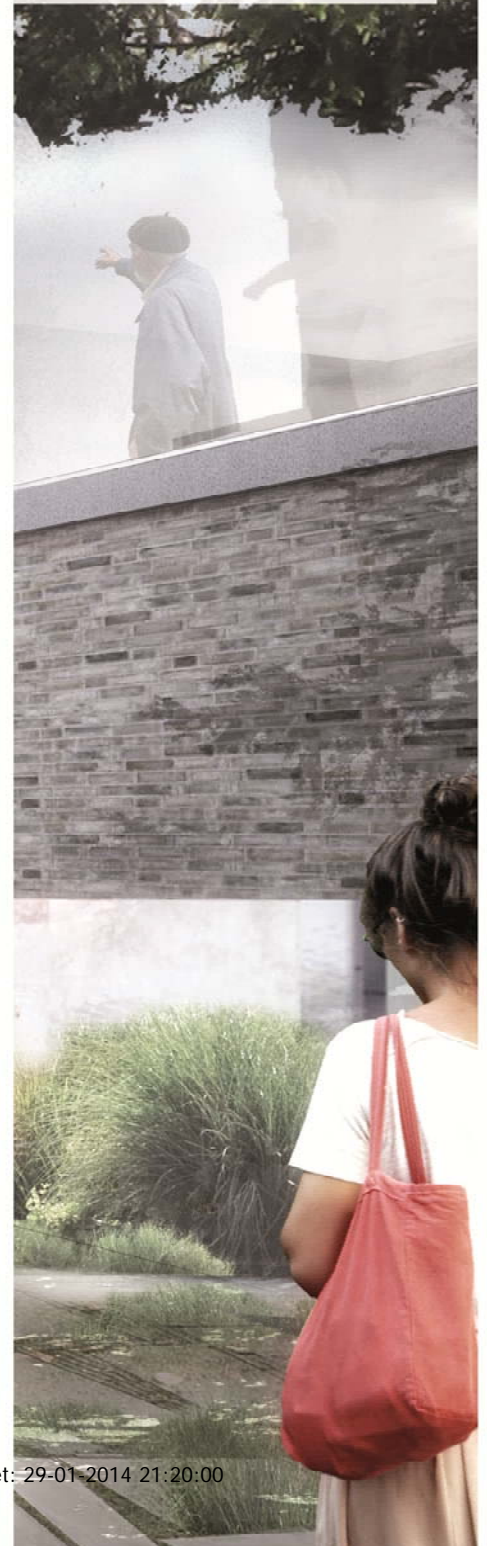


Oxford Research A/S, januar 2014

OXFORD
RESEARCH

EVALUERING AF PARALLELOPDRAG I RINGKØBING K

Evalueringsrapport indgivet til partnerskabet bag Ringkøbing K



Forsidebilleder fra de tre forslag til udviklingsplaner for Ringkøbing K.
Fra venstre mod højre Arkitema, SLA og Vandkunsten.

Indhold

Resume og anbefalinger	4
Hovedresultater	4
Anbefalinger	7
Overordnede anbefalinger	8
Anbefalinger relateret til brugen af radikal innovation	8
Anbefalinger relateret til parallelopdragets øvrige delelementer	10
Kapitel 1. Indledning	12
Om evalueringen	13
Læsevejledning	14
Kapitel 2. Parallelopdragets resultat	15
2.1 Visionerne bag parallelopdraget	15
2.2 Partnerskabets vurdering af parallelopdragets resultat	17
Kapitel 3. Brugen af radikal innovation	19
3.1 Baggrunden for brugen af radikal innovation	19
3.2 Styrkerne ved radikal innovation i byudvikling	21
3.3 Opmærksomhedspunkter ved brugen af radikal innovation	25
Kapitel 4. Parallelopdragsprocessen	34
4.1 Parallelopdragets styrker	34
4.2 Opmærksomhedspunkter i parallelopdraget	36
Kapitel 5. Dialog med borgere og interessenter	41
5.1 Opdragsgivers vurdering af borger- og interessentdialogen	41
5.2 Holddeltagernes vurdering af borger- og interessentdialog	43
5.3 Interessenternes syn på dialog og åbenhed	45
Kapitel 6. Metode	46

Resume og anbefalinger

Partnerskabet Ringkøbing K gennemførte henover vinteren 2012-13 et parallelopdrag om en udviklingsplan for bydelen i Ringkøbing med deltagelse af tre prækvalificerede hold. Nærværende evaluering af parallelopdraget er gennemført af Oxford Research i perioden august til oktober 2013.

Hovedresultater

Udbredt tilfredshed med opdragets resultater

Evalueringen viser, at parterne bag Ringkøbing K gennemgående er meget tilfredse med de tre afleverede forslag til udviklingsplaner, og medlemmerne af partnerskabet vurderer, at det er lykkedes de tre hold at løse opgaven. Dette er i fin overensstemmelse med den evaluering fra april 2013, som Ringkøbing K's bestyrelse udarbejdede af de tre holds samlede udviklingsforslag i samarbejde med en række fagspecialister. Samme positive billede gør sig gældende, når der zoomes ind på de enkelte elementer i holdenes afleveringer, hvor både holdenes brug af bæredygtighedsværktøjet og økonomistyringsværktøjet generelt vurderes at være af høj standard.

Det er endvidere en gennemgående vurdering, at forslagene er stærke på forskellige områder, og at de dermed fremadrettet vil kunne supplere hinanden godt. Der er dog i sagens natur, qua projektets 30-årige tidshorisont, en vis usikkerhed forbundet med projektforslagenes gangbarhed såvel som deres nyskabende karakter.

De deltagende hold udtrykker ligeledes tilfredshed med parallelopdragets resultater, idet de er glade for de løsninger, som de hver især har fundet frem til, bl.a. gennem arbejdet med de ti innovationsspørgsmål. Hertil kommer, at der på alle holdene udtrykkes tilfredshed med det tværfaglige islæt, som resultaterne bærer præg af, ligesom processen har været med til at fremme løsninger af høj faglig kvalitet.

Det, der var mindre godt i forhold til parallelopdragets resultater, er ifølge nogle deltagere, at afleveringskrav, tidsfrister mv. til en vis grad kom til at stå i vejen for den forudgående proces med brug af radikal innovation og for de innovative og nyskabende resultater, som dette – efter holdenes vurdering – førte med sig. I den sammenhæng påpeger nogle deltagere bl.a., at de finder det uhensigtsmæssigt at koble de ti innovationsspørgsmål med økonomi- og bæredygtighedsværktøjerne.

Dette vidner efter evaluators vurdering om, at der fortsat skal arbejdes med at finde et afleveringsformat, der i højere grad afspejler den proces, der ligger til grund for deltagernes løsningsforslag.

Ringkøbing K's evaluering af projektforslagene vurderes af nogle deltagere som god og gennemarbejdet, mens andre oplever, at den var for vag eller manglede mod. Sidstnævnte gruppes tilbagemeldinger indikerer, at der synes at eksistere en diskrepans mellem parallelopdragets format (der ikke er en konkurrence) og deltagernes forventninger til evalueringen (der dermed ikke er en bedømmelse, men en vurdering af de tre løsningsforslag). Deltagerne gør sig, qua det store arbejde, de har lagt i deres løsningsforslag, forhåbninger om klare indikationer på, hvad der var hhv. godt og skidt i deres forslag, og om de fremadrettet kan gøre sig forhåbninger om opgaver i bydelen. De efterlyser derfor generelt set en skarpere evaluering af deres løsningsforslag.

I den sammenhæng er det dog bemærkelsesværdigt, at ingen af holddeltagerne fremhæver de tre individuelle evalueringer af hvert holds forslag til en udviklingsplan inden for bæredygtighed, natur og landskab samt bybygning, som tre fagspecialister havde udarbejdet, og som holdene fik udleveret ved det afsluttende møde.

Radikal innovation er anvendeligt, men der er fortsat behov for at arbejde med formen og dialogen

Evalueringen viser overordnet set, at brugen af radikal innovation er en anvendelig arbejdsmetode i et byudviklingsprojekt som Ringkøbing K, der står overfor en reel udfordring – hvordan man tiltrækker beboere til et nyt boligområde i et af Danmarks yderområder.

Holddeltagernes gennemgående tilbagemelding er således på den ene side, at det har været særdeles interessant og lærerigt at arbejde med radikal innovation i form af de ti innovationsspørgsmål, om end også meget udfordrende.

Den radikale innovation har fremmet fokusset på projektets udfordringer, det har fremmet tværfagligheden og bragt nye kompetencer i spil, og dét, at "deltagerne har været helt ude over kanten" har tvunget dem ud i nogle løsningsforslag, som de ellers ikke ville være kommet på. Det nye er særligt afstedkommet af de gode diskussioner, som de ti innovationsspørgsmål har affødt internt på holdene. Hertil kommer, at nogle deltagere også angiver sidenhen at have anvendt elementer fra den radikale innovation i andre byudviklingsopgaver. Radikal innovation som metode er dermed generelt set blevet modtaget positivt som en ny arbejdsmetode i parallelopdrag.

På den anden side er det en gennemgående tilbagemelding fra holddeltagerne, at de fandt det mindre godt, at de radikale løsningsforslag, som de kom frem med, ikke i særlig stor grad blev omfavnet af opdragsgiver. Dette skyldes ifølge opdragsgiver, at forslagene i mange tilfælde ikke forekom tilstrækkeligt gennemtænkte eller realisable og ikke gav merværdi til projektet.

Flere holddeltagere efterlyser imidlertid, at opdragsgiver i højere grad var 'med på legen' og gik med ind i innovationsprocessen, fx på de bilaterale dialogmøder, hvor dialogen var forholdsvis traditionel. Dermed fik nogle deltagere et indtryk af, at opdragsgiver var mere interesseret i processen omkring radikal innovation, end i det produkt som processen førte med sig. Det gjorde, at nogle af deltagere oplevede, at de brugte meget tid på en proces, som nok var interessant, men som ikke blev honoreret i sidste ende. Dette giver blandt deltagere anledning til at overveje, om man næste gang, man introduceres til radikal innovation, vil bruge helt så meget tid på det.

Det var opdragsgivers mål at facilitere de bilaterale dialogmøder, så deltagerne både kom igennem innovationsarbejdet og fik udarbejdet et forslag til en udviklingsplan. På det første dialogmøde satte opdragsgiver derfor fokus på, om holdene var kommet i gang med innovationsspørgsmålene, som det anbefales at gøre i programmet. Her viste det sig, at nogle af holdene var startet med løsningerne, som de plejer, og opdragsgiver opfordrede derfor til at bruge tid på innovationsspørgsmålene. På det andet dialogmøde fulgte opdragsgiver op på, om alle tre hold var i gang med innovationsspørgsmålene, hvilket syntes at være tilfældet. På det tredje dialogmøde fik opdragsgiver derimod opfattelsen af, nogle af holdene var blevet meget optaget af innovationsarbejdet, hvorfor man nu opfordrede disse hold til at blive konkrete med at få færdiggjort deres forslag til udviklingsplan, som beskrevet i programmet.

Flere deltagere har imidlertid haft en oplevelse af, at der manglede en sammenhæng i ovenstående parallelopdragsproces. De blev således overraskede over dét, de oplevede

som et skift i opdragsgivers fokus midtvejs i processen – fra et overvejende fokus på radikal innovation og til et ønske om at se noget mere konkret – en udviklingsplan. De efterlyser på den baggrund en klarere sammenhæng mellem de to elementer.

Selv om det med andre ord fremgår klart af programmet for parallelopdraget, at holdene skulle aflevere en udviklingsplan for Ringkøbing K-projektområdet, hvori der *indgår* en besvarelse af de ti innovationsspørgsmål, indikerer evalueringen, at der kan være behov for, at opdragsgiver kan gøre mere for undervejs at betone og gentage vægtningen og prioriteringen mellem de to elementer.

Evalueringen viser endvidere, at der blandt deltagerne er forskellige opfattelser af, hvad innovation er alt efter deres faglige baggrund og erfaring, og at dette præger deltageres forståelse og vurdering af innovationsprocessen i parallelopdraget. I den sammenhæng ses det fx, at deltagere på tværs af alle tre hold selv har en oplevelse af, at de faktisk er gode til at arbejde innovativt, idet de bl.a. fra arkitektskolerne er blevet udstyret med innovative værktøjer. De bruger ikke mindst disse værktøjer i de tilfælde, hvor en opdragsgiver beder sine konkurrencedeltagere om at gå til kanten i deres løsningsforslag. Den introduktion til den radikale innovation, som opdragsgiver afholdt, fremstod imidlertid for teoretisk ifølge nogle deltagere, og dette var med til at skabe tvivl om den konkrete brug af radikal innovation, bl.a. om den knyttede sig til processen, til produktet eller til begge dele.

I den sammenhæng indikerer evalueringen, at opdragsgiver med en mere grundig, og samtidig mere anvendelsesorienteret introduktion til innovation, hvori det radikale element nedtones, vil kunne opnå en større forståelse for processen og for de løsninger, som efterspørges.

Parallelopdragets dialog skaber stor værdi for holddeltagerne

Deltagerne i parallelopdraget vurderer generelt set, at opdraget har været karakteriseret ved en professionel gennemførelse. Alle er enige om, at der fra partnerskabets side er gjort et grundigt forarbejde og skabt et gennemarbejdet program.

Partnerskabet i Ringkøbing K får særligt stor ros fra deltagerne for en både inspirerende såvel som inddragende indledning på parallelopdraget, ligesom projektsekretariatet får ros for at være imødekommende og hurtige til at vende tilbage på konkrete henvendelser.

De forhold, der særligt medvirker til, at deltagerne er tilfredse med parallelopdraget, er muligheden for løbende dialog med partnerskabet, som i dette parallelopdrag har været opprioriteret. Men også dialogen med interessenter og borgere vurderes som særdeles givtig.

Hertil kommer arbejdet med de ti innovationsspørgsmål, der vurderes at have stor betydning for kvaliteten af holdenes tværfaglige arbejde undervejs i parallelopdraget. Denne arbejdsform vurderes derved at passe godt til et parallelopdrag.

Blandt mindre gode ting ved parallelopdraget er der primært tale om holdenes brug af ressourcer og om anvendelsen af bæredygtighedsværktøjet.

For så vidt angår ressourceforbruget oplever deltagerne, at de bruger mange flere ressourcer på opdraget, end de honoreres for, og de savner en anerkendelse af dette fra opdragsgivers side. Det høje ressourceforbrug skyldes ikke mindst arbejdet med radikal innovation, som deltagerne har brugt meget tid på.

Blandt de deltagere, som kender bæredygtigheds- og økonomiværktøjerne fra tidligere, anerkendes og værdsættes det, at de er blevet nemmere at arbejde med. Men nogle

deltagere fremhæver også, at bæredygtighedsværktøjet fortsat er yderst tidskrævende at anvende og udfylde, og værktøjet kritiseres for det første for at være for lidt procesorienteret, og for det andet for at være for detaljeret i forhold til opdragets endelige sigte om at udvikle en bydel med et 30-årigt perspektiv.

Innovationsspørgsmålene er gode til at engagere borgere og interessenter

Evalueringen indikerer, at man i Ringkøbing K har fået lagt grundstenene for en ny model for borgerdeltagelse, som er mere involverende, end man tidligere er lykkedes med. Det skyldes først og fremmest, at innovationsspørgsmålene viste sig at være nyttige som et procesværktøj i forhold til at engagere borgere og interessenter ved de afholdte arrangementer. Men samtidig var det en afledt effekt ved borgernes dialog omkring innovationsspørgsmålene, at en ny dimension på borger- og interessentdialog blev synliggjort: Dialogen tydeliggjorde potentialerne for, at nuværende borgere kan blive en ressource i udviklingen af en ny bydel, bl.a. i forhold til at modtage og integrere tilflyttere.

Når det kommer til parallelopdragets resultat er indtrykket ligeledes, at man i Ringkøbing K er lykkedes med at skabe noget, som de lokale borgere og interessenter kan relatere sig til. Resultatet har dermed været med til at skabe lokalt ejerskab, og det er ikke mindst løsningsforslagernes fokus på fjorden og naturen som bærende elementer, der har bidraget til den lokale opbakning. Det understøttes af interessenternes egen positive vurdering af arbejdet med de ti innovationsspørgsmål samt af holdenes aktive anvendelse af deres besvarelser i det videre arbejde med de tre løsningsforslag.

Håndplukning af interessenter fungerer godt

Det er gennemgående for de deltagende hold, at særligt dialogen med de håndplukkede interessenter har givet værdi og fungerer godt i forhold til at udvikle løsningsforslagene og tilpasse dem den lokale kontekst. Holdene angiver således, at mødet med interessenterne var med til at give dem et nuanceret billede af byen og dens indbyggere. Opdragsgiver roses i den forbindelse for at have været gode til at udvælge nogle relevante interessenter.

Samtidig er deltagerne lidt mere tvivlende overfor værdien af den bredere borgerdeltagelse, idet de finder, at fremmødet var begrænset, og at invitationen til møderne burde være grebet anderledes an.

Denne vurdering af de åbne borgermøder deles af de lokale eksperter, der var tilknyttet nogle af holdene, og som havde forventet en bredere lokal interesse for parallelopdraget. Samme eksperter peger på, at måden, de åbne borgermøder er blevet annonceret på, muligvis skulle være grebet mere jordnært an med en højere grad af forberedende arbejde, herunder større synlighed i gadebilledet.

