

Resumé
af
Evaluering af Realdanias filantropiske strategi
og aktiviteter

Udarbejdet af Oxford Research A/S
for Realdania

November 2007

1. Introduktion.....	3
2. Realdania i en samfundsmæssig kontekst.....	4
2.1 Fire niveauer af værdiskabelse.....	6
3. Den lærende evaluering.....	7
3.1 De centrale metodevalg, Triangulering og datakilder	8
4. Konklusioner	9
4.1. Udvælge de bedste.....	9
4.2. ”Gearing” af midler via co-funding.....	10
4.3. Kapacitetsopbygning, eksternaliteter og netværksdannelse	10
4.4 Forbedre videngrundlag, normer og handling (sætte dagsorden)	11
5. Strategiske udfordringer.....	12
5.1 Realdanias risikovillighed	12
5.2 Realdanias netværksdannelse – værdiskabelse gennem andre	13
5.3 Professionalisering af den filantropiske virksomhed	13
5.4 Demokratiske perspektiver og gennemsigtighed.....	14
5.5 Ressourcer og resultater	14
6. Realdanias fokusområder.....	15
6.1 Byens kvaliteter.....	16
6.2 Fremadrettede perspektiver på Byens kvaliteter.....	16
6.3 Bygningsarven og kulturmiljøet.....	17
6.4 Fremadrettede perspektiver for Bygningsarven og kulturmiljøet	18
6.5 Byggeriets fremtid	20
6.6 Fremadrettede perspektiver for Byggeriets fremtid	21
7. Realdanias virkemidler.....	22
7.1 Flagskibe som strategisk virkemiddel vs. almindelige uddelingsprojekter	22
7.2 Realdanias nuværende virkemidler.....	23
8. Afrunding	25

1. Introduktion

"The key question is not 'do foundations do good' but rather 'do foundations do the best they possibly could in the current environment?'"

Som citatet gør opmærksom på, kan en evaluering af Realdanias filantropiske virksomhed ikke tage udgangspunkt i spørgsmålet om, hvorvidt Realdania har gjort en positiv forskel. For det har de.

Hvilken ejer af en bevaringsværdig bygning vil ikke glæde sig over Realdanias filantropiske assistance i et større restaureringsprojekt, og hvilken kommune vil ikke med glæde sige ja til at skabe et helt nyt byrum af en kvalitet, som ikke kan løftes i de kommunale budgetter?

Evalueringen må i stedet handle om, hvorvidt Realdania får skabt mest muligt værdi inden for det byggede miljø for de filantropiske midler.

Evalueringen er udarbejdet af Oxford Research A/S i perioden juni-november 2007 på opdrag af Realdania. Evalueringsspørgsmålet, som stillet af opdragsgiver, er *"Hvilken effekt har Realdanias filantropiske indsats haft på udviklingen af det byggede miljø? Hvilken værdi er skabt på baggrund af Realdanias støtte og aktiviteter?"*. Evalueringen desuden gennemført som en *lærende* evaluering. Dette er et kort resumé af evalueringen.

Evalueringen har trukket på en meget bred kreds af interessenter. Mere end 200 interessenter er blevet interviewet, hvilket suppleres af knap 300 eksterne projektledere, som har deltaget i en spørgeskemaundersøgelse om Realdanias virke.

Evalueringen konkluderer overordnet, at Realdania gennem sit filantropiske virke spiller en central og værdiskabende rolle for aktørerne inden for det byggede miljø.

Evalueringen viser betydelige effekter i forhold til at udvælge projekter, der skaber en forskel, og som ikke varetages af stat eller marked. Projekterne har en høj grad af målopfyldelse, ligesom Realdania har formået at skabe tæt samarbejde med eksterne parter. Realdania er derfor både finansielt og kompetencemæssigt i stand til at geare egne filantropiske midler. I et fremadrettet perspektiv er det dog evaluators vurdering, at Realdania kan styrke det langsigtede og kapacitetsopbyggende element yderligere i det filantropiske virke.

Realdania bidrager i kraft af de markante flagskibsprojekter med kvalitetsmæssig udvikling af det byggede miljø, og flagskibsprojekterne markerer Realdanias virke som en strategisk og proaktiv fond. Disse store projekter betyder imidlertid, at flere af Realdanias interessenter efterlyser en højere grad af gennemsigtighed i Realdanias virke, end det er tilfældet med de mindre projekter. Det skal dog pointeres, at Realdania allerede arbejder med gennemsigtighed. Realdania kan endvidere i fremtiden fremme evnen til at ændre byggeriets samlede videngrundlag og dagsorden.

Som det fremgår af faktaboksen, har Realdania bidraget til stadig flere projekter de seneste seks år, og uddeler stadig flere midler for hvert år.

Fakta om Realdania

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Samlet projektsum i mio. kr.	1.455	2.900	3.800	5.100	6.400	10.600
Antal igangværende projekter	82	172	215	254	259	309
Antal afsluttede projekter	10	35	67	79	131	100
Antal medarbejdere i filantropi	4	8	7	7	9	11

Kilde: Realdania 2007, kvartalsstatistik

2. Realdania i en samfundsmæssig kontekst

Set i et historisk perspektiv etableres Realdania i år 2000 midt i en fondsmæssig brydningstid. I Danmark såvel som i Europa og USA oplever filantropiske fonde i disse år en renæssance. Dette nybrud kommer efter, at fondene har spillet en tilbagetrukket, men ikke desto mindre væsentlig, rolle i velfærdsstatens opbygning og stadig udvidede opgavevaretagelse. I dag er der flere tendenser, der peger på en renæssance for fondene som stadig vigtigere samfundsaktør. For det første er antallet af fonde stigende. Man skønner, at der i Danmark er 12-14.000 almennyttige fonde, hvor der i 1988 var registreret omkring 10.000¹. På internationalt plan, hvor man ser samme tendens, taler man ligefrem om en 'eksplosion' i antallet af fonde og donationer.

Den ny renæssance for fonde hænger til dels sammen med 1990'ernes politiske fokus på civilsamfundets potentiale, og ændringerne i opgavevaretagelsen mellem den private og offentlige sektor.

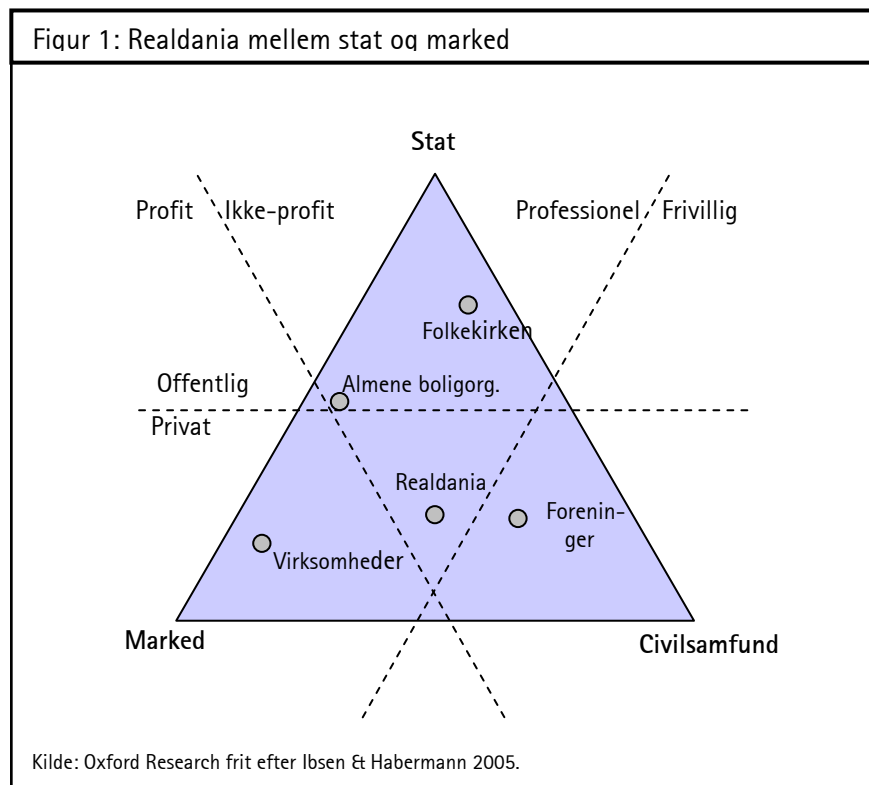
Særligt i USA, men også i Danmark, er fondene på eget initiativ begyndt at spille en mere fremtrædende rolle. Begreber som "strategiske" og "proaktive" fonde signalerer, at fondene i stigende grad markerer sig som samfundsaktører, der ikke blot diskret uddeler donationer på baggrund af indkomne ansøgninger, men aktivt søger at præge samfundsudviklingen. Med denne nypositionering er der kommet et øget offentligt fokus på fondenes virke. Der bliver derfor stillet krav om øget åbenhed om fondspraksis, gennemsigtighed og dokumentation af resultater. Fondenes nye rolle er imidlertid endnu ikke entydigt defineret, og det er nærliggende at anskue fondsverdenen som værende midt i en overgangsperiode, hvor hverken medier, myndigheder eller befolkningen endnu er fortrolig med fondenes mere markante placering i offentligheden.

