

# HVORFOR STEDER VOKSER?

EN ANALYSE AF, HVAD DER  
KENDETEGNER SUCCESFULDE  
REGIONALE OG LOKALE  
UDVIKLINGSTILTAG

# Hvorfor vokser steder?

## Forord

Det er velkendt, at nogle steder i Danmark vokser hurtigere end andre, og at nogle steder har mere succes med deres vækst- og udviklingstiltag end andre. Men skønt det er relativt enkelt at konstatere dette, er det langt vanskeligere at svare på, hvad årsagerne til dette er, og hvilke afgørende faktorer, der ligger bag en succesfuld lokal udvikling.

At nogle steder generelt vokser langsommere, indebærer dog ikke, at der ikke igangsættes en lang række tiltag og at der ikke eksisterer virkelyst. Men det kan betyde, at forudsætningerne for vækst er mere udfordret her end andre steder.

REG LAB har ønsket at blive klogere på, hvordan man skaber de rette betingelser, så flere mennesker bosætter sig og flere virksomheder placerer sig i et givent område. Der er gennemført to analyser:

Den ene er en databaseret analyse, som har undersøgt kommuner/områders befolknings- og erhvervsudvikling i relation til de forudsætninger, de givne områder har. Telemarksforskning i Norge har stået for udførelsen af denne del. Den anden er en case-baseret analyse af danske og internationale initiativers og tiltags muligheder for at understøtte lokal og regional udvikling. I denne del er også inddraget en række eksperter inden for feltet. Oxford Research har udført denne del.

Denne rapport præsenterer konklusioner og læringspunkter fra den case-baserede analyse.

Styregruppen har medfinansieret analysen og igennem hele processen har styregruppen bidraget med værdifulde input og indspil. Styregruppen har bestået af: Region Sjælland, Region Nordjylland, Silkeborg Kommune, Odsherred Kommune, Kalundborg Kommune, Erhvervsfremmebestyrelsens sekretariat samt af REG LAB.

Herfra skal lyde en tak til alle, der har bidraget.

REG LAB, august 2021

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. Indledning</b>	<b>2</b>
Hovedkonklusioner	8
<b>2. Model for succesfuld regional udvikling</b>	<b>15</b>
2.1 Den regionale udviklingsmodels formål	16
2.2 Step-by-step forklaring af modellen for succesfuld regional udvikling	16
2.3 Den endelige model for succesfuld regional udvikling	22
<b>3. Fase 1 - Forberedelse</b>	<b>26</b>
3.1 Opbygning af politisk konsensus	27
3.2 Tager afsæt i og udnytter lokale ressourcer	28
3.3 Analytisk forarbejde	29
3.4 Dedikerede midler til opstart	31
<b>4. Fase 2 - Udvikling og implementering</b>	<b>33</b>
4.1 Stærk politisk og ledelsesopbakning	34
4.2 Dedikeret facilitator	35
4.3 Dialog-, netværks- og partnerbaseret	37
4.4 Re-kobler eksisterende med nye ressourcer	39
4.5 Samtænker og integrerer flere udviklinger	40
4.6 Dynamisk og tilpasningsdygtig	41
<b>5. Fase 3 - Forankring</b>	<b>43</b>
5.1 Langsigtet strategisk / strukturelt fokus	44
5.2 Afsætter driftsmidler til medarbejdere/ekstern driftsorganisation	46
5.3 Kobler til nye tiltag/udviklinger	47
<b>6. Overførbarede fra de gennemførte casestudier</b>	<b>49</b>
<b>7. Udviklingstendenser i den regionale udvikling</b>	<b>52</b>

## Bilag A - Metode og datagrundlag

# 1. INDLEDNING

Det er et velkendt forhold, at nogle steder i Danmark vokser hurtigere end andre, og at nogle steder har mere succes med deres vækst- og udviklingstiltag end andre. Det gælder både, hvad angår udviklingstiltag, der fokuserer på erhvervsfremme- og bosætningsudvikling. En stor del af den regionale udvikling kan forklares ud fra strukturelle rammevilkår såsom et områdes geografiske placering, infrastrukturelle forudsætninger, adgangen til højtuddannet arbejdskraft, boligmarkedets betydning for, hvor folk bosætter sig mv.

Erfaringerne viser, at nogle steder og aktører har større succes med deres regionale udviklingstiltag end andre - uagtet hvad deres strukturelle forudsætninger ellers tilsiger. Senest er dette forhold blevet påvist på baggrund af telemarksforskningens<sup>1</sup> analyse af, hvorvidt nogle steder i Danmark vækster udover de strukturelle forudsætninger, som de er underlagt. Analysen kan findes på REG LABs hjemmeside: [www.reglab.dk](http://www.reglab.dk).

Den regionale udvikling og kommuner og regioners forventede udvikling er udover de strukturelle forhold påvirket af en lang række udviklingstiltag, indsatser og overordnede strategier, der i et komplekst samspil kan påvirke den regionale udvikling. Alligevel er erfaringen fra det regionale udviklingsfelt, at nogle tiltag gør en forskel og kan betragtes som effektfulde, mens andre ikke skaber de ønskede langvarige resultater.

Hvis der fremover i endnu større omfang skal udvikles og implementeres regionale udviklingstiltag, der understøtter en positiv regional udvikling i hele Danmark, er der behov for yderligere viden om, hvad der karakteriserer de succesfulde indsatser. Derfor har REG LAB bedt Oxford Research om at undersøge, hvad der kendetegner de regionale udviklingstiltag, der lykkes og skaber en positiv effekt eller afbøder en forventet negativ udvikling. Hvilke delelementer består de succesfulde tiltag af, hvilke elementer kan betragtes som kritiske succesfaktorer, og hvordan understøttes effektskabelsen bedst muligt fra lokal og regional side?

Oxford Research har som en del af arbejdet gennemført en omfattende dataindsamling, der består af 16 dybdegående case studier af succesfulde regionale udviklingstiltag, interviews med forskere og fagfolk, der arbejder med regional udvikling samt en bred afdækning af eksisterende litteratur om succesfuld regional udvikling.

Denne rapport har til formål at præsentere de tværgående analytiske fund af den dataindsamling og analyse, som Oxford Research har gennemført. Endvidere præsenterer

---

<sup>1</sup> Regionale Analyser | Telemarksforskning

## Hvorfor vokser steder?

rapporten, som led i analysearbejdet, en idealtypisk model for succesfuld regional udvikling.

### RAPPORTENS DATAGRUNDLAG OG METODE

Analysens datagrundlag består af:

- En bred initial afsøgning af regionale udviklingstiltag inden for erhvervsfremme- og bosætning
- 16 dybdegående casestudier af nationale og internationale succesfulde regionale udviklingstiltag
- Otte validerende interviews med forskere og eksperter inden for regional udvikling
- Omfattende afsøgning af litteratur inden for regional udvikling.

#### Fra 30 bruttocases til 16 nettocases

Den initiale screening af danske og internationale tiltag er gennemført med afsæt i en kombination af Telemarksforskningens resultater, Eurostat-data på Nuts3-niveau samt en bred netværksbaseret national og international afsøgning af initiativer. Afsøgningen blev suppleret med en række screeningsinterview med personer, der har indsigt i og viden om de identificerede tiltag. Der har gennemgående i screeningsprocessen været fokus på ikke at medtage tiltag, der er beskrevet i for mange andre analyser af denne karakter. Det har skulle sikre, at de undersøgte cases i videst muligt omfang også rummer ny inspiration til aktører inden for det regionale udviklingsfelt.

Den samlede screening af danske og internationale tiltag resulterede i en bruttoliste bestående af i alt 30 tiltag - herunder 24 danske og seks internationale tiltag. Bruttolisten blev herefter indsnævret til en nettoliste bestående af i alt 16 tiltag - herunder 12 danske og fire internationale. Der er blevet udført dybdegående casestudier af disse 16 tiltag, og de udgør derfor rapportens centrale datagrundlag. De 16 cases er præsenteret nedenfor:

#### Overblik over gennemførte casestudier

Tiltagets navn	Beskrivelse af tiltag
Ballerup satser på fremtidens erhverv	Samarbejde med erhvervslivet om udviklingen af kommunens fremtidige erhvervsprofil
Bornholms Fødevarerklynge	Klyngeprojekt, der har til formål at udvikle Bornholms styrkepositioner indenfor fødevarereproduktion gennem samarbejde med flere lokale aktører
BusinessPark Struer	Etableringen af et erhvervsnetværk og kontorfællesskab målrettet teknologibaserede iværksættere
Det maritime læringsmiljø på EUC Nord	Etableringen af et fysisk læringsmiljø målrettet maritime uddannelser, som er skabt i samarbejde med lokale virksomheder og aftagere af faglærte

## Hvorfor vokser steder?

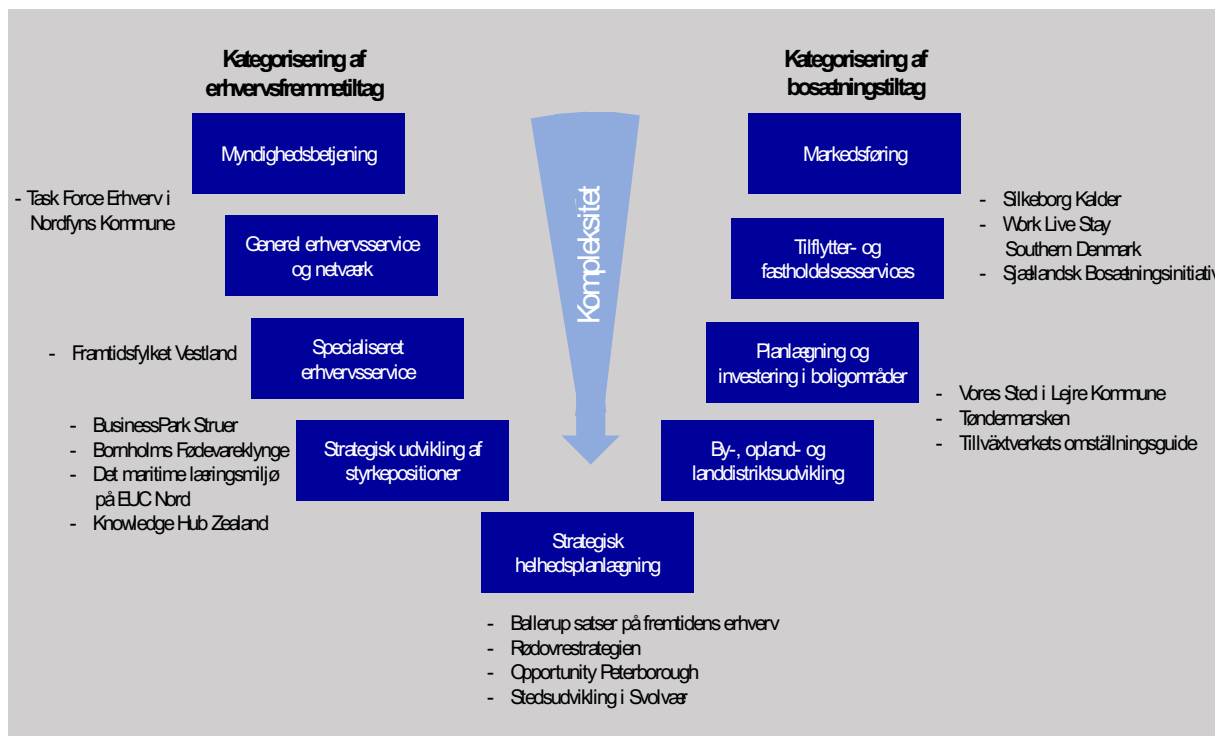
Knowledge Hub Zealand	Understøttelse af etablering af et stærkt uddannelses- og vidensmiljø for bioscience i Kalundborg
Lejre Kommune – Vores Sted	Udviklingen af en samlet vision for udviklingen af kommunens landsbyer
Rødovrestrategien	Strategisk planlægning af kommunens fremtidige og bæredygtige udvikling gennem tæt inddragelse af lokale aktører
Silkeborg Kalder	Bosætningstiltag, der gennem en stærk analytisk forankring formår at markedsføre Silkeborg Kommune til den rette målgruppe
Sjællandsk bosætningsinitiativ	Tværkommunalt samarbejde om styrkelse af bosætning i Region Sjælland
Taskforce Erhverv i Nordfyns Kommune	Udviklingen af en serviceminded og brugerorienteret erhvervs-service
Tøndermarsken	Helhedsorienteret områdeudvikling i Sønderjylland for at gøre området attraktivt at besøge, bo og arbejde i
Work-Live-Stay Southern Denmark	En medlemsdrevet forening, der bygger bro mellem danske virksomheder og arbejdet med at tiltrække kvalificeret arbejdskraft gennem viden og netværk
<b>Internationale cases</b>	
Framtidsfylket Vestland	Etableringen af en organisation med henblik på tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft, bl.a. gennem trainee-programmer
Opportunity Peterborough	Etableringen af en organisation med formålet fortsat at drive udviklingen i Peterborough via netværksdannelse og sparring
Stedsudvikling i Svolvær	Udviklingen og genetableringen af en attraktiv bykerne i overensstemmelse med landskabet og stedbundne kvaliteter
Tillväxtverkets omställningsguide	Udvikling af et konkret værktøj til håndtering af regionale omstillingsprocesser

Cases inddrages løbende til at eksemplificere pointer i denne rapport. For yderligere indsigt i de enkelte cases henvises til det supplerende casekatalog, der er vedlagt som databilag til rapporten.

De 16 identificerede tiltag er udvalgt med en spredning på tværs af erhvervsfremme- og bosætningstiltag. Herudover fordeler de sig inden for en typologi, der indkapsler tiltagets skala og kompleksitet. Den anvendte typologi over typer af tiltag er præsenteret i figuren på næste side.

## Hvorfor vokser steder?

### Typologi over typer af tiltag inden for erhvervsfremme og bosætning



### Validerende ekspertinterview og omfattende litteraturstudie

Der er i alt gennemført otte ekspertinterviews til at validere findings fra den tværgående analyse af de 16 cases. Oversigten over de interviewede eksperter fremgår af tabellen nedenfor.

### Oversigt over interviewede forskere og eksperter

Navn	Stilling og organisation
Anne-Mette Hjalager	Professor ved Center for Landdistriktsforskning, SDU
Carsten Jahn Hansen	Lektor, Institut for Planlægning, Aalborg Universitet
Curt Lilliegreen	Direktør, Boligøkonomisk Videnscenter
Hans Thor Andersen	Forskningschef, Institut for byggeri, by og miljø (Build), Aalborg Universitet
Henrik Halkier	Dekan ved Det Humanistiske Fakultet og professor i turisme og destinationsudvikling, Aalborg Universitet
Mads Bruun Ingstrup	Lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, SDU
Steffen Korsgaard	Professor og institutleder ved Institutleder Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, SDU
Mogens Dilling-Hansen*	Lektor, Institut for Økonomi, Aarhus Universitet
* Kort telefonisk samtale	

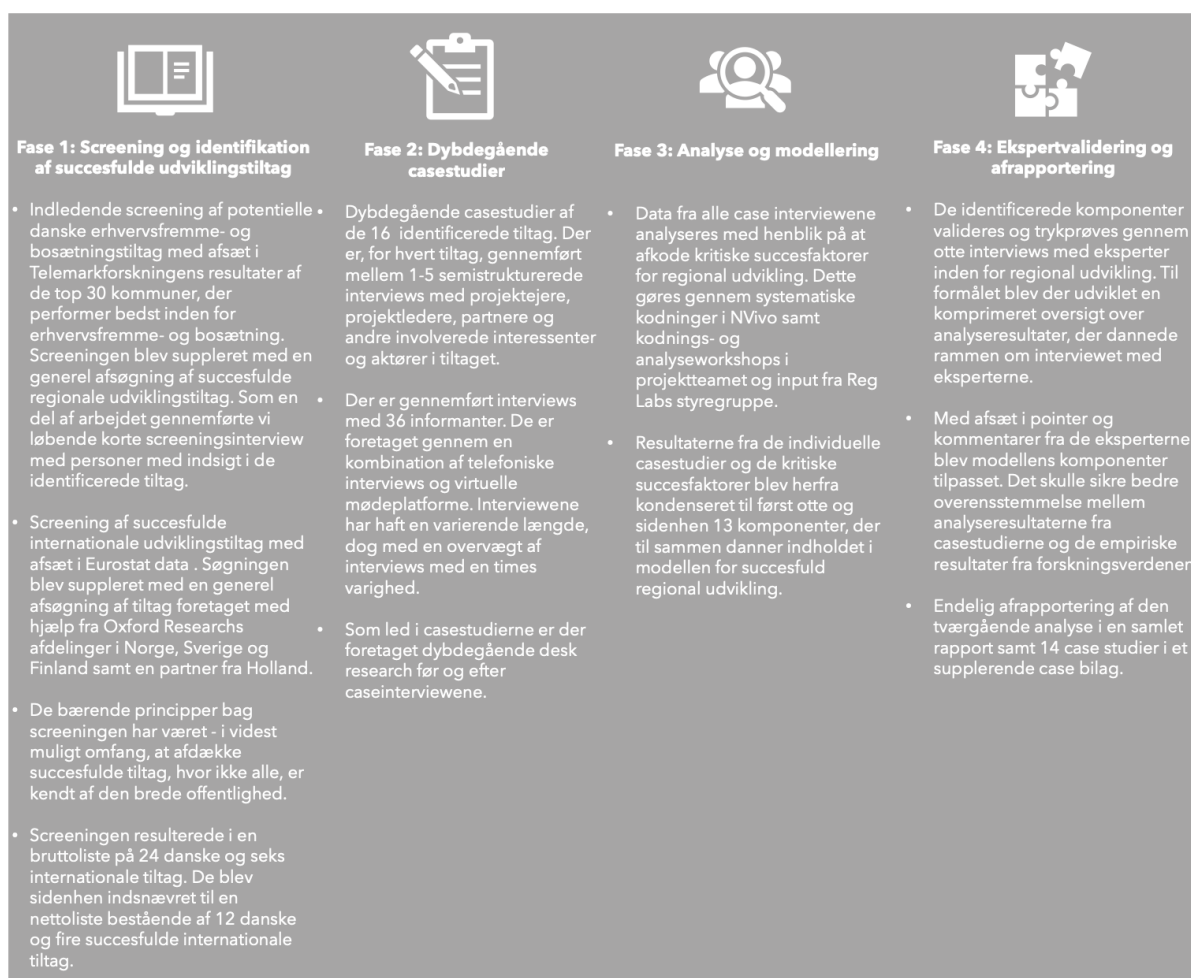
## Hvorfor vokser steder?

Endvidere er gennemført en omfattende afsøgning af relevant litteratur inden for det regionale udviklingsområde. For yderligere information om den afsøgte litteratur samt rapportens datagrundlag henvises til bilag A.

### Projektets metodiske fremgangsmåde

Den blå boks nedenfor beskriver kort projektets metodiske fremgangsmåde.

#### Projektets metodiske fremgangsmåde



### Læsevejledning

Kapitel 1 præsenterer baggrunden for analysearbejdet samt rapportens hovedkonklusioner. Herefter struktureres rapporten og dens kapitler med afsæt i den udviklede regionale udviklingsmodel samt dens faser og dens indholdskomponenter.

Kapitel 2 introducerer den regionale udviklingsmodel samt de bagvedliggende rationaler, som den har til formål at illustrere.



## Hvorfor vokser steder?

Kapitel 3, 4 og 5 gennemgår de komponenter, der kendetegner succesfuld regional udvikling i henholdsvis forberedelsen af et udviklingstiltag, i udviklingen og implementeringen af tiltaget samt i forankringen af et givent tiltag.

Afslutningsvis perspektiverer kapitel 6 kort modellen i forhold til nogle af de regionale udviklingstendenser, som de interviewede eksperter vurderer, vil præge den regionale udvikling i de kommende år.

### HOVEDKONKLUSIONER

Det følgende afsnit sammenfatter undersøgelsens hovedkonklusioner. Det sker med udgangspunkt i en idealtypisk model, der skal illustrere, hvad der kendetegner effektfulde regionale udviklingstiltag. Modellen, der er blevet udviklet som en del af analysearbejdet er fremstillet på s. 11.

Afslutningsvis gives en kort perspektivering af udviklingsmodellen i forhold til de udviklingstendenser, som forventes at præge regionale udvikling i den kommende årrække.

#### 13 KOMPONENTER KENDETEGNER EFFEKTFULDE REGIONALE UDVIKLINGSTILTAG

13 komponenter kendetegner succesfulde regionale udviklingstiltag. Komponenterne optræder på tværs af tre faser i det regionale udviklingsarbejde - henholdsvis forberedelsesfasen, udviklings- og implementeringsfasen samt forankringsfasen.

De effektfulde udviklingstiltag er karakteriseret ved følgende 13 komponenter.

##### I forberedelsesfasen:

- **Politisk konsensus**  
De opbygger og er præget af politisk konsensus, der sætter en udviklingsretning udover den enkelte valgperiode.
- **Dedikerede midler til opstart**  
De afsætter tidligt i udviklingsprocessen midler og ressourcer til opstart af projektet. Det sikrer, at feltet kan undersøges grundigt, og at de rette interessenter tidligt kan mobiliseres om projektet.
- **Grundigt analysearbejde**  
De er præget af et grundigt forberedende analysearbejde. De har dybdegående og empirisk viden om udfordringsbilledet, og de har kortlagt det historiske og ressourcemæssige afsæt, der er for at skabe en forandring.

##### I udviklings- og implementeringsfasen:

- **Tager afsæt i og udnytter stedbundne lokale ressourcer**  
De tager afsæt i og udnytter stedbundne lokale ressourcer. De effektfulde tiltag er autentiske, og de formår at aktivere de særlige ressourcer, der er i et givent område, frem for blot at 1:1 kopiere et tiltag, der har virket et andet sted. Det gælder særligt tiltag i en større skala, der sjældent kan "copy-pastes" fra et sted til et andet.
- **Stærk politisk/ledelsesopbakning**  
De arbejder med en stærk politisk og ledelsesmæssig opbakning i udviklingsfasen og i den konkrete udmøntning af tiltagets aktiviteter.

## Hvorfor vokser steder?

- **Dedikeret facilitator**

Der er allokeret en dedikeret facilitator, der samler projektets mange indholdselementer og sikrer fremdriften. Facilitatorrollen kan både være forankret internt i fx en forvaltning eller eksternt i en selvstændig facilitatororganisation.

- **Dialog, netværks- og partnerbaserede**

De er præget af en tillidsfuld dialog og et stærkt samarbejde via enten uformelle netværk eller formelle partnerskaber. Det tætte samarbejde sikrer en fælles forståelse af udfordringsbilledet på tværs af interessenter og understøtter, at de berørte aktører bidrager med ressourcer i løsningen.

- **Re-kobler ressourcer**

De re-kobler eksisterende stedbundne ressourcer og potentialer med nye udefrakommende ressourcer i form af fx ekstern finansiering, kompetencer og udefrakommende engagement til forandring.

- **Samtænker og integrerer flere udviklinger**

De samtænker og integrerer udviklingstiltaget med andre eksisterende indsatser. Dialogen og samtænkningen med andre tiltag – kommunale indsatser mv. – medfører, at tiltagene arbejder i samme retning og i fællesskab bidrager til at løse en given udfordring. Det øger tiltagenes potentielle effektskabelse udover det enkelte tiltag.

- **Dynamiske og tilpasningsdygtige**

De er kendetegnet ved, at de er dynamiske og tilpasningsdygtige på både strategisk niveau og på operationelt niveau. På strategisk niveau formår tiltagene at gribe nye politiske diskurser eller tilpasse sig, når et tiltag møder modstand, uforudsete udfordringer eller nye uforløste potentialer. På operationelt niveau formår organisation og de udførende medarbejdere at agere som samskabende samarbejds- og sparringspartnere.

### I forankringsfasen:

- **Langsigtet strategisk/strukturelt fokus**

De er kendetegnet ved, at de har et langsigtet fokus. Succesfuld regional udvikling er sjældent et *quick fix* og skabelsen af en varig effekt kan tage lang tid. Derfor arbejder tiltagene typisk over en længere tidshorisont. Og ofte har de et strategisk fokus på at påvirke de strukturelle vilkår, et område er påvirket af.

- **Afsætter driftsmidler til medarbejdere/ekstern organisation**

De forankres internt i eksempelvis forvaltningen eller eksternt i sin egen projektorganisation, forening eller lignende. Forankringen af et udviklingsprojekt til et tiltag med en varig driftsmodel er afgørende for, at tiltagene skaber en varig udviklingseffekt.

- **Kobler til nye tiltag/udviklinger**

De knopskyder og udbygges med nye understøttende tiltag og initiativer. De succesfulde tiltag er ofte med til at starte en positiv udviklingsspiral, der sætter gang i andre tiltag, der skubber i samme udviklingsretning.

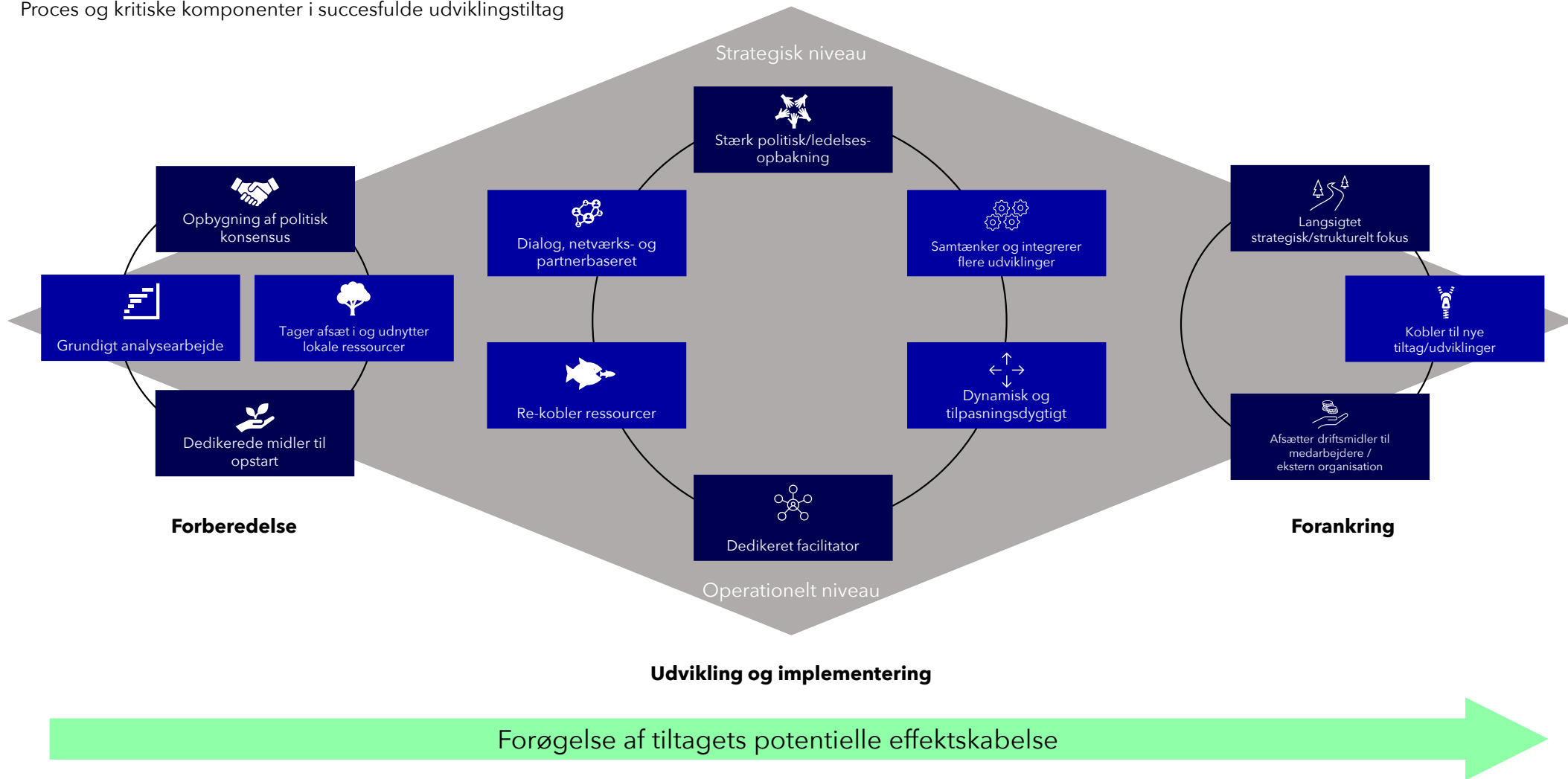
## Hvorfor vokser steder?

De 13 komponenter og de tre faser er illustreret i modellen for succesfuld regional udvikling på den følgende side. For uddybelse af tankerne bag modellen og de enkelte visuelle elementer i modellen henvises til kapitel 2 "Model for succesfuld regional udvikling".

## Hvorfor vokser steder?

### Model for succesfuld regional udvikling

Proces og kritiske komponenter i succesfulde udviklingstiltag



## Hvorfor vokser steder?

### KOMPONENTERNE GÆLDER BÅDE ERHVERVSFREMME OG BOSÆTNINGSTILTAG PÅ TRODS AF FORSKELLIGE OVERORDNEDE UDVIKLINGSDYNAMIKKER

De 13 komponenter er identificeret inden for både erhvervsfremme- og bosætningstiltag og på tværs af tiltagens skala. De 13 komponenter optræder inden for både erhvervsfremme og bosætningstiltag. Det gælder på trods af, at de opererer inden for forskellige overordnede udviklingsdynamikker. Eksempelvis påvirker dynamikkerne på boligmarkedet og overordnede megatrends, som urbanisering i højere grad tiltag inden for bosætning. Omvendt påvirker udviklingen mod et videnssamfund i højere grad erhvervsfremmetiltagene. For begge typer af tiltag er det dog en central pointe, at de effektfulde udviklingstiltag arbejder på den langsigtede strategiske bane og forsøger at ændre og/eller udnytte de strukturelle vilkår, som et givent område er påvirket af. Derfor indgår komponenten "Langsigtet strategisk/strukturelt fokus" i både bosætnings- og erhvervsfremmetiltag, men med forskelligt fagligt indhold.

### KOMPONENTERNE SES PÅ TVÆRS AF SKALA, MEN BETYDNINGEN AF DEM VOKSER I TAKT MED ØGET SKALA OG KOMPLEKSITET

Analysen viser, at de 13 komponenter også optræder på tværs af tiltagens skala. Det betyder dog ikke, at alle 13 komponenter altid optræder i alle cases. Men betydningen af, at alle komponenterne indgår i effektivt regionalt udviklingsarbejde, stiger, i takt med at tiltagens omfang vokser og kompleksiteten stiger.

### INDDRAGELSE AF FLERE KOMPONENTER ØGER DEN POTENTIELLE EFFEKT AF TILTAG

De udviklingstiltag, der arbejder og planlægger helt over i forankringsfasen og indtænker størstedelen af komponenterne, har større sandsynlighed for at blive effektfulde og skabe en varig forskel for den regionale udvikling. Det indebærer både at indtænke indholdskomponenterne såsom kobling af eksisterende ressourcer med nye, men i særlig grad også de komponenter, der vedrører den stærke politiske og ledelsesmæssige opbakning samt den løbende facilitatorfunktion.

### DIREKTE OVERFØRBARHED FALDER I TAKT MED TILTAGENES SKALA

De gennemførte casestudier rummer en række udviklingstiltag, der kan anvendes og/eller tjene som inspiration til aktører, der arbejder med regional udvikling. Hvis et tiltag fra de gennemførte casestudier skal overføres fra en geografisk kontekst til en anden, så bør det kritisk gennemgås i forhold til ovenstående komponenter, så det sikres, at tiltaget i videst muligt indtænker og indarbejder de vigtigste komponenter for tiltagets succes. Endvidere viser analysen, at den direkte overførbarehed falder i takt med tiltagene stiger i skala og kompleksitet. Det betyder også, at de små tiltag i mindre grad bør tage højde for alle de oplyste komponenter for at kunne overføres succesfuldt fra et sted til andet, sammenlignet med de store og komplekse udviklingstiltag, der bør adressere flere af komponenterne.

### UDVIKLINGSMODELLEN SET I FORHOLD TIL FREMTIDIGE TENDENSER

Det er forventningen, at en række eksisterende udviklingstendenser vil fortsætte i fremtiden og fortsat påvirke de vilkår, som regionale udviklingstiltag opererer inden for. De tendenser, der også i fremtiden vil påvirke den regionale udvikling, er:

- Fortsat styrkelse af den nuværende center/periferi udvikling med vækst i store byer og lokale provinscentre
- Områdets geografiske placering og deres infrastrukturelle position vil i fremtiden fortsat udgøre et centralt grundvilkår i den fremtidige regionale udvikling
- Fortsat omstilling til videnssamfund med stigende behov for højt kvalificeret arbejdskraft i hele landet. Omstillingen til videnssamfund (og derfor ikke kun i den tertiære sektor, som tidligere forventet) kommer også til udtryk i hele produktionssektoren, hvor kompetencebehovene vil være stigende på tværs af alle faggrupper
- Afspejling og forstærkning af ovenstående tendenser i prisudviklingen på boligmarkedet.

#### STYRKET DIGITAL INFRASTRUKTUR RUMMER ET DISRUPTIVT POTENTIALE

Herudover peger eksperterne på, at styrkelsen af den digitale infrastruktur rummer potentialet til både at styrke og mindske betydningen af ovenstående stedbundne strukturelle grundvilkår. Styrket digital infrastruktur kan understøtte en udvikling, hvor bopæl og arbejdsplads i stigende grad adskilles - særligt i form af øget hjemmearbejde. Denne udviklingstendens er senest blevet blotlagt under Covid-19 pandemien. Samtidig har pandemien i sig selv har medvirket til at accelerere hele udviklingen med øget hjemmearbejde og stigende interesse for at bosætte sig med større geografisk afstand til arbejdspladsen.

Udviklingen kan på den ene side mindske betydningen af strukturelle vilkår - som fx geografisk nærhed til en arbejdsplads og betydningen af den fysiske infrastruktur. På den anden side betyder afkoblingen af arbejdsplads fra arbejdssted, at betydningen af et geografisk områdes stedbundne kvaliteter får stigende betydning for bosætningsmønstre. I denne udvikling øges betydningen af et geografisk områdes evne til at accentuere dets stedbundne kvaliteter - hvad end de handler om flot natur eller et attraktivt bymiljø.

#### DET LANGSIGTEDE STRATEGISKE OG STRUKTURELLE FOKUS BLIVER OGSÅ CENTRALT I FREMTIDENS UDVIKLINGSARBEJDE

Uagtet hvilke af ovenstående udviklinger, der vil slå stærkest igennem, er det fortsat forventningen, at de komponenter, der er identificeret i modellen for succesfuld regional udvikling, også i fremtiden vil forventes at udgøre kernen i effektfulde regionale udviklingstiltag.

## Hvorfor vokser steder?

I fremtiden bliver det derfor fortsat vigtigt, at udviklingstiltagene arbejder langsigtet strategisk for at styrke et områdes strukturelle grundvilkår. Og hvis forventningen om, at det bliver vigtigere, at områder formår at betone deres stedbundne ressourcer - bl.a. som følge af digitaliseringstrenden - kan det betyde, at arbejdet med at koble stedbundne ressourcer med udefrakommende ressourcer bliver stadig vigtigere i fremtiden.

### OFFENTLIGE AKTØRER SOM PLAYMAKERS I DET FREMTIDIGE UDVIKLINGSARBEJDE

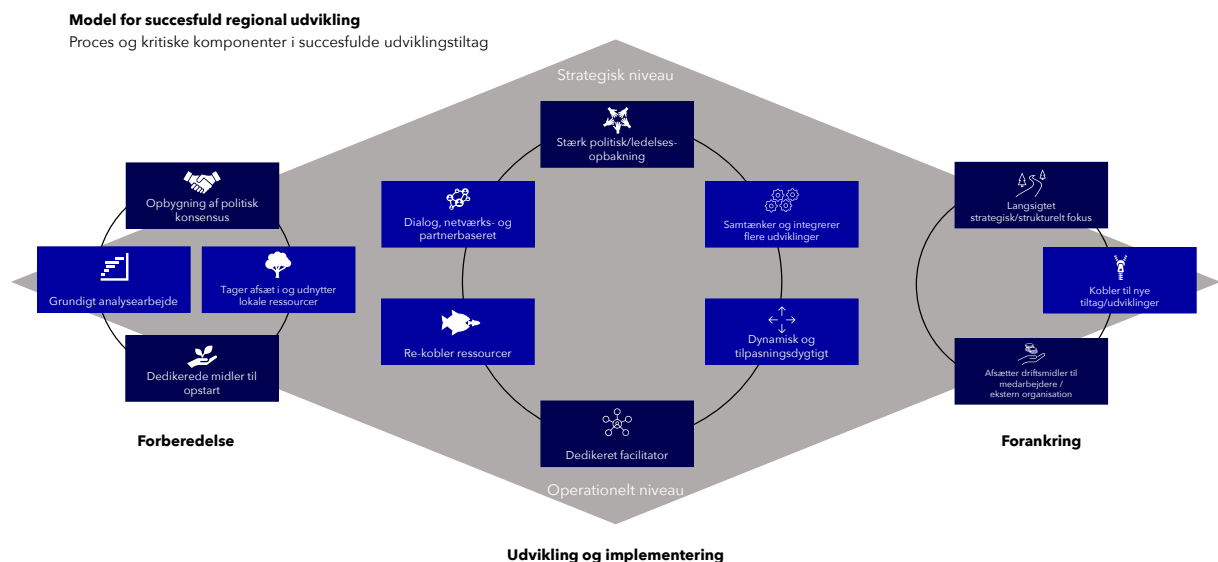
Afslutningsvis peger data på, at betydningen af de offentlige aktørers rolle som netværksdanner, samskaber og samarbejdspartner vil vokse i fremtidens regionale udviklingsarbejde. En tendens, der bl.a. er beskrevet som kommune 3.0 eller *new public governance*. Det gælder både på politisk, ledelsesmæssigt og medarbejderniveau.



# 2. MODEL FOR SUCCESFULD REGIONAL UDVIKLING

De gennemførte casestudier viser, at der er en række faktorer, der kendetegner succesfulde regionale udviklingsprojekter. Både inden for bosætning og erhvervsfremmeområdet. Faktorerne er visualiseret som komponenter i en idealtypisk model for succesfuld regional udvikling nedenfor.

Oversigt over modellen for succesfuld regional udvikling (se s. 24 for helsides illustration)



Alle del-komponenterne indgår ikke nødvendigvis i alle de succesfulde tiltag. I nogle cases indgår de alle i større eller mindre grad i case data, mens det i andre kun er nogle af de afbildede komponenter, der indgår. Typisk indgår de fleste af komponenterne i forskellig grad dog i de analyserede cases.

Komponenterne fokuserer på elementer man til en vis grad kan styre, kontrollere eller stille efter. Mens tilfældige møder, ildsjæle og lignende ikke er en del af modellen – selvom det ofte fremhæves som grundlaget for en succes. Ved at have fokus på komponenterne kan man så at sige øge sandsynligheden for positive tilfældigheder, der fremmer projektet.

### Fokus på dimensioner, som aktørerne kan påvirke

Regional udvikling arbejder altid inden for strukturelle vilkår, der har betydning for de lokale muligheder og udfordringer, som tiltagene arbejder med. Det gælder eksempelvis den geografiske placering, boligmarkedet, infrastrukturelle vilkår mv. Aktørerne er på den ene side underlagt vilkårene, men på den anden side kan de forsøge at påvirke strukturerne med et givent tiltag.

## Hvorfor vokser steder?

Modellen har særligt fokus på de komponenter, som de involverede aktører har indflydelse på, da det er her, der er mulighed for at gøre den størst mulige forskel i designet af udviklingstiltagene. Dog er den strukturelle dimension også indtænkt i modellen via komponenterne "samtænkning og integration af flere udviklinger" og "langsigtet strategisk/strukturelt fokus". De omhandler, i hvilken grad det konkrete udviklingstiltag arbejder inden for eksisterende udviklinger og forsøger at påvirke de strukturelle forhold, som et lokalområde er underlagt.

### 2.1 DEN REGIONALE UDVIKLINGSMODELS FORMÅL

Den regionale udviklingsmodel har et todelt formål:

- **Modellen som en analytisk ramme**, der skal beskrive, hvilke faktorer der kendetegner de tiltag, der har en positiv effekt, og medvirker til at løse de regionale udfordringer, de er iværksat for at løse.
- **Modellen som et arbejdsredskab**, der skal understøtte dialog og skærping af udviklingsindsatser for aktører, der udvikler og implementerer regionale udviklingstiltag inden for både bosætning og erhvervsfremme.

Med hensyn til modellen som arbejdsredskab skal komponenterne derfor forstås som opmærksomhedspunkter, som udviklere og projektledere med fordel kan tage stilling til i arbejdet med at designe regionale udviklingstiltag. Det gælder både, hvorvidt komponenten er tilstrækkelig indtænkt i udviklingstiltaget, hvorvidt delkomponenter bevidst skal udelades i indsatsen, og hvilke konsekvenser det eventuelt har, hvis ikke der tages højde for komponenten i initiativet. Det er således ikke en facitliste, men et udgangspunkt for en god og helhedsorienteret dialog om udviklingen af et projekt, der skal medvirke til at træffe kvalificerede og oplyste valg ud fra det, vi ved, virker.

I de kommende kapitler, hvor de enkelte kritiske faktorer gennemgås, vil vi præsentere eksempler på generelle og specifikke typer af dialogspørgsmål, som aktører på området kan arbejde ud fra i henhold til de enkelte komponenter.

### 2.2 STEP-BY-STEP FORKLARING AF MODELLEN FOR SUCCESFULD REGIONAL UDVIKLING

I det følgende beskriver vi de forskellige elementer, der indgår i modellen for succesfuld regional udvikling, og som på et overordnet niveau kendetegner de analyserede udviklingstiltag. I kapitlet vil vi berøre:

- Faserne, et udviklingsprojekt gennemgår.
- Tankerne, der ligger bag illustrationen af modellen med en grå diamant.
- De to kritiske spor af komponenter, der findes i udviklingsarbejdet.

## Hvorfor vokser steder?

- De supplerende indholdskomponenter, der har betydning for tiltagets effekt.

### 2.2.1 TRE FASER I UDVIKLINGSARBEJDET

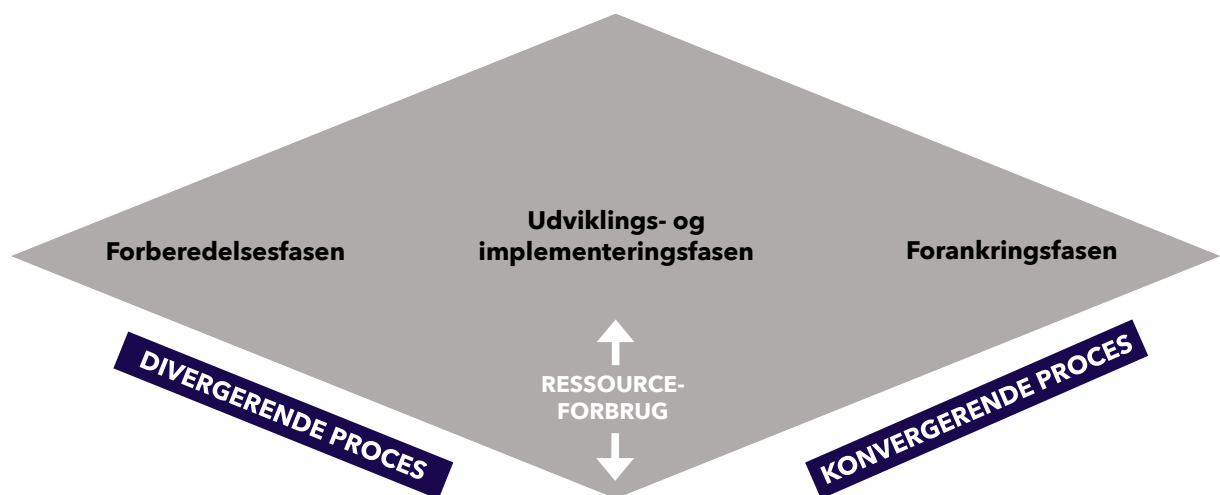
De samlede data viser, at de succesfulde regionale udviklingstiltag typisk gennemgår tre faser:

- Forberedelsesfasen
- Udviklings- og implementeringsfasen
- Forankringsfasen.

De tre faser er indsat i den regionale udviklingsmodel nedenfor. Modellen er afbildet, som en grå diamant med inspiration fra designtænkningens *double diamond*-model. Diamanten skal illustrere en række forhold i udviklingsarbejdet. På den ene side illustrerer den en divergerende kreativ arbejdsproces, hvor projektet forberedes, opstartes og udvikles. På den anden side illustrerer diamanten en efterfølgende konvergerende proces, hvor projektet implementeres og forankres i en endelig driftsmodel.

Den grå diamant illustrerer også det typiske ressourceforbrug, som case data viser, der er forbundet med udviklingen af regionale tiltag.

De tre faser illustreret i designmodellen



**Forberedelsesfasen:** Forberedelsen af udviklingstiltagene består af en række forskellige aktiviteter. Kernen i fasen handler om, at aktørerne forstår udfordringen og identificerer de første spadestik til en indsats, der kan løse udfordringen. Løsningen findes ofte med afsæt i de stedbundne potentialer, styrkepositioner, kompetencer og den historie, som præger stedet.

## Hvorfor vokser steder?

Forberedelsesfasen omhandler også den indledende mobilisering af offentlige og politiske aktører samt de regionale interessenter, der på forskellig vis er berørt af udfordringen. Det indebærer også at inddrage aktører, der kan mobilisere ressourcer, der kan medvirke til at løse udfordringen.

De berørte interessenter kan udover offentlige aktører, der typisk initierer tiltagene, også bestå af private aktører såsom virksomheder og private investorer. Herudover er der ofte tale om civilsamfundsaktører såsom ildsjæle, foreninger, fonde mv. samt uddannelsesinstitutioner alt efter typen af udfordringer, der skal løses.

**Udviklings- og implementeringsfasen:** Fase to i de succesfulde udviklingstiltag er udviklings- og implementeringsfasen. Udviklings- og implementeringsfasen udgør den største del af udviklingen af tiltaget - med afsæt i forberedelsesfasen.

I udviklings- og implementeringsfasen ser vi typisk, at en designeret projektleder eller facilitatororganisation med politisk- og ledelsesmæssig opbakning i en iterativ proces implementerer og udvikler tiltaget i samarbejde med interessenter og relevante partnere.

Det, der kendetegner de succesfulde tiltag i denne analyse, er, at man i denne fase får landet et stærkt partnerskab omkring initiativet og opbygger solide netværk og relationer til relevante interessenter som udgangspunkt for en løbende dialog om tiltagets retning på strategisk og operationelt niveau. Det er også her, vi typisk ser, at man tilføjer nye ressourcer, der skal aktivere potentialet i de stedbundne, lokale ressourcer.

