

PÅ
SPORET AF
VÆKSTKULTUREN

RAMMESÆTNING,
INTERNATIONAL
INSPIRATION,
VÆRKTØJER OG
7 CASES

reg:lab



FORORD

Nøglen til økonomisk vækst ligger ikke blot i infrastruktur, særlige skatteregler og øvrige rammebetingelser. Ny vækst skabes af innovative virksomheder og entreprenante personer – nogle gange på trods af rammebetingelserne. Offentlige myndigheder kan styrke den lokale vækstkultur ved at identificere, støtte og indgå som aktive medspillere.

Det er blandt udsagnene i nærværende analyse, der udgives af REG LAB som led i et større analyseprojekt med overskriften "Vækstkulturens DNA".

Projektet tager udgangspunkt i en undren over, at vækstcases ikke altid kan forklares med kendte rammebetingelser som infrastruktur, skat, regulering og fine programmer: Måske ligger der andet og mere bag, noget vi ikke har så nemt ved at sætte på formel? Derfor satte vi os for at undersøge sagen.

Projektet er samfinansieret af Region Nordjylland, Randers Kommune, Københavns Kommune, Københavns Universitet, Holbæk Kommune, Helsingør Kommune, Horsens Kommune, Holstebro Kommune, Silkeborg Kommune, Region Sjælland, Erhvervsstyrelsen og Trekantområdet Danmark. Tak til sponsorerne, konsulenter, forskere og alle andre, der har bidraget med viden og inspiration, og som har haft vilje og mod til at kaste sig ud i et analyseprojekt, som ikke følger konventionerne. Men som måske derfor kunne rumme kimen til noget nyt og vigtigt.

Nærværende rapport er udarbejdet af COWI og Mandag Morgen. Rapporten undersøger en række vækstcases og identificerer værktøjer og aktiviteter, som i et eller andet omfang går igen på tværs og bliver anvendt – mere eller mindre bevidst – til at forløse et vækstpotentiale, skabe og fastholde vækst.

Casene, som er valgt i denne rapport, skal opfattes som øjebliksbilleder; de er valgt af forskellige årsager for at vise en bredde af tilgange. Der er ikke nødvendigvis tale om de bedste vækstcases, og eftersom verden er foranderlig, vil også disse cases forandre sig. Men de tjener – på både godt og ondt – til inspiration for andre.

Analyserne er udarbejdet i samspil med REG LABs sekretariat og projektets styregruppe. Det er COWI og Mandag Morgen som er ansvarlig for analysens metode og konklusioner, og indholdet i rapporten kan ikke nødvendigvis tages som udtryk for styregruppens egne konklusioner i disse spørgsmål.

Rapporten er en af to baggrundsrapporter. Udover nærværende rapport foreligger en anden baggrundsrapport - "På sporet af vækstkulturen". Den har fokus på case-studier og værktøjer og er udarbejdet af Teknologisk Institut. Herudover har REG LAB formidlet konklusionerne i en udvidet pixi-rapport med titlen "Vækstkulturens DNA – de regionale kulturtræk som vækstdriver".

Vi håber, at rapporterne både vil skabe debat og være til inspiration for kommuner og regioner - samt for de mange institutioner, myndigheder, organisationer og personer, der er involveret i at forbedre Danmarks vækstbetingelser!

Bjarne E. Jensen, direktør, REG LAB

PÅ SPORET AF VÆKSTKULTUREN

- Rammesætning, international inspiration, værktøjer og 7 cases

Udarbejdet for REG LAB af Mandag Morgen og COWI

April 2014
ISBN-nr: 978-87-997341-0-8

WWW.REGLAB.DK

Mandagmorgen COWI

Indholdsfortegnelse

NØGLEN TIL VÆKSTENS DNA: ØKOSYSTEMER	4
VÆRKTØJER TIL VÆKST	10
Identifikation af lokale styrker og muligheder	10
Privat engagement	12
Investeringer i infrastruktur	13
Formalisering af netværk	17
Måling og kommunikation af effekter	19
SYV DANSKE VÆKSTCASES	21
ESBJERG: LEDESTJERNE FOR KLYNGEDREJET VÆKST	22
1. Vækstcasen	22
2. Den historiske kulturarv	23
3. Vækstens byggekodser	25
4. Esbjergs vækstøkosystem anno 2013	26
5. Læren fra Esbjerg	28
Esbjergs anvendelse af værktøjer - uddybning af profil	29
DEN INDUSTRIELLE SYMBIOSE I KALUNDBORG	35
1. Vækstcasen	35
2. Historien: Økonomisk snusfornuft og gode forbindelser	36
3. Hovedaktørerne i økosystemet	39
4. Strategiske udfordringer	41
5. Læren af Kalundborg Symbiosen	42
Kalundborgs anvendelse af redskaber - uddybning af profil	43

AALBORG: BRAINS BUSINESS – NORDJYLLAND	47	KØGE: VÆKST SOM OFFENTLIGT-PRIVAT-SAMARBEJDE	81
1. Vækstcasen	47	1. Vækstcasen	81
2. Historien	48	2. Historien: En industriby under forandring	82
3. Hovedaktørerne i økosystemet	52	3. Hovedaktørerne i økosystemet	85
4. Strategiske udfordringer	53	4. Strategiske udfordringer	86
5. Læren af Aalborg som vækstcase	53	5. Læren af Køge som vækstcase	87
Aalborgs anvendelse af redskaber - uddybning af profil	54	Køges anvendelse af redskaber - uddybning af profil	89
VEJLE KOMMUNE: GENSKABELSE AF SELVVÆRDET I VEJLE FJORD-REGIONEN	57	Uddybning af profil	89
1. Vækstcasen Vejle Kommune	57	COPENHAGEN SCIENCE CITY: VIDEN SOM VÆKSTDRIVER	93
2. Det historiske vingesus	58	1. Vækstcasen	93
3. Hovedaktørerne i økosystemet	62	2. Historien: Visionen om vidensbyen bliver skabt	94
4. Strategiske udfordringer	63	3. Hovedaktørerne i økosystemet	96
5. Læren af Vejle kommune	63	4. Strategiske udfordringer	98
Vejles anvendelse af redskaber - uddybning af profil	64	5. Læren af Copenhagen Science City	99
Uddybning af profil	64	Copenhagen Science Citys anvendelse af redskaber - uddybning af profil	101
HERNING-IKAST-BRANDE: VÆKST SOM TVÆRKOMMUNALT PROJEKT	68	INTERNATIONALE EKSEMPLER PÅ EFFEKTFULD UDVIKLING AF BYER	104
1. Vækstcasen	68	Milwaukee – et paradis for vækst-iværksættere	104
2. Den historiske kulturarv	69	Bilbaos grønne vækstrevolution	105
3. Områdets vækstøkosystem anno 2013	71	Skoleeksemplet på højteknologisk vækst	106
4. Strategiske udfordringer	74	Malmøs arkitektoniske eksperimentarium	107
5. Læren af Herning-Ikast-Brande	74	Bostons nye innovations-hub	107
Herning-Ikast-Brande anvendelse af redskaber - uddybning af profil	76		
Uddybning af profil	76		

Nøglen til vækstens DNA: Økosystemer

Nøglen til økonomisk vækst ligger ikke blot i infrastruktur, særlige skatteregler og øvrige rammebetingelser. Ny vækst skabes af innovative virksomheder og entreprenante personer – nogle gange på trods af rammebetingelserne. De mest succesrige erhvervsklynger og vækstregioner er kendetegnet ved, at disse virksomheder og personer er forbundet i stærke netværk. Tilsammen udgør de et økosystem for vækst, som typisk går på tværs af sektor- og brancheskel. Offentlige myndigheder kan styrke den lokale væstkultur ved at identificere, støtte og indgå som aktive medspillere i økosystemer. Men de kan hverken skabe, eje eller kontrollere dem.

”Lad os slå det fast med det samme: Ingen har en skudsikker opskrift på økonomisk vækst. Havde de det, så ville der ikke være nogen økonomisk krise. USA ville ikke skylde hundreder af milliarder dollar væk. Spanien ville ikke være på randen af fallit. Alt ville være fint!”

Med disse ord indledte den amerikanske vækst- og iværksætterguru, Daniel Isenberg for nylig et interview med Mandag Morgen. Han er professor i ledelse på iværksætteruniversitetet Babson College i Boston og en af verdens fremmeste forskere i væstkultur og såkaldte økosystemer for økonomisk vækst og iværksætteri.

Daniel Isenbergs budskab er, at der ikke findes én universel opskrift på økonomisk vækst, som kan tages ned fra hylden og implementeres i en given virksomhed, erhvervsklynge, by, region eller nation. Der findes imidlertid mange eksempler på vækstsucceser, som hver især er unikke. De er sjældent en enkelt persons, institutions eller virksomheds værk, men derimod resultatet af et stærkt samspil mellem flere aktører, der er tæt forbundne i et netværk eller økosystem. Og de eksempler bør man, ifølge ham, lade sig inspirere af til at identificere og udvikle sin egen unikke vækstcase. ”Det, at folk har eksemplerne med i deres mindset, er en vigtig del af den kultur, de skal bygge deres egne vækstvisioner på,” understreger Isenberg.

7 lærerige vækstcases

Daniel Isenbergs teorier er grundlaget for nærværendes rapporters jagt på vækstens DNA.

Rundt omkring i danske kommuner, regioner og områder er der lige nu en række eksempler på, hvordan netop en række stærke netværk og økosystemer bliver kilden til ny vækst. Det sker i hjørner af Danmark, der ellers har været udfordret af strukturelle forandringer.

Gennem 7 cases fra forskellige egne af Danmark belyser rapporten forskellige eksempler på vækstskabelse. Fra afgrænsede, lokale iværksætter-succeser over fokuserede videnklynger til bredere regionale, kommunale og bymæssige industrisymbioser. I alle tilfælde beskriver casene en konkret transformation, det givne område har gennemgået – eller er i færd med – for at løfte sig fra ét vækstniveau til et andet.

De 7 cases, rapporten er bygget op omkring, er:

- **Esbjerg** Fra fisk til offshore-/energimekka
- **Kalundborg** Frontløber for industrisymbiose
- **Aalborg** Centrum for IKT-udvikling
- **Vejle** Iværksætteri og grønne ambitioner
- **Herning-Ikast-Brande** Samarbejde på tværs
- **Køge** Turbo på infrastruktur og byudvikling
- **København** Viden som vækstdriver

Hver især er eksemplerne unikke, men en tværgående analyse viser, at en række principper går igen:

- **En ny væstkultur er som at opflaske et barn.** Vær så vidt muligt en aktiv aktør i den spæde fase, men slip tøjlerne senere hen. I den meget modne case fra Esbjerg har kommunen valgt at neddrole sin tilstedeværelse i erhvervsrelaterede netværk og bestyrelser til et minimum for at sikre, at det private initiativ ikke føler sig bremset. I Kalundborg er der så meget at hente i den såkaldte symbiose mellem erhvervsvirksomhederne, at de praktisk talt driver netværket selv. I den mere umodne case fra Køge Kommune, er de kommunale aktører forholdsvis stærke i hele udviklingsfasen. Det samme gælder Vejle.
- **Udliciter erhvervsudvikling til erhvervslivet.** Både Esbjerg og Herning-Ikast-Brande har succes med den model. Det giver erhvervslivet mulighed for at komme med relevante indspil, men gør dem også ansvarlige for at udføre delelementer. Således har en privat – men delvist kommunalt ejet – virksomhed som Messecenter Herning (MCH) en meget aktiv rolle i forbindelse med eksekveringen af centrale hjørner af de to midtjyske kommuners erhvervsstrategi.
- **At sikre de lokale virksomheder nem adgang til de rette kompetencer er vigtigt for den gensidige befrugtning i økosystemet.** I Herning har de lokale uddannelsesinstitutioner i en årrække arbejdet med i et tæt parløb med de lokale virksomheder for at levere de kompetencer, der er behov for. I Esbjerg har flere af uddannelsesinstitutionerne specialiseret sig i de særlige kompetencer, der er behov for i offshore-klyngen. Og i Vejle har man fået bygget en bro til Syddansk Universitet med det nye Greentech-testcenter. Uddannelseskomponenten er en kritisk faktor i især udviklingen af højteknologiske miljøer. (se også udviklingen af Linköping som *technopole* i afsnittet med internationale cases).
- **Tag kontrollen over udviklingen af infrastrukturen.** Esbjerg Kommune overtog på et tidspunkt den tidligere statsejede havn for bedre at have kontrol med udviklingen. I Herning-Ikast-Brande anså man nye motorveje som helt essentielt for den fortsatte erhvervsudvikling, men lod samtidig erhvervslivet få bolden i lobbyarbejdet – hvilket gjorde det muligt at *bypasse* politiske trakasserier om linjeføringen. I Køge investerede kommunen i Skandinavisk Transport Center, der er en stor succes, og som netop er udvidet fra 500.000 til 1.800.000 m². Alle steder er der massivt fokus på at opgradere eller udnytte den eksisterende infrastruktur.

- **Dyrk de store, engagerede aktører i det private erhvervsliv.** Sjældent er alle med på en fælles vision for regional udvikling, men der findes typisk en engageret skare, der gerne vil spille med i udviklingen af lokalområdet, og som har den størrelse og kaliber, der kan gøre dem til en driver i økosystemet. I Vejle er der tale om to familier, der har en veneration for området, og som derfor kaster penge i ny erhvervsudvikling. I Aalborg sikres dynamikken i netværket Brains Business af engagerede private aktører. Næsten uanset hvor vi kigger hen – i Danmark eller verden – kommer en stor del af initiativet til erhvervsudviklingen fra det eksisterende lokale erhvervsliv.
- **Kig nøje på de eksisterende samarbejder og styrker – og pas på med at hoppe med på modetrends, hvis der ikke er en klar forankring.** Kalundborg ser sig i dag fortsat som en industriby, hvor de forskellige industrivirksomheder drager nytte af hinandens spildressourcer, selvom ordet "industri" i visse sammenhænge kan have en bedaget klang. I Køge satses der på infrastruktur og logistik og udbygningen af en erhvervshavn. I Vejle forsøger man at bygge noget nyt fra bunden, fordi det ganske enkelt ikke har været muligt at identificere et eksisterende grundlag.
- **Gør erhvervs- og innovationspolitikken til ryggraden i kommunen.** Alle ønsker vækst, og alle kan sige, at det er en mission af skabe ny vækst. Kunsten er at følge op og rent faktisk skabe handling bag ordene og definere en strategisk retning, der bygger på nøje analyser af, hvad der er de eksisterende styrker.
- **Intet kommer af sig selv – ny vækst kræver investeringer.** Etableringen af en ny vækstkultur sker ikke kun ved at skabe en erhvervsvenlig kommune og læne sig tilbage, men ved at investere mange kræfter i at øge kommunens topline – altså i jobskabelsen, bosætning og hjælp til at dyrke de lokale styrkepositioner.

Global netværksøkonomi

Der er sket en global drejning væk fra en vækstdebat, der udelukkende fokuserer på direkte myndighedsstyrede komponenter som infrastruktur, skatter og indirekte lønniveau, til et fokus på systemer omkring vækstsskabelse og selve netværket imellem de aktører, der indgår i systemerne.

Den såkaldte økosystems-tænkning vinder i øjeblikket hastigt frem i relation til såvel nationale som regionale vækst- og iværksætterprogrammer verden over. Globalt anerkendte forskningsinstitutioner som Babson College, verdens største fond for iværksætteri, Kauffman Foundation, og den progressive finske konsulentvirksomhed Hubconcepts har bl.a. lavet talrige studier af succesrige vækstregioner, -industriklynger og -byer som Silicon Valley og Boston i USA, Côte d'Azur og Cambridge i Europa og Daejeon og Kawasaki i Asien.

Læren herfra er, at en regions økonomiske vækst er afhængig af netværksforbindelserne mellem virksomheder, investorer, myndigheder, uddannelsesinstitutioner, kulturpersoner m.m. i området. Mere konkret er der en ligefrem proportionalitet mellem disse lokale økosystemers styrke og regionens evne til at fostre og tiltrække nye vækstvirksomheder. Som det konkluderes i en dansk benchmark-analyse af økosystemer, der blev offentliggjort sidste år: "Virksomheder, der fødes i stærke

økosystemer, har bedre muligheder for at vokse og skabe jobs end virksomheder, der opstår i mere gøllede omgivelser."

Undersøgelsen, der er finansieret af Erhvervsstyrelsen, Vækstfonden og forskerparken Symbion, underbygger, at der er sund fornuft i at dyrke stærke økosystemer som motorer for iværksætteri og nye vækstvirksomheder i Danmark. Studiet underbygger også, at mange offentlige myndigheders fokus på infrastruktur og "gode rammevilkår" som fundament for vækst, ikke kan stå alene. Erkendelsen er, at økonomisk vækst skabes af innovative virksomheder og entreprenante personer. Nogle gange på trods af rammebetingelserne og uden optimal infrastruktur.

Netop af den grund har det været relevant at studere økosystemer nærmere, men med forskellige perspektiver. Esbjergs udvikling fra fiskerihavn til en stærk offshore-klynge er et skoleeksempel på, hvordan et økosystem kan fungere som en central værdiskaber. Men det er også en fortælling med en lang historik. Derfor er det også relevant at studere nogle af de nyere eksempler på, hvordan man som kommune og region forsøger at få en fornemmelse af økosystemerne og udvikle dem videre, som det eksempelvis er tilfældet i Køge og Vejle.

I alle tilfældene har fokus været på, *hvad* – og specielt *hvem* – der helt konkret har skabt de identificerede væksteffekter. Hvad har de mere præcist gjort? Og hvad har gjort dem i stand til at gøre det? I hvert enkelt tilfælde udpeges nøgleaktørerne og relationerne imellem dem. Og den særlige væstkultur, der binder dem sammen – og som i sidste ende gør, at de i fællesskab kan producere de identificerede væksteffekter – beskrives.

Fokuser på vækst – ikke opstartsvirksomheder

Udfordringen er, at stærke økosystemer ikke er noget, man sådan bare lige skaber. Studierne fra Babson College og Kauffman Foundation viser, at de succesrige økosystemer i hvert enkelt tilfælde bygger på unikke lokale forhold og dermed ikke umiddelbart lader sig kopiere til andre regioner. Enhver region må med andre ord identificere sin egen væstkultur og lære at dyrke den i de lokale netværksrelationer.

I den forbindelse er det ifølge Daniel Isenberg vigtigt, at man vitterlig betragter netværket og netværksrelationerne som et biologisk økosystem. "Det lever kun i kraft af, at de forskellige dele af økosystemet er afhængige af hinanden. Og at alle er bevidste om, og respekterer, den indbyrdes afhængighed. Der er således INGEN, der ejer eller kontrollerer økosystemet," understreger Daniel Isenberg.

Som offentlig myndighed kan man imidlertid blive bedre til at identificere mulige lokale vækstøkosystemer og ikke mindst personerne i netværket. Herunder identificere nøgleaktører, facilitere mødet mellem dem, og spille med i økosystemet ved at indgå i en åben og effektiv dialog om ønsker og behov, der vil komme hele økosystemet til gode. En nøglerolle for den offentlige myndighed kan, ifølge Isenberg, bl.a. være at facilitere formuleringen af en fælles vision for iværksætteri og vækst.

Han understreger i den sammenhæng vigtigheden af, at man ikke forsimpler iværksætter- og vækstordningen til at handle om opstart af nye virksomheder. "Andelen af startups har absolut

ingenting at gøre med mængden af iværksætter og muligheden for vækst,” siger Daniel Isenberg: ”Du kan nemt få mere startup-aktivitet. Men set fra et samfundsperspektiv er det, du vil have: Produktiv vækst, velfærdsskabelse og at skatterne bliver betalt, så samfundet er økonomisk bæredygtigt.”

I den sammenhæng påpeger han, at det er de færreste startups’ skæbne at udvikle sig til vækstvirksomheder. ”Det har ikke været stifternes vision. Det har ikke været en del af deres uddannelse. Det har ikke været i deres mindset. Det har ikke været indbygget i deres forretningsmodeller. De har bare startet en virksomhed,” siger Daniel Isenberg og fastslår: ”Det, man bør fokusere på, er, at få virksomheder ind i et vækstforløb. Ikke kun startups, men også ældre virksomheder. Det er det, der har betydning. Vækst har betydning. IKKE andelen af startups.”

Økosystemets knudepunkter

Daniel Isenberg rammer hovedet på sømmet i forhold til det, der har udviklet sig til et dansk vækstdilemma: Vi er blandt de nationer i verden, der skaber flest opstartsvirksomheder pr. indbygger. Men når det gælder om at få dem til at vokse og for alvor skabe job, ligger vi under OECD-gennemsnittet og langt efter lande som USA. Det er med andre ord svært at skimte nye vækstvirksomheder, der kan udvikle sig til motorer for dansk økonomi som Novo Nordisk, Danfoss, Grundfos eller Lego.

Analysen Nordic Entrepreneurship Monitor fra 2010 har sat tal på dette dilemma ved at analysere andelen af ”yngre virksomheder”, der er vokset til over 500 ansatte i henholdsvis Danmark og USA. Blandt amerikanske virksomheder med 500-1.000 ansatte er 20 pct. under ti år gamle. Blandt de danske er andelen blot 1,5 pct. Og hvor 10 pct. af alle virksomheder med over 1.000 ansatte i USA er under 10 år gamle, er der i praksis ingen unge virksomheder i Danmark af den størrelse. Det giver altså god mening at fokusere den offentlige vækstindsats mere på vækstforløb end på virksomhedsopstart.

Såvel tilstedeværelsen af store virksomheder som andelen af serieiværksættere er væsentlig for styrken af et vækstøkosystem. De store virksomheder er således afgørende for områdets specialiseringsgrad, infrastruktur, adgang til arbejdskraft og nye markeder, adgang til finansiering og testfaciliteter, kanaler til distribution etc. I mange tilfælde vil store virksomheder drive et opland af underleverandører og i det hele tage have afgørende indflydelse på væstkulturen. Det er i mange tilfælde også i de store virksomheders interesse at være en del af et lokalt innovativt miljø med vidensinstitutioner og iværksættere, der kan bidrage med innovativ sparring, tiltrække kvalificeret arbejdskraft og fungere som rede for udklækning af nye ideer og forretningsområder.

Serieiværksætterne er selvsagt vigtige, fordi de bidrager med ”ny vækst” og ”nye job” – altså noget, der bygger ovenpå den eksisterende økonomi. En særlig afart af den kategori er de såkaldte ”dealmakere”. Det er personer, som har stiftet eller været hovedinvestor i tre eller flere selskaber, som han/hun stadig er strategisk involveret i – enten som virksomhedsleder eller bestyrelsesmedlem. Forskning fra Kauffman Foundation viser, at personer med den profil er af afgørende betydning for en kommunes/regions økonomiske vækst. Faktisk udpeger Kauffman Foundation ”dealmakerne” som økosystemernes vigtigste knudepunkter, da de forstår at få ting til at ske omkring sig selv og bruge netværket til at iværksætte og skabe nye aktiviteter og arbejdspladser i deres nærområde.

Synergi med øvrige danske vækstinitiativer

Styrken ved at bruge økosystemstænkningen som analyseramme er endvidere, at man derigennem kan analysere fremadrettede synergieffekter med øvrige vækst- og iværksætterinitiativer, der i øjeblikket folder sig ud på nationalt plan. Det vil m.a.o. danne grundlag for en bedre dialog og debat på tværs af initiativerne og dermed for en bedre koordinering af udviklingen af praktiske værktøjer i regionaludviklingen, herunder iværksætter-, vækst- og erhvervsudviklingen.

Såvel Babson College som Kauffman Foundation er således allerede involveret i flere projekter, der vil præge væksttænkningen i Danmark fremover. Således har Erhvervsstyrelsen netop indgået et samarbejde med Daniel Isenberg og hans såkaldte *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*, BEEP. Projektet går i første omgang ud på at analysere økosystemerne omkring hhv. København og den såkaldte Velfærdsteknologiklynge i Region Syddanmark, herunder hvordan større virksomheder i højere grad kan motiveres til at indgå i økosystemerne.

Som et selvstændigt projekt har Forskerparken Symbion etableret et tæt samarbejde med vicepræsidenten i Kauffman Foundation, Ted Zoller, om kortlægning af danske ”dealmakers”. Og endelige står økosystemstænkningen også højt på den nationalpolitiske vækstdagsorden. Således er otte ministerier, de seks regionale vækstfora og KL gået sammen om at udvikle en ”Strategi for samarbejde om Danmarks klynge- og netværksindsats”. Formålet med strategien er at ”fremme virksomhedernes konkurrenceevne, eksportvækst, investeringsfremme, beskæftigelse og produktiviteten i dansk erhvervsliv”. Tovholder for projektet er uddannelsesminister Morten Østergaard, der mener at stærke økosystemer og klynger er afgørende for den økonomiske vækst i Danmark fremadrettet: ”Klynger og netværk mellem virksomheder og vidensmiljøer vil blive afgørende for at komme væk fra den lavvækstslette, vi er havnet i,” sagde ministeren i et interview med Mandag Morgen i september 2013.

Værktøjer til vækst

Som det understreges af Daniel Isenberg er der ingen enkel, one size fits all-opskrift på at skabe økonomisk vækst. De syv danske vækstcases viser ikke desto mindre, at der er en række værktøjer eller aktiviteter, som i et eller andet omfang går igen på tværs og bliver anvendt – mere eller mindre bevidst – til at forløse et vækstpotentiale, skabe og fastholde vækst. Det viser sig også, at der er en klar sammenhæng mellem, hvor langt - og hvor veludviklede - de enkelte værktøjer er i byen/området og vækstcasens "klarhed" og "styrke".

Overskrifterne på de værktøjer, der er tale om, er:

- **A. Identifikation af lokale styrker og muligheder**
- **B. Privat engagement**
- **C. Investeringer i infrastruktur**
- **D. Investeringer i viden og uddannelse**
- **E. Identitetsskabende aktiviteter og politisk forankring**
- **F. Formalisering af netværk**
- **G. Måling og kommunikation af effekter**

Flere af værktøjerne bliver i mange tilfælde bragt i anvendelse sideløbende. I nogle tilfælde er rækkefølgen af brugen af værktøjerne bestemt af særlige omstændigheder og unikke lokale forhold. Ligeledes er det nogle gange vanskeligt at vurdere, om det er "hønen" eller "ægget", der kom først. Ovenstående liste er derfor ikke en prioriteret rækkefølge, da det ikke er givet, at der er én rækkefølge, som vil være ideel for vækstskabelse i alle tilfælde.

Identifikation af lokale styrker og muligheder

Set på tværs af de syv cases er der ikke nogen tvivl om, at lokale styrker i form af f.eks. geografisk nærhed til central infrastruktur/havet eller specifikke kompetencer hos den lokale arbejdskraft, en særlig erhvervsmæssig historik, nærhed til toneangivende uddannelsesinstitutioner mv. har en stor betydning for et områdes vækst og for en eventuel *turn around* af et område fra krise til fremgang.

Som Daniel Isenberg påpeger, spiller man som offentlig aktør en vigtig rolle i forhold til at facilitere en proces, hvor forskellige aktører i det lokale økosystem bidrager til at identificere lokale styrker og muligheder og formulere en fælles vision for iværksætteri og vækst. Som det fremgår af f.eks. vækstcasen i Køge, i Kalundborg og i Aalborg har formulering af en stærk fælles vision for vækst haft stor betydning for den videre udvikling samt for de offentlige investeringer, der er blevet gjort efterfølgende.

De syv vækstcases viser, at det i overvejende grad er private aktører, der tager første skridt til at bygge erhvervsaktiviteter op omkring en lokal styrkeposition. Dette gælder f.eks. i Esbjerg, hvor kommunen først involverede sig i processen med at bakke op om den lokale styrkeposition, som nærheden til

havet udgør, da virksomhederne stod på havnen. I Aalborg blev der for alvor 'sat strøm' til IKT-eventyret af en lokal privat dealmaker, hvorefter Aalborg Universitet og andre offentlige aktører bidrog til væksten og blev tovholder på udviklingen af en regional strategi. Det private initiativ kom således også først i den nordjyske case.

Vækstcasen i Køge er til gengæld et eksempel på, at en kommunal aktør sammen med private erhvervsvirksomheder godt kan fungere som *first mover* i forhold til at få igangsat en visionsproces med at identificere lokale styrker og muligheder med efterfølgende offentlige investeringer.

Der er således ikke en egentlig opskrift på, hvordan lokale styrker og muligheder identificeres. Men på baggrund af de syv vækstcases er det muligt at pege på nogle håndtag, man som offentlig spiller kan dreje på i forhold til at bruge det vigtige værktøj, som identifikation af lokale styrker er:

- Gennemførelse af en visionsproces
- Opbakning til private aktørers bestræbelser på at dyrke lokale styrker
- Forankring af lokale styrker i regionen

Søsat en visionsproces

En visionsproces er et redskab, som en offentlig aktør kan tage i brug i en situation, hvor de lokale styrker ikke er defineret, eller hvor lokale styrker – f.eks. nærhed til central infrastruktur - ikke har materialiseret sig i egentlig vækst og arbejdspladser. Udkommet af visionsprocessen kan efterfølgende fungere som rettesnor for eventuelle offentlige investeringer.

Inddragelse af repræsentanter fra det lokale erhvervsliv er selvsagt afgørende i forhold til at sætte gang i en visionsproces, men det er vigtigt at være opmærksom på, hvem man inviterer. Som offentlig aktør er det væsentligt at scanne lokalsamfundet med henblik på at identificere dealmakere, serieiværksættere eller erhvervsfolk, der på anden vis rager op i landskabet og har vist initiativ. Helt i tråd med Kauffman Foundations vurdering af, at det er dealmakerne, der er økosystemets knudepunkter, som får ting til at ske, viser flere af de syv vækstcases, at de offentlige aktører er yderst bevidste om, hvem de inviterer ind i en visionsproces.

Endelig kan det i nogen sammenhænge være relevant at arbejde med visualisering og billeder i en visionsproces, da dette bidrager til at konkretisere visionerne. Dette gælder ikke mindst, når det viser sig, at der er behov for investeringer i infrastruktur eller udvikling af by- og erhvervsområder.

Opbakning til de private aktørers bestræbelser på at dyrke lokale styrker

Flere cases viser, at det offentlige kan spille en væsentlig rolle i forhold til at hjælpe de private aktører, der rent faktisk dyrker en lokal styrkeposition. Dette sker typisk gennem offentlige investeringer i infrastruktur (f.eks. udvikling af havnen i Esbjerg) eller udvikling af erhvervsområder til bestemte typer af erhvervsformål indenfor byens lokale styrke (f.eks. Køges satsning på logistik).

Forankring af den lokale styrkeposition i regionen

Enkelte af de syv cases – f.eks. Aalborg og Kalundborg – viser, at man som offentlig aktør kan spille en væsentlig rolle i forhold til at forankre den lokale styrkeposition i en regional sammenhæng. Det kan være i form af at arbejde for, at den lokale satsning inkorporeres i regionens strategi for erhvervsudvikling for dermed at forbinde den lokale styrkeposition i regionen og forøge chancerne for, at byen får andel i regionale udviklingsmidler.

Desuden kan man som offentlig aktør i samarbejde med de private spillere bidrage til at søge erhvervsudviklingsmidler fra regionale, nationale, europæiske fonde samt andre fondsmidler af privat karakter.

Privat engagement

Det offentlige har som bekendt en central rolle og kan både sikre retning og forankring med et længere sigte – det private engagement er dog uomgængeligt, når der skal sikres både drive og løsninger, der resulterer i konkrete effekter.

Ser vi på de forskellige cases, er det karakteristisk, at særligt de modne cases er præget af et stærkt privat engagement. Det er ligeledes de cases, der vurderes at give de tydeligste effekter. Generelt gælder det også, at disse cases er præget af et tidligt privat engagement. De klareste væksteffekter ser således ud til at forekomme, hvor ”investeringer i infrastruktur” og ”investeringer i viden og uddannelse” bygger på et fundament af – og målrettes - et allerede etableret og stærkt ”privat engagement” i vækstcasen.

De mindre modne cases – så som Køge og København – er således præget af sent og mindre udviklet privat engagement.

De private aktører kan altså sætte betydeligt skub i initiativer – eller lige frem være primusmotor som i Kalundborg. Det private engagement, som i Aalborg - hvor enkelt individer har gjort en stor forskel – viser ligeledes dealmaker-rollen i aktion i et samspil med en bredere aktørkreds.

Privat engagement kan naturligvis opstå spontant som i Esbjerg og Kalundborg, hvorefter offentlige aktører kan springe til og støtte op – men en række af de forskellige cases giver ligeledes et par bud på, hvordan engagementet kan opdyrkes.

Privat involvering i bestyrelser

I Esbjerg er der arbejdet målrettet med at øge det private ejerskab for udviklingen af havnen gennem at sikrer, at det kun i mindre omfang er kommunalpolitikere, der sidder i bestyrelsen. Det har resulteret i stort privat ejerskab for den vigtige vækstinfrastruktur, som havnen udgør. Tilsvarende kan ses i Kalundborg, omend forhistorien her er anderledes. Her sidder kommunaldirektøren som formand for Kalundborg Symbiosen, men består yderligere udelukkende af virksomhedsrepræsentanter.

Gode råd:

- Begræns antallet af offentlige bestyrelsespladser, men behold gerne til formandskabet.

Inddragelse af individer

Den private inddragelse kan ligeledes ske ved at give udvalgte nøglepersoner fra det private erhvervsliv roller i forhold til at drive en udvikling igennem. Det viser casene fra bl.a. Herning-Ikast-Brande hvor Georg Sørensen (Messecenter Herning) blev givet en central rolle i forhold til lobby arbejdet omkring en ny motorvej. Tilsvarende kunne ses i Aalborg, hvor Grimur Lund (Logimatic og Aveva), blev sat i spidsen for klyngearbejdet.

Gode råd:

- Find de rigtige "ildsjæle" i det lokale erhvervsliv
- Giv dem et reelt strategisk råderum

Investeringer i infrastruktur

Både de modne vækstcases med meget klare væksteffekter og de knap så modne cases demonstrerer, at signifikante investeringer i infrastruktur er helt afgørende for udvikling af de lokale vækstbetingelser. Flere cases – Esbjerg, Herning og Køge – viser således, at investeringer i infrastruktur indenfor det lokale styrkeområde kan repræsentere en *kick start* for et område.

Vigtige anbefalinger i forhold til at bruge infrastrukturinvesteringer som vækstredskab:

- Hvis der ikke allerede eksisterer en vision for udvikling af områdets styrkeposition, kan det anbefales at udarbejde en vision med henblik på korrekt prioritering af infrastrukturinvesteringerne
- Tilpas investeringer i infrastruktur erhvervslivets behov via formaliserede kanaler for dialog – f.eks. et erhvervsudviklingsråd
- Overvej synergi mellem forskellige typer af investeringer

Investering i viden og uddannelse

Samspillet med viden og uddannelse kan være en vigtig brik i forhold til et økosystem. Interaktionen med vidensinstitutioner bidrager således ofte med adgang til ny viden og ikke mindst til et miljø af studenter og nyuddannede kandidater, der kan udgøre et vigtigt rekrutteringsgrundlag samt stryke en iværksætterkultur. I forhold til viden og uddannelse gælder det dog også, at det i første omgang er vigtigt at tage udgangspunkt i de konkrete styrker, som en region allerede råder over. Investering i stærke vidensstrukturer i områder, hvor der ikke traditionelt har været eksempelvis forskningsaktiviteter på et højt universitært niveau, kan således være en proces, der kan tage tid før

den vil give en mærkbart effekt i det øvrige økosystem. Således kan der være mere overskuelige initiativer eller dynamikker, som det i højere grad vil være oplagt at fokusere på. Det kan være samarbejder med universiteter, der ikke nødvendigvis i første omgang vælger at etablere sig området, eller en styrkelse af institutioner på andre niveauer.

Eksisterende styrkeposition

I tre af de identificerede cases, udgør allerede etablerede universitære styrkepositioner naturlige afsæt – for ikke at sige det egentlige grundlag. I hvert fald har det universitære i alle tre cases været en vigtig del af de tidligere udviklingsstadier. Aalborg og København bygger begge i høj grad på stærke universitetsmiljøer. I Aalborg var det i særlig grad universitetsmiljøet, der gav klyngesamarbejdet luft under vingerne og samtidig et vigtigt omdrejningspunkt i forhold til udvikling og identitetsskabende aktiviteter. Det omfangsrige virksomheds-setup i Aalborg var dog ligeledes en uundværlig del af det vellykkede klyngesamarbejde. I det lys står den mere umodne Københavnercasen med et noget tungere engagement på universitetssiden, hvor virksomhedsdelen træder lidt mere i baggrunden. I Esbjerg har tilstedeværelsen af Syddansk universitet samt den specifikke fokusering af universitets arbejde bidraget væsentligt.

Gode råd:

- En stærk universitetsposition er et stort plus – men det er vigtigt at sikre en balance med det øvrige økosystem.
- Delt ejerskab af initiativer på tværs af økosystemet – vil bidrage med stærkere identitetsskabelse og højere sandsynlighed for, at aktørernes væsensforskellige tilgange og styrker bedst muligt udnyttes i fællesskab.

Universitetssamarbejder

Er det ikke umiddelbart foreståede, at et universitet er på vej til at etablere sig i et økosystem, er det naturligt at arbejde målrettet med formaliserede og tætte samarbejder om projekter. Det kan konstateres i både Herning-Ikast-Brande casen samt i Kalundborg og i Vejle. For alle tre cases vedkommende ligger samarbejdet sent i udviklingen af casen, og det kan betragte som ovevejende strategisk. Således at udgør universitetssamarbejder en slags strategisk trædesten for yderligere udvikling af økosystemerne.