Samtidig er der kommet mere fokus på fondenes potentiale som positive bidragydere til samfundsudviklingen. Civilsamfundet bliver nu ofte set som en sfære, der har mulighed for at frembringe alternative måder at løse opgaver på, og skabe andre organisationsformer og værdier end der er mulighed for i stat- og markedssfæren. Således har civilsamfundet og de almennyttige fonde i udviklingen af velfærdsstaten haft en afgørende indflydelse på hvilke opgaver og problemer, der er offentlige, og måden,

¹ Det bemærkes, at fonde registreret blev nedlagt i 1991, og at Kraks virksomhedsregister ikke inkluderer alle fonde, bl.a. fordi det ikke er lovpligtigt at oprette sig. Den omtalte stigning er således baseret på opgørelse for 1988 og skøn for 2005.

hvorpå vi løser dem. Figur 1 viser Realdanias placering i civilsamfundet, mellem stat- og markedssfæren. Realdania er som ny filantropisk aktør ikke bundet af historisk funderede traditioner for fondspraksis. Dermed er der lagt op til, at Realdania i sit virke ikke kun kan skabe nytænkende projekter, men også en nytænkende filantropisk praksis.

Realdanias filantropiske afdeling er som aktør i civilsamfundet usædvanlig ved, at man ikke betjener sig af frivilligt arbejde, og at man heller ikke er styret af religiøse eller ideologisk betingede normer/værdier, sådan som det typisk er tilfældet for andre aktører i civilsamfundet. Som udøver af filantropisk virksomhed adskiller Realdania sig fra almenyttige fonde ved i høj grad at være uafhængig af personer, virksomheder, organisationer og myndigheder. Realdania adskiller sig også markant ved ikke udelukkende at udøve en traditionel fondspraksis, hvor man på baggrund af de indkomne ansøgninger diskret uddeler donationer til humanitære formål. I stedet har Realdania opbygget en faglig kompetent og professionel filantropisk stab, som adskiller organisationen fra frivillige organisationer. Realdania har således, siden sin oprettelse, haft en langt større synlighed og mere proaktivt søgt at sætte præg på udviklingen end traditionelt styrede fonde.



Det betyder, at Realdania i høj grad har haft mulighed for at udnytte den platform, der knytter sig til at være en samfundsmæssig aktør. Disse muligheder gælder generelt for alle fonde og ikke kun Realdania, og består i, at fonde er fri fra politisk og profitmæssigt pres, som holder den offentlige sektor og markedet tilbage. Finansielle midler er således langt fra den eneste ressource, som fonde har mulighed for at tilføre samfundet. At skabe læring, producere viden og dele erfaringer er mindst lige så vigtige ressourcer. Fonde kan således bidrage med en stor, problemløsende kapacitet, idet fondene har mulighed for at hæve sig op over særinteresser og dermed besidder

en større grad af objektivitet. Fonde kan dermed få stor indflydelse ved at sætte nye dagsordener, flytte holdninger og prioriteringer.

2.1 Fire niveauer af værdiskabelse

Evalueringsens formål er at belyse effekten af Realdanias virke. I denne sammenhæng har de amerikanske fondstænkere Porter & Kramer været en inspirationskilde. Porter & Kramer har udviklet en ny taksonomi til at analysere fondes værdiskabelse. Overordnet er det ifølge Porter & Kramer karakteristisk, at fonde er optaget af enkeltstående projekter, frem for integrerede og sammentænkte initiativer, der kan flytte et helt felt fremad. Ved alene at fokusere på enkeltprojekter, er der fare for, at man kommer til at tænke i kortsigtede frem for langsigtede effekter, hvorved det bliver effekten af det enkelte projekt, der tæller, frem for effekten af de samlede projekter. Porter & Kramer opstiller i modsætning hertil fire trin i fondenes værdiskabelsesproces. Værdien af uddelingen vokser for hvert trin, og er størst ved trin 4, jf. tabel 2.

Tabel 2: Foundations create value in four ways	
<i>Each successive approach leverages a foundation's special assets more than the preceding one as the pool of resources affected grows from a single grant to an entire field.</i>	
Approach	Value/effect
1. Selecting the best grantees: Each dollar will earn a higher social return than a dollar given by a less knowledgeable actor.	One grant →
2. Signalling other funders: By attracting other donors, a foundation effectively improves the return on a larger pool of philanthropic resources.	Multiple grants →
3. Improving the performance of grants recipients: Helping a grantee to improve its own capabilities increases its overall effectiveness and thus improves the return on all the money it spends.	Entire operating budget of one organization →
4. Advancing the state of knowledge and practice: Such agenda-setting work makes every dollar spent in the field – by philanthropists, governments, and other organizations – more productive	Entire field →

Kilde: Porter, Michael & Mark Kramer 1999: Philanthropy's new Agenda: Creating Value, I: Harvard Business Review

For det første kan man ifølge Porter & Kramer vælge de bedste støttemodtagere. Støtten vil dermed have størst effekt, idet disse aktører ved, hvordan midlerne kloge kan udnyttes. Denne strategi har hyppigt været anvendt af Realdania, der, udover at søge de bedste støttemodtagere, ofte som led i rådgivningen søger at hjælpe støttemodtageren i at vælge de bedst kvalificerede rådgivere.

Den anden strategi er at gearer midlerne via co-funding. Realdania søger ofte at få partnere på projekterne, hvad enten det er en statslig myndighed, en kommune eller en fond. Ved at opnå, at flere parter bidrager til finansieringen af projekter, får Realdania i denne optik større effekt, end man har 'betalt' for. Det er imidlertid ikke altid, at denne strategi lykkes, blandt andet fordi mange fonde ikke forfølger samme strategi og foretrækker at være den eneste filantropiske finansieringskilde.

Den tredje værdiskabelsesstrategi er at styrke en hel organisation via kapacitetsopbygning. Ved at styrke kompetencerne hos modtagerne i branchen og hos bygherrer, kommuner og privatpersoner vil Realdania kunne skabe en større effekt ud af ressourcerne, end blot via den bid af lagkagen, man finansierer. At styrke de generelle kompetencer hos modtagerne af Realdanias midler er vigtig, fordi donationerne kun er en lille del af de samlede investeringer i byggeriet.

Realdania har til dels arbejdet med at skabe effekt ad denne vej, eksempelvis har man via egen rådgivning søgt at forbedre støttemodtagerens projekt og kompetence. Realdania har opbygget datterselskaber og ad den vej outsourcet opgaver og opbygget kompetence, men kapaciteten forbliver i dette tilfælde i Realdania-regi. Realdania har desuden indirekte forfulgt den tredje værdiskabelsesstrategi ved at uddele forskningsstøtte særligt inden for Byggeriets fremtid, således at man – indirekte og på den længere bane – forbedrer kompetencen og innovationsevnen for byggebranchen.

Den fjerde strategi er at sætte en dagsorden for et helt felt. Det kan fx ske ved at skabe en ny og dybere forståelse for, hvad de centrale udfordringer er, og hvordan man skal løse dem. Strategien rummer store potentialer, idet den muliggør, at man kan flytte og løfte et helt felt. Effekten er således ikke begrænset til individuelle bevillingsmodtagere, men rammer alle aktører inden for området, hvad enten det er offentlige organisationer, fonde eller andre private organisationer.

Realdania har i nogen grad søgt at sætte nye dagsordener ved at gøre brug af blandt andet kampagner og demonstrationsprojekter – men også gennem flagskibsprojekterne, der som pejlemærker viser 'vejen frem' for andre aktører i feltet.

Det er tydeligt, at Realdania har arbejdet med at skabe den størst mulige værdi for bevillingerne via alle fire værdiskabelsesmåder. Imidlertid er der stadig et potentiale for at arbejde med særligt den tredje og den fjerde strategi, ikke mindst fordi det er hér den største effekt ligger. Kapacitetsopbygning og flytning af dagsordener er dog komplekse arbejdsmetoder, der involverer mange interessenter og aktører, og kræver en lang tidshorisont.

3. Den lærende evaluering

Den gennemførte evaluering er en lærende evaluering, kendetegnet ved at pege fremad. Det centrale er at skabe forståelse for de effekter og forandringer Realdanias forskellige aktiviteter har skabt, og dermed uddrage de vigtigste lærdomme fra tidligere eller igangværende projekter.

For at understrege evalueringens rammer, beskrives i figur 3 næste side, hvordan evalueringer af strategiske fonde kan operationaliseres ud fra to dimensioner *analyse-niveau* (monitorering, effekt eller handling) og *måleniveau* (ansøger/projekt, program eller fonden).²

² Kilde: Baseret på en kraftig omskrivning af Mark Kramers arbejde med en evalueringsmatrix for fonde, publiceret i Foundation Strategy Groups kvartalstidsskrift. Mark Kramer (2004): "The Evaluation Matrix" i Perspectives on Community Foundations, spring 2004 edition.

Fig. 3: Evalueringsmatrix

Analyseniveau	Handling	Langsigtede mål for ansøger	Forandringskabelse	Fremtidige målsætninger for fonden
	Effekt	Realisering af mål for ansøger (outcome)	Program strategi- og målopfyldelse	Fondens nuværende strategi og mål
	Monitorering	Overholdelse af projektets aftaler (output)	"Due diligence tilstandsrapport" om fremdrift på området	Overholdelse af fondsvedtægter
		Ansøger	Program	Fonden
		Måleniveau		

Kilde: Oxford Research 2007

Med grønt er markeret de områder, hvor evalueringen har sit primære sigte. Det drejer sig om at levere en:

- Handlings- og læringsorienteret evaluering med fokus på områder, hvor Realdania kan udvikle sig og lære mere for at øge effektiviteten af sine uddelinger.
- Evaluering af Realdanias nuværende (2004) strategi og målsætninger.
- Monitorering af klassiske effektmål omkring realisering af projektets målsætninger.
- Effektrealisering hos ansøgere af midler hos Realdania, herunder hvordan Realdanias forskellige virkemidler understøtte dette.