I processen mellem implementering og udvikling ser vi også, at de succesfulde tiltag i udgangspunktet samtænker og integrerer flere udviklinger. Det ser vi bl.a., når man i Tønder samtænker klimatilpasning og byudvikling. Samtidig ser vi, at det ikke blot er noget, man gør fra start, men noget, man løbende gør. De succesfulde initiativer er således også dynamiske og tilpasningsdygtige: En langsigtet strategisk plan må ikke stå i vejen for en løbende tilpasning til aktuelle udfordringer og potentialer. Det ser vi bl.a., når man i Sjællands Bosætningsinitiativ prioriterer at have et samarbejde, der trods commitment er løst nok til, at det løbende kan ændre sig efter behovet.

**Forankringsfasen:** Den sidste projektfase er forankringsfasen. Kernen i forankringsfasen ved de succesfulde tiltag er, at de formår at omstille sig fra at være et udviklingsprojekt til et driftsprojekt, der forankres internt i eksempelvis forvaltningen eller eksternt i sin egen driftsorganisation og derfra drifter de aktiviteter, der er blevet iværksat som en del af projektet.

Alle de analyserede udviklingstiltag gennemgår de to første faser, mens særligt forankringsfasen er en fase, der let overses i udviklingsarbejdet - både i den forberedende fase, men også i tilfælde, hvor et succesfuldt tiltag skal omdannes fra at være et udviklingsprojekt til et varigt projekt, der arbejder udover udviklingsperioden.

Data viser, at de tiltag, der allerede i forberedelsesfasen tager stilling til de komponenter, der indgår i forankringsfasen, i højere grad formår at blive effektskabende. Det gælder

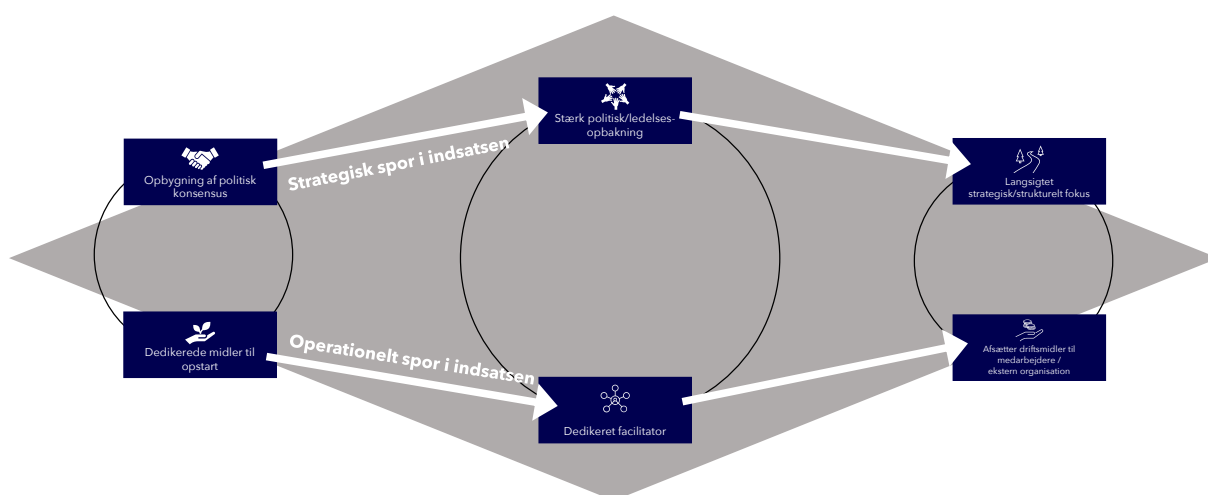
## Hvorfor vokser steder?

særligt, når de arbejder med et langsigtet strategisk fokus, og såfremt de tidligt i processen indtænker en driftsmodel med øremærkede midler til fortsat at holde gang i de aktiviteter, som er blevet iværksat i udviklingsprocessen. Ellers ender tiltagene ofte med blot at blive endnu et projekt, der gør en midlertidig forskel, men ikke formår at ændre noget på den lange bane.

### 2.2.2 DE TO CENTRALE UDVIKLINGSSPOR I DEN REGIONALE UDVIKLING

De samlede data peger på, at der er særligt to spor, der kendetegner de succesfulde udviklingstiltag. Det ene spor vedrører den **strategiske del** af udviklingsarbejdet, mens det andet spor omhandler den **operationelle del** af indsatsen. De to spor og de udviklingskomponenter, de berører, er illustreret i figuren nedenfor via de mørkeblå bokse og de hvide pile.

De to udviklingsspor og de tilhørende komponenter illustreret i designmodellen



Data viser, at netop disse to spor og de dertilhørende komponenter er helt afgørende virkemidler i de succesfulde regionale udviklingstiltag.

På **strategisk niveau** viser data, at stærk politisk opbakning er afgørende for, at tiltaget kan arbejde inden for en lang tidshorison, hvilket ofte er nødvendigt, hvis et tiltag skal afbøde eller løse en strukturel udfordring eller blot have en langvarig effekt. Det skyldes bl.a., at den politiske konsensus, der tidligt opbygges i de succesfulde tiltag, medfører, at tiltagene formår at arbejde langsigtet og strategisk og ikke ændrer kurs i takt med skiftende politiske flertal. Den politiske konsensus medfører samtidig, at tiltagene typisk har en stærk politisk og ledelsesmæssig opbakning, der giver tiltagene og de personer, der er involveret på operationelt niveau, et stærkt handlerum i både udvikling og implementering af indsatserne.

Det andet spor, der er centralt for succesfuld implementering og varig effekt i de succesfulde udviklingstiltag, er det **operationelle niveau**. Her peger data særligt på, at

## Hvorfor vokser steder?

rollen som facilitator i både opstarts-, udviklings- og forankringsfasen har en central betydning for, om tiltagene bliver succesfulde. Netop facilitatorrollen er kippet i indsatserne, der formår at binde de relevante komponenter sammen og sikre fremdriften i opstarts- og udviklingsfasen. De succesfulde cases er derfor kendetegnet ved, at der er afsat midler i de forskellige faser af arbejdet, og at den daglige projektledelse forankres internt hos en offentlig aktør. Alternativt i en ekstern organiseringsmodel, der afspejler det interessentlandskab, der er involveret i at løse udfordringen.

**Cirklerne** mellem de to spor skal visualisere den tætte kobling, der er mellem de prioriteringer, der tages på det strategiske niveau, og det arbejde, der foretages på operationelt niveau. Eksempelvis medfører en stærk politisk og ledelsesmæssig opbakning, at der i de fleste situationer afsættes midler til at opstarte, implementere og drive de konkrete udviklingstiltag, der iværksættes. Case data og de gennemførte ekspertinterview understreger, at den politiske opbakning og det langsigtede strategiske fokus spiller en helt afgørende rolle for, om tiltag udvikles og implementeres, så de formår at løse den identificerede udfordring.

### 2.2.3 INDHOLDSKOMPONENTERNE OG TILTAGENES EFFEKTSKABELSE

De sidste elementer, der indgår i den samlede udviklingsmodel, er indholdskomponenterne. De vedrører ikke direkte det strategiske og det operationelle spor, men er stadig afgørende for, hvorvidt tiltagene udvikles og implementeres, så de formår at gøre en forskel.

Indholdskomponenterne er illustreret i udviklingsmodellen i en lysere blå farve.

De syv indholdskomponenter fordelt på de tre faser



De samlede data viser, at de oplyste indholdskomponenter alle udgør vigtige elementer i de tiltag, der implementeres og forankres succesfuldt og formår at skabe en varig effekt.

## Hvorfor vokser steder?

I de følgende kapitler vil vi beskrive, hvordan de forskellige komponenter kommer til udtryk i data, og hvordan de kendetegner og understøtter succesfuld regional udvikling.

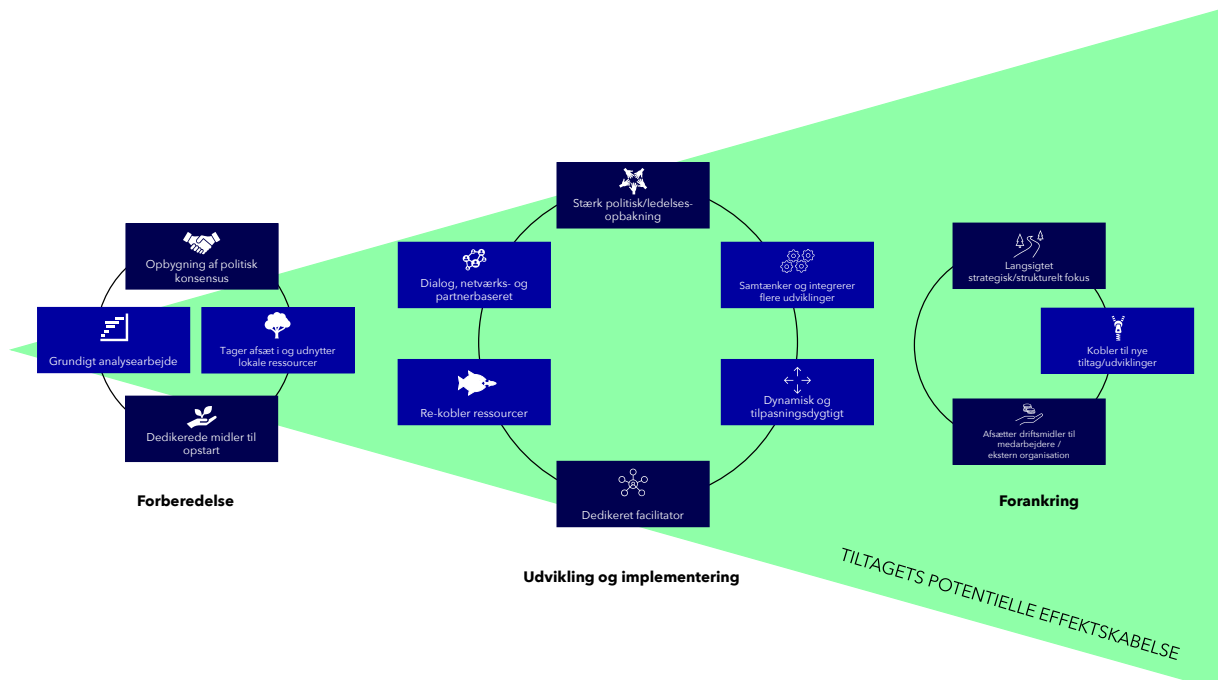
Det er dog vigtigt allerede nu at påpege, at *alle* indholdskomponenterne ikke nødvendigvis indgår i de analyserede cases. Men data viser, at de alle i større eller mindre grad kendetegner de succesfulde regionale udviklingstiltag.

### Inddragelse af flere komponenter øger den potentielle effekt af tiltag

Data peger på, at de udviklingstiltag, der arbejder og planlægger helt hen i forankringsfasen og indtænker størstedelen af komponenterne, i højere grad formår at gøre en varig forskel for den regionale udvikling. Det indebærer både at indtænke indholdskomponenterne, men i særlig grad også de komponenter, der vedrører den stærke politiske og ledelsesmæssig opbakning samt den løbende facilitatorfunktion.

Den øgede effektskabelse, der sker, når tiltag formår at arbejde på den lange bane helt over i forankringsfasen og indtænke flere komponenter er illustreret i figuren nedenfor.

Tiltagens potentielle effektskabelse set i forhold til arbejde på tværs af faser og indtænkning af komponenter



Den grønne farve i figuren skal visualisere den potentielle effekt, der er for tiltagene i de enkelte faser i udviklingsarbejdet. De samlede data viser, at den største potentielle effektskabelse for de enkelte tiltag sker, når tiltaget 1) arbejder langsigtet strategisk, 2) formår at forankre projektet internt eller eksternt og 3) udvider tiltaget udover sin egen skala og kobler det sammen med andre udviklinger og/eller knopskyder med nye tiltag.

### 2.2.4 KOMPONENTERNE OPTRÆDER PÅ TVÆRS AF BOSÆTNING OG ERHVERVSFREMME TILTAG

De 13 komponenter optræder inden for både erhvervsfremme og bosætningstiltag. Det gælder på trods af, at de opererer inden for forskellige overordnede udviklingsdynamikker. Eksempelvis påvirker dynamikkerne på boligmarkedet og overordnede megatrends, som urbanisering i højere grad tiltag inden for bosætning. Omvendt påvirker udviklingen mod et videnssamfund i højere grad erhvervsfremmetiltagene. For begge typer af tiltag er det dog en central pointe, at de effektfulde udviklingstiltag arbejder på den langsigtede strategiske bane og forsøger at ændre og/eller udnytte de strukturelle vilkår, som et givent område er påvirket af. Derfor indgår komponenten "Langsigtet strategisk/strukturelt fokus" i både bosætnings- og erhvervsfremmetiltag, men med forskelligt fagligt indhold.

Et andet eksempel på, hvordan komponenterne går igen på tværs i de effektfulde erhvervsfremme- og bosætningstiltag, men med forskelligt et fagligt indhold ses ved dialog, netværk og partnerkomponenten. Inden for erhvervsfremme omhandler den ofte virksomheder, uddannelsesudbydere, brancheorganisationer mv., mens dialogen på bosætningsområdet i højere grad vedrører en tæt dialog med fx borgere, det lokale foreningsliv og lignende. I både erhvervsfremme- og bosætningstiltag udgør dialog, netværk og partnerskaber dog en central komponent i de effektfulde tiltag.

## 2.3 DEN ENDELIGE MODEL FOR SUCCESFULD REGIONAL UDVIKLING

De analytiske indsigter, der har været præsenteret i dette kapitel, er visualiseret i modellen for succesfuld regional udvikling nedenfor. Modellen skal som angivet betragtes som en idealtypisk model, der visualiserer de kendetegn, der typisk kendetegner succesfulde regionale udviklingstiltag. Da modellen er en idealtypisk model, er det vigtigt at understrege, at ikke alle regionale udviklingsprojekter slavisk følger den illustrerede rækkefølge. Det gælder også, hvad angår at inddrage *alle* komponenterne. Data viser dog, at den beskrevne model illustrerer den typiske udviklingskadence for de succesfulde udviklingstiltag og de udviklingskomponenter, der som regel indgår i de tiltag, der implementeres succesfuldt og formår at skabe en varig effekt.

Den regionale udviklingsmodel visualiserer:

- De tre faser i udviklingsarbejdet (forberedelse, udvikling/implementering og forankring)
- Den divergerende og konvergerende arbejdsproces og det dertilhørende ressourceforbrug i det regionale udviklingsarbejde (visualiseret ved den grå diamant)
- De to kritiske spor i udviklingsarbejdet og dertilhørende komponenter (det politisk/strategiske niveau og det operationelle niveau illustreret med de mørkeblå kasser)



## Hvorfor vokser steder?

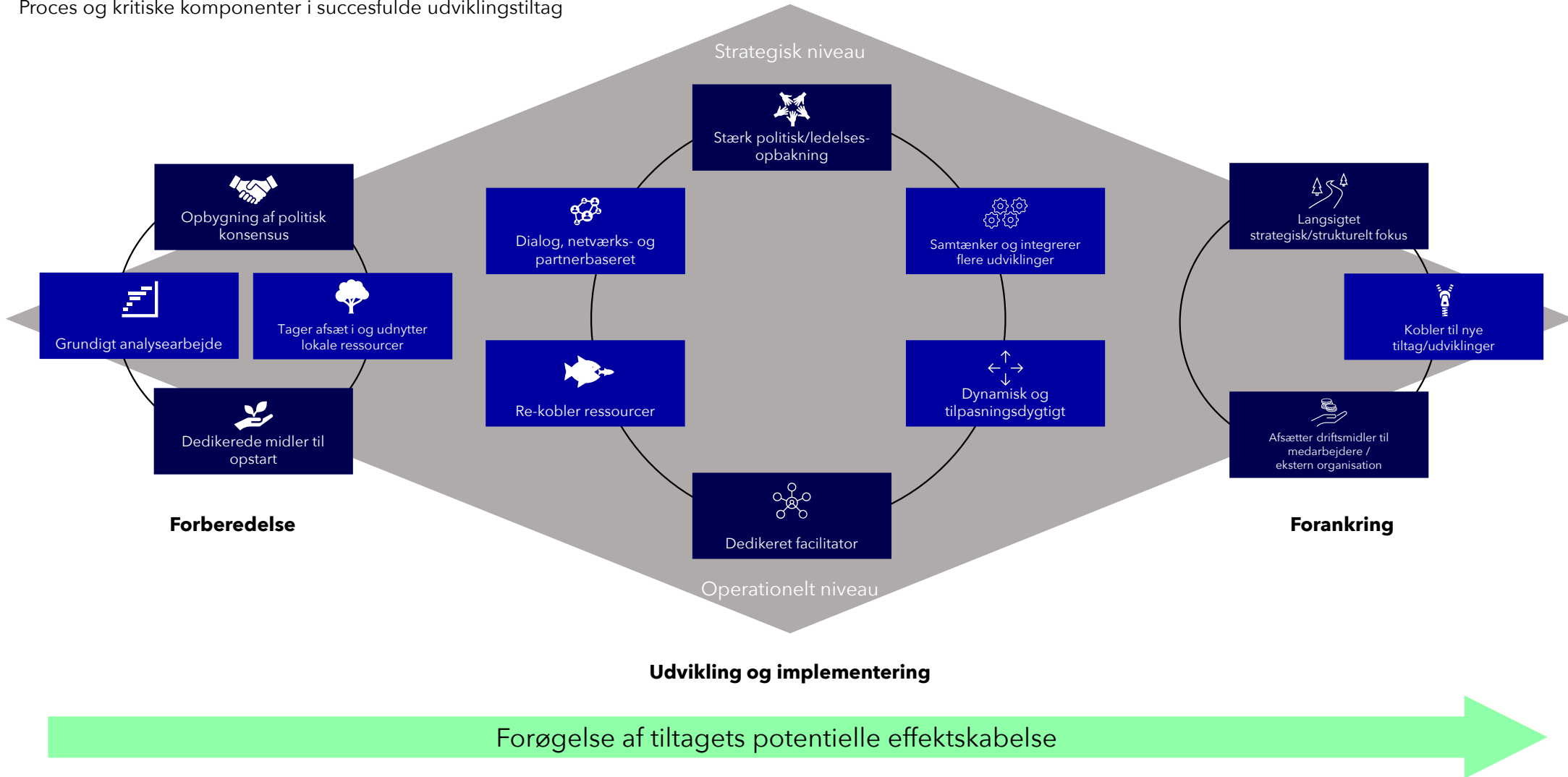
- De centrale indholdskomponenter, der kendetegner succesfulde ideale udviklingstiltag (illustreret med de lysere blå kasser)
- Den typiske effektskabelse, der opstår, når tiltag formår at arbejde henover alle tre faser og øger antallet af indtænkte indholdskomponenter (illustreret med den grønne effektpil).

Modellen er illustreret på den følgende side.

## Hvorfor vokser steder?

### Model for succesfuld regional udvikling

Proces og kritiske komponenter i succesfulde udviklingstiltag



### **En dynamisk udviklingsmodel**

Modellen for succesfuld regional udvikling rummer nogle fællestræk med tidligere udviklede modeller og teorier inden for regional udvikling, mens den på andre områder adskiller sig og differentierer sig fra eksisterende viden. Størst slægtsskab har den med Paul Krugmans og Michael Porters teorier inden for økonomisk geografi. Modellen har ligesom disse to fokus på at vise at endogene faktorer har betydning for et steds geografiske udvikling. Succesfuld regional udvikling betinger sig således ikke blot på eksterne faktorer, men i høj grad også en række interne faktorer, der i større eller mindre grad kan udnyttes og påvirkes af de regionale udviklingsaktører. Den regionale udviklingsmodel anviser ligesom de to nævnte teorier, at udviklingsaktører og "*space matters*" i den regionale udvikling. Modellen har dog et mere fokuseret blik på de faktorer/komponenter, der betyder noget i udviklingen af regionale udviklingstiltag inden for både erhvervsfremme og bosætning, mens Krugman og Porter i højere grad har et fokus på virksomheder og erhvervsklyngers konkurrencebetingelser. Samtidig er de udviklede komponenter i højere grad orienteret mod de regionale udviklingsaktørers handlerum, og dets betydning for de succesfulde udviklingstiltag.

Den regionale udviklingsmodel skal endvidere forstås som en dynamisk teori, der ikke direkte anviser, hvordan steder kan vokse, sådan som det bl.a. kendes fra Richard Floridas teori om den kreative klasse. Modellen skal i langt højere grad forstås, som et begrebsapparat, der kan forklare, hvorfor nogle udviklingstiltag lykkes, samt et arbejdsredskab, som aktører på det regionale udviklingsfelt kan anvende til at designe fremtidige effektfulde udviklingstiltag.

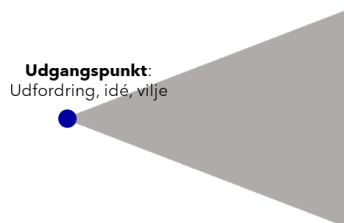
### 3. FASE 1 – FORBEREDELSE

Forud for etableringen af en succesfuld indsats til regional udvikling, der fremmer erhvervsudviklingen i området eller øger bosætningen, ligger et solidt, forbedrende arbejde, der sikrer, at indsatsen kommer ordentligt fra start.

Forberedelsen handler om, at aktørerne danner sig en 360 graders forståelse af deres udfordring og identificerer relevante greb i den indsats, der kan løse udfordringerne. Her er et vigtigt perspektiv dels at zoome ud og se udfordringen i hele sin kontekst - men også at være realistisk ift. de tilgængelige ressourcer og beskære projektet, så initiativ og investeringsvillighed ikke smøres for tyndt ud.



#### Forberedelse



Initiativet starter typisk som en vilje til forandring eller en konkret idé til løsning af udfordringer. I den forberedende fase er formålet at udvide perspektivet fra det ene punkt til et solidt fundament for initiativets næste fase: udvikling og implementering.

Analysen peger på, at løsningen på en lokal udfordring oftest findes med afsæt i de stedbundne potentialer eller styrkepositioner, et område har. Det indebærer også de kompetencer, der findes lokalt, og den historik, der præger området. Analysen har identificeret fire centrale komponenter i forberedelsesarbejdet:

- Opbygning af politisk konsensus
- Afsæt i, og udnyttelse af lokale ressourcer
- Grundigt analysearbejde
- Dedikerede midler til opstart.



### 3.1 OPBYGNING AF POLITISK KONSENSUS

Opbygning af politisk konsensus er første led i det strategiske spor. Politisk konsensus er vigtigt for et succesfuldt tiltag, fordi det sikrer grundlag for, at det tiltag og de aktiviteter, der sættes i gang, bliver prioriteret løbende fra forberedelsesfasen til udvikling- og implementeringsfasen og fastholdes i driftsfasen.

Et ambitiøst initiativ med udgangspunkt i en smal politisk vilje kan ikke leve videre, hvis flertallet skifter. Det er man opmærksom på i de succesfulde tiltag, som analysen har beskæftiget sig med. Særligt i den spæde start handler det om at have en opmærksomhed på at bygge en konsensus op, som hele det politiske spektrum kan se sig selv i og skabe ejerskab på tværs. Det kan være en udfordring, hvis der kommer konkurrence om den politiske opmærksomhed. Men det er ikke desto mindre alfa og omega for at skabe et langtidsholdbart initiativ.

Den politiske og ledelsesmæssige opbakning i de succesfulde cases er tit det, der muliggør, at man kan angribe en udfordring på en ny måde, tænke uden for rammerne og satse på en ny tilgang. Her kan man få mandat til at gå nye veje, hvis udfordringerne ikke kan løses på traditionel vis. Et eksempel ser vi på Bornholm, hvor Bornholms Fødevarerprojekt er forankret hos de lokale aktører Bornholms Landbrug & Fødevarer samt Gourmet Bornholm med kommunen som understøttende partner. Projektet fik indledningsvist en større bevilling fra Erhvervsstyrelsen til at gribe udfordringerne på Bornholm an fra en anden vinkel end myndighedssiden – men med myndighederne som ikke-ledende partner.

Analysen peger på, at den konsensus bør opbygges fra start, fordi den ofte er afgørende for, at initiativerne kan komme ud af starthullerne og tiltrække de nødvendige investeringer.

#### MODELLEN SOM ARBEJDSREDSKAB – EKSEMPLER PÅ DIALOGSPØRGSMAÅL



- I hvilket omfang er der bred politisk opbakning til tiltaget og den langsigtede retning, tiltaget sætter?
- Hvad er det konkret, der er politisk uenighed om i tiltaget?
- Hvordan kan tiltaget tilpasses, så der sikres bredt politisk ejerskab?



### 3.2 TAGER AFSÆT I OG UDNYTTER LOKALE RESSOURCER

På tværs af analysens succesfulde cases er det en fællesnævner, at særligt de større initiativer har et afsæt i stedbundne og lokale ressourcer.

Lokale ressourcer skal forstås bredt, da det kan dække over en række forskellige aktiver. Det kan fx være de lokale stedbundne naturressourcer og/eller en kulturhistorie. Men lokale ressourcer kan fx også dække over en viden og særlige kompetencer, en lokal samarbejdskultur, en erhvervsmæssig styrkeposition eller andre aktiviteter, som findes i lokalområdet.

At tage afsæt i og udnytte de lokale ressourcer indebærer også, at det er de færreste initiativer, der succesfuldt kan "copy-pastes" fra sted til sted. Det er således centralt for et tiltags potentielle succes, at det aktiverer de særlige ressourcer, der er i et givent område, og ikke blot 1:1 kopierer et tiltag, der har virket et andet sted.

Forskningen peger også på, at det stedbundne giver en autenticitet og dermed en merværdi udover blot samarbejdet. Det ser vi også i de succesfulde cases, hvor Bornholms Fødevareklyngeprojekt bygger ovenpå en lang tradition for fødevareerhverv og fødevareiværksætteri på øen - og i Silkeborg, hvor bosætningsstrategien "Silkeborg Kalder" tager afsæt i den natur og det byliv, som byen har at tilbyde. Selvom man langt hen ad vejen kan bruge samme greb i andre kontekster, så er det det stedbundne, der giver initiativerne en autenticitet, der i sidste ende adskiller dem fra lignende, men mindre succesfulde initiativer.

Lokale udfordringer og lokale ressourcer kan også være to sider af samme sag. I nogle tilfælde ser vi de succesfulde tiltag vende deres svagheder til styrker. I Tønder Kommune ligger man langt fra de større byer og strukturelle fordele - men det betyder også, at man lægger tæt på et stort og unikt naturlandskab. Kommunens mange fredede bygninger kan gøre det dyrt at renovere og derfor mindske opkøbet af boliger - men de fredede bygninger rummer også en stor kulturel værdi, som kan aktiveres med de rette investeringer. Det er de stedbundne udfordringer, projekt Tøndermarsk Initiativet vender til stedbundne ressourcer.

Mere akut oplevede man i Struer Kommune at stå med en stor lokal udfordring da teknologivirksomheden Ericsson lukkede og efterlod sig 200 veluddannede medarbejdere og store erhvervsfaciliteter. Gode faciliteter og højtuddannet arbejdskraft kan være en mangelvare uden for de største byer - og derfor greb man også i Struer muligheden for at vende udfordringen til en lokal ressource. Med Businesspark Struer arbejdede man for at re-aktivere de lokale ressourcer, der pludselig blev frigivet. Et projekt, man langt hen ad vejen er lykkedes med.

## Hvorfor vokser steder?

### MODELLEN SOM ARBEJDSREDSKAB – EKSEMPLER PÅ DIALOGSPØRGSMÅL



- Hvilke ressourcer/kompetencer/stedbundne potentialer står vi på?
- Er der en særlig udvikling i gang, som vores tiltag kan/bør bygge videre på?
- Hvilke kompetencer og erhvervsmæssige, geografiske og naturbundne styrkepositioner kan vi aktivere i løsningen?



### 3.3 ANALYTISK FORARBEJDE

Det analytiske forarbejde er en afgørende komponent forud for iværksættelsen af et succesfuldt bosætnings- eller erhvervsfremmeinitiativ. Kort sagt handler det om at skabe en dybdegående og nuanceret viden om det lokale udfordringsbillede og det afsæt, man har for forandring.

Formålet er at have det bedst mulige udgangspunkt for at lave et godt initiativ eller projekt. Analysen viser, at et godt afsæt betyder, at man fra starten kan træffe informerede beslutninger, ramme de rigtige behov med reelle løsninger på de udfordringer, man står over for. Et godt analytisk forarbejde kan ikke eliminere betydning af tilfældigheder - men kan hjælpe positive tilfældigheder på vej.

Data viser, at de cases, der har succes i forskellig grad, har et analytisk afsæt. Det er meget skala-afhængigt, hvor solidt afsættet er. Det kan både dreje som om mindre ad-hoc analyser og et dybdegående analytisk forarbejde. Det handler også om, at nogen aktivt har gennemført et stykke analysearbejde eller fået en ekstern part til det. Skalaen af det analytiske forarbejde afhænger af flere ting. Dels af de midler man har til rådighed til forarbejdet, dels af kompleksiteten af udfordringen. Er der tale om en gammelkendt udfordring, hvor man løbende har indhentet viden, eller gennemføres der en større analyse som begyndelsen på en prioritering af et område?

Nogle projekter tager udgangspunkt i eksterne analyser, de ikke selv har igangsat - men som belyser en udfordring i området. Casestudierne viser fx, at flere kommuner tager udgangspunkt i DIs Lokalt Erhvervsklimamåling. DIs Lokalt Erhvervsklimamåling er en temperaturmåling på erhvervsklimaet i kommunen, den tager højde for en række forhold, såsom sagsbehandlingstid og virksomhedernes dialog med kommunen, og rangerer kommunerne overfor hinanden. Samlet og på delmål. Dermed har kommuner kunne bruge den som udgangspunkt til at zoome ind på de delmål, hvor de har været udfordret ift. at yde optimal erhvervsservice. Det ser vi bl.a. i Nordfyns Kommune. I Nordfyn har man arbejdet målrettet med at løfte serviceniveauet efter nogle lave målinger på sagsbehandling og dialog med kommunen. Målingerne står ikke alene, men matcher den oplevelse kommunens medarbejdere har af samarbejdet med virksomhederne. Med afsæt i målingerne har man kunne gå mere præcist til værks og spørge virksomhederne

## Hvorfor vokser steder?

om, hvad man som kommune kan gøre bedre. Efter et halvt årtis målrettet arbejde ligger Nordfyns kommune nu i top på selvsamme mål.

I den anden ende arbejder nogle hovedaktører i de succesfulde tiltag dedikeret med analyseelementer i deres udvikling af tiltag til erhvervsfremme og øget bosætning. Det gælder bl.a. i Ballerup Kommune, hvor man i samarbejde med lokale virksomheder afholder fokusgruppeinterviews med unge medarbejdere, når man skal udvikle en strategi for at tiltrække flere unge medarbejdere til virksomheder i kommunen. I større skala ser vi Silkeborg Kommune, der har fået lavet en grundig antropologisk undersøgelse af flytterejser- og motiver, når der kommer tilflyttere til Silkeborg Kommune. Det grundlæggende stykke analytiske arbejde har formet og kvalificeret deres indsats, ift. hvornår det er vigtigt at tage fat i potentielle tilflyttere og finde ud af, hvem de skal målrette kampagner imod.

I den indledende fase handler det analytiske arbejde også om målrettet og bevidst inddragelse og dialog med involverede aktører og interessenter. Det handler om at indsamle deres perspektiver på såvel udfordring som behov og løsninger for at have det rette udgangspunkt. Dette niveau af analytisk tilgang ser vi i samtlige succesfulde tiltag i analysen. Der er således ingen af de succesfulde tiltag, der ikke er udviklet på baggrund af solid viden om målgrupper, aktører og interessenter. I mindre skala hos Sjællands Bosætningsinitiativ, hvor man har dialog med undervisningsinstitutioner, og i større skala i Nordfyns Kommune, hvor man gennemfører målinger af virksomhedernes tilfredshed med kommunens indsats.

Forskere peger på, at det er særligt vigtigt at kildetriangulere og at inddrage *forskellige* datakilder i den indledende analyse af udfordring og behov. Skal en kommune opbygge et større initiativ, kan et ensidigt fokus på resultaterne af en rundspørge blandt fx virksomheder være for snævert et fokus til at lave et helhedsorienteret løft på et givent område.

På et overordnet niveau, så viser den svenske case om omstillingsplaner udarbejdet af det svenske agentur for økonomisk og regional vækst, Tillväxtverket, at netop et analytisk afsæt er afgørende, hvis eksempelvis en lokal krisesituation skal omstilles til en vækstmulighed. Tillväxtverket omstillingsplaner er i praksis en analytisk guide, der hjælper embedsmænd og politikere med at analysere, strukturere og planlægge en løsningsproces, hvis eksempelvis en virksomhed afskediger store dele af medarbejderstaben eller flytter væk fra et området. Selve den udarbejdede omstillingsguide står endvidere i sig selv på et analytisk afsæt via viden og erfaringer fra bl.a. norske lokale omstillingsprocesser.



## Hvorfor vokser steder?

### MODELLEN SOM ARBEJDSREDSKAB – EKSEMPLER PÅ DIALOGSPØRGSMÅL



- Bygger vores viden udfordring og løsning på forforståelse eller et analytisk grundlag?
- Hvilken viden er nødvendig for at blive klogere på udfordringen, målgruppen og løsningen?
- Hvilke potentielle tiltag kan løse udfordringen?
- Hvad er formålet med det valgte tiltag, og hvordan løser det konkret udfordringen?



### 3.4 DEDIKEREDE MIDLER TIL OPSTART

Dedikerede midler til opstart er første led i det operationelle spor. Som det fremgår af de ovenstående afsnit, ligger der en stor indsats i det forberedende arbejde. Feltet skal undersøges og de rette aktører skal samles om projektet. Analysen peger da også på, at dedikerede midler til opstartsfasen er vigtig for, at man har tid til at fokusere på den indledende udvikling – og ikke hoppe for hurtigt på de lette løsninger.

Midlerne skal understøtte, at man får prioriteret at komme ordentligt fra start. Det handler fx om at afsætte midler til facilitator, der kobler de berørte aktører, og afsætte midler til analytiske og andre forberedende aktiviteter. Hvor stor en pulje der er tale om, afhænger af ambitionsniveauet for det samlede projekt. I de succesfulde cases ser vi forskellige modeller for dette. Det kan være, at den daglige projektledelse af initiativet bliver en mindre del af en medarbejders portefølje, at det lægges hos en organisation, der er en del af partnerskabet, eller at der ansættes en dedikeret facilitator i opstartsperioden.

Facilitatorens rolle er at sikre fremdriften i udviklingsfasen samt at være den gennemgående figur, der holder øjet på bolden, når alle de gode ideer og interesser kommer på bordet. I Tønder Kommune fandt man sammen med Realdania om udviklingen af området med udgangspunkt i det lokale natur- og kulturlandskab. Realdania ville bidrage med et trecifret millionbeløb til et storstilet løft af området. For at projektet fik den bedste mulige opstart, ansatte man en projektleder, der sad tre dage om ugen hos Tønder Kommune og to dage om ugen hos Realdania. I Region Sjælland blev man i 2016 enige om at afsætte 5 mio. kr. til arbejdet med at tiltrække en ingeniøruddannelse til Kalundborg. De to cases er gode eksempler på, at succesfulde initiativer ikke blot handler om at poste penge i initiativer, der virker – men også om at investere i den udvikling, man vil skabe – også inden den har bevist sig selv.

## Hvorfor vokser steder?

### MODELLEN SOM ARBEJDSREDSKAB – EKSEMPLER PÅ DIALOGSPØRGSMÅL

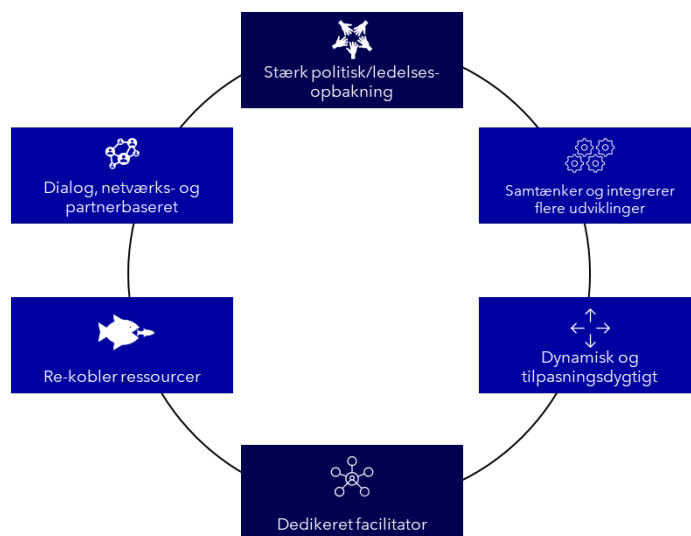


- I hvilket omfang er der afsat midler/medarbejderressourcer til opstart og analyse?
- Hvilke og hvor mange ressourcer skal sættes af til opstart af tiltaget?
- Hvilke medarbejdere skal drive opstartsfasen?
- Skal den drivende ressource forankres internt i forvaltningen eller eksternt i egen organisation?

### 4. FASE 2 – UDVIKLING OG IMPLEMENTERING

Den næste fase i de succesfulde udviklingstiltag er udviklings- og implementeringsfasen, der udgør hovedfasen i udviklingsarbejdet.

Det er i denne fase, at det egentlige initiativ udvikles og implementeres. Det sker typisk ved, at en projektleder eller facilitatororganisation/person med stærk ledelsesopbakning kobler de mange komponenter og ressourcer, der kendetegner de succesfulde udviklingstiltag og udmønter det i en indsats, der skal løse den identificerede udfordring.



**Udvikling og implementering**

I udviklingsfasen kobles eksisterende stedbundne ressourcer med nye kompetencer og økonomiske midler i et tæt samarbejde mellem de berørte aktører. Det kan eksempelvis ske ved at tiltrække økonomiske midler fra Novo Nordisk Fonden til at etablere et fysisk campus- og testmiljø for biotekuddannelser i Kalundborg eller fra Realdania til udviklingen af Tøndermarsken. Cases viser endvidere, at de succesfulde udviklings- og implementeringsfaser er kendetegnet af tæt dialog og/eller stærke netværks- og partnerskabsstrukturer, hvor alle berørte aktører bidrager til at løse udfordringen og løfte tiltaget.

Endvidere formår de effektfulde indsats i implementeringsfasen at samle op på eksisterende udviklinger og tiltag og integrere dem med det udviklede initiativ. Det kan være andre eksterne sideløbende udviklingsprojekter, der er blevet iværksat. Det kan også gælde internt i en organisation ved at koordinere indsats på tværs af forvaltninger, så det givne tiltag integreres med arbejdet i andre forvaltninger. Det er eksempelvis tilfældet i bosætningsarbejdet i Rødovrestrategien, hvor kommunen ikke kun arbejder med klima- og bosætningspolitik via arbejdet i planafdelingen, men også koordinerer med de indsats, der implementeres i fx social- og sundhedsforvaltningen og i børne- og kulturforvaltningen.

Herudover består arbejdet i denne fase også i at implementere de konkrete aktiviteter, som tiltaget benytter som virkemidler til at løse udfordringen. Eksempelvis den konkrete erhvervsservice eller tilflytterservice, som en given kommune har iværksat for at løse udfordringen med at gøre kommunen mere attraktiv over for nye virksomheder og potentielle tilflyttere.

## Hvorfor vokser steder?

Her viser cases, at særligt de tiltag, der i implementeringen formår at arbejde fleksibelt og løbende tilpasser deres arbejde og indsats til de udfordringer, der opstår undervejs, også er de tiltag, der lykkes og i praksis gør en forskel. Det kan eksempelvis være i den kommunale erhvervsservice, hvor data peger på, at en kundeorienteret frem for en regelfortolkende tilgang gør en stor forskel for virksomhedernes tilfredshed. Det kan også være i en kommunal tilflytterservice, hvor kommunen forsøger at tilbyde skræddersyede løsninger til de potentielle tilflytteres samlede udfordringer ved en potentiel tilflytning frem for blot at formidle de generelle job- og boligmuligheder, der findes i regionen. Den dynamiske og tilpasningsdygtige tilgang gælder ikke kun på operationelt niveau, men kan også omhandle det strategiske og politiske niveau, hvor et tiltag hurtigt omstiller sig og tapper ind i nye udviklingstendenser.

Analysen identificerer følgende seks komponenter, der typisk indgår i succesfulde udviklings- og implementeringsfaser:

- Stærk politisk- og ledelsesopbakning
- Dedikeret facilitator
- Stærk dialog, netværk og/eller partnerskaber
- Re-kobler ressourcer
- Samtænker og integrerer flere udviklinger
- Dynamisk og tilpasningsdygtigt.



### 4.1 STÆRK POLITISK OG LEDELSESOPBAKNING

Stærk politisk og ledelsesmæssig opbakning er andet led i det strategiske spor, der i forberedelsesfasen havde fokus på opbygning af politisk konsensus. Analysen viser, at succesfulde tiltag er tiltag med stor opbakning fra politisk og ledelsesmæssig side. Opbakning sikrer, at tiltaget prioriteres i udvikling og implementering, samt at der er et fokus på det langsigtede perspektiv i indsatsen.

Det gør sig selvfølgelig hovedsageligt gældende i initiativer igangsat af kommunerne, eller hvor kommunerne er en central aktør. Her er Task Force Erhverv i Nordfyns Kommune et godt eksempel: Udover Task Forcens konkrete aktiviteter har det handlet om en kulturændring i kommunen, hvor man i højere grad prioriterer sparring og dialog under virksomhedernes sagsbehandling. I den flerårige transformation har det været centralt, at medarbejderne har haft politisk og ledelsesmæssig opbakning til at prioritere tid og ressourcer til at omstille sig. Herudover har opbakningen betydet, at medarbejderne, der udmønter indsatsen, har haft vished om, at der var politisk og ledelsesmæssig rygdækning, når de har skulle forsøge at finde skræddersyede løsninger på de enkelte forespørgsler.

Eksperterne peger dog på, at politisk opbakning også er vigtigt, for at initiativer udenfor den offentlige forvaltningsstruktur kan lykkes. Her kan vi se bl.a. se Bornholms

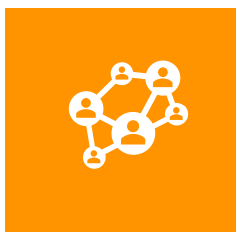
## Hvorfor vokser steder?

Fødevarerkllynge som eksempel: Her agerer myndighederne fleksibelt for løbende at understøtte den lokale udvikling. Forklaringen er, at myndighederne i høj grad udlægger de rammer, som initiativer kan gro under. Det kræver en stor grad af tålmodighed og fleksibilitet med de private initiativer fra det offentliges side. For at forvaltningen kan udvise den tålmodighed og fleksibilitet, kræver det en opbakning fra politisk og ledelsesmæssigt niveau. Et andet godt eksempel på at politisk opbakning også har betydning for tiltag, der ligger udenfor den offentlige forvaltningsstruktur, ses fra den internationale case i Peterborough i England. Her har det private selskab Opportunity Peterborough i gennem en årrække arbejdet for at tiltrække og understøtte virksomheder i lokalområdet. Der har løbende været pres på den offentlige økonomi i Peterborough, herunder midler til erhvervsudviklingsarbejdet, men alligevel har byrådet i Peterborough valgt at fastholde den økonomiske støtte til erhvervs- og byudviklingsorganisationen Opportunity Peterborough.

### MODELLEN SOM ARBEJDSREDSKAB – EKSEMPLER PÅ DIALOGSPØRGSMÅL



- Er der bred politisk/ledelsesopbakning på tværs af de involverede forvaltninger og aktører?
- Hvis ikke, hvordan kan vi konkret styrke opbakningen?



## 4.2 DEDIKERET FACILITATOR

Dedikeret facilitering af udviklings- og implementeringsfasen er andet led i det operationelle spor, der i første fase handlede om dedikerede midler til opstart. Analysen peger på, at den faciliterende rolle og dertilhørende ansvar fortsat er helt centralt i de succesfulde tiltags udviklings- og implementeringsfase.

Faciliteringen kan ske på forskellige måder. I nogle af de succesfulde cases ser vi et stort setup, hvor en projektleder eller projektdirektør har ansvaret for at drive en arbejdsgruppe. I mindre initiativer ser vi en enkelt projektleder, der har ansvaret for at fordele projektets opgaver hos kommunes øvrige medarbejdere. Fælles for de succesfulde cases er, at der sidder én eller flere medarbejdere, der har projektet som en del af deres *kerneopgave* i udviklings- og implementeringsfasen. Det sikrer et kontinuerligt fokus på projektets udvikling- og implementering. Termen *ildsjæl* er velkendt i denne type af projekter. Og det er typisk i facilitatorrollen, at vi ser denne type af medarbejdere, der i særlig grad brænder for projektets succes. Ildsjælene kan både være kommunale arbejder, der via deres engagement løbende skubber på og driver udviklingen. Men der kan også være tale om eksterne ildsjæle, som gribes af kommunen, og løbende får den opbakning, der skal til for, at de kan lykkes i deres arbejde og ikke går døde i administrative procedurer og lignende. Facilitatorer af ildsjælstypen har ofte stærke projektmager- og netværkskompetencer.

## Hvorfor vokser steder?

I projektet, Sjællands Bosætningsinitiativ, er en række sjællandske kommuner gået sammen om at styrke den kommunale bosætningsindsats. Projektet er organiseret, så hver partnerkommune leverer timer til projektet som en del af kommunens bosætningsindsats. Projektlederrollen er forankret i Kalundborg Kommune, der modtager ekstra finansiering til netop den drivende og faciliterende rolle i projektfasen. Det samme ser vi i work-live-stay Southern Denmark, hvor en række kommuner og virksomheder er gået sammen for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til regionen. Projektet er organiseret i en foreningsstruktur (foreningen work-live-stay Southern Denmark). Her peger de deltagende partnere på, at netop foreningens faciliterende rolle er afgørende for, at partnerne mødes, og at projektet kan køre i hverdagen.

Ekspertene bakker op om denne betragtning. Facilitatoren har ansvar for at sætte struktur på projektet og drive udviklingen. Men derudover er der også en dynamik i rollen, alt efter hvor langt projektet er. I starten skal facilitatoren måske have hovedfokus på fundraising og engagering af kerneinteressenter, mens facilitatoren senere skal have fokus på at implementere aktiviteterne i driften samt fokusere på fremtidige udviklingspotentialer.

### Fordele ved ekstern facilitator organisation

For en række af de succesfulde cases har det været en fordel, at den faciliterende rolle blev placeret i en ekstern organisation, hvor de deltagende partnere og interessenter formelt er lige. Det sikrer ejerskab på tværs af en bred aktørgruppe og kan lette samarbejdet for organisationer, der er vant til at konkurrere. Derudover kan den manøvre afkoble projektet fra myndighedsniveau og styrke agiliteten. Et eksempel er partnerskabet Knowledge Hub Zealand. Her har foreningen Knowledge Hub Zealand haft en vigtig drivende rolle i alle faser af udviklingsarbejdet. Det har derfor været afgørende at allokere en dedikeret projektlederressource tidligt i processen, der kan drive projektet og tage styringen, så de mange udfordringer, der opstår undervejs, ikke havner mellem flere stole. Herudover peges der på, at formaliseringen af samarbejdet i et eksternt partnerskab, hvor virksomheder, uddannelsesinstitutioner og offentlige aktører har den samme formelle rolle og beslutningskraft, er en god måde at få alle interessenter med ombord.