Gode råd:

- Gør samarbejdet konkret – igennem eksempelvis etablering af et testområde.
- Giv samarbejdet en form, der muliggør ekstern finansiering fra national eller europæiske side. Samarbejder mellem aktører uden for universitetet og universiteter nyder ofte gode muligheder for at opnå finansiering fra puljer.
- Arbejd målrettet med, at lokale aktører oplever et "løft" gennem tilstedeværelsen af en universitetspartner på et lokalt projekt – evt. blot igennem flere historier i lokale medier om samarbejdet.

"Infrastruktur"

Foruden inddragelse og samarbejde med højere læreanstalter, kan der ligeledes arbejdes med den vidensinfrastruktur som indgår i økosystemerne. Dette kan konstateres i bl.a. Esbjerg, Herning-Ikast-Brande og Køge. Det være sig igennem at arbejde med uddannelses- og kursusstilbud der matcher de behov, som virksomhederne i økosystemet efterspørger. Dette kan give en effekt, der minder om det rekrutteringsgrundlag, som økosystemer i universitetsbyerne nyder godt af – blot i højere grad tilpasset eksempelvis produktionsprocesser.

Andre målrettede indsatser i forhold til infrastruktur – kan være etablering af inkubatormiljøer som en del af økosystemet.

Gode råd:

- Styrk relationen imellem udbydere af uddannelse/kurser og virksomhederne. Det styrker både anvendeligheden af uddannelsen samt gør det nemt for virksomhederne at kunne identificere de relevante uddannelsestilbud.
- I forbindelse med den fysiske placering af bl.a. inkubatormiljøer - så tænk i hvorledes der kan skabes dynamik imellem aktørerne (muligheder for fælles kantine etc. på tværs af økosystemet)
- Arbejd med, at der gennemføres events og aktiviteter, der har interesse for såvel virksomheder, udbydere af uddannelse, iværksættere etc.

Identitetsskabende aktiviteter

Vigtigt i forhold til økosystemtanken er det fælles medejerskab i forhold til visioner og planer. Således er det centralt, at der på tværs af aktørerne i økosystemet er en fælles identitet og et klart tilhørsforhold. Hver aktør, hvad enten man er privat eller offentlig, skal således se sig selv som del af et større organisk hele.

Identitet er en lidt flyvsk størrelse både at søge at opdyrke, men også at måle på. Samtidig viser vores casestudier, at der ikke er nogen tvivl, hvis der opleves en samhørighed med andre aktører i et netværk – og dermed at et økosystem er etableret.

I forbindelse med casestudierne har vi kunnet konstatere, at der særligt i de modne cases har været en stærk sammenhørighed og fælles identitet på tværs – ofte er det dog først opstået senere i casens modningsproces. Dette er også afspejlet i den mindre udviklede cases, hvor en fælles identitet således af naturlige årsager scorer lavere.

Er et økosystem vokset frem over længere tid, som eksempelvis i forhold til Kalundborgcasen, vil der være tid nok til, at en fælles identitet stille og roligt udkrystalliserer sig og vil begynde at præge aktørerne. Der bliver en fælles historie, udvikling og formentlig også succeser, man kan referere til og sammen bruge som referencepunkter. I andre cases presses der mere på for hurtigere at skabe denne fælles identitet. En række redskaber kan således bringes i spil med det formål.

Identitetsskabende events

I både Aalborg og Køge har der været arbejdet målrettet med gennemfører events, men den hensigt at skabe et sammenhold bag en vision eller en proces. Aktiviteterne kan være både indad skuende og udad skuende. I Aalborg har man etableret en stor årligt tilbagevendende kåring af virksomheder, der har gjort det godt indenfor IKT-erhvervet. Det er en evnet, der kigger indad i IKT-sektoren – og med succes har bidraget til at skabe et tilhørsforhold til en erhvervssektor/klynge, der tidligere var lidt splittet. I Køge har det været i form af en række kulturevents knyttet op på Køge Kyst-projektet, der i den grad har sat de lokale ildsjæle i spil og henvendt sig til et bredt publikum. Her har hensigten således også været at skabe et bredere folkeligt ejerskab til projektet.

Gode råd:

- Søg gerne at lave et ordentligt brag – når der skal laves en event – man skal være stolt af at være del af noget, der opleves som stort.
- Søg at inddrage eller fremhæve de aktører, hvor der ønskes at skabe en fælles identitet, i aktiviteterne.
- Lad det fælles projekt være omdrejningspunktet for eventen og ikke selve det kulturelle eller eventmæssige trækplaster.
- Afstem virkemidlerne efter målgruppen – således vil et stort årligt brag måske bedst matche en type af aktører, og en masse mindre med sammenhængende events bedre matche en anden type (eksempelvis hvis målgruppen er mere diffus som eksempelvis "borgerne generelt")

Positiv "story telling"

Fortællingen af den gode historie er et vigtigt element i forhold til sikrer det fælles fokuspunkt på en identitetsskabende proces. Historien om, hvorledes man gik fra A til B, skal fortælles igen og igen af de forskellige interessenter – og det vil over tid begynde at udgøre den historie, som alle interessenterne vil orientere sig mod og være stolte af at være en del af.

I modsætning til den lidt mere konstruerede tilgang i forhold til at skabe det fælles fixpunkt igennem forskellige events – vil den positive historie være den fælles fortælling om, hvorledes en region eller sektor klarede sig på trods af odds, og gerne også med navngivne helte – som udslagsgivere for successen.

Tilgangen går igen i de fleste cases. De kan have karakter af historien om vigtige beslutninger, der blev udslagsgivende for en ny positiv udvikling eller blot beskrivelser af særlige regionale folkelige karakteristika (djærvhed, sammenhold, købmandskab etc.).

I forhold til styrkelse af en specifik positiv historie kan der trækkes på et par gode råd:

- Identifikationen af "det store spring" og fortællingen af denne – som eksempelvis på Aalborg og Esbjerg, hvor man begge steder fortæller historien om, hvordan modgang er vendt til medgang gennem en målrettet indsats.

- Når andre end en selv fortæller historien, virker det 10 gange stærkere – når en lokal succes opnår national eller sågar international opmærksomhed, fremstår det således dybt troværdigt. Denne opmærksomhed vil sågar selv komme til at indgå i fortælleingen.
- Når der kan bygges videre på en "dyb fortælling" om områdets karakteristika – som historien om "uldjydernes foretagsomhed" og Kalundborgs dybe selvforståelse som industrikommune.

Den fælles forståelse blandt beslutningstagerne og gennem inddragelse

Skal der skabes en fælles forståelse omkring en særlig vision eller historien om denne – skal der være mulighed for inddragelse. Det kan ske mere passivt gennem at præsentere interessenterne for events og gode historier – men i ligeså høj grad ved at inddrage dem i beslutningerne omkring en vision eller program for en fælles opgave.

Konkret arbejdes der med processer, der søger at sikre ejerskab gennem inddragelse i bl.a. Vejle, Herning-Ikast-Brande, Køge og Esbjerg. Således arbejdes der meget med sikring af forankring blandt beslutningstagerne i Vejle, inddragelse af et enigt byråd i Herning-Ikast-Brande samt målrettet inddragelse af andre interessenter gennem solide høringer ligeledes i Herning-Ikast-Brande og Køge.

Gode råd:

- Læg sporene ud for en proces, der sikrer, at det bliver muligt for alle at støtte op om ideen og den gode historie – således at konkurrerende og måske endda negative dagsordener ikke for mulighed for at tage gassen af ballonen.

Håndgribelighed

At kunne "føle og røre" ved den fælles vision er ligeledes et vigtigt element, hvis det er lad-sig-gørligt. På den måde at give et lidt udefinerbart fællesskab en fysisk form er således rigtig godt. Eksempler kommer blandt andet fra Kalundborg- og Københavncasen. I Kalundborg underbygges selvforståelsen som "industrikommune" eller "symbiosekommune" ved at slå ud med armene og udpege skoven af pulsede skorstene. I København igennem tidligt at skabe et fysisk billede af Nørre Campus gennem en arkitektkonkurrence.

Gode råd:

- Hvis ikke selvforståelsen har en blivende fysisk genstand – så overvej om den kan skabes.

Formalisering af netværk

Som det blev anslået i det indledende kapital, er alle indbyrdes afhængige i økosystemet. De enkelte dele af systemet lever kun i kraft af systemet som helhed. Ingen ejer eller er i stand til at kontrollere systemet, som Daniel Isenberg også peger på.

Det betyder dog ikke, at man som offentlig aktør blot skal læne sig tilbage, og lade økosystemet udvikle sig af egen drift. De syv vækstcases demonstrerer med al ønskelig tydelighed, at de byer, der er i stand til at oppebære en kontinuerlig dialog over en mangeårig periode mellem kommunale og private parter samt at facilitere en dialog mellem forskellige private parter i f.eks. en klynge, også er de byer, der er i stand til at påvirke et økosystem i en positiv retning set med vækstbriller. Dialog sker ikke af sig selv. Formalisering af netværk er et af de helt afgørende værktøjer til at skabe og fastholde vækst.

De syv cases viser, at der er en række forskellige modeller for, hvordan mødet mellem de forskellige parter i et økosystem kan formaliseres.

Her er et bud på tre modeller:

Involvering af politikere i erhvervsråd

En model er involvering af de kommunale byrådder ved at knytte dem helt tæt til det private erhvervsliv i kommunen. Det kan f.eks. ske ved, at de har plads i de lokale erhvervsudviklingsråd. Aktiv deltagelse i erhvervsudviklingsrådet skaber en solid platform for at drøfte kommunens erhvervsudviklingsstrategi og -tiltag.

Vigtige overvejelser ved implementering af denne model:

- Overvej hvilke dele af byrådet, der skal repræsenteres – det kan f.eks. være økonomiudvalget
- Udpeg et formandskab for rådet med stor beslutningskraft – f.eks. ved at borgmesteren har sæde i formandskabet
- Sørg for at det lokale erhvervsliv er bredt repræsenteret i rådet, så alle nøgleinteressenter bliver hørt.

Involvering af erhvervsliv i kommunale bestyrelser

En anden model er at involvere erhvervsledere i bestyrelser for de kommunale institutioner – f.eks. ved at erhvervslederne er i flertal i bestyrelsen og ad den vej påvirker kommunen i en erhvervsvenlig retning og sikrer det private engagement i den kommunale udvikling.

Gode råd:

- Vær i udvælgelsen af erhvervsledere opmærksom på at pege på ledere, der er i besiddelse af et bredt udsyn og en evne til at sætte sig ud over egen sektor og egen forretning. De udvalgte erhvervsledere skal således være i stand til at tilgodese almenvældets interesser og i varetagelsen af bestyrelsesembedet evne at se bort fra egne forretningsstrategiske interesser.
- Overvej hvordan det kommunale engagement bedst sikres i bestyrelsesarbejdet. Udpeg f.eks. personer fra den kommunale side med stor beslutningskraft.
- Sørg for at de private aktører i bestyrelsen oplever, at der er fremdrift i arbejdet. Det vil sige, at der f.eks. i form af en sekretariatsfunktion eller lignende sættes strøm til de beslutninger, der træffes.

Kommunen som facilitator for klyngenetværk

Kommunen som facilitator af et klyngenetværk mellem forskellige private aktører er en model, der sikrer, at kommunen er omdrejningspunkt for dialogen om den lokale erhvervsudvikling. Det kan f.eks. være ved at agere sekretariat for en klyngeorganisation med klare hensigter, faste møder, og som virksomhederne betaler kontingent for at være medlemmer af. Eksempler på dette ses f.eks. i Kalundborg.

Fordelen ved, at kommunen påtager sig denne rolle, er, at klyngen udgør det naturlige samlingspunkt, og at kommunen er i stand til at koble klyngesamarbejdet til den udvikling, der ellers foregår i kommunen, i samarbejdet med andre kommuner eller i forhold til regionen og det nationale niveau.

Overvejelser forud for, at kommunen beslutter at indgå et aktivt medlem i eller decideret facilitator af et klyngenetværk:

- Allokér tilstrækkelige ressourcer så kommunen bliver opfattet som seriøs samarbejdspartner i forhold til de private aktører
- Sørg for at skabe synergi på tværs af kommunale forvaltninger ved at inddrage hele det kommunale apparat i form af f.eks. infrastruktur, byplan, uddannelsesinstitutioner i arbejdet til glæde for den lokale erhvervsudvikling
- Overvej om det er relevant at søge midler fra f.eks. fonde eller fra EU, national eller regional side til at løbe et netværk i gang eller understøtte et eksisterende netværk
- Overvej om kommunen kan stille de fysiske faciliteter til rådighed for afvikling af netværksaktiviteter.

Måling og kommunikation af effekter

Måling og kommunikation af væksteffekter er et væsentligt redskab, man som offentlig aktør med fordel kan bringe i anvendelse. Måling og klar kommunikation af effekter bidrager til at holde fokus på de mål, der f.eks. er opstillet i forbindelse med en visionsproces. Måling af effekter fastholder interessentkredsens oplevelse af, at der sker fremdrift. Det understøtter retning og giver et fælles billede af byens eller klyngens ambition om vækst. Et godt måleværktøj gør det muligt at justere aktiviteter og tiltag i forhold til de opstillede vækst mål.

Samtidig bidrager måling og kommunikation til at sikre fortsat opbakning fra andre vigtige interessenter – bl.a. offentligheden – til de investeringer og tiltag, der bliver gjort. Det kan f.eks. være i forbindelse med den type af infrastrukturprojekter, som borgerne bliver berørt af. Her har det betydning for opbakningen til den offentlige investering, at det bliver anskueliggjort, at investeringen skaber lokal vækst.

Systematisk *tracking* af effekt og opfyldelse af opstillede vækst mål kan desuden bruges i markedsføringen af en by eller et område overfor potentielle investorer. Endelig kan måling af effekter være et krav, hvis man som offentlig myndighed lykkes med at få adgang til udviklingsmidler fra regional, national eller EU's side. I denne sammenhæng skal såvel kort- som langsigtede virkninger og effekter dokumenteres og kommunikeres.

Syv danske vækstcases

Der er forskel på omfanget af måling og kommunikation på tværs af de syv vækstcases. Vejle har udarbejdet et decideret vækstbarometer, der udkommer 3-4 gange om året og dokumenterer, hvor langt byen er i forhold til at opfylde sin strategi 'Vejle Vinder'. Andre vækstcases – f.eks. Herning-Ikast-Brande - måler på mere klassiske parametre som erhvervsvenlighed og jobskabelse, mens der blandt nogle af de klyngebevægede eksempler på vækst – f.eks. i Aalborg – måles meget direkte på resultaterne af konkrete aktiviteter.

Måling og kommunikation af effekt hænger således tæt sammen med det konkrete væksttiltag. Der er dog greb, som en offentlig aktør kan overveje:

- Inddrag de interessenter, der skal bidrage til målopfyldelsen, i defineringen af mål
- Sørg for, at målene er specifikke, målbare, opnåelige, relevante og tidsbegrænsede
- Afsæt tilstrækkelige ressourcer til udvikling af måleredskaber
- Overvej, om der er behov for at inddrage en ekstern, uafhængig instans til måling af effekt
- Læg en plan for hvilke budskaber, der skal kommunikeres til hvem på hvilket tidspunkt, gennem hvilke kanaler og med hvilket formål
- Allokér ansvaret for, at kommunikationsindsatsen sker
- Opbyg gode relationer til lokale medier
- Mål på kommunikationsindsatsen

I det følgende præsenteres syv vækstcases fra forskellige dele af Danmark. De syv cases præsenterer forskellige eksempler på vækstskelet. Som tidligere nævnt beskriver alle cases en konkret transformation, det givne område har gennemgået - eller er i færd med - for at løfte sig fra et væksthøjniveau til et andet.

Alle vækstcases er bygget op over følgende skabelon

1. **Vækstcasen i tal**
2. **Den historiske kulturarv**
3. **Vækstens byggekodser**
4. **Vækstøkosystemet anno 2013**
5. **Lærepunkter**

I tilknytning til hver case vurderes deres **værktøjsprofil**, der angiver **rækkefølgen** og **graden af udvikling** af de enkelte værktøjer. Sidstnævnte vægtes på en 5-trinsskala, hvor **1** = "lavt udviklet" og **5** = "højt udviklet" værktøj.

Den vigtigste læring, på tværs af case-samlingen, er herunder samlet i en værktøjmatrix. Matrixen fungerer samtidigt som en oversigt over værktøjernes anvendelse i de enkelte cases.

Værktøjmatrix

	Esbjerg	Kalundborg	Aalborg	Vejle	Her-Ikast-Brande	Køge	KBH
A. Identifikation af styrker og muligh.	3	5	5	2	4	5	3
B. Privat engagement	5	5	5	4	3	2	1
C. Investeringer i infrastruktur	4	5	3	5	5	5	5
D. Investeringer i viden og uddannelse	4	3	5	2	3	2	5
E. Identitetsskabende aktiviteter	5	5	5	4	5	4	3
F. Formalisering af netværk	4	4	4	3	2	4	3
G. Måling og kommunikation af effekter	2	2	4	4	3	2	2

Esbjerg: Ledestjerne for klyngedrevet vækst

Afgrænsning af case:

Transformation fra "Fiskerihovedstad" til "Offshore/energi-metropol"

Væksteffekter:

- 8000 ud af 13.000 job i den danske offshore-industri er i dag forankret i Esbjerg
- Mere end 200 virksomheder inden for offshore/energi har etableret sig på havnen
- Igangværende domicilbyggeri for over 500 millioner kroner
- Esbjergs offshore/energi-virksomheder forventer 14 procent jobvækst frem til 2017

1. Vækstcasen

I Esbjerg kommune er byggekraner ved at udvikle sig til et markant vartegn. Alene på kajen i Esbjerg Havn er byggeprojekter for mere end en halv milliard kroner i øjeblikket ved at folde sig ud. Her vil bl.a. det amerikanske olieserviceselskab Halliburton over de næste halvandet år investere omkring 100 millioner kroner i et 33.000 kvadratmeter stort byggeri, der skal stå indflytningsklart i første halvår af 2015. Et andet sted på havnen er Mærsk Olie og Gas i fuld færd med at opføre en kontorbygning på 10.000 kvadratmeter. Og ikke langt derfra arbejder det hastigt voksende vagtskibsselskab, Esvagt, på et nyt og større domicil.

Esbjerg Havn, der er Danmarks arealmæssigt største havn, har igennem flere år udviklet sig til at være et sandt trækplaster for virksomheder og arbejdspladser. Havnen huser i dag mere end 200 virksomheder og giver beskæftigelse til mere end 8.000 medarbejdere. Men Esbjergs bemærkelsesværdige vækstsucces udfolder sig ikke kun på havnemolen. I baglandet har Danmarks 2. største energiselskab, SE, for nyligt indviet et 10.500 kvadratmeter stort domicil. Byggeriet, der er Danmarks største plusenergi-domicil, huser 420 medarbejdere, hvoraf 100 er "importeret" til Esbjerg fra andre dele af landet. Men selvom domicilet i dag ligger på en bar mark, forventes medarbejderne snart at få selskab af mange flere nykommere. Byggeriet er nemlig blot startskuddet på erhvervsprojektet Next Step City, der forventes at tiltrække flere tusinde videnarbejdspladser de kommende år inden for udvikling af intelligente energisystemer.

Generelt er vækstoptimismen i kommunens erhvervsliv stor. En rundspørge blandt 84 lokale virksomheder, som Esbjerg Kommune for nyligt har foretaget i samarbejde med Esbjerg Erhvervsudvikling, afslører, at virksomhederne i gennemsnit forventer en jobvækst på hele 14 procent frem mod 2017. Det svarer til ca. 2.000 nye arbejdspladser. Esbjergs største private arbejdsplads, offshore-giganten Semco Maritime, ansatte alene i fjor 500 nye medarbejdere og beskæftiger dermed 1.500 ansatte. Selskabet har i dag fordelt sine aktiviteter på fire forskellige lokaliteter og planlægger i

øjeblikket at samle alle aktiviteter under samme tag. Dermed bidrager selskabet til det omfattende domicilbyggeri i området, som efterhånden er en selvstændig vækstdriver for byggebranchen.

Tilsvarende har kommunen og Esbjerg Havn de senere år investeret milliarder i infrastruktur, erhvervsarealer, veje, jernbaner, uddannelse og forskning for at gøre området attraktivt for erhvervslivet og stimulere væksten. Og det ser ud til at have påvirket erhvervslivets tilfredshed med kommunen. Esbjerg Kommune er således på få år kanoneret op af DI's årlige landsdækkende erhvervsklima-undersøgelse, som kortlægger virksomhedernes tilfredshed med deres kommune. I 2010 lå Esbjerg kommune på en slunken 31. plads. I 2013 rendte kommunen med 8. pladsen. Esbjerg figurerer dermed, som den eneste blandt Danmarks 5 største byer, på erhvervslivets top 10 liste.

2. Den historiske kulturarv

Esbjergs vækstsucces er historien om områdets transformation fra "fiskerihovedstad" til "energimetropol". Men det er også historien om en særlig vækstkultur rundet af beliggenheden ud til det barske og ressourcefyldte Vesterhav.

Historisk set har Esbjerg Havn, der i dag er Danmarks arealmæssigt største havn, haft helt afgørende betydning for områdets økonomiske vækst. Kimen til den rolle blev skabt allerede efter krigen i 1864, hvor Danmark mistede Slesvig-Holstein til Tyskland. Rigsdagen vedtog i den forbindelse at oprette en statshavn til udskibning af eksportvarer til England i Esbjerg. I tilknytning til det, blev der anlagt en jernbane, så særligt landbrugsvarer kunne fragtes fra resten af landet til Esbjerg og derfra videre til England.

Det blev grundstenen for opbygning af en lukrativ lokal økonomi fokuseret omkring havnen. Udover eksportudskibningen til England, opbyggede esbjergenserne fra 1900-tallet en stor flåde af havgående trækuttere, der fiskede spise fisk i stor skala. Fangsten blev fragtet med jernbanen tilbage til resten af Danmark og til de nordtyske byer, og havnen udviklede sig på den måde hurtig til Danmarks største fiskerihavn, bl.a. husende Danmarks første fiskeauktion i 1923.

Fiskeri-eventyret toppede imidlertid i 60'erne. Siden er fiskerflåden langsomt svundet ind og det samme er jobskabelsen og væksten omkring erhvervet. På den ene side gjorde stigende konkurrence, at kutterne blev lavet større og redskaberne mere produktive. På den anden side betød svingninger i såvel fiskebestand som politisk regulering af fiskernes aktiviteter, at der blev landet stadig færre fisk i Esbjerg. Og med det svindende fiskeri, svandt andelen af følgeerhverv, som forarbejdning af fisk, også. Esbjerg havde behov for en ny vækstmotor.

Den store virksomhed og omstillingen fra fisk til olie

Den kom med det danske olie- gaseventyr, som tog sin begyndelse i 1962, hvor A. P. Møller fik en 50-årig eneretsbevilling til den danske undergrund. Med et større oliefund i begyndelsen af 70'erne i Nordsøen tog en ny økonomisk æra for Esbjerg sin begyndelse. A.P. Møller besluttede sig nemlig i 1972 for at benytte Esbjerg som udskibningshavn for det såkaldte Dan-felt, der ligger ca. 210 km vest for Esbjerg.

I dag er Esbjerg udskibningshavn for 16 producerende felter i Nordsøen. Alene selskabet Mærsk Olie og Gas beskæftiger over 450 medarbejdere og er i gang med at opføre et nyt domicil på havnefronten, der kan huse 640 medarbejdere. Samtidig er en lang række øvrige selskaber opstået omkring Mærsk Olie og Gasvindingsaktiviteter. ”Mærsk har været helt afgørende for Esbjergs nyere økonomiske udvikling,” fastslår professor ved Syddansk Universitet, Flemming Just, der igennem mange år har forsket i erhvervsudviklingen i området, og i dag besidder en stilling som direktør for Sydvestjyske Museer: ”Selskabet har været lead-useren og den sol, som alle andre planeter har kredset omkring.”

Dermed er Esbjerg-casen også et klassisk eksempel på den store virksomheds betydning, som motor for nye vækst-økosystemer. En betydning, som er nøje analyseret og kortlagt af førende internationale forskningsinstitutioner inden for iværksætteri og vækst, som amerikanske Kauffman Foundation (verdens største iværksætterfond) og Babson College (se indledende afsnit om økosystemtænkning). I Esbjerg casen var A.P. Møllers Nordsø-aktiviteter katalysator for såvel nye iværksætter aktiviteter som en omstilling af det eksisterende erhvervsliv fra fiskeri til energi- og offshoreindustri.

Dealmakeren og etablering af offshore-industri som ny vækstmotor

En nøgleperson i den sammenhæng er tidligere kaptajn i Mærskflåden, Henning G. Kruse, der i Kauffman Foundations forskning ville gå under betegnelsen ”Dealmaker”. Dvs. en person, som har stiftet eller været hovedinvestor i tre eller flere selskaber, som han/hun stadig er strategisk involveret i, som virksomhedsleder eller bestyrelsesmedlem. Personer med den profil er af afgørende betydning for en kommune/regions økonomiske vækst, for de forstår at iværksætte og skabe nye aktiviteter og arbejdspladser i deres nærområde (se indledning).

Henning G. Kruse skabte i 1980’erne et erhvervsventyr med selskabet Esbjerg Oilfield Service, EOS, og det var af stor betydning for Esbjergs efterfølgende udvikling til Danmarks førende Offshore-by. Reelt var Mærsk Olie og Gas beslutning om at etablere det såkaldte Gorm Felt, gnisten, der tændte Henning G. Kruses iværksættergen, og fik ham og Esbjerg til at kaste sig ud offshore-eventyret. Kruse købte det konkursramte værft Esmadan og blev hovedleverandør på etableringen af det nye, store olie- og gasfelt. I løbet af få år udviklede selskabet sig til en vækstvirksomhed, der i perioder har beskæftiget over 1.000 mand med bygning af skibe, platforme, moduler, broer og konstruktioner til Mærsk Olie og Gas installationer i Nordsøen.

Samtidig har Henning G. Kruse været initiativtager, medstifter eller investor i en lang række øvrige Esbjerg-selskaber som højvækstselskabet Esvagt (Esbjerg Vagtskibsselskab), Westcoast Offshore Base, Esbjerg Offshore Base, West Marine, Dantech og Denerco Oil. Flere af selskaberne er i dag solgt, men tilknytningen til Esbjerg-området er bevaret. Således blev EOS i 2006 solgt til en anden stærkt voksende Esbjerg-virksomhed, Semco Maritime, der arbejder internationalt i marine- og energisektoren både offshore og onshore. Dantech blev i 2008 solgt til Force Technology’s afdeling i Esbjerg og selskaberne Westcoast Offshore Base og Esbjerg Offshore Base blev i samme år solgt til Transportkoncernen IAT i Esbjerg. Gennem selskabet Henning G. Kruse Holding A/S og sit medejerskab af investeringsselskabet Ese Holding A/S har Henning G. Kruse bevaret sit engagement i Esbjergs lokale erhvervsliv og heriblandt bl.a. selskaberne Esvagt og West Marine.

3. Vækstens byggeklodser

Men A.P. Møllers strategiske valg af Esbjerg som udskibningshavn ville ikke have kunnet udvikle til et lokalt industrieventyr, hvis ikke det lokale samfund kunne identificere sig med udviklingen - og dermed omstille sig til og gribe mulighederne med en ny vækstdagsorden. I den sammenhæng er det væsentligt, at olie- gas aktiviteterne i Nordsøen ligger i direkte forlængelse af den historiske kulturarv og kompetence, der er opbygget i området gennem de sidste 150 år. Nærheden til havet. Evnen til at betvinge det og udnytte dets ressourcer. Forståelsen for handel og forretning. Og ikke mindst forståelsen for nødvendigheden af at trække i samme retning og være omstillingsparat. Det er alt sammen noget af det DNA, der udgør fundamentet for Esbjergs vækstsucces.

Som direktør for højvækstselskabet Esvagt, Søren Nørgaard Thomsen, siger: ”Da vi startede op for 32 år siden var det afgørende at finde lokal arbejdskraft. Det fandt vi her, fordi man var dygtige til at omskole fiskerne fra det kriseramte fiskerierhverv.” Esvagt er siden vokset til over 750 ansatte – heraf 700 søfolk, hvor langt de fleste rekrutteret i Esbjerg. At have så stor en andel dansk arbejdskraft (ca. 98 procent) er i dag er helt unikt i rederibranchen, hvor tendensen er at rekruttere udenlandske søfolk for at holde omkostningerne nede. ”Det er nogle knalddygtige søfolk. De kan deres håndværk. De har en god forretningsforståelse. De er stolte af det, de laver. Og det er det, vi baserer vores forretning på,” siger Søren Nørgaard Thomsen.

Han understreger imidlertid, at Esvagt i princippet i dag godt kunne drives fra enhver anden havneby ud til Nordsøen. En væsentlig årsag til at selskabet nu udbygger deres domicil på havnen, og dermed cementerer tilknytningen til Esbjerg mange år frem, er, at olie og gas industrien fortsat opererer ud fra Esbjerg havn. ”Men jeg tror også, vi fik et problem, hvis vi f.eks. flyttede til København. Så tror jeg ånden forsvandt ud af selskabet,” siger Søren Nørgaard Thomsen. Han mener, der er en helt speciel kultur omkring vækst og forretningsskabelse i Esbjerg. ”I Esbjerg har vi vores, specielle måde at gøre tingene på. Vi har fokus på ikke at oversælge noget, men at levere en kvalitetsvare hele vejen i gennem. Vi leverer, hvad vi lover og helst lidt bedre. Vi er stolte over vores håndværk og sømandsskab. Og alle vores folk – også ude på skibene – har en god forretningsforståelse. Det er det, der giver os det næste job. Og medarbejderne forstår, at det her går ud på, at de også har et job i morgen.”

Politisk opbakning og story telling om energi på havet

Ifølge Flemming Just har det desuden været ”helt, helt afgørende for Esbjergs vækst”, at der har været en politisk-organisatorisk opbakning omkring udviklingen. Og ikke mindst, at den nødvendige omstilling fra den kriseramte fiskeriindustri er blevet favnet af en positiv, optimistisk story telling, som bygger på lokale værdier. ”Noget, der kendetegner væstkulturen i Esbjerg er, at der er en stærk og inddragende dialog mellem myndigheder, institutioner og erhvervsliv,” siger Flemming Just. Desuden peger han på, at der er en meget praktisk, ”amerikansk” tilgang til vækst: ”Esbjerg er en meget praktisk by – ikke en akademisk by, som f.eks. Odense. Det er et sted, man ikke skammer sig over at tjene penge. Man vil vækst. Og der er ingen, der forventer, det offentlige kommer rendende med pengene.”

Et eksempel på væstkulturen, omstillingsparathed og den tætte dialog mellem myndigheder og erhvervsliv om story telling er Esbjergs gældende vækstsstrategi, som blev vedtaget i 2008. Strategien, der rummer en erklæret målsætning om at udvikle Esbjerg til ”Danmarks centrum for

energiteknologi”, er således udviklet i et tæt samarbejde mellem kommunens økonomiudvalg, direktionen på rådhuset, ledelsen og bestyrelsen for Esbjerg Erhvervsudvikling, ledelsen og bestyrelsen for Esbjerg Havn samt udvalgte erhvervsledere og ledere fra vidensinstitutioner. Man har m.a.o. involveret alle de nøgleaktører, der skal realisere og implementere strategien, i at udvikle den. Dermed er sikret en stærk lokal forankring og medejerskab for strategien. ”Det er indbegrebet af Triple Helix modellen,” siger direktør for Esbjerg Erhvervsudvikling, Tom Nielsen: ”Noget jeg oplever som et særkende for Esbjerg er, at tingene er kittet godt sammen. Det er en del af vores DNA, at vi er tæt på hinanden, og vi er dygtige til at bruge hinanden,” understreger han.

Strategien går ganske enkelt ud på at understøtte og facilitere den udvikling, der allerede er i gang inden for offshoreindustrien og energisektoren i området. Og forsøge at bringe disse områder endnu tættere sammen ved bl.a. at dyrke en fælles story telling om ”energi på havet” og udviklingen af ”intelligente energisystemer”. Samme story telling går igen i forhold til etableringen af Esbjerg som centrum for en national klynge for energi- og offshore teknologi. Offshoreenergy.dk, som klyngen i dag hedder, er et ud af i alt 22 innovationsnetværk, som Uddannelsesministeriet støtter. Klyngen har hovedkontor i – og administreres fra – Esbjerg og tæller i dag mere end 275 medlemmer. Heriblandt samtlige aktører inden for offshore- og energiindustrien i Esbjerg samt kommunen, Esbjerg Erhvervsudvikling, Esbjerg Havn og universiteter og skoler i området.

Med kendte nationale profiler er der sikret en stærk national opmærksomhed på klyngen. Blandt andet er DONG’s tidligere topchef Anders Eldrup formand for klyngen og tidligere statsminister Poul Nyrup samt direktør i Mærsk Oil, Esbjerg bysbarnet Kurt Normann Nielsen, er næstformænd. Desuden har EU for nyligt hædret klyngen med titlen ”Cluster Management Excellence Labels Gold”. En titel der ventes at skabe international opmærksomhed omkring Danmark, og i særdeleshed Esbjerg, som centrum for offshore- og energiteknologi. Herunder internationalt centrum for udskibning og test af havvindmøller. Det er et højvækstområde, hvor Esbjerg står særdeles stærkt, bl.a. i kraft af, at såvel Vestas som Siemens Wind Power bruger Esbjerg som udskibningshavn og har oprettet mange faciliteter og arbejdspladser til forsamling, test og udskibning af havvindmøllerne på havnemolen. Begge selskaber er i øvrigt, ligesom selve brancheforeningen vindmølleindustrien, medlemmer af Offshoreenergy.dk, hvormed Esbjerg for alvor har fået positioneret sig i orkanens øje, hvad angår det nationale fokus på vedvarende energi og grøn omstilling.

4. Esbjergs vækstøkosystem anno 2013

De væsentligste nøgleaktører i det økosystem, der i dag driver væksten i Esbjerg vil kunne inddeles i følgende kasser:

Offshore-/Energiklyngen - virksomhederne

Her tænkes i første omgang på virksomhederne – ikke klyngeorganisationen, det er en selvstændig aktør. Det er private virksomheder, som Mærsk Olie- og Gas, Semco Maritime, Esvagt, Blue Water Shipping, Siemens Wind Power og Vestas, som alle opererer i Esbjerg. Det er de vigtigste aktører, for de er den direkte motor for vækst og jobskabelse. Ikke bare i kraft af de tusindvis af job og det skattegrundlag, virksomhederne selv skaber. Men også i kraft af den aktivitet og de job, de skaber hos underleverandører og andre forretningsdrivende i kommunen.

Offshoreenergy.dk - klyngeorganisationen

En vigtig aktør for at skabe opmærksomhed om problemstillinger og muligheder, der er fælles for klyngens virksomheder og vækstlaget omkring dem. Desuden et godt forum til at bringe interessenter sammen på tværs af branche- og sektorskel og tiltrække investeringer til specifikke fælles udviklingsprojekter. Medlemmerne tæller såvel virksomhederne, som banker og finansieringsselskaber, kommunen, Esbjerg Erhvervsudvikling, Esbjerg Havn og universiteter og skoler i området. Helt konkret har organisationen eksempelvis været med til at skabe en dialog om virksomhedernes kompetencebehov og bidraget til at det såkaldte ”Danish Offshore Academy” (DOA) er sat i søen. (Se punktet Vidensinstitutioner)

Esbjerg Erhvervsudvikling

Esbjergs erhvervslivs officielle talerør i kommunen og en paraplyorganisation, der faciliterer samarbejde mellem erhvervslivet, turismen, vidensinstitutioner og det offentlige system. Kommunen har i praksis udliciteret erhvervsudviklingen og iværksætterindsatsen til organisationen, der tæller 900 medlemsvirksomheder og har Esbjergs borgmester, Johnny Søttrup siddende som næstformand. Esbjerg Erhvervsudvikling har bl.a. været en nøgleaktør i forbindelse med udvikling af kommunens vækst- og erhvervsstrategi og i 2011 blev Esbjerg udpeget til ”Årets Iværksætterkommune” for sin indsats for at skabe iværksætteraktiviteter omkring ”energimetropol”-satsningen.

Esbjerg Kommune

Kommunen er naturligvis den absolutte hovedaktør, når det gælder byudvikling, infrastrukturen, borgerservice og de lokale rammevilkår for erhvervslivet. Men det er vigtigt at understrege, at det ikke er disse forhold i sig selv, der skaber væksten. Og at kommunen hverken kan skabe, eje eller styre selve det økosystem, der driver væksten. Kommunen kan imidlertid være en meget aktiv medspiller i økosystemet. Den kan lytte, afkode og handle på de behov, systemets øvrige aktører har, ligesom den kan facilitere mødet mellem de øvrige aktører. Og det er bl.a. det, som Esbjerg Kommune og borgmester Johnny Søttrup gør. Eksempelvis ved at omsætte input fra Offshorreklyngen, Esbjerg Erhvervsudvikling og sit tætte samarbejde direkte med virksomheder og vidensinstitutioner til målrettede investeringer, der stimulerer væksten og gør Esbjerg til et mere spændende sted at bo. Det være sig investeringer i infrastruktur, erhvervsarealer, veje, jernbaner, uddannelse og forskning, der alt sammen meget målrettet understøtter den fælles vision om at gøre Esbjerg til en Energimetropol.

Esbjerg Havn

Et helt konkret eksempel på de målrettede kommunale investeringer er Esbjerg Havn, som i denne sammenhæng kan betragtes som en selvstændig aktør i økosystemet. Havnen overgik i 2000 fra staten til Esbjerg Kommune, men drives som en ”selvstyrehavn” med egen ledelse og en bestyrelse, hvor både formanden og næstformanden er erfarne direktører fra det private erhvervsliv.