Med hvidt er markeret et område, som ligger udenfor evalueringen. Med gult er markeret et interessant område, som ligeledes ligger udenfor evalueringen, men som efter evaluators opfattelse bør styrkes og afdækkes nærmere hos Realdania i fremtiden.

3.1 De centrale metodevalg. Triangulering og datakilder

Realdania er en organisation med berøringsflader til mange dele af samfundet – den brede offentlighed, tidligere, nuværende og kommende bevillingsmodtagere, myndigheder, private virksomheder, adskillige fagområder, privatpersoner, kulturinstitutioner, uddannelsesinstitutioner og meget mere. Evalueringen afspejler disse berøringsflader med en omfattende *datatriangulering* i dataindsamlingen. Dataindsamlingen involverer op imod 500 personer, der har bidraget på forskellig vis:

- 266 bevillingsmodtagere gennem survey.
- 12 eksperter fra Danmark og Sverige, der har bidraget med personlige interview, deltagelse i ekspertseminar og kvalitetssikring af rapporten.
- 32 interessenter, der har bidraget gennem deltagelse i fokusgruppeinterview.
- 160 nøglepersoner fra 16 projektcases, der har bidraget gennem primært telefoninterview.
- Personlige interview og evaluerings- og datafortolkningsseminar med Realdanias medarbejdere.

Dataindsamlingen inkluderer derudover et antal øvrige kilder, i form af udtræk fra Realdanais projektdatabase, litteratur, og inddragelse af presseomtale mv. Det er lige-

ledes centralt for formålet og validiteten i evalueringen, at der i evalueringsdesignet er anvendt flere forskellige metoder og således gøres brug af *metodetriangulering*, i form af omfattende anvendelse af såvel kvantitative som kvalitative metoder, herunder survey, casestudier, personlige interviews, fokusgrupper og datafortolkningsseminar.

4. Konklusioner

Det overordnede billede er, at Realdania skaber stor effekt på alle de fire parametre, der er opstillet af Porter & Kramer. Realdania udfylder et rum, der ikke varetages af staten eller markedet, bidrager til at skabe netværk og opbygge kapaciteter, ligesom Realdanias projekter har medvirket til at flytte dagsordener. Imidlertid er gearingen af midler via medfinansiering hos andre parter faldende, hvilket primært skyldes, at *relativt* flere projekter udspringer af Realdanias eget initiativ, frem for indkomne ansøgninger.

Det følgende afsnit vil uddybe forskellige *effekter* af bevillingerne og samarbejdet med projekterne.

4.1. Udvælge de bedste

Udvælgelse af de bedste projekter handler om at finansiere projekter, der understøtter Realdanias strategiske målsætninger inden for Byens Kvaliteter, Bygningsarven og kulturmiljøet samt Byggeriets fremtid. Det kræver bl.a., at de filantropiske projekter ikke ville være løftet af markedet eller af den offentlige sektor, hvilket måles med substitutionseffekt. Hovedreglen er, at jo mindre substitutionseffekt, des bedre.

Evalueringen viser, at substitutionseffekten for Realdanias projekter er relativ lille. Kun 4 pct. af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen vurderer, at projekterne ville være realiseret i fuld skala uden bidrag fra Realdania.

Halvdelen af de adspurgte eksterne projektledere vurderer endvidere, at projekterne slet ikke ville være blevet realiseret uden Realdanias støtte. Det tyder dermed på, at Realdania har formået at udvælge de projekter, som netop hverken varetages af det offentlige eller af markedet.

Realdanias strategi for de støttede projekter er endvidere at udvælge de projekter, som har størst mulig almen demonstrationsværdi. Realdania lægger desuden vægt på at udpege de rette personer, organisationer, virksomheder og myndigheder til at indgå i projekterne, med henblik på at sikre, at gennemførelsen af projekterne sker optimalt. I udvælgelsen af de bedste projekter spiller målrealiseringen og effektiviteten i projektudførelsen derfor en relativt stor rolle. Det benævnes også projektrealiseringseffekt.

Projektrealiseringseffekt er et klassisk element i evalueringer og har til formål at koble projektets egne målsætninger og milepæle med projektets realisering. Relevante variable er budgetoverholdelse, samt overholdelse af tidsplaner.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at projektets målsætning blev opfyldt i 72 pct. af tilfældene. Samtidig blev budgettet overholdt i 84 pct. af projekterne. Disse tal indikerer, at Realdanias filantropiske afdeling er effektive mht. at udvælge de bedst egnede bevillingsmodtagere, og dermed sikre en effektiv udnyttelse af de filantropiske midler.

4.2. "Gearing" af midler via co-funding

Udover at udvælge de rigtige projekter har mange filantropiske fonde et ønske om at skabe en større volumen i de enkelte projekter gennem samarbejde med andre fonde, offentlige myndigheder, eller gennem medfinansiering fra private aktører. Medfinansieringen kan beregnes ud fra projekternes støtteintensitet. Støtteintensiteten er en simpel måde at beregne, hvor stor en direkte økonomisk effekt Realdania skaber i form af projektmidler³. De øvrige finansieringskilder kan fx være statslige eller kommunale midler, samt midler fra virksomheder, organisationer eller andre fonde. Via co-funding gearer man midlerne med henblik på at opnå den størst mulige effekt. Yderligere kan co-funding betragtes som et skridt på vejen til at skabe længerevarende forandring, idet flere parter opnår ejerskab eller kendskab til projektet. Beregningerne viser, at for hver krone, Realdania i 2005 investerede i et projekt, generedes en samlet projektsum på 2,32 kroner.

Realdania havde i 2003 den højeste støtteintensitet i Realdanias levetid (2,65). Det er interessant at konstatere, at støtteintensiteten i Realdanias første tre år er højere end i de seneste tre år. Forklaringen er formentlig, at Realdania har skabt flere store "flag-skibe" i de senere år, dvs. økonomisk tunge projekter, der skabes på initiativ af Realdania selv, snarere end på baggrund af indkomne ansøgninger. Støtteintensiteten ved flag-skibe er generelt lavere end ved almene projekter, da Realdania ofte tager et større ansvar for både projektgennemførelse og økonomi ved disse projekter.

Samlet set viser tallene, at Realdania i de fleste projekter opnår en betydelig medfinansiering og derved gearing af bevillingerne, hvilket alt andet lige øger effekten af de filantropiske midler i det byggede miljø.

4.3. Kapacitetsopbygning, eksternaliteter og netværksdannelse

Realdanias ambition i forhold til kapacitetsopbygning er, som det udtrykkes i strategien fra 2004, at styrke projekterne med kompetencemæssig support, fx gennem projektudvikling, -ledelse og -organisering. Hermed udvider Realdania den filantropiske rolle fra det finansielle bidrag til også at inkludere rådgivning og kompetenceopbygning. Det er en strategi, som også kan identificeres ved flere af de største fonde på verdensplan. Et centralt element er, at projektdeltagernes kompetencer skal udvikles gennem det bevilligede projekt. Det betyder, at "resultatet" ikke alene er den enkelte bygning, kampagne eller restaureringsopgave, men også inkluderer den kompetenceopbygning, som sker hos de implicerede aktører.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at hele ni ud af ti projekter fører til intern læring for bevillingshaveren, hvilket understreger, at Realdania skaber kompetenceopbygning eksternt. Det bekræftes også af evalueringens kvalitative interview og casestudier, som netop fremhæver læringsprocesser som centrale værdier i Realdanias filantropiske projekter.

En typisk fejl ved evalueringer er, at man ofte fokuserer på de faktorer, som umiddelbart kan måles, og dermed overser langsigtede og indirekte effekter, hvilket også benævnes "eksternaliteter". Det kan fx være et projekt, hvor målsætningerne ikke blev opfyldt, men havde andre positive effekter, fx at projektet skabte en intens debat i medierne og førte til et politisk indgreb, der fremmer byggeriets vilkår. Evalueringen

³ Støtteintensiteten beregnes således: Støtteintensitet = Samlet projektsum / Realdanias medfinansiering

viser således, at 45 pct. af Realdanias projekter opnår positive effekter ud over projektets målsætning.

Hvorvidt projekterne har resulteret i netværksdannelse er en meget betydende eksternalitet, idet der netop i netværksdannelsen ligger en mulighed for at skabe forbedringer, der kan skabe forandring på lang sigt. Realdanias filantropiske afdeling har søgt, via rådgivning og sammensætning af samarbejdspartnere, at skabe denne form for netværksbaseret forandring. Denne målsætning vurderes opfyldt, idet omkring halvdelen af respondenterne vurderer, at de som resultat af deltagelse i et Realdania projekt er blevet en del af nye faglige netværk.

Et kontroversielt område i evalueringen af Realdanias filantropiske indsats er styringen af de enkelte områder. Flere eksperter og interessenter har argumenteret for en fremtidig strategi, hvor Realdania i mindre grad deltager i den daglige eller løbende styring af projekterne. Der argumenteres bl.a. for at denne styring hindrer kapacitetsopbygning, idet ejerskabet til projektet mindskes.

Det er derfor overraskende, at der er overordentlig stor tilfredshed med den styring af projekterne, som respondenterne har oplevet fra Realdanias side. Hele 94 pct. af de adspurgte har således været tilfredse eller meget tilfredse med Realdanias styring.

