



# VÆKSTENS ANATOMI

VÆKST OG VELSTANDSUDVIKLING  
I MELLESTORE BYER

reg:lab

**REG LAB**

KNABROSTRÆDE 30, 1  
1210 KØBENHAVN K

**TELEFON:** 2835 2363

**EMAIL:** INFO@REGLAB.DK

**WWW.REGLAB.DK**

**GRAFISK DESIGN AF OMSLAG:**  
KROYER GRAFIK

**OPLAG:** 750 STK.

REG LAB NOVEMBER 2010

## INDHOLDSFORTEGNELSE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Forord.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>Kapitel 1   Anbefalinger til mellemstore byer, der vil vækst .....</b>             | <b>7</b>  |
| 1.1. De mellemstore byers udgangspunkt.....   | 7         |
| 1.2. Produktivitet i erhvervslivet er vigtigere for velstand end bosætning .....      | 8         |
| 1.3. Hvad kan den mellemstore by gøre, som skaber velstand?.....                      | 11        |
| 1.4. Læringen fra de otte casebyer.....   | 11        |
| 1.5. Anbefalinger til mellemstore byer, der vil vækst .....                           | 15        |
| 1.6. Kan vækstbyernes strategiske greb overføres til andre mellemstore byer? .....    | 25        |
| <br>  |           |
| <b>DEL I   OTTE CASESTUDIER AF VÆKSTBYER I EUROPA.....</b>                            | <b>28</b> |
| <br>  |           |
| <b>Kapitel 2   Inverness, Skotland.....</b>   | <b>29</b> |
| 2.1. Introduktion .....   | 29        |
| 2.2. Væksthistorien: Vækst udefra og indefra.....                                     | 31        |
| 2.3. Investeringshistorien: ”Transformational projects” – udvikling i stor skala..... | 34        |
| 2.4. Lederskabshistorien: Fælles afsæt og prioriteter .....                           | 37        |
| <br>  |           |
| <b>Kapitel 3   Karlstad, Sverige.....</b>   | <b>39</b> |
| 3.1. Introduktion .....   | 39        |
| 3.2. Væksthistorien: Papirets Hollywood .....   | 41        |
| 3.3. Investeringshistorien: De tre p’er .....   | 42        |
| 3.4. Lederskabshistorien: Konsensus og samarbejde .....                               | 43        |
| <br>  |           |
| <b>Kapitel 4   Peterborough, England.....</b>   | <b>45</b> |
| 4.1. Introduktion .....   | 45        |
| 4.2. Væksthistorien: Vækst i faser .....  | 48        |
| 4.3. Investeringshistorien: Investering i bæredygtighed.....                          | 49        |
| 4.4. Lederskabshistorien: En åben strategi- og dialogproces .....                     | 51        |
| <br>  |           |
| <b>Kapitel 5   Helmond, Holland.....</b>  | <b>53</b> |
| 5.1. Introduktion .....   | 53        |
| 5.2. Væksthistorien: Ny vækst baseret på klyngeerhverv .....                          | 55        |
| 5.3. Investeringshistorien: Sats regionalt, helst nationalt!.....                     | 56        |
| 5.4. Lederskabshistorien: ”The Helmond Way” .....                                     | 58        |
| <br>  |           |
| <b>Kapitel 6   Kortrijk, Belgien.....</b>   | <b>61</b> |
| 6.1. Introduktion .....   | 61        |
| 6.2. Væksthistorien: Forarbejdet lagde grunden.....                                   | 64        |
| 6.3. Investeringshistorien: Synlige investeringer i design og innovation .....        | 65        |
| 6.4. Lederskabshistorien: ”The Roller-Dex Man” .....                                  | 68        |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| <b>Kapitel 7</b>   | <b>Vejle, Danmark.....</b>  | <b>71</b>  |
| 7.1.   | Introduktion .....  | 71         |
| 7.2.   | Væksthistorien: Vejle i den østjyske millionby .....                      | 73         |
| 7.3.   | Investeringshistorien: Byen som ”show case” for udvikling .....           | 74         |
| 7.4.   | Lederskabshistorien: Vision, værdier og handlinger i <i>synk</i> .....    | 78         |
| <b>Kapitel 8</b>   | <b>Holstebro, Danmark.....</b>  | <b>80</b>  |
| 8.1.   | Introduktion .....  | 80         |
| 8.2.   | Væksthistorien: Ikke den oplagte historie om Holstebro .....              | 83         |
| 8.3.   | Investeringshistorien: Kultur som <i>driver</i> for byudvikling .....     | 85         |
| 8.4.   | Lederskabshistorien: Kommunen som stærk drivkraft .....                   | 87         |
| <b>Kapitel 9</b>   | <b>Køge, Danmark .....</b>  | <b>89</b>  |
| 9.1.   | Introduktion .....  | 89         |
| 9.2.   | Væksthistorien: En ny begyndelse .....                                    | 91         |
| 9.3.   | Investeringshistorien: Kommunale investeringer i nye arbejdspladser ..... | 93         |
| 9.4.   | Lederskabshistorien: Samarbejde til byens bedste .....                    | 93         |
| <b>Appendiks I.1</b>                                       | <b>Om casestudierne.....</b>  | <b>95</b>  |
| <br>   |   |            |
| <b>DEL II VELSTANDS- OG ERHVERVSUDVIKLING I MELLESTORE</b> |   |            |
| <b>DANSKE BYER .....</b>                                   |   |            |
| <b>97</b>  |   |            |
| <b>Kapitel 10</b>  | <b>De mellemstore danske byer .....</b>                                   | <b>98</b>  |
| 10.1.  | De mellemstore byer vokser og er rigere end gennemsnittet .....           | 98         |
| 10.2.  | Erhvervsbyer og bosætningsbyer .....                                      | 100        |
| 10.3.  | By og opland indenfor kommunen .....                                      | 101        |
| 10.4.  | Udfordringerne .....  | 106        |
| <b>Kapitel 11</b>  | <b>Vækstens anatomi .....</b>   | <b>110</b> |
| 11.1.  | Sådan er det gået med væksten .....                                       | 110        |
| 11.2.  | Hvor er væksten kommet fra? .....   | 111        |
| 11.3.  | Byernes 80/20 regel .....   | 114        |
| <b>Kapitel 12</b>  | <b>Vækst gennem bosætning.....</b>  | <b>115</b> |
| 12.1.  | Sådan flytter danskerne .....   | 115        |
| 12.2.  | Tilflyttere trækker erhvervsindkomsterne op – men kun lidt .....          | 116        |
| 12.3.  | Politikker der påvirker bosætningsvalget .....                            | 118        |
| 12.4.  | Særanalyser af flytte-dynamik .....                                       | 119        |
| <b>Kapitel 13</b>  | <b>Vækst gennem produktivitet .....</b>                                   | <b>122</b> |

|   |            |
|---|------------|
| 13.1. Erhvervs sammensætning.....                               | 122        |
| 13.2. Uddannelse.....   | 126        |
| 13.3. Iværksætteri .....  | 128        |
| <b>Appendiks II.1 Metode.....</b>                               | <b>130</b> |
| <b>Appendiks II.2 Dekomponering for udvalgte kommuner .....</b> | <b>132</b> |
| <b>Appendiks II.3 Analyse af erhvervs sammensætning .....</b>   | <b>147</b> |

## FORORD

Kommunerne med mellemstore byer spiller en vigtig rolle for vækst og erhvervsudvikling i Danmark. Knap en tredjedel af Danmarks befolkning bor i en af de 25 mellemstore byer med 20-60.000 indbyggere, og meget tyder på, at disse byer har en central rolle i forhold til at knytte erhverv, uddannelse, iværksætterier sammen – et væsentligt redskab til at skabe fremtidens vækst.

Men hvad er det for vækstkilder som særligt karakteriserer netop de mellemstore byer? Hvilke elementer har skabt vækst hidtil – og hvilke elementer vil være de vigtigste fremover? Det er blandt hovedspørgsmålene bag analyseprojektet som er gennemført i 2010 af en gruppe bestående af:

- Holstebro Kommune
- Herning Kommune
- Silkeborg Kommune
- Helsingør Kommune
- Hillerød Kommune
- Køge Kommune
- Viborg Kommune
- Region Midtjylland
- Region Sjælland
- Erhvervs- og Byggestyrelsen
- Den kommunale momsfond (repræsenteret ved KL og Danske Regioner)

Forløbet har været en læringsproces med dialog på tværs af de involverede parter og inddragelse af eksterne kapaciteter.

Copenhagen Economics har bidraget til arbejdet med to delanalyser, begge sammenfattet i nærværende rapport. Rapporten består således af en sammenfatning med anbefalinger til de mellemstore byer, en del I som indeholder otte dybdegående casestudier fra Danmark, England, Belgien, Holland, Skotland og Sverige samt en del II med en statistisk kortlægning af de vækstkilder, der hidtil har skabt vækst og positiv erhvervsudvikling i de mellemstore byer. Del I er udarbejdet i samarbejde med Henrik Dahl.

Analyserne er udarbejdet i tæt samspil med REG LABs sekretariat og projektets styregruppe. Det er forfatterne som er ansvarlige for analysens konklusioner, og indholdet i rapporten kan ikke nødvendigvis tages som udtryk for styregruppens egne konklusioner i disse spørgsmål.

Vi håber, at rapporterne både vil skabe debat og være til inspiration for kommuner og regioner – samt for den lange række af personer og organisationer, der er involveret i at forbedre Danmarks vækstbetingelser!

Bjarne E. Jensen  
Sekretariatschef, REG LAB

Martin Hvidt Thelle & Claus Frelle-Petersen  
Copenhagen Economics

Danmarks 25 mellemstore byer på mellem 20 og 60.000 indbyggere vokser og er rige. Knap en tredjedel af Danmarks befolkning bor i en af de 25 mellemstore byer og de tilhørende kommuner. Deres erhvervsindkomster er højere end i de store byer udenfor København. En stor del af landets samlede velstandsfremgang kan tilskrives væksten i landets mellemstore byer, som siden år 2000 er vokset hurtigere end landet under ét.

Der er derfor god grund til at beskæftige sig med, hvad der bestemmer velstanden i de mellemstore byer, og hvordan de mellemstore byer kan skabe forudsætningerne for højere vækst og velstand gennem erhvervspolitik, bosætning og byudvikling i bredere forstand.

I denne rapport præsenterer vi resultaterne af to analyser: En kvantitativ baseret analyse viser, hvad der kendetegner de mellemstore byer og bestemmer velstanden i disse byer i Danmark. Den anden analyse indeholder casestudier af otte succesrige vækstbyer i Europa, som kan tjene til inspiration for danske mellemstore byer.

I dette kapitel sammenfatter vi de to analyser med vægt på at formidle anbefalinger til danske mellemstore byer, der vil arbejde med at skabe vækst og velstand. Anbefalingerne er især baseret på de otte casestudier.

### 1.1. DE MELLEMSTORE BYERS UDGANGSPUNKT

De mellemstore byer i Danmark udgør sammen med deres lokale opland en ganske homogen ramme for at føre lokal erhvervspolitik. Der er ikke længere store forskelle mellem by og opland, når man ser på erhvervsaktiviteten og på velstanden og velstandsudviklingen. Folk er i stigende grad beskæftiget med samme type erhvervsaktivitet. Tidligere tiders opdeling i by- og landerhverv er opløst. Mange byerhverv udføres af folk, der bor i oplandet ligesom arbejdsstederne er beliggende både i oplandet og i byerne.

Snarere end at se på forskelle inden for kommunegrænsen er der grund til at rette det erhvervspolitiske sigte mod, hvordan byerne fungerer i samspil med omkringliggende byer og den region, som de er en del af.

Overordnet set er de mellemstore byer under pres. De større metropoler suger videnstunge virksomheder og veluddannet, højt specialiseret arbejdskraft til sig - også fra de mellemstore byer. Og de traditionelle industrierhverv, som historisk set har fyldt meget i de mellemstore byer og skabt et grundlag for blandt andet lokale serviceerhverv, er på retur. Når væksterhverv klumper sig i større byer og udflytningen af arbejdspladser tager fart, så svækker det potentielt de mellemstore byer.

De mellemstore byer har ikke anden udvej end at kæmpe om og finde deres "plads" i et globalt byhieraki. De skal finde deres egen vej til vækst. Det vil være en vedvarende kamp. Og den vil ikke altid foregå på lige vilkår.

De mellemstore byer er stillet forskelligt i denne kamp, og det påvirker deres muligheder og skaber forskellige udfordringer. Nogle steder hænger byerne funktionelt og geografisk tæt sammen. Det gælder fx Herning og Ikast i det midtjyske. Også byerne i Trekantområdet hænger erhvervsmæssigt tæt sammen. Efterhånden vil byerne i hele det østjyske bybælte vokse mere og mere sammen. Også byer som Roskilde, Køge og Hillerød er funktionelt og erhvervsmæssigt en del af et stort byområde i Hovedstadsområdet. Det giver andre udfordringer og muligheder, end byer som Skive og Holstebro eller byer som Frederikshavn og Hjørring har.

Der er ganske store forskelle i indkomsterne i de mellemstore byer, som netop afspejler et center-periferi mønster. De attraktive bosætningsbyer tæt på de største byer (Århus og København) har højere indkomster, mens en perifer beliggenhed kendetegner byerne med lavere indkomster og giver andre vækstbetingelser, som byerne må tage bestik af.

I de mellemstore byer, især i Jylland, men også på dele af Sjælland, fylder de traditionelle erhverv, så som fødevarer, tekstiler, møbler og jern og metalforarbejdning, meget. Samtidig har de mellemstore byer i dag en lavere andel af vækstbrancher som forretningsservice, finansiel service, farmaceutisk og kemisk industri.

Omstillingen af de traditionelle erhverv er en af Danmarks store udfordringer. Denne udfordring forstærkes i de mellemstore byer. De mellemstore byer er dermed også mere udsat for udflytningen af arbejdspladser, der forekommer i de traditionelle erhverv, end de mere centrale byer.

Udfordringen med omstillingen i de traditionelle erhverv understreges af, at de mellemstore byer har et lavere uddannelsesniveau end landsgennemsnittet og de store byer, hvor universiteter og de videregående uddannelser ligger. Med et lavere uddannelsesniveau i de mellemstore byer er der potentielt dårligere betingelser for at understøtte en omdannelse af de traditionelle erhverv og for at tiltrække flere videnbaserede væksterhverv.

## 1.2. PRODUKTIVITET I ERHVERVSLIVET ER VIGTIGERE FOR VELSTAND END BOSÆTNING

Vores analyse af vækstens anatomi – hvilke forhold, der bestemmer væksten i de mellemstore byer - giver et klart fingerpeg om, at byerne ikke kommer uden om at satse på at skabe mere vækst og velstand gennem større produktivitet i virksomhederne. Faktorer som demografi, beskæftigelse og arbejdsmarkedsdeltagelse spiller også ind for velstanden, men i mindre omfang end produktivitet. I de mellemstore byer som har haft en høj vækst i velstanden er det produktiviteten i de virksomheder, som byens borgere er beskæftiget i enten i egen kommune eller i en nabokommune, som har stor betydning.

Vi har også undersøgt, om bosætning som strategisk alternativ eller supplement til satsningen på produktivitet er en vej at gå for de mellemstore byer for at øge vækst og velstand.



Vores analyse viser, at byernes velstand i væsentlig større grad er bestemt af, hvor produktive virksomhederne i byerne er end af bosætningen. Der ligger mest velstand "at hente" for de mellemstore byer ved at styrke produktiviteten. Det er i mindre grad bosætning, der betyder noget for velstanden i de mellemstore byer. Vi har derfor formuleret en overordnet regel, vi kalder "de mellemstore byers 80/20 regel". Den siger, at 80 procent af velstandsstigningen i de mellemstore byer kommer fra højere produktivitet i erhvervslivet, hvor byens borgere er ansat. De resterende 20 procent af velstandsfremgangen kommer fra nettotilflytningen af nye borgere. Reglen siger, at de mellemstore byer vil få mest ud af at styrke produktiviteten. Tiltrækning og fastholdelse af borgere er også vigtig, men at udvikle eget erhvervsliv og erhvervslivet i nabokommunerne og regionen bidrager mere til velstanden.

Vi har undersøgt erhvervssammensætningen, uddannelse, og iværksætteri som nogle af faktorerne, der er afgørende for at styrke produktiviteten. Vi har også gennemført en nærmere flytteanalyse for at undersøge nærmere, om øget tilflytning - trods et mindre bidrag til velstanden - rummer muligheder for at opnå nogle langsigtede, dynamiske effekter.

### **Faktorer, der styrker produktivitet**

En erhvervssammensætning der er præget af mange klyngeerhverv, er en vej til at skabe højere produktivitet. Tilstedeværelsen af klynger er et udtryk for, at der er en koncentration af og specialisering i bestemte erhverv i et givent område, hvor virksomhederne er sammenkoblede fx i kunde-leverandørforhold og med fx videninstitutioner. Vi ved fra andre studier, at virksomheder, der er beliggende i klynger, generelt er mere innovative og har højere produktivitet. Det skyldes, at virksomhederne har gavn af at konkurrere og samarbejde og trække på viden og arbejdskraft i lokalområdet. At satse på at styrke klynger er derfor en mulig vej i erhvervspolitikken.

Vi finder, at klyngeerhverv generelt fylder meget i de mellemstore byer. Vi finder, at tilstedeværelsen af klyngeerhverv har betydning for velstandsniveauet i de mellemstore byer, men ikke entydigt er forklaringen på væksten i velstanden.

De mellemstore byer vil imidlertid sjældent være primusmotor i klyngearbejdet, og det vil næppe være op til en lokal myndighed at drive en klyngeorganisation, da klyngen ofte har en regional udbredelse. Men lokale aktører kan spille en væsentlig rolle qua lokalkendskabet til virksomheder og lokale kompetencer og kan aktivt bidrage til at skabe attraktive lokale betingelser for klyngeerhverv. Som vi skal se i casestudierne kan de mellemstore byer være en aktiv partner i at drive klyngearbejdet frem, hvis fx en klynge har et stærkt afsæt i den mellemstore byer, men det vil typisk kræve regional og tværkommunal koordination og samarbejde.

Når vi ser på uddannelsesniveaulet kan vi se, at alle byerne har øget uddannelsesniveaulet de sidste ti år. Men vækstbyerne øger den gennemsnitlige uddannelse mere end andre. Der er således markante forskelle på antallet af beskæftigede med videregående uddannelse. Vi fin-

der en klar sammenhæng mellem andelen af beskæftigede i kommunens erhvervsliv med en videregående uddannelse og produktiviteten.

Mange mellemstore byer har videregående uddannelser, bl.a. Herning, Kolding, Esbjerg, Silkeborg og Sønderborg. Måden hvorpå de bringes ”i spil” og konkret understøtter de særlige behov for kvalificeret arbejdskraft og viden, som det lokale erhvervsliv har, kan være et vigtigt bidrag til at styrke virksomhederne lokalt. Som vi skal se i casebyerne, er uddannelse et gennemgående tema, og flere steder er uddannelserne en vigtig brik i byernes væksthistorie.

Den tredje faktor med betydning for produktivitet er iværksætteri. Vi finder, at iværksætterraten bidrager positivt til produktiviteten i de mellemstore byer. Det er derfor en god grund til, at iværksætterindsatsen er ved at blive en integreret del af erhvervs politikken i alle kommuner og via væksthuse i Danmark. Også i casebyerne er iværksætterindsatsen i de fleste tilfælde veludviklet. Iværksætterindsatsen betegner vi neden for som en del af erhvervs politikken ”fundamentals”. Nogle enkelte byer formår at skille sig ud på iværksætterpolitikken og gøre det til en vigtig del af væksthistorien i byen, bl.a. Vejle, men de fleste byer skiller sig ikke ud på netop dette punkt.

### **Langsigtede effekter af bosætning**

Vi har fundet, at bosætningen betyder mindre for velstanden i de mellemstore byer end produktiviteten i erhvervslivet. Men vi har ikke desto mindre undersøgt flyttedynamikken nærmere for at se, om der langsigtet er en dynamisk effekt af flytningen.

Vi har lavet en registerbaseret analyse af samtlige individuelle flytteforløb til og fra de 25 mellemstore byer over en 11-årig periode fra 1996 til 2007. Vi har set på tilflytterne til byerne fra 1996-2002 og efterfølgende fulgt dem frem til 2007 (nyeste år) for at se, om de fortsat er bosat i kommunen, og om deres jobsituation og arbejdsmarkedstilknytning har ændret sig. Vi har især været interesseret i, om tilflytterne finder job lokalt eller bliver iværksættere i tilflytterbyen, da det vil kunne bidrage til velstanden i byen. Det drejer sig om mellem 2.000 og 6.000 personer i den arbejdsduelige alder, der er flyttet til hver af de mellemstore byer.

Vi finder, at konverteringen til lokale jobs og til iværksættere er ret beskeden i perioden, vi har set på. I de byer, hvor konverteringen er størst – i Næstved, Køge og Hillerød - er det 6,5 procent af tilflytterne, der finder et lokalt job eller bliver iværksætter. Vi ved af gode grunde ikke, om de lokale job ville være blevet besat, uanset om tilflytterne var kommet. Konverteringen til selvstændige udgør en meget lille del af tilflytterne. Derfor er der tale om ganske små tal. I Vejle er der flest iværksættere blandt tilflytterne. Her er der 67 selvstændige i 2002 blandt de ca. 5.800 tilflyttere til byen i perioden 1996-2002. I 2007 er der 97, der kan identificeres som selvstændige.

Ud fra flytteanalysen er vi skeptiske over for potentialet i en satsning på at skabe lokale jobs og velstand primært gennem tilflytning. Hermed ikke være sagt, at der i nogle byer og over en meget længere periode er muligt at opnå en ”konvertering”, der betyder noget for velstan-

den i den mellemstore by. Nogle byer i den nordlige omegn til København har over en lang årrække udviklet sig til at blive erhvervsbyer med mange, nye højteknologiske erhverv. Det kan ikke udelukkes, at konverteringen af tilflyttere over meget lang tid har spillet positivt ind i den udvikling. Derfor kan det heller ikke udelukkes, at andre mellemstore byer, fx i nærheden til de større byer kan opnå noget tilsvarende. Men flytteeanalysen ændrer ikke på konklusionen om, at kommunerne vil hente mest velstand ved, at produktiviteten øges i de virksomheder, hvor byens borgere er ansat.

### 1.3. HVAD KAN DEN MELLESTORE BY GØRE, SOM SKABER VELSTAND?

De mellemstore byer har redskaberne, der kan påvirke såvel bosætning som produktivitetsvækst i erhvervslivet. Mens bosætningsstrategier og byudvikling i bredere forstand i sagens natur kan gennemføres af byerne selv, så er indsatsen i forhold til produktivitetsvæksten i eget erhvervsliv langt mere kompleks. Det foregår oftest i tæt samspil med andre byer, med regionen og i tråd med nationale initiativer. Desuden vil de klyngeerhverv, som det handler om, befinde sig i et større geografisk område.

Der er således grænser for, hvor meget den enkelte, mellemstore by kan gøre egenhændigt. Desuden vil der være en risiko for suboptimering, hvis hver by forsøger at satse på bestemte erhverv og tiltrække sig erhvervsmæssig aktivitet og højtuddannede uden blik for det større billede - og på bekostning af andre byer. En sådan udvikling vil kun have marginal betydning for landets samlede vækst.

Det er derfor vigtigt at afdække, hvad de mellemstore byer kan gøre, og hvordan de kan medvirke til at skabe unikke vækstvilkår for deres globalt orienterede klyngeerhverv, der kan skabe vækst og velstand, som ellers ikke ville have fundet sted.

Det er op til den politiske og administrative ledelse i de mellemstore byer at undgå suboptimering og sætte ambitionen højere end blot at bidrage til, at væksten flyttes rundt fra den ene del af landet til den anden eller fra den ene mellemstore by til den anden. Ambitionen skal være at finde nye veje til vækst i samspil med andre byer og aktører.

### 1.4. LÆRINGEN FRA DE OTTE CASEBYER

Vi har undersøgt væksthistorierne i otte succesrige mellemstore byer i Europa for at søge inspiration til, hvad de mellemstore byer kan gøre for at skabe vækst og velstand, og hvorledes de kan arbejde med erhvervs- og byudvikling.

De otte byer er Karlstad i Sverige, Inverness i Skotland, Peterborough i England, Helmond i Holland, Kortrijk i Belgien og Vejle, Holstebro og Køge i Danmark. Casestudierne fremgår af del I i denne rapport.

Fakta om byerne og deres primære strategiske retning er sammenfattet i figur 1.1.

Figur 1.1 De otte casebyer



| Byens navn            | Beliggenhed       | Primære væksterhverv   | Strategisk retning  |
|-----------------------|-------------------|--|---|
| Inverness, Skotland   | I udkantsområde   | Medico, turisme, forretningservice, offentlig service        | Bymæssig ekspansion, langsigtet klyngeudvikling og markante fyrtårne inden for blandt andet medico  |
| Karlstad, Sverige     | I udkantsområde   | Papir, emballage, it, stål                                   | Lokal klyngeudvikling inden for industrier, som papir, emballage, it og stål, hvor byen har naturlige konkurrencefordele                  |
| Peterborough, England | I metropolområde  | Miljø, transport & logistik, forretningservice               | Bæredygtighed som omdrejningspunkt for gendannelse af byen, erhvervsudviklingen og profileringen af byen                                  |
| Helmond, Holland      | I større byområde | Underleverandørerhverv inden for bil- og fødevarerindustrien | Udvikling af high tech-klynger i regionalt triple helix-samarbejde inden for blandt andet bil-, fødevarer- og muligvis sundhedsindustrien |
| Kortrijk, Belgien     | I større byområde | Møbelindustri, belysning, elektronik, byggematerialer        | Design og innovation som løftestang for byen, for væksten i det lokale erhvervsliv og for tiltrækningen af ressourcer til byen            |
| Vejle, Danmark        | I større byområde | Forretningservice, it, kreative erhverv                      | Udvikling af den attraktive, dynamiske by for vidensvirksomheder og borgere gennem byudvikling, kreative erhverv og iværksætteri          |
| Holstebro, Danmark    | I udkantsområde   | Træ-, møbel-, maskin- og grafisk industri samt fødevarer     | Langsigtet kultursatsning og markante fyrtårne for at skabe omdannelse og grundlag for vækst i nye erhverv                                |
| Køge, Danmark         | I metropolområde  | Transport & logistik, medico, plast, stål                    | Klyngeudvikling omkring transport- og logistik og etablering af helt nye klynger  |

Kilde: Copenhagen Economics

To hovedkriterier har været lagt til grund for udvælgelsen af de otte byer. For det første har vi valgt byer med gode præstationer. Vi har set på, om byerne har haft en høj vækst i erhvervsindkomst eller et lignende mål for præstation i forhold til gennemsnittet i landet. For det andet har vi set på, om byerne har en aktiv erhvervs politik – eller i bredere forstand – en byudviklingspolitik, der har betydning for væksten. Byudviklingspolitik kan fx dreje sig om planlægning, investeringer i omdannelser af byen, i udvikling af nye bydele og erhvervsområder og i uddannelse, kultur og oplevelser. Endelig har vi også skelet til, at de udvalgte byer repræsenterer byer, som enten er en del af et større by- og metropolområde eller har en mere perifer beliggenhed.

En kommentar til størrelsen af de udvalgte casebyer. En mellemstor by i Danmark er ikke nødvendigvis det samme som i andre europæiske lande. De udenlandske byer er typisk noget større end de danske mellemstore byer målt på indbyggertal. Vi har skelet til, at byerne har en lignende placering i byhierakiet og i øvrigt har funktioner, der minder om de mellemstore byer i Danmark, snarere end at de har et indbyggertal, som matcher de danske mellemstore byer.

### **Ikke et enten/eller mellem to veje til vækst**

Væksthistorierne i de otte byer bekræfter, at de succesrige byer arbejder målrettet og ambitiøst på at styrke innovation og produktivitet i klyngeerhverv. Byerne investerer i at skabe attraktive vækstvilkår, og de gennemfører målrettede initiativer for globalt konkurrenceudsatte erhverv.

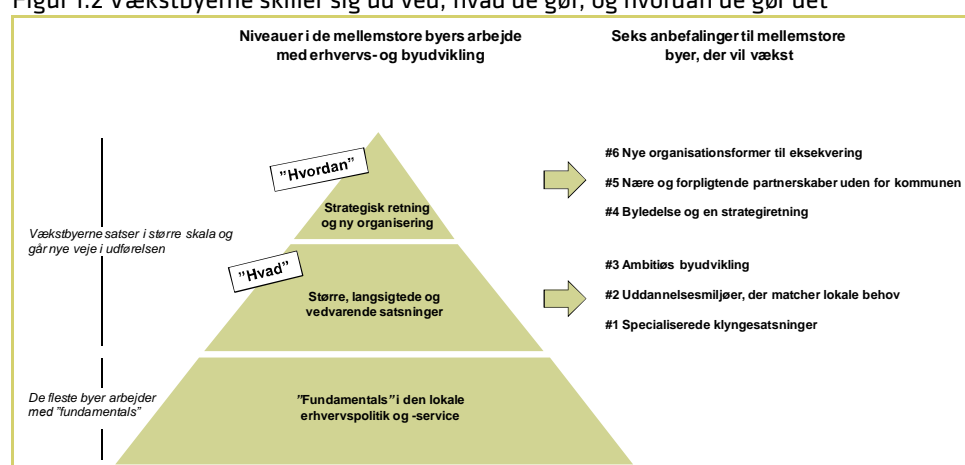
Men de gør mere. Vækstbyerne satser *også* ganske ambitiøst på bosætning og – i bredere forstand – byudvikling. Det er en del af byernes væksthistorier, vi beskriver i denne rapport, at de har arbejdet på og vedvarende arbejder på at skabe en attraktiv by, der både tiltrækker og fastholder borgere, men også gør byen til et synligt udtryk for den byudvikling, man ønsker at skabe.

I vækstbyerne er der ikke et enten/eller eller to forskellige veje til vækst, bosætnings- eller erhvervs politik. Snarere tværtimod. En central iagttagelse, vi har gjort, er, at vækstbyerne i de fleste tilfælde arbejder målrettet med både byudvikling og erhvervs politik som sammenhængende elementer i den transformation, som byerne har sat i gang. Ledelserne i vækstbyerne bruger både virkemidler i erhvervs politikken og byudviklingen som aktive redskaber til at drive og realisere vækstdagsordenen. De ændrer også i mange tilfælde kommunens egen organisation og værdier for at gøre kommunen til en mere aktiv og offensiv medspiller.

De succesrige vækstbyer har i de fleste tilfælde defineret en sammenhængende strategisk retning for byens langsigtede udvikling, som både omfatter byudvikling og erhvervsudvikling. Desuden går de ofte nye veje i organiseringen og samarbejdet med andre aktører om at udvikle og gennemføre fx store byomdannelseprojekter og erhvervsudviklings satsninger. Satsningerne kan have sit udspring og en stærk forankring i den mellemstore by, men har ofte en rækkevidde langt ud over den mellemstore by og kommunens grænser.

Vi har i figur 1.2 illustreret en ”model” for *hvad* vækstbyerne gør, og *hvordan* de driver erhvervs- og byudvikling. I figuren har vi også sammenfattet vores seks anbefalinger til mellemstore byer, der har et ønske om at følge i sporet på vækstbyerne. Anbefalingerne uddybes nedenfor i kapitel 1.2.

Figur 1.2 Vækstbyerne skiller sig ud ved, hvad de gør, og hvordan de gør det



Kilde: Copenhagen Economics

Der er tre niveauer i figuren; niveauet med "fundamentals" i den lokale erhvervs politik og -service, niveauet med større, langsigtede satsninger og niveauet med nye måder for udførelsen.

"Fundamentals" er det grundlæggende niveau i den lokale erhvervs politik og -service. Det omfatter fx informations- og formidlingsopgaver, den generelle og mere fokuserede iværksætterrådgivning, drift af iværksættermiljøer, myndighedsopgaver som fx planlægnings-, godkendelses- og tilsynsopgaver og formidling og salg af arealer. Det er med andre ord hele spektret af driftsprægede, virksomhedsrettede opgaver, som kommuner typisk løfter i flere forvaltningsgrene. Disse opgaver løfter de otte vækstbyer. Det gør de fleste danske kommuner også. Opgaverne er af stor vigtighed. Aktiviteterne i fx den målrettede iværksætterrådgivning kan i sig selv have betydning for velstanden i kommunerne, som vi nævnte tidligere.

Vækstbyerne arbejder også på niveauerne over den grundlæggende erhvervs politik og -service. De gennemfører større, langsigtede og vedvarende satsninger, ofte rettet mod de globale og innovative væksterhverv i byen. Deres satsninger rækker ud over, hvad byens størrelse "efter normal målestok" kan bære. De skiller sig derved ud fra de fleste andre mellemstore byer i kraft af, hvad de gør. Det er det andet niveau i figuren oven for.

Vækstbyerne skiller sig også ud ved måden, de arbejder på. Det er det tredje og øverste niveau i figuren. De arbejder ud fra en samlet strategisk retning for udvikling af byen, som de har fastlagt. Denne strategiske retning er "rettesnor" og rammen for de større satsninger, der

prioriteres. Dette gælder ligeledes for den mere grundlæggende erhvervs politik, fx planlægningen og virksomhedsrådgivningen. I forlængelse af strategiretningen vælger vækstbyerne også ofte at anvende nye og utraditionelle organisationsformer for at effektivere den strategiske omdannelse i byen. Byens egne forvaltningsgrænser overskrides også, når strategiretningen skal defineres og realiseres. Der arbejdes på tværs af forvaltningerne for at bringe kommunens ressourcer og egen organisation i spil for at understøtte den strategi, man forfølger. Strategiretningen er ikke kun et anliggende for en stab eller erhvervsenhed i kommunen, men for alle relevante forvaltningsgrene.

I de mest ambitiøse af vækstbyerne er der en klar sammenhæng mellem strategiretning, markante initiativer og den løbende erhvervs politik og -service.

### 1.5. ANBEFALINGER TIL MELLEMSTORE BYER, DER VIL VÆKST

Der er i dansk sammenhæng ganske meget fokus på ”fundamentals” i den lokale erhvervs politik og -service. Blandt andet KL og Erhvervs- og Byggestyrelsen har for nylig stået bag en opsamling af erfaringer og anbefalinger til, hvad kommunerne kan gøre.<sup>1</sup>

Vi vælger her primært at have fokus på de særlige ting, som vækstbyerne gør og måden, de gør det på det. Vi har afdækket væksthistorien og de vigtigste strategiske greb, som de otte vækstbyer har taget, samt eksempler på initiativer, der har været vigtige for byernes væksthistorie.

Vækstbyerne har også selv leveret gode argumenter for det særlige, de gør og måden, de gør det på. Det er flere gange givet udtryk for i interviews, at ”fundamentals” i den lokale erhvervs politik og -service ikke rækker til at skabe den vækst og udvikling, som man efterstræber. Man bruger ”fundamentals” og værktøjerne, der findes i den basale erhvervs politik – fx planlægningen – offensivt og er samtidig meget opmærksom på, at fx erhvervs service netop skal understøtte den strategiske retning, man har valgt i byen. Men deres tilgang er væsentlig mere ambitiøs og omfattende.

Begrundelsen kan i nogle tilfælde være, at byen oplever en særlig krisetilstand, fx på grund af sin beliggenhed i et udkantsområde, eller fordi byen domineres af industrier, som hastigt taber terræn i den internationale konkurrence. Her kommer erkendelsen ind, at der skal helt ekstraordinære midler og tiltag til. Men det er ikke altid kun en form for krisetilstand, der ligger til grund. Ofte er der en markant vilje og strategisk kompetence til stede i disse byer, der gør, at initiativerne og måden, de driver erhvervs politik og byudvikling på, adskiller sig fra flertallet af mellemstore byer.

Med udgangspunkt i væksthistorierne fra de otte byer har vi opstillet seks anbefalinger til mellemstore byer, som vil skille sig ud, finde deres egen strategivej og blive vækstsucceser.

---

<sup>1</sup> Se fx *Fremtidens lokale erhvervs politik og erhvervs service: Mod visionære kommunale erhvervs strategier og sammenhængende erhvervs service* (2010) udarbejdet af Iris Group for KL og Erhvervs- og Byggestyrelsen.

Anbefalingerne er, som det fremgik af figur 1.2 ovenfor, todelte. De første tre anbefalinger (#1 - #3) retter sig mod, *hvad* mellemstore byer kan gøre i stor skala, på lang sigt og gennem en vedvarende indsats for at blive vækstbyer. De sidste tre anbefalinger (#4 - #6) har at gøre med, *hvordan* byerne med fordel kan føre en erhvervs- og byudviklingspolitik, der skaber strategisk fokus og sammenhæng.

### **Anbefaling #1: Invester i specialiserede klyngesatsninger med potentiale**

Mellemstore byer, som vil være vækstbyer, bør prioritere og investere i at understøtte klyngeerhverv, som har en betydning og forankring i byen. Klyngeerhverv er som bekendt erhverv, som befinder sig i global konkurrence, og som koncentrerer sig i områder, hvor de kan opnå konkurrencemæssige fordele ved at få adgang til viden og kvalificeret arbejdskraft. Klyngerne består af forbundne virksomheder og videns- og uddannelsesinstitutioner. Klyngeerhvervene kan både have sit udspring i mere traditionelle industrierhverv, som fx maskiner og fødevarerindustri, og i nye væksterhverv inden for fx forretningsservice, it og farmaceutisk industri.

Vores analyse af vækstens anatomi i den første delanalyse bekræfter, at klyngeerhverv er vigtige for de mellemstore byer. Velstandsniveauet i de mellemstore byer hænger sammen med hvor stor en andel klyngeerhverv, de har.

Det er et kendetegn ved de otte vækstbyer, vi har undersøgt, at de arbejder målrettet med udvalgte klyngeerhverv i byen, og de fleste gør det med store ambitioner. De otte vækstbyer indeholder alle eksempler på, hvorledes mellemstore byer kan arbejde med at fremme klyngeerhverv i byen, som kan være til inspiration for danske mellemstore byer. Det er samtidig flere eksempler på, at klyngerne som der arbejdes med i vækstbyerne har afsæt i traditionelle og hårdt konkurrenceudsatte erhverv. Netop i mange mellemstore byer vil klyngedannelser have sit udspring i mere traditionelle erhverv. Det afgørende er, om der er en særlig koncentration af virksomheder og kompetencer i området, der giver konkurrencekraft, og som byerne kan bygge på.

Karlstad i Sverige er et eksempel på en by, hvor man arbejder langsigtet med de gamle og ”tunge” industrier, papir og emballage, i byen, hvor man har naturlige konkurrencefordele, og hvor udfordringen, man tager op, er at bidrage til at udvikle dem til moderne, vidensbase-rede og konkurrencedygtige industrier. Man driver flere langsigtede klyngeprojekter, blandt andet *The Paper Province* og *The Packaging Arena*, og fokuserer fx på bæredygtighed, brugerdriven innovation, materialeteknologi og avanceret processtyring. På den måde kommer byen til ikke blot at eksportere papir og emballage, men også koncepter og know-how på papir- og emballageområdet. Som vi skal vende tilbage til, spiller universitetet en central rolle i klyngeindsatserne i Karlstad.

I Peterborough i England satser man på at udbygge en klynge inden for miljøteknologi, blandt andet gennem et nyt vækstmiljø, og gennemfører en omfattende byudvikling centre-ret omkring bæredygtighed. I forvejen har man et stort antal virksomheder, der har interesser



inden for miljøområdet, en kommunal tradition for at arbejde med miljøprojekter og også regionale og statslige myndigheder på miljøområdet med afdelinger i byen.

I Helmond i Holland har man skabt et unikt virksomhedsmiljø målrettet mod underleverandørvirksomheder til bilindustrien. Miljøet huser også vidensinstitutioner og rådgivere og tilbyder avancerede testfaciliteter og laboratorier.

I Inverness i Skotland satser man stort og langsigtet på, at en medico-klynge skal slå rod i området omkring *Centre for Health Science*. Som i Helmond stiller man "infrastruktur" i form af forskningsfaciliteter til rådighed og har samlokalisert uddannelser, forskningsaktiviteter og virksomheder. Den regionale organisation bakker op med målrettede programmer, der skal fremme innovation og etablering af nye virksomheder. Man taler ligefrem om "transformatoriske" projekter, når projekter har en så stor skala og grundlæggende forventes at skulle bidrage til ændring af byens erhvervsliv og befolkningsmiks på længere sigt. Et nyt campusområde og et universitet er de nye større satsninger, der er på tegnebrættet, og som skal målrettes byens klyngeerhverv.

En undtagelse blandt vækstbyerne, vi har undersøgt, er Kortrijk i Belgien. Her er der ikke et specifikt klyngeperspektiv, der styrer erhvervspolitikken, men i stedet satser man på at skabe vækst ved at satse på design, kreativitet og innovation over en bred front og på tværs af de specialiseringer og erhverv, man i øvrigt har i byen. At satse på design, kreativitet og innovation er det strategiske greb, som Kortrijk har taget, og det bliver fulgt op med markante og langsigtede satsninger, fx oprettelsen af et videnscenter, *DesignRegio Kortrijk*, udviklingen af en designbienale i europæisk skala og et nyt messe- og conferencecenter, hvis indhold og anvendelse sker i samarbejde med *DesignRegio*. Også andre erhvervstiltag, fx i forhold til iværksættere, tager afsæt i at ville styrke design, kreativitet og innovation.

### **Anbefaling #2: Opbyg uddannelsesmiljøer, der matcher lokale behov**

Mellemstore byer med vækstambitioner bør opbygge – eller sikre, at de har adgang til - uddannelsesmiljøer, der kan matche og understøtte de behov, som virksomhederne i lokalområdet har. Vores analyse af, hvad der bestemmer produktiviteten viste, at uddannelse er en væsentlig faktor. Vækstbyerne, vi har set nærmere på, har alle fokus på uddannelse.

Uddannelsesmiljøerne kan tilføre viden og kompetence, som virksomheder i stigende grad efterspørger for at være konkurrencedygtige. Uddannelsesinstitutioner i de mellemstore byer kan komme meget tæt på virksomhedernes behov. I bedste fald kan uddannelsesmiljøerne og et tæt samspil mellem uddannelser og erhverv være et stærkt aktiv. Derved kan byen bidrage til, at virksomhederne kan rekruttere den rigtige arbejdskraft. Uddannelsesmiljøet og det tætte samspil kan også give mulighed for at tiltrække nye aktiviteter og virksomheder til byen.

Mellemstore byer kan sjældent opnå at blive universitetsbyer på samme måde som de store byer. Men de mellemstore byer kan enten opbygge mindre, men specialiserede uddannel-

sesmiljøer, som matcher lokale behov, eller de kan opbygge nære relationer til sådanne uddannelses- og forskningsmiljøer i andre byer. I begge tilfælde kan uddannelsesmiljøerne få en meget direkte rolle i forbindelse med at understøtte det lokale erhvervsliv og bidrage til deres fortsatte udvikling og vækst i området. Lokale uddannelser – på universitets- eller erhvervsfagligt niveau – kan gøre en væsentlig forskel for globale klyngeerhverv, hvis de miljøer kan være en aktiv part på højde med de lokale virksomheder, blandt andet gennem forskningsprojekter, målrettede uddannelser og løbende sparring med virksomhederne.

Med enkelte undtagelser er uddannelse et klart og gennemgående tema i de otte vækstbyer, vi har undersøgt. Uddannelse spiller eller er tiltænkt at spille en meget direkte rolle for erhvervslivet i vækstbyerne. Enten har byerne allerede uddannelser på kort, mellemlang eller videregående niveau eller også arbejdes der målrettet på at tiltrække uddannelser og opbygge uddannelsesmiljøer. De steder, hvor fx videregående uddannelser ikke er på dagsordenen, har man forholdt sig til det. Det gælder fx i Vejle, hvor man taget afsæt i, at man ikke er en universitetsby, men er tæt på flere byer, der er. Man satser derfor målrettet på, at virksomhederne i Vejle-området samarbejder med uddannelsesinstitutionerne og de studerende.

I Karlstad er universitetet afgørende for, at erhvervslivet tilføres ingeniørkompetencer, der er målrettet styrkepositionerne inden for papir, emballage, design og IT. Universitet er også aktivt involveret i klyngeindsatsningen om emballage, *The Packaging Arena*.

I Kortrijk arbejder man på at oprette en bacheloruddannelse for ”gaming” designere for at få de unge til at blive og understøtte lokale spilvirksomheder. Man har i forvejen en stribe vidensinstitutioner, der understøtter byens design- og innovationssatsning.

I Helmond betragter man universitet i nærliggende Eindhoven som sit eget universitet, men man forventer, at universitetets forskningsaktiviteter inden for områder, der relaterer sig til bilindustrien, skal foregå på Helmonds *Hightech Automotive Campus*.

I Peterborough arbejder man på at etablere et universitet i byen med udgangspunkt i de institutioner, man fra det eksisterende universitet allerede har i byen.

I Inverness arbejder man også på, at det lokale college kan få anerkendelse som universitet, og man bygger som nævnt en ny campus og nye bygninger, hvor man vil samle en del eksisterende uddannelser i området. På campusområdet ønsker man også at skabe et vækstmiljø for virksomheder.

**Anbefaling #3: Invester i en ambitiøs byudvikling - og inviter andre til at være med** Mellemlange byer, der vil vækst, må satse på byudvikling som et element i den omdannelse og udvikling, man ønsker på lang sigt.

Denne anbefaling står umiddelbart i modstrid med 80/20-reglen for de mellemstore byer om, at produktivitet har større betydning for velstand end bosætning. For hvorfor satse på byudvikling og bosætning, hvis det er virksomhedernes produktivitet, der betyder mest? Pointen er, at det ikke er i modstrid at arbejde med byudvikling og erhvervs politik, der fremmer produktivitet. Snarere tværtimod. I vækstbyerne har byudvikling ikke et snævert fokus på bosætning. Byudvikling sker både med henblik på bosætning, erhvervsudvikling og tiltrækning af investeringer. Byudvikling er et offensivt redskab til at understøtte en bestemt udvikling og bestemt vækst, man ønsker i byen.

Ved at satse markant og langsigtet på byudvikling viser den mellemstore by, at man selv går foran og investerer, og man inviterer måske virksomheder og investorer til at være med. Man viser "en vej". Byudvikling er i mange af byerne et udtryk for, at byen skal udvikle sig i takt med de erhverv og de borgere, man gerne vil have i byen. Derfor er det en del af den erhvervspolitiske agenda i vækstbyerne.

Byudvikling ændrer meget konkret på byens størrelse, fysiske rum og plan såvel som på infrastruktur, byrum og kvarterer. Vi har også iagttaget, at byudviklingen i vækstbyerne, vi har undersøgt, fx betyder, at man har gjort sig nogle nøje overvejelser om, hvilke bymæssige funktioner man vil have i byen - oplevelser, attraktioner, indkøbsmuligheder, erhvervs muligheder osv. - hvorledes byen skal opleves, og hvem byen skal skabe plads til.

Man kan komme med indvendingen, at alle byplanlæggere gør dette, og i mange tilfælde er det også det samme, man gør i mange mellemstore byer. Men flere af vækstbyerne skiller sig ud ved at bruge byudviklingen til en langsigtet ændring af byen, fx fra industriby til en moderne by. Byudvikling er med til at skabe mere end den plads, som væksten almindeligvis kræver. Byplanlægningen er også med til at sende kraftige signaler til byens borgere, erhvervsliv og investorer og kan fx skærpe byens identitet. Byudvikling er også en invitation til investorer, arkitekter, kunstnere, virksomheder, institutioner og borgere til at være med til at sætte præg på byens udvikling.

I Kortrijk har man ud fra byens overordnede satsning på design, kreativitet og innovation brugt byen til at manifestere den udviklingsretning, man ønsker og slået fast, at design er noget gennemgående, der vedkommer alle og kan ses og opleves af alle. Projekter i den historiske bymidte, bygningen af de syv nye broer over floden Leie og nye attraktive boligområder designet af unge arkitekter er eksempler på den byomdannelse, man har sat i gang i tråd med den overordnede strategi for byens udvikling, man har vedtaget.

I Vejle er byudvikling også et strategisk redskab til at gøre Vejle mere attraktiv – og til en attraktion i sig selv. Bydel for bydel vil man skabe en ny identitet og etablere nye byfunktioner i kvartererne. Omdannelsen af Vejle er et konkret udtryk for, at Vejle udvikler sig fra industriby til en moderne vidensbaseret by. Byen skal matche de erhverv og borgere, man vil have. Man inviterer arkitekter og investorer til at byde ind på den udvikling, og hvorledes den skal manifestere sig i byen.