Anbefalinger

På baggrund af evalueringen fremsætter evaluatoren i det følgende en række anbefalinger til det videre arbejde med parallelopdrag. De fremadrettede anbefalinger er i sagens natur mere rettet mod nye partnerskabsprojekter end mod Ringkøbing K.

Overordnede anbefalinger

Opdragsgivers informationsopgave må ikke undervurderes

Evalueringen viser, at der – til trods for at opdragsgiver har afholdt en række introduktionsmøder for de tre hold, både om parallelopdragsprocessen, om radikal innovation og om de to hjælpeværktøjer samt undervejs har haft en hyppig bilateral dialog – alligevel opstår misforståelser og tvivl om parallelopdragets elementer undervejs i det forholdsvis kompakte og intense forløb. Dette understreger efter evaluators vurdering, at opdragsgivers informationsopgave er særdeles vigtig, og at vigtige beskeder skal gentages mange gange. Fx at opgaven, der skal løses, er den, der er beskrevet i programmet for parallelopdraget, at bæredygtighedsværktøjet skal anvendes processuelt, og at holdene har mulighed for selv at opsøge og kontakte ringkøbingensere undervejs i forløbet.

Holdkaptajnens rolle som projektleder kan understreges yderligere

Samtidig indikerer evalueringen, at holdkaptajnens rolle og forpligtelser som projektleder og spilfordeler med fordel kan betones yderligere af opdragsgiver i forbindelse med parallelopdragets opstart og undervejs i forløbet.

Det er tilsvarende vigtigt, at holdkaptajnerne påtager sig en lederrolle med de forpligtelser, som en sådan rolle indbefatter, herunder at skabe en organisatorisk ramme omkring holdet, hvorved det dels sikres, at alle fagligheder kommer på banen, dels at alle relevante informationer tilgås samtlige deltagere.

Evalueringen vidner således om, at vigtige informationer ikke i alle tilfælde er nået ud til alle deltagere på holdene, hvilket formentlig kan tilskrives det intense forløb og de mange forskellige virksomheder og personer, der er involveret på de tre hold. Fx har nogle holddeltagere manglet kendskab til bæredygtighedsværktøjets eksistens undervejs i forløbet samt til de afsluttende individuelle evalueringer, som hvert hold fik udleveret efter det afsluttende møde.

Den mangelfulde information vurderes at afspejle sig i holddeltagernes efterfølgende vurdering af parallelopdraget og dermed også i denne evaluering.

Spørgsmålet er i sidste ende, om generelle ledelsesmæssige kompetencer, og særligt lederskab af tværfaglighed, er noget, som fx arkitektbranchen bør have mere fokus på at styrke fremadrettet, efterhånden som krav om tværfaglighed præger byudviklingsprocesser mere og mere.

Anbefalinger relateret til brugen af radikal innovation

Fortsat anvendelse af innovationsspørgsmål i relation til parallelopdrag

Evalueringen viser, at særligt arbejdet med innovationsspørgsmålene har været et nyttigt værktøj til at fremme tværfaglige løsninger af høj kvalitet. Netop fokuset på de tværfaglige aspekter er et af parallelopdragets kendetegn, og det anbefales på den baggrund, at Realdania By fremadrettet vedbliver at anvende en kombination af radikal innovation (herunder særligt brugen af innovationsspørgsmål) og parallelopdrag.

Samtidig anbefales det imidlertid også, at der fremadrettet foretages justeringer i setup'et, da evalueringen viser, at der ved små justeringer dels kan skabes en mere effektiv proces, dels en merværdi i forhold til både løsninger og læring for deltagerne. Disse anbefalinger til justeringer præsenteres i det følgende.

Grundigere introduktion til (radikal) innovation

Det er evaluators anbefaling, at der fremadrettet arbejdes med både form og indhold i introduktionen til innovationsprocessen. Evalueringen viser, at deltagernes faglige baggrund præger deres opfattelse af, hvad innovation er, og dermed også deres forståelse og vurdering af innovationsprocessen i parallelopdraget. Evaluator anbefaler i forlængelse heraf, at opdragsgiver bliver mere klar i sin kommunikation omkring den radikale innovation og bl.a. eksemplificerer løsningsrummet for innovation – at det fx både kan dreje sig om en nyskabende proces, om en organisationsændring eller om skabelsen et nyt fysisk produkt.

Herudover bør der være større fokus på at forklare og tydeliggøre koblingen mellem innovationsspørgsmålene og udviklingsplanen. Endelig anbefales det, at der sættes mere tid af til en introduktion og forventningsafstemning med holdene omkring den radikale innovation, fx på en hel temadag for de prækvalificerede hold.

Skab tydeligere sammenhænge mellem innovationsproces og arbejdet med udviklingsplanen

Evalueringen peger på, at deltagerne oplever et paradoks mellem parallelopdragets stramme format, mht. eksempelvis afleveringskrav, tidsfrister samt opdelingen mellem indre og ydre innovationsprocesser, og arbejdet med innovation, der fordres af løsere rammer og højere grad af valgfrihed. Evaluator anbefaler på den baggrund, at det overvejes, hvordan der ved brugen af radikal innovation sikres den rette sammenhæng mellem parallelopdragets format og ønsket om det innovative og nyskabende. I den forbindelse bør opdragsgiver overveje, om parallelopdragets rammer med fordel kan blødes mere op. Det kunne fx ske i relation til dialogmødernes format, den radikale innovations indholdsmæssige begrænsninger (indre og ydre processer), afleveringskravene og de korte deadlines.

Det er endvidere en selvstændig anbefaling fremadrettet at have opmærksomhed på i alle faser af opdraget at sikre en god sammenhæng mellem innovationsprocessen og holdenes konkrete arbejde med udviklingsplanen. I den sammenhæng er det vigtigt *både* at give konstruktiv feedback på det processuelle i forbindelse med besvarelsen af innovationsspørgsmålene *og* på 'de radikale forslag', uanset om disse vurderes som realiserbare eller ej. Det er vigtigt i forhold til at sikre, at holddeltagerne også fremadrettet arbejder helhjertet med at udvikle nyskabende og radikale løsningsforslag.

Udnyt parallelopdraget til at skabe mere reel dialog mellem opdragsgiver og deltager om løsninger

Nogle deltagere vurderer, at opdragsgiver ville have fået mere ud af de forslag, der blev genereret undervejs i processen, hvis der havde været en mere gensidig sparring og dialog med opdragsgiver. Det er derfor evaluators anbefaling, at opdragsgiver fremadrettet overvejer sin rolle i de innovationsprocesser, som igangsættes i parallelopdragene. Herunder bør muligheder for og styrker og svagheder ved at antage en mere aktiv rolle afdækkes – under hensyntagen til ligebehandling af holdene. Sådanne overvejelser synes ikke mindst relevante i lyset af, at der *ikke* er tale om en konkurrence, men om et parallelt rådgivningsforløb med tre hold, der har fået forlods betaling for deres arbejde.

En konkret anbefaling i forhold til at skabe en mere konstruktiv dialog på dialogmøderne er, at opdragsgiver undervejs på møderne holder en 'time out', der giver parterne mulig-

hed for at afstemme deres holdninger til de præsenterede ideer. En sådan afstemning vurderes at kunne give holdene en mere brugbar og handlingsorienteret tilbagemelding på de præsenterede løsninger, end tilfældet er, når gruppen i situationen vil fremstå som et samlet og enigt 'panel' og derfor er påpasselig med at udtale sig.

Under alle omstændigheder er det et opmærksomhedspunkt for opdragsgiver at sikre en god forventningsafstemning omkring rollerne i forbindelse med arbejdet med den radikale innovation, så deltagerne ved, hvilke forventninger de kan have til opdragsgivers rolle i innovationsprocessen.

Anbefalinger relateret til parallelopdragets øvrige delelementer

Fortsat fokus på dialog med deltagerne om parallelopdragets tilrettelæggelse

Partnerskabet får ros af deltagerne for den imødekommende og inddragende tilgang, som partnerskabet havde i forbindelse med tilrettelæggelsen af parallelopdragets proces. Holdene fik bl.a. lejlighed til at præge processen i forhold til dialogen med interessenterne og i forhold til den gensidige udveksling af hinandens forslag undervejs i opdraget.

Det anbefales, at opdragsgiver viderefører denne åbne tilgang til processen, da den er med til at skabe en god stemning fra starten i forløbet og motiverer deltagerne. For at få et optimalt udbytte af møderne er det samtidig vigtigt, at holdene viser selvstændigt initiativ til at tage ting op, som ligger dem på sinde.

I forlængelse heraf anbefales det, at både opdragsgiver og hold overvejer, om flere elementer i parallelopdraget kan gøres til genstand for en sådan drøftelse. Konkret foreslås det, at holdene også fremadrettet er med til at drøfte formen på den faglige evaluering af deres forslag til udviklingsplan, som holdene får som afslutning på parallelopdraget, da flere deltagere har konkrete ønsker i den forbindelse.

Fortsat fokus på at forklare brugen og relevansen af bæredygtighedsværktøjet

Evalueringen viser, at der, på trods af forenklinger og forbedringer i bæredygtighedsværktøjet, fortsat er behov for at arbejde med det. Evaluator anbefaler derfor, at opdragsgiver overvejer, hvordan værktøjets reelle anvendelse i parallelopdragsprocessen øges. Selv om værktøjet blev gennemgået på et møde, som alle holddeltagere fik tilbud om at deltage i, i starten af parallelopdraget, viser evalueringen, at holdene fortsat finder det vanskeligt at anvende det konstruktivt som en integreret del af opgaveløsningen. Opdragsgiver kan på den baggrund overveje, om et tættere parløb mellem hold og opdragsgiver er en måde, hvorpå værktøjet kan komme mere i anvendelse som et egentligt procesværktøj.

Større fokus på potentielle tilflyttere

Selvom man i Ringkøbing K er nået langt i forhold til dialogen med borgere og interessenter, indikerer evalueringen af parallelopdraget, at man med fordel kunne styrke fokuset på at indgå i dialog med potentielle tilflyttere, da den største udfordring for udviklingen af Ringkøbing K alt andet lige er tiltrækningen af 1.100 nye borgere. Evaluator anbefaler derfor, at opdragsgiver overvejer, om det fremadrettet kan være relevant at engagere denne målgruppe yderligere.

En idé kunne være at gennemføre en såkaldt *perceptionsanalyse*, som kan give et partnerskab som Ringkøbing K viden om, dels hvordan udefrakommende, potentielle tilflyttere

re enten ser på en by som Ringkøbing eller på et nyt område som Ringkøbing K, dels hvorvidt denne oplevelse er i overensstemmelse med den måde, som Ringkøbingenserne selv oplever byen og området på.

Evaluering af borger- og interessentmøder umiddelbart efter arrangementet

Det har i denne evaluering vist sig vanskeligt at få de interessenter, der deltog i den inviterede dialog, til efterfølgende at deltage i nærværende evaluering, der er blevet gennemført otte-ni måneder efter de pågældende arrangementer. Dette gælder også, selv om der alene er tale om et kort spørgeskema, der kunne besvares på fem minutter.

For at styrke evalueringen af interessenternes syn på parallelopdraget mv. foreslår evaluator derfor, at opdragsgiver fremover enten selv uddeler et kortfattet anonymt spørgeskema på stedet umiddelbart efter de pågældende møder, eller udsender sådanne elektronisk i dagene efter arrangementet. Her vil det spørgeskema, der har været anvendt i denne evaluering, med fordel kunne anvendes i en lettere tilrettet form. Data fra de korte evalueringer vil efterfølgende kunne indgå som valide data i en evt. større evaluering foretaget af en ekstern evaluator.

Kapitel 1. Indledning

Ringkøbing K er et partnerskab mellem Ringkøbing-Skjern Kommune og Realdania By, der har til formål at udvikle en helt ny bydel i et område, der grænser op til den sydøstlige del af Ringkøbing by. Partnerskabet er dannet som et anpartsselskab med tilhørende regler om vedtægter, bestyrelse mv. Ringkøbing-Skjern Kommune ejer 25 pct. og Realdania By 75 pct. af selskabet. Selskabet ledes af en selvstændig bestyrelse, som består af fem medlemmer, hvor Ringkøbing-Skjern Kommune udpeger to medlemmer og Realdania By A/S udpeger tre medlemmer, herunder formanden. I det daglige ledes Ringkøbing K af et projektsekretariat i tæt samarbejde med de to ejere. Selskabet skal bl.a. håndtere et parallelopdrag om en udviklingsplan for bydelen, en samlet udviklingsplan, byggemodning, salg af jord, borgerdialog og kommunikation.

Visionen for Ringkøbing K er at finde løsninger på, hvordan en innovativ og bæredygtig byudvikling med afsæt i stedets potentiale kan bidrage til udvikling og vækst i en by uden for de traditionelle vækstområder, og hvordan man på en respektfuld måde kan udbygge bysamfund i naturskønne og naturbeskyttede kystnære omgivelser.

Ambitionerne for byudviklingen er bl.a., at den skal være af høj kvalitet, ske i respekt for og i samspil med den omgivende natur og være bæredygtig og eksperimenterende. Det er ligeledes en ambition at sikre, at borgere og andre aktører deltager aktivt i processen.

På den baggrund gennemførte Ringkøbing K henover vinteren 2012-13 et parallelopdrag om forslag til en udviklingsplan for byudviklingsprojektet med deltagelse af tre prækvalificerede hold. Parallelopdraget var struktureret efter følgende model:

- **Startseminar** den 5. november 2012, hvor holdene blev præsenteret for programmet, radikal innovation mv.
- **Præsentation af bæredygtighedsværktøj og økonomiværktøj** den 16. november 2012 for de tre hold
- **Holdenes bilaterale drøftelser** den 4. dec. 2012 med hhv. opdragsgiver, innovationsrepræsentanter og lokale interessenter
- **Midtvejsseminar** den 8. januar 2013 med både bilaterale drøftelser med opdragsgiver og et møde med borgerne
- **Holdenes bilaterale drøftelser** den 30. januar 2013 med opdragsgiver
- **Holdenes aflevering** af deres forslag til udviklingsplaner den 28. februar 2013
- **Udstilling samt fernisering af de tre forslag til udviklingsplaner** den 6. marts 2013
- **Offentliggørelse af vurderingen af de tre forslag** den 11. april 2013.

Denne type parallelopdragsproces er ny i regi af Realdania By, og det samme er arbejdet med "radikal innovation", der er blevet benyttet som en central metode i arbejdet med at finde svar på projektets hovedudfordring: Hvordan Ringkøbing K opnår en så høj grad af attraktivitet, at den bliver i stand til at tiltrække nye indbyggere til såvel Ringkøbing som Ringkøbing K?

Der er imidlertid også delelementer fra processen, bl.a. et værktøj til bæredygtig byudvikling og et økonomiværktøj, der er blevet brugt tidligere i Realdania Bys byudviklingsprojekter (Køge Kyst og FredericiaC). Begge værktøjer er dog videreudviklet og tilpasset den lokale kontekst i Ringkøbing.

Ringkøbing K, herunder parterne bag, har ønsket en evaluering af processen med fokus på de deltagende holds synsvinkler, og på hvordan de forskellige interessenter har oplevet deres mulighed for at følge med i holdenes arbejde samt komme med deres bidrag. Evalueringen vil også have særligt fokus på arbejdet med radikal innovation i Ringkøbing K.

Om evalueringen

Evalueringen af parallelopdraget i Ringkøbing K er på den ene side en *slutevaluering*, idet det primære mål er at finde frem til deltagernes syn på hele parallelopdragsprocessen, og om der med parallelopdragsprocessen er opnået de ønskede mål, hvilket bedst kan forstås retrospektivt. I den forbindelse fremgår det af kommissoriet for evalueringen, at den har følgende hovedformål:

- At vurdere de deltagende holds syn på parallelopdragsprocessen, herunder forløbet med radikal innovation.
- At vurdere arbejdet med radikal innovation (har det virket?, hvordan? forbedringspotentialer?), og er det et element, der kan anvendes i fremtidige konkurrencer/opdrag om byudvikling.

Hertil kommer følgende seks formål:

- At vurdere om Ringkøbing K som udbyder mener, at visionen og programmet for Ringkøbing K er blevet opfyldt med parallelopdraget
- At vurdere om Ringkøbing K som bestiller vurderer, at parallelopdrag og radikal innovation har bidraget til at kvalificere opgavens løsning
- At vurdere interessenternes (borgere og foreningers) syn på dialogen og åbenheden undervejs
- At vurdere værdien af seminarer og bilaterale dialogmøder, herunder dialogen med borgere og interessenter, undervejs i processen
- At vurdere resultatet af anvendelsen af værktøj til bæredygtig byudvikling 2.0 og det udviklede økonomiværktøj
- At vurdere synet på sekretariatet for parallelopdraget

Men evalueringen er mere end en klassisk slutevaluering, idet objektet for evalueringen tillige er Realdania Bys videre arbejde med parallelopdrag/konkurrencer/forløb. Derfor indeholder evalueringen på den anden side også et klart element af en fremadrettet *procesevaluering*, hvor der er fokus på, hvordan arbejdet dels med parallelopdrag, dels med selve projektet kan styrkes fremover.

Et overordnet træk ved evalueringen er således, at den er fokuseret på at *skabe læring*. I den sammenhæng tager evalueringen udgangspunkt i en bred læringsforståelse, hvor målet bl.a. er, at Ringkøbing K, og herunder parterne bag, bliver klogere på, hvilke forskellige former for resultater, som parallelopdragsprocessen skaber. Det vil være et selvstændigt element i evalueringen at vurdere og kvalificere arbejdet med radikal innovation i sådanne opdrag/konkurrencer.