Det er i denne forbindelse værd at bemærke, at det af casestudier fremgår, at tilfredsheden med Realdanias styring er stigende med involveringen i projektet. Det vil sige, at projektledere, som er i tæt og daglig dialog med Realdania er mere tilfreds med deres styring end folk på længere afstand af projektet, fx på det politiske niveau. At spørgeskemaundersøgelsen primært er besvaret af projektledere kan derfor være forklaringen på, at spørgeskemaundersøgelsen giver et meget positivt billede af Realdanias styrende rolle, hvorimod de kvalitative interview med eksperter og interessenter og de gennemførte casestudier viser et mere kritisk syn på Realdanias styring.

Det betyder, at Realdania har en vigtig opgave i at formidle årsagen til at styring og indblanding kan være nødvendig og værdiskabende til en bredere kreds end de aktive projektdeltagere, fx til politisk niveau eller styregrupper bag projektet.

4.4 Forbedre videngrundlag, normer og handling (sætte dagsorden)

En vigtig ambition for Realdania i deres strategi fra 2004 er at initiere og støtte projekter, der kan sætte en dagsorden og vise vejen frem inden for udviklingen af det byggede miljø. Denne dagsordenfastsættelse fokuserer på at ændre videngrundlag, normer og handlingsmønstre hos interessenterne i det byggede miljø gennem demonstrationsprojekter og opbygning af videncentre. To ud af tre af Realdanias projekter er, ifølge spørgeskemaundersøgelsen, med til at sætte dagsordenen for udviklingen af det byggede miljø, hvilket understreger, at Realdania bidrager til at skabe mere grundlæggende forandringer af byggeriet.

Demonstrationsværdi er et andet centralt tema i forhold til Realdanias projekter, uanset om det er et lille formidlingsprojekt, et stort flagskibsbyggeri, eller en kampagne. Det skyldes, at det filantropiske perspektiv i høj grad handler om at skabe en lærings-effekt hos andre interessenter end den direkte bevillingsmodtager.

Det samlede billede er, at det er lykkedes for Realdania at udvælge projekter, der har opnået stor demonstrationsværdi, idet 63 pct. af projekterne har demonstrationsværdi. Tilsvarende er målsætningen for Realdania, at fonden gennem sine aktiviteter ud-

vikler ny viden, som kan give det byggede miljø nye teknikker eller metoder, hvilket er tilfældet for 37 pct. af projekterne.

Samlet set kan det konkluderes, at Realdania bidrager til at understøtte udvikling af ny viden, normer og handlemåder inden for det byggede miljø. Hermed er Realdania som strategisk fond nået langt, både når det gælder selektion af de rette projekter og partnere, og når det gælder mere avancerede filantropiske virkemidler som kapacitetsopbygning i byggeriet.

Men der er fortsat en række strategiske udfordringer, som Realdania med fordel kan arbejde videre med.

5. Strategiske udfordringer

I det følgende præsenteres en række strategiske udfordringer for Realdanias filantropiske aktiviteter. Afsnittet adresserer fem udfordringer, der rummer potentiale til at styrke Realdanias effektivitet og værdiskabelse.

5.1 Realdanias risikovillighed

En innovativ tilgang til filantropi kræver at fondsmedarbejdere og ledelse holder sig opdateret med de nyeste tendenser og udviklinger på området for at kunne skabe den størst mulige fremtidige effekt. Heri ligger også, at innovative fonde bør kunne tage risici.

Realdania udtrykker en stor villighed til at indgå i risikobetonede projekter for at flytte offentlighedens forståelse af byggeriets kvaliteter og muligheder og for at skabe fremgang i politisk vanskelige sager. Risikovilligheden ses bl.a. af Realdanias engagement i forhold til Christiania, Kvæsthusbroen i København, Musikkens Hus i Aalborg og Kronborg i Helsingør, som alle er vanskelige og krævende problemstillinger at arbejde med.

Men Realdanias risikovillighed er ikke helt så klar, når det gælder valg af rådgivere til *udførelsen* af projekterne. Her udtrykker flere af Realdanias egne medarbejdere, at der ofte vælges de rådgivere, som man tidligere har gennemført vellykkede projekter med.

Denne strategi bundner i et stærkt fokus på at sikre, at Realdanias midler anvendes bedst muligt. Men det rummer et paradoks i forhold til den forandring og effekt, som Realdania ønsker at skabe. For netop kompetenceopbygning hos modtagere af midler og parter i projekterne er en central del af værdiskabelsen hos strategiske fonde. Hvis Realdania ønsker at skabe en bredere og blivende forandring bør der fokuseres mere på samarbejdet med de involverede parter. Der skal kort sagt skabes læring af de projekterfaringer, der ikke indgik i projektets målsætninger fra start. Det er derfor vigtigt, at Realdania ikke afholder sig fra at dele erfaringer af frygt for, at det vil have en afskrækkende effekt eller af frygt for at miste legitimitet. Negative projekterfaringer må betragtes og udnyttes som en værdifuld erfaringskapital.

5.2 Realdanias netværksdannelse – værdiskabelse gennem andre

At have kontakter til andre organisationer er essentielt for at skabe ambassadører for ideerne, og her er samarbejde og netværksdannelse nøgleelementer til at skabe forandring og få andre organisationer til at arbejde for samme sag. Netværket betyder, at det bliver muligt at sprede den erfaring og viden, som opbygges i fondsadministrationen, ligesom man lettere selv får adgang til ny viden. Det er væsentligt at netværksdannelsen bliver så bred og tværsektoriel som muligt. Her har Realdania i forbindelse med etablering af forskningscentre, i kampagnevirksomhed og i visse typer af demonstrationsprojekter formået at skabe meget brede netværk på tværs af geografi, branche og offentlige og private aktører.

Realdania anvender således netværksdannelse som et underliggende virkemiddel, men kunne vælge at lade sig inspirere af en mere systematisk tilgang til netværk. Bredden i netværket er interessant, fordi nye ideer og tilgange kommer mange forskellige steder fra. Som en ekspert påpeger, ligger Realdanias idégenerering i, at forskellige mennesker mødes og udveksler ideer, og her er det vigtigt, at der rekrutteres personer, der tænker alternativt og som kan sætte spørgsmålstejn. Samtidig må Realdania erkende, at denne type samarbejde er meget ressourcekrævende. Netop tidsforbruget ved et tættere netværkssamarbejde bliver set som en udfordring af Realdanias medarbejdere.

5.3 Professionalisering af den filantropiske virksomhed

Realdania har fra starten haft en ambition om at være en professionel aktør i det byggede miljø med præcist definerede kompetencer. Realdanias filantropiske enhed er således opbygget som en professionel enhed, der minder om et specialiseret konsulentfirma, med højtuddannede medarbejdere med relevant faglig baggrund. Evalueringen viser, at Realdanias medarbejdere opfattes som fagligt kompetente og professionelle.

Men det fremhæves af evalueringens ekspertgruppe, at en professionel organisation udover at have kompetente medarbejdere også kendetegnes ved at have et systematisk fokus på læring og evaluering. Her har Realdania, ligesom mange andre fonde, en udfordring.

I den filantropiske verden har der ofte været en vis modvilje mod evalueringer i forhold de filantropiske uddelinger, og evalueringerne har i for høj grad haft fokus på at legitimere uddelinger, eller evaluering af enkeltprojekter frem for hele organisationens virke.

Nærværende evaluering kan ses som et vigtigt skridt på vejen til at opbygge en systematisk evalueringspraksis i Realdania. For udøvere af filantropisk virke er det en stor udfordring, at hvis man sætter sig langvarige mål, så må man også evaluere sig på, om man har opfyldt målene på langt sigt. Ikke blot som formelle evalueringer med fokus på om midlerne blev anvendt korrekt, men også med fokus på, hvilken forandring projektet skabte og hvilken læring, der blev skabt. Det kræver en evalueringshorisont, der både dækker et kortsigtet perspektiv på enkeltprojektet, og et længere perspektiv, i princippet op til 15-20 år. Denne udfordring kan Realdania efter evaluators vurdering med fordel tage op.

5.4 Demokratiske perspektiver og gennemsigtighed

Realdania har, i kraft af sin historie, en arv at løfte fra husejerne. Det forpligter i forhold til at skabe en åben og gennemsigtig organisation, hvor der eksempelvis er et transparent selektionssystem, dokumentation af resultater, og åbenhed om hvem, der sidder i bestyrelsen såvel som åbenhed om projektmedarbejdere. Realdania har allerede på flere punkter markeret, at man arbejder hen mod større åbenhed og gennemsigtighed i det filantropiske virke. Realdania opfylder således en række demokratiske målsætninger, idet Realdania informerer på hjemmesiden og i årsberetninger om formål, aktiviteter og fondsbevillinger samt den daglige ledelse og administration. Indtægtskilderne fra investeringer fremgår ligeledes af årsberetningen, og det samme gælder bestyrelsens sammensætning. Realdania har endvidere offentliggjort retningslinjer for administrationen af bevillingerne.

Alligevel giver flere eksperter og interessenter udtryk for, at manglende legitimitet er den største enkeltstående trussel mod Realdania som fond. Dette illustrerer nødvendigheden af, at Realdania vedvarende arbejder med at forbedre den demokratiske gennemsigtighed. Det er et vilkår som gælder alle filantropiske fonde, men særligt i Realdanias tilfælde, hvor midlerne ikke er en enkeltpersons donation eller en virksomhedsfond, er det helt centralt.

I et demokratisk samfund forstås lukkethed lig med mangel på demokrati. Netop fondsverdenen er blevet anskuet som lukket, og dermed udemokratisk.