I Holstebro har man siden 1960'erne med gennemtænkte planlægningsgreb skabt en frem-synet byudvikling, der skabte plads til væksten i byens hastigt voksende virksomheder, og hvor byens rum har været scenen for Holstebros kulturmodel.

I Peterborough renoveres den nedslidte bymidte i tråd med byens overordnede strategi om bæredygtighed, og man etablerer nye boligområder med CO<sub>2</sub>-frie boliger.

#### **Anbefaling #4: Prioriter byledelse og fastlæg en strategiretning for byens udvikling**

Kommuner, der vil være vækstbyer, skal ikke alene nøje overveje, hvad de vedtager i erhvervs politikken, men også hvordan de vælger at gennemføre erhvervs politikken og byudviklingen. At gøre det på den "rigtige måde" kan have stor betydning.

Vores grundlæggende anbefaling er, at de mellemstore byer, der vil være vækstbyer, skal arbejde med byledelse i modsætning til blot "kommuneledelse", det vil sige ledelse af den kommunale forvaltning i byen. Byledelse indebærer, at kommunen sætter eller medvirker til at sætte en markant strategisk udviklingsretning for byen som helhed. Det er en ledelse og rolle, der meget kontant rækker både udad mod samarbejdspartnerne og indad mod kommunens egen organisation.

Vækstbyer fordrer en markant ledelse, som fastlægger en retning, driver udviklingen af byen og udnytter kommunens ressourcer i dette øjemed samt ansporer andre til at investere sammen med kommunen. Ledelserne i vækstbyerne går meget længere end at se kommunen som en serviceorganisation, der skal yde den bedst mulige offentlige service til borgere og virksomheder. Ambitionsniveauet er væsentligt højere. Kommunen har en mission på byens vegne. Det er ledelserne i vækstbyerne meget stærke eksponenter for både i ord og handling. I praksis vil det være topembedsmænd og politikere, der tegner eller udgør byledelsen. Ofte er det stærke personligheder, som er de erhvervs politiske entreprenører, og som har tætte netværk i byen.

At prioritere byledelse betyder, at der skal sættes en klar ambition for byens udvikling og transformation. Der skal også sikres en opbakning til den, og den skal føres igennem via en lang række konkrete beslutninger og initiativer og gennem dialog.

Der kan være opstillet mere eller mindre konkrete mål for byens udvikling, og ledelsen vil give tydeligt udtryk for, hvorledes kommunen selv vil investere egne ressourcer i udviklingen, hvorledes forvaltningen i kommunen skal understøtte og direkte fremme den udvikling, der ønskes osv. Byledelserne i vækstkommuner lægger selv "hånden på kogepladen", fx gennem deres investeringer og konkrete initiativer, og viser hvilken vej, de vil gå, og trækker på den måde andre aktører, fx private investorer, med. Et andet aspekt af byledelse er den interne ledelse i kommunen, som kan bidrage til at skabe den ændring eller tilpasning, der skal ske i kommunens organisation og i kommunens samarbejde med andre aktører.

Vi kan ikke konstatere, at byledelsen i de undersøgte vækstbyer i alle tilfælde er formulerede om deres rolle og måde at agere på. Ledelsernes ambitioner og mål er ikke nødvendigvis nedfældet i strategier og planer. Der er eksempler på, at byledelse er noget, man "bare gør", mens det andre steder er noget, man meget omhyggeligt arbejder med og formulerer. Men vi konstaterer ikke desto mindre, at der er en tendens til, at byerne bliver væsentlig mere kommunikerende og dermed åbne om deres ambitioner, og at der ligger et strategisk og analytisk grundlag bag.

Vækstbyerne rummer eksempler på interessante strategiske greb, som ledelserne har taget.

I flere byer har man fra kommunens side været initiativtager til en meget omfattende strategi- og dialogproces om byens fremtidige vækstmuligheder.

I Kortrijk var udgangspunktet på kommunens initiativ en SWOT-analyse om byens situation. I starten var det lige så meget en mental forandringsproces, som blev sat i gang. Man skulle nå til en fælles erkendelse af byens tilstand. Analysen identificerede både svaghederne fremtidige muligheder. Her udpegede byledelsen én retning for Kortrijk, som drejer sig om design, kreativitet og innovation. Den retning bliver med stor vedholdenhed kommunikeret ud og fulgt op med en plan og konkrete investeringer. Retningen bliver med tiden forfinet og klarere defineret og eksekveret gennem markante initiativer samt den mere grundlæggende erhvervsservice og byplanlægning.

I Peterborough involverede processen en bred kreds af aktører og borgere i Peterborough. I den proces fremlagde man forskellige alternative forslag til Peterboroughs fremtidige strategiske ståsted. Man undersøgte dem alle og argumenterede for de forskellige alternativer. Det betød, at man også opbyggede en solid argumentation for valg af udviklingsveje og dermed de store investeringer, der skulle laves. Processen resulterede i, at bæredygtighed skulle være omdrejningspunktet for byens udvikling i en lang række sektorer. Ambitionen er at blive Englands "Environmental Capital". Erhvervspolitikken og byudviklingen er nu sporet ind på denne ambition. Kommunens egen organisation er naturligvis også en vigtig spiller i dette.

I Vejle har man også taget et samlet strategisk greb på byudvikling og erhvervspolitik. Man vil gøre Vejle by til en attraktion for borgere og virksomheder. Byen skal være kendetegnet ved høj kvalitet, oplevelser og udvikling. I erhvervspolitikken vil man understøtte vækstiværksættere, tiltrække vidensbaserede erhverv og investorer, der vil det samme som byen: være nyskabende og satse på innovation og kreativitet. Det er to sider af samme mønt.

Andre steder er valget af strategisk retning ikke nødvendigvis et resultat af en omfattende proces, men retningen har krystalliseret sig over tid gennem et vedvarende ambitiøst arbejde. Ofte ligger den strategiske retning, der skal vælges, lige for. Som en virksomhedsleder fra Karlstad udtrykte det omkring Karlstads klyngetilgang, "*It's not rocket science.*"

I Helmond så man rigtigt og valgte at understøtte underleverandørvirksomhederne til bilindustrien. Det modsvarede en klar kommerciel interesse og et behov hos virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne for at samarbejde, som man afdækkede gennem en dialog med aktørerne. Nu arbejder man på flere områder ud fra den samme Helmond-model til at understøtte klyngeerhverv.

Byledelse betyder også, at man tager "livgreb" med og bearbejder mange af de interesser og interesserter, der historisk har spillet en betydelig rolle i byen, og som fortsat vil være vigtige. Der kan være konflikter i, at man faktisk melder ud, hvad man vil, og hvad der er nødvendigt at gøre. Derfor er det ikke et ukendt fænomen, at man i mellemstore byer afholder sig fra det for ikke at få kritik, møde modstand eller blive hængt op på ambitioner, man ikke kan opfylde. Byledelserne i vækstbyerne kryber imidlertid ikke i skjul, men arbejder offensivt med de interesser, der er på spil.

#### **Anbefaling #5: Byg nære og forpligtende partnerskaber om den operative indsats**

Mellemstore byer, der vil være vækstbyer, bør opbygge samarbejder med andre aktører om den operative indsats. En kommune har sjældent ressourcerne eller kompetencerne til at kunne drive konkrete erhvervsrettede projekter. Der kan også være store fordele ved at bygge stærke samarbejder om store initiativer.

Partnerskaber kan betyde, at initiativerne får tilført professionalisme, kommerciel indsigt og viden. Partnerskaberne kan også være interessante, fordi de kan indebære, at partnerne er villige til at investere i indsatsen sammen med kommunen, fordi man giver plads, tilbyder indflydelse og andel i en evt. succes.

Man ser nogle gange, at der etableres partnerskaber eller projekter mellem offentlige partnere, hvor det sker primært i "politisk øjemed" for at sikre en bevilling og legitimitet til et initiativ. Når der her tales om partnerskaber, er det partnerskaber, som er mere vidtgående og indebærer en anden konstellation af partnere. Der er for det første en gensidig forpligtelse til at investere ressourcer i og prioritere en fælles, strategisk indsats på et givent område. Desuden tilføres der stærke operative kompetencer til indsatsen gennem partnerskabet, fordi man får professionelle og/eller kommercielle aktører dybt involveret i driften af initiativet.

Baseret på erfaringerne vi har observeret i vækstbyerne, er det relevant at overveje at etablere partnerskaber, både når det drejer sig om større målrettede erhvervsatsninger, fx i forhold til klynger, og når det drejer sig om byudviklingsprojekter.

Når det drejer sig om klyngeatsninger er den mellemstore by typisk for lille både geografisk og ressourcemæssigt til fx at kunne drive en klyngeorganisation. Klynger har større geografisk udbredelse end en kommune har, og virksomheder vil sjældent være særlig interesseret i at indgå i en rent lokal satsning, som har et meget beskedent ressourcegrundlag. Virksomheder vil foretrække initiativer, der har regional og helst national og international rækkevidde. En

klyngesatsning skal endvidere være specialiseret og fokuseret for, at den har værdi for virksomheder. Det vil typisk også kræve, at der hentes kompetencer udefra.

Også når det drejer sig om byudvikling, kan mellemstore byer have store fordele af at engagere partnere udefra til at være med til at idéudvikle, investere i og gennemføre byudviklingsprojekter.

Vores cases giver grundlag for at anbefale samarbejde med andre kommuner og regionale partnere og også meget gerne nationale spillere om de større erhvervspolitiske indsatser. I vækstbyerne, vi har undersøgt, har flere af byerne lagt en betydelig indsats i at skabe en alliance, som har regional rækkevidde, men hvor initiativet har rod og udgangspunkt i byen.

I Inverness har kommunen og den regionale erhvervsudviklingsorganisation arbejdet målrettet på at få en række regionalt spredte uddannelser, det (statslige) hospital og internationale virksomheder til at indgå i og bakke op om klyngeinitiativet, *Centre for Health Science* inden for medico-området.

I Helmond er kommunen som nævnt ovenfor lykkedes med at få koblet både andre kommuner, regionale organisationer, uddannelser og videnscentre samt virksomheder sammen i et initiativ målrettet mod underleverandører til bilindustrien. Projektet er løftet ved hjælp af høje ambitioner og har i dag et klart internationalt fokus. Virksomhederne gjorde det i dialogprocessen klart over for kommunen i Helmond, at de ikke ønskede et rent lokalt initiativ, men et regionalt og helst nationalt initiativ med base i Helmond.

Holstebro arbejdede også ihærdigt for at få blandt andre Struer og Lemvig kommune til at bidrage til etableringen af væksthuset *Nupark*.

I Vejle er der en tradition for at invitere anerkendte arkitekter, planlæggere og investorer til at indgå i en dialog om udviklingsprojekter og gennemføre de prioriterede projekter i partnerskaber, fx med *Realdania*.

Køge er på vej til at gøre det samme i forbindelse med *Køge Kyst*-projektet.

### **Anbefaling #6: Brug nye organisationsformer til eksekvering**

Byer, der vil være vækstbyer, kan med fordel overveje nye måder at organisere indsatsen på for at få engageret de strategiske partnere i projektet og tiltrukket de rigtige aktører til at udføre den operative indsats. Også selv om det betyder, at kommunen taber kontrol og mister direkte indflydelse.

Vækstbyerne vælger i mange tilfælde at gå helt nye veje i organiseringen af byudvikling og erhvervspolitik for at opnå de resultater, man ønsker og skabe engagement og energi i udmøntningen. Erkendelsen er, at de ressourcer – midler, kompetencer og netværk – der skal bruges, når eksekveringen skal ske, kan ligge uden for kommunens forvaltning, og de skal

gerne involveres og have indflydelse. Aktører uden for kommunen kan inspirere og udfordre kommunen og dermed også bidrage konstruktivt til at udmønte strategivejen. Ofte kan det være en fordel at indlemme dem i arbejdet. Det kræver en anden organisation, der får friere rammer til at udmønte indsatsen.

En friere organisation kan indebære nogle fordele i forhold til at udmønte indsatsen inden for kommunens egen forvaltning. Fra forvaltningens og den politiske ledelses side kan der potentielt lægges for mange begrænsninger på, hvad der må gøres og vil blive gjort, hvis der er en direkte politisk indblanding. Uenighed i kommunen kan også forplante sig til det operative niveau og bremse udmøntningen.

Desuden er byerne i de fleste tilfælde klar over, at projekter og indsatser skal løftes på tværs af kommuner og med involvering af regioner, private aktører og uddannelsesinstitutioner. En anden organisationsform gør det muligt at give plads til disse interessenter. Det kan dog betyde, at nogle af de kommunale og politiske interesser glider i baggrunden til fordel for fokus på de erhvervmæssige behov.

I Kortrijk og andre steder har man netop ønsket at udnytte ekspertisen og energien hos aktørerne i byen for at drive designindsatsen så professionelt og målrettet som muligt. Man har gradvist givet større og større beføjelser til et udviklingselskab om at drive byudviklingsprojekter i byen. Man anvender også designorganisationen, *DesignRegio Kortrijk*, til at drive en række designinitiativer i forhold til virksomheder.

I Peterborough ønskede man en ”private sector approach” og har derfor etableret udviklingselskaber uden for kommunens regi og med en uafhængig bestyrelse til at stå for en væsentlig del af byomdannelsen og markedsføringen. Myndighedsopgaverne er fortsat placeret i kommunen.

I Helmond i Holland har man meget bevidst tilrettelagt indsatsen efter en ny ”governance”-model, så man får involveret uddannelsesinstitutioner, industrien og kommunerne i et forpligtende ”triple helix” -samarbejde, hvor andre end kommunen har ejerskab og ansvar. Her erkender man, at det også holder de kommunale parter interesser i baggrunden. Det er en fordel i projektets driftsfase, og man vil bruge denne ”governance”-model til fremtidige klyngeprojekter.

I danske byer er der eksempler på, at man anvender både kommunens egen organisation og nye organisatoriske rammer ved implementering af erhvervs politikken. I de tilfælde, hvor det er kommunens organisation, der bruges, er det dog typisk til de driftsmæssige erhvervs serviceopgaver, som vi har kaldt ”fundamentals”, jf. figur 1.2 ovenfor, mens større udviklingsprojekter i mange tilfælde lægges i særlige organisationer og udviklingselskaber.

I Vejle bruger man *Vejle Erhvervsudvikling*, der er en stabsenhed i kommunen, til at stå for driften af erhvervsservicen. Men man eksperimenterer også med at sætte initiativer i gang



uden for kommunen fx i forbindelse med det kreative miljø, der er etableret i *Spinderihallerne*.

I Holstebro og Køge vælger man også at udføre projekter uden for kommunens rammer. Både *Nupark* og fødevarerinitiativet *Foodlife A/S* i Holstebro drives i et kommercielt regi, og *Køge Kyst* er etableret som et særligt partnerselskab.

Det er også kendetegnene, at når vækstbyerne laver de større strategiske greb, iværksætter markante initiativer og bruger nye måder at organisere indsatsen på, så skaber det også et behov for ændringer i kommunens egen organisation. Kommunens egen organisation skal tilpasses, så den understøtter kommunens ambition. Fx samarbejdes der på tværs af forvaltningsgrænser, så man sikrer sig, at man skubber på ”den samme vogn”. Kommunen skal også være en stærkere idégenerator og dialogpartner og medvirke i at udvikle nye tiltag, så den hele tiden kan bidrage til at realisere den overordnede ambition. Det kræver både en stærk topledelse, men også et tæt samarbejde på tværs af forvaltningerne.

I Vejle arbejder man med værdier, som skal gennemsyre forvaltningerne og understøtte den overordnede vision om udvikling i byen. Man har sat innovation på dagsordenen i alle kommunens forvaltninger, så de enkelte forvaltninger leverer og bidrager til at skabe forbedringer. Der bliver også arbejdet sammen på tværs af erhvervsafdelingen og uddannelses- og arbejdsmarkedsområdet fx om iværksætterindsatsen, der er et centralt indsatsområde for Vejle.

I Kortrijk gjorde det samme sig gældende. Her var det et spørgsmål om at få gjort op med gamle vaner og samarbejdsformer. I Helmond har man også sagt, at forandringen og væksten skal starte med kommunen selv.

## 1.6. KAN VÆKSTBYERNES STRATEGISKE GREB OVERFØRES TIL ANDRE MELLEMSTORE BYER?

Vækstbyerne skiller sig ikke kun ud med hensyn til, hvad de gør, og hvordan de gør det. Vi har erfaret, at der er nogle særlige træk eller kendetegn ved vækstbyerne, som måske i særlig grad kan have betydning i mellemstore byer.

Vi vil fremhæve to særlige træk: Byens tætte netværk og det personlige engagement hos nøglepersoner. Vi har kort uddybet de to kendetegn i boks 1.1 og 1.2.

### Boks 1.1 Tætte netværk og social kapital i mellemstore byer

Byerne er kendetegnet ved det tætte netværk og tillid mellem centrale aktører. De er, hvad man kan kalde "5 minutters byer", fordi man kender hinanden, kan komme i kontakt med hinanden og mødes jævnligt, og man er som fx virksomhedsleder naturligt engageret i byens ve og vel. Der er heller ikke en stor afstand mellem erhvervsfolk, borgmesteren og ledende embedsmænd.

De tætte netværk og tilliden mellem de centrale aktører er en ressource, en social kapital, som de mellemstore succesbyer udnytter til fx at få sat en strategisk dagsorden på afgørende tidspunkter, skabe en fremdrift i projekter eller til at få presset på for at få truffet vigtige beslutninger. Via brugen af netværket og tilliden, man har til hinanden, kan byerne træffe beslutninger med stor rækkevidde, og beslutningerne kan træffes forholdsvis hurtigt uden store bureaukratiske procedurer.

I flere af de byer vi har undersøgt, har de tætte netværk været et stærkt kendetegn. I den skotske by, Inverness, er det kendetegnende, at man på tværs af de involverede offentlige myndigheder på regionalt og kommuneniveau, og også mellem offentlige myndigheder og erhvervslivet, kender hinanden indgående, måske har været kolleger på et tidspunkt og har en hel klar fælles forståelse af forudsætninger og mål. Konkret har man gennem en dialog med en relativt snæver kreds fået tegnet nogle helt afgørende linjer og givet "håndslag" på visionen om et meget stort campus-område og et universitet, som nu er under etablering.

Også i fx Holstebro er det indtrykket, at der har været kontakter mellem det politiske system og erhvervslivet om de meget vigtige og store projekter, som kommunen ønskede at løfte og investere store økonomiske ressourcer i. Men det har ikke betydet, at erhvervslivet i alle tilfælde har været dybt involveret i processen, arbejdsgrupper osv. Der har dog løbende været en kontakt for at få input og sikre sig opbakning.

Kilde: *Copenhagen Economics*

### Boks 1.2 Personer indtager en nøglerolle i vækstbyerne

Et andet kendetegn ved vækstbyerne er at få, centrale personer ofte indtager en ledende og afgørende rolle i de større projekter eller processen, hvor et strategiskifte sker.

Det er tydeligt, at ledende embedsmænd og politikere ofte er idé- og konceptudviklere – entreprenøren. De sætter nogle afgørende streger på papiret, modner ideerne og forbereder projekter og fx strategiforløb. De formulerer også ofte den grundlæggende analyse og præmis for et projekt – hvad er situationen, og hvad bør der gøres? Under opstarten og undervejs har de også en stor rolle i at kommunikere, hvor man vil hen, og fastholde retningen. De er typisk også helt centrale i skabelsen af alliancerne - ikke kun med lokale partnere i byen, men også med regionen og andre aktører uden for byen. De dygtige, centrale personer i vækstbyerne er også gode til at se, hvornår andre kreative og operative kræfter skal tage over, og hvor man har sine egne begrænsninger, fx som embedsmand i forhold til det forretningsmæssige.

Entreprenørskabet og den meget høje grad af vedholdenhed slår igennem i den meget omfattende strategiproces, som Kortrijk i Belgien har gennemløbet. Også i Peterborough har en kommunaldirektør spillet en central rolle for at sætte skub i og drive processen, der har resulteret i et nyt strategisk grundlag for byen.

Også i Holstebro har centrale embedsmænd spillet en afgørende rolle omkring etableringen af *Nupark*. Det er det vedholdende arbejde og tro på projektet, som har ført til realiseringen af projektet.

Kilde: *Copenhagen Economics*

De tætte netværk betyder, at centrale aktører kender hinanden ganske indgående og har en stor grad af tillid og let adgang til hinanden. Ofte deler man også i netværkene i de mellemstore byer vurderinger af byens situation, og man engagerer sig helt naturligt som centrale aktører i byen. Vi har fået indtryk af, at netværkene i mange tilfælde har været vigtige for at skabe konsensus om den strategiske retning og behovet for at tage markante initiativer. Selvom ting også tager tid i vækstbyerne, kan man gennem netværkene skabe konsensus og ofte træffe beslutninger hurtigere.

Det personlige engagement har også haft en afgørende betydning for konkrete initiativer i vækstbyerne. Ofte er det enkeltpersoner – en politiker, en central embedsmand - som er en

meget vigtig drivkraft bag den strategiske retning, man har taget i en by og de større initiativer, man prioriterer.

Både netværkene og det personlige engagement er ressourcer i en mellemstor by, som man må tage bestik af. I en mellemstor by, hvor der ikke er et tæt netværk mellem centrale beslutningstagere og en lav grad af tillid, skal man arbejde på at udvikle dette som led i processen. Hvis der ikke opbygges tillid og viljen til samarbejde, vil det formentlig kræve ekstra store forberedelser at stable markante initiativer på benene og skabe konsensus om større strategiske skift.

Tilsvarende vil det være væsentlig sværere at løfte sig fra ”fundamentals” i erhvervs politikken til at gå helt nye veje i eksekveringen af erhvervs politikken og iværksætte markante initiativer, hvis der ikke er markante personligheder i topledelsen eller på politisk niveau, der vil bakke op og gå foran. Det er en helt grundlæggende præmis, om kommunen vil gå vækstvejen og løfte ambitionsniveauet, og om ledelse og politikere vil stille sig i spidsen for et kurskifte.

De otte vækstbyer, vi beskriver i de følgende kapitler, er eksempler til inspiration og efterfølgelse.

# DEL I OTTE CASESTUDIER AF VÆKSTBYER I EUROPA

## Kapitel 2      INVERNESS, SKOTLAND

*”Let’s follow the American model. For too long, economic growth in the Highlands has been stunted by geography.”*

Kilde: James Hunter, bestyrelsesformand, Highlands and Islands Enterprise i *New Statesman Scotland*, 2000

Byen Inverness er gennemsyret af en tro på og en kamp for at skabe vækst. Selv om man er et udkantsområde i Skotland, vil man skabe jobs i nye vækstområder i økonomien inden for blandt andet medico-sundhed.

Man har tidligere fået vækst ude fra, blandt andet på grund af olieindustrien. Man har for længst taget over for at skabe forudsætningerne for den fremtidige vækst i byen. Man arbejder målrettet og med en langsigtet og stærk regional opbakning. Store ”transformatoriske” projekter er sat i søen, og flere er på vej. Et forsknings- og uddannelsescenter inden for medico-sundhed er etableret og et universitet, der forsker inden for områder, hvor byen har sine styrker, skal etableres i en ny bydel på et stort campusområde. Byens centrale aktører ser ens på byens muligheder og trækker i samme retning.

### 2.1. INTRODUKTION

Byen Inverness er beliggende i det nordlige Skotland med et indbyggertal på ca. 56.000, jf. figur 2.1. Byen er et administrativt center for kommunen, *The Highland Council*, et stort, men meget tyndt befolket område på ca. 208.000 indbyggere.

Som det fremgår af kortet i figur 2.1, er byen afsides beliggende ved kysten ved River Ness udmundingen og i nærheden af søen Loch Ness, som er en turistmæssig magnet for hele Skotland. Byen er forbundet med de større skotske storbyer Glasgow, Edinburgh og Aberdeen ad de større landeveje A9, A82 og A96. Byerne kan nås med ca. 2½-3 timers kørsel i bil fra Inverness. Inverness er også forbundet med tog til det øvrige Skotland og har en mindre lufthavn med primært indenlandske ruter til London, Manchester, Birmingham og Belfast og til skotske øer nord og vest for Inverness.

Byen opnåede af det britiske kongehus formel status som britisk ”city” i 2001 på linje med skotske byer som Aberdeen, Edinburgh og Glasgow.

Byens erhvervsliv har over nyere tid ændret sig markant. Meget af den traditionelle industri, blandt andet destillerier, er væk, og det samme gælder værfterne for olieindustrien. Erhvervslivet er i dag domineret af fremstilling inden for medico-sundhed, turisme, forretningsservice, detailhandel og offentlig service.

Inverness har haft en markant vækst. Bruttoværditilvæksten er øget med, hvad der svarer til 38 procent over landsgennemsnittet fra 2000-2007. Også befolkningen er vokset markant. I

2001 havde byen ca. 41.000 indbyggere mod de 56.000 i dag (2009). Det er en vækst på 38 procent. Byen er udråbt til den hurtigst voksende by i Europa.

Figur 2.1 Inverness



#### FAKTA OM INVERNESS

**Indbyggertal i byen:** 56.000

**Indbyggertal i kommunen/administrativt område:** 220.000 (Highland)

**Vigtige erhverv:** Industri, turisme, forretningservice, detailhandel, offentlig administration & service.

**Beliggenhed:** Ligger ca. 270 km kørsel fra Glasgow, 250 km kørsel fra Edinburgh og 180 km kørsel fra Aberdeen på østkysten.

**Præstationer:** Bruttoværditilvækst per indbygger i 2007 på 17 procent under landsgennemsnittet. Vækst i bruttoværditilvækst per indbygger i perioden 2000-2007 på 38 procent over landsgennemsnittet.

*Note:* På grund af manglende data på by-niveau anvendes BVT per indbygger for området Inverness & Nairn and Moray, Badenoch & Strathspey.

*Kilde:* Copenhagen Economics og UK Office of National Statistics

Ansvar for erhvervspolitikken er delt mellem *The Highland Council*, som er kommunen for Inverness og oplandet, og the *Highlands and Islands Enterprise (HiE)*, der er en særskilt regional organisation under den skotske regering med ansvar for erhvervsudvikling og økonomiske bæredygtighed i det skotske højland og øerne. Organisationen er en søsterorganisa-

tion og pendant til *Scottish Enterprise*, der dækker det skotske lavland. *HiE* har hovedsæde i Inverness og er i øvrigt en meget væsentlig arbejdsplads.

### **Byens vækst og særlige karakteristika**

Inverness er trods sin beliggenhed en ”vækstby”, som, hvad befolkning, byfunktioner og erhvervsliv angår, har gennemgået en markant forandring. Dens nyere historie og erhvervs politik er uløseligt knyttet til en udviklings- og vækstdagsorden. Byen har skullet skabe plads for de mange nye indbyggere, men har også aktivt forfulgt en vækstpolitik siden 1990’erne.

På den ene side er byens vækst og nyere udviklingshistorie uløseligt knyttet til en række udefra kommende påvirkninger, der har haft stor betydning for byens udvikling og velstand. Olieudvindingen i Skotland skabte et økonomisk og velstandsmæssigt ”boost” fra midten af 1970’erne og op gennem 1980’erne. Det fik Inverness fordel af, og det tiltrak mange tilflyttere til området. Olieindustrien er dog stort set væk i dag. Også tiltrækningen af enkelte virksomheder til Inverness-området er et eksempel på udefrakommende faktorer, som mere eller mindre tilfældigt har fået afgørende betydning for byens udvikling og danner grundlag for fx den klyngedannelse, man arbejder på. Endelig har Inverness også opnået fordele af at være administrativt og servicemæssigt hovedsæde i det nordskotske område, hvilket giver sig udslag i mange offentlige arbejdspladser. Inverness har også fået tilført offentlige arbejdspladser, da den skotske regering besluttede at sprede offentlige arbejdspladser fra den skotske hovedstad.

På den anden side er byens udvikling også præget af en stærk politisk vilje til at investere målrettet og arbejde med udviklingen af byen. Det gælder både på den korte bane i forhold til konkrete projekter og aktører, og det gælder langsigtet i store transformatoriske projekter, der skal understøtte og videreudvikle det erhvervsmæssige grundlag i byen. Man er fx i færd med opbygningen af et *Centre for Health Science*, blandt andet med det formål at kunne opbygge en klynge på medico-sundhedsområdet. Af nye projekter på tegnebrættet kan nævnes etableringen af et universitet og et stort campusområde sammen med helt nye bydele. Et forsknings- og testcenter for tidevands- og bølgeenergi er under opbygning uden for Inverness. Andre nu realiserede projekter har været et kombineret teater-, kultur- og konferencecenter samt shopping centre i og uden for byen. Byen og den regionale erhvervsudviklingsorganisation tager utraditionelle virkemidler i brug. Samarbejdet mellem byen og regionen og med andre interessenter, ikke mindst uddannelsesinstitutionerne, sygehuset og erhvervslivet, er symbiotisk og konsensuspræget. Også i forhold til det store og sårbare opland har man over tid opnået en forståelse for, at Inverness’ vækst er til gavn for hele højlandet inklusiv de mere afsides beliggende områder.

## **2.2. VÆKSTHISTORIEN: VÆKST UDEFRA OG INDEFRA**

Vækst er en vigtig del af historien om Inverness, men det er også forventningen og aspirationen for fremtiden. Den er ikke kommet ”naturligt”. Historisk set er den til dels kommet udefra, men over mange år og til stadighed er der også en bevidsthed om, at der skal gøres

noget ekstraordinært. Der har ikke været og er ikke en bæredygtig regional økonomi i det skotske højland. Byen ligger trods en forbedret infrastruktur og forbindelser til østkysten og de skotske storbyer Edinburgh og Glasgow isoleret med et meget tyndt befolket opland.

Vækst er noget man arbejder med og skaber forudsætningerne, ja direkte bidrager til. Man planlægger og gennemfører meget store strategiske projekter og udbygninger af byen i forventningen om, at væksten kan og vil fortsætte. Byen arbejder målrettet med de muligheder, man har for at fastholde og udbygge videnstunge arbejdspladser, øge livskvaliteten, der betragtes som et stort aktiv for byen, og skabe en balanceret vækst, også i forhold til oplandet. Og det er vel at mærke byen selv, der er bakket op af den regionale erhvervsudviklingsorganisation, som spiller en væsentlig rolle.

Den ene side af historien om Inverness er, at skubbet til Inverness' økonomiske udvikling og vækst over de sidste 20-30 år i høj grad er kommet "udefra". Den anden side er, at man kontinuerligt siden 1990'erne har investeret stort i at skabe grobund for udvikling.

Fra 1970'erne etablerede olieindustrien aktiviteter i Inverness-området. Olieindustrien etablerede to store værfter til bygning af olieboreplatforme i området. Helt frem til midten af 1990'erne har olieindustrien været en meget betydelig arbejdsplads i lokalsamfundet. Industrien skabte også et befolkningsmæssigt og indkomstmæssigt "boost". Over kort tid etableredes 5.000 nye, forholdsvis vellønnede jobs. Det trak mange tilflyttere til byen og førte også til en ekspansion af byen med nye boligområder, flere forretninger osv. I 1980'erne udgjorde olieindustrien en større andel af økonomien end alle andre erhverv tilsammen. Og så på kort tid – i starten af 1990'erne - forsvandt olieindustrien og industriarbejdspladserne. I dag er der kun nogle underleverandørvirksomheder og rådgivere tilbage. Værfterne har stået tomme i adskillige år, men indgår i planerne for udviklingen af området omkring Inverness. Det forlyder, at mange af de daværende højt specialiserede arbejdere stadig er bosiddende i området, og at en del stadig arbejder, men nu på kontrakter for olieindustrien andre steder i verden.

Et andet markant løft til området har været tiltrækningen af *Inverness Medical*. Virksomheden udvikler og producerer medicinsk og teknisk testudstyr til blandt andet diabetespatienter, som fx blodsuktermålere, og er i dag ejet af amerikanske Johnson & Johnson under navnet *Life Scan*. Virksomheden beskæftiger ca. 1.000 medarbejdere i Inverness alene og har produktion og nogen forskning i området, blandt andet på *Centre for Health Science*. Virksomheden startede ud som en mindre virksomhed i området, men er vokset eksplosivt og kunne fra midten af 1990'erne og frem skabe mange nye arbejdspladser i byen, som ellers var blevet tabt, da olieindustrien forsvandt i starten af årtiet.

Virksomheden er i dag en meget væsentlig og relativ videnstung industriarbejdsplads i byen og er omdrejningspunktet for ambitionen om at fremme en egentlig klyngedannelse på medico-området. Der er dog endnu et fåtal af andre medico-virksomheder, som er opstået i og omkring *Life Scan* og Inverness som sådan. Men som vi skal se, skyldes lokaliseringen af In-



verness Medical og satsningen på medico-sundhed ikke tilfældigheder eller held. Man havde forud, dvs. i midten af 1990'erne, identificeret medicinsk udstyr som et muligt vækstområde for Inverness.

Også væksten i offentlige arbejdspladser har bidraget væsentligt til den økonomiske vækst i Inverness. Som så mange andre steder, har der også i Inverness været en udbygning af offentlige arbejdspladser siden 1970'erne. Herudover har Inverness været begunstiget af at huse det centrale sygehus med 600 senge og over 3.000 arbejdspladser, der dækker hele Highlands-området. Inverness har også fået tildelt flere statslige arbejdspladser, der er blevet flyttet væk fra Edinburgh. Blandt andet blev hovedkontoret for *Scottish Natural Heritage* med over 100 arbejdspladser flyttet til Inverness i 2003. Samlet er 30 procent af arbejdspladserne i Inverness offentlige.

Derudover er turismesektoren og detailhandlen vokset betydeligt. Inverness er omdrejningspunktet for turismen i og omkring højlandet og Loch Ness. Det har stimuleret hotel-, restaurations- og transportsektoren betydeligt. Også detailhandlen er blevet en betydelig jobskaber. Inverness er for det omkringliggende opland den vigtigste shopping-, forretnings- og oplevelsesby. Det er gået ud over de mindre byer i højlandet og har skabt en forskydning mellem Inverness og oplandet både handelsmæssigt og kulturelt og samtidig cementeret Inverness' position som hovedby i forholdet til baglandet. Nye shoppingcentre i den gamle bydel og i udkanten af byen trækker købekraft og aktivitet til Inverness også fra højlandet. Nye konference-, teater- og udstillingsfaciliteter, *Eden Court*, har også skabt et meget større kulturudbud i højlandet og gør det nu også muligt for Inverness at huse de store partikongresser, der vises på landsdækkende tv i Storbritannien.

Det fremhæves også, at der har været en betydelig vækst i forretningsservice i Inverness-området, blandt andet på grund af lokaliseringen af større "call centre" i området, der har udnyttet den forholdsvis billige, veluddannede, stabile og engelsktalende arbejdskraft.

Erhvervslivet i byen fremhæver også, at udbygningen af infrastrukturen i højlandet har haft betydning for Inverness' vækst. Infrastrukturen forbedrede især forbindelserne mellem Inverness og de skotske befolkningscentre omkring Edinburgh og Glasgow.

Man har siden 1990'erne, hvor olieindustrien forlod området og skabte en momentan og pludselig stigning i ledigheden, arbejdet målrettet med en udviklingsdagsorden, der kunne sikre arbejdspladser til den stigende befolkning og ledige.

En hel central aktør i udvikling i og omkring Inverness har været *Highlands & Islands Enterprise (HiE)*, den skotske regerings regionale udviklingsorganisation for det skotske højland. *HiE* har 13 filialer i højlandet foruden hovedkontoret i Inverness. De har fokus på både bæredygtig erhvervsudvikling og på at fastholde og udvikle bæredygtige lokalsamfund i hele højlandet. Kunst og kultur har også været højt prioriteret, hvorfor de også stod bag investeringen i *Eden Court* i Inverness. Igennem *HiE* kanaliseres betydelige midler til udvikling af

højlandet, og Inverness har, som vi skal se, klart været begunstiget af dette. Erhvervslivet i Inverness tillægger *HiE* stor, stor betydning. Det er også *HiE*, der er hovedkraft bag nogle af de nye transformatoriske projekter, der er på vej, og som ventes at bidrage til den fortsatte vækst i erhvervslivet og i befolkningen i Inverness.

I øjeblikket er den fortsatte udbygning af *Centre for Health Science*, etableringen af et universitet, et nyt campus- og businesspark område, en udvidelse ved lufthavnen, en fortsat udbygning af *European Maritime Energy Centre* nord for Inverness osv. på tegnebrættet. Man arbejder planlægningsmæssigt med, at væksten i Inverness vil fortsætte. Derfor er nye boligområder i byen også under planlægning og udlægning, blandt andet med krav om energirigtigt byggeri.

### 2.3. INVESTERINGS Historien: "TRANSFORMATIONAL PROJECTS" – UDVIKLING I STOR SKALA

Inverness' udvikling er især siden 1990'erne blevet målrettet støttet gennem massive investeringer og konkrete erhvervsfremmende initiativer.

Erhvervsfremmetilbuddene er servicetilbud og finansielle instrumenter, som retter sig direkte mod specifikke virksomhedsbehov i relation til innovation. De administreres for en stor dels vedkommende af *HiE*, men en del af iværksætterindsatsen varetages også i kommunalt regi via en særskilt iværksætterservice, *Highland Opportunity*.

*HiEs* initiativer til at understøtte innovation fremgår af boks 2.1. Også her er ambitionsniveauet højt. Man har blandt andet indgået et samarbejde med *MIT* i Boston med henblik på at kunne tilbyde sparring og vækstrådgivning til vækstvirksomheder i Inverness-området.

## Boks 2.1 Initiativer til fremme af innovation i Inverness-området

*Highlands and Islands Enterprise* har et væld af instrumenter til at understøtte virksomhedernes innovation. Initiativerne kan grupperes under følgende områder:

### Vidensoverførelse

*HiE* promoverer vidensoverførelse mellem universiteter, andre vidensinstitutioner og virksomheder for at støtte udviklingen af innovative produkter og services. *HiE* tilbyder en række programmer heriblandt rådgivnings- og finansieringsstøtte til virksomheder, der indgår samarbejde med vidensinstitutionerne. Et eksempel på dette er "Business Innovation Grants", hvor virksomheder kan modtage op til £5000 ved at indgå i et samarbejde med en vidensinstitution.

### Støtte til forskning og udvikling

For at fremme forskning og udvikling i regionen tilbyder *HiE* en række rådgivnings- og finansieringsstøtte til virksomheder i alle størrelser. Fx investeringsordningen "Regional Selective Assistance", der støtter investeringsprojekter, som enten er nye virksomheder, nye produkter for eksisterende virksomheder eller fundamentale ændringer i produktionsprocessen.

### Teknologi

*HiE*'s innovations- og kompetenceenhed tilbyder en række støtteordninger, der inkluderer rådgivnings- og finansieringsmuligheder samt programmer, der sigter mod at regionens virksomheder får det optimale ud af den teknologi, virksomheden anvender, og samtidigt er oplyst om de teknologiske muligheder virksomheden burde overveje.

### Iværksætteri

*HiE*'s innovations- og kompetenceenhed tilbyder en række programmer, workshops, kurser og events, der skal stimulere og udvikle iværksætteri i regionen. Det gøres typisk gennem partnerskaber mellem virksomheder og/eller vidensinstitutioner, som fx *University of the Highlands and Islands (UHI)* and the *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* og *Sloan School of Management's Entrepreneurship Center*.

### Mentorordning for virksomheder

Mentorordningens strategiske mål er at forbedre virksomhederne i regionens performance samt den regionale økonomi ved at assistere og fremme virksomheder med vækstambitioner både indenfor regionen, i Storbritannien og hele verden. Ordningen fungerer via partnerskaber med *Scottish Chambers of Commerce (SCC)*, *Highlands and Islands Enterprise (HiE)*, the *European Social Fund (ESF)* samt the *Highlands and Islands Partnership Programme (HIPP)*.

### Networking

*HiE* arbejder med at stimulere og støtte udviklingen af dynamiske og holdbare virksomhedsnetværke i regionen. I netværkene indgår ambitiøse virksomheder, innovationspartnere, støtteorganisationer, entreprenører samt et supplement af internationale links og kontakter.

### Innovation events

Der afholdes løbende innovations events. Fx "MIT Entrepreneurs Growth Programme workshop" og "HiE MIT Media Lab Competition", hvor fem virksomheder vinder en tur for én medarbejder til *Massachusetts Institute of Technology* i Boston, der er en af verdens mest kreative og visionære laboratorier.

### Massachusetts Institute of Technology Business Growth Programme

*HiE* har i samarbejde med MIT udviklet "MIT Business Growth" programmet, som skal støtte regionens virksomheder gennem samarbejde med MIT. Programmet inkluderer førretalte workshops, ugelange intensive og dybdgående kurser, årelange mentorordninger, adgang til research studerende og projekter, samt tilknytning til et internationalt netværk af eksperter, markeder og kunder.

Kilde: *Copenhagen Economics*

Disse projekter lægger sig op ad og skal understøtte de centrale sektorer, som man ønsker at udvikle i højlandet. For år tilbage satsede man på at opbygge it-infrastrukturen i højlandet. Der havde *HiE* en meget konkret rolle i at sikre ISDN-forbindelser i hele højlandet. Det havde betydning for befolkningen, som er spredt over et stort geografisk område, og muliggjorde hjemmearbejdspladser mv. Desuden skulle investeringen understøtte "call centre"-industrien. Man er aktuelt i overvejelser om, hvordan man kan forbedre infrastrukturen igen og skabe hurtigere bredbåndsforbindelser til området.

Et andet eksempel på et meget væsentligt projekt, som man har startet op og nu er i gang med at realisere er *Centre for Health Science* – et uddannelses-, forsknings- og erhvervs miljø på sundhedsområdet. Afsættet har oprindeligt været, at man havde afdækket medicinsk udstyr som et muligt styrkeområde i Inverness allerede i 1990'erne. Man havde endvidere en række sundhedsuddannelser og et stort regionalt hospital med nogen forskning og store uddannelses- og efteruddannelsesbehov. Samtidig havde man set væksten i sektoren og specifikt i *Inverness Medical*, der voksede eksplosivt fra slutningen af 1990'erne og også efter opkøbet og navneændringen til *Life Scan*, som stadig var en meget betydelig virksomhed.

Med *Centre for Health Science* har man forsøgt at forene en række ”brikker” i et samlet koncept. Man samler sundhedsuddannelser, bygger efter- og videreuddannelsesfaciliteter for hospitaler, sundhedsklinikker osv. for hele højlandet, etablerer fælles faciliteter og vil i øvrigt tiltrække forskningsaktiviteter. Man lægger ikke skjul på, at et ønske er også at kunne fastholde *Life Scan* og skabe sine egne vækstvirksomheder. Man vil gerne have flere vidensintensive arbejdspladser, og man vil også gerne have de mest vidensintensive arbejdspladser i *Life Scan* ”højt oppe i værdikæden”. Ønsket er en klynge på området. Det vil blandt andet sige forsknings- og udviklingsaktiviteter. Så *Centre for Health Science* er blandt andet designet til, at *Life Scan* kan bedrive forskning og udvikling i Inverness. Foreløbig har *Life Scan* etableret en afdeling på *Centre for Health Science*. *HiE* har fortsat en meget erfaren projektleder på projektet, selv om de tre planlagte faser er gennemført omkring etableringen af centret. Der er ansat en tidligere læge med stor administrativ og forskningsmæssig erfaring til at videreudvikle centret. Investeringen i *Centre for Health Science* er uddybet i boks 2.2.

#### Boks 2.2 Centre for Health Science, Inverness

Samlet set skal der investeres £23 mio. i *Centre for Health Science*. Opbygningen af centret skal foregå i tre faser. Første fase blev afsluttet i oktober 2006, anden fase i juli 2008 og tredje fase i november 2008.

I den første fase (5.000 km<sup>2</sup>) har man fået *Department of Nursing and Midwery (University of Stirling)*, *Highland Health Science Library* og *NHS Education for Scotland* på plads.

I den anden fase (ca. 3.000 km<sup>2</sup>) har man etableret tandlægeuddannelser, *Clinical Skills Institute*, *Centre for Rural Health*, *NHS Highland R&D office*, virksomhedsinkubator og de første virksomheder.

I den tredje fase etableres ét kompleks *Highland Diabetes Institute* på 2.400 km<sup>2</sup>. Det omfatter *NHS Diabetes Centre*, *University of Highlands and Islands Department of Diabetes and Cardiovascular Science*, *Life Scans* afdeling på centret samt en klinisk forskningsfacilitet.

Kilde: *Copenhagen Economics*

Et andet markant projekt er etableringen af et egentligt universitet i Inverness med et tilhørende campus-område, kontorejendomme, inkubator og sportsfaciliteter for byen. Der er endnu ikke givet formelt accept fra regeringen til, at *University of Highlands and Islands* kan opnå universitetsstatus i Storbritannien. Igen er der tale om, at der samles en række funktioner – i dette tilfælde også en hel række uddannelser på universitetsniveau, som foregår spredt i højlandet i dag. Desuden er nye faciliteter som sportsfaciliteter og kontorejendomme, der kan tiltrække private investorer, tænkt ind i konceptet.

Projektet er samlet set sat til at skulle komme på plads frem mod 2030. Projektet er beskrevet i boks 2.2.

### Boks 2.3 Universitetscampus i Inverness med nye faciliteter

Etableringen af universitet og en campus i Inverness i en helt ny bydel vil samlet betyde investeringer på £140-150 mio., heraf £30 mio. til jord og infrastruktur og £65 mio. til bygningen af universitetet.

*Highlands and Islands Enterprise* har købt jorden og skal nu bygge universitetsbygninger, inkubator, kontorejendomme og sportsfaciliteter.

Campusen vil samle 14-15 uddannelsesinstitutioner, som i dag ligger spredt over det meste af højlandet.

Selve universitetet skal fokusere på de industrier og erhvervsområder, som er centrale for Inverness og højlandet. Det er turisme, fødevarer, energi, kreative industrier, sundhed og forretningsservice.

Kilde: *Copenhagen Economics*

Der ligger også planer for, at man med udgangspunkt i Centre for Health science og den nye campus vil arbejde målrettet på at tiltrække flere udenlandske investeringer.

Andre markante eksempler som både kommunen, *The Highland Council*, og *HiE* er involveret i er *The European Maritime Energy Center* nord for Inverness. Det er et test- og forskningscenter for tidevands- og bølgeenergi. Centret skal blandt andet udnytte de henlagte værfksområder fra olieindustrien. Kommunen spiller en central rolle i at få planlægningen på plads og udvikle infrastruktur til de formodede investeringer samt etablere de nødvendige boligområder, som der forventes at blive behov for.

## 2.4. LEDERSKABSHISTORIEN: FÆLLES AFSÆT OG PRIORITETER

Der er et tæt og næsten symbiotisk samarbejde mellem den regionale erhvervsudviklingsorganisation *HiE* og byen Inverness. Der er en lang tradition for samarbejde, og der er en stærk konsensus om prioriteterne for Inverness. Der er en stolthed og et særligt engagement for at skabe vækst og udvikling. Og man lider ikke af berøringsangst eller frygt for at udpege, hvilken vej udviklingen skal gå. De mere formelle fora er også på plads. Man har et *Highland Economic Forum*, hvor man samler de vigtigste aktører og interessenter. Og det betegnes som et vigtigt strategisk forum.

Den økonomiske vækst, der kom udefra og gav et "boost" fra slutningen af 1970'erne, ser ud til at have sat byen i et andet gear på grund af den pludselig ekspansion. Måske har det også spillet ind, at man oplevede, at arbejdspladserne især i olieindustrien forsvandt igen, og at det skete meget hurtigt. Det gav en oplagt mulighed for at finde ud af, hvorfra væksten i byen skulle komme fra og basere sig på i fremtiden.

En ting er de fælles prioriteter, som også har stor støtte fra erhvervsorganisationen i området, *Chamber of Commerce*. Det spiller dog også ind, at man i Inverness-området kender hinanden indgående. Man har arbejdet sammen på mange projekter, har i nogle tilfælde været kolleger og det er fx ikke usædvanligt at skifte job mellem *HiE* og kommunen. Det er sket for

nylig, hvor kommunens helt centrale embedsmand, planlægningschefen, der har ansvar for kommunens egen erhvervsindsats og skal udvikle området omkring *European Maritime Energy Centre*, kommer fra et job i *HiE*.