#### MODELLEN SOM ARBEJDSREDSKAB – EKSEMPLER PÅ DIALOGSPØRGSMÅL



- Hvem skal være facilitator og drivende kraft for udvikling og implementering?
- Skal rollen forankres internt eller eksternt sin egen organisation?
- Hvor mange ressourcer og medarbejdere skal afsættes til opgaven?
- Hvad er personens primære ansvarsområde/arbejdsopgaver? Hvilke støttende funktioner/ressourcer er nødvendig for facilitatoren for, at lykkes?



### 4.3 DIALOG-, NETVÆRKS- OG PARTNERBASERET

De succesfulde cases har alle det til fælles, at de indeholder en høj grad af dialog. Det kommer til udtryk ved, at de ofte er organiseret i et partnerskab, at der er netværk med centrale interessenter, og at der er en høj grad af tillidsfuld dialog mellem de involverede interessenter.

Cases viser, at dialog og samarbejde på tværs af involverede interessenter er helt afgørende for, at tiltagene lykkes, da de færreste aktører kan løse udfordringerne alene. Samarbejdet er både afgørende internt hos de offentlige aktører på tværs af forvaltninger, på tværs af offentlige og private aktører og i eksempelvis de triple helix partnerskaber, som vi ser, når det kommer til uddannelsesinitiativer.

Det tætte samarbejde kan både være formelt organiseret i separate organisationer og partnerskaber som Knowledge Hub Zealand i Kalundborg og work-live-stay eller via mere uformelle netværk. Det sidste har eksempelvis været tilfældet i etableringen af et virkelighedsnært maritimt uddannelsesmiljø på EUC Nord i Frederikshavn, hvor en stor del af dialogen er sket via det lokale erhvervsnetværk.

#### **Partnerskaber**

Flere af de succesfulde cases er organiseret i et partnerskab mellem myndigheder, organisationer, virksomheder og fonde. Det gælder særligt for de større projekter som fx Bornholms Fødevarerklugeprojekt (Bornholms Landbrug & Fødevarer, Gourmet Bornholm og Bornholms Regionskommune), Tøndermarsk Initiativet (Tønder Kommune, Realdania, A. P. Møllerfonden m.fl.). Det gælder også for nogle af de mindre projekter, fx Sjællands Bosætningsinitiativ (Kalundborg, Slagelse og Odsherred kommuner m.fl.).

Det, der kendetegner partnerskaberne, er, at flere aktører, der har den samme udfordring, går sammen om at løse den. Partnerskaberne bliver således en oplagt mulighed for at pulje de midler, der kan mobiliseres omkring et emne og løfte i flok. På Bornholm oplevede man en vis projektræthed blandt virksomhederne, som blev kontaktet af mange forskellige erhvervsfremmeaktører. Her har partnerskabet betydet, at man kunne tilbyde mere kvalificeret hjælp til flere virksomheder. I Region Sjælland har partnerskabet mellem kommunerne betydet, at man kunne gå sammen om at brande og præsentere Sjælland overfor projektets målgrupper og dermed nå bredere ud.

De internationale cases peger også på, at stærke samarbejder og partnerskaber er afgørende for tiltags succes. Et eksempel herpå er organisationen Fremtidsfylket i Vestland i Norge, hvis overordnede formål er at tiltrække højtuddannede unge til regionen. Fremtidsfylket er stiftet som en selvstændig organisation og et partnerskab med deltagelse af lokale virksomheder, kommunerne i området og en række lokale arbejdsmarkedsaktører. Organisationen tilbyder bl.a. et traineeforløb, hvor unge højtuddannede får en ansættelse i en lokal virksomhed. Partnerskabet er afgørende for at flere virksomheder giver tilsagn om at tilbyde en traineestilling til de unge højtuddannede. Endvidere er samarbejdet og partnerskabet på tværs af offentlige og private aktører centralt for at vise at Vestland rummer et større potentielt arbejdsmarked med gode jobmuligheder for både den enkelte trainee og en eventuel partner. Det sker bl.a. via

## Hvorfor vokser steder?

kommunikationsindsatser, der skal brande det vestlandske arbejdsmarked som attraktivt for målgruppen.

### Netværk og dialog

Formelle og uformelle netværk med interessenter og dialog med målgrupper er også centrale dele af de succesfulde cases. Det er i høj grad i denne kontekst, at analysearbejdet fortsætter efter opstartsperioden. Det er her, tiltaget modtager input og kalibrerer ift. lokalsamfundet. Dermed lægger det også grund til en anden komponent, idet det muliggør dynamiske initiativer, der er klar til at gribe muligheder og potentialer.

Den tætte dialog med interessenter og målgruppe handler også om hele tiden at tage udgangspunkt i et lokalt kendskab og de lokale ressourcer (såvel menneskelige som økonomiske), der er til stede. Det handler også om at skabe et reelt lokalt, bredt samarbejde om at løfte et område. Denne tilgang til dialog med borgere ser vi bl.a. i Rødovre, hvor en del af Rødovrestrategien er at skabe forbindelser mellem borgere og ildsjæle, som de ellers ikke ville være kommet i dialog med. Herudover stiller forvaltningen videnspersoner til rådighed til sparring med kommunens borgere, der har ideer til bæredygtighedstiltag. På den måde løfter man Rødovrestrategien ud af kommunen og giver borgerne en agens og handlemulighed i projektet.

### Opbygning af gensidig tillid udgør en afgørende brik i de succesfulde tiltag

De succesfulde partnerskaber og samarbejder fremhæver, at den gensidige tillid i partnerskabet har været afgørende for succes. Tilliden har været et produkt af to centrale ting. Dels har man været enige om en fælles brændende platform. Partnerne er derfor alle motiverede af at løse den samme udfordring. Det skaber tillid til, at alle parter løfter i flok. Dels har man opbygget tillid i vedvarende projekter over en længere årrække. Derudover er tillid også et resultat af gode personlige relationer i projektet.

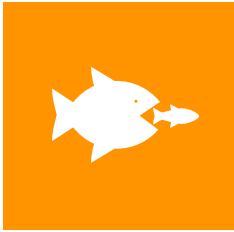
Case data viser, at tilliden er vigtig på både strategisk politisk-/ledelsesniveau og på operationelt niveau blandt de personer, der til dagligt driver og er involveret i aktiviteterne i de regionale udviklingstiltag. Som eksempel kan det succesfulde samarbejde om at etablere Kalundborg som uddannelsesby fremhæves. Her har den tillidsfulde dialog været vigtig for, at alle har bidraget til løsningen. En dialog, der er et resultat af mange års tæt samarbejde mellem de involverede aktører om flere forskellige problemstillinger på både politisk-, ledelses- og operationelt niveau.

#### MODELLEN SOM ARBEJDSREDSKAB – EKSEMPLER PÅ DIALOGSPØRGSMÅL



- Hvilke interessenter er involverede? Er alle relevante interessenter involverede i tilstrækkelig grad? Bør flere involveres?
- Hvordan organiserer vi inddragelsen og sikrer tillidsfuld dialog? Hvordan sikres opbakning fra ildsjæle og nøgleinteressenter?
- Afspejles interesser i tiltaget i tilstrækkelig grad i organisering/partnerskab?
- I hvilken grad er dialog og samarbejde forankret på både politisk, ledelses- og operationelt niveau?





### 4.4 RE-KOBLER EKSISTERENDE MED NYE RESSOURCER

De succesfulde regionale udviklingstiltag tager afsæt i og udnytter stedbundne ressourcer. Men det kendetegner flere af de effektfulde tiltag, at de eksisterende stedbundne ressourcer kobles med nye ressourcer. Det sætter gang i en regional udvikling, der kan forløse de lokale udviklingspotentialer og bygge ovenpå de eksisterende ressourcer.

Case data viser således, at de succesfulde regionale udviklingstiltag er kendetegnet ved, at de kobler eksisterende ressourcer med nye udefrakommende ressourcer. Det er vigtigt at understrege, at ressourcer skal forstås bredt. Det kan fx være økonomisk funding eller tilførsel af human kapital i form af viden, kompetencer eller et udefrakommende engagement til at ændre en udvikling. En af de interviewede forskere udtrykker i den forbindelse, at hvis ikke et tiltag formår at tilføre nye udefrakommende ressourcer til de eksisterende, så vil der typisk ikke være nogen mærkbar udviklingseffekt i et udviklingstiltag.

Tøndermarsk Initiativet og Knowledge Hub Zealand er eksempler på tiltag, der succesfuldt kobler stedbundne ressourcer og kompetencer med ekstern kapital fra henholdsvis Realdania og Novo Nordisk Fonden m.fl. Tøndermarsk Initiativets har således tiltrukket over 300 mio. kr. i fondsmidler til lokalområdet. Midler, der skal investeres i at bygge ovenpå de natur- og boligressourcer, som findes i området. I tilfældet med Knowledge Hub Zealand har de lokale aktører i regi af organisationen og sammen med University College Absalon rejst over 200 mio. kr. til at etablere et campus- og vidensmiljø for ingeniørstuderende i Kalundborg.

Tilførslen af nye ressourcer kan også vedrøre nye kompetencer, et nyt blik på en udfordring eller energi fra tilflyttere. Det er fx tilfældet med udviklingen af Business Park Struer, hvor kommunen tidligt via et samarbejde med NuPark i Holstebro fik tilført viden, kompetencer og en driftsmodel, der kunne understøtte etableringen af businessparken. Et eksempel i en mindre skala ses også i casen om udviklingen af Silkeborg Kalder, hvor kommunen via ekstern bistand fik tilført viden og kompetencer om, hvordan de kunne udforme en succesfuld markedsføringsstrategi over for nye tilflyttere med afsæt i Silkeborgs stedbundne kvaliteter.

#### MODELLEN SOM ARBEJDSREDSKAB – EKSEMPLER PÅ DIALOGSPØRGSMÅL



- Hvilke nye ressourcer er nødvendige for at aktivere områdets eksisterende ressourcer og potentialer?
- Er der behov for særlige eksterne kompetencer, ekspertise og/eller investeringer?
- Hvordan får vi tilført og tiltrukket de udefrakommende ressourcer?



### 4.5 SAMTÆNKER OG INTEGRERER FLERE UDVIKLINGER

Data viser samlet set, at flere af de udviklingstiltag, der kan karakteriseres som effektfulde, formår at samtænke tiltaget med andre initiativer, indsatser og regionale udviklinger.

En af de interviewede forskere understreger, at det langt fra er tilfældet med alle regionale udviklingstiltag. Historien viser således flere eksempler på udviklingstiltag, der ikke i tilstrækkelig grad formår at bygge videre på eksisterende regionale udviklinger. Den interviewede forsker peger her på, at det særligt kan være en fare ved projekter, der baserer sig på ekstern funding. Her kan kravene til at rejse de eksterne midler betyde, at et udviklingstiltag ikke i tilstrækkelig grad samtænkes med andre tiltag. I stedet kan tiltagene i højere grad komme til at udformes med udgangspunkt i de krav, der er for, at et tiltag kan modtage ekstern funding, frem for at samtænke det med den eksisterende udvikling.

Case data peger på, at det er i sammenkoblingen med andre parallelle tiltag, at et udviklingstiltag kan blive mere effektfuldt, end hvad der ellers kunne forventes af et givent tiltag. Det gælder bl.a., hvis et tiltag geares med yderligere projektmidler udover dem, der ligger i det specifikke udviklingstiltag. I de tilfælde betyder samtænkningen, at tiltagets skala og effekt potentielt vokser som konsekvens af samtænkningen med andre udviklingstiltag, der i sidste ende har til formål at bidrage til den samme overordnede målsætning - fx regional erhvervsvekst.

Et eksempel på ovenstående er fra fødevareklyngen på Bornholm. Her blev partnerskabet og klyngearbejdet finansieret med 5 mio. kr. fra Gourmet Bornholm. Herefter er der blevet tilført yderligere midler til understøttende aktiviteter fra Bornholms Landbrug & Fødevarer via bl.a. EU struktur- og regionalfondsmidler på næsten 7. mio. kr. Det gav mulighed for at samtænke fødevareproduktion med oplevelsesøkonomi i arbejdet med at styrke Bornholms position som fødevarerø. Gearingen og samtænkningen af tiltagene har ifølge interviewpersonerne betydet, at samtænkningen af de forskellige tiltag har gjort aktiviteterne i Bornholms fødevareklynge mere vedholdende og effektfulde, da tiltagene har kunnet bygge videre på hinandens resultater. På sigt er det planen at udbygge produktions- og oplevelsesdelen med supplerende tiltag inden for energi og klima.

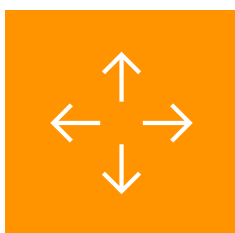
## Hvorfor vokser steder?

I andre cases - bl.a. erhvervsudviklingsarbejdet i Ballerup og i Kalundborgcasen, der vedrører udvikling af attraktive erhvervsområder og tiltrækning af højt kvalificeret arbejdskraft - ses eksempler på samtænkning af erhvervs- og byudvikling. Begge cases er eksempler på, hvordan forskellige indsatser supplerer hinanden og styrker den samlede regionale udviklingseffekt. I Kalundborg ses det ved, at etableringen af en lokal ingeniøruddannelse samtænkes med by- og boligudvikling. Det skal sikre, at Kalundborg udover en ingeniøruddannelse kan tilbyde de studerende nyetablerede studieboliger og et attraktivt studiemiljø med et kommende studentehus. Samlet set understøtter arbejdet med at tiltrække ingeniøruddannelsen og den efterfølgende indsats med at etablere studieboliger, et studentehus mv. den overordnede indsats med at etablere Kalundborg som en attraktiv studieby.

### MODELLEN SOM ARBEJDSREDSKAB – EKSEMPLER PÅ DIALOGSPØRGSMÅL



- I hvilket omfang indarbejder tiltaget eksisterende kommunale, regionale og nationale tiltag? Formår tiltaget at bygge ovenpå eksisterende udviklinger?
- Hvilke andre udviklinger og initiativer kan tiltaget samtænkes med? Politiske agendaer såvel som strukturelle udviklinger?
- Afspejles samtænkningen af tiltag også på organisatorisk niveau? Internt i samarbejdet i forvaltningen såvel som eksternt til de andre tiltag?



## 4.6 DYNAMISK OG TILPASNINGSDYGTIG

De succesfulde regionale tiltag er kendetegnet ved, at de er dynamiske og tilpasningsdygtige. Det gælder både på strategisk niveau og på operationelt niveau i tiltagenes udmøntning af de konkrete aktiviteter.

Det kendetegner de analyserede cases, at de i alle faser af udviklingsarbejdet er i tæt dialog med de samarbejdspartnere og interessenter, der spiller en rolle i at løse udfordringen. Med afsæt i den viden og indsigt formår de succesfulde tiltag løbende at tilpasse indsatsen og gribe eventuelle nye muligheder, som opstår undervejs i udviklingsarbejdet.

På strategisk og politisk niveau betyder det fx, at tiltagene justeres, når et tiltag møder modstand, uforudsete udfordringer eller nye uforløste potentialer. Et eksempel herpå er etableringen af BusinessPark Struer i årene efter finanskrisen. Her formåede kommunen i kølvandet på Ericssons lukning af den lokale afdeling at bibeholde en række arbejdspladser i Struer, der ellers ville have forsvundet - inklusiv en stor del af de højt kvalificerede medarbejdere, som Ericsson efterlod. Det lykkedes særligt, fordi man fra kommunal og politisk side var villige til lynhurtigt at gå ind i udviklingen af en foreningsbaseret driftsmodel med kommunal støtte. Løsningen var i høj grad udtryk for en

## Hvorfor vokser steder?

politisk villighed og fleksibilitet til hurtigt at finde en løsning. Også selvom det ikke tidligere har været en typisk kommunal kerneopgave at etablere en driftsmodel omkring et erhvervslejemål.

Et andet eksempel på, hvordan de succesfulde tiltag formår at gribe nybrud og udviklinger til deres fordel, er fra etableringen af ingeniøruddannelsen i Kalundborg. Her lykkedes det de involverede aktører hurtigt at omsætte nye politiske og uddannelsespolitiske diskurser, der opstod i 10'erne, til at få medvind til etableringen af en lokal ingeniøruddannelse. I praksis formåede tiltaget at tappe ind i den politiske diskurs, der opstod i midt 10'erne om et Danmark i balance og et øget fokus på at uddanne arbejdskraften der, hvor den er beskæftiget.

Den dynamiske og tilpasningsdygtige tilgang kommer også til udtryk på operationelt niveau. Her viser cases, at kommunerne i de succesfulde udviklingstiltag i flere tilfælde opererer ud fra principper, der bl.a. er kendt fra *new public governance*-begrebet<sup>2</sup>. Det indebærer bl.a., at kommunen i højere grad agerer som samskabende samarbejds- og sparringspartner og i mindre grad som en rammesættende- og regelfortolkende aktør.

I erhvervsfremmesammenhæng kommer det fx til udtryk ved et øget kundefokus, hvor kommunerne i højere grad servicerer og understøtter de lokale virksomheder frem for blot at tolke gældende regler i myndighedsbehandlingen. Et godt eksempel herpå er myndighedsbetjeningen i Nordfyns Kommune, hvor kommunen over en årrække har haft fokus på at etablere en stærk servicekultur, hvor kommunen hjælper med at finde en løsning på den enkelte virksomheds udfordring.

De gennemførte cases viser, at den fleksible udmøntning af aktiviteterne i et tiltag i høj grad understøttes af en stærk politisk opbakning. Opbakningen diffunderer således ned gennem de organisatoriske lag - fra det politiske niveau til den enkelte medarbejder. Det understøtter, at tiltagene også på operationelt medarbejderniveau kan agere dynamisk og hurtigt tør tilpasse aktiviteterne til de nye muligheder og udfordringer, der opstår.

### MODELLEN SOM ARBEJDSREDSKAB – EKSEMPLER PÅ DIALOGSPØRGSMÅL



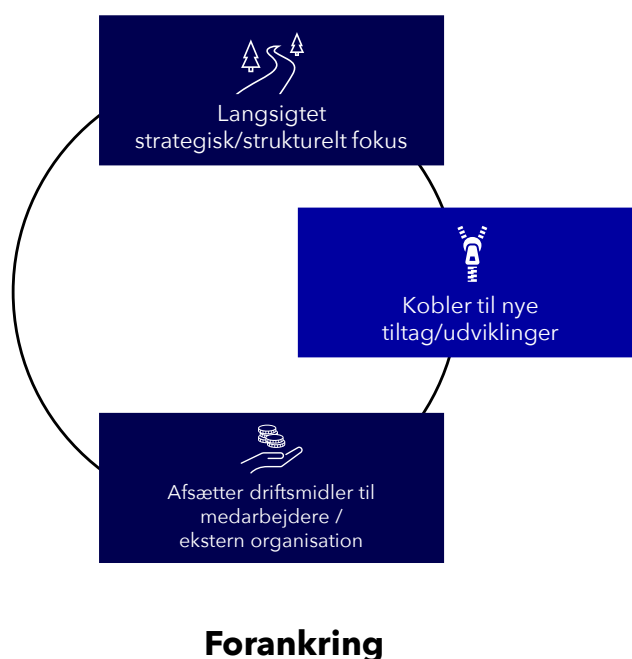
- Har tiltaget autonomi og handlerum til at agere og tilpasse sig nye udviklinger?
- Hvordan sikrer vi politisk og ledelsesmæssigt, at tiltaget kan agere fleksibelt og agilt og spille ind i uforudsete udviklinger/potentialer?
- Hvordan understøttes en servicekultur i samarbejdet med de lokale virksomheder, interessenter, ildsjæle mv.?

<sup>2</sup> Osborne, Stephen P. 2006. "The new public governance?"

### 5. FASE 3 – FORANKRING

Den tredje og sidste projektfase, som de succesfulde regionale udviklingstiltag gennemgår, er forankringsfasen. Data viser overordnet, at de tiltag, der skaber en vedvarende effekt, er de tiltag, der formår at omstille sig fra at være et tidsbegrænset udviklingsprojekt til et længerevarende driftsprojekt, der påvirker den regionale udvikling udover projektperioden.

Alle de analyserede udviklingstiltag gennemgår de to første projektfaser. Men det er langt fra alle udviklingstiltag, der succesfuldt lykkes med de komponenter, der ligger i forankringsfasen. Forankringsfasen er derfor en fase, der ikke altid betones i det regionale udviklingsarbejde. Omvendt peger data på, at netop forankringsfasen er afgørende, hvis tiltagene skal øge deres potentielle effekt og skabe et varigt aftryk. Ellers ender udviklingsindsatserne med blot at blive endnu et projekt, der gør en midlertidig forskel, men som ikke formår at ændre noget på den lange bane.



I analysen er der identificeret tre komponenter, der kendetegner de succesfulde regionale udviklingsprojekter i forankringsfasen:

- De har et langsigtet strategisk og strukturelt fokus.
- De afsætter driftsmidler til medarbejdere og/eller en ekstern driftsorganisation.
- De kobler til nye tiltag og udviklinger.

De tre komponenter er tidsmæssigt indplaceret i den afsluttende forankringsfase i den regionale udviklingsmodel. Det skyldes, at komponenterne særligt er relevante i den afsluttende omstillingsproces, hvor et projekt transformeres fra et udviklingsprojekt til et varigt projekt.

Data viser dog, at de tiltag, der allerede i forberedelsesfasen tager stilling til de komponenter, der indgår i forankringsfasen, øger deres sandsynlighed for at skabe en reel udviklingseffekt. Fx hvis tiltaget allerede fra begyndelsen har et langsigtet tidsperspektiv og forsøger at påvirke nogle af de strukturelle udfordringer, som et givent geografisk område er underlagt. Eller ved allerede i forberedelsesfasen at have en plan for, hvordan en bæredygtig driftsmodel af et givent tiltag kan tænkes at se ud ved projektets afslutning. Ellers er erfaringen, at mange projekter falder på gulvet og ikke skaber en varig effekt.

## Hvorfor vokser steder?

I det følgende gennemgås de tre komponenter, der er identificeret i forankringsfasen i de succesfulde udviklingstiltag.



### 5.1 LANGSIGTET STRATEGISK / STRUKTURELT FOKUS

Succesfuld regional udvikling er sjældent et *quick fix*. De regionale udviklingstiltag, der formår at skabe en varig effekt, er kendetegnet ved, at de har et langsigtet fokus. Det gælder både tiltag, der har til formål at styrke den lokale bosætnings- og/eller erhvervsudvikling. Det tredje led i det strategiske spor for de succesfulde udviklingstiltag omhandler i forankringsfasen, at tiltagene arbejder langsigtet strategisk, og at de ofte har fokus på at påvirke de strukturelle vilkår, et område er påvirket af.

Et langsigtet fokus indebærer på den ene side, at tiltagene arbejder over en lang tidshorizont. Det er bl.a. tilfældet med Ballerup Kommunes erhvervsudviklingsstrategi, der siden 70'erne har haft fokus på at tiltrække videnstunge erhverv inden for bl.a. biotek og IKT. I en mindre skala er bosætnings- og markedsføringsindsatsen, Silkeborg Kalder, der grundlæggende handler om at tiltrække flere børnefamilier til Silkeborg, et godt eksempel på, at en vedholdende indsats over flere år er afgørende for effektskabelsen. For Silkeborg Kalder har det styrket tiltagets effekt, at markedsføringsindsatsen har arbejdet over flere år i indsatsen med at styrke Silkeborg Kommunes fortælling og gøre kommunen mere attraktiv for målgruppen.

Det langsigtede og strategiske sigte kan også indebære, at tiltagene har et strukturelt fokus. Her peger data på, at udviklingstiltagene er særligt effektfulde, hvis de har fokus på at ændre på de overordnede strukturer, der påvirker den regionale erhvervsudvikling og bosætningsmønstre i et område. Det kan fx være ved at forsøge at styrke rammevilkårene for de lokale virksomheder. Det ses bl.a. i udviklingen af en fødevareklynge på Bornholm, hvor Bornholms Regionskommune og de lokale aktører via aktiv facilitering i et fødevarenetværk er lykkedes med at styrke den lokale fødevareklynge og samarbejdet i værdikæden fra jord til bord. At påvirke de strukturelle grundvilkår kan også betyde at styrke uddannelsesmulighederne i et lokalområde, som det ses med etableringen af et biotek uddannelsesmiljø i Kalundborg eller et styrket maritimt læringsmiljø på EUC Nord i Frederikshavn. Begge cases er eksempler på tiltag, der forsøger at styrke udbuddet af kvalificeret arbejdskraft til de lokale virksomheder inden for henholdsvis biotek og det maritime område. Et sidste eksempel på et strukturelt fokus er i indsatserne med at styrke et geografisk områdes samlede værditilbud til tilflyttere, som det fx ses i Rødovre Kommunes bosætningsstrategi.

Det langsigtede fokus er naturligt vigtigt at have for øje i større initiativer, der arbejder på at løse komplekse strukturelle udfordringer over en lang årrække. Alligevel peger data på, at det også er en central succeskomponent for initiativer i en mindre skala. Det er fx tilfældet i opbygningen af en ny styrket erhvervsservice i Nordfyns Kommune eller ved ansættelse af en bosætnings- og tilflytterkonsulent, som det kendes fra bl.a. Bornholm.

## Hvorfor vokser steder?

Begge cases er eksempler på mindre initiativer, hvor et længevarende fokus og tidsperspektiv styrker den effekt, som indsatsen skaber. I tilfældet med opbygning af ny erhvervsservice i Nordfyns Kommune, da det kræver tid at gennemføre en forvaltningsmæssig kulturændring til en mere kundeorienteret myndighedsbetjening. For tilflytterservicen er der tale om en indsats, der først skaber sin reelle værdi i udmøntningen over tid, hvor borgere løbende tiltrækkes til Bornholm.

### **Langsigtet retning kræver politisk konsensus og bred interessentopbakning**

I forlængelse af pointerne fra forberedelsesfasen, så viser data, at det langsigtede strategiske fokus kræver opbygning af stærk politisk konsensus og bred opbakning i den øvrige interessentkreds, der er involveret i løsningen.

Det har betydning for, at udviklingskursen fastholdes og ikke ændres fra den ene valgperiode til den anden. Data peger også på, at den brede politiske og interessentmæssige opbakning har betydning for investeringsvilligheden blandt projektpartnere og eksterne investorer. Det er eksempelvis tilfældet i Rødovre Kommune, hvor den langsigtede politik på bosætningsområdet skaber en tryghed, der styrker investeringsvilligheden blandt de ejendomsdevelopere, der bl.a. har investeret i udviklingen af Irmabyen. Betydningen af den langsigtede strategiske retning og politiske opbakning om kursen, ses også i de internationale cases. Det gælder bl.a. i Svolvær i Norge, hvor byrådet og forvaltningen i Vågan Kommune har haft fokus på at skabe en attraktiv bykerne med respekt for den omkringliggende natur over en 30-40 årig årrække. Her har kommunen bl.a. investeret i etablering af kulturhus og omdirigeret trafikken væk fra bykernen. Visheden om den langsigtede strategiske retning har haft stor betydning for at skabe den fornødne tillid fra de potentielle investorer, der efterfølgende har investeret i etablering af bl.a. boliger og hoteller i bykernen.

Afslutningsvis medfører den brede interessent- og politiske opbakning, at det typisk bliver lettere at koble en indsats med nye tiltag og knopskyde med nye udviklingstiltag, der kan understøtte den langsigtede strategiske indsats med det givne tiltag. Det skyldes igen, at den brede opbakning skaber en vished om, at nye tiltag kan bygge ovenpå den eksisterende retning, da den ikke ændres fra den ene dag til den anden.

#### MODELLEN SOM ARBEJDSREDSKAB – EKSEMPLER PÅ DIALOGSPØRGSMÅL



- Hvordan arbejder tiltaget ind i en langsigtet strategisk retning?
- Hvor mange år bør tiltaget virke over, før den potentielle effekt af indsatsen opnås?
- I hvilket omfang er den langsigtede politiske konsensus sikret?
- Understøtter tiltaget, at strukturelle udfordringer løses/afbødes? Hvordan?



### 5.2 AFSÆTTER DRIFTSMIDLER TIL MEDARBEJDERE/EKSTERN DRIFTSORGANISATION

De gennemførte casestudier peger på, at de succesfulde udviklingstiltag formår at gå fra et tidsbegrænset udviklingsprojekt til et driftsprojekt, der forankres internt i eksempelvis forvaltningen eller eksternt i sin egen projektorganisation, forening eller lignende. Den sidste komponent i det operationelle spor i de succesfulde udviklingstiltag omhandler derfor, at de forankres og afsætter midler til en varig driftsmodel.

Her peger særligt ekspertinterviewene på, at netop den organisatoriske og økonomiske forankring ofte overses i de tidlige projektfaser i flere af de regionale indsats, der iværksættes. Fx ved at de ikke tidligt har en vision eller økonomisk plan for, hvordan en indsats med tiden kan overgå fra at være et udviklingsprojekt til et organisatorisk og økonomisk bæredygtigt driftsprojekt.

I størstedelen af de analyserede cases er det ikke tilfældet, at der fra begyndelsen har været en plan for en fremtidig driftsmodel. I stedet viser data, at driftsmodellen typisk udvikles undervejs i projektet. Omstillingen fra udviklings- til driftsprojekt er i sig selv også en indikator for, at et projekt understøtter en positiv effekt på det ønskede område.

Alligevel viser data, at det at afsætte midler og forankre et udviklingsprojekt i en varig driftsmodel er afgørende for at øge et tiltags varige effektskabelse og indhente de potentielle positive effekter, der er ved et tiltag.

Et godt eksempel på, at driften kan være en udfordring, ses i casen om etablering af et virkelighedstro maritimt læringsmiljø på EUC Nord. Formålet hermed var at understøtte adgangen til kvalificerede faglærte for virksomheder i den lokale maritime klynge. I projektet byggede EUC Nord i samarbejde med de lokale virksomheder i den maritime klynge, de omkringliggende kommuner og regionen et 1:1 mock-up af et skib til at understøtte praksisnær undervisning. Projektet sluttede i praksis med etableringen af selve skibet. Herfra har en af hovedudfordringerne været, at der ikke har været afsat ressourcer til den efterfølgende løbende udvikling af understøttende undervisningsmateriale. Det har betydet, at projektet stadig rummer et uforløst potentiale for endnu mere virkelighedsnær undervisning af faglærte til den maritime sektor.

Et eksempel på, hvordan etableringen af en varig driftsmodel understøtter projekternes effektskabelse, er facilitatororganisationen Knowledge Hub Zealand. Her var fokus i Knowledge Hub Zealands første projektperiode at understøtte etableringen af et stærkt uddannelses- og vidensmiljø for bioscience i Kalundborg. I dag har organisationen i højere grad til formål at understøtte den fortsatte udvikling af Kalundborg som uddannelsesby og facilitere projektsamarbejder mellem kandidatstuderende og lokale og regionale virksomheder.

Herudover kan nævnes en række cases, hvor projekterne forankres internt i kommunen eller i en finansieret partnerskabsmodel, der sikrer, at tiltaget kan virke over længere



## Hvorfor vokser steder?

tidsperioder. Eksempler på dette er forankringen af "Silkeborg Kalder" kampagnen, som en del af kommunens generelle bosætningsindsats. Et andet eksempel er foreningen work-live-stay i Region Syddanmark, der finansieres via medlemsbidrag, tilkøbsydelse for medlemmerne, offentlige tilskud og projektf finansiering fra EU.

### Driftsmodellen kan med fordel afspejle interessentkredsen

En læring fra de analyserede cases er, at driftsmodellen med fordel kan afspejle den partnerskabskreds, der har en interesse i den givne regionale udfordring, som det fx er tilfældet med Knowledge Hub Zealand og work-live-stay. Det understøtter, at tiltagene kan udnytte interessentkredsens samlede ressourcer og økonomiske midler. Samtidig øger det interessentgruppens ejerskab til udfordringen og dermed også incitamentet til at bidrage til løsningen.

#### MODELLEN SOM ARBEJDSREDSKAB – EKSEMPLER PÅ DIALOGSPØRGSMÅL



- Hvordan kan tiltaget forankres udover projektperioden?
- Hvordan organiseres den fremtidige drift? Skal tiltaget forankres internt eller eksternt?
- Hvilke og hvor mange ressourcer skal afsættes til at drive tiltaget på den lange bane?
- Hvem og hvordan finansieres driftsperson/organisation? Har vi allerede nu tilsagn om ressourcerne?



### 5.3 KOBLER TIL NYE TILTAG/UDVIKLINGER

Den sidste komponent, der karakteriserer de succesfulde regionale udviklingstiltag, er, at de knopskyder med nye understøttende tiltag. I flere tilfælde er de succesfulde tiltag med til at starte en positiv udviklingsspiral, eller også er de selv et resultat af andre succesfulde tiltag.

Et godt eksempel på et tiltag, der understøtter en positiv udvikling, og selv er et resultat af den, er Knowledge Hub Zealands bidrag til etableringen af et biotek uddannelsesmiljø i Kalundborg. Tiltaget står således på skuldrene af mange års samarbejde i bl.a. Kalundborg Symbiosen. Samtidig bidrager tiltaget i sig selv til en positiv udvikling i området. Senest har virksomheden Chr. Hansen etableret sig i Kalundborg, private investorer har investeret i studieboliger, og AP Pension har lavet en rammeaftale med Kalundborg Kommune om at indgå i den fremtidige byudvikling i området. Seneste knopskydning, der er resultatet af en række parallelle indsats i Kalundborg, er planen om at færdiggøre 3. etape af Kalundborgmotorvejen.

## Hvorfor vokser steder?

### **Regional udvikling sker i et samspil mellem tiltag, der skubber i samme retning**

De samlede data viser, at regional vækst og udvikling sjældent kan tilskrives et enkelt tiltag. Positiv regional udvikling er derfor ofte konsekvensen af en række parallelle udviklingsindsatser, der i samspil medvirker til at ændre en udvikling i et givent område.

På den ene side viser data, at det kendetegner de succesfulde tiltag, at de knopskyder med nye understøttende udviklingstiltag. At initiativerne medfører nye understøttende indsatser kan i sig selv tolkes som et udtryk for, at tiltagene understøtter en positiv udvikling.

På den anden side viser casestudierne også, at der ligger et vigtigt arbejde i at sikre, at de nye udviklingstiltag kobler sig på et eksisterende tiltag og bygger ovenpå udviklingen. Det kræver en koordinering og dialog mellem de involverede aktører på tværs af tiltagene. På kommunalt niveau sker det via en tæt dialog imellem de forskellige involverede forvaltninger. Det kan også ske via den løbende dialog mellem aktørerne i det partnerskab, der er med til at drive det konkrete udviklingstiltag, eller de netværk, der har været opbygget omkring løsningen af et tiltag.

Data viser, at ledelses- og politisk opbakning er en medvirkende faktor til, at koordinering og tilkobling af nye tiltag lykkes. Det gælder både i tilfælde, hvor koordineringen om koblingen med nye initiativer sker internt mellem aktører på tværs af forvaltninger eller eksternt med andre aktører og organisationer. Samlet set understøtter det, at eksisterende udviklinger og nye tiltag i højere grad arbejder i samme retning og i fællesskab understøtter effektskabelsen på tværs af regionale udviklingstiltag.

#### MODELLEN SOM ARBEJDSREDSKAB – EKSEMPLER PÅ DIALOGSPØRGSMÅL



- Hvilke eksisterende tiltag kan indtænkes, så det understøtter tiltagets udvikling og formål?
- Hvilke nye tiltag kan iværksættes for at understøtte den igangsatte udvikling?
- Skal tiltaget iværksættes i regi af den eksisterende organisering, eller kræver det etablering af sit eget selvstændige udviklingsinitiativ?

# 6. OVERFØRBARHED FRA DE GENNEMFØRTE CASESTUDIER

De gennemførte casestudier rummer en række udviklingstiltag, der kan anvendes og/eller tjene som inspiration til aktører, der arbejder med regional udvikling. De gennemførte casestudier kan tilgås i case bilaget. Men i hvilken grad kan disse tiltag direkte overføres fra en kontekst til en anden? Det forhold vil blive berørt i det følgende kapitel.

### **Udviklingstiltagenes kritiske komponenter skal "oversættes" når de flyttes fra en geografisk kontekst til en anden**

Det er en central pointe ved den udviklede model for regional udvikling, at et tiltag sjældent kan overføres 1:1 fra et sted til et andet. Hvis tiltag fra de gennemførte casestudier skal overføres fra en geografisk kontekst til en anden, så bør det kritisk gennemgås i forhold til ovenstående komponenter, så det sikres, at tiltaget i videst muligt indtænker og indarbejder de vigtigste komponenter for tiltagets succes. Eksempelvis kræver overførslen af en succesfuld model for erhvervsservice i Nordfyns Kommune til en anden kommune, at de centrale succeskomponenter for Nordfyns model også adresseres i den kommune, der ønsker at implementere tiltaget. Det betyder i den her sammenhæng, at det er centralt, at der i den nye kommune opbygges en stærk politisk konsensus til det valgte tiltag, da den politiske og ledelsesmæssige opbakning er afgørende for den kulturændring, der har været på operationelt embedsmandsniveau. Hvis ikke den politiske opbakning findes lokalt, så vil Nordfyns model for en fleksibel og kundrerettet erhvervsservice, ikke opnå den samme succes i den implementerende kommune, som i Nordfyns Kommune.

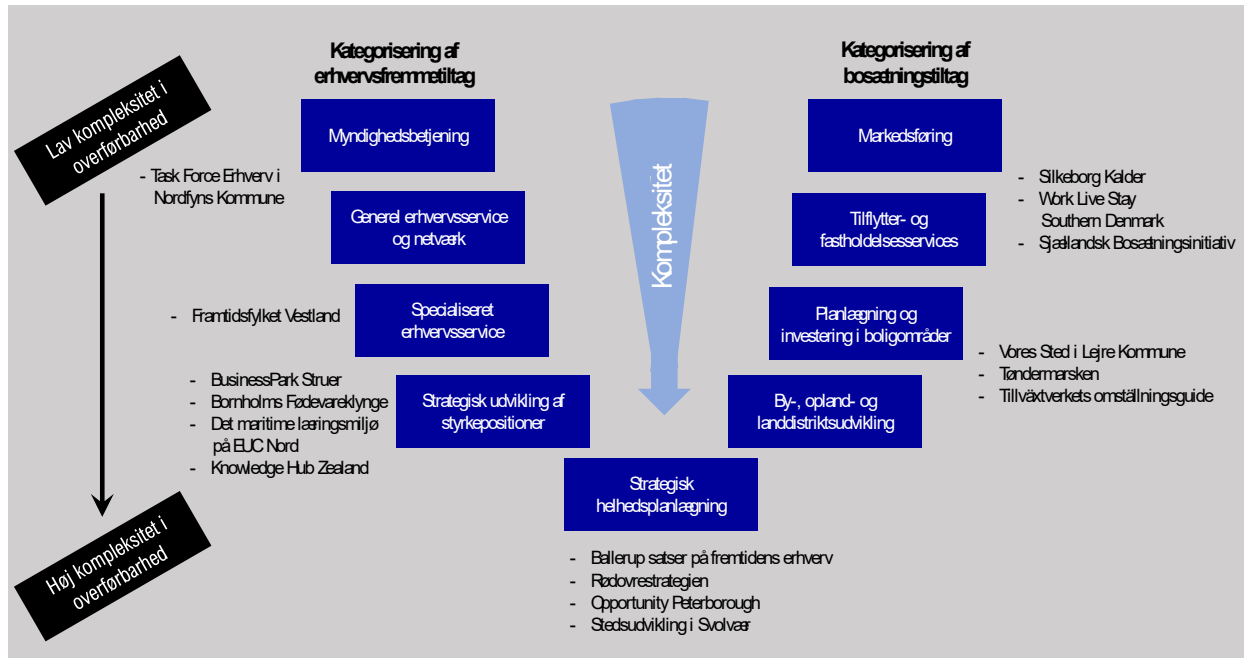
Denne grundtanke om, at et tiltag skal forholde sig til de centrale komponenter for et tiltags succes - fx lokal politisk tilslutning, når det overføres fra et sted til et andet går igen på tværs af af de gennemførte casestudier. Både de større og de mindre tiltag.

### **Den direkte overførbarhed falder i takt med at tiltagenes skala stiger**

Analysen viser, at den direkte overførbarhed af tiltag falder i takt med tiltagenes skala. Det betyder, at de mindre tiltag i mindre grad bør tage højde for alle de oplyste komponenter for at kunne overføres succesfuldt fra et sted til andet sammenlignet med de store tiltag nederst i typologien, der i højere grad skal indtænke alle komponenter fra den regionale udviklingsmodel. Det forhold er illustreret i figuren nedenfor.

## Hvorfor vokser steder?

### Kompleksiteten i overførbare set i forhold til typologi for regionale udviklingstiltag



Med afsæt i den tværgående analyse er det vores vurdering, at særligt de mindre tiltag i de gennemførte casestudier kan overføres fra en geografisk kontekst til en anden. Der skal dog fortsat tages højde for de mindre tiltags kritiske succeskomponenter, så de bliver oversat og adresseres hos den aktør, der implementerer det nye tiltag. For de større tiltag er den direkte overførbare mindre. Her ligger overførbare i højere grad i den læring, som casestudierne giver om, hvordan de forskellige identificerede komponenter skal indtænkes, når et geografisk område eksempelvis arbejder med strategisk udvikling af erhvervsmæssige styrkepositioner eller by-, opland- og landdistriktudvikling. Eksempelvis ved, at et tiltag skal tage afsæt i de særlige stedbundne kvaliteter, netværk og ressourcer, som findes i et givent område, når et nyt tiltag skal udvikles. I modsætning til at forsøge at kopiere virkem Bornholm Fødevarerklunge eller Rødovre Kommunes bosættingsstrategi, som en løsning på en erhvervs- eller bosættingsudfordring. De større tiltag kan dog stadig tjene som inspiration til principper og overordnede tilgange, som regionale udviklingsaktører kan anvende i deres fremtidige arbejde.

Denne forståelse af overførbare på tværs af tiltagenes skala gælder både for de danske og de internationale cases.

### Potentiel effekt stiger i takt med skala

Den tværgående analyse af cases viser endvidere, at den potentielle effekt af de regionale udviklingstiltag stiger i takt med tiltagenes skala og kompleksitet. Det indebærer, at de tiltag, der ligger i den nedre del af typologien for regionale udviklingstiltag typisk rummer et større potentiale for at skabe en omfattende varig effekt. Det betyder dog ikke, at de mindre udviklingstiltag ikke også kan have en positiv effekt for et lokalområdes udvikling.

## Hvorfor vokser steder?

Ofte har de mindre tiltag dog en mere fokuseret og afgrænset effekt på en særlig del af en udfordring. Som eksempel kan nævnes Silkeborg Kalders bosætningsarbejde, hvor indsatsen fokuserer på at tiltrække et særligt segment af borgere til byen i modsætning til de større byudviklingstiltag, der på flere planer forsøger at ændre de grundlæggende strukturelle vilkår, der er for bosætning i et område. Et eksempel på et af de større udviklingsinitiativer med en større og mere omfattende effekt på den lokale udvikling er Knowledge Hub Zealands arbejde med at etablere en ingeniøruddannelse i Kalundborg. Her ses effekten både ved, at etableringen af ingeniøruddannelsen har styrket tiltrækning af studerende til byen og højtuddannet arbejdskraft for de lokale virksomheder. Men også ved at styrke hele vidensmiljøet omkring biotekkklyngen i Kalundborg. Dertil kommer de positive effekter for den samlede byudvikling Kalundborg, hvor tiltaget bl.a. forsøger at gøre Kalundborg attraktivt at bosætte sig i for de studerende på nye uddannelser og derigennem skabe en positiv bosætningsspiral, hvor flere borgergrupper bliver tiltrukket af byen.

For yderligere viden om de enkelte cases konkrete effekter og resultater henvises til de enkelte cases i casekataloget.

# 7. UDVIKLINGSTENDENSER I DEN REGIONALE UDVIKLING

Som en del af de gennemførte ekspertinterviews er de identificerede komponenter og modellen for succesfuld regionale udvikling blevet diskuteret ift. fremtidige udviklingstendenser. Det primære formål med denne del af arbejdet har været at undersøge, hvilke udviklingstendenser der i fremtiden vil præge den regionale udvikling, herunder også modellens robusthed over for nye tendenser.

Helt grundlæggende viser de gennemførte interviews med forskere og eksperter på området, at komponenterne i modellen for succesfuld regional udvikling også kan forventes at vægte i fremtidens regionale udviklingsarbejde.

### **Nuværende stærke strukturelle grundvilkår forventes at fortsætte**

De gennemførte interviews viser, at fremtidens udviklingstendenser i høj grad vil afspejle de strukturelle udviklinger, der på nuværende tidspunkt påvirker den regionale udvikling. Forventningen er overordnet, at flere af de udviklingstendenser, vi kender i dag, vil fortsætte og blive forstærket i fremtiden.

De tendenser, der er identificeret i ekspertinterviewene, der i fremtiden (fortsat) vil påvirke den regionale udvikling, er:

- Fortsat styrkelse af den nuværende center/periferi udvikling med vækst i store byer og lokale provinscentre
- Områdets geografiske placering og deres infrastrukturelle position vil i fremtiden fortsat udgøre et centralt grundvilkår i den fremtidige regionale udvikling.
- Fortsat omstilling til videnssamfund med stigende behov for højt kvalificeret arbejdskraft i hele landet. Omstillingen til videnssamfund (og derfor ikke kun i den tertiære sektor, som tidligere forventet) kommer også til udtryk i hele produktionssektoren, hvor kompetencebehovene vil være stigende på tværs af alle faggrupper.
- Afspejling og forstærkning af ovenstående tendenser i prisudviklingen på boligmarkedet.

De tendenser, forskerne peger på, er i høj grad en fortsættelse af de strukturelle kræfter, der i de seneste mange år har påvirket den regionale udvikling. Ifølge forskerne vil de regionale udviklingstiltag derfor fortsat skulle operere inden for denne ramme i fremtiden.

### **Styrket digital infrastruktur rummer et disruptivt potentiale**

Flere af interviewpersonerne peger dog på, at styrkelsen af den digitale infrastruktur (og til dels også den fysiske) vil få en vigtig betydning for den fremtidige regionale udvikling. Den styrkede digitale infrastruktur rummer potentialet til både at styrke og mindske betydning af ovenstående stedbundne strukturelle grundvilkår.

## Hvorfor vokser steder?

På den ene side mindsker den styrkede digitale infrastruktur betydningen af, at arbejdskraften bor tæt på den fysiske arbejdsplads, da arbejdet i stigende omfang vil kunne udføres fra et hjemmekontor eller lignende. På den måde mindskes betydningen af geografisk nærhed til en arbejdsplads og betydningen af den fysiske infrastruktur.

På den anden side betyder afkoblingen af arbejdsplads og arbejdssted, at betydningen af et geografisk områdes stedbundne kvaliteter får stigende betydning for bosætningsmønstre. Fx ved at borgere kan bosætte sig uden for de store byer i områder med stærke naturressourcer, selvom arbejdspladsen ikke ligger lige rundt om hjørnet (eller omvendt i områder med et attraktivt byliv). Styrkelsen af den digitale infrastruktur vil derfor potentielt øge betydningen af et geografisk områdes evne til at accentuere dets stedbundne kvaliteter - hvad end de handler om et attraktivt bymiljø eller flot natur.