Der er derfor lagt vægt på at bruge de indsamlede data proaktivt i evalueringen til at komme med konkrete anbefalinger til, hvordan læringen fra parallelopdragsprocessen kan anvendes i fremtiden i realiseringen af Ringkøbing K samt i andre lignende parallelopdragsprocesser, konkurrencer og forløb.

I den forbindelse fremgår det af kommissoriet for denne evaluering, at den har til formål:

- At identificere den fremadrettede læring og komme med anbefalinger til fremtidige forløb/opdrag eller konkurrencer.

Evalueringen er baseret på alle relevante kilder og med inddragelse af kvalitative og kvantitative metoder, hvilket er uddybet i kapitel 6.

Læsevejledning

I **kapitel 2** gives en vurdering af parternes syn på resultatet i Ringkøbing K. I **kapitel 3** beskrives og vurderes det innovationsforløb, der som noget nyt har været anvendt i forbindelse med parallelopdraget i Ringkøbing K. I **kapitel 4** vurderes det, hvordan parallelopdraget skaber værdi for partnerskab såvel som de deltagende virksomheder, og hvordan den har bidraget til at øge den faglige projekthøjde, mens der i **kapitel 5** sættes fokus på dialogen med interessenter og borgere i Ringkøbing. Endelig er der i **kapitel 6** en gennemgang af evalueringens metoder.

Kapitel 2. Parallelopdragets resultat

Formålet med dette kapitel er at foretage en vurdering af, om Ringkøbing K som udbyder mener, at visionen og programmet for Ringkøbing K er blevet opfyldt med parallelopdraget. Det er derfor først og fremmest partnerskabets vurdering af, om resultatet er som ønsket, der er i fokus.

Indledningsvist præsenteres visionerne bag parallelopdraget. Herefter følger partnerskabets vurdering af parallelopdragets resultat, og herunder kort de øvrige deltageres vurdering af resultatet.

2.1 Visionerne bag parallelopdraget

Partnerskabet bag Ringkøbing K har forud for udarbejdelsen af programmet for parallelopdraget opstillet en vision for udvikling af et nyt bolig- og rekreativt område sydøst for Ringkøbing by – Ringkøbing K, hvor K'et står for Kyst, Kant og Kvalitet. Denne vision er vedtaget i byrådet i Ringkøbing-Skjern Kommune og i Realdania Bys bestyrelse.

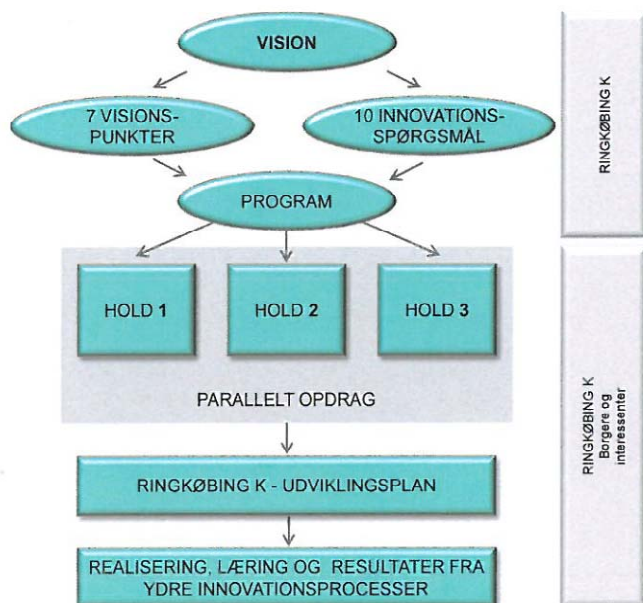
Området er på 84 ha., hvoraf godt halvdelen skal udgøre en del af et nyt samlet naturskønt landskabs- og rekreativt område, mens den øvrige del skal byudvikles til et boligområde med ca. 1.100 boliger over de kommende 25-30 år.

Overordnet set er det parternes vision, at byudviklingen skal demonstrere:

- hvordan en respektfuld, fremtidssikret og bæredygtig byudvikling i et kystnært område kan være med til at fastholde og tiltrække beboere i et område udenfor de traditionelle vækstcentre og dermed medvirke til at skabe vækst og styrke området
- hvordan et område udenfor de traditionelle vækstcentre kan udnytte de potentialer, der bl.a. ligger i den korte afstand mellem by og natur, uden der sker en unødigt byspredning i kystlandskabet, og uden at byen kun vokser "bagud" ind i landet

I figuren nedenfor ses, hvordan parallelopdraget indgår i sammenhæng med de øvrige elementer i udviklingen af Ringkøbing K, herunder visionen, programmet for parallelopdraget og den efterfølgende udviklingsplan for området:

Figur 2.1: Parallelopdragets placering i den samlede byudviklingsproces i Ringkøbing K



De syv sideordnede visionspunkter, som fremgår af figuren, udgør parternes fælles ambition for byudviklingen, som er følgende:

- Byudvikling og byggeri skal være af høj kvalitet
- Byudvikling og byggeri sker i respekt for og i samspil med det omgivende landskab, fjorden og de kystnære interesser
- En eksperimenterende, tæt og lav bebyggelsesform skal supplere de traditionelle parcelhusudstykningsformer
- Byudvikling og byggeri skal være bæredygtigt både i forhold til miljø og ressourcer, socialt sundhedsmæssigt og økonomisk
- Energi- og forsyningssystemer skal som minimum leve op til fremtidens krav om energioptimering, CO2-neutralitet, vandafledning m.v.
- Områdets rekreative værdi skal løftes af et naturområde mod sydøst
- Borgere og øvrige aktører deltager aktivt i byudviklingen

De ti innovationsspørgsmål, som også fremgår af figuren, beskrives nærmere i kapitel 3.

Opgaven i parallelopdraget er beskrevet i programmet herfor. Holdene har skullet udarbejde et forslag til en udviklingsplan, der indeholder en besvarelse af såvel programkrav som innovationsspørgsmål.

Efter parallelopdragets afslutning følger nu en fase, hvori der udarbejdes en samlet udviklingsplan for området baseret på de input, som Ringkøbing K har fået fra parallelopdraget. Udviklingsplanen forventes at blive præsenteret i 1. kvartal 2014. Herefter følger en planproces i kommunen, hvorefter byggemodning og første anlæg igangsættes.

2.2 Partnerskabets vurdering af parallelopdragets resultat

Udbredt tilfredshed med opdragets resultater

Det er gennemgående blandt partnerskabets parter, at de er meget tilfredse med de tre afleverede forslag til udviklingsplaner, og medlemmerne af partnerskabet vurderer, at det er lykkedes de tre hold at løse opgaven. Dette understøttes ligeledes af den afsluttende evaluering af de tre holds samlede udviklingsforslag fra april 2013, hvor der bl.a. står:

"Bestyrelsen for Ringkøbing K er endog meget tilfredse med resultatet af parallelopdraget [...] Ringkøbing K har med tilfredshed set de gode forslag til principper, der muliggør en meget lang udviklingsperiode, uden at området til stadighed vil have karakter af byggeplads." (Evaluering af parallelopdrag: 3)

Det samme billede gør sig gældende, hvis der zoomes ind på de enkelte elementer i holdenes afleveringer, hvor både holdenes brug af bæredygtighedsværktøjet og økonomiværktøjet generelt vurderes at være af høj standard.

Det er endvidere en gennemgående vurdering, at forslagene er stærke på forskellige områder, og at de dermed fremadrettet vil kunne supplere hinanden godt.

"Jeg synes som iagttagelse, at vi fik tre spændende oplæg med forskellige løsninger. Nogen af oplæggene var stærkere på nogle områder, mens andre var det på andre områder. Som man kan se i bedømmelsen, var det, der betog os, det med, at området ikke er opdelt i et bebyggelsesområde og et naturområde. Jeg havde tænkt det adskilt, men der havde SLA et forslag og hovedgreb om, at naturen skal ind i hele området og ind i dagligstuerne. Dette greb har resulteret i, at vi begynder med etablering af naturområdet, måske allerede til næste år. Dermed skabte SLA's forslag en ny erkendelse, og det var en øjenåbner." (Opdragsgiver)

"Jeg vurderer det faglige niveau blandt holdene som rigtig højt. Vi får rigtig meget for pengene. De har lavet virkelig gode besvarelser. Processen med dem var rigtig god, og jeg er sikker på, at de både blev udfordret og frustrerede undervejs. Her mener jeg, at dialogen undervejs var med til at kvalificere resultatet, og det var derfor også processen, der bragte resultatet." (Opdragsgiver)

Helt naturligt pga. projektets lange tidshorisont er der samtidig også en vis usikkerhed forbundet med de tre forslags gangbarhed, idet det endnu kan være svært at vurdere, hvor projektet ender, da mange af projektets drivere er ukendte. I samme moment kan der også, på trods af den generelle store tilfredshed med opdragets resultater, spores en vis skepsis om, hvorvidt løsningsforslagene er radikalt nyskabende.

"Det er jo et 30-årigt projekt, og derfor må man indstille sig på at skifte spor undervejs. Det er ikke gjort med den her udviklingsplan for området. Der vil også ske noget i løbet af de 30 år, hvor man er i gang." (Opdragsgiver)

"Vi ved jo ikke, hvor langt vi tror, vi er kommet i forhold til at få folk til myldre til Ringkøbing – her kan kun virkeligheden tale." (Opdragsgiver)

"Når man tager højde for, at processen var radikalt ny, synes jeg ikke, at resultatet var nytænkende. Men om holdenes resultater var 'for nemme' er svært at vurdere. Måske var det netop den rigtige løsning, der også var den nemmeste. Det kan jeg ikke vurdere, men det er min oplevelse, at resultatet ikke er blevet radikalt nyt." (Opdragsgiver)

Partnerskabets samlede vurdering af opdragets resultater er således overvejende positiv, og der er stor tilfredshed med særligt den variation, der er i de tre løsningsforslag. Denne

variation bevirker, at Ringkøbing K har en bred vifte af muligheder at bringe i spil i den fremadrettede udvikling af den nye bydel.

De øvrige deltagende parters vurdering af resultatet

Set over en bred kam er deltagerne fra de tre hold tilfredse med parallelopdragets resultater, idet de alle er tilfredse med de løsninger, de hver især har fundet frem til, bl.a. gennem arbejdet med de ti innovationsspørgsmål. Hertil kommer, at alle holdene er glade for det tværfaglige islæt, som resultaterne bærer præg af, jf. næste kapitel.

Kapitel 3. Brugen af radikal innovation

I dette kapitel beskrives og vurderes det innovationsforløb, der som noget nyt har været anvendt i forbindelse med parallelopdraget i Ringkøbing K. Indledningsvist beskrives baggrunden for, at parterne valgte at gøre brug af radikal innovation. Herefter følger de respektive parters vurdering af den radikale innovations styrker og svagheder i et byudviklingsprojekt som Ringkøbing K. I den sammenhæng præsenteres tillige en række opmærksomhedspunkter, som kan være relevante for parterne bag Ringkøbing K at tage med sig i forbindelse med fremadrettede parallelopdrag/konkurrenceforløb.

3.1 Baggrunden for brugen af radikal innovation

Det er første gang, at Realdania By arbejder med byudvikling i en yderkommune, og hermed med en række af de udfordringer, som mange yderkommuner står over for, bl.a. en større befolkningsraflytning, en højere andel af ældre borgere samt en begrænset erhvervsudvikling.¹ Og i Ringkøbing-Skjern Kommune kender man i høj grad til disse udfordringer, idet kommunen hvert år mister 250 borgere og er den kommune i Region Midtjylland, der i perioden 2009-12 måtte sige farvel til flest indbyggere.²

Der var derfor også allerede fra det tidspunkt, hvor Realdania By og Ringkøbing-Skjern Kommune satte sig sammen for at formulere en vision og partnerskabsaftale for den nye bydel, et særligt fokus på, at det kunne være vanskeligere at få folk til at flytte til Ringkøbing end til de andre kommuner, som Realdania By indtil videre har indgået partnerskaber med.

Med en projektdirektør og bestyrelsesformand for Ringkøbing K, der begge har arbejdet med radikal innovation i Fredericia Kommune (som tidligere kommunaldirektør og borgmester), så man forud for parallelopdraget oplagte muligheder for at trække disse kompetencer ind i Ringkøbing K.

Dette skyldes bl.a., at radikal innovation er anvendeligt, når man står over for en særlig stor udfordring. Innovation er således kendetegnet ved, at:

- Der er tale om ny viden eller teknologi - eller kendt viden benyttet på nye områder
- Innovation skaber merværdi
- Tilgangen er eksperimenterende, og resultatet kendes derfor ikke på forhånd³

Arbejdet med den radikale innovation betød konkret i Ringkøbing K, at der – forud for præsentationen af programmet for parallelopdraget – i løbet af 2012 kørte en intern pro-

¹ I Realdania har man dog arbejdet med yderområdesporet ad flere omgange, bl.a. i partnerskabsprojektet "Mulighedernes Land" med Thisted Kommune, Lolland Kommune og Bornholms Regionskommune, og efterfølgende i kampagnen "Stedet Tæller".

² DR (2013): *Færre indbyggere koster Ringkøbing-Skjern Kommune dyrt*, 18. september 2013, <http://www.dr.dk/P4/Vest/Nyheder/RingkoebingSkjern/2013/09/18/074108.htm> og Ringkøbing Tidende (2012): *Færre folk og flere ældre*, 18. april 2012, <http://ringkobingtidende.mediajungle.dk/2012/04/18/faerre-folk-og-flere-aeldre-i-ringkobing-skjern/>

³ Definition fra Ringkøbing K's hjemmeside, se <http://www.ringkoebingk.dk/Innovation/Hvad+er+innovation.aspx>

ces omkring radikal innovation, som havde til formål dels at formulere en række innovationsspørgsmål, som kunne danne input til programmet for parallelopdraget, dels at kompetenceudvikle organisationen og sikre ejerskab til denne del af parallelopdraget blandt Ringkøbing K's parter. I den sammenhæng var det centralt at sikre, at man i partnerskabet blev enige om de problemstillinger, man stod over for, før man gik i gang med løsningerne.

I programmet for parallelopdraget, som blev offentliggjort den 1. november 2012, fremgik det, at holdenes opgave var at lave en udviklingsplan, og at opdragsgiver søgte innovative løsninger, der skulle indarbejdes i holdenes forslag til en udviklingsplan. På den baggrund opfordrede opdragsgiver til, at holdene startede med at besvare de ti innovationsspørgsmål, som også indgik i programmet. Holdenes svar på innovationsspørgsmålene skulle vedlægges deres forslag til en udviklingsplan.

De ti innovationsspørgsmål var følgende:

De ti innovationsspørgsmål i Ringkøbing K

- 1) Hvordan bliver det attraktivt for borgere, virksomheder, interessenter og ildsjæle at bidrage til udviklingen i Ringkøbing K?
- 2) Hvordan bliver alle boliger kystnære, og hvordan kan naturen bidrage til den naturlige klimasikring?
- 3) Hvad skal der til for, at de nye Ringkøbing K- borgere føler sig hjemme fra dag 1?
- 4) Hvordan bliver fjorden og naturområdet et aktiv, der skaber liv, sundhed og bæredygtighed?
- 5) Hvordan sikres, at den nye bydel producerer mere energi og vand end den selv forbruger?
- 6) Hvordan vælger jeg bolig rigtig 1. gang?
- 7) Hvordan bygges kvalitetsboliger til en attraktiv pris?
- 8) Hvordan slipper man hurtigt ud af Ringkøbing K?
- 9) Hvordan skabes et boligområde, hvor der ikke er behov for en traditionel grundejerforening?
- 10) Hvem skal bo i Ringkøbing K, og hvordan finder vi de første 40?

I programmet for parallelopdraget fremgik det i introduktionen til den radikale innovation, at man i partnerskabet sondrede mellem ydre og indre innovationsprocesser: Hvor de **indre radikale innovationsprocesser** er dem, Ringkøbing K selv har ansvaret for, og som eksplicit handler om udviklingen af projektområdet, er de **ydre radikale innovationsprocesser** dem, der er med til at understøtte realiseringen af Ringkøbing K, og som Ringkøbing-Skjern Kommune har ansvaret for at gennemføre. Det blev forudsat i programmet, at holdene alene skulle arbejde med de indre innovationsprocesser, mens arbejdet med de ydre innovationsprocesser ville blive igangsat i kommunen i slutningen af 2012 og strække sig over en længere tidsperiode end arbejdet med udviklingsplanen.

I det følgende præsenteres opdragsgivers og holdenes oplevelse af at have arbejdet med radikal innovation i Ringkøbing K. Dette sker gennem et afsnit, som først beskriver de styrker, som evalueringen peger på som karakteristiske for arbejdet med radikal innovation, og herefter et afsnit, der beskriver en række opmærksomhedspunkter i relation til radikal innovation, som evalueringen har givet anledning til.

3.2 Styrkerne ved radikal innovation i byudvikling

Både opdragsgiver og holdene siger samstemmende, at processen med brug af radikal innovation har været både spændende og udfordrende, ligesom innovationsdelen skabte en god energi undervejs i processen.

De nye elementer og de fordele, som opdragsgiver og holddeltagere ser ved den radikale innovation, uddybes i det følgende.

