammer om et mangfoldigt byliv
- 3) Etablering af centrale parkeringsfaciliteter skal gøre bymidten let tilgængelig for de kørende
- 4) Integrerede ruter skal binde byen sammen igen
- 5) Midlertidige anvendelser og aktiviteter.

I partnerskabsaftalen mellem Realdania og Odense Kommune er det fastlagt, at det er vigtigt, at projektet får skabt **fortætning** i form af nybyggeri, nye funktioner og nye byrum, som skal danne rammerne for nyt byliv med plads til ophold, bevægelse, leg og læring. Det er videre en grundlæggende forudsætning for partnerskabets engagement,

¹ Konkurrenceprogram for Fra Gade til By, hæfte #1

at byudviklingen får en **høj kvalitet** i alle projektets faser, samt at det sikres, at det endelige byggeri og byrum opnår en **høj arkitektonisk værdi** i form af bygnings- og byrumsmæssige kvaliteter.²

Omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade hviler på byrådsbeslutningen fra 2008, og etableringen af partnerskabet mellem Odense Kommune og Realdania er baseret på ovenstående vision for byudviklingen. Det har dermed været partnerskabets opgave at løfte den politiske, demokratiske beslutning over i konkurrenceprogrammet, der skal bidrage til at realisere visionen. Konkurrenceprogrammet og de visioner, som det indeholder, skal ses i denne kontekst.

Vinderne af konkurrencen blev arkitektfirmaet Entasis, der sammen med deres underrådgivere Grontmij, SWECO Architects, sbs rådgivning og MOMENTUM Research & Development samt partnerskabet skal stå for omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade.

I den pressemeddelelse, der blev offentliggjort i forbindelse med kåringen af Entasis' vinderforslag, fremgår det, at:

'Oplægget fra vinderteamet blev udvalgt, fordi det på fornem vis lever op til Odense Kommunes og Realdanias visioner for den nye bymidte.

"Omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade er et afgørende skridt i Odenses forvandling fra stor dansk by til dansk storby, og oplægget fra Entasis understøtter i høj grad visionen om en bæredygtig bymidte. Vores ambition er, at projektet skal forvandle den trafikerede gade til en fortættet bymidte, der binder Odense sammen - til gavn for både borgere, besøgende og erhvervsliv,"
*siger Anker Boye, borgmester i Odense Kommune.*³

2.2 Partnerskabets vurdering af konkurrencens resultat

Et af de centrale formål med evalueringen er at vurdere, om partnerskabet som udbyder mener, at konkurrencen har givet det resultat, som var ønsket.

Partnerskabets styregruppe har i den sammenhæng udtrykt stor tilfredshed med konkurrencens vinderforslag, som både er stringent, robust og fleksibelt, og som alle dommere og rådgivere var enige om, skulle vinde konkurrencen.

Partnerskabets styregruppe roser samtidig alle tre forslag i fase 2, som levede op til partnerskabets forventninger. Forslagene havde en god bredde og variation, og det vurderes, at tværfagligheden kom fint i spil.

Styregruppen vurderer, at de fire temaer, som lå til grund for vurderingen i fase 2 (helhedsplan, økonomi, bæredygtighed og organisation) var velegnede til at tydeliggøre, hvor holdenes respektive styrker lå.

Ifølge styregruppen kom forhandlingerne i fase 2 til at handle meget om forslagernes **fysiske og psykiske robusthed**, både forstået som forslagernes rygrad og som holdenes evne til dels at tilpasse sig bygherres ønsker om justeringer, dels at argumentere for, hvorfor visse justeringer ikke var hensigtsmæssige. Ønsket om en robust fysisk helheds-

² Partnerskabets hjemmeside "Fra Gade til By" under fakta: <http://www.fragadetilby.dk/TopMenu/Projektet/Fakta.aspx>

³ Partnerskabets hjemmeside "Fra Gade til By" under nyheder:

<http://www.fragadetilby.dk/TopMenu/nyheder/2012/Offentliggørelse%202012.aspx>

plan er i god overensstemmelse med projektets vision. Hvad angår den psykiske robusthed har styregruppen særligt fremhævet denne, idet den vurderer, at lydhørhed er en central egenskab i forhold til at kunne komme i mål med det omfattende og komplekse byomdannelsesprojekt i Odense, efter at kontrakten med det vindende hold er indgået.

Det var ifølge styregruppen netop kendetegnende for det vindende hold, at de havde et meget stringent forslag med en god rygrad i form af et sammentænkt vejforløb og parke-ringsanlæg, og de formåede at finde gode løsninger på bygherres forslag til justeringer inden for rammerne af deres eget forslag uden at gå på kompromis med deres grund-læggende idé.

Også fra politisk side vurderes konkurrencen at have fået et rigtigt udfald, og æren tilskrives i høj grad partnerskabets evne til at håndtere den komplekse konkurrence:

'Dommerpanelet var sammensat på en måde, så vi fik særdeles kompetent faglig kunnen og sparen. Det var på mange måder et komplekst forløb, men det var styret meget præcist, sikkert og betryggende for os politikere. Og der er ikke nogen, der ikke har syntes, at valget af vindere var et godt valg. Så hele partnerskabsforløbet har set med politiske øjne været frugtbart og et godt resultat.' (byrådsmedlem)

2.3 De øvrige deltagende parter vurdering af resultatet

Oplevelsen af, at der var enighed om, hvem der skulle vinde konkurrencen, bakkes op af samtlige rådgivere. Det fremhæves i den sammenhæng, at afgørelsen var kendetegnet af stor faglighed og professionalisme:

'Vi har hele tiden kunnet forholde os fagligt i forhold til deltagerne. Der var ikke en eneste af rådgiverne, dommerkomiteen, fagdommerne eller de politiske dommere, der var uenige i, at det var det team, der skulle udpeges som vinder.' (rådgiver)

'Der blev ikke rystet på hånden [i forhold til drøftelserne af, hvem der skulle vinde]. Der var intet at diskutere. (rådgiver)

Alle parter var med andre ord enige om, at det var Entasis, der skulle vinde konkurren-cen.

Blandt de øvrige deltagende virksomheder er vurderingen af resultatet lidt mere forbe-holden – de havde naturligvis gerne set, at deres eget forslag havde vundet! Det går i den sammenhæng igen blandt de tabende hold, at det var **det forsigtigste forslag, der vandt**. En deltager anfører, at det ofte gør sig gældende i masterplankonkurrencer, hvor der også skal tages hensyn til grundsalg mv., jf. afsnit 4.3 om bedømmelsen.

Når det kommer til den **proces, der har ledt frem til resultatet** af konkurrencen, er der imidlertid samstemmende stor ros fra både rådgivere, dommere og holdene. Alle parter er i udgangspunktet meget positive overfor konkurrencen og dens tilrettelæggelse og udførelse. Ord som **professionelt, ambitiøst** og **grundigt** går igen i tilbagemeldin-gerne om konkurrenceforløbet:

'Jeg har været fagdommer i mange konkurrencer rundt omkring i landet, og jeg har sjældent været med til noget, der er gået så godt. Jeg har været med i konkurrencer

i andre kommuner, hvor det har været det rene politiske cirkus, og hvor professionismen har været langt omme bagved.' (rådgiver)

'Det er mit generelle indtryk, at hele forløbet har været grundigt og velforberedt. Det har været håndteret professionelt.' (dommer)

'Det er en af de bedste forhandlingskonkurrencer, jeg har været med i. Dialogen med opdragsgiverne har været ret god.' (deltager)

'Det var et professionelt forløb og i en helt anden liga, end man møder i andre lande. Forløbet er transparent, og man har ingen fornemmelse af, at der foregår mærkelige ting. Formen er varetaget på et meget højt niveau.' (deltager)

Det kan således konkluderes, at der har været stor tilfredshed med det resultat, som kom ud af konkurrencen om omdannelse af Thomas B. Thriges Gade., ligesom der er ros til den proces, der gik forud for konkurrencens afslutning.

Det er **samlet set** evaluators vurdering, at de forhold, der har været medvirkende til at styrke resultatet af konkurrencen og skabt den faglige højde er:

- Partnerskabet, herunder konstruktionen og samarbejdet blandt parterne
- Konkurrenceformen, herunder særligt forhandlingerne i fase 2
- Tværfagligheden blandt deltagerne og rådgiverne
- At der fra starten er afsat en bevilling til realisering af projektet.

I de følgende kapitler vil disse forhold blive uddybet, ligesom andre forhold, der vurderes at have spillet ind på konkurrencens forhold, vil blive beskrevet.

Kapitel 3. Samarbejdet i partnerskabet og partnerskabets værdi

Som led i en vurdering af, om partnerskabet som udbyder mener, at konkurrencen har givet det resultat, som var ønsket, finder evaluator, at det tillige er relevant at vurdere den værdi, som partnerskabet har haft for konkurrencen. Dette forhold behandles derfor i dette kapitel.

Projektet er organiseret med en **partnerskabsbestyrelse** bestående af borgmester Anker Boye, rådmand Steen Møller samt administrerende direktør i Realdania Flemming Borreskov.

Styregruppen er projektets operationelle bestyrelse og består af stadsdirektør Jørgen Clausen, konstitueret direktør Henrik Lumholdt, By- og Kulturforvaltningen, direktør Hans Peter Svendler, Realdania, tidligere direktør i Universitets- og Bygningsstyrelsen, Lars Ole Hansen og direktør Mette Lis Andersen, Realdania By.

Den daglige ledelse af projektet varetages af **projektgruppen**, der består af projektchef Svend Heegard, som repræsenterer projektsekretariatet, stabschef i Bystrategisk Stab Anne Velling Christiansen, som repræsenterer Odense Kommune, og projektleder Karen Skou, som repræsenterer Realdania. Endvidere er Cowi tilknyttet som bygherrerådgiver og refererer til Projektsekretariatet.

Partnerskabet selv udtrykker stor tilfredshed med det samarbejde, der har været i partnerskabet i forbindelse med konkurrencens afvikling. Odense Kommunes lokalkendskab og ejerskab til projektet og Realdanias erfaring med store byplanlægningskonkurrencer vurderes at være en god og værdifuld kombination.

'Partnerskabet mellem Realdania og Odense Kommune har fungeret meget tilfredsstillende. Det har gjort, at vi som by er blevet betrygget i, at vi havde nogle formål at forfølge, og nogle faglige forudsætninger, viden og kompetencer at nyde godt af. Jeg føler at partnerskabet var et overordentligt stærkt fundament.' (byrådsmedlem)

Bl.a. roses Odense Kommunes medarbejdere af flere rådgivere for deres arbejdsindsats og dedikation til projektet:

'Rådgivergruppen, der understøttede dommerkomiteen, var god. Den var bred, og der var mange mennesker involveret, men de var dedikerede til arbejdet, og der blev produceret noget inden for de korte tidsfrister.' (rådgiver)

Samtidig roses Realdania af flere rådgivere for deres rolle i partnerskabet og for at påtage sig **lederskabet**, når der var politisk vaklen i det til tider kontroversielle projekt:

'Realdania har været gode til at se, hvad der var Odense Kommunes virkelighed. De kunne bare have trukket deres støtte. Men de har også været meget præcise om, hvad de vil være med til og ikke være med til.' (rådgiver).