I 2015 vil Esbjerg Havn i alt have investeret over 1 mia. kr. i udbygninger og nye havneanlæg, der skal bidrage til at realisere målsætningen om at blive ”offshore- og energimetropol”. Senest indviede havnen i sommer et nyt havneområde på 650.000 kvadratmeter, der har kostet en halv milliard kroner og taget to år at bygge. Den såkaldte Østhavn er bygget specielt til samling og udskibning af store offshore-vindmøller, og såvel Vestas som Siemens er allerede flyttet ind. Et andet konkret symbol på Esbjergs transformation fra fiskeri- til offshore hovedstad er det såkaldte ”fjerde bassin” på havnen.

Det har tidligere huset fiskekuttere, men er nu blevet fyldt op og skaber plads til reparation og service af borerigge.

Vidensinstitutioner

En helt afgørende parameter for at virksomhederne kan udfolde deres aktiviteter i Esbjerg er adgangen til viden og arbejdskraft. Det er i øvrigt også en afgørende faktor for generelt at få folk til at bosætte sig i kommunen. For nye generationer betyder uddannelsesmulighederne stadig mere for, hvor de bosætter sig. Og tilflyttende arbejdskraft – såvel fra andre dele af Danmark som fra udlandet – vægter kvaliteten af det lokale uddannelsessystem højt.

I Esbjerg Kommune er det et højt prioriteret område og vidensinstitutioner inddrages derfor tæt i såvel erhvervsudviklingen som klynge- og iværksætterindsatsen og byudviklingen. Det er lykket at tiltrække lokale afdelinger af såvel Aalborg som Syddansk Universitet til byen. Og specifikt i forhold til økosystemet omkring det nye offshore-energieventyr har uddannelsesinstitutioner som Aalborg Universitet Esbjerg, Syddansk Universitet Esbjerg, Erhvervsakademi Sydvest Esbjerg, Esbjerg International School og ikke mindst det nye ”Danish Offshore Academy” stor betydning. Skolerne er bl.a. medudviklere af nye uddannelsesstilbud rettet specielt mod Offshore og energiklyngens virksomheder.

5. Læren fra Esbjerg

Som tidligere understreget kan ingen eje eller kontrollere et vækstøkosystem. Alle økosystemer fungerer principielt på hver deres unikke måde. Men fælles for dem, er, at de består af en række nøgleaktører, der typisk har hver deres interesse og perspektiv i forhold til at indgå i økosystemet. Virksomhedens vækstperspektiv er således sjældent det samme som kommunens. Den ene part ønsker at skabe økonomisk vækst med så få medarbejdere som muligt. For den anden part er skabelse af mange job et vækstperspektiv i sig selv. I et stærkt økosystem, er der en gensidig respekt for de forskellige aktørers interesser og perspektiver.

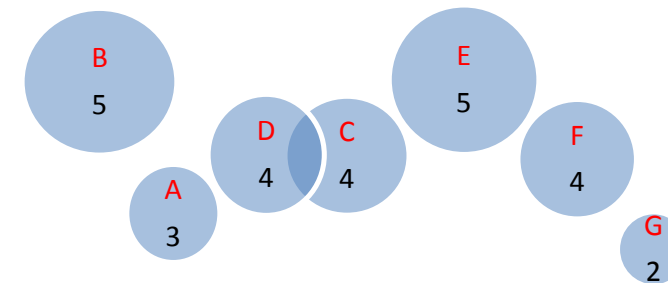
Set fra kommunens eller den offentlige myndigheds perspektiv kan den væsentligste lære fra Esbjergs vækstopskrift kort opsummeres i følgende hovedpunkter:

- Vær åben over for omstilling og forandring, men respekter og udnyt områdets historiske kultur.
- Identificer og dyrk særlige styrker, erhverv og nøglekompetencer i området.
- Identificer hovedaktører, der kan drive væksten fremadrettet.
- Identificer de forskellige aktørers interesser – og respekter dem!
- Tilskynd til, etabler og faciliter en stærk, kontinuerlig dialog mellem aktørerne.
- Prioriter åbenhed, tilgængelighed og hastighed i forhold til aktørernes kommunikationsbehov med kommunen/myndigheden.
- Inddrag aktørerne i kommunens/regionens strategi- og udviklingsplaner, og giv derved aktørerne medejerskab for udviklingen.
- Formuler en fælles fortælling for området og vækstvisionerne.
- Definer ambitiøse, målbare mål og langsigtede investeringsplaner.

- Udliciter evt. udviklingsopgaver eller opret partnerskaber omkring selve implementeringen af strategi- og udviklingsplanerne.
- Etabler processer for løbende opfølgning og justering af strategier og planer.

Esbjergs anvendelse af værktøjer - uddybning af profil

Værktøjsprofil:



Vækstcasens modenhed: ”Høj med klare væksteffekter”

B. Privat engagement (Udviklingsgrad = 5)

Esbjergs transformation fra ”Fiskerihovedstad” til ”Offshore/energi-metropol” er bygget op omkring et stærkt engagement fra private virksomheder. Det er et resultat af, at en ressourcestærk og globalt orienteret virksomhed, AP Møller, har taget en strategisk beslutning om at benytte Esbjerg som base for sine aktiviteter i Nordsøen. Og at lokale, private underleverandører - og driftige serieiværksættere - dygtigt har formået, at skabe forretning på AP Møllers tiltagende satsninger og investeringer inden for olie- og gas området. At det private engagement efterfølgende er blevet accelereret og udbygget til i dag at tiltrække massive investeringer fra offshore- og energivirksomheder i både ind- og udland, er til gengæld også kommunens fortjeneste. Den har dygtigt formået, at styrke det private engagement i den lokale udvikling ved at involvere det private erhvervsliv i kommunale institutioner og generelt i den kommunale planlægning.

Professionalisering af kommunale institutioner

Således har det eksempelvis udviklet sig til et princip, at kommunens folk ikke selv skal sidde på ”flertallet” i bestyrelserne for kommunale institutioner. Flere kommunale nøgleinstitutioner, som Esbjerg Havn, er blevet professionaliseret i en sådan grad, at kun 2 ud af 7 bestyrelsesmedlemmer kommer fra kommunen. Således sidder kun Esbjergs borgmester Johnny Søtrup (V) og et byrådsmedlem fra oppositionspartiet (S), John M. Schmidt med i bestyrelsen. De øvrige 5 medlemmer kommer fra hhv. Tulip Food Company, Rambøll, FiberVisions, Syddansk Universitet og en er

statsaut. revisor. Tesen er, at det giver mere dynamik, at det er interessenterne, der styrer institutionerne. "Det gør, at hele mindsettet bliver meget erhvervs- og brugerorienteret," siger professor ved Syddansk Universitet, Flemming Just. Han har igennem mange år forsket i erhvervsudviklingen i området og er i dag direktør for Sydvestjyske Museer i Esbjerg Kommune. Han mener, at kommunens armslængde princip i forhold til sine institutioner er afgørende for, at Esbjerg i dag er en "erhvervsby" og ikke en "embedsmandsby". "Og det er meget det, vækst handler om," erklærer han.

Udlicitering af erhvervsudviklingsindsatsen

En anden motor for at udbygge det private engagement er kommunens samarbejde med erhvervsorganisationen Esbjerg Erhvervsudvikling. I praksis har kommunen udliciteret erhvervsudviklingen og iværksætterindsatsen i Esbjerg til organisationen, der har 900 medlemsvirksomheder. Esbjerg Erhvervsudvikling er styret af erhvervslivet, men får et pænt kommunalt tilskud og har borgmester Johnny Søtrup siddende som næstformand. Organisationens har bl.a. været en nøgleaktør i forbindelse med udvikling af kommunens vækst- og erhvervsstrategi. Og i 2011 blev Esbjerg udpeget til "Årets Iværksætterkommune" for Esbjerg Erhvervsudviklings indsats for at skabe iværksætteraktiviteter omkring kommunen og erhvervsorganisationens fælles "energimetropol"-satsning.

A. Identifikation af lokale styrker og muligheder (Udviklingsgrad = 3)

Eftersom Esbjergs transformation fra fiskerihovedstad til offshore/energimetropol kommer "udefra", vægtes udviklingsgraden for denne aktivitet ikke helt i top. At offshoreteknologi og-service i dag er en vækstmotor for Esbjerg, er således ikke initieret af en langsigtet kommunal/regional strategi, baseret på identifikation af særlige lokale styrker og muligheder. Det er, som beskrevet, initieret af private interesser, som kommunen efterfølgende, meget professionelt, har støtte op om og bygget videre på.

Havet som ressource

En klar lokal styrke, som har bidraget til at tiltrække private investeringer, er nærheden til havet og evnen til at betvinge det og udnytte dets ressourcer. Det er kompetencer, der er udviklet over 150 år. Fra Esbjergs rolle som platform for udskibning af eksportvarer til England i slutningen af 1800-tallet over byens storhedstid som Danmarks største fiskeriby til nu at være hovedingrediensen i det nye offshoreeventyr. Grundkompetencer som disse har gjort, at offshore-virksomheder har haft nemt ved at finde kompetent arbejdskraft. Men det er, som nævnt, først, da virksomhederne står på kajen, at kommunen for alvor rykker på at bringe kompetencerne i spil og bygge hele historiefortællingen op om Esbjerg som offshoremetropol. Herfra går det til gengæld stærkt.

D. Investeringer i viden og uddannelse (Udviklingsgrad = 4)

Esbjerg Kommune har, tidligere sammen med det nu nedlagte Ribe Amt, længe ført en offensiv strategi på uddannelsesområdet. Erkendelsen er, og har været, at viden og uddannelse er vigtig for både bosætningen, omstillingsparathed i forhold til en stadig mere global verden og ikke mindst den økonomiske vækst. Det har kastet flere målrettede aktiviteter af sig, som i dag bidrager til at støtte og udvikle visionerne om at blive offshore/energi metropol

Udvikling af en universitetsby

Allerede i 70'erne indgik kommunen og amtet en stærk alliance for at gøre Esbjerg til universitetsby. I 1971 etablerede man Sydjysk Universitetscenter og postede de efterfølgende 25 år en kvart milliard kroner i at udvikle universitet. Staten ville dog ikke være med til at opbygge et egentligt "sjette universitet" i Danmark. Derfor fik centret aldrig ret til at udbyde egentlige universitetsuddannelser og måtte i stedet satse på forskellig postgraduat kursusvirksomhed i fortrinsvis samfundsvidenskabelige og humanistiske fag. I 1998 fusionerede Sydjysk Universitetscenter med Odense Universitet og Handelshøjskole Syd samt Ingeniørskole Syd til Syddansk Universitet. I den forbindelse var kommunen og amtet meget aktive for at fastholde en afdeling af universitetet i Esbjerg.

Samtidig arbejdede parterne op gennem 90'erne målrettet på, at etablere videregående tekniske uddannelser i Esbjerg i takt med at erhvervsaktiviteterne omkring offshoreteknologi greb om sig på havnen. I 1995 lykkedes det at etablere en lokal afdeling af Aalborg Universitet i Esbjerg for at styrke erhvervslivets tilgang til teknisk/naturvidenskabelig uddannet arbejdskraft – ikke mindst ingeniører. Gennem et tæt samarbejde mellem Kommune, Esbjerg Erhvervsudvikling og Universiteternes ledelser er det lykkedes at stable flere uddannelser på benene, der er skræddersyet til det private erhvervsliv og "offshore/energi -visionen". Det gælder bl.a. uddannelserne til ingeniør i olie- og gasteknologi eller i bæredygtig energiteknik på Aalborg Universitet Esbjerg.

Samtidig støtter kommunen meget aktivt begge universiteter med samarbejdsprojekter, midler til udbygning af campus-området og ved generelt at inddrage universiteterne i, hvordan Esbjerg by kan gøres mere attraktiv for de studerende. Bl.a. gik Kommunen, Universiteterne og Esbjerg Erhvervsudvikling i 90'erne sammen om at etablere "Fonden til Udvikling af Esbjerg til Universitetsby".

Internationale skoler til udenlandske eksperter børn

Fonden er i dag nedlagt. Men en af kerneaktiviteterne for fonden blev oprettelsen af en international skole til offshoreklyngens stigende antal internationale medarbejders børn. Skolen kom op at stå gennem et samarbejde med en privat skole, som fik midler til at oprette et internationalt spor af måde fonden og sponsorater fra store virksomheder som Mærsk og Rambøll. Esbjerg Erhvervsudvikling spillede i den sammenhæng en central rolle for at skabe opmærksomhed omkring initiativet blandt sine medlemsvirksomheder. Skolen har i dag små 200 elever og betragtes som en vigtig succesfaktor for alle parter. Succesen følges nu op med planer om at skabe et internationalt gymnasium i Esbjerg. Initiativet drives af Esbjerg Gymnasium, men bakkes, ligesom den internationale skole, kraftigt op af såvel Kommune som Esbjerg Erhvervsudvikling.

Oprettelse af et nationalt offshore akademi

Endelig har Kommunen i tæt samarbejde med Esbjerg Erhvervsudvikling, Universiteter og enkeltvirksomheder bidraget til at oprette det såkaldte "Danish Offshore Academi". Det er en konstruktion, der skal fungere som et "Center for forskning og viden om kompetencer og krav til uddannelser". Akademiet skal "profilere og markedsføre uddannelser til personer og virksomheder i ind og udland". Og som Johnny Søtrup citeres for på akademiets Web-side: "Jeg fornemmede straks den stærke vilje og lyst til at etablere denne fine konstruktion, hvor uddannelsesudbydere og virksomheder i fællesskab forenkler og styrker adgangen til offshore-uddannelser. Initiativet vil blive til stor glæde for branchen, ikke blot i Esbjerg, men også nationalt og internationalt."

C. Investeringer i infrastruktur (Udviklingsgrad = 4)

Investeringer i fysisk infrastruktur, der kan understøtte erhvervslivets behov og derigennem kommunens økonomisk vækst, har i mange år været en kerneaktivitet i Esbjerg Kommune. Esbjerg by er i dag forbundet med omverdenen via såvel motorvej, jernbane, lufthavn og havn. Og alle former for transportinfrastruktur bliver løbende tilpasset erhvervslivets behov via de kanaler kommunen har oprettet for dialogen mellem den offentlige og private sektor. (se bl.a. indledende punkt B)

Kommunens vigtigste investering: Havnen

Den absolut vigtigste investeringsbeslutning, kommunen har truffet i den sammenhæng, er købet af Esbjerg Havn i 1999. Indtil da havde havnen fungeret som en udpræget trafik- og fiskerihavn, drevet på statens præmisser. Den har haft ry af et lidt "søvligt" og "afventende" foretagende, hvor man, uden de store visioner, har stået for udlejning af erhvervsarealer til fiskeri, transport og logistik virksomheder. Det ændrede sig, da kommunen overtog havnen og gjorde det til en kommunal selvstyrehavn. Med skiftet blev der skabt en kolossal erhvervsaktør, som ifølge Fleming Just har "mere end grebet de muligheder, der har været".

I 2015 vil Esbjerg Havn i alt have investeret over 1 mia. kr. i udbygninger og nye havneanlæg, der skal bidrage til at realisere målsætningen om at blive "offshore- og energimetropol". Senest indviede havnen i sommer et nyt havneområde på 650.000 kvadratmeter. Det har kostet en halv milliard kroner og taget to år at bygge. Til gengæld har investeringen gjort Esbjerg til en særdeles attraktiv aktør i forbindelse med de milliardplaner, der ligger for udbygning af vindenergi i Nordsøen. Den såkaldte Østhavn er nemlig bygget specielt til samling og udskibning af store offshore-vindmøller, og såvel Vestas som Siemens er allerede flyttet ind. I alt lægger havnen i dag kaj til over 200 virksomheder og fungerer som et dynamisk centrum for hele kommunens økonomi. Samtidig er havnen en centralt bindeled mellem de samarbejde, der foregår mellem virksomhederne i offshore/energiklyngen og kommunen.

E. Identitetsskabende aktiviteter (Udviklingsgrad = 5)

Esbjergs tætte triple helix samarbejde mellem kommunen, erhvervslivet og forsknings- og uddannelsesinstitutionerne er i dag bundet op på et udbredt medejerskab i forhold til de lokale vækstvisioner og -planer. Alle parter kan identificere sig med vækstvisionerne. Det har udviklet sig til et stærkt bindemiddel i - og drivmiddel for fortsat udvikling af - Esbjergs vækst-økosystem. Og det har bidraget til, at økosystemet i dag står centralt i forhold til såvel den regionale, nationale som internationale vækst dagsorden, når talen falder på offshore-teknologi og havvindmøller.

Storytelling om energi på havet

Konfronteret med den nødvendige omstilling af den kriseramte fiskeriindustri har kommunen i stadig stærkere grad eksekveret en positiv, inddragende og optimistisk storytelling om forandring, som bygger på lokale værdier. Historien er, at Esbjerg i dag er Danmarks "offshoremopol" og at kommunen i fremtiden også skal være "Danmarks energihovedstad" med fokus på både olie- og gasteknologi samt vindmølleteknologi og smarte energisystemer, der kan binde det hele sammen. Den historie er i dag fortalt så mange gange, at den går igen på tværs af såvel kommunale, regionale som private klyngestrategier og at sågar ledere af enkeltvirksomheder kan den på ryggraden. Som direktør

for højvækstselskabet Esvagt, Søren Nørgaard Thomsen, siger: "Borgmesteren kalder Esbjerg for en energimetropol. Jeg plejer at sige det er Danmarks offshore-hovedstad. Hvis du taler om offshore, er det her aktiviteterne sker."

Alle er "medejere" af en fælles vision

Også i Esbjergs gældende vækstsstrategi, er indarbejdet en erklæret målsætning om at udvikle Esbjerg til "Danmarks centrum for energiteknologi". Strategien, som blev vedtaget i 2008, er udviklet i et tæt samarbejde mellem kommunens økonomiudvalg, direktionen på rådhuset, ledelsen og bestyrelsen for Esbjerg Erhvervsudvikling, ledelsen og bestyrelsen for Esbjerg Havn samt udvalgte erhvervsledere og ledere fra vidensinstitutioner. Man har m.a.o. involveret alle de nøgleaktører, der skal realisere og implementere strategien, i at udvikle den. Dermed er sikret en stærk lokal forankring og medejerskab for strategien. "Det er indbegrebet af Triple Helix modellen," siger direktør for Esbjerg Erhvervsudvikling, Tom Nielsen. Strategien indgår i øvrigt som kerne i en regional strategi, der går ud på at gøre "energi på havet" til vækstmotor for hele Region Syddanmark. Esbjerg er – i kraft af sin stærke fortælling og kommunens håndfaste måde at bakke op om den på – et naturligt centrum for satsningen. På den måde har Esbjerg m.a.o. formået at gøre sig til en vigtig del af hele regionens identitet.

F. Formalisering af netværk (Udviklingsgrad = 4)

Esbjerg Kommune har som nævnt gjort det til et princip, at involvere det private erhvervsliv i kommunale institutioner for generelt at styrke det private engagement i den kommunale udvikling. Det er dermed lykket at skabe stærke netværk omkring såvel visioner som implementering af samme. På samme måde har kommunen involveret sig i private initiativer som eksempelvis offshore-klyngen. Det giver kommunen dyb indsigt i det private erhvervslivs dagsorden og en stærk kommunikationskanal i forbindelse med koordinering af initiativer og strategier. Men Kommunen passer på med ikke at være for styrende i de tværgående netværk den indgår i.

Guldklynge inden for offshore-energi

Et godt eksempel på et velfungerende formelt netværk på tværs af den offentlige og den private sektor er klyngen Offshoreenergy.dk. Klyngen er i sit setup en national industriklynge, som er drevet af erhvervslivet. Men den har også en stærk lokal forankring, hvor majoriteten af de 275 medlemmer er fra Esbjerg og omegn. Klyngen er delvist finansieret af nationale midler, da mange projekter finansieres af Videnskabsministeriets såkaldte Innovationsnetværks-ordning. Men virksomhederne betaler også kontingent for at være med i klyngen og tager derfor ejerskab til dens dagsorden. EU har for nyligt hædret klyngen med titlen "Cluster Management Excellence Labels Gold". En titel der ventes at skabe international opmærksomhed omkring klyngen, og i særdeleshed om Esbjerg, som centrum for offshore- og energiteknologi. Herunder nu også internationalt centrum for udskibning og test af havvindmøller.

Klyngen er ikke kommunens opfindelse. Men Kommunen er et meget aktivt medlem af klyngen og et centralt omdrejningspunkt for samarbejdet mellem klyngens industrimedlemmer og hele det kommunale apparat inden for infrastruktur, uddannelse, byplanlægning m.m. Desuden er kommunale institutioner som Esbjerg Havn, lokale uddannelsesinstitutioner m.v. også aktive medlemmer i klyngen.

G. Måling og kommunikation af effekter (Udviklingsgrad = 2)

Selvom Esbjerg er en stærk vækstcase med en god lokal forankring og en klar vision med klare vækst mål, er selve måleapparatet omkring faktiske vækst effekter endnu ikke så veludviklet. Det er tydeligt, at investeringerne hober sig op både på havnemolen og i baglandet. Og at såvel virksomheder som universiteter har klare forventninger om ekspansion inden for hhv. medarbejdere og antal studerende. Men der er ikke etableret systemer, der helt præcist afgrænser, tracker og kommunikerer den samlede vækst effekt af de kommunale vækst- og iværksætterinitiativer. Kommunen har sammen med Esbjerg Erhvervsudvikling og Esbjerg Havn iværksat initiativer for at belyse vækst mulighederne og markedet bedre over for investorer og virksomheder. Men det er kun i sin vorden bl.a. i form af indledende møder med pensionskasser og andre investorer om, hvilke vækst indikatorer de efterspørger i forhold til at træffe beslutninger om investeringer.

Den industrielle symbiose i Kalundborg

Afgrænsning af case:

Frontløber for industrisymbiose

Vækst effekter:

- **Har som en af de få fastholdt positionen som en industriby i udvikling – og har en netto jobtilvækst.**
- **Virksomhederne i kommunen lægger fortsat investeringer i milliardklassen i deres produktionsfaciliteter**
- **Symbiosen vokser og udvikler sig konstant**
- **Massiv international bevågenhed**

1. Vækst casen

Fokus på bæredygtighed i industriens produktionsformer har været stort de seneste år. Den danske regering har barslet med en række initiativer og strategier omkring "grøn omstilling" og "grøn vækst". Hensigten er en omstilling til mere ressourcebesparende produktionsformer og produkter med det formål både at øge konkurrenceevnen hos den enkelte virksomhed igennem mindskede omkostninger og reducere miljøbelastningen generelt. En tilsvarende dagsorden fylder meget internationalt med begreber som "cirkulær økonomi" og "vugge-til-vugge", hvor det centrale perspektiv ligeledes er anvendelsen af restprodukterne fra en produktion som en ressource for en anden produktion - og det vel at mærke som forædlede høj kvalitets ressourcer.

Men hvor genanvendelse af ressourcer som kilden til øget produktivitet og vækst bliver set som det sidste skrig indenfor politiske *quick fixes* under en global økonomisk recession – så er det noget som stille og roligt gennem de sidste 40 år er vokset frem blandt industrivirksomhederne i Kalundborg. Her har genanvendelsen af spildstrømme lagt grunden til en særlig lokal virksomhedskultur, bidraget til løbende milliard investeringer i egnens virksomheder, fastholdelse af 1000 vis af arbejdspladser og senest en overvældende opmærksomhed fra både ind- og udland.

I tider hvor vækst, klima og miljø indgår i langt de fleste strategier og politiske skåltaler, skiller Kalundborg sig ud med sin industrielle symbiose – som den blev døbt i 80'erne - som nogen, der bare gør det. I stedet for at følge op med visionsarbejder, baggrundsanalyser og effektvurderinger ser man her blot ud over et lokalt erhvervsliv, der i modsætning til de fleste andre steder, stadig er dybt præget af en fortsat voksende industri. Og det med en yderst moderne miljøtilgang, der tog sit udgangspunkt i økonomisk snusfornuft i begyndelsen af 60'erne.

I den industrielle symbiose - der fysisk er manifesteret igennem over 30 rørforbindelser, som knytter et antal virksomheder sammen i en symbiotisk relation – her, er man mere sammen end de enkelte

dele hver for sig. Det giver et unikt og meget håndgribeligt afsæt for samarbejdet virksomhederne imellem – og udgør i bogstavelig forstand et økosystem af installationer og anlæg, men også individer imellem og som en meget væsentligt fælles fortælling om erhvervskulturen i Kalundborg.

2. Historien: Økonomisk snusfornuft og gode forbindelser

Historien om den industrielle symbiose tager sit afsæt i den petrokemiske industri, der med 60'ernes begyndelse gjorde sit indtog i Kalundborg. Kalundborg Kommune bidragede med en kreativ løsning i forhold til vandkøling i form af urensset overfladevand fra Tissø. Dette indebar etableringen af en 13 kilometer lang rørledning fra Tissø og til det nye olieraffinaderi – og dermed var den første tanke omkring en fysisk sammenknytning af industrilokationer tænkt og handlet på.

Første egentlige symbiotiske sammensmeltning opstod med anvendelsen af overskudsgas fra olieraffinaderiet til brug af tørring af gipsplader i den fransk ejede virksomhed Gyproc, der etablerede sig i Kalundborg i begyndelsen af 70'erne. Hermed var endnu en rørledning en realitet og i tiden efter voksede rørsystemerne. Herefter blev det i dag DONG ejede Asnæsværk tilsluttet vandsystemet og udnyttede både kølevand og tilførte ligeledes damp til brug for produktionerne i de tilknyttede industrier. Energien i form af damp produceret på Asnæsværket udgør i dag hjertet for symbiosen, der dog i dag er udviklet til at omfatte ca. 30 forskellige spild- og ressourcestrømme. Således udveksles en lang række biprodukter – og omfatter som noget af det seneste en række forsøgsprojekter knyttet til bl.a. algedyrkning.

Den økonomiske driver – og de mange vindere

I dag fremstår den industrielle symbiose i Kalundborg, som en stærkt organiseret og velgennemtænkt konstruktion. Men grundlaget blev altså lagt meget tidligere og uden anden plan end den umiddelbare økonomiske gevinst ved at sikre sig billige råvarer og stabil levering.

At samarbejdet blev skabt længe inden begreber om "cirkulær økonomi" og "Vugge-til-vugge" principper blev god latin hos toneangivende politiske beslutningstagere, er åbenlyst. Det understreges af, at det først var i slutningen af 1980'erne at begrebet "den industrielle symbiose" overhovedet opstod – og det endda lidt ved en tilfældighed.

Hver enkelt af de forskellige elementer i symbiosen er opstået gennem, at beslutningstagere i industrien har øjnet et økonomisk rationale i en investering. Bevægegrundene har således været tydelige – udnyttelse af en tilgængelig og økonomisk fordelagtig ressource – der så i øvrigt har haft en miljømæssig gevinst. En gevinst der kan bestå af reducerede udledninger af klimagasser, mindsning i behovet for at bortskaffe miljøfjendtlige spildprodukter og endelig muligheden for at reducere udnyttelsen af naturressourcerne.

At en vigtig bevægegrund - sammen med den miljømæssige - er og har været virksomhedsøkonomisk hos den enkelte virksomhedsejer, har ligeledes betydet, at beslutningsgangene har været overskuelige.

Der er hver gang foretaget en økonomisk afvejning, og hvis udfaldet har været positivt er investeringerne blevet gennemført. Der er således ikke "en vinder" gennem investeringer i symbiosen – men mange vindere. Netop den grundlæggende sammenhæng, kan således i dag ses, som det mest markante kulturelle træk ved symbiosen, og den tankegang der har præget samarbejdet frem til dag. Således fremhæves det også af Formanden for Kalundborg Symbiosen og Direktør for Novo Nordisk i Kalundborg, Jan Hoff, at der er en "særlig lokal ånd", udtrykt i en fælles tro på, at der aktørerne imellem gennem samarbejde er "en stadig større fælles kage at dele" – det være sig såvel økonomisk som miljømæssigt.

En international showcase

Der er i dag ingen tvivl om, at der både nationalt og internationalt er stort fokus på det vellykkede industrielle symbiosearbejde i Kalundborg. Således har blandt andet den nationale symbiose i Storbritannien (NISP) erklæret forbilledet været samarbejdet i Kalundborg. En national symbiose der siden 2004 vurderes at have skabt over 10.000 arbejdspladser og haft betragtelige positive konsekvenser for udledningen af klimagasser.

Hver uge lyder der nye sprog på gangene i de højloftede lokaler på Hareskovvej, hvor Symbiose Centeret i dag har til huse. Forretningsfolk og politikere i delegationer fra Kina, Japan, USA, Sydamerika etc. har alle Symbiosen som fast pilgrimsmål på grønne studieturer – og de besøgende står målløse over for denne selvorganiserende ressourceeffektivisering. At et samarbejde på dette niveau og omfang er muligt uden en stor central plan er overraskende for mange.

At netop symbiosen er blevet et internationalt tilløb stykke markerer den nye udvikling, som den industrielle symbiose har været inde i de seneste år. Siden Financial Times i 1990 bragte en artikel om samarbejdet, har opmærksomheden været stødt stigende. Allerede i første halvdel af 90'erne var samarbejdets egenart en klassisk "case" på et industrielt økosystem og blev præsenteret på konferencer på tværs af kloden. Som en naturlig konsekvens har virksomhederne været genstand for en lind strøm af besøgende. Koordinering af besøgsindsatsen varetages i dag af Kalundborg Kommune. At kommunen har valgt at spille en vigtig rolle som facilitator og bærer af viden og kontinuitet i projektet, er samtidig også et udtryk for "den store fælles stolthed" og ønsket om at bidrage til udviklingen af Symbiosen som projektmedarbejder ved Symbiose Centeret, Lisbeth Randers, udtrykker det.

Symbiose Centeret består af en lille håndfuld medarbejdere, der varetager den store opmærksomhed, som samarbejdet genererer. Der med slipper virksomhederne for det nogen gange lidt tunge koordineringsarbejde, og kommunen udfylder samtidig en vigtig rolle, der naturligt ligger i forlængelse af deres proklamerede mål om at facilitere gode rammebetingelser for erhvervslivet i kommune. Samtidig er samarbejdet nu så komplekst, at det foruden virksomheder og myndigheder nu er naturligt at begynde at inddrage vidensinstitutioner i samarbejdet. Nye forsøgsprojekter med både alge- og brintteknologier er blevet koblet på, og har ud over den umiddelbare ressourceeffektivitetsdagsorden gjort samarbejdet interessant i forhold til skabelse af ny viden og udvikling. Dermed er der også i stigende grad åbnet for ekstern finansiering både i form af de Europæiske forskningsrammeprogrammer og midlerne i rettet mod erhvervsudvikling og vækst. Her spiller Symbiose Centeret en naturlig rolle, som den samlende aktør i spidsen for udviklingsprojekterne.

En "lukket" klub

Samarbejdet omkring den industrielle symbiose i Kalundborg udgøres i dag formelt af ni aktører, og omfatter industrivirksomheder, forsyningsvirksomheder samt Kalundborg kommune. Selve den industrielle symbiose udgøres således af Novo Nordisk, Novozymes, Gyproc, DONG Energy og Statoil industriens medlemmer. Forsyningsselskaberne er RGS90, Kara/Novoren og Kalundborg forsyning samt Kalundborg Kommune som det niende og sidste medlem.

Symbiosen er på den vis ikke en åben klub for alle interesserede, men består af de virksomheder, der umiddelbart indgår i de forskellige affaldsstrømme. Gennem årene har dette naturligvis udviklet sig og afspejlet de konkrete samarbejder, der på det pågældende tidspunkt har udviklet sig i forbindelse med symbiosen.

De historiske bevægegrunde for symbiosen benægter sig ikke i foreningen "Kalundborg Symbiosens" fundats. Her sættes de økonomiske bevægegrunde højt, med bredere samfundsnytte i form af miljøeffekter og videndeling som vigtige men sekundære mål. Her er det også klart, at nye virksomheder kan blive del af foreningen, men kun hvis de producerer spild- og affaldsstrømme, der har potentiale til at kunne indgå i symbiosens kredsløb som en ressource. Ligeledes at det klart, at også virksomheder der ligger uden for Kalundborg, men som har potentielt attraktive spild- og affaldsstrømme kan blive indlemmet.

Den bredere kommunale erhvervsstrategi

Til trods for at symbiosen i sin kerne kan opfattes som en eksklusiv klub, har den alligevel en dyb forbindelse til den bredere kommunale erhvervsstrategi. Det er således meget svært at se den i september 2011 vedtagne kommunale erhvervs- og udviklingspolitik "den grønne industrikommune" uden klare forbindelser til symbiosen. Det fyrtårn, som symbiosen i dag udgør, betragtes således med stolthed af politikere og ledende embedsmænd som en af de væsentligste årsager til at Kalundborg overhovedet har industri i det omfang den har, med hvad det betyder for vækst og beskæftigelse. Det er med Kommunaldirektør Henrik Dams ord "en mægtig PR-mæssig succes" ud over de åbenlyse ressourceeffektivitetsgevinster.

Kalundborg er ikke en by, hvor der ligger større vidensinstitutioner eller statslige arbejdspladser, derfor er det også så væsentligt for kommunen at være en velfungerende kommune for erhvervslivet bredt set – men i særlig grad for den industri, der blandt andet omfatter symbiosen. Det gør sig gældende i en yderst imødekommende tilgang til erhvervslivet, hvilket også traditionelt har afspejlet sig i de bl.a. af DI gennemførte kåringer af de mest erhvervsvenlige kommuner. Man forsøger at være så imødekommende som muligt, og gode historier om kommunale planmedarbejdere, der aflyser juleferier for at få godkendelser på plads, er væsentlige bidrag til de målinger, som DI's, der i al væsentlighed afspejler de af virksomhederne "oplevede forhold".

Og at man er en industrikommune er der inden tvivl om. Ej heller at man er en attraktiv bosætningskommune med store naturherligheder samt en spændende bymidte og et middelalder område placeret omkring den unikke fremtårnede kirke. Fra det private erhvervsråd i Kalundborg, er meldingen da også ganske tydeligt. Her understreger direktør Poul Jensen, den dedikerede tilgang til udvikling af erhvervslivet fra Kommunens side, og hvor man arbejder tæt sammen om kommunens ve

og vel - baseret på et sundt erhvervsklima. Kalundborgegnens Erhvervsråd står således i spidsen for ikke mindre end 20 erhvervs netværk – blandt andet inspireret af det stærke samarbejde mellem industrigiganterne i Kalundborg Symbiosen.

Symbiosen inspirerer ligeledes, med sin enkle og stærke ide, Erhvervsrådets opsøgende arbejde hos de små og mellemstore virksomheder. Her pågår bl.a. et samarbejde med kommunens Teknik og miljøforvaltning omkring kortlægning af spild og potentielle ressourcer blandt områdets mange virksomheder.

Et væsentligt forhold i relation til den bredere opbakning omkring symbiosens stærke aktører er ligeledes det faktum, at Kalundborg er hjemsted for en af to processkoler i Danmark. En uddannelse som i høj grad lægger grunden for veluddannet arbejdes kraft blandt særligt de store industrivirksomheder.

Et koncept – pakket og klar!

De senere års fokus på bæredygtige produktionsformer, som et centralt værktøj i indsatsen for at skabe vækst og beskæftigelse, har sat yderligere spot på Kalundborg Symbiosen – og dermed også givet muligheder.

Kommunen og virksomhederne har gennem samarbejdet bidraget med inspiration både lokalt og internationalt. Finansloven for 2013 satte yderligere fokus på udbredelsen af symbiosetanken med et nationalt målrettet initiativ, hvor 10 millioner kroner, som en del af den grønne omstillingsfond, er blevet afsat til udbredelsen af grønne industrisymbioser. Initiativet er regionalt forankret og giver adgang til gratis ressource tjek, individuel matchmaking, matchmaking events, udarbejdelse af handlingsplaner samt bistand i forbindelse med ansøgninger om tilskud. Symbiose Centeret indgår som partner i det grønne symbiose initiativ sammen med de fem danske regioner og erhvervsstyrelsen.

Nye områder for Symbiosen

Siden den spæde start har symbiosen vokset i omfang og kompleksitet, således at den i dag omfatter 30 forskellige ressourcestrømme i det industrielle økosystem fra havvand til gærfløde. Den konstante udbygning har således også taget en form, der så sent som i 2012 med 83 millioner støttøkroner fra EU's forskningsrammeprogram muliggjorde etableringen af et testanlæg for algedyrkning i spildevand i tilknytning til symbiosen. Projektet lægger sig ved siden af andre væsentlig udviklingsprojekter som DONG Energys initiativer i forbindelse med etableringen af industriel skala produktion af bioethanol og forsøg med brint til lagring af overskudsenergi fra vindmøller. Algeprojektet, der i alt omfatter et budget på 127 millioner, understreger de muligheder som et stærkt virksomhedssamarbejde muliggør. Og slår samtidig fast, at udviklingsinitiativer er og fortsætter med at være en væsentlig del af den fremtidige udvikling af symbiosen.

3. Hovedaktørerne i økosystemet

Symbiosen fremstår som et helt centralt aspekt ved udviklingen af Kalundborg som industriby. Samtidig er symbiosen i sig selv helt bogstaveligt at betragte som et økosystem, hvor hovedaktørerne i al væsentlighed udgøres af foreningen bag symbiosen. I forhold til effekterne for de deltagende

virksomheder i symbiosen skabes de positive effekter således i det store hele af medlemmerne selv. Dette er også et af de tydeligste træk ved symbiosen, som et samarbejde der vokset frem af sig selv og med sin egen tydelige indre logik.