Forskerne beskriver i forlængelse af denne tendens, at Covid-19 pandemien har medvirket til at blotlægge den fremtidige udvikling. Og samtidig har pandemien i sig selv accelereret ovenstående udviklingstendenser med mere hjemmearbejde og stigende interesse for at bosætte sig uden for de største byer.

### **Stærke strukturer øger betydningen af det regionale udviklingsarbejde**

De gennemførte forskerinterview indikerer, at det i fremtiden bliver stadig vigtigere at arbejde langsigtet strategisk i det regionale udviklingsarbejde. Det gælder både i arbejdet med at arbejde op imod og forsøge at ændre nogle af de ovennævnte strukturelle grundvilkår. Men også i arbejdet med at styrke betydningen af de stedbundne lokale ressourcer.

Der ligger således en stor regional udviklingsopgave i at sikre politisk kontinuitet om den valgte retning. Koblingen af ressourcer og det langsigtede perspektiv understøtter, at aktørerne vil kunne påvirke de strukturelle kræfter beskrevet ovenfor, som det regionale udviklingsarbejde er underlagt. Samtidig understøtter politisk kontinuitet og en langsigtet retning den eksterne investeringslyst, så de lokale ressourcer kan kobles med udefrakommende ressourcer. Det styrker muligheden for at udnytte de lokale stedbundne ressourcer og de potentialer, de rummer, i en fremtid, hvor geografiske områders stedbundne styrkepositioner forventes at blive stadig vigtigere i det regionale udviklingsarbejde.

Som følge af den fortsatte udvikling til et videnssamfund på tværs af sektorer vil det ifølge forskerne i fremtiden fortsat også være vigtigt, at de regionale udviklingsindsatser har fokus på og understøtter lokale virksomheders adgang til kvalificeret arbejdskraft.

En sidste strukturel faktor, som de regionale udviklingstiltag i fremtiden i stigende omfang bør have blik for, er at arbejde for at styrke den fysiske, men i særlig grad også den digitale infrastruktur. Netop styrkelsen af digital infrastruktur rummer et stort frisættende potentiale med afkoblingen af bopæl og fysisk arbejdsplads. En styrket digital infrastruktur kan derfor øge betydningen af et områdes stedbundne kvaliteter i det regionale udviklingsarbejde, så et geografisk område i mindre grad vil være påvirket af de beskrevne strukturelle kræfter. Strukturelle kræfter, der uanset den øgede digitalisering både nu og i fremtiden fortsat vil påvirke det regionale udviklingsarbejde.

## Hvorfor vokser steder?

### **Offentlige aktører som samskabere og samarbejdspartnere**

Som beskrevet i denne rapport er det kendetegnende for de succesfulde udviklingstiltag, at de formår at løse de identificerede udfordringer via stærke netværk, partnerskaber og dialog med de berørte interessenter.

De interviewede forskere forventer, at denne udvikling vil forstærkes i fremtiden. De forventer at se en stigende udvikling mod, hvad der bredt set omtales som new public governance og kommune 3.0. Det betyder, at kommuner og andre offentlige aktører i fremtiden vil få en voksende rolle som samskabere, samarbejds- og sparringspartnere i det regionale udviklingsarbejde.

Videre uddybes det, at kommunen på operationelt niveau i stigende omfang vil indtage en rolle som "playmaker", der formår at koble de ressourcer og komponenter, der gør, at et udviklingstiltag bliver effektivt. På et politisk strategisk niveau medfører det, at rollen som netværkspolitiker, der kan aktivere og koble lokale ressourcer og fællesskaber, bliver stadig vigtigere i det regionale udviklingsarbejde.

### **Den regionale udviklingsmodel i et fremtidigt perspektiv**

Som en afsluttende perspektivering viser de gennemførte udviklingsinterview, at de komponenter, der er identificeret i modellen for regional udvikling, også i fremtiden forventes at udgøre kernen i de tiltag, der kan karakteriseres som effektfulde.

Forventningen er dog, at arbejdet med at koble stedbundne ressourcer med udefrakommende ressourcer i det regionale udviklingsarbejde bliver stadig vigtigere. Det sker som følge af den øgede betydning af, at områder betoner og udnytter deres stedbundne potentialer. Endvidere indikerer data, at indsatsen mod at styrke et geografisk områdes strukturelle grundvilkår og det langsigtede strategiske arbejde vil blive endnu vigtigere i fremtidens regionale udviklingsindsatser.

I denne indsats forventer vi med afsæt i data, at betydningen af de offentlige aktørers rolle som netværksdanner, samskaber og samarbejdspartner vil vokse i fremtidens regionale udviklingsarbejde. Det gælder på både på politisk, ledelsesmæssigt og medarbejderniveau.





## EN MODEL FOR MÅLING AF ERHVERVS- OG BOSÆTNINGSATTRAKTIVITET

Det er velkendt, at steder har forskellige forudsætninger for at vokse og udvikle sig. Eksempelvis er storbyområder begünstiget af en nærhed til et stort og varieret arbejdsmarked, uddannelses tilbud og kulturliv, der virker som en magnet på tiltrækning af både arbejdskraft og unge. Andre steder, ikke mindst tyndt befolkede områder i landdistrikterne, har typisk sværere betingelser, og kan derfor have brug for at lægge ekstra kræfter i at fremme en positiv udvikling.

Man bør derfor tage de strukturelle betingelser i betragtning, når man måler, hvordan et sted klarer sig.

REG LAB har derfor fået det norske forskningsinstitut Telemarkforskning til at udvikle en model, der er i stand til at fortælle os, hvordan danske kommuner klarer sig i forhold til, hvad man kunne forvente.

Modellen ser både på væksten i den private beskæftigelse og i nettotilflytningen, og beregner den forventede udvikling ud fra de strukturelle forudsætninger, som man ved har stor betydning for stedets vækst (angivet i de grå bokse i figuren nedenfor).

Forskellen mellem et steds faktiske og forventede vækst kaldes for attraktivitet, da den er et udtryk for de stedspecifikke forholds effekt på væksten.

Modellen kan dermed fortælle os

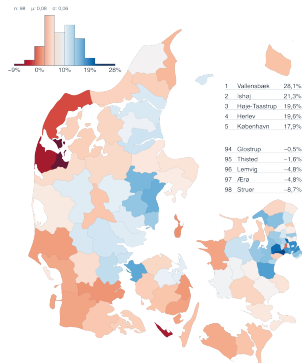
- hvilke steder, der har haft en **høj erhvervsattraktivitet** (store vækst end forventet i den private beskæftigelse)
- hvilke steder, der har haft en **høj bosætningsattraktivitet** (store vækst end forventet i nettotilflytningen).

### MODEL FOR BEREGNING AF STEDERS ERHVERVS- OG BOSÆTNINGSATTRAKTIVITET



## BESKÆFTIGELSESVÆKSTENS GEOGRAFI

### VÆKST I DEN PRIVATE BESKÆFTIGELSE FORDELT PÅ KOMMUNER 2015-2019

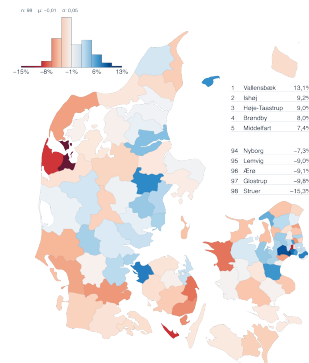


Væksten i den private sektor har i de seneste fem år særligt været koncentreret i storbyområderne København og Aarhus, og i mindre omfang også i Trekantområdet og Aalborg. Samtidig har landets yderområder oplevet den laveste vækst, og nogle steder har der ligefrem været tilbagegang i den private beskæftigelse.

Dette billede er ikke så overraskende i forhold til, hvad man kunne forvente.

## ERHVERVSATTRAKTIVITETENS GEOGRAFI

### ERHVERVSATTRAKTIVITET FORDELT PÅ KOMMUNER 2015-2019



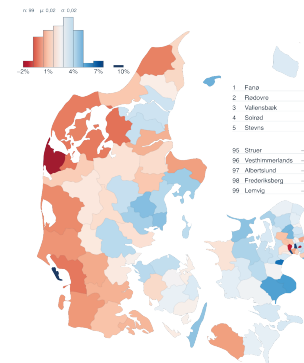
Ann. Erhvervsattraktiviteten opgøres som forskellen mellem den forventede og faktiske udvikling i den private beskæftigelse

Hvad viser kortet? – Hovedresultater:

- De områder, der har haft en højere vækst i den private beskæftigelse end forventet ud fra de strukturelle forhold, er særligt storbyområderne og Trekantområdet.
- Omvendt har landets yderområder generelt klarer sig dårligere end forventet, med undtagelse af Hjørring, Løse og Ringkøbing-Skjern.
- Det vil sige, at balancen mellem land og by inden for den private beskæftigelse er blevet endnu mere skævretted end forventet i løbet af de sidste fem år, til fordel for storbyområderne.

## BOSÆTNINGENS GEOGRAFI

### VÆKST I NETTODILFLYTNING FORDELT PÅ KOMMUNER 2015-2019



Sjælland, Aarhus- og Trekantområdet samt en række øer har haft den største vækst i nettotilflytningen over de sidste fem år. Yderområderne i Nord-, Vest- og Sydjylland samt Lolland har i samme periode oplevet større udflytning end indflytning. I Hovedstadsområdet har nogle kommuner haft vækst, mens andre har haft tilbagegang.

Det samlede billede for bosætningsgeografi er således mere broget end for det, vi så for beskæftigelsen. På den ene side er der fortsat en tendens til øget befolkningskoncentration i storbyområderne. Men væksten har også fået tag i nogle områder længere væk, navnlig i Sjælland samt en række øer, bl.a. Fano og Langeland.

### Uddannelsesniveaues geografi

- Ser man på specifikt på bosætningsmonstret for højuddannede, er billedet, at naboområderne til storbyerne har oplevet vækst, mens hele Vestjylland, Vest-Sjælland og Sydøerne har oplevet et fald.
- For gruppen med erhvervsfaglig uddannelse er væksten fordelt mere ud over hele Sjælland, Fyn og Øerne, mens Vestjylland også her oplever et fald. Endvidere ses et fald i landet storbyer.

## HVORFOR KLARER NOGLE STEDER SIG BEDRE END FORVENTET?

Hvad skyldes så de geografiske variationer vi ser i steders attraktivitet?

Årsagerne kan være mange og skal ofte findes i et komplekst samspil af flere faktorer, som vil manifestere sig forskelligt fra sted til sted. Det, man kunne kalde et steds attraktivitetsfaktorer, og som handler om stedets egne kvaliteter.

Vesentlige attraktivitetsfaktorer er stedets udbud af boliger og erhvervsgrunde (og deres prisniveau), udbuddet af goder som offentlige servicetilbud, infrastruktur og uddannelse samt adgang til kultur, oplevelser og natur mv. Endvidere er "blødere" forhold som et godt omdømme og den lokale kultur og identitet også vigtige faktorer (er der fx en stærk lokal entreprenørånd?).

En række af disse faktorer har man mulighed for lokalt at påvirke i større eller mindre grad. Derfor er det essentielt, at man lokalt har udviklet effektive strategier og tiltag, der fremmer erhvervs- og bosætningsattraktiviteten. Inspiration hertil kan findes i REG LAB's rapport "Hvorfor Vokser steder", hvor der er beskrevet succesfulde cases inden for både erhvervsfremme og bosætning.

### HVORFOR VOKSER STEDER?

Førellet med fokusanalyse "Hvorfor vokser steder" er et blive klarere på, hvordan områder lykkes med at igangsætte tiltag, som understøtter en øget bosætning og erhvervsudvikling. Det er gennemført i 2020-21 af REG LAB i et samarbejde med Region Nordjylland, Region Sjælland, Kalundborg Kommune, Odderherred Kommune, Silkeborg Kommune og Erhvervsfremmestyrelsens sekretariat.

Det er gjort gennem en datadrevet undersøgelse af kommuner/områders befolknings- og erhvervsudvikling i relation til de strukturelle forudsætninger, de giver områder har. Telemarkforskning har støttet for den datadrevne undersøgelse.

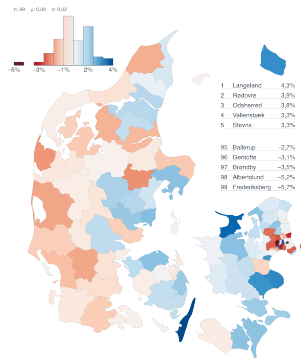
Herudover er der udarbejdet en analyse med nationale og internationale cases med inddragelse af eksperter for at undersøge, hvilke parametre der er vigtige ved lokal og regional udvikling. Oxford Research har støttet for denne del af analysen

Fokusanalysen består af følgende delprodukter:

- Denne folder
- Casebaseret analyse af hvorfor steder vokser
- En interaktiv database af befolknings- og erhvervsudvikling (er på REG LAB's hjemmeside)

## BOSÆTNINGSATTRAKTIVITETENS GEOGRAFI

### BOSÆTNINGSATTRAKTIVITET FORDELT PÅ KOMMUNER 2015-2019



Anm. Bosætningsattraktivitet opgøres som forskellen mellem den forventede og faktiske nettotilflytning.

#### Hvad viser kortet? – Hovedresultater:

- Store dele af Sjælland, Fyn, Aarhus og Aalborg-området samt en række øer (særligt Langeland og Bornholm) har haft en større vækst i nettotilflytningen end forventet.
- Omvendt har en række forstadskommuner i Hovedstadsområdet samt hele Vest- og Sydjylland haft en dårligere udvikling end forventet.
- I forhold til udviklingen i landets yderområder er der forskel på Øst og Vest-danmark. Syd- og Vestsjælland, samt Falster og Sydfyn har alle øget deres bosætningsattraktivitet, mens hele Vest- og Sydjylland har oplevet et fald i attraktiviteten over de sidste fem år.

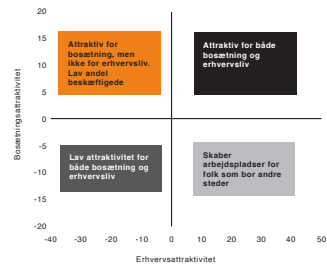
## SAMLET ERHVERVS- OG BOSÆTNINGSATTRAKTIVITET

### Det samlede billede for attraktiviteten viser et klart mønster:

- Det går endnu bedre end forventet i storbyområderne og deres pendler-omlande,
- og endnu dårligere end forventet i store dele af Vest- og Sydjylland.
- Dermed er den regionale balance mellem det vestligste Danmark og resten af landet yderligere blevet forværret i de sidste fem år, både hvad angår bosætning og beskæftigelse.

Til gengæld har større dele af Sjælland – også de ydre områder – øget deres bosætningsattraktivitet (men ikke i tilsvarende grad erhvervsattraktiviteten).

De fleste steder ønsker en positiv udvikling i både befolkningstallet og beskæftigelsen – dvs. at være placeret i øverste højre hjørne af figuren nedenfor.



Men ser vi på de sidste fem år, er det rent faktisk blot et dusin danske kommuner, der har formået både at øge deres erhvervs- og bosætningsattraktivitet. Derimod er der mange kommuner, der enten har øget deres erhvervs- eller bosætningsattraktivitet.

Det kunne indikere dels, at det er vanskeligt at forbedre sig på begge områder samtidigt. Og dels at nogle steder har mere oplagte forudsætninger for at styrke bosætningen, mens andre nemmere kan styrke erhvervsudviklingen. Blandt de mest succesfulde steder på begge parametre finder vi en række kommuner i pendlingsafstand til København og Aarhus. Men også Trekantområdet er godt repræsenteret, hvor både Middelfart og Vejle har høj attraktivitet. Mest overraskende er det, at Halsnæs kommune i Nordsjælland er blandt de steder med højst attraktivitet, trods en relativ perifer beliggenhed.

## MODEL FOR SUCCESFULD REGIONAL UDVIKLING

Hvordan kan kommuner og regioner understøtte en succesfuld udvikling inden for bosætning og erhvervsudvikling? Det har Oxford Research, for REG LAB, undersøgt gennem en større casebaseret analyse. Resultaterne er samlet i REG LAB rapporten: Hvorfor vokser steder?

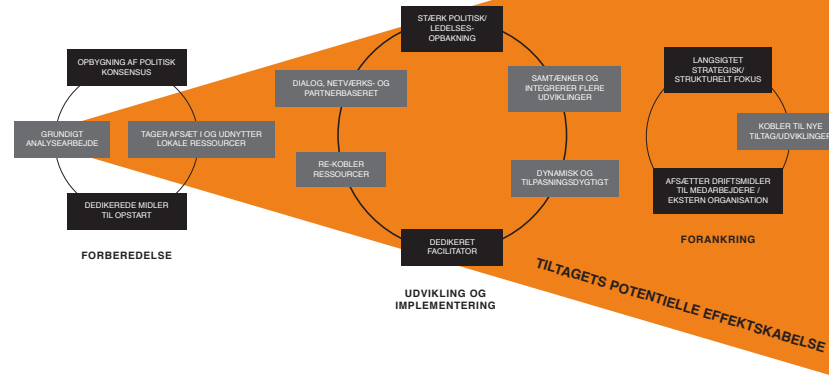
Rapporten identificerer tre faser og 13 faktorer, der kendetegner succesfulde regionale udviklings tiltag

De tre faser er:

- Forberedelsesfasen,
- Udviklings- og implementeringsfasen
- Forankringsfasen.

I modellen er de 13 succesfaktorer vist, fordelt på de tre faser.

Da der er tale om en idealtypisk model, behøver succesfulde tiltag ikke nødvendigvis at følge modellen slavisk. Men de 13 faktorer kan betragtes som vigtige opmærksomhedspunkter, som udviklere med fordel kan tage stilling til i arbejdet med at designe regionale udviklings tiltag.



Den orange farve i figuren visualiserer den potentielle effekt, der er for tiltagene i de enkelte faser i udviklingsarbejdet.

Den største potentielle effektskabelse sker, når tiltaget

- 1 arbejder langsigtet strategisk,
- 2 formår at forankre projektet internt eller eksternt og
- 3 udvider tiltaget udover sin egen skala og kobler det sammen med andre udviklinger og/eller knopskyder med nye tiltag.



## ERHVERVS- OG BOSÆTNINGSATTRAKTIVITET

HVORDAN KLARER DANSKE KOMMUNER SIG?

CASE:

## **BALLERUP SATSER PÅ FREMTIDENS ERHVERV**

TÆT SAMARBEJDE MED  
ERHVERVSLIVET OM ERHVERVS- OG  
VÆKSTPOLITIKKEN, STYRKER  
KOMMUNENS PROFIL

# BALLERUP SATSER PÅ FREMTIDENS ERHVERV

TÆT SAMARBEJDE MED ERHVERVSLIVET OM ERHVERVS- OG VÆKSTPOLITIKKEN, STYRKER KOMMUNENS PROFIL

## KORT OM CASEN

**Type af tiltag:** Strategisk udvikling af styrkepositioner

**Geografi:** Ballerup kommune

**Involverede aktører:** Ballerup kommune



**Kort beskrivelse af tiltaget:** Ballerup Kommune satser med deres erhvervs- og vækstpolitik på IT/Tech, finans/FinTech og life science virksomheder, det de definerer som "fremtidens erhverv". Politikken for perioden 2017-2021 er en fortsættelse af et fokus der har været siden '70erne. I udmøntningen af politikken har man fokus på tæt dialog og inddragelse af de erhverv der allerede er lokaliseret i kommunen.

## RESULTATER OG LÆRING

**Resultater/effekter af tiltaget:** Ballerup kommune har med deres erhvervs- og vækstpolitik 2017-2021 nået politikens mål: Der er skabt godt 3.000 nye private arbejdspladser i kommunen; 653 ballerupborgere flere er kommet i arbejde; godt hver 5. unge vælger en erhvervsuddannelse og kommunen ligger over det danske gennemsnit, for andelen af vækst- og eksportvirksomheder. Virksomhederne i Ballerup Kommune er ifølge data fra Danmarks Statistik også de virksomheder, der bidrager mest til BNP pr. indbygger.



**Tiltagets styrker/unikke karakteristika:** På baggrund af tæt dialog og sparring med kommunens virksomheder, har Ballerup kommune fastholdt det samme erhvervsmæssige fokus i godt 50 år – og det er det, de mærker effekterne af nu.

**Kritiske faktorer for casens succes:** Ballerup kommunes erhvervs- og vækststrategi og den positive udvikling i kommunens erhverv er resultatet af en langsigtet strategisk satsning på bestemte typer af erhverv. Derudover er der stærk politisk opbakning til den linje der er lagt. Afslutningsvist er der et tæt og dialogbaseret samarbejde med kommunens virksomheder og disses ansatte. Den langsigtede strategiske retning med fokus på fremtidens erhverv er netop blevet bekræftet i kommunens erhvervs- og vækstpolitik for 2021-2025, hvor fokus fra de tidligere perioder fastholdes.

**Central læring fra case:** Det langsigtede strategiske fokus og det tætte samarbejde med erhvervslivet i kommunen har været afgørende for at give kommunen en klar erhvervsprofil med et stærk værditilbud til virksomhederne.

## FORMÅL OG KORT BESKRIVELSE AF TILTAGET

Formålet med Ballerups erhvervs- og vækstpolitik er at fastholde og styrke de styrkepositioner indenfor IT/Tech, finans/FinTech og life science virksomheder som kommunen har opbygget siden udbygningen af kommunens erhvervsområde, Lautrup, i 70'erne.

Kommunen er fordelagtigt placeret i Greater Copenhagen regionen og nyder godt af infrastruktur og kort transport til København. Politikken har til formål at få mest muligt ud af de strukturelle styrkepositioner som kommunen har. Kernen i erhvervspolitikken er en løbende og

tæt dialog mellem virksomheder, uddannelsesinstitutioner og Ballerup Kommune.

## AFSÆT OG UDVIKLINGSREJSE

I Ballerup Kommune løber erhvervs- og vækstpolitikken i 4-årige perioder, og den seneste løber fra 2017-2021. Politikken og udviklingen kan spores tilbage til 70'erne. Her havde man udlagt Lautrupområdet til boliger, men da krisen ramte, medførte de nye samfundsstrukturer, at boligprojekterne ikke kunne realiseres. I stedet udlagde man området til erhverv. Siden da, har man været vedholdende i politikken omkring, hvilke erhverv der skulle ligge der.

Den gunstige placering har betydet, at man siden dengang har kunne sige nej til fx tung produktion, datacentre og logistik – og i stedet satse på det man betegnede som "fremtidens erhverv": IT/Tech, finans/FinTech og life science. Erhvervstyper der typisk bidrager med videnstunge arbejdspladser. Denne strategi har været kernen siden 70'erne – og det er også den tydelige, langsigtede strategi, der mærkes positivt i dag.

## TILTAGETS AKTIVITETER

Erhvervs- og vækstpolitikken har tre spor:

- Gode rammevilkår for virksomhederne,
- Arbejdskraft og arbejdsmarked, samt
- Vækst i virksomhederne.

De tre spor indeholder en række konkrete aktiviteter i kommunens erhvervsrettede arbejde. Kernen af erhvervs- og vækstpolitikken er en høj grad af dialog med og inddragelse af kommunens virksomheder i udviklingen af den samlede erhvervspolitik og de aktiviteter og udviklingsprojekter den indeholder.

Ballerup Kommune har haft succes med at tilrettelægge indholdet af politikken samt konkrete aktiviteter med udgangspunkt i virksomhedernes behov. En virksomhedsnær forståelse af virksomhedernes behov dannes ad to veje:

- Tæt dialog
- Vidensindsamling

### Tæt dialog

Den tætte dialog mellem kommune og erhvervsliv har til formål at inddrage virksomhederne i beslutninger om udvikling af erhvervsområdet samt at tage udgangspunkt i deres behov ift. erhvervsservice og lignende aktiviteter.

Dialogen sikres gennem en række konkrete aktiviteter. Ballerup kommunens borgmester går forrest med virksomhedsbesøg hver 14. dag. Her hører borgmesteren om virksomhedernes behov og udviklingsplaner og medarbejdere sørger for, at der følges op på konkrete problematikker. Kommunaldirektøren har et

topledernetværk og kommunen har et rådgivende ekspertpanel med virksomhedsdeltagelse og deltagere fra DTU. Her udvikles politiske ideer i samspil med erhverv og uddannelsesinstitutioner: både i forhold til politikken generelle retning og også i forhold til konkrete initiativer. Derudover er det også en kanal hvor kommunen kan trykteste virksomhedernes investeringsvillighed i en række forskellige temaer fx mere bæredygtig produktion i kommunen.

Konkret er kommunens netværk i erhvervslivet blevet hørt og inddraget i forbindelse med udviklingen af det nye erhvervsområde, Kildedal. Her har kommunen spurgt erhvervslivet "*når vi skal bygge mere erhverv, hvad har så betydning for jer, hvad synes I, er det bedste vi kan gøre?*". Her er erhvervslivet understreget, at de gerne ser at kommunen fastholder de klynger, der findes i dag, og arbejder på at gøre dem endnu stærkere. Efter yderligere undersøgelser har det bl.a. betydet at kommunen fortsat planlægger at satse på den samme type af erhverv inden for IT/Tech, finans/FinTech og life science, i stedet for at udvide fokus til andre klynger. Derudover har det betydet et øget fokus på at få serviceerhverv og fx cafeer ind i byplanlægningen allerede fra start.

### Vidensindsamling

Vidensindsamlingen foregår struktureret og professionaliseret gennem en række forskellige analyseaktiviteter. Formålet er at finde mulige løsninger på virksomhedernes udfordringer og behov. Et konkret eksempel er gennemførelse af fokusgruppeundersøgelser med unge medarbejdere, for at finde ud af, hvad der kan gøre en arbejdsplads i Ballerup kommune attraktiv for dem både som arbejds- og bopælskommune.



## ORGANISERING OG RESSOURCER

Erhvervspolitikken er vedtaget på tværs af flere af kommunens udvalg, bl.a. arbejdsmarked, skoleområdet, erhvervsområdet og teknik og miljø. Der er en solid ledelsesmæssig forankring både politisk og administrativt. Der er løbende samarbejde og møder på tværs af kommunens centre for at afstemme hvor samarbejde er meningsfuldt ift. realisering af politikken.

Der er allokeret 4 årsværk til arbejdet med erhvervspolitikken samt et driftsbudget på 3,6 millioner kr. årligt Budgettet skal dække erhvervshuset og andre løbende omkostninger, men også målrettet marketing og netværksaktiviteter.

## KRITISKE SUCCESFAKTORER OG CENTRAL LÆRING FRA CASEN

Der er tre centrale årsager til, at erhvervs- og vækstpolitikken har været en succes:

- Langsigtet strategisk satsning på den samme type erhverv
- Dialog og inddragelse af erhvervslivet på deres præmisser
- Politisk og ledelsesmæssig opbakning

I Ballerup kommune oplever man, at de i mere end 50 år med fokus på "fremtidens erhverv" altså IT/Tech, finans/FinTech og life science virksomheder, har været en stærk medvirkende faktor til kommunens succes. Det handler om flere ting: man samler mange af den samme type virksomheder i erhvervsklynger, som har en synergi ift. samarbejde og medarbejderudveksling; man har siden 70'erne har opbygget en vis ekspertise i at servicere netop denne type virksomheder og så har man i stigende grad fået lov til at prioritere dem - også selvom det betyder, at nedprioritere andre typer af erhverv. Denne tilgang med at prioritere har været anvendt i kommunen længe, men særligt det med også aktivt at nedprioritere er blevet synliggjort i kommunens arbejde i den seneste politikperiode fra 2017-2021. Kommunens langsigtede strategiske fokus understreges af, at kommunen netop har vedtaget en ny erhvervs- og vækstpolitik for perioden 2021-2025, hvor

det strategiske fokus på at understøtte fremtidens erhverv forbliver det samme.

Den langsigtede satsning på den samme type af erhverv er delvist inspireret af en anden kritisk succesfaktor: nemlig den store grad af inddragelse af erhvervslivet. Erhvervslivet i kommunen har således været med på råd, ift. fokus for erhvervsindsatsen. En særlig vigtig faktor ved inddragelsen er, at kommunen har fokus på at inddrage erhvervslivet på deres præmisser og indtænke hvor det er relevant for de enkelte af bidrage. Der er således en stærk erkendelse af, at samarbejdet skal være relevant og kunne betale sig for virksomhederne, så indsatsen ikke bliver en byrde for virksomhederne at deltage i.

Afslutningsvist understreger casen en klassisk vigtig komponent i succesfuld regional udvikling: politisk og ledelsesmæssig opbakning har været alfa og omega for erhvervs- og vækstpolitikens succes. Både kommunalbestyrelse og direktion har været interesserede i at styrke kommunens erhvervsrettede arbejde og har dels prioriteret det ved at deltage i aktiviteter som borgmestermøder og netværk og dels ved at lade det gennemsyre organisationen, at det erhvervsrettede arbejde er en nøgleprioritet i kommunen.

## RESULTATER

Ballerup Kommunes erhvervs- og vækstpolitik i perioden 2017-2021 har haft følgende mål frem mod 2021:

- 1.000 nye private arbejdspladser
- 750 flere Ballerupborgere i arbejde
- Mindst hver fjerde elev i folkeskolen vælger en erhvervsuddannelse
- Virksomheder i Ballerup har højere omsætning og eksport end i resten af landet.

Ifølge Ballerup Kommunes egen monitorering af udviklingen, går det godt, med at leve op til politikens mål<sup>1</sup>:

- Der er i perioden fra 2015-2019 skabt 3.098 nye, private arbejdspladser.
- Der er i perioden fra 2017-2020 kommet 653 borgere i arbejde.
- I 2020 valgte 22,3 pct. af eleverne i folkeskolen en erhvervsuddannelse.
- I 2019 var andelen af vækstvirksomheder i Ballerup Kommune 10,7 pct., mod 7,0 pct. i hele landet og andelen af eksportvirksomheder i Ballerup 18,5 pct. mod 13,7 pct. i hele landet.

Derudover er flere virksomheder flyttet til kommunen end fra, og der er en høj grad af interne flytninger: altså virksomheder der vælger at blive i kommunen, når de skal flytte lokaler. Ballerup kommune tiltrækker virksomheder fra områder som Søborg, København Ø og N, Lyngby og Hellerup.

Samtidig viser data fra Danmarks Statistik, at virksomhederne i Ballerup Kommune bidrager mest til BNP pr. indbygger på nationalt niveau svarende til indeks 317.

Af blødere resultater oplever kommunen, at erhvervs- og vækstpolitikens fokus på dialog og inddragelse af virksomhederne, har medvirket til at relationen mellem kommune og erhvervsliv er blevet stærkere og mere tillidsfuld. Det har igen den positive gevinst at man i højere grad kan samarbejde og finde fælles løsninger på kommunale udfordringer som fx trængsel og tiltrækning af arbejdskraft.

---

<sup>1</sup> <https://ballerup.dk/dagsorden/erhvervs-og-beskaeftigelsesudvalget-02-02-2021#punkt-5-erhvervslivets-udvikling-i-tal>





CASE:

## **BORNHOLMS FØDEVARE- KLYNGEPROJEKT**

KLYNGEPROJEKT KOBLER HELE  
FØDEKÆDEN SAMMEN  
FRA MARKEN TIL MARKED

# Bornholms Fødevarerklyngeprojekt

KLYNGEPROJEKT KOBLER HELE FØDEKÆDEN SAMMEN FRA MARKEN TIL MARKED

## KORT OM CASEN



**Type af tiltag:** Strategisk udvikling af styrkepositioner

**Geografi:** Bornholm

**Involverede aktører:** Bornholms Landbrug og Fødevarer, Gourmet Bornholm og Bornholms Regionskommune

**Kort beskrivelse af tiltaget:** Bornholms fødevarerklyngeprojekt tager udgangspunkt i stedbundne potentialer og spæde aktiviteter og arbejder målrettet for at fremme og modne et økosystem omkring lokale fødevarer. Projektperioden for Bornholms Fødevarerklynge løb fra 1. juli 2015-30. juni 2020.

## RESULTATER OG LÆRING



**Resultater/effekter af tiltaget:** Klyngeprojektet har skabt bedre koordinering blandt bornholmske erhvervsfremmeaktører målrettet fødevarerhvervet. Klyngeprojektet har fremmet innovationen i og imellem de bornholmske virksomheder i fødevarerklyngens værdikæde.

**Kritiske faktorer for casens succes:** Klyngeprojektets partnermodel har medvirket til, at de rigtige kompetencer kunne samles om at løfte fødevarerhvervet på øen. Derudover har det været en succes, at projektet tog udgangspunkt i den igangværende udvikling af fødevarerhvervet på øen, samt at projektet var politisk forankret i en strategi, der går udover projektperioden.

**Central læring fra case:** Med Bornholms Fødevarerklyngeprojekt lykkedes det erhvervsfremmeaktører at gå sammen om en samlet, stærk indsats overfor det lokale erhverv. Indsatsen er lykkedes fordi man har løftet i flok, har koordineret indsatsen og har haft midlerne til at være vedholdende i en længere årrække.

## FORMÅL OG KORT BESKRIVELSE AF TILTAGET

Bornholmsk erhverv har traditionelt været bundet op omkring fiskeriet. Men med svindene fiskebestande i Østersøen har Bornholm haft brug for en ny stærk identitet til at drive vækst, arbejdspladser og bosætning på øen.

Det er den udfordring Bornholms Fødevarerklynge prøver at imødekomme. Med udgangspunkt i stedbundne potentialer og spæde aktiviteter arbejder man målrettet for at fremme og modne et økosystem omkring lokale fødevarer til gavn for både primær- og sekundärerhverv samt turismen på øen.

Formålet med indsatsen er at styrke klyngesamarbejdet i hele værdikæden "fra muld og hav til mund". Dvs. at styrke samspillet mellem primærproducenter, fødevareraktører, afsætningsled, køkken og øvrige brancher; At øge innovationshøjden og innovationskraften

blandt klyngens virksomheder; at øge fokus for etablerede virksomheder, herunder ledelse, eskalering og afsætning; og at styrke samspillet mellem fødevarer, outdoor og oplevelsesturisme samt etablering af erfagrunder. Startskuddet for klyngesamarbejdet var en fælles udfordring: hvordan gøres Bornholms fødevarerhverv mere robust ift. at fastholde jobs inden for branchen.



## AFSÆT OG UDVIKLINGSREJSE

Afsættet for Bornholms Fødevarerkllyngeprojekt var et fødevarerhverv på Bornholm, der stod overfor en central udfordring: Hvordan gøres Bornholms fødevarerhverv mere robust ift. at fastholde jobs i branchen. Udfordringen bundede i tre problematikker:

- Man oplevede, at man ikke var kommet ovenpå efter krisen i fiskeriet.
- Derudover oplevede man et erhvervsfremmesystem, der var for bredt, og ikke specialiseret nok til at hjælpe fødevarerhvervet ud over stepperne.
- Til sidst oplevede man også, at der var et sammensurium af projekter og tilbud målrettet virksomhederne, som affødte en vis projektræthed fra virksomhedernes side. Der var altså en vis vilje, men manglede en plan og struktur på indsatserne.

I 2014 oprettede Bornholms Museum 'Bornholms Madkulturhus - Gaarden' med foreningen Gourmet Bornholm som forpagter. Her havde man en opgave i at definere madkulturhusets virke og finde driftsmidler. Den opgave løste Gourmet Bornholm i det første projektår med en ekstern finansiering af EU strukturfondsmidler via Erhvervs- og vækstministeriet på 5 mio. kr.

Det er et særligt afsæt, fordi så stor en pulje gik direkte til en erhvervsaktør, Gourmet Bornholm, som ikke var en del af det klassiske erhvervsfremmesystem. Gourmet Bornholm tilskriver det en stor grad af tillid fra erhvervsstyrelsen til foreningen og et ønske om at sætte ind tæt på virksomhederne.

Gourmet Bornholm fik med finansieringen en bunden opgave i at definere et projekt og etablere et partnerskab. I det partnerskab blev Bornholms Landbrug og Fødevarer partner og central operatør, og Bornholms Regionskommune blev ligeledes partner.

De første opgaver gik på at identificere fødevarerhvervets udfordringer og behov samt

at etablere en fødevarerstrategi for Bornholms Fødevarerhverv.

Bornholms Fødevarerkllyngeprojekt er derfor tæt knyttet til Bornholms Regionskommunes fødevarerstrategi 2017-2025<sup>1</sup>.

Strategien blev til i et partnerskab mellem Gourmet Bornholm, Bornholms Landbrug & Fødevarer samt Bornholms Regionskommune. Derudover har Center for Regional- og Turismeforskning, Væksthus Hovedstaden (Bornholm), Destination Bornholm, VisitDenmark, FOOD, LAG Bornholm og Business Center Bornholm været inddraget. Ligesom fødevarerhvervet er blevet inddraget, bl.a. via en høringsrunde.

På baggrund af aktørernes input udarbejdede man i regi af klyngeprojektet en strategi for Bornholms Fødevarerhverv med fire målsætninger med hver sit spor:

- Bornholm skal tilbyde Danmarks bedste fødevarer miljø.
- Bornholm producerer Danmarks bedste fødevareroplevelser.
- Bornholm vælger lokale råvarer og produktion.
- Bornholm fremtidssikrer gennem diversitet.

## TILTAGETS AKTIVITETER

Bornholms Fødevarerkllyngeprojekt er organiseret som et forpligtende partnerskab mellem Gourmet Bornholm, Bornholms Landbrug & Fødevarer og Bornholms Regionskommune.

Partnerskabet holder kvartalsvise partnermøder på højeste organisatoriske niveau og ugentlige koordineringsmøder på aktivitetsniveau. Formålet er at koordinere aktiviteter og tilbud målrettet virksomhederne.

Regionskommunen havde yderligere den rolle at koordinere fødevarerkllyngeprojektet med det politiske bagland og embedsværket, så fødevarerstrategien og klyngeprojektet fik ejerskab i regionskommunen efter projektperioden. Her har man bl.a. udpeget

<sup>1</sup> Bornholms fødevarerstrategi 2017-2025:

[Fødevarerstrategi](#)

fødevarer som ét af to fokusområder i erhvervsstrategien.

Klyngeprojektets aktiviteter følger målsætningerne i strategien:

### **Bornholm skal tilbyde Danmarks bedste fødevaremiljø**

For at efterstræbe, at Bornholm tilbyder Danmarks bedste fødevaremiljø, har partnerne arbejdet med koordineret erhvervsfremme. Det har de gjort ved at styrke erhvervsservice, rammevilkår, uddannelse, videndeling og produktionsfaciliteter.

Konkret har partnerne faciliteret erfa-grupper for landmænd og fødevarereproducenter, formidlet fælles produktionsfaciliteter for småskalaproducenter og koordineret indsatsen overfor virksomhederne imellem hinanden. Tidligere har erhvervsaktørerne i større grad opfattet hinanden som konkurrenter om virksomhedernes gunst - igennem klyngeprojektet tilbyder man i højere grad virksomhederne én indgang til erhvervsfremmesystemet, der viser virksomheden mod netop de tilbud om rådgivning eller vidensdeling, som har relevans for den enkelte virksomhed.

### **Bornholm producerer Danmarks bedste fødevareroplevelser**

Aktiviteter i dette spor handler om branding af Bornholmske fødevarer og fødevareturisme med udgangspunkt i stedbundne fortællinger; herunder også opkvalificering af fødevareraktiviteterne indenfor oplevelsesøkonomi.

### **Bornholm vælger lokale råvarer og produktion**

Bornholms Landbrug & Fødevarer har arbejdet med at styrke tilgængeligheden og synligheden af lokale råvarer på Bornholm for at styrke selvforsyningsgraden på øen, både til offentlige køkkener, lokale producenter og restauranter samt på events som Folkemødet. Konkret har regionskommunen ansat en mad- og måltidskonsulent til at holde fokus på, at lokale landmænd og producenter matches med offentlige køkkener. Det kræver bl.a., at virksomhederne er opmærksomme på de offentlige køkkeners særlige behov, fx at kartofler leveres uden skræl.

### **Bornholm fremtidssikrer gennem diversitet**

Her indgår rådgivningsaktiviteter målrettet virksomhederne fra Bornholms Landbrug & Fødevarer samt Gourmet Bornholm. Rådgivningen handler dels om udviklingen af bæredygtige og cirkulære produktionsformer. Derudover har Regionskommunen sat målsætninger for økologisk landbrug, mindskelse af madspild og genanvendelse af organisk affald.

### **Organisering og ressourcer**

Bornholms Fødevareklyngeprojekt er organiseret i et samarbejde mellem erhvervsorganisationerne Gourmet Bornholm, Bornholms Landbrug & Fødevarer samt Bornholms Regionskommune.

Projektet er kickstartet med 5 mio. kr. fra Erhvervsstyrelsen. Derudover har der været en stor medfinansiering fra partnerne og yderligere finansiering fra bl.a. regionalfondsmidlerne, der også har lagt egne driftsmidler i projektet. Ifølge projektpartnerne er klyngeprojektet et godt eksempel på, hvordan den første investering kan føre mange flere med sig og at en stor fokusering af midler på et specifikt område, kan være en løftestang.

## **KRITISKE SUCCESFAKTORER OG CENTRAL LÆRING FRA CASEN**

Der er særligt tre punkter af central læring, som kan udledes fra casen:

- Lokale partnerskaber skaber resultater med en fokuseret indsats.
- Langsigtet finansiering skaber vedholdende projekter
- Politisk stabilitet er vigtigt på den lange bane

### **Lokale partnerskaber skaber resultater med en fokuseret indsats**

En af udfordringerne, som Bornholms Fødevareklyngeprojekt tog udgangspunkt i, var et lokalt erhvervsfremmesystem, der havde for mange parallelle tilbud. Bornholms fødevareklyngeprojekt er bl.a. lykkedes med at skabe en specialiseret afdeling af erhvervsfremmesystemet, der samler indsatsen

målrettet fødevareerhvervet og som var strømlinet og guidede virksomhederne til de relevante tilbud.

Det er man ifølge projektpartnerne bl.a. lykkedes med, fordi man tog udgangspunkt et stærkt lokalt kendskab og kendskab til virksomhedernes behov, og fordi erhvervsfremmeaktørerne igennem klyngepartnerskabet har fokuseret deres indsats gennem et tæt samarbejde. Man har udviklet et system, der i højere grad har et "single point of entry" for virksomhederne, og som guider dem til den rigtige samarbejdspartner.

### **Langsigtet finansiering skaber vedholdende projekter**

Bornholms Fødevareklyngeprojekt startede med en projektperiode og er sidenhen blevet forlænget. I den samlede projektperiode er der flere omgange blevet tilført midler og partnerne har løbende bidraget med driftsmidler også. Projektets positive resultater skyldes til dels denne store og langsigtede indsats, hvor man på grund af løbende kapitaltilførsel har haft mulighed for at være vedholdende omkring klyngeprojektet. Det har også givet mulighed for at bygge videre på de gode erfaringer, samt løbende forbedre og udbedre hvor man har oplevet bump og barrierer på rejsen.

### **Politisk stabilitet er vigtigt på den lange bane**

Bornholms Fødevareklyngeprojekt er også et godt eksempel på, hvordan offentlige aktører kan lykkedes med at understøtte en erhvervsudvikling. Her har Regionskommunen lavet et langsigtet engagement overfor et erhverv og en langsigtet strategi for samarbejdet. Ifølge deltagende aktører og observatører har samarbejdet med Regionskommunen sikret den nødvendige politiske stabilitet omkring projektet, som dels kan lette praktiske udfordringer, og som er nødvendig for at tiltrække investorer, der skal tro på en langsigtet udvikling. Dette bliver dog en udfordring i fremtiden, når fokus fra myndighedernes side risikerer at forsvinde. Denne type af projekter er enormt afhængig af de politiske vinde.

Klyngeprojektet afsluttede sin sidste projektperiode medio 2020. Klyngeprojektet har ifølge evalueringen og deltagende aktører dog formået at sætte gang i en udvikling i Bornholms fødevareerhverv og der er sket en vis grad af forankring. Der er skabt erfa-grupper, samarbejder og netværk på tværs af øen, og de deltagende aktører udbyder til en vis grad stadig rådgivning og sparring. Ligesom strategien løber frem mod 2025, hvorfor Regionskommunen også fortsat er engageret.

På længere sigt er aktørerne dog bekymrede for, at de gode takter falder til jorden. Det skyldes bl.a. det nye erhvervsfremmesystem med få centraliserede nationale klynger. Her oplever man som ø, at Bornholm kan få svært ved at blive en del af nye, nationale projekter. Ligesom man oplever, at den specialiserede afdeling af det lokale erhvervsfremmearbejde på Bornholm, i stigende grad falder tilbage til brede tilbud, som fødevareerhvervet har svært ved at se sig selv i. Bekymringerne understreger, at regional udvikling er et langt sejt træk, der kræver kontinuert udvikling og fokus på den fremtidige driftsmodel, hvis man ønsker vækst og arbejdspladser imod de strukturelle forhold.

### **RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER**

COWI har evalueret Bornholms fødevareklyngeprojektet for Erhvervsstyrelsen.

Evalueringen viser, at projektet samlet set har opnået de forventede resultater i forhold til implementering, målopnåelse og effektvurdering. Projektet har skabt en bedre koordinering blandt de bornholmske erhvervsfremmeaktører, der målretter sig fødevareerhvervene.

Evalueringen vurderer, at klyngeprojektet har fremmet innovationen i og imellem de bornholmske virksomheder i hele fødevareklyngens værdikæde. Virksomhederne i klyngen er lykkedes med at styrke samarbejdet om nye produkter og løsninger i hele værdikæden og i krydsfeltet med oplevelsesøkonomien.

Evalueringen vurderer ikke, i hvilken grad klyngeprojektet har bidraget med at skabe virksomheder og arbejdspladser på Bornholm.

Fortællingen om Bornholm som fødevare-ø er godt cementeret og holder ved efter projektets afslutning. Formelt står den bornholmske fødevareklynge udenfor den nationale fødevareklynge, og det gør det tvivlsomt, om projektet er fremtidssikret. Selvom Bornholms fødevarebrand og Bornholmsk fødevareerhverv har draget positiv nytte af projektet, er det altså usikkert, om og i hvilken form projektet kan fortsætte og sikre langsigtede resultater.





CASE:

## **KNOWLEDGE HUB ZEALAND**

UNDERSTØTTELSE AF ETABLERING  
AF ET STÆRKT UDDANNELSES- OG  
VIDENSMILJØ FOR BIOSCIENCE  
I KALUNDBORG

# KNOWLEDGE HUB ZEALAND

## UNDERSTØTTELSE AF ETABLERING AF ET STÆRKT UDDANNELSES- OG VIDENSMILJØ FOR BIOSCIENCE I KALUNDBORG

### KORT OM CASEN



**Type af tiltag:** Strategisk udvikling af styrkepositioner via tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft

**Geografi:** Region Sjælland

**Involverede aktører:** Knowledge Hub Zealand, der er et partnerskab, der bl.a. består af Region Sjælland, Kalundborg Kommune, Novo Nordisk, Novozymes, Roskilde Universitet, Syddansk Universitet, Professionshøjskolen Absalon og Zealand – Sjællands Erhvervsakademi

### RESULTATER OG LÆRING



**Resultater/effekter af tiltaget:** Understøttelse af etablering af to diplomingeniøruddannelser til Kalundborg samt en bioanalytikeruddannelse, etablering af et campus- og projektmiljø via midler fra eksterne partnere, styrket adgang til kvalificeret arbejdskraft blandt de lokale biotekvirksomheder. Endvidere er etableret studieboliger til de studerende og Kalundborg Kommune har indgået en rammeaftale med AP Pension om by- og boligudvikling i Kalundborg, herunder etablering af flere studieboliger

**Tiltagets styrker/unikke karakteristika:** Casens særlige styrke er, at den arbejder langsigtet og strategisk og derigennem bidrager til at løse den strukturelle udfordring, der ligger i, at arbejdskraften før etablering af uddannelsestilbuddene ikke blev uddannet lokalt. Hertil kommer, at den samtænker eksisterende og fremtidige udviklinger inden for erhvervs- og regional udvikling.