'Der er ingen her, der går og surmuler over, at "nu har Realdania pengene, og de har tvunget os til at gøre sådan og sådan". Sådan noget kan ikke drages frem i dette forløb. Omvendt synes jeg, at Realdania faktisk er garanter for, at politikerne ikke løber alle mulige steder hen forstået på den måde, at hvis det var en ren kommunal finansiering, så kunne der godt blive en masse politisk ballade.' (rådgiver)

'Samarbejdet med Realdania er fremmende for processen. Realdania er med til at holde fast i den faglige idé i projektet. Det giver en god modvægt til en politisk styret organisation, hvor man forfalder til pragmatiske løsninger, som borgerne står og skriger om. Realdania skal ikke genvælgles. Det er rigtig godt at have nogen med til at afbalancere dette forhold.' (rådgiver)

Partnerskabskonstruktionen giver med andre ord kommune og politikere bedre muligheder for at fastholde det politiske ansvar, når der kommer et eksternt pres på projektet. Samtidig skaber partnerskabet en høj grad af **tryghed** for politikerne:

'Jeg har følt, at jeg var i kompetente hænder. Og jeg er meget overbevist om, at partnerskabet også gør dette til et trygt forhold. Der er fremadrettet nogle hurdler, bl.a. at finde investorer i en økonomisk vanskelig tid, men jeg er meget fortrøstningsfuld og har det rigtig godt i maven med dette projekt. Jeg er sikker på, at partnerskabet nok skal kunne holde sammen, og de udfordringer, vi har haft, har testet os. Vi er robuste til at håndtere det videre ansvar i dette forløb.' (byrådsmedlem)

Hertil kommer Realdanias evne til at bidrage til projektet med faglig kvalitet. Realdania får i den sammenhæng ros for sin **grundighed** og evne til at **guide de politiske dommere** undervejs i processen:

'Der har fra Realdanias side været en forbilledlig evne til at sætte sig ind i materialet, og fonden har været en rigtig god bidrager også over for det politiske niveau. Realdania har formået at oversætte projekterne med udgangspunkt i fondens faglige indsigt, og det var rart at mærke, at der var sådan en kapacitet i dommerkomiteen. Der skal selvfølgelig også være politikere i dommerkomiteen, men der skal også være nogen, der forstår det her.' (rådgiver)

Det er dermed tydeligt, at Realdania i projektet har en vigtig rolle i forhold til kapacitetsopbygning, hvilket også er en central ambition for fonden, jf. dens filantropiske strategi, hvor det fremgår, at *"Realdania ønsker [...] i videst muligt omfang at understøtte bevillinger med kompetencemæssig support i forhold til for eksempel projektudvikling, -ledelse, organisering og økonomistyring."*⁴

Samtidig erkender flere rådgivere imidlertid også, at Realdania kan være lidt tung at danse med pga. fondens faste formålsparagraffer og givne rammer⁵, der kan skabe nogle uhensigtsmæssige samarbejdsrelationer:

'For eksempel sagde Realdania fra starten, at de ikke ville tale trafik. Men det hang jo uvægerligt sammen med projektet, og det gav noget miskmask. Så var der nogle, der skulle melde ud til borgerne om omdannelsen, og nogle andre, der skulle melde ud omkring trafik. Det gav ingen mening, fordi for borgerne var det jo ét samlet projekt.' (rådgiver)

⁴ Realdania (2008): Filantropisk strategi, s. 7

⁵ Jf. dog Realdanias filantropiske strategi fra 2008, hvor det fremgår, at fonden godt kan støtte "anlæg med betydning for det fysiske kulturmiljø, f.eks. trafik- og energianlæg" (s. 22)

Nogle interessenter og rådgivere vurderer, at det indledende forsøg på at adskille helhedsplanen fra de trafikale spørgsmål, bl.a. om projektets konsekvenser for trafikken, var u hensigtsmæssige, bl.a. i relation til borger- og interessentinddragelsen, jf. kapitel 5 om borger- og interessentinddragelse.

Internt i kommunen gives der særligt ros til processen, efter at der blev **ansat en projektleder af partnerskabet**, dvs. både af Realdania og Odense Kommune, der havde til opgave at varetage den daglige ledelse af projektet og af konkurrencen.

I det hele taget går det igen, at den fælles projektansættelse var lidt af en **"game changer"**, idet der indtil da havde været en vis uenighed mellem de to bygherrer Realdania og Odense Kommune om strategien for projektet, bl.a. bebyggelsesprocenten. Rammerne for processen havde ifølge en rådgiver ikke været tydelige nok for de medarbejdere, der skulle udføre opgaven. Sagen skulle derfor op på højeste administrative niveau i både kommune og i Realdania, før man blev enige, og dette kritiseres internt i Odense Kommune.

'Det hjalp, da vi fik ansat en fælles projektleder for partnerskabet. Dermed fik man en person, der havde et ben i begge lejre, og en rigtig god mellemmand. Projektlederen var til at tale med, og så kunne de [Realdania] godt se fornuften i det. Så det var godt, at man fik en "inside man".' (rådgiver)

Det vil sige, at en fælles projektledelse vurderes at være af central betydning for partnerskabet bag omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade, idet den alt andet lige sikrer et mere smidigt samarbejde.

Det er **samlet set** evaluators vurdering, at partnerskabskonstruktionen i Thomas B. Thriges Gade projektet har været særdeles vellykket, og både Realdania og Odense Kommune vurderer, at partnerskabet har medvirket til at give det resultat af konkurrencen, som var ønsket. De to parter vurderes at have suppleret hinanden med deres respektive fagligheder, erfaringer og lokalkendskab. Samtidig har det for Odense Kommune givet stor tryghed at have en partner som Realdania ved sin side, hvilket er en konklusion, som andre evalueringer støtter op om. En evaluering af Realdanias filantropiske strategi fra 2012 viste således, at penge kun er en del af Realdanias filantropiske bidrag. Betydningen af medarbejdernes rådgivning og processtøtte er stadig stigende, og Realdanias samarbejdspartnere er særdeles tilfredse med den projektbistand, som gives i supplement til den økonomiske støtte.⁶

For så vidt angår Realdanias indledende forbehold over for at tale om trafikale forhold vurderer evaluator, at det er afgørende, at der i byplanlægningskonkurrencer arbejdes ud fra et helhedsgreb, der i princippet indbefatter alle sektorer. Det er derfor centralt, at alle parter i partnerskabskonstruktioner som den i Odense tager ansvar for at arbejde helhedsorienteret med byudviklingen. Det anbefales derfor fremadrettet, at dette forhold afstemmes og prioriteres forud for etablering af partnerskabskonstruktioner.

Endelig vurderer evaluator, at værdien af en fælles projektansættelse i et byomdannelsesprojekt som Thomas B. Thriges Gade er særdeles vigtig. Konstruktionen vurderes at skabe et bedre og mere smidigt projekt, idet en fælles projektleder vil stå udenfor det politiske spil og derfor have et større manøvrerum, end hvis vedkommende er kommunalt ansat.

⁶ Oxford Research (2012): Evaluering af Realdanias filantropiske strategi, perioden 2007-2011, januar 2012

Kapitel 4. Den valgte konkurrenceform

I dette kapitel vurderes det, hvordan den valgte konkurrenceform skaber værdi for partnerskabet, de deltagende virksomheder, og hvordan den bidrager til at øge den faglige projekthøjde. Det sker bl.a. via en vurdering af konkurrenceformens styrker, såvel som af en række opmærksomhedspunkter af relevans for fremadrettede byudviklingskonkurrencer. Derudover gennemgås forhold i forbindelse med konkurrencen, som deltagerne har fundet relevante, bl.a. bedømmelsen, incitamenter for deltagelse, ressourcer og honorar samt kontrakten til det vindende team.

Den to-fasede konkurrenceform blev valgt til konkurrencen om omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade, da den ifølge partnerskabet har vist sit værd de senere år og har vundet større og større udbredelse i lignende byudviklingskonkurrencer.

Modellen har **det processuelle** i fokus, og den er særligt velegnet for større og komplekse byplanlægningskonkurrencer som konkurrencen i Odense.

En af modellens klare fordele er, at forhandlingsmøderne, som afholdes i fase 2, giver bygherre en **indikation af**, hvordan et **fremtidigt samarbejde** med de pågældende hold vil blive, inden der udpeges en vinder. Under forhandlingerne og via mellemafleveringerne kan bygherre følge holdenes arbejde med og evne til at modtage feedback, justere og melde tilbage. Dette er centralt, da man som bygherre er interesseret i at sikre, at man kan være tryk ved den samarbejdspartner, som man skal arbejde sammen med i mange år frem. Modellen har dermed bl.a. den konsekvens, at evnen til at samarbejde i højere og højere grad bliver en konkurrenceparameter.

Modellen giver samtidig **bygherre** mulighed for at få **større indflydelse på resultatet** via forhandlingerne. Partnerskabet vurderer, at deltagerne ofte vil være meget lydhøre over for bygherres ønsker til justeringer i forslagene. Dermed får bygherre både nogle mere bearbejdede forslag, end hvis der kun var én fase, samtidig med at bygherre får mulighed for at præge forslagene undervejs. Bygherre opnår desuden også selv meget læring i forløbet via de forslag, som modtages i fase 1. Han vil fx kunne få nogle ideer, som han ikke havde, da konkurrencen blev udskrevet, og som i fase 2 kan ophøjes til krav for alle deltagerne i denne fase.

En tredje fordel ved modellen er, at den giver gode muligheder for at indlægge et mellem spil i konkurrencen, hvor bygherre kan stoppe op og **inddrage interessenter, borgere mv.** og dermed give mulighed for at skabe et bredt lokalt ejerskab til projektet. Dette kan fx gøres via borgermøder, offentlige udstillinger og indkaldelse af skriftlige tilkendegivelser på de konkurrenceforslag, der går videre fra fase 1 til fase 2.

Partnerskabet peger på, at en svaghed ved den tofasede konkurrencemodell er, at den indbefattede en meget **ressourcekrævende proces**, da forhandlingsmøderne og den store tværfaglighed forudsætter, at man inddrager mange medarbejdere i kommunen. Omvendt skaber den brede inddragelse et stort ejerskab, hvor alle føler, at de har været en del af processen. Det gør det lettere at være ambassadører for et projekt, som diskuteres og debatteres bredt i Odense, og som trods generel opbakning også er udsat for en del kritik.

Samlet set vurderer partnerskabet bag omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade, at den to-fasede model er med til at styrke bygherrens rolle, og hovedpersonerne i partnerskabet vurderer, at modellen vil blive anvendt mere i fremtiden.

4.1 Konkurrenceformens styrker

I det følgende beskrives de styrker, som evalueringen peger på er karakteristiske for den to-fasede konkurrencemodell, som blev valgt i forbindelse med konkurrencen i Odense.

4.1.1 Velegnet til et tværfagligt og komplekst projekt

Den to-fasede konkurrenceform vurderes af flere respondenter at være særligt god, fordi **Odense Kommune** fra starten **ikke var særligt skarpe på, hvad det var for et projekt, de ønskede**. Og som det fremgik ovenfor, har byens politikere efterfølgende været meget begejstrede for resultatet.

Den valgte konkurrenceform tvinger deltagerne til at tænke på tiden efter konkurrencen, dels fordi forløbet er så langt, dels fordi der rent faktisk er **afsat midler til at realisere projektet**.

*'Der skal tænkes helhed i en grad, som man ikke er vant til, og det er jo interessant'.
(deltager)*

'Det skal lyde meget stor ros til Realdania og Odense Kommune for, at der er sat penge af til at realisere og implementere projektet efter konkurrencen. Det tvinger virkelig deltagerne til at tænke livet efter konkurrencen ind, og det gør det hele mere nærværende. Der skal også lyde stor ros for, at der er tænkt i den kommercielle bæredygtighed af projektet/bydelen. At man får stillet spørgsmålet: Hvad er det, man kan sælge efterfølgende?' (deltager)

Alle de deltagende parter er enige om, at der skal anvendes **mange arbejdsmæssige ressourcer** hos udbyder i den valgte konkurrenceform. Konkurrencens form er omkostningsfuld, da dens **tværfaglighed** såvel som **to-fasethed** forudsætter, at der inddrages mange ansatte fra de kommunale forvaltninger, både som rådgivere og som rådgiveres rådgivere. Samtidig strækker arbejdsbyrden sig over en forholdsvis lang periode - fra forberedelsen af konkurrencen og til selve gennemførelsen af de to faser inklusiv forhandlingsforløbet.