I forhold til de bredere effekter af symbiosen, der i højere grad er knyttet til Kalundborgs generelle udvikling samt de vidensspredning, som symbiosen afstedkommer, er dette knyttet op til en langt bredere kreds. En kreds der også der også tæller aktører uden for Kalundborg.

Virksomhederne i Kalundborg Symbiosen

Symbiosen tager sit absolutte afsæt i de virksomheder, der til at begynde med så mulighederne i udnyttelsen af prisbillige og tilgængelige ressourcer i lokalområdet. Her er der ud fra i første omgang virksomhedsøkonomiske overvejelser, blevet lagt en grund for tætte samarbejder både virksomhederne imellem men også i forhold til Kalundborg Kommune. Samarbejdet har for nogle virksomheder betydet et vigtigt bidrag til at kunne drive og vækste en industri på konkurrencemæssige vilkår i en periode, hvor antallet af klassiske industrivirksomheder er blevet stadigt færre.

Det tillidsfulde samarbejde de ni symbiose partnere imellem lægger en grund for en tilgang, hvor den fælles kage er større end de enkelte kager hver for sig. Samt at aktørerne er indstillede på i første omgang at få etableret nye udbygning af samarbejdet med en tiltro til, at det nok også i sidste ende vil have en positiv indvirkning i sidste ende.

En nøgle til forståelsen af Kalundborg Symbiosens succes er endvidere den forskelligartethed, der præger samarbejdet. Gipsplader, insulin og et kraftværk er ikke nødvendigvis aktører, der ofte indgår i en sammenhæng. Men i relation til en intelligent udnyttelse af ressourcer giver det god mening, og bidrager til helt andre dynamikker og organiseringer som vil præge eksempelvis en branchespecifik klynge.

Symbiose Centeret

Selve Kalundborg Symbiosen begrænser sig formelt til den klub af aktører, der er medlem af Symbiosen. Men udviklingsperspektiverne løftes af det i 2011 etablerede Symbiose Center. Centeret er et samarbejde mellem Kalundborg, Holbæk og Odsherred Kommuner samt Vækstforum og Region Sjælland, der blandt andet støtter gennem bevilling fra den europæiske fond for regionaludvikling. Centeret spiller en vigtig rolle i forhold til den vidensdelingsopgave som blandt andet Regeringen gennem Erhvervsstyrelsen støtter op om.

Således spiller Symbiose Centeret en vigtig rolle i arbejdet med at lukke de gode erfaringer ud i verden og sprede tilgangen blandt danske virksomheder. Samtidig fungerer Centeret også som en oplagt katalysator for nye initiativer, der tager udgangspunkt i tankegangen i symbiosen og bidrager til nye udviklinger som eksempelvis eksperimenter med algedyrkning i næringsrigt spildevand.

Kalundborg Kommune og Erhvervsrådet

Kommunen indgår som en partner i Kalundborg Symbiosen. Kommunens interesser i forhold til udnyttelsen af symbiosen og det den står for i en bredere sammenhæng er dog bredere end de resterende otte medlemmers. Kommunen bruger således fokus og momentum omkring Kalundborg

Symbiosen aktivt i arbejdet med synliggørelsen af Kalundborg som en driftig industrikommune med en klar bæredygtighedsprofil. Det skal sammen med bosætningsinitiativer bidrage til at Kalundborg opfattes som en attraktiv kommune for såvel borgere som virksomheder at slå sig ned i.

Det private erhvervsråd er med sin markerede tilgang om i samarbejde med Kommunen, at sikre de bedste mulige rammebetingelser for erhvervslivet, en betydelig støtte i forbindelse med Kalundborg Kommunes ambition om at udvikle den industrielle succes og brede den positive tilgang fra Symbiosen til også at omfatte andre dele af erhvervslivet i Kalundborg.

Kommunen spiller dog også en væsentlig rolle i forbindelse med samarbejdet med vidensinstitutionerne.

Vidensinstitutioner

Højere vidensinstitutioner er ikke umiddelbart lokaliseret i Kalundborg. Den viden, der skal anvendes i Kalundborg Symbiosen, eksisterer allerede hos de tilstedeværende aktører eller tilkøbes som rådgivning. Symbiosen har dog nydt stor opmærksomhed igennem årene, hvorfor der også har været interesse for at inddrage Symbiosen i forskellige undervisnings situationer. Således har der været kontakt med blandt andre Yale University, Université de Lausanne, University of Sydney, University of Linköping, National Institute for Environmental Studies (Japan) og Roskilde Universitet.

Kalundborg Kommune spiller dog en væsentlig rolle i forbindelse med de igangværende forsøg med algerensning af spildevand fra Kalundborg Symbiosen som en del af et stort europæisk forskningssamarbejde (E4Water). Her samarbejder kommunen blandet gennem Cluster Biofuels Danmark med Dong Energy, Roskilde Universitet og gennem innovationsnet værket Inbiom med blandt andre DTU, Aarhus Universitet, Aalborg Universitet, Teknologisk Institut etc. Endelig bidrager Processkolen i Kalundborg som en del af EUC Nordvestsjælland med uddannelse og efteruddannelse af processteknikkere – som finder stor anvendelse i ikke mindst blandt Kalundborg Symbiosens medlemmer.

4. Strategiske udfordringer

Nye teknologier

Asnæsværket udgør et helt centralt omdrejningspunkt for Kalundborg Symbiosen med blandt andet sin leverance af procesdamp til Novo og Statoil. Værket, der blev sat i drift i 1959, er dog med sin kul- og oliebasere energiproduktion i stigende grad forældet som en tidsvarende og bæredygtig energikilde. Forskellige tiltag i forbindelse med en omstilling af værket har været påbegyndt de senere år, men inden en langsigtet løsning er fundet vil usikkerheden omkring den fremtidige energiproduktion nok udgøre den væsentligste udfordring for den fremtidige opretholdelse og udvikling af Kalundborg Symbiosen.

Er væksten drevet af andre faktorer?

Kalundborg Symbiosen har i bund og grund sikret foreningens medlemmer de under forholdene bedste vilkår i forhold til en effektiv ressourceanvendelse. For en ressourcekrævende produktion i et

marked, der særligt de seneste år har været præget af høje råvarepriser, har dette betydning for konkurrenceevnen – og dermed for, hvorvidt industrierne fortsat vil placere sig i Kalundborg og omegn. Andre og mere komplekse forhold på efterspørgselssiden på verdensmarkeder for eksempelvis insulin eller bioethanol kan således vise sig at spille en større rolle end det at være en del af samarbejdet omkring effektiv ressourceudnyttelse.

Kan udviklingsinitiativerne holde dampen oppe?

En del af fremtiden for den positive udvikling af samarbejderne omkring Kalundborg Symbiosen har i disse år form af offentligt støttede udviklingsinitiativer. Initiativer har både til hensigt at sprede ressourceeffektivitetsdagsordenen til en bredere kreds men og skabe nye vinkler ind på udnyttelse af spild- og ressourcer. Dette forudsætter dels i øjeblikket offentlige midler dels interesse fra vidensinstitutioner. Begge forhold vil kunne ændre sig gennem nye finanslovsaftaler eller hvis andre testlokationer foretrækkes af vidensinstitutioner, der til dato endnu ikke har etableret sig i området.

5. Læren af Kalundborg Symbiosen

Forskellighed er en styrke. En central forudsætning for Kalundborg Symbiosens fødsel og efterfølgende succes, skal i høj grad findes i såvel den lighed, der er imellem større industrivirksomheder, som den forskelligartede der ligeledes præger foreningen. Symbiosen består ikke af eksempelvis 5-7 medicovirksomheder men af aktører, der hver især har ret forskellige produkter og produktionsgange. Forskelligheden spiller dog ind som en vigtig parameter i forhold til at skabe spild- og ressourcestrømme, der kan have værdi for andre industrier.

Tidlig erfaring af fælles fordele. At samarbejde mellem aktørerne, i det der blev til Kalundborg Symbiosen, tidligt viste sig at være en succes for alle involverede, skabte hurtigt et positivt erfaringsgrundlag. Således er samarbejdet i dag dybt præget af en grundlæggende tro på at samarbejder en ubetinget fordel på den lange bane. Det gør det nemt for medlemmerne at kaste sig ud i nye fælles initiativer uden først at have forsikret sig grundt om, at det er til deres egen fordel.

Økonomien er driver. Kalundborg Symbiosen er ikke et produkt af hverken en statslig eller kommunal vision for et bæredygtigt erhverv. Det er primært blevet drevet frem af økonomiske incitamenter hos de involverede virksomheder. Den store offentlige plan har ikke været nødvendig for at tingene er sket – snarere har det været de store politiske visioner, der har trukket inspiration fra Kalundborg Symbiosen. De miljømæssige fordele kan således betragtes som et samfundsøkonomisk biprodukt af arbejdet med ressourceeffektivisering.

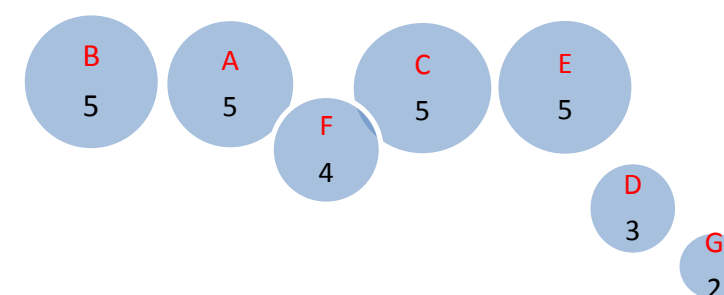
Samspelet med Kalundborg Kommune. Fra første færd har en erhvervsvenlig indstilling fra Kalundborg Kommune bidraget til udvikling af Symbiosen. Kommunen har således fra starten erkendt behovet for tilstedeværelsen af såvel en industri samt et erhvervsvenligt klima som en forudsætning for byens fremtid – ja, sågar været stolt af at være en industrikommune.

Etablering af en udviklingsorganisation. Etableringen af Symbiose Center Sjælland er en erkendelse af, at der er grænser for hvad selve Kalundborg Symbiosen kan trække af bredere udviklingsaktiviteter. Ideen spredtes nu støttet af statslige midler, og nabokommuner er trukket ind

som partnere. Samtidig er der skabt en aktør, der kan fungere som et naturligt ankerpunkt for den opmærksomhed det banebrydende industrisamarbejde har medført. Herunder de muligheder det giver for at gøre sig interessant som partner for ledende forskningsinstitutioner og i forhold til tiltrækning af udviklingsmidler.

Kalundborgs anvendelse af redskaber - uddybning af profil

Værktøjsprofil:



Vækstcasens modenhed: "Høj – og i fortsat udvikling"

Uddybning af profil

B. Privat engagement (Udviklingsgrad = 5)

Temmelig unikt for Kalundborg Symbiosen er den private involvering. Kalundborg Kommune blev meget hurtigt involveret – men et centralt element i hele perioden frem til i dag, har været det private initiativ og dynamikken i samarbejdet. Virksomhederne, der gennem tiden er blevet del af samarbejdet, har gjort det fordi de som virksomhed har kunnet bidrage til økosystemet af spildstrømme og fordi de derigennem har kunnet identificere økonomiske og miljømæssige fordele.

Kalundborg Symbiosen er således heller ikke født ud af en statslig vision eller en kommunal plan. Samarbejdet er stille og roligt vokset frem – og har først i de senere år blevet grebet mere strategisk an fra offentlig side. Arbejdet med at sprede tilgangen til andre virksomheder i andre kommuner er således i dag i højere grad en aktivitet der drives af bl.a. Symbiose Centeret for offentlige midler.

Det der kom først i Symbiosen var således det private initiativ – og det primært offentlig finansierede strategiske arbejde med at løfte samarbejdet op på et niveau, hvor tilgangen "mainstreames" og i højere grad søges opdyrket hos nye virksomheder – er således knyttet til den noget senere periode i

Symbiosens udvikling. Derfor har Symbiosen en udviklingsgrad på 5 i forhold til det private engagement.

A. Identifikation af lokale styrker og muligheder (Udviklingsgrad = 5)

At der har været en række meget lokale styrker og muligheder – og disse har været i fokus fra første færd - er klart. Samarbejdet omkring at udnyttet overfladevandet i Tissø i den petrokemiske industri, skyldes således, at nogen havde fået øje på den oplagte ide, og at det der manglede kun var en kommunal rørledning.

Arbejdet med at identificere nye potentialer i udnyttelsen af lokale ressource- og spildstrømme, er et fast punkt for arbejdet i foreningen bag Kalundborg Symbiosen. Nye perspektiver i eksisterende spildstrømme, nye typer spildstrømme og nye virksomheder – er hele tiden noget der holdes et våget øje med. Denne udvikling er tydelig når der ses på hvorledes at få ressource- og spildstrømme i dag omfattet 30 forskellige typer.

Med adgang til nye offentlige udviklingsmidler har arbejdet med at identificere potentialerne i et større område omkring Symbiosen også taget fart. Således arbejdes der nu programatisk i regi af Symbiose centeret med at finde virksomheder, der gennem indtrædelse et samarbejde kan få reduceret sit behov for at få afledt forskellige spild produkter – og i stedet gøre nytte i andre produktioner. Derfor har Symbiosen en udviklingsgrad på 5 i forhold til identifikation af lokale styrke og svagheder.

F. Formalisering af netværk (Udviklingsgrad = 4)

Samarbejdet mellem Kalundborg Symbiosens ni medlemmer er stærkt formaliseret. Der er etableret en forening med faste møder og klare hensigter. De aktører de umiddelbart indgår i ressource- og spildstrømmene mødes således jævnligt og forholder sig til udviklingsperspektiver i samarbejdet. Dertil kommer, at en række af aktørerne rent fysisk er koblet sammen gennem rørledninger eller tilpassede installationer, der muliggør at de forskellige produkter rent faktisk kan udveksles. Den umiddelbare formalisering af netværket bag selve Kalundborg Symbiosen er således formaliseret i en grad, at den manifesterer sig fysisk.

Symbiosetankegangen er dog bredere end blot samarbejdet imellem de ni medlemmer af Kalundborg Symbiosen. Symbiose Centeret tæller udover Kalundborg Kommune også nabokommunerne og Region Sjælland. Etableringen af et Symbiose Center er ligeledes en vigtig manifestation imellem relevante aktører og med Kalundborg Kommune som det organisatoriske bindeled imellem Kalundborg Symbiosen og det bredere rettede udviklingsarbejde, der foregår på Symbiose Centeret.

En række af de nyere udviklingsperspektiver i forhold til deling af ressource- og spildstrømme knytter sig i stigende grad til forsøgspstillinger i forhold til især energiproduktion og miljøløsninger. Dette indbefatter deltagelse af bl.a. universiteter og andre vidensinstitutioner. Disse aktører indgår i konkrete projekter omkring bl.a. alger og brint- dog indgår de ej heller i Kalundborg Symbiosen eller Symbiose Centeret. Samarbejdet med det bredere erhvervsliv i Kalundborg er ligeledes fint, når det giver mening i forbindelse med bl.a. det opsøgende arbejde i forhold til at identificere nye potentialer i

regi af Symbiose Centeret – men er ej hellere konkret formaliseret. På den baggrund har Symbiosen en udviklingsgrad på 4 i forhold til formalisering af netværk.

C. Investeringer i infrastruktur (Udviklingsgrad = 5)

I forhold til investeringer i infrastruktur er Kalundborg casen nok lidt enestående i den forstand, at investeringer i infrastruktur har været i kernen i samarbejdet siden begyndelsen. Store grønne rør er en del af bybilledet i Kalundborg og manifestere således en del af de investeringer der er gjort i Symbiosen.

Der er investeret i forbindelser mellem virksomhederne i Symbiosen. At disse investeringer er foretaget, er givetvis forretningskritisk – og har betydet at der rent faktisk findes en række store produktionsvirksomheder også i dag Kalundborg. Adgang til fornuftigt prissatte ressourcer gør en forskel. For andre virksomheder er det dog nok blot et yderligere argument for forsæt at blive og investere yderligere i de produktionsapparater, som de har valgt at placere i Kalundborg. I det lys kan Symbiosen karakteriseres som havende en udviklingsgrad på 5 i forhold til investeringer i infrastruktur.

E. Identitetsskabende aktiviteter (Udviklingsgrad = 5)

I forhold til identitet er Kalundborg Symbiosen interessant. Der skulle nemlig gå en lang årrække før der opstod en bevidsthed omkring det særegne i virksomhedernes sammenknytning. Samarbejde var derfor i de første mange år blot en helt naturlig og oplagt måde at interagere på imellem virksomheder og myndigheder.

I de senere år er identitetslementet blevet væsentligt tydeligere. Dette er i første omgang blevet drevet af især international – og senere national opmærksomhed. Internationale mediers opmærksomhed synes at have startet en del af "hyphen" omkring symbiosen. Kalundborgs særstatus som industrikommune, efter en tid hvor storindustri i stigende grad er blevet en sjældenhed rundt omkring i Danmark, har ligeledes styrket identiteten. Kommunen brander sig selv fuldhjertet som "industrikommune" og er stolt af det forhold – samarbejdet omkring symbiosen er et meget centralt kapitel i den historie.

I den seneste år er Symbiose Centeret opstået – og arbejdet med at synliggøre det unikke bag samarbejdet i symbiosen er ligeledes blevet intensiveret. Endelige kan nævnes at den statslige opmærksomhed som industrielle symbioser nyder i øjeblikket ligeledes i høj grad bidrager til identitetsskabelse i forbindelse med samarbejdet ikke mindst udover rammerne for selve foreningen bag symbiosen. De identitetsskabende aktiviteter vurderes således også at ligge på 5.

D. Investeringer i viden og uddannelse (Udviklingsgrad = 3)

Samarbejdet i Symbiosen har i høj grad været præget af de virksomheder der har indgået i dette samarbejde samt med kommunen som den nødvendige aktør i forhold til bl.a. planlægning. I det omfang egentlig viden og uddannelse har været nødvendigt – er dette blevet leveret af virksomhedernes selv eller tilkøbt rådgivning.

Det har gennem årene ikke været nødvendigt at tilknyttet særlige forskningsenheder til samarbejdet – eller uddanne folk specielt til at håndtere symbiosesamarbejdet. De senere år er en række forskningsrelaterede samarbejder dog blevet knyttet an – særligt igennem det koordinerende arbejde foretaget af Symbiose Centeret. Det har betydet et tættere samarbejde med såvel danske som internationale universiteter og vidensinstitutioner. Dertil kommer de mere uformelle samarbejder der gennem årene har været mellem Symbiosens medlemmer og særligt uddannelsesinstitutioner, der har ønsket at lade Kalundborg Symbiosen indgå som undervisningsmateriale. Der lægges således i øjeblikket større investeringer i netop viden og uddannelse men potentialet er sandsynligvis større, så på den baggrund vurderes Kalundborg Symbiosen til en udviklingsgrad på 3.

G. Måling af effekter (Udviklingsgrad = 2)

Der gøres ikke et stort arbejde med at måle og veje effekter af Symbiosen. Dette skyldes nok i høj grad at samarbejdets ikke har været knyttet an til en større offentlig udviklingsstrategi. De overvejelser, der har været behov for i forhold til udvikling og investeringer, har været overvejende virksomhedsøkonomiske, og der har ikke været et behov for et samlet overblik i forhold til den samlede effekt af initiativer.

I forhold til de offentlige aktører har det ligeledes været tilstrækkeligt at kunne konstatere, at kommunen har kunnet bevare sin attraktivitet for industrien. I de senere år har der dog tilflydt midler fra blandt andet Vækstforum Sjælland, europæiske forskningsmidler og fra nationale puljer. Dette vil utvivlsomt betyde, at der i den kommende tid vil være et stigende fokus på opfølgning og måling. Udviklingsgraden antages således at være 2.

Aalborg: Brains Business – Nordjylland

Afgrænsning af case:

Centrum for IKT-udvikling

Væksteffekter:

- En certificeret guldklynge og erhverv med høj værditilvækst i udvikling
- Stærk manifestation af "kultur" og tilhørsforhold
- Massiv tilslutning fra samtlige involverede interessenter

1. Vækstcasen

It-branchen kan være lukrativ men også uforudseelig. Det er et af de mest værdiskabende erhverv overhovedet men også en sektor, der er præget af bobler og konjunkturer med deraf følgende erhvervsmæssige omvæltninger. Nordjylland er for en del at betragte som klassisk "udkantsdanmark" – masser af skøn natur, men lidt længere imellem de store erhvervsmæssige flagskibe. Ikke desto mindre er det lykkedes at etablere den hidtil eneste guldpræmierede danske IKT-klynge i regionen. Det har gennem tiden ellers ikke skortet på erhvervsmæssige udfordringer i det Nordjyske.

Solnedgangsindustrier har ofte sat dagsorden med lukninger af slagterier og skibsværfter. Selv højt profilerede videnserhverv, knyttet til den på et tidspunkt boomende mobilindustri, har taget store slag. Men for knap 10 år siden lykkedes det "at forbinde prikkerne" i og trække de "relationsbaserede streger" mellem de aktører, der udgør en helt klassisk triple helix-konstruktion bestående af erhvervsliv, vidensinstitutioner og myndigheder – og sammen skabe et velfungerende omdrejningspunkt for it-erhvervet i Nordjylland.

Opskriften består af en række ingredienser og omfatter både timing, kompetencer og kritisk masse. Det er historien om ildsjæle, agile beslutningstagere og faglig specialisering - men den helt særlige magiske ingrediens kan sammenfattes til "den rette indstilling". En lyst og vilje til at ville hinanden og se et større formål i udviklingen af erhvervet fra alle involveredes side synes således at have gjort den endelige forskel for den Nordjyske IKT-klynge.

Komponenterne bag successen er også sat i spil i andre sammenhænge i Nordjylland – dog er initiativet, der i dag er kendt som "Brains Business", særligt succesfuldt og udgør tværsammen af mange gode indsatsen både på Aalborg Universitet, blandt de mest markante offentlige aktører i Region Nordjylland og Aalborg Kommune (gennem Aalborgsamarbejdet) samt den store underskov af større og mindre it-virksomheder, der for en stor dels vedkommende er vokset ud af den nordjyske muld.

2. Historien

Videnserhverv i større stil i Nordjylland starter og slutter med tilstedeværelsen af Aalborg Universitet. Siden sin etablering i 1974 har universitetet været stærkt orienteret mod sine omgivelser, herunder ikke mindst erhvervslivet i Nordjylland såvel som det resterende Danmark. Universitetet er født ud af et stærkt ønske i regionen om at have en højere læreanstalt i området – og dette har den anden vej rundt, ifølge fakultetsdirektør Niels Maarbjerg Olesen, dybt præget universitetets orientering mod det nordjyske. Det har været i forhold til at være synlig og relevant i både de store og mindre byer i regionen, for den enkelte borger eller for det lokale erhvervsliv. Blandt andet denne særlige "erhvervsrettethed", med afsæt i den grundlæggende tilgang omkring "problem based learning", har været et træk ved universitetet, som endvidere har været definerende og samtidig givet en særlig rolle blandt de ældre og veletablerede universiteter i det øvrige Danmark. Samtidig har der på Aalborg Universitet også traditionelt været et stort fokus på de tekniske og ingeniørmæssige fag.

Denne forudsætning er væsentligt medvirkende til den position, som Nordjylland opnåede i forbindelse med udviklingen af mobil kommunikationsteknologi – og som fik store internationale virksomheder som blandt andet Motorola, Texas Instruments og Flextronic til at etablere sig i Nordjylland. Historien, der startede med en regional erhvervsmæssig specialisering i skibradioer, og som gav startskuddet til en helt særlig position for Aalborg Universitet i forhold til mobilkommunikation, endte i en række udfagninger af arbejdspladser – da det endte med ikke at være rentabelt at have egentlig hardwareproduktion og udvikling placeret i det nordjyske.

Universitet havde qua sin særlige tilgang været til stede og kunne styrke de muligheder, der opstod i forbindelse boomet inden for mobil kommunikation i 90'erne og nullerne. Faglighederne blev orienteret omkring det mobile, og allehånde strategier pegede i retning af på en eller anden vis at understøtte mobile aspekter. Store forsknings- og innovationsmæssige resultater blev opnået, og tilstrømningen af virksomheder og udenlandsk kapital understregede succes. Resultatet af succes blev dog også en dyrkning af en "monokultur". Offentlig finansiering, regionale og nationale strategier, beskæftigelsesindsatser, forskerkarrierer og investeringer blev orienteret mod det mobile. Da det i sandhed globale marked for mobilteknologi tager fart, bliver de relative omkostninger ved etablering og tilstedeværelse i nordjyske for høje – og udvikling forstærket i blandt andet Korea, Kina og USA.

Ny styrkeposition med afsæt i krisen

Med neddrøslingen af det, der ellers havde været en helt utrolig succeshistorie omkring udviklingen af et helt nyt videnserhverv, stod Nordjylland igen med udfordringer, der lignede situationen med nedlæggelse af andre store arbejdspladser som eksempelvis lukning af Aalborg Skibsværft i 1988. En ledende arkitekt bag Brains Business, Grimur Lund, noterede sig i pressen en udvikling fra overskrifter om "Silicon Vally i Nordjylland" til "Nordjylland slukker og lukker".

Men at disse pressehistorier ikke dækkede det virkelige billede af en region med både kompetencer og en vilje til gennem samarbejde at levere resultater, understreges af Grimur Lund, der i dag er formand

for Brains Business. Vejen gik gennem en bedre organisering af IKT erhvervet i regionen og en bredere tilgang til, hvem der egentlig udgør IKT branchen. Mens det mobile eventyr buldrede af sted i Nordjylland have fokus kun i mindre grad været på den bredere IKT-branche i regionen – nu var muligheden til stede for at styrke en bredere platform for erhvervet gennem et bredt forankret virksomhedsnetværk. Et netværk, der i farten dog også opslugte dele af organiseringen omkring det fortsatte arbejde med mobilkommunikation i det nordjyske. Aktiviteterne i netværket bestod blandt andet af gensidige virksomhedsbesøg og etableringen af en røst for et bæredygtigt og bredt forankret IKT-erhverv i Nordjylland.

Udbygning af interessentkredsen

Erhvervssamarbejdet viste sig dog hurtigt at være en for snæver tilgang til udvikling – og ønsket opstod om at starte en organisation, der også kunne rumme videninstitutioner og myndigheder. Dermed var grundlaget for en klassisk triple helix-baseret klyngeorganisation skabt. Valget om at trække universitetet og Aalborg Kommune (i form af Aalborgsamarbejdet) samt Regionerne ind, understregede det forhold, at IKT-virksomhed - bredbånd og hjemmearbejdspladser til trods - er et storbyfænomen. Der skal være mennesker og udvikling for at holde et IKT-erhverv i gang – og her var i første omgang et tættere samarbejde med Aalborg Universitet oplagt.

Anknytningen til et it-vidensmiljø i topklasse og en masse engagerede studerende var en vitalisering af erhvervsnetværket, og skabte et naturligt forum for videndelingsevents og andre aktiviteter. Virksomhederne fik nemmere adgang til viden om de seneste landvindinger på forskning- og innovationsområdet, og det blev anskueliggjort for de studerende, hvordan bl.a. iværksætteri kan tage form. Med et samarbejde med Aalborg Universitet fik netværket sin "motor", som Grimur Lund betegner det. Aalborg Universitet - på den anden side – byggede videre på sin tradition for en dyb regional forankring, en netværksbaseret organisering og et dagligt samspil med erhvervslivet, der eksempelvis er udtrykt ved, at 46 pct. af de studerendes afgangsprojekter gennemføres i samarbejde med aktører uden for universitetet.

Foruden universitetet trådte også Aalborg Kommune/Aalborg samarbejde og Region Nordjylland/Vækstforum Nordjylland ind i samarbejdet. Dette gav i første omgang samarbejdet adgang til medfinansiering men måske endnu vigtigere - en styrkelse af den strategiske ramme for erhvervets aktiviteter. Personer som den daværende erhvervschef i Aalborg Kommune Vibeke Stoustrup og direktør hos Region Nordjylland Dorthe Stiggard bidrog således væsentligt til, at de politiske visioner hos region og kommune om et stærkt it-erhverv blev rammesat.

Med bidragene fra de lokale og regionale udviklingskasser var der mulighed for at sætte ekstra skub på det, der kan betragtes som en meget væsentlig konkurrenceparameter for en ung klyngeorganisation – nemlig synlighed. Første skridt var et brandingarbejde af selve klyngen. Frem for mere anonyme forkortelser – blev navnet "Brains Business" i samarbejde med eksterne kommunikationskonsulenter skabt.

Klassiske netværksaktiviteter – med lidt ekstra gas

Som den veletablerede klyngeorganisation Brains Business er i dag, indgår der de aktiviteter, man kunne forvente. Det er blandt andet adgang til diverse netværk og dertilhørende netværksarrangementer, eksportrådgivning, vidensoversigter og mulighed for synlighed.

Der er et forholdsvis stort antal netværksaktiviteter, som i høj grad skyldes tilknytningen til forskningsmiljøet og Brains Business egen prominente profilering. Rigtig mange af de aktiviteter som Brains Business lægger navn til, er således aktiviteter, som reelt gennemføres af forskellige institutter på universitetet – men bidrager altså således til en høj dynamik. Særlig markant er dog det årlige "award show" – der med Brains Business brede appel til it-erhvervet i Nordjylland har udviklet sig til en betydelig institution i branchen. Det er årlige show holdes for fulde huse med mange hundrede deltagende virksomheder – og hvor der også er tradition for, at underholdningen får ekstra gas. Det afspejler sig også tydeligt i vurderingerne fra de eksterne folk, som udgør dommerpanelet ved prisoverrækkelserne.

Ifølge Cecilia Bonefeld-Dahl, der udover at være direktør for det sjællandsbaserede firma GLOBIT blandt andet sidder i spidsen for eksportrådets bevillingsudvalg, er det klart en oplevelse af, at man fra medlemmernes side går meget op i den årlige prisoverrækkelse – ja, at det sågar er helt "kult" af være med og deltage. Samme oplevelse sidder et andet medlem af dommerpanelet administrerende direktør i det Århus baserede Systematic Michael Holm med. Brains Business er således klart præget af et stort personligt engagement – understøttet af Aalborg Universitets tradition for erhvervskontakt.

At klyngeaktiviteterne endvidere er af høj kvalitet understreges af, at Brains Business i efteråret 2013 blev tildelt en guldmedalje af EU-kommissionen for at være en af Europas mest velfungerende klynger. I Danmark var det både første gang, den prestigefyldte medalje blev tildelt en regional klynge, og første gang, den blev givet til en IKT-klynge. Medaljen "Cluster Management Excellence Label GOLD – Proven for Cluster Excellence", bliver tildelt på basis af et klyngebedømmelsessystem, udviklet af The European Cluster Excellence Initiative (ECEI) og er i dag givet til i alt 22 klynger i hele Europa (heraf fire i Danmark). I bedømmelseskriterierne indgår blandt andet: evnen til at udvikle og implementere strategier, skaffe finansiering, relationsskabelse og det oplevede serviceniveau. De fine resultater understøttes ifølge klyngekoordinator Birgit Nøhr også af den store lyst fra alle sider til at samarbejde med Brains Business.

Ingen ejer Brains Business – alle ejer Brains Business!

Man fører sig i dag frem som "Danmarks stærkeste IKT-netværk" – det til trods, findes der ikke ét dørskilt, hvor der står Brains Business på – men flere. Formelt er det Aalborg Kommune, der står på ansøgningerne om midler, men det har været et kardinalpunkt i etableringen af organisationen Brains Business og blandt partnerne bag, at der ikke skulle være én partner, der gennem et værtskab ejede Brains Business. Organisationen, der reelt består af en håndfuld ansatte, er derfor geografisk placeret på henholdsvis Aalborg Universitet samt på Aalborg Kommune.

Denne struktur er forholdsvis unik – og vidner altså om en meget villet tilgang fra partnerkredsen. Fakultetsdirektør Niels Maarbjerg understreger dette som et "tvangsægteskab". Partnerne er tvunget sammen om at drive organisationen frem og i den forbindelse skabe en fælles samarbejdskultur. Dette understreges af direktør og formand Grimur Lund, der altid har oplevet en meget velvillig og beslutningsdygtig tilgang til projektet fra alle sider. Når der er behov for finansiering eller bemanning oplever han således, at der altid hurtigt kan findes en løsning.

Finansielt bidrager alle fire partnere: Erhvervsnetværket, Aalborg Universitet, region og kommune til festen. Og det gøres på en måde og i en grad, så det ikke konstant dominerer dagsordnerne – som det blandt andet ifølge Niels Maarbjerg gør i lignende fora. Der er lidt ro på den økonomiske dimension, og det giver overskud til at arbejde med det væsentlige - nemlig kultur, synlighed og aktiviteter. Men økonomi gør det ikke alene. Birgit Nøhr, der i det daglige fungerer som Co-cluster manager, understreger, at der imens det mobile eventyr tog fart, var masser af midler. Det var dog først da "boblen sprang", at man rigtigt begyndte at tale sammen. Således var der også hurtigt initiativer på plads til at redde arbejdspladser og kompetencer. Birgit understreger også, at hun generelt oplever, at der fra Aalborg Universitets side er en vilje til at kigge på den lange bane i forhold til udvikling. Man er indstillet på at give mere, end man tager – og det bidrager klart i hendes optik til at skabe en stærk partnerskabskultur.

Det er menneskene og kulturen, der skal drive værket

En stor virksomhed eller en særlig teknologi kan sætte gang i udvikling og klynge-dannelser – men som historien fra Nordjyllands mobileventyr viser, så kan store virksomheder flytte og endvidere er teknologi ofte noget universelt, der kan udvikles og drives fra mange sider og lokaliteter. Det der kan gøre en forskel er ifølge flere af folk bag Brains Business noget andet.

For Niels Maarbjerg handler det især om kultur. Kultur, der udtrykker sig i vidensbaserede økosystemer, hvor mennesker og relationer konstant sættes i spil. Det er en tilgang, han finder, gennemsyrlig Aalborg Universitets tilgang til omverdenen, men også finder sit udtryk i individer, som eksempelvis formanden for Brains Business, Grimur Lund.

Store virksomheder gør naturligvis en forskel ifølge Niels Maarbjerg – men endnu vigtigere er det således, at der er stærke erhvervs-personer, der med det rette engagement "kan piske en stemning op". Mange peger på Grimur som præcis sådan en aktør. Grimur er uddannet på Aalborg Universitet. Han har gennem årene med stor succes opbygget og solgt flere it-virksomheder, og han deler i dag sin tid imellem England og Nordjylland. Ifølge flere aktører i miljøet besidder han en kombination af et stærkt drive og en evne til forstå, hvad der skal til for at lykkes med udviklingen af en stærk branche og ikke mindst en stærk veneration for it-miljøet og udviklingen af Nordjylland.

Ifølge Grimur selv, handler det om at skabe en kultur for it-folk, "hvor man har lyst til at være". Der skal være en kritisk masse i miljøet, der gør, at man grundlæggende har en fornemmelse af bevægelse og udvikling. Det er ikke nok at sidde i udkanten med en fiberopkobling og levere it-service. Der skal være et befordrende bymiljø, hvor der sker noget på den kulturelle scene - der skal være cafeer og interessante indkøbsmuligheder. Samtidig skal der være et interessant vidensmiljø – hvilket ifølge Grimur i høj grad er tilfældet med Aalborg Universitet. Men den kritiske masse gælder også erhvervet som sådan. Der skal være et betydeligt og solidt omfang af virksomheder – der kan inspirere, hjælpe og udfordre hinanden. Noget som de 135 erhvervsmedlemmer vidner om. Alt det summer op til følelsen af at være en del af at være noget spændende og udviklende. En fælles udviklingskultur for it-branchen i det nordjyske.

Grimurs arbejde med organisering af branchen i det nordjyske er således et skoleeksempel på det, der i bedste fald kan være modspillet til Aalborg Universitets proaktive indstilling til sine omgivelser. Det er også noget, som en person som Niels Maarbjerg forfølger. Det er vigtigt at få identificeret de folk og

beslutningstagere, der sammen kan trække regionen i den rigtige retning. Og Niels går ikke af vejen for at bekende, at der fra hans side arbejdes målrettet med tidligt at identificere personer med den "rette ånd". Folk som besidder evnen til at læse mulighederne i de nordjyske rammebetingelser og få ting til at ske. Den type mennesker skal være indstillet på at få lidt særbehandling fra universitets side.

3. Hovedaktørerne i økosystemet

Brains Business er en klassisk triple helix klyngestruktur, men der er tydeligvis træk, der ligger dybere end blot en formel struktur. Fra de forskellige parter side italesættes konkrete begreber som "økosystemet" og "kultur". Således er der ingen tvivl om, at der i udviklingen af Brains Business har været arbejdet målrettet med at understøtte en særlig tilgang, at der har været arbejdet med regionens dna, og at en særlig væstkultur er blevet næret.

Erhvervsnetværket i branchen

Afsættet for en velfungerende klynge kan spores flere steder fra, men i forhold til Brains Business er det mest konkrete det arbejde, der er vokset frem gennem erhvervsnetværket. En lang række virksomhedsledere havde samlet sig i netværket og delte allerede ud af mange gode indsigter og erfaringer i arbejdet med at konsolidere en bredt defineret it-branche i Nordjylland. Efter lidt af en mavepuster med neddroslingen af regionen som et flagskib inden for mobil kommunikation – spillede samlingen af en bred gruppe interessenter i branchen en vigtig rolle i understregningen af, at Nordjylland stadig havde betydelige styrker på it-området og rådede over et betydeligt potentiale.