Kendskabet til hinanden og tilliden, der kommer af at have arbejdet meget sammen, præger også måden, man arbejder på. Ideen til og konceptet for universitetsområdet blev udviklet i et relativt snævert forum. Omring 20 mennesker fra de helt centrale organisationer blev samlet i et rum og i løbet af en dag havde man i store træk tegnet de afgørende streger til og visionen for området så som størrelsen, hvilke faciliteter, der skulle være på campusområdet osv. Man har blandt andet skulle skabe konsensus om, at det var en god ide at samle de 14-15 uddannelsesinstitutioner, som er spredt ud over højlandet, et sted, nemlig i Inverness. Man har også skullet arbejde for at opnå den bedste beliggenhed for campussen i byen.

Det spiller formentlig også ind, at man er fælles om at være i Inverness i udkanten af Europa, England og Skotland. Man har haft succes med at skabe vækst og få byen til at "boome", og det er den forpligtelse, man har og det mål, man forsat stræber efter. Der skal et ekstraordinært, også økonomisk, engagement til at få skabt en bæredygtig økonomi og et bæredygtigt samfund der, hvor Inverness er placeret.

## Kapitel 3      KARLSTAD, SVERIGE

*"It's not rocket science"*

Kilde: Anders Björn, direktør for Metso

Byen Karlstad ønsker at være ”papirets Hollywood”, og det er ikke engang en vanvittig storhedsfantasi. Byen er hovedsæde for to af verdens stærkeste klynger inden for papir- og fiberproduktion, nemlig *The Paper Province* og *The Packaging Arena*. Dertil kommer så en klynge for it-virksomheder, der specialiserer sig i papir-, fiber- og emballageproduktion, samt et universitet, der forsker på højeste niveau inden for de områder, hvor egnen har sine styrkepositioner.

Alle disse resultater er opnået ved en masse små skridt, der har haft det til fælles, at de har været i den rigtige retning.

### 3.1. INTRODUKTION

Karlstad, med en befolkning på knap 60.000 indbyggere, ligger ved Klarälvens udmunding i den nordlige del af søen Vänern, jf. figur 3.1.

Byen er hovedsæde for Karlstad Kommune, der har omkring 85.000 indbyggere, og er hovedby i regionen Värmland. Der er godt 300 km til Stockholm (to tredjedele motorvej), 225 km til Oslo (omkring 50 km motorvej) og knap 300 km til Göteborg (omkring 70 km motorvej). Byen er et knudepunkt på Stockholm – Oslo-jernbanen, hvor man kan skifte til blandt andet Göteborg, og har en mindre lufthavn med ruter til både Stockholm, Oslo og København. Ad Trollhätte-kanalen og Götaälven er det også muligt at sejle hele vejen fra Karlstad til Göteborg og dermed Kattegat.

Figur 3.1 Karlstad



#### FAKTA OM KARLSTAD

**Indbyggertal i byen:** 59.000

**Indbyggertal i kommunen/administrativt område:** 85.000 (Karlstad Kommune)

**Vigtige erhverv:** Papir, emballage, it, stål

**Beliggenhed:** Ca. 260 km vest for Stockholm og 225 km øst for Oslo. Der er 300 km til Göteborg.

**Præstationer:** Erhvervsindkomst pr. indbygger i 2008 på knap 2 procent under landsgennemsnittet  
Vækst i erhvervsindkomst pr. indbygger i perioden 2000-2008 på få procentpoint under landsgennemsnittet.

*Note:* På grund af manglende data på by-niveau anvendes BNP per indbygger for området Värmland län.

*Kilde:* Copenhagen Economics og Statistiska Centralbyrån

Styrkepositionerne i byen er papir- og fiberproduktion, emballage, design og stål samt it relateret til de tre førstnævnte områder.

Karlstad fik sine købstadsprivilegier i 1584 og fremstår som en moderne men traditionsbevidst by. Domkirken fra 1730 er med til at fortælle byens historie, mens det rektangulære gadenet, der blev anlagt efter en omfattende brand i 1865 og et universitet, der blev indviet i 1989, fortæller om en by, der udvikler sig mod fremtiden.

Byen er, blandt andet i kraft af Värmlandsmuseet, bevidst om sin tilknytning til regionen og de myter, der knytter sig til Värmland (blandt andet skabt af lokale forfattere som Esaias Tegnér, Gustav Fröding og Selma Lagerlöf). Lars Aronson og Gunnel Kardemark, der er forskere ved Karlstads universitet, fortalte under vores besøg, at den særlige aura, der er omkring Värmland, ligefrem udgjorde en blød konkurrencefordel.



Den finere kultur trives med blandt andet opera, der kan høres i Musikteatret. Ifølge flere af vore samtalepartnere i Karlstad har den en kvalitet, så folk kommer rejsende langvejs fra for at opleve den. Populærkulturen trives i mange sportsklubber; ikke mindst ishockeyklubben Färjestad, der har været svensk mester mange gange, senest i 2006.

### **Byens vækst og særlige karakteristika**

I år 1800 åbnede slusen ved Trollhätte-faldene, og derved blev det muligt at sejle fra Väneren til Kattegat. Snart efter at den nye transportvej var åbnet, begyndte industrialiseringen i regionen med udgangspunkt i skovbruget. Der kom maskinfabrikker som fx *Karlstads Mekaniska Werkstad (KMW)* fra 1860, der stadig eksisterer i form af virksomheden *Metso*, og der opstod en papir- og fiberindustri, som i dag hører til de stærkeste industriklynger i verden.

Historien om byens vækst er således ikke historien om et ”turn-around”, men historien om hvordan en by (og en region) gennem flere hundrede år har udviklet sig, så den til stadighed er førende inden for sit felt. Selvfølgelig har der været op- og nedture, det er svært at undgå hen over en så lang en periode, og der er også spildte muligheder og langsommelighed, der ærgrer folk med ansvar for udviklingen. Men først og fremmest handler det om stabilitet, tro på egne evner og tro på fremtiden.

I byen anses turisme for et nyt vækstområde, ligesom der knytter sig forventninger til *General Electric* lokalisering i Karlstad for at gå ind i vindenergibranchen.

Uanset hvem man taler med, bliver det også understreget i Karlstad, at man skaber en solid og langvarig succes ved at udnytte sine naturlige konkurrencefordele, danne netværk og tilgode se et bredt udsnit af lokale interesser: industri, arbejdere, handlende, uddannelsessøgende unge og familier med behov for bolig og børnepasning.

Når det gælder den offentlige sektor, er der enighed om det gavnlige i, at kommunen (der ligesom Sverige har haft socialdemokratisk flertal i hovedparten af tiden de seneste hundrede år) fører en erhvervsvenlig politik, således at der investeres i infrastruktur og i, at det forholdsvis nye universitet (fra 1989) er indstillet på at undervise og forske inden for de områder, hvor det lokale erhvervsliv er stærkt (papir- og fiberproduktion, emballage og design og stål samt it relateret til disse felter).

### **3.2. VÆKSTHISTORIEN: PAPIRETS HOLLYWOOD**

Da det er gået forholdsvis godt i Karlstad de seneste to hundrede år, vil vi fokusere på, hvordan byen har fastholdt den økonomiske fremdrift siden globaliseringens begyndelse; dvs. siden omkring 1990.

Det bliver samstemmende oplyst, at der i Karlstad er en gammel tradition for samarbejde i lokalsamfundet. Vigtige, sociale partnere som virksomhedsledere, fagforeninger og bystyrer har som regel kunne tale sig til rette med hinanden.

I 1989 åbnede *Karlstad Universitet* og ret hurtigt opstod der en slags "Karlstad-model", der i Danmark kendes fra den måde, hvorpå Aalborg Universitet har samarbejdet med lokalsamfundet: universitetet forskede ikke i hvad som helst, men specialiserede sin forskning inden for de områder, hvor den lokale industri havde sine styrkepositioner. Det vil for *Karlstad Universitet*s vedkommende blandt andet sige kemisk teknologi og procesteknologi inden for papir- og fiberproduktionen.

De fire klynger, man siden omkring år 2000 har satset på, er:

- Papir og fibre (*The Paper Province*)
- Emballage og design (*The Packaging Arena*)
- IT (*Compare*)
- Stål

De har alle tætte forbindelser til universitetet. Gunnel Kardemark, som vi talte med, er fx "ordførere" i *The Packaging Arena*, og Anders Björn, adm. dir. for *Metso*, sidder i universitetets bestyrelse.

Universitetet betyder ikke bare, at der hurtigt og let kan tilflyde de lokale virksomheder ny viden. Karlstad er også den "ingeniørtætteste" by i Sverige og har den sjette største indflytning af 19 – 24-årige i landet. Det sidste er noget af en præstation, eftersom der generelt er et "brain drain" i Värmland.

Tilflytningen af den type mennesker betyder, at kommunen må være opmærksom på sine "bløde kvaliteter", og det har den ifølge såvel Ulf Johansson, der er udviklingsdirektør i kommunen, samt Lars Aronson og Gunnel Kardemark ført til en Richard Florida-inspireret politik for tilflytning. Man har satset på at få åbnet op ud til Väneren, hvor der tidligere har været havn og industrianlæg og har i det hele taget haft fokus på at gøre kommunen til en bosætningskommune. Det officielle mål er, at byen skal have 100.000 indbyggere inden for en overskuelig fremtid (selvom der ikke er sat et årstal på). Udviklingsdirektøren gør dog opmærksom på, at han anser befolkningstilvæksten for at være for lille, selvom der netto sker en tilflytning, og der er fødselsoverskud.

### 3.3. INVESTERINGS Historien: DE TRE P'ER

Under en mat periode i byens historie, i 1960'erne, blev det i Karlstad Kommune besluttet, at man ville arbejde med "De tre p'er": papir, personale og penge. Byens økonomi afhang af, at der var gode rammebetingelser for papirindustrien. Kommunens og virksomhedernes succes afhang af, at man fik rekrutteret de rigtige mennesker, og siden gav dem de rigtige udviklingsmuligheder. Og så skulle kommunen have orden i sin økonomi, så det ikke var nødvendigt at gå tiggegang til Stockholm eller andre steder.

Der er blevet arbejdet systematisk med disse ting siden, det vil sige i over fyre år, og såvel politikere som embedsmænd tager ”De tre p’er” dybt alvorligt. Lars Aronsson kalder den politik, der er blevet ført, for ”de små skridts politik”, men alle skridtene har været i den samme retning. Resultatet er, at kommunen ikke blot efter sin egen opfattelse er veldrevet og har en gennemført sund økonomi.

I dag fører kommunen en vækstorienteret politik, hvor der først og fremmest investeres i infrastruktur.

Der findes i dag hurtigtog til Stockholm, og der er motorvej på ca. to tredjedele af strækningen. Til gengæld er der ganske lidt motorvej på strækningerne til Oslo og Göteborg. Derfor har Karlstad Kommune besluttet at investere kraftigt i udbygning af E18 vest, der går til Oslo.

Udviklingsdirektøren har den opfattelse, at jernbaneforbindelserne til Oslo og Göteborg er for dårlige. Han fortæller, at hele den svenske stats infrastrukturprogram for tiden er ”haveret”, men at kommunen i disse år investerer i at udbygge banegården i Karlstad, så den bliver et egentligt rejsecentrum.

Endelig er der lufthavnen, der er ganske lille. Da vi skulle hjem efter vores besøg i Karlstad, var charterrejsende til en udsolgt Airbus 320 ved at passere gennem den eneste metalscanner, lufthavnen råder over, sammen med de få passagerer til *Skyways* Saab 340 Cityhopper til København. Det var en afskrækkende oplevelse.

Det svenske luftfartsvæsen er blevet privatiseret, og den nye ejer vil sælge lufthavnen, som kommunen derfor overvejer at overtage. Samtidig udløber *Skyways*’ koncession i år. Derfor kan man roligt sige, at spørgsmålet om lufttrafik til og fra Karlstad er ”up in the air”.

Et andet stort område for kommunale investeringer har de seneste årtier været boliger. Som allerede nævnt, har man satset kraftigt på at gøre kommunen attraktiv for vidensarbejdere og har i den forbindelse ført en politik, der kan siges at være inspireret af Richard Floridas tanker om den kreative klasse. Värmlandsmuseet er blevet udbygget, og der er investeret i både populær- og finkultur.

### 3.4. LEDERSKABSHISTORIEN: KONSENSUS OG SAMARBEJDE

I Karlstad handler historien om tre ting: synergi, konsensus og visioner. Hvis man vil have et bevis på, at klyngedannelse er vejen til vækst og velstand, kan man næppe finde ét, der er bedre end Karlstad. Det skulle lige være Hollywood inden for medieindustrien.

*The Paper Province* blev dannet i 1999 under stærkt lederskab af Sune Nilsson, der på daværende tidspunkt var direktør for Etableringsregion Karlstad. Fra politisk/administrativt hold involverede projektet region Värmland, Karlstad Kommune samt nabokommunerne, syv af

de førende i virksomheden og endelig fra institutionernes side ikke bare universitetet, men også *Karlstad Teknikcenter*, der både er en erhvervsskole og et center for efteruddannelse.

Med succes i hus kan initiativet virke selvklart, men sådan så det ikke ud i halvfemserne. Interessen samlede sig om it-sektoren, der var ung og spændende. At der skulle være noget interessant og nyt i en moden branche som papir og fiber, var der mange, som ikke kunne indse.

At *The Paper Province* kunne lade sig gøre, hang ikke mindst sammen med de gamle traditioner for samarbejde, der var i Karlstad. Men da det først stod klart, at modellen virkede, blev der hurtigt dannet klynger inden for emballage og design, stål og it, og flere overvejes i 2010.

Hvordan klyngemodellen kan udvikles, ser man tydeligt i tilfældet *The Packaging Arena*. Denne klynge startede i 2005 med universitetet som en meget aktiv part (det er pt. en universitetslektor, der er bestyrelsesformand). Formålet med klyngen er at understøtte bruger-drevet innovation på hele emballageområdet og få sat en dagsorden, når det gælder fx et prækært spørgsmål som emballage og bæredygtighed. Samarbejdet med universitetet betyder, at *The Packaging Arenas* aktiviteter blandt andet finansieres ved at sælge rådgivning og avancerede markedsanalyser til medlemsvirksomhederne.

Når det gælder lederskab, fremhæves det også fra mange sider, at Karlstad Kommune har ført en meget konsistent politik gennem mange år, centreret om "De tre p'er". At kommunen er så åben omkring sine (meget erhvervsvenlige) prioriteter, har betydet, at virksomhederne altid har vidst, hvad de kunne forvente sig fra kommunens side af og altid har kunnet komme i dialog med politikere og embedsmænd. Fx nævner direktøren for *Matsø*, hvordan borgmesteren gerne bistår ved at holde en reception på rådhuset eller lignende, hvis han selv eller en direktør for en af de andre store virksomheder har besøg af delegationer fra lande, hvor den slags gør indtryk. At det kan lade sig gøre, bruger direktøren som et argument imod for store kommuner og regioner: "Kan du forestille dig, at jeg skulle have fat i en borgmester i Göteborg? Her kan jeg bare ringe op til Rådhuset, og vi kender hinanden udmærket i forvejen."

## Kapitel 4 PETERBOROUGH, ENGLAND

*”A bigger and better Peterborough”*

Kilde: Peterborough City Council, *One Vision for Peterborough*

Peterborough vil være Englands miljøhovedstad, og bæredygtighed er omdrejningspunktet for byens omdannelse og erhvervsudvikling. Det unikke ved Peterborough er, at man gennem en meget omfattende proces i byen - og med opbakning fra region og regering – vælger en helt ny retning for byen og satser på at skabe vækst med et samlet mål for byen for øje.

En milliard pund skal indtil 2026 investeres i udvikling af bymidten, nye boligområder og CO<sub>2</sub>-neutrale boliger. Byen vil udnytte sin koncentration af virksomheder på miljøområdet til at skabe en stærk vækst og tiltrække flere investeringer.

### 4.1. INTRODUKTION

Peterborough er en engelsk by med ca. 170.000 indbyggere beliggende nordøst for London i Cambridgeshire i regionen East England, jf. figur 4.1.

Afstanden til London er ca. 120 km svarende til 45-50 minutter med hurtigtog. Forbindelsen serviceres hver 20 minut. Afstanden til den mindre, men mere kendte, universitetsby Cambridge er ca. 60 km. Der er ca. 50 km til Nordsøen fra Peterborough.

Peterborough har en central beliggenhed i England tæt på alle store befolkningscentre og er begunstiget af en god infrastruktur. Byen er et væsentligt trafikknudepunkt for A1-motorvejen mellem London og Edinburgh og indgår i væstkorridoren omkring M11, der strækker sig fra London, Stansted, Cambridge og mod Peterborough. Byen er også en af Storbritanniens gamle jernbanebyer og er et vigtigt stop både på den nord-sydgående *East Coast Main Line* og den øst-vestgående linje fra Norwich mod Birmingham.

Figur 4.1 Peterborough



Kilde: Copenhagen Economics og UK Office of National Statistics

Peterborough har en betydelig logistik- og transportservicesektor, der udnytter byens beliggenhed og infrastruktur samt dens stærke positioner inden for miljø, fødevarer, grafisk industri, maskindustri og finansielle services. Byen har ikke i samme grad en koncentration af vidensbaserede og højindkomsterhverv som Cambridge og London. Derimod er det fremstillingsbaserede erhverv som sammen med logistik og transport dominerer i byen, og byen huser en hel række ganske store virksomheder, heraf er flere - også udenlandske - flyttet til udefra.

Peterborough har haft en usædvanlig økonomisk udvikling for en engelsk provins. Byen har haft den højeste bruttoværditilvækst i Storbritannien fra 2000-2007 på 60 procent. Den positive udvikling strækker sig endda længere tilbage end 1990'erne. Peterboroughs vækst er

det højeste i East of England, inklusive Cambridge, og overgår også lige netop det centrale Londons vækst i perioden.

Niveaumæssigt ligger Peterborough over landsgennemsnittet og på niveau med nogle af de velstående områder i det sydlige England. Peterborough har også, jf. en måling fra 2007, haft den mest markante vækst af nye virksomheder i England.

### **Byens vækst og særlige karakteristika**

Der står ”regeneration” som overskrift for Peterboroughs udvikling. Der er lagt planer for en voldsom fysisk byudvikling, og ambitionerne for den erhvervsmæssige udvikling i Peterborough er ligeledes høje. Der ligger også planer om at etablere et universitet i byen. Fællesnævneren for udviklingen, der ønskes i Peterborough, er bæredygtighed. Byudviklingen skal resultere i 20.000 nye jobs og 25.500 nye boliger i 2026. Målet er også en vækst i indkomsten på 27 procent og selve indbyggertallet.

Udviklingselskabet råder over 1 milliard pund, der skal investeres i byudviklingen. Byen blev allerede i 1960'erne for første gang udpeget som et byområde i Londons nærområde, der kunne bære en betydelig befolkningsmæssig og erhvervsmæssig vækst. Byen er nu i gang med at indfase en ny byudviklingsperiode, som vurderes nødvendig for Peterboroughs udvikling. Områder er nedslidte, bymidten er ikke tilstrækkelig attraktiv, erhvervsejendomme lever ikke op til krav om kvalitet, og byen har behov for at skabe højere indkomster og tiltrække flere moderne, vidensbaserede erhverv. Byen skal i den nye udviklingsperiode gennemgå en byfornyelse boligområde for boligområde, byrummene skal løftes, der skal bygges nye CO<sub>2</sub>-neutrale boliger, og helt nye boligområder skal opbygges for at skabe plads til væksten. Byen vil fra sit brede spektrum af industrier udvikle sin miljøklynge, der allerede menes at være Englands største, med ca. 340 virksomheder. Byen vil være kendt for at være Storbritanniens ”Environmental Capital”. Dette projekt er startet op i 2008.

De ambitiøse planer er fastlagt gennem en omfattende dialogproces, der har involveret borgere, virksomheder og institutioner.

Den højere vækst og succes, som byens erhvervsliv har haft hidtil, er formentlig sket som følge af en massiv udefrakommende udbygning og investering af mange store virksomheder, der har haft gavn af en god infrastruktur, billig jord og god og forholdsvis billig arbejdskraft - alt sammen centralt beliggende i England og tæt på meget store befolkningscentre omkring London og Midtengland. Man er klar over, at den model kan man ikke basere den fremtidige vækst på, hvis man vil have en højere velstand.

Det springer i øjnene, at byen har været i stand til i en periode med høj vækst at definere et nyt ambitiøst mål for byen, ”a bigger and better Peterborough”, centreret om en klar operationel idé om bæredygtighed. Ideen giver retning for både byudvikling og erhvervslivets udfordringer og muligheder og udpeger samtidig et vækstområde, som Peterborough historisk set har gode muligheder for at ”sætte sig på”.

Det springer også i øjnene, at byen nu i meget høj grad selv tager ”ansvaret” og vil styre udviklingen i en kvalitativ ny retning. Der er ting, der skal rettes op på ved den hidtidige udvikling, og der er en helt ny retning, som skal lægges. Man har sørget for at skabe forudsætningerne for at det kan ske både organisatorisk og kompetencemæssigt.

Forhistorien og grundstenene til det nye udviklingsspor uddybes i det følgende.

#### 4.2. VÆKSTHISTORIEN: VÆKST I FASER

Byen har en usædvanlig historie og en ikke mindre usædvanlig væksthistorie. Byen blev i slutningen af 1960’er udpeget af den engelske regering som ”the new town”, der kunne udbygges til at absorbere en betydelig vækst i London og Londons umiddelbare opland. Ansvaret for denne udvikling af byen blev lagt i hænderne på et særligt udviklingsselskab, *Peterborough Development Corporation*, som blev etableret i et partnerskab mellem den engelske regering, regionen og byrådet i Peterborough. I perioden fra slutningen af 1960’erne til slutningen af 1980’erne, hvor udviklingsselskabet igen blev lukket (af Thatcher-regeringen), blev der investeret massivt i infrastruktur, shopping centre og nye byområder uden for bymidten. Der er i perioden tale om en betydelig ”migration” af borgere fra London. Byen, med sine ca. 80.000 indbyggere, absorberede samlet set hen imod 50.000 nye indbyggere over den 20-årige periode.

Den næste fase i Peterboroughs væksthistorie sættes først i gang i det nye årtusinde omkring 2005.

I den mellemliggende periode har væksten i Peterborough taget fart. Peterborough har kunnet tilbyde plads, attraktiv beliggenhed, billigere jord samt billigere og relativt veludannet arbejdskraft i forhold til mange andre engelske byer omkring London. Peterborough har nok stået i skyggen af Cambridge og andre markante byer, men har fået succes på sin egen bane målt i antal arbejdspladser og vækst.

Den hastige vækst skaber en meget diversificeret økonomi i Peterborough. Store servicevirksomheder inden for fx finans, forsikring og administration, driver deres call-, it- og servicecentre i byen og udvikler sig stærkt. Udviklingen sker side om side med fremstillingsvirksomheder inden for fødevarer, maskiner og husholdningselektronik. Området tiltrækker også internationale investeringer, men også egne ”home grown” virksomheder udvikler sig stærkt i perioden. Byen får en naturlig vækst inden for logistik og transport. *IKEA* placerer deres centrale britiske distributionscenter i byen i 2003, og *Tesco*, den britiske supermarkeds kæde, åbner et distributionscenter for frisk- og kølevarer i 2005, der beskæftiger ca. 1.000 medarbejdere i dag.

En stærk miljøsektor har også slået rod i Peterborough. Peterborough har allerede i 1993 opnået titlen ”Environment City” sammen med kun tre andre byer i Storbritannien og har en



lang tradition for at arbejde med miljøsatsninger. Byen har involveret sig i nationale pilotprojekter som *Sustainable Energy Centres* og *Carbon Challenge*. Byen huser en række myndigheder og organisationer på miljøområder, blandt andet *The UK Centre for Economic and Environmental Development*, en afdeling af *The Environment Agency* og af *Natural England*. *Joint Nature Conversation Committee* har også nationalt hovedsæde i Peterborough. Et tværregionalt vandforsyningselskab har hovedsæde i byen og store konsulentvirksomheder og virksomheder, der specialiseret i miljøteknologi især spildevands- og affaldshåndtering, er i byen.

Klyngeaktørerne taler om en "sneboldeffekt", fordi nye virksomheder tiltrækkes af, at der findes myndigheder og organisationer samt af det meget høje ambitionsniveau i byen, som virksomheder vil drage fordel af og "cobrande" sig med. Men man vil også meget offensivt markedsføre sine ambitioner og kompetencer. På nuværende tidspunkt anslås det, at miljøklyngen tæller ca. 5.000 arbejdspladser og står for 5 procent af byens BNP.

Da Peterborough lægger an til en ny udviklingsfase for byen, som skal definere en ny udviklingsretning, bliver bæredygtighed og miljøsektoren omdrejningspunktet for kernestrategien. Byen vil ikke bare være "a bigger...", men også "a better Peterborough". Byen vil være "A sustainable city" og Englands miljøhovedstad. Det betegnes som mere end et "banner to march behind". Byen mener, at det bunder i mere end det.

Den nye byudviklingsfase sættes i gang i 2005. Det forventes, at den milliard pund, der skal investeres, skal især i byfornyelsesprojekterne i bymidten, i udviklingen af CO<sub>2</sub>-frie boligområder osv. matches af privat kapital. Det er udpeget som en helt afgørende forudsætning, at den nødvendige kapital kan rejses og investeres. Som vi skal vende tilbage til, er der etableret et særligt partnerskab – et særligt selskab - som skal stå for finansieringen og udførelsen af byomdannelsen.

### 4.3. INVESTERINGS Historien: Investering i bæredygtighed

Byens investeringer i vækst og udvikling har fulgt de byudviklingsfaser, som har kendetegnet byen. Forenklet sagt er det store infrastrukturinvesteringer og hastig udvikling af nye boligområder, som kunne opsuge væksten i den første fase frem til slutningen af 1980'erne.

I den nuværende udviklingsfase, der skal løbe ind til 2026, er der planer om investeringer for en milliard pund i byudvikling.

Der er etableret et særligt byudviklingselskab for Peterborough, *Opportunity Peterborough*, som er godkendt af den engelske regering efter ansøgning. Bag selskabet står *East of England Development Agency*, den nationale styrelse for byudvikling, *English Partnerships*, og byrådet for Peterborough. Det private selskab er blevet dannet, fordi man har ønsket at bruge, som det udtrykkes, "a private sector approach". Myndighedsopgaverne på planområdet er placeret i kommunen efter i starten også at være placeret i *Opportunity Peterborough*.

*Opportunity Peterborough* står i dag for at drive markedsføringen af byen, de erhvervspolitiske tiltage og dialogen med erhvervslivet samt den overordnede koordination omkring hele Peterboroughs byudviklingsplan.

Der er etableret et særligt *Peterborough Delivery Partnership*, som står for finansieringen og de konkrete byudviklingsprojekter rundt om i byen. Den private og offentlige finansiering er sammen med selve byudviklingsprojekterne en særlig prioritet, og man har derfor etableret en særlig organisation til formålet. Eksempler på prioriterede projekter er opførelsen af 450 CO<sub>2</sub>-neutrale huse, der skal bruge den nyeste teknologi og design til at demonstrere, at CO<sub>2</sub>-neutralt boligbyggeri er økonomisk bæredygtigt i større skala. Andre projekter er omdannelsesprojekter i bymidten, forberedelsen af bygninger til et kommende universitet og universitetskvarter, man håber at kunne etablere, et stadionbyggeri osv.

Selve byfornyelsen sker parallelt med en række erhvervsudviklingsinitiativer. Der er etableret et *ECO Innovation Centre*, der skal være inkubator og erhvervsark for foreløbig 40-50 virksomheder, tilbyde conferencefaciliteter osv. Centret er placeret i tilknytning til *UK Centre for Economic and Environmental Development*, der også udfører forskning.

Der er også etableret en særlig klyngeorganisation, *Envirocluster*, som organiserer virksomheder og laver netværksaktiviteter for virksomheder på miljøområdet. Initiativet er finansieret af den regionale udviklingsorganisation, *East of England Development Agency* (der dog lige som de øvrige "regional development agencies" i England er under nedlæggelse som følge af den nye regerings spareplan) og af byrådet i Peterborough. *Envirocluster* har sit udspring i Peterborough, men vil være regionalt dækkende. Det er på nuværende tidspunkt lykkedes organisationen at tiltrække 10-12 nye miljøvirksomheder til området. *Envirocluster* er også aktiv på den europæiske bane og møder blandt andet danske aktører, herunder *Copenhagen Capacitys* "Copenhagen Cleantech Cluster-initiativ". Det er dog endnu ikke lykkedes at skabe en særlig stærk privat finansiering. Foreløbig har netværket en treårig kontrakt. Et konkret initiativ er et særligt *Water Innovation Network*, hvor det forsøges at samle aktørerne i hele værdikæden omkring vandforsyning og -rensning.

Etableringen af et universitet i Peterborough har høj prioritet. I dag foregår enkelte kurser på *University Centre Peterborough*, der er et samarbejde mellem *Anglia Ruskin University*, der har hovedsæde i Cambridge, og *Peterborough Regional College*. Ved fælles hjælp er målet at etablere et egentligt universitet. Kan Peterborough tiltrække og mønstre 4.000 studerende er vejen banet, hvis byen i øvrigt kan opnå godkendelse fra den engelske regerings *Higher Education Council*. Der er taget de første skridt til at bygge et nyt uddannelsescenter i byen med nye universitetsbygninger og en egentlig campus. Der er etableret en projektgruppe, der skal arbejde for at opnå universitetsstatus. Projektlederen rapporterer til en direktør i kommunen.

#### 4.4. LEDERSKABSHISTORIEN: EN ÅBEN STRATEGI- OG DIALOGPROCES

Afsættet for Peterboroughs forvandling til en bæredygtig by er et stort udviklingsarbejde, der blev ledet af *Opportunity Peterborough* på vegne af kommunen og de øvrige parter bag *Opportunity Peterborough*. Resultatet af udviklingsarbejdet er planen for byens bæredygtige vækst. Udviklingsarbejdet involverede et meget stort analyse- og strategiarbejde under overskriften ”Integrated Growth Study”, som sidenhen er blevet anerkendt af den engelske regering ved at repræsentere et eksemplarisk arbejde.

Processen gennemførtes med en meget høj grad af involvering i de tre overordnede faser. I den første fase blev der indsamlet information om Peterboroughs svagheder og muligheder. Der blev også gennemført en omfattende dialogrunde med politikere, forretningsfolk, frivillige organisationer, investorer, miljøorganisationer osv. Offentlige møder blev afholdt, hvor den indsamlede information og synspunkterne blev præsenteret og diskuteret.

I den næste fase blev der udviklet en vision for Peterboroughs fremtidige vækst og genopbygning. Der forelå alternative planer for Peterboroughs byudvikling. Igen blev der afholdt udstillinger og workshops for at drøfte visionerne. På det erhvervs-mæssige område var der også overvejelser om forskellige vækst- og udviklingsveje for Peterborough. Det blev diskuteret og analyseret, om Peterborough skulle være et center for distribution og logistik, for vidensbaseret industri, en bæredygtig by, et center for ”back office” funktioner (dvs. call-, it- og servicecentre) eller et center for handel og detail.

I den tredje fase blev der præsenteret ”a preferred option” samt de tilhørende og sammenhængende fysiske planer for Peterboroughs udvikling. Det blev igen understøttet af informationsaktiviteter, møder og publikationer.

Valget på Peterborough som bæredygtig by var ikke ukontroversielt. Der var frygt for at det ville føre til voldsomme miljøkrav fx i forhold til transportsektoren i byen, og der var også grupper som arbejdede for fx en fortsat udbygning af logistik- og distributionscentre i byen. Der var også store diskussioner om, hvor detaljerede planer og hvor styrende planer, der skulle lægges.

Det helt afgørende punkt for, at det er lykkedes at iværksætte en så omfattende proces, er en kombination af en stærk ledelse i byen, opbakning fra *East of England Development Agency* og støtte fra den statslige organisation, der støtter byudviklingsprojekter, *Homes and Communities Agency*, det tidligere *English Partnerships*.

Det fremhæves, at det var kommunaldirektøren i byen som var en af hovedkræfterne bag processen. Samtidig havde man etableret organisationen, *Opportunity Peterborough*, der havde kompetencen til at kunne gennemføre en konsensusorienteret proces på tværs af mange interesser.

Et andet markant træk i lederskabet og organiseringen af arbejdet har været evnen til at kunne levere. Man har bestræbt sig på at skabe organisationer, som har haft mandatet ofte uafhængigt af kommunen og med de rigtige kompetencer til fx at lave projekter med investorer, sikre finansiering osv. Kommunens egen rolle har været som planlægningsmyndighed, men man har accepteret inden for rammerne af de overordnede planer at give plads til byudviklingselskabet *Opportunity Peterborough* og til *Peterborough Delivery Partnership*.

## Kapitel 5 HELMOND, HOLLAND

*We do it "the Helmond way".*

Kilde: Daniel de Klein, City of Helmond

Helmond har formået at opbygge en meget stærk bastion og klyngedannelse for deres underleverandørvirksomheder til blandt andet bilindustrien og er i dag anerkendt som den mest erhvervsvenlige kommune i Holland. Det er en bemærkelsesværdig "turn around" for byen. Helmond har tidligere stået i dyb krise med høj arbejdsløshed og dårligt image.

Byen har intensiveret samarbejdet med andre kommuner og anvender en ny governance model til at drive klyngeprojekter og tværkommunale samarbejder til succes. Helmond forventer, at politikudvikling og fremtidige indsatser vil ske tværkommunalt. Der satses stærkt på at opbygge flere high tech-baserede klynger.

### 5.1. INTRODUKTION

Helmond er en mellemstor hollandsk bykommune med ca. 86.000 indbyggere. Byen er beliggende i den sydlige provins Noord-Brabant kun ca. 20 km fra den noget større universitetsby Eindhoven, jf. figur 5.1.

Byen er en del af et stort industrielt og sammenhængende område i det sydlige Holland, som er tæt integreret med dele af det tyske Ruhr-distrikt omkring Aachen og dele af Belgien.

Figur 5.1 Helmond



#### FAKTA OM HELMOND

**Indbyggertal i byen/kommunen:** 86.000

**Beliggenhed:** I det sydøstlige Holland, 136km sydøst for Amsterdam og 14km nordøst for Eindhoven.

**Vigtige erhverv:** Industri (bil, fødevarer, maskiner, elektronik, stål mv.), nogen forretningservice

**Præstationer:** Den gennemsnitlige årlige vækst i bruttonærditilvækst på knap 2 procent fra 2000-2009 er lidt over landsgennemsnittet i Holland

*Note: På grund af manglende data på by-niveau anvendes bruttonærditilvækst for Zuidoost-Noord-Brabant.  
Kilde: Copenhagen Economics og Statistics Netherlands*

Byen indgår i et tæt og dynamisk samarbejde, *BrainportEindhoven*, der samler i alt 21 kommuner omkring Eindhoven, den regionale udviklingsorganisation, Brabant Development Agency, uddannelsesinstitutioner samt virksomheder. Helmond og Eindhoven er de to største byer i samarbejdet.

Helmond har præstationer, der ligger over det hollandske gennemsnit. Byen har i en periode haft en gennemsnitlig værditilvækst på knap 2 procent. Byen har en yderst offensiv erhvervs politik især hvad angår klyngeudvikling inden for bilindustri og fødevarerudvikling.

Helmond har to gange - og senest i 2010 - opnået en topplacering i det hollandske økonomiministeriums benchmarkanalyse af forretningsklimaet i 32 byer i Holland. Analysen baseres på en spørgeskemaundersøgelse og interviews med virksomhedsledere og undersøger kommuners erhvervsvenlighed.

### **Byens vækst og særlige karakteristika**

Helmond har formået over en lang periode at skabe forudsætningerne for *ny vækst* i byen i et stærkt regionalt samarbejde.

Den nye vækst er i høj grad baseret på klyngeerhverv, som har en regional og sågar national rækkevidde, men har fået en base i Helmond og det øvrige Brainport-område. Klyngeerhvervene er vidensintensive fremstillingserhverv inden for blandt andet bilindustrien og fødevarerindustrien. Også nye erhverv inden for sundhedsområdet er nu i kikkerten.

Byen var ramt af krise – virksomhedslukninger, stigende arbejdsløshed og dårligt image – men har formået over en lang periode at lave en erhvervsmæssig ”turn around”. Byen har i samarbejde med regionen spillet en central rolle i at opbygge og understøtte klyngeerhvervene, og byen har anvendt en helt ny ”governance”-model som ramme om dele af den erhvervsindsatsen, der foregår på tværs af kommunerne. Den ser ud til at være en model, som kan fremme samarbejdet mellem kommuner og mindske konkurrenceelementet mellem kommunerne, og også involvere de vigtigste interessenter meget tæt i arbejdet.

### **5.2. VÆKSTHISTORIEN: NY VÆKST BASERET PÅ KLYNGEERHVERV**

Helmonds nuværende erhvervspolitiske succes hænger tæt sammen med byens forhistorie og især den økonomiske krise, som byen oplevede i 1970’erne. Krisen blevet afsæt for at søge nye vækstveje i Helmond; i de sidste 5 år har det ført til en solid, ny vækst i videnstunge klyngeerhverv.

Byens daværende erhvervsliv var domineret af tekstil- og metalindustri. Disse industrier blev udsat for en voldsom konkurrence og tilbagegang i 1970’erne og stod derfor i en voldsom krise. Det førte til virksomhedslukninger og arbejdsløshed i Helmond. På det tidspunkt var Helmond også en udpræget industriby, og - fandt man ud af - med en meget sårbar økonomi. Helmond var dybt afhængig af få industrier, som ikke længere var konkurrencedygtige. Krisen synliggjorde og forstærkede også andre problemer i byen: sociale problemer, dårlig kvalitet i boligområder osv.

En række andre hollandske byer stod i samme situation som Helmond, og den hollandske regering tog initiativ til et ”Growth city”- program, der skulle hjælpe byerne gennem krisen. Det betød for Helmond, at byen fik statslig støtte til to initiativer: støtte til at diversificere byens økonomi og støtte til at løfte boligområder i byen.

Growth city-programmet hjalp Helmond i gang med en omdannelse fra starten af 1980’erne. Støtten til diversificeringen af Helmonds erhvervsliv betød, at byen kunne yde tilskud til virksomheder fra andre erhverv, der ville lokalisere sig i området. Det førte blandt andet til lokaliseringen af en udviklingsafdeling fra Volvo. Støtten til forbedring af boligområderne lagde også grunden til, at Helmond med tiden kom til at tiltrække nye borgergrupper. Der blev satset på at bygge boliger i højere kvalitet til en fornuftig pris, og det har bety-

det, at Helmond langsom har kunnet til trække borgere med højere uddannelser og indkomster, blandt andet fra Eindhoven. Fra starten af 1980'erne er byens indbyggertal vokset fra 55.000 til de ca. 87.000 indbyggere, som byen har i dag.

Helmonds erhvervpolitiske indsats kom til at bygge videre på den indledende støtte til diversificeringen af Helmonds erhvervsliv. Diversificeringen betød, at blandt andet underleverandører til bilindustrien kom til byen. Helmond og det omkringliggende område havde i forvejen flere virksomheder på området. Det lykkedes også tidligt at tiltrække et videns- og forskningscenter, *TNO Automotive*, til Helmond fra en anden hollandsk by, og hermed lagde man endnu en vigtig grundsten til klyngen af højteknologiske underleverandørvirksomheder til bilindustrien i Europa.

Og som vi skal se var der en entydig opfordring fra erhvervslivet om at tænke større, tænke regionalt og helst nationalt, da klyngeindsatsen var på tegnebrættet. Helmonds styrke og konkurrencedygtighed afhang af at kunne etablere en større geografisk platform for klyngeinitiativet. Samtidig var det klart en faktor bag succesen, at man ramte et meget stærkt behov hos underleverandørvirksomhederne til bilindustrien. De var parate til at indgå i et tæt klynge-samarbejde med fokus på vidensdeling og adgang til blandt andet fælles testfaciliteter som de to centrale omdrejningspunkter for at blive mere konkurrencedygtige

Det andet klyngeerhverv som kom i fokus og har bidraget til en del af væksten i Helmond er fødevarerindustrien, herunder især fødevarerprocesindustri.

I dag er Brainport-området omkring Eindhoven samlet set det område i Holland, hvor 45 procent af de private investeringer i forskning og udvikling i Holland sker.

### 5.3. INVESTERINGS Historien: Sats regionalt, helst nationalt!

De statslige midler der blev givet til Helmond har haft en positiv effekt. De har gjort en "turn around" i byen mulig. Krisen blev bremset, og væksten kom tilbage. Men det er i høj grad den kommunale satsning, som er medvirkende til, at væksten i Helmond har taget den retning, som den har, og i dag baseres på vigtige og konkurrencedygtige klyngeerhverv.

Byens sårbarhed i forhold til bestemte industrier og det dårlige image, som byen stod med har været baggrunden for den erhvervsmæssige "turn around", som kommunen fik iværksat.

Kommunen afdækkede, at der var en stribe underleverandørvirksomheder til bilindustrien i og omkring Helmond. Det var afsættet for en dialog med industrien og med uddannelsesinstitutionerne om grundlaget for at etablere en klynge-satsning omkring underleverandørvirksomhederne og vidensinstitutioner. Tilsvarende blev der også gennemført dialoger med andre brancher, og der blev indsamlet forslag fra virksomheder, organisationer og uddannelsesinstitutioner.



Budskabet tilbage til kommunen var yderst positivt især fra underleverandørvirksomhederne til bilindustrien. Her var en stribe virksomheder, som hang sammen som underleverandører, men man havde et begrænset indbyrdes samarbejde – noget alle kunne se potentialet i at udvikle. Som det er udtrykt i et interview, så kom kommunens initiativ på det rigtige tidspunkt og har ligefrem bidraget til "... *the emancipation of the dutch automotive industry*", der blandt andet har stået i skyggen af industrierne i de bilproducerende lande i Europa.

Enigheden i bilindustrien i Holland om det værdifulde i satsningen har været stærkt medvirkende til, at et initiativ og en investering kunne stables på benene. Det har forholdt sig anderledes på fødevarerområdet, hvor der ikke har været den samme enighed. Her har det været vanskeligere at skabe en fælles platform.

Også et andet budskab fra industrien var entydigt. De ønskede, at man satsede større, regionalt og helst nationalt, men meget gerne forankret i Helmond. Det meget håndgribelige resultat af klynge-satsningen i dag er *Hightech Automotive Campus*, jf. boks 5.1. Campus er en direkte udløber af de forslag, som blev indsamlet fra industrien og uddannelsesinstitutionerne. *Automotive Campus* rummer også organisationen *The Automotive House*, som industrien selv har etableret. Organisationen skal fremme industriens interesser og styrke samarbejdet med uddannelsesinstitutioner og regeringen.

#### Boks 5.1 High Tech Automotive Campus, Helmond

Ideen med Automotive campus er at viden og forretning skal mødes. Campussen skal give plads til virksomheder i bilindustrien, både hollandske og udenlandske, uddannelsesinstitutioner knyttet til bilindustrien, offentlige og private forskningscentre, laboratorier og testfaciliteter.

Man vil samle virksomheder, uddannelse, forskning og udvikling og testfaciliteter og stille disse faciliteter til rådighed for virksomhederne, der bor på Campus eller kommer udefra.

Man vil være en "open community" for den hollandske bilindustri, hvor vidensdeling er i fokus. Campus er både for etablerede virksomheder udefra og indefra og for nystartede og på den måde fungerer campussen også som inkubator.

Man vil være på den teknologiske front helt i tråd med Brainport-regionens selvopfattelse af, at man er en high tech-region i Europa. Overskrifterne er bla. *Connected car, Vehicle Dynamics Control, Human Machine Interface, Efficient Powertrain, Light constructions, Design cluster, Process control* og *Future Techniques*.

Campussen er understøttet af en række partnere, blandt andet det hollandske økonomiministerium, regionen Noord Brabant, samarbejdet *Brainport Eindhoven*, den regionale investeringsfremmeorganisation, *BOM Foreign Investments*. Også EU-midler er med til at finansiere aktiviteter på campussen.

Der er ca. 600 ansatte på campus-området i dag blandt virksomheder, forskningscentre og uddannelsesinstitutioner og 65 studerende. I 2015 er det målet at have 1500 arbejdspladser på campus og 750 studerende.

Kilde: *Copenhagen Economics*

Foruden tiltrækningen af *TNO Automotive* – en landsdækkende testorganisation - har det styrket centret, at man i dag har et joint venture mellem den tyske test- og kontrolorganisation *TÜV* og *TNO* lokaliseret i centret.

Helmond står også bag andre initiativer i Helmond området. På fødevarerområdet har man etableret *Food Capital* – som er klyngeinitiativer for fødevarersektoren. Igen er projektleder-

skabet placeret hos industrien. Helmond har haft en iværksættende rolle og støtter specifikke projekter, blandt andet efteruddannelsesaktiviteter.

Endvidere er man en vigtig drivkraft bag opbygningen af det tværkommunale samarbejde i regi af *Brainport Eindhoven*. I stigende grad bliver det et omdrejningspunkt for erhvervs politikken ifølge kommunen. Der er ved at opstå en lang række samarbejdsområder. Vi vender tilbage til Brainport-samarbejdet neden for.

Byens initiativer i forhold til iværksættere er koncentreret i et nyt *Business Centre Heistraat* i bymidten. Iværksætterhuset retter sig især mod kreative iværksættere.

Bag Helmonds erhvervs politik ligger en femårig udviklingsplan som udstikker prioriteterne for byen. Byen er forpligtet til at lave denne plan (over for regeringen) og den skal blandt andet indeholde målbare mål, en sammentænkning af den fysiske udvikling af byen og den erhvervs- og byudvikling i øvrigt. I planen skal byen også forpligte sig økonomisk. Helmond er nu i gang med at forny fem-årsplanen. Emnerne, man forventer at prioritere, er blandt andet de nuværende klynger (især bilindustrien og fødevarer); nye klynger, blandt andet sundhedsområdet ("health care"), som man vil satse på; virksomhedsservice; samt selve dagsordnen for Brainport-samarbejdet i 2020, som man ønsker at påvirke mest muligt.

#### 5.4. LEDERSKABSHISTORIEN: "THE HELMOND WAY"

Helmond har sin defineret sin måde at føre erhvervs politik og yde erhvervsservice på. Den er også baggrunden for de meget positive målinger, som byen har opnået i det hollandske økonomiministeriums undersøgelser.

Man er klar over med Helmonds forhistorie, at "... *nothing happens automatically*". Det kan oversættes til, at man får ikke noget foræret. Helmond har haft et notorisk dårligt image, som man har skullet ændre på. Statens penge har hjulpet, men man har måttet tage fat selv for at skabe forandringen.

På et niveau har man taget fat i sig selv, altså i kommunen. Man har defineret nogle meget klare værdier om at være erhvervsvenlig, fokusere på virksomhedernes behov, være proaktive. Man har taget skridt til at forenkle og deregulere og sammenlægge afdelinger og skabe et "single account management". Man betegner kommunens tilgang som "The Helmond Way". Topledeisen er her gået foran og har givet retningen, så kommunen ikke bare i ord, men i handling er meget erhvervsorienteret og serviceminded.

På et andet niveau har man som vi har set, vendt sig ud af og taget dialogen med virksomheder, som fx underleverandørvirksomhederne til bilindustrien og indsamlet forslag og lyttet til deres behov.

På et tredje niveau har man bygget et tættere og tættere bysamarbejde op med de andre byer i Brainport-samarbejdet, men især med hovedbyen og den største by, Eindhoven. Det er i det bymæssige samarbejde og med en ny governance model, at man forventer, at en meget vigtig politikudvikling især i forhold til klyngeudvikling, vil ske. Man forventer at skulle arbejde med klyngeerhverv sammen med de andre kommuner ud fra en tilgang om at styrke og udbygge disse og især finde de ”hvide pletter”.

Det tættere samarbejde er også en udløber af, at der er mange aktører og især flere administrative niveauer indblandet. Det er kommune-niveauet, hvor byen Helmond hører til, der er et tværkommunalt niveau med Brainport-samarbejdet, og der er en regional udviklingsorganisation for hele Noord Brabant-regionen. På specifikke områder, fx når det drejer sig om tiltrækning af investeringer, er der også både et kommunalt niveau, et tværkommunalt, et regionalt og et nationalt niveau i Holland.

Helmond er nu i overvejelser om ”nedefra” at forenkle og strømline strukturen, blandt andet ved at gennemføre en del af erhvervspolitikken på tværkommunalt eller regionalt niveau.