Sammenlignet med andre typer af konkurrencer bruges der i den to-fasede konkurrence meget tid på gennemlæsning og kommentering af de indkomne forslag, deltagelse i arbejdsgrupper og deltagelse i forhandlingsmøder. Formen skal derfor anvendes med lemp, men den vurderes af alle deltagende parter fra Odense Kommunes forvaltninger at være særligt velegnet her, fordi der er tale om et så **stort, vigtigt og komplekst projekt**:

'Elementet med forhandling har været særligt velegnet, fordi der har været tale om et yderst kompliceret projekt. Men man skal hele tiden afveje, hvornår man gør hvad. Hvis man skal lave noget ukompliceret som en ny vej, hvor der ikke er så meget arkitektur, så giver det ikke mening med sådan en konkurrenceform. Det bliver

alt for omkostningstungt i forhold til den værdi, man får ud af det. Men når der er komplekse forhold med mange følelser, så bliver man nødt til det.' (rådgiver)

4.1.2 Styrket faglig højde

De to-fasede konkurrencer er som nævnt ovenfor blevet mere og mere almindelige, og særligt dommere og rådgivere er meget begejstrede for denne model. Det er kendetegnende for hovedparten af rådgivere, at de vurderer, at projekterne rykkede med kvantespring undervejs i forhandlingerne i fase 2, og at **den faglige højde** dermed blev styrket.

'Det mest spændende har været 2. fase. Projekterne gik fra 1. division til superliga.' (rådgiver)

'Det var meget tydeligt, at de tre sidste holds projekter udviklede sig i takt med de samtaler, vi havde. Projekterne blev bedre af, at vi gjorde det på den måde.' (rådgiver)

'Man kan godt mærke, at det, der sker, er, at dem, der synes, at deres projekt er rigtig godt, de næsten ikke tør ændre på det, og derfor rykker de sig ikke. Så er det næsten bedre at ligge på andenpladsen, hvor man ved, at man skal give den en skalle.' (rådgiver)

De deltagende virksomheder er også altovervejende positive over for den to-fasede model, der både vurderes at give holdene mulighed for at uddybe, hvorfor deres forslag ser ud, som de gør, og samtidig giver mulighed for både at lade sig inspirere og at rette ind, hvis man er på vej ud ad en forkert tangent. Til sammen vurderer hovedparten af de deltagende virksomheder, at modellen alt andet lige har **styrket deres projekts faglige højde**.

'Det er med til at skabe den faglige højde, og under alle omstændigheder er det en god måde at sikre, at konkurrenceudbyderne forstår det, som deltagerne vil have frem, og at vi som deltagere hører og sikrer os, at budskabet kommer igennem. Der ligger jo ofte tonsvis af diskussioner bag den enkelte løsning, som det enkelte hold lægger frem.' (deltager)

'I forhold til en en-faset model, hvor man ikke har nogen kommunikation, giver den to-fasede model mulighed for at rette op, hvis man er gået i en forkert retning. Dialogen er positiv, fordi man kan få temaer pinpointet, som man ikke har fået rigtig fat i.' (deltager)

'Det er en af de bedste forhandlingskonkurrencer, jeg har været med i. Dialogen med opdragsgiver har været ret god, og åbenheden mellem de to faser var god, fordi det skaber gensidig inspiration.' (deltager)

Flere rådgivere vurderer i den sammenhæng, at holdene var gode til at respondere på de signaler, de fik fra dommerkomiteen. De kunne godt mærke, at holdene havde forskellige temperamenter, og at nogle var mere selvsikre end andre. Samtidig var særligt et hold mere top-down styrede ved præsentationerne, mens andre var mere basisdemokratiske. Rådgiverne fik på den baggrund et godt indtryk af holdene i præsentationerne, som også har betydning for forventningerne til det fremadrettede samarbejde.

4.2 Opmærksomhedspunkter i konkurrenceformen

Som beskrevet ovenfor er der mange styrker og værdiskabende elementer i den konkurrenceform, der er anvendt, herunder partnerskabets rolle, forhandlingernes styrkelse af den faglige højde, tværfagligheden og den motivation, som det giver, at der er afsat en bevilling til projektets realisering.

Omvendt har konkurrenceformen også nogle kendetegn, der ifølge evalueringen kan give anledning til at genvurdere enkelte af flere af konkurrencens elementer, idet de vurderes at kunne få konsekvenser for processen og for det endelige resultat. I det nedenstående trækkes en række forhold frem, som det er relevant at forholde sig til, særligt i forbindelse med tilrettelæggelse af fremtidige konkurrencer.

Følgende opmærksomhedspunkter vil blive fremhævet:

- Forhandlingsmødernes form og indhold
- Konkurrencematerialet og afleveringskravene
- Bæredygtighedsværktøjet og cash flow værktøjet
- Vægtningen mellem fase 1 og 2
- Antallet af deltagere
- Idéudveksling på tværs af holdene
- Stor rådgivergruppe

4.2.1 Forhandlingsmødernes form og indhold

Som det fremgår ovenfor, er mange af de deltagende virksomheder begejstrede for forhandlingsmøderne i fase 2, som bl.a. bidrager til at styrke den faglige højde. Samtidig bliver forhandlingsmødernes **form** af flere virksomheder og rådgivere beskrevet som lidt **spøjse** at deltage i pga. de mange personer, der sidder med og lytter, men som det ikke er muligt at gå i dialog med, herunder bl.a. fagdommerne.

Forhandlingerne blev ledet af en fire mand stor forhandlingsgruppe bestående af direktør Hans Peter Svendler, Realdania, stadsdirektør Jørgen Clausen fra Odense Kommune, direktør Søren Bonde Hansen fra Odense Kommune og projektchef Svend Heegaard fra partnerskabet. Forhandlingsgruppen blev før og efter forhandlingerne bistået af en rådgivergruppe på 15-20 personer, der var med som tilhørere under forhandlingsmøderne, men som ikke havde taleret.

Set up'et vurderes af en rådgiver at have gjort nogle deltagere så nervøse, at det gik ud over deres præsentation, og det er ærgerligt, når man tager de mange bagvedliggende arbejdstimer i betragtning.

'Jeg oplever møderne som en kæmpe teaterforestilling med et stort publikum, der overværer vores dialog med de centrale dommere. Det var altså noget spøjst.' (deltager)

'Det var lidt akavet med den hestesko, for vi skulle ikke sige noget. Tegnestuerne blev nervøse af det, og de vidste heller ikke rigtig, hvem vi var, selv om vi blev præsenteret. Der bør være færre mennesker til stede. Man kunne alternativt filme forhandlingerne og lade rådgiverne se med i et tilstødende lokale.' (rådgiver)

Styregruppen fremhæver, at fordelene ved en lille forhandlingsgruppe er, at det bliver tydeligt, hvem holdene skal orientere sig imod og lytte efter, samtidig med at der er en stor gruppe af rådgivere med til møderne, der ikke siger noget, men sidder med for at få viden om og ejerskab til projektet og de beslutninger, der træffes.

Samtidig vurderer nogle deltagende virksomheder, at forhandlingsmøderne ikke var en reel forhandling, men en **test af holdenes evne til at lytte til forhandlingsgruppens ønsker og rette ind.**

'Vi oplevede et par gange, at vi måtte gå på kompromis med vores faglighed pga. politiske hensyn. Det var fx mht. tidsplanen, og hvorvidt de to p-kældre skulle forbindes' (deltager)

'Jeg oplevede det som en afrapportering, hvor man som team tager imod kritik. Alle er åbne ører. Vi ser, om der er noget, der gør, at vi skal rette ind og forbedre.' (deltager)

Disse synspunkter støttes ikke af partnerskabet, der vurderer, at forhandlingsgruppen gjorde en stor indsats for ikke at komme med direktiver og løsninger, men netop forholdt sig spørgende og alene påpegede de fejl, som gruppen så ved projekterne.

Vurderingen fra nogle af de deltagende virksomheder er, at det **faglige niveau** ikke nødvendigvis er blevet hævet som følge af den valgte konkurrenceform. Anden fase med forhandlingsmøderne har mere tjent som en indikator på holdenes evne til at arbejde i en politisk kontekst.

'Hvis man kommer ud af en forkert tangent i den første fase, så kan man ikke vinde konkurrencen. Man skal finde sit koncept og så være tro mod det, samtidig med at man skal være lydhør overfor bygherres perspektiver.' (deltager)

Samtidig er der dog også nogle deltagere, der vurderer, at den to-fasede konkurrence-model i nogle tilfælde kommer til at **handle mere om forhandlingsteknik og psykologi, end om den gode vision og idé**, dvs. en vægtning af den psykiske robusthed til fordel for den fysiske robusthed. Det risikerer i en to-faset model at blive et problem at komme bedst fra start:

'Hvor mange forhandlinger skal man igennem for at få et så optimalt resultat som muligt? Skal man så også have en fase 3, hvor nogle andre har mulighed for at gå i stå, mens andre rykker? Forhandlingerne viser jo bare, at nogle rykker mere end andre. Men det betyder ikke, at dem, der rykkede, er blevet meget bedre. Man kan være foran, og det bliver et problem, fordi det ser ud som om man ikke performer. Måske virker det, og man bliver bange for at lave det om. Der ligger en masse konkurrenceteknik og psykologi i, om man flytter sig eller ej. Man synes måske endnu mere om dem, fordi de rykker, og fordi de gør, som vi siger.' (deltager)

'Forhandlingsmøderne løftede projektforslagene fagligt set, men der var nogle ting til sidst, hvor vi ikke vidste, om vi skulle gå til højre og venstre. Jeg synes ikke man lærer noget nyt. Man lærer mere taktikken i det, som øvelsen går ud på: hvis man ændrer for meget, er man for flaksende, og ændrer man sig lidt, er man for svær at samarbejde med.' (deltager)

Endelig vurderes **dagsordenerne** til forhandlingsmøderne af nogle deltagere at være for ambitiøse, da de ikke tilbød holdene mulighed for at præge dem. Dvs. at man som hold ikke kunne byde ind med punkter.

'Jeg kunne godt have tænkt mig, at vi havde mulighed for at melde et eller to punkter ind til dagsordnen. Vi sad jo også med nogle temaer, som vi gerne ville drøfte, men det havde vi ikke mulighed for.' (deltager)

En af rådgiverne havde gerne set nogle **flere bilaterale møder** mellem hold og rådgivere, hvor der bl.a. var lejlighed til at forklare bæredygtighedsværktøjet og det økonomiske værktøj, og hvor holdene havde mulighed for at stille opklarende spørgsmål af mere faktisk karakter. Men dette var dommerpanelet ikke interesseret i.

Samlet set vurderer evaluatoren, at forhandlingsmøderne med deres dialogorienterede form er en velegnet form i en kompleks byudviklingskonkurrence med mange aktører og fagligheder i spil. Tilbagemeldingerne fra deltagerne peger dog på, at der fortsat er rum for at forfine mødernes form og indhold. *For det første* bør det overvejes at sætte mere tid af til reel dialog med forhandlingsgruppen, og *for det andet* bør det genovervejes, om antallet af tilhørere enten kan reduceres, eller om de kan placeres i et tilhørende rum med henblik på at skabe en mere tæt, tryk og fokuseret dialog. *For det tredje* anbefales det, at dommere og rådgivere er særdeles opmærksomme på det konkurrencepsykologiske forhold, som flere deltagere og rådgivere peger på – at det i en to-faset model kan blive et problem for et hold at være kommet bedst fra start. *Endelig* kan det overvejes, om det er retvisende at kalde møderne 'forhandlinger', eller om 'dialogmøder' vil være en bedre og mere retvisende betegnelse, som samtidig kan skabe større klarhed for holdene om, hvad de kan forvente sig af møderne.

4.2.2 Konkurrencemateriale og afleveringskrav

Som nævnt ovenfor er den valgte konkurrenceform ressourcekrævende for udbyder, da både tværfaglighed og de to faser forudsætter, at der inddrages mange ansatte fra de kommunale forvaltninger. Tilsvarende er konkurrencen ressourcekrævende for de virksomheder, som deltager i konkurrencen.

Når det kommer til konkurrencematerialet, beskriver nogle deltagere det som **godt** og af en **tilpas længde og dybde**:

'Konkurrencen havde et ambitiøst oplæg. Det var professionelt præsenteret. Målene var klare. Tilgangsvinklen var god, og programmet var godt og havde en fin længde og dybde.' (deltager)

Der er imidlertid mange deltagere, der finder, at konkurrencematerialet var **for omfangsrigt**, og at det ikke virkede som om, der var blevet sorteret i, hvad der var sendt ud til deltagerne. Der var rigtig mange informationer, som man skulle prioritere i.