For at imødekomme denne problematik anbefales af eksperter og interessenter en række tiltag, der kan sikre en mere demokratisk filantropisk praksis. Det gælder særligt i forhold til evaluering og inddragelse af eksterne eksperter på flere niveauer – i strategiudviklingen såvel som i selektionsprocedure og evaluering. Transparens og inddragelse af eksterne eksperter i selektionsprocessen kan være et middel til at styrke fondens legitimitet og fjerne mistanker (uanset berettigelse) knyttet til lukkede selektionsprocedurer. For det er netop i selektionsproceduren, at mange interessenter opfatter Realdania som en lukket fond, hvilket i øvrigt er en problemstilling, der på ingen måde er særlig for Realdania.

Samtidig kan en mere åben strategi bidrage til at give Realdania legitim rolle i komplicerede enkeltsager. Ved ikke altid at spille med åbne kort, risikerer Realdania at miste legitimitet i en konkret enkeltsag. Ifølge eksperter og interessenter er der i nogle projekter skabt en høj grad af åbenhed, mens der stadig er andre projekter, der opleves som værende lukkede, både i selve projektudførelsen og i selektionsprocessen.

Pointen er helt overordnet, at Realdania har en udfordring med at skabe demokratisk transparens i *alle* projekterne, idet et enkelt projekt, der opleves som lukket af omverdenen, kan have en skadende indflydelse på Realdanias legitimitet. Det skyldes bl.a., at omverdenens bedømmelse (medier, politikere, interessenter, borgere etc.) ofte tager baggrund i enkeltsager, frem for et helhedsperspektiv på Realdanias filantropiske virke. Men det er en stadig balancegang, for, som enkelte eksperter giver udtryk for, kan nogle sager kræve en vis grad af lukkethed i en afgrænset periode.

5.5 Ressourcer og resultater

Realdanias filantropiafdeling har en smal organisation, hvilket sætter begrænsninger for, hvor tæt samarbejdet med projektejerne kan være. En lille organisation må derfor

tilstræbe at finde en samarbejdsmodel, der skaber den størst mulige effekt på grundlag af en begrænset grad af involvering fra Filantropis side.

Rent organisatorisk minder Filantropi om en konsulentvirksomhed, projektdrevet, og med få, men professionelle, højtuddannede medarbejdere med relevant faglig baggrund i forhold til Realdanias virkefelter. Det lille antal medarbejdere rummer en række fordele, som bliver fremhævet af medarbejdere såvel som af eksperter. Organisationsformen i Filantropi karakteriseres som en smal bevægelig organisation af medarbejderne, idet man tillægger det dynamiske potentiale en stor vægt. Hvis man vil fremme udvikling, må man selv være bevægelig, er rationalet. Modsat vil en større organisation være mindre fleksibel, men fordelene ved at være større er til gengæld at Realdania vil få større mulighed for at opfylde sine strategiske målsætninger i forhold til samarbejde, partnerskaber og dialog.

Imidlertid er der ressourcemæssigt en balancegang mellem Filantropis organisation og den nuværende strategi. Man ønsker at være en smal organisation på den ene side, og på den anden side indebærer strategien, at Filantropi tager ejerskab til stadig flere flagskibsprojekter, der kræver en endog meget stor arbejdsindsats fra medarbejdernes side. Den tætte involvering i projekterne medfører imidlertid generelt stor faglig berigelse hos nogle medarbejdere. Dette opleves individuelt hos de enkelte medarbejdere i Realdania.

En mulig løsning er, at medarbejderne ”styrer horisontalt” gennem deltagelse i eksempelvis styregrupper, hvorved medarbejderne undgår at involvere sig i for mange planlægningsmøder. Men det kan være svært at bevare den ”horisontale rolle” i projekterne, idet der er en konstant risiko for at medarbejderne i Filantropi involveres for dybt i enkeltprojekter.

Det kan således overordnet konstateres, at der generelt er et behov for at tilpasse organisationen, så sammenhængen mellem strategi, ressourceanvendelse og virkemidler/effekt styrkes yderligere.

6. Realdanias fokusområder

Realdania har siden 2004 opereret inden for tre fokusområder: Byens kvaliteter, Bygningsarven og kulturmiljøet og Byggeriets fremtid. I det følgende beskrives fokusområderne i et tilbageblik og i et fremadrettet perspektiv.

Resultaterne, der bliver lagt frem i dette afsnit, er bl.a. fremkommet ved, at alle eksperter og interessenter i evalueringen er blevet bedt om at forholde sig til aktualiteten af de udfordringer inden for det tilknyttede fokusområde, som Realdania opstillede i 2004. Eksperternes og interessenterne opgave var at identificere relevante og tidssvarende problemstillinger, som kan supplere eller afløse de udfordringer, som Realdania præsenterede i 2004 strategien. Det er imidlertid en væsentlig pointe, at ikke alle eksperter og interessenter er enige, og at man derfor ikke kan tage den enkelte ekspert eller interessent til indtægt for vurderingerne. Ligesom de fremhævede fokusområder ikke nødvendigvis er udtryk for, at Realdania mangler aktivitet på området, men snarere kan være, at der ønskes en tydeligere prioritering i strategien. Det gælder særligt, idet strategien er tre år gammel, og derfor ikke afspejler Realdanias nyere tiltag.

6.1 Byens kvaliteter

Byens kvaliteter har som overordnet målsætning at udvikle byen som rammen om det gode liv. Realdanias nuværende strategi beskriver følgende overordnede problemstillinger:

1. Globalisering og koncentration af byvæksten skaber differentierede vilkår for byernes udvikling.
2. Samfundet ændrer sig fra industrisamfund til videns- og oplevelsessamfund. Det skaber voksende krav til byens oplevelses- og opholdsværdier.
3. Øget segregering mellem byerne skaber meget forskellige vilkår for udviklingen i byområder og bykvarterer.

Det operationaliseres yderligere i en række udfordringer, der fungerer som ramme for de filantropiske aktiviteter inden for Byens kvaliteter.

Centrale udfordringer for Byens kvaliteter, Realdanias 2004-strategi:

1. Skabe relationer til andre byer
2. Skabe byudvikling under hensynstagen til bevarelse af natur- og kulturmiljøer
3. Sikre et alsidigt og varierende boligudbud
4. Skabe byrum, som fordrer en aktiv brug af byen
5. Nyttænke eksisterende arealers anvendelse

Fokusområdet Byens kvaliteter har haft succes med at få forankret projekterne lokalt, hvilket er lykkedes i to ud af tre projekter, ifølge de kvantitative data. Forankringens store betydning understøttes desuden af Realdanias selvevaluering.

Inden for de forskellige fokusområder er der forskellige måder at organisere sig på. Projekter inden for Byens kvaliteter har en højere grad af samarbejde, styring og rådgivning mellem Realdanias medarbejdere og projekterne. Imidlertid er det en balancegang at undgå at skulle indgå i en for tæt styring af projekterne, hvilket både Realdanias egne medarbejdere og eksterne kvantitative og casebaserede input indikerer.

Byens kvaliteter har løbende styrket sit fokus på det sociale område og det indholdsmæssige fokus i byggeriet som supplement til de arkitektoniske og byggetekniske elementer i projekterne, hvilket fremhæves som en væsentlig positiv udvikling for Realdania – både internt blandt medarbejdere og i det brede panel af eksperter og interessenter. Det sociale virke fremgår dog ikke på nuværende tidspunkt af Realdanias nuværende strategi.

På det strategiske niveau fremhæver flere eksperter og interessenter desuden, at fokusområdet har en særlig udfordring i forhold til at sikre pluralitet og undgå homogenisering af byerne.

6.2 Fremadrettede perspektiver på Byens kvaliteter

Ekspertter og interessenter har peget på følgende fokusområder, som Realdania kunne prioritere strategisk:

- *Bynetværk, mobilitet og infrastruktur*: Den teknologiske udvikling har sat sine spor på den måde byer indgår i netværk på. Ekspertgruppen ser derfor it og telekommunikationsteknologi samt mobilitet som centrale udfordringer. De infrastrukturelle

problemer blev pointeret som et særligt indsatsområde. Et muligt fokusområde kunne være at udvikle de steder, eller hubs, hvor der skiftes mellem forskellige transportformer. Derudover er der behov for at sætte videnskabeligt fokus på nye differentierede bynetværk, hvor der opstår en intern arbejdsdeling mellem forskellige byer i en region.

- *Miljø og bæredygtighed:* Miljø og bæredygtighed bør inkluderes som et centralt tema inden for Byens kvaliteter, selvom eksperter og interessenter er klar over, at Realdania på det seneste har engageret sig inden for disse områder, fx gennem IFHP (International Federation for Housing Planning) og Copenhagen Agenda for Sustainable Living.
- *Brudzoner:* Ekspertgruppen pegede på ”byens brudzoner” som en fremtidig udfordring, hvor Realdania kunne understøtte, nye risikovillige projekter, som har til fællesnævner at skabe en mangfoldig og spændende by. At inddrage brudzoner som problemfelt handler derfor på sin vis om at planlægge det uplanlagte og om at understøtte udviklingen af kreative byområder. Fokus bør bl.a. være på, hvordan disse brudzoner udvikles, hvordan de håndteres, hvornår de bliver for etablerede til at være nyskabende, og hvordan de kan ”puffe til mainstream”, dvs. til det etablerede tankesæt inden for planlægningen. I forlængelse heraf peges på et område, som på fransk betegnes ”Terrains vagues” – vagt definerede områder.
- *Udkantsområder og forstæder:* Realdanias beskrivelse af segregering beskriver, ifølge ekspertgruppen, i højere grad en regionalisering mellem steder. Regionalisering er et problemfelt, der ifølge eksperterne repræsenterer en central udfordring i det moderne samfund, idet der i stigende grad kan opstå et skel mellem center/periferi. Et skel, som både har en økonomisk og social dimension. Det fremhæves af eksperter og interessenter, at Realdania har sat flere gode projekter omkring udkantsområder i gang, fx Mulighedernes Land, men at en yderligere indsats er nødvendig. Forstæderne repræsenterer ligeledes et problemfelt, hvor der skal tages særlige hensyn idet bypolitik ikke kun handler om fysiske elementer. Der er brug for en tværsektorel tilgang til bypolitik med vægt på miljø, sociale forhold, arkitektur, byfornyelse etc. Yderligere ligger der i forstæderne en stor udfordring i forhold til den modernistiske arv. Udfordringen er at skabe bæredygtighed og livskvalitet i områder med en lav byggeteknisk kvalitet.