Aalborg Universitet og andre vidensinstitutioner

Uden et stærkt engagement fra erhvervslivet fungerer en klynge ikke – men som casen også illustrerer, spiller en proaktiv vidensaktør også en vigtig rolle. Aalborg Universitet udgør sammen med University College Nordjylland vidensaspektet i samarbejdet. Udover de åbenlyse fordele ved, at vidensaktører er en del af økosystemet – så som nem adgang til viden og dygtige kandidater – spiller særligt universitetets selvforståelse og overordnede tilgang til samarbejde en vigtig rolle. Partnerskaber som langsigtede investeringer er en central del af det, som Aalborg Universitet bidrager med – men også perspektivet i forhold til at styrke en særlig fælles kultur er her meget vigtig.

Aalborg-samarbejdet og Region Nordjylland

Både det kommunale og det regionale niveau er ligeledes involveret i økosystemet. Begge niveauer som noget der bidrager med primært to ting – en adgang til offentlige ressourcer i form af medarbejdere eller udviklingsmidler samt en politisk strategisk rammesætning for initiativer.

Ildsjælen

I forhold til Brains Business er det endvidere vigtigt at få endnu en parameter i spil – nemlig individet. Historien bag Brains Business er naturligvis præget af organisationer, og det som organisationer kan bidrage med. Men flere gange spiller individer ind i forhold til at få tingene til at ske, og projekterne til at lykkes. Det sker i udformningen af universitetets grundlæggende tilgang eller dna, hvor bl.a. rektorer sætter vigtige pejlemærker. Det sker i forhold til de offentlige beslutningstagere, der går ind i

samarbejdet med en evne til at eksekvere og skabe det finansielle grundlag. Og det sker i forhold til en gennemgående og drivende kraft som Brains Business bestyrelsesformand. Ting krydsbefrugter og inspirerer naturligvis hinanden – men viljen til både at kunne eksekvere og gøre det i et fællesskab ligger altså også hos en række af de individer, der står bag initiativet.

4. Strategiske udfordringer

Finansiering fremadrettet

Det finansielle grundlag for klyngen har ligget i baggrunden indtil nu. Forholdet vil dog kunne melde sig igen. Eksempelvis ændrer de nationale rammer for bl.a. regionale udviklingsmidler og strukturfonde sig i øjeblikket – det vil kunne betyde at dele af finansieringen skal findes andre steder. Generelt har universitetsmiljøerne de senere år – helt overordnet – ikke været mødt med de samme besparelseskrav som den resterende del af den offentlige sektor. Det vil alt andet lige understøtte Aalborg Universitets fortsatte arbejde med området.

Hvad sker når ildsjælene forsvinder?

Et væsentligt grundlag bag Brains Business succes, er de visionære individer, der har kastet sig ind i arbejdet. Da der er en hvis risiko forbundet med individers engagement – kan en dynamik i bag arbejdet med klyngen falde bort.

Øget brug af co location

Fysisk nærhed rummer en betydning for sammenhængen i økosystemet. Behovet for øget brug af co location udgør en strategisk udfordring.

5. Læren af Aalborg som vækstcase

Der er en række læringspunkter, som kan trækkes ud af Brains Business. Forhold der både knytter sig til det stedspecifikke – men også ting der er mere generelle.

Brede og ikke monokultur. Et væsentligt afsæt for erhvervsamarbejdet var at skabe et bæredygtigt grundlag for erhvervet. Det er sket igennem at samle IKT-branchen bredt og dermed sikre sig en kritisk masse. Det skinner ligeledes igennem ved ønsket om at gøre op med en monokultur – og dermed fjerne nogle af de risici, der ligger i en meget specifik faglig specialisering.

En fælles ånd/identitet/synlighed. "At piske en stemning op" er gennemgående i Brains Business aktiviteter. Det har fra starten af været vigtigt at puste til en stærk identitet som omdrejningspunkt for IKT-branchen – det har blandt andet været igennem en meget proaktiv tilgang til at skabe sig opmærksomhed som det samlede forum for branchen i det Nordjyske. Både ved at have en masse væsentlige arrangementer men også i nogle tilfælde spektakulære arrangementer.

Delt ejerskab. Det er fire partnere, der står bag initiativet – og blandt alle partnere er der en stærk vilje til at give de andre æren for at være lykkedes med projektet. Konkret har det været gennem organisatoriske beslutninger og ikke ved at samlokalisere sekretariatet. Men også på et mere

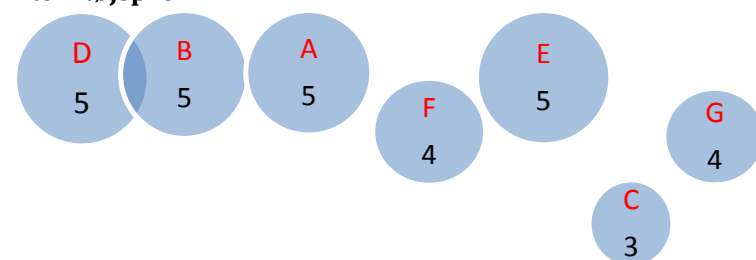
værdimæssigt niveau – hvor der har været delt en opfattelse om at være fælles om at fremelske en partnerskabskultur.

Dyrkningen af de rette folk. Det er i en hvis udstrækning individer – og deres valg og fravalg, der har banet vejen for Brains Business. Disse personer har naturligvis været til stede på det rette tidspunkt, men det har også fra eksempelvis universitetets side været et en bevidst tilgang til at dyrke de folk hos beslutningstagere og i erhvervet, som de troede på med tiden ville udvikle sig til vigtige nøglepersoner og dermed katalysatorer for udvikling.

Økonomisk ro på. Det finansielle har også betydning for Brains Business som for alle andre lignede aktører. Dog har der i dette tilfælde været et ønske om at minimere fokus på de begrænsninger, som finansiering kan udgøre.

Aalborgs anvendelse af redskaber - uddybning af profil

Værktøjsprofil:



Vækstcasens modenhed: "Høj – med perspektiver i forhold til yderligere formalisering af organisation"

Uddybning af profil

D. Investeringer i viden og uddannelse (Udviklingsgrad = 5)

Arbejdet med Brains Business tager sit afsæt i en stærk videnskabsmæssig position. Aalborg Universitet har i en årrække arbejdet med IKT-teknologier og skabt sig en stærk position særligt i forhold til mobil kommunikation. Forudsætningen for en stærk IKT-klynge som Brains Business ligger således i netop de investeringer i viden og uddannelse, som er foretaget på Aalborg Universitet.

Dertil kommer, at IKT-erhvervet som sådan i høj grad er afhængigt af bl.a. videnskabsmedarbejdere til at drive og udvikle forretningen. Investeringen i viden og uddannelse har således en udviklingsgrad på 5.

B. Privat engagement (Udviklingsgrad = 5)

Forudsætningen for Brains Business er det offentligt drevne uddannelsessystem. Klyngearbejdet tog dog sit konkrete afsæt i det erhvervsnetværk, der havde til hensigt at samle IKT-erhvervet bredt i Nordjylland. Arbejdet med at samle erhvervet oven på, at den mobile industri begyndte at neddrole i det Nordjyske, voksede således ind i et samarbejde med Aalborg Universitet – og stærke kræfter på Universitet og hos Region og Kommune har siden været stærke partnere i samarbejdet.

Det er tydeligt at vekselvirkningen imellem nordjyske IKT-virksomheder og Aalborg Universitet er betragteligt – og helt central for klyngens succes. Den brede og engagerede medlemskreds af private aktører er dog meget vigtig. Dertil kommer det stærke indspil fra formanden for Brains Business, der ligeledes kommer fra det private – og dermed tager hele den private dagsorden med ind. Havde initiativet skule drives fra Aalborg Universitet eller fra et offentligt kontor – ville det have været meget sværere at skabe den dynamik og interaktion, som i dag præger klyngen. Udviklingsgraden for det private engagement vil have svært ved at være højere og er således 5.

A. Identifikation af lokale styrker og muligheder (Udviklingsgrad = 5)

At læse de muligheder der lå i, at Aalborg Universitet leverede ind i en fødekæde af private aktører samt, at der var et behov for at samle IKT-branchen bredere i det nordjyske, var en vigtig løftestang for klyngen.

Den årelange satsning på mobil kommunikation havde skabt et stærkt fagligt miljø, tiltrukket en række internationale aktører samt sikret en stigende strategisk orientering fra offentlig side. Dertil kom Aalborg Universitets tradition for at orientere sig mod sin nordjyske omverden og interagere med det private erhvervsliv. Da den mobile satsning blev offer for den internationale udvikling var der således allerede et stærkt fokus på IKT-erhvervet – og således et godt videnskabsgrundlag i forhold til, hvad de enkelte aktører kunne bidrage med i forhold til viden, ressourcer og evne til at eksekvere. "Gnisten" til Brains Business blev et individ, der forbandt punkterne, så potentialet og begyndte at handle. Dette er senere fulgt op af overblik og analyser gennemført bl.a. i forbindelse med udvikling af regionale erhvervsudviklingsstrategier. Udviklingsgraden for identifikation af lokale styrker og muligheder vurderes til 5.

F. Formalisering af netværk (Udviklingsgrad = 4)

Succesen bag Brains Business skyldes for en væsentlig del de rette personer rundt om bordet. Således har der været en vilje til at handle og en fælles dagsorden og syn på perspektiverne. Brains Business er dog også et konkret netværk – i første omgang af virksomheder, der er medlemmer og deltager i klyngens aktiviteter. Foruden virksomhederne indgår Aalborg Universitet, Region Nordjylland samt Aalborg samarbejdet (Aalborg Kommune og nabokommuner) ligeledes som ligestillede partnere bag klyngen.

Netværket omkring klyngen er således i høj grad formaliseret, og omfatter således medlemskaber og partnerskaber samt økonomiske forpligtigelser for alle involverede. Klyngen udgør det naturlige samlingspunkt for de forskellige interessenter på området – i forhold til den mere overordnede strategisk og politisk ageren er klyngen mindre formaliseret. Her varetager partnerne mere hver især sine prioriteten – omend tilstedeværelsen af de andre interessenter klart opfattes som en styrke. Opsummerende vurderes formaliseringen af netværket til en udviklingsgrad på 4.

E. Identitetsskabende aktiviteter (Udviklingsgrad = 5)

Et ikke uvæsentligt perspektiv på klyngearbejdet har været at piske en stemning op omkring det samlede IKT-erhverv i Nordjylland. Dette har i sin essens været en identitetsskabende aktivitet. Klyngens arbejde har således i meget høj grad det enkle formål at opbygge en fælles nordjysk IKT-identitet.

Mere markant er naturligvis det meget velbesøgte årlige award show – der i høj grad bidrager til, at branchen ser sig selv som sammenhængende. Dertil kommer naturligvis også de mange andre aktiviteter, der gennemføres under klyngens navn. Identiteten eller styrken i klyngens selvforståelse synes i nogen grad at være så stærk, at aktiviteter (eks. seminar eller møder) afholdes i regi af klyngen - omend de i virkeligheden kun drives af en af parterne bag klyngen. Den stærke selvforståelse som medlem af klyngen og det meget bevidste arbejde med at skabe en fælles identitet indikerer en udviklingsgrad på 5.

C. Investeringer i infrastruktur (Udviklingsgrad = 3)

Der er ikke investeret i megen infrastruktur i forhold til klyngen. Organisationen er fysisk spredt ud på kontorer på tværs partnerkredsen, og en hjemmeside fungerer som det væsentligste orienteringspunkt.

De investeringer, der er foretaget, er således primært foretaget i andet regi. Kontorer og medarbejdere er placeret hos deres respektive organisationer. Aktiviteter gennemføres hos virksomhederne eller på universitetet – og rammer for eksempelvis virksomhedsinkubatorer er knyttet til den stedlige forskerpark. Hvorvidt et klyngeinitiativ som Brains Business fordrer investeringer i infrastruktur i større omfang kan nok diskuteres. I det lys vurderes udviklingsgraden i forhold til investeringer i infrastruktur til 3.

G. Måling af effekter (Udviklingsgrad = 4)

To forhold gør, at Brains Business vurderes til en høj score i forhold til måling af effekter. Klyngen er netop blevet kåret til EU guld-klynge, og den modtager bl.a. kommunale og regionale udviklingsmidler.

I forbindelse med kåringen til guld-klynge – blev aktiviteter og resultater vurderet af en uafhængig instans. Dette gælder også i forhold til de løbende evalueringer der er lavet af klyngen på vegne af bl.a. Region Nordjylland. Således kan det konstateres, at der målrettet arbejdes med en dokumentation af klyngens effekter. Aktiviteterne i klyngen synes dog også styret af, hvilke muligheder samarbejdet kan lede til uden, at effektstyring indgår som et ufravigeligt element, hvorfor scoren er 4.

Vejle Kommune: Genskabelse af selvværdet i Vejle Fjord-regionen

Afgrænsning af case:

Den igangværende transformation fra industriby til videnby

Væksteffekter:

- **Vejle Kommune oplever en befolkningsudvikling over landsgennemsnittet.**
- **Antallet af arbejdspladser inden for privat handel og service vokser – stadig fald i industrijob.**
- **Nyt Green Tech Center: 80 procent af de 4.000 kvm er udlejet et halvt år før indvielsen**
- **16 procent flere nystartede virksomheder i 2013 end 2012**

1. Vækstcasen Vejle Kommune

Dandy, Tulip og store bomuldsspindier. Vejle var i en årrække kendt som en af Danmarks industribyer, og til trods for globaliseringens indtog i begyndelsen af 1990'erne, hang industriprædikamentet reelt på Vejle til et godt stykke op i 00'erne.

Vækstcasen om Vejle Kommune er derfor relativt ny og på mange måder også stadig umoden. Faktisk var det først i 2009-2010 – i den direkte slipstrøm af finanskrisen – at Vejle blev massivt ramt af jobtab. Blandt andet var det midt i årtiet, at det store tyggegummi-flagskib, Gumlink, med den lokale Bagger-Sørensen familie som ejere, endegyldigt udflagede produktionen til Tyrkiet.

Tilbage i tyggegummi-imperiet stod ganske vist stadig spinoff-virksomheden Fertin Pharma, der producerer nikotintyggegummi. Og selv om den på mange måder er og var en succes, blandt andet fordi den rykkede virksomheden fra et *fast moving consumer good* til et medicinsk produkt med en høj videnkomponent, var antallet af arbejdspladser langt under niveauet i Dandys storhedstid i 1990'erne.

Skærer man den nyere historie ud i et groft stykke karton kan man altså fastslå, at Vejle efter finanskrisens ubarmhjertige udrensning kun havde én succes tilbage: Sin status som Danmarks næststørste conferenceby.

En række nye initiativer skal dog ændre på den situation. I 2010 nedfældende kommunen nogle ambitiøse vækstmålsætninger under paraplyen "Vejle Vinder": Frem mod 2020 skal befolkningstallet øges med 10.000 personer, der skal være 5.000 flere jobs, 2.000 flere studerende og 500 flere iværksættere. Et vækstbarometer, der udkommer tre-fire gange om året, følger op på disse og en række andre parametre. Og foreløbig er der grund til optimisme på en række af parametrene.

Befolkningstallet er siden første kvartal 2011 steget med knap 2020 indbyggere. Der blev stiftet 16 procent flere virksomheder i 2013 i forhold til 2012. Og antallet af studerende i byen er vokset.

Jobskabelsen er dog fortsat det ømme punkt. Vejle har siden 2009 tabt cirka 4.700 tabte arbejdspladser.

Det er stadig industriarbejdspladserne, der bliver færre af, hvilket er en af grundene til at man er fortrøstningsfulde i Vejle Kommune. En række initiativer skal nemlig vende op og ned på jobstrukturen. Dels iværksættermiljøet Spinderihallerne, som byder på et væld af nye virksomheder i særligt spændfelt mellem kreativitet og forretningsservice. Dels en ny stor og privatfinansieret satsning på byggeriet af Green Tech Center, hvis formål på længere sigt er at skabe 2.000 nye videnarbejdspladser i byen.

2. Det historiske vingesus

Vejle blev i tidernes morgen kaldt "Danmarks Manchester". Manchester var den første by i England, faktisk i verden, der oprettede et bomuldsspinderi. Det første danske spinderi blev etableret i Vejle.

Fundamentet for Vejles udvikling blev altså allerede lagt i 1800-tallet. Siden fulgte en lang industriel tradition med bl.a. jernstøberi, slagteri og konfekturfabrikken, der senere blev til tyggegummifabrikken Dandy, der langt op i 1990'erne med brands som Stimorol og V6 havde en forholdsvis solid position på de globale markeder.

Korthiset begyndte imidlertid langsomt at ramle fra 1990 og frem. Først måtte bomuldsspindierne give fortabt i 1999, da den sidste ejer, Egetæpper, rykkede sin produktion til udlandet. Senere fulgte lukningen af slagterierne og ikke mindst en af de største slag: Udflytningen af produktion af tyggegummi hos Gumlink, der blev navnet på tyggegummiimperiet efter et større frasalg af de kendte brands.

Væksthistorien begynder efter 2000

Den første del af den historie, der allerede nu og i årene frem skal føre til ny vækst i Vejle, begyndte i 2004. Da slog den nuværende leder af det kreative vækstmiljø omkring Spinderihallerne, Lene Lawaetz, de første streger til det, der i dag er blandt Danmarks største udviklings- og innovationsmiljøer.

I de nyrenoverede haller – i øvrigt en ombygning finansieret af den katalytiske fond Realdania – er der i dag et dynamisk virksomhedsmiljø bestående af omkring 60 kreative virksomheder, kunstnere, en række viden- og kulturinstitutioner. Dertil kommer et kommunalt udviklingsteam, der sammen skaber forretningsudvikling gennem netværk, samarbejde, videndeling og brug af hinandens kompetencer. Alle aktører i de historiske bygninger befinder sig i et krydsfelt mellem erhverv, design og kunst.

Grundtanken bag Spinderihallerne var fra begyndelsen af skabe ny vækst, og for alt i verden ikke blot et arkitektonisk pænt kontorhotel for kreative virksomheder. En af de mange opgaver, der ligger på Lene Lawaetz bord, handler derfor ikke kun om at sikre de fortsatte gode rammer og nyudvikling af

Spinderihallerne, men også om at skabe en efterspørgsel til de mange kreative virksomheder, der kan noget nyt og anderledes eksempelvis omkring forretningsdesign. Derfor er en af hendes store arbejdsopgaver at krydsbefrugte allerede etablerede virksomheder især i Region Syddanmark med de nye virksomheders tænkning, så de gamle virksomheder får lettere ved at begå sig på de globale markeder.

Et godt eksempel er saltsprederproducenten Epoke. Virksomheden oplevede et stort pres konkurrenter ude i verden på grund af den øgede globale samhandel. Løsningen for Epoke var at arbejde med grundkoncept og markedsføring. Flere parter fra Spinderihallerne bidrog til processen. Og resultatet: Fra at levere saltspredere, leverer Epoke i dag "sikkerhed i danske kommuner". Der findes angiveligt 350 af sådanne eksempler.

Tæt samspil med private aktører

En af hjørnestene i Vejle Kommunes nyere udvikling er at skabe øget rum for det private initiativ. Den overordnede linje er klar: En kommune, der fattes penge, har som udgangspunkt nul kroner til nye projekter. Og når kommunen går ind og etablerer en platform som Spinderihallerne, sker det som udgangspunkt kun med en form for "driftstøtte" i form af udflytningen af en udviklingsafdeling, der i forvejen havde til huse på rådhuset og dermed allerede var en del af det kommunale budget.

Af samme grund har Vejle Kommune i postkriseårene udviklet en kultur, hvor alle skal opsnappe det private initiativ i forsøget på at skabe offentlig-privat partnerskaber. Når A. P. Møller Fonden har budt sig til i forhold til at nytænke området omkring gravhøje og runesten i Jelling, har kommunen hjulpet bidraget til at gøre processen let. Det samme gælder, når Kirk Kapital planlægger at opføre et nyt domicil tegnet af den islandske kunstner Olafur Eliasson på havnen – og på den måde står i spidsen for udviklingen af det helt nye område, Havneøen.

Kommunen ser også sin rolle som en form for brobygger, der støber de fundamentale kugler. Om kort tid står et nyt sundhedscenter på 17.000 kvadratmeter klar i Vejle. Det nye byggeri er resultatet af en ide, der tog form på kommunaldirektør Niels Ågesens kontor.

På baggrund af input fra forskellige netværk fornemmede han og andre i kommunen behovet for bl.a. en ny sygeplejeskole og et nyt psykiatricenter i Region Syddanmark. En af kommunens vigtigste roller i udviklingsfasen af det nye sundhedscenter var at skrabe en flok lejere sammen, finde det oplagte stykke jord og få den private entreprenør A. Enggaard fra Aalborg med i projektet.

En væsentlig brik i at få de private initiativer til at lykkes, kan henføres til den strategiske ledelsesforankring i kommunen. Organisationer er over en bred kam de seneste år blevet trænet i at opsnuse privat initiativ og finde løsninger for erhvervslivet. Det gør, at de skriver rundt til hinanden, når der er nye muligheder eller måske en risiko for at en virksomhed vinker farvel til kommunen. Sommetider resulterer processen endda i, at sagen dukker op hos kommunaldirektøren og borgmesteren.

Det var eksempelvis tilfældet, da en cementvarefabrikant, der lå i en lille landsby uden for Vejle, for et par år siden kom i miljøfolkens søgelys. I henhold til miljølovgivningen var der ingen vej ud om: Der var for meget støj, så hvis virksomheden ikke flyttede, ville der blive nedlagt forbud.

Her kunne sagen være endt, men dagen efter, at andre i kommunen havde fået nys om sagen, drog kommunaldirektøren og borgmesteren på besøg hos virksomheden for at se på andre muligheder for at fortsætte driften af virksomheden alligevel. Enden blev, at produktionsanlægget blev rykket til et designeret erhvervsområde i Give. Virksomheden forblev med andre ord under Vejle Kommunes vinger.

Et nyt grønt vækstcenter

I maj 2014 står endnu en hjørnesteen i Vejle Kommunes fremtidige vækst færdig. Lysholtparken, et forholdsvist nyt erhvervsområde i Vejle Nord, kommer til at rumme et højteknologisk test- og demonstrationscenter for grønne teknologier.

En af kongstankerne er at gøre det muligt at teste forskellige grønne teknologier i samspil med hinanden. Det skal imødekomme en stor efterspørgsel efter samlede grønne løsninger i markedet – ikke mindst hos de store offentlige indkøbere. Eksempelvis har en stor kommune med ambitioner om at investere i grønne teknologier hverken tid eller råd til at få 48 forskellige teknologier til at spille sammen, og det bremser udviklingen. Hvis de 48 leverandører i stedet kan teste sine forskellige teknologier i et demonstrationscenter som det nye Green Tech Center, vil de samlet kunne gå til kunderne og tilbyde en mere sammenhængende vare. Det bliver i alle fald centeret raison d'être

De nye green tech-eksperimenter kommer til at foregå i et nyt byggeri på 4.000 kvadratmeter med et laboratorium på 1.200 kvadratmeter. Dertil kommer en udendørs legeplads, en såkaldt energipark, på 16.000 kvadratmeter. Allerede nu, knapt et halvt år før åbningen, er 80 procent af lejemålene udlejet.

Et af de interessante elementer er netop det offentlige og private partnerskab. Ideen opstod oprindeligt hos INSERO Fonden, der bygger på likvide værdier fra det tidligere forsyningsselskab Energi Horsens. Fonden har til formål at investere i udviklingsaktiviteter i Vejle, Hedensted og Horsens-området, og i en dialog med familien bag bl.a. Gumlink-koncernen, Bagger-Sørensen, og Vejle-købmandsfamilien Hannsen, blev man enige om i fællesskab at investere i det nye center for et uoplyst millionbeløb.

Kommunen blev også inddraget. En række workshops forud for centerets tilblivelse viste nemlig at alle aktører – virksomheder, uddannelsesinstitutioner og myndigheder – ville finde centeret interessant, hvis det blev dannet som et såkaldt Triple Helix-miljø, hvor alle parter er repræsenteret.

Kommunens bidrag i processen var bl.a. at justere kursen, så Green Tech Center ikke kun blev for etablerede vækstvirksomheder, men også for mindre iværksættervirksomheder. Men bortset fra denne mindre tilpasning af konstruktionen, var byggeriet og driften overladt til de private aktører. Bl.a. kom den lokale developer CASA A/S med ind i som mindretalsaktionær.

Centeret er ikke nødvendigvis attraktivt for store grønne lokomotiver som Vestas og Siemens Wind Power, der har egne test- og demonstrationsfaciliteter, men for de mindre vækstorienterede grønne virksomheder. For eksempel er en af virksomhederne EmaZys, der producerer en ny type fejlsøgningssoftware til solcelleanlæg. Et andet eksempel er virksomheden Tegnology, der arbejder

med at udnytte spildvarme fra forbrændingsmotorer. Begge virksomheder i øvrigt også bakket op af venturepenge fra INSERO Fonden, som også står bag Vitus Bering innovationsparken i Horsens.

Den nye legeplads for grøn teknologi kører efter en nøje udtænkt forretningsplan, der er underskrevet af de finansielle partnere bag og kommunen. Det har været vigtigt for alle parter med klare retningslinjer.

Forankring i topledelsen

I det hele taget forudsætter strategien om de tætte offentlige partnerskaber en tung ledelsesforankring, lyder erfaringerne fra Vejle Kommune. Både borgmester Arne Sigtenbjerggaard (V) og kommunaldirektør Niels Ågesen har udviklingen af kommunen øverst på deres prioriteringsliste.

Netop det klare fokus har ikke været uvæsentligt i forbindelse med den forholdsvist hurtige omstilling, der har været brug for i Vejle. En del af hele bevægelsen handler i høj grad om noget så banalt som at kommunikere, at Vejle er gået fra at være en industriby til at skulle finde et nyt ståsted som videnby. Den brændende platform kom af sig selv, men der var alligevel et stort behov for at ruske op i den selvforståelse som industrikultur, der herskede i Vejle-området.

Forankringen i topledelsen handler ikke kun om at udstikke kursen. En bosætningsanalyse viste på et tidspunkt, at medarbejdere i tilflyttervirksomheder rykker med til den by, hvortil virksomheden flytter, i løbet af de første 5-6 måneder. Hvis ikke de rykker i den periode, bliver de boende. Derfor tager borgmester Arne Sigtenbjerggaard personligt med rundt på velkomstture i kommunen og fortæller om "alle fortræffelighederne".

Kommunen har i samme ånd også ansat en bosætningsguide, der ganske enkelt ikke beskæftiger sig med andet end at tiltrække nye borgere. Vedkommende har bl.a. arbejdet med at mildne bureaukratiske regler for tilflyttere – eksempelvis expats.

Kommunen benytter endvidere sin status som frikommune til at eksperimentere med nemmere måder at udlevere opholdstilladelser til udenlandske ansatte i danske virksomheder. Alt sammen med et mål for øje: Bosætning, nye virksomheder og privat vækst er lige med flere penge i den offentlige kasse og bedre velfærd.

Sammensætning af stærke netværk

En stor del af læren i Vejle Kommune har også handlet om værdien af forskellige stærke netværk for i mange afkroge at kommunen at arbejde i retning af den fælles strategi. Initiativet Boliv, der får støtte fra Landsbyggefonden, er et netværk af alle boligorganisationer.

Alle uddannelsesinstitutioner er samlet i et tværgående uddannelsesråd. Og forskellige erhvervsnetværk er smeltet sammen til to, der har til huse i Erhvervenes Hus, hvilket har givet et stærke talerør. For eksempel udkommer der nu kun et, stærkt medlemsblad mod flere små tidligere. Ud over de meget sektorspecifikke uddannelsesråd er der også etableret et tværgående initiativ, et udviklingsråd, der består af alle parter lige fra erhvervsliv over turismeorganisationer til kommunen.

3. Hovedaktørerne i økosystemet

Fonde og developere

En stor del af den nyere udvikling i Vejle kan findes i en række almene, katalytiske og filantropiske fonde. En af de meget toneangivende i hele Horsens-Vejle-regionen er INSERO Fonden, der bygger på værdier på 1,5 mia. kroner, der kom ud af fusionen mellem energi Horsens og EnergiMidt.

Familierne

To velhavende familier i Vejle, begge med en stor veneration for området, er blevet vigtige partnere i Vejle-regionens nye vækststrategier. Den ene er Bagger-Sørensen-familien, der igennem sit investeringselskab Vecata står bag opbygningen og udviklingen af erhvervsområdet Lysholtparken. Den anden er købmandsfamilien Hannsen. Begge familier er kendt i Vejle-området og fungerer som en slags moderne mæcener, der investerer i langsigtede vækstinitiativer og udvikling.

De nye centre

Etableringen af et nyt iværksætteraenter som Spinderihallerne betyder ikke kun vækst for de nye virksomheder, der rykker ind. Spinderihallerne er også blevet en vigtig komponent i de fortsatte vækstbestrebelse i Vejle-områdets eksisterende virksomheder. I 2013 begyndte Spinderihallerne eksempelvis reoveringen af det, der var Kedelbygningen. Kedelbygningen bliver hjemsted for et nyt Laboratorium for Designdrevet Innovation, hvor der bliver plads til yderligere 30 kreative virksomheder.

Kedelbygningen forventes at åbne ultimo 2014. Og på den måde bliver de ny vækstaktører selvstændige enheder, der i mere voksne skikkelser kommer til at spille med i den fremtidige udvikling. Green Tech Center i Vejle Nord planlægger også at vokse og bygge ud, såfremt den store interesse fortsætter. Men altid, og det gælder alle de private initiativer, med en klar forretningsplan og et klar udsigt til fremtidig indtjening.

De etablerede virksomheder

De etablerede virksomheder kommer også til at spille en rolle i det nye vækstøkosystem. For at stimulere en markedsefterspørgsel på ydelser fra nogle af de mange nye virksomheder i Spinderihallerne, må de gamle virksomheder spille med som innovative indkøbere, der køber ydelser i en erkendelse af, at de har behov for at udvikle deres forretning. Ud over indkøb bidrager også aktivt i en række netværk, der hele tiden er med til at se på nye muligheder i området, der kræver flere hænder at løfte.

Kommunen

I Vejle er det vanskeligt at komme uden om både borgmesteren og kommunaldirektøren, når man zoomer ind på vækstens DNA. Dels spiller de med i udviklingen ved at bruge deres egne personer. Dels har de lagt en ledelsesstil for dagen, der skal åbne og invitere til det, de betegner som hverdagsinnovation. På en store konference i 2010 blev alle medarbejdere i kommunen involveret i at tænke nyt, og her blev de kulturelle byggesten etableret for en meget handlingsorienteret kultur, der også åbner for de fejl, der måtte opstå undervejs.

4. Strategiske udfordringer

At få vendt den negative jobudvikling

Selv om der er en række nye vækstinitiativer i Vejle, er antallet af jobs stadig for nedadgående. Det tærer på den kommunale kasse, om end en række af de nye initiativer begynder at veje det op, ligesom der i statistikkerne er en indikation på, at jobskabelsen sker inden for de nye indsatsområder som privat handel og service.

At fastholde positionen som attraktiv for bosætning

Med en ny motorvej til Brande, Ikast og Herning står Vejle godt som bosætningskommune, men det kommer ikke af sig selv. En motorvej går som bekendt begge veje, og som det også fremgår af denne rapport, byder Herning-Ikast-Brande sig også op til dans i disse år, ikke mindst med fokus på oplevelsesindustrien i Herning.

At fastholde kursen for en kommune, der tør

En gang stod der i Vejles personalepolitik, at "vi gør det, sgu". Bandeordet er pillet ud, men tanken om at handle med risiko for at fejle er forankret i kommunen, ikke mindst i kraft af ledelsen. Udfordringen er, at strategien fortsat er ny, og at den er hjulpet godt på vej af den brændende platform. Kunsten er fortsat at få den til at leve – også under eksempelvis kommende kommunalpolitikeres ledelse.

5. Læren af Vejle kommune

Indgå i tætte partnerskaber. Tætte partnerskaber med private aktører er helt afgørende for den nyudvikling i en tid, hvor kommunekasserne fattes penge. Et vigtigt budskab fra de private aktører er, at de får spillerum, og at der ligger nogle helt klare og nedskrevne retningslinjer – en fælles fundats. Fondene har ofte et altruistisk formål, men skal som oftest i sidste ende altid forrente sine investeringer.

Give et frirum til medarbejderne. I Vejle Kommune er der efter sigende meget højt til loftet og stort frirum for medarbejdernes. Alle har fået bud på at tænke nyt og handle, men at gøre det inden for en økonomisk ansvarlig ramme, da der ikke er penge på den kommunale kistebund.

Turde fejle. "Hvis vi ikke fejer, laver vi for lidt," lyder det fra borgmester i Vejle Kommune, Arne Sigtenbjerggaard. Udsagnet er vigtigt i en kommune, hvor man satser på mange nye partnerskaber, hvor mange nye ting skal testes af.

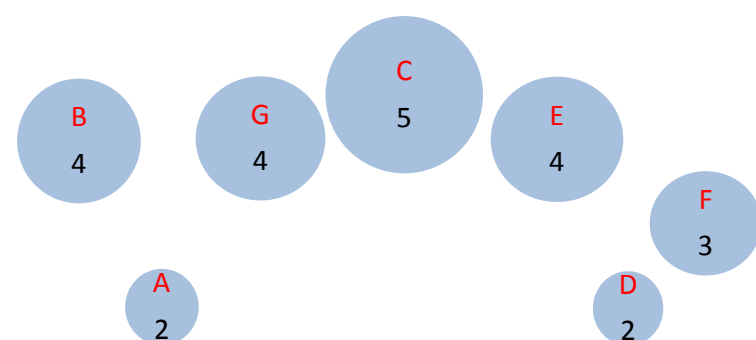
Stærk kommunikationen om transformationen. Hele kommunikationen og storytellingen om Vejle Kommunes rejse fra en industriby til en videnby har og er fortsat vigtigt for at få borgerne med på rejsen. Alle skal have en forståelse for, hvorfor borgmesteren prioriteret erhvervspolitikken højt. Det folkelige mandat skal være på plads.

Opøve kommunen i at opsuse privat initiativ. Kommunen arbejder med sin innovationskultur og forsøger bl.a. at skabe en forståelse hos alle medarbejdere for, at erhvervslivets forhold er vigtigt. Det betyder, at miljøafdeling ikke lukker en virksomhed på grund af overtrædelsen af reglerne, i hvert fald

ikke uden at gelejde udfordringen videre til en anden afdeling, der måske kan hjælpe virksomheden videre andetsteds i kommunen.

Vejles anvendelse af redskaber - uddybning af profil

Værktøjsprofil:



Vækstcasens modenhed: "Umoden – men med en række tekstbogs-eksempler"

Uddybning af profil

B. Privat engagement (Udviklingsgrad = 4)

En særlig historisk styrkeposition, som Vejle Kommune drager nytte af i den relativt nye omstilling fra industri til videnby, er en høj grad af privat engagement ikke mindst af den økonomiske slags. Byens nye Greentech Center, der skal være et test- og demonstrationscenter for grønne teknologier, er tænkt og født af den lokale INSERO Fonden, den lokale Bagger-Sørensen-familie, der har stået bag tygegummikoncernen Dandy, og købmandsfamilien Hannsen, der bl.a. er kendt for etableringen af kæden Fakta. Derudover er ejendomsdeveloperen CASA med i projektet som mindretalsaktionær.

Dermed bygger Vejle videre på en lang tradition af private iværksættere, der i tidernes morgen har gjort byen til den danske tøjindustriens spinderi-centrum. Netop det private engagement er altså dybt forankret og kommer også til at betyde noget for dem fremadrettede udvikling.

Appelsinen med det nye Green Tech Center landede med andre ord i Vejles turban på grund af en høj grad af privat initiativ. Vejle Kommune har imidlertid grebet bolden. Og det er ikke uvæsentligt, hvis det nye Green Tech Center skal blive en succes. Al erfaring viser nemlig, at erhvervslivet gerne agerer og handler på egen hånd, men at de samtidig har et decideret ønske om at have myndighederne i deres

nærhed. Det har de fået med det nye Green Tech Center, hvor Vejle Kommune har repræsentanter siddende.

Et andet eksempel på det private initiativ, som man i øjeblikket oplever i Vejle, er Kirk Kapital planer om at opføre et nyt domicil tegnet af den islandske kunstner Olafur Eliasson på havnen. Dermed kommer de til at stå i spidsen for udviklingen af det helt nye område, Havneøen.

A. Identifikation af lokale styrker og muligheder (Udviklingsgrad = 2)

Når det nye Green Tech Center står færdigt i Vejle Nord i maj 2014, vil det ikke som teorierne om økosystemer og klynger tilsiger bygge på en eksisterende styrkeposition. Området omkring Vejle har ikke tidligere hverken privat eller uddannelsesmæssigt været præget af en særlig høj grad af viden om grønne teknologier. Udfordringen for Vejle er derfor et forsøg på at opbygge en helt ny klynge fra bunden. Om det lykkes er naturligvis endnu uvist, men den er baseret på alle teoriens grundregler om at inddrage offentlige, private og videnbaserede aktører.

Ved siden af den grønne satsning bygger Vejle videre på andre helt klare styrkepositioner, om end de er mindre videnbaserede. En af de mest tydelige er positionen som Danmarks anden største konferenceby kun efterfulgt af København. Placeringen midt i landet og med motorvejslinjer både nord og syd – og nu også nordvest – gør Vejle til et geografisk midtpunkt i Danmark. Ikke mindst det berømmede Hotel Munkebjerg har i en årrække lagt rammer til alskens møder på tværs af Danmark.

Dertil kommer en relativt ny og potentiel styrkeposition i form af Spiderihallerne, der er et virksomhedsmiljø bestående af omkring 60 kreative virksomheder, kunstnere, en række viden- og kulturinstitutioner. Grundtanken bag Spiderihallerne var fra begyndelsen af skabe ny vækst, og for alt i verden ikke blot et arkitektonisk pænt kontorhotel for kreative virksomheder.