Radikal innovation får sat fokus på byudviklingens største udfordringer

De ti innovationsspørgsmål får først og fremmest ros for at være gode og intelligente, ligesom nogle holddeltagere giver udtryk for, at spørgsmålene var med til at kvalificere deres arbejde internt på holdene, fordi de tillod dem at komme mere i dybden.

"Radikal innovation gør, at man kommer omkring nogle elementer, som man ellers ikke får fat i. Det er ressourcekrævende, men de indledende diskussioner varer længere tid, og man får en anden dybde end normalt." (Holddeltager)

"Radikal innovation medvirker til, at argumentationen bag forslagene bliver bedre. Spørgsmålene er med til at kvalificere holdenes egen tankegang." (Opdragsgiver)

Radikal innovation lægger op til et **brud med vanetænkningen**, og med innovationsspørgsmålene har deltagerne haft vanskeligt ved at gøre, "som de plejer". Dette har på den ene side været frustrerende, men har samtidig været givtigt, fordi det har tvunget deltagerne til sammen at tænke i helt nye løsninger.

Opdragsgiver ville ikke se tegninger ved de første sessioner, men var interesseret i at få svar på de ti spørgsmål, og flere respondenter fremhæver, at dette var **frustrerende** for en række af deltagerne.

"Jeg tror, de ti innovationsspørgsmål afføder meget frustration og skaber en lang periode, hvor man tænker sig meget grundigt om og virkelig arbejder med det konceptuelle. Det er en hård proces, men god, fordi alle bliver tvunget til at finde et fælles ståsted i stedet for bare at køre af sted med det, man har på hylderne. Man bliver nødt til at tænke nyt – en fælles nytænkning, hvor man ikke bare er tolerant overfor hinanden og siger, "det kender vi godt; den tager du bare, så tager jeg den her, og så sætter vi det sammen på den her måde." (Holddeltager)

"Det er mit indtryk, at arkitekterne og ingeniørerne havde svært ved ikke at gå i gang med at tegne og regne. De ville meget gerne i gang med løsningerne." (Holddeltager)

En af deltagerne fremhæver i den sammenhæng, at det er et konstruktivt element ved den radikale innovation, at man undervejs i parallelopdraget skal "sætte noget på bordet", som ikke er færdigt. Dette kan skabe en vis utryghed, men gør ifølge respondenterne, at man bliver skarpere, og at produktet bliver bedre til næste gang, det skal præsenteres for opdragsgiver.

Men udover at tænke nyt, er spørgsmålene også med til at **sikre sammenhæng til den opgave, der skal løses**, og de konkrete udfordringer som Ringkøbing står overfor.

"De ti spørgsmål lå hele tiden under overfladen. De var med til at sikre en større sammenhæng til opgaven og bevirkede, at man ikke så let kom ud af en tangent, hvor den smarte løsning og glæden ved en løsningsidé tager overhånd og blokerer for, at man får løst den egentlige opgave." (Holddeltager)

"Den radikale innovation var et anstændigt forsøg på at igangsætte nogle processer, som sikrede, at man kom hele vejen rundt om temaerne. Vi følte, at vi fik noget med hjem hver gang, vi var i Ringkøbing." (Holddeltager)

På den måde vurderer en række af deltagerne, at den radikale innovation har bidraget med noget nyt og kvalificerende i byudviklingsprocessen.

Hertil kommer, at radikal innovation er en god metode til at **tvinge deltagerne til at tænke langsigtet og i nogle løsninger**, der vil blive realiseret løbende og måske først om 20 år.

"De traditionelle løsninger kan ikke håndtere det lange tidsperspektiv – man skal jo ikke tegne flottere eller større, fordi man tegner noget, der skal realiseres om 20–30 år. Det er nogle helt andre mekanismer, der gør sig gældende, når man arbejder med så lang en tidshorisont, og her er de ti spørgsmål gode som arbejdsredskab eller metode." (Holddeltager)

Det er ligeledes opdragsgivers oplevelse, at arbejdet med radikal innovation har **styrket partnerskabets interne arbejde** med at formulere, hvilke udfordringer Ringkøbing K står overfor, og hvad der skal til for at realisere byudviklingsprojektet.

"Arbejdet med radikal innovation i Ringkøbing K har tvunget os til at tænke over, hvad der er det virkeligt svære, hvis visionen skal blive til virkelighed. Det er rigtig nyttigt og er på en måde en potentiel generisk læring. Det er med til at bore visionerne ud, og der sættes bestyrelsesfokus på det." (Opdragsgiver)

På den måde har den radikale innovation skabt en større bevidsthed om projektets udfordringer blandt alle parter, der har deltaget i parallelopdraget, hvilket har præget det efterfølgende arbejde med potentialer såvel som løsninger. Dette grundige 'forarbejde' forventes også at præge projektet fremadrettet.

Radikal innovation fremmer tværfagligheden og bringer nye kompetencer i spil

Et element, som mange af holddeltagerne fremhæver, er desuden, at den radikale innovation er velegnet til at fremme tværfagligheden på holdene og sikre en mere helhedsorienteret tilgang til løsningsforslagene, der forener det konceptuelle, det arkitektoniske og det tekniske.

"Det, som adskiller dette parallelopdrag fra de andre, jeg har deltaget i, er den måde, der er blevet arbejdet tværfagligt på. Det har været muligt for andre fagligheder end arkitekter og ingeniører at komme på banen, hvilket har været med til at kvalificere løsningsforslagene. Man er blevet tvunget til at diskutere løsningerne i et mere helhedsorienteret perspektiv. Det blev ikke alene et spørgsmål om de tekniske løsninger, men i højere grad også om, hvordan de tekniske løsninger hænger sammen med, hvad man i øvrigt vil med området." (Holddeltager)

"Innovationstilgangen trækker nogle andre fagdiscipliner ind, som ellers ikke får så meget plads. Fx har vi netop deltaget i en anden konkurrence i Åbenrå, hvor man slet ikke opnåede samme flyvehøjde som i Ringkøbing K. I Åbenrå fyldte fysikken mere end i Ringkøbing, og man forfaldt til de gængse løsninger og arbejdsmetoder. Innovationen har været med til at åbne boksen og har passet godt til netop den udfordrende opgave, som Ringkøbing K er." (Holddeltager)

Arbejdet med den radikale innovation har således bl.a. medvirket til, at fagligheder såsom sociologer, etnologer, innovationskonsulenter mv. kom til at spille en større rolle på holdene, end de normalt gør i lignende parallelopdrag/konkurrencer, hvilket bifaldes af

mange af holddeltagerne. Deltagerne vurderer således, at **de nye fagligheder har medvirket til at sikre en mere helhedsorienteret tilgang.**

Også når det kommer til *de interne processer*, der har ledt frem til de tre udviklingsplaner, fremhæves tværfagligheden som en styrke ved de ti innovationsspørgsmål. Det handler særligt om, at spørgsmålene har givet anledning til nogle gode og givende diskussioner internt på holdene.

"Innovationsspørgsmålene gjorde, at vi kom til at diskutere meget. Vi havde nogle meget fine seancer, hvor vi diskuterede, hvordan man i det hele taget bygger sådan et sted. Her var spørgsmålene et fint redskab, selv om det også var svært at komme nogle veje med det." (Holddeltager)

"Vi havde et fantastisk forløb med et fabelagtigt samarbejde på holdet. Den radikale innovation var frustrerende 80 pct. af tiden, men vi havde også nogle fede snakke, som det leder med sig. Her var det dyrkelsen af det tåbelige og umulige, der bidrog." (Holddeltager)

Her fremhæves det igen, at de indledende diskussioner kom til at tage længere tid end normalt og var med til at sikre, at man på holdene både **kom mere i dybden og i bredden med forslagene.**

I den sammenhæng får partnerskabet bag Ringkøbing K ros for at holde fast i de ti innovationsspørgsmål med henblik på at sikre, at den ægte tværfaglighed kom i spil. Eksempelvis fremhæver to respondenter eksplicit, at det simpelthen ikke var muligt at besvare opgaven kvalificeret uden det tværfaglige samarbejde.

Den radikale innovation vurderes således alt andet lige at have medvirket til dels at have **skabt et dybere samarbejde internt** på holdene i forbindelse med de indledende diskussioner om innovationsspørgsmålene, dels at **sikre en mere helhedsorienteret tilgang** til arbejdet med udviklingsplanerne, idet flere forskellige fagligheder er kommet i spil.

Radikal innovation bringer (måske) nye løsninger frem

Et af resultaterne ved at anvende den radikale innovation skulle gerne være, at processen skaber en merværdi, fx i form af nogle eksperimenterende resultater, som ikke var kendt på forhånd.

Når det kommer til opdragsgivers vurdering af det nytænkende i udviklingsplanerne, fremhæves bl.a. Vandkunstens forslag om at nytænke parcelhuset og at opdele matriklerne i fleksible 'lodder' og SLA's forslag om at anlægge naturen forud for bebyggelsesdelen.

"Noget af det nye, der kom frem, var forslaget om at lave attraktive boliger, der kan noget andet end de boliger, vi kender i dag. Fx i form af en nytænkning af parcelhuset fra Vandkunsten, der var rigtig godt. Der kom også et andet bud på et forhold, som vi ikke selv havde tænkt på, nemlig at naturen skal på banen fra starten og lægges ud over hele området." (Opdragsgiver)

"Nogen af deltagerne sagde nærmest undervejs, at det var en uløselig opgave. Men de fandt så alligevel et greb med udgangspunkt i Ringkøbings byggeskik og frivillighed, som blev rigtig fin. Deres arbejdsmetode blev udfordret, og der blev skabt nye spor." (Opdragsgiver)

Også fra holdene er der tilbagemeldinger, der vidner om, at de ti innovationsspørgsmål har bidraget til, at der kom nye forslag på bordet, som ikke ville være kommet frem, hvis man havde haft afholdt et traditionelt parallelopdrag uden brug af innovationsprocesser.

"Jeg tror, at innovationsprocessen bidrog positivt til vores udviklingsforslag. Den medvirkede til, at vi kom helt ud i tovene i løsningsdelen og fik nogle vilde forslag, som ellers ikke var kommet på bordet. Men måske ikke pga. radikal innovation. Opdragsgiver kunne også have sagt, at vi skulle gå til kanten med løsningerne. Det, at de gerne ville nye og spændende tiltag, var tilstrækkeligt for, at vi ville nå derud." (Holddeltager)

"Det er godt at blive mindet om betydningen af at 'Tænke ud af boksen'. Når man bruger radikal innovation som metode, er man med til at legitimere, at man italesætter de skæve ideer, uden at man mister ansigt, eller der bliver sået tvivl om ens faglige kunnen." (Holddeltager)

Som sidstnævnte citat vidner om, har en eksplicit formuleret innovationsproces også et legitimerende formål, når det kommer til at tænke i skæve og utraditionelle ideer, problemstillinger og løsninger.

Den radikale innovation vurderes samlet set at have **medvirket til at sætte fokus på og legitimere de mere skæve og alternative ideer**, og flere af holddeltagerne giver indtryk af, at brugen af innovationsprocesser som metode har medvirket til, at de har **tænkt mere ud af boksen**, end de ellers ville have gjort. Der er dog nogle af deltagerne der vurderer, at det ikke nødvendigvis kræver, at man bruger radikal innovation, hvis man som opdragsgiver vil sikre dette. Disse deltagere vurderer, at opdragsgiver ville kunne opnå lignende resultater med et eksplicit formuleret ønske om at 'gå til kanten' i løsningsforslagene.

Samtidig vidner både opdragsgivers og holdenes respektive tilbagemeldinger om, at der er forskellige opfattelser af, hvad radikal innovation er, alt efter hvilken faglighed man har. For nogle af deltagerne har det primært handlet om at skabe noget spektakulært og 'at nå ud over kanten' i selve løsningsforslaget, mens innovation fra opdragsgivers side drejer sig om at finde på nyt eller anvende eksisterende viden på en ny måde, i begge tilfælde således at det kan nyttiggøres og giver merværdi. Det betyder ifølge opdragsgiver, at det ikke er nok at finde på noget, der er 'fancy', 'smart' eller 'til kanten', men at der kommer noget frem, som kan anvendes og nyttiggøres. **De forskellige opfattelser er et centralt opmærksomhedspunkt i denne evaluering, da den præger parternes vurdering af arbejdet med radikal innovation.**

Processen præger deltagerne i deres videre arbejde

Med introduktionen af radikal innovation i byudviklingsprocessen i Ringkøbing K har Realdania By også haft en ambition om at introducere en ny tankegang, som vil præge branchen fremadrettet og bidrage til andre byudviklingsprocesser både i og uden for Realdania By regi. Forhåbningen er, at de tre hold vil have den problemorienterede tankegang med sig, næste gang de deltager i nye byudviklingsprojekter, parallelopdrag mv.

Der er indikationer på, at denne ambition til en vis grad vil blive indfriet:

"Måske er det gode ved radikal innovation, at man bringer nye parter sammen og langsomt kan være med til at få folk til at tænke anderledes." (Holddeltager)

Nogle af holddeltagerne tilkendegiver helt konkret, at de er blevet inspireret af arbejdet med radikal innovation og allerede har anvendt det i andre konkurrencer.

"Jeg har taget Annemette Digmans bog til mig og prøver at tænke nyt. Det handler om at stille spørgsmålene på den rigtige måde og skabe bredde i tænkningen." (Holddeltager)

"Vi fik meget ud af at arbejde med de ti innovationsspørgsmål. Flere af os bruger det i vores videre konkurrencer, hvor vi har sat os sammen og prøvet at stille de rigtige spørgsmål. Men at vi ikke fik en vinder ud af arbejdet i Ringkøbing K, gør, at det kan være svært at involvere andre i processen." (Holddeltager)

Selv om processen har været udfordrende og til tider frustrerende for mange af deltagerne undervejs, synes **arbejdsformen dermed at have sat sig sine spor**, idet den har påvirket flere deltagerne til at tilgå opgaverne med en mere problem- frem for løsningsorienteret tilgang.

Det er på den baggrund nærliggende at konkludere, at Realdania By ved at anvende en lignende metode i det kommende parallelopdrag i NærHeden i Høje-Taastrup, vil få endnu mere ud af processen, idet en række deltagere vil være fortrolige med og/eller have kendskab til arbejdsformen

Afslutningsvis bemærker flere af parterne bag partnerskabet, at den radikale innovation endvidere har den styrke, at den er et godt styringsredskab i forhold til **borgerdeltagelsesdelen**. Dette forhold behandles nærmere i kapitel 5.

3.3 Opmærksomhedspunkter ved brugen af radikal innovation

Når det kommer til det, der ifølge holddeltagerne var mindre godt ved at arbejde med radikal innovation, handler det alt andet lige ikke så meget om brugen af radikal innovation og innovationsspørgsmål som sådan, dvs. *processen*, som deltagerne generelt set bifalder. **Kritikken handler derimod altovervejende om samspillet med opdragsgiver undervejs i innovationsprocessen samt imødekommelsen af de 'radikale' løsninger**, dvs. *produktet*, som holdene kom op med.

I den sammenhæng er det indledningsvis vigtigt at holde sig for øje, at 'den radikalt innovative måde at arbejde på' har været ny for stort set alle de parter, der har været involveret i byudviklingsprocessen i Ringkøbing K.

Herudover blev radikal innovation først introduceret i partnerskabet, efter at visionen var på plads, og tilrettelagdes sideløbende med udarbejdelsen af programmet for parallelopdraget. Dette betød i en vis udstrækning, at det var vanskeligt at sikre en helt klar sammenhæng mellem de to dele, hvilket også erkendes af repræsentanter fra opdragsgiver-side:

"Processen med at tilrettelægge den radikale innovationsproces foregik parallelt med, at programmet blev skrevet. Det har givet os en læring, og jeg tror, at der i nogle sammenhænge blev lidt tvivl om vægtningen, og hvad der stod højest." (Opdragsgiver)

"Jeg tror ikke, at sammenhængen mellem radikal innovation og udviklingsplanen var helt klar fra starten. Holdene forstod ikke, hvad vi ville, og det var som sådan en lærende proces, hvor vi var åbne for at justere undervejs" (Opdragsgiver)

Ringkøbing K og parterne bag er med andre ord opmærksom på at **sikre en mere sammenhængende proces ved lignende parallelopdrag/konkurrencer**.

Herudover fremhæver nogle af holddeltagerne det indbyggede paradoks, der er i de fleste innovationsprocesser, nemlig at deltagerne på holdene er udvalgt, fordi de er gode til at gøre det, de gør – at tegne og regne på bygninger og bygningernes omgivelser. Og i processen beder man så deltagerne om netop *ikke* at gøre, som de plejer. Derfor er radikal innovation en vanskelig disciplin.

"Det, der gør radikal innovation spændende at arbejde med i en konkurrence er, at man skal efterspørge noget, man aldrig har prøvet før. Men samtidig har man inviteret alle deltagerne pga. deres store erfaring med andre projekter. Det er en balancegang at få deltagerne til at bruge deres erfaring på ny." (Holddeltager)

"På en måde er det absurd at hyre folk, der har særlige kompetencer, til at løse en opgave, hvor de samtidig skal gøre noget andet, end de plejer. Det kan de måske nok, men det tager tid." (Holddeltager)

Radikal innovation er med andre ord en nyskabelse inden for byplanlægningsprocesser og dermed som sådan **ukendt land for de fleste af deltagerne**. Det erkendes over en bred kam, at disse forhold gør, at det vil tage tid at finde den rette form for den radikale innovation.