'Der er smidt lokalplaner og andre planer og diverse visioner ind, men hvad er essensen? Det er ikke klart, og jo mere klart og enkelt det kan være, jo bedre forslag får man.' (deltager)

Flere deltagere mener, at man med det detaljerede materiale afskærer sig fra mulige nye spændende løsninger, og at forslagene bliver mere ens. En deltager nævner i den sammenhæng, at der er 500 sider om ledninger i jorden. Så meget materiale kræver stort

overblik, og det ville være en væsentlig forbedring med en indholdsfortegnelse/oversigt af en art.

Omvendt understreger partnerskabet, at det omfangsrige konkurrencemateriale har været en helt bevidst strategi, der har haft til formål at give deltagerne et solidt input til at kunne levere et seriøst stykke arbejde.

4.2.3 Bæredygtighedsværktøj og cash flow værktøj

Det er en gennemgående vurdering blandt rådgivere såvel som deltagende virksomheder, at bæredygtighedsværktøjet og cash flow værktøjet ikke tilfører projektforslagene stor faglig værdi, men tværtimod opleves som nogle lidt irrelevante værktøjer.

'Bæredygtighed fik en underlig vægtning i projektet. Man satte en konsulent på med teoretiske beregninger, som var urealistiske. Det blev ikke rigtig brugt til noget fremadrettet. Jeg mener, man kan vurdere et projekts bæredygtighed, når det handler om byggeri, men ikke når det handler om strukturer. Det virkede som spild af tid, og som noget, man bare skulle have med. Man vidste ikke, hvad man ville med det.' (rådgiver)

'Bæredygtighedsværktøjet, som Realdania By har udviklet, kom ikke til sin ret. Odense Kommune ville gerne have defineret bæredygtighed på en anden måde og have arbejdet med emnet i arbejdsgrupper i stedet, men Realdania ønskede at få værktøjet prøvet af. Værktøjet viste sig et være ligegyldigt i fase 1, hvor det var afleveringernes hovedgreb, der blev afgørende for, om man gik videre til fase 2. Og det fylder slet ikke noget i den fase, vi nu er i. Jeg synes, det er relevant at spørge, om denne konkurrence egentlig er egnet til dette værktøj? Læren er, at man mere åbent skulle have diskuteret dette forhold.' (rådgiver)

'I forhold til cash flow værktøjet var der lagt op til en åbenhed, men alligevel havde man låst mange ting fast. Det blev for prædefineret, og der manglede en åbenhed over for, at det kommercielle kan behandles på mange måder. Det var mit indtryk, at bygherre bare ville have, at vi skulle vise, at vi kunne bruge værktøjet. Men hvis man vil have et reelt input udefra, så skal man også respektere det input, man får. Ellers skal man lade være.' (deltager)

'Jeg forstod godt tankegangen bag cash flow værktøjet, men jeg forstod ikke, at det var os, der skulle udfylde det. Kommunen og deres rådgivere, som sidder i det, var måske nok de bedste til at udfylde det. Derfor er det at skyde lidt over målet med det værktøj. Og så var der en masse fejl i det. Det var ikke kvalitetssikret i formler og beregninger, og der blev ikke lagt de rigtige ting ind de rigtige steder. Værdien mangler, fordi det bliver rene gæt, selv om man kalder det en vurdering. Det havde ikke noget med vores konkurrenceforslag at gøre, men vi udfyldte det pligtskyldigt.' (deltager)

'Det bør overvejes, om det er nødvendigt at lade holdene stille med alle de kompetencer. Man skal være bedre til at give elementerne vægt både i konkurrencen og bagefter. Lad være med at involvere parter, hvis indsats er ligegyldig. I forhold til cash flow værktøjet kunne COWI selv have lavet beregningerne. Jeg vil gerne være med, men så skal værdien og vægten af vores input respekteres.' (deltager)

Tilbagemeldingerne efterlader – i sammenhæng med holdenes ønsker om en generel forenkling af afleveringskravene – indtrykket af, at værktøjernes anvendelse ikke står mål med anstrengelserne i konkurrencen om Thomas B. Thriges Gade.

Spørger man partnerskabets styregruppe, er det også vurderingen, at arbejdet med bæredygtighedsværktøjet ikke fik så afgørende betydning i konkurrencen. Derimod var økonomi helt afgørende.

Hvis det samtidig er tilfældet, at de resultater og beregninger, som holdene har udarbejdet, ikke anvendes i det videre arbejde med realiseringen af vinderforslaget, bør redskaberne relevans overvejes fremadrettet. For det første bør det overvejes, om redskaberne fremover partout skal anvendes i alle byplanlægningskonkurrencer, og eventuelt hvordan de fremover kan tilpasses den enkelte konkurrence. For det andet bør det overvejes, om det er de deltagende teams, der er de mest kvalificerede til at udfylde alle punkter i værktøjerne, eller om det i nogle tilfælde giver mere mening at inddrage bygherrerådgivere eller kommunens medarbejdere i arbejdet forud for konkurrencen, eller efterfølgende, når den endelige vinder er fundet.

Der er således klare tilbagemeldinger fra mange deltagere og rådgivere på, at værktøjerne ikke er med til at løfte projekterne fagligt.

De fleste af de deltagende virksomheder finder værktøjerne for generelle, for detaljerede og "noget man bare skal have udfyldt".

Nogle deltagende virksomheder har i den sammenhæng svært ved at se, hvordan en masterplan passer sammen med detaljerne i bæredygtighedsværktøjet:

'Måske skulle man gøre det en anelse mere overordnet. Det handler om, at man ikke skal regne planen i hele 1000'er og bæredygtighedsværk med 5 decimaler.' (deltager)

Bæredygtighedsværktøjet roses dog for at fungere godt som en **tjekliste**, ligesom den **nyeste version** af bæredygtighedsværktøjet er blevet **mere operationel** end tidligere versioner, bl.a. som følge af en reduktion i antallet af indikatorer.

'Det er ikke noget godt procesværktøj, men en god tjekliste. Det er også klart bedre end i sin tidligere version.' (deltager)

'Realdania har arbejdet med bæredygtighedsværktøjet siden byomdannelsesprojektet Køge Kyst. I Køge Kyst var det alt for detaljeret til det niveau, konkurrencen havde, som var en masterplan - en skitse. Værktøjet var designet til noget langt mere detaljeret. Derfor hang det ikke sammen. Den justering, der er sket fra Køge Kyst til sådan som værktøjet så ud nu i forbindelse med Thomas B Thriges Gade, var god.' (deltager)

'Det er for Realdania, at man udfylder dette værktøj, og jeg kan godt se, at det er vigtigt, hvis de har erfaring med, at dette aspekt altid mangler. Men det bliver meget omfattende, og det trækker måske den gode energi ud af konkurrenceprojektet.' (deltager)

I Realdania By, der har udviklet bæredygtighedsværktøjet, anerkendes det, at brugen af værktøjet ved konkurrencen i Odense satte spørgsmålstejn ved, om man til hver en tid behøver at bruge alle indikatorer i værktøjet, og om værktøjet dermed var for ufleksibelt.

Erfaringerne fra Thomas B. Thriges Gade var derfor også medvirkende til, at værktøjet efterfølgende er blevet revideret. Den kommende udgave af værktøjet vil ifølge Realdania By være langt mere enkel og fleksibel at bruge, samtidig med at værktøjets lødighed er forsøgt fastholdt. Dermed vurderer Realdania By, at erfaringerne fra Thomas B. Thriges Gade har været nyttige, samtidig med at det fastholdes, at værktøjet trods alt har været med til at løfte projektforslagenes bæredygtighed.

For så vidt angår cash flow værktøjet, som COWI har udviklet, vurderer Realdania By, at en af værktøjets fremmeste opgaver er at fremme bevidstheden om det enkelte projekts økonomiske sammenhængskraft. I Realdania By er det vurderingen, at et cash flow værktøj på den ene side skal hjælpe deltagerne på vej og skabe sammenlignelige forslag, mens det på den anden side også er centralt, at der afleveres innovative forslag. Det er imidlertid Realdania Bys vurdering, at holdene ikke var udelukket fra at vedlægge forslag til nye forretningsmodeller i deres afleveringer i Odense, såfremt de havde sådanne. Endelig vurderes det i Realdania By, at det er vigtigt at være lydhør over for de deltagende holds opfattelse af, at værktøjet var for specifikt og ikke blev anvendt i tilstrækkeligt omfang. Kritikken bør bl.a. give anledning til større bevidsthed om, dels hvordan værktøjet kan anvendes og vægtes i den enkelte konkurrence, dels en større åbenhed over for lokal tilpasning af værktøjet.

Samlet set vurderer evaluator, at både bæredygtigheds- og cash flow værktøjet har en vigtig funktion i forhold til at fremme deltagernes bevidsthed om vigtigheden af deres forslags sammenhængskraft i forhold til bæredygtighed såvel som økonomi. Det bør i den sammenhæng fremhæves, at flere af de deltagende virksomheder selv understreger, at bæredygtighedsværktøjet er blevet bedre i forhold til tidligere versioner, og at deres bevidsthed om bæredygtighed og økonomi er blevet fremmet som følge af værktøjerne. Realdania By gør i den forbindelse opmærksom på, at begge værktøjer repræsenterer nye tilgange inden for byudvikling, og at det derfor er naturligt, at der ses nogle begyndervanskeligheder.

At der fortsat er forbedringspotentialer, er imidlertid også erkendt af Realdania By, der står bag bæredygtighedsværktøjet. I den sammenhæng er det særdeles positivt, at der kontinuerligt arbejdes med at videreudvikle, forfine, forbedre og tilpasse begge værktøjer på baggrund af evalueringer af brugen af værktøjerne i konkurrencer mv.

Ikke desto mindre bør begge værktøjers almene relevans fortsat overvejes nøje, ikke mindst i sammenhæng med deltagernes generelle ønske om mindre detaljerede afleveringer. Det var netop pointen i byudviklingskonkurrencen i FredericiaC, at værktøjerne skulle anvendes i processen – både i selve bedømmelsen og i den efterfølgende realisering af projektet. Det nytter ikke noget at bruge tid på sådanne værktøjer, hvis de ikke anvendes.

4.2.4 Vægtning mellem fase 1 og fase 2

Flere deltagende virksomheder og nogle rådgivere og dommere vurderer, at fokuset i fase 1 skulle tilrettelægges anderledes. Der skal ikke være så mange detaljer i afleveringerne. **Det bærende element skal være de principielle diskussioner**; hvad er visionen, og principperne bag udviklingen af bydelen? Et sådant fokus vil tvinge holdene til i større grad at gennemtænke deres forslag, og det minimerer risikoen for, at man fortaber sig i detaljerne. Faren ved den gennemførte model er, at man risikerer at stå med syv halvdårlige projekter, hvoraf ingen rammer den udvikling eller idé, som bygherren er interesseret i. Ved at have en diskussion af principperne for udviklingen af området, har

man større fleksibilitet i forhold til at ændre og tilpasse projektet. Det er for det første svært "to kill your darlings", og for det andet kan tegningerne være så detaljerede, at det er umuligt at ændre tilbage.

Flere deltagere vurderer samtidig, at fase 1 heller ikke bør indeholde bæredygtigheds- og borgerinddragelsesprincipper, idet det giver for meget information på det tidspunkt i konkurrencen. Desuden bliver det, som holdene leverer på de to dele, på et overfladisk niveau og bærer præg af at være standardbeskrivelser.

'Forkort fase 1 og spar tid og ressourcer, der som kan overføres til fase 2, som derved blive mere attraktiv at deltage i. Hav fokus på principperne i fase 1, og drømmeprojektet bliver mere opnåeligt.' (dommer)

En rådgiver påpeger samtidig, at det var hovedgrebet i fase 1, der var af betydning for, om holdene gik videre til fase 2, og at fokusset i fase 1 bør tilrettelægges herefter:

'Når man fx kan konstatere, at et hold bliver dømt ude alene pga. at hovedgrebet er misforstået i fase 1, og hvor der slet ikke tages højde for bæredygtighedsværktøjet mv., er der ingen grund til, at holdene skal bruge tid på dette.' (rådgiver)

Samme rådgiver mener derfor også, at man bør blive skarpere på, hvad man dybest set vil evaluere forslagene på – så bliver det nemmere at reducere afleveringsniveauet i fase 1 og fase 2.