Der er et element af konkurrence mellem Helmond og Eindhoven, men også samarbejde, fx omkring arbejdsmarked, uddannelse, investeringsfremme/opsøgende kontakt til virksomheder, planlægning og som vi har set klynge-samarbejde. Før var der et storebror-lillebror forhold, men nu anser Helmond samarbejdet for mere ligeværdigt. Det er kommet af blandt andet Helmonds succes og ved at gå positivt ind i samarbejdet.

På uddannelsesområdet betragter Helmond *University of Eindhoven* som Helmonds ”eget” universitet. Omvendt forventer man, at når det er relevant, fx i relation til bilindustrien, kan der placeres forskningsinstitutter fra *University of Eindhoven* i Automotive Campus i Helmond.

I stigende grad ser man en ny governance model som vejen til at kunne skabe et frugtbart samarbejde på tværs af kommunale og regionale skel, og hvor man får involveret uddannelse og forskning og erhvervsliv, som man anser som helt essentielt. Governance modellen er med andre ord en triple helix-samarbejdsform, hvor tre parter er essentielle: myndigheder, virksomheder, og uddannelse/forskning. I samarbejdet *Brainport Eindhoven* som 21 kommuner står bag sammen med industri og uddannelse og forskning, anvender man governance modellen, jf. boks 5.2.

## Boks 5.2 *Brainport Eindhoven* – tværkommunalt samarbejde om ny, højteknologisk vækst

I Brainport-samarbejdet er man fælles om tre overordnede aktiviteter – et samlet koncept for området som fokuserer på højteknologi og forskning; marketing aktiviteter og specifikke projekter.

En fælles dagsorden bliver at definere de vigtigste klyngeerhverv, som man er fælles om og som er til stede i Eindhoven/Helmond-området.

Man har foreløbigt defineret "high tech systems", bilindustrien, medtech, design og procesindustri til fødevarer som mulige, fælles satsningsområder.

Tilgangen vil være at man skal betragte klyngerne som øko-systemer, hvor man identificerer de led, der mangler, eller som kan gøre klyngere stærkere. Så tiltrækker man dem for at styrke klyngerne.

Man har i øvrigt defineret et fælles strategisk program for regionen, og fordi interesser fra erhverv og forskning og uddannelse står bag, er det et program, som man fra kommunerne, inklusive Helmond tillægger stor betydning.

Samarbejdet bidrager til, at konkurrencen mellem kommunerne fylder mindre og træder i baggrunden til fordel for en dagsorden om, hvad skal der gøres for, at Brainport kan blive konkurrencedygtigt.

Man har defineret *Brainport Eindhoven* som en slags modpol til Amsterdam, som med lufthavnen er en port til Holland, og til Rotterdam, der har havnen som en anden port til Holland. I *Brainport Eindhoven* har man i stedet en port til viden og højteknologi.

Kilde: *Copenhagen Economics*

## Kapitel 6 KORTRIJK, BELGIEN

*”We needed to get the noses in the same direction.”*

Kilde: Jeane de Bethume, viceborgmester, Kortrijk

Kortrijk er gennemsyret af design og innovation. Det der gør byen til noget særligt, er den gennemførte fokusering på design, kreativitet og innovation, hvor byen når op i en liga med storbyer som Barcelona og Milano. Kortrijk besluttede sig for, at man ikke behøver være stor for at være god. De turde vælge en klar og enkel retning med ”design” som det altafgørende omdrejningspunkt for deres strategi og image.

Gennem et intenst arbejde over en længere periode har byen etableret et tæt samarbejde mellem byens virksomheder og globalt anerkendte industrielle designere. Samarbejdet omkring design har øget innovationen i byens virksomheder, hvilket er en del af forklaringen på at Kortrijk vækstmæssigt kan løbe hurtigere end andre mellemstore byer i Belgien. Fyrtårnet er den internationalt anerkendte biennale ”Interior”, hvor det bedste indenfor industrielt design i Europa udstilles og præsenteres i Kortrijk. Designregio Kortrijk er den operationelle organisation bag disse initiativer.

### 6.1. INTRODUKTION

Kortrijk er en mellemstor belgisk by med 75.000 indbyggere beliggende i det vestlige Flandern i en afstand af knap 100 km (ca. 1 times kørsel) fra hovedstaden Bruxelles, jf. figur 6.1.

Byen ligger tæt ved den franske grænse, og kun 30 km fra byen Lille (225.000 indbyggere), som er hovedstad i regionen Nord-Pas de Calais. Området *Lille Métropole*, som også omfatter cykelsportsbyen, Roubaix, med de mange brosten, samt Tourcoing og adskillige oplandskommuner har en befolkning på 1,1 million. Sammen med Lille indgår Kortrijk i det tværnationale by-samarbejde *Eurometropole Lille-Kortrijk-Tournai* (et såkaldt Eurodistrict-samarbejde), som også inkluderer de belgiske byer Tournai, Mouscron og Ypres, og som tilsammen omfatter knapt 2 millioner indbyggere.

Omkring selve Kortrijk indgår byen som centrum i et kommunesamarbejde med 12 mindre oplandskommuner i det såkaldte Leiedal-samarbejde, efter floden Leie, som løber gennem Kortrijk. Samarbejdet samordner større investeringer mellem de 13 kommuner, og de er for eksempel gået sammen om etablering af en ny erhvervspark, Evolis.

Figur 6.1 Kortrijk



#### FAKTA OM KORTRIJK

**Indbyggertal i byen:** 75.000

**Indbyggertal i kommunen/administrativt område:** 278.000 (Arrondissement of Kortrijk)

**Beliggenhed:** Ca. 100 km vest for Bruxelles

**Vigtige erhverv:** Kortrijk-området er specialiseret inden møbelproduktion (lys- og lampeproduktion), elektronik og byggematerialer.

**Præstationer:** BNP per indbygger i 2007 på 4 procent over landsgennemsnittet. Vækst i BNP per indbygger i perioden 2000-2007 har været på niveau med landsgennemsnittet.

*Note:* På grund af manglende data på by-niveau anvendes BNP per indbygger for området Arrondissement of Kortrijk.

*Kilde:* Copenhagen Economics og Eurostat

Før åbningen af TGV-toglinjerne mellem Bruxelles og Paris og mellem Bruxelles og London, blev Kortrijk opfattet som en by i Belgiens udkant. Denne situation er nu forandret. Der er kun 20 minutters køretid til Lille-Europe stationen, hvorfra man kan køre med højhastighedstog til Bruxelles på 28 minutter, til Paris på 58 minutter og til London centrum på 1 time og 40 minutter. Det har ændret byens geografi markant, og øget den internationale tilgængelighed betragteligt.

#### Byens vækst og særlige karakteristika

Byen er gennemsyret af design og innovation. I perioden fra 1995 til 2010 er der skabt en markant forandring af både selve byen og af mentaliteten og tankegangen hos beslutningstagere og erhvervsledere i byen. Byens strategi – ikke blot for økonomisk vækst, men for byud-

vikling, for undervisning og for anden offentlig politik - er centreret om tre punkter: Design, Kreativitet og Innovation, og med design som den fælles overskrift.

Det betyder, at byen har gennemgået/gennemgår en udvikling, som forandrer stort set alle vigtige funktioner, som en by har. Ser man byen som handelscentrum, spiller design en rolle. Kortrijk har via deres eget byudviklingselskab, *SOK*, arbejdet tæt sammen med en stor ejendomsdeveloper og opført et arkitekt-tegnet og gennemdesignet indkøbscenter midt inde i byens historiske centrum. Ser man byen som erhvervscentrum, så erfarer man, at design indgår i strategien for mange af de tunge virksomheder i området, og at der er et intensivt samarbejde omkring design mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Kortrijk set som uddannelsescentrum er også præget af design, og mange nye uddannelser indenfor design og især industriel design er oprettet siden 1995, med *Howest* og *Katho* som de førende. Byen som bosætningscentrum er også gennemsyret af design. Fx igangsatte *SOK* et projekt, hvor unge arkitekter på udvalgte grunde i den centrale del af byen, blev inviteret til at designe nye boliger til familier med små indkomster. Byen som opholdsrum/oplevelsescentrum er også gennemsyret af design (fx særlige gadelamper). Endelig, og som et kommende vartegn, bygger man syv nye broer over floden Leie i forbindelse med, at denne skal udvides for at kunne transportere større skibe. Design er således alle vegne i byen, og det har været en helt bevist strategi at gøre design til noget gennemgående, der vedkommer alle borgere.

Resultaterne er, at byen blomstrer som handelsby, som bosætningsby og som erhvervsby.

Byen har også arbejdet med at forbedre vilkårene for entreprenører og opstartsvirksomheder, at skabe en erhvervsvenlig offentlig administration, og man har bygget erhvervsudviklingsparker og organiseret mange ting for at forbedre de erhvervsmæssige rammevilkår. Alt sammen noget som givetvis har bidraget positivt til den økonomiske udvikling, men uden at det er indsatsen, der i sig selv kan flytte en by frem på den måde, som Kortrijk har formået. Disse politikker gør ikke i sig selv byen i stand til at skille sig ud i forhold til andre mellemstore belgiske byer. Det kan højst holde udviklingen i trit med omgivelserne. Der skal mere til for at foretage et ryk. Der skal være noget, der stikker ud.

Der er to konstateringer, som stikker ud i Kortrijks væksthistorie. Det ene, der gør byen til noget særligt, er den gennemførte fokusering på design, kreativitet og innovation, hvor byen når op i en liga med helt andre storbyer som Barcelona og Milano. Kortrijk besluttede sig for, at man ikke behøver være stor for at være god. De turde vælge en klar og enkel retning med "design" som det altafgørende omdrejningspunkt for deres strategi og image. Det andet punkt som springer i øjnene er den vedholdenhed og den organisering, der har givet byen en evne til at fastholde momentum og retning gennem en meget lang periode på cirka 15 år. Historien om hvordan det lykkedes kan man læse på de følgende sider.

## 6.2. VÆKSTHISTORIEN: FORARBEJDET LAGDE GRUNDEN

Kreativitet og dynamik kendetegner Kortrijk anno 2010. De bryster sig af at være Belgiens designregion nummer ét og huser både berømte designere og mange virksomheder, der specialiserer sig i industrielt design. Design og innovation er også blevet en markant værdiskaber for byens virksomheder indenfor mange forskellige områder. Kortrijk er også vært for den internationalt anerkendte messe *Interior*, som samler noget af det bedste inden for industriel design i Europa.

Kortrijk er ikke et oplagt vækstcentrum. Afstanden på ca. 1 time til Bruxelles, er for lang til at muliggøre storstilet pendling, og Kortrijk er ikke en oplagt bosætningsby i forhold til større byer. Derfor er væksthistorien i alt overvejende grad en historie om, hvordan byen tog skæbnen i egne hænder og gennemførte et langt sejt træk med at skabe en unik retning for byen udvikling, som man i stor grad har formået at gennemføre.

Kortrijk har også tidligere oplevet vækst og fremgang. I 1970'erne og 1980'erne var Kortrijk en boomende handelsby med et aktivt og voksende erhvervsliv, men i løbet af 1990'erne vendte vindene. Færre folk handlede i byen, og erhvervslivet mistede pusten. Omkring 1995 satte en stribe politikere, embedsmænd, uddannelsesledere og erhvervsledere sig sammen, og påbegynder en lang og sej turn-around af byen, der skal vare de næste 15 år. Kredsen af involverede spænder over mere end 500 personer.

Taler man med de ledende politikere og erhvervsfolk, som var med dengang, så erkender de, at arbejdet i de første 5 til 7 år først og fremmest bestod i at foretage en mental forandring hos de involverede aktører. Man var låst fast i et tankesæt og en selvopfattelse, som var en del af årsagen til tilbagegangen. Man skulle først nå til en fælles erkendelse af, at byens tilstand ikke var så god, som den burde være, og det krævede en lang periode, at situationen på daværende tidspunkt ikke kunne fortsætte.

En af vigtige milepæle var, da man i 1995/1996 igangsatte en SWOT-analyse gennemført af udenlandske rådgivere. Vurderingen var, at det var nødvendigt med input fra omverden for at ryste op i selvopfattelsen. Den eksterne rådgivning skabte klarhed over de udfordringer, som byen stod overfor. Det handlede om manglende uddannelse, en stor overvægt af små og mellemstore virksomheder, og at den lokale industri blev udfordret af stigende konkurrence og globalisering. Samtidig havde byen mistet sin rolle som handelscentrum, fordi andre byer i området havde udviklet nye og bedre tilbud til de handlende. En af styrkerne som man valgte at bygge videre på var det meget høje andel af selvstændige (12 procent af arbejdsstyrken er selvstændige).

De centrale aktører indså gennem dette arbejde i midten af 1990'erne et behov for forandring for at bringe byen ind i den "tredje økonomi" baseret på service, viden og innovation. Samlet skabte SWOT-analysen og drøftelserne blandt gruppen af aktører en brændende platform og et fælles ønske om forandring. Det var en lang proces, hvor den største udfordring var at få åbnet tankegangen og ændret rutinerne. Man gennemførte brainstorm og startede



en langsigtet strategisk planlægning omkring byens fremtid. Der blev gennem processen skabt en fælles retning og et fælles mål. ”*We needed to get the noses in the same direction*”, som en af aktørerne udtrykker det. Samtidig blev der etableret nye samarbejdsformer.

Det muliggjorde en proces om forandring. I perioden fra ca. 1995 til 2001 skabes fundamentet for den velstandsudvikling, som Kortrijk sidenhen kommer til at opleve. Det var et hårdt arbejde med at få organiseret byen, så det muliggør og faciliterer forandring. Nøgleordene har hele vejen igennem været fleksibilitet, samarbejde og organisering i armslængde. Formålet med arbejdet i den første lange periode var at skabe tillid og fælles retning. Man skabte en struktur med 48 komiteer, der hver især arbejdede med at finde løsninger på en udvalgt del af de identificerede udfordringer.

Man igangsatte også store initiativer, som fik afgørende betydning. I 1998 nedsættes SOK, som er byens udviklingselskab, der fik til opgave at gennemføre en byfornyelse i tæt partnerskab med private investorer (se boks 6.2 nedenfor).

### 6.3. INVESTERINGSHISTORIEN: SYNLIGE INVESTERINGER I DESIGN OG INNOVATION

Kortrijk har i dag et netværk af specialiserede små og mellemstore virksomheder, som er i stand til at konkurrere i den globaliserede vidensøkonomi. En del af forklaring på dette kan føres tilbage til det forarbejde, man gjorde i perioden 1995-2001, men de fleste konkrete og synlige investeringer blev gennemført i perioden fra 2001 til 2008. Samlet har det resulteret i, at flertallet af de små og mellemstore virksomheder i Kortrijk regionen er i stand til at tænke fremad, innovere og erobre en plads i deres internationale niche. Virksomhedernes evne til at specialisere sig og fokusere på up-market produkter og kvalitet er en af grundene til at Kortrijk i dag er så økonomisk frugtbar.

Investeringshistorien starter for alvor omkring 2001, selv om der selvfølgelig er vanskeligt at fastsætte et præcist år som skillelinje. I 2001 lægger man en samlet strategi for byens økonomiske udvikling, som indebærer store investeringer. Planen bestod af 10 punkter:

1. Introduktion af ”økonomisk barometer”, der løbende måler ’trykket’ på den lokale økonomi.
2. Etablering af velfungerende konsultationsprocedurer for involvering af stakeholders
3. Udvikling af byens serviceudbud så det bliver forretningsvenligt
4. Etablering af en attraktiv handelsby
5. Udvikling af byens historiske centrum
6. Udbygning af uddannelser i byen
7. Understøttelse af opstartsvirksomheder og tilskyndelse til forretningsmæssig innovation
8. Styrke Kortrijk som messe- og conferenceby
9. Promovering af byens image

## 10. ”The mercado” opbygning af byrum i byen

Planen sættes i værk og gennemføres af den nyvalgte borgmester, Stefaan de Clerck (se kapitel 6.4 for nærmere beskrivelse af ledelseshistorien og de centrale personer i processen). En af de første beslutninger er at etablere et nyt rådhus, som samler alle medarbejderne i en moderne bygning. Bygningen skal skabe en atmosfære af åbenhed og med samarbejde som omdrejningspunkt.

Man etablerer også nye strukturer for samarbejde i søjler med triple helix-organisation og netværkskarakter (se nedenfor om ledelseshistorien).

En af de væsentlige investeringer er indsatsen for at styrke Kortrijk som messe og konferenceby. Her har man investeret over 80 millioner kroner (€ 11 millioner) i en udbygning og renovering af messe- og konferencefaciliteterne *XPO*, som blev bygget i sidst i 1960erne. Projektet er fuldt i september 2009 og er nu operationelt. Gennemførelsen skete med støtte fra EU, fra den flamske regionsregering, provinsen og byen selv. Renoveringen og udbygningen af *XPO* er ikke blot et byggeprojekt. Det er en del af en samlet plan, hvor indholdet og brugen af *XPO* sker i samarbejde med *DesignRegio Kortrijk*. *DesignRegio Kortrijk* er et videnscenter og matchmaker indenfor industriel design (se boks 6.1).

En anden væsentlig investering er i en omfattende masterplan for renovering af store dele af byen. Masterplanen arbejder med tre bydele. Øen Buda midt i byen, skal særligt sigte mod boligvilkårene for designere og etablering af designvirksomheder. I en anden del af byen skal byens handelskvarter udvikles. Her etablerer man efter britisk forbillede et *Business Improvement District (BID)*, og det omfatter både en omfattende renovering af butikkerne i de eksisterende handeleggader og etablering af et helt nyt indkøbscenter i kvarteret kaldet ”K” som åbnede i marts 2010. Endelig er der det historiske centrum, hvor man også gennemførte omfattende renovering. Til gennemførelsen af disse mange projekter oprettede man udviklings-selskabet *SOK*, som i starten fik til opgave at opkøbe nogle få grunde i et hjørne af masterplanen, og i samarbejde med private ejendomsudviklere, etablere planer for nye bygninger og/eller renovering af gamle. *SOK* var en succes, og deres mandat blev sidenhen udvidet til at omfatte meget store dele af masterplanen, inklusiv det prestigefyldte shoppingcenter *K* (se boks 6.1).

Et tredje stort investeringsprojekt handler om floden Leie. Som en del af udvidelsen af flodtransportsystemet fra Rotterdam til Paris skulle floden Leie udgraves og udrettes for at muliggøre passage af større skibe. Frem for blot at acceptere den plan som flodtransportselskabet foreslog, hvilket indebar at floden blev rettet helt ud og med standard betonkanter, så angreb byen udfordringen anderledes. Man valgte at benytte forandringen til at skabe projektet de syv broer. Tanken er at bruge design til at skabe særligt smukke broer og omgivelser omkring floden. Der er en tydelig ambition om, at broerne skal bruges til at signalere og understøtte byens designimage.

Endelig blev der investeret i udbygningen af uddannelsessystemet. Man etablerede et samarbejde mellem de tre skoler (*Howest, Katho og KULAK*), og man oprettede nye akademiske discipliner (social security, industrial design, digital arts & entertainment).

### Boks 6.1 De centrale initiativer

#### **DesignRegio Kortrijk**

- Bygger videre på "sleeping tradition" i forbindelse med Bienale for "interior" som har eksisteret siden 1968. Først i 2005 får man vækket det til live ift det lokale erhvervsliv.
- Laver brobygger aktiviteter for at sammenkoble lokale virksomheder med belgiske og internationale industrielle designere
- Organisere årlige arrangementer omkring design og innovation. Blandt andet den meget anerkendte biennale *Interior*.
- Investering i fornyelse af *XPO*

#### **SOK (Urban development agency)**

- armslængde fra Kommune – brobygger ift private investorer – deler risiko, køber grunde/bygninger op, sælger videre med strenge krav omkring kvalitet i arkitektur og helhed ift Masterplan. Eksempler
- "K" shopping-center midt i byen. Strenge krav til developer. Design og Innovation i centrum. Samtidig byfornyelse i gaderne omkring og indretning af underjordisk parkering.
- Boliger for mindre indkomster
- Seneste udvikling: Kommunens folk på rådhuset, med den nye borgmester, et lidt betænkelige ved den store grad af frihed, og forsøger at trække beslutninger tilbage på rådhuset. Det ses som en naturlig reaktion fra en ny politisk ledelse. Den fulde tillid er endnu ikke opbygget.

#### **Floden Leie – de syv broer.**

- Bruge design til at skabe særligt smukke broer og omgivelser omkring floden. Der er en tydelig ambition om at broerne skal bruges til at signalere og understøtte byen design image.

#### **Nyt Rådhus**

- Kortrijk bygger omkring 2002 et nyt rådhus i en moderne bygning der skal fordre åbenhed, og der blev lagt vægt på at samle alle rådhusets medarbejdere under samme tag. Digital forvaltning med vægt på fleksibilitet (laptops og GSM før det blev almindeligt).

Kilde: *Copenhagen Economics*

Kortrijk har tre videregående uddannelsesinstitutioner, *Howest, Katho og Kulak*. I Kortrijk kan man tage en 2-årig bachelor. For at tage tredje år skal man rejse væk. Det betyder, at mange unge i dag stadig rejser væk for at fuldende deres uddannelse. Derfor sættes meget fremover på at oprette en 3-årig bachelor-uddannelse og få de unge til at blive. Blandt andet sættes *Howest* på en uddannelse for gaming designere.

Udover de videregående uddannelsesinstitutioner har Kortrijk også en del videnscentre, hvoraf de vigtigste er *Flanders' Centre for Plastics* og *Flanders InShape*. *Flanders' Centre for Plastics* tilbyder teknologisk rådgivning til plasticfremstillingsindustrien og til industrielle brugere af plastic. *Flanders InShape* er et kompetencecenter for produktudvikling og industrielt design. Derudover foregår der mange aktiviteter omkring vidensoverførelse og samarbejde mellem erhvervslivet og uddannelsesinstitutionerne. Et af de mest velfungerende er *Howest's* afdeling PIH, som er et bredt anerkendt videnscenter i Flandern.

### Boks 6.2 Videnscentre i Kortrijk regionen

#### **Vlaams Kunststofcentrum (VKC) (Flemish Centre for Plastics Processing)**

It is the responsibility of the VKC to provide support to the plastics industry, organised advanced training and courses and provide research facilities for students working on master's or doctorate theses, etc. [www.vkc.be](http://www.vkc.be)

#### **Flanders InShape**

Flanders InShape supports and advises companies in the field of product development and industrial design and develops the knowledge and tools required for that purpose, in collaboration with partners where appropriate.

[www.flandersinshape.be](http://www.flandersinshape.be)

#### **HOWEST - PIH department (Hogeschool West-Vlaanderen)**

HOWEST's PIH department er et videnscenter på HOWEST. De leverer anvendt videnskabelig forskning næsten 100 procent på forespørgsel fra og på vegne af virksomheder. Afdelingen arbejder hovedsageligt med små og mellemstore virksomheder og fokuserer på produkt og procesinnovation.

[www.howest.be](http://www.howest.be) - [www.pih.be](http://www.pih.be)

Kilde: *Copenhagen Economics*

Kortrijk har også siden midten af 1990'erne opbygget en velstruktureret iværksætterinfrastruktur. De væsentligste komponenter omfatter service til individuelle opstartere (Entrepreneur Desk), hvor de både gives rådgivning og hjælp til alt det praktiske og administrative om opstart af virksomhed (tilladelser m.v.), og der er også etableret ét entydigt knudepunkt for netværk mellem offentlige og private rådgivere og sparringspartnere. Der er etableret et system med henvisning til eksterne ekspertrådgivere. Der er også etableret et særligt program for *Creative Starters*.

### Boks 6.3 Iværksætterindsatsen i Kortrijk

#### **"Counter for iværksættere"**

Som iværksætter i Belgien er det ikke altid let at finde rundt i de mange love og bestemmelser. Desuden er det ikke let at få et klart overblik over mulige støtteordninger. "Counter for iværksættere" er iværksætterens kontaktpunkt inden for de administrative verden og her hjælpes iværksætteren igennem.

Mere information: [www.kortrijk.be/lvo](http://www.kortrijk.be/lvo)

#### **Business Centret Kortrijk**

Business Centret Kortrijk startede som et pilotprojekt. Det virker som et "laboratorium" for nye innovative initiativer for iværksættere. Det er basen hvorfra iværksætteri, innovation og kreativitet hos studenter, nye iværksættere og virksomheder opmuntres og støttes. Iværksættere kan få et opstartskont eller et mødelokale her, i et dynamisk miljø, i centrum af byen Kortrijk.

Mer info: [www.ondernemerscentrumkortrijk.be](http://www.ondernemerscentrumkortrijk.be)

#### **Action for Startere**

Med EU-støtte og i partnerskab med erhvervsorganisationerne UNIZO, VOKA og Syntra Vest blev en plan for nye iværksættere udviklet. Gennem en række informationsinitiativer bakkedes iværksættere på forskellige områder op i deres opstartfase.

Desuden blev 12 nye infrastrukturprojekter skabt, og spredt over provinsen. Det er transit bygninger, forretningscentre, iværksættercentre og forretningsinkubatorer, hvor opstartere kan vokse i en støttende og dynamisk miljø i de første år.

Mer info: [www.actievoorstarters.be](http://www.actievoorstarters.be)

#### **Kreative Startere**

Kreative startere er den mest omfattende og intensive rådgivning for iværksættere. Startere der vil lidt mere, noget andet med deres virksomhed, startere med et innovativt koncept, kan i "Kreative Startere" få kvalitetsvejledning, teknologisk såvel som i centrale forretningsprocesser (finansielle, kommercielle, organisatoriske og innovationsrelaterede). Det er disse områder, der er afgørende for en vellykket start, men ofte, gennem fokus på den kreative koncept, får alt for lidt opmærksomhed.

Mer info: [www.creativestarters.be](http://www.creativestarters.be)

Kilde: *Copenhagen Economics*

### 6.4. LEDERSKABSHISTORIEN: "THE ROLLER-DEX MAN"

Indsatsen for at forandre Kortrijk involverer mange tusinde personer. Hvis man skal pege på hovedpersoner, så er den første hovedperson Jean de Bethunen (nu vice-borgmester), søn af

tidligere stor mand i byen. Han kan betegnes som ”the Roller-Dex Man” (parallel til ”Tipping Point” eller ”Linked” – essential connector). Han har en lommebog med kontakter til stort set alle aktører i byen og er involveret mange steder.

Jean de Bethunen orkestrerede det indledende arbejde i 1990erne omkring SWOT-analysen og nedsættelsen af de nye strukturer til at arbejde med udfordringerne i 2001-strategien.

Den anden hovedperson er den nyvalgte borgmester fra 2002, Stefaan de Clerck. De Clerck slår til på oplægget fra det forudgående arbejde og sætter design og innovation i centrum for alt. Han er blandt andet primus motor i at oprette *DesignRegio Kortrijk* i 2005, og han indtrådte som præsident for *SOK* og gav dem videre beføjelser. Han også idémænd bag projekt ”de 7 broer”, og den store forandring af bymidten sker også i hans embedsperiode.

Flere nævner borgmesterens ”open mind” som en stor fordel. Alle nævner den store betydning af forarbejdet i perioden 1995 til 2002.

I 2001 ansatte man en fuldtidsperson til at varetage strategiprocesen for byen. Samtidig sørgede man for, at strategiarbejdet var forankret i det øverste led af kommunen. Der blev lagt vægt på både den eksterne organisering af strategiarbejdet (med involvering af erhvervslivets organisationer og aktører) og den interne organisering, hvor man gjorde økonomisk vækst til det overordnede prioritet og sørgede for, at dette blev tænkt ind i alle andre væsentlige politikområder for kommunen (byplanlægning, miljø og de operationelle dele af kommunen). Man lagde også samtidig en meget omfattende plan for kommunikationen af processen både internt og eksternt. Dernæst gik man i gang med at finde ressourcer til de forskellige dele af processen, således at man ikke skulle diskutere ressourcer samtidig med indhold af strategien. Man lagde vægt på at skabe hurtige og synlige resultater for at skabe accept og tilslutning til processen. Gradvist blev de enkelte strategiske mål (se punkterne 1 til 10 ovenfor) udmøntet i konkrete handlingsplaner, og det blev fastlagt, hvorledes justeringer i planen skulle gennemføres. Endeligt blev der givet grønt lys fra øverste politisk hold til at gennemføre ændringer i organisering af kommunens arbejde, såfremt det vurderes nødvendigt for enten at udvikle eller implementere strategien. Alt i alt en ganske gennemført strategiproces med en omfattende involvering.

Når man ser tilbage på processen og resultaterne, så er der ingen tvivl om, at i Kortrijks tilfælde har to elementer i processen været afgørende. Det første er den opbakning til arbejdet på allerhøjeste sted fra borgmester Stefaan de Clerck, og fra hans topembedsmænd. Hverken folkene i kommunen eller erhvervslivet i byen har været i tvivl om borgmesterens og byrådets ufortrødne og fulde opbakning til den præcise retning i strategien. De vidste simpelthen, hvor de ville hen og forstod at få kommunikeret dette ud på en måde, der gav en stor opbakning blandt centrale aktører. Det andet punkt omkring processen, som skiller sig ud, er den stor frihed, der blev givet med hensyn til organiseringen af arbejdet, og de beslutninger om at lægge flere væsentlige aktiviteter ud i selvstændige udviklingselskaber i armslængde fra

kommunen. Dette har skabt dynamik og hastighed i beslutninger og givet den nødvendige fleksibilitet til at finde konkrete løsninger på, hvordan udfordringer løses.

De to forhold hænger uløseligt sammen, og bindemidlet er tillid. Modet til at lægge aktiviteterne ud i selvstændige selskaber med stor autonomi bygger på, at man har tillid til, at operatørerne har forstået retningen og er i stand til at gennemføre aktiviteter i overensstemmelse hermed. For operatørerne fordres modet til at turde tage selvstændige beslutninger med høj hastighed af, at man har tillid til, at opbakningen er til stede på højeste niveau, og at retningen er forstået og har opbakning.

Processen gjorde således byen i stand til at tage beslutninger om at gøre de rigtige ting, og man fik øget hastigheden, hvormed beslutninger blev ført ud i livet.

En fremadrettet udfordring som Kortrijk nu arbejder med handler om, hvordan man tiltrækker udenlandske investorer til regionen, hvilket vurderes at være nødvendigt for at kunne finde tilstrækkelig finansiering og nye impulser til regionens virksomheder.

## Kapitel 7 VEJLE, DANMARK

*”Hvad ligger bag Vejles succes? 50 procents dygtighed, 25 procents svineheld og 25 procents historiske forudsætninger.”*

Kilde: Mogens Toft, *Vejle Erhvervsudvikling*

Vejle er en by som vil udvikling fra industriby til moderne vidensby. Det særlige er, at kommunen driver på udviklingen gennem en meget proaktiv byudvikling og erhvervs politik. Man har store ambitioner for omdannelsen af byen kvarter for kvarter, og man understøtter og skaber stærke miljøer for nogle af de virksomheder, der skal udgøre vidensøkonomien i Vejle, nemlig kreative og vidensbaserede iværksættere og virksomheder i andre væksterhverv. Vejle bruger byen som ”show case” på den udvikling, man ønsker, og som fremtidens borgere vil være en del af og virksomheder skal leve af.

### 7.1. INTRODUKTION

Vejle er en mellemstor by med ca. 50.000 indbyggere beliggende i det østjyske bybånd, jf. figur 7.1. Byen er efter kommunalreformen rykket op i byhierakiet i Danmark. Vejle Kommune er blevet den 6. største kommune med i alt 106.000 indbyggere.

Fra Vejle er der kort rejseafstand på 60 og 50 minutter til henholdsvis Odense og Århus. Inden for køreafstand er der 600.000 arbejdspladser. Det gør Vejle interessant som bosætningssted og erhvervsby. Vejle er endvidere begunstiget af nærheden til Danmarks næststørste lufthavn, Billund Lufthavn.

Figur 7.1 Vejle



#### FAKTA OM VEJLE

**Indbyggertal i byen:** 50.000

**Indbyggertal i kommunen/administrativt område:** 106.000 indbyggere (Vejle Kommune)

**Beliggenhed:** Ca. 65 km syd for Århus

**Vigtige erhverv:** Vigtige erhvervsområder er fødevarerindustri, it, transport, forretningservice samt offentlig service

**Præstationer:** Erhvervsindkomst per indbygger i 2007 er 3 procent over landsgennemsnittet. Vækst i erhvervsindkomst per indbygger i perioden 1993-2006 har ligget 6 procentpoint over landsgennemsnittet.

Kilde: Copenhagen Economics og Danmarks Statistik

Vejle har en lang tradition for erhvervspolitik. Både i eget regi og tværkommunalt. Kommunen har via sin egen erhvervsfremmeorganisation, *Vejle Erhvervsudvikling*, drevet en proaktiv og offensiv erhvervspolitik i mange år, især på iværksætterområdet, og her er kommunen et forbillede for andre kommuner i Danmark. Vejle deltager i det tværkommunale samarbejde gennem foreningen *Trekantområdet Danmark*. Her har især klyngearbejdet haft høj prioritet gennem blandt andet TRIN-projektet. Kommunerne i samarbejdet har også alle vedtaget en kommuneplan med hver en fælles del for Trekantområdet. Samarbejdet fortsætter i de kommende år.

Velstand og vækst er høj i Vejle – og højere end de andre byer i trekantsområdet. Vejle har en erhvervsindkomst, som ligger over landsgennemsnittet og har over en årrække haft en vækst i erhvervsindkomsten, der ligger over landsgennemsnittet, jf. figur 7.1 ovenfor. Vejle ligger også i top på erhvervsindkomstniveau i Region Syddanmark.



### **Byens vækst og særlige karakteristika**

Vejle er en by under omdannelse. Fra at være industriby vil byen være en moderne erhvervs- og bosætningsby, der kan tiltrække attraktive borgere og vidensbaserede virksomheder. Det er en by som vil udvikling og har gjort det til sin vej til vækst. Byen har udvikling som sin værdi og ser ud til at leve op til det i handling.

Over en årrække er der sket en betydelig forandring af byen, og udviklingen er delvis drevet af kommunen. Udvikling sker på flere planer. Den sker fysisk i byens rum, arkitektur og plan. Det sker erhvervsmæssigt, og det sker også organisatorisk/ledelsesmæssigt. Store områder er under udvikling i og uden for byen. Byen vil forandres, fortættes, nye bydele skal opbygges og få identitet. Byen skal være oplevelse. Byen inviterer de bedste og mest visionære arkitekter, byplanlæggere, udviklere og investorer til at deltage i og give ideer til udviklingen af byen. På erhvervsrådet er der arbejdet med at understøtte blandt andet vidensbaserede og kreative erhverv, og på iværksætterområdet har overliggeren været sat højt med et mål om at være Danmarks bedste iværksætterby. Organisatorisk og ledelsesmæssigt er innovation sat på dagsordenen som et fælles, kommunalt tema, der skal involvere borgere, virksomheder og være omdrejningspunktet for udvikling af den kommunale administration og service.

Arbejdet med udvikling af byen – ”byen i bevægelse”, som det er blevet døbt i kommunens planoplæg fra 2009 – er et resultat af en læsning af Vejles muligheder: Vejle står som by i en konkurrencesituation lokalt, regionalt og globalt: lokalt og regionalt i forhold til trekantsområdet og til dels også Århus og globalt i forhold til en international konkurrence, der presser mindre og mellemstore byer uden de stærkt forankrede vidensmiljøer og beslutningscentre. Modsvaret er, at byen skal være en attraktion i sig selv og vise vejen for og appellere til borgere og virksomheder, der vil udvikling og baserer sin konkurrenceevne på viden og udvikling.

### **7.2. VÆKSTHISTORIEN: VEJLE I DEN ØSTJYSKE MILLIONBY**

Vejles væksthistorie er uløseligt forbundet med byens beliggenhed i Trekantområdet og den østjyske millionby, men også med en langvarig og ambitiøs omdannelse af byen fra industriby til moderne erhvervs- og bosætningsby.

Byen har fordel af en central beliggenhed i det østjyske bybånd og i Trekantområdet. Placeringen gør byen stærkere på to fronter: som en egentlig erhvervsby og som en stærk bosætningsby i det østjyske uden for Århus. Placeringen kan i et vist omfang modvirke tiltrækningen, som de store byer har på videnstunge arbejdspladser og højtuddannede. Omvendt kan virksomhederne i Vejle fortsat være lokaliseret og udvikle sig i Vejle når den globale konkurrence betyder, at den egentlige produktion flytter ud og virksomhederne fastholder administrative funktioner, servicefunktioner, udvikling, distribution osv.

Som bosætningsby har Vejle fordel af, at der er beskæftigelsesmuligheder i ”alle” retninger; mod nord i retning af Århus/Randers, mod vest mod Billund, mod syd mod Kolding og mod øst mod Odense. 600.000 arbejdspladser findes inden for køreafstand.

Vejle udnytter bevidst denne placering og søge at styrke sin egen dynamik som erhvervsby og gøre byen attraktiv som bosætningsby, men er som gammel industriby under et krydspres fra lavtlønsområder og de store bysamfund som Århus og København.

Pendlingsstatistikken bekræfter et særligt billede af Vejle i forhold til andre østjyske byer. Der er både en høj indpendling af arbejdskraft til virksomheder i Vejle og en høj udpendling til arbejdspladser i det øvrige Østjylland og til Fyn. For vejlerne er de højeste boligpriser i Region Syddanmark et signal om, at byen er en attraktiv bosætningsby i det østjyske. Undersøgelser fra Region Syddanmark dokumenterer i øvrigt, at Vejle tilbyder de mest attraktive omgivelser blandt byerne i regionen.

Men trods sin beliggenhed har Vejle lige som andre mellemstore byer i det østjyske ikke egne stærke og markante specialiseringer eller egentlige klyngedannelser. Erhvervsudviklingen i det østjyske bybånd er tæt sammenvævet og med en koncentration af de mest videnstunge erhverv i Århus og den nordlige del af bybåndet. Et statistisk billede af erhvervsudviklingen bekræfter en nedgang i industriarbejdspladserne og vækst i forretningsservice i byen. Vi ser en overvægt i Vejle af fødevarerindustri, selv om denne industri går tilbage, og af logistik og transport, og Vejle har desuden en pæn og voksende beskæftigelse inden for forretningsservice, der dog svarer til byens størrelse. Inden for it-service har Vejle en overvægt af arbejdspladser, men væksten i de videnstunge erhverv er kraftigere i Århus. Der er også en relativt stor detailhandelssektor. Endelig rummer byen mange, attraktive offentlige arbejdspladser på grund af sygehuset og Region Syddanmarks hovedsæde i byen.

Noget af det som også kan have haft betydning for Vejles gode præstationer er iværksætteraktiviteten i byen, som har bidraget til at skabe mange nye virksomheder og høj jobvækst. Blandt andet er nogle af byens væksterhverv inden for it og anden forretningsservice blevet understøttet med markante satsninger.

Noget tyder også på, at Vejle Kommune med deres visioner for byen har formået at tiltrække investorer med visionære ideer udefra, som bidrager til at skabe et positivt investeringsklima i byen og skaber følgeinvesteringer. Et eksempel er Lysholtparken som er et erhvervsområde på 117.000 m<sup>2</sup>, der skal give plads til klyngeerhverv inden for fødevarer, sundhed, cleantech og erhvervsservice.

### 7.3. INVESTERINGSHISTORIEN: BYEN SOM "SHOW CASE" FOR UDVIKLING

Vejles investeringshistorie afspejler en strategi om at gøre sig attraktiv for virksomheder i væksterhverv, borgere og investorer. Vejle kan siges at appellere til en målgruppe, som springer ud af en Richard Florida inspireret analyse – nemlig vidensmedarbejdere, der arbejder i udvikling, service, salg og kreative funktioner i vækstbrancher samt den offentlige sektor, og som vil bo i en by, der signalerer udfoldelse og udvikling.

En lang række tiltag på initiativ eller med opbakning fra kommunen afspejler en bevidst ændring af byen som industriby til at blive en levende og moderne bosætningsby, der skaber attraktive rammer for nye byerhverv i vækst, som Vejle er i stærk konkurrence om.

Der satses målrettet på en forskønnelse af byen, udvikling af byområder med egen identiteter og forskellige byfunktioner. Der er ambitiøse planer for fortætning af Midtbyen, for Boulevardbyen med kreative kræfter og iværksættere, for Havnebyen med erhvervs- og fritidsaktiviteter og boliger og for Mikropolzonen, der skal rumme store by- og oplevelsesfunktioner.

Kommunen skriver selv:

*”Planerne for Vejle by er udtryk for en stærk kommunal satsning på at styrke Vejle by som kraftcenter og som drivkraft for en dynamisk udvikling for hele Vejle Kommune og for regionen. Vi kan registrere en afledt økonomisk effekt af de seneste års kommunale planer og investeringer i Vejle. Midtbyplanens forslag og ideer har i de seneste 12 år fungeret som dynamo for mange nye kommunale og private projekter. ... I de kommende realiseres flere nye store kommunale og private projekter.”*

Kilde: Vejle Kommune, Teknisk Forvaltning, *Vejle 2009 – By i bevægelse*

Som en led i udviklingen af planerne og ideer til konkrete projekter inviteres arkitekter, byplanlæggere, investorer og udviklere til at deltage i processen. Byen ønsker at gennemføre markante og vidtrækkende projekter. Byens skal være en attraktion i sig selv og sende et signal til borgere, virksomheder og investorer: her satses der på udvikling og bykvalitet; her er det godt at investere og være, hvis du vil det samme.

Et andet træk ved arbejdet med byen er fortætning af bykernen. Der skal være byoplevelser og tilbydes mange funktioner i den moderne by. Byen skal rumme attraktive bomiljøer, arbejdspladser, shoppingmuligheder, kultur, hoteller, oplevelser og attraktioner.

Byen lægger ikke skjul på, hvad den vil.

*”Vi skal planlægge og investere både på det korte og lange sigte, så borgere og erhvervsliv ved, hvor det kan være interessant for dem at investere. Vi skal investere i god infrastruktur og tilgængelighed, herunder også byrum, p-huse og pladser. Vi skal investere i spændende fysiske rammer, god arkitektur og kunst for en mere dynamisk byudvikling. Vi skal være parate til at samarbejde med private om store private anlæg af offentlig og bymæssig interesse. Vi skal lave strategiske opkøb med henblik på at sikre den ønskede udvikling.”*

Kilde: Vejle Kommune (2009), *Vejle 2009 – by i bevægelse*

Med erhvervspolitikken er Vejle gået mere målrettet efter at understøtte udviklingen af byens erhverv i tråd med den overordnede udviklingsstrategi og i øvrigt levere en omfattende kommunal erhvervsservice.

Der er gennemført større klyngeindsatninger inden for it og fødevarer. Vejle var tidligt ud med at samle sine it-virksomheder i netværk og har søgt at understøtte dem og et vækstlag i byen, markedsføre byens virksomheder og Vejles kompetencer over for andre it-virksomheder i Danmark.

Blandt andet etableringen af væksthuset *IT-Innovation* er en udløber af byens fokus på it og vækstlaget. *IT-Innovation* udgør i dag et af to markante vækstmiljøer i bykernen. *IT-Innovation* på havnen er i dag omdannet til *Slagteriet Udviklingspark Vejle*, der er målrettet et bredere felt af udviklings- og vækstorienterede virksomheder. Det andet vækstmiljø er *Spinderihallerne* målrettet kreative erhverv og beliggende i Boulevardbyen. Faciliteterne er etableret i gamle fabriksbygninger, som har huset en af Vejles store tekstilindustri-virksomheder. Hallerne kan rumme 40-50 kreative virksomheder. Kommunen besluttede i 2004 at omdanne hallerne til et vækstmiljø. Investeringen på 100 mio. kr. er løftet sammen med blandt andet *Realdania*.

De fysiske rammer for iværksættere og mindre iværksættere understøttes af en mangesidet, succesrig iværksætterindsats, som skal hjælpe de nye væksterhverv, som Vejle gerne vil have, på benene og til vækst. Kernen i Vejles iværksætterindsats er faseinddelte og fleksible tilbud til iværksættere. Tilbuddene rettet sig mod ”før start” i fase 1, mod opstart i fase 2, hvor også specialiseret rådgivning kan tilbydes til fx it-virksomheder eller kreative virksomheder og endelig er der fase 3-tilbud, som indeholder moduler om fx hjælp til salg, finansiering, ledelsesudvikling etc.

Vejles succes med iværksætterindsatsen betyder, at iværksætterforløbene nu også koordineres og gennemføres i 6 nabokommuner efter samme model. Vejles iværksætterpolitik er også anledningen til at Vejle nu indgår i et større europæisk projekt, der skal sprede erfaringerne med iværksætterpolitikken.

Vejles iværksætterindsats har en lang, 20-årig historie i kommunen, og den har også vedvarende haft en høj prioritet og bevågenhed. *Udviklingsrådet for Erhverv og Turisme*, der vejleder og rådgiver kommunen om erhvervsindsatsen, stillede i 2004/05 en målsætning op om, at Vejle skulle være Danmarks bedste iværksætterby. Det har bidraget til at løfte ambitionsniveauet med den kommunale service yderligere. I første omgang er målsætningen opnået, da Vejle i 2007 blev kåret som årets iværksætterby. Senere modtog Vejle Erhvervsudvikling også ”European Trailblazer Award”, og opfinderinitiativet ”Åbne Faciliteter”, hvor deltagerne kommer fra hele landet for at være med i panelet i Vejle, blev i maj 2010 indstillet til at modtage den europæiske enterprise award. ”Åbne Faciliteter” stiller ekspertise og faciliteter til rådighed for iværksættere, så de kan modne og udvikle deres produkter eller ydelser. På et månedligt arrangement kan iværksætteren booke tid og få gratis sparring. Idéen præsenteres for et fast panel af personer fra *Vejle Handelsskole*, *Syddansk Erhvervsskole*, *EDB-skolen*, *Vejle Erhvervsudvikling*, *Væksthus Syddanmark*, *IT-Forum*, *Patent- og Varemærkestyrelsen* samt rådgivere fra to af områdets iværksættmiljøer. Opfinderen medbringer tegninger,

modeller eller anden beskrivelse af idéen. Også ”Åbne Faciliteter” rækker ud over Vejle Kommune og bruges af iværksættere i hele Trekantområdet.

Kendetegnende for Vejles iværksætterindsats er i øvrigt, at den er udfoldet ikke alene gennem *Vejle Erhvervsudvikling*, der er stabsafdelingen i kommunen med ansvar for erhvervs-servicen i kommunen, og gennem de etablerede vækstmiljøer i *Slagteriet* og *Spinderihallerne*. Iværksætterindsatsen i kommunen rulles ud gennem kommunens uddannelsesinstitutioner. Vejle Erhvervsudvikling gennemfører forløbene for iværksættere i samarbejde med *Vejle Handelsskole* (Kursuscentret) og har på den måde nyttiggjort ressourcer og kompetencer i kommunen. Endvidere er iværksætterindsatsen på vej til at blive integreret i undervisningen på kommunens skoler. Et samarbejde mellem *Vejle Erhvervsudvikling*, *Vejle Skolevæsen*, *Ungdommens Uddannelsesvejledning* og *Vejle Handelsskole* skal lede til, at der indarbejdes en søjle om iværksætteri fra mellemtrinnet i folkeskolen til ungdomsuddannelserne på gymnasier, handelsskole og teknisk skole. Vejle Erhvervsudvikling understøtter blandt andet iværksætteri og innovation i grundskolen og de øvrige uddannelsesforløb gennem et tæt tværfagligt samarbejde mellem de relevante aktører. Seks klassetrin i folkeskolerne i Vejle tilbydes i dag undervisning i entrepreneurskab, innovation eller iværksætteri gennem et tæt samarbejde med Vejle Erhvervsudvikling. På de øvrige uddannelsesniveauer arbejder Vejle Erhvervsudvikling ligeledes med innovation, iværksætteri og entrepreneurskab. De sker blandt andet igennem tætte partnerskaber med virksomheder omkring fx ”Edison”, et projektforsøg om innovation for 7. klasser, og programmet ”48 timers virksomhedskapring”, hvor 30-35 studerende på *Erhvervsakademi Lillebælt* arbejder med en specifik virksomhed.

*Vejle Erhvervsudvikling* som står med ansvaret for iværksætterindsatsen ser det som en vigtig succesfaktor for erhvervs politikken, at erhvervs politikken formuleres og udføres som kommunens erhvervs politik og i sammenhæng med andre forvaltningsområder, fx arbejdsmarkeds- og uddannelsesindsatsen. *Vejle Erhvervsudvikling* er en stabsafdeling, og derfor en integreret del af kommunens forvaltning. Det betegnes af *Vejle Erhvervsudvikling* som ”Vejlemodellen”. Det betyder ifølge *Vejle Erhvervsudvikling* bedre muligheder for at kanalisere ressourcer til de prioriteter, man har i kommunen, og organiseringen giver også et større ejerskab til kommunens erhvervs politik fra politisk og topledelsens side. Men der er også begrænsninger i modellen, hvor nærheden til det politiske niveau kan blive problematisk for indsatsen, hvis der er uenighed om linjen.