Mange af de små virksomheder vokser, og de er samtidig blevet en helt særskilt komponent i den generelle udvikling af det lokale erhvervsliv. Mange af de kreative virksomheder bidrager nemlig med ny viden til ældre erhvervsvirksomheder, der dermed får et bedre ståsted i en globaliseret verden. Et godt eksempel er saltsprederproducenten Epoke, der på basis af rådgivning er gået fra at levere et produkt, der efterhånden er en hyldevare, til at levere en mere helstøbt service til danske kommuner. Der findes angiveligt 350 af sådanne eksempler.

G. Måling af effekter (Udviklingsgrad = 4)

Siden Vejle Kommune for alvor stod på sin brændende platform i 2010, har kommunen haft et klart fokus på at måle, **om nye initiativer får effekt**. En klar målsætning gør det nemlig muligt at se, om initiativerne bærer frugt. Vejle Kommunes 2020-mål handler om 10.000 flere indbyggere, 5.000 flere jobs, 2.000 flere studerende og 500 flere iværksættere. Et såkaldt Vækstbarometer, der udkommer 3-4 gange om året, følger op på de forskellige parametre og strategien "Vejle Vinder." Således har Vejle Kommune i dag et meget klart og fælles billede af situationens alvor. På målepunkter som flere studerende og en øget bosætning står barometeret på plus, mens et klart minus stadig præger jobskabelsen. Med et stærkt måleværktøj i baghånden er det hele tiden muligt for Vejle Kommune at navigere og tilrette kursen.

C. Investeringer i infrastruktur (Udviklingsgrad = 5)

Det er de færreste danskere, der ikke på et eller andet tidspunkt har passeret Vejle Fjord Broen og set den lille by ligge for enden af Vejle Å Dal. Forklaringen er naturligvis Vejlefjordbroen, der stod færdig i 1980 som et vigtigt led i den danske vejinfrastruktur i form af det store motorvejs-H. Således har Vejle Kommune altid været begunstiget af en meget effektiv trafikal infrastruktur. Det centrale jernbanenet passerer også forbi Vejle, hvilket er en af forklaringerne på Vejles status som konferenceby.

E. Identitetsskabende aktiviteter (Udviklingsgrad = 4)

Erhvervspolitik er et af de øverste punkter på borgmester Arne Sigtenbjerggaards prioritetsliste. Det samme gælder for kommunaldirektør Niels Aagesen. Begge har siden 2010 været dybt nede i materien i den forandringsproces, som Vejle Kommune i øjeblikket gennemgår. Det begyndte med en innovationsdag for hele kommunen i 2010, og siden har de fra topledelsen side indledt en heftig ridt mod at øge antallet af job i Vejle.

Således er der ingen tvivl om, at forankringen er helt i toppen. Et redskab, der skal få nye initiativer til at flyve og leve, er en høj grad af ledelsesmæssigt frirum og en generel filosofi om, at fejl på vejen kun er et udtryk for, at der faktisk handles og forsøges.

D. Investeringer i viden og uddannelse (Udviklingsgrad = 2)

I teorierne klynger og økosystemer mangler Vejle Kommune umiddelbart den stærke videnbaserede komponent. Et nyt sundhedshus på 20.000 kvadratmeter er imidlertid et blandt flere forsøg på at få en stærkere komponent. Det nye sundhedshus skal rumme Sygeplejerskekolen, Region Syddanmarks lokalpsykiatri, Vejle Kommunes Myndighedsafdeling samt Sundhedsafdeling, derunder Sundhedscenter Vejle og Tandplejen, som bliver landets største tandplejeklinik. Desuden flytter Region Syddanmarks afdeling for Traume- og Torturoverleverere og UCL Lillebælts Center for Undervisningsmidler ind.

En anden vigtigt forsøg på at investere i en stærkere videnkomponent, der i dag er knapt så udbygget, er det nye test- og demonstrationscenter for grønne teknologier, Green Tech Center. Centeret er opbygget med en række videninstitutioner som direkte partnere. Syddansk Universitet indgår eksempelvis i forsknings- og udviklingsprojekter omkring det intelligente elnet. Syddansk Erhvervsskole driver et teknologcenter med kurser og projekter inden for el- og VVS branchen. Og INSERO Science Academy udvikler og tilbyder uddannelses tilbud indenfor IKT. Alle tiltagene omkring Green Tech Center er altså et forsøg på at opbygge Tribble Helix-modellen, der helt central i økosystem og klyngetænkningen.

F. Formalisering af netværk (Udviklingsgrad = 3)

Vejle Kommune dyrker netværkstanken og siden 2010 har kommunen arbejdet på at formalisere og styrke flere netværk. Initiativet Boliv, der får støtte fra Landsbyggefonden, er et netværk af alle boligorganisationer. Alle uddannelsesinstitutioner er samlet i et tværgående uddannelsesråd. De forskellige erhvervsnetværk er smeltet sammen til to, der har til huse i Erhvervenes Hus, hvilket har givet et stærke talerør.

Til gengæld mangler Vejle Kommune endnu et stærkt netværk a la det som tankerne om stærke klynger og økosystemer tilsiger. Et forsøg på at få et netværk op at stå omkring Tribble Helix-modellen

foregår dog omkring det nye Green Tech Center. Om det lykkes at få denne komponent til at svinge og genere ny vækst, er endnu uvist. Foreløbig har der dog været stor interesse fra lejere om at blive en del af det nye center.

Herning-Ikast-Brande: Vækst som tværkommunalt projekt

Afgrænsning af case:

Transformation fra randområde til erhvervslivets darling

Væksteffekter:

- **Stærkt privat engagement om tiltrækning af ny trafik infrastruktur.**
- **38 procent af Danmarks mode- og tekstilvirksomheder befinder sig i området.**
- **Første og anden-pladsen i DI's målinger af erhvervsklimaet i landets kommuner.**
- **En bosætningsgrad over gennemsnittet i den vestjyske region.**

1. Vækstcasen

De seneste fire år har de to historisk stridslystne kommuner i Midtjylland – Herning Kommune og Ikast Brande Kommune – konkurreret om topplaceringen i DI's årlige måling på erhvervsklimaet. Senest med Ikast-Brande Kommune som vinder. Kommunerne er målt på parametre som arbejdskraft, fysisk planlægning og information og dialog *second to none* i forhold til de resterende 96 danske kommuner. Konsekvensen af målingen er i dag tydelig: Når virksomheder overvejer at lokalisere i det midt- og vestjyske, vinder de to kommuner højst sandsynligt lokaliseringens agenternes gunst. Men hvad har bragt Herning-Ikast-Brande-området helt til tops i disse målinger? Et af hovedsvarene finder man bl.a. ved at kigge 20 år tilbage i historien.

Midt i 1990'erne mistede området tusindvis af produktionsjob i tekstilindustrien, bl.a. fordi de blev udflaget til især Polen. Arbejdsløsheden voksede til 13–14 procent, hvilket var mærkbart for alle, ikke mindst den forholdsvist lavtuddannede befolkning. Netop den kollektive bevidsthed om, at manglen på virksomheder og dermed beskæftigelse er et plausibelt scenarie, er en stor del af forklaringen på de to kommuners evne til at hæve erhvervspolitik til et valgkampstema. Begivenhederne midt i 1990'erne har ganske enkelt aflejret sig mentalt. Alle ved, at job og beskæftigelse er hele forudsætningen for velfærd.

En del af forklaringen på det høje serviceniveau handler imidlertid også om, at kommunalbestyrelsen har ageret og udnyttet dette momentum. De to kommuners fælles erhvervsråd har eksempelvis i en årrække været en af de absolutte primusmotorer i den fortsatte udvikling af erhvervsstrukturen, der ikke bare har udmøntet sig i fornemme erhvervsklima-målinger. De to kommuner har siden 2007 oplevet en tilvækst i antallet af indbyggere, der ligger højere end i andre danske kommuner uden for Hovedstadsregionen. Ikast-Brande Kommune oplever vækst i antallet af arbejdspladser. Og revisionsfirmaet Ernst & Young kårede i 2012 Herning Kommune som den bedste kommune for vækstvirksomheder.

Samtidig har kommunerne skummet fløden rent infrastruktur-mæssigt. To nye motorvejslinjer til

henholdsvis Aarhus og Vejle ligger færdige om ganske kort tid. Og et af Danmarks nye supersygehuse kommer til at ligge i Gødstrup lige uden for Herning.

Tilfældet spiller naturligvis altid ind, men bagved historien om vækstkulturens DNA i Herning-Ikast-Brande-området ligger udover den brændende platform midt i 1990'erne også noget helt andet: Overalt, uanset hvem man spørger, synes der at være et helt exceptionelt fælles fodslag kommuner, virksomheder og borgere i mellem. Forklaringen kan i høj grad spores tilbage til det faktum, at det historisk ikke altid har gjort det let at være midtjyde.

2. Den historiske kulturarv

Herning-Ikast-Brandes vækstkultur kan ikke fortælles uden en enkelt tråd tilbage til den driftige Enrico Dalgas, der allerede i 1800-tallet kastede sig over opdyrkningen af heden. Enrico Dalgas' iværksættertrang, og områdets mange uldkræmmeres sans for købmandskab, gjorde midtjyderne kendt som handels- og tekstilfolk. Og da den industrielle revolution skyllede ind over landet, gjorde det området til det helt naturlige sted for etableringen af tekstilfabrikker.

I midten af 1990'erne sluttede tekstilrenten imidlertid brat. Tekstilindustrien blev en af de første brancher i Danmark, der blev løbet over ende af den tiltagende globalisering.

De store forandringer

Netop 1990'ernes store forandringer i tekstilindustrien minder stadig mange midtjyder om, at intet skal tages for givet, og at forandringerne kan komme som en tyv i natten. At det skulle gå så hårdt ud over tekstilindustrien med så stor en hast var på mange måder en overraskelse.

Man begyndte ganske vist i det lokale erhvervsråd allerede at læse skriften på væggen omkring 1990. En konsulentrapport bekræftede dengang de bange anelser. Det fremgik, at selve tekstilproduktionen i 2003 ville være lokaliseret uden for landets grænser. Tilfældet ville dog, at 2003-scenariet allerede var en realitet i 1993. Beskæftigelsen i tekstilerhvervet faldt med i alt 80 procent fra 1975 til 2000. Arbejdsløsheden steg dermed akut til 13–14 procent. En af løsningerne på problematikken handlede om at videreuddanne de mange syersker til andre og mere videnbetonede job. Men strategien var ikke holdbar. Det stod hurtigt klart, at en så omfattende udvikling af kompetencer var mere eller mindre umulig. I en årrække nød man derfor godt af midlertidig jobvækst i træindustrien, mens der skulle tænkes nyt fremadrettet.

Netop den bratte opvågning midt i 1990'erne førte til, at de to kommuners politikere i dag offentligt og endda i valgkampssammenhænge kan diskutere erhvervsvenlige tiltag på linje med børnepasning, skoler og ældrepleje.

Erhvervsvenlighed er dog kun en brik. For at sikre skatteindtægter har kommunerne også behov for ny bosætning. Fra naturens hånd har Herning-Ikast-Brande-området ikke fået den samme heldige hånd, som man havde på den anden side af den jyske højderyg i Silkeborg. Derfor måtte man – dengang som nu – skabe det selv.

Fra messecenter til oplevelsescenter

Der var med andre ord behov for at skabe nogle aktiviteter, der både kunne skabe job og vækst og tiltrække indbyggere, og her kommer den lokale og delvist kommunaltejede virksomheder, Messecenter Herning, MCH, ind i billedet. Centeret spiller en hovedrolle i forbindelse med at gøre Herning til et oplevelsescenter.

En nøglefigur i den sammenhæng er MCH's adm. direktør Georg Sørensen og hans "Vision 2025". Den blev født i 2000, men er i fuld gang med at blive foldet ud så messecenteret i dag fungerer som centrum for f.eks. store sportsbegivenheder og musikarrangementer, der tiltrækker opmærksomhed fra hele landet.

Og aktiviteterne har en form for ekko-effekt for attraktionsværdien.

I hvert fald er de mange muligheder for oplevelser et element, som adm. direktør for Siemens Wind Power, Jan Kjærsgaard, betoner. At det gang på gang lykkes multiarenaen Jyske Bank Boxen at tiltrække verdens hotteste musikalske navne, betegner han f.eks. som "et plus", når den store vindmøllegigant skal trække nødvendig udenlandsk ekspertise til området.

En platform for globale virksomheder

To af landets mest succesfulde virksomheder, og i øvrigt med i Danmarks nye Eksportkanon, ligger i Brande. Tøjkoncernen Bestseller og vindmølleproducenten Siemens Wind Power er på mange måder sindbilledet på morgendagens lokomotiv-vækstvirksomheder, der kommer til at drive udviklingen i klynger og økosystemer.

Deres velbefindende spreder sig allerede som ringe i vandet i Ikast-Brande-Herning-området: De skaber jobs og generer dermed indirekte skatteindtægter. De mestrer innovation og har derfor et konstant behov for at beskæftige nye højtuddannede. Og de holder liv i en lang række underleverandører i området. Netop derfor er det med tanker om helstøbte økosystemer som nøglerne til vækst værd at se nærmere på disse lokomotiver som en helt afgørende forudsætning for at bevare en lokale vækstkultur.

For kommunerne er det en forholdsvis ny udfordring at håndtere disse globale virksomheders behov. Kravene til serviceringen fra kommunens side er vokset markant, og det hænger nøje sammen med det konkurrencemiljø, der globale virksomheder agerer i. Som globale aktører konkurrerer de på nogle helt andre og mere ambitiøse vilkår. Det er en forudsætning, viser ny forskning i eksport, at virksomhedernes produktivitet i gennemsnittet ligger 35 procent højere, end virksomheder, der kun opererer på hjemmemarkedet. I produktivitetsjagten er kommunens rolle at spare virksomhederne tid med minimalt bøvl.

Derfor er tid og simple processer enormt afgørende og den møder de fra de lokale kommuner i området. Hos Siemens Wind Power fremhæver man eksempelvis den smidighed i kommunen, der gjorde det muligt at bygge et helt nyt testcenter, der bl.a. krævede tilladelser og ændringer i vejnettet. Eller tilladelsen til at konstruere en lukket gangbro over en vej mellem Brande-virksomhedens to kontorbygninger.

Kommunen som netværks-krydsfelt

Et andet eksempel på kommunens rolle i forhold til de globale virksomheder var dens rolle i byggeriet af en ny international skole. Flere af de globalt orienterede virksomheder pegede i 2007 på behovet for at få en international skole til området til børnene af de mange udenlandske specialister.

I Ikast-Brande Kommune lyttede man, og selv om kommunen på grund af begrænsninger i kommunalfuldmagten ikke selv må drive en international skole, spillede den alligevel en meget aktiv rolle ved tilblivelsen. Kommunen samlede det lokale erhvervsliv i byrådssalen i Ikast og fik her den nødvendige brede økonomiske opbakning. I 2009 åbnede skolen i ledige kommunale lokaler, og i 2013 rykkede elever og lærer ind i nye bygninger tegnet af arkitektstuen C. F. Møller – finansieret af bl.a. Bestseller og de to kommuner.

En vigtig opgave for kommunen er i dag at være et serviceorgan for virksomhederne og en brobygger til det resterende samfund. Kommunen tager også gerne virksomhedernes sager op på nationalt plan. Ikast-Brande Kommune spillede en meget aktiv rolle i forbindelse med det nye landspolitiske energiforlig på grund af den store vindmølle-aktivitet i området.

At støtte op om de globale virksomheder er i øvrigt også et vigtigt parameter i andre dele af vækst-økosystemet omkring Herning-Ikast-Brande. Et eksempel er innovationsnetværket Livsstil - Bolig & Beklædning, der er kåret som et af Europas bedste netværk. Netværket bygger bro mellem de store virksomheder og de unge studerende fra designskolerne, så de store globale virksomheder fortsat kan være med helt i front med de ny ideer.

Det samme gør andre lignende innovationsnetværk som DAMRC (videncenter for avanceret produktionsteknologi), Videncenter for Powerline teknologi. Det lokale væksthus, Innovatorium, ligger desuden lige overfor universitetsinstituttet AU Herning parat til at skabe og udklække nye ideer. Alt sammen initiativer, der er sat i søen for at skabe nye iværksættere og senere vækstvirksomheder. Men i lige så høj grad for at sikre de gamle virksomheders fortsatte eksistens og vækst.

3. Områdets vækstøkosystem anno 2013

Væksten og hele udviklingen i Herning-Ikast-Brande kan ikke isoleres til en aktør eller en person, men skal findes i samspillet i hele økosystemet.

Et godt og konkret eksempel er Hernings forholdsvis nye væksthus, Innovatorium, hvis første etape stod færdig i 2004. Tilblivelsen er et resultat af et velfungerende, men meget bredt, økosystem i Midtjylland bestående af offentlige institutioner, uddannelsesinstitutioner, det lokale erhvervsliv og – ikke uvæsentligt, men dog mere perifert – borgere, der leverer sin indirekte opbakning.

Den oprindelige ide til Innovatorium kom fra universitetsrektoren Åge Erhardtson på baggrund af et svensk forbillede. Det var erhvervsrådet i skikkelse af Torben Andreasen, der driblede ideen videre. Og det var det lokale erhvervsliv, der sponsorerede byggeriet, fordi der ikke var hul igennem til nogle af de store institutionelle investorer.

Generelt består økosystemet for vækst i Herning-Ikast-Brande af følgende hovedaktører:

Uddannelsesinstitutioner

Et særligt karakteristika ved uddannelsesinstitutionerne i Herning-Ikast-Brande er det tætte samspil med erhvervslivet. Et eksempel er oprettelsen af en helt ny uddannelse som vindmølleoperatører på erhvervsskolerne. Uddannelsen, der også har en gren i Aalborg, er blevet til i et samarbejde mellem erhvervsskolerne og vindmølleproducenterne Vestas og Siemens Wind Power.

På AU Herning eksisterer den samme tankegang om det tætte samspil. Her er det en erklæret mission at krydse tætte bånd mellem de studerende og det lokale erhvervsliv gennem mentor og mentie-ordninger. Virksomhederne opnår nye og nødvendige indspark, mens uddannelsesinstitutionerne får en direkte berøringsflade og kan justere uddannelserne alt efter behovet i erhvervslivet.

Erhvervslivet

Erhvervslivets fælles stemme er i Herning-Ikast-Brande forankret i det lokale erhvervsråd. Her har erhvervsdirektør Torben Henriksen siden 1996 været en af de helt centrale skikkelser i forbindelse med at bringe erhvervslivets interesser til torvs, og han er uformelt en central brobygger mellem uddannelsesinstitutioner, virksomheder og forskellige netværk. Erhvervsrådet har i dag sat sit tydelige præg. De nye motorvejsstrækninger fra henholdsvis Vejle og Aarhus er bl.a. til dels et resultat af Erhvervsrådets lobbyarbejde.

Men også andre centrale aktører fra erhvervslivet har spillet aktive roller i forbindelse med udviklingen. I den sammenhæng kommer man ikke uden om adm. direktør i Messecenter Herning, MCH, Georg Sørensen, der kastede sin egen person ind i den massive lobbyindsats, der snart gør Herning-Ikast-Brande til fuldgyldige medlemmer på det danske motorvejsnet. Således spiller erhvervslivet i Brande-Ikast-Herning gerne med, når der er behov for det, hvilket der er både store og små eksempler på.

Eksempelvis havde erhvervslivet en stor birolle, da Herning skulle etablere sig som live-musik-mekka. Et af midlerne var at gøre det lidt bedre end Horsens – med bedre toilet- og spiseforhold. Det gjorde også konceptet lidt dyrere. Men erhvervslivet bakkede op ved at troppe op i den store Hal M i Messecenter Herning med kunder, partnere og leverandører til den første store udendørs koncert med bandet Genesis. Denne koncert banede senere vejen for udendørskoncerterne med Bruce Springsteen og Coldplay. Og da Jyske Bank Boxen stod færdig i 2008 har de internationale kunstnere stået i kø, ikke mindst på grund af de særligt gode akustiske forhold i multiarenaen.

Kommunerne

En vigtig medspiller for at sikre driftigheden i Herning-Ikast-Brande er kommunerne. For nok kan det lokale erhvervsliv sikre en kontinuerlig nyudvikling både i egne virksomheder og i lokalmiljøet, men det skal i sidste ende være i overensstemmelse med fællesskabets interesser og lokalplaner.

Derfor har man i Ikast-Brande-kommune udviklet, hvad man betegner som et særligt service DNA. Når en virksomhed kommer til kommunen med en forespørgsel – en udfordring eller et problem, der kræver svar fra forskellige afdelinger – er virksomheden garanteret ét endegyldigt svar. Grundholdningen er endvidere, at der altid kan findes en løsning.

Det lyder så simpelt: Servicér virksomhederne og alle har det godt. Så enkelt er det imidlertid ikke. Et af borgmester Carsten Kissmeyers værktøjer er derfor at forankre holdningen til erhvervsvenligheden hos kommunalbestyrelsen. Hvis der ikke er forankring i toppen, kan organisationen let blive vakkelvorn. Og derfor er det ikke uvæsentligt, at diplomerne for Danmarks bedste erhvervsklima hænger ved siden af byrådsalen som et symbol på det fælles fodslag.

Et af Carsten Kissmeyers centrale værktøjer er i det hele taget af tage alle parter i ed, når kommunerne træffer beslutninger. I stedet for at afvente, at en beslutning om at udvide en virksomheds fabriksareal efterfølgende ender med et hav af klager fra eksempelvis interesseorganisationer, sikrer han sig før afgørelsen, at alle parter involveres og får indflydelse. Det giver færre kommunale klagesager, der i sidste ende ville have forsinket nogle processer i virksomhederne.

Et andet værktøj går ud på at følge op. Hvis en virksomhed mod forventning ikke opnår den forventede service, inviterer borgmester Carsten Kissmeyer sagsbehandlere og andre involverede parter med på et “undringssmøde”, der skal udrede og skabe klarhed over sagen.

Både i Herning Kommune og Ikast-Brande er der desuden en holdning om, at “vi gør det”. Ikke så meget tøven og vandren rundt om den varme grød. Tanke bliver til handling. Og ikke uvæsentligt, så er kommunerne meget bevidste om deres plads og rolle i økosystemet: De er godt klar over, at det når alt kommer til alt er det lokale erhvervsmiljø, der generere væksten, så deres opgaver er ikke at udpege vindere, men sørge for de gode rammer for alle virksomheder.

Borgerne

At have et sikkert mandat i ryggen fra sine borgere, og dermed vælgerne, er ikke uvæsentligt - og slet ikke, hvis man ønsker opbakning fra kommunalbestyrelsen. Og det har man tilsyneladende En rundspørge til landets lokalpolitikere foretaget af DR i forbindelse med kommunalvalget viste for nylig, at midt- og vestjyske politikere vægter erhvervspolitikken højere end byrådskolleger i resten af landet. Rent faktisk svarer mange, at den har førsteprioritet. Forklaringen er nogle af de forandringer, området har været igennem. Uden et driftigt, aktivt og fortsat velkørende erhvervsliv, er der ingen jobs til især den lavt uddannede del af befolkningen.

Netværkene – de formelle og uformelle

Netværk på kryds og tværs – og personer, der kan binde dem sammen – er helt afgørende. Lige siden erhvervsdirektør Torben Henriksen tiltrådte som direktør har netværkspleje været vigtigt for ham.. Det er nemlig kun igennem netværket, at store forandringer kan ske, hvilket han på sin vis bliver mindet om hver dag, når han træder ind på sit kontor, der ligger i Hernings nye Innovatorium.

I Herning-Ikast-Brande finder man både nogle meget stærke formelle og uformelle netværk. På den uformelle front foregår en del af de mange udvekslinger bl.a. i Jyske Bank Boxens VIP-lounge, hvor det lokale erhvervsliv krydser klinger med politikere og lokale mæcener. På den mere formelle front er et af de stærkeste netværk i regionen Midtjysk Lederforum. Det består af 240 midtjyske ledere og siges at have en styrke, der gør, at toneangivende ministre gerne tropper op, hvis netværket ytrer ønsker herom.

4. Strategiske udfordringer

Tiltrække borgere

De nye motorvejslinjer til og fra Herning er en infrastruktur-komponent, der utvivlsomt vil styrke erhvervslivet i Herning-Ikast-Brande. Men det er samtidig også en udfordring for bosætningen. For når man alligevel kan pendle til de store virksomheder, hvorfor så bosætte sig i området?

Derfor bliver en af de strategiske udfordringer fremadrettet at sikre, at området er øget sin attraktionsværdi for bosættere. Adm. direktør for Messecenter Herning, Georg Sørensen, er i øjeblikke ved at projektere en ny turistattraktion - TimeWorld - som bl.a. skal give endnu en grund til at gøre området interessant at bo i.

Fastholde de unge

Som alle andre udkantsregioner er Herning-Ikast-Brande-området udfordret af hjerneflugten. Mange af de unge designuddannede søger eksempelvis mod København eller Aarhus, når de er færdige. Derfor skal der fortsat kæmpes at fastholde de unge og af flere grunde. Dels for at stimulere ny iværksætteraktivitet i det, der stadig er Danmarks største tekstilklynge med 38 procent af aktiviteten i branchen. Dels for at sikre, at de store globale spillere inde for mode-, bolig- og tekstilbranchen – såsom BoConcept, og Bestseller – fortsat får den nye inspiration de har brug for at bevare den globale førerposition.

Videreførelse af pionerånden

Det er svært at måle pioneråndens betydning, men den har historisk været stor og en hel afgørende forudsætning for udviklingen i Herning-Ikast-Brande. Spørgsmålet er, om den varer ved? Flere nøgleaktører stiller spørgsmålstejn. Når de store koncerner begynder at agere i den globale konkurrence, tæller mere kyniske krav til top linje, produktivitet og bundlinje, hvorfor flere peger på, at venerationen for området naturligt bliver udvandet med tiden.

Nye iværksættere

På Innovatorium i Herning er det et krav, at virksomhederne skal vokse. Her er kun plads til vækstiværksættere for der er ikke tid til at spille tiden: For at kunne bevare væksten i jobs og skatteindtægter i regionen, er der behov for, at nye varsomheder udklækkes i en lind strøm. Det sker heldigvis, om end hastigheden godt måtte være større.

5. Læren af Herning-Ikast-Brande

Total enighed om den brændende platform

Historisk har Herning-Ikast-Brande-området været præget af forandringer, men især forandringerne i kølvandet på tekstilproduktionens udflagning til Østeuropa gav alle aktører - borgere, virksomheder, uddannelser og kommunalforvaltninger - en klar påmindelse om, at virksomheder er vigtige for beskæftigelsen, og at vækst i erhvervslivet kan danne rammen om en fælles vision.

Sæt barren højt

Når man er langt fra en metropol og har brug for at tiltrække alt lige fra virksomheder over nye

borgere til gæster, må man give dem noget ekstra. Den nye multiarena - Jyske Bank Boxen - er et af mange eksempler på, hvordan man i det små hæver ambitionsniveauet. Den nye multiarena udmærker sig eksempelvis på akustikken. Et andet eksempel på et lidt højere ambitionsniveau er vilkårene for de iværksættere, der ønsker at være en del af væksthuset Innovatorium. Her sorterer man nemlig de dårlige kandidater fra.

Stædighed

Adm. direktør for MCH, Georg Sørensen, mener, at et godt salg begynder med et nej. Hans motto giver et meget godt billede af den ånd i området, der nærmest kan spores helt tilbage til Enrico Dalgas, da den sandede hede lå som en ørken foran hans fødder.

Sammenhold på trods af særinteresser

Ingen af aktørerne i det midtjyske økosystem stikker én blå i øjnene og påstår, at alle har de samme interesser. Virksomhederne skal som alle andre steder tjene penge. Kommunen skal overholde de nationale love. Uddannelsesinstitutionerne vil være de bedste i hård konkurrence med mange andre i Danmark. Og borgerne vil gerne have høj velfærd. Men trods de mange særinteresser er man blevet enige om forudsætningen: Kun ved vækst i erhvervslivet er det vækst.

Pionerånd, nul jantelov og derudaf

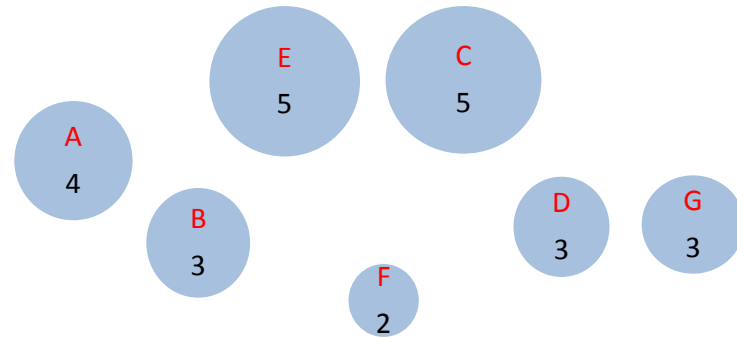
Man skal ikke sætte sit lys under en skæppe, hvis man vil videre. Fortællingen om Herning-Ikast-Brande som en erhvervsmæssig kernesucces får på alle tangenter, og selve fortællingen er med til at bekræfte og forny billedet. Konkurrencen mellem de to kommuner er dog også en ikke uvæsentlig driver, mener flere. I gamle dage var der en sund rivalisering, der i øvrigt i dag medvirker til at forklare, at de to kommuner, trods et fælles erhvervsråd, en fælles industripark og mange andre fælles interesser, ikke endte sammen med strukturreformen.

Facilitér netværk på kryds og tværs

Netværk på kryds og tværs er helt afgørende for handling af den hurtige slags. De store udfordringer i Herning-Ikast-Brande er kun løftet gennem et meget stærkt netværk, og dér, hvor de uformelle og formelle erhvervsnetværk ikke selv kan løfte opgaverne, træder kommunerne til og faciliterer ad hoc-netværk.

Herning-Ikast-Brande anvendelse af redskaber - uddybning af profil

Værktøjsprofil:



Vækstcasens modenhed: "Moden - men med behov for ny revitalisering"

Uddybning af profil

A. Identifikation af lokale styrker og muligheder (Udviklingsgrad = 4)

Herning-Ikast-Brande har ikke – som det eksempelvis er tilfældet i Esbjerg – valgt at satse på en klart defineret klynge. Men det ændrer ikke ved, at der er en del klyngeaktivitet i området, og at regionen over en årrække blot med andre metoder har beskæftiget sig med at udpege styrker og svagheder.

Eksempelvis bygger udviklingen af regionens erhvervspolitiske initiativer bl.a. på en klar vurdering af arbejdsstyrkens kvalifikationer. Traditionelt har store dele af befolkningen i området tilhørt et blue collar-segment, hvilket efteruddannelse ikke alene kan ændre på. Netop derfor er et parameter som erhvervsvenlighed blevet et strategisk vigtigt fundament, på grund af ambitionen om at være i stand til at tiltrække solide produktionsvirksomheder til netop denne befolkningstype.

En helt klar mere fagspecifik styrkeposition er områdets mange virksomheder inden for tekstil, bolig og livsstil. 38 procent af virksomhederne i denne klynge er forankret i området og drives bl.a. af globale koncerner som Bestceller, BoConcept mv. Uddannelsesinstitutionen TEKO, der er Skandinaviens største design og businessskole inden for mode- og livsstilsbranchen, ligger således i Herning. Og det nationale Innovationsnetværket Livsstil - Bolig & Beklædning holder til i Herning. Altsammen baseret på en historisk arv som Danmarks tekstilcentrum, der har været og stadig er en ikke uvæsentlig komponent i erhvervsudviklingen.

En anden og noget nyere styrkeposition i regionen er IKT-erhvervet. Blandt frontløber-virksomhederne i denne noget mindre klynge er en virksomhed som EG, det tidligere EDB-gruppen.

Også oplevelsesøkonomien er blevet en vigtig komponent med udgangspunkt i de messeaktiviteter, der i en årrække har været samlet i Messecenter Herning. Selve denne del af klyngen har fået et løft efter etableringen af et nyt stadion til FC Midtjylland og Jyske Bank Boxen i regi af Messecenter Herning.

B. Privat engagement (Udviklingsgrad = 3)

Det private engagement i Herning har historisk været i højsædet og de lokale virksomheder kan på grund af en historisk veneration for udviklingen i området krediteres for en række fælles goder. At Herning er blevet begunstiget med to nye motorvejsstrækninger – en til Vejle og en til Aarhus – er et godt eksempel på det private erhvervslivs ihærdighed og et meget præcist og veldefineret samspil med det politiske system.

En privat aktør blev sat i spidsen for motorvejsprojektet. Navnet var den daværende og nuværende adm. direktør i Messecenter Herning, Georg Sørensen. Før han nikkede ja sikrede han sig dog et klart mandat. Fra begyndelsen kunne han konstatere, at alle ønskede nye motorveje, men at der blandt politikerne var mindst en snes forskellige bud på linjeføringen. Det ville aldrig gå i en lobbyproces på Christiansborg, så Georg Sørensen nikkede først ja til opgaven, da der var truffet et politisk valg om at stå bag en linjeføring.

Derefter begyndte det vanskelige lobbyarbejde, hvor bl.a. Georg Sørensen og direktøren for det lokale erhvervsråd, Torben Henriksen, gentagne gange rejste til København for at holde møde med de trafikpolitiske ordførere. Det hele kulminerede med beslutningen om at gennemføre motorvejsstrækningen i 2001.

E. Identitetsskabende aktiviteter (Udviklingsgrad = 5)

Ikast-Brande Kommune og Herning Kommune er i flere omgange af DI blevet kåret som Danmarks mest erhvervsvenlige kommuner og har over en årrække opbygget en identitet som Danmarks mest erhvervsvenlige kommuner. Men denne for mange andre kommuner misundelsesværdige identitet er ikke kommet af sig selv. En af forklaringerne er, hvad Ikast-Brande betegner som et servicegén, som man har arbejdet på i en række år, og som i dag er rodfæstet bl.a. på grund af forskellige processer internt i kommunen.

At byrådet er taget i ed fra begyndelsen er eksempelvis en vigtig grundpræmis for hele Ikast-Brande Kommunes såkaldte servicegén. Borgmester Carsten Kissmeyer (V) sikrer sig efter ethvert kommunalvalg, at der fra politisk niveau er enighed om kursen fra det politiske niveau. Ellers er der risiko for usikkerhed og slingrekurs i organisationen.

Et andet element er en politik om kun at give virksomhederne ét endegyldigt svar, selv om beslutningen skal forbi flere forskellige forvaltninger. Dermed belemres virksomhederne ikke med bureaukratiets kringelkroge. Alle parter tages hørt før større beslutningen, hvilket bliver en form for bolværk mod lange efterfølgende klagesager. Parterne kan være alt lige fra ad hoc-baserede borgergrupper til fastforankrede lokale interesseorganisationer. Alle får lov til at give sit besyv med i en meget åben og forsamlingshuse-agtig proces.

Den omsiggribende dialogbaserede høringsproces sikrer, at alle parter har fået vendt og drejet sine holdninger, hvilket mindsker risikoen for langtrukne og opslidende klagesager efterfølgende. Ikke alt kører snorlige på erhvervsfronten, heller ikke i en kommune som Ikast-Brande, men når tingene kører af sporet, er det ambitionen at rette op på sagerne hurtigst muligt. Borgmesteren benytter såkaldte undringsmøder, hvor de kommunale sagsbehandlere involveret i en dårlig sag sammen med borgmesteren ser nærmere på, hvad der kan gøres anderledes en anden gang.

F. Formalisering af netværk (Udviklingsgrad = 2)

Historisk er regionen omkring Herning-Ikast-Brande præget af nogle stærke netværk. Men i forhold til de grundlæggende tanker om vækstøkosystemer, der er beskrevet i denne rapports indledende kapitler, er der længere mellem deciderede aktive og selvkørende klyngenetværk, hvilket medvirker til at forklare den lave udviklingsgrad.

Det betyder imidlertid ikke, at der ikke er både formelle og uformelle netværksaktiviteter i området. Faktisk har Herning-Ikast-Brande-regionen i mange år kunnet bryste sig af et af de meget stærke danske erhvervsnetværk i form af Midtjysk Lederforum med omkring 250 midtjyske topledere i folden. Forummet består af topledelse fra en stribe virksomheder i regionen, og netværket har en kaliber, der gør det muligt at tiltrække landspolitikere og ikke mindst ministre. Forummet har desuden været en betydelig magtfaktor i området.

Herning-Ikast-Brande-regionen er desuden begunstiget af en række uformelle netværk, der viser sin styrke, når der er behov. Et interessant eksempel er etableringen af det lokale væksthush Innovatorium. Da de institutionelle investorer takkede nej til at deltage i investeringerne, trådte det lokale erhvervsliv til som aktionærer i noget, der er betegnet som "kærlighedspenge".

Udfordringen for netværksaktiviteterne i området kan være i højere grad at få netværk op at stå omkring de enkelte klynger. Store virksomheder, der i en global sammenhæng er nichespillere, har efter alt at dømme i højere grad brug for at være en del af en givende klynge/netværk, der kan berige dem og medvirke til at udvikle forretningen.

C. Investeringer i infrastruktur (Udviklingsgrad = 5)

Motorvejene til Herning (lobbyarbejdet beskrevet under det private initiativ) er en hel klar forudsætning og en mulig affyringsrampe for den fortsatte vækst i kommunerne Herning og Ikast-Brande. Målt på investeringer i en vækstinfrastruktur er området langt fremme.

Et godt eksempel er en værdimæssig infrastrukturkomponent som multiarenaen Jyske Bank Boxen, der er blevet Hernings helt egen stolthed inden for udbygningen af oplevelsesøkonomi. Multiarenaen tjener mindst to formål: Det ene handler om at skabe nye aktiviteter og job. Det andet handler om at øge attraktionsværdien og dermed tiltrække flere borgere til det midtjyske.