Helt overordnet set giver flere af de deltagende virksomheder herudover udtryk for, **at forløbet er for langt**, og at der bliver brugt for mange ressourcer i den første fase. Nogle kalder projektet for et maraton-projekt, som man kørte træet i undervejs. Enkelte deltagere argumenterer i den forbindelse for, at fase 2 ikke tilfører projekterne ret stor værdi, men at alle parter ville være bedre tjent med at træffe en afgørelse efter 1. fase, ikke mindst ud fra en ressourcemæssig betragtning:

'Der stilles store krav til aflevering og detaljer – også med de to runder. Projekterne blev ikke dårligere af 2. runde, men dem, der er med, er så kompetente, at justeringerne godt kunne have været lavet efter konkurrencen, og så kunne vi andre komme videre i teksten. Tilgangen var ens i de to runder. Hvis man ville se, hvem det handlede om, kunne man lave et interview i stedet.' (deltager)

'Egentlig behøver man ikke at holde holdene ud i strakt arm i længere tid i håb om at træffe de rigtige beslutninger. Bliver beslutningerne bedre af at vente i længere tid? Holdene springer jo bare rundt med ja-hatten på for at vinde konkurrencen.' (deltager)

Ovenstående betragtninger om detaljerighed og et for langt forløb vurderes af nogle deltagende virksomheder at være udtryk for en tendens til, at bygherrerne er blevet mere usikre, og at forløbet er til for at skabe større **tryghed** hos bygherre. *'De skal have alt tjekket af alle, og alle skal høres, og de tør ikke vælge ud fra en ide om, at noget ser godt ud.'*

Udsagnet støttes af partnerskabet så langt, at en af fordelene ved den to-fasede konkurrencemodel netop er, at den med sit fokus på forhandling og dialog skaber tryghed hos bygherre i forhold til at vælge en samarbejdspartner, som man kan arbejde sammen med mange år fremover.

En konkurrence som denne kommer med andre ord til at handle meget om at gøre bygherre tryk i alle sammenhænge. Det er evaluators vurdering, at dette trykssøgende element er særligt udtalt i forhold til politisk betændte projekter, hvor en stor detaljerighed er givtig i forhold til borger- og interessentinddragelse.

Samtidig rejser flere virksomheder diskussionen om **forholdet mellem vision og detaljering**, hvori der er en indbygget fare for, at forslagene bliver mindre visionære og mere ens, når visionen på den ene side er så klar, og når der på den anden side bruges mange ressourcer fx på detaljerede bæredygtigheds- eller cash flow beregninger. Omvendt bliver det også i nogle tilfælde lettere at gå til opgaven.

'Når planen forud for er meget detaljeret, og konkurrenceprogrammet er meget grundigt, er det på godt og ondt. Man ved, hvor de vil hen, men på den anden side har de dannet sig nogle meninger, og det giver mindre frihed og dermed mindre ide med en konkurrence, hvor man får nogle visioner og greb på banen.' (deltager)

'Det bliver meget omfattende, og jeg ser en fare for, at værktøjerne trækker den gode energi ud af konkurrenceprojekterne. Sæt enkle og klare krav op i stedet.' (deltager)

'Det er lidt sjovt, at der allerede er en mission og nogle klare punkter over, hvad man skal gøre. Det betyder ret ens projekter. Det gode er, at de kommunale folk har sat sig meget ind i, hvad det handler om. Man arbejder næsten ud for et forslag.' (deltager)

Det er i den sammenhæng centralt, at **visionen er funderet i en demokratisk proces** i form af den byrådsbeslutning og det partnerskabsgrundlag, som konkurrencen hviler på. De deltagende holds opgave er at omsætte visionen til praktisk gennemførlige udviklingsprojekter. Men det er partnerskabets opgave at få deltagerne til at forstå sammenhængen mellem vision og konkurrenceforslag.

Evaluator anbefaler i den sammenhæng, at man i partnerskaberne også fremadrettet har fokus på at tydeliggøre baggrunden for visionen og ekspliciterer, at visionen er skabt gennem en demokratisk proces.

Evalueringen viser, at der er delte meninger om, hvorvidt der bør være en eller to faser. Hovedparten af deltagerne både fra dommer-, rådgiver og virksomhedsside er imidlertid generelt tilfredse med de to-fasede konkurrencemodeller. Derimod vurderer parterne generelt, at detaljeringsgraden i afleveringerne i almindelighed og i fase 1 i særdeleshed bør genovervejes. Det bemærkes i den sammenhæng, at partnerskabet selv har givet udtryk for, at afleveringsomfanget i fase 1 kunne være mindre detaljeret, ikke mindst henset til muligheden for at gøre fase 2 mere fleksibel.

4.2.5 Antallet af deltagere

Flere af de deltagende virksomheder efterlyser større mod fra bygherres side til at vælge **færre deltagere i fase 2**.

'Bygherre skal turde vælge to deltagere i fase 2, i stedet for at tre hold henter de bedste folk ind og arbejder for fuld kraft. Vi får mange penge for det, men ikke i forhold til de ressourcer, der er i det. Det er ikke nok 'lige at ville se, hvad de mon kan

udvikle sig til" – kun hvis det er noget, der kan blive en sikker vinder. Jeg tror godt, at dommerne vidste, hvilke to, der var i opløbet.' (deltager)

Det påpeges dog samtidig af flere deltagere, at der generelt ses en tendens til, at der i flere byplanlægningskonkurrencer er færre deltagere i sidste fase.

Også blandt nogle af rådgiverne er der tvivl om, hvorvidt man skulle have nøjedes med to hold i fase 2. Det er imidlertid en balancegang, og det var vanskeligt at vide, hvordan de tre hold i fase 2 ville udvikle sig:

'Man kan diskutere, om tre hold skulle have gået videre med den viden, vi har i dag. Men jeg ville ikke have gjort det anderledes med den viden, jeg havde dengang.' (rådgiver)

'Man var helt sikker på, at der var to hold, der skulle gå videre. Det tredje projekt var ikke lige så godt, men det rummede nogle ideer, og hvis man virkelig greb fat, havde det nogle potentialer og muligheder.' (rådgiver)

Der er ligeledes en deltager blandt virksomhederne, der vurderer, at det er en problematisk tendens, at Realdania i deres konkurrencer opfordrer til så **store og brede teams**. Virksomhederne føler sig nødsaget til det, fordi det er en forudsætning for at blive prækvalificeret, herunder at man inddrager internationale samarbejdspartnere. Her vurderer nogle af deltagerne, at et mere velafbalanceret hold kan skabe lige så gode arkitektoniske projekter, bl.a. fordi der skal anvendes mindre tid til intern koordinering og diskussion.

I stedet for en prækvalifikation foreslår en deltager **en helt åben proces**, hvor man indbyder alle. Deltageren vurderer, at man med en prækvalifikation kun får deltagere, der kan skrive og ser ud som om, de har papirerne i orden. En helt åben invitation forventes at kunne få flere yngre tegnester med.

Evalueringen viser, at der er forskellige holdninger til antallet af deltagere både på det enkelte hold og i de respektive faser. Der efterlyses særligt mod til at vælge færre deltagere i fase 2. Det er i den sammenhæng evaluators vurdering, at det vil være vanskeligt at skære en konkurrence til, således at alle hensyn tilgodeses. Det er ikke desto mindre relevant løbende at overveje, hvordan det optimale antal deltagere opnås i hver fase. Og hvordan det undgås, at holdenes størrelse pustes unødigt op. Dette er ikke mindst relevant i forhold til holdenes synspunkter vedrørende ressourceforbrug og incitamenter for deltagelse, jf. afsnit 4.4.

4.2.6 Idéudveksling på tværs af holdene

Der er som fremhævet ovenfor ros til den valgte form sammenlignet med konkurrencer med fx parallelopdrag. Det er bl.a. rigtig godt, at man er anonym i første fase og har en tættere dialog i fase 2. Flere hold fremhæver, at det er en meget grundig måde at gøre det på.

'Den anonyme fase bevirker, at man ser på projektet og ikke, hvem der har lavet det. Dette er en kæmpe fordel. Man bliver til stadighed overrasket over, hvem der står bag.' (dommer)

Samtidig er der udfordringer ved den valgte form, hvor **projektideerne** mellem fase 1 og 2 offentliggøres, og de ideer, som dommere og rådgivere synes særligt godt om, **ophøjes til vilkår for alle deltagerne**. Mens dommere og rådgivere synes, at de får bedre projekter ud af denne fremgangsmåde, står nogle af de deltagende hold tilbage og kan se, at deres gode ideer overtages og føres ud i livet af – i dette tilfælde – mere erfarne konkurrenter.

Kommunen er begejstret for denne idéudveksling mellem faserne:

'Der blev vi beriget med en ide til, hvordan det kunne gøres bedre, end vi selv havde tænkt. Og denne berigelse bragte vi med ind i den videre konkurrence som et vilkår til de tre, der gik videre. Og det håndterede de tre projekter fantastisk flot. Det resulterede også i, at dem, der vandt til sidst, ikke nødvendigvis var dem, der i første runde faldt mest i øjnene som den oplagte løsning, men igennem denne bearbejdning, diskussion og deres lytning til de nye krav, som vi stillede, og ved de samlede resultater, der blev præsenteret, faldt det sådan ud, at jeg blev meget tryk ved det valg.' (byrådsmedlem)

Der er imidlertid også enkelte deltagere, hvis begejstring for denne åbenhed er mindre:

'Vi var de eneste, der havde lavet et gennemgående parkeringsanlæg. Det fik de andre så at vide. Denne åbenhed er lidt mærkelig. I pressemeddelelsen er den måde, de beskriver vinderprojektet på, nærmest den måde, som vores projekt blev beskrevet på i fase 1. Ideerne vandrer jo rundt. Så man vinder på at tegne og ikke på ideerne.' (deltager)

Når anonymiteten ophæves undervejs i konkurrencer, mener en deltager, at det kunne være en løsning at give deltagerne et større honorar: *'Man sælger sine ideer undervejs, inden man har vundet. Men man kan ikke bruge det til noget at være deltager af fase 1, hvis man ikke vinder fase 2.'*

Det er samlet set evaluators vurdering, at kritikpunktet til forveksling ligner det paradoks, som også er set i Oxford Researchs evaluering af den tværfaglige parallelkonkurrence om byudvikling i FredericiaC.⁷ Her blev det fremhævet, at der er et **paradoks** i et parallelopdrag i og med at **konkurrencen både er en proces og en konkurrence**. De deltagende hold skal både bidrage til den fælles læring, men de vil samtidig også gerne holde deres unikke ideer tæt ind til kroppen med henblik på at øge chancen for at vinde konkurrencen.

Der er vindere og tabere i alle konkurrencer, og det vil være vanskeligt at finde en konkurrencemodell, hvor alle deltagere er tilfredse. Ikke desto mindre vurderer evaluator, at det er væsentligt, at partnerskaberne er opmærksomme på, at en ophøjelse af gode individuelle projektideer til fælles vilkår for alle deltagere imellem to faser kan skabe en uheldig incitamentsstruktur. Det kan derfor overvejes, om de respektive holds idémæssige bidrag til det endelige projekt kan tænkes ind i honoreringen.

⁷ Oxford Research (2011): Evaluering af tværfaglig parallelkonkurrence om byudvikling i FredericiaC, se <http://www.fredericiac.dk/nyheder/Pages/FredericiaCklarmedevalueringafparallelkonkurrencen.aspx>

4.2.7 Stor rådgivergruppe

Man havde fra Odense Kommunes side – bl.a. for at sikre tværfaglighed og bred forankring – valgt en **struktur med mange rådgivere og rådgivere til rådgivere**. Dette opleves af nogle embedsfolk i kommunen som alt for tungt og ressourcekrævende, mens andre vurderer, at det har været helt afgørende både for at skabe den nødvendige tværfaglighed, men samtidig også for at sikre en bred accept og forståelse af projektet, herunder at skabe **ambassadører for projektet** over for borgere og interessenter.