”*’Vejlemodellen’ kan være succesrig i en kommune, der har en klar idé om, hvor man vil hen, men vil ikke fungere i en kommune, hvor man er i splid med sig selv.*”

Kilde: Interview med Mogens Toft, Vejle Erhvervsudvikling

Et eksempel på et nyt indsatsområde, som *Vejle Erhvervsudvikling* vil arbejde med og hvor Vejles organisering af erhvervsindsatsen kan blive en fordel er ”velfærdinnovation”. Region Syddanmark har sat fokus på området. Vejle Erhvervsudvikling kan være en brobygger mellem det lokale erhvervsliv, som gerne vil levere velfærdsteknologi – og service, og på den anden side kommunens forvaltninger, der kan efterspørge nye løsninger.

#### 7.4. LEDERSKABSHISTORIEN: VISION, VÆRDIER OG HANDLINGER I SYNK

Der er i Vejle en bevidsthed om, at Vejle befinder sig i en konkurrencesituation med andre byer i trekantsområdet og med større uddannelsesbyer/metropoler som Århus og København. Også på et mere overordnet globalt niveau konkurrerer Vejle om virksomheder, investeringer og borgere.

Konkurrencevilkårene for en by som Vejle beskrives således af erhvervschefen, der i mange år har arbejdet for at forbedre erhvervsvilkårene og vedvarende arbejder for at fastholde og tiltrække arbejdspladser i Vejle:

*”Mulighed for at gøre noget bliver mindre og mindre på grund af globaliseringen; tidligere havde man netværk og direkte adgang til virksomheder. I dag er Vejle filialiseret og beslutninger om arbejdspladser i Vejle tages andre steder”....”Det er en kamp fra hus til hus.”*

Kilde: Interview med Mogens Toft, Vejle Erhvervsudvikling

Den voldsomme konkurrencesituation, som Vejle befinder sig i, er ikke vendt og drejet i analyser, og planerne for at imødegå den er ikke nedfattet i en strategi, som skitserer en plan for byens omdannelse og fokus på erhvervs politik og byudvikling.

Ikke desto mindre går der en ”rød tråd” gennem mange af de enkeltstående initiativer, som er taget i relation til erhvervsindsatsen, planlægningen og byudviklingen i øvrigt. Og Vejle arbejder med et sammenhængende tankesæt om byens historie som industriby og omdannelse til moderne bosætnings- og erhvervsby for vidensbaserede erhverv. Vejle by skal være en attraktion for den udvikling. Der er en omdannelse i gang, der omfatter Vejle by, de etablerede virksomheder, nye vidensbaserede virksomheder, og Vejles befolkningsgrundlag, hvor flere og flere vil være højtuddannede funktionærer og vidensarbejdere.

Indsatsen afspejler først og fremmest et stærkt, retningsgivende værdigrundlag i Vejle Kommune. Vejle har en udtrykt vision om, at Vejle skal kendes ved viden, vækst og velfærd. Det sætter en udviklingsdagsorden for kommunen, og det definerer også en rolle for kommunen i at skabe forandring og bidrage aktivt til omdannelsen af Vejle.

Bag værdigrundlaget står en stærk og markant ledelse i Vejle Kommune. Deres rolle i at tage markante initiativer, idéudvikle, præge kommunens planer og have dialogen med investorer og interessenter, kan nok ikke undervurderes.

Betydningen af Vejles vision understreges af, at det giver en klar retning for byen – at man vil skabe en moderne bosætnings- og erhvervsby, hvor der skabes plads og udfoldelsesmuligheder for vidensbaserede og udviklingsorienterede erhverv og for helt nye virksomheder. Man bruger værdigrundlaget til at sætte retning for udviklingen af byen, for sine egne investeringer og for dialogen med sine partnere. Visionen om byen er en invitation til at være

med i den udvikling. Og kommunen er tilsyneladende indstillet på at forfølge mulighederne ganske aggressivt.

Der er en klar sammenhæng mellem hvad der på den ene side skal være styrende for kommunen, og hvad der er en byens opskrift på at skabe velstand og vækst for Vejle i erhvervs-mæssig sammenhæng. Vejle har måske fundet en opskrift, hvordan en vision for byen kan give mening og retning både for kommunen og for borgere og erhvervsliv?

### **Innovation i kommunen**

Senest har kommunens ledelse taget initiativ til at sætte en dagsorden og skabe dialog om innovation i kommunen.

Innovation skal være omdrejningspunkt for udvikling af kommunens serviceydelser. Ambitionsniveauet er højt. Ønsket er direkte udtrykt radikale innovationer, som kan skabe fornyelse i kommunens service og udvikle samspillet med borgere/brugere og virksomheder. Målet er også at få en bedre ressourceudnyttelse og effektivitet i den kommunale service, som er et krav, som Vejle står over for ligesom andre kommuner.

Dagsordenen om innovation er blevet lanceret på en ambitiøs konference i maj måned i år. Konferencen var arrangeret af Vejle Kommune og var åben for alle. Områderne man satte fokus på var blandt andet Senior og sundhed, Kultur, idræt og byrum, Arbejdsmarked og voksenservice, Børn og unge, samt Natur, miljø og teknik. Foreløbig er der på alle forvaltningsområder etableret innovations- og videnscentre i tæt samarbejde med uddannelsescentre, forskningsinstitutioner og erhvervslivet. Med fokus på innovation har Vejle taget endnu et skridt til at udfolde kommunens værdigrundlag. Der er også lagt et nyt pres på kommunen for at levere resultater.

## Kapitel 8      HOLSTEBRO, DANMARK

*”Står man et sted, hvor man har ryggen mod muren, så kæmper man.”*

Kilde: Adm. direktør Thomas Christensen, Innovation City A/S

I Holstebro har man taget ekstraordinære skridt i by- og erhvervsudviklingen, og man har gjort det meget vedholdende. Det politisk entreprenørskab er noget af det særlige ved Holstebro. Man finder sin egen vej, nogle gange på trods. Investeringer i kunst og kultur før alle andre har ledt til en særlig kulturmodel. En fremsynet byplanlægning har skabt vækst. Investeringer i *Nupark* fører flere private investeringer med sig. I Holstebro bygger man også verdens største biogasanlæg til produktion af el og varme.

### 8.1. INTRODUKTION

Holstebro er en vestjysk by med ca. 34.000 indbyggere og i alt 57.000 indbyggere i kommunen. Holstebro har som en større by i det vestjyske et naturligt opland i det vestjyske område for fx detailhandel, kultur, uddannelse, erhverv og forsyningsvirksomhed. Oplandet tæller ca. 200 - 220.000 indbyggere.



Figur 8.1 Holstebro



#### FAKTA OM HOLSTEBRO

**Indbyggertal i byen:** 34.000

**Indbyggertal i kommunen/administrativt område:** 57.000 (Holstebro Kommune)

**Vigtige erhverv:** Træ-, møbel-, maskin- og grafisk industri samt fødevarer

**Beliggenhed:** Ca. 101 km vest for Århus

**Præstationer:** Erhvervsindkomst per indbygger i 2007 på 1 procent under landsgennemsnittet  
Vækst i erhvervsindkomst per indbygger i perioden 1993-2006 på 2 procentpoint over landsgennemsnittet.

Kilde: Copenhagen Economics og Danmarks Statistik

Holstebro har tidligt markeret sig som kunst- og kulturby, men har endvidere en lang og markant erhvervshistorie. Erhvervslivet i Holstebro har historisk været kendetegnet af en del industri inden for træ, møbel, maskiner, plast, grafisk industri og fødevarer. Byen har været hjemsted for større koncerner, blandt andet inden for plast (*Færch*), jern (*Birn*) og handel (*CC & Co.*). Desuden rummer byen mange offentlige arbejdspladser i kraft af sygehuset, Jyske Dragonregiment, uddannelsesstederne og kulturinstitutionerne.

Holstebro er en af Danmarks vækstbyer. Byen har i en lang periode haft stærke præstationer målt på væksten i erhvervsindkomsten. Den har ligget højere end landsgennemsnittet i perioden 1993-2006.

Byen er et af de større bysamfund i det midt- og vestjyske og har spillet en naturligt ledende rolle i forhold til oplandet i det vestjyske. Byen har også været en aktør i bysamarbejdet og det bredere regionale samarbejde i fx *Landsdelscenter Midt-Vest*. Det gælder også på kulturområdet med *Kultursamarbejdet i Midt- og Vestjylland*, hvis sekretariat Holstebro varetager i dag. Byen har været en drivkraft bag projekter og samarbejde. Aktuelt spiller Holstebro en

aktiv rolle i samarbejdet i det midt- og vestjyske om at få etableret motorvejen fra Herning til Holstebro.

Efter kommunalreformen er kommunen befolkningsmæssigt blevet overhalet af en række andre midt- og vestjyske kommuner i ”byhierakiet”. Holstebros rolle og position er under forandring i det midt- og vestjyske. Holstebro er samtidig undervejs med en ny orientering i erhvervspolitikken. Holstebro lægger op til at forstærke samarbejde på det tværkommunale og regionale niveau og indgår allerede i regionale projekter. Også på uddannelsesområdet søger Holstebro at styrke det regionale samarbejde for at sikre stærke uddannelser i det vestjyske med ideen om en større uddannelsescampus i Holstebro.

I den nye erhvervspolitik, der er på trapperne, lægger Holstebro også op til et tættere og mere formaliseret samarbejde med erhvervslivet og andre interesser i byen under overskriften *Holstebro Udviklingsråd*. Der er også på privat initiativ startet et mere formaliseret netværk for erhvervsledere, *Nordvestjysk Lederforum*. Det kan også komme til at bidrage til en nyorientering i Holstebros erhvervspolitik.

### **Byens vækst og særlige karakteristika**

Centralt for Holstebros historie er en stor grad af politisk entreprenørskab. Entreprenørskabet ser man i kommunens handlekraft og mod til at vælge ”sin egen vej”, investere og blive ved.

Det har bragt Holstebro i en ”liga” for sig blandt provinsbyer i samme størrelse. En by som har haft en særlig profil, en fremsynet byudvikling og især et stærkere kulturelt ståsted. Den handlekraft er også slået igennem på andre områder, men uden en egentlig erhvervs politik og formuleret strategi. Holstebro har ikke desto mindre oplevet en højere vækst end andre byer.

Holstebro har defineret sin egen bane og taget markante initiativer. Det har været anset for en nødvendighed. Den nuværende direktør for den nordvestjyske udviklingspark, *Nupark*, udtrykker det således:

*”I Holstebro er der ingen appelsiner, der falder ned i turbanen af sig selv. Der er en erkendelse af, at man må gøre det selv.”*

Adm. direktør, Peter Kjeldbjerg, Nupark

Man handler, nogle gange ”på trods”, og med en klar erkendelse af, at man må gå selv og gøre noget ekstraordinært, når man befinder sig på ”kanten af Danmark”. Man gør det ud fra en overbevisning om, at man må gå nye veje, skille sig ud og markere sig.

Byen slog på baggrund af en alvorlig krise og oplevelse af stagnation ind på sin ”kulturmodel” og en fremsynet og ekspansiv byplanlægning allerede tilbage i 1960’erne. Men satsningen på kulturen blev også en nøgle til at skabe en vending i byen, en selvtilid. Det har ifølge byen selv skabt tro på fremtiden, investeringer, tilflytning og vækst.

Holstebros kulturmodel og succesen, den har skabt for byen, har været til inspiration for mange andre provinsbyer. Med kulturmodellen er der lagt nogle grundsten i Holstebros selvforståelse om, at man kan skabe udviklingen selv. Man rager op. Samme dristighed, handlekraft og vedholdenhed omkring den bymæssige udvikling ligger måske også bag etableringen af *Nupark* og *Maabjerg BioEnergy*, selv om den historiske og konkrete sammenhæng i øvrigt er en helt anden. Men også i de to tilfælde udsprang initiativet fra kommunen, så også her er der et politisk entreprenørskab som ligger bag. Man gør det endvidere med en udpræget klar forståelse for, at kommunens rolle ligger i opstarten som initiativtager sammen med interesserede partner, mens initiativerne skal drives af professionelle erhvervs kræfter og være selv bærende.

Holstebros nye ideer om et tættere partnerskab med erhvervslivet i et nyt udviklingsråd kan måske medvirke til, at Holstebro vil slå ind på en anden strategisk retning i erhvervs politikken.

## 8.2. VÆKSTHISTORIEN: IKKE DEN OPLAGTE HISTORIE OM HOLSTEBRO

Det er ikke oplagt, at Holstebro har oplevet en højere gennemsnitlig vækst end landsgennemsnittet og er en dansk vækstsucces. Holstebros udvikling kunne have lignet andre udkantbyers udvikling med lavere økonomisk vækst, lavere indkomster og vigende befolkningstal til følge.

Holstebro ligger geografisk set afsides i det vestjyske langt fra de større økonomiske centre i Danmark – og som det er udtrykt i interviews med en erhvervsdirektør - ”...*på kanten af den rådne banan*”. Byen ligger også yderligt i det dynamiske, midtjyske bybælte, hvor der er færre egentlige fælles styrker, og der også til tider har været en vis konkurrence og rivalisering.

Holstebros vækst er dog delvis knyttet til byens status som nordvestjysk center for et større opland på ca. 200.000. Byen har været og er handelsby for et stort lokalområde, og det har skabt grundlag for en stor detailhandelssektor. Byen huser også store offentlige arbejdspladser fx regionssygehuset, en række uddannelsesinstitutioner, og som garnisonsby for hærens Jyske Dragonregiment har byen haft mange officersstillinger. De offentlige arbejdspladser er som i Vejle vigtige for en by som Holstebro.

Men der skal også peges på andre historiske faktorer bag Holstebros vækst. På et tidspunkt var situationen kritisk og her kunne en deroute være startet. Holstebro oplevede i 1960'erne en stagnation og krise. Men krisen blev formentlig vendepunktet. Det var herfra, at kommunen med borgmester Kaj K. Nielsen og kommunaldirektøren i spidsen greb kunst og kultur som ”redskab” til byudvikling. Med oplevelsen af krise og stagnation bliver der taget initiativ til de første af en lang række af investeringer i kultur og uddannelse i byen. Det er kunst og kultur, som bliver synlig i byrummet, og som fører nye institutioner med sig. Over

en lang årrække bliver der lagt nye brikker til Holstebros ”kulturmodel” - også samtidig med, at andre byer prøvede at gøre det samme som Holstebro. Som vi skal se, fører investeringerne til en anden tro på vækstmuligheder i Holstebro.

Et andet afsæt for Holstebros vækst bliver også skabt i 1960’erne med en fremsynet og ekspansiv byplan, der skaber en ny stjerneformet bystruktur. Byplanlægningen igennem 1960’erne betyder, at der bliver skabt et centerområde, hvor bymidten og især detailhandelssektoren kan udvikle sig med et forgrenet net af gågader.

De omkringliggende erhvervsområder giver plads til en betydelig ekspansion i industrien i de mange kommende år. De udlagte erhvervsområder skaber plads og får investeringer til byen. Det er også i disse områder, at nogle af byens store industrivirksomheder, blandt andet *Birn*, flytter ud og vokser markant. De store virksomheder, der får plads og voksede, skaber også en lang række underleverandørvirksomheder. Virksomheder, som har været leverandører til landbruget, bliver også underleverandører til industrien.

Der bliver ikke rystet på hænderne omkring byplanlægningen. Man formår at holde fast på principperne fra den oprindelige byplan, der viser sig at være meget robust. Det er først i slutningen af 1990’erne, at kommunen tager hul på arbejdet med en ny masterplan for de næste 25 år. Planen bliver vedtaget i 2001.

Det er også en del af den fremsynede byplanlægning, at kommunen opkøber jord for at kunne skaffe plads til væksten i byen. Kommunen betegner selv opkøbspolitikken som aggressiv. På et senere tidspunkt tjener kommunen gode penge på salg af jorden i takt med væksten i byens erhvervsliv, og det bidrager til, at kommunen kan fortsætte investeringerne i blandt andet kultur.

Kommunen udlægger også nye og attraktive boligområder, som tiltrækker borgere. Holstebro skaber dermed også plads til attraktive borgere. Samtidig med væksten i arbejdspladser og investeringerne i erhvervslivet bliver Holstebro en attraktiv bosætningsby for borgere, som har arbejde på større virksomheder i nabokommunerne, fx *B&O* og *Cheminova*. Kultursatsningen og institutionerne bidrager så afgjort til, at Holstebro bliver en by, man gerne ville bo i. Byen får opbygget en profil, som er unik for det vestjyske område og Holstebro bliver en by, som man på landsplan lægger mærke til.

En erhvervsdirektør ser en række ildsjæle og en stor forandringsparathed både i det politiske system og i erhvervslivet. Som han udtrykker det, så betyder det noget, at Holstebro ligger, hvor det gør, og at man har særlige udfordringer:

*”Står man et sted, hvor man har ryggen mod muren, så kæmper man.”*

Kilde: Interview med Adm. direktør Thomas Christensen, Innovation City A/S

### 8.3. INVESTERINGSHISTORIEN: KULTUR SOM *DRIVER* FOR BYUDVIKLING

Kultursatsningen fra 1960'erne markeres med opstillingen af Giacomettis ”Kvinde på kærre” i 1966. Det er også året, hvor *Odin Teatret* etablerer sig. Der følger en lang række andre investeringer. *Holstebro-Hallen* bygges og bliver et omdrejningspunkt for musik, teater, udstillinger mv. i byen. Mange kunstværker finder i årenes løb plads i byrummene og gaderne.

Det er illustrativt, at flere investeringer følger efter de første banebrydende investeringer. Man starter også i 1960'erne forberedelserne til *Holstebro Kunstmuseerne*. Der sker noget på uddannelsesområdet. Musikskolen er fremsynet og bliver konservatorieforbereende og siden et landdækkende forbillede. Senere hen bliver Holstebro med *Nordvestjysk Talentcenter* og senere *Dansk Talentakademi* også hjemsted for talentuddannelser på flere kunstneriske områder. *Holstebro Museum* indvies i 1971 og *Jens Nielsen og Olivia Holm-Møller Museet* følger efter og udvides i flere etaper. Den kongelige balletskoleafdeling åbner i midten af 1990'erne, og også *Peter Schaufuss Balletten* kommer til i 1997 (men flytter dog igen i 2009).

Kulturinvesteringerne skaber en vending i byen. Holstebro bliver præget af optimisme, selvtillid, og byen begynder at vokse. Iagttagere i dag er ikke i tvivl om, at det er kulturpolitikken, som vendte udviklingen i Holstebro.

*”Vi kunne se i direkte forlængelse af investeringer i kultur skete der en vending i byen – større vækst, større selvbevidsthed, selvtillid og optimisme.”*

Kilde: Interview adm. direktør, Jørgen Udby, Vestforsyning, tidl. Teknisk direktør i Holstebro Kommune

Investeringerne i kunst, kultur og institutioner var et ikke blot et udtryk for en kulturpolitik i den socialdemokratiske kommune om, at kunsten og kulturen skulle ud til borgerne. Kunsten satte Holstebro på ”landkortet”, og gav Holstebro en profil. Den var måske også med til at skabe et billede af, at man kan markere sig og tænke stort i det vestjyske.

Handlekraften, som de første initiativer afspejler, ”smitter” og inspirerer. Det skaber energi og nytænkning i institutioner og hos andre aktører end de oprindelige initiativtagere.

Vi kan ikke klart dokumentere sammenhæng mellem kommunens investeringer i kultur og uddannelse og de erhvervsmæssige investeringer. Men kultursatsningen har gjort det nemmere at tiltrække medarbejdere og i erhvervslivet bevare en tiltro til, at det kan svare sig at investere i arbejdspladser i Holstebro.

Også andre kommunale initiativer afspejler Holstebro Kommunes beslutningskraft og selvbevidsthed, og at de offentlige initiativer kan trække private aktører og private investeringer med.

Etableringen af *Nupark* (Nordvestjysk Udviklingspark) er ligeledes et udtryk for kommunal handlekraft og en idé ført ud i livet trods mange forhindringer. De centrale embedsmænd

var inspireret af erhvervspolitiske strømninger i 1990'erne om at skabe stærke regionale iværksættermiljøer. Det var blandt andet *Erhvervs- og Byggestyrelsen* og *Kommunernes Landsforening*, der satte ord på vigtigheden af at skabe stærke iværksættermiljøer. Analysen konkluderede også, at der skulle ske en transformation fra industri til videnssamfund i Holstebro. Tanken fødes om at skabe et miljø for Nordvestjylland i Holstebro baseret på energi- og miljøkompetencer. Allerede i starten af 1990'erne havde man et biomassebaseret kraftværk og var langt fremme på dette område, og man havde i forvejen et samarbejde på tværs af kommunerne om forsyning. Et samarbejde indledes med de andre kommuner i Nordvestjylland.

*Nupark* bliver en realitet i 2003 og åbner med 12.000 m<sup>2</sup>, men med en bredere profil end energi og miljø og med et miks af nystartede virksomheder, etablerede virksomheder og offentlige virksomheder. Holstebro er gået ind med en betydelig etableringsstøtte, flytter en kommunal forvaltning ind i den første bygning, der opføres, og kommunen er samtidig med i driftsselskabet bag *Nupark* sammen med Lemvig og Struer Kommuner.

Kommunen og enkelte embedsmænd spiller en helt afgørende rolle for, at *Nupark* bliver en realitet, og det er en ledende embedsmand, som er idémand. Embedsmanden får også en hovedrolle i at få samarbejdet på plads med nabokommunerne, der var en betingelse fra byrådet i Holstebro Kommune, få udviklet et koncept og sikre et økonomisk grundlag, blandt andet ved fra starten at have en del lejemaal på plads med kommunen og andre. Det foregår ikke som en institutionaliseret og struktureret proces i kommunen, men er drevet af et stort engagement og som en mere uformel proces.

Det er fra starten tanken, at *Nupark* skal være selv bærende, men i de første år kører parken med underskud, som delvis dækkes af Holstebro Kommune. Efter nogle år vil kommunerne trække sig ud, så *Nupark* kan etableres på et nyt grundlag som en erhvervsdrivende fond. Det nye grundlag skal også sikre, at parken kan få mere kommercielle rammer. Der bliver taget initiativ til at udvikle et nyt, mere kommercielt orienteret forretningsmæssigt koncept og en forretningsplan for *Nupark*, som også lokale erhvervsfolk bidrager til. En ny ledelse etableres og *Nupark* bliver en erhvervsdrivende fond.

Holstebro Kommune står aktivt bag udviklingen af *Nupark*, men opnår også, at private aktører får en vigtig rolle i at styrke vækstmiljøet. Aftalen indebærer, at Holstebro Kommune bidrager til fonden ved at overføre aktiverne i *Nupark* fonden. Det indebærer, at hovedbygningen overgår til fonden, som vederlagsfrit kan benytte og udleje hovedbygningen. Den nye konstruktion indebærer også, at der etableres et privat investeringsselskab, *Nupark Innovation A/S*, der skal investere kapital i lovende virksomheder, der blandt andet har til huse i *Nupark*. Selskabet er dannet af private aktører og har blandt andet de lokale fonde, *Færchfonden* og *Birn-Fonden*, i stifter- og investorkredsen. Fondene bag *Nupark* og *Nupark Innovation A/S* kan nu tilbyde en lang række serviceydelser, blandt andet økonomistyring, it og sekretariat, som styrker miljøet i *Nupark*. *Nupark Innovation A/S*, der i praksis driver udviklingsparken og serviceydelserne i henhold til en administrationsaftale med fonden, arbejder

på at videreudvikle parken inden for fem områder: greentech/cleantech, infrastruktur, fødevarer og sundhed, erhvervsfremme og erhvervsservice. *Nupark* huser i dag ca. 100 virksomheder og har et areal på 25.000 m<sup>2</sup>. Der er planer om at det 80 hektar store område, som *Nupark* råder over, skal udbygges med virksomheder, der flytter ud af *Nupark* eller flytter til for at udnytte faciliteter og nærheden til andre virksomheder. Forsyningsselskabet *Vestforsyning* har blandt andet etableret sit hovedsæde i området.

Et andet eksempel på det unikke entreprenørskab i Holstebro er *Maabjerg BioEnergy*, som er verdens største biogasbaserede anlæg til produktion af el og varme. Her har Holstebro Kommune garanteret 300 mio. kr. til etableringen af anlægget. Også et langvarigt samarbejde på forsyningsområdet i det nordvestjyske ligger til grund for projektet. Kommunen har ligeledes bakket op med det fornødne planmæssige grundlag og har arbejdet tæt sammen med *Vestforsyning* om projektet.

Endnu et eksempel på et initiativ i Holstebro er *Foodlife A/S*. Initiativet er startet med midler fra Holstebro Kommune og en række lokale virksomheder. Målet er at skabe arbejdspladser inden for fødevarer og sundhed i Holstebro. *Foodlife* er etableret som et privat aktieselskab og skal på et kommercielt grundlag udvikle og stille serviceydelser til rådighed, som kan fremme sundheden. *Foodlife* skal blandt andet rådgive kommuner og virksomheder om sundhed og forebyggelse og også skabe aktiviteter og samarbejde med lokale, regionale, nationale og internationale partnere, der kan højne fokuset på sundhed og forebyggelse. Initiativet er endnu i sin spæde start. Foreløbig er der ansat en direktør til at videreudvikle forretningskonceptet for *Foodlife*. Tanken er, at interessentgruppen bag *Foodlife* skal være bred og omfatte fx fonde, primære interessenter som Holstebro Kommune, private virksomheder og privatpersoner, der skal kunne erhverve folkeaktier i *Foodlife*.

Ifølge en erhvervsdirektør er det afgørende, at kommunen går ind og investerer i, hvad der betegnes som "fællesnævneren" – man yder midler til grundideen, som har klare forretningsmæssige muligheder, men man overlader det til professionelle at føre ideerne ud i livet og drive initiativerne. Det kendetegner Holstebros investeringer.

Kommunen arbejder med andre planer, blandt andet på uddannelsesområdet. Man vil gerne bygge Holstebro op som uddannelsesby. I dag har man en afdeling af *Via University College* i Holstebro og en række mellemlange videregående uddannelser inden for blandt andet sundheds-, social- og det pædagogiske område. Endvidere har man en række talentuddannelser inden for kunst og kultur i tilknytning til byens ungdoms- og erhvervsuddannelser.

#### 8.4. LEDERSKABSHISTORIEN: KOMMUNEN SOM STÆRK DRIVKRAFT

Holstebros historie afspejler en stærk, egendreven udvikling med kommunen som en meget væsentlig beslutningsstærk og risikovillig aktør. Man har hentet inspiration udefra, og man har også samarbejdet med fx andre kommuner. Men initiativet og nødvendigheden er kommet fra politisk kommunal side. Det er fx *Nupark* et stærkt eksempel på.

Der ligger ikke en specifik formuleret erhvervs politik eller strategi bag Holstebros egendrevne udvikling og entreprenørskab. Der har ikke før inden for de senere år været sat fokus på bestemte brancher og klynger. Kommunen har dog i plangrundlaget tegnet de langsigtede visioner uden dog, at det har været fulgt af specifikke erhvervs politiske initiativer eller genstand for en omfattende dialog med erhvervslivet.

Det er kendetegnende, at en stor beslutningskraft og risikovillighed i høj grad har været centreret omkring borgmesteren og ledende embedsmænd. Der har ikke været tale om en institutionelt forankret proces i kommunens forvaltning, en egentlig organisation og en formuleret strategisk dagsorden som sådan. Det afspejles også i, at det er relativt få personer, som har med erhvervs politik at gøre i Holstebro, sammenlignet med fx Vejle. Der har til gengæld været et stort ansvar placeret hos de ledende personer, der har haft ”hands on”.

Der har heller ikke været en tæt formaliseret dialog med erhvervslivet. Kontakten har været der uformelt set, og man er mødtes og har udvekslet synspunkt. Men der har ikke været et tæt strategisk samarbejde mellem erhvervsliv og kommunen, og der er ikke en strategisk dagsorden, som man har sat i fællesskab.

### **Nye erhvervs politiske vinde i Holstebro?**

Holstebro opruster nu på erhvervs politikken og går nye veje i at formulere retningen og virkemidlerne. I det foreliggende erhvervs politiske oplæg betones fire hovedopgaver – gode grundvilkår for erhvervslivet, særlige indsatsområder med behov for erhvervsudvikling, regionalt samarbejde og erhvervs service. Det er nye signaler. Initiativet følges op med dannelsen af *Holstebro Udviklingsråd*, hvor kommunen inviterer erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner, kulturlivet mv. til at deltage i at udvikle en egentlig vision for sammenhæng og udvikling i Holstebro Kommune.



## Kapitel 9 KØGE, DANMARK

*”25 procent planlægning, 25 procent held, 50 procent ildsjæl”*

Kilde: Thomas Kampmann, direktør for Skandinavisk Transportcenter

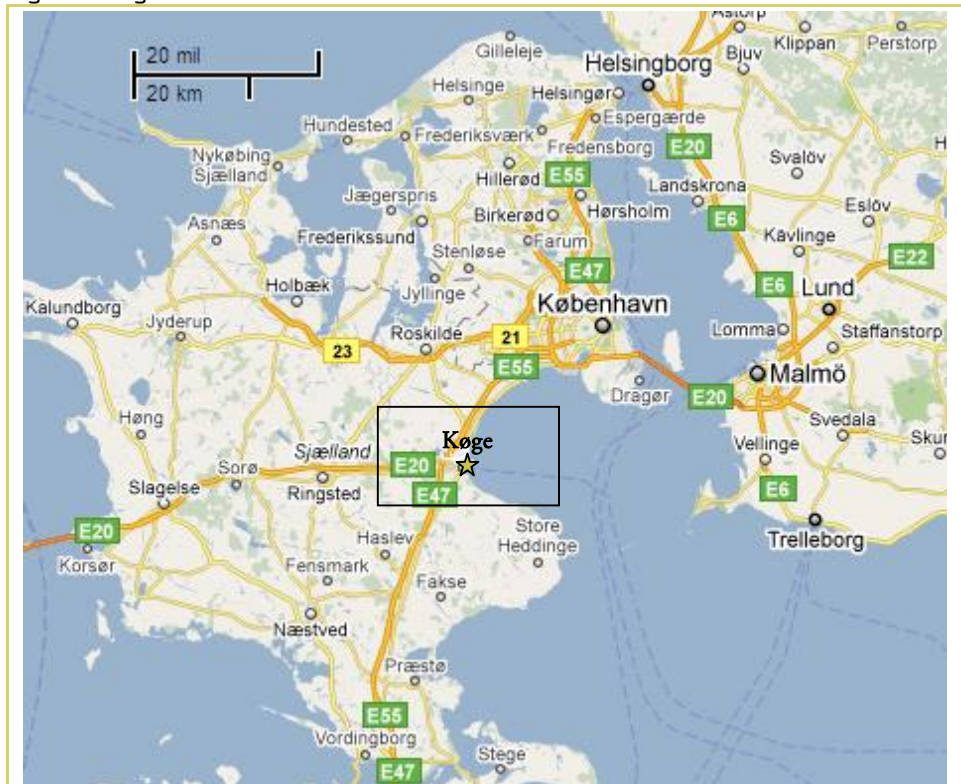
Køge er i fuld gang med at omstille sig fra det industrielle til det post-industrielle samfund. Som bekendt var en af de vigtigste opfindelser i det 20. århundrede – og en hovedforudsætning for globaliseringen – opfindelsen af tyvefods-containeren, og Køge tjener godt på den transport, der er den håndgribelige side af globaliseringen.

Samtidig forbereder byen sig på fuldt tryk på en ny virkelighed, hvor den er en fuldt integreret del af Storkøbenhavn og i kamp med resten af regionen om både medarbejdere, virksomhedslokalisering og bosættelse. Nye klynger vil indgå i den fremtidige erhvervs politik.

### 9.1. INTRODUKTION

Køge, der har knap 35.000 indbyggere, ligger omkring 40 kilometer syd for København, jf. figur 9.1. Den er hovedsæde for Køge Kommune, der har godt 57.000 indbyggere og regnes for en del af hovedstadsområdet. Byen er et trafikknudepunkt både for motorvejs-, jernbane- og skibstrafikken og har let adgang til Københavns Lufthavn Kastrup.

Figur 9.1 Køge



#### FAKTA OM KØGE

**Indbyggertal i byen:** 35.000

**Indbyggertal i kommunen/administrativt område:** 57.000 (Køge Kommune)

**Beliggenhed:** Ca. 34 km sydvest for København

**Vigtige erhverv:** Transport & logistik, medico, plast, stål

**Præstationer:** Erhvervsindkomst per indbygger i 2007 på 8 procent over landsgennemsnittet  
Vækst i erhvervsindkomst per indbygger i perioden 1993-2006 har ligget under landsgennemsnittet, men pr. beskæftiget har den ligget over.

Kilde: Copenhagen Economics og Danmarks Statistik

Køge fik sine købstadsrettigheder i 1288, og fremstår den dag i dag som en klassisk dansk købstad. Det skyldes ikke mindst Køge torv, der er meget stort for en købstad og næsten udelukkende er omkranset af huse fra 1600- og 1700-tallet. Sammen med det helt nyudviklede Køge Kyst-område bliver det kvaliteter ved byen, som kommunen og andre centrale aktører vil slå på i den fremtidige branding.

Gennem det meste af det tyvende århundrede var byen præget af industri: *Junkers*, *Kemisk Værk Køge*, *Codan Gummi* og Pektinfabrikken, som *CP Kelco* normalt blev kaldt i byen. Det har både sat sit præg på befolkningens sammensætning, byens kulturliv og stemning, og det politiske liv, hvor borgmesteren i det meste af århundredet var socialdemokrat.

I de sidste ti-femten år har mange industrivirksomheder flyttet deres produktionsanlæg andre steder hen. Det har betydet, at mange industriarbejdere har måttet se sig om efter et nyt job, og at kommunen har måttet udvikle en helt ny erhvervs politik. De brancher, kommunen nu satser på i sin erhvervs politik for årene 2008–12, er:

- logistik, distribution og international handel
- forretningsservice
- sundhed
- detailhandel
- innovative produktionserhverv (hvor der knytter sig særlige forventninger til den rustfrit stål-klynge, der allerede eksisterer i Køge)

### **Byens vækst og særlige karakteristika**

At S-toget kom til Køge i 1983, var kun afslutningen på et kapitel i historien om integrationen af Køge og København, ikke afslutningen på hele fortællingen. Byens skæbne som en del af Storkøbenhavn blev allerede besejlet i 1947, da Egnsplankontoret offentliggjorde Fingerplanen. På den gamle forside tegning går tommelfingeren kun til Brøndby Strand, men den udvikling, der førte S-toget til Køge, og som stadig fortsætter, var dermed sat i gang.

Op gennem det tyvende århundrede udviklede Køge sig som en selvstændig industriby, men store dele af industrien er nu afviklet. Samtidig er integrationen med København fortsat, og er i dag et uomgængeligt udgangspunkt for al planlægning.

Bag nøgletallene om Køge skjuler sig derfor på den ene side afviklingen af den gamle industri og på den anden side en ny virkelighed, hvor byen lever af transport, uddannelse og bosætning.

Den nye virkelighed er bogstavelig talt sat på skinner i den forstand, at den nye jernbane til Ringsted kommer til at gå over Køge. Køretiden fra den nye station til Københavns Hovedbanegård bliver kun 14 minutter. Hvordan denne transportmulighed vil påvirke samspillet mellem på den ene side byen Køge og på den anden side de udbyggede uddannelsesinstitutioner og det nye supersygehus for Region Sjælland, er for tidligt at sige.

## **9.2. VÆKSTHISTORIEN: EN NY BEGYNDELSE**

”Da jeg kom til Køge, var det næsten som at komme til Jylland” fortalte Thomas Kampmann, da Copenhagen Economics besøgte ham i juni 2010. Med bemærkningen ville han sige, at der mentalt var langt til København, og at det krævede en stor vilje til omstilling at skabe *Skandinavisk Transport Center* (STC).

På den anden side var det klart allerede for ti år siden, at Køge ikke ville blive ved med at være en industriby, og at der var behov for omstilling. I dag står *STC* foran en udvidelse. Transportklyngen står for hver ottende arbejdsplads i Køge.

Men væksthistorien i Køge handler lige så meget om at forberede sig til kommende vækst, som den handler om, at der de seneste ti år har været vækst i transporterhvervene.

Det nye Køge Hospital vil kræve en type medarbejdere, der i vidt omfang slet ikke findes i Køge kommune. Derfor skal der allerede nu træffes politiske og økonomiske beslutninger, der kan udløse en fremtidig beslutning om, at en ny medarbejder ved hospitalet også gerne vil bo i kommunen.

Den samme problemstilling finder man, måske i mere afsvækket form, når det gælder udbygningen af Køge som uddannelsesby. I takt med, at den gennemføres, kommer der både flere lærere og flere studerende, og igen er det vigtigt for Køge, at en væsentlig del af dem vælger at bosætte sig i kommunen.

Såvel i forhold til de nye medarbejdere ved hospitalet som i forhold til de nye lærere og studerende er der store forhåbninger knyttet til den nye jernbane København – Ringsted. Antageligvis vil der komme en ny, stor station (man skal tænke på Høje Taastrup) nord for Køge, i nærheden af det nye Campus Køge og hospitalet. Køretiden mellem denne station og København H bliver antageligvis 14 minutter. Det vil både forbedre Køges muligheder for at rekruttere vidensarbejdere og gøre byen endnu mere attraktiv i kraft af Køge Kyst-projektet.

Det meget ambitiøse Køge Kyst-projekt skal ses i sammenhæng med udviklingen af Køge til at rumme helt nye erhverv og udviklingen af byen til en attraktiv bosætningskommune.

Køge Kyst er navnet på nogle gamle havnearealer syd for byens centrum: Stationsområdet, Søndre Havn og Collstropgrunden. I forbindelse med udbygningen af Køges havn mod nord, er det blevet muligt at omdanne et store, bynære områder til erhverv, beboelse og rekreative formål.

Selve Køge Kyst-projektet er et partnerskab mellem Køge Kommune og *Realdania Arealudvikling A/S*, der sammen har dannet selskabet *Køge Kyst P/S*. Omdannelsen bliver meget ambitiøs og kommer til at strække sig over omkring tyve år. Netop mens denne rapport afsluttes, offentliggøres navnene på vinderne af konkurrencen om udviklingsplanen for Køge Kyst. Derfor er det for tidligt at sige, hvordan projektet kommer til at se ud. Det er dog allerede i visionen for området blevet betonet, at nøgleord skal være: Kultur, handel, infrastruktur, kreativitet & kvalitet, borgerinddragelse og bæredygtighed.

Der kan ikke være tvivl om, at når Køge Kyst-projektet er afsluttet, vil Køge være en væsentlig anden by; såvel erhvervs- og beboermæssigt som i henseende til udseende og stemning.

### 9.3. INVESTERINGSHISTORIEN: KOMMUNALE INVESTERINGER I NYE ARBEJDS-PLADSER

Køge Kommune solgte en del arealer i år 2000 for at sanere sin gæld. Men det betyder ikke, at der er tale om en rig kommune, der kan tillade sig et stort investeringsprogram. Erhvervsudviklingschef Jens Abildlund fortæller, at som landet ligger lige nu, er der ikke penge til storstilet erhvervsudvikling. Derfor er det positivt, at *Realdania* er gået så stærkt ind i Køge Kyst-projektet.

*STC* blev startet for kommunale midler, men ellers handlede udviklingen af centret om at løbe en masse virksomheder på døren og vise, at det var en god idé at have lagerfaciliteter i tilknytning til *STC*. Den slags beslutninger træffes ikke ud fra idealisme, men ud fra beregninger af rentabilitet. En stor hjælp var det, at kommunen i sin tid vedtog en meget liberal lokalplan, der tillader at bygge i op til 25 meters højde. Det har været medvirkende til, at *STC* er blevet den succes, det er.

I dag forbedrer *STC* indtægtsgrundlaget betydeligt, men der skal arbejdes mere på at tiltrække virksomheder i fremtiden, og dér har kommunen et godt samarbejde med *Copenhagen Capacity*.

### 9.4. LEDERSKABSHISTORIEN: SAMARBEJDE TIL BYENS BEDSTE

Med hensyn til at skabe rammebetingelser for erhvervslivet, har kommunen som sagt ikke de store midler at gøre godt med. Til gengæld arbejder man flittigt med at forbedre den service, kommunen yder erhvervslivet. Med ansættelsen af nye ledere sker der en stor ændring i forvaltningskulturen, som blandt andet betyder, at der nu er ansat en erhvervsservicechef, der har til opgave at koordinere og dermed forenkle den service, der ydes.

I Køge var der fra industrisamfundets tid tradition for, at borgmesteren, lederen af Dansk Arbejdsgiverforening og lederen af LO mødtes for at drøfte spørgsmål, der var vigtige for alle parter. Den tradition for dialog mellem stakeholdere eksisterer stadig og er en styrke ved byen.

I dag foregår udviklingen af erhvervspolitikken mere professionelt og åbent, og flere aktører er inddraget. Køge Kommunes erhvervspolitik er nedfældet i dokumentet Udsyn og Vækst, der både rummer vision, strategi og handlingsplan for kommunen.

Ud over de initiativer, der er beskrevet ovenfor, og som er de væsentligste for kommunen, satses der i perioden frem til 2012 også på miljøvenlig teknologi, på branding af byen og forskellige tiltag, der skal strømlinje selve administrationen af kommunen.

Antallet af dialogpartnere omkring erhvervspolitikken er også udvidet, så ledere af uddannelsesinstitutioner og en bredere kreds af lokalpolitikere også deltager. Samtalerne er formaliseret i et organ, der hedder *Erhvervsudviklingsrådet*.

Samtidig fortsætter den lange og solide tradition for, at kommunen varetager sine interesser sammen med andre kommuner.

På infrastrukturuområdet har Køge kommune haft tre langsigtede mål: en udvidelse af motorvejen, vedtagelse af en fast forbindelse over Femern Bælt, og at den nye jernbane til Ringsted kom til at gå over Køge. For at varetage sine interesser var Køge med i et samarbejde med 35 andre kommuner, der havde interesser i sagen.

Efter strukturreformen er samarbejdet fortsat i et organ, der kaldes ”9 Kommune samarbejdet” og består af de samme bysamfund i deres nye, politiske skikkelser: Faxe, Guldborgsund, Lolland, Næstved, Slagelse, Sorø, Stevns, Vordingborg og Køge.

Samtidig indgår Køge i et samarbejde med Greve, Solrød og Stevns, der kaldes *København Syd* og har til formål at fremme turisme og erhvervsudvikling. Begge disse samarbejder sekretariatsbetjenes af Køge Kommune.

Da Køge Kommune faktisk har nået sine tre mål på infrastrukturuområdet, og dertil vundet kampen om placeringen af Region Sjællands nye ”supersygehus”, kan man ikke sige andet end, at kommunen repræsenterer et meget succesfuldt eksempel på, hvordan en mindre kommune sammen med andre varetager sine interesser.

## APPENDIKS I.1 OM CASESTUDIERNE

Grundlaget for væksthistorierne, vi fortæller i denne rapport, er personlige interviews med centrale aktører i de udvalgte byer. Vi har tilstræbt at interviewe personer, der er tæt på beslutningerne og konkrete indsatser, men kan have et forskelligt perspektiv på kommunens rolle og betydning for væksthistorien i byen. Vi har i hovedreglen interviewet embedsmænd, erhvervsfolk, forskere eller ansvarlige for erhvervsfremmeinitiativer. Der er anvendt en enslydende spørgeramme som grundlag for interviews. I flertallet af byerne har vi været på besøg i 1-2 dage for at gennemføre interviews.

Herudover har vi gennemført en supplerende informationsindsamling og anvendt foreliggende rapporter, oplæg, hjemmesider mv. samt statistiske kilder til at indhente visse fakta.

Følgende personer er blevet interviewet:

### *Inverness, Skotland*

Ruaraidh MacNeil, Project Director - Inverness Campus, *Highlands and Islands Enterprise*  
Stuart Black, Director of Planning and Development, *Highland Council*  
Stewart Nichol, Chief Executive, *Inverness Chamber of Commerce*  
Alastair Nicholson, Head of Planning and Economics, *Highlands and Islands Enterprise*  
Gillian Galloway, Project Director, *Centre for Health Science*

### *Karlstad, Sverige*

Ulf Johansson, erhvervsdirektør, *Karlstad Kommune*,  
Sandra Eriksson, informationschef, *The Packaging Arena*  
Kjell Lagerström, informationschef, *The Paper Province*  
Anders Björn, administrerende direktør, *Metso*  
Lars Aronsson, professor, *Karlstad Universitet*  
Gunnel Kardemark, lektor, *Karlstad Universitet*

### *Peterborough, England*

Steve Bowyer, Head of Economic Development, *Opportunity Peterborough*  
Graeme Law, Strategic Planning Advisor, *Peterborough City Council*  
Gareth Jones, Project Manager, *UK Centre for Economic and Environmental Development*

### *Helmond, Holland*

Daniel de Klein, Project Manager, *High Tech Automotive Campus & City of Helmond*

### *Kortrijk, Belgien*

Jean de Bethune, viceborgmester og formand provinsrådet (Alderman), *City of Kortrijk*  
Trui Tytgat, CEO, *Stadsontwikkelingsbedrijf Kortrijk* (udviklingsselskab for Kortrijk)  
Marc Dubois, Design Master, *Designregio Kortrijk*  
Fanny Galle, Project Director, *Designregio Kortrijk*  
Stefaan Matton, Director, *Unizo Zuid West-Vlaanderen* (erhvervsorganisation for SMV)  
Philippe Devos, Manager Business Unit, *City of Kortrijk*

Bart Palmaers, *Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten, VVSG* (Kommuneforening for Flandern)

*Vejle, Danmark*

Mogens Toft, direktør, *Vejle Erhvervsudvikling*

Michael Juul, teamleder, *Vejle Erhvervsudvikling*

Louise Bjerre, udviklingskonsulent, *Vejle Erhvervsudvikling*

Jens Albertsen, erhvervpolitisk konsulent, *Vejle Kommune*

Henry Dyrland, administrerende direktør og medlem af Vejle Erhvervsråd, *Gateway E45*

*Holstebro, Danmark*

Jørgen Henningsen, specialkonsulent, *Holstebro Kommune*

Søren Hemdorff, planchef, *Holstebro Kommune*

Peter Kjeldbjerg, administrerende direktør, *Nupark og Nupark Innovation A/S*

Thomas Christensen, administrerende direktør, *Innovation City A/S*

Jørgen Udby, administrerende direktør, *Vestforsyning*

*Køge, Danmark*

Jens Abildlund, erhvervsudviklingschef, *Køge Kommune*

Thomas Kampmann, direktør, *Skandinavisk Transport Center*

Tim Christensen, direktør, *Handelsskolen i Køge*



DEL II

VELSTANDS- OG ERHVERVSUDVIKLING I  
MELLEMSTORE DANSKE BYER

Danmarks mellemstore byer vokser og er rige. Knap en tredjedel af Danmarks befolkning, helt præcis 1.749.669 indbyggere eller 32,3 procent af Danmarks befolkning, bor i en af de 25 mellemstore byer og deres kommuner (se boks 10.1). Befolkningen i de mellemstore byer er i gennemsnit vokset lidt hurtigere end resten af landet siden 2000. De mellemstore byer har fået knap 47.000 flere indbygger end den gennemsnitlige befolkningsvækst tilsiger. Ser man på befolkningen mellem 16 og 64 år, har de mellemstore byer samlet set haltet efter.

De 25 byer er ikke en homogen gruppe. Målt på befolkningsvæksten i de nye kommuner, er byer som Horsens, Ringsted, Hillerød og Silkeborg vokset dobbelt så hurtigt som gennemsnittet i gruppen, mens byer som Haderslev, Skive, Hjørring og Frederikshavn har mistet indbyggere. Der ses en tydelig bevægelse væk fra Danmarks udkantsområder og ind til de store byer og til byerne i oplandet omkring Århus og København.

### 10.1. DE MELLESTORE BYER VOKSER OG ER RIGERE END GENNEMSNITTET

I perioden frem til 2008 er der sket en udflytning fra de store byer til de mellemstore byer i oplandet (fx fra Århus til Silkeborg og Horsens, og fra København til Hillerød og Roskilde). Den kraftige stigning i huspriserne i Københavnsområdet og til dels i Århus kan forklare meget af denne udvikling, og ser man på udviklingen i huspriserne i de omkringliggende byer, så afspejler de højeste husprisstigninger i de mellemstore byer, at disse har været attraktive og formået at tiltrække tilflyttere med høje indkomster fra henholdsvis Århus og København.