Med disse forbehold in mente præsenteres i det følgende en række opmærksomhedspunkter for den fremadrettede brug af radikal innovation.

Tidligere og mere grundig introduktion til brugen af radikal innovation

De tre hold, der var gået videre fra prækvalifikationen, blev introduceret til den radikale innovation ved startseminaret i november 2012.⁴ Evalueringen indikerer, at deltagerne syntes, at det var en spændende præsentation, om end holddeltagerne godt kunne have brugt mere tid på at forstå, hvor opdragsgiver ville hen med processen og mindre tid på de bagvedliggende teoretiske tanker – ikke mindst retrospektivt, når deltagerne ser tilbage på det forløb, som fulgte.

"Jeg husker introduktionen som meget faglig og teoretisk." (Holddeltager)

"Introduktionen til radikal innovation var for indviklet. Man burde i stedet have koncentreret sig om at forklare, hvorfor man stillede spørgsmål, og hvorfor lige de her spørgsmål." (Holddeltager)

Disse synspunkter omkring introduktionen til radikal innovation hænger tæt sammen med et gennemgående træk i deltagernes tilbagemeldinger, der går på, at det **radikale i innovationsprocessen bør nedtones**, jf. næste afsnit.

Opdragsgiver er enig i, at der skal arbejdes med formen for introduktionen til den radikale innovation. For det første tilkendegiver også opdragsgiver, at den grundige introduktion med fordel kunne ligge endnu tidligere – allerede i forbindelse med holdenes arbejde med prækvalifikationsansøgningerne, ligesom der fra opdragsgivers side er ønsker om, at holdenes innovationskompetencer beskrives tydeligere i prækvalifikationen.

For det andet påpeger opdragsgiver, at der på et efterfølgende møde med de prækvalificerede hold med fordel kunne gives mere plads til forventningsafstemning og til at **forklare koblingen mellem innovationsspørgsmålene og udviklingsplanen**. En så-

⁴ Forinden var alle de ti indbudte hold til prækvalifikationen desuden blevet introduceret til innovationsdelen i parallelopdraget på et fælles to timers orienteringsmøde den 11. september 2012.

dan introduktion kunne eksempelvis ske via en hel innovationstemadag for de hold, der er blevet prækvalificeret.

"Holdene skal introduceres til radikal innovation tidligt og skal finde ud af, at det ikke er 'business as usual'. De skal organisere sig, så de finder nye løsninger." (Opdragsgiver)

"Parallelopdraget skal næste gang strikkes sammen, så der er mere plads til introduktionen. Vi tvang denne gang holdene til at svare på innovationsspørgsmålene separat, og det behøver man ikke nødvendigvis gøre, men det kunne være nyttigt med mere introduktion." (Opdragsgiver)

Fremover vil der i sagens natur være den fordel, at man i Realdania By vil kunne anvende erfaringerne fra Ringkøbing K, når den radikale innovation skal introduceres, og en deltager foreslår konkret at lade nogle af deltagerne fra Ringkøbing K være med i introduktionen med mulighed for at knytte nogle erfaringsbaserede bemærkninger til oplægget.

Nedton det radikale i innovationen

Som nævnt er der mange af deltagerne, der havde vanskeligt ved at få foden under, hvad der egentlig var meningen med den radikale innovation. De pågældende deltagere anerkender alle ideen om at arbejde innovativt og med nytænkende løsninger, men 'det radikale' forskrækker nogen, og flere af deltagerne vurderer, at det vil lette processen en anden gang at **nedtone det radikale element i innovationen** og i stedet fremhæve, at man ønsker at arbejde innovativt og har et højt ambitionsniveau i den forbindelse.

"Jeg synes ikke, det giver mening at kalde det radikal innovation. Det er yderst fornuftigt at skabe nogle spørgsmål som udgangspunkt og lægge op til, at man ønsker et innovativt svar. Men for mig repræsenterer radikal innovation et paradigmeskift." (Holddeltager)

"Jeg tror, man skal starte med at droppe ordet radikal og hele den skole. Gør det mere simpelt. Fortæl folk om innovation. Det er ikke 'rocket science'. Det var et problem, at det blev gjort til noget så særligt. Man skulle i stedet have sagt: 'I er i den kreative branche, I lever af at udvikle ideer og være innovative. Vi vil gerne sætte fokus på, at det er de rigtige spørgsmål, vi stiller, for det er måske ikke det rigtige problem, vi skal løse i Ringkøbing.'" (Holddeltager)

Hertil kommer, at nogle deltagere selv har en oplevelse af, at de faktisk er gode til at arbejde innovativt, idet de bl.a. fra arkitektskolerne er blevet udstyret med innovative værktøjer. De har bare behov for eksplicit at få at vide fra opdragsgiverside, at der efterspørges innovative og nytænkende løsninger.

"Jeg er fortsat ikke sikker på, at jeg forstår, hvad der menes med radikal innovation. Det er noget med de her spørgsmål, men hvorfor de skulle være radikale, ved jeg ikke. Det er som om, man har haft et behov for at kalde noget 'normalt' for noget nyt. Det er min erfaring, at man ofte kommer til at ville genopfinde den dybe tallerken igen og igen. Hovedopgaven i Ringkøbing er, hvordan man får det nye område til at fungere godt. Den har man udpenslet gennem en række spørgsmål, som ifølge min vurdering var relevante, men ikke innovative." (Holddeltager)

"Jo mere, vi kom ind i det, jo tydeligere blev det, at det er sådan, arkitekter arbejder i forvejen. Vi er udlært til at arbejde innovativt på Arkitektskolen. Så i virkeligheden tror jeg, at opdragsgiver var bedre stillet med at sige, at vi skulle bruge vores normale innovationsprocesser." (Holddeltager)

"Jeg tror, udfordringen er, at vi opfatter radikal innovation forskelligt, alt efter hvilken kultur vi kommer fra. Men jeg betragter jo egentlig vores arbejdsform som innovativ. Vores øvelse efter Arkitektskolen er mere at lære at rette ind og finde ud af, at der er en virkelighed derude, end at lære at arbejde innovativt." (Holddeltager)

Ovenstående citater understreger, at deltagernes faglige baggrund præger deres forståelse af, hvad radikal innovation er, og tilsvarende deres vurdering af, hvad opdragsgiver har ment med 'radikal innovation'. Dette afspejler sig bl.a. også i deltagernes efterfølgende vurderinger af innovationsprocessen i parallelopdraget. Evaluator anbefaler i forlængelse heraf, at opdragsgiver tydeliggør og eksemplificerer løsningsrummet for innovation – at det fx både kan dreje sig om en nyskabende proces – fx et nyt samspil med borgere, om en organisationsændring eller om skabelsen et nyt fysisk produkt.

Der er desuden indikationer på, at opdragsgiver ved dels at fremhæve ønsket om innovative løsninger med et højt ambitionsniveau, dels at nedtone det radikale element i ønsket om at skabe nytænkende løsninger vil kunne opnå en **større forståelse for processen og for de løsninger, som efterspørges**.

Opdragsgiver bør være en aktiv medspiller i innovationsprocessen

Der er blandt nogle af deltagerne en undren over, at opdragsgiver ikke i højere grad indgik som en aktiv medspiller i innovationsprocessen i Ringkøbing K.

Nogle af deltagerne havde bl.a. håbet, at de **bilaterale dialogmøder kunne være anvendt mere aktivt til at skabe en reel dialog** mellem parterne:

"Vi ville gerne have haft Ringkøbing K med i innovationsprocessen og havde forventet at bruge de bilaterale møder til at skabe nogle ting sammen med dem. Men det blev opfattet som misforstået af os. Det var jo det, de skulle bruge os til. Det var os, og ikke dem, der skulle lege. De evaluerede og kommenterede. Jeg tror bare, at forudsætningen for innovation er, at opdragsgiver også er med. Når man stiller sig på sidelinjen, får man svært ved at forstå processerne." (Holddeltager)

"Vi præsenterede undervejs på et af dialogmøderne en model, og Realdania By gav udtryk for, at de da syntes, at det lød spændende. Men ingen sagde: "Hvor lyder det fedt. Vi tager vores jurist og økonom med på det næste møde, og så regner vi lige på det..." Man får et tegn, som man selv skal tolke på, men man får ikke en reel sparring. Det betyder efter min mening, at opdragsgiver misser muligheden for sammen at videreudvikle en idé. Man betaler jo de her teams, og det behøver ikke at være sammenfaldende processer. Man må gerne have en sideløbende dialog med de forskellige teams, der følger forskellige gode ideer og spor." (Holddeltager)

Det overraskede med andre ord nogle af deltagerne, at **opdragsgiver ikke indgik som en mere aktiv spiller undervejs** i arbejdet med radikal innovation, men i stedet blev oplevet som en mere passiv og monitorerende spiller.

De pågældende deltagere, som kommer fra to forskellige hold, vurderer, at opdragsgiver ville have fået mere ud af de forslag, som der kom ud af arbejdet med radikal innovation, hvis der havde været mere gensidig sparring og idéudveksling undervejs.

Opdragsgiver bemærker omvendt, at deres tilbageholdenhed på de bilaterale møder skyldes hensynet til ligebehandling og de spilleregler, som bør fastholdes, når holdene alt andet lige befinder sig i noget, der minder om en konkurrencesituation.

På et af de deltagende hold vurderer man herudover, at de bilaterale møder kunne have givet en mere konstruktiv dialog, hvis opdragsgiver undervejs havde bedt om en pause til at afstemme holdninger om de præsenterede ideer:

"Udfordringen i de bilaterale møder med opdragsgiver var, at de skal sige noget uden at have snakket sammen. Der var for kort tid, og de meldte ikke ret meget ud. Måske var det bedre, at de bad om en time out på en halv time og så kom tilbage og gav en samlet og helstøbt tilbagemelding." (Holddeltager)

Med hensynet til ligebehandling in mente er det evaluators vurdering, at opdragsgiver fremadrettet bør overveje sin rolle i de innovationsprocesser, som igangsættes i parallel-opdragene. Herunder bør muligheder, styrker og svagheder ved at antage en mere aktiv rolle afdækkes. Sådanne overvejelser synes ikke mindst relevante i lyset af, som en af deltagerne påpeger ovenfor, at der er tale om et parallelt rådgivningsforløb med tre hold, der har fået forlods betaling for deres arbejde.

Under alle omstændigheder er det et opmærksomhedspunkt for opdragsgiver at sikre en god forventningsafstemning omkring rollerne i forbindelse med arbejdet med den radikale innovation.

Endelig anbefaler evaluator, at opdragsgiver overvejer muligheden for at holde en 'time out' undervejs på de bilaterale møder med henblik på at få lejlighed til at afstemme fælles holdninger, inden holdene får en tilbagemelding på de præsenterede løsninger. Sådanne pauser var indlagt i de såkaldte forhandlingsmøder, som man gennemførte i konkurrencefasen for omdannelse af Thomas B. Thriges Gade, til både opdragsgivers og holdenes tilfredshed.

Paradoks mellem tidskrævende innovation og parallelopdrag med faste rammer

Som led i evalueringen er både opdragsgiver og deltagere blevet bedt om at forholde sig til, hvorvidt parallelopdrag er det rigtige format for arbejdet med radikal innovation.

Den gennemgående tilbagemelding på dette spørgsmål er, at der er et paradoks mellem innovationsprocesser på den ene side, som både er tidskrævende og grænsesøgende, og et parallelopdrag på den anden side, som indeholder forholdsvis faste rammer, både i forhold til formater, afleveringskrav og deadlines.

Opdragsgiver anerkender, at der er et sammenstød, men vurderer generelt set, at det har været muligt at kombinere de to forskellige rammer:

"Der er et paradoks i innovationsvinklen i et parallelopdrag som dette, da innovation er meget tidskrævende, og det har holdene ikke tid til. De arbejder under et andet pres, end man fx gør i kommunerne." (Opdragsgiver)

"Der er et sammenstød i og med at innovation er meget tidskrævende, og det hænger dårligt sammen med en 'konkurrencesituation', hvori der for de deltagende virksomheder også er et faktureringsspørgsmål." (Opdragsgiver)

"I virkeligheden er det to forskellige ting, man forsøger at kombinere. Men det gør ikke noget, da de faglige input har haft betydning for løsningsforslagene. Så det har været en positiv kombination." (Opdragsgiver)

Opdragsgiver synes generelt at være **tilfreds med kombinationen af et parallelopdrag med radikale innovationsprocesser** og synes, at det har haft en positiv indflydelse på de tre løsningsforslag. Der er dog, som tidligere nævnt, en erkendelse af, at programmet for parallelopdraget og den radikale innovationsdel kan integreres bedre.

Også blandt deltagerne er der enighed om, at der er tale om et paradoks mellem et parallelopdrag på den ene side med meget faste rammer, og så en innovationsproces med mere løse og problemorienterede rammer, og der er nogle deltagere, der vurderer, at

rammerne med fordel kan løses op med henblik på at få det optimale ud af innovationsprocesserne.

"Set up'et var for stift til, at man kunne få atomerne til at sprænges. Det var et traditionelt set up, og der blev givet traditionelle præsentationer for opdragsgiver på dialogmøderne." (Holddeltager)

"Det kan godt være, at Ringkøbing K bliver byudviklet på en anden måde, men med de bindinger, som opdragsgiver i øvrigt lægger ned over afleveringer, energiskemaer, økonomiske kalkuler og alt muligt andet, så er jeg i tvivl om, hvor radikalt det bliver." (Holddeltager)

"Jeg kunne have ønsket mig, at man ikke skelnede mellem ydre og indre processer. Hvis ikke man med en så stærk partner som Realdania By kan se byudvikling i et lidt bredere perspektiv og forholde sig til de strukturforandringer, der sker i det omgivende samfund, hvornår kan man så?" (Holddeltager)

Deltagerne oplever med andre ord, at opgavets **formkrav strider mod intentionen om at præsentere innovative og nyskabende resultater**, hvor bl.a. anvendelse af bæredygtighedsværktøjet og udviklingsplanens formkrav fremhæves som modstridende med det innovative og nyskabende.

"Jeg synes, vi havde fat i den lange ende. Vi havde også et møde med opdragsgiver med positive tilkendegivelser, men så kom afleveringskravene, bl.a. også med bæredygtighedsredskabet, og det tog visionen lidt ud. Det er svært at putte de vilde og skæve ideer ind i et bæredygtighedsregnskab." (Holddeltager)

"Det giver efter min vurdering ikke mening at koble de to værktøjer med innovationsspørgsmålene. Innovationsspørgsmålene peger i en retning, og skemaerne peger i en konservativ retning, som er udtryk for en bestemt tænkning, som er fin, men status quo. Jeg oplever, at værktøjerne kommer til at stå i vejen for innovativ tænkning." (Holddeltager)

Deltagerne oplever i den sammenhæng, at afleveringskravene ikke i tilstrækkelig grad honorerer eller afspejler den proces, som deltagerne har været igennem. Denne oplevelse vidner efter evaluators vurdering om, at der fortsat kan arbejdes med at finde et afleveringsformat for holdenes løsningsforslag, der i højere grad afspejler både den proces, der ligger til grund for forslagene, og den proces som forslagene efterfølgende skal igennem.

"Det er vigtigt, at afleveringen også afspejler, at det jo ikke er et projekt, der afsluttes med netop afleveringen. Det er jo en udviklingsproces, der vil løbe over de næste mange år. Hvis man i højere grad kunne finde et format, der understreger dette, ville det styrke hele set-up'et og nok også det fremadrettede arbejde med at realisere projektet." (Holddeltager)

Kritikken af formkravene går *for det første* på, at man kunne ønske sig et afleveringsformat, der i højere grad afspejler den forudgående udviklingsproces og som kan tage højde for den fremadrettede udvikling af projektet. Nogle konkrete forslag på dette format er holdene imidlertid ikke fremkommet med.

Opdragsgiver giver i den sammenhæng udtryk for, at man er opmærksom på at sikre et så dynamisk fremadrettet forløb for projektet som muligt, der tager højde for de langsigtede samfundsmæssige og markedsmæssige ændringer. Dette har været en medvirkende årsag til, at man bad holdene om at aflevere deres svar på innovationsspørgsmålene, så langt som de var kommet med dem. Dette gør det muligt for Ringkøbing K at genoptage arbejdet med spørgsmålene, hvis det synes relevant, fx ved hjælp af yderligere innovative processer.

For det andet kritiseres formkravene for at være svære at forene med intentionen om at præsentere innovative og nyskabende løsninger.

En måde at imødekomme denne udfordring på, som både repræsentanter fra partnerskabet og enkelte deltagere berører i evalueringen, er, at man kunne lægge et innovationsforløb ind langt tidligere i byudviklingsprocessen, end man gjorde i Ringkøbing K. Radikal innovation kunne i så fald danne grundlaget for visionen og/eller programmet, som fastlægges i samarbejde mellem Realdania By og den samarbejdende kommune.

"I bakspejlet havde det nok givet mere mening at give os frit løb i en idéproces, der lå forud for den endelige programskrivning. Så kunne man bagefter sortere fra og lave et nyt program med mere realistiske rammer." (Holddeltager)

Også en af parterne bag Ringkøbing K anfører, at man – som idealmodel – kunne overveje at opdele opdrag og innovationsproces i to adskilte dele, hvor man fx bruger et år på en innovationsproces med inviterede deltagere forud for et egentligt parallelopdrag angående udviklingsplanen. Dette ville eksempelvis give mulighed for at anvende den radikale innovation til at stille det spørgsmål, om en ny bydel med 1.100 boliger er den rigtige løsning for Ringkøbing K.