En rådgiver vurderer, at der var en meget fagligt orienteret og fordomsfri diskussion af projektforslagene blandt rådgivere og dommere:

‘Var der nogen, der kom med synspunkter, der lå ud over disse kriterier, så blev der på en professionel måde gjort opmærksom på dette, og så trak man sig.’ (rådgiver)

En anden rådgiver vurderer derimod, at der manglede en accept af, at de mange rådgivere havde forskellige tilgange til projektet, og at ikke alle er lige trænede i den arkitektoniske faglighed:

‘Hvis man vil have den her tværfaglighed, så skal nogle af dommerne og rådgiverne optræde med mindre arrogance over for dem, der ikke er helt inde i dét med konkurrencen. Det er svært for mig at være mere konkret på det, for det er en følelse og fornemmelse, men jeg kunne se, at der var andre, der havde det på den måde.’ (rådgiver)

Derudover er der en rådgiver, der kritiserer kommunikationsstrukturerne i projektet:

‘Der har været rigtig rigtig mange rådgivere indblandet. Det har nogle gange været svært at kommunikere hele vejen igennem. Det er et opmærksomhedspunkt fremover, at man bliver endnu bedre til at etablere kommunikationsstrengene i projektorganisationen. Vi skal have de involverede parter med, men vi skal bare være helt klar over, hvad der er deres rolle, og hvad skal de levere.’ (rådgiver)

Den uklare kommunikationsstruktur betød ifølge rådgiveren bl.a., at der var en for stor tendens til, at alle læste alt. Her efterlyses en større bearbejdning af det materiale, der blev sendt videre i systemet.

Det er evaluators vurdering, at den store og tværfaglige rådgivergruppe har været en gevinst for konkurrencen og for dens forankring i de kommunale forvaltninger. Det er dog samtidig et opmærksomhedspunkt, at den brede inddragelse kræver stor fordomsfrihed og klare kommunikationsstrenge for at lykkes.

4.3 Bedømmelsen

Efter første fase udarbejdede fagdommerne m.fl. en dommerbetænkning over alle syv forslag i fase 1. Efter fase 2 udarbejdede fagdommerne m.fl. en evalueringsrapport med tilhørende indstilling til partnerskabet om valg af totalrådgiver. I evalueringsrapporten efter fase 2 indgik en sammenfatning af fasens tre forslag med pointgivning efter en vedtaget pointmodel. De tre forslag blev her sat op over for hinanden i en matrise, hvor pointgivningen i forhold til helhedsplan, økonomi, bæredygtighed og organisation fremgik.

Generelt er der **stor ros** fra de deltagende virksomheder **til dommerbetænkningerne**, efter både første og anden fase, men særligt med den første dommerbetænkning.

'Jeg syntes faktisk at dommerbetænkningen efter fase 1 var bedre end efter anden fase, hvor den afsluttende matrice blev meget dominerende'. (deltager)

Nogle af de deltagende virksomheder fandt i den sammenhæng, at pointgivningens relevans bør genovervejes. Det handler stadig om, at man vælger det forslag, der ser godt ud, og som har et spændende hovedgreb. Pointene er en måde at sige det på for at skabe en eller anden form for retfærdighedsfølelse omkring det.

'Pointgivningen gav mening, men mest i forhold til at begrunde sit valg. Vi har også siddet i bedømmelsesvalg. Pointene kan tilpasses det valg, man gerne vil have.' (deltager)

Flere af de deltagende firmaer vurderer, at der var for stor divergens mellem det, man havde skrevet i konkurrenceprogrammet, og det projekt, der vandt. Der blev tale om en **pragmatisk og dermed efter nogens vurdering uambitiøs bedømmelse** uden alle de visioner, som var indeholdt i programmet, herunder om modet til at eksperimentere.

'Der er gået forsigtig Per i den. Det sker tit i masterplankonkurrencer, hvor der tages hensyn til ejendomssalg. Spørgsmålet er imidlertid, om ikke kommunen kan udnytte denne viden til at skrive programmet lidt mere realistisk?' (deltager)

'Jeg synes ikke, vinderprojektet var særlig godt, men det svarer meget klart på opgaven. Det er ikke et særligt visionært projekt, og det tilfører ikke noget nyt til Odense, men det var måske heller ikke opgaven? Det fremskriver ikke Odense. På den måde handlede konkurrencen i virkeligheden om at tilbageskrive og hele arret fra gaden. Men man kunne også have valgt at se mere frem i stedet.' (deltager)

'Vinderforslaget var et safe bet. En velkendt løsning. Det leverer noget solidt og klassisk til en historisk by.' (deltager)

Flere af de deltagende virksomheder nævner, at det er ærgerligt, at man ikke må lave **modeller** som en del af sin aflevering, især da man bryster sig af at fokusere på borgerinddragelse, hvor modeller giver noget rigtig godt for lægmand. Yderligere er modeller gode, når der er tale om at passe et nyt område ind i eksisterende vigtige historiske bygninger, som det er tilfældet her.

Der udtrykkes fra nogle deltagende virksomheder og rådgiveres side ærgrelse over, at det arkitektoniske fyldte for meget ved den afsluttende præsentation i fase 2 såvel som i kåringen af vinderprojektet, og at man **glemte det tværfaglige element**.

'Man søger i denne konkurrenceform tværfagligheden og teamet, men i det øjeblik, man skal kåre vinderen, er det arkitekten, der hives frem. Det er dem som kommer på podiet. Det synes jeg er forkert, og det sender et forkert signal.' (deltager)

'Det er en fiasko, når man i kåringen glemmer tværfagligheden, og at det er et team, som står bag projektforslaget. (...) Man var mere optaget af sol, skygge, lys og vind end af, hvordan det hele skulle gå op konstruktionsmæssigt'. (deltager)

'I selve præsentationerne var det særligt én type – typisk arkitekten, der fremlagde det hele. Men det er jo en holdindsats, det her, og der savnede jeg, at man fra den bydendes side havde bragt holdet mere i spil og kom mere rundt om emnerne. Der var et klart hierarki. Nogle hold gjorde det, andre ikke. Der er jo tale om et samarbejde, som også skal fungere bagefter konkurrencen. Det må gerne komme mere til udtryk ved præsentationen, hvordan man har tænkt sig at samarbejde efterfølgende.' (rådgiver)

Andre deltagere vurderer dog, at det **er naturligt, at det arkitektoniske indtryk dominerer:**

'Det arkitektoniske er et naturligt fokus, idet det appellerer til den menneskelig fantasi, og man kan forestille sig det liv, der leves i det tegnede miljø. Der er derimod ingen, der gider høre om, hvor og hvordan VVS'en trækker sine rør – det er jo bare noget der skal fungere' (deltager)

Ifølge en af dommerne er det arkitekterne, der har vundet konkurrencen. Det er dog samtidig usikkert, om præmien afspejler dette, idet man i virkeligheden ikke ved, hvilke bygninger og huse, der bliver realiseret. Man ved, at p-kælderen bliver til noget, men det er jo i lige så høj grad ingeniørerne, der løfter denne opgave.

Samlet set viser evalueringen, at der er stor ros til dommerbetænkningerne fra de deltagende virksomheder. Det er dog værd at overveje, om den pointgivning, som fandt sted efter fase 2, havde en reel betydning. Det stiller flere af de deltagende virksomheder således spørgsmålstejn ved. Samtidig bør partnerskabet overveje, om det er en korrekt påstand, når flere deltagere fremhæver, at det vindende forslag ikke var så visionært, som der var lagt op til i konkurrencematerialet. Er dette tilfældet – og er det en generel tendens – bør det overvejes fremadrettet at arbejde på en større realisme i konkurrencematerialet.

4.4 Incitament, ressourceforbrug og honorar

Omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade har i mange år været omdiskuteret, ligesom der har været afholdt mange arkitektkonkurrencer om gaden. De deltagende hold siger samstemmende, at konkurrencen fagligt set var en meget **vigtig og spændende konkurrence**, som man ikke kunne sige nej til at være med i.

Alle de deltagende hold har derfor også givet indtryk af, at de lagde et stort engagement i deres afleveringer, og vinderne er rettelig meget stolte af at have vundet.

'Det er et rigtig spændende projekt, som vi meget gerne ville vinde. Der var et stort engagement, fordi det bliver til noget.' (deltager)

'Det var en interessant konkurrence, fordi det var et interessant sted, og det er sjældent, man i Danmark skal arbejde med så tæt by.' (deltager)

'Thomas B. Thriges Gade er et meget diskuteret projekt i arkitektkredse, og jeg er glad for, at vi har vundet konkurrencen, da det er et meget spændende projekt.' (deltager)

De deltagende hold har modtaget et på forhånd fastsat honorar for deres deltagelse. I fase 1 var honoraret 50.000 euro, og i fase 2 var honoraret 70.000 euro pr. hold.

Alle de deltagende hold siger samstemmende, at der er brugt rigtig mange ressourcer på konkurrencen – særligt hvis man sætter ressourcerne i forhold til honoraret.

'Men vi er ved at have lært det, selvom vi godt nok i denne konkurrence har brugt ca. 1.400 timer. Det svarer til et mandeår, hvilket er rigtig meget.' (deltager)

'Det er altid i underkanten, men man må jo sætte det i forhold til det, man kan vinde. Det er en investering at deltage, og i de prækvalificerende konkurrencer får man dog penge for at deltage. Men man skal holde hus med sine penge.' (deltager)

Honoraret vurderes dog af de deltagende virksomheder at være meget **bedre end i mange andre konkurrencer**, om end det ikke måler sig med det arbejde, man lægger i det.

I forhold til ressourceforbruget er der derfor også nogle deltagere, der påpeger, at konkurrencen ud fra et samfundsøkonomisk perspektiv ikke er bæredygtig.

'Man har i konkurrencen aktiveret omkring 35 firmaer, så kan du selv gange op med 1.400 timer... Det kan ikke forsvares samfundsmæssigt. (...) Man kunne nå at have realiseret hele projektet for alle de ressourcer, der er alene er kastet i konkurrencen' (deltager)

Samme deltager, som er citeret ovenfor, argumenterer for, at hvis man fra partnerskabets side har oprigtig interesse i bæredygtighed, kunne man stille spørgsmålet, om man ikke skulle udvise en større risikovillighed i forhold til at udpege en vinder og dermed sikre, at der ikke bliver brugt så mange ressourcer på én konkurrence?

Også blandt rådgiverne kan findes enkelte kritikere af honoreringen:

'Jeg synes principielt, man skal betale folk for det arbejde, de laver. Men for det andet mener jeg, at der er mindre tegnestuer, som er dygtige, men som ikke kan afse ressourcer til så store opgaver som denne. Jeg vil gerne have, at dem, der kommer ind på bordet til prækvalifikationen, er et bredere felt. Det er de store etablerede firmaer, der har råd til at deltage. Det kunne være sjovt for os at se, om der var nogle af de mindre, som vi ikke kendte i forvejen, som kunne komme frem.' (rådgiver)

Nogle deltagere vurderer, at **honoraret er fair** – blandt andet fordi der ikke var flere dage, hvor hele teamet skulle møde op (som i lignende konkurrencer i Køge og Fredericia).

Endelig vurderes det som tidligere nævnt af de deltagende virksomheder at være et vigtigt incitament til deltagelse, at der på forhånd er sat penge af til realiseringen.

Samlet set vurderer de deltagende hold, at konkurrencen i Odense var en både vigtig og spændende konkurrence set med faglige briller. Og selv om honoraret ifølge deltagerne ikke står mål med den indsats, som lægges i forslagene, så spores der generelt ikke en så stor utilfredshed med honoreringen som set ved andre lignende konkurrencer. Virksomhederne anfører bl.a. også selv, at de er blevet bedre til at holde hus med timerne. Det er på den baggrund evaluators vurdering, at partnerskabet i konkurrencen om Tho-

mas B. Thriges Gade har fundet en bedre balance mellem honorar og ressourcetræk end i andre konkurrenceformer og – forløb.

Det er imidlertid relevant også fremadrettet at fokusere på "konkurrencemæssig bæredygtighed" forstået som en fornuftig sammenhæng mellem antallet af deltagere og afleveringskrav sat i relation til honorar. Det er evaluators vurdering, at der allerede er gode overvejelser om dette forhold blandt parterne i partnerskabet, som er bragt ind i konkurrencer, der er afholdt efter konkurrencen om omdannelse af Thomas B. Thriges Gade.