6.3 Bygningsarven og kulturmiljøet

Bygningsarven og kulturmiljøet har som overordnet målsætning at fremtidssikre den danske bygningsarv og kulturmiljø. Strategien beskriver følgende overordnede udfordringer:

1. Gamle bygninger og kulturmiljøer mister deres funktion.
2. Bevidstheden om bestående kvaliteter – og vedligeholdelsen af disse – er for lille.
3. De traditionelle håndværk uddør.

Udfordringerne operationaliseres yderligere i seks overordnede målsætninger:

Målsætninger for Bygningsarven og kulturmiljøet, Realdanias nuværende strategi:

1. Skabe nyt liv i gamle huse
2. Skabe bevidsthed om værdien af bevaringsværdige bygninger
3. Skabe viden og forståelse for korrekt vedligeholdelse
4. Skabe lokal opbakning til folkelig forankring omkring bevarelsen af den historiske arv
5. Skabe viden om de håndværksmæssige fag og fremtidssikre dem
6. Skabe viden om håndværksmæssige teknikker samt materialer til vedligeholdelse af bygningsarven.

Det fremhæves af eksperter og interessenter, at Realdania og Realea har formået at sætte en markant og positiv dagsorden, når det gælder at bevare ved at skabe nyt liv i gamle bygninger. Samtidig vurderer medarbejderne, at der er en høj grad af strategiopfyldelse på dette punkt. Dette perspektiv er vigtigt ifølge interessenter og eksperter, idet det netop gælder om at have fokus på bygningsarven og kulturmiljøet som en ressource for fremtiden. Men i forlængelse af Realdanias udviklingsorienterede strategi savnes der blandt eksperterne et større fokus på, at bygningsarven ikke vurderes isoleret, men i højere grad betragtes i sammenhæng med udviklingen af ny arkitektur og fysisk planlægning, dvs. en tættere forbindelse til fx Byens kvaliteter.

Evalueringen viser desuden, at Realdania udfylder en vigtig opgave i forhold til landets bevaringsværdige bygninger, idet der er en lav grad af substitutionseffekt inden for fokusområdet. Det betyder, at Realdania inden for Bygningsarven og kulturmiljøet løfter opgaver, der ellers ikke ville være blevet varetaget af staten eller markedet. Imidlertid peger flere interessenter på, at der er risiko for, at Realdanias virke betyder, at det offentlige vil være mindre aktiv, og at Realdania derfor må være opmærksom på at tilskynde offentlige aktører, særligt kommunerne, til at løfte bevaringsopgaverne.

Et andet resultat er, at der er færre projekter, som oplever en høj grad af projektstyring fra Realdanias side inden for Bygningsarven og kulturmiljøet, samtidig med at tilfredsheden med projektstyringen (for de projekter, hvor Realdanias medarbejdere involverer sig) her er meget høj (96 pct.).

For Bygningsarven og kulturmiljøet er demonstrationsprojekter et særdeles væsentligt virkemiddel, hvilket fremhæves af både Realdanias medarbejdere og eksterne interessenter. Men i et fremadrettet perspektiv er det nødvendigt at skærpe forståelsen af forskellige typer af demonstrationsværdi i forhold til forskellige målgrupper. Det er eksempelvis vigtigt, at demonstrationsprojekterne henvender sig til kommuner og private boligejere, og dermed er realiserbare for andre aktører.

6.4 Fremadrettede perspektiver for Bygningsarven og kulturmiljøet

Den nuværende strategi er ifølge interessenterne i for høj grad fokuseret på bygninger, og den tekniske side af bygningsbevaringen. Fortællingen skal fylde mere, og der efterlyses mere fokus på kulturformidling og en fagligt bredere tilgang. Kulturarven skal desuden i højere grad fremhæves som en løftestang, både i forhold til økonomisk vækst og social identitetsskabelse.

En ofte fremhævet udfordring handler desuden om at bygge nyt *i dialog* med det bevaringsværdige. Derfor bør der ifølge ekspertgruppen og interessenterne være en

større sammenhæng til de øvrige fokusområder, særligt Byens kvaliteter. Det bør i højere grad fremgå, at bygningsarven udvikles i et samspil med både den nye, fremadrettede bygningsarkitektur og den fysiske planlægning, idet bygningsarven har et stort potentiale til at understøtte udviklingen af nye byrum og ny arkitektur.

Der efterlyses desuden et større fokus på arkitektens rolle, idet håndværkets rolle vægtes tungt i strategien, mens der savnes generelt et tilsvarende fokus på arkitekten. Derudover peges på følgende mulige indsatsområder:

- *Kulturarvsbevægelse ønskes:* Et af de mest markante resultater fra fokusgrupperne er et ønske om, at Realdania bør gå kraftigt ind og løfte bevidstheden om bevaringsværdierne, og det gælder bredt for kommuner, offentlighed, husejere og andre niveauer i samfundet. Det gælder om at højne den almindelige danskers viden om bevaring, bygningskultur og kulturarv.
- *Formidling og produktion af viden:* Der er enighed om, at Realdania i endnu højere grad end man allerede gør, kan bevilge midler til forskning og videnformidling, idet det påpeges, at der mangler forskning inden for kulturarven. Som led heri er videnformidlingen central. Der efterlyses eksempelvis en database med viden, og en større viden- og erfaringsdeling på højt, fagligt niveau. Der peges på, at man kunne oprette en specifik enhed til at varetage opgaven – et center for ”Realdania Viden”.
- *Åbne sig mod verden:* Det fremhæves af både eksperter og interessenter som et paradoks, at forskningen ifølge strategien skal internationaliseres, mens bygningsarven kun kan ses i et nationalt perspektiv. Det påpeges, at bygningskulturen og forskellige byggestile ikke følger landegrænserne. Ligeledes er der en stor udfordring i at identificere og tage vare på de nye danskeres kulturarv i Danmark.
- *Bygningsbevaring som vare:* Historiske bygninger og landskaber drages i stigende grad ind i oplevelsesøkonomien. Kommercielle aktører melder sig primært indenfor turismen, og inden for boligmarkedet. I den forbindelse savnes opmærksomhed på de økonomiske aspekter af bygningskulturen.
- *Virkemidler i bygningsbevaringsindsatsen:* Bygningsarven og kulturmiljøet bruges og ejes i langt de fleste tilfælde af private. Derfor kan Realdania i højere grad fokusere på, hvilke virkemidler, der bedst skaber incitament hos ejere og andre til at tage hånd om og udvikle bygningskulturen. Der peges eksempelvis hos interessenter på, at man kan udarbejde redskaber til developere, så de kan se, hvor de blivende værdier er, inden de går i gang med at omdanne en bevaringsværdig bygning.
- *Den nye kulturarv:* Kulturarv er en dynamisk størrelse, hvor nye elementer indoptages og gamle bliver betragtet i nyt perspektiv. Med industri og velfærdsstat som temaer kunne Realdania sætte fokus på, hvordan ny kulturarv institutionaliseres og tillægges værdi. Herunder hvordan der skabes nye fortællinger med udgangspunkt i fortællinger, der ikke i umiddelbart betragtes som positive, som eksempelvis modernismens forstadsbyggerier.
- *Den energirigtige bevaringskultur:* Det fremhæves af flere eksperter og interessenter at miljø- og energiområdet og nye krav forbundet med energirigtig bevaring på sigt vil risikere at ændre opfattelsen af de bevaringsværdige bygninger. Samtidig har øgede krav ofte store økonomiske konsekvenser for en i forvejen vanskelig stillet gruppe af ejere af fredede og bevaringsværdige bygninger.

6.5 Byggeriets fremtid

Byggeriets fremtid sætter ifølge fondsstrategien fra 2004 fokus på byggeriets udviklingsorienterede problemstillinger på projekt-, virksomheds-, branche- og sektorniveau.

I Realdanias strategi fra 2004 opsummeres de vigtigste problemstillinger fra Byggeriets fremtid således:

1. Etablering af nye strukturer og samarbejdsformer: Byggesektoren skal skabe nye strukturer og samarbejdsformer, som i højere grad gør det muligt at imødekomme bygherrerne og brugernes skiftende ønsker.
2. Udvikling af offentligt-private samarbejder: De nye betingelser forventes at give en vækst i konkrete bygge- og serviceopgaver og mere langsigtede udviklingsstrategier for byggeriet.
3. Forbedring af sektorens innovationsevne: Som det er i dag, fremmer byggesektorens incitamentsstrukturer og organisering ikke i tilstrækkelig grad innovation.