De mellemstore byer i oplandet til Århus og København har således stået overfor andre muligheder og udfordringer end de mellemstore byer, som geografisk set ligger længere væk fra de to større byer, og hvor tilflytning og efterfølgende pendling til den større by ikke er praktisk muligt for ret mange. Derfor opdeles analysen af de mellemstore byers vækstmuligheder også i forhold hertil.

#### Boks 10.1 De mellemstore danske byer

Som udgangspunkt defineres "de mellemstore provinsbyer" som byer med mellem 20.000 og 60.000 indbyggere opgjort efter folketal i byen. De nye kommuner omfatter såvel byerne som et opland med mere eller mindre bymæssig bebyggelse, hvor selve byen udgør 40-80 procent af kommunens indbyggertal. Opgjort efter indbyggertallet har disse kommuner mellem 30.000 og 100.000 indbyggere. Vi anvender de nye kommuner til afgrænsning af disse byer, og med mindre andet er nævnt, afgrænses byerne ved de nye kommunegrænser. I forhold til udgangspunktet har vi dog tilføjet Esbjerg til gruppen, og udeladt Høje-Taastrup af analysen, eftersom den anses som en integreret del af Storkøbenhavn.

##### De 25 mellemstore byer i analysen:

|              |                |                   |
|--------------|----------------|-------------------|
| 1. Esbjerg   | 10. Næstved    | 19. Sønderborg    |
| 2. Randers   | 11. Fredericia | 20. Holbæk        |
| 3. Kolding   | 12. Viborg     | 21. Hjørring      |
| 4. Horsens   | 13. Køge       | 22. Frederikshavn |
| 5. Vejle     | 14. Holstebro  | 23. Haderslev     |
| 6. Roskilde  | 15. Hørsholm   | 24. Skive         |
| 7. Helsingør | 16. Slagelse   | 25. Ringsted      |
| 8. Herning   | 17. Hillerød   |                   |
| 9. Silkeborg | 18. Svendborg  |                   |

Note: Byer er rangordnet efter folketal med største by først.

### De mellemstore byer har høje indkomster

Ganske overraskende har indbyggerne i de mellemstore byer temmelig høje gennemsnitlige indkomster sammenlignet med resten af landet. Erhvervsindkomsten per indbygger for de 25 byer er i gennemsnit højere end i de tre store byer Århus, Ålborg og Odense, men lavere end i København, jf. tabel 10.1.

Tabel 10.1 Erhvervsindkomst pr. indbygger, i kr.

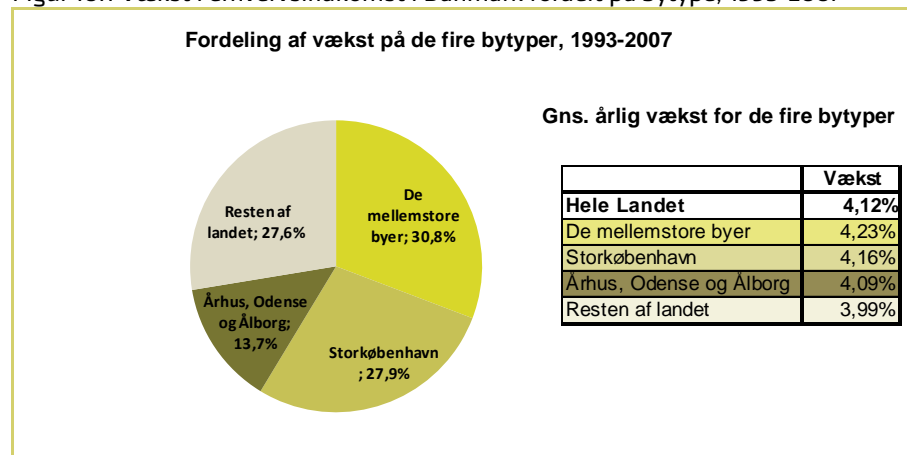
| Kommune                 | 2006    |
|-------------------------|---------|
| Hele landet             | 150.000 |
| De mellemstore byer     | 149.000 |
| Storkøbenhavn           | 165.000 |
| Resten af landet        | 141.000 |
| Århus, Odense og Ålborg | 140.000 |

Kilde: Copenhagen Economics baseret på Danmarks Statistik, Statistikbanken.

Ser man på fordelingen af væksten i erhvervsindkomst i perioden fra 1993 til 2007, viser den, at de mellemstore danske byer har stået for knap 31 procent af væksten mod 28 procent i Storkøbenhavn og knap 14 procent i de tre universitetsbyer Århus, Odense og Ålborg.

Der er kun meget små væksthforskelle mellem de forskellige bytyper i perioden 1993 til 2007. Erhvervsindkomsten i de mellemstore byer er med 4,23 procent vokset lidt hurtigere end såvel de andre bytyper som gennemsnittet for hele landet (4,12 procent). Fordelingen af erhvervsindkomst i 2007 er dog stort set uforandret i forhold til fordelingen i 1993 med en svagt stigende betydning af de mellemstore byer sidst i perioden, hvor erhvervsindkomsterne i de mellemstore byer steg lidt hurtigere end i andre dele af landet i løbet af ”boom”-årene 2005-2007.

Figur 10.1 Vækst i erhvervsindkomst i Danmark fordelt på bytype, 1993-2007



Note: Figuren viser fordelingen af væksten mellem 1993 og 2007 i erhvervsindkomst opgjort efter bopæl.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik.

I modsætning til erhvervsindkomsterne har beskæftigelsen i de mellemstore byer udviklet sig lidt langsommere end på landsplan. Beskæftigelsen (målt efter bopæl) steg i gennemsnit med 0,59 procent årligt i de mellemstore byer mod 0,62 procent årligt på landsplan, 0,81 procent per år i Storkøbenhavn og 0,84 procent i de øvrige universitetsbyer (Århus, Odense og Ålborg). Den samme rangorden fås når der ses på væksten i jobs målt på arbejdsstedskommune. Som konsekvens heraf er erhvervsindkomsten per beskæftiget steget hurtigere i de mellemstore byer end andre steder, om end der er tale om små forskelle.

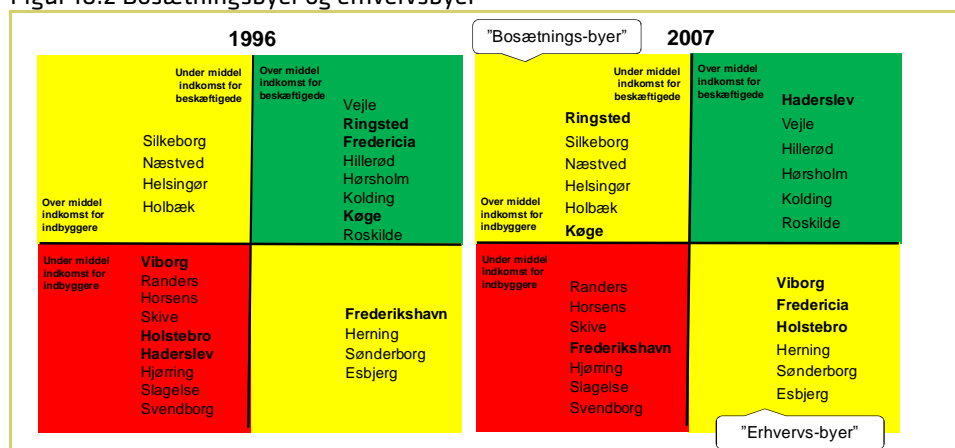
Ser man på indkomst per indbygger, er der store forskelle mellem de mellemstore byer. Byer som Hillerød, Roskilde og Silkeborg har indkomster, der er 10-20 procent over landsgennemsnittet, mens byer som Hjørring, Frederikshavn og Svendborg ligger mere end 10 procent under landsgennemsnittet, svarende til knap 20.000 kroner mindre i erhvervsmæssige indtægter om året per person.

Niveauforskellene i indkomst afspejler et center-periferimønster, hvor attraktive bosætningsbyer tæt på de to største byer (Århus og København) har høje indkomster, mens en perifer beliggenhed kendetegner byerne med lave gennemsnitsindkomster. Tæt beliggenhed på Ålborg og Odense virker ikke til at trække indkomstniveauet op. Center-periferimønsteret giver forskellige vækstbetingelser, som byerne i de grupper må tage bestik af.

## 10.2. ERHVERVSBYER OG BOSÆTNINGSBYER

Erhvervsindkomsten kan opgøres både efter bopæl og efter arbejdssted. Byer, der har erhvervsindkomst per beskæftiget og opgjort efter bopæl over gennemsnittet, kan betegnes som "bosætningsbyer" (jf. den gule kvadrant øverst til venstre), mens byer med overgennemsnitlig erhvervsindkomst per beskæftiget opgjort efter arbejdssted kan betegnes som "erhvervsbyer", jf. figur 10.2. De seks byer vist i den grønne kvadrant, nemlig Haderslev, Vejle, Hillerød, Hørsholm, Kolding og Roskilde ligger højt på begge opgørelser, mens de syv byer i den røde kvadrant ligger under gennemsnittet, både efter bopæl og efter arbejdssted.

Figur 10.2 Bosætningsbyer og erhvervsbyer



Note: Kommuner placeret over x-aksen har en indkomst pr. indbygger over gennemsnittet for de 25 kommuner i det pågældende år og visa versa. Kommuner placeret til venstre for y-aksen er byer med en indkomst pr. beskæftigede under gennemsnittet for de 25 kommuner og visa versa. Kommuner fremhævet med **fed** har skiftet placering imellem diagrammets kvadranter mellem 1996 og 2007.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik.

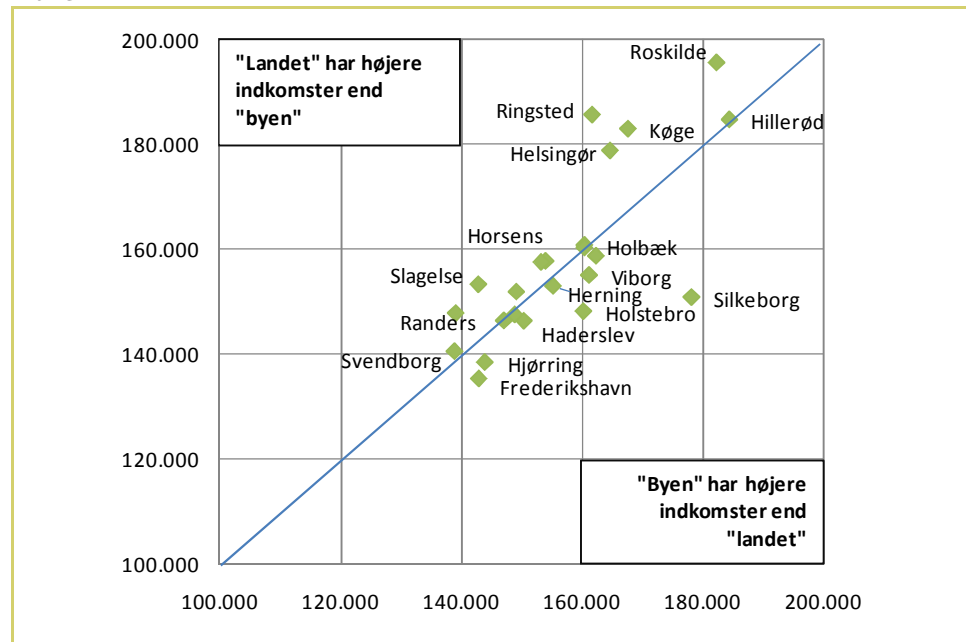
### 10.3. BY OG OPLAND INDENFOR KOMMUNEN

Som nævnt gennemføres de fleste af analyserne på data opgjort efter de nye kommunegrænser. Ser man nærmere på indkomstforholdene for de beskæftigede bosat i områder indenfor de 25 kommuner med meget bymæssig bebyggelse og sammenligner med indkomstforholdene for de beskæftigede, som er bosat i de landlige dele af kommunerne<sup>2</sup>, finder vi kun små forskelle. I de fleste tilfælde er indkomstforholdene ens inden for kommunen (+/- 10 procent). Der er også lige mange kommuner, hvor byen ligger lidt over oplandet målt på indkomst per beskæftiget, som byer, hvor det er oplandet, der har højest indkomst. Der er således ikke nogen systematisk sammenhæng, hvor fx byområdet altid trækker oplandet op eller vice versa. Dermed synes der ikke at være belæg for, at vi i forhold til forklaringerne af væksten bør sondre mellem kommuner med en stor andel af indbyggere i bymæssige områder (som fx Fredericia) og byer med stor befolkning i landlige områder (fx Viborg). Indkomstmæssigt og erhvervmæssigt set er områderne indenfor de analyserede bykommuner ret ens.

I to byer er forskellene lidt større. I Silkeborg har de beskæftigede i kommunens byområder en gennemsnitsindkomst, der ligger 15 procent *over* gennemsnitsindkomsterne i oplandet. Dette er opgjort efter de beskæftigedes bopæl. Det omvendte er tilfældet i Ringsted, hvor det er oplandet, der trækker kommunen op med 15 procent, jf. Figur 10.3.

<sup>2</sup> Opdelingen af byområder og oplandsområder er foretaget på baggrund af postnumre og antal procent af husstandene, der ifølge Post Danmark er i bymæssig bebyggelse. Denne opdeling svarer ikke fuldstændigt til opdelingen af land- og byzone i kommunalplanerne.

Figur 10.3 Sammenligning af velstandsniveau for mellemstore byer og opland i kommunen



Note: Figuren viser gns. indkomst pr. person bosat i områder med hhv mere/mindre end 75 % af husstandene i by-område. "Landet" omfatter også byer over 3.000 indbyggere, idet landet primært betegner geografien uden for hovedbyen. Figuren viser 23 byer, idet Fredericia, som har 100 % bybefolkning, og Hørsholm, som dækker flere kommuner, er udeladt. Af pladshensyn kan ikke alle vises med navn. Data er fra 2007.  
 Kilde: Egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik

En stor del af forklaringen på, at indkomstniveauerne er så ens i byområderne og i byernes opland indenfor kommunegrænsen, er, at folk er beskæftiget med samme typer erhvervsaktivitet, og at tidligere tiders opdeling i byerhverv og landerhverv er opløst. Derved udføres mange såkaldte byerhverv af folk, der bor i oplandet og ofte også har deres arbejdssted i oplandet. Jf. nedenstående tabel 10.2 er andelen af indbyggere i kommunens landområder med job i private byerhverv fuldt på højde med andelen af indbyggerne i kommunens byområder i de samme erhverv.

Tabel 10.2 Beskæftigede i private byerhverv, 2007

| By            | Andel indbyggere i land-postnumre med beskæftigelse i private byerhverv | Andel indbyggere i by-postnumre med beskæftigelse i private byerhverv |
|---------------|---|---|
| Esbjerg       | 56 %  | 60 %  |
| Frederikshavn | 56 %  | 58 %  |
| Haderslev     | 60 %  | 54 %  |
| Helsingør     | 57 %  | 55 %  |
| Herning       | 61 %  | 62 %  |
| Hillerød      | 59 %  | 52 %  |
| Hjørring      | 54 %  | 56 %  |
| Holbæk        | 57 %  | 54 %  |
| Holstebro     | 60 %  | 57 %  |
| Horsens       | 61 %  | 66 %  |
| Køge          | 62 %  | 61 %  |
| Kolding       | 66 %  | 66 %  |
| Næstved       | 57 %  | 55 %  |
| Randers       | 61 %  | 62 %  |
| Ringsted      | 51 %  | 61 %  |
| Roskilde      | 58 %  | 54 %  |
| Silkeborg     | 62 %  | 56 %  |
| Skive         | 62 %  | 60 %  |
| Slagelse      | 57 %  | 58 %  |
| Sønderborg    | 61 %  | 64 %  |
| Svendborg     | 51 %  | 54 %  |
| Vejle         | 60 %  | 60 %  |
| Viborg        | 61 %  | 52 %  |

Note: Private byerhverv er defineret ud fra definition hos DST i DB07. Tabellen viser indbyggere bosat i kommunerne i enten by- eller land-postnumre.

Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af register data fra Danmarks Statistik

Dette resultat er også fundet i andre analyser. For eksempel skriver By- og Landskabsstyrelsen, at ”skellet mellem by og land udviskes, idet de mere åbne landområder ikke længere er afhængige af landbrugsproduktionen, men i stedet indgår som muligt bosted eller rekreativ ressource for bybefolkningen. Der udvikles et nyt bylandskab, hvis mere intense dele ikke kun er knyttet til et center, men til adskillige funktionelle knudepunkter i landskabet, hvor der er særlig interesse for lokalisering af erhverv og institutioner.”<sup>3</sup>

Væksten i indkomsterne er også meget ens, hvad enten der ses på kommunen under ét, eller om der zoomes ind på byområdet i kommunen. Derfor bliver rangordningen af byernes vækstpræstationer også stort set ens, hvad enten vi ser på hele kommunen eller kun ”byen” indenfor kommunen. Kun Skive og i mindre grad Randers skiller sig en smule ud, idet væksten i byområdet har været lavere end i oplandet. Skive kommune ligger i midterfeltet målt

<sup>3</sup> Se Bue Nielsen (2007), ”Danske bebyggelses regionale erhvervsfunktioner”, arbejdsnotat, By- og Landskabsstyrelsen, december 2007.

på væksten i kommunen, men er blandt de lavest rangerede målt på væksten i Skives bymæssige områder.

Figur 10.4 Vækst i erhvervsindkomst per beskæftiget i kommunen og i "byen"



Note: Den vandrette akse (x-aksen) viser vækst i erhvervsindkomst per beskæftiget bosat i hele kommunen, mens den lodrette akse (y-aksen) viser vækst i erhvervsindkomst per beskæftiget bosat i byområdet, dvs. de postnumre, hvor mere end 75 % af husstandene er i bymæssig bebyggelse. Figuren viser 23 byer, idet Fredericia, som har 100 % bybefolkning, og Hørsholm, som dækker flere kommuner, er udeladt. Af pladshensyn kan ikke alle vises med navn. Væksten er opgjort for perioden 1996-2007.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik.

Konsekvensen er, at de nye kommuner udgør en ganske homogen ramme for at drive lokal erhvervs politik, og der synes ikke at være grund til, at erhvervs politikken son drer mellem by- og landområder inden for kommunen. Dermed ikke sagt at by og land skal smelte sammen, og netop kombinationen af forskellighed med en attraktiv bykerne og et attraktivt opland er med til at styrke byens tiltræknings evne for borgere og erhverv. Implikationen for udviklingen af den lokale erhvervs politik er dog, at der ikke synes at være belæg for at son dre skarpt mellem by og land, men snarere betragte kommunen som en homogen og velegnet enhed til lokal erhvervs politik.

Frem for at rette blikket indad og se på forskelle inden for kommunegrænsen, kan det erhvervs politiske sigte med fordel rettes mod, hvordan disse byer fungerer som erhvervs økonomisk enhed i samspil med omkringliggende byer.

Der er behov for at se på funktionelle byer/regioner og på, hvorledes de indgår i byhierarkiet. Fx hænger Herning og Ikast efterhånden sammen som en by både funktionelt og geografisk,



selvom det fortsat er to kommuner. Erhvervsmæssigt har byerne Vejle, Kolding og Fredericia også udgjort et sammenhængende byområde (Trekantområdet) gennem en lang årrække. Der har endvidere også været tale om, at Danmark har to metropolregioner, nemlig hovedstadsområdet samt ét sammenhængende byområde i Østjylland<sup>4</sup>. Byer, som funktionelt er dele af en sammenhængende erhvervsmæssig hovedstadsregion, fx Roskilde og Køge, har anderledes udfordringer og muligheder end byer som Skive og Holstebro, der ligger længere væk fra videnskøkonomiens knudepunkter, nemlig universiteterne<sup>5</sup>.

De mellemstore byer leverer også offentlig service og har en center-funktion i forhold til omkringliggende landområde, hvorfor en relativt stor andel af den samlede beskæftigelse er i det offentlige, jf. tabel 10.3 Det gør den dog også i de mindre kommuner uden for de mellemstore byer, hvor andelen af offentligt ansatte udgør 28 procent i gennemsnit. I Århus, Ålborg og Odense fylder offentlig beskæftigelse omkring 33 procent.

---

<sup>4</sup> Se Landsplanredegørelse 2006.

<sup>5</sup> Se REG LAB (2006) Fokusanalyse om "Universiteterne som regionale vækstmotorer", udarbejdet af Copenhagen Economics m.fl.

Tabel 10.3 Andel ansat i offentlige stillinger, 2008

| Kommune       | Offentlig | Privat | Beskæftigede i alt | Andel offentlig beskæftigelse |
|---------------|-----------|--------|--------------------|-------------------------------|
| Esbjerg       | 17.737    | 44.619 | 62.356             | 28 %                          |
| Fredericia    | 7.382     | 21.147 | 28.529             | 26 %                          |
| Frederikshavn | 9.204     | 22.761 | 31.965             | 29 %                          |
| Haderslev     | 8.468     | 18.245 | 26.713             | 32 %                          |
| Helsingør     | 8.255     | 15.406 | 23.661             | 35 %                          |
| Herning       | 12.148    | 35.475 | 47.623             | 26 %                          |
| Hillerød      | 11.670    | 17.033 | 28.703             | 41 %                          |
| Hjørring      | 9.829     | 22.202 | 32.031             | 31 %                          |
| Holbæk        | 10.430    | 19.382 | 29.812             | 35 %                          |
| Holstebro     | 9.990     | 22.250 | 32.240             | 31 %                          |
| Horsens       | 11.258    | 31.868 | 43.126             | 26 %                          |
| Hørsholm      | 3.058     | 7.813  | 10.871             | 28 %                          |
| Køge          | 7.670     | 19.778 | 27.448             | 28 %                          |
| Kolding       | 12.053    | 39.870 | 51.923             | 23 %                          |
| Næstved       | 12.779    | 22.280 | 35.059             | 36 %                          |
| Randers       | 14.043    | 30.970 | 45.013             | 31 %                          |
| Ringsted      | 4.199     | 12.484 | 16.683             | 25 %                          |
| Roskilde      | 15.216    | 26.867 | 42.083             | 36 %                          |
| Silkeborg     | 11.840    | 30.821 | 42.661             | 28 %                          |
| Skive         | 6.715     | 18.761 | 25.476             | 26 %                          |
| Slagelse      | 13.157    | 22.339 | 35.496             | 37 %                          |
| Sønderborg    | 11.094    | 26.850 | 37.944             | 29 %                          |
| Svendborg     | 9.717     | 16.164 | 25.881             | 38 %                          |
| Vejle         | 16.849    | 39.592 | 56.441             | 30 %                          |
| Viborg        | 18.094    | 35.444 | 53.538             | 34%                           |

*Note: Offentlige stillinger udgøres af offentlig administration, undervisning, sundhedsvæsen og sociale institutioner. Den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik (RAS) er en årlig individbaseret opgørelse af befolkningens tilknytning til arbejdsmarkedet på den sidste arbejdsdag i november året før. Alle oplysninger stammer fra statistikregistre.*

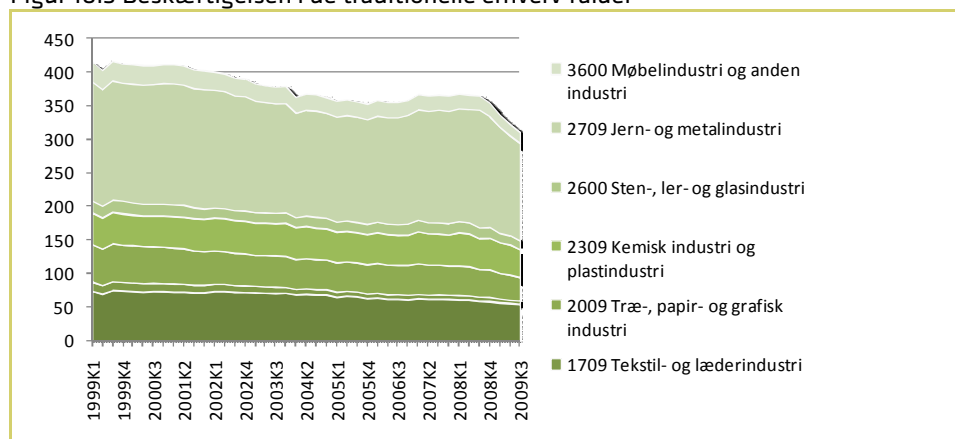
*Kilde: Danmarks Statistik, statistikbanken. Tabel RASAX1.*

#### 10.4. UDFORDRINGERNE

Traditionelle erhverv som fødevarer (fx slagterier og mejerier), tekstiler, møbler og jern- og metalforarbejdning fylder meget i de mellemstore danske byer.<sup>6</sup> På landsplan var 14 procent af beskæftigelsen i 2007 indenfor disse erhverv, mens de i gennemsnit fyldte 17 procent i de mellemstore byer. De traditionelle erhverv gennemgår store forandringer, og på landsplan er der forsvundet mere end 100.000 arbejdspladser siden 1999, og det er gået rigtigt stærkt på det seneste. Den sæsonkorrigerede beskæftigelse i de traditionelle erhverv var 53.000 lavere i 3. kvartal 2009 end i 3. kvartal 2008.

<sup>6</sup> Se REG LAB fokusanalyse om traditionelle erhverv.

Figur 10.5 Beskæftigelsen i de traditionelle erhverv falder



Note: Sæson-korrigeret beskæftigelse. Beskæftigelsesindikator for lønmodtagere (ATP-statistik) - BESK12.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af Danmarks Statistik

Traditionelle erhverv fylder meget i de jyske byer, fx 31 procent af beskæftigelsen i Sønderborg, 26 procent i Skive og 24 procent i Horsens. I de mellemstore byer på Sjælland fylder de traditionelle erhverv generelt mindre (fx 4 procent i Hørsholm og 9 procent i Holbæk), men med Ringsted og Køge som undtagelsen (hver med 18 procent). Generelt set sker der en forandring til færre men bedre betalte jobs i disse erhverv, hvilket både er en trussel og en mulighed.

Omstillingen af disse erhverv er en af Danmarks store udfordringer, og disse udfordringer forstærkes, når man ser på de mellemstore byer. Det pres, som globaliseringen og mulighederne for udflytning af arbejdspladser lægger på de traditionelle erhverv, føles særligt kraftigt i de mellemstore byer end i de større byer generelt. De mellemstore byer i udkantsområderne er endvidere mere udsat for udflytning end de mere centrale, jf. boks 10.2.

### Boks 10.2 Job i udkantsdanmark forsvinder til Tyskland og Polen

Job i udkantsdanmark forsvinder til Tyskland og Polen. Som et eksempel flytter 250 arbejdspladser fra Rødding og Skærbæk i Sønderjylland til Oldenburg i Nordvesttyskland i oktober. For et år siden forsvandt 85 jobs fra Struer til Husum i Nordtyskland. Slagterierhvervet er et eksempel på et udsat erhverv, som fylder særlig meget i udkantsområderne. Gennem de seneste 5 år har Danish Crown lukket over 5000 arbejdspladser i Danmark. Halvdelen - 2.500 - er lukket i byer med under 10.000 indbyggere. Det viser en gennemgang foretaget af Magasinet Penge. Det er fx gået ud over Hurup, Vojens, Bjerringbro, Grindsted, Skærbæk og Rødding

Arbejdspladserne flytter ikke altid til Kina eller andre fjerne steder. Ofte er det Tyskland og Polen, der trækker. Tyskland er ved at blive et lavtlønsområde i forhold til Danmark. Omkostningsammenligninger fra Danish Crown i Oldenburg taler for sig selv. En kamsteg koster i Danmark 100 kroner at producere. Med de lønomkostninger, der er i Tyskland, ville den koste 44 kroner og i Polen 28 kroner. For at bevare konkurrencedygtigheden for Danish Crown har man fundet det nødvendigt at flytte arbejdspladser til Tyskland.

Baggrunden er, at det tyske lønniveau er blevet langt gunstigere end det danske for arbejdsgiverne. Mens lønnen på en slagteriarbejder er steget 25 procent siden 2002 i Danmark, er den i samme periode faldet med 5 procent i Tyskland. Dermed er en dansk medarbejder blevet tre gange så dyr som en kollega i Tyskland: En dansker koster 180-190 kroner i timen, mens prisen i Tyskland er 55-75 kroner. Det gælder både for tyske medarbejdere og de meget omtalte polske og rumænske kontraktarbejdere.

Kilde: DR Pengemagasinet.

Hertil kommer, at befolkningen i de mellemstore byer har lavere uddannelsesniveau end landsgennemsnittet og i de store byer, hvor universiteter og videregående uddannelser er placeret. Derfor er udfordringen med omstillingen til videnssamfundet større i mellemstore byer. I de 25 mellemstore byer har i gennemsnit omkring 4 procent af befolkningen (15-69 år) en lang videregående uddannelse<sup>7</sup>, mens tallet for de tre store bykommuner (Århus, Odense og Ålborg) er knap 8 procent, jf. tabel 10.4. Landsgennemsnittet er 6 procent.

**Tabel 10.4 Uddannelsesniveau fordelt bytyper**

| Andel med lang videregående uddannelse |        |
|--|--------|
| Mellemstore byer (25 byer)             | 4.1 %  |
| Resten af landet                       | 3.3 %  |
| Større byer                            | 7.7 %  |
| Storkøbenhavn                          | 11.3 % |

*Note: Befolkningens højeste fuldførte uddannelse. Befolkningen mellem 15 og 69 år er opgjort pr. 1. januar det pågældende år. Den højest fuldførte uddannelse er opgjort pr. 1. oktober året før.*

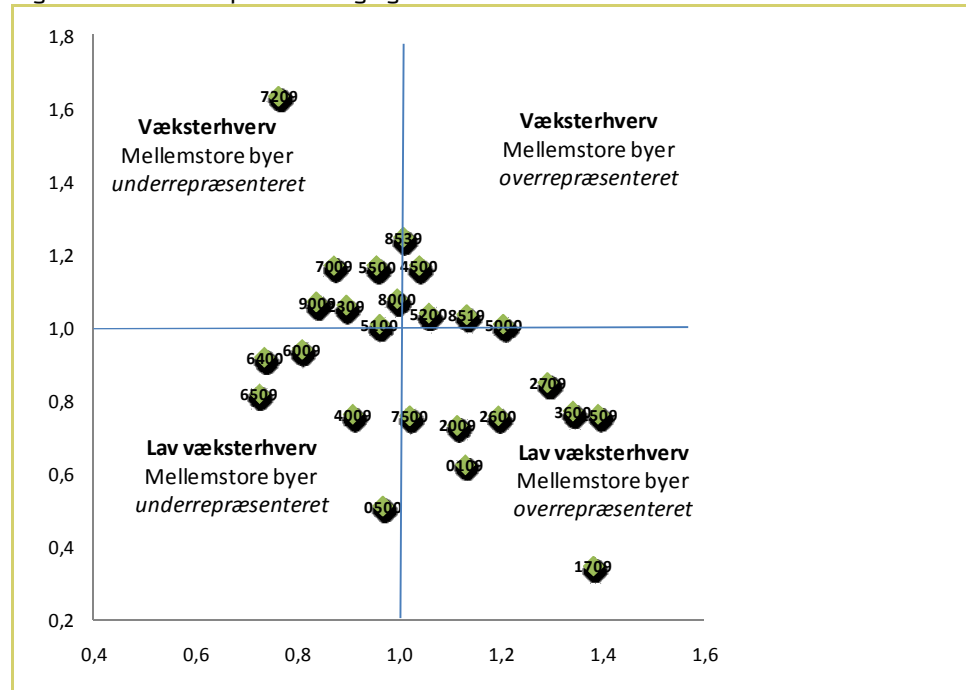
*Kilde: Danmarks Statistik*

Dette afspejles i de erhverv, som fylder meget i de mellemstore byer og ikke mindst i de erhverv, som ikke fylder så meget. Sammenlignet med resten af landet er de mellemstore byer *underrepræsenteret* i vækstbrancher som forretningservice (7209), udlejning og ejendomsformidling (7009) og kemisk industri og plastindustri, herunder farmaceutisk industri (2309). Samtidig er beskæftigelsen i de mellemstore byer *overrepræsenteret* i lavvækstbrancher som netop de traditionelle erhverv (1709, 2009, 2709 og 3600), samt i landbrug, skovbrug og fiskeri (0109) og flere andre brancher.

Ser man på de enkelte byer, er der et mønster med byer på Sjælland generelt havende en gunstig erhvervsspecialisering og byer i Jylland en ugunstig erhvervsspecialisering i forhold til vækst. Appendiks 2 viser disse figurer for udvalgte kommuner.

<sup>7</sup> De tre mellemstore byer omkring hovedstaden har højere andel med lang videregående uddannelse end landsgennemsnittet. Hørsholm har 17 procent med lang videregående uddannelse, Hillerød har 9 procent, mens Roskilde har 8 procent med lang videregående uddannelse. Blandt de øvrige har Helsingør 7 procent og Silkeborg 5 procent. Lavest blandt de 25 byer finder man Frederikshavn med lidt over 2 procent. De øvrige har 3-4 procent med lang videregående uddannelse.

Figur 10.6 Erhvervsspecialisering og væksterhverv



Note: Figuren viser de mellemstore byers lokaliseringskvotient på x-aksen og det pågældende erhvervs nationale branchevækst i forhold til samlet national vækst på y-aksen.

0109 Landbrug, gartneri og skovbrug; 0500 Fiskeri; 1009 Råstofudvinding; 1509 Føde-, drikke- og tobaks-vareindustri; 1709 Tekstil- og læderindustri; 2009 Træ-, papir- og grafisk industri; 2309 Kemisk industri og plastindustri; 2600 Sten-, ler- og glasindustri; 2709 Jern- og metalindustri; 3600 Møbelindustri og anden industri; 4009 Energi- og vandforsyning; 4500 Bygge og anlæg; 5000 Autohandel, service og tankstationer; 5100 Engroshandel undtagen med biler; 5200 Detailh. og reparationsvirks. undt. biler; 5500 Hoteller og restauranter; 6009 Transport; 6400 Post og tele; 6509 Finansiering og forsikring; 7009 Udlejning og ejendomsformidling; 7209 Forretningsservice; 7500 Offentlig administration; 8000 Undervisning; 8519 Sundhedsvæsen; 8539 Sociale institutioner; 9009 Foreninger, kultur og renovation.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

Endelig er ingen af de mellemstore byer hjemsted for landets store forsknings- og vidensinstitutioner, men i flere tilfælde har de mellemstore byer afdelinger af specialiserede forsknings- og vidensinstitutioner. Derfor kræver erhvervspolitikken et tæt samspil med forsknings- og vidensinstitutioner i de pågældende regioner.

## Kapitel 11 VÆKSTENS ANATOMI

I denne del af analysen ser vi på væksten og dens grundingsredienser over en periode på 15 år. Dermed dokumenterer vi den erhvervsøkonomiske udvikling i de mellemstore byer i forhold til standardindikatorer som beskæftigelse, produktivitet og demografi.

### 11.1. SÅDAN ER DET GÅET MED VÆKSTEN

Syv byer har haft højere velstandsvækst end landsgennemsnittet de sidste 15 år (målt som erhvervsindkomst per indbygger). Silkeborg, Haderslev, Viborg, Horsens, Ringsted, Holbæk og Vejle har haft højere velstandsvækst end landsgennemsnittet. Omvendt har Køge, Slagelse, Roskilde, Sønderborg og Hørsholm haft lavere velstandsvækst end landsgennemsnittet. Vækstmønsteret kan ikke forklares ud fra den geografiske beliggenhed, idet der er perifere og centrale byer blandt dem med både høj vækst og dem med lav vækst.

Tabel 11.1 Niveau og vækst i erhvervsindkomst per indbygger, 1993-2007

| Erhvervsindkomst per indbygger | 2006/2007       | 1993 - 2007 |                  | Høj vækst efter 2000 |
|--------------------------------|-----------------|-------------|------------------|----------------------|
|                                | Landsqns. = 100 | Rank        | Gns. årlig vækst |                      |
| <b>Hele landet</b>             |                 |             | <b>3,8%</b>      |                      |
| Silkeborg                      | 109             | 1           | 4,4%             | ✓                    |
| Haderslev                      | 93              | 2           | 4,2%             | ✓                    |
| Viborg                         | 101             | 3           | 4,0%             | ✓                    |
| Horsens                        | 98              | 4           | 3,9%             | ✓                    |
| Ringsted                       | 105             | 5           | 3,9%             |                      |
| Holbæk                         | 102             | 6           | 3,9%             |                      |
| Vejle                          | 103             | 7           | 3,9%             |                      |
| Holstebro                      | 100             | 8           | 3,8%             | ✓                    |
| Skive                          | 94              | 9           | 3,8%             |                      |
| Næstved                        | 98              | 10          | 3,7%             |                      |
| Kolding                        | 102             | 11          | 3,7%             |                      |
| Svendborg                      | 87              | 12          | 3,7%             | ✓                    |
| Helsingør                      | 104             | 13          | 3,7%             |                      |
| Hillerød                       | 118             | 14          | 3,6%             |                      |
| Hjørring                       | 89              | 15          | 3,6%             |                      |
| Frederikshavn                  | 89              | 16          | 3,5%             | ✓                    |
| Fredericia                     | 97              | 17          | 3,5%             |                      |
| Esbjerg                        | 95              | 18          | 3,5%             | ✓                    |
| Randers                        | 93              | 19          | 3,4%             | ✓                    |
| Herning                        | 99              | 20          | 3,4%             |                      |
| Køge                           | 108             | 21          | 3,3%             |                      |
| Slagelse                       | 91              | 22          | 3,3%             |                      |
| Roskilde                       | 116             | 23          | 3,2%             |                      |
| Sønderborg                     | 90              | 24          | 3,2%             |                      |
| Hørsholm                       | 156             | 25          | 3,1%             |                      |

Note: Tabellens farver indikerer med grønt de kommuner, som har haft en vækst over gennemsnittet, med gult de kommuner, som har haft en vækst omkring gennemsnittet, og med rødt de få kommuner med en lidt lavere vækst end gennemsnittet.

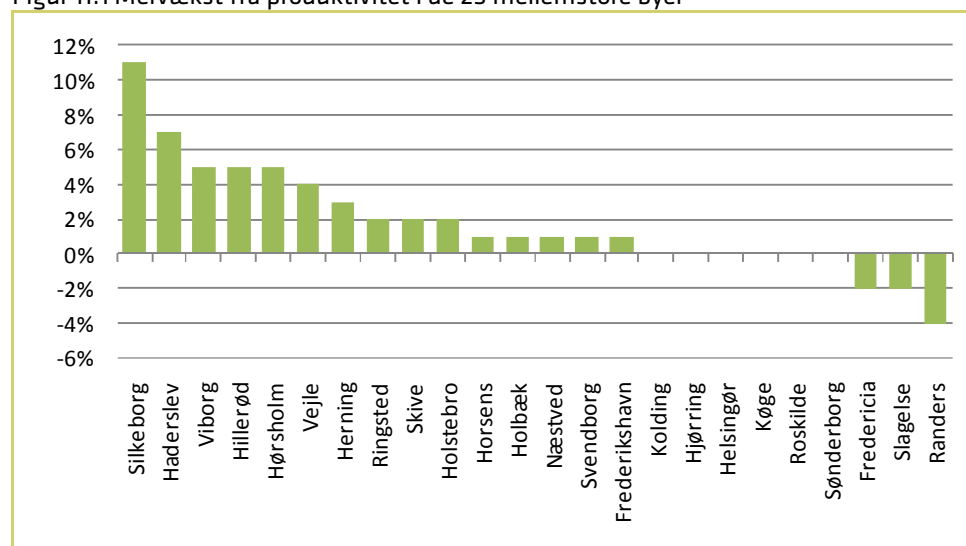
Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik.

Som vi skal se nærmere på neden for er en af de vigtige årsager til den højere velstandsvækst i de mellemstore byer, at der har været en højere vækst i produktiviteten i forhold til landsgennemsnittet. Produktiviteten er forklaringen på den højere velstandsvækst i de mellemsto-

re byer. Blandt de 25 mellemstore byer, vi har analyseret nærmere, kan vi også se, at årsagen til at nogle byer har haft en højere vækst i velstanden end landsgennemsnittet skyldes en højere produktivitet.

Silkeborg har haft den højeste velstandsvækst blandt de 25 mellemstore byer i forhold til landsgennemsnittet. Silkeborg har samtidig haft den største vækst i produktivitet på +11 procentpoint i forhold til landsgennemsnittet, jf. figur 11.1. Seks andre mellemstore byer har også haft et betydeligt vækstbidrag fra en højere produktivitet i forhold til landsgennemsnittet. Det gælder Haderslev, Viborg, Hillerød, Hørsholm, Vejle og Herning. I tre bykommuner har en lavere produktivitet betydet en lavere velstand. Det er Fredericia, Slagelse og Randers.

Figur 11.1 Mervækst fra produktivitet i de 25 mellemstore byer



Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik

## 11.2. HVOR ER VÆKSTEN KOMMET FRA?

Analysen af vækstens anatomi i de 25 byer viser os, at der er et fællestræk blandt dem, der har haft højest vækst. Selvom der er store forskelle i de udfordringer, de enkelte byer står over for, er der alligevel en række fællestræk, som adskiller byer med henholdsvis høj og lav vækst.

Den vigtigste enkeltstående drivkraft bag velstandsstigningen i byerne med høj vækst er vækst i arbejdsproduktiviteten eller blot produktiviteten som målt ved stigningen i erhvervsindkomst per beskæftiget.<sup>8</sup> Faktoren med størst bidrag til velstandsudviklingen er således, at dem, som er i beskæftigelse, har øget deres erhvervsindkomster mere end landsgennemsnittet. Her skiller højvækst-byerne sig ud, og en meget stor del af mervæksten i forhold til

<sup>8</sup> Vi har i appendiks II.1 nærmere forklaret det anvendte mål for produktivitet.

landsgennemsnittet kan tilskrives en højere vækst i produktivitet. Det er i en anden sammenhæng vist, at produktiviteten påvirkes af uddannelse, innovation, iværksætteri og anvendelse af informationsteknologi.<sup>9</sup>

De byer, som har den ringeste velstandsudvikling, trækkes især ned af en ugunstig demografisk udvikling, hvor andelen af 16-66 årige udgør en mindre del af befolkningen. Folk i den arbejdsduelige alder udgør mellem 58 og 65 procent af befolkningen i de 25 byer. Der er to demografiske effekter på spil. I nogle få af byerne vokser gruppen af børn og unge (under 16 år), hvilket ikke generer nye erhvervsindkomster her og nu, men som selvfølgelig er godt på sigt. Der er dog kun små forskelle i andelen af børn og unge (den laveste er 18 procent i Frederikshavn og den højeste er 23 procent i Hillerød). Der er større forskel i andelen af ældre (færrest i Ringsted med 14 procent og flest i Hørsholm med 22 procent). I langt de fleste af byerne med lav velstandsvækst ser man en udvikling med relativt flere ældre end på landsplan, hvilket giver et på lang sigt negativt bidrag til velstandsudviklingen.

Vi har også set på bidraget fra øget beskæftigelsesfrekvens (antal beskæftigede i forhold til dem, der står til rådighed for arbejdsmarkedet) og øget erhvervsdeltagelse (antal personer, der står til rådighed for arbejdsmarkedet i forhold til alle i alderen fra 16 til 65 år). Analysen viser, at der samlet set kun er et lille bidrag fra forandringer i beskæftigelsesfrekvens og erhvervsdeltagelse. Mange byer har arbejdet på både at øge erhvervsdeltagelsen og sænke arbejdsløsheden. Ser man på tallene for den faktiske udvikling, viser det sig i praksis vanskeligt at opnå begge ting på samme tid. Samlet set har de byer, der har øget erhvervsdeltagelsen, oplevet en næsten tilsvarende stigning i arbejdsløsheden, og analysen viser, at øget erhvervsdeltagelse ikke har forplantet sig til øget beskæftigelse. Forklaringen er, at den overvejende del af de personer, som er blevet til rådighed for arbejdsmarkedet, ikke har fundet beskæftigelse. Vi ser kort sagt, at byerne i analysen har gennemløbet et af to forløb: 1) At erhvervsdeltagelsen er gået op, men med det resultat at beskæftigelsesfrekvensen er faldet med nogenlunde tilsvarende omfang *eller* 2) at beskæftigelsesfrekvensen er øget, men at det i stor grad er et resultat af en faldende erhvervsdeltagelse. Samlet set har øget beskæftigelse ikke bidraget i væsentlig omfang til en velstandsstigning.

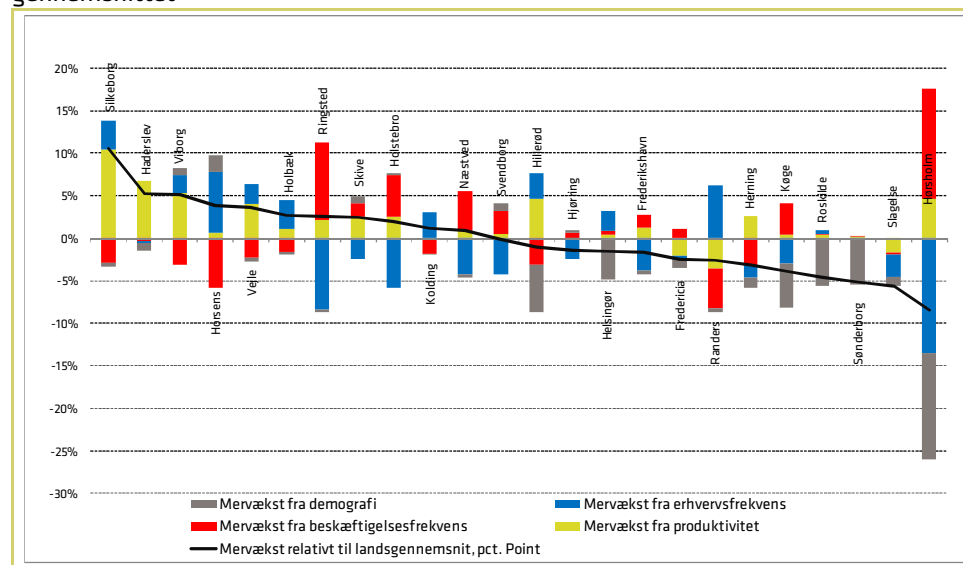
Selvom både beskæftigelse og erhvervsdeltagelse har udviklet sig gunstigt henover perioden frem til 2008 med lavere arbejdsløshed og højere erhvervsdeltagelse, har udviklingen også været meget ensartet på tværs af byerne. Dermed er der ingen byer, som skiller sig særligt ud på dette punkt. En høj erhvervsdeltagelse og en lav arbejdsløshed er selvfølgelig meget vigtig for at opnå høj velstand, men det er altså ikke her, at hverken højvækst-byerne eller lavvækst-byerne skiller sig ud. Beskæftigelsesudviklingen samt forskydninger ind og ud af arbejdsstyrken har kun betydning i nogle få byer, og bidraget er lille.

Figur 11.2 sammenstiller resultaterne af denne analyse for de 25 byer. I appendiks II.2 findes en mere detaljeret oversigt over situationen i udvalgte byer.

<sup>9</sup> Se bl.a. Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2005), *Regionalpolitisk redegørelse 2005 – Analyser og baggrund*.



Figur 11.2 Dekomponering af vækst i erhvervsindkomst per indbygger i forhold til landsgennemsnittet



Note: Figuren viser dekomponering af de enkelte kommuners vækst i indkomst pr. indbygger i forhold til den landsgennemsnitlige vækst i perioden 1993-2006. Den sorte linje er kommunens relative vækst i indkomst pr. indbygger i forhold til landsgennemsnittet. De kulørte barer viser de enkelte delelementers bidrag til vækstforskellen mellem kommunen og landsgennemsnittet. Se baggrundsdata i appendiks.

Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik

Analysen af vækstens anatomi fører os til i det følgende at sondre mellem to retninger, som kan forfølges parallelt, og som ikke er gensidigt udelukkende.

Den første retning går ud på at satse på tiltrækning af tilflyttere og have særligt fokus på højtuddannede tilflyttere, tilflyttere med jobs og tilflyttere med høj indkomst. I denne retning vil man have særligt fokus på pendlingsforhold, byens image, byens boligudbud og udbud af god offentlig service og kultur for derigennem at være en attraktiv tilflytterby.