Med navne som Justin Bieber, Depeche Mode og Lady GaGa og ikke mindst en tv-seermagnet som finalen i tv-programmet X-factor, er den nye multiarena solidt placeret på Danmarkskortet, men vejen har ikke været snorlige og krævet nogle tydelige trædestene. En af dem handler om en meget klar vision og evnen til at se ideen før andre. Selv om Jyske Bank Boxen første stod færdig i 2010, har den

været indtegnet på Herning Messecenters (MCH) Vision 2025 siden 2000. Netop den vision, der er tænkt af adm. direktør Georg Sørensen fra MCH, har været afgørende for de mange nye tiltag, der har rykket Herning milevidt. Et andet vigtigt element var overbevisning af bestyrelsen og ejerkredsen.

Set i bakspejlet er ingen i tvivl om, at et stort nyt stadion og en multiarena var en af nøglerne til at øge Hernings attraktionsværdi. Men da der blev sat gang i rejsen omkring Vision 2025, gik det reelt økonomiske så godt for messecenteret, at de nye tiltag blev betragtet som en galmandsværk. Små, men signifikante skridt er også en af forklaringerne på succesen. Før Boxen i Herning stod færdig, havde messecenteret allerede lavet en form for prototype i form af Hal M, der var Danmarks første søjlefrie hal, og som bl.a. blev gæstet af Bob Dylan. Hal M var et mere overkommeligt projekt, som ejerkredsen, ikke mindst Herning Kommune, kunne nikke ja til. Hal M gav således en fornemmelse af potentialet.

Et andet aspekt, der viste noget om potentialet, var om Herning overhovedet havde evnen til at tiltrække de første koncerter. Horsens havde midt i 00'erne et godt samarbejde med koncertarrangøren LiveNation, så der skulle et benarbejde til for at få koncerterne til Herning. Det lykkedes, bl.a. ved at opgradere toiletfaciliteter og sørge for bedre spiseforhold, der ganske vist fordyrende koncerterne, men det lokale erhvervsliv bakkede op med at invitere kunder, samarbejdspartnere og leverandører med til bl.a. den første udendørskoncert i Herning i 2007 med Genisis.

Hele vejen i processen var et højt ambitionsniveau et kardinalpunkt: Jyske Bank Boxen er ikke kun kendt for de mange koncerter, men også den gode lyd. Netop den gode akustik, har været et kardinalpunkt i arbejdet med Jyske Bank Boxen. Det er bl.a. sket i en blank erkendelse af, at der, trods gode koncertnavne, skal være noget ekstra at rejse til Herning for.

D. Investeringer i viden og uddannelse (Udviklingsgrad = 3)

Herning-Ikast-Brande området har i en årrække været begunstiget med en stærk uddannelsesstruktur, som der fortsat investeres i og udvikles på. Byggeriet af Innovatorium - et inkubatorhus for ambitiøse vækstiværksættere - er et eksempel på en af de nyere investeringer, der er blevet til på basis af lån fra Herning Kommune og Ikast-Brande Kommune samt investeringer fra det lokale erhvervsliv.

Fokus på uddannelsesaktiviteterne er til gengæld meget bredspektret. Det kan være en styrke, hvis der etableres nogle stærke klynger inden for de enkelte uddannelsesområder, men også en udfordring, hvis der ikke er et klart fokus.

En faktor, der imidlertid har fungeret godt, er et tæt samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne og de lokale virksomheder. Aarhus Universitets institut, AU Herning, har eksempelvis en tradition for at forene de studerende med det private erhvervsliv og ad den vej tilpasse og justere uddannelserne alt efter behovet.

G. Måling af effekter (Udviklingsgrad = 3)

Et nøglemål for Herning-Ikast-Brande-området har i en årrække været erhvervsvenlighed og på det parameter er kommunen helt i top. En mere specifik måling på de forskellige klyngestrukturer er imidlertid vanskeligere, da der ikke er noget decideret klyngefokus, som man eksempelvis ser i

Kalundborg, Aalborg eller Esbjerg. Samtidig er der indikationer på, at jobskabelsen sagtens kunne være bedre. Om det skyldes områdets særlige strukturelle forhold, eller om der er nogle huller i den nuværende vækstmodel, er dog ikke klart og vil kræve dybere analyser.

Køge: Vækst som offentligt-privat-samarbejde

Afgrænsning af case:

Turbo på infrastruktur og byudvikling

Væksteffekter:

- **Skandinavisk Transport Center er et af de hurtigst voksende transportcentre i Nordeuropa.**
- **Ny erhvervshavn under etablering. Dobbelte så stor som den gamle. Nyt landareal på 400.000 m² til forskellige erhvervsaktiviteter på havnen.**
- **Ny Bane KBH- Ringsted med station i Køge færdig 2018.**
- **Køge Nord - nyt byområde ved stationen - udbygges med erhverv fra 2015 og boliger fra 2017. Ca. 6-7.000 arbejdspladser og 800-1.000 boliger.**
- **Nyt universitetssygehus skaber 3.000 ekstra arbejdspladser, når det er fuldt udbygget.**
- **Første spadestik til Etape 1 af byudviklingsprojektet Køge Kyst netop taget. Skal på sigt forvandle 240.000 m² industriområde på Stationsområdet, Collstrupgrunden og Søndre Havn til bæredygtig bydel med detail, erhverv og boliger. Køge Kyst er et resultat af et tæt partnerskab mellem Køge Kommune og Realdania.**

1. Vækstcasen

Det er medvind, som fylder Køge Kommunes sejl i disse år. Kommunens tegnebræt er fyldt med projekter, der skal realiseres frem mod 2020. Med udvidelsen af Køge Bugt-motorvejen til otte spor, station på den nye linjeføring mellem København og Ringsted, ny stor erhvervshavn, udvidelse af Skandinavisk Transport Center, nyt universitetssygehus, nyt uddannelsescenter under navnet Campus Køge samt det storstilede byudviklingsprojekt Køge Kyst i partnerskab med Realdania har Køge ikke blot placeret sig i startblokken men også forladt den i fuldt firspring.

Køges ophæng til den internationale transportkorridor ved motorvejen og Ny Bane placerer byen på aksen Stockholm-København-Hamborg, der forstærkes med den forestående åbning af Femern Bælt-forbindelsen. Som Reg Labs rapport Vækstens Anatomi beskrev for få år tilbage, er Køge godt på vej til at udvikle en egentlig transport- og logistikklynge. Skandinavisk Transport Center er i øjeblikket det hurtigst voksende logistikcenter i Nordeuropa, og transport og logistik tegner sig for mere end 10 pct. af beskæftigelsen i Køge. Et tal der er i vækst.

Transport er i øjeblikket byens trumf, men Køge satser ikke ensidigt. Universitetssygehuset og de 3.000 nye jobs, som følger med det, har været en anden trumf, som byrådet og kommunen har kæmpet for og haft succes med at trække hjem. Endelig har den tidligere industriby for år tilbage i den grad fået øjnene op for de mere bløde vækstparametre, som kan gå under overskrifter som 'det gode liv', 'livskvalitet', 'oplevelse' og 'rekreative værdier'. Byen har målrettet arbejdet for at netop disse

parametre, som har en positiv sammenhæng med bosætning, skulle blive en central del af byens fremtid.

Det er ved at lykkes. Første spadestik til Køge Kyst – byudviklingsprojektet, der skal forvandle 240.000 m² gammelt industriområde på Søndre Havn, Collstropgrunden og Stationsområdet til en bæredygtig bydel ved vandet med boliger, butikker, erhverv, kultur og rekreative områder – er netop taget i november 2013.

Køge har sat sejl, og barometret står på transformation. De positive fremtidsudsigter er nemlig ikke kommet af sig selv. Casen om Køge rummer en fortælling om en industriby i stagnation, da de store industrier i 80'erne og 90'erne begyndte at flytte arbejdspladser ud og indskrænke aktiviteterne. Byens sikre vækstbase smuldrede, men i byens vækst-dna eksisterede der, længe før begreber som offentlig-privat-partnerskab blev moderne, en tradition for, at kommune og erhvervsliv ikke blot arbejdede sammen men også stod sammen. Dette samarbejde og sammenhold er en af nøglerne til at forstå vækstkulturens dna i Køge.

2. Historien: En industriby under forandring

Det er tydeligt for enhver besøgende i Køge, at industrivirksomhederne i årtier har spillet en central rolle i byen. Industrivirksomhederne - med trævareproducenten Junckers, Codan Gummi og en betydelig kemisk industri som det mest kendte - ligger som perler på en snor langs kysten, og der er fortsat aktivitet og folk i beskæftigelse i industrien. Men som andre steder i den vestlige verden mistede industrivirksomhederne i 90'erne for alvor deres nøgleposition som byens vækstlokomotiv. Arbejdspladser gik tabt. Gode råd var dyre. Der var behov for at tænke nyt.

En stærk samarbejdskultur

Evnen til at identificere nye områder for vækst og derpå lægge en strategi for at gøre planer til virkelighed bygger på mange årtiers tradition for samarbejde i byen.

”Den udvikling, som vi ser i Køge i dag, udspringer af Køge som industriby. De store industrivirksomheder har haft mange af kommunens borgere beskæftiget. Både blandt borgerne og politikerne har der været en bevidsthed om, at industriens ve og vel var byens ve og vel. Der har derfor været en meget stærk tradition for tæt samarbejde mellem politikere og virksomheder. Den gode samarbejdskultur er blevet overleveret fra byråd til byråd, så samarbejdet har også været præget af kontinuitet. Når der har været krise, har man trukket på denne samarbejdskultur,” forklarer erhvervsudviklingschef i Køge Kommune Jens Abildlund.

Samarbejdet mellem offentlige og private parter er formaliseret i Køges Erhvervsudviklingsråd. Her deltager hele økonomiudvalget sammen med repræsentanter for de forskellige erhvervsorganisationer i kommunen. Borgmesteren deltager i rådets formandskab sammen med udvalgte erhvervsrepræsentanter. Rådets formand er udpeget af erhvervslivet.

”Erhvervsudviklingsrådet er rygraden i den samarbejdskultur, som er forudsætningen for, at vi kan tiltrække så mange investeringer til Køge. I regi af rådet hæver alle sig op over egne interesser, og

politikerne ser ud over partimæssige skel for at drøfte byens langsigtede udvikling,” siger formand for Erhvervsudviklingsrådet Ulf Stephenson.

Nye spor for fremtiden

Historien om at satse yderligere på transport som supplement til industriarbejdspladserne og samtidig åbne byens historiske centrum op mod vandet med nye detail-, erhvervs- og boligarealer opstod på et visionsseminar i midten af 90'erne. Politikere og repræsentanter for erhvervslivet var samlet for i fællesskab at lægge spor ud for fremtiden – væk fra den ugunstige situation byen befandt sig i.

Deltagerne på seminaret fostrede ideen til transportcentret ved motorvejen og til at etablere en ny erhvervshavn for at kunne anvende Søndre Havn til andre formål og dermed vende byens ansigt mod vandet. Mens det var forholdsvist enkelt at udpege området Nordhøj ved motorvejen til erhvervsområde med fokus på logistik- og transportvirksomheder og gå i gang med planarbejdet forud for Skandinavisk Transportcenter, var det en langt sværere øvelse at finde en gangbar vej for havnens udvikling.

”Køge Byråd ønskede, at havnen fik optimale udviklings- og vækstmuligheder. Samtidig ønskede vi at forbinde bykernen med vandet og give havnen en anden funktion. Politikerne ønskede et både-og. Der var bred politisk enighed om at styrke Køges transport- og havneerhverv ved at bygge en ny stor erhvervshavn på det nordlige havneareal og derefter udvikle arealerne ved Søndre Havn til andre funktioner bl.a. boliger. Efterfølgende byråd har været i stand til at holde fast i den strategi og overlevere den fra et byråd til det næste,” siger projektdirektør i Køge Kyst Jes Møller.

Etableringen af Køge Jorddepot i 2007 blev forudsætningen for ”et både-og”. Ved at fylde et område på ca. 40 ha op med ca. 4 millioner tons jord kunne kommunen indlede etableringen af en erhvervshavn, der er dobbelt så stor som den eksisterende Søndre Havn.

”Etableringen af den nye erhvervshavn er et omfattende projekt. Det indebærer, at kommunen stillede en garantirisiko på ca. 1 mia. kr. Derfor krævede det også en risikovillighed af kommunen, som kun kunne lade sig gøre, fordi der var et så bred enighed politisk og opbakning fra erhvervslivet,” siger Jens Abildlund.

Partnerskab med Realdania

Byens tradition for offentlig-privat-samarbejde blev igen bragt i spil, da Køge Kommune i forbindelse med etableringen af Køge Jorddepot og de indledende skridt til udviklingen af den nye erhvervshavn indgik dialog med Realdania By om at udvikle arealerne i Søndre Havn og ved stationen i partnerskab. Jes Møller, som var teknisk direktør i kommunen på dette tidspunkt, påpeger, at der var lavet et grundigt forarbejde forud for kontakten med bl.a. beregninger af investeringsbehovet:

”Det stod klart, at realiseringen af visionerne var en stor og svær opgave at løfte for en by af Køges størrelse. Vi begyndte derfor i 2007 at kigge efter samarbejdspartnere. Valget faldt på Realdania. Det havde stor betydning, at fonden står for byudvikling af høj kvalitet, bæredygtighed og tæt samarbejde med investorer.”

Direktør i Realdania By Mette Lis Andersen begrundet fondens interesse for samarbejdet med Køge med, at byen gennem flere år har arbejdet på at håndtere de vanskeligheder, der opstår i mange danske byer, hvor tidligere industriområder tæt på bykernen skal have nye funktioner og ændres til attraktive erhvervs- og boligområder:

”Køge stod overfor en aktuel udfordring med at skulle transformere et tidligere industri- og havneområde til en bæredygtig bydel, der skulle forbindes til en fin bevaret gammel købstad. Hvordan laver man sådan en transformation på en bæredygtig og miljømæssig måde? Det, vurderede vi, var spændende at gå ind i. Der er interessante bymæssige kvaliteter i Køge. Samtidig vurderede vi, at der med Køges beliggenhed centralt ved motorvejen, ved vandet – og skulle det vise sig – ved den nye bane, var et vækstpotentiale i byen. Endelig var det vigtigt for os, at vi stod med et byråd og en kommune, der meget bevidst og strategisk havde arbejdet med denne transformation og havde en vision for, hvordan processen skulle gribes an. Det var en by, som ville noget, og som selv havde gjort noget for at lægge sporene ud for en god udvikling.”

Desuden fremhæver Mette Lis Andersen, at kommunens evne til at gå i tæt dialog med byens interessenter om udviklingen som en stor styrke. Der bliver med andre ord fra fondens side kigget på økosystemets sammenhængskraft.

”Vi syntes, at Køge Kommunes ønske om at sætte kulturen i spil i byudviklingen, som er formuleret i en egentlig kulturstrategi, var spændende. Så byens ambition om tæt dialog med civilsamfundet havde også betydning for vores beslutning om at gå ind i partnerskabet.”

En række forundersøgelser af teknisk, økonomisk og juridisk karakter gennemføres samtidig med, at dialogen med Realdania fortsætter. I 2009 går Køge Kommune og Realdania By sammen i et partnerskab om at udvikle Køge Kyst. Samarbejdet formaliseres i partnerselskabet Køge Kyst P/S, og Jes Møller peger på, at den brede og stabile opbakning til projektet har haft stor betydning for, at det lykkedes.

Samarbejde med fremtidige investorer

I 2010 gennemfører selskabet Køge Kyst en international tværfaglig konkurrence om områdets fremtid med høj grad af dialog mellem bygherre, de fem konkurrerende teams, borgere og andre interessenter. Dette munder ud i både en udviklingsplan og en fysisk plan for området. En række centrale temaer indenfor arkitektur, infrastruktur, økonomi, byliv og bæredygtighed bliver i denne proces kortlagt.

Selskabet Køge Kyst er et eksempel på, hvordan en ny partnerskabskonstruktion ilter og skaber fornyelse til byens økosystem.

”I selskabskonstruktionen mødes to kulturer – Realdanias og kommunens. Det giver muligheder for læring, og læringsaspektet er blevet eksplicit formuleret. Intet er, som vi plejer, for vi plejer ingenting. Det betyder, at vi udvikler nyskabelser. Vi har f.eks. udviklet et kvalitetsprogram, som vi bruger i forbindelse med grundsalg. Vi beskriver klare mål for samarbejdet med investorerne, og vi beskriver specifikt en samarbejdsproces med dem. Det betyder, at vi ikke blot slipper grundene, når vi sælger

dem. Vi fortsætter med at holde snor i, om der er den rette kvalitet i byggeriet i forhold til f.eks. arkitektur, parkering, adgangsforhold. Det er en måde at sikre kvalitet og samtidig skabe investeringsikkerhed for andre investorer,” forklarer Jes Møller.

Byens tradition for tætte samarbejder lever videre og udvikler sig i dette nye hjørne af det lokale økosystem.

Borgerne som medskabere af den nye fortælling om Køge

Byens tradition for partnerskaber og tætte samarbejder i en bred interessentkreds gør sig også gældende i Køge Kyst-projektet, der iværksætter en omfattende inddragelse af byens borgere. Dette sker i forbindelse med arkitektkonkurrencen og efterfølgende med etablering af en såkaldt ’Etape 0 – Livet før byen’, hvor Køge Kyst anvender kunst, kultur og idræt som løftestang for borgerinddragelsen.

”Vi har en kulturpulje i projektet, der bidrager til at medfinansiere de mange aktiviteter i området som f.eks. kunststillinger, festivaler og arrangementer. Det har skabt et meget stort kendskab, engagement og ejerskab til projektet i byen. Det kan vi mærke, når vi holder borgermøde. Her oplever vi, at der kommer op mod 300 borgere, der er nysgerrige og engagerede,” siger Jes Møller, der understreger, at respekt for økosystemets fortælling er vigtig, hvis en bys udvikling skal lykkes:

”En by lever af sine fortællinger. Når man vil skabe vækst og udvikling i en by, er det vigtigt at tage afsæt i byens fortælling om sig selv. Derfor har vi arbejdet meget bevidst med at inddrage interessenterne i at skabe forbindelse mellem byens historie og byens fremtid.”

3. Hovedaktørerne i økosystemet

Det karakteristiske ved økosystemet i Køge er bevidstheden om den indbyrdes afhængighed. Årtiers tæt og konstruktivt samarbejde mellem virksomheder og kommune har styrket denne bevidsthed. Kommunen som en aktiv spiller med opbakning fra lokalt erhvervsliv har desuden åbnet op for, at kommunen med succes har været i stand til at indgå partnerskab med Danmarks mest toneangivne fond indenfor byggeri og byudvikling. Det stærke økosystem muliggjorde med andre ord inddragelse af en ny væsentlig aktør, der medbringer inspiration og viden om, hvordan man håndterer komplicerede udviklingsprojekter. Køge-casen er et eksempel på, hvor afgørende det er, at økosystemet besidder en evne til at omstille sig og integrere nye væsentlige udefrakommende aktører.

Køge Kommune

Køge Kommune har dygtigt tiltrukket en bred vifte af investeringer til området og karakteriserer selv byen som ’Sjællands nye kraftcenter’. Evnen til at samarbejde meget tæt med det lokale erhvervsliv og tiltrække viden og midler udefra gør kommunen til en hovedaktør i økosystemet.

Erhvervsudviklingsrådet

Køges Erhvervsudviklingsråd med fast deltagelse af repræsentanter fra alle byens erhvervsorganisationer samt hele økonomiudvalget udpeges som en af de væsentligste aktører i byens økosystem. Rådet udgør en formel ramme for drøftelser af byens udvikling.

Realdania By

Realdania By er hovedaktør i det ambitiøse byudviklingsprojekt Køge Kyst. Realdania By ejer halvdelen af selskabet Køge Kyst, mens Køge Kommune ejer den resterende halvdel. Realdania By har med sin store viden og solide kompetencer på byudviklingsområdet bidraget til at ilte det lokale økosystem. Køge Kommune har i regi af selskabets kommunale part dygtigt sat denne viden i spil sammen med Realdania By.

Skandinavisk Transportcentret

Skandinavisk Transportcenter har været med til at vende udviklingen i byen, og er i dag en af byens klare vækstlokomotiver. I 2001 vedtog kommunen en egentlig lokalplan for området Nordhøj ved motorvejen og allerede samme år havde Transportcentret underskrevet kontrakter med lejere som Netto, OK, Sac Leasing og Nyscan. Siden har Skandinavisk Transportcenter været en af vækstøkosystemets vigtigste spillere ved at tiltrække nye virksomheder og bidrage til skabelsen af nye private jobs.

Borgerne og lokale ildsjæle

Borgerne i Køge har i hele Køge Kyst-projektet vist sig som meget aktive medspillere. Der har været massiv interesse for udviklingen af den historiske bymidte og åbningen ud mod vandet. Borgere og lokale ildsjæle har deltaget aktivt i den særdeles omfattende borgerinddragelsesproces, som er gået forud for første spadestik til Etape 1 i Køge Kyst. Den positive interesse fra borgernes side har støttet politikerne i, at Køge Kyst er et projekt, der nyder folkelig opbakning.

4. Strategiske udfordringer

Synliggøre at investeringerne giver beskæftigelse og vækst

En udfordring for byen i de kommende år, hvor det omfattende byggeri vil skabe gener, er at dokumentere overfor omgivelserne, at investeringerne giver beskæftigelse og vækst. Beskæftigelse står meget højt på både borgernes og politikernes dagsorden, så det bliver en strategisk udfordring at dokumentere de positive beskæftigelsesmæssige effekter allerede i anlægsfasen.

At bevare opbakningen når det roder

Der bliver massivt byggerod i byens centrum, når byggeriet ved bl.a. Køge Kyst for alvor går i gang. Det er en strategisk udfordring at bevare opbakningen til de omfattende byggeprojekter, når byggerodet giver gener. Vedvarende kommunikation om, hvad der sker, og hvorfor det sker, bliver afgørende.

At fastholde investorernes interesse

Der er konkurrence om investorernes gunst. Det er en strategisk udfordring at fastholde denne gunst over en tidshorisont på 20-25 år. Fortsat politisk opbakning til de langsigtede planer for udvikling er væsentlig i denne sammenhæng.

Fortsat at arbejde for det gode samarbejdsklima

Det tætte samarbejde i byrådet og i Erhvervsudviklingsrådet skal fortsat plejes. Flere aktører peger på, at det kræver en stor indsats fra alle parter at overkomme interessemodsætninger og fokusere på byens langsigtede ve og vel.

Synliggøre Køges herlighedsværdier uden for kommunen

Køge Kyst bidrager til at transformere Køges centrum med attraktive arealer til erhverv, detail og boliger. Dette skal markedsføres uden for kommunen, hvis kommunen vil lykkes med at tiltrække nye borgere – heriblandt borgere med længere uddannelse. Kommunen har planer om at ansætte en markedsføringschef til offensivt at varetage denne rolle.

5. Læren af Køge som vækstcase

Stå sammen lokalt – også politisk

Evnen til at stå sammen lokalt både på tværs af politiske skel og på tværs af offentlige og private interesser har afgørende betydning for byens evne til langsigtet økonomisk vækst.

Etabler en ramme for dialog mellem politikere og erhvervsliv

Køge Erhvervsudviklingsråd med deltagelse af repræsentanter fra erhvervslivet bredt og hele økonomiudvalget udgør en formel ramme for dialog mellem offentlige og private parter.

Ræk hånden ud efter partnerskaber med udefrakommende aktører

Økosystemer har brug for ilt i form af viden og ekspertise udefra. Det er i Køges tilfælde sket ved, at byen har evnet at indgå i partnerskab med f.eks. Realdania By. I regi af Køge Kyst etableres ligeledes tætte partnerskaber med investorer, som Køge Kyst følger tæt igennem hele byggefasen for at sikre, at de høje kvalitetskrav opfyldes.

Gør borgerne til medskabere af drømmen

Inddragelse af borgerne har i den grad bidraget til, at borgerne er blevet medskabere af den gode historie om Køge som attraktiv by med mange tilbud.

Skab tryghed for investorerne

Investorer har brug for at opleve tryghed for deres investeringer. Det skabes gennem kontinuerlig opbakning til kommunens strategi fra politisk hold.

'Just do it'-kulturen

Flere af de lokale aktører peger på, at økosystemet i Køge er præget af en 'Just do it'-kultur. Den entreprenante virksomhedskultur har sat sit præg.

Køge Kyst i overskrifter

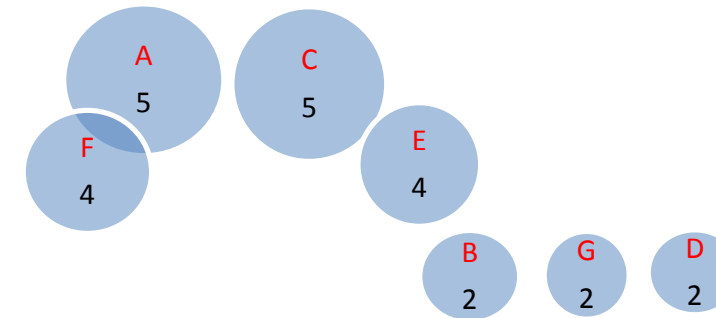
Det er ambitionen, at udviklingen af Køge Kyst over de kommende 20-25 år vil gøre Køge til en af de mest attraktive bolig- og erhvervsbyer i Øresundregionen. Køge Kyst består af 240.000 m² industriarealer på Søndre Havn, Collstrupgrunden og i stationsområdet.

Stationsområdet, der ligger mellem den historiske bymidte og jernbanen, skal omfatte en udvidelse af byens nuværende detailhandel og skabe sammenhæng med butikkerne i Køges historiske centrum og dermed gøre Køge by mere konkurrencedygtig på detailhandelsområdet. Desuden vil arealet omfatte plads til kontorer og et mindre antal boliger. Jernbanen, der løber som en barriere gennem området, vil blive brudt af en række nye forbindelser på tværs af banelegemet. Søndre Havn skal udvikles med boliger, kontorarealer og kulturelle funktioner, mens Collstrupgrunden vil rumme et bæredygtigt erhvervmiljø.

Når Køge Kyst er færdigudviklet vil det ifølge de nuværende planer give 1.500 nye boliger, 100 nye butikker og op mod 4.000 nye arbejdspladser indenfor kontor, viden, service og kreative erhverv.

Køges anvendelse af redskaber - uddybning af profil

Værktøjsprofil:



Vækstcasens modenhed: "Vækstcase under udvikling"

Uddybning af profil

F. Formalisering af netværk (Udviklingsgrad = 4)

Køge Kommune har historisk haft en tradition for tæt samarbejde med det lokale erhvervsliv. Kommunens industrivirksomheder, hvoraf flere fortsat har aktiviteter omend på et lavere niveau end tidligere, var vigtige arbejdspladser for byens borgere. Det tætte samarbejde udsprang af en forståelse af, at der var en tæt sammenhæng mellem byens ve og vel og det lokale erhvervslivs ve og vel.

Samarbejdet mellem offentlige og private parter er formaliseret i Køges Erhvervsudviklingsråd. Her deltager hele økonomiudvalget sammen med repræsentanter for de forskellige erhvervsorganisationer i kommunen. Borgmesteren deltager i rådets formandskab sammen med udvalgte erhvervsrepræsentanter. Rådets formand er udpeget af erhvervslivet.

Det er det tætte formaliserede samarbejde og den kontinuerlige dialog igennem mange år, som har gjort Køge i stand til at lægge langsigtet en strategi for byens udvikling, sætte mål samt søsætte investeringer for at nå målene.

A. Identifikation af lokale styrker og muligheder (Udviklingsgrad = 5)

Køges evne til at sætte turbo på infrastruktur og byudvikling handler i høj grad om centrale nøgleaktørers evne til at identificere, hvilke styrker og muligheder der eksisterer lokalt. Køges rejse fra industriby til en by med fokus på infrastruktur og logistik er begyndt 'indefra' – det vil sige med lokale aktørers identifikation af, at Køge med sin beliggenhed ved motorvejen og ved vandet havde gode muligheder for at udvikle en logistikklynge.

Identifikationen af logistik som en mulighed og styrke er et udkomme af et strategisk valg, som blev truffet allerede i midten af 90'erne på et strategi-seminar. Beslutningen om at fremtiden lå i netop transport og logistik blev drøftet i en bred kreds bestående af både politikere, erhvervsfolk og andre nøgleaktører i Køge. Byen har dygtigt formået at holde fokus på netop dette udviklingspotentiale og overleveret den strategiske beslutning fra byråd til byråd.

Motorvej, bane og havn som ressource

Nærheden til motorvejen og havet giver Køge en oplagt styrkeposition som transportcentrum. Denne position blev yderligere udbygget, da Folketinget i 2009 træffer beslutning om, at jernbanen mellem København og Ringsted udbygges langs Køge Bugt med station ved Køge. Med denne beslutning kommer Køge tættere på København og på hele Øresundsregionen med 14 minutters transporttid mellem Køge Nord Station og Københavns Hovedbanegård. Udvidelsen af Køge Bugt-motorvejen til 8 spor, som er besluttet i 2013, understøtter ligeledes Køges styrkeposition som logistikcentrum. Desuden understøtter beslutningen om Femern Bælt-forbindelsen at Køge kan indgå som en væsentlig aktør i en international transportkorridor. Endelig har Køges strategiske beslutning om at etablere ny erhvervshavn nord for den eksisterende havn stor betydning for, at Køge på sigt kan indfri ambitionen om at blive et vækstcentrum på Sjælland.

Byudvikling som forudsætning for bosætning

Køges placering ved Køge Bugt med attraktive rekreative arealer er en af byens absolutte styrker. Dette potentiale er endnu uforløst, men identificeret i strategien for udviklingen af byen. Etableringen af den nye erhvervshavn nord for den eksisterende Sønder Havn udgør hele grundlaget for, at Køge er i stand til at gennemføre det ambitiøse byudviklingsprojekt, som Køge Kommune og Realdania By har sat i gang i regi af selskabet Køge Kyst. Køge Kyst-projektet skal netop åbne byen op mod vandet og medvirke, at Køge etablerer et attraktivt byområde med boliger, detail og erhverv ved vandet. Køge Kyst-projektet er et vigtigt træk i Køges strategi om at blive en attraktiv bosætningskommune. Det nye universitetshospital i Køge skaber 3000 nye jobs. Kommunen vil gerne sikre, at en del af disse medarbejdere bosætter sig i kommunen. Byudvikling spiller ind her.

C. Investeringer i infrastruktur (Udviklingsgrad = 5)

Køge Kommune udmærker sig i den grad ved investeringer i fysisk infrastruktur, der kan understøtte den kommunale vækst med etablering af Skandinavisk Transportcenter og udvikling af ny erhvervshavn samt Køge Kyst-projektet som de mest fremtrædende eksempler på dette. Samtidig er Køge begunstiget af vigtige statslige infrastrukturinvesteringer i form af Ny Bane mellem København og Ringsted, etablering af Femern Bælt-forbindelse, udvidelse af Køge Bugt-motorvejen til otte spor samt etablering af universitetshospitalet i Køge.

Skandinavisk Transportcenter og udvikling af havnen er vigtige skridt

Kommunens beslutning om at udlægge området Nordhøj ved motorvejen til udvikling af Skandinavisk Transportcenter var et vigtigt skridt i retning af at udvikle en konkurrencedygtig transport- og logistiklynge. Transportcentret, som fortsat er ejet af Køge Kommune, har siden 2001 været i kraftig vækst, og har med virksomheder som bl.a. OK, Nyscan, Netto og Lidl trukket mange arbejdspladser til området. I dag rummer transportcentret ca. 1.000 jobs. Skandinavisk Transportcenter er netop udvidet med 500.000 m² til samlet 1.800.000 m². Transportcentret er nu færdigudviklet.

Transportcentret har været lokomotivet i udviklingen af transport- og logistiksektoren i byen, men det har hele tiden været en del af visionen, at udviklingen af en ny stor erhvervshavn også skulle bidrage til byens styrkeposition på logistik- og transportområdet. Udviklingen af den nye havn blev indledt i 2007 ved, at Køge Jorddepot påbegyndte opfyldning af havnebassinet med jord. Den nye erhvervshavn, som står færdig i 2022, får 1.200 kajmeter, hvilket er dobbelt så mange som den nuværende Sønder Havn råder over. Havnens erhvervsareal på 400.000 m² bliver fire gange så stort som det eksisterende erhvervsareal i Sønder Havn.

Nyt byområde ved Køge Nord Station skal styrke logistiklyngen

Køge Kommune er begunstiget af, at udvidelsen af jernbanen mellem København og Ringsted omfatter en station ved Køge – den såkaldte Køge Nord Station. Køge Kommune planlægger at udvikle et nyt 80 hektar stort byområde ved stationen med fokus på transport- og logistikerhvervet. Byområdet vil fuldt udbygget omfatte 6.-7.000 arbejdspladser og 800-1.000 boliger. I tilknytning til banen og den nye bydel etableres der et parker- og rejs-anlæg med plads til 2.700 parkerede biler.

E. Identitetsskabende aktiviteter (Udviklingsgrad = 4)

Køge Kommune har i regi af Køge Kyst-projektet arbejdet med borgerdialog, aktiviteter i de midlertidige byrum og engagement af det lokale civilsamfund i en grad, så Køge Kyst-projektet på mange måder er blevet lidt af et modelprojekt for andre byudviklingsprojekter med hensyn til borgerdialog. Køge Kyst har afsat ressourcer til gennem en række kulturaktiviteter at åbne byrummet på havnen op og har gennem et tæt samarbejde med byens aktive foreningsliv og byens ildsjæle skabt en dialog med borgerne om hele processen. Kulturen er således blevet brugt som løftestang for de identitetsskabende aktiviteter, og for at skabe en forståelse for processen.

B. Privat engagement (Udviklingsgrad = 2)

Der er et tæt samarbejde mellem kommunen og private aktører i byen. Industrivirksomhederne i byen har traditionelt spillet en væsentlig rolle for væksten i Køge og fungeret som lokomotiver i lokalsamfundets udvikling. Med tabet af industriarbejdspladser er industrivirksomhedernes rolle i byen blevet mindre. Skandinavisk Transportcenter, der er ejet af Køge Kommune, har været en hurtigløber siden etableringen i 2001 og trukket en væsentlig del af udviklingen i forhold til at indfri visionen om Køge som logistikcentrum. Men dette engagement er offentligt ikke privat. Tilsvarende er udviklingen af Køge Havn og Køge Kyst-projektet i høj grad drevet af offentlige kræfter – sidstnævnte i samarbejde med Realdania. Anskuet som vækstcase er udviklingsgraden i forhold til det private engagement relativt lav på nuværende tidspunkt, men sporene er lagt i forhold til at udvikle det private engagement. Virksomhederne flytter i stor stil ind i Skandinavisk Transportcenter og kommunen har nye erhvervsarealer på tegnebrættet ved den nye station Køge Nord.

D. Investeringer i viden og uddannelse (Udviklingsgrad = 2)

Køge satte i 2008 uddannelse og viden på dagsordenen. Igen var det Køge Erhvervsudviklingsråd, som var en aktiv drivkraft i udviklingen ved at bringe temaet 'Køge som uddannelsesby' op. I efteråret 2009 tager ideen om Campus Køge form, og i foråret 2011 bliver en styregruppe for Campus Køge nedsat. Den nye campus bliver til i et samarbejde mellem kommunen, Region Sjælland, det lokale erhvervsliv og 11 uddannelsesinstitutioner. Campus Køge bliver placeret i tilknytning til den nye station Køge Nord i tilknytning til bl.a. EUC. Det er planen, at Campus Køge vil blive udbygget i de kommende 5-10 år. Investeringerne i et løft til området for viden og uddannelse er således undervejs i byen.

G. Måling og kommunikation af effekter (Udviklingsgrad = 2)

Et vigtigt mål for Køge er jobskabelse. Ifølge kommunens erhvervschef Jens Abildstrup har byen endnu ikke genvundet alle de arbejdspladser, som gik tabt under krisen. Men det er primært jobbene i den offentlige sektor, som ikke er genskabt, mens de private jobs er i fremgang. Erhvervschefen peger på, at kommunens har en vigtig opgave med i de kommende år at måle på de positive effekter af de mange byudviklings- og infrastrukturprojekter – ikke mindst projekternes indflydelse på jobskabelsen i byen.

Copenhagen Science City: Viden som vækstdriver

Afgrænsning af case:
Viden som vækstdriver

Væksteffekter:

- **Investeringer for 6 mia. Bydelen rummer en af Europas største koncentrationer af uddannelse, grundforskning og anvendt forskning indenfor farmaci, sundhedsvidenskab og naturvidenskab. Dette er under yderligere udbygning i såvel offentligt som privat regi.**
- **Copenhagen Science Bio Park (COBIS), som er inkubator for bioteknologiske opstartsvirksomheder, oplever stor efterspørgsel. I 2009 etablerede COBIS sig med 12.000 nybyggede m² – fyldt 18 mrd. senere. Nu udvider COBIS med 7.000 m².**

1. Vækstcasen

En ny vidensby under navnet Copenhagen Science City er ved at tage form i området omkring bl.a. Københavns Universitet, Rigshospitalet, Professionshøjskolen Metropol og Copenhagen Bio Science Park (COBIS). Ambitionen med Copenhagen Science City er at skabe et specialiseret forsknings- og uddannelsesmiljø, der i tæt samspil med erhvervsvirksomheder indenfor Health & Life Science, Clean Tech og IKT kan løfte København ind i konkurrencen med vidensbyer andre steder på kloden. Det er en gigantisk investering på 6 mia. kr., som staten, Region Hovedstaden og private fonde foretager i bl.a. modernisering af laboratorier, udbygning af Rigshospitalet og nybyggerierne på Københavns Universitet i form af Mærsk Bygningen, Niels Bohr Bygningen, Pharma Science Center m.v. Dertil kommer, at Københavns Kommune investerer mere end 200 mio. kr. i udvikling af bydelens infrastruktur, kollektive trafik og daginstitutioner.