**Kritiske faktorer for casens succes:** Langsigtet politisk konsensus om udviklingsretningen. Et tæt og tillidsfuldt samarbejde på tværs af offentlige, private og uddannelsesaktører. Organisering i en formel partnerskabsorganisation, der har drevet og faciliteret udviklingen. Afsæt i lokal styrkeposition og udnyttelse af lokale ressourcer samt kobling med ekstern finansiering og ressourcer.

### FORMÅL OG KORT BESKRIVELSE AF TILTAGET

Kalundborg Kommune rummer en stærk klynge af biotekvirksomheder, der bredt set har haft høje vækstrater over det sidste årti. Samtidigt oplevede flere af de lokale virksomheder et voksende behov efter kvalificeret arbejdskraft. Særligt i form af ingeniører og anden akademisk arbejdskraft med STEM-kompetencer (science, technology, engineering og mathematics).

Som modsvar på de lokale rekrutteringsudfordringer blev Knowledge Hub Zealand (KHZ) etableret i 2016 som en forening og et triple-helix partnerskab. Partnerskabet består bl.a. af Region Sjælland, Kalundborg Kommune, Novo Nordisk, Novozymes, Roskilde Universitet, Syddansk Universitet, Professionshøjskolen Absalon og Zealand – Sjællands Erhvervsakademi.

Fra begyndelsen havde KHZ til formål at understøtte etableringen af et bioscience uddannelses-

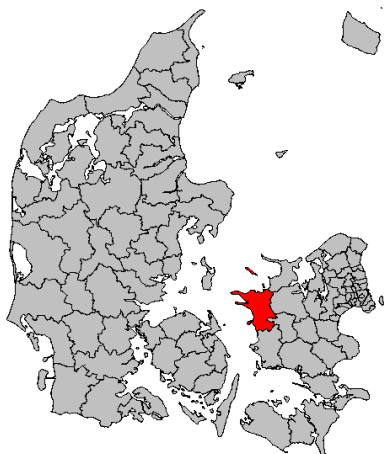
og vidensmiljø i Kalundborg Kommune. Det indebærer helt konkret at hjælpe med at tiltrække og etablere en ingeniøruddannelse samt andre life-science uddannelsestilbud lokalt i Kalundborg.

Efter det er lykket at starte en række bioscience uddannelser i Kalundborg – bl.a. biotek ingeniør-uddannelsen i 2017 – har KHZ i dag til formål at understøtte et stærkt vidensmiljø med samarbejde og netværk på tværs af de lokale uddannelser og biotekklyngen i Kalundborg. KHZ faciliterer også udviklings- og innovationssamarbejder mellem landets universiteter og virksomheder i hele Region Sjælland.

### AFSÆT OG UDVIKLINGSREJSE

Kalundborg Kommune ligger på den sjællandske vestkyst lidt under halvanden times kørsel fra København. Kalundborg er hjemsted for en række af verdens førende biotek- og lifescience-

virksomheder. De udgør sammen en meget stærk klynge af biotekvirksomheder. Det gælder bl.a. Novo Nordisk, Novozymes, Asnæsværket (Ørsted), Chr. Hansen, NNE og Unibio. Alene Novo Nordisk har siden 2000 investeret over 1 mia. årligt i deres Kalundborg-site. Herfra arbejder omkring 3.000 ansatte, og Novo Nordisks Kalundborg site står for halvdelen af verdens insulinproduktion.



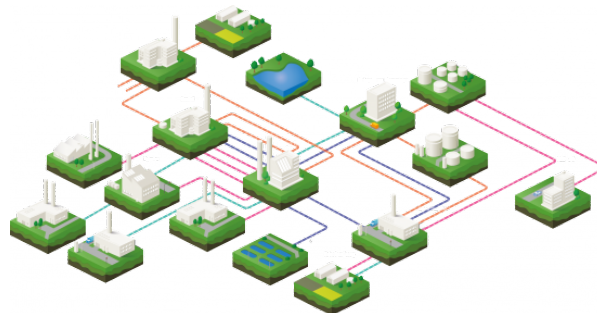
En række virksomheder i biotekklyngen har i en lang årrække og op gennem 10'erne oplevet høje vækstrater. Samtidig har de haft en stigende efterspørgsel efter højtuddannet arbejdskraft. Eksempelvis havde Novo Nordisk i årene omkring 2015 permanent omkring 100 ubesatte stillinger målrettet personer med videregående uddannelser inden for STEM. Dertil kom efterspørgslen på bl.a. kvalificerede faglærte blandt de mange virksomheder i biotek klyngen.

Udfordringen om tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft er og blev forsøgt løst med en række forskellige tilgange, herunder målrettede markedsføringstiltag, direkte busser fra København og lignende. Alligevel stod en række af biotekvirksomhederne i 10'erne med en gevaldig udfordring med at tiltrække de afgørende vækstkritiske kompetencer. Kompetenceudfordringerne havde og har konsekvenser på kort sigt med de mange ubesatte stillinger. Konsekvenserne kan også ses på længere sigt, hvor den manglende adgang til kvalificeret arbejdskraft potentielt udgør en barriere for vækst på virksomhedsniveau og tiltrækning og fastholdelse af virksomheder i biotekklyngen på kommune- og regionsniveau.

Det er med afsæt i denne udfordring og vækstpotentiale, at en række lokale interessenter påbegynder en dialog om, hvordan rekrutteringsudfordringerne blandt de lokale virksomheder kunne løses.

### **Etablering af samarbejde om at tiltrække en ingeniøruddannelse til Kalundborg**

Der er stor tradition for at samarbejde på tværs af offentlige og private aktører i Kalundborg. Det kommer tydeligst til udtryk i Kalundborg Symbiose, der er et partnerskab mellem offentlige og private virksomheder i Kalundborg. Her har virksomhederne siden 1972 ud fra en cirkulær tankegang samarbejdet om at dele og genanvende ressourcer på tværs af virksomhederne til gavn for de enkelte partnere i symbiosen og miljøet.



Over årene er der derfor etableret stærke relationer og netværk på tværs af offentlige og private aktører i kommunen på både organisations- og individniveau via en række formelle og uformelle samarbejder.

Da det blev tydeligt, at der på tværs af virksomhederne i Kalundborg Kommune var udfordringer med at tiltrække højtuddannet arbejdskraft, var det derfor naturligt at indgå i en dialog på tværs af virksomheder, kommune og region om, hvordan kompetenceudfordringen kunne løses. En af de mulige løsninger, der blev identificeret, var at forsøge at opbygge et uddannelsesmiljø lokalt i Kalundborg ud fra devisen om, at studerende bliver boende, der hvor de uddanner sig.

Allerede i 2015 afsatte en enig kommunalbestyrelse i Kalundborg Kommune 2 mio. kr. årligt øremærket uden om det årlige driftsbudget til at forsøge at løse kompetenceudfordringen. Ifølge kommunen selv var dette forhold i sig selv starten på en ny udvikling, hvor kommunen ikke blot anså sig selv som en velfærdsleverandør, men i

højere grad også som en facilitator af erhvervsudviklingen i området.

På regionalt niveau var der også fokus på at løse kompetenceudfordringerne, og i 2016 blev der afsat 8 mio. kr. i Region Sjællands budget til at forsøge at tiltrække og etablere en ingeniøruddannelse lokalt i regionen. Af de 8 mio. kr. gik 5. mio. kr. til etableringen af Knowledge Hub Zealand, der havde det erklærede formål at understøtte etableringen af en ingeniøruddannelse i Kalundborg.

Hvor den industrielle symbiose kan siges at udgøre bæredygtighedsbenet, så udgør samarbejdet i Knowledge Hub Zealand uddannelsesbenet, der i sidste ende har til formål at sikre adgangen til kvalificeret arbejdskraft blandt de lokale virksomheder, herunder at opbygge et biotek campus- og uddannelsesmiljø i Kalundborg.

### **Nye politiske vinde og godkendelse af en ingeniøruddannelse i Kalundborg**

Samtidig med disse begivenheder sker der en række parallelle udviklinger, der på forskellig vis går ind og influerer Knowledge Hub Zealands arbejde med at tiltrække en ingeniøruddannelse til Kalundborg.

I midten af 10'erne begynder en række nye tendenser i det politiske og uddannelsespolitiske landskab at brede sig. Der begynder så småt at komme fokus på hele udkantsudfordringerne, og den politiske idé om et Danmark i balance opstår og opnår bred politisk opbakning. Det afspejler sig også i den uddannelsespolitiske udvikling, hvor der sker et skift fra et fokus på akkreditering og centralisering i uddannelser til i højere grad at være opbakning til at udbyde uddannelser alle steder i landet, så arbejdskraften kan uddannes lokalt og uden for de store byer.

I 2015 sker der endvidere et rektorskift på professionshøjskolen Absalon, der skubber yderligere på udviklingen om at styrke uddannelsesstilbudene lokalt i Region Sjælland.

Samlet set betyder sammenfaldet af de politiske og uddannelsespolitiske tendenser, at Knowledge Hub Zealand og aktørkredsen bagved får en politisk medvind, og kort tid efter begynder

idéen om at etablere en ny ingeniøruddannelse i Kalundborg at tage form – med Knowledge Hub Zealand og de deltagende partnere som centrale spillere.

Med afsæt i et omfattende analysearbejde, der dokumenterer arbejdskraftsbehovet lokalt i Kalundborg, får Absalon og de andre partnere i Knowledge Hub Zealand i 2016 godkendt deres ansøgning om at etablere en diplomingeniøruddannelse i biotek i Kalundborg.

I den efterfølgende årrække er en række supplerende videregående uddannelser kommet til. Bl.a. en diplomingeniøruddannelse i maskinteknologi og en bioanalytikeruddannelse.

### **Campusmiljø for ingeniøruddannelserne og etablering af Helix Lab**

I 2017 slår professionshøjskolen Absalon dørene op til ingeniøruddannelsen og det første hold optages til uddannelsen og starter i nogle midlertidige lokaler i Kalundborg.

Absalon vælger herefter at investere over 100 mio. kr. i etableringen af et campusområde for ingeniøruddannelserne. Og med Knowledge Hub Zealand som projektleder på ansøgningen lykkes det at tiltrække yderligere midler fra Novo Fonden Nordisk Fonden, Novo Nordisk A/S og Novozymes, der støtter etableringen af et uddannelses- og forskningscenter Helix Lab i Kalundborg med 120 mio. kr.

I løbet af 2021 vil ingeniøruddannelserne i Kalundborg derfor kunne slå dørene op til et nyt campusmiljø tæt på biotekbyen. Samtidig etableres uddannelses- og forskningsmiljø Helix Lab i en tilstødende bygning og åbner i starten af 2022. Her kan kandidatsuderende fra universiteterne samarbejde med de lokale virksomheder om deres kandidatspecialer.



Den grundlæggende idé med Helix Lab er igen, at det er lettere at tiltrække højtuddannet arbejdskraft, hvis de færdes omkring og skaber relationer til virksomhederne i biotekbyen, og hvis de tager en del af deres uddannelsesforløb lokalt i Kalundborg. Også selvom der ikke udbydes en ingeniøruddannelse på kandidatniveau i Kalundborg.

Efter etableringen af ingeniøruddannelsen i bioteknologi og den efterfølgende tiltrækning af flere relaterede uddannelser, er der bl.a. blevet bygget studieboliger til de studerende i Kalundborg, og byen er så småt ved at finde fodfæste som en egentlig uddannelsesby uden for København.

Selvom projektsekretariatet og partnerkredsen bag Knowledge Hub Zealand i fællesskab lykkedes med at tiltrække en ingeniøruddannelse til Kalundborg, så arbejder Knowledge Hub Zealands fortsat på at styrke det lokale uddannelsesmiljø og videnssamarbejder på tværs af uddannelserne og de lokale virksomheder fra biotek-klyngen.

## TILTAGETS AKTIVITETER

Knowledge Hub Zealands arbejde og aktiviteter kan opdeles i to overordnede kategorier. Den første vedrører tiltrækning og etablering af en ingeniøruddannelse til Kalundborg og understøttelse af et stærkt studiemiljø i Kalundborg. Denne del af arbejdet kan primært relateres til Knowledge Hub Zealands første fundingperiode, der gik fra 2016 til 2021.

Den anden del er relateret til Knowledge Hub Zealands anden fundingperiode, der pt. er igang. Her vedrører arbejdet fortsat at styrke

Kalundborg som en stærk studieby, herunder også at sikre fødekæden af studerende og tiltrække nye uddannelser til regionen. Herudover understøtter Knowledge Hub Zealand forskning og innovationssamarbejder mellem uddannelsesverdenen og virksomheder fra Region Sjælland og understøtter indkøringen af den nye driftsmodel for Helix Lab.

I arbejdet med at etablere en ingeniøruddannelse bestod arbejdet af en række aktiviteter. Den første og vigtigste var at udgøre en arena for samarbejde, hvor alle aktører var formelt ligestillede. KHZ vigtigste rolle var her at facilitere møder og samarbejde mellem partnerskabskredsen og derigennem mobilisere de ressourcer og kompetencer, de hver især har kunnet bidrage med i etableringen af en ny uddannelse. I etableringen af de fysiske faciliteter til ingeniøruddannelsen og Helix Lab har det fx været at projektløse fondsansøgninger til de finansierende fonde, sikre tilsagn fra lokale virksomheder om at bidrage med eksempelvis udstyr, projekter, praktikpladser, studiejobs og fagrelaterede kompetencer og binde de mange elementer sammen til en helhed.

Tilsvarende har Knowledge Hub Zealand i arbejdet med at opbygge Kalundborg som en studieby også faciliteret samarbejde mellem private investorer og kommunen og afsøgt potentielle investorer til lokalområdet, der kunne være interesserede i bl.a. at bygge studieboliger til de studerende. En anden lignende type opgave har været at understøtte etableringen af et studiehus og iværksætterfaciliteter ved at sætte de rigtige interesser sammen og sikre fremdriften i projekterne.

I Knowledge Hub Zealands anden fundingperiode består hovedaktiviteten fortsat i at drive projekter og facilitere samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner, virksomheder, kommuner og region. Fokus er rykket fra at støtte etablering af ingeniøruddannelsen i Kalundborg til konsolidering af uddannelsessatsningen, tiltrækning af yderligere uddannelser til kommunen og til regionen generelt, samt udvikling af Kalundborg som studieby. Endvidere understøtter Knowledge Hub Zealand i anden fundingperiode videnssamarbejder mellem uddannelsesinstitutioner og de regionale virksomheder. De primære virkemidler i dette arbejde er fortsat at understøtte

samarbejde og dialog og sikre fremdriften i de forskellige projekter, der igangsættes.

Hvad angår arbejdet med at etablere Kalundborg som studieby er Knowledge Hub Zealand - udover arbejdet med studenterfaciliteter i byen - også involveret i at udbrede opmærksomheden på STEM helt ned på grundskole og ungdomsuddannelsesmiljø via en skoletjeneste, der udbyder forskellige typer af undervisning og inspirationsforløb. Det skal sikre en fremtidig stabil lokal tilstrømning af studerende til de nye uddannelser. Herudover er Knowledge Hub Zealand medarrangør af biotekmesterskaber for unge, der igen skal sikre interesse og opmærksomhed for potentielle til de lokale uddannelses tilbud.

Samtidig faciliterer Knowledge Hub Zealand udviklings- og innovationssamarbejder mellem landets universiteter og virksomheder i hele Region Sjælland.

I regi af Helix Lab faciliteres desuden kandidat-samarbejder ved at matche studerende fra landets universiteter med virksomheder fra den lokale biotekkllynge. Denne del af indsatsen er i dag med understøttelse fra Knowledge Hub Zealand blevet forankret hos professionshøjskolen Absalon. Helix Lab arbejder efter en konkret udvælgelsesproces, hvor de hjælper virksomheder med behovsafklaring, projektformulering, rekruttering og udvælgelse af ansøgende kandidatstuderende til projektsamarbejde samt opfølgning på projektsamarbejdet og afdækning af nye behov for videnssamarbejder.

På nuværende tidspunkt er Knowledge Hub Zealand desuden på forskellig vis involveret i over 10 forskellige fundraising projekter, der skal understøtte videnssamarbejder og vækst hos de regionale virksomheder.

## **ORGANISERING OG RESSOURCER**

Knowledge Hub Zealand er organiseret som en forening med et sekretariat og egen bestyrelse med en bred repræsentation af interessenter. Formand for bestyrelsen er Per Bennetsen, der er administrerende direktør i Region Sjælland. Næstformand er Jan Lysgaard Thomsen, kommunaldirektør i Kalundborg Kommune. Herudover sidder repræsentanter fra Novo Nordisk,

Novozymes, RUC, SDU, Sjællands Erhvervsakademi og professionshøjskolen Absalon. Endvidere har Knowledge Hub Zealand en lang række partnere i form af bl.a. virksomheder, som de på forskellig vis samarbejder med.

Projektsekretariatet består af en projektchef og to medarbejdere, der tilsammen udgør to årsværk. Herudover understøttes Knowledge Hub Zealands arbejde af en række løst tilknyttede ressourcer, der ikke formelt er en del af projektorganisationen. Det gælder bl.a. en HK-medarbejder fra Kalundborg Kommune, en række forskere, der bidrager som konsulenter samt medarbejdere fra bl.a. Absalon, der også støtter Knowledge Hub Zealand i deres arbejde. Herudover støtter de lokale virksomheder og andre aktører fra partnerskabet med medarbejderressourcer alt efter den konkrete aktivitet.

Knowledge Hub Zealand modtog 5 mio. kr. til etablering og drift af et projektsekretariat fra Region Sjælland for projektperioden 2016-2020. I 2021 har projektsekretariatet modtaget yderligere 2 mio. i driftsmidler fra Region Sjælland for en toårig periode. Udover midler fra Region Sjælland og ressourcer fra partnerskabskredsen finansieres Knowledge Hub Zealands aktiviteter også via projektmidler fra de mange projekter og alliancer, som de også indgår i.

## **KRITISKE SUCCESFAKTORER OG CENTRAL LÆRING FRA CASEN**

En række kritiske faktorer har i samspil været medvirkende til, at projektet med at etablere en ingeniøruddannelse er lykket. Et projekt, som en interviewperson selv omtaler som "en uddannelsesmæssig månelanding".

### **Tillid, formelt partnerskab og bred opbakning har været afgørende faktorer for etablering af ingeniøruddannelse**

Fra flere sider peges der på, at dialogen og det stærke partnerskab på tværs af de involverede offentlige aktører, virksomheder og uddannelsesinstitutioner har været helt afgørende for, at projektet er lykket. Partnerskabet har grobund i mange års tradition for at samarbejde og en stærk og

tillidsfuld dialog opbygget over mange år – helt siden etableringen af Kalundborg symbiosen i 70'erne. Fra den dag ingeniøruddannelsen i Kalundborg blev identificeret som en model til at bidrage til at løse de lokale rekrutteringsudfordringer, har det derfor været relativt let at få etableret et samarbejde om løsningen. Et samarbejde, hvor alle de lokale interessenter har været villige til at tage ansvar og bidrage med ressourcer og kompetencer i arbejdet med at tiltrække ingeniøruddannelsen i Kalundborg.

Casen fra Kalundborg er samtidig et godt eksempel på, at den identificerede løsning tager afsæt i de lokale ressourcer, som de lokale virksomheder har. Helt konkret tapper løsningen ind i den rekrutteringsudfordring, som den stærke lokale biotekkllynge oplever, samtidig med erhvervs-klyngen selv bidrager med økonomiske ressourcer og medarbejderkompetencer til at få etableret og drevet uddannelses tilbuddet. Eksempelvis har flere af virksomhederne afsat medarbejderressourcer til at undervise på uddannelsen.

Det tætte samarbejde er blevet formaliseret i foreningen og partnerskabet Knowledge Hub Zealand. Informanterne peger på, at netop Knowledge Hub Zealand har haft en vigtig drivende rolle i alle faser af udviklingsarbejdet. Det har derfor været afgørende at allokere en dedikeret projektlederressource tidligt i processen, der kan drive projektet og tage styringen, så de mange udfordringer, der opstår undervejs, ikke havner mellem flere stole. Herudover peges der på, at formaliseringen af samarbejdet i et eksternt partnerskab, hvor virksomheder, uddannelsesinstitutioner og offentlige aktører har den samme formelle rolle og beslutningskraft, er en god måde at få alle interessenter med ombord.

En sidste afgørende faktor for, at tiltaget er lykket, er den politiske konsensus og ledelsesopbakning, der har været. Det gælder både hos de deltagende offentlige aktører, men også i ledelserne hos de virksomheder, der har spillet en afgørende rolle, og hos Absalon. På politisk niveau har der været bred enighed på tværs af partiskel om den langsigtede retning og den løsning på rekrutteringsudfordringerne, som etableringen af ingeniøruddannelse i Kalundborg udgør. Det illustreres også ved, at der både på regionalt og kommunalt niveau blev afsat midler til at finde en

løsning på de rekrutteringsudfordringer, som virksomhederne oplever. På kommunalt niveau beskrives det som lidt af et nybrud, hvor kommunen aktivt går ind og understøtter virksomhederne i at løse deres rekrutteringsudfordringer. Tilsvarende har der på tværs af de deltagende aktører også været en stærk ledelsesopbakning, der har afspejlet sig helt ned på operationelt niveau i de konkrete løsninger på de udfordringer, der er opstået undervejs. Her har den tydelige opbakning medført, at Knowledge Hub Zealand har haft mandat til kunne agere fleksibelt og hurtigt tilpasse sig nye udviklinger og muligheder, der er opstået undervejs i udviklingsprocessen. Fx hvis nye understøttende projektmuligheder er opstået, som har kunnet understøtte målsætningen om at etablere et stærkt uddannelsesmiljø i Kalundborg.

### **Kobling af interessenters ressourcer var afgørende**

Herudover har en række delfaktorer understøttet, at det er lykket. Allerede tidligt i processen gennemførte partnerskabet en analyse, der har dokumenteret det arbejdskraftbehov, som virksomhederne i Kalundborgklyngen oplever. Det har styrket argumentationen til at få godkendt en ingeniøruddannelse i Kalundborg.

Endvidere har Knowledge Hub Zealand spillet en afgørende rolle i at koble de mange aktører, der har haft en interesse i at få etableret uddannelsen. Udover at mobilisere interessenternes ressourcer har Knowledge Hub Zealand også spillet en afgørende rolle i tiltrække yderlige eksternt finansiering via de store fondsansøgninger hos bl.a. Novo Nordisk Fonden. På den måde har facilitatororganisationen understøttet at de eksisterende ressourcer er blevet udvidet og tilkoblet den økonomisk funding, der har været afgørende for at få etableret et egentlig uddannelses- og forskningsmiljø i Kalundborg.

Det fremhæves blandt flere af de interviewede, at tiltaget også er kendetegnet ved hurtigt at udnytte det vindue, som nye politiske og uddannelsespolitiske vinde har givet undervejs. Det gælder særligt den politiske diskurs, der opstod i midt 10'erne om et Danmark i balance, og et øget fokus på at uddanne arbejdskraften, der hvor den

er beskæftiget. To udviklinger, der har stået i modsætning til mange års centraliseringstendenser med kommunale sammenlægninger og et stort fokus akkrediteringsdagsordenen på videregående uddannelsesniveau.

### **Et langsigtet strukturelt fokus**

Blandt de involverede aktører påpeges det, at det, at tiltaget har et langsigtet perspektiv, er afgørende for, at det reelt set er med til at løse de rekrutteringsudfordringer, som virksomhederne oplever. I modsætning til andre mindre og mere løsrevne initiativer forsøger etableringen af et uddannelsesmiljø at arbejde op imod den større strukturelle udfordring, det er, at der ikke findes uddannelsesstilbud, der lokalt kan uddanne den arbejdskraft, som biotekkllyngen efterspørger. Initiativet er derfor et godt eksempel på, at effektiv regional udvikling sjældent er et *quick fix*.

Betydningen af det langsigtede fokus kommer også til udtryk ved, at tiltaget efterfølgende har formået at tiltrække en række private investeringer. Det gælder eksempelvis i investeringer i studieboliger, men også i etableringen af Helix Lab, hvor bygningen bygges og ejes A/P Pension. Her peges der på, at det langsigtede perspektiv, den politiske konsensus og de stærke lokale partnerskaber spiller en afgørende rolle for at skabe den stabilitet, der skal til for at tiltrække investeringer fra de private aktører.

Sidst, men ikke mindst, kommer det langsigtede perspektiv også til udtryk ved, at Knowledge Hub Zealand nu er gået ind i en finansieringsperiode nummer to, hvor opgaven er at drive en række understøttende aktiviteter - bl.a. at etablere projektsamarbejder mellem virksomheder og universiteter samt styrke studiemiljøet i Kalundborg. Herudover arbejder Knowledge Hub Zealand for at tiltrække yderligere projekter, der samlet set kan understøtte et stærkt biotek uddannelses- og vidensmiljø i Kalundborg og omegn.

### **RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER**

De vigtigste resultater af Knowledge Hub Zealand arbejde er, at det i samarbejde med en

række nøgleaktører er lykkedes at etablere diplomingeniøruddannelsen i bioteknologi i 2016. Dertil kommer Knowledge Hub Zealands bidrag til, at der er blevet rejst midler til det fysiske uddannelsesmiljø i Kalundborg med uddannelsescampus for ingeniøruddannelserne og Helix Lab til kandidatsamarbejder mellem studerende og virksomheder. De har derfor via ressourcer, kompetencer og tiltrækning af kapital bidraget til, at Kalundborg i dag kan omtales som en kommune med et stærkt uddannelsesmiljø for biotek. Det understreges af, at Kalundborg siden etableringen af den første ingeniøruddannelse nu også kan tilbyde en maskiningeniøruddannelsen, bioanalytikeruddannelsen og snart forventes maskinmesteruddannelsen også at kunne tilbydes lokalt i Kalundborg.

Etableringen af Kalundborg som en begyndende uddannelsesby er derfor med til at afbøde de udfordringer, som virksomhederne oplever med at tiltrække og fastholde højtuddannet arbejdskraft. Det sker ved at styrke fødekæden af kvalificeret arbejdskraft med lokal tilknytning til virksomhederne i biotekkllyngen.

Konkret kan der optages over 100 studerende årligt på de to ingeniøruddannelser, og typisk starter omkring 50-55 studerende årligt på de to uddannelser. Forventningen er, at der kommer til at være omkring 500 studerende indskrevet på de videregående uddannelser i de kommende år.

Det første hold af i alt 18 biotekingeniører dimitterede i januar 2021. 14 af dem havde allerede, før de blev færdige, fået ansættelse i den lokale industri, mens de sidste fire har fortsat på kandidatdelen på DTU. Denne attraktivitet viser tydeligt, hvordan uddannelserne fra dag 1 medvirker til at afbøde de lokale rekrutteringsudfordringer.

### **En positiv vækstspiral**

Etableringen af Kalundborg som uddannelsesby har derfor medvirket til at styrke den positive vækstspiral, som Kalundborg for øjeblikket er inde i.

Kalundborg kan erhvervsmæssigt i dag tilbyde virksomheder en stærk biotekkllynge, symbiosen og nu også et spirende uddannelsesmiljø, hvor højtuddannet arbejdskraft uddannes lokalt.



Senest har denne attraktivitet betydet, at Chr. Hansen også har etableret sig som en del af biotekkllyngen i Kalundborg.

Den positive spiral ses også ved en række spill-over effekter, der medfører yderligere positive udviklinger inden for både erhvervs- og byudviklingen i Kalundborg. Ifølge Kalundborg Kommune har der været en nettotilflytning af borgere i de senere år. Der er blevet etableret kollegie og studieboliger, og senest har Kalundborg Kommune indgået en rammeaftale med AP Pension om at investere i byudvikling og boliger. Ejendomsrådgiverne i byerne beretter samtidig om en stigende interesse og positiv prisudvikling på det lokale boligmarked. Det mærkes også i det lokale butiks- og næringsliv, hvor de studerende fylder i gaden.

Senest har Regeringen i sit seneste trafikudspil lagt op til at færdiggøre Kalundborgmotorvejen. Der er også etableret en togstation direkte i forbindelse med uddannelsesbyen. Dertil kommer, at Regeringen i sit seneste uddannelsesudspil har lagt op til, at Kalundborg fremover skal huse en arkitekt- og byplanlæggeruddannelse med omkring 300 studiepladser, når den er fuldt indfaset. I forbindelse med udspillet indgik Kalundborg-casen endvidere som mønstereksemplet på den potentielt positiv indvirkning, som etablering af lokale videregående uddannelser kan skabe for et område.

Den positive udvikling på de nævnte felter kan naturligvis ikke isoleres og tilskrives Knowledge Hub Zealands arbejde. Det er summen af mange udviklinger, projekter, tiltag og aktørers indsats. Alligevel nævnes det fra flere sider, at Knowledge Hub Zealand har spillet en vigtig rolle, som katalysator og facilitator. Organisationens arbejde har bundet flere af indsatserne sammen – særligt med hensyn til den udvikling på uddannelsesområdet. En udvikling, der har bidraget den positive udvikling, der pt. ses i Kalundborg.



CASE:

# TASK FORCE ERHVERV I NORDFYNS KOMMUNE

FRA BUREAUKRATI TIL  
SPARRINGSPARTNER

# TASK FORCE ERHVERV I NORDFYNS KOMMUNE

## FRA BUREAUKRATI TIL SPARRINGSPARTNER

### KORT OM CASEN



**Type af tiltag:** Myndighedsbetjening

**Geografi:** Nordfyns Kommune

**Involverede aktører:** Nordfyns Kommune

### RESULTATER OG LÆRING



**Resultater/effekter af tiltaget:** Nordfyns kommune scorer i top10 i DI's erhvervsklimamåling 2020 på parametrene kommunal sagsbehandling samt information og dialog med kommunen. Kommunen får en samlet 12. plads i Danmark og er nr. 1 på Fyn.

**Tiltagets styrker/unikke karakteristika:** Task Force Erhverv i Nordfyns Kommune har vendt forståelsen af deres arbejde fra sagsbehandling til service og har udviklet en kundeminded forståelse af deres rolle over for virksomhederne.

**Kritiske faktorer for casens succes:** Task Force Erhvervs succes er resultatet af et langsigtet fokus på kommunens relation og service af virksomhederne, som i høj grad er understøttet og prioriteret på politisk niveau. Videre er succesen sket på baggrund af tæt dialog med virksomhederne om deres enkelte, konkrete behov samt deres samlede behov for kommunalt samarbejde.

**Central læring fra case:** Task Force Erhverv blev igangsat i 2014 som reaktion på en dårlig dialog og mistillid mellem virksomheder og kommune. Det har taget mange år at vende stemningen og samarbejdet til noget positivt. En central læring er altså, at opbygning af en sund kultur og tillid mellem kommune og erhvervsliv kræver langsigtet fokus og vedholdenhed.

## FORMÅL OG KORT BESKRIVELSE AF TILTAGET

I Nordfyns Kommune havde man udfordringer med manglende relation og dialog mellem kommunens virksomheder og kommunen.

Som reaktion blev Task Force Erhverv etableret i 2014. Formålet med Task Force Erhverv er at gøre det nemt at etablere og drive virksomhed i kommunen. Det gør man ved at tilbyde Nordfyns Kommunes virksomheder én indgang til sagsbehandling i kommunen samt at løfte niveauet af den service, der gives.



## AFSÆT OG UDVIKLINGSREJSE

I Nordfyns Kommune indså man i 2014, at skulle man vende relationen til kommunens virksomheder, krævede det en anden indsats, end den man hidtil havde leveret i kommunens erhvervsservice.

DI og andre erhvervsorganisationer pegede på, at det var alt for tungt at komme i dialog med kommunen, og virksomhederne oplevede, at de hurtigt blev kasterbold mellem forskellige centre.

Derfor nedsatte man i 2014 Task Force Erhverv i kommunen. Det var en politisk beslutning at øge fokus på at gøre det nemt at være virksomhed i kommunen.

Herfra begyndte det indledende arbejde med at forme indsatsen. For hvad var udfordringen konkret, og hvad gør det "nemt" at være virksomhed? Kommunen havde de første år en projektgruppe til Task Force Erhverv med en deltager fra hvert relevant område i kommunen: jobcenter, byggesagsbehandling og plan &

miljø. Her var formålet i fællesskab - med inddragelse af relevante medarbejdere - at udvikle en plan for god håndtering af de forskellige typer af sager, som virksomhederne kommer med til kommunen - og det er det arbejde, man nyder godt af i dag, hvor projektgruppen er opløst, og erfaringerne implementeret.

I udviklingen har man også gjort op med sagsgange, som stod i vejen for en god betjening af virksomhederne. Det har været muligt, fordi taskforcen har oplevet en stor vilje fra kommunalbestyrelse og direktion til at løfte opgaven med erhvervsservice. Når man har stødt panden mod en administrativ mur, har ledelsen sagt "Det her skal vi!" og italesat, at man måtte finde en farbar vej.

Det tog flere år, før kommune og erhvervsliv genvandt tilliden til hinanden og fik vendt modstand til et konstruktivt samarbejde. I Nordfyns Kommune oplever man, at man nu har fået ændret kulturen både i kommunen og blandt virksomhederne, så man opfatter kommune og erhvervsliv som medspillere og ikke modspillere til hinanden.

## TILTAGETS AKTIVITETER

Taskforcen indeholder en række konkrete aktiviteter:

- 24/7 erhvervsservice
- dialog og sparring med virksomheder
- virksomhedsbesøg
- nyhedsmails
- fagmøder
- fokusmøder med kommunens ledelse.

### 24/7 erhvervsservice

I Nordfyns kommune kan virksomhederne få fat i kommunens erhvervsservice 24/7. De kan ringe kl. 21 eller skrive en mail lørdag formiddag og få et svar. Selvom det ikke betyder, at virksomhedens sag bliver behandlet med det samme, så kan virksomheden give opgaven videre til kommunen og få at vide, at opgaven bliver behandlet. Det er særligt fordelagtigt for de mindre virksomheder, hvor lederen har mange opgaver og måske først når til det

administrative arbejde uden for medarbejdernes arbejdstid.

### Dialog og sparring med virksomheder

Kommunen har bestræbt sig på at bidrage med sparring og dialog med virksomhederne forud for en sag i kommunen (fx en byggesag). Førhen har det været kutymen, at en virksomhed ansøgte om fx en bygning, fik et 'nej' og derefter måtte prøve igen. Den proces er ændret, så særligt de komplicerede sager tages i opløbet med forhåndsdialog og sparring mellem virksomhed og kommune om, hvad virksomhedens behov er, hvad regler og rammer siger er muligt, og hvordan man så kan lande den bedst mulige løsning. Kommunen har skiftet mentalitet fra sagsbehandlingsorgan til en sparringspartner, hvis formål er at få virksomhedens projekt til at lykkes - inden for lovens rammer. Det betyder også, at flere af kommunens virksomheder nu proaktivt opsøger taskforcen for at gennemgå langsigtede udviklingsplaner i deres lokalområde.

### Virksomhedsbesøg

Ca. 40 gange om året besøger borgmesteren og taskforcen en virksomhed. Det giver kommunens politiske ledelse en mulighed for at få et løbende tilbageløb og feedback fra virksomhederne om, hvad der rør sig, hvad deres behov er, og hvilke udfordringer de står med. Det kan være konkrete input til, hvor der mangler en cykelsti, for at medarbejdere når nemt på arbejde, eller mere langsigtede input til erhvervspolitikken fremadrettet.

### Nyhedsmails

Taskforcen udgiver en nyhedsmail til erhvervslivet 4 gange om året. Nyhedsmailen indeholder information om kommunens tiltag og projekter - fx hvor der i en given periode kan forventes vejarbejde og hvorfor - samt alternative ruter for leverandører, og hvilke projekter der kommer i udbud. Mailen holdes kort og relevant. Nyhedsmailen opstod på baggrund af en efterspørgsel på et virksomhedsbesøg, og formatet er løbende redigeret i samarbejde med virksomheder i kommunen.

### Fagmøder

Taskforcen arbejder for at etablere en række brancherettede fagmøder for kommunens

virksomheder. Én gang om året afholdes et håndværker møde. Her inviteres håndværkervirksomheder i kommunen ind til en samtale med kommunaldirektøren. Han fortæller om de offentlige opgaver det kommende år. Derudover er der dialog om, hvordan virksomhederne oplever, det går i kommunen: hvor går det godt, og hvor er der plads til forbedringer. Som noget nyt er taskforcen ved at etablere et lignende landbrugsmøde.

Dette arbejde følges op af erhvervsfremmemøder hver 2. måned med deltagelse af taskforcen og kommunens ledere på administrativt og politisk niveau.

## ORGANISERING OG RESSOURCER

Task Force Erhverv er en del af Nordfyns Kommunes erhvervsservice. Med taskforcen er der ansat en projektleder, der koordinerer og organiserer samarbejdet omkring større erhvervssager og fungerer som samlet indgang til kommunens erhvervsservice. Projektlederen understøttes af relevante centre i kommunen.

Task Force Erhverv er etableret som en del af kommunens drift af erhvervsservice. Der er formelt ansat 1 årsværk til at drive taskforcen. Derudover er der en række udgifter til brochurer, bannere, forplejning til arrangementer, mv.

## KRITISKE SUCCESFAKTORER OG CENTRAL LÆRING FRA CASEN

Task Force Erhverv har et analytisk udgangspunkt. Bl.a. DI's lokale erhvervsklimamåling var med til at sætte fokus på, hvor Nordfyns Kommune kunne forbedre sig for at blive en bedre kommune at starte og drive virksomhed i: Det handlede særligt om sagsbehandling og om dialog og kommunikation mellem kommune og erhvervsliv. Med det analytiske udgangspunkt og gennem løbende tæt dialog med erhvervslivet er det lykkedes at løfte erhvervsservicen og virksomhedernes tilfredshed med kommunen markant.

Det løft er dog ikke kommet fra den ene dag til den anden. Ud over forandring i konkrete processer og aktiviteter er der også tale om en

kulturforandring, hvor kommunen er blevet mere kundeminded overfor virksomhederne. Den kulturforandring har kun kunnet lade sig gøre, fordi kommunen fra politisk hold har prioriteret det behårdt igennem en lang årrække.

Mere lavpraktisk har det også haft en stor betydning, at projektet var tænkt ind i driften. Der var således ikke tale om et pilotprojekt med særskilte midler, men om en omorganisering af den måde, erhvervsservicen blev drevet på, og en add-on til erhvervsservice aktiviteter.

## TILTAGETS KRITISKE SUCCESFAKTORER

**I opstarts- og udviklingsprocessen:** I opstarts og udviklingsfasen har særligt to faktorer været afgørende for tiltaget: Der har været en stor politisk vilje og ledelsesmæssig opbakning til projektet og de medarbejdere, der skulle føre det ud i livet. Derudover har man haft en stærk involvering af erhvervsliv og interne interessenter i kommunen for gennem dialog og løbende revidering at lande de bedst mulige løsninger for taskforcens organisering.

**I drift og implementering af tiltaget:** Det har været afgørende, at der var tale om en langsigtet strategisk satsning med vedvarende politisk opbakning. Det har taget flere år at få vendt kulturen for samarbejdet mellem kommune og erhvervsliv og at få opbygget tillid i samarbejdet.

## RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER

I 2020 var Nordfyns Kommune nr. 1 på Fyn i DI's lokal erhvervsklimamåling - og nr. 12 i Danmark. Det er en væsentlig fremgang fra 2014, hvor Nordfyn fik en samlet placering som nr. 48.

Kigger man konkret på parametrene for sagsbehandling samt information og dialog med kommunen, er der også sket en stor positiv udvikling.

I 2014 rangerede Nordfyns Kommune som nr. 41 på sagsbehandling. I 2020 er de nr. 4. Det er en markant fremgang og enormt positivt taget i betragtning, at netop den dårlige placering på sagsbehandlings-parameteret i DI's lokal erhvervsklimamåling var det, man ville sætte ind over for med tiltaget.

I 2014 rangerede Nordfyns Kommune som nr. 34 på information og dialog med kommunen. I 2020 er de rykket op til en 8. plads.

Udover de hårde mål for udviklingen peger også kommunens egne erfaringer på, at Task Force Erhverv har været en succes. Man oplever i kommunen blandt kommunale medarbejdere og virksomheder en kulturforandring. Kommunen ser i højere grad virksomhederne som kunder, der skal modtage en service, mens virksomhederne i stigende grad ser en sparringspartner og hjælper i kommunen. Det er en kulturforandring, som har været mange år undervejs, og som man 7 år efter etableringen af taskforcen høster frugten af.





The logo for reg:lab is a dark grey circle containing the text 'reg:lab' in a white, lowercase, sans-serif font. The colon is a vertical line with three dots on either side.

reg:lab

CASE:

## SILKEBORG KALDER

NÅR DIGITAL MARKEDSFØRING  
SIKRER NYE NABOER

# SILKEBORG KALDER

## NÅR DIGITAL MARKEDSFØRING SIKRER NYE NABOER

### KORT OM CASEN



**Type af tiltag:** Bosætningsiltag

**Geografi:** Silkeborg Kommune

**Involverede aktører:** Silkeborg Kommune, ejendomsmæglere, uddannelsesinstitutioner, pigepanelet, m.fl.

**Kort beskrivelse af tiltaget:** Silkeborg Kalder er et bosætningsiltag, der har til formål at øge tilflytningen til Silkeborg Kommune. Det gøres (primært) gennem digital markedsføring. Tiltaget blev sat i verden for at løse den stagnerende tilflytningsvækst, som kommunen oplevede tilbage i 2012. Det helt centrale element i initiativet er et unikt kendskab til den målgruppe, kommunen prøver at ramme. Et kendskab, der er blevet muligt via en databaseret tilgang og kortlægning af målgruppens flyttemotiver.



### RESULTATER OG LÆRING

**Resultater/effekter af tiltaget:** Silkeborg Kalder har bidraget til, at Silkeborg Kommune i perioden (2012-nu) har oplevet en øget tilflytning af borgere til kommunen. Kommunen har særligt oplevet øget tilflytning blandt den identificerede målgruppe.

**Tiltagets styrker/unikke karakteristika:** Silkeborg Kalder formår gennem en databaseret tilgang at systematisere og målrette sin bosætningsstrategi. Casen viser, at det kan lade sig gøre at øge tilflyttersvæksten gennem et solidt analytisk fundament og et langsigtet strategisk fokus.

**Kritiske faktorer for casens succes:** Analytisk tilgang til målgruppen, dynamisk og tilpasningsdygtig, dialog og netværksbaseret, langsigtet og strategisk grundet internalisering af Silkeborg Kalder i kommunens bosætningspolitik, tager afsæt i og udnytter lokale ressourcer.

**Central læring fra case:** Et indgående kendskab til den målgruppe, man arbejder med, er fuldkommen afgørende.

### FORMÅL OG KORT BESKRIVELSE AF TILTAGET

Tilbage i 2012 oplevede Silkeborg Kommune, at tilflytningen til Silkeborg var stagneret. Der var tale om en nettovækst på blot 18 personer.

Denne udvikling vakte opmærksom i byrådet, der ønskede at gøre op med den negative udvikling. Dét blev startskuddet til Silkeborg Kalder.

Silkeborg Kalder er (primært) et digitalt markedsføringsinitiativ, der er sat i værk for at brande Silkeborg Kommune som værende et attraktivt sted at bosætte sig. Formålet er at øge befolkningstilvæksten til kommunen og gerne fra en specifik målgruppe, nemlig kvinder i alderen 24-35 år bosat i Aarhus.

### AFSÆT OG UDVIKLINGSREJSE

Afsættet for udviklingen af Silkeborg Kalder skal ses i relation til den kontekst, kommunen på daværende tidspunkt befandt sig i. Tilbage i 2012 oplevede man i Silkeborg Kommune, at væksten

i tilflyttere til kommunen stort set var stagneret. Det blev fra politisk hold anset som værende et problem, man var nødt til at adressere. Tilsvarende oplevede kommunen udfordringer med arbejdsløsheden - to forhold, man lokalpolitisk så hang uløseligt sammen. Det sker som følge af en antagelse om, at hvis folk får et job i Silkeborg, så er der også stor sandsynlighed for, at de bosætter sig i kommunen.

Det første spadestik til Silkeborg Kalder blev for alvor taget, da der blev sat penge af i de kommunale budgetter til at udvikle en bosætningskampagne for kommunen. Eksterne parter blev inviteret ind til at pitche idéer og hjælpe med udarbejdelsen af aktiviteter, som kampagnen skulle indeholde. På baggrund af input blev det eksempelvis besluttet, at kampagnen skulle målrettes kvinder, da mæglerne kunne berette, at kvinder generelt er de primære drivere bag flytninger. Et vigtigt element i udviklingen af Silkeborg Kalder har således været inddragelsen af lokale aktører.

Efterhånden som tiden gik, viste det sig, at kampagnen skabte både opmærksomhed, stolthed og resultater, hvilket resulterede i, at konceptet blev integreret, som en central del af kommunens politik. Den strategiske kobling, har vist sig afgørende for, at Silkeborg Kalder har kunne eksistere over en længere årrække.

### **Hvad skal der til for, at folk flytter?**

For at sikre kampagnens holdbarhed på længere sigt blev et konsulentbureau (ført an af antropologer) hyret til at gennemføre en række interviews med et betydeligt antal af tilflyttere til Silkeborg Kommune og potentielle tilflyttere. Formålet hermed var at kortlægge den mentale rejse, man som tilflytter gennemgår, fra man overvejer at flytte, til man står med nøglerne i hånden til sit nye hus. Undersøgelsen viste overordnet set, at der er to bevæggrunde for, hvorfor folk flytter: Arbejdspladser og sociale relationer. I forlængelse heraf blev der udviklet et redskab, der går under navnet "Flytterejsen". Et redskab, som har spillet en afgørende rolle i tiltagets succes, da det har bidraget med en unik forståelse for målgruppens flyttemotiver og derved gjort det lettere at tilrettelægge og målrette markedsføringen af Silkeborg.

Silkeborg Kalder er løbende blevet udviklet siden 2012 og suppleret med diverse initiativer. I dag er der et større fokus på tydeligere at signalere, at det ikke kun er Silkeborg by, der kalder, men hele Silkeborg Kommune. Det sker som led i, at kommunen gennem en længere periode har oplevet en øget tilflytning til Silkeborg by, som betyder, at kommunen nu i højere grad kan arbejde dedikeret med oplandsbyerne. Derfor har man igangsat et projekt, som ligeledes involverer antropologer, der skal undersøge drivkræfterne bag dét at flytte til de mindre byer i Silkeborg Kommune. Tilsvarende har data vist, at der er en vækst i tilflyttere fra København, hvorfor man fra kommunens side går med overvejelser om, hvorvidt kvinder fra hovedstaden skal udgøre en ny målgruppe fremadrettet.