Det operationaliseres yderligere i en række udfordringer, der fungerer som ramme for de filantropiske aktiviteter inden for Byggeriets fremtid:

Centrale udfordringer for Byggeriets fremtid, Realdanias nuværende strategi:

1. Skabe fornyelse inden for byggeriet
2. Omsætte ny forskning til praksis
3. Hæve byggeriets kvalitet for bygherren
4. Hæve byggeriets produktivitet
5. Nedbryde faglige skel
6. Styrke organiseringen af byggeriet
7. Udvikle standarder inden for byggeriet

Realdania har inden for fokusområdet Byggeriets fremtid haft succes med at markere sig som en central netværksagent, som gennem de etablerede projekter bidrager til at skabe nye relationer og netværk inden for byggeriet.

Samtidig har Realdania en meget styrende rolle på området, hvilket i den kvantitative undersøgelse vurderes meget positivt, mens andre kilder fra interessentgruppen mener, at Realdania på dette område går for langt og minder for meget om den offentlige forskning i sine styringskrav.

Ekspertter og interessenter har endvidere diskuteret risikoen for, at det offentlige vil være mindre aktive på området set i lyset af Realdanias øgede bevillinger ("crowding out"). Konklusionen var imidlertid, at Realdania allerede arbejder på en måde der mindsker risikoen for crowding out, bl.a. ved at give tidsbegrænsede midler.

Ekspertter og interessenter fremhæver endvidere, at Realdania har en række uafklarede spørgsmål omkring strategien på forskningsområdet, herunder hvilken fremtid de etablerede forskningscentre kan forvente sig. Man anbefaler derfor at forlænge bevillingsperioden til at være længere end de nuværende fem år. Der vurderes desuden at være behov for yderligere investeringer i forskningen, såfremt Realdanias høje ambitioner på området skal indfries.

6.6 Fremadrettede perspektiver for Byggeriets fremtid

Realdanias nuværende strategi fra 2004 fremhæver en række indsatsområder, som skal understøtte målsætningen om at skabe en fremadrettet og helhedsorienteret fornyelse og udvikling af byggeriet og byggesektoren i Danmark. Set i forlængelse heraf peger eksperter og interessenter på følgende mulige indsatsområder:

- *Materiale og komponentperspektiver:* I et innovationsteoretisk perspektiv er det interessant, at materiale og komponentsiden er relativ nedtonet i Realdanias strategi fra 2004. Imidlertid er der behov for at fremme innovationskapaciteten hos producenterne af byggematerialer og komponenter.
- *Miljø og indeklima:* Miljøområdet er fælles for alle tre fokusområder hos Realdania underprioriteret ifølge eksperter og interessenter. Der har været betydelig lovgivningsmæssig aktivitet på området og der er en stadig voksende kommerciel interesse i at udvikle materiale, design og arkitektur, ud fra et miljømæssigt perspektiv. Det fremhæves af ekspertgruppen, at der bør arbejdes med en bred forståelse af miljø, som udover produktionsmæssig bæredygtighed også inkluderer områder som energi, indeklima og sundhed.
- *Industrialisering vs. æstetik/kvalitet:* Industrialiseringen af byggeriet blev debatteret ud fra to perspektiver. For det første som en vigtig omkostningsreducerende faktor i dansk byggeri med betydning for byggeriets fremtidige konkurrenceevne. For det andet ud fra en strategisk og æstetisk vinkel omkring opprioriteringen af kvalitet, design og arkitektur inden for byggeriet. Det er særligt det sidste punkt, med udviklingen af byggeriets produktdifferentiering og kvalitet, der er behov for at sætte ind. Det er endvidere i udvikling af nye produkter og materialer, samt i forståelsen af fremtidens behov inden for det byggede miljø, at der er behov for en innovationsindsats.
- *Arkitektens rolle:* Danmark har en stærk kultur for at have arkitekten placeret centralt i byggeprocessen. Flere eksperter og interessenter fremhæver derfor, at Byggeriets fremtid med fordel kunne handle om at videreføre og understøtte danske arkitekttraditioner, hvor der er behov for at investere kræfter i at fremme nye arkitekters placering på verdensplan.
- *Byggeriets globale udsyn:* Byggebranchen har ligesom mange andre brancher svært ved at have overblik over den teknologiske og markedsmæssige udvikling rundt om i verden. Realdania gør brug af internationale arkitekter og eksperter til demonstrationsprojekter og i forbindelse med formidlingsaktiviteter som konferencer mv. Men i den nære form, hvor ny viden formidles til virksomhederne inden for branchen, sker det mindre systematisk.
- *Nye løsninger til gamle bygninger:* Med udgangspunkt i en optik om, at Realdania inden for fokusområdet Byggeriets fremtid tenderer til at fokusere på nybyggeri, anbefaler en række eksperter at sætte fokus på at udvikle nye løsninger til gamle bygninger. Det gælder både restaureringen af bevaringsværdige bygninger på en energirigtig måde. Men det handler også om modernitetens bygninger, hvoraf mange er af en standard, som kræver betydelige ressourcer for at gøres attraktive.

7. Realdanias virkemidler

Det følgende afsnit sætter Realdanias nuværende virkemidler i et fremadrettet læringsperspektiv. Den overordnede anbefaling er, at Realdania nøje undersøger, hvilke forandringer, der er behov for, og hvordan det er muligt at skabe dem.

Forandring skabes over lang tid, og derfor må en målrettet tilgang til forandring bygge på langsigtede planer. Forudsætningen for, at Realdania kan skabe samfundsmæssig forandring er, at de filantropiske aktiviteter og virkemidler tilrettelægges bedst muligt.

Det betyder, at en *programteori* samlet set skal indeholde svar på tre hovedspørgsmål:

1. *Forandring*: Hvilken forandring ønsker vi at skabe?
2. *Virkemiddel*: Hvilke virkemidler understøtter bedst denne forandring?
3. *Formidling*: Hvordan rammer vi målgruppen bedst muligt?

Realdanias strategi indeholder allerede tiltag til at tænke en langsigtet forandring, men det er vigtigt, at der i tillæg til strategien udvikles en metode, der beskriver, hvilken forandring man konkret vil opnå og hvordan. Hvad er de langsigtede mål? I princippet kunne disse mål godt være målbare således, at man kunne evaluere, hvilke langvarige forandringsspor, Realdania har bidraget til.

Identificering af overordnede forandringsspor ville endvidere gøre projektudvælgelsen mere enkel, hvilket på nuværende tidspunkt savnes af nogle medarbejdere.

Det følgende afsnit går i dybden med Realdanias to overordnede projekttyper: Flagskibe, som er store markante projekter, hvor Realdania spiller en meget aktiv rolle, og almindelige projekter, hvor der uddeles bevillinger på baggrund af indkomne ansøgninger.

7.1 Flagskibe som strategisk virkemiddel vs. almindelige uddelingsprojekter

Flagskibene markerer Realdanias virke som en ”strategisk” og ”proaktiv” fond. Overordnet er flagskibene markante og synlige projekter, som Realdania ifølge fondsstrategien selv tager ejerskab til. De indebærer en stor demonstrationsværdi, sker oftest i partnerskaber med andre og er ofte økonomisk tunge projekter. Imidlertid er flagskibene koblet til tanken om enkeltprojekter, og ikke en helstøbt programteori.

Almindelige uddelingsprojekter er mindre projekter, som ligger inden for fokusområderne Bygningsarven og kulturmiljøet, Byens kvaliteter og Byggeriets fremtid eller inden for Forskning og videnopbygning eller Formidling og debat. Uddelingsprojekter er en traditionel, filantropisk virkemåde, og projekterne bliver uddelt i overensstemmelse med de retningslinier, der er indeholdt i Realdanias strategi.

Den økonomiske fordeling mellem de to typer projekter viser tydeligt, at flagskibsprojekterne er de store, økonomisk tunge projekter. Der er væsentligt færre flagskibsprojekter end almindelige uddelingsprojekter, men i 2006 anvendte Realdania knap 90 pct. af midlerne på flagskibene, svarende til 1,8 mia. kr. Finansieringen af almindelige uddelingsprojekter beløb sig til 217 mio. kr. En stadig stigende andel af de årlige filantropiske bevillinger går til flagskibsprojekter, men det hører med til billedet, at bevillingerne til almene projekter samtidig er stigende i absolutte tal.

Demonstrationsværdi og partnerskab er grundstenene i flagskibenes værdiskabelse. Både spørgeskemaundersøgelse og medarbejderinterview viser, at man har opnået stor strategiofyldelse gennem flagskibene, ligesom Realdania formår at sætte en dagsorden inden for det byggede miljø gennem en stor del af flagskibsprojekterne (79 pct). Generelt har flagskibene en højere strategiofyldelse end andre projekter.

Et vigtigt aspekt af de store flagskibsprojekter er, at Realdania her markerer sig som en politisk spiller, fordi meget store projekter uvilkårligt har en tendens til at blive politiske. Der udtrykkes især blandt eksperter med tilknytning til den offentlige sektor bekymring for, om Realdania er i stand til at håndtere flagskibene på flere niveauer – både i forhold til selektion af projekterne og i forhold til det politiske niveau. Denne diskussion går imidlertid primært på det principielle i flagskibsprojekterne, idet interessent- og ekspertgrupper fremhæver, at Realdanias filantropiske afdeling hidtil har valgt rigtigt med flagskibsprojekterne. Men idet Realdania med flagskibene agerer anderledes end de fleste fonde og i en mere politisk og dagsordenfastsættende form, stiller flere eksperter og interessenter her større krav til åbenhed og gennemsigtighed.