Den anden retning går ud på at satse på udvikling af væksten på egne arbejdspladser og at øge indkomstmuligheder for indbyggere via gode pendlingsmuligheder til omkringliggende byer. I denne retning vil man således have særligt fokus på væksterhverv, uddannelse og entreprenørskab og på at skabe de bedste rammer i samarbejde med de regionale og nationale erhvervs politik.

Som sagt kan begge retninger forfølges samtidig, men det er ikke uvæsentligt, at indsatsen prioriteres nøje i forhold til der, hvor indvirkningen på byens velstandsudvikling er størst.

### 11.3. BYERNES 80/20 REGEL

Gennem en analyse af tilflytternes faktiske bidrag til forøgelsen af erhvervsindkomsterne i de 25 mellemstore byer er vi nået frem til, at den største del af velstanden skabes af byens ”egne borgere”. Tiltrækning af tilflyttere bidrager generelt også til højere indkomster, men bidraget er lille. Det har foranlediget formuleringen af byernes 80/20 regel:

#### **Byernes 80/20 regel:**

- *Omkring 20 procent af velstandsfremgangen kan tilskrives tilflyttere. Flytninger bidrager typisk til 1/10-del af velstandsfremgangen og højst op til en 1/3-del*
- *Omkring 80 procent af velstandsfremgangen skyldes udviklingen i produktiviteten på de arbejdspladser, hvor byens borgere er beskæftiget.*

Dette er baseret på en 15-årig tidshorisont. Jo længere periode, desto større betydning har bosætningen.

Konklusionen er således, at størsteparten af væksten i de mellemstore byer er bestemt af udviklingen i produktiviteten og værdiskabelsen på byens arbejdspladser samt på de arbejdspladser, hvortil indbyggerne pendler. Tilflytterne bidrager også positivt til velstandsudviklingen, men bidraget er mindre. Det betyder, at byernes erhvervs politik først og fremmest må rettes mod vilkårene for egne arbejdspladser og mindre mod tiltrækning af tilflyttere.

Indsatsen i byernes erhvervs politik skal rettes mod de forhold, der påvirker produktivitetsvæksten. Der er store forskelle i, hvordan arbejdsproduktiviteten har udviklet sig i de 25 byer.

I det følgende uddyber vi politik-mulighederne indenfor de to retninger, startende med bosætningen.

## Kapitel 12 VÆKST GENNEM BOSÆTNING

Selvom bosætningen kun har begrænset direkte effekt på velstandsfremgangen, indebærer øget tilflytning også muligheder for nogle mere langsigtede dynamiske effekter, som i dette afsnit søges undersøgt nærmere.

Vores hypotese om dynamikken bag tilflytning er, at de mellemstore byer under højkonjunkturer har haft adgang til en talentpujle, som er blevet "presset" ud af København/Århus på grund af deres høje huspriser. I første omgang kan man forvente, at veluddannede med jobs vælger at bosætte sig i en nærtliggende mellemstor by, men beholde sit job i storbyen (fx flytte fra København til Holbæk og pendle til København). I anden omgang kunne man overveje, hvorvidt en del af disse tilflyttere bliver trætte af at pendle, men glade for at bo i den mellemstore by (fx Holbæk) og derfor søger lokal beskæftigelse eller starter egen virksomhed lokalt. Begge dele kan være til glæde for den lokale erhvervsudvikling.

Hvis denne dynamik foregår i et vist omfang, kan de mellemstore byer overveje, om de kan påvirke hastigheden hvormed tilflyttere omstiller sig fra pendlere til lokalt erhvervsaktive.

De mellemstore byer kan endvidere overveje, om København og Århus "suger" talentpuljen tilbage igen fra de omkringliggende byer, når konjunkturerne i disse år vender fra plus til minus. Her er det en opgave at forsinke/udskyde "tilbagesugningseffekten".

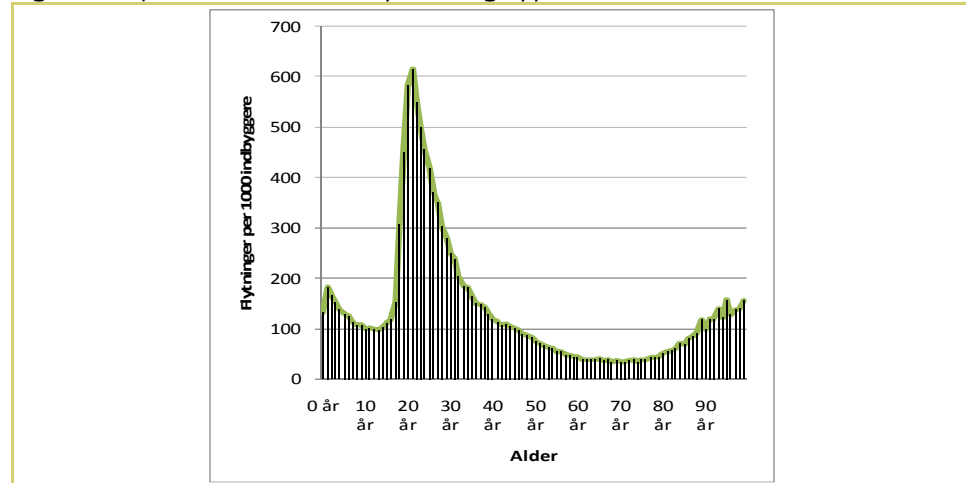
For de byer, der ligger langt fra vækstcentrene, er udfordringen naturligvis ekstra stor, fordi talent-mobiliteten her alt andet lige er mindre. Omvendt vil man forvente, at byer, der ligger længere væk, vil have en større andel af tilflytterne, der finder jobs lokalt.

I det følgende undersøges disse hypoteser. Først ser vi nærmere på, hvordan danskerne egentlig flytter og hvor meget. Herefter ser vi på, om der findes politikinstrumenter, der kan påvirke danskernes flyttevalg, og endeligt ser vi nærmere på resultaterne af en stor registerbaseret analyse af samtlige individuelle flytteforløb til de 25 byer over en 11-årig periode (1996 til 2007).

### 12.1. SÅDAN FLYTTER DANSKERNE

Knap 800.000 danskere flytter hvert år. Det er ca. 15 procent af befolkningen, svarende til at vi i gennemsnit flytter hvert 7. år. Der er dog store forskelle på tværs af aldersgrupperne. De unge flytter mest (6 ud af 10 blandt 21-årige flytter), mens dem over 40 år flytter mindre (knap 7 ud af 100 eller hvert 15. år i gennemsnit).

Figur 12.1 Flyttefrekvenser fordelt på aldersgrupper for Danmark under ét



Note: Figuren viser hvor mange ud af 1.000 indbyggere i en bestemt aldersgruppe, der flytter indenfor et år.  
Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

De fleste danskere flytter ikke ret langt. To tredjedele (66 procent) flytter indenfor samme kommune og kun en tredjedel (33 procent) af flytningerne er mellem kommuner. De 18-30 årige udgør halvdelen (51 procent) af de mellemkommunale flytninger i et givent år.

## 12.2. TILFLYTTERE TRÆKKER ERHVERVSINDKOMSTERNE OP – MEN KUN LIDT

Som nævnt tidligere kan tilflytning kun forklare en mindre del af velstandsudviklingen. Bidraget er højest i Helsingør (19 procentpoint eller en tredjedel af velstandsstigningen). Andre byer som Hillerød, Silkeborg, Ringsted, Næstved, Køge, Roskilde og Hørsholm klarer sig også godt på tilflytning. Det er med andre ord byerne tættest på Århus/København, der får de største tilflyttergevinster.

En række byer har negativt bidrag fra tilflyttere, fx Frederikshavn og Herning. Det skyldes, at de personer, som er tilflyttet kommunen i perioden, har haft lavere indkomster end dem, som er fraflyttet kommunen. Dermed har "udskiftningen" af indbyggere i disse byer over den analyserede periode bidraget til at trække den gennemsnitlige indkomst per indbygger ned.

Tabel 12.1 Tilflytningens betydning for erhvervsindkomstændringer

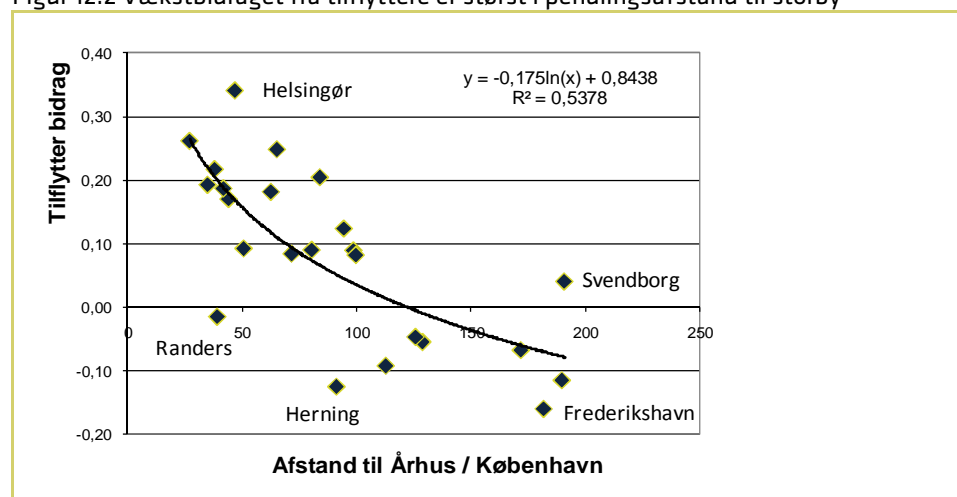
| Kommune          | Vækst i pct. I alt 1993-1996 | Heraf fra tilflyttere (pct. point) | Andel af samlet vækst |
|------------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 1 Helsingør      | 57 %                         | 19 %                               | 34 %                  |
| 2 Hørsholm       | 59 %                         | 15 %                               | 26 %                  |
| 3 Holbæk         | 56 %                         | 14 %                               | 25 %                  |
| 4 Hillerød       | 63 %                         | 14 %                               | 22 %                  |
| 5 Næstved        | 55 %                         | 11 %                               | 20 %                  |
| 6 Roskilde       | 53 %                         | 10 %                               | 19 %                  |
| 7 Køge           | 55 %                         | 10 %                               | 19 %                  |
| 8 Ringsted       | 55 %                         | 10 %                               | 18 %                  |
| 9 Silkeborg      | 69 %                         | 12 %                               | 17 %                  |
| 10 Slagelse      | 50 %                         | 6 %                                | 12 %                  |
| 11 Horsens       | 55 %                         | 5 %                                | 9 %                   |
| 12 Viborg        | 61 %                         | 5 %                                | 9 %                   |
| 13 Kolding       | 51 %                         | 5 %                                | 9 %                   |
| 14 Vejle         | 56 %                         | 5 %                                | 8 %                   |
| 15 Fredericia    | 50 %                         | 4 %                                | 8 %                   |
| 16 Svendborg     | 54 %                         | 2 %                                | 4 %                   |
| 17 Randers       | 47 %                         | -1 %                               | -1 %                  |
| 18 Holstebro     | 57 %                         | -3 %                               | -5 %                  |
| 19 Haderslev     | 64 %                         | -3 %                               | -5 %                  |
| 20 Hjørring      | 52 %                         | -4 %                               | -7 %                  |
| 21 Skive         | 56 %                         | -5 %                               | -9 %                  |
| 22 Sønderborg    | 53 %                         | -6 %                               | -11 %                 |
| 23 Herning       | 57 %                         | -7 %                               | -12 %                 |
| 24 Frederikshavn | 50 %                         | -8 %                               | -16 %                 |

Note: Tabellens første søjle viser væksten fra 1993-2006 i erhvervsindkomst per beskæftiget (efter bopæl). Den næste søjle viser, hvor mange %-point af væksten i den første søjle, der kan tilskrives tilflyttere til den pågældende kommune, idet der både tages hensyn til antal til- og fraflyttere samt disses indkomster. Den tredje søjle anfører blot, hvor stor en andel af den samlede vækst (søjle 1), der udgøres af tilflyttere (søjle 2). Produktivitet er opgjort som indkomst pr. bosatte beskæftigede.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

Beliggenhed tæt på de store byer er dog ikke en garanti for succes. Fx oplever Randers en overraskende lille tilflytning trods byens beliggenhed tæt ved Århus. Det kan skyldes, at Randers ligger i nordenden af den østjyske millionby, og dermed er pendlingsmulighederne kun halvt så gode som i Horsens, hvor man både kan pendle til Århus og sydpå til Trekantsområdet. Det er vigtigt, når både ”mor” og ”far” skal i job.

Figur 12.2 Vækstbidraget fra tilflyttere er størst i pendlingsafstand til storby



Note: Figuren viser flyttebidraget som opgjort i tredje søjle i tabel 4.1 i forhold til byernes afstand til enten København eller Århus (den nærmeste af de to).

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik

### 12.3. POLITIKKER DER PÅVIRKER BOSÆTNINGSVALGET

I en analyse for Indenrigs- og Sundhedsministeriet fra 2009, som er gengivet i Regionalpolitisk Redegørelse 2009, opstillede vi en bosætningsmodel for Danmark, og vi så på betydningen af forskellige politikvariable i forhold til at forklare bosætnings- og pendlingsmønstret. Andre, fx det Økonomiske Råd, har gjort tilsvarende.

Den anvendte bosætningsmodel blev brugt til at teste, om det er muligt at påvirke bosætningen ved at ændre på de kommunale karakteristika. Hvis en kommune skal gå fra at have nettoafvandring af erhvervsaktive til at have en mere balanceret udvikling, så kræver det, at politikredskaberne ikke alene påvirker sandsynligheden for bosætning i kommunen, men også at der er en egentlig effekt af de politiske tiltag.

Estimationerne er delt op i tidsperioder for at afdække, om faktorernes betydning ændrer sig undervejs. Dermed har man mulighed for at afdække fremadrettede tendenser og finde faktorer med stigende og aftagende betydning.

Bosætningsmodellen for 2001 giver resultater, der er i overensstemmelse med forventningerne. Vurderingerne baseres derfor på resultaterne fra estimationen på bosætning i 2001. En årsag til, at estimationen for 2006 viser svagere sammenhænge, skal måske findes i højkonjunkturen og det meget aktive boligmarked på dette tidspunkt. På samme måde påvirker den

finansielle krise lysten til at investere i bolig, hvilket flere kommuner bekræftede allerede ved årsskiftet 2008/2009.<sup>10</sup>

Konklusionen er, at kommunerne og staten kan påvirke bosætningsmønstrene. Det er faktorer, der umiddelbart er synlige for potentielle tilflyttere, som kan påvirke valget af bopælskommune. Især IC3-togstation, børnepasningstakst og kultur synes at kunne påvirke bosætningen. Men også skatteprocenten, pasningsgaranti og ekstra befordringsfradrag har en effekt, jf. tabel 12.2.

Tabel 12.2 Vurderinger af politik-redskaber

| Variabel   | Fortegn | Størrelse af effekt |
|--|---------|---------------------|
| Økonomisk aktivitet inden for rækkevidde (for vid. udd.) | +       | Lav                 |
| Ekstra befordringsfradrag                                | +       | Middel              |
| IC3-tog  | +       | Høj                 |
| Skat   | -       | Middel              |
| Børnepasningstakst (for personer med hjemmeboende børn)  | -       | Høj                 |
| Pasningsgaranti (for personer med hjemmeboende børn)     | +       | Middel              |
| Forbrugsmuligheder i kommunen                            | +       | Lav                 |
| Kulturudgifter   | +       | Høj                 |
| Kystlinie  | +       | ----                |
| Antal husstande  | +       | Lav                 |
| Afstand til fraflytningskommune                          | -       | ----                |
| Afstand til forældres bopælskommune                      | -       | ----                |

*Note:* Størrelse af effekt på de enkelte politik-redskaber er vurderinger på baggrund af den estimerede påvirkning på antal flytninger ved ændringer i variabelværdierne for udvalgte kommuner. Det er ikke muligt for en kommune at ændre variabelværdierne for Kystlinie, Afstand til fraflytningskommune samt Afstand til forældres bopælskommune, og derfor rapporteres der ikke en størrelse af effekt for disse variabler.

*Kilde:* Copenhagen Economics analyse for Indenrigs- og Sundhedsministeriet

#### 12.4. SÆRANALYSER AF FLYTTE-DYNAMIK

For at analysere flytte-dynamikken har vi via registerdata fra Danmarks Statistik identificeret samtlige de personer, der tilflyttede en af de 25 mellemstore byer i perioden 1996-2002 uanset, hvor i landet de kom fra og uanset hvilken arbejdsituation, de var i. Vi har efterfølgende fulgt disse tilflyttere frem til 2007 (nyeste år, hvor dette er muligt) og fundet frem til dem, som fortsat er bosat i tilflytterkommunen og set på ændringer i deres jobsituation og arbejdsmarkedstilknytning.

Gruppen af tilflyttere per by udgør fra ca. 3.000 til ca. 10.000 personer. Fordi vi er interesseret i folk, der finder job eller bliver selvstændig i tilflytterbyen, indsnævrer vi yderligere

<sup>10</sup> Syddjurs Kommune har fx konstateret, at salget af nye byggegrunde er gået i stå. Forklaringen skal både findes i en manglende investeringslyst og i, at ejerne venter med at sælge for at få en bedre pris for jorden.

gruppen til at indeholde tilflyttere i den arbejdsduelige alder, såvel i starten som i slutningen af perioden. Det reducerer gruppen til mellem 2.000 og 6.000 personer i hver by.

Herefter ser vi på disse individers jobsituation på tilflytningstidspunktet og sluttidspunktet i 2007. I Næstved finder vi 3.866 tilflyttere mellem 1996 og 2002, som fortsat bor i Næstved i 2007. I 2002 havde 31,6 procent af disse jobs i Næstved. Samme år havde 43 procent af tilflytterne job i en anden kommune, og 25 procent var uden job (det omfatter blandt andet også 16+ årige under uddannelse). I 2007 følger vi igen præcis de samme individer og ser på deres situation. Vi finder nu, at 38,1 procent har job i Næstved. Dermed er 6,5 procent af tilflytterne ”konverteret” til et lokalt job. Sammen med Køge er dette den største konverteringsrate til lokale jobs. Hillerød, Esbjerg og Ringsted ligger også højt i forhold til andre byer. I absolutte størrelser er der tale om 250 til 300 jobs som via seks års tilflytninger er besat af tilflyttere i de efterfølgende fem til ti år.

Selv for byerne med de største konverteringsrater er omfanget begrænset. Hertil kommer at disse stillinger muligvis var blevet besat uanset, om tilflytterne var kommet eller ej.

Andelen af tilflyttere, der er iværksættere, udgør mellem 2 og 6 procent af de beskæftigede. Konverteringsraten til lokale iværksættere er højere end for ansatte, men der er forsat tale om ganske små tal. Der, hvor der er flest iværksættere blandt tilflytterne, er i Vejle. Her er der identificeret 67 selvstændige i 2002 ud af 5.832 tilflyttere. I 2007 er der 97, der identificeres som selvstændige. Selvom det er en pæn forøgelse, er det forsat få personer. Spørgsmålet er også, om ikke netop disse personer snarere tiltrækkes af de erhvervmæssige rammebetingelser i lokalområdet end af de bosætningsmæssige kvaliteter.



Tabel 12.3 Tilflytternes evne til at finde job i tilflytterkommunen

| Kommune       | Total antal tilflyttere mellem 1996 og 2002, jf. kriterier | Tilflyttere mellem 1996 og 2002 i % af indbyggertal i 2002 | "Konverteringsrate" Andel tilflyttere der finder lokalt job (%) |
|---------------|--|--|---|
| Næstved       | 3.866  | 5,1 %  | 6,5 %   |
| Køge          | 3.560  | 6,7 %  | 6,5 %   |
| Hillerød      | 3.262  | 7,4 %  | 6,3 %   |
| Esbjerg       | 3.784  | 3,3 %  | 6,2 %   |
| Ringsted      | 1.822  | 6,1 %  | 5,5 %   |
| Viborg        | 4.730  | 5,4 %  | 5,5 %   |
| Helsingør     | 3.442  | 5,7 %  | 5,4 %   |
| Frederikshavn | 2.015  | 3,1 %  | 5,3 %   |
| Roskilde      | 5.463  | 7,0 %  | 5,2 %   |
| Svendborg     | 2.757  | 4,8 %  | 5,2 %   |
| Holbæk        | 3.912  | 6,0 %  | 5,0 %   |
| Randers       | 3.539  | 3,8 %  | 4,7 %   |
| Horsens       | 3.440  | 4,6 %  | 4,6 %   |
| Sønderborg    | 2.846  | 3,8 %  | 4,2 %   |
| Hørsholm      | 1.776  | 7,4 %  | 3,5 %   |
| Slagelse      | 3.360  | 4,5 %  | 3,4 %   |
| Silkeborg     | 4.625  | 5,7 %  | 3,3 %   |
| Holstebro     | 2.846  | 5,1 %  | 3,0 %   |
| Herning       | 3.768  | 4,6 %  | 2,9 %   |
| Vejle         | 5.832  | 5,8 %  | 2,5 %   |
| Hjørring      | 2.350  | 3,4 %  | 1,6 %   |
| Kolding       | 4.436  | 5,2 %  | 1,5 %   |
| Skive         | 1.959  | 4,0 %  | 1,2 %   |
| Haderslev     | 2.699  | 4,8 %  | 0,9 %   |
| Fredericia    | 2.330  | 4,8 %  | -0,6 %  |

Note: Første søjle viser total antal af tilflyttere til kommunen mellem 1996 og 2002, hvor 2. søjle viser dette tal i pct. Af indbyggertallet i 2002. Konverteringsraten måler, hvor mange procent af det totale antal tilflyttere, som i 2007 er beskæftiget i tilflytterkommunen og fortsat bosat i kommunen. Total antal tilflyttere og konverteringsraten medtager kun personer som i 2002 og 2007 er i arbejdsduelig alder.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik

Samlet set er vi således relativt skeptiske overfor potentialet i en erhvervspolitisk satsning for disse byer, som baserer sig på dynamikker af den påståede slags. Hvis de findes, vurderer vi, at deres indvirkning på velstandsudviklingen er relativt lille. Der må forventes langt større effekt af initiativer, der påvirker vækstvilkårene for eksisterende erhverv i byen, hvor fokus herved bør rettes mod.

Flytninger bidrager typisk til 1/10-del af velstandsfremgangen og højst op til en 1/3-del. De resterende 66-90 procent af produktiviteten bestemmes af indkomstforhold for ”egne borgere”. Vi finder især tre forklaringer: Erhvervssammensætningen, uddannelse og iværksætteri.

### 13.1. ERHVERVSSAMMENSÆTNING

Kun få af de mellemstore byer har en erhvervssammensætning med overvægt indenfor nationale vækstbrancher såsom finansiel service eller vidensservice. De traditionelle erhverv inden for bl.a. industri fylder generelt meget i de mellemstore byer, og her er et tydeligt øst-vest mønster. De traditionelle erhverv fylder meget i Jylland og mindre på øerne.

Ser vi nærmere på tilstedeværelsen af klyngeerhverv udgør de mellem 14 procent (Holbæk) og 40 procent (Sønderborg) af beskæftigelsen i mellemstore danske byer, men der er stor variation. Vi er interesserede i tilstedeværelsen af klyngeerhverv, fordi de kan være udtryk for, at der er særlige styrker i et bestemt område. Samtidig ved vi fra andre studier, at virksomheder, der er en del af en klynge, er mere innovative og produktive. Vores tilgang til at forstå og analysere klyngeerhverv er beskrevet i boks 13.1.

#### Boks 13.1 Definition af klyngeerhverv

En klynge er en gruppe af virksomheder og tilhørende institutioner indenfor en bestemt erhvervs-klynge, der er geografisk samlokaliserede og forbundne af fælles og komplementerende træk. Klynger indeholder både producenter af varer og servicevirksomheder. Klynger kan omfatte leverandører af højt specialiserede inputs til produktionen, underleverandørvirksomheder der laver særlige komponenter, leverandører af maskiner, finansieringsinstitutioner og servicevirksomheder. Klynger kan også omfatte virksomheder, der ligger sidst i værdikæden. Det vil for eksempel sige engrosvirksomheder eller de egentlige kunder.

Klyngeerhverv konkurrerer på større og ofte globale markeder, og de specialiserer sig ofte i særlige nicher. De kan i princippet ligge hvor som helst, men er af forskellige årsager koncentreret i geografien. Dermed adskiller de sig fra fx lokale erhverv som detailhandel og håndværkere, der vil lokalisere sig, hvor efterspørgslen og dermed markedet er.

Klyngeerhvervene er særligt interessante, fordi de er mere produktive, kan udbetale højere lønninger og er mere innovative end regionernes øvrige virksomheder. Virksomhederne i klyngeerhverv spiller med andre ord en helt central rolle i forhold til at trække udviklingen i den regionale økonomi.

Copenhagen Economics har udviklet en database, der gør det muligt at kortlægge tilstedeværelsen af klyngeerhverv i kommuner og regioner, afdække specialiseringen og deres betydning for den økonomiske udvikling i de enkelte kommuner og regioner. Klyngeerhvervene er opdelt i 27 klynger: finansiel service, farma, it service, cleantech, telekommunikation, kemisk, papir & pap, mejeri, medicoudstyr, maskiner, forretnings-service, plast, stål & jern, byggematerialer, fødevarer, glas & vinduer, transportmidler, bøger & blade, film & tv, træ & møbler, transport & logistik, turisme, tekstil, musik & spil.

Databasen er opbygget ved at trække på erfaringer fra USA, ved professor Michael Porter og hans team ved Harvard Business School. Dermed bruger vi en analytisk gruppering af den private sektor i Danmark, der adskiller sig fra de traditionelle brancheinddelinger.

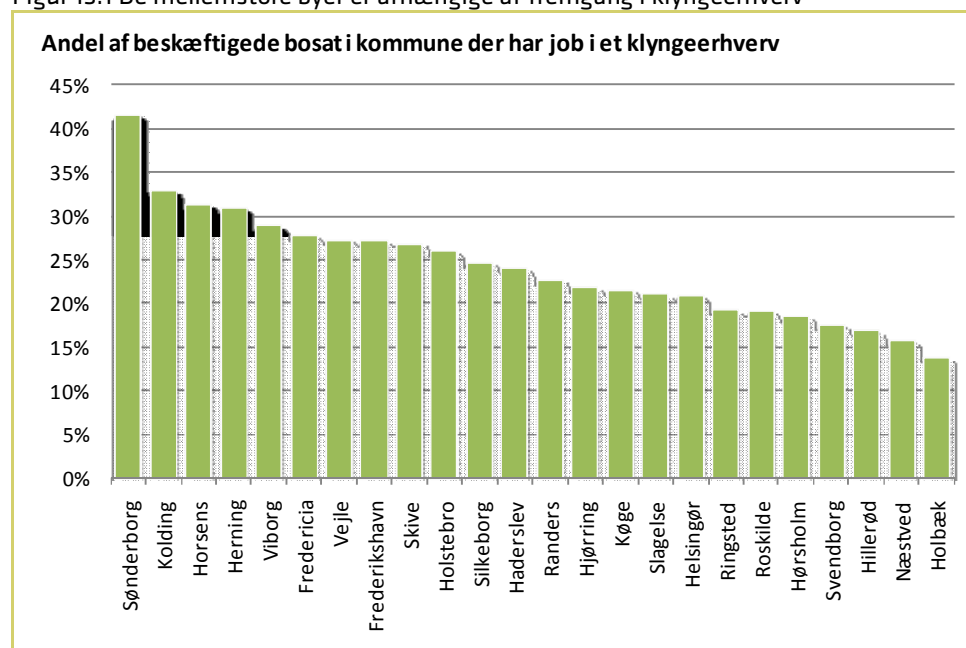
Klyngeerhvervene står for knap 30 procent af beskæftigelsen på landsplan. Resten tegner de lokale erhverv samt naturressourceerhverv som landbrug og fiskeri sig for.

Kilde: *Copenhagen Economics*

De fleste mellemstore byer er for små til egenhændigt at opnå kritisk masse af klynger, men visse regionale klynger har sit udspring og tyngde i bestemte af de mellemstore byer (fx plastindustri omkring Køge). Det er vigtigt at notere sig, at selvom de mellemstore byer sjældent

er omdrejningspunktet i de danske klyngepecialiseringer, er fremgang og vækst i klyngeerhvervene vigtige for de mellemstore byers velstandsudvikling, idet en ganske stor del af de beskæftigede borgere i disse byer har job i et klyngeerhverv, jf. Figur 13.1.

Figur 13.1 De mellemstore byer er afhængige af fremgang i klyngeerhverv



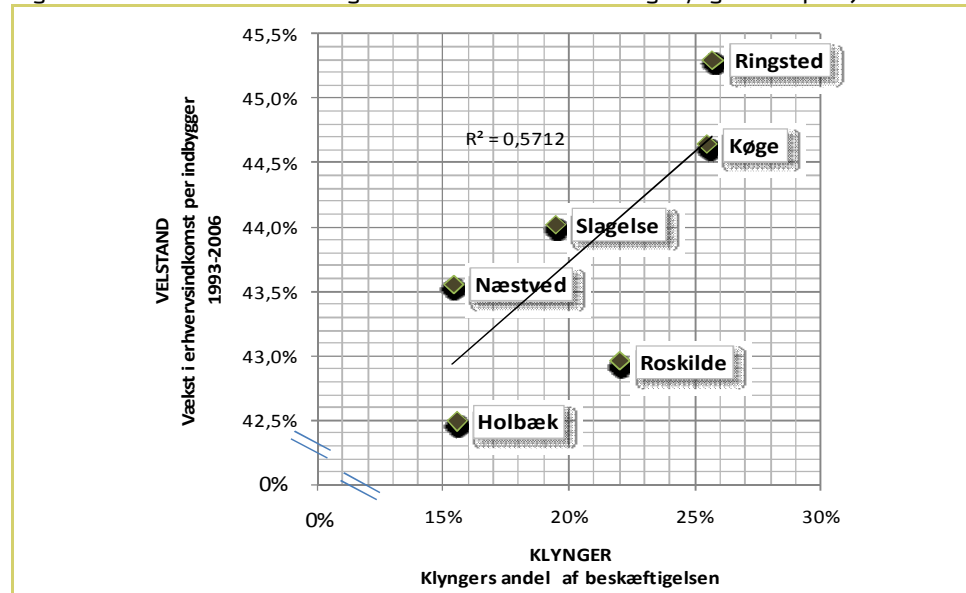
Note: Figuren viser andelen af de beskæftigede med bopæl i kommunen, der er beskæftiget i et klyngeerhverv (uanset om arbejdspladsen ligger indenfor eller udenfor kommunen).

Kilde: Egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik

Som det ses af klyngeandelen ovenfor, er der forskel på byerne på Sjælland og byerne i Jylland med hensyn til betydningen af klyngeerhverv. Der er en større andel af klyngeerhverv i de jyske byer. Mange af de jyske klynger har sit udspring i de mere traditionelle industrierhverv.

For de mellemstore byer på Sjælland finder vi en svag, men positiv effekt på velstandsvæksten som følge af en høj klyngeandel, jf. figur 13.2. For den enkelte by er det af væsentlig betydning, om man bliver tyngdepunktet i en (eller flere) regionale klynge(r). Ringsted er fx hjemsted for 45 procent af Region Sjællands klyngebeskæftigelse indenfor fødevarer og kan dermed siges at udgøre et tyngdepunkt i regionens fødevareklynge.

Figur 13.2 Positiv sammenhæng mellem velstandsvækst og klyngeandel på Sjælland

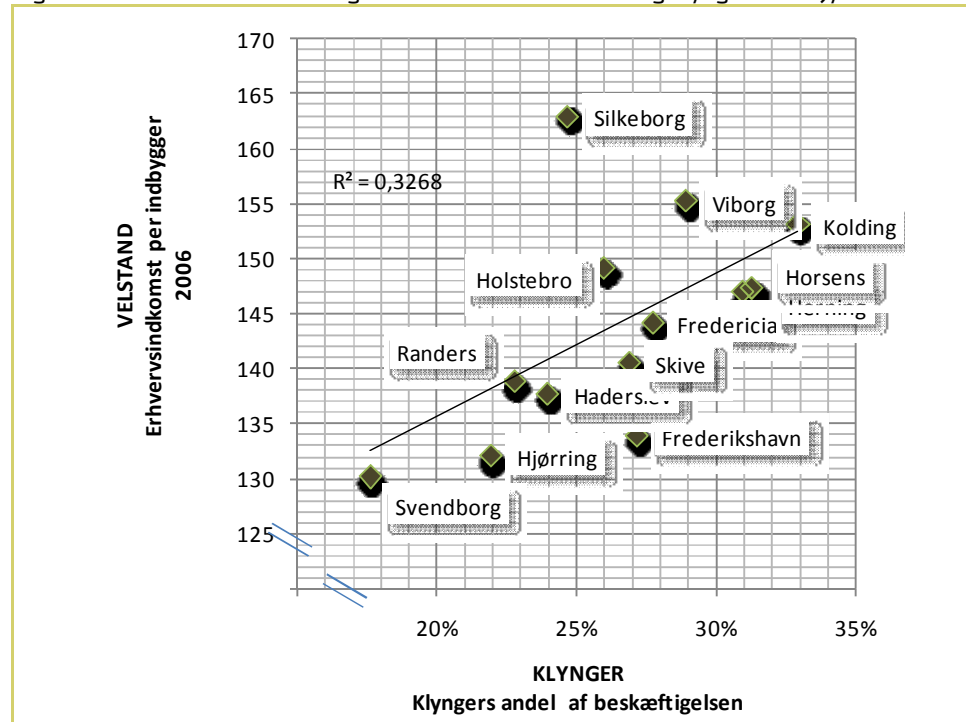


Note: X-aksen viser hvor stor en del af arbejdspladserne i kommunen, der er indenfor et klyngeerhverv (hvad enten dette job er besat af person bosat indenfor eller udenfor kommunen). Y-aksen viser væksten i erhvervsindkomst per indbygger i perioden 1993-2006 opgjort efter bopæl.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik

For de mellemstore byer i Jylland finder vi ikke en tilsvarende sammenhæng mellem klyngeandelen og velstandsvæksten. Til gengæld finder vi en sammenhæng mellem en høj klyngeandel og et højt velstandsniveau blandt flertallet af de jyske byer, jf. figur 13.3. Det tolker vi således, at klynge sammensætningen i de jyske byer generelt set er en god forklaring på deres historiske performance. Jyske mellemstore byer med mange beskæftigede indenfor klyngeerhvervene har alt andet lige et højere velstandsniveau, men væksten i velstanden (målt som erhvervsindkomst per indbygger) er ikke systematisk højere end for byer med en lavere klyngeandel. For de sjællandske mellemstore byer er det omvendt den senere tids fremgang i velstanden, der kan forklares med en høj klyngeandel.

Figur 13.3 Positiv sammenhæng mellem velstandsniveau og klyngeandel i Jylland



Note: X-aksen viser hvor stor en del af de beskæftigede med bopæl i kommunen der har job i et klyngeerhverv (hvad enten denne arbejdsplads er indenfor eller udenfor kommunen). Y-aksen viser niveauet for erhvervsindkomst per indbygger i 2006 ligeledes opgjort efter bopæl. Sønderborg og Vejle er udeladt af figuren i det udviklingen i disse byer afviger fra det generelle billede.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik

### Hvilke håndtag har de mellemstore byer?

Selvom de mellemstore byer sjældent er primus motor i klyngearbejdet, er der alligevel muligheder for at påvirke produktivitetsvæksten i det lokale erhvervsliv gennem et aktivt medspil i klyngeinitiativer.

REG LABs fokusanalyse om klyngeudvikling<sup>11</sup> peger på en rolle for den lokale erhvervspolitik. Der være tilfælde, hvor en klynge er stærkt koncentreret, og hvor kommunen i den mellemstore by – gerne med borgmesteren i spidsen og i tæt samarbejde med det lokale erhvervsråd - kan tage teten.

Gennemgående kan man sige, at for at styrke dynamikken i en klynge kræves indsigt i kompetencer hos konkrete virksomheder og personer. Den indsigt har de lokale aktører ofte i væsentlig højere grad end andre aktører. Derfor er de lokale aktører nødvendige partnere.

Hillerød er et dansk eksempel på, hvordan en aktiv indsats fra kommunen gjorde en stor forskel i tiltrækningen af en stor amerikansk biotekvirksomhed (*Biogen Idec*), som var en vigtig

<sup>11</sup> Se [www.reglab.dk](http://www.reglab.dk).

milepæl i Øresundsregionens biotek-klynge. Etableringen af udenlandske virksomheder giver betydelige afsmittende effekter på lokale virksomheder, som lærer af samarbejdet og konkurrencen fra udenlandske virksomheder og derigennem øger deres produktivitet.<sup>12</sup>

Andre danske byer arbejder også aktivt med klyngepolitik, og såvel danske som udenlandske casestudier kan yderligere belyse konkrete eksempler på succesfuld lokal klyngepolitik.

Som påpeget i REG LABs klyngeguide vil de mellemstore byer i nogle tilfælde på egen hånd kunne understøtte en helt lokal klynge eller netværk. Det kræver dog en strategisk koordinering på regionalt eller mellem-kommunalt niveau for at minimere suboptimering.

I de fleste tilfælde vil det næppe være op til en lokal myndighed på egen hånd at drive en større klyngeorganisation. Det skyldes dels, at de fleste klynger har større geografisk udstrækning og dels, at der kræves specialiserede kompetencer samt koblinger til nationale og internationale partnere, hvilket ofte kan være vanskeligt for lokale aktører at håndtere. Men hvis klyngen er stedbunden til et begrænset område, er det helt logisk, at et klyngeinitiativ har rod og udgangspunkt her.

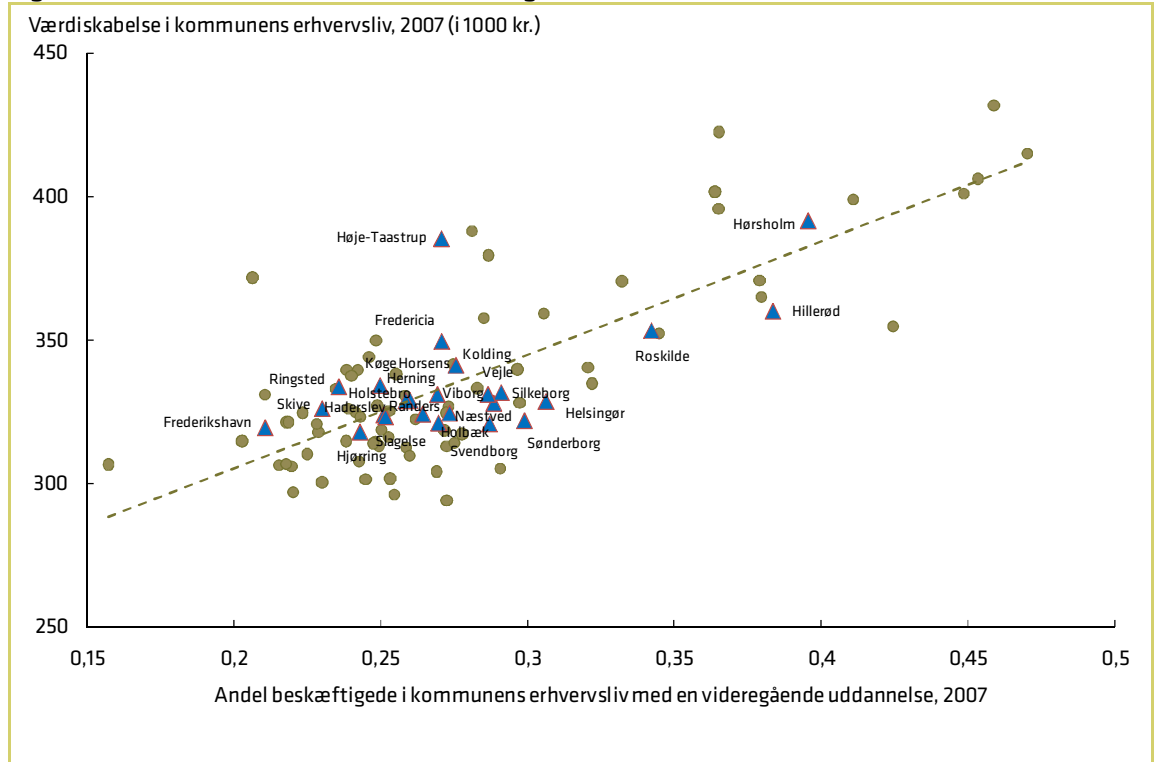
## 13.2. UDDANNELSE

Det er velkendt, at uddannelse alt andet lige fører til højere erhvervsindkomster. Dette billede bekræftes af en tydelig sammenhæng mellem de 25 byers erhvervsindkomster og andelen af højtuddannede i byen.

---

<sup>12</sup> Se Copenhagen Economics (2006), "FDI and Regional Development", analyserapport for EU Kommissionen, DG Regional Policy.

Figur 13.4 Værdiskabelse i danske kommuner og uddannelsesnivea, 2007



Endvidere viser analyser af den gennemsnitlige uddannelseslængde for alle uddannelser (som inkluderer erhvervsfaglige uddannelser), at her øger vækstbyer den gennemsnitlige uddannelse mere end andre (især Silkeborg og Viborg). Forøgelsen kan komme fra både tilflytning og fra uddannelse af "egne" unge. En analyse af højeste fuldførte uddannelse efter bopælskommune i de 25 byer viser, at alle byer har øget uddannelsesniveaet de sidste 10 år.

De mest markante forskelle er i antallet af beskæftigede med videregående uddannelser. Her er der stor stigning i Silkeborg, Kolding, Køge, Viborg, Sønderborg og Holbæk og et markant efterslæb i Frederikshavn og Hjørring.

Går man dybere ned i tallene, viser det sig, at byer som Kolding og Køge især har øget befolkningens uddannelsesnivea indenfor de merkantile og samfundsfaglige uddannelser, mens en by som Silkeborg relativt set har haft en stor stigning indenfor det tekniske/naturfaglige område. Viborg har på den anden side haft en relativ større andel af uddannelsesøgningen for borgere med en humaniorauddannelse.

Alle byer har dog haft en forøgelse inden for alle uddannelsesretninger, og der er tale om svage strømpile, som alligevel siger noget om, at byerne ikke nødvendigvis "slås" om de samme folk, men at der snarere sker en gradvis differentiering i forhold til uddannede.

### Hvor er håndtagene?

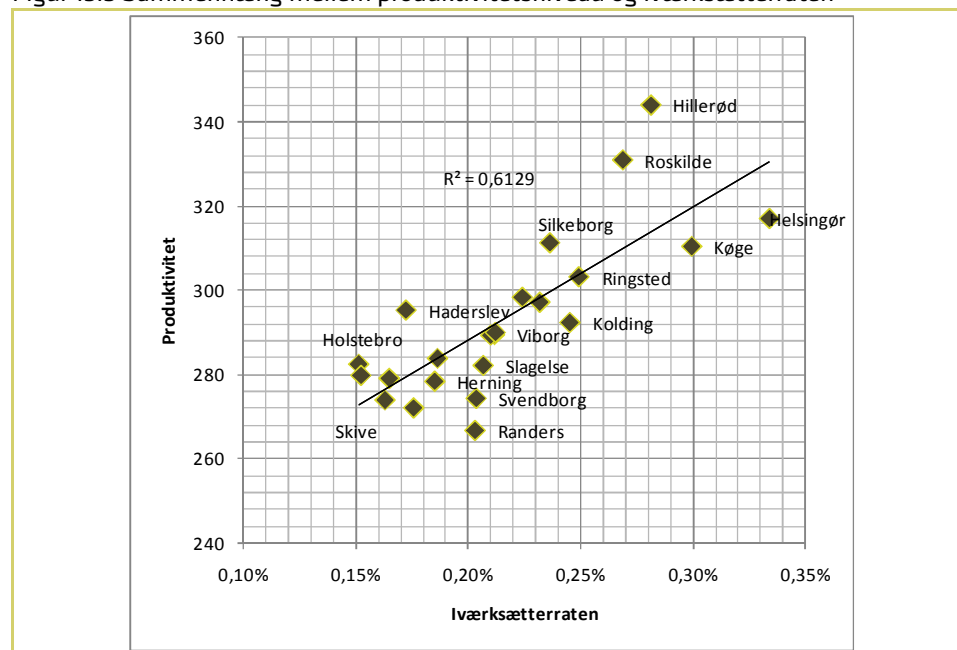
Selvom ikke alle mellemstore byer har videregående uddannelser, som man har i blandt andet Herning, Kolding, Esbjerg og Sønderborg, så har stort set alle de mellemstore byer en stor vifte af uddannelsesinstitutioner og måden, hvorpå disse kan bringes i spil i forhold til erhvervsudviklingen, kan være afgørende.

REG LABs fokusanalyse ”Uddannelsesinstitutionernes samspil med erhvervslivet – fra uddannelsesudbydere til udviklingspartnere” fra 2006 peger på samspillet mellem uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv som en vigtig parameter. Mange steder i landet spiller uddannelsesinstitutionerne en stor rolle for den lokale og regionale innovationskraft. Der samarbejdes om teknologi, produktudvikling, praktisk kompetenceudvikling, iværksætteri mm. Rapporten viser også, at samspillet er i en eksperimenterende fase, hvor institutionerne kan lære meget af hinanden, og at der er behov for nye politiske initiativer - både nationalt og regionalt.

### 13.3. IVÆRKSÆTTERI

Inden for iværksætteri finder vi, at en høj iværksætterrate er positivt korreleret med et højt produktivetsniveau. Lidt overraskende finder vi, at de øvrige indikatorer for iværksætteri (vækstSMV, globale iværksættere, vækstiværksættere) ikke har samme positive forklaringskraft.

Figur 13.5 Sammenhæng mellem produktivetsniveau og iværksætterraten



Note: X-aksen viser iværksætter målt som antallet af iværksættere (som opgjort af Danmarks Statistik) i forhold til befolkningstallet. Y-aksen viser erhvervsindkomst per beskæftiget. Data er fra 2006, men billedet forventes ikke at ændre sig markant fra år til år.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik.



### **Hvor er håndtagene?**

REG LABs fokusanalyse ”Fremtidens erhvervsservice og iværksætterpolitik” fra 2007 peger på, at iværksætterpolitikken i Danmark ikke i tilstrækkeligt omfang understøtter de innovative idéers vej til global succes. Vi er gode til den generelle rådgivning (om moms, forretningsplan, revision, markedsføring osv.), som både hjælper frisøren, pizzeriaet og it-virksomheden, men vi har ikke været gode nok til at tilføre kompetencer, kapital og viden til de innovative iværksættere.

Iværksættere, der starter op med et nyt produkt på et nyt marked, har flere og mere komplicerede behov for støtte end andre iværksættere. Typisk er udgifterne langt større i perioden frem til salget.

De områder, hvor der er brug for en stor forbedring, har man valgt at løse på regionalt niveau med væksthuse som omdrejningspunkt, men med en tæt organisering sammen med den lokale erhvervsservice.

Den lokale erhvervsservice kan med fordel tage sig af ydelser og aktiviteter, hvor tæt beliggenhed spiller en stor rolle. Det vil sige:

- Den basale iværksætterrådgivning
- Etablering af lokale netværk for iværksættere
- Etablering af mentorordninger og mobilisering af lokale fonde med videre
- Facilitering af lokale innovationsnetværk og ”match-making” med vidensinstitutioner
- Udvikling og drift af inkubatorer/udviklingsparker

I en aktuel rapport fra KL og Erhvervs- og Byggestyrelsen fremgår det, at den lokale erhvervsservice og -politik er godt på vej.<sup>13</sup> Selv om der stadig er store forskelle mellem kommunerne, er flere og flere kommuner på vej til at implementere en erhvervspolitik og løfte kvaliteten i servicen rettet mod virksomheder.

Når kommunernes overtager ansvaret for væksthuse er der også bedre mulighed for at skabe en tættere sammenhæng mellem den lokale og regionale erhvervsservice. Rapporten fra KL og Erhvervs- og Byggestyrelsen anerkender, at der ikke er en model for at skabe en sammenhængende erhvervsfremmeindsats. Men der peges på en række principper som kommunerne kan bruge til at videreudvikle den lokale erhvervsfremme. Det er principper, som kommunerne nu kan anvende til at udvikle den lokale erhvervsservice og -politik.

---

<sup>13</sup> Se fx *Fremtidens lokale erhvervspolitik og erhvervsservice: Mod visionære kommunale erhvervsstrategier og sammenhængende erhvervsservice* (2010) udarbejdet af Iris Group for Kommunernes Landsforening og Erhvervs- og Byggestyrelsen.