En anden løsning, som nogle respondenter er inde på, kunne være at give innovationsprocessen mere tid og lægge færre begrænsninger ind, fx i forhold til indre og ydre innovationsprocesser.

Uanset hvilket format der vælges fremadrettet for parallelopdrag eller konkurrencer med brug af radikal innovation, er det et opmærksomhedspunkt at sikre den rette sammenhæng mellem parallelopdragets format og ønsket om det innovative og nyskabende. I den forbindelse bør opdragsgiver overveje, om de rammer, som blev anvendt i Ringkøbing K i forbindelse med præsentationer/dialogmøder, afleveringer, deadlines mv. kunne blødes op.

Bedre balance mellem innovationsprocessen og slutproduktet

Som nævnt ovenfor, fremgik det af parallelopdragets program, at de deltagende hold skulle aflevere et forslag til en udviklingsplan, hvori der bl.a. indgik en besvarelse af de ti innovationsspørgsmål.

Ifølge opdragsgiver var målet at sikre en proces, hvori deltagerne både kom igennem innovationsarbejdet og fik udarbejdet et forslag til en udviklingsplan. Dette skete ved, at opdragsgiver på det første dialogmøde satte fokus på, om holdet var kommet i gang med innovationsspørgsmålene, som det blev anbefalt at gøre i programmet. Her viste det sig, at nogle af holdene var startet med løsningerne, som de plejer, og opdragsgiver opfordrede derfor til at bruge tid på innovationsspørgsmålene.

På det andet dialogmøde fulgte opdragsgiver op på, om alle tre hold var i gang med innovationsspørgsmålene, hvilket syntes at være tilfældet. På det tredje dialogmøde fik opdragsgiver opfattelsen af, nogle af holdene var blevet meget optaget af innovationsarbejdet, hvorfor man nu opfordrede disse hold til at blive konkrete med at få færdiggjort deres forslag til udviklingsplan, som ifølge programmet var hovedopgaven.

Det beskrevne forløb blev af flere deltagere på tværs af de tre hold oplevet som om, at der skete et **mærkbart skift undervejs i parallelopdraget**, særligt omkring midtvejsseminaret, hvor opdragsgiver syntes at gå væk fra det innovative fokus, som hidtil havde præget processen, og over mod det, der omtales som et mere "virkelighedsnært" eller "developer-orienteret" fokus. Det er på den baggrund flere deltageres oplevelse, at der

manglede en sammenhæng mellem forløbets første og anden del, der kom til at pege i forskellige retninger.

"Fra starten var det sat meget spændende op. Vi var meget entusiastiske omkring kombinationen af udkant, radikal innovation og parallelopdrag, og begejstringen varede helt frem til midtvejsseminaret. Vi var enige om, at der skulle noget særligt til, og alle var oppe at køre. Men så ændrede det pludselig karakter, og forløbet gik over til at være overdrevet praktisk i forhold til innovations- og visionsdelen og det, den havde fyldt i den første del. Det havde vi ikke set komme. Vi forsøgte herefter hurtigt at få omsat vores "ud af boksen tanker" til noget meget konkret." (Holddeltager)

"Opgaven faldt jo ligesom i flere dele. Først var der meget fokus på innovationsdelen og til sidst på udviklingsplanen. Jeg synes imidlertid først, at det var på et af de sidste møder, at det kom frem, at opdragsgiver gerne ville se en konkretisering af udviklingsplanen. Det kunne man måske godt have gjort mere klart på et tidligere tidspunkt." (Holddeltager)

Der efterlyses med andre ord en mere tydelig sammenhæng mellem innovationsdelen og den konkrete udviklingsplan, herunder en større klarhed i starten af processen omkring, hvordan holdene skulle indarbejde innovationsspørgsmålene i udviklingsplanen.

I forlængelse heraf er det opdragsgivers oplevelse, at man har faciliteret forløbet, så man både kom igennem innovationsarbejdet og fik udarbejdet et forslag til udviklingsplan, men at det uden tvivl ville have været nyttigt, at man forud havde gjort det klarere for holdene, at man ville agere således.

Evalueringen viser desuden, at der på tværs af de tre hold var deltagere, der oplevede, at opdragsgiver virkede **mere interesseret i selve den radikale innovationsproces end i det produkt, som denne proces mandede ud i.**

"Jeg fornemmede et sjovt paradoks hos opdragsgiver: Det var som om, at de i deres interesse for radikal innovation var mest interesseret i måden, vi brugte det på. Men når vi kom med svar, hvori vi syntes, at vi brugte metoden og prøvede at stille andre spørgsmål, så syntes vi ikke, de var så gode til at lytte. De var interesserede i vores følelser undervejs – hvornår vi oplevede frustration, fremdrift, om vi havde været omkring alle ti spørgsmål osv." (Holddeltager)

"Man sidder tilbage med fornemmelse af, at radikal innovation var en formøvelse, mere end at det var oprigtigt ment. Der var måske også det forhold, at de ikke vidste, hvad de selv ville." (Holddeltager)

"Min oplevelse af radikal innovation har været, at radikal innovation fyldte mere for opdragsgiveren, end hvad godt var. Det var som om, at der var to parallelle projekter: at udvikle en bydel og at bruge det her redskab." (Holddeltager)

Det er på den baggrund en gennemgående oplevelse på alle tre hold, at der var en form for ubalance mellem det store fokus – særligt frem til midtvejsseminaret – på innovation og evnen til at tænke helt nyt, radikalt og at "komme ud over kanten", og så den modtagelse, som deltagerne oplevede, at de 'radikale' forslag fik af parterne bag Ringkøbing K.

"Med den ene hånd fik vi at vide, at innovation handler om at overveje, om det er de rigtige spørgsmål, man stiller, og det brugte vi meget tid på at diskutere på vores hold. Herefter fandt vi ud af, at det egentlige problem var, at Ringkøbing skal løfte blikket og se ud over egen by og satse på at gøre Ringkøbing til et af de centre, der kan overleve i området. Og så fik vi med den anden hånd at vide, at vi ikke skulle

bruge kræfter på dette, fordi det var en del af den ydre proces, som kommunen ikke var startet op på endnu. Det gjorde, at vi på vores hold havde svært ved at forstå og tage den radikale innovationsproces alvorligt.” (Holddeltager)

”Det er min oplevelse, at opdragsgiver ikke formåede at omsætte og bruge de radikale forslag, vi kom med, i den videre proces.” (Holddeltager)

En holddeltager efterlyser i den sammenhæng, at man i fremtidige parallelopdrag bliver bedre til at følge op på de radikale forslag, som holdene kommer op med undervejs i processen. Hvis ikke man som hold oplever, at opdragsgiver forholder sig til nogle af de radikale ideer – hvoraf mange jo også er opstået i dialogen med interessenter og borgere – vurderes der at være en risiko for, at holdene vender tilbage til at gøre, ‘som de plejer’.

Med andre ord synes der ifølge nogle deltagere at mangle et incitament til at gå ud over kanten, når man ikke oplever, at det bliver honoreret. Der er i den sammenhæng nogle deltagere, der fremhæver, at de radikale løsninger, som opstod undervejs i processen, ikke i tilstrækkelig grad blev behandlet og evalueret af opdragsgiver undervejs såvel som i den afsluttende evaluering af parallelopdraget.⁵

Uanset kvaliteten af de radikale forslag, som holdene nåede frem til, er det ifølge evaluator et centralt opmærksomhedspunkt for opdragsgiver at sikre, at holddeltagerne oplever, at der er en fornuftig balance mellem den del af processen, der har fokus på at opnå radikalt anderledes løsningsforslag, og den del der har fokus på at følge op på, forholde sig til og evt. anvende og føre disse forslag ud i livet. Evaluator vurderer, at det i høj grad handler om at styrke den løbende kommunikation mellem opdragsgiver og hold samt at betone holdkaptajnens rolle og forpligtelser som spilfordeler og videreformidler af viden om parallelopdragsprocessen såvel som om afleveringskrav til alle deltagere på det enkelte hold.

⁵ Opdragsgiver har oplyst, at man har vurderet innovationssvarene ud fra, at nogle ikke var realiserbare, at nogle ikke gav merværdi, eller at innovationssvarene var dårligt gennemtænkte eller blot ‘fancy’ i en eller anden form. Andre forslag kan inspirere til, at Ringkøbing K bruger dem helt eller delvist i sit endelige forslag til udviklingsplan.

Som eksempler på radikale løsninger har holdene bl.a. selv fremhævet forslaget om at anvende Ringkøbing K som et alternativ til de landsbyer i oplandet, som nedprioriteres, forslaget om at anlægge en sandmile i Ringkøbing K, samt forslaget om at bygge Ringkøbing K på pæle i fjorden.

Kapitel 4. Paralleloppdragsprocessen

I dette kapitel vurderes det, hvordan paralleloppdraget skaber værdi for partnerskab såvel som de deltagende virksomheder, og hvordan det har bidraget til at øge den faglige projekthøjde. Dette sker via en vurdering af paralleloppdragets styrker, såvel som af en række opmærksomhedspunkter af relevans for fremadrettede byudviklingsforløb/opdrag eller konkurrencer.

Der gennemgås således en række forhold i forbindelse med paralleloppdraget, som deltagerne har fundet relevante, herunder ressourceforbruget i forbindelse med paralleloppdraget, brugen af bæredygtighedsværktøjet samt bestyrelsens vurdering af de tre holds forslag til en udviklingsplan.

4.1 Paralleloppdragets styrker

Der er ingen tvivl om, at deltagerne vurderer, at paralleloppdraget har været gennemført professionelt. Alle er enige om, at der var gjort et grundigt forarbejde, og at oppdragets materiale var yderst gennemarbejdet.

“Den overordnede oplevelse har været positiv. Der var god energi, og det var professionelt sat op – sådan er det altid med Realdania.” (Holddeltager)

“Mange præmisser er velundersøgte. De har lavet et stort forarbejde. Det er en stor hjælp, og man føler sig værdsat.” Holddeltager)

“Vi synes, at Realdania Bys opgaver er noget af det sjoveste at lave. De har styr på det, og der er lavet et selskab, som gør, at kommunen er medspiller. De er med til at søsætte en realitet om, at man vil det her, uanset markedet. Det er en kæmpe gave at være med i.” (Holddeltager)

Partnerskabet i Ringkøbing K får særligt stor ros fra deltagerne for en meget inspirerende indledning på paralleloppdraget.

“Hele oplægget og indledningen var fantastisk spændende og gav noget nyt stof omkring innovation.” (Holddeltager)

Der er også ros til den inddragende tilgang, som partnerskabet anlagde i forhold til paralleloppdragets proces.

“Det var meget positivt, at vi blev inviteret inden for i Ringkøbing, inden vi gik i gang. Vi var med til at diskutere processen, og den blev tilrettelagt meget efter, hvad vi syntes. Det har vi hverken prøvet i Køge eller i Fredericia. Der var bl.a. stor lydhørhed i forhold til, hvilke interesser vi gerne ville snakke med, og i forhold til vores ønsker om ikke at se hinandens [holdenes] forslag undervejs i processen.” (Holddeltager)

Projektsekretariatet får også ros for dets arbejde. Deltagerne beskriver, at der har været et godt og velfungerende samarbejde med sekretariatet, der har været imødekommende og hurtige til at vende tilbage i forbindelse med forespørgsler.

“Der var kort vej fra, at man havde brug for noget til man fik det” (Holddeltager)

Det overordnede billede er, at deltagerne generelt set har været godt tilfredse med formen og indholdet af processen omkring parallelopdraget. Herunder er der en række forhold, der vurderes som særligt givtige. Det drejer sig om den løbende dialog med partnerskabet samt arbejdet med de ti innovationsspørgsmål, der, jf. kapitel 3, vurderes at have haft stor betydning for kvaliteten af holdenes tværfaglige arbejde.

Den bilaterale dialog undervejs skaber stor værdi

Den primære styrke ved parallelopdraget, som fremhæves blandt evalueringens respondenter, er de muligheder for dialog undervejs, som parallelopdraget giver. Det være sig både dialog mellem opdragsholder og hold, mellem hold og borgere og interessenter samt (i nogle tilfælde, men ikke i Ringkøbing K) hold og hold imellem.

Dette værdsættes meget i modsætning til en almindelig arkitektkonkurrence, som i højere grad kan betragtes som en form for 'black box', hvor hvert hold arbejder isoleret fra de øvrige deltagere og opdragsgiver.

"Den dialog, der er i parallelopdrag som denne, er en stor styrke. Det er meget inspirerende, at holdene møder hinanden undervejs og kommer tilbage til bestiller. Der sker en udveksling af erfaringer, og der kommer simpelthen mere viden ind i de oplæg, som holdene kommer med i sidste ende. Det giver også en mulighed for holdene for at ændre retning undervejs, og for at stille spørgsmål." (Opdragsgiver)

"Dialogen er afgørende. Vi har prioriteret denne, ligesom vi har prioriteret, at det var de samme, som var med ved alle møderne. Det er min overbevisning, at det giver stor værdi, og det er helt sikkert noget, jeg også fremadrettet vil prioritere. Dialogen har bidraget både med faglige input og som forventningsafstemning. Det er en mulighed for at opbygge nogle tillidsrelationer med opdragsgiver, hvis man spiller med åbne kort. Det er mit indtryk, at denne åbenhed er blevet værdsat, og at vi også er blevet mødt med åbenhed og tillid." (Holddeltager)

Det, som værdsættes ved den løbende dialog, er **muligheden for forventningsafstemning**. Deltagerne anvender således de bilaterale møder med opdragsgiver som forventningsafstemningssessioner, der tilbyder mulighed for at rette til og få en større forståelse af, hvad det er, opdragsgiver ønsker.

"Det er godt at kunne lytte sig til, hvad opdragsgiver ønsker, at afstemme forventninger og klargøre nogle forudsætninger." (Holddeltager)

Endvidere værdsætter deltagerne den viden, som genereres og udvikles gennem opdraget. Dialogen giver dermed også **mulighed for læring** til de enkelte deltagere, og det er derfor vigtigt for deltagerne, at de også bliver klogere, når de prioriterer at være med. Her betyder det noget, at Realdania/Realdania By er med, både i forhold til læring og profilering.

"Realdania har et navn, der gør, at folk stiller op, og de kan udnytte dette ved at gøre tingene på en ny måde. Det er fedt, at Realdania udfordrer den måde, som branchen tænker på. Og der er brug for læring og for at udfordre den traditionelle måde at lave konkurrencer på, ikke mindst i forhold til at sikre en fortsat helhedstænkning inden for energi og miljø." (Holddeltager)

"Jeg er udviklingsansvarlig her i virksomheden – ikke økonomiansvarlig, for så ville jeg nok være lidt mere kritisk. Men parallelopdrag som disse giver os en god grund til at lære noget nyt. Det udfordrer os som hold, men de er forfærdeligt dyre at deltage i." (Holddeltager)

Det forhold, at parallelopdraget ikke er en konkurrence, men kan forstås som en integreret del af den rådgivende opgave forbundet med udviklingen af, i dette tilfælde Ringkøbing K, er, ifølge opdragsgiver, også en styrke ved parallelopdraget som form.

"Det, der virkelig giver værdi, er den tætte dialog undervejs. Jo mindre black box, jo bedre. Det er det, der er kernen, og som skal være fokus: Læring, inspiration og at gøre hinanden klogere. Lad være med at brug krudtet på, at vi skal se, hvem der er bedst." (Opdragsgiver)

Den løbende dialog mellem alle parter – holdene, opdragsgiver og borgere/interessenter - i opdraget passer således godt med det faktum, at holdene i den endelige realisering af udviklingsprojektet mixes på kryds og tværs. Gennem den løbende dialog er alle bekendt med hinanden og har fulgt den udvikling, holdene og opdragsgiver har været gennem.

Styrke i dialogen med lokale interessenter samt i koblingen mellem parallelopdrag og innovationsspørgsmål

Som en integreret del af parallelopdraget har der været en løbende dialog med lokale interessenter og borgere. Formålet med dialogen har dels været at skabe lokalt ejerskab og engagement til udviklingen af Ringkøbing K, dels at give holdene mulighed for at komme mere ind under huden på Ringkøbingenserne og forstå den sociale kontekst, hvori den nye bydel skal udvikles.

Det er både opdragsgivers og holddeltageres vurdering, at dialogen med de lokale interessenter og borgere er værdifuld og bidrager til løsningsforslagernes kvalitet samt er med til at skabe lokalt engagement. Det er særligt dialogen med de udvalgte interessenter, som holddeltagerne beskriver som givtig, mens opdragsgiver også pointerer værdien i at betragte lokale interessenter og borgere som ressourcer i den fremadrettede udvikling af Ringkøbing K.

Vurderingerne af dialogen med interessenter og borgere er nærmere beskrevet i evalueringens kapitel 5 om dialog med borgere og interessenter.

Parallelopdrag med innovationsspørgsmål fremmer tværfagligheden

Yderligere finder deltagerne – som fremhævet i kapitel 3 – også, at koblingen mellem parallelopdrag og arbejdet med de ti innovationsspørgsmål er en styrke, idet parallelopdraget som form vægter tværfaglighed. Her er **innovationsspørgsmålene et godt værktøj til at sikre, at denne tværfaglighed udfoldes.**

4.2 Opmærksomhedspunkter i parallelopdraget

Flere af de mere kritiske tilbagemeldinger fra deltagerne er allerede kendte af Realdania By fra de evalueringer, som Oxford Research tidligere har gennemført af Realdania Bys tværfaglige parallelkonkurrence i Fredericia og af Realdania og Odense Kommunes omdannelse af Thomas B. Thriges Gade i Odense.⁶ Kritikken går således overvejende på ressourceforbruget samt anvendelsen af bæredygtighedsværktøjet.