### **TILTAGETS AKTIVITETER**

Kernen i Silkeborg Kalder er flytterejsen, hvis stadier er afgørende for, hvilke aktiviteter og tilhørende virkemidler der sættes i værk.

Flytterejsen dokumenterer tre stadier i processen med at bosætte sig et nyt sted: Fra man overvejer, hvorvidt man skal flytte, til man tager springet og bosætter sig et nyt sted - over til, at man integreres i dét lokalsamfund, man nu er blevet en del af.

For hver af disse tre faser er de potentielle tilflyttere åbne overfor forskellige typer af kommunikation. I fase et bruges således *nudging* og *historiefortælling* om Silkeborg Kommune, mens fase to handler om at give de potentielle tilflyttere et *praktisk overblik*. I den sidste fase, fase tre, efterspørger tilflytterne *integration* og *indsigt*.

### **Nudging og historiefortælling**

Nudging og historiefortælling handler om en generel branding af Silkeborg Kommune. Konkret gøres det gennem online annonceringer, der overordnet set beskriver, at Silkeborg er et dejligt sted at bo. Annonceringen, som bl.a. foregår gennem Facebook og Instagram, tager afsæt i de stedbundne potentialer, som Silkeborg Kommune har, herunder f.eks. kommunens geografi og den korte afstand til mange arbejdspladser - både i Silkeborg, men også i nabokommunerne. Den generelle branding af kommunen er således med til at så et frø i potentielle tilflyttere. Et frø, der er vigtigt for, at disse får øjnene op for kommunen og begynder at blive nysgerrige på, hvad kommunen har at tilbyde.

### **Praktisk overblik**

I fase to efterspørger de potentielle tilflyttere et praktisk overblik. Her er disse så småt begyndt at undersøge de tilbud, som Silkeborg Kommune har. Et afgørende middel til at øge tilflytternes interesse for kommunen yderligere er Silkeborg Kalders egen hjemmeside. Her kan den interesserede finde alt, der er værd at vide om kommunen; information om job, bolig, børn, natur og fritid samt lokalområderne m.m. At denne information er samlet ét sted, gør det overskueligt for potentielle tilflyttere at finde den viden, de søger. Et forhold, der i sidste ende kan være afgørende for, at disse borgere træffer beslutningen om at flytte til kommunen.

### **Integration og indsigt**

I den sidste fase i flytterejsen, når flytningen til Silkeborg Kommune er en realitet, efterspørger integration og indsigt. Her er en helt central aktivitet Silkeborg Kalders Pigepanel. Pigepanelet, der

er en gruppe på Facebook, rummer over 1000 medlemmer og er et forum, hvor kvindelige tilflyttere kan få viden samt tips og tricks til det nye liv i Silkeborg og omegn. Panelet er en essentiel del af Silkeborg Kalder, da det er med til at skabe relationer og netværk blandt gruppens medlemmer. En faktor, som, via kortlægningen af folks flyttemotiver (flytterejsen), har vist sig at have en afgørende betydning for, hvorfor folk flytter.

Før corona-krisen faciliterede kommunen jævnlige arrangementer for medlemmerne af gruppen, f.eks. kaffemøder, biografture m.m. Formålet var at skabe rammerne for, at reelle netværk og relationer blandt kvinderne kunne opstå med henblik på i sidste ende at fastholde kvinderne i kommunen. Noget, som efterfølgende har vist sig at lykkes godt.

Udover at støtte tilflyttere hjælper panelet også kommunen i udviklingen af Silkeborg Kalder: Efter behov fungerer panelet nemlig som en ekspertgruppe, da de fleste i gruppen allerede har været igennem flytteprocessen og derfor kan bidrage med et unikt indblik i, hvilke tanker og følelser man oplever, når man står i en sådan situation. Dertil kan de også give et indblik i, hvorfor det lige netop var Silkeborg, som de valgte at flytte til. En viden, der er afgørende for kommunen, når de jævnlige finjusterer indsatsen.

Grundstenen i markedsføringen af Silkeborg er således den digitale tilstedeværelse. Dog suppleres denne til tider også med andre lavpraktiske og mere håndholdte aktiviteter, som f.eks. en pop-op legeplads, der via en lastbil kører fra Silkeborg til Aarhus for at opsøge målgruppen direkte.

## ORGANISERING OG RESSOURCER

Silkeborg Kalder driftes udelukkende af Silkeborg Kommune.

Der er afsat omkring 0,5 årsværk til Silkeborg Kalder. Dog er det meget fleksibelt i den forstand, at aktiviteterne kommer løbende, hvorfor der i perioder kan være ekstra arbejdsopgaver og derfor også et behov for flere ressourcer.

## KRITISKE SUCCESFAKTORER OG CENTRAL LÆRING FRA CASEN

For Silkeborg Kalder har en række faktorer været afgørende for, at man i dag kan tale om et succesfuldt bosætningsinitiativ. Disse faktorer er som følger:

- langsigtet og strategisk tilgang grundet integrationen af Silkeborg Kalder i kommunens politik
- en dialog- og netværksbaseret tilgang
- afsæt i og udnyttelse af lokale ressourcer: Silkeborg som et "let" produkt at sælge
- analytisk- og databaseret tilgang til målgruppen.

Et helt centralt element i Silkeborg Kalders udviklingsrejse og succes har været den lokalpolitiske opbakning, som byrådet har udvist. Det sker som led i, at kommunen har en målsætning om en nettovækst på årligt 1000 nye borgere. Noget, der er skrevet ind i centrale politiske dokumenter, som f.eks. kommunens udviklingsstrategi, planstrategi mm.

### TILTAGETS KRITISKE SUCCESFAKTORER

**I opstarts- og udviklingsprocessen:** Lokalpolitisk opbakning og internalisering af Silkeborg Kalder i kommunens bosætningspolitik.

**I drift og implementering af tiltaget:** Samarbejdspartnere og dialog med lokale ildsjæle, afsæt i og udnyttelse af lokale ressourcer (Silkeborgs attraktivitet), analytisk- og databaseret tilgang til målgruppen.

Tilsvarende har det været centralt for Silkeborg Kalders succes, at bl.a. lokale aktører (f.eks. ejendomsmæglere, uddannelsesinstitutioner m.m.) og ildsjæle har hjulpet til med at sprede budskabet om initiativet samt kommet med vigtige input ift. justeringen af dette. Eksempelvis spiller medlemmerne af pigepanelet en vigtig rolle i begge henseender – en rolle, der samlet set kan medvirke til, at nye tilflyttere får en god start i lokalområdet, bliver boende og taler godt om Silkeborg til andre i deres netværk.

Herudover bør Silkeborg som lokation ikke undervurderes: Kommunen virker umiddelbart attraktiv, hvilket skyldes de mange stedbundne potentialer såsom motorvej, naturskønne områder, den centrale beliggenhed midt i Jylland og kort afstand til mange arbejdspladser.

Den vigtigste årsag til Silkeborg Kalders succes synes dog at være det indgående kendskab til målgruppen gennem en analytisk- og database-ret tilgang. Data har således været helt afgørende i udviklingen af initiativet, der fra start har haft et mål om ikke at skyde med spredehagl. I stedet har man rådført sig blandt aktører, der har givet input til målgruppen og foretaget analyser af potentielle tilflytteres flyttemotiver. Silkeborg Kalder har således fået et unikt indblik i, hvad der har været afgørende for målgruppen før, under og efter en flytning. Tilsammen har disse forhold gjort det lettere at markedsføre Silkeborg og derigennem tiltrække flere borgere til kommunen.

Under udviklingen samt i driften af initiativet er der ikke som sådan lokaliseret nogle udfordringer. Skal man dog pege på én, er det, at ikke alle geografiske placeringer i Silkeborg Kommune har den samme attraktivitet.

Derfor er man fra kommunens side pt. gået i gang med at få kortlagt en flytterejse for de tilflyttere, der vælger at flytte til oplandsbyerne. Antagelsen er nemlig, at målgrupper er lidt forskellige, og derfor har lidt forskellige motiver for at flytte.

## **RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER**

Den centrale udfordring, som Silkeborg Kalder blev sat i verden for at løse, var den stagnerende tilflytterevekst, der for alvor ramte Silkeborg Kommune tilbage i 2012.

Kommunens data over befolkningstilvæksten viser, at der siden 2012 er sket en stigning i antallet af årlige tilflyttere til kommunen. Særligt fra 2017 og frem til 2020 er der sket en betydelig vækst i antallet af tilflyttere. En vækst, som er højere end den gennemsnitlige befolkningstilvækst i hele perioden (2007-2020). I 2020 voksede Silkeborg Kommune med 1.462 nye borgere og blev dermed Danmarks næst hurtigst voksende kommune.

De samme data viser tilsvarende, at der i perioden 2012-2020 er sket en vækst i antallet af tilflyttere i målgruppen, nemlig kvinder mellem 24-35 år fra Århus.

Det er dog ikke muligt at isolere effekten af Silkeborg Kalder, da en række forskelligartede faktorer hver især spiller en afgørende rolle for, hvor

en borger vælger at flytte hen. Mange tilflyttere angiver dog, at de kender til Silkeborg Kalder, og tilsammen vidner ovenstående om, at Silkeborg Kalder har formået at bidrage til en øget tilflytning af borgere i den definerede målgruppe.



CASE:

# **SJÆLLANDS BOSÆTNINGSINITIATIV**

VÆRKOMMUNALT SAMARBEJDE OM  
BOSÆTNING I REGION SJÆLLAND

# SJÆLLANDS BOSÆTNINGSINITIATIV

## TVÆRKOMMUNALT SAMARBEJDE OM BOSÆTNING I REGION SJÆLLAND

### KORT OM CASEN



**Type af tiltag:** Markedsføring og tilflytterservice

**Geografi:** Sjælland

**Involverede aktører:** Kalundborg Kommune, Guldborgsund Kommune, Lolland Kommune, Slagelse Kommune, Sorø Kommune, Odsherred Kommune og Region Sjælland.

**Kort beskrivelse af tiltaget:** Formålet med Sjællands bosætningsinitiativ er at styrke bosætningsindsatsen i de Sjællandske kommuner gennem et tværkommunalt samarbejde.

### RESULTATER OG LÆRING



**Resultater/effekter af tiltaget:** Samarbejdet omkring Sjællands bosætningsinitiativ har professionaliseret bosætningsindsatsen hos de deltagende kommuner. Derudover oplever de enkelte kommuner, at de får mere ud af deres bosætningsevents, når de afholder dem sammen i stedet for hver for sig – i form af flere deltagere og flere kontakter efterfølgende.

**Kritiske faktorer for casens succes:** Sjællands bosætningsinitiativ er lykkedes med et tværkommunalt samarbejde, der stadig er lokalt forankret – man kobler således tilflytternes interesse i sjællandske områder generelt med godt lokalt kendskab kommunalt. Derudover har det formaliserede samarbejde i netværket muliggjort en professionalisering af bosætningsindsatsen hos de deltagende kommuner.

### FORMÅL OG KORT BESKRIVELSE AF TILTAGET

Formålet med Sjællands Bosætningsinitiativ er at styrke bosætningsindsatsen i de sjællandske kommuner lokalt gennem et tværkommunalt samarbejde. Det betyder en professionalisering af bosætningsarbejdet i kommunerne samt udvikling og deling af best practice på området.

Tiltaget imødekommer regionens udfordringer med den demografiske udvikling: Det øgede fokus på bosætning skal sørge for en balanceret befolkningssammensætning i kommunerne og sikre tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft til de sjællandske kommuner.

I Region Sjælland er man opmærksom på tætheden til København, og den store synlighed hovedstaden har som destination for job, uddannelse og kultur på Sjælland. Flere af kommunerne i regionen har derfor store udfordringer med at tiltrække borgere og arbejdskraft.

I Sjællands Bosætningsinitiativ er man gået sammen om at øge synligheden af resten af øens kommuner.

### AFSÆT OG UDVIKLINGSREJSE

Bosætningsdisciplinen er relativt ny i kommunerne. Typisk sidder 1-2 bosætningskonsulenter på opgaven i hver kommune. Der kan derfor være relativt lidt kollegial sparring, og der er ikke et bagkatalog af best-practice tiltag at gribe efter.

Det var også udgangspunktet, da Kalundborg Kommunes bosætningsteam tog initiativ til et styrket samarbejde med nabokommunerne Odsherred og Slagelse.

I første omgang i form af et bosætningsnetværk, hvor kommunernes bosætningskonsulenter delte erfaringer og havde et løsere samarbejde omkring konkrete events og aktiviteter, fx samarbejder om bosætningsevents målrettet international arbejdskraft. Fra 2018 blev samarbejdet formaliseret gennem et projekt støttet med regionale udviklingsmidler fra Region Sjælland.

Igennem projektperioden har man været opmærksom på at fastholde strukturen forholdsvis løst under devisen: "Vi samarbejder om det, der giver mening". Det er derfor ikke alle



kommunerne i initiativet, der deltager i alle aktiviteter.

Derudover har man i udviklingen af initiativet været opmærksom på, at initiativet skulle understøtte en lokalt forankret bosætningsindsats i kommunerne - ikke hæve bosætningsindsatsen til et regionalt niveau. Det har man ud fra en opmærksomhed på, at den bosætningsindsats, der virker, skal tage afsæt i et lokalt kendskab, så man bedst muligt kan guide borgerne til de bosætningsløsninger, der passer til dem.



## TILTAGETS AKTIVITETER

Konkret arbejdes der på fire arbejdsplaner. Arbejdsplanerne er defineret ved projektets opstart og er en konkretisering af de aktiviteter, som kommunerne indledningsvist oplevede, at de kunne få en merværdi ud af at samarbejde om. Arbejdsplanerne er:

- Fælles indkøb af data
- Københavneraktiviteter
- Tiltrækning af arbejdskraft
- Best practice-katalog.

Data-arbejdsplanen handler om fælles indkøb af data - herunder også et fællesskab om at identificere databehovet i bosætningsindsatsen: Hvilke aktiviteter kan vi kvalificere med viden?

Kommunerne oplever en række fordele ved fælles dataindkøb: ved fælles dataindkøb kan kommunerne få en mere konkurrencedygtig pris. Ved at gå sammen om udvikling af dashboards kan de skabe sammenlignelige dataoverblik. Sidst, men ikke mindst, kan de i højere grad få udviklet et skræddersyet produkt og være med til

at definere, hvilken type data der indsamles til dem.

Københavneraktiviteter er en række informationsmøder og workshops målrettet københavnere, der overvejer at flytte ud af byen. Kommunerne har tidligere holdt denne slags aktiviteter enkeltvis, men ved at holde dem sammen kan hver kommune nå bredere ud. Bl.a. igennem københavneraktiviteterne har man fået øjnene op for alle de fordele, der er ved at bosætningsmedarbejdere fra nabokommuner er "konkollegaer". Det handler særligt om en erkendelse af, at københavnske børnefamilier, der skal have øjnene op for mulighederne uden for storbyen, ikke nødvendigvis har en præference i en bestemt kommune. Konkurrencen, hvor nabokommuner skulle brande sig til forskel fra hinanden, kan desuden blive lidt forceret og mindre autentisk. Kommunerne vinder således mere på at samarbejde om at få folk ud end på at konkurrere om dem, der flytter - særligt fordi en borger i én kommune tit kan være en medarbejder i nabokommunen.

Alle kommunerne i samarbejdet har et mål om at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til kommunens virksomheder. Og det er derfor også en af arbejdsplanerne under initiativet.

Den sidste arbejdsplan handler om at udarbejde et best practice-katalog. Et katalog der på baggrund af kommunernes egne og fælles erfaringer skal samle op på, hvad der er best practice ift. kommunalt forankrede bosætningsaktiviteter.

## ORGANISERING

Sjællands bosætningsinitiativ er organiseret med Kalundborg Kommune som projektleder og Guldborgsund, Lolland, Slagelse, Sorø og Odsherred som samarbejdskommuner. Hver kommune deltager med 1-2 bosætningskonsulenter. Arbejdet i Sjællands Bosætningsinitiativ ses som en del af udmøntningen af det kommunale arbejde med bosætning - og ikke som en ekstra indsats.

Samarbejdet er organiseret omkring månedlige partnernemøder, hvor partnernemøderne diskuterer aktiviteter, fremdrift og eventuelle

ændringer. Derudover er der nedsat en styregruppe på ledelsesniveau, der kan inddrages til principielle beslutninger.

#### ORGANISERING OG RESSOURCER

##### Tiltagets organisering:

Sjællands bosætningsinitiativ er organiseret med Kalundborg Kommune som projektleder og Guldborgsund, Lolland, Slagelse, Sorø og Odsherred som samarbejdskommuner.

##### Tiltagets ressourcebrug:

Tiltaget er i projektperioden 2017-2021 støttet med Regionale Udviklingsmidler af Region Sjælland. Regionen har afsat 2,5 mio. til initiativet. De deltagende kommuner supplerer tiltaget med yderligere 2,5 mio.

#### KRITISKE SUCCESFAKTORER OG CENTRAL LÆRING FRA CASEN

Der er særligt to kritiske succesfaktorer, som har været afgørende for udbyttet af Sjællands Bosætningsinitiativ. Det er:

- tværkommunalt samarbejde med lokal forankring
- formaliseret samarbejde.

Ved første øjekast er nabokommuner konkurrenter i kapløbet om at tiltrække borgere og arbejdskraft til kommunen. Sjællands Bosætningsinitiativ er dog et godt eksempel på, hvordan parter med samme udfordring med fordel kan samarbejde om at løse den - i stedet for at konkurrere mod hinanden. Det er der flere grunde til. En tilflytter til en sjællandsk kommune kan nemt være arbejdskraft, købekraft eller fremtidig tilflytter til nabokommunen. Derudover kan det være svært substantielt at skulle brande sig mod hinanden, når nabokommunerne i Region Sjælland for mange af deres målgrupper tilbyder det samme: en mulighed for at flytte ud af storbyen.

Selvom initiativet er regionalt og støttet af Region Sjælland, mener partnerne, at det er koblingen mellem det regionale samarbejde og den lokale forankring, der har givet pote. Sparring, stordriftsfordele og fælles mål på regionalt niveau giver pote - men for at lande resultaterne kræver bosætning en håndholdt indsats med

lokalt kendskab for at finde det rigtige match for tilflytterfamilierne.

Sjællands Bosætningsinitiativ gik med bevillingen fra Region Sjælland fra et løst samarbejdsnetværk til et formaliseret partnerskab mellem kommunerne om bosætningsindsatsen. I netværksfasen var deltagelse uforpligtende. Det havde den fordel, at flere kommuner viste interesse for at deltage. Det formaliserede partnerskab sikrer dog et langsigtet fokus på samarbejdet, som er med til at forløse projektets potentiale og den merværdi, som samarbejde kan skabe.

#### RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER

Bosætningskonsulenterne i de deltagende kommuner oplever, at arbejdet med SBI har haft positive effekter. Der er ikke knyttet hårde effektmål til projektet. Det skyldes bl.a. projektets begrænsede størrelse.

Et positivt resultat er en udvikling i bosætningsarbejdet blandt de deltagende kommuner. Konkret oplever de, at de i stigende grad har professionaliseret bosætningsindsatsen i kommunerne.

På effektsiden oplever de, at de får mere ud af de afholdte bosætningsevents, at der konkret kommer flere deltagere, når kommunerne holder dem sammen. Afløbet deraf får de også flere positive tilbagemeldinger og opfølgende samtaler og møder med potentielle tilflyttere.

Det er på baggrund heraf, at man vurderer, at arbejdet har en positiv effekt. Det kan være svært at måle de enkelte bosætningsaktiviteters konkrete effekt på bosætning, som jo også spiller sammen med de enkelte familiers behov og konkrete samfundstrends. Det anses dog for sandsynligt, at en professionel tilgang samt en større eksponering til at motivere tilflyttere kan påvirke bosætningen positivt.



**CASE:**

# **TØNDERMARSK INITIATIVET**

HELHEDSORIENTERET  
OMRÅDEUDVIKLING  
I SØNDERJYLLAND

# TØNDERMARSK INITIATIVET

## HELHEDSORIENTERET OMRÅDEUDVIKLING I SØNDERJYLLAND



### KORT OM CASEN

Type af tiltag: By-, opland-, og landdistriktsudvikling

Geografi: Tønder Kommune

Involverede aktører: Tønder Kommune, Realdania, A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til Almene Formaal og Nordea-fonden

Kort beskrivelse af tiltaget: Tøndermarsk Initiativet er et samarbejde om udviklingen af Tøndermarsken som område, så det bliver attraktivt at besøge, bo og arbejde i. Projektet løber fra 2016-2022 og er bl.a. finansieret af Tønder Kommune, Tønder Forsyning, Realdania, A.P. Møller Foden og Nordea Fonden.



### RESULTATER OG LÆRING

Resultater/effekter af tiltaget: Højer by er gået fra at være den mindre danske by, der var 3. hårdest ramt af fraflytning, til at være nr. 32 på den liste. Lokale ejendomsmæglere mærker stigende interesse for boliger til salg i området og det lokale erhvervsliv har stor tilslutning til initiativets udviklingsaktiviteter.

Tiltagets styrker/unikke karakteristika: Tøndermarsk Initiativet er unikt, fordi det er lykkedes at samle investeringer for godt 300 mio. kr. omkring en række konkrete projekter, der samlet løfter områdets erhverv, bygningsmasse og området som destination.

Kritiske faktorer for casens succes: Der er flere grunde til initiativets succes. For det første er Tøndermarsk Initiativet lykkedes med at samtænke områdets udfordringer og udviklingsbehov med områdets styrker og stedbundne værdier. For det andet er det organiseret i en stærk partnerskabsstruktur mellem de involverede parter: fonde, Tønder Kommune og Tønder Forsyning. For det tredje er projektet forankret i et kerneteam, der er ansat til at sikre organisering, koordinering og fremdrift i initiativet.

Central læring fra case: Med baggrund i et samarbejdsprojekt mellem Tønder Kommune og Realdania er man lykkedes med at trække investeringer ind fra flere forskellige fonde og offentlige aktører. Tøndermarsk Initiativet er altså lykkedes med at få succesen fra en investering til at avle yderligere relevante projekter.

## FORMÅL OG KORT BESKRIVELSE AF TILTAGET

Tøndermarsken er med 2.500 hektarer Danmarks største, sammenhængende engområde. Tøndermarsken ligger i Tønder Kommune, hvor turister flokkes til hvert forår og efterår for at se tusindvis af stære trække forbi til sort sol. Alligevel har kommunen - med egne ord - haft stort set alle demografiske forhold imod sig, bl.a.:

- aldrende befolkning
- massiv fraflytning fra området
- manglende investeringer
- utidssvarende turismeprodukt
- aldrende boligmasse - heraf faldende huspriser og ingen købere.

Formålet med Tøndermarsk Initiativet er at bremse den negative udvikling i området. Det

gør initiativet gennem en række projekter med byudvikling, klimatilpasning og turismeudvikling i området.

Initiativet har tiltrukket en lang række fonde og en massiv investering på mere end 300 mio. kr. til at bremse den negative udvikling i området. Herudover er projektet samtænkt med et større anlægsarbejde i området fra Tønder Forsyning, der havde en budgetramme på yderligere 80 mio. kr., som alligevel stod til at blive igangsat.

Det samlede formål med Tøndermarks initiativet er, at gøre Tøndermarsken til et attraktivt sted at bo, arbejde og besøge.



## AFSÆT OG UDVIKLINGSREJSE

Tøndermarsk Initiativets afsæt var, at man så ind i en udvikling, der nærmere var en afvikling af området. Med alle strukturelle forhold imod sig blev det et nøglepunkt for Tønder Kommune at bremse den negative udvikling, bl.a. ud fra devisen om at gøre "turismen til udviklingsmotor i Vandkantsdanmark".

I årene op til initiativets start i 2016 mødtes de rigtige kræfter om at sætte skub i udviklingen, og flere aktiviteter går i gang samtidig:

Den daværende direktør med ansvar for teknik & miljø og kultur & fritid i kommunen deltog i en treårig masteruddannelse i strategisk byledelse - udviklet af Realdania. Her møder han en række personer fra Realdania.

Det sker, samtidig med at den daværende regering laver en forsøgsordning, hvor 10 udviklingsprojekter langs kysten får lov at lempe planregler for fx kystbeskyttelse. Tønder Kommune viste deres udviklingsprojekt om et kystnært ferieresort til Realdania. Og fonden viste interesse for projektet, bl.a. fordi Tønder Kommune var et af de områder, hvor de var mindst til stede og derfor var et område, de havde særlig interesse i at finde projekter i.

Tønder Kommune og Realdania kom på den måde til at arbejde sammen om udviklingen af området. Dog kom projektet til at omhandle bygningskulturen i området, og ikke det kystnære projekt. Der blev ansat en projektleder af Realdania, som sad deltid i hhv. Tønder Kommune og Realdania, så de to aktører sammen kunne udvikle Tøndermarsk Initiativet og de seks projektspor i initiativet.

## Et initiativ med sideprojekter

Projektet tog udgangspunkt i en collective impact-tankegang og består derfor af seks mindre, konkrete projekter, der kan noget hver for sig, men sammen giver en stort løft til området.

Projektet startede som et enstrengt samarbejde mellem Tønder Kommune og Realdania. I udviklingsfasen knopskød Tøndermarsk Initiativet dog hurtigt nye sideprojekter. Det stærke netværk mellem Realdania og øvrige fonde gjorde, at en række andre fonde bød sig til på de øvrige projektd dele. Et projekt, der startede med en investering på 130 millioner, voksede dermed til de seks projektspor, det er i dag, med mere end 300 mio. kr. investeret af Tønder Kommune, Realdania, A.P. Møller Fonden, Nordea fonden, EU life project, Den Danske Naturfond, 15. juni Fonden, Trafik- Bygge- og Boligstyrelsen, Statslig pulje til landsbyfornyelse, Tønder Forsyning, Stiftung Naturschutz, Naturstyrelsen, Nationalpark Vadehavet, Region Syddanmark og Erhvervsstyrelsen.

Fondene er engageret i og sætter deres præg på hvert deres delprojekt, der stemmer overens med deres formål.

Endvidere havde Tønder Forsyning i den samme periode planlagt at gå i gang med kloakseparering og kloak arbejde i Højer og Tønder. Disse planer blev tænkt ind i projektet, via et tæt samarbejde med forsyningerne i de to byer, så man kun skulle gå i jorden én gang. Det betød, at der udover de 300 mio. kroner, blev tilført yderligere 80 mio. kroner til den samlede projektramme.

## TILTAGETS AKTIVITETER OG ORGANISERING

Tøndermarsk Initiativet er et helhedsorienteret projekt, der ud fra en række indsatsområder skal vende udviklingen i området ved at arbejde med områdets stedbundne kvaliteter. Tøndermarksinitiativet består i praksis af seks projektspor:

- Byrums- og klimatilpasningsplanen for Tønder Midtby
- Højer Byfond
- Byomdannelse i Højer

- Ruter og stier
- Klimatilpasning langs Vidå
- Erhverv og turisme.

### **Byrums- og klimatilpasningsplanen for Tønder Midtby**

I Tønder midtby arbejdes der med byfornyelse af fælles byrum i forbindelse med nødvendig klimatilpasning. De nye byrum skal være med til at få storheden i området frem igen.

### **Højer Byfond og byomdannelse i Højer**

Tønder kommunes mindre by, Højer, har en central rolle i projektet pga. byens kulturhistorie og mange bevaringsværdige, fredede huse. Støttet af Realdania er der oprettet en byfond, hvor private ejere af Højers fredede bygninger kan få tilskud til renovering af de bevaringsværdige og fredede huse. Noget der ellers kan være en kostelig affære.

I Højer arbejdes der også med byrummene for at gøre byens fælles arealer attraktive og imødekommende. Højer ligger desuden på kanten af Tøndermarsken. Her er der etableret en udstilling om Tøndermarsken ved Højer Mølle, som klæder de besøgende på til turen ud i området.

### **Ruter og stier**

Vidåen, Vidåslusen og det fremskudte dige er et havdige opført i 1979 for at beskytte Tøndermarsken og dens 15.000 beboere mod oversvømmelser i forbindelse med stormfloder i vadehavet. Men landskabet er formet af flere mindre diger, hvor det første havdige blev opført i 1556. Landskabet er derfor præget af en lang kulturhistorie, der fortæller om menneskets liv ved Vesterhavet - på godt og ondt. Digerne har formet et stort menneskeskabt kulturlandskab med marsk og en 2,6 km<sup>2</sup> stor, kunstig saltvandssø til områdets fugleliv. Det giver marsken en stor naturværdi og stor kulturhistorisk betydning.

Projektsporet ruter og stier tager udgangspunkt i etableringen af en 54 km lang vandresti, Marskstien, der tager besøgende gennem Tøndermarskens englandskab og dennes specielle natur og kulturhistorie. Stien er i proces til at blive certificeret til Leading Quality Trail - Best of Europe, en certificering, der sikrer, at

Europas vandreturister får øjnene op for området. Fra stien udgår 8 mindre stisløjfer til kortere ture, en række formidlingspunkter med formidling af natur- og kulturhistorie samt "kaffepletter" (bordbænkesæt) og shelterpladser.

### **Klimatilpasning langs Vidå**

Projektsporet klimatilpasning langs Vidå skal kombinere områdets aktuelle klimaudfordringer med at skabe endnu bedre natur. Projektsporet er støttet af EU's LIFE program. Klimaforandringerne giver i området øget havvandstand og mere nedbør og dermed mere vand i vandløbene. Det betyder, at den sikkerhed mod oversvømmelse, som digerne skal give, trænger til forstærkning, der kan lede overskudsnedbør gennem marsken på en sikker måde.

### **Erhverv og turisme i området**

Det sidste projektspor handler om udvikling af erhverv og turisme i området. De øvrige spor har fokus på at udvikle området, mens dette spor skal udvikle de lokale turisme og oplevelseserhverv i Tønder Kommune og Tøndermarskens område. Sporet tager udgangspunkt i tre fokusområder: kunst og kunsthåndværk, overnatning og fødevarer. Det består af indsatser, der skal skabe netværk mellem erhvervsdrivende, rådgivningsforløb med fokus på kvalitet og Tøndermarskens DNA samt workshops og kurser indenfor cykelturisme, vandreturisme og fødevarerproduktion. Formålet er at skabe en god helhedsoplevelse for besøgende i området og på den baggrund sikre en langsigtet udvikling af turismen i området.

### **Et samlet initiativ med et netværk af samarbejdspartnere**

Selvom initiativet består af seks projekter, der kunne stå alene, så samtænker initiativet konkrete udfordringer med klimaforandringer og demografisk modvind med lokale, stedbundne potentialer som spændende natur-, og kulturhistorie.

Organisatorisk er Tøndermarsk Initiativet organiseret med en partnerskabsgruppe, en rådgivende styregruppe, sekretariatsgruppe og en arbejdsgruppe:

Der er etableret en partnerskabsgruppe med Tønder Kommunes politiske ledelse og repræsentanter fra de største investorer. Partnerskabsgruppens formål er at have et strategisk fokus for projektets udvikling. Gruppen er også den fungerende bestyrelse i initiativet og træffer de endelige beslutninger. Den består af de primære investorer i projektet

Den rådgivende styregruppe består af en række interessenter - blandt andet - fra Realdania, A. P. Møller Fonden Den Danske Naturfond, Nationalpark Vadehavet, men også lokale repræsentanter som formanden for Højer Lokalråd, lokale politikere, formanden for Rømø Tønder Turistforening og direktøren fra Schackenborg. Formålet med den rådgivende styregruppe er, at de skal trykteste ideer og beslutningsforslag, inden de føres ud i livet. Sekretariatsgruppen mødes kvartalsvis og består af medarbejderteamet samt medarbejdere fra Realdania, A. P. Møller Fonden, Tønder Kommune og Tønder Forsyning. Her er projektets centrale interessenter altså også repræsenteret.

Endelig er der arbejdsgruppen, der består af medarbejdere og projektledere på de seks projektspor. De mødes ugentligt til koordinations- og fremdriftsmøder for at afklare, hvad der skal laves i praksis, og hvor projektets snitflader er.

Udover den daglige drift af projektet er der således både en strategisk organisering og rådgivende organer, der sikrer projektets strategiske retning og koordinering samt afklaring mellem projektets mange partnere og investorer.

#### **KRITISKE SUCCESFAKTORER OG CENTRAL LÆRING FRA CASEN**

Der er en række centrale erfaringer fra arbejdet med Tøndermarsk Initiativet.

Tøndermarsk Initiativet tager udgangspunkt i lokale udfordringer og styrker - og samtænker dem i et helhedsorienteret projekt, der skal løfte hele området. Områdets demografiske udfordringer og udfordringer med at håndtere

øgede vandmængder blev tænkt sammen med områdets kultur- og naturværdier. Klima og renovationsprojekter, der var nødvendige for området, blev således løftet til et niveau, hvor de kan skabe yderligere værdi ift. at booste områdets værdi og attraktivitet.

Den partnerbaserede organisering, hvor deltagende fonde og organisationer ikke blot afleverer en pose penge, men også er involverede i at udvikle projektet i praksis og på et strategisk niveau sikrer, at projektet er ambitiøst. Partnerfondenenes stærke relationer til andre fonde har desuden givet Tøndermarsk Initiativet mulighed for at knopskyde andre relevante projekter.

Det fremhæves også som centralt for projektets succes og fremdrift, at der er allokateret ressourcer til at have et medarbejderteam fuldtid på Tøndermarsk-projektet i arbejdsgruppen.

I projektets indledende fase var man udfordret af en kritisk lokalbefolkning. Lokalbefolkningen havde hørt om de store investeringer i området, men blev hurtigt utålmodige og oplevede projektet som et luftkastel, fordi et så stort projekt tager tid at løbe i gang. Med baggrund heri er der nu stort fokus på løbende kommunikation og borgerinddragelse for at sikre lokalt ejerskab til projektet.

Sidst, men ikke mindst, er der fra politisk side og fra fondene sikret langsigtet forpligtelse i projektet, der sikrer en langsigtet strategi for områdeudviklingen og politisk ro i projektet. Det kan også være en medvirkende faktor til, at det har været muligt at tiltrække så store investeringer til projektet.

#### **RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER**

Tøndermarsk Initiativet er et langsigtet projekt, der skal løfte området. Initiativets vigtigste resultat er, at det er lykkedes at samle investeringer for godt 300 mio. kr. omkring en række konkrete projekter, der på sigt skal løfte områdets erhverv, bygningsmasse og området som destination.



Dog oplever man allerede nu positive ændringer, selvom der ikke er mange hårde mål for den direkte betydning af initiativet.

Tøndermarsk Initiativet måler på befolkningsudvikling. I 2016 var Højer den by af mindre danske byer (1.000-3.000 borgere), der var tredje hårdest ramt ift. fraflytning. I 2019 ligger Højer på en 32. plads. Det er en væsentlig udvikling.

Én udfordring har været, at det var noget nær umuligt at sælge et hus i Højer og Tønder by. Ifølge arbejdsgruppen er den oplevelse ændret, bl.a. på grund af Højer Byfond, der gør det muligt at få tilskud til at renovere de gamle huse. Fra at der ofte var 0-1 interesseret køber til et hus, er der nu ofte 1-3 interesserede.

Videre oplever erhvervslivet, at initiativet har stillet skarpt på de muligheder, der er for dem ift. samarbejde og udvikling af deres forretningsmodel.



CASE:

## WORK LIVE STAY

EN MEDLEMSFORENING  
DER BYGGER BRO MELLEM  
DANSKE VIRKSOMHEDER OG  
KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

# WORK LIVE STAY

## EN MEDLEMSFORENING DER BYGGER BRO MELLEM DANSKE VIRKSOMHEDER OG KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

### KORT OM CASEN

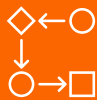


**Type af tiltag:** Erhvervsfremme- og bosætningstiltag

**Geografi:** Region Syddanmark

**Involverede aktører:** Statslige, regionale og kommunale aktører, virksomheder

**Kort beskrivelse af tiltaget:** Work-live-stay (WLS) blev iværksat tilbage i 2012 for at løse de presserende udfordringer med mangel på kvalificeret arbejdskraft og den faldende befolkningstilvækst i Region Syddanmark. WLS er en forening, som arbejder med at tiltrække, modtage og fastholde arbejdskraft med henblik på at skabe bedre vækstbetingelser for virksomhederne. Foreningen medvirker til dette gennem udarbejdelsen af konkrete værktøjer og projekter, som medlemmerne kan få gavn af, samt ved at facilitere dialog, samarbejde og netværk på tværs af foreningens mange medlemmer.



### RESULTATER OG LÆRING

**Resultater/effekter af tiltaget:** Work-live-stay har skabt en medlemsorganisation, der ikke blot anerkendes på regionalt plan, men også har en vis pondus, når det gælder den nationale udvikling af bosætnings- og erhvervsfremmetiltag. Foreningen har faciliteret samarbejder, dialog og netværk på tværs af aktører og har desuden udviklet adskillige værktøjer, som bruges af aktørerne i deres arbejde med at tiltrække, modtage og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Endelig formår foreningen at levere konkrete resultater gennem de mange projekter, den igangsætter, herunder f.eks. at sikre job til mere end 70 pct. af de internationale tilflytters partnere i en projektperiode på 3 år, hvor det på nationalt plan ellers kun er ca. 51 pct. af disse, der, efter fem år, finder job.

**Tiltagets styrker/unikke karakteristika:** Work-live-stay formår gennem en inddragende samt dialog- og netværksbaseret tilgang at tage hånd om de behov og ønsker, som medlemmerne har. Foreningen demonstrerer således på bedste vis, hvor centralt det er at skabe en kontinuerlig værdi for de medlemmer/kunder, man servicerer.

**Kritiske faktorer for casens succes:** Bred politisk opbakning, der medvirker til, at foreningen kan arbejde langsigtet og strategisk, den brede medlemskreds, dialog og netværksbaseret tilgang, analytisk tilgang til udarbejdelse af projekter, samtænkning og integration af både bosætning og erhvervsfremme, dynamisk og tilpasningsdygtig forening

**Central læring fra case:** Det er afgørende, at de involverede aktører i et givent bosætnings- eller erhvervsfremmetiltag kan se en værdi i det arbejde, de deltager i. For at realisere dette er samarbejde, dialog og netværk blandt aktørerne helt centrale elementer.

### FORMÅL OG KORT BESKRIVELSE AF TILTAGET

Tilbage i 2010'erne oplevede Region Syddanmark en faldende befolkningstilvækst fra særligt den yngre del af befolkningen. Tilsvarende var der på daværende tidspunkt stærke politiske strømninger fra nationalt hold, der handlede om vigtigheden af højtuddannet arbejdskraft - to tendenser, som regionen så hang unægteligt sammen og derfor ønskede at adressere under én samlet indsats.

Fra Regionens side vidste man, at hvis man som regional aktør skulle løse disse udfordringer og profilere sig udadtil, kunne man ikke stå alene med opgaven. Dét blev startskuddet til udviklingen af work-live-stay i 2012 (WLS).

WLS er en forening, der arbejder med at tiltrække, modtage og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Foreningen er både en medlemsforening, der tæller en bred skare af medlemmer inden for både erhvervslivet samt det statslige, regionale og kommunale niveau, samt en projektforening, der sammen med medlemmerne

arbejder på konkrete projekter med henblik på at fremme vækstbetingelserne for virksomhederne.

WLS samtænker og integrerer således erhvervsfremme og bosætning under ét initiativ. Det sker dels i kraft af de samarbejder og netværk, der finder sted i medlemskaren, dels de projekter, der udvikles og gennemføres af organisationen.

## **AFSÆT OG UDVIKLINGSREJSE**

WLS tager afsæt i virksomhedernes behov for arbejdskraft samt de udfordringer og potentialer, der ligger indenfor tiltrækning, modtagelse, fastholdelse og bosætning i Region Syddanmark samt i resten af landet. Det betyder, at de projekter, som igangsættes i foreningen, har et mindre eller større fokus på disse elementer. Eksempelvis er målet med projektet "Moving Global Talent" bl.a., at der bliver testet forskellige metoder og værktøjer indenfor tiltrækning, modtagelse og fastholdelse af international arbejdskraft blandt 16 testvirksomheder samt robotklyngen i Odense.

Udviklingsrejsen for WLS tog for alvor fart, da aktører fra regionen, de syddanske kommuner og private virksomheder satte sig sammen for at løse de udfordringer, regionen stod over for tilbage i 2012. Formålet hermed var at udvikle et initiativ, der kunne synliggøre hele regionen og sammen tænke både bosætning og erhvervsfremme.

Dét resulterede i stiftelsen af foreningen work-live-stay. Et vigtigt nedslagspunkt i foreningens første levetid har været dén bosætningsindsats, som hurtigt blev udrullet og implementeret i regionen og de mange syddanske kommuner. Valget af bosætning som fokuspunkt har været et centralt element i WLS's udviklingsrejse, da det har været med til at sætte retningen for, hvor foreningen skulle bevæge sig hen og tilmed lægge sine kræfter og ressourcer. Således har bosætning haft en gennemgående rolle fra stiftelsen frem til særligt 2018. Selv den dag i dag spiller bosætning en rolle i de projekter, foreningen igangsætter.

Et andet centralt nedslagspunkt i udvikling af WLS har været projektet "Talent Attraction", som var et af foreningens første projekter. I projektet blev en række forskellige tiltrækningsmaterialer udviklet. Materialer, som sætter ord og billeder på

karrieremulighederne og livet i Syddanmark, og som fortsat kan findes og hentes på foreningens hjemmeside den dag i dag.

Tilsvarende har et andet projekt omhandlende udflytningen af statslige arbejdspladser spillet en rolle i udviklingen af WLS. I projektet blev der bl.a. udviklet et værktøj, karriereportalen, som var målrettet kandidater på udkig efter virksomheder med jobopslag matchende deres kompetencer. Portalen har været vigtig i udviklingen af WLS i den forstand, at det har givet foreningen et andet ben at stå på. I dag spiller portalen fortsat en rolle i den måde, hvorpå WLS bidrager til at tiltrække arbejdskraft til regionen. Også projektet "Destination talent" har spillet en rolle i udviklingen af foreningen. Det sker som led i, at projektet forholdsvis tidligt i foreningens leveår demonstrerede, at WLS var i stand til at sikre beskæftigelse til en høj procentdel af de medfølgende internationale partnere.

I den senere udvekslingsrejse har foreningen måtte sande, at det ikke har været tilstrækkeligt (og muligt) kun at fokusere på Region Syddanmark. Foreningen har derfor i dag i højere grad taget de nationale briller på og forsøger således at tænke dette ind i de aktiviteter og projekter, der igangsættes. Det skyldes, at foreningen i højere grad i dag ser et større potentiale i samarbejdspartnere rundt om i landet, som hver især har deres styrkepositioner. Tilsvarende har erhvervsfremmesystemet ændret sig i perioden fra at have et stort fokus på regionale initiativer til nu i højere grad at fokusere på nationale tiltag. Samlet set har dette betydet, at WLS den dag i dag i højere grad tænker alle regioner ind (fremfor primært Region Syddanmark), når aktiviteter og projekter skal sættes i gang.

Endnu et afgørende trin på den udviklingsrejse, WLS har været på, er den store bevilling, som foreningen modtog i 2018 i forbindelse med det treårige projekt "Moving Global Talent". Projektet handler om at hjælpe syddanske virksomheder med at finde, onboard og fastholde internationale talenter og har betydet, at sekretariatet voksede betydeligt fra 6-8 personer til i dag at tælle 16 medarbejdere. En udvikling, som har været afgørende for at sætte skub under tiltrækningen, modtagelsen og fastholdelsen af udenlandsk kvalificeret arbejdskraft.

Et sidste afgørende trin på WLS's udviklingsrejse er projektet "Future Talent Denmark", som er det nyeste skud på stammen. Projektet startede op i 2020 og handler om at fastholde internationale studerende i Danmark.

## **TILTAGETS AKTIVITETER**

WLS er hhv. en medlemsorganisation og en projektorganisation. Disse to forskelligartede roller er helt afgørende for de aktiviteter, foreningen sætter i værk.

WLS er først og fremmest en medlemsorganisation, der tæller en række medlemmer fra virksomheder, organisationer og offentlige myndigheder. Organisationen iværksætter forskellige aktiviteter, herunder bl.a. messer og diverse markedsføringsmaterialer samt employer-branding aktiviteter, der har til formål at brande og synliggøre danske virksomheder og områder. Særligt for de mindre virksomheder på Fyn og i Jylland kan dette være en god mulighed for at gøre opmærksom på sig selv og tiltrække kandidater, som ellers ikke ville have hørt om virksomheden.

Tilsvarende faciliterer WLS forskellige netværk og vidensdeler blandt medlemmerne. Særligt netværksdelen har vist sig at spille en vigtig rolle i de syddanske kommuners arbejde med bosætning, da disse netværk giver anledning til, at sparring på tværs af kommunegrænserne lettere kan finde sted. Et afgørende element, da det i sidste ende kan lette arbejdsopgaverne for bosætningskonsulenterne og samtidigt gavne potentielle tilflyttere. Tilsvarende muliggør disse netværk opbygningen af relationer på kryds og tværs, hvilket kan være med til at så frø ift. potentielle samarbejdspartnere. Herudover er vidensdelingen blandt WLS og medlemmerne ligeledes en afgørende aktivitet, der løbende finder sted. Det kan f.eks. være i forhold til regler om udenlandsk arbejdskraft, hvor en kommune eller en virksomhed kan have svært ved at finde ud af, hvordan regler skal tolkes eller håndhæves.

Endelig muliggør WLS også, at det enkelte medlem kan tilkøbe konsulentytelser på særlige medlemsvilkår.

WLS agerer herudover også som en projektorganisation, der, i kraft af sine forskelligartede projekter, arbejder for at tiltrække, modtage og

fastholde kvalificeret arbejdskraft. For hver af disse "faser" har foreningen igangsat forskellige aktiviteter.

For at tiltrække kvalificeret arbejdskraft har WLS bl.a. udarbejdet karriereportalen og senere hen et employer branding værktøj, som er en guide til SMV'er, der viser, hvordan de kan arbejde målrettet med virksomhedens brand. WLS har ligeledes udarbejdet inspiration til, hvordan den enkelte medarbejder bedst modtages i virksomheden. Her er foreningens pre- og onboarding værktøjskasse central, da den indeholder viden om, hvordan den nye medarbejder lander hurtigt og trygt i virksomheden. WLS driver ligeledes en chatbot, der kan rådgive omkring regler og love vedr. international arbejdskraft.

Slutteligt har WLS fokus på fastholdelse og har i den forbindelse bl.a. samlet viden om, hvorfor basale danskundskaber er en vigtig nøgle til at fastholde den internationale arbejdskraft. Herudover har foreningen fokuseret på fastholdelse af arbejdskraft gennem konkrete og målrettede initiativer omkring beskæftigelse til medfølgende partnere, synliggørelse af karriereveje, mv. Der er således tale om en værktøjsbaseret tilgang til virksomhederne i alle tre faser, som i højere grad handler om, at virksomhederne selv skal kunne tage affære frem for, at det er foreningen, som direkte skal arbejde med dette.