4.5 Kontrakten til det vindende hold

Som det fremgik ovenfor var det flere deltageres oplevelse, at forhandlingsmødernes dagsordener var for ambitiøse og vanskelige at præge. Dette havde den konsekvens, at kontrakten, der lå som et bilag i konkurrencematerialet, aldrig blev diskuteret eller forhandlet på møderne. Nogle deltagere vurderer på den baggrund, at der fra bygherres side blev lagt op til, at holdene selv skulle tage kontraktuelle forhold op, mens de befandt sig i en konkurrencesituation.

'Kontrakten skulle have været et dagsordenspunkt på et af forhandlingsmøderne, men det kom den ikke. Det er svært selv at tage kontraktlige forhold op, mens man stadig er i en konkurrencesituation, da man ikke vil forringe sine chancer ved at være Rasmus Modsat plus man har rigeligt at gøre med at tilpasse og præsentere selve forslaget. (deltager)

Forklaringen på, at kontraktforholdene ikke blev taget op på forhandlingsmøderne, var ifølge en af rådgiverne, at forhandlingsgruppen ønskede sig et stramt forhandlingsforløb:

'De deltagende teams kunne godt have ønsket sig mere tid ved forhandlingsmøderne. Fx tid til at drøfte de kontraktuelle forhold. Men dette optog ikke forhandlingsgruppen og blev streget af dagsordenen. Nu kan vi se, at det ville have været rigtig godt, hvis man havde talt om disse ting, fx ved bilaterale møder. Realdania var imidlertid bange for ikke at kunne styre forhandlingerne, hvis de foregik bilateralt. Men det tror jeg godt, man kunne udtænke en model for.' (rådgiver)

Partnerskabet er ikke enig i kritikken af den manglende drøftelse af kontrakten. Alle hold havde rig mulighed for at forholde sig til kontrakten via bilagsmaterialet, og det var muligt dels at stille officielle, skriftlige spørgsmål til projektsekretariatet om kontrakten undervejs i fase 2, hvilket et hold også gjorde, dels at tage kontraktlige forhold op på forhandlingsmøderne. De skriftlige spørgsmål og svar ville desuden komme alle deltagere til gode, da de er blevet distribueret til alle deltagere.

Kontrakten har efterfølgende været sendt til arkitekternes brancheforening, og de har ifølge en deltager forholdt sig kritisk til dens indhold. Og ifølge en deltagende virksomhed er *'... man er gået for vidt i kontrakten i forhold til hvad der er typisk og normalt'*. Deltageren mener, at man som konsekvens bør tage kontrakten helt ud af konkurrenceforløbet.

Ifølge projektsekretariatet betyder kontrakten i realiteten, at vinderholdet ikke er sikret den samlede portefølje af opgaver i forbindelse med omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade. I realiteten kan partnerskabet vælge hvilken som helst arkitekt eller ingeniør, det

ønsker. Partnerskabet har qua konkurrencen opnået rettighederne til vinderprojektet, og holdenes forhandlingsgrundlag er dermed begrænset.

Evalueringen viser, at der er stor forskel på holdendes forståelse af udbyttet af konkurrencen. Mens nogle deltagende virksomheder netop fremhæver, at det var uklart, hvad der ville ske, hvis man vandt, fremhæver andre, at det netop var udsigten til "den store gevinst", der var deres motivation til at give den fuld gas i konkurrenceforløbet.

På den baggrund anbefaler evaluator, at partnerskabet i løbet af forhandlingerne i fase 2 gør mere ud af at tydeliggøre over for deltagerne, hvad der ligger i kontrakten. En sådan fælles forventningsafstemning vurderes at give en bedre fælles start på den efterfølgende planlægningsfase.

Kapitel 5. Inddragelse af interessenter og borgere

I dette kapitel fokuseres der på identifikation af fremadrettet læring i forbindelse med inddragelse af lokale interessenter og borgere i konkurrencefasen for omdannelse af Thomas B. Thriges Gade.

Borgere og interessenter er løbende blevet inddraget i Thomas B. Thriges Gade projektet og i konkurrencefasen. Inddragelsen har haft følgende former:

- et **stort borgermøde** i januar 2011, hvor 200-300 borgere deltog,
- **bilateral møderække** med 20-30 grupper af interessenter ad tre gange
 - i april 2011 ifm. fremlæggelse af konkurrenceprogrammet,
 - i august 2011 hvor de tre forslag, der gik videre i konkurrencen, blev præsenteret – kommentarerne fra møderne blev samlet i et **kompedium**, som blev givet videre til de tre vinderhold – og endelig
 - i foråret 2012, hvor vinderprojektet blev præsenteret og interessenterne fik mulighed for at give input ift. finjusteringer af projektet – kommentarer fra interessenter og borgere samledes igen i et **kompedium**, som indgår i den videre bearbejdning af vinderforslaget.
- **udstillinger** af konkurrenceforslagene i byens kloster (de tre forslag i fase 2) og i Infoboksen på Fisketorvet (vinderforslaget, info om byens udvikling, trafikken mv.)

Der er bred erkendelse i kommunen af, at borgermødet, der indledte inddragelsesprocessen, ikke gik som ønsket.

‘Vi startede op i offentlighed med projektet vedr. trafik- og mobilitetsplanen, der knytter sig til hele projektet, og der lavede Odense Kommunes folk et møde, hvor vi skulle fortælle om de her ting. De havde bl.a. tænkt på workshops. Der var et voldsomt fremmøde – mange hundrede mennesker, og mange flere end de tilmeldte – og det gik helt galt. Den metode, man ville bruge, kunne ikke lade sig gøre. Folk folte sig til grin. Der var alt for mange mennesker. Man kunne slet ikke styre den proces, man havde lagt an til. Det hele endte op i en meget stor protest og aktion, hvor borgerne greb mikrofonen og overtog mødet. Jeg måtte til sidst gribe mikrofonen og beklage forløbet. Jeg måtte bekende, at vi laver det om og vender tilbage med et nyt forløb med borgere, brugere og interessenter.’ (byrådsmedlem)

Resultatet blev en mere bilateral inddragelsesproces bestående af møder med 20-30 interessentgrupper, samt åbne og bemandede udstillinger af konkurrence- og vinderforslag målrettet alle borgere og interessenter i byen. ”Den røde rubin” på Fisketorvet roses af mange rådgivere og interessenter for at være en vellykket metode både til at skabe opmærksomhed omkring projektet og til at aktivere og inddrage den brede befolkning.

Flere af interessenterne roser i udgangspunktet projektsekretariatets håndtering af denne bilaterale inddragelse af interessenter, herunder borgergrupper. Der sættes særligt fokus på medarbejdernes **lydhørhed og høje serviceniveau**:

'Vi kan godt se på projektet, at nogle af vores forslag er blevet indlempt, bl.a. ift større adgang til p-kælderens og ophævelse af søgeruter mv. Der har været forsøg på at komme os i møde.' (interessent)

'Vi er blevet lyttet til, og jeg synes også, vi kan se, at vores synspunkter er kommet igennem og er blevet indfriet.' (interessent)

'Det er vores opfattelse, at der er blevet lyttet til os, og at partnerskabet har fundet, at vi er en relevant samarbejdspartner. Vi har været indkaldt til nogle møder, hvor vi er blevet informeret om forskellige ting, og vi har omvendt også kunne bidrage med nyttig viden til konkurrenceprogrammet.' (interessent)

'Ud fra de præmisser, som projektsekretariatet har haft, syntes jeg, de har gjort det ganske flot i forhold til den brede formidling om projektet. Der har været mange hensyn at tage.' (interessent)

Hovedparten af de interessenter, der har deltaget i evalueringen, vurderer således, at den bilaterale inddragelsesproces generelt set har været vellykket. En interessant efterlyser dog lidt bedre opfølgning på de afholdte møder:

'Det har knebet med opfølgning som fx referater fra de møder, der har været afholdt. Det er altså nødvendigt, at der er klare linjer om aftaler mv., og det er derfor vigtigt, at der følges op på møderne. Den skriftlige kommunikation er ikke god nok – der er for meget telefon og for lidt blæk i samarbejdet.'

Det trafikale aspekt i Thomas B. Thriges Gade projektet fylder samtidig meget i interessenternes bevidsthed, og der er flere, der efterlyser en større overensstemmelse mellem det, der er blevet formidlet af projektsekretariatet (konkurrencen og vinderprojektet), og det, der har været efterspurgt af interessenter og borgere (de trafikale forhold som følge af omdannelsen af gaden).

I forlængelse heraf bemærkes det også, at der blandt de interessenter, som evaluator har været i kontakt med, er en enkelt, der er så utilfreds med hele **grundlaget for omdannelsesprojektet**, dvs. den politiske beslutning om at lukke Thomas B. Thriges Gade⁸, at vedkommende ikke har ønsket at deltage i denne evaluering af konkurrencen. Samtidig påpeger en anden interessent, at der synes at mangle dokumentation for hele projektet, og dette forhold præger interessentens vurdering af konkurrencefasen.

Grundlaget for omdannelsesprojektet er et forhold, der ligger uden for denne evalueringens genstandsfelt, som er *selve konkurrencefasen*. Det er imidlertid værd at bemærke, at interessenternes kritik af projektgrundlaget for omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade i enkelte interessenters optik i høj grad opfattes som en del af konkurrencen. Eller i det mindste påvirker det deres opfattelse af, hvordan inddragelsen af interessenter i konkurrenceprocessen har forløbet.

Der er omvendt også nogle interessenter, der vurderer, at der fra partnerskabets side har været brugt for mange ressourcer på at få inddraget alle parter i processen, og der efter-

⁸ Forskellige scenarier for omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade havde forud været fremme som led i Odense Byråds arbejde med Kvarterplan by – havn, herunder bl.a. forslag om omdannelse af gaden til en busgade, etablering af en lang tunnel, etablering af en tunnel i kombination med en bygade, etablering af en fire-sporet bygade med hastighedsbegrænsninger mv. samt etablering af to-sporet bygade og nye pladser. Se <http://fragadetilby.dk/TopMenu/Om%20projektet/Fakta/Politisk%20grundlag.aspx>

lyses **større mod til at skære igennem** med henblik på at komme videre i processen med at omdanne, udvikle og fremtidssikre Odense bymidte.

En af rådgiverne mener, at man ved fremtidige byudviklingskonkurrencer bør overveje at **udvide rådgiverstaben** med fx handelsstandsforeningen, ildsjæle, teater- og kulturfolk mv. Det kunne være med til at reducere nogle af de legitimitetsproblemer, der ifølge nogle interessenter kendetegner projektet. Pointen er ifølge rådgiveren, at den inddragelsesproces, som har fundet sted omkring Thomas B. Thriges Gade, mere bærer præg af at være en indsigelsesproces end en involverende proces.

Samlet set er det evaluators vurdering, at interessentinddragelsen, som den er håndteret af projektsekretariatet, på mange måder har været tilfredsstillende set i lyset af den lidt uheldige start på borger- og interessentinddragelsesdelen, som partnerskabet løb ind i. Interessenterne føler sig hørt og inddraget i den bilaterale inddragelsesproces, som har været gennemført. Det er imidlertid evaluators vurdering, at partnerskabet fremadrettet bør være mere bevidst om, at interessenterne har vanskeligt ved at skelne mellem projektets forskellige faser og elementer. Den bilaterale kommunikation bør derfor i videst mulige omfang omfatte alle aspekter af projektet, såfremt målet er at imødekomme interessenternes ønsker og forventninger. Det giver ingen mening for borgere og interessenter, at der fra partnerskabets side skelnes mellem projektets trafikale konsekvenser og byomdannelseskonkurrencen.

Der arbejdes i disse år meget med forskellige tilgange til borger- og interessentinddragelse i forbindelse med byudvikling, og der er langt fra konsensus om, hvordan borgere og interessenter bedst muligt inddrages. Der ses i den sammenhæng et stigende fokus på værdien af at være i dialog med borgere og interessenter tidligere i den fysiske planlægning af byudviklingsprocessen, bl.a. i Realdania By, hvor der tillige er fokus på at skabe ejerskab til projekterne via deltagelse i midlertidige aktiviteter i projektområdet. Det vil i den sammenhæng være relevant for partnerskabet i Odense at lade sig inspirere af de erfaringer, som bl.a. er gjort i Køge Kyst og FredericiaC.