⁶ Det skal i den sammenhæng bemærkes, at omdannelsen af Thomas B. Thriges Gade i Odense ikke hviler på et parallelopdrag, men på en indbudt projektkonkurrence.

Fortsat stort ressourceforbrug hos deltagerne

Partnerskabet bag Ringkøbing K har i forbindelse med denne evaluering forklaret, at der i Ringkøbing K er forsøgt gennemført en mere enkel og mere fokuseret proces med et mindre ressourceforbrug til følge. Herunder et kortere program, færre plenummøder og alene en dansksproget proces (hvor konkurrencen i Fredericia var international).

Desuden var opgaven, der skulle løses, mere enkel. Der var tale om et rent boligområde uden komplekse problemstillinger såsom forurening, trafik, miljøbelastning mv.

Hvert af de tre deltagende hold har i forbindelse med deres deltagelse i parallelopdraget modtaget et honorar på i alt 550.000 kr. Ikke desto mindre oplevede mange af deltagerne, at de brugte mange flere ressourcer på opdraget, end de blev honoreret for.

"Man er nok lidt tilbøjelig til at lukke øjnene lidt for, at det er et parallelopdrag, der i princippet ikke behøver lede til en opgave, versus en konkurrence, som man mere ser som en investering. Og så kommer man til at bruge alt for meget tid. Denne gang var det dog ekstra frustrerende, fordi processen undervejs var frustrerende." (Holddeltager)

Der er også nogle, der peger på, at selv om man får penge for at være med, er deltagelse i **parallelopdraget ikke en del af en opgaveløsning** / rådgivning, der ifølge deltagerne ikke er gået i gang endnu.

'Realdania opfatter, at de betaler for ydelsen, men honoraret dækker altså ikke engang lønudgiften. Det er ok, for det er en konkurrence, men jeg kunne ønske mig, at Realdania By og partnerskabet erkendte, at det forholder sig sådan. Arbejdet og rådgivningen er ikke begyndt.' (Holddeltager)

Frustrationen over det store ressourceforbrug skal endvidere ses i lyset af arbejdet med radikal innovation, der har betydet, at processen er blevet mere tidskrævende, end deltagerne på forhånd havde forventet. Det skyldes primært de længere diskussioner, men også det faktum, at deltagerne ikke i samme udstrækning som ved andre parallelopdrag har kunnet anvende deres erfaringer fra lignende forløb. Arbejdet med innovationsspørgsmålene har således betydet, at **meget er nyt, også for de deltagere, der var med i byomdannelseskoncurrencerne i Køge Kyst og FredericiaC.**

"Der er ingen tvivl om, at arbejdet med radikal innovation kræver flere ressourcer - simpelthen fordi det tager længere tid. Jeg oplevede, at de andre var frustrerede på den front, da det var, som om de netop havde lært at agere i denne form for konkurrence og fået det til at være ok, hvis de var nøjeregnende med deres timer - ja og så kom de her ti spørgsmål og vendte bøtten på hovedet igen." (Holddeltager)

Nogle af deltagerne peger på, at ressourceforbruget vil kunne mindskes ved en mere målrettet og 'ind til benet' introduktion til forventningerne omkring radikal innovation. Flere deltagere oplever således, at der blev brugt meget tid på at finde ud af, hvad målsætningen og formen for arbejdet radikal innovation skulle være.

Krævende anvendelse af bæredygtighedsværktøj

Både bæredygtighedsværktøjet og økonomiværktøjet er blevet nemmere at arbejde med, og dette anerkendes og værdsættes af de deltagende virksomheder, som har anvendt dem tidligere, mens nogle af dem, der har anvendt skemaerne for første gang, fandt det vanskeligere.

"Jeg synes sådan set, at bæredygtighedsværktøjet er godt. Det sikrer, at vi kommer rundt om alle emner, og det er overskueligt med skemaet. I den forstand er det ikke

svært at svare på. Men vi kender det også fra tidligere, og vi synes efterhånden at have opnået en gensidig forståelse med Realdania By om anvendelsen af det. De tror heller ikke længere, at det er de vises sten.” (Holddeltager)

Der fremsættes imidlertid fortsat enkelte kritikpunkter af bæredygtighedsværktøjet. Derimod synes der at være bred tilfredshed med økonomiværktøjet i den form, det har fundet nu, idet brugen af dette værktøj ikke har givet anledning til selvstændige bemærkninger blandt deltagerne.

Kritikken af bæredygtighedsværktøjet relaterer sig overordnet til to forskellige dimensioner af værktøjet. For det første kritiseres det for at være for lidt procesorienteret. For det andet kritiseres det for at være for detaljeret og ikke i tilstrækkelig grad fremtidsorienteret.

Der er således fortsat virksomheder, der synes, at værktøjet er vanskeligt at arbejde med, og at det mere kommer til at fungere som **en tjekliste end som et decideres procesværktøj**.

”Det er noget, man hiver frem i 11. time, og hvor nogen påtager sig en redaktørrolle. Værktøjerne er måske fine på nogle af de mere tekniske ting, hvor det giver overblik og et sammenligningsgrundlag. Men man skal ikke gøre sig forhåbninger om, at det er et procesværktøj. Vi gør det, fordi vi skal. Vi gør det, fordi udskriver kan bruge det til sammenligning. Det har ikke nogen betydning for den kreative proces.” (Holddeltager)

Dette kan enten skyldes manglende prioritering på holdene, eller det kan skyldes, at holdene ikke i tilstrækkelig grad føler sig klædt på til at anvende værktøjet korrekt.

Det bemærkes i den sammenhæng, at alle tre prækvalificerede hold blev inviteret ind til en to timer lang præsentation af både økonomi- og bæredygtighedsværktøjerne den 16. november 2012 med en opfølgning i notatform ultimo november.

På den baggrund kan det undre, at flere deltagere mener, at værktøjerne blev bragt for sent i spil i forhold til at bidrage konstruktivt til holdenes diskussioner af fx bæredygtighed.

Dette vidner måske om, at brugen af bæredygtighedsværktøjet ikke er blevet videreført i tilstrækkelig grad af de holdkaptajner eller andre holddeltagere, der har deltaget i præsentationsmødet i november. Den manglende viden om værktøjet må derfor tilskrives interne kommunikationsproblemer på holdene. Dette understreger ifølge evaluatoren endnu en gang, at opdragsgiver fremadrettet styrker fokus i forhold til at italesætte holdkaptajnens rolle som spilfordeler internt på holdene.

Relateret til værktøjernes anvendelse i parallelopdragsprocessen er **detaljeringskravene i værktøjerne**. Deltagerne oplever her, at der er en uoverensstemmelse mellem opgavens endelige sigte – udvikling af en bydel med et 30-årigt perspektiv – og de krav, der stilles til detaljer i værktøjerne.

”Der stilles for høje krav til detaljerede planer fx ift. bæredygtighedsværktøjet. Der skal være en større sammenhæng mellem detaljekrav og opgavens abstraktionsniveau. Det er en udviklingsplan, der er genstanden, og ikke en færdig detaljplan for hele området.” (Holddeltager)

Hertil kommer, at redskabet indeholder indikatorer, som nogle af holdene finder irrelevante. De påpeger, at man ikke kan lave det universelle værktøj, som kan anvendes alle steder. Det såkaldte ”beregningværktøj til indikatorer for energi” voldte også problemer, idet det var svært at forstå, hvad referencebetingelserne var.

"Man kan udarbejde nogle grundlæggende indikatorer, som kan bruges alle steder, og så kan man bringe nogle mere specifikke indikatorer ind, der passer det enkelte sted." (Holddeltager)

Som det fremgik ovenfor, er der imidlertid deltagere, som har anvendt værktøjerne flere gange, og som tilsyneladende har opnået det, de kalder 'en gensidig forståelse med Realdania By om deres anvendelse'. I det ligger bl.a., at man ikke behøver at besvare de spørgsmål, som ikke er relevante for det konkrete projekt. En sådan forståelse synes med fordel at kunne udbredes til alle deltagere.

Endelig er der en respondent, der vurderer, at der er et misforhold mellem processen med brugen af værktøjerne og de efterfølgende muligheder for sammenligning af holdenes besvarelser. I den sammenhæng virker det som om, der mangler en diskussion eller kommunikation af, med hvilke formål man ønsker at anvende værktøjerne.

"Vi endte med, at hende, der havde lavet redskabet, sad og lavede det med mig, fordi opdragsgiver naturligvis ønskede, at de tre forslag kunne sammenlignes. Mit forslag i stedet for det kæmpe skema er, at man bruger pengene på en, der har forstået skemaet, som kan interviewe os andre og høre, hvad vi mener, og "oversætte" dette, så det passer ind i modellen." (Holddeltager)

Samlet set vurderer deltagerne således, at værktøjerne er blevet lettere at arbejde med og anerkender dermed den indsats, der er lagt i at forenkle og sikre en mere pragmatisk brug af værktøjerne. Men holddeltagerne peger samtidig på, at der fremadrettet fortsat kan arbejdes mere med enten at gøre værktøjerne mere procesorienterede, så de bidrager mere til holdenes løbende diskussioner af fx bæredygtighed, eller at dagsordensætte introduktionen af værktøjerne bedre, så den procesorienterede anvendelse styrkes.

I forlængelse heraf bemærkes det afslutningsvis, at parterne bag Ringkøbing K er opmærksomme på, at der fremadrettet kan arbejdes med at gøre værktøjerne endnu mere procesorienterede:

"Vi har særligt fokus på at nyttiggøre anvendelsen af bæredygtighedsværktøjet fremadrettet og sikre en så høj grad af procesbrug af det som muligt. Vi skal også undgå, at fagspecialisten skal spille en så stor rolle, som i Ringkøbing." (Opdragsgiver)

Mere 'kød' på evalueringen af parallelopdraget

Som afslutning på parallelopdraget udarbejdede Ringkøbing K's bestyrelse en evaluering af de tre holds forslag til en udviklingsplan i samarbejde med en række fagspecialister inden for bæredygtighed, natur og landskab samt bybygning. Udover den samlede evaluering fik hvert hold udleveret hver af de tre fagspecialisters vurdering af eget forslag, i papirform på det afsluttende møde den 11. april 2012 og efterfølgende digitalt.

Nogle holddeltagere fortæller, at de oplevede evalueringen som god og gennearbejdet og syntes, at det var godt at få skriftlig feedback på det udførte arbejde.

"Jeg synes, at det var fint og godt. Evalueringen virkede gennearbejdet, og det var som om, de havde forstået vores forslag på ingeniørsiden." (Holddeltager)

"Jeg bed mærke i, at der i evalueringen blev sagt, at man ikke alene havde fået nogle designs, men også nogle principper for, hvordan man kan udvikle området." (Holddeltager)

Men flere af deltagerne i parallelopdraget oplevede, at evalueringen var lidt for vag eller manglede mod. De oplevede, at alt i evalueringen blev lige godt eller lige dårligt.

"Jeg opleverede, at evalueringen ikke rigtig forholdt sig til det indholdsmæssige. Den indeholdt fx ingen refleksion over, hvorvidt de havde lært noget af innovationsprocessen, og jeg synes, det var mærkeligt, at projektet blev set så isoleret. [...] Hvis jeg skal give en anbefaling her, er det, at man gerne må give folk noget reel feedback. Kritik er et vigtigt brændstof for ens arbejde og får en til at argumentere og blive skarpere. Det er mere frustrerende at føle, at man slår ud i luften, uden at nogen slår igen." (Holddeltager)

"Jeg kan næsten ikke huske, hvad der står i den, mens jeg husker den som lidt fesen. Som om der var ting, man rigtig godt kunne lide og ikke lide, men det blev sagt meget blødt og venligt." (Holddeltager)

"Evalueringen var for luftig. Tingene var pakket ind, så man ikke stødte nogen. Men når man tænker på, hvor meget tid vi bruger på vores afleveringer, så vil vi altså gerne have noget rigtig feedback. Vi vil gerne have, at de forholder sig kontant til vores ideer." (Holddeltager)

Det er i den sammenhæng påfaldende, at deltagerne alene synes at forholde sig til den samlede og offentligt tilgængelige evaluering, som blev præsenteret på mødet i april, hvorimod ingen af deltagerne omtaler den fagspecifikke og individuelle vurdering af deres eget forslag.

Uanset dette forhold er det evaluators vurdering, at de pågældende holdninger til den afsluttende evaluering skal tolkes i lyset af parallelopdraget som form, som synes at indeholde et indbygget modsætningsforhold, når det kommer til evalueringen af opdragets løsningsforslag. Det gælder, da parallelopdrag per definition ikke er en konkurrence, men alligevel opleves som en konkurrencesituation af deltagerne – ikke mindst i lyset af de efterfølgende opgaver, som der er mulighed for at blive hyret til. Når der så afslutningsvis gennemføres en evaluering, eksisterer der hos holdene en forventning om, at denne kan fungere som en rettesnor i forhold til fremtidige rådgivningsopgaver. Deltagerne tolker derfor evalueringen som en bedømmelse af deres arbejde.

"Reelt er det jo ikke en konkurrence, men selvfølgelig er man alligevel i konkurrence. Det vil være en illusion at tro andet, og det kan man også læse det ud af evalueringen." (Holddeltager)

"Jeg kan huske, at vi kiggede på hinanden, og det eneste vi lyttede efter var små hints, hvor man kunne mærke i hvilken retning, vinden bar." (Holddeltager)

"Jeg ved ikke, hvad jeg havde forventet mig. Det var jo meldt klart ud, at det ikke var holdene, der fik en opgave, men de enkelte virksomheder. På den måde forsøgte man at læse lidt forskelligt ind i evalueringen." (Holddeltager)

Deltagerne peger dermed på, at de meget gerne vil have feedback på deres arbejde, da det er med til at udvikle dem og skabe læring. Det er imidlertid vigtigt, at feedback'en er både konkret, konstruktiv og ikke pakker tingene ind, da den ellers opleves som vag og svær at anvende.

En anbefaling i forlængelse heraf kunne være, at holdene i fremtidige parallelopdrag mv. selv er med til at bestemme formen for den afsluttende evaluering. Som tidligere nævnt roses opdragsgiver for at inddrage de deltagende hold i tilrettelæggelsen af parallelopdragets proces, og denne inddragelse kunne med fordel også omhandle evalueringen af parallelopdraget, herunder holdenes ønsker i forhold til åbenhed, klarhed, 'kritikniveau', omfang mv.

Kapitel 5. Dialog med borgere og interessenter

Som led i udviklingen af Ringkøbing K ønsker parterne bag byudviklingen, at borgere og interessenter deltager i arbejdet med at tilvejebringe en udviklingsplan for området.

Man har før, undervejs og efter parallelopdraget arbejdet med to deltagelsesformer:

1. En åben dialog for alle interesserede borgere
2. En inviteret dialog for specifikke interessenter og om konkrete delelementer

Der har været afholdt følgende møder og arrangementer for borgere og interessenter:

- **Borgermøde med orientering om parallelopdraget den 30. oktober 2012:** Her blev processen for det forestående arbejde med en udviklingsplan for den nye bydel blev præsenteret.
- **Interessentmøde den 4. december 2012:** Her fik de tre deltagende hold i parallelopdraget mulighed for at møde udvalgte repræsentanter fra lokalområdet og høre om deres syn på Ringkøbing K's muligheder for værdiskabelse
- **Dialogmøde/borgermøde den 8. januar 2013:** Her fortalte de tre deltagende hold, hvor langt de var kommet i deres arbejde og borgere og interessenter, havde mulighed for at bidrage med ideer til det videre arbejde.
- **Borgermøde og udstilling af holdenes bidrag den 6. marts 2013:** Her var der mulighed for at se de tre holds forslag til en udviklingsplan for Ringkøbing K. Forslagene blev udstillet frem til offentliggørelsen af dommerbetænkningen den 11. april 2013.

I kapitlet stilles først skarpt på opdragsgivers vurdering af borger- og interessentdialogen, dernæst på holddeltagernes vurdering af værdien af seminarer og bilaterale dialogmøder undervejs i processen, og kapitlet afrundes med interessenternes syn på dialogen og åbenheden undervejs i parallelopdraget.

5.1 Opdragsgivers vurdering af borger- og interessentdialogen

Innovationsspørgsmålene er gode til at engagere borgere og interessenter

Evalueringen indikerer, at man i Ringkøbing K har fået lagt grundstenene for en ny model for borgerdeltagelse, som er mere involverende, end man tidligere er lykkedes med. Det skyldes først og fremmest den konkrete brug af **de ti innovationsspørgsmål**, som ifølge parterne bag Ringkøbing K viste sig at være et særdeles nyttigt procesværktøj på de afholdte borger- og interessentmøder. Bl.a. indgik de ti innovationsspørgsmål på det borgermøde, som blev afholdt i januar 2013, og det er opdragsgivers oplevelse, at spørgsmålene var med til at engagere borgerne.