Copenhagen Science City som vækstcase handler dog om meget mere end investeringer i bygninger, laboratorieudstyr og infrastruktur. Den er et eksempel på Triple helix-modellen, hvor private og offentlige aktører i fællesskab bruger denne historiske investering som platform til at skabe et tæt samarbejde om, hvordan vidensbyen skal udvikle sig, så både byen, vidensinstitutioner og erhvervsliv i samspil opnår de bedste muligheder for at agere og få succes i den globale konkurrence mellem byer. Casen handler med andre ord om den nye form for strategisk byledelse, der er en forudsætning, hvis en by for alvor skal være i stand til at konkurrere om at tiltrække såvel talent som virksomheder. Som casen demonstrerer, er overskrifterne for denne type strategisk byledelse 'fælles vision', 'netværksdannelse', 'resultatskabelse', og 'enkle strukturer for dialog og implementering'.

2. Historien: Visionen om vidensbyen bliver skabt

Historien om Copenhagen Science City tager sin begyndelse i samarbejdet mellem Rigshospitalet og Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet på KU. Begge steder ser man, at lignende samarbejder rundt i verden giver en meget positiv effekt for udvikling af stærke forsknings- og hospitalsmiljøer. I 2009 beslutter regeringen, at følge universitetets anmodning om, at midler til en laboratiemodernisering på KU giver størst effekt, ved også at opføre nye laboratoriebygninger. I Nørre Campus drejer det sig om nybyggerierne Mærsk Bygningen, Niels Bohr Bygningen og Pharma Science Center, der alle nu er under opførelse. Efterfølgende beslutter regeringen, som led beslutning om at modernisere de store hospitaler, at Rigshospitalet skal udbygges. Samarbejdet mellem Rigshospitalet og Københavns Universitet er på det tidspunkt, allerede tæt. Rigshospitalets direktør Torben Stentoft peger på, at det stod klart for både universitetet og hospitalet, at de store investeringer, som skulle foretages i de to institutioner, kunne fungere som drivkraft for vækst og gøre både forskningsmiljøet og det kliniske miljø mere attraktivt for de talenter, som der er så stort behov for at kunne tiltrække. Ved at samtænke investeringerne i hospitalet og universitetet ville det være muligt at udbygge den sundhedsvidenskabelige akse i bydelen.

Fra universitetets side er ønsket om tættere et samarbejde med både hospitalet og erhvervslivet også klart til stede. Dette var understreget af, at universitetet med den nye Universitetslov fra 2003 havde fået en forpligtelse til at formidle viden og involvere sig i omverdenen. Et tættere samarbejde med både hospitalet og medicovirksomhederne i området understøttede således universitetets strategiske målsætning om at udbygge omverdenssamarbejdet.

Samarbejdet mellem universitetet og hospitalet udbygges forud for de store investeringer, med etableringen af et tættere samarbejde med Københavns Kommune. Vækst er højt på dagsordenen på rådhuset, samtidig med, at kommunen også har et ønske om også at udvikle bydelene omkring universitetet og Rigshospitalet.

”Vores perspektiv var, at hvis vi fik lavet en samlet strategi for udviklingen af området, så ville vi få mere ud af de mange penge, som skulle investeres i bygningerne med f.eks. udvidelsen af Riget, udbygningen af Panum og Niels Bohr Bygningen. Samtidig er Haraldsgadekvarteret, der er karakteriseret ved en del erhverv, nærmeste nabo til universitetet, og vi var interesserede i, at investeringerne bidrog til en bedre sammenhæng mellem universitet, hospital, by og erhverv i dette område. Vi havde derfor helt fra starten fokus på både at skabe plads til virksomhederne i området og sikre et kvalitetsløft af bydelen. For os er erhvervsudvikling og byudvikling hinandens forudsætninger,” fastslår direktør i Økonomiforvaltningen i Københavns Kommune Anne Skovbro.

Den vertikale integration mellem myndigheder på statsligt, regionalt og kommunalt niveau er helt central for det videre arbejde, da integrationen – på trods af forskellige styringsparadigmer - skaber vigtig forankring hos nøgleaktørerne tidligt i processen, og samtidig giver adgang til at trække på ressourcer hos disse nøgleaktører.

Arkitektkonkurrence sætter ord og billeder på visionen

Visionen om vidensbyen, der forbinder universitetet og hospitalet med by og erhverv i tætte netværk, der muliggør uhindret udveksling af viden mellem vidensinstitutioner og virksomheder og samtidig skaber mere liv i byen, begynder således at tage form i kredsen af aktører fra universitetet, hospitalet, kommunen og enkelte private investorer i området.

I 2010 muliggør en bevilling fra Realdania en arkitektkonkurrence, som i den grad sætter skub i visionsprocessen. Konkurrencen bliver et omdrejningspunkt for at tale om vidensbyen i en langt bredere kreds af aktører. Arkitekternes forskellige bud på, hvordan vidensbyen rent fysisk kunne udfolde sig og se ud, bidrager til at tydeliggøre visionen og skabe en samlende fortælling.

”Arkitekter tænker jo i fysiske udtryk. Det fungerer godt i en visionsproces at få sat fysik og billeder på. Det bliver meget tydeligt, at der er en stor koncentration af viden indenfor den kvadratkilometer, som området omfatter. Det bliver også meget klart, at Haraldsgadekvarteret skulle tænkes ind i vidensbyprojektet. Endelig tydeliggjorde konkurrencen, at bæredygtighed i en bred forstand – dvs. social, grøn og videnskabsmæssig bæredygtighed - er en vigtig præmis for udviklingen af området,” forklarer Rigshospitalets direktør Torben Stentoft.

Visionen får jordforbindelse

Arkitektkonkurrencen munder ud i en udviklingsplan, der samler de mange ideer, tiltag og allerede planlagte projekter i området. Der er ikke en egentlig masterplan for Copenhagen Science City, men i stedet en udviklingsplan med et ti årigt-sigte, der repræsenterer den langsigtede vision. Det lange sigte er kombineret med to-årige handlingsplaner på 14 definerede indsatsområder. Handlingsplanerne sikrer med andre ord udviklingsplanen en konkret jordforbindelse. Den er værktøjskassen og drejebogen for, hvordan visionen omsættes til virkelighed samtidig med, at der er plads til, at nye projekter og ideer kan gro og komme i spil. Udviklingsplanen realiseres også gennem udførelse af projekter og initiativer fordelt på byggeprojekter, formidlingsprojekter, landskabs- og byrumsprojekter samt trafik- og infrastrukturprojekter.

Både udviklingsplanen og implementeringen af den, demonstrerer potentialet i vidensbyen for hele kredsen af interessenter. Administrerende direktør i Copenhagen Bio Science Park (COBIS) Morten Mølgaard peger på, at den strukturerede tilgang med såvel en klar vision som konkrete handlingsplaner er en *driver* for vækst:

”Det er lykkedes at finde en vision, som folk kan genkende sig selv i, og som der er benefit i for alle parter. Vision og handlingsplan tydeliggør, at vi har en klar fælles interesse i det her. Jo flere forskningsbevillinger og jo mere verdensklasseforskning vi får samlet i det her område, jo mere behov er der også for den kommercielle del, som vi repræsenterer.”

Tæt dialog og netværksdannelse

Som opfølgning på konkurrencen blev der i 2011 etableret en formel samarbejdsstruktur mellem uddannelsesinstitutioner, hospital, by og erhvervsvirksomheder. Der nedsættes et udviklingsråd, som mødes ca. 2-3 gange årligt. Udviklingsrådet består af repræsentanter på ledelsesniveau fra KU,

Professionshøjskolen Metropol, Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, Bygningsstyrelsen, Rigshospitalet, Københavns Kommune, Industriens Fond, Lundbeckfond Ventures, Symbion og Dreyers Fond.

Udviklingsrådet har ikke noget budget eller nogen egentlig besluttende kraft. Rådets deltagere skal hente opbakning i baglandet til de aktiviteter, der aftales, og rådets aktiviteter realiseres gennem de deltagende institutioner.

Vidensbyens Udviklingsråd karakteriseres som en "tænketank", der ikke varetager enkeltinteresser, men har øje for helheden. Det er rådets opgave både at følge op på den to-årige handlingsplan og have det lange lys på i forhold til intentionen i Vidensbyen. Samtidig er Udviklingsrådet en formel ramme for dialog mellem parterne – herunder mellem offentlige og private parter.

Netop muligheden for at mødes på tværs i en fast mødestruktur fremhæves af aktørerne som et aktiv. Det tager tid og kræver tillid at forstå hinandens behov og få skabt de netværk, der er en forudsætning for at vidensbyen bliver en integreret enhed - en ramme for vækst.

Morten Mølgaard fra COBIS peger specifikt på, at kommunens tilstedeværelse i rådet er vigtig i forhold at skabe forståelse for de små opstartsvirksomheders behov.

Enkel struktur for implementering

I 2010 etableres et egentligt Vidensbysekretariat. Københavns Universitet finansierer fra start et årsværk samt aktivitetsmidler til opbygning af sekretariatsfunktioner. På universitetet er Vidensbyen således forankret i ledelsen, via Prorektor for Innovation, samt i Campus Service, universitetets udviklings- og byggeafdeling. Ressourcerne til sekretariatets initiativer er overvejende stillet til rådighed af de deltagende institutioner. Sekretariatet sikrer, at der er en trækraft, og at udviklingsrådets ideer får ben at gå på. Flere nøgleinteressenter i vidensbyprojektet peger på, at dette har meget stor betydning for, at der er fremdrift i initiativet.

Story telling, netværksdannelse og etablering af nye partnerskaber er ifølge sekretariatschef Thomas Møller Kristensen blandt de væsentligste opgaver for sekretariatet. Han kalder det at skabe Copenhagen Science Citys 'software' – forbindelserne mellem institutioner, mellem projekter og mellem personer.

Mette Kirstine Agger direktør i Lundbeckfond Ventures og medlem af Udviklingsrådet understreger, at det netop er kombinationen af investeringer i hardware – bygninger, laboratorier, infrastruktur – med investering i softwaredelen – dvs. den måde der arbejdes sammen på og lysten til at kommercialisere forskning – som skal lykkes, hvis vidensbyen skal blive en succes.

3. Hovedaktørerne i økosystemet

Copenhagen Science City er et økosystem, der ekspanderer år for år. Det bygger på kontakter og netværk, der allerede eksisterer, og som udbygges, men der skabes også konstant nye netværk og

forbindelser. Vidensbyens succes afhænger af evnen til at udbygge netværk og styrke økosystemet – ikke mindst i relationen mellem forskning og erhverv. Hovedaktørerne i økosystemet skitseres nedenfor, som de ser ud på nuværende tidspunkt. Der har været stærk opbakning til projektet fra universitetet; universitetet er hovedleverandør af den forskning, som i højere grad skal kommercialiseres, hvis vidensbyen skal være en succes. Prorektor Thomas Bjørnholm, som er formand for Udviklingsrådet, er en af flere vigtige skikkelser på universitetet, som går foran i forhold til netop kommercialisering.

Rigshospitalet

Selve vidensby-tanken udsprang af investeringer i Københavns Universitet og Rigshospitalet. Arbejdet for at gøre vidensbyen til en succes har været forankret i hospitalets øverste ledelse, og Rigshospitalets direktør Torben Stentoft deltager i Udviklingsrådet. Udvidelsen af Rigshospitalet er stærkt inspireret af tankerne i vidensbyen om at åbne institutionerne mod omverdenen og skabe en levende by døgnet rundt - f.eks. gennem en tilgængelig og åben stueplan. Rigshospitalet er samtidig en nøgleaktør i forhold til at skabe en stærkere relation mellem grundforskning og klinisk forskning.

Københavns Kommune

Københavns Kommune har stor betydning både for udvikling af bydelens fysiske rammer og for at skabe optimale forhold for vidensbyens virksomheder. Kommunen har sat ledelseskraft bag udviklingen af området og er repræsenteret i Udviklingsrådet ved direktør i Økonomiforvaltningen Anne Skovbro. Kommunen har udpeget Nørre Campus som et af seks udvalgte byudviklingsområder i byen. Kommunen har fokus på at optimere infrastrukturen, skabe plads til virksomhederne og samtidig sikre det kvalitetsløft af bydelen, som skal skabe mere liv og aktivitet i byrummet og på den måde gøre det mere attraktivt at opholde og bosætte sig i. Anne Skovbro fortæller, at kompleksiteten i vidensbyen og projektets lange tidshorizont har betydet, at kommunen har grebet arbejdet med vidensbyen anderledes an end andre byudviklingsprojekter gennem en helt tæt og ikke mindst vedvarende dialog med økosystemets mange forskellige aktører. Kommunen stiller desuden ressourcer til rådighed for sekretariatet – herunder også ressourcer fra Københavns Erhvervsservice.

Kommercielle aktører

Viften af kommercielle aktører tæller bl.a. Industriens Fond, Lundbeckfond Ventures, Symbion og Dreyers Fond, Bioneer: FARMA, Copenhagen Bio Science Park (COBIS), Symbion, Biopeople, DARE2mansion samt en række mindre opstartsvirksomheder. Sidstnævnte er i vækst allerede nu. Det kan bl.a. dokumenteres gennem den vækst, som COBIS oplever. COBIS etablerede sig i 2009 med første etape af nybyggeri til bioforskerpark. Allerede 18 måneder senere var bygningen fyldt op med 32 små virksomheder. Nu udvider COBIS med yderligere 7.000 m², i alt 12.000 m².

Udviklingsrådet

Udviklingsrådet består af ledelsesrepræsentanter fra KU, Professionshøjskolen Metropol, Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, Bygningsstyrelsen, Rigshospitalet, Københavns Kommune, Industriens Fond, Lundbeckfond Ventures, Symbion og Dreyers Fond. Det er rådets opgave både at følge op på den toårige handlingsplan og realisere den langsigtede strategi for Vidensbyen. Rådet er et vigtigt krydspunkt for økosystemets nøgleaktører.

Sekretariat

Udviklingsrådets arbejde understøttes af sekretariatet. Det er sekretariatets rolle at sikre, at handlingsplanen gennemføres. Desuden er det en vigtig opgave for sekretariatet at udvide økosystemet gennem etablering af nye partnerskaber og ved at knytte forbindelser mellem vidensbyens forskellige aktører i form af institutioner, projekter og personer. Sekretariatet er således skaber af vigtige krydspunkter i vidensbyen.

Vidensbyens 70 projekter

Vidensbyens fysiske udviklingsplan realiseres gennem realisering af de bedste blandt 70 ideer til projekter, fordelt på byggeprojekter, formidlingsprojekter, landskabs- og byrumsprojekter samt trafik- og infrastrukturprojekter. Projekterne er finansieret af økosystemets nøgleaktører. Som eksempel på projekter kan nævnes udvidelsen af Rigshospitalet, Boliger i den grønne trekant, Rundvisninger i vidensbyen, Klatrevæg på Panum, Bedre Bus til Nørre Campus.

4. Strategiske udfordringer

Kompleksiteten

Copenhagen Science City er karakteriseret ved en høj grad af kompleksitet. Der er mange aktører på forskellige niveauer og med vidt forskellige parametre for succes. Desuden udvikler feltet indenfor Health & Life Science, Clean Tech og IKT sig med stor hast på en global scene med intens konkurrence. Dette bidrager også til kompleksiteten.

Fastholde samarbejdet på den lange bane

Etableringen af en vidensby vil finde sted over de kommende 15-20 år. Det er en strategisk udfordring, der stiller store krav om vedholdenhed og en effektiv samarbejdsstruktur for at fastholde den tætte dialog mellem partnerne over en så lang tidshorison.

Udvikle vidensbyen i et allerede tæt bebygget område

En væsentlig kvalitet ved Copenhagen Science City er, at vidensbyen bliver etableret i et tæt byområde og bidrager til at løfte bydelens kvalitet. Men det er også vanskeligt og en udfordring, at opnå den nødvendige byfortætning og skabe plads til virksomhederne og udvikling af institutionerne i et område, som allerede er tæt bebygget.

Skabe effektiv infrastruktur

Flere aktører peger på, at området omkring Nørre Campus og Rigshospitalet ikke er så godt betjent i forhold til kollektiv trafik. Metro Cityringen, der efter planen kommer i drift i 2018, er placeret i periferien af området. Københavns Kommune vil etablere en højklasse busrute gennem området, og forholdene for cyklister er forbedret, men effektiv trafikinfrastruktur – herunder etablering af et tilstrækkeligt antal p-pladser – er en strategisk udfordring.

Integrere Copenhagen Science City med øvrige vidensbyer i hovedstaden

I den indledende visionsfase har det været en styrke for Copenhagen Science City, at der har været en klar fysisk afgrænsning. Men det er en udfordring for vidensbyen at opnå større integration med de øvrige vidensbyer i regionen.

Puste til iværksætterkulturen på universitetet

Flere private aktører peger på, at den danske lønmodtagerkultur og den ret skarpe opdeling mellem akademisk miljø og erhvervsliv er en af de væsentlige udfordringer for en øget kommercialisering af forskningen. Meriteringssystemer der fremmer entreprenørånd blandt forskerne efterlyses.

5. Læren af Copenhagen Science City

Skab en vision aktørerne kan spejle sig i

Evnen til at skabe en fortælling, som vidt forskellige interessenter kan læse sig selv ind i, er en særlig styrke. En arkitekt- og ideudvekslingskonkurrence, der sætter billeder og ord på fortællingen, styrker fortællingen yderligere.

Det lange og det korte lys skal være tændt samtidig

Den overordnede vision skal bakkes op af en plan for konkrete handlinger på den korte bane. Copenhagen Science City opererer både med en vision og en to-årig handleplan. På denne måde kombineres strategi med handling.

Ressourcer til at skabe resultater

Visionen skal have jordforbindelse. Den skal omsættes til konkrete, synlige handlinger. Det er afgørende for fremdriften, at der er afsat ressourcer til implementering af handlinger. Der skal ligeledes være afsat ressourcer til den opsøgende indsats i forhold til at udvide netværket med potentielle samarbejdspartnere.

Formalisering af samarbejdet mellem aktørerne

Når aktører, som ellers ikke har berøringsflader, skal samarbejde, er det centralt at etablere en formel ramme for at mødes. Det gælder f.eks., når offentlige og private parter, der ikke på forhånd kender hinanden, skal samarbejde. En formalisering af samarbejdet bliver hurtigt kombineret med mere uformel netværksdannelse mellem aktørerne.

Vilje til dialog og forankring på ledelsesniveau

Det er vigtigt, at der eksisterer en reel vilje til dialog og samarbejde. Desuden er det væsentligt, at dialogen er forankret på ledelsesniveau, som det er tilfældet i Udviklingsrådet for Copenhagen Science City.

Læg 'plejer' på hylden

Alle aktørerne i vidensbyprojektet har lagt 'plejer' på hylden og besluttet sig for at dette projekt er i en skala, så det må gribes an på en helt ny måde. Det er afgørende, at der fortsat tænkes utraditionelt.

Tænk horisontalt

Copenhagen Science City er lykkedes med at skabe tæt samarbejde mellem stat, region og kommune. Dette bidrager til bred opbakning og giver adgang til ressourcer på alle tre niveauer.

Copenhagen Science City i tal

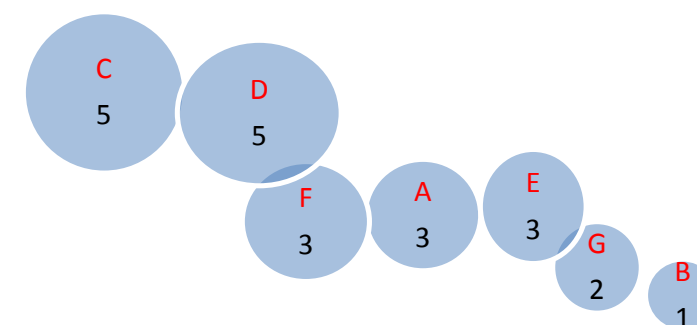
Copenhagen Science City består af området omkring Københavns Universitet, Professionshøjskolen Metropol og Rigshospitalet. Bydelen rummer en af Europas største koncentrationer af uddannelse, grundforskning og anvendt forskning inden for farmaci, sundhedsvidenskab og naturvidenskab. 20.000 studerende kommer dagligt i området, som også rummer 35.000 arbejdspladser. Der er 55.000 beboere i området.

Copenhagen Science City rummer 200.000 m² til virksomheder. Arealet er fordelt på kontorhoteller, selvstændige lejemål og erhvervsgrunde til byggeri. Der er desuden afsat 40.000 m² til boliger.

København er kåret som Europas mest specialiserede Health & Life Science-storby. Samtidig er byen også kåret som en af verdens bedste byer at bo og leve i.

Copenhagen Science Citys anvendelse af redskaber - uddybning af profil

Værktøjsprofil:



Vækstcasens modenhed: "Vækstcase under udvikling"

Uddybning af profil

C. Investeringer i infrastruktur (Udviklingsgrad = 5)

Vidensbyen Copenhagen Science City udspringer af historisk store investeringer på i alt ca. 6 mia. kr., som staten, Region Hovedstaden og private fonde foretager i bl.a. modernisering af laboratorier, udbygning af Rigshospitalet og nybyggerierne på Københavns Universitet med bl.a. Mærsk Bygningen ved Panum, Pharma Science Center og Niels Bohr Bygningen. Hertil kommer, at Københavns Kommune investerer mere end 200 mio. kr. i udvikling af bydelens infrastruktur, kollektive trafik og daginstitutioner for at understøtte udviklingen af vidensbyen.

Copenhagen Science City danner allerede i dag rammen om viden og innovation, men milliardinvesteringerne i infrastruktur skal bidrage til at gøre bydelen mere tiltrækkende for private virksomheder indenfor Health & Life Science, Clean Tech og IKT.

Copenhagen Science City er en 'vækstcase under udvikling'. Der er således tale om, at der er en forventet væksteffekt snarere end en dokumenteret effekt af de mange infrastrukturinvesteringer.

D. Investeringer i viden og uddannelse (Udviklingsgrad = 5)

Hele fundamentet for Copenhagen Science City er viden og uddannelse. De omfattende investeringer i især universitetets bygninger og anden infrastruktur skal også betragtes som en investering i viden og uddannelse. Forbedrede laboratoriefaciliteter i Mærsk Bygningen ved Panum – for blot at nævne et eksempel – får stor betydning for den undervisning og forskning, som kan foregå indenfor universitetets rammer.

Investeringerne skal således bane vejen for, at Copenhagen Science City kan tage konkurrencen op globalt set med andre vidensbyer indenfor sundhed, sygdom samt bio-, natur- og farmaceutisk videnskab. Igen er der tale om en forventning til, at dette vækstscenarie vil indfinde sig snarere end en dokumentation af, at der allerede er solide effekter af etableringen af vidensbyen.

F. Formalisering af netværk (Udviklingsgrad = 3)

I regi af Copenhagen Science Citys Udviklingsråd er der blevet formaliseret et netværk af aktører – et økosystem, som ikke tidligere har haft et fast krydspunkt.

Udviklingsrådet, der mødes to til tre gange årligt, består af repræsentanter på ledelsesniveau fra KU, Professionshøjskolen Metropol, Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, Bygningsstyrelsen, Rigshospitalet, Københavns Kommune, Industriens Fond, Lundbeckfond Ventures, Symbion og Dreyers Fond. Der er dermed tale om, at både private og offentlige aktører har en formel ramme at mødes i, og at stat (repræsenteret ved ministeriet og KU), region (i form af hospitalet) og by (Københavns Kommune) også har fået et fast mødefora. Dette har ifølge aktørerne selv ikke noget fortilfælde, og set i det lys er man i regi af Udviklingsrådet nået langt.

Der er dog et langt udviklingsarbejde forude i forhold til at integrere de mange stærke brands på Health & Life Science, Clean Tech og IKT, som eksisterer i Øresundsregionen i vidensbyens netværk.

A. Identifikation af lokale styrker og muligheder (Udviklingsgrad = 3)

Indenfor det kvadratkilometer store område, som Copenhagen Science City omfatter, ligger størstedelen af Københavns Universitets sundhedsvidenskabelige, naturvidenskabelige og farmaceutiske forskning og uddannelse og som naboer til Rigshospitalet og Professionshøjskolen Metropol, som bl.a. uddanner professionsbachelor på det sundhedsvidenskabelige felt. Det har på den baggrund ikke været vanskeligt at identificere områdets lokale styrker.

Men Copenhagen Science City har fortsat til gode at identificere, hvordan den omfattende forskning, som finder sted i området, i højere grad kommerialiseres. Dette udviklingspunkt peger Mette Kirstine Agger direktør i Lundbeckfond Ventures og medlem af Udviklingsrådet på:

”Infrastrukturen er vigtig. Vi kan se andre steder i verden, at koncentrationen af kloge hoveder og nærheden mellem aktørerne betyder noget. Så første skridt er ved at blive taget med investeringer i infrastruktur. Men menneskene og kulturen skal følge med. Vi skal have et nemmere skift fra universitet til erhvervsliv. Universitetets folk skal være parate til at starte egen virksomhed og kommerialisere deres forskning. Vi skal væk fra lønmodtagerkulturen og 9-17-mentaliteten, og byen skal ikke være et 9-17-sted, som området derude er i øjeblikket. Der er fortsat muligheder, som ikke bliver udnyttet.”

E. Identitetsskabende aktiviteter (Udviklingsgrad = 3)

Visionen om Copenhagen Science City som en by, der forbinder universitetet, professionshøjskolen og hospitalet med by og erhverv fik først og fremmest luft under vingerne i en bred kreds gennem en arkitektkonkurrence i 2010.

Arkitektkonkurrencen, der var medfinansieret af en bevilling fra Fonden Realdania, var en væsentlig identitetsskabende aktivitet i vidensbyens korte historie. Arkitekternes bud på byens fysiske udtryk tydeliggjorde visionen og skabte en samlande fortælling om Copenhagen Science City. Vidensbyens mange aktører kunne se konturerne af visionen og spejle sig i den. Efterfølgende er konkurrencen fulgt op af Udviklingsrådets og sekretariatets arbejde med at forfølge de ideer, som materialiserede sig i forbindelse med arkitektkonkurrencen. Sekretariatets opgave består bl.a. i identitetsskabende aktiviteter i form af pjecer, publikationer, interviews, mundtlige oplæg, etablering og opdatering af hjemmeside mv.

G. Måling og kommunikation af effekter (Udviklingsgrad = 2)

Copenhagen Science Citys sekretariat arbejder med meget konkret at dokumentere de resultater, der løbende opnås. Udviklingsrådets langsigtede vision er kombineret med to-årige handleplaner på 14 definerede indsatsområder. Sekretariatet dokumenterer i hvilket omfang, at handlingsplanens delmål opfyldes. Dette er dog ikke det samme som at måle og dokumentere væksteffekter. Derfor vurderes udviklingsgraden på dette parameter til 2 på nuværende tidspunkt.

B. Privat engagement (Udviklingsgrad = 1)

Det private engagement i Copenhagen Science City er fortsat begrænset. De store investeringer foretages for offentlige midler. De private aktører er til stede. De deltager i Udviklingsrådets arbejde repræsenteret ved Industriens Fond, Lundbeckfond Ventures, Symbion og Dreyers Fond, og private opstartsvirksomheder indenfor Life Science og IKT flytter ind i COBIS' lokaler for at være tæt på forskningsmiljøet på Københavns Universitet og på Rigshospitalet. Men hvis Copenhagen Science City for alvor skal løfte sig som en vækstcase er der behov for et større privat engagement og en øget kommerialisering af den forskning, der finder sted i universitetets regi.

Internationale eksempler på effektiv udvikling af byer

Økosystemstækningen gribes overalt i verden. I den spanske by Bilbao gik private og offentlige interesser for 30 år sammen om at gøre havnebyen til centrum for materialisering af gode ideer, der kan komme borgerne og samfundet til gode. I Boston – der er begunstiget med en stribe af verdens førende uddannelsesinstitutioner – satte man liv til ny vækst ved at skabe et helt nyt kvarter for innovation. I Milwaukee har man taget økosystemstækningen 100 procent til sig og har nu rekrutteret Daniel Isenberg til at gennemføre en total turnaround af byens vækststrategier. Og den svenske by Linköping har leveret et skoleeksempel på et velfungerende økosystem i et tæt triangulært samarbejde mellem myndigheder, universitet og erhvervsliv.

Eksemplerne uddybes herunder:

Milwaukee – et paradis for vækst-iværksættere

I den amerikanske stat Wisconsin's hovedby, Milwaukee, er en republikansk guvernør og en demokratisk borgmester gået sammen om et bemærkelsesværdigt initiativ, der skal gøre Milwaukee til en magnet for vækstiværksættere. Staten har i forvejen fostret internationale vækstsucceser som Harley-Davidson, Briggs & Stratton og Badger Meter. Men som i mange andre regioner og byer er der over tid blevet længere og længere mellem nye vækstsucceser.

Derfor har den republikanske guvernør, Scott Walker, og den demokratiske borgmester, Tom Barrett, begravet den politiske stridsøkse og er gået foran i realiseringen af en økosystemstækning, hvor alle interessenter i områdets økonomiske vækst bidrager til at trække i samme retning. Det politisk umage par har sat sig for at identificere regionens særlige vækstkaraktistika og blive bedre til at facilitere de vækstmiljøer, der er bygget op omkring dem.

I regi af den såkaldte Greater Milwaukee Committee, GMC, har de stillet sig i spidsen for at skabe fælles fodslag blandt regionens offentlige institutioner, private virksomheder, investorer, iværksættere og videninstitutioner om at gøre nye vækstiværksættere til centrum for regionens økonomiske udvikling. Og til at facilitere den mission har de entret med den amerikanske vækst- og iværksætterguru Daniel Isenberg, professor i ledelse på iværksætteruniversitetet Babson College i Boston. Milwaukee er således den første by i USA, der, i stor skala, vil implementere Isenbergs globalt anerkendte økosystemstækning i sin vækststrategi. Rammen er projektet "Scale Up Milwaukee", som blev iværksat i marts 2013, og som allerede nu ser ud til at have en positiv effekt på væstkulturen og involverer et fortsat stigende antal af dedikerede offentlige og private partnere.

Således er der skabt langt mere synlighed og opmærksomhed omkring – og synergi imellem – eksisterende vækstinitiativer, der nu er blevet samlet under Scale Up Milwaukees regionale fokus. Der er blevet identificeret 12 virksomheder med særligt vækstpotentiale, som lige nu køres igennem et særligt vækstprogram kaldet Scalerator med stor opmærksomhed fra investorer i og udenfor

regionen. Og der er generelt skabt en langt større bevidsthed og samarbejde om regionens særlige styrker blandt myndigheder, virksomheder, investorer, universiteter og iværksættere. Særligt er regionens kompetencer inden for vandteknologi blevet centrum for klyngedannelse, som samler virksomheder, universiteter og myndigheder i en ambitiøs satsning, som giver genlyd internationalt. Området favner i alt knap 200 virksomheder, der udvikler løsninger inden for vandteknologi, og med initiativet "Global Water Center", som blev lanceret september sidste år, har Milwaukee nu sat sig for, at blive verdens "Silicon Valley" inden for ferskvandsforskning og -teknologi.

En 7 etages bygning i det centrale Milwaukee samler områdets fremmeste vandteknologivirksomheder, som Badger Meter, Sloan Valve Co og Velocia Water, universiteter, iværksættere og ikke mindst huser *state of the art*-laboratorier, auditorier, konferencerum med mere. GMC er selv rykket ind i bygningen og driver i dag et sekretariat for "Scale Up Milwaukee" herfra. Ligeledes er internationale frontløbervirksomheder inden for vandteknologi begyndt at indlogere sig, herunder danske Grundfos. Og lande som Kina, Indien, Frankrig, England og Holland har alle haft delegationer i Milwaukee for at checke konceptet ud og overveje mulighederne for et lejemål eller samarbejde. Projektet forventes at løbe over flere år, og målet er at skabe en helt ny væstkultur baseret på nye vækstdrevne institutioner, vækstdrevne universiteter og helt generelt vækstdrevet lederskab.

Bilbaos grønne vækstrevolution

Baskerlandets hovedby og økonomiske centrum, Bilbao, er et skoleeksempel på hvordan investeringer i byudvikling, kultur, infrastruktur og strategisk erhvervsudvikling kan gøde jorden for helt nye vækstbetingelser. For blot tyve år siden var byen en nedslidt, hensygnende industriby præget af høj forurening, høj arbejdsløshed og høj kriminalitet. I dag er det en innovativ videns- og kulturmetropol med udpræget fokus på grønne byløsninger.

Byens økonomi var tidligere bygget op omkring havnen og var, foruden handel, baseret på skibsværfter og jernindustri. En erhvervsstruktur, der blev hårdt ramt af den stigende globalisering op gennem 70'erne og 80'erne og som i kastede Bilbao ud i en alvorlig vækstkrise – lidt i stil med den udvikling, Esbjerg var igennem, da byens hovederhverv gennem mange år, fiskeri, kom i krise. Ligesom i Esbjerg – der er beskrevet andetsteds i denne publikation – blev det tydeligt, at byen var tvunget til at skabe et nyt momentum for sin økonomi. I Bilbao løste bystyret opgaven ved at iværksætte en omfattende transformationsproces med fokus på at genskabe en bæredygtig væstkultur, der kunne forbedre livskvaliteten for byens borgere, rette op på de omfattende miljøskader, som mange års tung industri havde bevirket, og gøre byen mere attraktiv for udefrakommende investeringer og tilflyttere. Bystyret lancerede i 1991 en såkaldt "Strategic Plan for the Revitalisation of Metropolitan Bilbao" med 4 primære fokusområder: En miljømæssig "turnaround" af hele byen, total byfornyelse af den indre by, styrkelse af byens kulturelle identitet og omstilling fra jernindustri til videnbaseret hightech-industri.

Filosofien var, at byer ikke konkurrerer på infrastruktur alene, men i høj grad også på livskvalitet, viden og lederskab. For at involvere borgere og erhvervsliv i planen blev der afholdt et meget stort antal offentlige seminarer, møder og events i forbindelse med udarbejdelsen af strategien. Og man stiftede organisationen Bilbao Ría 2000 på tværs af offentlige og private interesser for at føre planen ud i livet. Visionen var at gøre Bilbao til centrum for materialisering af gode ideer, der kan komme

borgerne og samfundet til gode. Og i dag – 30 år efter – er den mission stort set lykkedes. Byen fremstår i dag som en international showcase for grønne byløsninger og er en globalt anerkendt arkitektur- og designmetropol. Der er anlagt parker, grønne byrum, promenader og broer med stor sans for æstetik.

Internationale toparkitekter har stået i kø for at designe metro, letbane, konferencecentre, museer og kulturhuse. Og vandmiljøet i flod og havn er blevet rensset og genskabt via investeringer på over 1 milliard euro i bl.a. topmoderne vandrensningsanlæg. Særligt det imponerende Guggenheim Museum for moderne samtidskunst er blevet symbolet på Bilbaos forvandling. Museet, der er tegnet af den amerikanske arkitekt Frank Gehry, åbnede i 1997 og har for alvor sat byen på landkortet med en million besøgende årligt. Lufthavnen fra 2000, der er tegnet af den verdenskendte spanske arkitekt Santiago Calatrava, har gjort Bilbao til en international turistdestination. Og multikulturelle bygninger som koncertsalen og konferencecenteret Euskalduna Palace har gjort byen til et attraktivt sted for afvikling af konferencer og forretningsarrangementer. Bygningen blev bl.a. i 2003 kåret til verdens bedste konferencecenter. Transformationsprocessen har skabt grobund for tusindvis af nye servicejob og gjort Bilbao til Spaniens centrum for udvikling af nye højteknologiske cleantech-løsninger.

Skoleeksemplet på højteknologisk vækst

Når man taler om vellykkede eksempler på regional udvikling i Sverige, bliver Linköping ofte nævnt som det første. Ud over at have et historisk højt ry for kultur og læring har Linköping i løbet af de seneste tredive år nemlig udviklet sig til at være et vigtigt svensk center for højteknologisk vækst, især i forbindelse med etablering og udvikling af nye teknologibaserede virksomheder.

I tidernes morgen blev der etableret et udviklingsnetværk bestående af tre aktører, der supplerer hinanden – og som har skabt en form effektivt økosystem til fordel for alle. Linköping leverer skoleeksemplet på den såkaldte Triple Helix-model, der er afgørende for et højteknologisk miljø. Aktørerne er et stadigt voksende internationalt universitet, en række betydelige multinationale højteknologiske virksomheder – bl.a. Saab Aerospace – og flere offentlige forskningsinstitutioner placeret i området.

Miljøet omkring Linköping er også blevet betegnet som en "technopole" – en arena, hvor forskellige aktører formelt eller uformelt samarbejder med hinanden om at udvikle den teknologiske kapacitet i regionen. Resultatet er, at Linköping har været en af de hurtigst voksende teknologiske regioner i Europa.

Baggrunden var oprindeligt, at Linköping havde en gruppe iværksættere, der havde skabt en række højteknologiske virksomheder – direkte og indirekte i relation til den store virksomhed Saab Aerospace. En person fra universitetet tog på et tidspunkt kontakt til virksomhederne og tilbød dem at komme med i en diskussionsgruppe på universitetet. De sagde ja. Diskussionsklubben blev startskuddet til arbejdet med at gøre universitetets ressourcer tilgængelige for udviklingsafdelingerne i de lokale virksomheder. Samtidig er der sparket ekstra liv i de studerendes iværksættergen. De studerende bliver på Center for Innovation og Entrepreneurship trænet i at etablere nye virksomheder.