## **ORGANISERING OG RESSOURCER**

WLS har en bestyrelse, som træffer de overordnede beslutninger og sætter retningen for, hvor foreningen skal bevæge sig hen. I bestyrelsen sidder 15 ledende skikkelser fra bl.a. regionen, kommunerne og forskellige virksomheder såsom Danfoss, Lego og Arla. Medlemmerne af bestyrelsen tæller bl.a. også fire kommunaldirektører, hvilket afspejler den politiske opbakning, som foreningen har.

Under bestyrelsen er sekretariatet placeret, der pt. tæller 16 medarbejdere. Der er tale om en dynamisk og tilpasningsdygtig organisering, som ændrer sig jævnligt, alt afhængig af de projekter der kommer ind. Da WLS igangsatte projektet 'Moving Global Talent' tilbage i 2018 var man eksempelvis nødsaget til at skalere antallet af medarbejdere betydeligt op grundet projektets skala.

WLS er en non-profit forening. Foreningen er finansieret dels af medlemskontingenter, der giver

en årlig grundfinansiering på ca. 1,3 millioner kr., dels af projektmidler bevilget af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse og Den Europæiske Socialfond. Det samlede budget afhænger således af de projekter, der igangsættes af foreningen. Pt. (forår 2021) er der tale om to projekter med et budget på hhv. 23 mio. kr. og 6. mio. kr.

## KRITISKE SUCCESFAKTORER OG CENTRAL LÆRING FRA CASEN

Der er en række faktorer, der medvirker til, at work live stay kan karakteriseres som værende et succesfuldt erhvervsfremme- og bosætningsinitiativ. Disse er som følger:

- bred politisk opbakning der medvirker til, at foreningen arbejder langsigtet og strategisk
- den brede medlemskreds
- dialog og netværk via de mange medlemmer
- analytisk tilgang til udarbejdelse af projekter
- samtænkning og integration af både bosætning og erhverv
- dynamisk og tilpasningsdygtig forening.

Én af de faktorer, der må siges at være afgørende for foreningens succes, er den politiske opbakning til initiativet. Opbakningen sker på tværs af kommunegrænser og sikrer derved, at den retning, foreningen bevæger sig i, ikke ændrer sig fra den ene dag til den anden. Et element, der gør, at foreningen kan arbejde langsigtet og strategisk med at tiltrække, modtage og fastholde kvalificeret arbejdskraft i regionen.

En anden central faktor i initiativets succes må siges at være medlemskredsen. Foreningen ville nemlig ikke eksistere på samme vilkår den dag i dag, hvis medlemmerne ikke fortsat oplevede et behov for kvalificeret arbejdskraft. Medlemmernes input til foreningen er således afgørende, og derfor er det også helt centralt for foreningens succes, at de forskellige medlemmer bakker op om og kan se en værdi i dét arbejde, som WLS foretager sig.

For at fremme medlemmernes forståelse af den værdi, der skabes ved at indgå i et sådant fællesskab, har en anden afgørende faktor for foreningens succes været den dialog- og netværksbaserede tilgang til medlemmerne, som i høj grad praktiseres i WLS. Eksempelvis blev hele bosætningsindsatsen i sin tid igangsat, fordi man så, at det var et område med høj værdi for kommunerne og samtidigt et område, hvor man kunne lette arbejdsgangene ved at facilitere netværk på tværs af de lokale grænser. Netværk, der i sidste ende skulle komme de potentielle tilflyttere til gavn.

### TILTAGETS KRITISKE SUCCESFAKTORER

**I opstarts- og udviklingsprocessen:** Bred politisk opbakning, der medvirker til, at foreningen kan arbejde langsigtet og strategisk

**I drift og implementering af tiltaget:** Medlemskredsen, dialog og netværksbaseret tilgang, analytisk tilgang til udarbejdelse af projekter, samtænkning og integration af både bosætning og erhvervsfremme, dynamisk og tilpasningsdygtig forening

Medlemmernes input til foreningen er vigtige for, at aktørlandskabets behov kommer til syne. Dog er det ikke den eneste måde, hvorpå disse dokumenteres. En betydelig faktor for WLS's succes er nemlig også foreningens analytiske tilgang til nye projektidéer. Således er foreningens projekter ikke udelukkende igangsat på baggrund af input fra medlemmerne, men derimod også underbygget med viden og data fra f.eks. Dansk Industri. En tilgang, der er central, i og med den sikrer, at det ikke blot er de medlemmer, der råber højest, der får deres agenda igennem, men at der i stedet er tale om en problemstilling, som på sin vis er bredere funderet.

Endnu en vigtig succesfaktor for WLS kan tilskrives at være foreningens evne til at sammentænke og integrere både bosætning og erhvervsfremme. En sådan tilgang er nemlig med til at forstærke samarbejdet mellem de forskellige aktører i medlemskredsen, fordi begge komponenter er centrale for, at folk flytter til et givent område.

Endelig kan WLS siges at være et succesfuldt erhvervsfremme- og bosætnings tiltag, fordi det er dynamisk og tilpasningsdygtigt. Det kommer

særligt til udtryk i de projekter, som foreningen igangsætter, hvor det er medlemmernes behov, der dikterer retningen. Det betyder, at foreningen jævnligt skal være omstillingsparat, f.eks. også ift. den interne organisering, da visse projekter kan være af en vis skala, som kræver, at organisationen tilføres nye kræfter og senere skales ned igen, når der er et behov for det.

Kigger man på de udfordringer, som WLS har stået over for, er det særligt håndtering af de mange forskelligrettede behov og ønsker fra medlemmerne, der synes at være tricky. Med en bred medlemskreds, der ovenikøbet tæller forskellige aktørtyper, kan det være svært at realisere alles ønsker. Udfordringen har særligt været, hvordan foreningen skal sikre, at de medlemmer, der ikke tilgodeses i projekterne, stadigvæk kan se en værdi i at være med. WLS har forsøgt at imødekomme denne udfordring ved at være i yderligere dialog med disse aktører, så alle føler, de bliver hørt. Foreningen har altså måtte erkende, at der skal være relevante tilbud til alle selv i perioder, hvor der ikke umiddelbart er direkte fokus på en given aktør.

En læring fra WLS er, at samarbejde, dialog og netværk er vigtige elementer, når man ønsker at fremme den regionale bosætnings- og erhvervsudvikling. I den forbindelse er det helt afgørende, at værdiskabelsen tydeliggøres for de aktører, som er en del af tiltaget, således at man samtidigt sikre en fremadrettet opbakning til initiativet. Desuden giver samarbejde, dialog og netværk mulighed for, at aktørerne kan sparre og udveksle viden og erfaringer på kryds og tværs - elementer, der i sidste ende kan være med til at forbedre processerne med at tiltrække, modtage og fastholde kvalificeret arbejdskraft, fordi kandidaterne møder et "system", der er velkoordineret.

## **RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER**

WLS har på den korte bane lykkedes med at udarbejde en række værktøjer, der er tilgængelige på foreningens hjemmeside, og som medlemskredsen og andre kan bruge i deres arbejde med at tiltrække, modtage og fastholde kvalificeret arbejdskraft. De mange værktøjer har lettet arbejdsgangene, f.eks. bruges karriereportalen hyppigt af de kommunale aktører, når de skal

henvise tilflyttere til virksomheder med ledige jobs.

Selvom det er svært at måle en egentlig effekt af, har den hyppige dialog og den brede samarbejds- og netværksbaserede tilgang til medlemmerne også spillet en rolle for den lokale bosætnings- og erhvervsudvikling. Det sker som led i, at sparring samt vidensdeling nu i højere grad finder sted blandt foreningens medlemmer. En udvikling, der er vigtig, hvis man vil sikre, at tiltrækningen af kvalificeret arbejdskraft også i højere grad fastholdes i lokalområdet: Det er nemlig ikke tilstrækkeligt blot at få en tilflytter til at takke ja til et job i en given virksomhed - man er tilsvarende nødt til at have øje for andet end det erhvervsrettede, og det er her, at dialogen med kommunerne om deres bosætningsindsatser er afgørende og kommer ind i billedet.

Et mere konkret resultat, som WLS har leveret, findes i projektet "Destination Talent". Projektet handlede bl.a. om at sikre et relevant job til den medfølgende partner og blev, efter endt projektperiode, ført videre, da man erfarede, at disse i højere grad kom i job sammenholdt med partnere uden for projektet, dvs. på landsplan. Normalvis er det ca. 51 pct. af alle tilflytteres partnere, der finder job efter fem år, men i WLS's projekt så man, at hele 76 pct. af de medfølgende partnere fik sig et arbejde i projektperioden på 3 år. Et resultat, der er vigtigt for den lokale bosætnings- og erhvervsudvikling, i og med at den manglende udsigt til job for den medfølgende partner kan resultere i, at tilflyttere vælger at rejse hjem igen.





**CASE:**

# **FRAMTIDSFYLKET I VESTLAND**

TILTRÆKNING AF HØJT-  
UDDANNET ARBEJDSKRAFT  
TIL OMRÅDET

# FRAMTIDSYLKET I VESTLAND

## TILTRÆKNING AF HØJTUDDANNET ARBEJDSKRAFT TIL OMRÅDET

### KORT OM CASEN



**Type af tiltag:** Erhvervsfremme

**Geografi:** Vestland, Norge

**Involverede aktører:** Kommuner og virksomheder i regionen

**Kort beskrivelse af tiltaget:** Framtidsfylket er en organisation i Vestland i Norge, som arrangerer og rekrutterer nyuddannede til et traineeprogram til regionens virksomheder. Derudover laver Framtidsfylket et omfattende kommunikationsarbejde for at fremme tilgangen af arbejdskraft til regionen ved at fortælle de gode historier om (arbejds)livet i Vestland. Formålet med organisationens arbejde er at tiltrække arbejdskraft ved at koble arbejdsgivere og arbejdstager, da regionens udfordring er, at folk flytter mod de større byer.



### RESULTATER OG LÆRING

**Resultater/effekter af tiltaget:** Attraktivt traineeprogram som lokker højtuddannede til området og får flere af traineesne til at blive boende efter end program.

**Tiltagets styrker/unikke karakteristika:** Framtidsfylket formår at repræsentere hele arbejdsregionen i Vestland, hvilket gør, at Vestland fremstår som et mere attraktivt sted at bo og arbejde, da Framtidsfylket kan portrættere et forskelligartet arbejdsmarked i regionen.

**Kritiske faktorer for casens succes:** En fælles regional udfordring, en dialog- netværks- og partnerbaseret løsning og langsigtet strategisk/strukturelt fokus.

### FORMÅL OG KORT BESKRIVELSE AF TILTAGET

Formålet med organisationen Framtidsfylket i Vestland i Norge er at rekruttere højtuddannede unge med relevante kompetencer, som kunne være interesseret i at arbejde og bo i regionen. De arbejder således på at koble arbejdsgiver og arbejdstager. Regionens udfordringsbillede består nemlig i, at folk fraflytter for at bo og arbejde i større byer, og derfor har 6 ud af 10 virksomheder svært ved at rekruttere relevant arbejdskraft i regionen.

### AFSÆT OG UDVIKLINGSREJSE

Vestland er et nyoprettet fylke (en region) i Vestnorge, som blev til 1. januar 2020, da Hordaland og Sogn & Fjordane fylker i Vestnorge blev lagt sammen. Omkring 2005-2006 opdagede fem virksomheder i Sogn & Fjordane, hvor Framtidsfylket startede op, at de hver især fandt det vanskeligt at rekruttere relevant arbejdskraft - og særligt personer med en bachelor- eller kandidatgrad. Tanken var, at

denne problematik måtte kunne løstes op til noget større end bare enkelte virksomheder, som havde rekrutteringsproblemer.



*"Kan vi inspirere til at lave et program, som inkluderer flere virksomheder?"*

Dette var en af de første tanker, der blev gjort i forbindelse med udformningen af Framtidsfylket og den senere stiftelse af selskabet i 2008, og et traineeprogram

blev opstartet. Her får unge - nyuddannede eller dimittender med maksimalt tre års arbejdserfaring - en 1-årig kontrakt i en virksomhed i regionen, hvor de får afprøvet arbejdslivet i den specifikke virksomhed, samtidig med at de følger et program med Framtidsfylket, som har fokus på faglig og personlig udvikling.

Organisationen fandt hurtigt ud af, at et succesfuldt traineeprogram kræver en stærk kommunikationsindsats, der kan tiltrække ansøgere. Svaret var en markedsføringsindsats, der blev udrullet et par år efter lanceringen af traineeprogrammet. Første tiltag i markedsføringen var at samle flere virksomheder under én paraply for at vise, at der var tale om et mangfoldigt arbejdsliv i Vestland med forskellige virksomhedstyper og forskellige arbejdsmuligheder. Der blev således udviklet et kommunikationskoncept, som skulle fremme koblingen mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Herefter kom der også et skarpt fokus på profilering af virksomhederne i regionen.

I dette kommunikations- og profileringsarbejde er produkter undervejs blevet tilføjet til Framtidsfylkets katalog, og i dag består deres produkter af en arbejdsgiverdatabase, en CV-database, story telling og deltagelse på karrieremesser på universiteterne i de store byer. Produkterne justeres en gang i mellem, så de følger med tiden og arbejdsmarkedets udvikling.

I dag er det fx vigtigt, at arbejdsgiverne er gode til employer branding, og at der lyttes til behov og ønsker hos arbejdstager. Derfor indeholder Framtidsfylkets arbejdsgiverdatabase også information omkring, hvorfor de forskellige virksomheder er gode arbejdspladser, information om arbejdsmiljø mm. for at vise potentielle kandidater et mere nuanceret billede af virksomheden.

## **TILTAGETS AKTIVITETER OG ORGANISERING**

Helt konkret arbejder Framtidsfylket med det tidligere nævnte traineeprogram, som er et landets mest attraktive traineeprogrammer ifølge den daglige leder af Framtidsfylket. Da programmet blev lanceret, havde de i alt 6

traineestillinger. I 2020 var der slået 37 stillinger op, men de blev ikke alle besat, da nogle kompetenceområder er sværere at besætte end andre, og det er også vigtigt, at der er et match mellem arbejdsgiver og trainee. De sidste fire år har der været mellem 20 og 25 trainees pr. år. De studerende følger programmet i et år, hvor de enkelte virksomheder har det formelle og juridiske ansvar som arbejdsgiver.



Framtidsfylket kører sideløbende et program, som er samlingsbaseret. De afholder fire samlinger i løbet af året for deres trainees, hvor de arbejder med relationskompetence, faglig udvikling og personlig udvikling. Derudover planlægger Framtidsfylket en studietur af en uges varighed, som normalt går til Bruxelles for at få indsigt i Norges internationale position. De unge introduceres til EU-systemet, hvorfor EU-landene er medlemmer, og tanken bag handelsaftalen, som EU er baseret på. Norge er jo ikke et EU-land, så hvordan kan Norge påvirke, og hvordan arbejder de norske eksperter i Bruxelles? Disse spørgsmål bliver trainee-holderne introduceret for på turen til Bruxelles. Det overordnede formål med studieturen er således at styrke de studerendes internationale kompetencer.

Gældende for alle samlinger samt studieturen er også, at der er et stort fokus på det sociale aspekt, så der er potentiale for, at man også kan danne venskabelige relationer i løbet af traineeprogrammet.

Derudover arbejder Framtidsfylket som tidligere nævnt med profilering, hvilket særligt er i forbindelse med karrieremesser, hvor de tager ud og møder de studerende i de store studiebyer i Norge, såsom Bergen og Oslo.

Herudover arbejder Framtidsfylket i høj grad med digital kommunikation og markedsføring, hvilket inkluderer arbejdsgiverdatabasen, artikler om arbejdslivet i Vestland og story telling. Story telling har særligt fokus på den menneskelige historie fra personer, der er flyttet til Vestland for at bo og arbejde. Der fortæles om, hvorfor de har valgt at bo i Vestland, det spændende job og balancen mellem arbejde og fritid.

Ydermere kan virksomhederne i Vestland lave jobopslag på Framtidsfylkets hjemmeside for at nå ud til en større del af målgruppen, og platformen har også en CV-database.

## ORGANISERING OG RESSOURCER

Framtidsfylket er organiseret som et A/S aktieselskab og er stiftet af personer fra de lokale virksomheder, kommunerne i området og medlemsforeninger. Organisationen består af tre medarbejdere, som er fuldtidsbeskæftiget. Én daglig leder, som står for administration og dialog med virksomheder, kommuner, universiteter mm., og to kommunikationsmedarbejdere, som er ansvarlige for al digital kommunikation, inkl. story telling og salg af Framtidsfylkets tjenester til arbejdsgiverne. Virksomhederne kan bl.a. købe et abonnement, der giver adgang til jobkandidater på hjemmesiden og til at få jobopslag postet. Herudover betaler de for at få en trainee, og de betaler for at komme med på karrieremesse.

¼ af organisationen er finansieret gennem offentlig støtte fra Vestland fylkeskommune, hvor pengene bl.a. går til at lave de gode historier om Vestlandslivet og balancen mellem arbejde og fritid. De resterende ¾ er finansieret af virksomhederne i regionen igennem deres produktkøb.

Der er ikke eksterne involveret i organiseringen eller driften, men Framtidsfylket er samarbejdspartner med Vestlands fylkekommune, hvor Framtidsfylket hjælper kommunen med at udvikle kommunens branding på arbejdsmarkedet i Vestland fylkeskommune. Derudover samarbejder Framtidsfylket også med de andre kommuner i fylket, men dette er ikke et

samarbejde, der er på kontrakt. Disse samarbejder handler bl.a. om at sikre, at der er forskellige aktiviteter og tilbud som skoler, børnehaver, tilbud om fritidsaktiviteter og andre servicetilbud i kommunerne. Det er nemlig vigtigt, at der er muligheder og tilbud til alle medlemmerne af en familie, hvis det skal være attraktivt at flytte til regionen. Udover et tilbud om et spændende ingeniørjob skal der også være gode muligheder for fritidsliv og familieliv samt et relevant job til ingeniørens partner, da dette er afgørende faktorer ift. bosætning.



Derfor er det netop så vigtigt og virkningsfuldt at vise et fællesskab mellem virksomheder og kommuner og et større arbejdsmarked i Vestland, hvilket lykkes når Framtidsfylket samarbejder med områdets virksomheder. På den måde kan de præsentere Vestland som en forskelligartet og mangfoldig arbejdsregion.

Ligeledes samarbejder Framtidsfylket med højskoler og universiteter ift. karrieremesser. Her deltager de sammen med minimum 50 virksomheder, hvormed de viser, at Vestland er et større arbejdsmarked, end hvis virksomhederne deltager alene.

Det er således et langsigtet arbejde, som Framtidsfylket udfører. Rekruttering er ikke et quick fix projekt. Det er et langsigtet og kontinuerligt arbejde.

## KRITISKE SUCCESFAKTORER OG CENTRAL LÆRING FRA CASEN

Mange tror, at der ikke er nogle jobs i Vestland, så det at gå ud og fortælle, at der faktisk er jobs – og at der er mange forskellige jobs – har været rigtig vigtigt. Framtidsfylkets samarbejde med både kommuner og virksomheder om regionen fælles udfordring angående rekruttering har

været en afgørende faktor for organisationens succes, da de på den måde har vist - og fortsat viser - at Vestland tilbyder et stort og forskelligartet arbejdsmarked, samt at hele regionen er investeret i at ansætte bredt.

Ligeledes gør dette samarbejde med den offentlige sektor, dvs. kommunerne, at der sendes et vigtigt signal ift. helhedstanken og fællesskabstanken. I den tankegang er det også vigtigt, at de samarbejder med mange af de centrale virksomheder i regionen. På den måde tilbyder Vestland nemlig en stor arbejdsregion igennem Framtidsfylket. Forankringen med både det offentlige og det private er således yderst vigtigt og centralt for organisationens succes.

Samtidig har Framtidsfylket nået en meget specifik målgruppe, og det betragtes også som en af grundene til, at de har opnået succes. De har både mange unikke besøgende på deres hjemmeside årligt, de har mange besøgende, når de deltager på karrieremesser rundt omkring i universitetsbyerne, og de har et flot antal ansøgere til traineestillingerne.

Og netop det høje antal relevante ansøgere på traineestillingerne, hænger sammen med, at de er til stede til karrieremesser på universiteterne i bl.a. Bergen og Oslo. Det, oplever de, har afgørende betydning for at få de unge studerende til at søge traineeprogrammet. Det fysiske møde er yderst vigtigt. Under coronanedlukning har de deltaget i online karrieredage, og det har ikke givet samme resultat. Deltagelsen på disse messer gør de studerende opmærksomme på Framtidsfylkets traineeprogram samt de mange forskellige virksomheder med spændende jobmuligheder, som ligger i Vestland.



Slutteligt er det selvfølgelig vigtigt, at Framtidsfylket består af kompetente

medarbejdere, som kender regionen, som forstår arbejdsmarkedets udvikling, som har skarpe kommunikative færdigheder, og at kvaliteten af det arbejde, der leveres, er høj. De skal være gode til digital markedsføring og til story telling.

Nogle af de barrierer, som Framtidsfylket har mødt undervejs i sin udvikling, er bl.a., at nogle af de mindre kommuner ikke har været interesseret i samarbejde, da de har tænkt, at det var vigtigt, at de bare var dem selv. De ville lave deres egen branding af deres kommune. Den branding, som disse kommuner ville markedsføre, passer rigtig godt ind i det, som hele arbejdsregionen i Vestland er og kan. Derfor har det undervejs også handlet om at afstemme alting med de forskellige kommuner og øvrige samarbejdspartnere, da det er vigtigt at have alle med.

## RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER

Framtidsfylket har gode resultater på selve traineeprogrammet, hvor målet er, at traineesne skal blive i regionen efter udløbet af deres 1-årige trainee kontrakt.

I løbet af de sidste 15 år har Framtidsfylket således været med til at rekruttere kompetencer til virksomhederne, som de har haft behov for. Fra 2012 til i dag er ca. 60 % af alle dem, der har deltaget i traineeprogrammet, fortsat med at arbejde i samme fylke. Ligeledes er ansøgere tit fra byer uden for fylket. I 2021 var det ca. 50 %, som ikke kom fra Vestland fylke. Dette peger således på, at traineeprogrammet både er attraktivt og af høj kvalitet.

Framtidsfylket arbejder på at have en kontinuerlig, langsigtet effekt. Når de om 15-17 år er ude og møde mellem 2-4000 studerende om året, er der flere, der bliver gjort opmærksomme på jobmulighederne i Vestland. Der er 6-7.000 personer, som lige nu modtager organisationens nyhedsbrev, og i løbet af 2020 havde de ca. 60.000 unikke brugere, der klikkede ind på deres hjemmeside. Dette er alle aktiviteter, der understøtter den langsigtede effekt af organisationens arbejde, som er at fremme tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft til Vestland-regionen.

## **Sammenlægning og en fortsat indsats for at tiltrække og fastholde arbejdskraft i regionen**

I 2020 blev de to fylke Sogn & Fjordane og Hordaland - som tidligere nævnt - lagt sammen til det nye fylke, Vestland, i forbindelse med Regionsreformen i Norge. Tidligere arbejdede Framtidsfylket kun med kommuner og virksomheder i Sogn & Fjordane, så organisationen står lige nu overfor den udfordring at opbygge samarbejder med de virksomheder og kommuner, som før var i Hordaland fylke. Dette skal klares inden for de næste to år. Der er ingen andre i Norge, der har samme koncept som Framtidsfylket, så det er ikke alle fra det tidligere Hordaland fylke, som kender organisationen, og hvad de kan levere. Deres opgave er derfor nu at være meget tydelige omkring deres produkter og de resultater, et samarbejde med dem kan skabe for virksomhederne og kommunerne. En vigtig del af Framtidsfylkets markedsføring er nemlig at vise et større og samlet arbejdsmarked, hvor jobmulighederne er mange.

Generelt er der stadig flere, der flytter til storbyerne, og det er hele tiden en udfordring i Vestland. Fremtidsfylket har derfor i de kommende mange år en stor opgave med fortsat at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft i regionen.





CASE:

## OMSTILLINGSPLANER I SVERIGE

UDVIKLING AF ET KONKRET VÆRKTØJ  
TIL HÅNDTERING AF REGIONALE  
OMSTILLINGSPROCESSER

# OMSTILLINGSPLANER I SVERIGE

## UDVIKLING AF ET KONKRET VÆRKTØJ TIL HÅNDTERING AF REGIONALE OMSTILLINGSPROCESSER

### KORT OM CASEN



**Type af tiltag:** Erhvervsfremme

**Geografi:** Sverige

**Involverede aktører:** Tillväxtverket

**Kort beskrivelse af tiltaget:** Tillväxtverkets Omställningsguide er et værktøj der skal hjælpe de svenske regioner og kommuner med at håndtere omstillingsprocesser og afværge kriser. Det er eksempelvis når en større virksomhed fraflytter et område. Guidens fem faser hjælper med at skabe overblik over situationen og håndtere den med afsæt i grundigt forarbejde og en struktureret ramme om hele processen. Tiltaget skal derfor ses som inspiration til hvordan man i fremtiden kan håndtere gennemgribende omstillingsprocesser i Danmark, med afsæt i Omställningsguidens fem faser.

### RESULTATER OG LÆRING



**Resultater/effekter af tiltaget:** Corona-pandemien har medført at Tillväxtverket benytter guiden mere end nogensinde. Der er dog ikke foretaget systematiske evalueringer af guidens effekt. Der er udført to pilottests, hvor tilbagemeldingen er at arbejdet med guiden i pilotfaserne, har styrket de to regioners kompetencer og handlekraft under corona-pandemien, da de har fået indblik i hvordan en krisehåndteringsproces kan struktureres og organiseres optimalt. I lyset af disse forhold skal Omställningsguiden i høj grad anses som inspirationscase til hvordan det er muligt at gribe arbejdet med regionale omstillingsprocesser an på en systematisk og evidensbaseret måde. Særligt de positive tilbagemeldinger i ly af corona-pandemien er med at illustrere, at guiden kan tjene som en vigtig inspiration til fremtidige danske omstillingsprocesser og hvordan en kommune kan håndtere en virksomhedslukning.

**Tiltagets styrker/unikke karakteristika:** Tiltaget giver de svenske regioner og kommuner en måde at håndtere de kriser, som virksomhedslukninger medfører. Det styrker deres kompetencer til at løse kriserne lokalt og decentralt. Guiden hviler på et solidt evidensbaseret grundlag fra Norge og det svenske agentur for civilberedskab. Guiden giver de lokale myndigheder mulighederne for at tage ejerskab over omstillingsprocessen.

**Kritiske faktorer for casens succes:** Centralt for guidens faser og for udviklingen af guiden er det analytiske fundament. Det er helt afgørende for at en omstillingsproces bliver succesfuld, at den hviler på et gennemarbejdet analytisk fundament. Det er yderligere afgørende at udviklingen og driften af processen forankres i en projektgruppe med en eventuelt tilhørende politiskledet styregruppe.

**Central læring fra case:** Omställningsguiden illustrerer hvordan kommuner og regioner kan håndtere større kriser for lokalområder. Ved at arbejde struktureret og systematisk, med et stærkt politisk og ledelsesmæssigt mandat, så kan det være muligt at vende en faretruende situation til noget positivt. Det giver et indblik i hvordan man kan gribe situationen an, og vende udviklingen.

### FORMÅL OG KORT BESKRIVELSE AF TILTAGET

Når en større virksomhed eller organisation afskediger store dele af staben eller flytter sine aktiviteter andetsteds, så skabes der både udfordringer og muligheder. Såfremt der ikke skal ske en afvikling af området, er det nødvendigt at udnytte de muligheder, der opstår i denne omstillings- og udviklingsfase.

Tillväxtverket, det svenske agentur for økonomisk og regional vækst, tilbyder støtte i form af

"justeringsvejledning", når en stor virksomhed reducerer medarbejderstaben eller flytter fra en kommune og efterlader et stort tab af arbejdspladser. Tillväxtverket er organiseret under det svenske ministerium for handel og industri og ledes formelt af en generaldirektør som refererer til en styregruppe, som er udpeget af den svenske regering.

Tillväxtverket har til formål at understøtte regionale og kommunale aktører med omstillingsprocesser. De arbejder ud fra en mission om at

fremme udviklingskraften og udnytte vækstpotentialer i alle dele af Sverige – både i landsbyer og i de store byer.

Dette gøres ud fra tre centrale fokusområder med en kombination af viden, netværk og finansiering. Gennem dette vil de arbejde for at skabe og sikre gunstige betingelser for udvikling og konkurrencekraft i alle dele af Sverige.

Tillväxtverket oplevede generelt, at de svenske kommuner og regioner manglede den fornødne viden om hvordan de kan strukturere en proces, hvor en virksomhed afskediger store dele af medarbejderstaben eller flytter væk fra området. Guiden er derfor et værktøj målrettet politikere og embedsmænd, således de kan tage hånd om den proces.

Guiden danner rammen for Tillväxtverkets dialog med regionerne og kommunerne og skal fungere som hands-on værktøj, således de selvstændigt kan tage ejerskab over omstillingsprocessen. Det skal således ikke ses som en stringent måde, hvorpå regionerne skal organisere arbejdet. Guiden er også udtænkt således, at det er muligt at drage inspiration fra enkelte faser.

Grundtanken bag udarbejdelsen af Omstillingsguiden er, at det kan være vanskeligt at håndtere en større regional omstillingsproces. Guiden har derfor til hensigt at systematisere processen og faserne i en omstillingsproces samt illustrere tidligere succesfulde omstillinger og udviklingsprojekter. Den tjener formålet som et værktøj, der skal sætte struktur og danne rammen for transitionsprocesser i svenske regioner og kommuner. Den primære målgruppe er regionale og kommunale politikere og embedsmænd. Den er systematisk i den forstand, at den hjælper til at delegere opgaver ud til de involverede aktører. Dette er dog primært på kommunalt og regionalt plan. De fremtidige perspektiver for guiden er rettede mod en bredere målgruppe – herunder inklusion af erhvervs- og foreningsliv samt lokalbefolkningen.

Formålet er at bibeholde kommunernes attraktivitet ved at afbøde virkninger af udflytninger eller ved at finde nye muligheder for kommunen. Konkret er der udviklet en guide med fem skridt, lokale embedsmænd og politikere kan benytte i håndteringen af nedlukninger eller flytninger.

## AFSÆT OG UDVIKLINGSREJSE

Det svenske agentur for økonomisk og regional vækst, Tillväxtverket, har udarbejdet en guide, der i fem skridt beskriver, hvordan regioner og kommuner kan håndtere situationer, hvor en større virksomhed må se sig nødsaget til at afskedige store dele af medarbejderstaben eller sågar fraflytter området. Tillväxtverket arbejder på baggrund af opdrag fra den svenske regering. Det seneste opdrag er kommet i ly af coronasituationen, hvor lukkede grænser, hjemsendelser og nedlukninger affødte øget pres på det svenske forretnings- og erhvervsliv.

### Lokale kriser skal løses lokalt

Processen med at udarbejde Omstillingsguiden starter i 2017. Idéen til Omstillingsguiden udspringer af et identificeret behov hos de svenske regioner og kommuner. Tillväxtverket afdeling for regional udvikling, der yder rådgivning til kommuner og regioner i forbindelse med regionale udviklingsprocesser, oplevede, at der var behov for et værktøj og et metodisk redskab, hvor de lokale aktører kunne have større ejerskab til omstillingsprocessen. De oplevede, at der var behov for at sætte en overordnet ramme for de forskellige faser i en omstilling, når en ekstraordinær situation fandt sted, da de lokale myndigheder ikke angreb disse omstillinger på en struktureret og systematisk måde. Dette skyldes i vid udstrækning, at den enkelte kommune og region mangler erfaring og viden om hvordan de skal håndtere ekstraordinære situationer, såsom den krise en virksomhedslukning kan afføde. De oplevede tillige, at der i disse krisesituationer manglede opbakning fra en statslig aktør til at understøtte og vejlede dem med at håndtere og afværge implikationerne af afskedigelser og eller virksomhedslukninger.

Dette ledte til, at Tillväxtverket igangsatte en kortlægningproces for at afdække, hvorvidt der fandtes andre europæiske lande, der har udarbejdet en guide af denne type til at håndtere krisesituationer. De fandt i denne proces frem til Innovasjon Norge, der i flere år har arbejdet med et sammenligneligt værktøj. Guiden er derfor

udarbejdet efter inspiration fra og i samarbejde med Innovasjon Norge, der har anvendt dette værktøj til at håndtere omstillingsprocesser i flere år.

Tillväxtverket har i de indledende faser af udviklingen besøgt Innovasjon Norge for at lære af deres erfaringer omkring deres arbejde med et værktøj af denne karakter. Guiden står således på skuldrene af empiriske erfaringer fra Norge samt en række velafprøvede principper for krisehåndtering, som anvendes af den svenske beredskabsstyrelse, MSB. Ligheds-, ansvars- og nærhedsprincippet er de tre styrende principper for MSB's arbejde. Lighedsprincippet indebærer, at krisen skal håndteres, så vidt det er muligt, indenfor de allerede definerede organisatoriske rammer. Ansvarsprincippet indebærer, at de ansvarlige for aktiviteterne under normale omstændigheder også bør være ansvarlige under ekstraordinære situationer. Derudover bør disse i høj grad samarbejde med relevante parter for at sikre en god løsning. Nærhedsprincippet indebærer at den aktør, som er mest berørt af situationen også skal være tæt involveret i løsningen, og i videst muligt omfang bør være ansvarlig for løsningen.

Dette inkluderer blandt andet at krisehåndtering - i dette tilfælde omstillings- og udviklingsplaner - skal håndteres hos den mest lokalt forankrede aktør, og derfor så lokalt som teknisk muligt. Omstillingsguiden hviler på tre ben, der hver især giver guiden et solidt fundament og derigennem en øget legitimitet:

- 1) empiriske erfaringer fra Innovasjon Norge
- 2) de tre principper fra MSB
- 3) syv casestudier af tidligere succesfulde omstillingsprocesser i svenske regioner

I forlængelse af det identificerede behov for et praktisk værktøj af denne karakter står den svenske beredskabsstyrelses metoder centralt for forståelsen. Der manglede et systematisk værktøj hos kommuner og regioner, således de i højere grad selv var i stand til at håndtere kriserne lokalt. Det er præget af en decentral logik om, at de bedste løsninger oftest skabes af de aktører, der har den bedste føling med lokalområdet og fingrene i materien. Det er dog afgørende, at der tilbydes støtte og vejledning til kommunerne i disse

processer. Regionerne har en større geografisk rækkevidde og kan trække på flere aktører og netværk, end tilfældet er for én enkelt kommune.

Tillväxtverket vil indtage rollen som statslig aktør, som kan tilbyde støtte og vejledning gennem inddragelse af empiriske erfaringer fra andre regioner.

I forbindelse med udarbejdelsen af guiden involverer Tillväxtverket et konsulentbureau til at udarbejde syv casestudier fra syv tidligere succesfulde omstillinger i syv forskellige kommuner. Udvalgseskriteriet var blandt andet, at der skulle være tale om forskellige typer af omstillinger samt en geografisk spredning i hele Sverige. Processen med udviklingen af guiden tog omkring et helt kalenderår. Guiden var således klar til publicering i 2018.

## **TILTAGETS AKTIVITETER OG ORGANISERING**

Tillväxtverket arbejder aktivt med guiden som led i deres daglige arbejde. Guiden er udtænkt som et værktøj til operationel brug hos regioner og kommuners politikere, embedsmænd og andre offentlige aktører.

Tillväxtverket arbejder proaktivt med at udbrede både kendskab og brug af guiden. Arbejdet med guiden skal give de lokale myndigheder et udgangspunkt for at strukturere processen, hvortil Tillväxtverkets medarbejdere kan understøtte denne proces gennem vejledning. Af praktiske aktiviteter kan blandt andet fremhæves indledende præsentationer af arbejdet med guiden. Her vil Tillväxtverkets medarbejdere introducere og gennemgå de fem faser i guiden samt afklare eventuelle spørgsmål.

Tillväxtverket yder også støtte og vejledning til regioner og kommuner, som undergår omstillingsprocesser. Såfremt det annonceres at en større virksomhed nedskalerer sine aktiviteter i et givent område, så retter Tillväxtverket henvendelse til regionen. Dette gøres, da regionerne har ansvaret for udvikling og vækst. Regionerne videresender derefter informationen til kommunerne, da regionerne ofte er i stand til at se situationen fra et bredere og mere aggregeret perspektiv. Dette gøres med henblik på at sikre, at regionen eller kommunen ikke efterlades med ansvaret alene.

Tillväxtverket retter altid henvendelse til regionen først, da andet ville bryde med den gængse praksis.

I forlængelse af denne henvendelse og Omstillingsguiden generelt, så tilbyder Tillväxtverket at afholde et introduktionsmøde med regionen eller kommunen, før de initierer arbejdet med guiden. Det er derfor centralt for forståelsen af guiden, at den ikke er udtænkt som et passivt værktøj.

Guiden er i høj grad et aktivt værktøj, som Tillväxtverket stiller til rådighed for at sikre en lokal forankring til omstillingsprojekterne.

## OMSTÄLLNINGSGUIDENS FEM FASER



Figur 1: Omstillingsguidens fem faser<sup>1</sup>

### Fase 1

Forberedelsesfasen har fokus på at afdække og forstå rollefordeling, ansvarsområder og beslutningskompetencer for selve arbejdet med omstillingen. Der kan også nedsættes en opstartsgruppe, der skal være drivende for processen.

### Fase 2

Analysefasen skal skabe overblik over udfordringsbilledet og handlingsmuligheder. Der skal være fokus på, hvad krisen (virksomhedslukningen eller afskedigelserne) betyder for erhvervslivet og bosætningen i området. Der kan ligeledes være fokus på at afdække uudnyttede muligheder, som med fordel kan indtænkes i projektet. Analysearbejdet skal kvalificere det videre arbejde og skabe forståelse for, hvad den konkrete udfordring, der skal løses, indebærer. Analysefasen kan også afdække, hvilke nationale aktører der kan være med til at finansiere udviklingsprocessen.

### Fase 3

Planlægning- og forankringsfasen skal sikre, at det analytiske arbejde konkretiseres og føres ud i livet. Der kan etableres en driftsorganisation med afsæt i opstartsgruppen. Det er vigtigt, at driftsorganisationen suppleres af en styregruppe, som besidder mandat til at tilrettelægge den strategiske retning og sikre både politisk og

ledelsesmæssig opbakning til omstillingen. Samtidig skal der forelægge klare definitioner af gruppernes arbejdsopgaver og kompetencefordelinger.

Der kan udarbejdes en gennemførelsesplan med specifikation af tidshorisoner. Det anbefales, at der ikke projekteres længere end tre år i denne fase. Den langsigtede strategiske retning for udviklingen af et område bør køre parallelt eller køre særskilt til omstillingsprojektet.

### Fase 4

Gennemførelsesfasen er realiseringen af de tre foregående faser. Det er her særlig relevant at have etableret stærke samarbejder med lokale interessenter, der kan bidrage til omstillingen. Det er eksempelvis vanskeligt for en kommune eller region at etablere et klyngesamarbejde mellem virksomheder i området, medmindre de også selv aktivt tager del i denne proces.

### Fase 5

Evaluerings- og opfølgingsfasen skal anskue processen retrospektivt og forsøge at afdække succesfaktorer samt opmærksomhedspunkter, som ikke er blevet forløst, eller som af varierende årsager ikke var mulige at gennemføre. Der præsenteres i guiden en række statistiske indikatorer, der kan give en indikation af, om omstillingsprojektet har haft en effekt. Det kan eksempelvis være nettotilflytningen, beskæftigelsesfrekvensen og lignende.

## ORGANISERING OG RESSOURCER

Arbejdet med omstillingsprocesser og faserne i guiden vil dog påkræve ekstra ressourceindsats. Tillväxtverket forsøger i videst muligt omfang at bidrage med finansiering til dele af projekterne, om end det ikke er økonomisk muligt at støtte alle udviklingsprojekter.

Kortlægningsarbejdet kan derfor for eksempel medføre et identificeret potentiale inden for øget satsning på grøn energi, hvorfor det vil være nødvendigt med tilførsel af ressourcer til opkvalificering og udbygning af diverse kapaciteter hertil.

<sup>1</sup> Tillväxtverket, 2018. Omstillingsguiden

Eksempelvis ved arbejdet i Innovasjon Norge følger der en kapitaltilførsel med, når en kommune tildeles omstillingsstatus, hvilket sker, når mange arbejdspladser går tabt i et geografisk afgrænset område.

Her træder Innovasjon Norge ind med kapital og viden, hvortil arbejdet med omstillingen skal organiseres efter deres fire-fase-model, der i vid udstrækning er sammenlignelig med den version, som Tillväxtverket har udarbejdet. Centralt for Innovasjon Norges arbejde er muligheden for kapitaltilførsel til kommunerne - både i form af midler fra regionen og Innovasjon Norge.

Alt efter tiltagets størrelse kan finansieringsrammen variere. Erfaringer fra tidligere omstillinger i Norge, i regi af Innovasjon Norge, viser at langt størstedelen af tiltagene prioriterer at afsætte midler til en projektleder, som kan facilitere og tage hånd om de konkrete processer. Det fornødne ressourceforbrug ved en omstillingsproces er derfor yderst afhængig af størrelsen på udfordringen samt andre kontekstfaktorer. Erfaringerne fra Innovasjon Norge viser dog, at succesfulde omstillingsprocesser ofte er afhængige af ressourcetilførsel fra andre aktører, herunder regionalt eller statslige aktører. De fem faser i Tillväxtverkets Omställningsguide skal således være med til at kvalificere omstillingsprocesserne og den vej igennem sikre, at ressourcerne bruges så effektivt som muligt.

Erfaringerne fra Norge viser yderligere, at der ikke er én løsning til hvordan omstillingsprocesser og de forestående krise kan løses. Det centrale for løsningen og håndteringen er imidlertid fælles for de tidligere omstillinger i Norge, at det går systematisk til værks og skaber sig et velfunderet overblik over situationen, således at handlemuligheder, ressourcer og potentialer har været genstand for en grundig kortlægning før processen initieres. Fælles er dog, at der i større eller mindre grad er bundet en projektorganisation eller projektleder på processen, som kan varetage det tværgående arbejde samt sikre forankring af projektets formål.

## **KRITISKE SUCCESFAKTORER OG CENTRAL LÆRING FRA CASEN**

Det analytiske skridt i guiden fremhæves som det mest essentielle. Det er helt afgørende for, at en succesfuld omstillingsproces kan lykkes, at der er et solidt og evidensbaseret grundlag bag udgangspunktet for processen. Spørgsmålene om, hvordan processen skal indrettes, bliver nemmere at besvare, hvis man ved, hvad der skal løses, og hvorfor det er vigtigt. Det er derfor essentielt, at der foretages en systematisk analytisk vurdering af udgangspunktet og handle-mulighederne før selve omstillingsprocessen igangsættes.

Centralt for udviklingen af guiden og i særdeleshed udviklingen af omstillingsplaner står mantraet om, at lokale udfordringer løses bedst af lokale aktører. Det er dog vigtigt, at en statslig aktør kan facilitere de overordnede rammer og agere sparringspartner med viden fra andre kontekster. Tillväxtverket vil i denne forbindelse indtage denne rolle. De vil kunne bidrage med viden fra andre omstillinger, skabe netværk til andre regioner eller kommuner som er i gang med omstillingsprocesser samt henvise til igangværende finansieringsrunder eller give finansiering til selve omstillingerne.

Det evidensbaserede grundlag fra både MSB og Innovasjon Norge har været afgørende for udviklingen af guiden, og ligeledes for at det i fremtiden vil være for Tillväxtverket i fremtiden kan forvente at observere de fremtidige effekter af guiden.

## **RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER**

Den nuværende guide er udtænkt mestendels som et værktøj til at afværge en forestående krise og skal derfor ses i lyset af det. Dette er bevæggrundene bag det fremadrettede arbejde mod en revision eller nyudviklet guide til positive omstillinger.

Tillväxtverket gennemførte i marts 2021 en rundspørge hos de svenske regioner omhandlende deres brug af guiden. Omtrent halvdelen af regionerne svarede at de havde læst og anvendt dele af guiden. Regionerne vurderer samtidig guidens anvendelighed til en score på 3,7 ud af 5. Hvor systematisk guiden er anvendt, er stadig uklart,

og er noget af det som de i fremtiden vil have for øje, når de er i dialog med regionerne.

Resultaterne fra rundspørgen vidner om, at guiden bliver anvendt hos regionerne, men at Tillväxtverket stadig har et stykke arbejde foran sig, før guiden nyder bred anvendelse hos alle svenske regioner.

Der er endnu ikke foretaget systematiske evalueringer af omstillingsprocesser med afsæt i omstillingsguiden. Dette skyldes at den svenske økonomi ved guidens publicering i 2018 befandt sig i en højkonjunktur, hvorfor der ikke stor efterspørgsel på et værktøj af denne karakter. Guiden skal derfor i vid udstrækning anses som inspiration til, hvordan udviklingstiltag kan systematiseres og struktureres i organisationer med ansvar for udviklingen. I forbindelse med kortlægningen af guiden blev det understreget, at corona-pandemien har haft væsentlig indflydelse på deres mulighed og ressourcer til at følge op på de regioner og kommuner, som har gjort brug af guiden siden dens indførelse i 2018.

### **Erfaringer fra Norge og forventede svenske effekter**

Innovasjon Norge har arbejdet med regionale omstillinger siden udgangen af 1990'erne. De har hjulpet en lang række norske regioner med at undergå omstillinger og understøtte by- og lokaludviklingen i disse områder. Evalueringer af de individuelle omstillingsprojekter peger på, at det norske værktøj til strukturering og systematisering af organisationen bag omstillingen viser sig nyttigt til at håndtere processen.

Tillväxtverket forventer i lignende omfang, at de svenske regioner vil opleve samme grader af værdi fra omstillingsguiden. Tillväxtverket gennemførte to pilottests i forbindelse med guiden, men har ikke været i stand til at foretage en systematisk evaluering herpå som følge af corona-pandemien. Den umiddelbare vurdering fra de to regioner, der deltog i pilotfaserne, er dog, at arbejdet med guiden har styrket deres evne til at håndtere den krise på flere fronter, som corona-pandemien medførte i foråret 2020. Det har hjulpet regionerne til at strukturere og skabe en

forståelse for, hvilke udfordringer der skal løses og af hvem.

### **Fremtidige revisioner**

Tillväxtverket arbejder på at revidere og opdatere Omstillingsguiden, så den også i fremtiden skal kunne danne rammen om positive omstillingsprojekter, og ikke blot omstillinger med henblik på at afværge krisesituationer. Eksempelvis at en stor virksomhed med mange videnstunge arbejdspladser flytter til området, og at kommunen derfor står foran en større udviklingsproces samt en dertil afledt udfordring med at sikre kvalificeret arbejdskraft til virksomheden. Der kan alle fem faser af guiden eller blot dele af den være behjælpelige med at skabe forståelse af omfanget og sætte systematik i arbejdsprocesserne.