Kapitel 6. Resume og anbefalinger

Overordnet set er **evalueringen** af konkurrencefasen **særdeles positiv**: Partnerskabet og rådgiverne er glade for resultatet af konkurrencen. Vinderforslaget roses for at være et stringent forslag med en god rygrad. Det fremhæves, at vinderholdet formåede at finde gode løsninger på bygherres forslag til justeringer inden for rammerne af deres eget forslag uden at gå på kompromis med deres grundlæggende idé. Vinderteamet imødekom dermed partnerskabets ønske om et både **fysisk og psykisk robust projektforslag**.

De deltagende virksomheder såvel som dommere og rådgivere er meget tilfredse med konkurrencens **tilrettelæggelse og gennemførelse**, der betegnes som **professionel, ambitiøs og grundig**.

Det er **samlet set** evaluators vurdering, at de forhold, der har været medvirkende til at styrke resultatet af konkurrencen, og som får skabt den faglige højde, er:

- **Partnerskabet**, herunder konstruktionen og samarbejdet blandt parterne, der har været kendetegnet af en **god arbejdsdeling** mellem kommunen (lokalkendskab, ejerskab til projektet og stor arbejdsmæssig dedikation) og Realdania (erfaring med store byplanlægningskonkurrencer). Endvidere roses Realdania af mange rådgivere for at påtage sig lederskabet, når der var politisk vaklen, ligesom det fra politisk side er tilbagemeldingen, at partnerskabskonstruktionen skaber en høj grad af **tryghed** pga. den store kompetence, som parterne besidder. Hertil kommer, at den **fælles projektledelse** vurderes at være afgørende for, at konkurrencen forløb så smidigt.
- **Konkurrenceformen**, herunder særligt forhandlingerne i fase 2, der af hovedparten af rådgivere og deltagende virksomheder vurderes at være særdeles **velegnet til et så komplekst projekt** som Thomas B. Thriges Gade. Rådgiverne vurderer, at konkurrenceforslagene rykkede med kvantespring undervejs i forhandlingerne, mens mange deltagere vurderer, at forhandlingerne giver dem mulighed for at uddybe deres forslag, lade sig inspirere og rette forslag ind, der er på vej ud ad en tangent.
- **Tværfagligheden** blandt rådgiverne og deltagerne, der skaber bredt ejerskab i kommunen, og som tvinger deltagerne til at tænke i helheder.
- At der fra starten er afsat en **bevilling til realisering** af projektet, som er en stor motivationsfaktor blandt de deltagende virksomheder. Dette betyder meget for deltageres motivation.

Der rejses også en række **opmærksomhedspunkter** i evalueringen, som fremhæves af mange eller af nogle af respondenterne, og som det vil være relevant at forholde sig til i fremtidige konkurrencer:

- **Forhandlingsmødernes form og indhold**, hvor en reel dialog og forhandling efterlyses, ligesom formen med de mange lyttende deltagere problematiseres.

- **Konkurrencematerialet og afleveringskravene**, der vurderes at være for omfangsrigt.
- **Bæredygtighedsværktøjet og cash flow værktøjet**, der er blevet bedre, men som fortsat vurderes at være for detaljerede og for lidt tilpassede til projektets lokale kontekst, ligesom der stilles spørgsmål ved deres reelle anvendelse.
- **Vægtningen mellem fase 1 og 2**, hvor det foreslås, at principielle diskussioner og forslagets hovedgreb bør være det bærende element i fase 1, mens detaljerne bør vente til fase 2.
- **Antallet af deltagere**, hvor der særligt efterlyses mod til at vælge færre deltagende hold i fase 2.
- En diskussion af om det er rimeligt, at **gode individuelle projektideer** fra fase 1 ophøjnes og gøres til et **fælles vilkår for alle deltagere** i fase 2, for vinder man så på ideerne eller på at tegne? Og er der en fare for, at det kan blive en **ulempe for et hold at komme bedst fra start i fase 1**, fordi holdet dermed flytter sig mindre end de andre hold i fase 2?
- **Den store rådgivergruppe** i Odense Kommune, der på den ene side opleves som en gevinst for projektet, og på den anden side kræver stor fordomsfrihed og helt klare kommunikationsstrenger for at lykkes.

Bedømmelsen, herunder dommerbetænkningerne, får generelt **stor ros** fra de deltagende virksomheder. Det kan dog overvejes, om pointgivningen har en reel betydning, eller om den primært er til for at retfærdiggøre den beslutning, der er truffet. Samtidig går det igen blandt de virksomheder, som ikke vandt konkurrencen, at det vindende projekt **ikke** var **så visionært**, som der var lagt op til i konkurrencematerialet.

Konkurrencen vurderes af deltagerne at have været både **vigtig og spændende** fagligt set, og selv om **honoraret** ikke står mål med den indsats, holdene lægger i forslagene, så spores der generelt *ikke* en så stor utilfredshed med honoreringen som set ved andre lignende konkurrencer. Virksomhederne anfører bl.a. også selv, at de er blevet bedre til at holde hus med timerne. Der er imidlertid stor forskel på holdenes **forståelse af det udbytte, man får af at vinde konkurrencen**, da kontraktlige forhold ikke blev diskuteret på forhandlingsmøderne i fase 2.

Inddragelsen af interessenter i en bilateral proces har generelt set været vellykket, og interessenterne roser projektsekretariatets store lydhørhed og høje serviceniveau. De trafikale konsekvenser af lukningen af Thomas B. Thriges Gade fylder imidlertid meget i interessenternes bevidsthed, og der er flere, der efterlyser en større overensstemmelse mellem det, der formidles af projektsekretariatet (konkurrencen og vinderprojektet), og det, der efterspørges (de trafikale forhold). Nogle interessenter vurderer samtidig, at der har været brugt for mange ressourcer på at få inddraget alle parter i processen, og der efterlyses større mod til at skære igennem.

6.1 Anbefalinger

På baggrund af evalueringen fremsætter evaluator i det følgende en række anbefalinger til det videre arbejde med byudviklingskonkurrencer. Disse fremadrettede anbefalinger er i sagens natur mere rettet mod nye partnerskaber og konkurrenceforløb end mod om-dannelsen af Thomas B. Thriges Gade.

- Det er centralt, at der i byplanlægningskonkurrencer arbejdes ud fra et **helhedsgreb, der i princippet indbefatter alle sektorer**. Det giver fx ikke me-

ning hverken for rådgivere, borgere eller interessenter, at der fra partnerskabets side forsøges skelnet mellem et projekts trafikale konsekvenser og selve byomdannelseskongkurrenzen, når man kommunikerer med omverdenen. Alle parter i partnerskabskonstruktioner som den i Odense bør derfor tage ansvar for at arbejde helhedsorienteret med byudvikling, og det anbefales, at sådanne forhold afstemmes og prioriteres forud for etablering af partnerskabskonstruktioner.

- Både **bæredygtighedsværktøjet** og **cash flow værktøjet** er elementer ved konkurrenzen, som fylder meget i deltagernes tilbagemeldinger. Værktøjerne kritiseres både for at være for detaljerede, for lidt lokalt tilpassede og for ikke at blive anvendt i tilstrækkelig grad i bedømmelsen og i det videre arbejde med byomdannelsen. Disse tilbagemeldinger giver anledning til at genoverveje brugen af begge værktøjer. For det første bør det overvejes, om redskaberne fremover partout skal anvendes i alle byplanlægningskonkurrencer, og eventuelt hvordan de fremover kan tilpasses den enkelte konkurrence. For det andet bør det overvejes, om det er de deltagende hold, der er de mest kvalificerede til at udfylde alle punkter i værktøjerne, eller om det i nogle tilfælde giver mere mening at inddrage bygherrerådgiver eller kommunens medarbejdere i arbejdet forud for eller efter konkurrenzen. I den sammenhæng er det særdeles positivt, at der i bl.a. Realdania By arbejdes kontinuerligt med at videreudvikle og forbedre begge værktøjer. Ikke desto mindre bør begge værktøjers almene relevans fortsat overvejes nøje, ikke mindst i sammenhæng med deltagernes generelle ønske om mindre detaljerede afleveringer.
- Flere af de deltagende virksomheder rejser en diskussion om forholdet mellem vision og detaljering i afleveringerne, idet de ser en risiko for, at forslagene bliver mindre visionære og mere ens, når visionen på den ene side er så klar, og når der på den anden side bruges mange ressourcer fx på detaljerede bæredygtigheds- eller cash flow beregninger. Det anbefales i den sammenhæng, at man i partnerskaber også fremadrettet har fokus på at tydeliggøre baggrunden for visionen. Det er vigtigt at være meget eksplicit om, at **visionen er skabt gennem en lang og grundig demokratisk proces**.
- Det er væsentligt, at partnerskaber er opmærksomme på, at en **ophøjelse af gode individuelle projektideer i fase 1 til fælles vilkår for alle deltagere i fase 2** alt andet lige kan skabe en uheldig incitamentsstruktur. Det anbefales på den baggrund, at partnerskaber fremadrettet overvejer, om de respektive holds idémæssige bidrag til det endelige projekt kan tænkes ind i honoreringen. I forlængelse heraf anbefales det videre, at dommere og rådgivere i deres bedømmelse af projekterne er særdeles opmærksomme på et konkurrencepsykologisk forhold ved de to-fasede konkurrencer, som flere deltagere og rådgivere påpeger: At det i en to-faset model kan blive et problem for et hold at være kommet bedst fra start, idet det derved ikke nødvendigvis flytter sig så meget i fase 2.
- Flere deltagende virksomheder peger på, at der var en for stor **uoverensstemmelse mellem konkurrenceprogrammets visioner** for omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade, **og det projekt, der vandt**. Partnerskabet bag Thomas B. Thriges Gade bør overveje, om denne påstand er korrekt. Vurderes den at være det – og er det en generel tendens – bør det overvejes fremadrettet at arbejde på en større realisme i konkurrencematerialet.

- Der er stor forskel på holdenes forståelse af det udbytte, man ville få af at vinde konkurrencen. Mens nogle udtrykker stor usikkerhed, anfører andre, at udsigten til den store gevinst var en stor motivationsfaktor i konkurrenceprocessen. Flere efterlyser derfor klarere tale fra partnerskabet om **de kontraktlige forhold** i løbet af forhandlingerne i fase 2. For at sikre en god forventningsafstemning forud for kontraktindgåelsen anbefales det derfor, at partnerskaber dels har blik for holdenes usikkerhed ved selv at tage kontraktlige forhold op under forhandlingerne, dels overvejer at tydeliggøre over for deltagerne, hvad der ligger i kontrakten i løbet af forhandlingerne.

Kapitel 7. Metode

I det følgende kapitel samles op på evalueringens metoder og inddragelse af de aktører, som har deltager i konkurrencefasen. Evalueringen, der er foretaget af Oxford Research i perioden april til september 2012.

Evalueringens dataindsamling har baseret sig på følgende delelementer:

Desk Research

Evaluator har igennem en grundig desk research gjort sig bekendt med baggrunden og idéerne bag konkurrencen. Desk researchen har bl.a. fokuseret på følgende centrale dokumenter og hjemmesider:

- Konkurrenceprogrammer for "Fra Gade til By – Omdannelse af Thomas B. Thriges Gade"
- Dommerbetænkning og evalueringsrapport efter 1. og 2. fase af konkurrencen
- www.fragadetilby.dk

Kvalitative interview med centrale aktører

Evalueringen baserer sig desuden på en lang række kvalitative interview med de centrale aktører i konkurrencen. De kvalitative interview har givet en dybdegående og kontekstnær viden om resultater såvel som processer. Følgende centrale aktører er blevet interviewet i forbindelse med kampagnen:

- Medarbejdere i projektsekretariatet
- Medlemmer af partnerskabets styregruppe
- Dommerkomitéens medlemmer
- Bygherrerådgiver og øvrige rådgivere fra Odense Kommune
- De deltagende hold
- Lokale interessenter