De almindelige uddelingsprojekter har ofte mindre budgetter og mindre ekstern opmærksomhed end de store prestigefyldte flagskibe. Men både eksperter og interessenter fremhæver, at de almindelige uddelingsprojekter også rummer styrker i forhold til forankring af projekterne og legitimering af Realdanias filantropiske aktiviteter.

Samtidig kan legitimiteten være stærkere i de projekter, hvor idéen og ansøgningen udspringer af lokalt engagement. Her har Realdania ofte en mindre styrende rolle og der er ikke samme kritik i forhold til selektionen af de udvalgte projekter, som findes i forhold til flagskibe. Selvom de almindelige uddelingsprojekter ikke udvælges gennem en åben, gennemsigtig proces, så opleves det mere legitimt, da det er en kendt og almen praksis blandt fonde. Støttekriterierne er endvidere lagt offentligt frem.

Sammenfattende er det centralt, at Realdania fortsat er bevidst om den store værdi af de almene projekter. Det er således væsentligt, at man både kan operere som en 'traditionel' fond, der uddeler midler på baggrund af indkomne ansøgninger, og strategisk og proaktivt gennem flagskibene – samtidig med at der er stort forandringspotentiale forbundet med at arbejde ud fra en systematisk programteori. Med andre ord er det muligt at være aktiv på flere niveauer samtidig.

7.2 Realdanias nuværende virkemidler

Realdania har udviklet en række arbejdsmåder – eller virkemidler – som har sine særlige styrker og svagheder. Det følgende afsnit opsummerer evalueringen af de enkelte virkemidler.

- *Kampagner:* Kampagnernes væsentligste styrke er deres debatskabende karakter og deres potentiale for at sætte særligt fokus på et bestemt emne eller område, ligesom muligheden for at kombinere virkemidlet med demonstrationsprojekter er en stor styrke. Endvidere er det lykkedes i Realdanias kampagner at bringe de relevante aktører sammen og på den måde skabe netværk og videre samarbejde inden for området.

Kampagner er i deres nuværende form dog også karakteriseret af svagheder. Det gælder kampagnernes formidling og evnen til at skabe vidensspredning til de rette målgrupper for formidling udenfor de deltagende parter. Endvidere opfatter eksperter og interessenter realiseringsgraden af de konkrete projekter i kampag-

nerne som værende for lav. Der kommer for få synlige og håndgribelige resultater ud af kampagnerne i forhold til den økonomiske indsats. Endelig er det relativt store ressourceforbrug internt i Filantropi en svaghed ved kampagnerne, i forhold til de øvrige virkemidler.

- *Demonstrationsprojekter:* Demonstrationsprojekterne er det hyppigst anvendte virkemiddel, og relaterer sig til at 'vise vejen frem' inden for byggeriet. Det kan ofte være vanskeligt at konstatere demonstrationseffekten direkte – om andre har gjort tilsvarende, men case-studierne viser at det er sket i flere tilfælde. I et læringsperspektiv er det vigtigt for Realdania at skelne mellem *forskellige former* for demonstrationsværdi. Der findes på den ene side de store visioner og på den anden side de mere jordnære demonstrationsprojekter, hvor løsningerne er realiserbare og overførbare for kommuner eller privatpersoner. Det er derfor vigtigt for Realdania at kommunikere demonstrationsværdien præcist til forskellige målgrupper – fx fagblade, offentligheden, kommuner, privatpersoner etc. – og at projekterne knyttes til en 'vidensinfrastruktur', der kan videreformidle erfaringerne fra projektet.
- *"Gearskifte"-projekter:* Den umiddelbare styrke ved gearskifte-projekterne er indsatsen for at realisere store komplekse projekter, hvor Realdania deltager aktivt i ledelsen og organiseringen af projektet. Eksempler på gearskifteprojekter er Kulturhavn Kronborg, Musikkens Hus i Aalborg, og Den Blå Planet. Gearskifteprojekternes potentielle svagheder er knyttet til, at de er indlejret i komplicerede politiske processer. Ofte er bevillingsbeløbet fra Realdania af betydelig størrelse, og indeholder dermed en magtfaktor, idet det kan være svært for offentlige myndigheder at sige nej tak til så store beløb. Yderligere er det nødvendigt for Realdania at synliggøre egen rolle i gearskifte-projekterne for at legitimere engagementet i projekterne.
- *Forskningsprojekter og -centre:* Forskning er et vigtigt virkemiddel i forhold til Realdanias formål og værdier. Forskningen er særlig central i forhold til at skabe viden og kapacitetsopbygning, tværfaglighed og netværk, der på forskellig vis kan styrke det byggede miljø. Forskning som et virkemiddel kan dog styrkes. For det første kan størrelsen på bevillingerne, og antal bevillinger til forskning og forskningscentre i højere grad afpasses efter Realdanias strategiske mål inden for forskning. For det andet har Realdania, som privat fond, muligheder i forhold til at skabe fri forskning på vilkår, som adskiller sig fra det offentlige og virksomheder, og som fonden i højere grad bør udnytte. Endelig vil der være betydelig synergi, hvis forskningscentre og -projekter tænkes sammen med Realdanias øvrige initiativer, fx kampagner. Det kan få virkemidlerne til at spille sammen.
- *Formidling:* Styrken ved formidlingsaktiviteterne i Realdania er, at de skaber værdi i forhold til dialog og viden om det byggede miljø, som er helt centrale værdier i Realdanias strategi. Endvidere er de relativt enkle at håndtere for Realdania, da de fleste formidlingsprojekter er almindelige uddelingsprojekter, hvor eksterne parter modtager midler på baggrund af en ansøgning.
En svaghed ved Realdanias tilgang til formidlingsaktiviteterne er, at der ofte anvendes relativt traditionelle metoder – det gælder dog langt fra alle. Dertil peger evalueringen på, at formidlingen af Realdanias forskellige øvrige projekter, fx demonstrationsprojekter, bør opprioriteres, således at erfaringerne fra hvert enkelt projekt bliver spredt og kan skabe værdi. Det vil tydeliggøre både Realdanias virke og Realdanias profil og ambitioner i forhold til formidlingen af det byggede miljø.

- *Forundersøgelser*: Forundersøgelser er et særdeles effektivt virkemiddel ved kvalitetssikring af Realdanias projekter. Gennem forundersøgelser afklares og opkvalificeres projektet så dets resultater i højere grad er i overensstemmelse med projektets formål. Forundersøgelserne skaber derudover udvikling, dialog og viden, ligesom projekterne ofte er læringsintensive for ansøgerne. En del forundersøgelser har medført, at det endelige projektdesign er meget anderledes end det design, som ansøger i første omgang henvendte sig til Realdania med. At forundersøgelser skaber en så tydelig forandring er et tegn på deres værdi, idet der sker en reel opkvalificering. Omvendt er der, når projektets indhold i så høj grad forandres som følge af forundersøgelsen, risiko for, at den lokale forankring og ejerskab mindskes, fordi projekterne ikke får det resultat, som de havde ventet. Det er derfor vigtigt, at Realdania er opmærksomme på ikke at overtage projektstyringen i en sådan grad, at ansøger mister ejerskabet til projektet.

Flere eksperter rejser muligheden for at Realdania kan udvide paletten af virkemidler i fremtiden og ad den vej skabe langsigtet forandring.

Et ofte fremhævet eksempel på dette er ”calls” eller ansøgningsrunder, der inden for et fastsat emne kan rumme en række forskellige projekttyper og virkemidler. Et ”call” vil i den forstand kombinere elementer fra Realdanias eksisterende projekter:

- Ligesom i flagskibene kan Realdania gennem et ”call” sætte en markant dagsorden og sætte betydelige ressourcer af til formålet
- Inspireret fra de almindelige uddelingsprojekter kan et ”call” opfordre potentielle ansøger til at indsende ansøgninger inden for et bestemt emne.

Et ”call” minder endvidere i sin form om Realdanias kampagner, der ofte inkluderer ansøgningsrunder. Men forskellen ligger i bredden af emnet, som i en kampagne ofte er meget målrettet, mens et call inviterer til bredere behandlinger af emner og større variation i valg af virkemidler.

Ifølge eksperter og interessenter rummer ”calls” gode muligheder for at indgå i partnerskaber med andre aktører og er velegnede til at inkludere eksterne aktører til at bistå Realdania i udvælgelsen af projekter.

8. Afrunding

Som del af evalueringen af Realdanias filantropiske strategi indgår casestudier af i alt 16 udvalgte projekter, der har modtaget bevilling af Realdania. Hovedformålet med at inddrage casestudier i evalueringen af Realdanias filantropiske virke er at opnå en dybere forståelse af Realdanias strategi, virkemidler og interaktion gennem de enkelte cases.

Casebeskrivelserne fremgår af den fulde evalueringsrapport, som kan læses på Realdanias hjemmeside, www.realdania.dk.

For konsulentteamet i Oxford Research har evalueringen været et fantastisk møde med arkitekter, kulturhistorikere, forskere, byplanlæggere, embedsmænd, politikere og mange flere interessenter inden for det byggede miljø.

Formålet med evalueringen er at skabe læringsbaseret grundlag for en ny filantropisk strategi. Derfor bør værdien af evalueringen ikke isoleres til evalueringsrapporten, men snarere den forandring og proces, som evalueringen kan bidrage til hos Realdania. Det er en forandring, som ikke ligger i hænderne på konsulentteamet. Den fore-

går internt hos Realdania. Og den foregår i Realdanias løbende dialog med omverdenen.