En yderligere revision, som Tillväxtverket arbejder på, er at inkludere erhvervsliv og lokalbefolkningen i omstillingsprocesserne. Den nuværende version af Omstillingsguiden er målrettet lokalpolitikere i regions- og kommunalråd samt de dertilhørende forvaltnings- og myndighedsorganer. Tillväxtverket arbejder hen mod en revision eller ny guide, hvor målgruppen også inkluderer det lokale erhvervs- og foreningsliv samt borgerne i området. Dette gøres ud fra forventningen og tankegangen om, at alle aktører bør have en fælles interesse i at løfte den udfordring, som en virksomhedslukning vil medføre for et lokalsamfund. Dette har dog ikke udmøntet sig i en konkret proces endnu.

Tillväxtverket arbejder på udviklingen af et konkret redskab til at måle anvendeligheden af værktøjet som del af det opfølgende arbejde til de kommuner og regioner, som har benyttet guiden. Dette skal sikre, at der skabes læring fra tidligere omstillinger til fremtidige omstillinger og øge vidensgrundlaget bag guiden.

### **Corona-pandemien har affødt øget efterspørgsel efter et systematisk værktøj**

Omstillingsguiden eller omstillingsprocesser med afsæt i guiden er på nuværende tidspunkt ikke blevet evalueret. Guiden er primært blevet anvendt i forbindelse med corona-pandemien, hvorfor der ikke forelægger vurderinger af

guidens langsigtede effekt. Dog viser de umiddelbare tilbagemeldinger at guiden viser sig nyttig i måden hvorpå udfordringen anskues. Ved guidens introduktion blev den ikke anvendt bredt blandt de svenske regioner og kommuner.

Før corona-pandemien befandt den svenske økonomi sig i en højkonjunktur, hvorfor der var langt mellem store afskedigelsesrunder hos de svenske virksomheder. Der var derfor ikke bred efterspørgsel efter et værktøj af denne karakter ved guidens introduktion i 2018. De svenske regioner oplevede over en bred kam vækst og udvikling, snarere end udflytninger og lukninger.

Corona-pandemien har affødt en øget efterspørgsel efter metoderne i guiden. Tillväxtverket anvender guiden mere end nogensinde til at rådgive regionerne til hvordan de skal håndtere udfordringerne som pandemien har skabt i hele Sverige. Efterhånden som pandemien aftager, vil Tillväxtverket fokusere på at følge op på de regioner og kommuner, som har anvendt guiden. Dette skal sikre at der fortsat trækkes på empiriske erfaringer i den konstante udvikling af Tillväxtverkets arbejde.

Gennem to pilottests af guiden før publicering har Tillväxtverket haft adgang til at undersøge, om arbejdet med regionale omstillingsprocesser ud fra guiden, har gavnet regionerne i relation til håndteringen af corona-pandemien. Oplevelsen fra medarbejdere i Tillväxtverket er, at de aktører som deltog i pilotfaserne, har oplevet at være bedre rustet til at håndtere den massive omvæltning, som corona-pandemien medførte fra det ene øjeblik til det andet. Arbejdet med guiden har hjulpet disse kommuner og regioner til fra første færd at systematisere processen og skabe et overblik over, hvad situationen indebærer samt det efterfølgende analytiske arbejde af tilgængelige ressourcer, og hvilke tiltag der skal iværksættes. Med andre ord har en systematiseret organisering og anskuelse af processen hjulpet til at bevare fokus på at komme godt igennem et eksogent stød af denne karakter.







CASE:

# OPPORTUNITY PETERBOROUGH

ENGLANDS  
MILJØHOVEDSTAD

# OPPORTUNITY PETERBOROUGH

## ENGLANDS MILJØHOVEDSTAD

### KORT OM CASEN



**Type af tiltag:** Byfornyelse og erhvervsudvikling

**Geografi:** Peterborough og omegn

**Involverede aktører:** Peterborough City Council, den nationale styrelse for byudvikling, Homes and Communities Agency og East of England Development Agency

**Kort beskrivelse af tiltaget:** Opportunity Peterborough er en virksomhed, der hjælper lokale virksomheder med deres udvikling samt arbejder på at gøre det attraktivt for nye virksomheder at slå sig ned i området. Dette gør de bl.a. ved at tilbyde sparring omkring finansiering samt udvidelsen af ens kundebase samt ved at afholde events, der linker områdets studerende med de lokale virksomheder.



### RESULTATER OG LÆRING

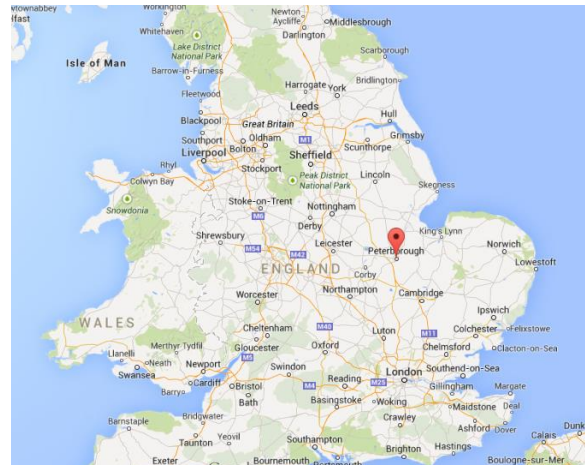
**Resultater/effekter af tiltaget:** Hurtigere business growth sammenlignet med både Østengland og hele Storbritannien, tiltrækning af investeringer til Peterborough og skabelse af nye arbejdspladser.

**Tiltagets styrker/unikke karakteristika:** Virksomheden modtager stærk støtte fra Peterborough City Council.

**Kritiske faktorer for casens succes:** Analytisk forarbejde, borger- og interessentiendragelse og genstand for bred politisk opbakning om den langsigtede strategiske retning.

## FORMÅL OG KORT BESKRIVELSE AF TILTAGET

Peterborough er en af de hurtigst voksende byer i England. Byen har en multikulturel population på ca. 200.000 indbyggere, hvoraf 63 % er i den arbejdsdygtige alder. Byen har en erhvervsfrekvens på 77,1 %, en brutto ugentlig løn på £507, en ratio mellem huspriser og lønninger på 7,39 og priser på erhvervsjendomme og husgrunde på under gennemsnittet sammenlignet med resten af England, hvilket alle er faktorer, der gør Peterborough til en attraktiv by at bo i og gøre forretning i. Samtidig stræber Peterborough efter at være Englands miljøhovedstad, hvor bæredygtighed derfor er i højsædet, når der arbejdes med byens omdannelse og erhvervsudvikling. Planen er at udvikle bymidten i Peterborough, bygge CO<sub>2</sub>-neutrale boliger samt at udnytte, at der allerede er mange virksomheder på miljøområdet placeret i Peterborough, til at skabe vækst og tiltrække flere investeringer. Målet for Peterborough er at leve op til FN's Sustainable Development Goals og skabe en zero waste economy inden år 2050.



Ansvaret for at markedsføre byen, tiltrække investeringer og have det overordnede koordineringsansvar omkring Peterboroughs bæredygtige byudviklingsplan er blevet lagt hos virksomheden Opportunity Peterborough, som er en privat non-profitvirksomhed ejet af Peterborough City Council. Virksomheden blev stiftet i 2005, og i 2010 blev Opportunity Peterborough ansvarlig for at støtte byens økonomiske udvikling og investeringer.

Selvom Peterborough er en attraktiv by at bo i og gøre forretning i, er byen således ikke i mål ift. at blive Englands miljøhovedstad, og det er bl.a. derfor, at Opportunity Peterborough blev stiftet.

## AFSÆT OG UDVIKLINGSREJSE

Peterborough blev af den engelske regering udpeget som en *New Town* i 1967, som ville være i stand til at absorbere noget af den betydelige vækst, der foregik i London. De ansvarlige for udviklingen af byen blev udviklingsselskabet *Peterborough Development Corporation*, hvilket var et partnerskab mellem byrådet i Peterborough, regionen og regeringen.

Udviklingsarbejdet løb til slut 1980'erne, hvor selskabet igen blev lukket, og i perioden frem til lukning blev der investeret betydeligt i infrastruktur, shoppingcentre og etablering af byområder uden for centrum af byen. Peterborough får også tidligt et stort fokus på miljøsektoren, og allerede i 1993 opnår byen titlen "Environment City". Bl.a. har Peterborough deltaget i nationale pilotprojekter som *Carbon Challenge* og *Sustainable Energy Centres*, og i byen bor bl.a. også *The UK Centre for Economic and Environmental Development*.

I 2005 bliver en ny byudviklingsfase sat i gang i Peterborough, og her er bæredygtighed og miljøsektoren fokuspunkter i strategien. Peterborough vil være "a bigger and better Peterborough". Målet er at blive en bæredygtig by og Englands miljøhovedstad. I denne byudviklingsfase fra 2005, som skal løbe frem til 2026, blev byudviklingsselskabet for Peterborough, Opportunity Peterborough skabt. Selskabet blev dannet som et Urban Regeneration Company, fordi der var et ønske om en "private sector approach", og bag selskabet stod Peterborough City Council, *East of England Development Agency*, og den nationale styrelse for byudvikling, *English Partnerships*. I perioden mellem udviklingsarbejdet sluttede i 1980'erne til det igen blev påbegyndt i 2005 steg væksten i Peterborough, bl.a. fordi byen kunne tilbyde et godt jernbanenetværk og relativt billige grunde.

På trods af, at væksten steg i Peterborough, var byen dog ikke i mål ift. at blive Englands miljøhovedstad og med at leve op til FN's verdensmål, hvorfor fokus for den nye bæredygtige byudviklingsplan i 2005 særligt blev byfornyelsesprojekter i byens centrum, udvikling af CO<sub>2</sub>-frie boligområder og forberedelse af bygninger til et kommende universitet og universitetskvarter. Parallelt med byfornyelsen er også planlagt erhvervsudviklingsinitiativer, herunder etableringen af et *ECO Innovation Centre*, som fungerer som inkubator og erhvervspark indtil videre for 40-50 virksomheder, og som tilbyder faciliteter til konferencer og lign. Ligeledes er der blevet etableret en klyngeorganisation, *Envirocluster*, der organiserer virksomheder og arrangerer netværksaktiviteter for miljøvirksomheder.

I 2010 træder East of England Development og English Partnerships ud som aktionær for Opportunity Peterborough, og Peterborough City Council bliver dermed ene ejer af Opportunity Peterborough, som bliver rekonstrueret som en økonomisk udviklingsvirksomhed, og virksomheden bliver ansvarlig for at drive markedsføringen af byen, de erhvervspolitiske tiltag samt at varetage dialogen med erhvervslivet. Ligeledes er selskabet ansvarlig for den overordnede koordination omkring hele Peterboroughs byudviklingsplan og ledelsen af udviklingsarbejdet med at gøre Peterborough til en bæredygtig by. Dette udviklingsarbejde har været inddelt i tre faser.

Første fase bestod af indsamling af information om Peterboroughs muligheder og svagheder og inkluderede et dialogmøde med politikere, erhvervsdrivende, frivillige organisationer, investorer, miljøorganisationer mv.

Anden fase bestod af en udvikling af en vision for fremtidig vækst og genopbygning for Peterborough, og der blev også i denne fase afholdt workshops med interessenter.

Tredje fase var en præsentation af en "preferred option" samt planerne for Peterboroughs fysiske udvikling, hvilket også blev understøttet af bl.a. møder og informationsaktiviteter.

## TILTAGETS AKTIVITETER OG ORGANISERING

I dag er Opportunity Peterboroughs kerneopgaver - som en virksomhed med fokus på regional- og økonomisk udvikling - at støtte op om byens økonomiske vækst og om den lokale befolkning, som bor og arbejder i Peterborough samt at fremme både den grønne agenda, velstand og jobmulighederne i byen og det omkringliggende område.

Dette gør Opportunity Peterborough bl.a. ved at indgå samarbejde med lokale virksomheder for at støtte deres vækst og udvikling. Dette arbejde kan bl.a. inkludere at arbejde med startup og pre-startup virksomheder, som har brug for støtte ift. deres virksomhedsplan og med at identificere finansieringsmuligheder. Det kan også være at støtte større virksomheder i at igangsætte praktikprogrammer og assistere dem i at finde nye bygninger eller lokaler til at understøtte deres vækst. Ligeledes kan arbejdet med at støtte op om vækst og udvikling af de lokale virksomheder indebære at sætte virksomhederne i forbindelse med leverandører, eksperter og serviceleverandører for fx at fremme virksomhedernes innovation eller øge deres kundebase.

Derudover er en kerneopgave for Opportunity Peterborough også at markedsføre Peterborough by og omegn for at tiltrække nye virksomheder og investeringer til Peterborough. Opportunity Peterborough har i den forbindelse et solidt ry for at arbejde sammen med the Department of International Trade samt for at arbejde direkte sammen med virksomheder og relokationskonsulenter for at tiltrække og sikre disse investeringer og for ultimativt at skabe gode jobmuligheder for befolkningen i Peterborough og omegn.

Opportunity Peterborough tilbyder ligeledes det, de kalder *The Skills Services*, som blev etableret for at lede agendaen for de lokale færdigheder i Peterborough med henblik på at bringe undervisere og virksomhedsdrivere sammen, således at pensum adresserer relevante færdigheder og hjælper virksomheder med at udvikle deres talent pipeline. Helt konkret engagerer repræsentanter fra de lokale virksomheder sig med de studerende på

forskellige måder såsom i form af en mentorordning, virksomhedsudfordringer, karrieremesser, prøveinterviews og CV-workshops. Herved hjælper virksomhederne med at udvide de studerendes viden om arbejdslivet og fremtidige arbejdsmuligheder, øge de unges målsætninger samt at forbedre deres beskæftigelsesegnethed.

Opportunity Peterboroughs flagskibs service er dog deres *Bondholder Network*, som er et netværk, hvor virksomheder og andre interessenter kan købe medlemskab til. Dette medlemskab koster £100 pr. år, og medlemmerne har adgang til en række fordele, hvilke inkluderer et månedligt e-nyhedsbrev, adgang til op til seks morgenmadsforretningsmøder om året, rabat på billetter til the Bondholder Dinner, som er Peterboroughs fornemmeste forretningsbegivenhed; en black tie middag i Peterborough Katedral samt adgang til the Bondholder portal; en online portal, hvor medlemmer kan promovere deres produkter og services, finde leverandører, poste gode nyhedshistorier, indsende blogindlæg og få adgang til en jobportal, hvor de kan promovere ledige stillinger.

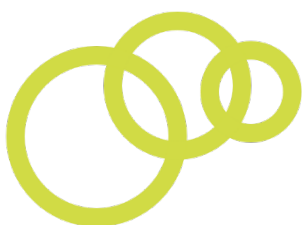
I Peterborough er der - som tidligere nævnt - også et stort fokus på miljø og bæredygtighed, og byen har ifølge Opportunity Peterborough en stærk cirkulær økonomi, hvilket bl.a. ses ved, at Peterborough er den by i Storbritannien med fjerde flest solcelleinstallationer til at omdanne sollys til elektrisk energi. Som et af de hurtigst voksende områder i Storbritannien ønsker Opportunity Peterborough nemlig ikke, at byens udvikling skal være på bekostning af planeten, hvorfor Opportunity Peterborough udgør en vigtig del af at leve op til lokale og internationale mål for bæredygtighed.

## ORGANISERING OG RESSOURCER

Opportunity Peterborough har 12 personer ansat, hvilke bl.a. inkluderer en administrerende direktør, en marketing- og kommunikationsmanager, en økonomiansvarlig og fire medarbejdere, som har forskellige roller ift. The Skills Service.

Virksomheden er hovedsageligt offentligt finansieret, idet selskabet er ejet af Peterborough City Council. Opportunity Peterborough fungerer dog som en separat virksomhed, hvilket giver stor fleksibilitet. De er heller ikke tilknyttet et specifikt politisk parti. De forskellige projekter, selskabet gennemfører, fx The Skills Services, kan dog godt være finansieret af andet end Peterborough City Council. Bl.a. blev The Skills Services tidligere finansieret af The Cambridge and Peterborough Combined Authority (CPCA).

Derudover er Opportunity Peterborough også delvist finansieret af indtægter fra The Bondholder Network medlemskabsgebyr.



## Opportunity Peterborough

### KRITISKE SUCCESFAKTORER OG CENTRAL LÆRING FRA CASEN

Det, der har været afgørende for, at det har kunne lykkes med at iværksætte en proces om at gøre Peterborough til en bæredygtig by, er en kombination af en stærk ledelse i byen, opbakning fra *East of England Development Agency* og støtte fra den statslige organisation, som støtter byudviklingsprojekter, *Homes and Communities Agency* (det tidligere *English Partnerships*). Opportunity Peterboroughs rolle ift. at arbejde imod at udvikle Peterborough til at være en bæredygtig by kunne således ikke have ladet sig gøre, hvis ikke der havde været et stærkt samarbejde mellem de involverede aktører.

Derudover er en kritisk succesfaktor for Opportunity Peterborough den urokelige støtte, de har fået fra Peterborough City Council. Byrådet har fra start været meget positive og støttende overfor det arbejde, som Opportunity Peterborough udfører. Selv når den offentlige

økonomi har været under stort pres og grundig inspektion, har byrådets støtte til Opportunity Peterborough været konstant. Dette har haft stor betydning for virksomheden ift. hele tiden at have økonomi til at udføre deres arbejde.

Ligeledes gjorde Opportunity Peterborough et grundigt analytisk forarbejde, da byudviklingsplanen for Peterborough skulle udarbejdes. Dette blev gjort over tre faser og inkluderede bl.a. dialogmøde med politikere, erhvervsdrivende, frivillige organisationer, investorer, miljøorganisationer mv. samt workshops med interessenter.

### RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER

Opportunity Peterborough måler effekten af deres arbejde ud fra bl.a. antallet af nye start-up-virksomheder, antallet af nyskabte arbejdspladser og hvor de på anden vis, har gjort en forskel. Eksempelvis hjalp virksomheden med at skaffe nye arbejdspladser til over halvdelen af alle medarbejdere på en lagerfabrik, som skulle lukkes ned, inden at fabrikken blev lukket.

Ligeledes sammenligner Peterborough sig med andre byer i både England og resten af Storbritannien, og i perioden 2010-2019 oplevede Peterborough 50 % *business growth* sammenlignet med 27 % for Østengland og 32 % for hele Storbritannien. Sammenligner man med de omkringliggende byer, er Peterborough også foran ift. Milton Keynes, som i samme periode oplevede 46 % *business growth*, Nottingham, hvor fremgangen var på 37 %, York, hvor de oplevede 26 % *business growth*, Cambridge, hvor væksten var på 24 % og Norwich, som havde 20 % fremgang på området.

Resultater måles også ud fra, hvor mange studerende, der deltager i de events, som Opportunity Peterborough afholder. Disse events arrangeres for at skabe en relation mellem de studerende og områdets virksomheder. Ligeledes måler de på antallet af deltagende virksomheder, antallet af frivilligtimer, der bliver brugt på de forskellige events, og på det akademiske niveau hos de studerende.

Udover at arrangere karriere- og netværksevents har The Skills Services for perioden 2019-2020 bl.a. resulteret i, at 1.800 virksomheder har engageret sig i karriereaktiviteter med skoler og unge, og at 35.000 studerende modtog forbedret karriererettet uddannelse (careers education).

Ligeledes kunne den administrerende direktør for Opportunity Peterborough i starten af 2021 præsentere for Peterborough City Council, at Opportunity Peterborough - trods de udfordringer, som Covid-19 pandemien har ført med sig - for hver £1, som byrådet har investeret, har formået at levere værdi for £150, som er gået til byens fremtidige udvikling. Samtidig kunne han præsentere, at Opportunity Peterborough i løbet af 2020 havde håndteret 35 henvendelser angående investering, afholdt 78 investordrøftelser og støttet 42 investeringsprojekter, hvilket skabte 700 jobs rundt omkring Peterborough og omegn.





CASE:

## STEDSUDVIKLING I SVOLVÆR

SKABELSEN AF EN  
ATTRAKTIV BYKERNE  
I OVERENSTEMMELSE  
MED LANDSKABET

# STEDSUDVIKLING I SVOLVÆR

## SKABELSEN AF EN ATTRAKTIV BYKERNE I OVERENSTEMMELSE MED LANDSKABET

### KORT OM CASEN



**Type af tiltag:** Strategisk helhedsplanlægning

**Geografi:** Svolvær, Vågan Kommune, Nordlandet Fylkeskommune, Norge

**Involverede aktører:** Vågan Kommunes byplanafdeling og en dertilhørende politisk forankret styregruppe i forbindelse med den seneste kommuneplan

### RESULTATER OG LÆRING



**Resultater/effekter af tiltaget:** Skabelsen af en attraktiv bykerne med liv i byens centrum og herunder et nyanlagt torv og havnepromenade. Befolkningsstivæksten siden starten af 2000 er vokset.

**Tiltagets styrker/unikke karakteristika:** Langsigtet fokus på byudvikling i overensstemmelse med de stedbundne kvaliteter kombineret med politisk opbakning til de overordnede linjer i by- og stedsudviklingen.

**Kritiske faktorer for casens succes:** At turde satse på en langsigtet planmæssig retning og arbejde videre fra et veletableret fundament. Udviklingen i Svolvær formår også at tage afsæt i de stedbundne og naturlige kvaliteter. Både til at skabe en attraktiv by at bosætte sig i, men i høj grad også at besøge.

**Central læring fra case:** Udviklingen viser på glimrende vis vigtigheden af at skabe et solidt fundament for byudvikling gennem en fast langsigtet målsætning. Udviklingen er kendetegnet ved en afvejning mellem en bevarelse af den oprindelige sjæl ved området og tanker om et mere urbant centrum.

### FORMÅL OG KORT BESKRIVELSE AF TILTAGET

Formålet med byudviklingen i Svolvær er at vende den negative udvikling i forhold til faldende bosætning og generel attraktivitet. Det er blevet gjort ved at udvikle byens centrum. Udviklingen repræsenterer en ny norsk tendens: tæt nordnorsk kysturbanisme. Strategien går i grove træk ud på, at man har satset på at udvikle en tæt bymidte. Konkret har man i Svolvær blandt andet etableret et torv, nye boliger, kulturhus og hoteller. Cafeer og butikker er vendt ud mod torvet for at bidrage til at gøre stedet levende. Derudover er der bygget skole, bibliotek og andre kommunale services i bymidten.

Svolvær er administrationscentrum for Vågan Kommune, der hører under Nordlandet Fylkeskommune. Vågan Kommune er beliggende i øgruppen Lofoten i de nordligste egne af Norge. Befolkningstallet i Vågan Kommune er i 2021 på 9670<sup>1</sup>, hvoraf cirka halvdelen af indbyggerne er bosiddende i og omkring Svolvær by.

Udviklingen i Svolvær kommer i kølvandet på 1980'ernes tendenser, hvor bilisme og fremkommelighed var det centrale fokus i byudvikling og lokalplanlægning generelt. Dette betød, at bykerne ikke længere var nær så attraktive grundet ringe fremkommelighed. Det er også i den periode at by- og storcentre vokser frem. Svolvær oplevede i den periode udfordringer med faldende befolkningstal og en stagnerende bykerne, hvor bilister og trafik var dominerende. Vågan Kommune har derfor siden slutningen af 1990'erne arbejdet målrettet med at vende udviklingen i byen i en retning, hvor byplanlægningen udføres med hensyntagen til mennesker og bløde trafikanter fremfor bilister.

Én af de bærende udfordringer ved denne fortætning af bykernen har været, at borgerne har vænnet sig til at bilen er et primært transportmiddel - også til gøremål i centrum. Der var derfor udfordringer forbundet med at få omvendt bilister og løst de trafikale udfordringer.

<sup>1</sup> SSB (Statistics Norway) [07459: Befolkning, etter kjønn, alder, statistikkvariabel, år og region](#)

Den seneste kommuneplan fra 2020 skal i høj grad ses i forlængelse af tidligere planer. Særligt planbeskrivelserne i 1990'erne, der danner rammerne for genetableringen af byens torv og etableringen af en ny havnepromenade har været afgørende for udviklingen af bykernen i Svolvær. Den moderne byudvikling i Svolvær blev i vist omfang katalyseret af etableringen af torvet og havnepromenaden. Disse to gennemgribende forandringer har været med til at øge livet og styrke forretningsgrundlaget i bykernen.

Vågan Kommune har arbejdet med to fokusområder i forhold til attraktivitet. Byen skal både være attraktiv at besøge og bosætte sig i. Tankgangen er, at få nogle af de mange turister til at bosætte sig i området. De forsøger at skabe en attraktiv by, som man ikke blot har lyst til at besøge én gang, men også bosætte sig i.



Oversigt over Vågan Kommunes placering i Norge.<sup>2</sup>

## AFSÆT OG UDVIKLINGSREJSE

Svolværs unikke geografiske placering giver byen og området nogle helt unikke kvaliteter og ressourcer, som kommunen har formået at drage fordel af i udviklingen. Gennemgående for den seneste udvikling har været at Svolvær er blevet udviklet, og i fremtiden stadig skal udvikles, i overensstemmelse med landskabet omkring byen. Dette er én af de centrale elementer ved udviklingen i Svolvær.



Overbliksbillede over Svolvær<sup>3</sup>

Byen, og hele området i Lofoten, har historisk været centreret om fiskeri og relaterede erhverv, og i årenes løb er også værftsindustri blevet en integreret del af Svolværs erhvervs sammensætning.

Udviklingen i Svolvær er et produkt af en konstant udvikling siden starten af 1900-tallet. Dette ses også ved Svolværs topografi, hvor landområdet gennem de seneste 100 år gradvist er blevet udvidet gennem opfyldning af lavvandsområder. Derfor er Svolvær nu mere kendt som en halvø frem for en samling af mindre beboede og ubeboede øer. Dette er kendetegnende for Svolværs udviklingsrejse; der tages afsæt i de naturlige og stedbundne kvaliteter og udfordringer, hvorefter udviklingen tilrettelægges herefter. Svolvær og Lofoten som område har dog en helt særlig kulturhistorie. Udviklingen for området sker derfor i overensstemmelse med kulturhistorien som traditionelt fiskerleje, der bevares og integreres i udviklingen.

<sup>2</sup> Kilde: Wikipedia.no "Vågan"

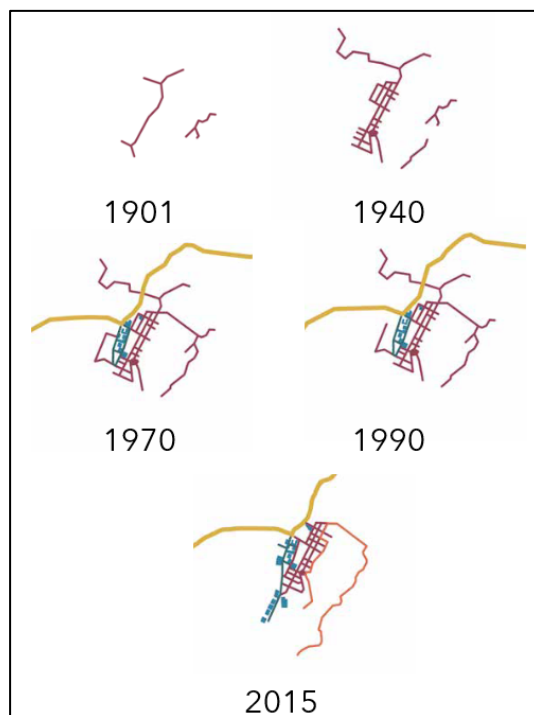
<sup>3</sup> Kilde: [Svolvær - Dirona Around the World \(mvdirona.com\)](http://Svolvær-Dirona.Around.the.World(mvdirona.com))

## Byudvikling med 100 års historie

Byudviklingen i Svolvær blev initieret af Sverre Pedersen og Oscar Hoff tilbage i 1924, hvor den første plan for byen og dens udvikling blev udarbejdet. Samtidig fik Svolvær status som regulær by. De grundlæggende tanker om, hvilken by Svolvær er og skal være er i dag de samme, som de var for næsten 100 år siden.

Som det illustreres i udviklingsfiguren nedenfor, er der sket store strukturelle forandringer i Svolvær siden starten af 1900-tallet. I 1940 kan konturerne af Pedersen og Hoffs tanker om bystrukturen i Svolvær begynde at spores. Der er blandt andet kommet flere tilstødende gader til hovedgaden. I 1963 er store dele af vejen, E10, gennem Lofoten-området færdiganlagt. Områdets øer er dog stadig forbundet gennem færgeforbindelser. I 2007 blev sidste etape indviet. Der sikrede at Lofoten nu er forbundet til resten af det norske vejnet gennem faste vej- og broforbindelser. Den øger fremkommeligheden til området betragteligt. I takt med den gradvise udbygning af E10 udvides Svolvær, og der etableres flere veje for at imødekomme den øgede bilmængde til området. Dette bevirker dog, at bykernen mister noget af sin aktivitet i butikker og handelsliv. Restauranter og hoteller fylder i stigende grad bybilledet.

Bykernen i Svolvær har historisk været præget af liv. Bykernen vender ud mod havet, og det var derfor et naturligt opholdssted, før man skulle med færgen til de omkringliggende byer. Byens torv har derfor altid været et samlingspunkt for liv, mennesker og aktivitet i byen. Men i takt med udbygningen af vejnettet i og omkring Svolvær og Lofoten blev bilen det foretrukne transportmiddel, og livet omkring det tidligere færgeleje svandt ind. Livet på torvet begyndte derfor ligeledes at aftage i takt med at færgetrafikken også var aftagende, grundet anlæg af nye vejforbindelser og broer, betød det, at der ikke længere var samme aktivitet på torvet.



Note: Udbygningen af Svolvær fra 1901-2015. De lilla områder illustrerer gaderne i centrum og hvordan centrum blev udviklet i perioden fra 1901-1940. Den gule linje illustrerer vejnettet E10, som forbinder Lofoten til resten af det norske vejnet, hvor store dele af vejnettet var færdiganlagt i 1963. De blå områder indikerer byens handelsområder med primært fokus på detailhandel. Den orange skitsering viser udbygningen af havnepromenaden i perioden fra 1990-2015.<sup>4</sup>

Bykernen i Svolvær fremstod derfor i starten af 1990'erne noget decimeret. Byrådet fastlagde en klar ambition om, at denne udvikling skulle vendes, og at livet i byrummet ikke skulle tilpasses bilisme og trafik, men snarere omvendt. Dette af-fødte udviklingsplanen for bykernen i 1992, der lagde grundstenen for udbygningen og genetableringen af torvet i byen samt en udbygning af havnepromenaden.

I 2008 blev arbejdet med en ny byplan igangsat. Den udspringer af 20 års gennemgribende udvikling og forandring af erhvervs sammensætningen og bygningsmassen.

Revisionen og opdateringen af planen fra 1992 blev initieret efter fælles ønske fra byens erhvervs liv samt fra byrådet og de kommunale forvaltninger. I starten af 2000'erne oplevede hele Lofoten større udbygninger af byerne i området.

<sup>4</sup> Efter inspiration fra Rosø 2015. [Brage NMBU: Havnepromenade som konstruktiv udviklingsstrategi i Svolvær \(unit.no\)](https://brage.nmbu.no/havnepromenade-som-konstruktiv-utviklingsstrategi-i-svolvær/)

Herunder særligt i Svolvær og nabobyen Kabelvåg. Denne udvikling åbnede for, at der kunne skabes erhvervsområder i og omkring Svolvær.

Planen anså bykernen som central for udviklingen, og visionen var, at Svolvær fortsat skulle være forbundet med naturen, mens havneområdet skulle være katalysator for aktivitet og liv i byen. Alt sammen med den tanke for øje, at bykernen atter skulle være attraktiv. Ikke blot skulle Svolvær være drivkraft for Vågan Kommune; ambitionen var, at byen skulle være hele Lofotenområdets centrum. Der er tale om en afvejning, og et videre paradoksalt ønske, om en urban bykerne i tæt harmoni med naturen og de omkringliggende kvaliteter. Det er også i høj grad det som turisterne kommer til Lofoten for at opleve, hvorfor det er helt centralt at have dette for øje i byudviklingen.

### Hvor står vi i dag?

Planen fra 2008 er startskuddet til nutidens udvikling, hvor byens udvikling betragtes som mere end blot udvikling af bykernen og centrum. Fokus lægges også på de omkringliggende områder. Det er essentielt, at der skabes gode livsbetingelser for både bosætning og erhvervsliv i områderne omkring. Det gøres ved at skabe de planmæssige forudsætninger for etableringen af nye bolig- og erhvervsområder.

Med den nyeste by- og udviklingsplan for Svolvær, for perioden 2020-2040, introduceres et mere målrettet fokus på, at udviklingen skal i ske i en mere bæredygtig retning. Planen er centreret om at få sat rammerne for den fremtidige udvikling. Det er heri stadig et vigtigt element, at udviklingen sker i samhörighed med de arkitektoniske og kulturhistoriske kvaliteter i byen.

Svolværs særegne natur og placering i Lofoten bevirker, at området er særdeles attraktivt for turister. Vågan Kommune har derfor arbejdet med ikke blot at gøre byen attraktiv at bo i, men også attraktiv at besøge. Planen er derfor, at der skal etableres autocamperholdepladser syd for centrum, mens kulturhuset på byens torv fremhæves som en kvalitet for byens borgere. Det nyanlagte hotel fremhæves som attraktivt for turister og

andre besøgende. Kommunen håber den vej igennem, at besøgende får øjnene op for Svolvær og Vågan Kommune som et ideelt sted at bosætte sig i fremtiden. De seneste to udviklingsplaner fra 2012 og 2020 tager afsæt i forarbejdet og skabelsen af Svolvær som by tilbage i starten af 1900-tallet.



Markedsdag på torvet i Svolvær, 2019<sup>5</sup>.

Der har generelt været bred konsensus om de overordnede rammer for udviklingen af Svolvær – både hos borgerne og blandt byrådet. Der er dog et centralt element, der har været genstand for megen diskussion; byggehøjder. Dette var særligt i forbindelse med byplanen i 2012, at der herskede en del debat i byen. Der er tale om en afvejning mellem bevarelsen af den oprindelige sjæl som traditionel fiskerby og et mere moderne og urbant centrum med hoteller og et kulturhus. Generelt var der skepsis mod at bygningshøjden skulle være højere end 35 meter. Gennem dialog med borgere, erhvervsliv og andre aktører er der etableret en forståelse af, at visse bygninger kan være nødvendige at bygge op ad. Planstrategien definerer derfor tre områder, hvor der kan gives tilladelse til bygninger op til denne højde. Særligt fremhæves en fabriksdal på byens værft, som eksempel på at borgerne er blevet overbevist om, at der kan komme positive ting ud af at gå på kompromis på den gængse bygningshøjde i byen. Værftet beskæftiger en lang række borgere i byen, og værdien af bygningerne ansues derfor i dette lys.

<sup>5</sup> [Solvarme dager for besøkende ved Svolvær torg i 2019 \(sch\) - Vågan kommune \(vagan.kommune.no\)](#)

## **TILTAGETS AKTIVITETER OG ORGANISERING**

Arbejdet med den seneste kommuneplan for Svolvær har været organiseret i en politisk ledet styregruppe med repræsentanter fra byrådets ledelse samt fra udvalget for erhverv, planlægning og udvikling. Dertil også to repræsentanter fra kommunens byplanafdeling. Andre afdelinger er blevet inddraget i udviklingsprocessen efter behov.

Det praktiske arbejde med udarbejdelsen af kommunalplanerne er forankret i kommunens planafdeling, hvor også projektledelsen varetages. Planarbejdet blev initieret med et større borgermøde, hvor projektgruppen fremlagde sine tanker for den kommende kommunalplan. Dette skete i marts 2018. I forbindelse med udarbejdelsen af planen har projektgruppen afholdt tre såkaldte åbne projektkontorer, hvor medarbejderne med ansvar for at udarbejde planen har tilbragt én dag på tre forskellige lokationer i byen. Det har eksempelvis været på biblioteket og en café i Svolvær. Borgerne har her haft mulighed for på uformel vis at komme forbi og stille spørgsmål og komme med forslag til planarbejdet.

Disse inddragende processer har kommunen valgt at gennemføre udover de lovpligtige offentlige høringer. Kommunen har generelt et solidt kendskab til borgernes ønsker og tanker om at bo i Vågan Kommune og Svolvær. Mulighederne for den inddragende proces, skal derfor også ses i lyset af at forudsætningerne for et aktivt lokalsamfund er til stede, og de er villige til at deltage i arbejdet med at udvikle Svolvær. Processen har derfor yderligere styrket, at borgerne føler, at de har bidraget til planen, og at det er en udviklingen, som de kan sig selv i. Kommunen foretog ydermere en spørgeskemaundersøgelse blandt borgerne i Svolvær i 2018, som led i udarbejdelsen af den seneste kommunalplan. Undersøgelsen blev hovedsageligt brugt til at kvalificere den viden og det kendskab som forvaltningen allerede havde til borgernes ønsker og tanker om livet i Svolvær.

Den seneste kommuneplan har et bredere fokus end blot på Svolvær centrum. Eftersom tidligere planer har kunne karakteriseres som centrumsplaner, så er fokus nu i højere grad også at udvikle

områderne omkring Svolvær. Dette gøres gennem traditionelle planmæssige greb i form af nye byggegrunde til både boliger og erhvervsbyggeri. Planen fokuserer dog også på centrum. Her er særligt fokus på at sikre en fortsat udbygning af byens havnepromenade og en fortsat fortætning i bykernen. Gennem byens langstrakte fokus på aktiv udvikling af bykernen og dialog med investorer i den forbindelse, vil kommunen trække disse kanaler i den fortsatte udvikling.

Det nyere fokus på resten af Svolvær og omegn, er også et tegn på at de seneste års planer om udvikling og fortætning af bykernen er lykkedes. Kommunen oplever stigende tilflytning, hvorfor det er nødvendigt at skabe plads til nye borgere i Svolvær – samt ikke blot have en attraktiv bykerne, men en attraktiv by.

## **ORGANISERING OG RESSOURCER**

De planmæssige forhold ved udviklingen i Svolvær er forankret i Vågan Kommunes planafdeling. Arbejdet med udviklingen af den nyeste plan er forankret hos to medarbejdere.

Det estimeres, at arbejdet med den nyeste planstrategi fra 2020 beløber sig til 1.000.000 DKK. Dette inkluderer lønninger til projektmedarbejdere, hvilket udgør omtrent 70% af udgifterne. Der er herudover også brugt midler til ekstern konsulentbistand i forbindelse med udarbejdelsen af en konsekvensvurdering samt midler til befolkningsundersøgelsen samt afholdelse og præsentation heraf på et seminar for byrådet.

Kommunen er meget afhængige af investeringsvilje fra private investorer til udviklingen af området. Kommunen forsøger derfor at indgå i dialog med investorer og interessenter i forbindelse med opførelsen og realiseringen af udviklingsplanerne.

Fylkeskommunen har også været involveret i udbygningen af havnepromenaden og torvet. De har bidraget med store dele af etableringsomkostningerne. Vågan Kommune har i samarbejde med private aktører ligeledes bidraget med væsentlige økonomiske ressourcer til at sikre en succesfuld udvikling. Bevillingerne fra Fylkeskommunen har dog været afgørende for at sikre at de offentlige projekter kunne realiseres.

## KRITISKE SUCCESFAKTORER OG CENTRAL LÆRING FRA CASEN

Det centrale og helt afgørende for, at udviklingen i Svolvær kan betragtes som værende succesfuld, er etableringen af en attraktiv bykerne. Det fremhæves, at især det nyanlagte torv og havnepromenade har været essentielle faktorer for udviklingens succes. Den fysiske planlægning og omdannelse har gjort bykernen mere attraktiv at opholde sig i, hvilket samlet har givet bykernen et mere levende byrum. Dette er blandet andet tilvejebragt gennem en aktiv beslutning om at byrummet skulle indrettes på fodgængere og bløde trafikanters præmisser snarere end bilisternes, hvilket ellers var blevet normen i byen.

Byplanen fra 1992 blev startskuddet til kommunens øgede fokus på atter at gøre bykernen attraktiv. Den lagde grundstenene for at det var muligt at etablere nye boligområder samt en fortætning af bykernen og en generel udvikling med afsæt i de kvaliteter som byen har at byde på. Der var fokus på at sikre en udvikling med afsæt i byens styrkepositioner, hvoraf torvet og havnepromenaden står centralt.

Den stærke start har givet omverdenen en tro på, at Svolvær er inde i en positiv udvikling. De tidlige investeringer fra fylkeskommunen i havnepromaden har bevirket at det har været muligt at tiltrække ekstern kapital til blandt andet opførelsen af Thon Hotel samt andre større byggeprojekter i Svolvær. Disse investeringer er også koblet til Svolværs stedbundne kvaliteter, som den eneste store by i Lofoten-området. Dette giver byen nogle styrkepositioner, som den formår at udnytte. Byplanlægningen har derfor gennem årene formået at fastholde investeringsvilligheden hos investorer samt koble disse udviklinger sammen gennem klare og langsigtede strategiske retninger.

### Langsigtet planlægning med fokus på de stedbundne kvaliteter

Vågan Kommune arbejder med den langstigtede målsætning om at udvikle Svolvær, således den også i fremtiden er en attraktiv by – både at besøge og bosætte sig i. Denne langsigtede

strategiske retning øger tilliden hos investorer til at se fordelene ved at investere i netop Svolvær. I forlængelse heraf er det centralt også at påpege den politiske konsensus, som har været at finde i både kommunen og fylkeskommunen. Det har bevirket, at der ikke løbende er blevet skiftet fokus i udviklingsarbejdet, men at der gennem årene - og på tværs af udviklings- og kommuneplanerne - har været fokus på en attraktiv bykerne. I de senere år er det dog naturligt, at der også rettes fokus mod resten af byen, eftersom udviklingen og fortætningen i bykernen viser sig succesfuld.



Havnepromenaden i Svolvær<sup>6</sup>

Den gradvise udbygning af havnepromenaden fra 1940 til 2015 illustrerer også, at Svolvær formår at integrere landskabet i byudviklingen. Byen har historisk været centreret omkring havnen og havet, hvorfor det fortsat vil være naturligt, at livet i byens centrerer herom, og der fokuseres på at bibeholde liv i byens havneområde. I takt med det stigende fokus på bilisme og manglende liv omkring færgekajen, så mindskes aktiviteten omkring færgekajen. Dette vendte kommunen om på ved at reetablere torvet og omdirigere trafikken væk fra bymidten.

Svolværs stedbundne kvaliteter fremhæves også som afgørende for byudviklingen. Udviklingen af Svolvær som attraktiv destination er i høj grad et produkt af Svolværs placering i Lofoten. Den gennemgående tankegang for planlægningsarbejdet i Svolvær er "Byen i landskabet". Det er for borgerne helt afgørende, at Svolvær ikke mister sin identitet og sit fokus i udviklingen. Naturen og havet har været fundamentet for Svolværs historiske eksistensgrundlag, og skal også være det

<sup>6</sup> Billede af Svein Erik Skjønnås, 2009

fremadrettet. Det fremstår dog centralt, at Svolvær er en relativt nyetableret by, der konstant har været under udvikling.

Dette bevirker også at borgerne har gennemlevet en række større udviklinger og omstillinger. Udviklingen kan dog ikke ske uden at tage afsæt i stedbundne kvaliteter, som Svolvær besidder. Derfor er det essentielt at udviklingen i Svolvær er udviklet i samhörighed med de naturlige og landskabelige kvaliteter men også de menneskelige og kulturhistoriske kvaliteter. Dette har bevirket at befolkningen har været i stand til at se sig selv i byens udvikling - også på trods af diskussionerne om byggehøjderne i byen.

En central milepæl for Svolvær og hele Lofotens udvikling var i 2007, da den seneste etape af E10 blev indviet. Lofast, som den i folkemunde kaldes, er en forkortelse for Lofotens Fastlandsforbindelse. Den sikrer, at Lofoten og Svolvær nu er forbundet via veje til resten af Norge og dermed hele Europa. Dette betød samtidig at færgetrafikken for alvor blev skåret ned, da det nu bedre kunne betale sig at tage bilen. Vejprojektet har derfor bevirket at Lofoten i højere grad er blevet en integreret del af det norske vejnet, og derfor er fremkommeligheden til området øget betragteligt. Dette er endnu et eksempel på at udviklingen i Svolvær sker med sigte på det lange perspektiv. Den udvikling, som vejnettet kan ses som indikation på, bevidner at Vågan Kommune arbejder aktivt på at ændre og forbedre de strukturelle vilkår for området, ved at sikre en øget tilgængelighed til resten af Norge.

## RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER

Vågan Kommune har siden 1955 mestendels oplevet faldende nettotilflytning til kommunen. Denne udvikling opblødes i starten af 1970'erne, dog stadig med faldende tendenser. Fra 2002 og frem til 2021 har der været en gennemsnitlig årlig tilflytningsvækst til Vågan Kommune på 0,24%. Dette er dog præget af et faldende befolkningstal i midten af 2000'erne. I perioden 2009-2021 er den gennemsnitlige årlige befolkningstilvækst 0,66%<sup>7</sup>. Det er dog værd at huske på Vågan Kommunes relativt beskedne størrelse med et samlet

befolkningstal på 9670 borgere i 2021. Alene i Svolvær er befolkningstallet steget med omkring 600 indbyggere fra 2002 til 2017<sup>8</sup>.

Svolvær og Vågan Kommune generelt er kendetegnet ved meget sæsonbetonet beskæftigelse. Det er særligt turisme og fiskeri samt erhverv relateret hertil, der er dominerende. Det skaber en række udfordringer i form af svingende aktivitet og sæsonafhængige beskæftigelsesmønstre. Fra kommunal side vil man i fremtiden forsøge at gøre byen attraktiv hele året rundt for bedre at kunne sikre aktivitet i Svolvær hele året rundt.

## Attraktiv bykerne øger turismen

Turismeerhvervet er i rivende udvikling i Svolvær og omegn. Svolvær markedsfører sig selv som Lofotens urbane centrum. Dette gør Svolvær til et naturligt besøg, hvis man er i området. Den stigende turisme kan i vist omfang også tilskrives etableringen af Thon Hotel og kulturhuset i Svolvær. Afledt af den stigende turisme er der dukket flere restauranter og caféer i byen, hvilket også bidrager til at øge attraktiviteten ved at bosætte sig i Svolvær.

I forbindelse med udarbejdelsen af den seneste kommunalplan, gældende fra 2020, blev der foretaget en spørgeskemaundersøgelse blandt borgerne i Svolvær. Undersøgelsen peger på en meget høj grad af tilfredshed hos indbyggerne i Svolvær.

Undersøgelsen skulle ligeledes give forvaltningen inputs og viden om borgernes tanker om den hidtidige og fremtidige udvikling. De seneste års fokus på at skabe et funktionelt byrum materialiseres i, at borgerne i Svolvær benytter bykernen til et væld af gøremål. Dette inkluderer dagligvarehandel, kulturelle oplevelser, generel detailhandel og brug af byens restauranter og caféer. Omkring 50% af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen benytter bykernen hverdag, mens 25% benytter den 2-3 gange ugen.<sup>9</sup> Borgernes opbakning til kommunens udviklingsplaner vidner om, at tidligere udviklinger ikke er sket på bekostning af borgerne i Svolvær og den stedbundne sjæl.

<sup>7</sup> SSB 06913: [Endringer i kommuner, fylker og hele landets befolkning \(K\) 1951 - 2021](#)

<sup>8</sup> Kommunedelplan Svolvær, 2020 - 2040, 2020

<sup>9</sup> Leva Urban Design, 2019. Innbyggerundersøkelse Svolvær, sam-mendrag