"Det var et rigtig godt styringsredskab i forhold til borgerdeltagelsen. Det med at arbejde med spørgsmål er en meget inddragende metode, hvor borgerne opnår et stort ejerskab og bliver ambassadører for projektet." (Opdragsgiver)

Der er dermed, ifølge repræsentanter fra opdragsgiverside, skabt **et nyt og meget nyttigt procesværktøj** med innovationsspørgsmålene, som vil kunne anvendes ved fremtidige borger- og interessentmøder i regi af Ringkøbing K, ligesom det også vil være noget, som andre aktører kan lære af.

Men der var en yderligere afledt effekt af arbejdet med innovationsspørgsmålene på borger- og interessentmøderne, som efterfølgende har optaget opdragsgiver: På det pågældende borgermøde, hvor spørgsmålene blev drøftet, blev der således sat fokus på, at man ved at bo i en by kan blive en aktiv deltager i et byudviklingsprojekt som det i Ringkøbing K, fx ved at tage aktivt imod de nye borgere, hjælpe dem ind i nye netværk og finde nye legekammerater til deres børn samt præsentere dem for en stærk frivillighedskultur, som Ringkøbing er karakteriseret ved.

"Denne form for borgerdeltagelse og dialog er noget andet end den legitimerende rolle, som man traditionelt har forbundet med borgermøder. Den er mere interessant og vedkommende, og derfor var dette borgermøde et af de mest spændende borgermøder, jeg har været til." (Opdragsgiver)

Det var med andre ord en øjenåbner for opdragsgiver, at innovationsspørgsmålene var med til at **synliggøre den dimension, at borgere og interessenter kan blive aktive deltagere i at byudvikle** et nyt område på såvel modtager- som frivilligsiden.

Denne dimension vil man i Realdania By arbejde med at italesætte fremadrettet i andre sammenhænge, og her er det ikke mindst interessant, at det nye syn på borger- og interessentdeltagelse er i god overensstemmelse med de tanker om 'collective impact' og katalytisk filantropi, som Realdania koncernen har arbejdet aktivt med i en årrække.

Når det kommer til **parallelopdragets resultat** er indtrykket ligeledes, at man i Ringkøbing K er lykkedes med at skabe noget, som de lokale borgere og interessenter kan relatere sig til. Resultatet har dermed været med til at skabe lokalt ejerskab, og det er ikke mindst løsningsforslagernes fokus på fjorden og naturen som bærende elementer, der har bidraget til den lokale opbakning.

"Tilbagemeldingerne til os har været, at borgere og interessenter har fundet resultatet meget spændende. Vestjyderne har taget godt imod det, og det glæder både befolkning og byråd. Det hænger dog også sammen med, at det er et 'ufarligt' område, hvor der ikke er de store uenigheder. Det er et scoop for kommunen at have fået lavet den her aftale med Realdania By. Her er den brændende platform i Ringkøbing-Skjern Kommune nok mere tydelig end i Fredericia og Køge." (Opdragsgiver)

"Der er fin lokal opbakning lokalt til projektet. Borgerne ser det her som et udviklingspotentiale. De føler, det er noget spændende, og noget de andre kommuner ikke har – de fleste kan også godt se, at det er godt købmandskab." (Opdragsgiver)

Der er endvidere fokus på at fortsætte den gode dialog, der er skabt:

"Jeg synes, vi gør fremskridt på dette område, og vi vil fortsætte den gode dialog med borgerne. Senere på året [2013] inviteres folk ud for at se på området, og det er vores intention at tage de bidrag, vi får, alvorligt." (Opdragsgiver)

På baggrund af de gode erfaringer fra parallelopdraget arbejdes der således fortsat på at skabe større lokal opbakning og engagement til udviklingen af området. Bl.a. har der i september 2013 været afholdt en rundvisning rundt i Ringkøbing K for mellem 30 – 35 borgere.

Godt at håndplukke interessenter, men fokuseres der nok på tilflytterne?

Samtidig med at borger- og interessentdialogen beskrives som meget konstruktiv, og samtidig med at innovationsspørgsmålene har vist sig at have store dialogskabende potentialer, er der lidt **usikkerhed om, hvorvidt man særligt på tilflyttersiden har formået at inddrage den primære målgruppe i tilstrækkelig grad**. Den store udfordring i forhold til at udvikle Ringkøbing K er alt andet lige, hvorvidt man lykkes med at tiltrække nye borgere til området.

"Spørgsmålet er, hvad der er formålet med borger- og interessentdialogen? Den skaber ejerskab hos borgerne, og arkitekterne får indtryk af kulturen her, men måske skal man betragte dem, der potentielt skal flytte ind i det nye område, som sin primære målgruppe. Men hvordan rammer man dem? Ikke ved de åbne borgermøder". (Opdragsgiver)

For at styrke interessentdialogen yderligere er det evaluators vurdering, at man kan **overveje fremadrettet at arbejde med et inde/udefra perspektiv på et byudviklingsprojekt** som Ringkøbing K. Der er helt naturligt forskel på den måde, som eksisterende borgere i Ringkøbing forstår og oplever byen, og det syn, som omverdenen/udefrakommende potentielle tilflyttere har på byen.

En idé kunne derfor være at gennemføre en såkaldt perceptionsanalyse forud for interessent- og borgerdialogen. Formålet med en perceptionsanalyse er **at identificere en by som Ringkøbings emotionelle fordele**, dvs. den oplevede værdi af Ringkøbing fra hhv. et internt og et eksternt perspektiv. En sådan analyse kan fx baseres på data fra en telefon- eller websurvey blandt brede paneler af danskere. I det interne perspektiv kan der foretages dataindsamling blandt en udvalgt gruppe af kommunens indbyggere (herunder tilflyttere), hvor deres motiver for at bo i Ringkøbing identificeres. I det eksterne perspektiv sættes fokus på omverdenens syn på Ringkøbing eller på bydelen Ringkøbing K. Her vil der være muligheder for at præcisere og segmentere målgruppen efter fx ønsker til hvilke aldersgrupper, uddannelsesbaggrunde, geografiske områder etc., som Ringkøbing K ønsker at appellere til.

På baggrund af en sådan analyse har man et godt grundlag for mere målrettet at kunne arbejde med at udvikle en bydel, der appellerer til potentielle tilflyttere, da man vil have større viden om byens oplevede styrker og svagheder samt – særligt – udefrakommende personer oplevelse af Ringkøbing.

5.2 Holddeltagernes vurdering af borger- og interessentdialog

De håndplukkede interessenter skaber mest værdi

Blandt holddeltagerne er det særligt **dialogen med de håndplukkede interessenter**, der roses. Deltagerne beskriver således, at mødet med interessenterne var med til at give dem et indblik i Ringkøbingens hverdag, samt at de fik et meget nuanceret billede af byen og det drive, man finder hos de lokale interessenter. Opdragsgiver roses i den forbindelse for at have været gode til at udvælge nogle relevante interessenter.

"Vi fik rigtig meget ud af de udvalgte interessenter. Vi blev bevidste om, at de var et sted i Danmark, som man ikke kender ret godt." (Holddeltager)

"Helt kontant fik man et bedre indtryk af Ringkøbing. De var på banen og involveret. Man mødte byen som en moderne by. Det var ikke mindst nødvendigt i forhold til nogle af de 'københavnere', der sidder på de store tegnestuer, hvoraf nogle af dem

blev overraskede over, at vi fandt begavelse og drive blandt indbyggerne i Ringkøbing, og hvor meget vi ligner hinanden. Det var meget spændende også at møde nogle af de unge og tilflytterne.” (Holddeltager)

”Jeg var med på det inviterede interessentmøde, som var ret godt. Vi fik et indblik i borgernes hverdagsliv og byens sociale strukturer. Normalt skulle man lave feltarbejde for at få det. Ligesom man tager en besigtigelse på markerne osv., inden man går i gang med at lave en udviklingsplan, så skal man også læse det sociale landskab [...] Så det var en god mulighed for os at tage en snak med de her mennesker [...] Det var tydeligt, at opdragsgiver havde gjort sig nogle anstrengelser for at prikke nogen, der ikke bare var ”de sædvanlige”. (Holddeltager)

Samtidig er deltagerne lidt mere **tvivlende overfor værdien af den bredere borgerdeltagelse**, hvor de beskriver, at fremmødet var begrænset, og at oplægget og invitationen til møderne med fordel kunne være grebet anderledes an. Denne vurdering af de åbne borgermøder deles af de lokale eksperter, som var tilknyttet nogle af holdene. Eksperterne havde således også forventet et større fremmøde samt en bredere interesse fra de lokale borgere.

Samme eksperter peger ligeledes på, at måden de åbne borgermøder blev annonceret på kunne være grebet mere jordnært an med en højere grad af forberedende bearbejde. Konkret foreslår de, at partnerskabet skulle have været synlige på det lokale torv og mundtligt have inviteret folk til møderne og forklaret, hvorfor det er vigtigt, at de deltager.

”Der har ikke været så mange borgere, som jeg har troet, der ville være. Det er vestjyder... De kan være lidt seje i betrækket. Derfor synes jeg måske, at man har grebet det lidt forkert an. Projektet har været for usynligt i avisen. Den annonce, der har været, har ikke været tydelig nok. Jeg ville nok have mødt folk på torvet og bede dem om at dukke op til borgermødet. Så kan man fortælle, hvor meget det betyder for Ringkøbing, hvor godt det er, og hvor attraktivt det hele bliver. Folk skal høre, at man også kan bo anderledes i Ringkøbing.” (Holddeltager)

I relation hertil efterlyser holddeltagerne større **metodefrihed i forhold til skabe dialogen med borgerne**. Der er således repræsentanter fra to af holdene, der vurderer, at det ville have skabt mere værdi, hvis de selv havde kunnet identificere de borgere, som var relevante for netop deres løsning på det tidspunkt, de fandt det passende. Deltagerne efterlyser således, at man fra partnerskabets side i større udstrækning havde sat processen fri, hvilket de argumenterer for også ville have været i tråd med den radikale innovation.

”Man skulle nok have tænkt de åbne møder anderledes. Det fungerede ikke. Der efterlyser jeg en mere eksperimenterende tilgang. Hvis vi virkelig mener det, må vi gøre det til en opgave, der skal løses på lige fod med de øvrige opgaver, der er nødvendige. Der er sørme ikke meget radikal innovation over et åbent borgermøde kl. 19 lige efter nytår, hvor man tilmed er inviteret gennem den lokale presse.” (Holddeltager)

”Jeg ville være bedre til at finde de relevante borgere, og jeg ville nok også havde gjort det i en kontekst, hvor jeg kunne få noget mere at vide, men partnerskabet ville have det foregået på den måde, som de havde arrangeret det. Det har betydet lidt for værdibidraget, fordi jeg tror, det ville have givet mere værdi for vores hold, hvis jeg var med til at arrangere det.” (Holddeltager)

Opdragsgiver bemærker i den sammenhæng, at man undervejs i processen faktisk valgte at imødekomme ønsket om, at holdene selv kunne opsøge og kontakte relevante borgere fra Ringkøbing. Eneste krav var, at holdene skulle oplyse sekretariatet om det, hvis de

valgte denne fremgangsmåde. Det er uklart, hvorvidt denne besked er nået ud til alle holddeltagere, hvilket igen understreger såvel opdragsgivers informationsindsats undervejs i opdraget såvel som holdkaptajnernes forpligtelser i forhold til at videreformidle sådanne informationer.

Overordnet set er holddeltagernes vurdering imidlertid, at metodefrihed i forhold til dialogen med borgerne opfattes som relevant og værdiskabende i deres arbejde med udviklingsplanerne.

Herudover viser evalueringen, at man i Ringkøbing K er nået langt i forhold til den målrettede interessentdialog, og at man med udgangspunkt i innovationsspørgsmålene har fået et godt fundament for at initiere dialogen og engagere interessenterne, om end der muligvis stadig er potentiale for at forbedre den bredere borgerdeltagelse ved fx at tænke invitationen og møderne anderledes og mere utraditionelt.

5.3 Interessenternes syn på dialog og åbenhed

Som en central del af interessent- og borgerdialogen i parallelopdraget blev der udvalgt en række interessentgrupper, som holdene havde mulighed for at møde og snakke med som en del af opdragsprocessen. Interessenterne repræsenterede følgende grupper:

- Danmarks Naturfredningsforening
- HR chefer
- Tilflyttere
- Unge i Ringkøbing
- Repræsentanter fra foreningsliv, kultur og fritid

Interessenterne blev udpeget af Ringkøbing K og var eksklusivt inviteret til interessentmødet i Ringkøbing den 8. januar 2013.

Stor åbenhed, lydhørhed og interesse for interessenternes bidrag

Alle de interviewede interessenter, som deltog i ovenstående møde, giver samstemmende indtryk for, at det er vigtigt og har betydning for det endelige resultat af Ringkøbing K, at borgere og interessenter involveres i udviklingen af den nye bydel.⁷ Dernæst er interessenterne meget positive overfor den dialog, der har været i forbindelse med parallelopdraget. Så godt som alle de interessenter, der indgår i evalueringen, giver udtryk for, at de er enige i, at der har været **en åben og inviterende dialog** omkring Ringkøbing K. Yderligere indikerer evalueringen af interessentdialogen, at interessenterne oplever, at der har været en reel interesse for at gå i dialog med dem, samt at deres **inputs er blevet brugt aktivt** i den videre udvikling af Ringkøbing K. Der er dermed stor ros fra interessenternes side for dialogen undervejs i opdraget.

En af de måder, interessenterne er blevet bedt om at deltage i processen på, er som nævnt ved at besvare de ti innovationsspørgsmål. Også fra interessenternes side lyder der **ros til arbejdet med innovationsspørgsmålene**, idet interessenterne vurderer, at spørgsmålene er en god metode til at aktivere dem. Endvidere er det interessenternes vurdering, at deres besvarelse af spørgsmålene er blevet anvendt aktivt af holdene i deres arbejde med løsningsforslagene til udviklingen af Ringkøbing K.

⁷ Det skal bemærkes, at interessenternes vurdering af interessent- og borgerdialogen hviler på seks interessenters vurdering (jf. metodekapitlet).

Kapitel 6. Metode

I det følgende samles op på evalueringens metoder og inddragelse af de aktører, som har deltaget i parallelopdraget i Ringkøbing K.

Evalueringen er foretaget af Oxford Research i perioden august til oktober 2013. Dens dataindsamling har baseret sig på følgende delelementer:

Desk research

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

- Program for parallelopdrag i Ringkøbing K, oktober 2012, inkl. bilag
- De tre tværfaglige holds besvarelse af de ti innovationsspørgsmål, marts 2013
- Evaluering af parallelopdrag i Ringkøbing K, april 2013
- <http://www.ringkoebingk.dk>

Kvalitative interviews med centrale aktører

Evalueringen baserer sig desuden på en lang række kvalitative interview med de centrale aktører i parallelopdraget. De kvalitative interview giver en dybdegående og kontekstnær viden om processer såvel som resultater.

Desuden sikrer brugen af datatriangulering (hvilket vil sige, at man indsamler viden om samme fænomen fra flere kilder og dermed vinkler), at der opnås en nuanceret og valid evaluering.

Der er blevet gennemført individuelle personlige eller telefoniske interviews med følgende aktører:

- Ringkøbing K's projektsekretariat og relevante medarbejdere i Ringkøbing-Skjern Kommune (i alt 3 interview)
- Ringkøbing K's bestyrelse og tilfornordnede (i alt 7 interview)
- De deltagende hold, herunder både virksomheder og enkeltpersoner der har været med på de enkelte hold (i alt 22 interview)

Interviewene er blevet gennemført som semi-strukturerede interviews med udgangspunkt i interviewguides, der er afstemt med opdragsgiver.

Evalueringsteamet har i forbindelse med interviewene lovet alle respondenter fuld anonymitet. Derfor gengives alle citater alene med benævnelsen "**holddeltager**", "**interessent**" og "**opdragsgiver**" (hvor sidstnævnte både dækker over bestyrelsesmedlemmer, tilfornordnede samt medarbejdere i Ringkøbing K og i Ringkøbing-Skjern Kommune).

Spørgeskemaundersøgelse blandt interessenter

Endelig indgår de lokale interessenter, der har deltaget i det afholdte dialogmøde den 4. december 2012 og for nogens vedkommende også i det kombinerede borger- og interessentmøde den 8. januar 2013, i evalueringen via deres besvarelser på en spørgeskemaundersøgelse. Spørgeskemaundersøgelsen er blevet gennemført som en webbaseret undersøgelse i perioden 6. september 2013 til den 4. oktober 2013.

Alle interessenter fik tilsendt en mail med et link til et online-spørgeskema, ligesom der efter to uger blev udsendt en påmindelse om at deltage i undersøgelsen. Endelig er der gennemført telefonisk opfølgning til samtlige respondenter, der ved udgangen af september 2013 endnu ikke havde besvaret spørgeskemaet. Ved denne telefonopfølgning blev respondenterne ikke blot påmindet om at besvare spørgeskemaet, men vi tilbød også at guide respondenterne igennem spørgeskemaet over telefonen.

Blot 6 ud af 19 respondenter har besvaret spørgeskemaet, og det kan undre, idet der er tale om et kort spørgeskema, der kan besvares på fem minutter. Svarprocenten er efter evaluators vurdering utilfredsstillende, og den kan ses som et udtryk for, at interessen og tilhørsforholdet er borte otte-ni måneder efter de pågældende arrangementer.

På den baggrund skal evalueringens konklusioner i afsnit 5.3. ses som *indikationer* af, hvad gruppen af interessenter mener, hvorimod vi ikke kan udtale os med stor sikkerhed om, hvad den samlede gruppe af interessenter generelt mener.