## APPENDIKS II.1 METODE

Analysen dokumenterer den erhvervsøkonomiske udvikling i de mellemstore byer i forhold til standardindikatorer som beskæftigelse, erhvervsindkomst og demografi. Vi har gennemført en dekomponering af vækstens udvikling i de mellemstore danske byer og sammenlignet med den landsgennemsnitlige udvikling.

Dekomponeringen tager udgangspunkt i, at den total vækst i indkomst pr. indbygger i det enkelte område er skabt af vækst i produktiviteten pr. beskæftiget, vækst i beskæftigelsesfrekvens, vækst i erhvervsfrekvens og vækst i andelen af personer i den arbejdsduelige alder.

### Boks II.1.1 Erhvervsindkomst og det anvendte produktivitetsbegreb

#### **Velstand opgjørt som erhvervsindkomst per indbygger**

Erhvervsindkomst per indbygger er anvendt som mål for velstanden. Erhvervsindkomst er et begreb fra nationalregnskabet, som består af lønindkomst og indkomster fra drift af egen virksomhed. I forhold til det velstandsmål, som sædvanligvis anvendes for den samlede danske økonomi, nemlig værditilvæksten per indbygger, så omfatter erhvervsindkomsten ikke kapitalindkomst. Kommunale statistikker indeholder ikke opgørelser af værditilvæksten af den grund, at detaljerede opdelinger af kapitalindkomsten ikke forefindes. Omkring 60 procent af værditilvæksten udgøres af erhvervsindkomsten. Erhvervsindkomsten opgøres derimod på baggrund af personoplysninger og kan opgøres med stor præcision og opgøres såvel over tid og for enkelte kommuner. Desuden er der en tæt sammenhæng mellem udviklingen i erhvervsindkomst og udviklingen i værditilvæksten. Derfor er erhvervsindkomsten anvendt som velstandsmål.

Erhvervsindkomsten er endvidere opdelt såvel efter bopæl som efter arbejdssted. Velstanden i de mellemstore byer kan således analyseres ved at se på erhvervsindkomsten per indbygger opgjørt efter bopæl. Dette er netop et udtryk for de erhvervsrelaterede indkomster for byens borgere.

#### **Erhvervsindkomst per beskæftiget som udtryk for arbejdsproduktivitet**

Erhvervsindkomsten kan også opgøres per beskæftiget, hvilket er et ofte anvendt udtryk for arbejdsproduktiviteten. I national sammenhæng opgøres arbejdsproduktivitet som værditilvækst per beskæftiget, men på lokalt niveau er sådanne data ikke til rådighed. Derfor anvendes erhvervsindkomst per beskæftiget som udtryk for arbejdsproduktivitet. Erhvervsindkomst per beskæftiget kan opgøres enten efter de beskæftigedes bopæl eller efter deres arbejdssted.

#### *Opgjørt efter bopæl*

Opgjørt efter bopæl udtrykker erhvervsindkomsten per beskæftiget befolkningens evne til at generere indkomster uanset hvor dette arbejde udføres, idet de højeste indkomster ofte hentes på arbejdspladser uden for kommunen.

#### *Opgjørt efter arbejdssted*

Opgjørt efter arbejdssted udtrykker erhvervsindkomsten per beskæftiget de lokale arbejdspladseres evne til at generere indkomster uanset om dette arbejde udføres af egne borgere eller af indpendlere fra andre byer.

Af praktiske grunde anvendes ordet "produktivitet" i analysen som udtryk for det anvendte udtryk for arbejdsproduktivitet.

*Kilde: Copenhagen Economics*

I det øverste niveau i analysemodellen findes velstanden målt som erhvervsindkomst per indbygger, og den centrale præstationsvariabel er således, hvordan velstanden har udviklet sig over tid for de 25 byer i analysen. Det er analyseret hvordan velstanden i de 25 byer har udviklet sig under ét og der er sammenlignet med velstandsudviklingen i resten af landet. Det er også analyseret hvordan velstanden har udviklet sig indbyrdes mellem de 25 byer.

I analysen af de indbyrdes vækstpræstationer i de mellemstore byer er det opgjørt, hvilke byer der har opnået det højeste velstands niveau per indbygger (sammenligning af niveauer). Den centrale del handler dog om væksten, og det er opgjørt hvilke af de 25 byer, der opnået højeste vækst. Her nedbrydes præstationerne for de mellemstore byer indbyrdes, og det op-

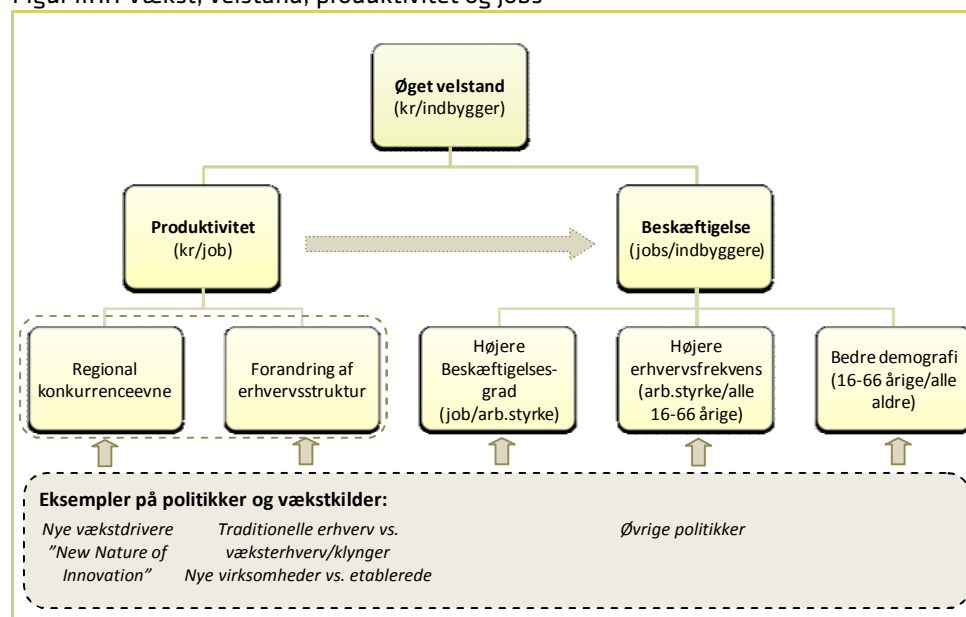
gøres, hvor stor en del af væksten skyldes ”ny vækst”, og hvor stor en del som blot er flyttet fra den ene del af landet til en anden.

I næste niveau ser vi på de to grundbestanddele af væksten, nemlig beskæftigelse og produktivitet. Vi har dekomponeret velstandsudviklingen i de 25 byer og set på, hvor meget skyldes en forbedring af produktiviteten, og hvor meget kan tilskrives øget beskæftigelse. Vi har i figuren indtegnet en stiplede pil fra produktivitetsvækst til jobvækst. Dette illustrerer, at produktivitetsvæksten på lang sigt driver jobvæksten, og at jobvækst uden produktivitetsvækst ikke er sund på længere sigt.

I det tredje niveau i modellen ser vi på delkomponenterne af hhv. produktiviteten og beskæftigelsen. I analysen af *produktiviteten* ser vi på dette trin af analysen kun på betydning af erhvervsstrukturen. Dette er gjort gennem en erhvervspecialiseringsanalyse, som ser på væksten i den enkelte region f.eks. skyldes, at man er underrepræsenteret i erhverv med høj vækst (f.eks. forretningservice).

Udviklingen i *beskæftigelsen* i de mellemstore byer er nedbrudt yderligere ved at se på bidragene fra en højere beskæftigelsesgrad (at få flere af dem der står til rådighed for arbejdsmarkedet i job), en højere erhvervsfrekvens (at få flere i den arbejdsdygtige alder ind i arbejdsstyrken), og en bedre demografi (at få flere 16 - 66 årige). Politikkerne til at påvirke hvert af disse trin er lidt forskellige, og derfor bidrager opsplitningen af beskæftigelsesvæksten i disse tre delkomponenter til at forstå præstationerne.

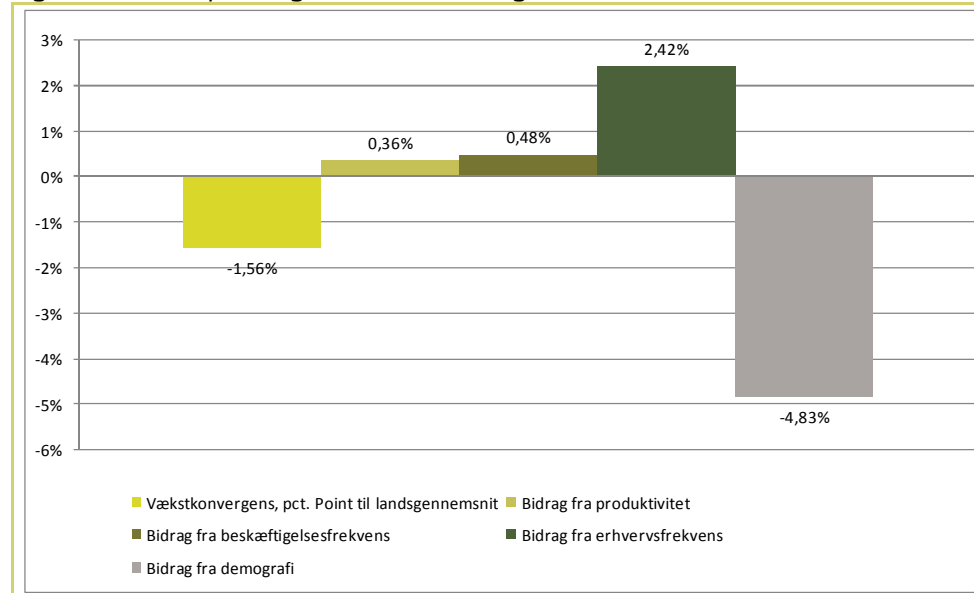
Figur II.1.1 Vækst, velstand, produktivitet og jobs



Kilde: Copenhagen Economics.

## APPENDIKS II.2 DEKOMPONERING FOR UDVALGTE KOMMUNER

Figur II.2.1 Dekomponering af væksten, Helsingør 1993 til 2006



Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet

### Helsingørs udvikling i mellem 1993 og 2006 (se tabel II.2.1 næste side):

- Indkomst pr. indbygger er vokset fra 99.000 til 155.000, svarende til 57 procent.
- Indkomsten pr. bosatte beskæftigede er vokset fra 199.000 til 312.000, svarende til en øgning på 113.000 kroner per beskæftiget eller 57 %.
- Heraf har tilflyttere alt i alt bidraget med en øgning af indkomsten pr. bosatte beskæftigede med 38.000 kroner per beskæftiget, svarende til 34 procent af stigningen.

### Helsingørs udvikling i forhold til landsgennemsnittet i perioden (se figur II.2.1):

- Helsingør har oplevet en vækst i indkomst pr. indbygger på 1,56 procent mindre end landsgennemsnittet.

*Denne ændring kan tilskrives:*

- At væksten i indkomsten pr. beskæftigede, bosat i Helsingør, som er vokset 0,36 procent mere end landsgennemsnittet.
- At beskæftigelsesfrekvensen er vokset med 0,48 procent mere end landsgennemsnittet.
- At erhvervsfrekvensen er vokset med ca. 2,42 procent mere end landsgennemsnittet.
- At demografien har påvirket den relative vækst i indkomst pr. indbygger negativt, i det væksten i de 17 til 64-årige er 4,83 procent mindre end landsgennemsnittet.

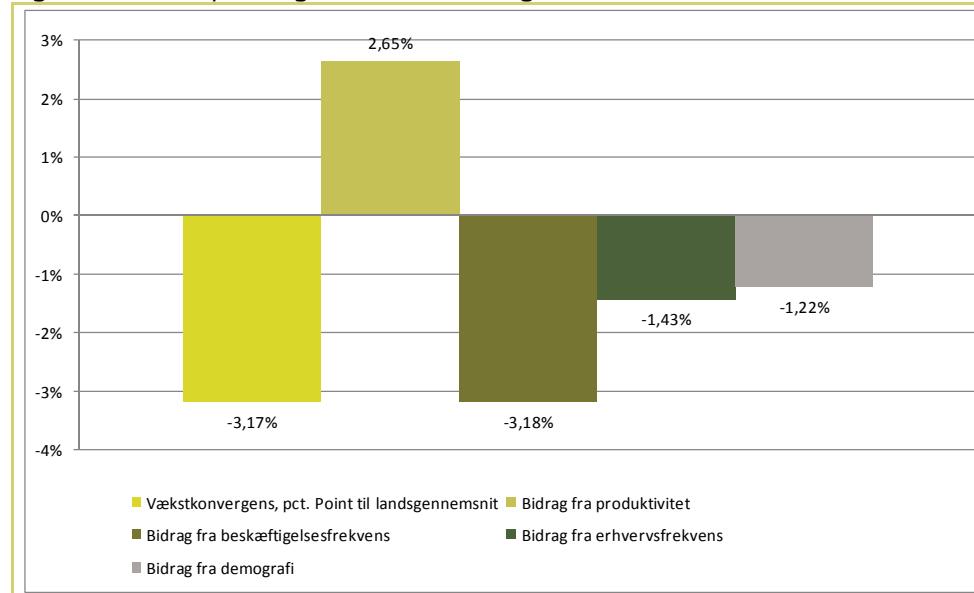
Tabel II.2.1 Oversigt over udviklingen i nøgletal for udviklingen i Helsingør

|  | Helsingør | Landsgennemsnit | 1. Placering blandt de udvalgte 25 provinsbyer | 25. Placering blandt de udvalgte 25 provinsbyer | Placering for Helsingør |
|--|-----------|-----------------|--|---|-------------------------|
| Indkomst pr. Indbygger 2006, 1.000 kr.   | 155       | 150             | 237<br>(Hørsholm)                              | 130<br>(Svendborg)                              | 7.                      |
| Vækst i indkomst pr. indbygger 1993 til 2006   | 57 %      | 60 %            | 78 %<br>(Silkeborg)                            | 47 %<br>(Hørsholm)                              | 15.                     |
| <i>Dekomponering</i>   |           |                 |  |   |                         |
| Vækst i indkomst pr. bosatte beskæftigede 1993 til 2006                              | 57 %      | 53 %            | 69 %<br>(Silkeborg)                            | 47 %<br>(Randers)                               | 8.                      |
| Vækst i beskæftigelses-frekvens 1993 til 2006  | 8 %       | 7 %             | 22 %<br>(Hørsholm)                             | 1 %<br>(Horsens)                                | 11.                     |
| Vækst i erhvervsdeltagelse 1993 til 2006   | -2 %      | -4 %            | 3 %<br>(Horsens)                               | -16 %<br>(Hørsholm)                             | 7.                      |
| Vækst i andel 17 til 64-årige, 1993 til 2006   | -7 %      | -2 %            | 0 %<br>(Horsens)                               | -13 %<br>(Hørsholm)                             | 19.                     |
| Vækst i bosatte beskæftigede i Helsingør, 1993 til 2005                              | 6 %       | 4 %             | 10 %<br>(Holbæk)                               | -8 %<br>(Frederikshavn)                         | 9.                      |
| Vækst i arbejdspladser i Helsingør, 1993 til 2006                                    | -3 %      | 6 %             | 22 %<br>(Hillerød)                             | -9 %<br>(Frederikshavn)                         | 20.                     |
| Vækstbidrag til indkomst pr. beskæftigede fra tilflyttere 1993 til 2006, i 1.000 kr. | 38        | -               | 43<br>(Hørsholm)                               | -14<br>(Frederikshavn)                          | 2.                      |
| Andel af beskæftigede med offentlig ansættelse                                       | 37 %      | 35 %            | -  | -   | -                       |
| Vækst i personer med lang videregående uddannelse (1996 til 2006)                    | 53 %      | 45 %            | 77 %<br>(Silkeborg)                            | 7 %<br>(Frederikshavn)                          | 9.                      |
| Vækst i personer med mellemlang videregående uddannelse (1996 til 2006)              | 24 %      | 28 %            | 41 %<br>(Næstved)                              | -1 %<br>(Hørsholm)                              | 18.                     |
| Andel børn og unge (0 - 15 år)   | 20 %      | 20 %            | -  | -   | -                       |
| Andel i arbejdsdygtig alder (16 - 64 år)   | 62 %      | 65 %            | -  | -   | -                       |
| Andel ældre (65+)  | 18 %      | 16 %            | -  | -   | -                       |

Note: Aldersgrupper kan summe forskelligt fra 100 grundet afrundinger. For vækst i uddannelsesniveau er vist gennemsnit for de analyserede 25 provinsbyer.

Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet.

Figur II.2.2 Dekomponering af væksten, Herning 1993 til 2006



Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet

**Hernings udvikling i mellem 1993 og 2006** (se tabel II.2.2 næste side):

- Indkomst pr. indbygger er vokset fra 95.000 til 147.000, svarende til 55 procent.
- Indkomsten pr. bosatte beskæftigede er vokset fra 171.000 til 269.000, svarende til en øgning på 98.000 eller 57 procent.
- Heraf har tilflyttere alt i alt bidraget med et fald i indkomsten pr. bosatte beskæftigede med 12.000 kroner per beskæftiget, svarende til -12 procent af stigningen.

**Hernings udvikling i forhold til landsgennemsnittet i perioden** (se figur II.2.2):

- Har oplevet en vækst i indkomst pr. indbygger på 3,17 procent mindre end landsgennemsnittet.

*Denne ændring kan tilskrives*

- At væksten på i indkomsten pr. beskæftigede, bosat i Herning er på 2,65 procent mere end landsgennemsnittet.
- At beskæftigelsesfrekvensen er vokset med ca. 3,18 procent mindre end landsgennemsnittet.
- At erhvervsfrekvensen er vokset med ca. 1,43 procent mindre end landsgennemsnittet.
- At demografien har påvirket den relative vækst i indkomst pr. indbygger negativt, ved vækst i andelen af 17 til 64-årige på 1,22 procent mindre end landsgennemsnittet.

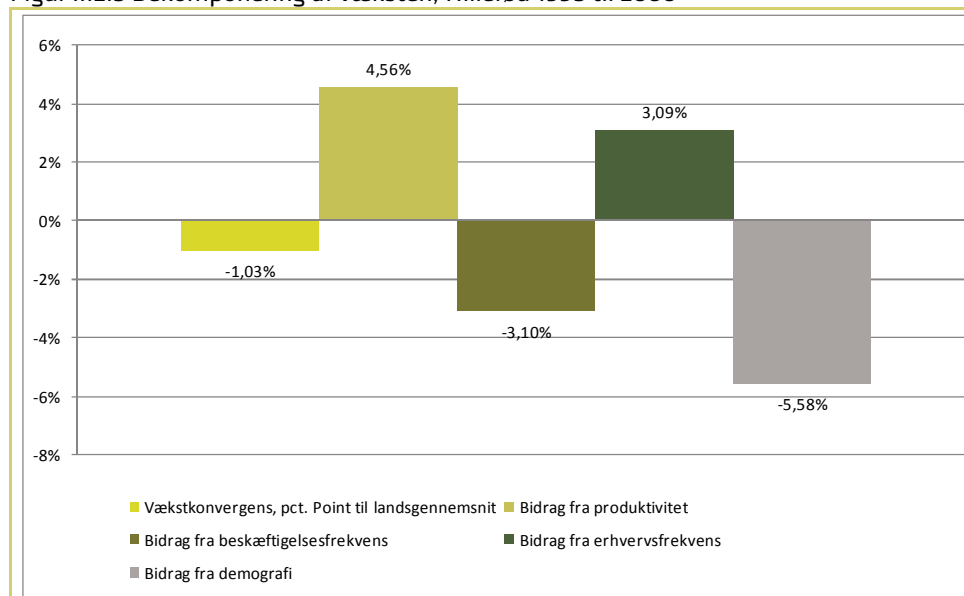
Tabel II.2.2 Oversigt over udviklingen i nøgletal for udviklingen i Herning

|   | Herning | Landsgen-<br>nemsnit | 1. Placering blandt de<br>udvalgte 25 provins-<br>byer | 25. Placering<br>blandt de ud-<br>valgte 25 pro-<br>vinsbyer | Placering for<br>Herning |
|---|---------|----------------------|--|--|--------------------------|
| Indkomst pr. Indbygger 2006, 1.000 kr.  | 147     | 150                  | 237<br>(Hørsholm)                                      | 130<br>(Svendborg)   | 15.                      |
| Vækst i indkomst pr. indbygger 1993 til 2006  | 55 %    | 60 %                 | 78 %<br>(Silkeborg)                                    | 47 %<br>(Hørsholm)   | 19.                      |
| <i>Dekomponering</i>  |         |                      |  |  |                          |
| <i>Vækst i indkomst pr. bosatte beskæftigede<br/>1993 til 2006</i>                      | 57 %    | 53 %                 | 69 %<br>(Silkeborg)                                    | 47 %<br>(Randers)  | 6.                       |
| <i>Vækst i beskæftigelses-frekvens 1993 til 2006</i>                                    | 4 %     | 7 %                  | 22 %<br>(Hørsholm)                                     | 1 %<br>(Horsens)   | 22.                      |
| <i>Vækst i erhvervsdeltagelse 1993 til 2006</i>   | -5 %    | -4 %                 | 3 %<br>(Horsens)                                       | -16 %<br>(Hørsholm)  | 14.                      |
| <i>Vækst i andel 17 til 64-årige, 1993 til 2006</i>                                     | -3 %    | -2 %                 | 0 %<br>(Horsens)                                       | -13 %<br>(Hørsholm)  | 18.                      |
| Vækst i bosatte beskæftigede i Herning, 1993<br>til 2005                                | -3 %    | 4 %                  | 10 %<br>(Holbæk)                                       | -8 %<br>(Frederikshavn)                                      | 21.                      |
| Vækst i arbejdspladser i Herning, 1993 til 2006   | 0 %     | 6 %                  | 22 %<br>(Hillerød)                                     | -9 %<br>(Frederikshavn)                                      | 18.                      |
| Vækstbidrag til indkomst pr. beskæftigede fra<br>tilflyttere 1993 til 2006, i 1.000 kr. | -12     | -                    | 43<br>(Hørsholm)                                       | -14<br>(Frederikshavn)                                       | 23.                      |
| Andel af beskæftigede med<br>offentlig ansættelse                                       | 28 %    | 35 %                 | -  | -  | -                        |
| Vækst i personer med lang videregående ud-<br>dannelse (1996 til 2006)                  | 39 %    | 45 %                 | 77 %<br>(Silkeborg)                                    | 7 %<br>(Frederikshavn)                                       | 17.                      |
| Vækst i personer med mellemlang videregåen-<br>de uddannelse (1996 til 2006)            | 25 %    | 28 %                 | 41 %<br>(Næstved)                                      | -1 %<br>(Hørsholm)   | 16.                      |
| Andel børn og unge (0 - 15 år)  | 21 %    | 20 %                 | -  | -  | -                        |
| Andel i arbejdsdygtig alder (16 - 64 år)  | 64 %    | 65 %                 | -  | -  | -                        |
| Andel ældre (65+)   | 15 %    | 16 %                 | -  | -  | -                        |

Note: Aldersgrupper kan summe forskelligt fra 100 grundet afrundinger. For vækst i uddannelsesniveau er vist gennemsnit for de analyserede 25 provinsbyer.

Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet.

Figur II.2.3 Dekomponering af væksten, Hillerød 1993 til 2006



Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet

#### Hillerøds udvikling i mellem 1993 og 2006 (se tabel II.2.3 næste side):

- Indkomst pr. indbygger er vokset fra 112.000 til 177.000, svarende til 58 procent.
- Indkomsten pr. bosatte beskæftigede er vokset fra 207.000 til 339.000, svarende til en øgning på 132.000 eller en vækst på 64 procent.
- Heraf har tilflyttere alt i alt bidraget med en øgning af indkomsten pr. bosatte beskæftigede med 29.000 kroner per beskæftiget, svarende til 22 procent af stigningen.

#### Hillerøds udvikling i forhold til landsgennemsnittet i perioden (se figur II.2.3):

- Hillerød har oplevet en vækst i indkomst pr. indbygger på 1,03 procent mindre end landsgennemsnittet.

*Denne ændring kan tilskrives:*

- At væksten i indkomsten pr. beskæftigede, bosat i Hillerød er på 4,56 procent mere end landsgennemsnittet.
- At beskæftigelsesfrekvensen er vokset med ca. 3,1 procent mindre end landsgennemsnittet.
- At erhvervsfrekvensen til gengæld vokset tilsvarende, ca. 3,1 procent, mere end landsgennemsnittet.
- At demografien har påvirket den relative vækst i indkomst pr. indbygger negativt, ved vækst i andelen af 17 til 64-årige på 5,58 procent mindre end landsgennemsnittet.



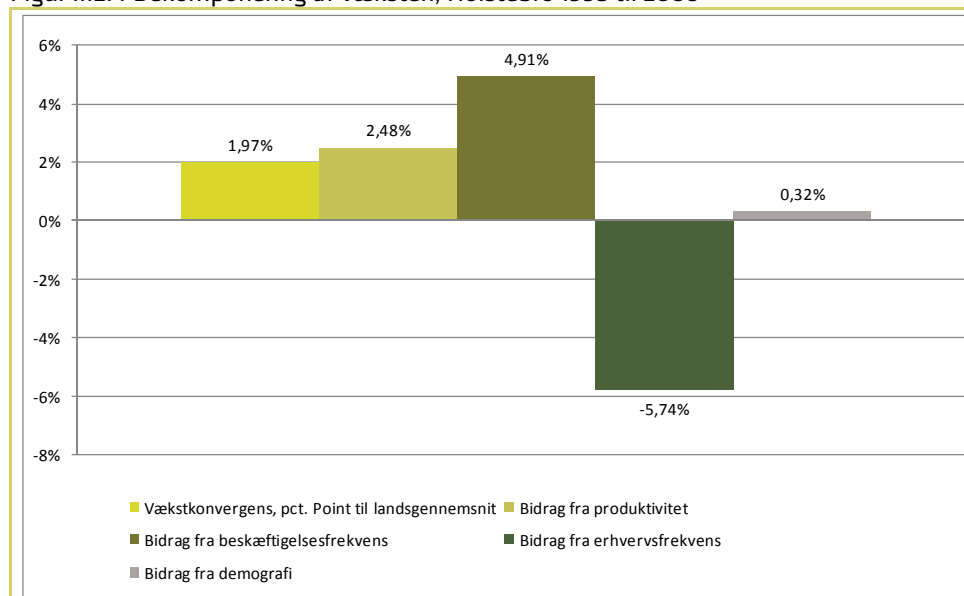
Tabel II.2.3 Oversigt over udviklingen i nøgletal for udviklingen i Hillerød

|   | Hillerød | Landsgen-<br>nemsnit | 1. Placering blandt de<br>udvalgte 25 provins-<br>byer | 25. Placering<br>blandt de ud-<br>valgte 25 pro-<br>vinsbyer | Placering for<br>Hillerød |
|---|----------|----------------------|--|--|---------------------------|
| Indkomst pr. Indbygger 2006, 1.000 kr.  | 177      | 150                  | 237<br>(Hørsholm)                                      | 130<br>(Svendborg)   | 2.                        |
| Vækst i indkomst pr. indbygger 1993 til 2006  | 58 %     | 60 %                 | 78 %<br>(Silkeborg)                                    | 47 %<br>(Hørsholm)   | 13.                       |
| <i>Dekomponering</i>  |          |                      |  |  |                           |
| <i>Vækst i indkomst pr. bosatte beskæftigede<br/>1993 til 2006</i>                      | 64 %     | 53 %                 | 69 %<br>(Silkeborg)                                    | 47 %<br>(Randers)  | 3.                        |
| <i>Vækst i beskæftigelses-frekvens 1993 til 2006</i>                                    | 4 %      | 7 %                  | 22 %<br>(Hørsholm)                                     | 1 %<br>(Horsens)   | 21.                       |
| <i>Vækst i erhvervsdeltagelse 1993 til 2006</i>   | -1 %     | -4 %                 | 3 %<br>(Horsens)                                       | -16 %<br>(Hørsholm)  | 6.                        |
| <i>Vækst i andel 17 til 64-årige, 1993 til 2006</i>                                     | -7 %     | -2 %                 | 0 %<br>(Horsens)                                       | -13 %<br>(Hørsholm)  | 23.                       |
| Vækst i bosatte beskæftigede i Hillerød, 1993<br>til 2005                               | 5 %      | 4 %                  | 10 %<br>(Holbæk)                                       | -8 %<br>(Frederikshavn)                                      | 11.                       |
| Vækst i arbejdspladser i Hillerød, 1993 til 2006  | 22 %     | 6 %                  | 22 %<br>(Hillerød)                                     | -9 %<br>(Frederikshavn)                                      | 1.                        |
| Vækstbidrag til indkomst pr. beskæftigede fra<br>tilflyttere 1993 til 2006, i 1.000 kr. | 29       | -                    | 43<br>(Hørsholm)                                       | -14<br>(Frederikshavn)                                       | 3.                        |
| Andel af beskæftigede med offentlig<br>ansættelse                                       | 45 %     | 35 %                 | -  | -  | -                         |
| Vækst i personer med lang videregående ud-<br>dannelse (1996 til 2006)                  | 48 %     | 45 %                 | 77 %<br>(Silkeborg)                                    | 7 %<br>(Frederikshavn)                                       | 12.                       |
| Vækst i personer med mellemlang videregåen-<br>de uddannelse (1996 til 2006)            | 17 %     | 28 %                 | 41 %<br>(Næstved)                                      | -1 %<br>(Hørsholm)   | 24.                       |
| Andel børn og unge (0 - 15 år)  | 23 %     | 20 %                 | -  | -  | -                         |
| Andel i arbejdsdygtig alder (16 - 64 år)  | 62 %     | 65 %                 | -  | -  | -                         |
| Andel ældre (65+)   | 15 %     | 16 %                 | -  | -  | -                         |

Note: Aldersgrupper kan summe forskelligt fra 100 grundet afrundinger. For vækst i uddannelsesniveau er vist gennemsnit for de analyserede 25 provinsbyer.

Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet.

Figur II.2.4 Dekomponering af væksten, Holstebro 1993 til 2006



Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet

#### Holstebros udvikling i mellem 1993 og 2006 (se tabel II.2.4 næste side):

- Indkomst pr. indbygger er vokset fra 91.000 til 149.000, svarende til 63 procent.
- Indkomsten pr. bosatte beskæftigede er vokset fra 174.000 til 273.000, svarende til en øgning på 99.000 eller en vækst på 57 procent.
- Heraf har tilflyttere alt i alt bidraget med et fald i indkomsten pr. bosatte beskæftigede med 5.000 kroner per beskæftiget, svarende til -5 procent af stigningen.

#### Holstebros udvikling i forhold til landsgennemsnittet i perioden (se figur II.2.4):

- Har oplevet en vækst i indkomst pr. indbygger på 1,97 procent mere end landsgennemsnittet.

*Denne ændring kan tilskrives:*

- At Holstebro har haft en vækst på 2,48 procent mere end landsgennemsnit i indkomsten pr. beskæftigede bosat i Holstebro.
- At beskæftigelsesfrekvensen er vokset med 4,91 procent mere end landsgennemsnittet.
- At erhvervsfrekvensen er omvendt vokset med ca. 5,74 procent mindre end landsgennemsnittet.
- At demografien har påvirket den relative vækst i indkomst pr. indbygger positivt ved en vækst i andelen af 17 til 64-årige på 0,32 procent mere end landsgennemsnittet.

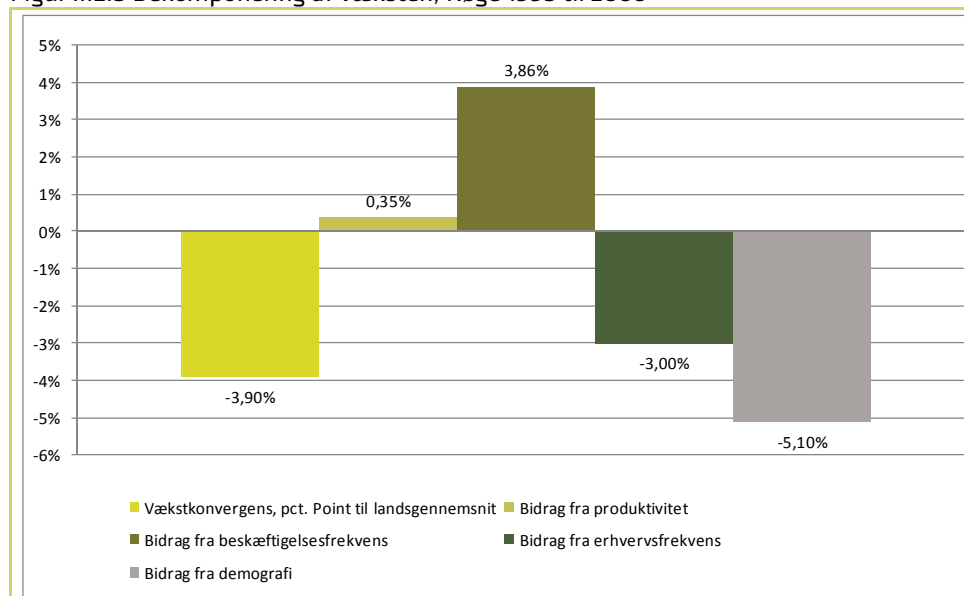
Tabel II.2.4 Oversigt over udviklingen i nøgletal for udviklingen i Holstebro

|   | Holstebro | Landsgen-<br>nemsnit | 1. Placering blandt de<br>udvalgte 25 provins-<br>byer | 25. Placering<br>blandt de ud-<br>valgte 25 pro-<br>vinsbyer | Placering for<br>Holstebro |
|---|-----------|----------------------|--|--|----------------------------|
| Indkomst pr. Indbygger 2006, 1.000 kr.  | 149       | 150                  | 237<br>(Hørsholm)                                      | 130<br>(Svendborg)   | 12.                        |
| Vækst i indkomst pr. indbygger 1993 til 2006  | 63 %      | 60 %                 | 78 %<br>(Silkeborg)                                    | 47 %<br>(Hørsholm)   | 9.                         |
| <i>Dekomponering</i>  |           |                      |  |  |                            |
| <i>Vækst i indkomst pr. bosatte beskæftigede<br/>1993 til 2006</i>                      | 57 %      | 53 %                 | 69 %<br>(Silkeborg)                                    | 47 %<br>(Randers)  | 7.                         |
| <i>Vækst i beskæftigelses-frekvens 1993 til 2006</i>                                    | 4 %       | 7 %                  | 22 %<br>(Hørsholm)                                     | 1 %<br>(Horsens)   | 19.                        |
| <i>Vækst i erhvervsdeltagelse 1993 til 2006</i>   | -9 %      | -4 %                 | 3 %<br>(Horsens)                                       | -16 %<br>(Hørsholm)  | 22.                        |
| <i>Vækst i andel 17 til 64-årige, 1993 til 2006</i>                                     | -2 %      | -2 %                 | 0 %<br>(Horsens)                                       | -13 %<br>(Hørsholm)  | 6.                         |
| Vækst i bosatte beskæftigede i Holstebro,<br>1993 til 2005                              | 3 %       | 4 %                  | 10 %<br>(Holbæk)                                       | -8 %<br>(Frederikshavn)                                      | 14.                        |
| Vækst i arbejdspladser i Holstebro, 1993 til<br>2006                                    | 12 %      | 6 %                  | 22 %<br>(Hillerød)                                     | -9 %<br>(Frederikshavn)                                      | 3.                         |
| Vækstbidrag til indkomst pr. beskæftigede fra<br>tilflyttere 1993 til 2006, i 1.000 kr. | -5        | -                    | 43<br>(Hørsholm)                                       | -14<br>(Frederikshavn)                                       | 18.                        |
| Andel af beskæftigede med offentlig ansæt-<br>telse                                     | 33 %      | 35 %                 | -  | -  | -                          |
| Vækst i personer med lang videregående ud-<br>dannelse (1996 til 2006)                  | 45 %      | 45 %                 | 77 %<br>(Silkeborg)                                    | 7 %<br>(Frederikshavn)                                       | 13.                        |
| Vækst i personer med mellemlang videregåen-<br>de uddannelse (1996 til 2006)            | 35 %      | 28 %                 | 41 %<br>(Næstved)                                      | -1 %<br>(Hørsholm)   | 7.                         |
| Andel børn og unge (0 - 15 år)  | 21 %      | 20 %                 | -  | -  | -                          |
| Andel i arbejdsdygtig alder (16 - 64 år)  | 64 %      | 65 %                 | -  | -  | -                          |
| Andel ældre (65+)   | 16 %      | 16 %                 | -  | -  | -                          |

Note: Aldersgrupper kan summe forskelligt fra 100 grundet afrundinger. For vækst i uddannelsesniveau er vist gennemsnit for de analyserede 25 provinsbyer.

Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet.

Figur II.2.5 Dekomponering af væksten, Køge 1993 til 2006



Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet

#### Køges udvikling i mellem 1993 og 2006 (se tabel II.2.5 næste side):

- Indkomst pr. indbygger er vokset fra 106.000 til 162.000, svarende til 54 procent.
- Indkomsten pr. bosatte beskæftigede er vokset fra 195.000 til 302.000, svarende til en øgning på 107.000 eller en vækst på 55 procent.
- Heraf har tilflyttere alt i alt bidraget med en øgning af indkomsten pr. bosatte beskæftigede med 20.000 kroner per beskæftiget, svarende til 19 procent af stigningen.

#### Køges udvikling i forhold til landsgennemsnittet i perioden (se figur II.2.5):

- Køge har oplevet en vækst i indkomst pr. indbygger på 3,9 procent mindre end landsgennemsnittet.

Denne ændring kan tilskrives:

- At væksten i indkomsten pr. beskæftigede, bosat i Køge er på 0,35 procent mere end landsgennemsnittet.
- At beskæftigelsesfrekvensen er vokset med ca. 3,87 procent mere end landsgennemsnittet.
- At erhvervsfrekvensen er til gengæld vokset med ca. 3 procent mindre end landsgennemsnittet.
- At demografien har påvirket den relative vækst i indkomst pr. indbygger negativt, ved vækst i andelen af 17 til 64-årige på 5,1 procent mindre end landsgennemsnittet.

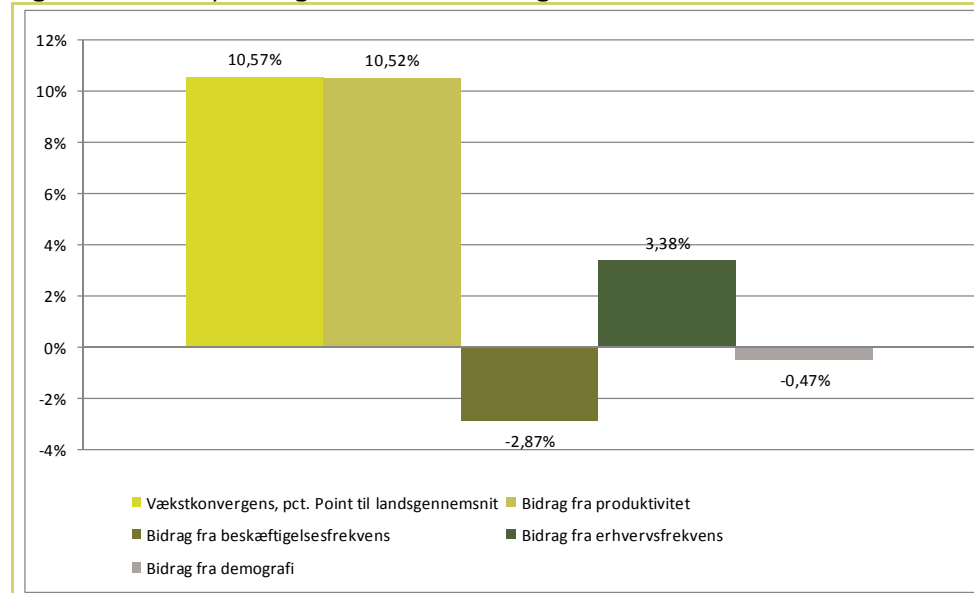
Tabel II.2.5 Oversigt over udviklingen i nøgletal for udviklingen i Køge

|   | Køge | Landsgen-<br>nemsnit | 1. Placering blandt de<br>udvalgte 25 provins-<br>byer | 25. Placering<br>blandt de ud-<br>valgte 25 pro-<br>vinsbyer | Placering for<br>Køge |
|---|------|----------------------|--|--|-----------------------|
| Indkomst pr. Indbygger 2006, 1.000 kr.  | 162  | 150                  | 237<br>(Hørsholm)                                      | 130<br>(Svendborg)   | 5.                    |
| Vækst i indkomst pr. indbygger 1993 til 2006  | 54 % | 60 %                 | 78 %<br>(Silkeborg)                                    | 47 %<br>(Hørsholm)   | 20.                   |
| <i>Dekomponering</i>  |      |                      |  |  |                       |
| <i>Vækst i indkomst pr. bosatte beskæftigede<br/>1993 til 2006</i>                      | 55 % | 53 %                 | 69 %<br>(Silkeborg)                                    | 47 %<br>(Randers)  | 13.                   |
| <i>Vækst i beskæftigelses-frekvens 1993 til 2006</i>                                    | 11 % | 7 %                  | 22 %<br>(Hørsholm)                                     | 1 %<br>(Horsens)   | 5.                    |
| <i>Vækst i erhvervsdeltagelse 1993 til 2006</i>   | -7 % | -4 %                 | 3 %<br>(Horsens)                                       | -16 %<br>(Hørsholm)  | 18.                   |
| <i>Vækst i andel 17 til 64-årige, 1993 til 2006</i>                                     | -7 % | -2 %                 | 0 %<br>(Horsens)                                       | -13 %<br>(Hørsholm)  | 20.                   |
| Vækst i bosatte beskæftigede i Køge, 1993 til<br>2005                                   | 4 %  | 4 %                  | 10 %<br>(Holbæk)                                       | -8 %<br>(Frederikshavn)                                      | 12.                   |
| Vækst i arbejdspladser i Køge, 1993 til 2006  | 14 % | 6 %                  | 22 %<br>(Hillerød)                                     | -9 %<br>(Frederikshavn)                                      | 4.                    |
| Vækstbidrag til indkomst pr. beskæftigede fra<br>tilflyttere 1993 til 2006, i 1.000 kr. | 20   | -                    | 43<br>(Hørsholm)                                       | -14<br>(Frederikshavn)                                       | 8.                    |
| Andel af beskæftigede med offentlig ansæt-<br>telse                                     | 32 % | 35 %                 | -  | -  | -                     |
| Vækst i personer med lang videregående ud-<br>dannelse (1996 til 2006)                  | 62 % | 45 %                 | 77 %<br>(Silkeborg)                                    | 7 %<br>(Frederikshavn)                                       | 3.                    |
| Vækst i personer med mellemlang videregåen-<br>de uddannelse (1996 til 2006)            | 26%  | 28 %                 | 41 %<br>(Næstved)                                      | - 1 %<br>(Hørsholm)  | 15.                   |
| Andel børn og unge (0 - 15 år)  | 22 % | 20 %                 | -  | -  | -                     |
| Andel i arbejdsdygtig alder (16 - 64 år)  | 63 % | 65 %                 | -  | -  | -                     |
| Andel ældre (65+)   | 15 % | 16 %                 | -  | -  | -                     |

Note: Aldersgrupper kan summe forskelligt fra 100 grundet afrundinger. For vækst i uddannelsesniveau er vist gennemsnit for de analyserede 25 provinsbyer.

Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet.

Figur II.2.6 Dekomponering af væksten, Silkeborg 1993 til 2006



Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet

#### Silkeborgs udvikling i mellem 1993 og 2006 (se tabel II.2.6 næste side):

- Indkomst pr. indbygger er vokset fra 92.000 til 163.000, svarende til 78 procent.
- Indkomsten pr. bosatte beskæftigede er vokset fra 177.000 til 299.000, svarende til en øgning på 122.000 eller en vækst på 69 procent.
- Heraf har tilflyttere alt i alt bidraget med en øgning af indkomsten pr. bosatte beskæftigede med 21.000 kroner per beskæftiget, svarende til 17 procent af stigningen.

#### Silkeborgs udvikling i forhold til landsgennemsnittet i perioden (se figur II.2.6):

- Silkeborg har oplevet en vækst i indkomst pr. indbygger på 10,57 procent mere end landsgennemsnittet.

*Denne ændring kan tilskrives:*

- At Silkeborg har oplevet en vækst på 10,52 procent mere end landsgennemsnit i indkomsten pr. beskæftigede, bosat i Silkeborg.
- At beskæftigelsesfrekvensen er vokset med ca. 2,87 procent mindre end landsgennemsnittet.
- At erhvervsfrekvensen er til gengæld vokset med ca. 3,38 procent mere end landsgennemsnittet.
- At demografien har påvirket den relative vækst i indkomst pr. indbygger negativt, ved en vækst i andelen af 17 til 64-årige på 0,47 procent mindre end landsgennemsnittet.

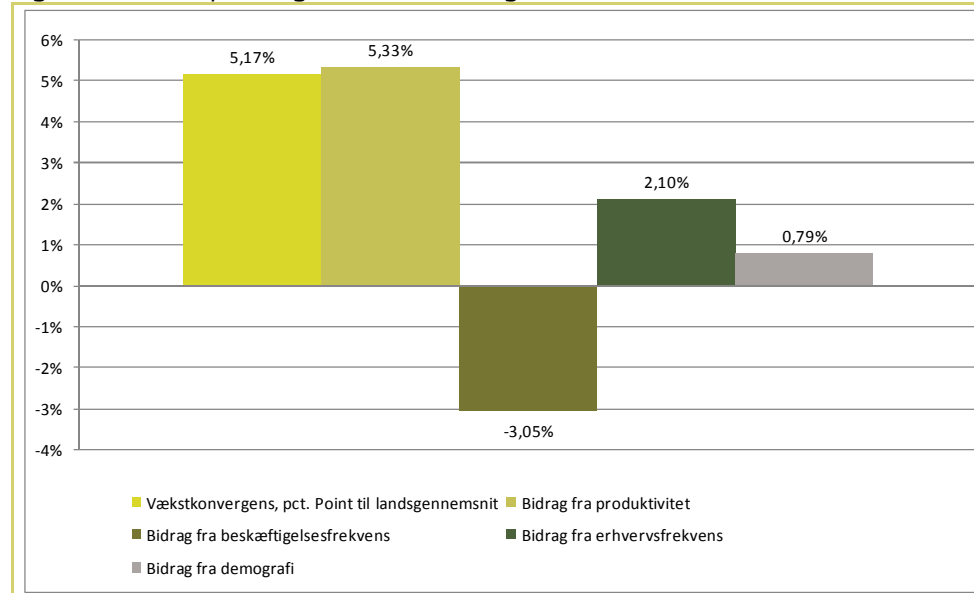
Tabel II.2.6 Oversigt over udviklingen i nøgletal for udviklingen i Silkeborg

|   | Silkeborg | Landsgen-<br>nemsnit | 1. Placering blandt de<br>udvalgte 25 provins-<br>byer | 25. Placering<br>blandt de ud-<br>valgte 25 pro-<br>vinsbyer | Placering for<br>Silkeborg |
|---|-----------|----------------------|--|--|----------------------------|
| Indkomst pr. Indbygger 2006, 1.000 kr.  | 163       | 150                  | 237<br>(Hørsholm)                                      | 130<br>(Svendborg)   | 4.                         |
| Vækst i indkomst pr. indbygger 1993 til 2006  | 78 %      | 60 %                 | 78 %<br>(Silkeborg)                                    | 47 %<br>(Hørsholm)   | 1.                         |
| <i>Dekomponering</i>  |           |                      |  |  |                            |
| <i>Vækst i indkomst pr. bosatte beskæftigede<br/>1993 til 2006</i>                      | 69 %      | 53 %                 | 69 %<br>(Silkeborg)                                    | 47 %<br>(Randers)  | 1.                         |
| <i>Vækst i beskæftigelses-frekvens 1993 til 2006</i>                                    | 4 %       | 7 %                  | 22 %<br>(Hørsholm)                                     | 1 %<br>(Horsens)   | 19.                        |
| <i>Vækst i erhvervsdeltagelse 1993 til 2006</i>   | -1 %      | -4 %                 | 3 %<br>(Horsens)                                       | -16 %<br>(Hørsholm)  | 4.                         |
| <i>Vækst i andel 17 til 64-årige, 1993 til 2006</i>                                     | -2 %      | -2 %                 | 0 %<br>(Horsens)                                       | -13 %<br>(Hørsholm)  | 12.                        |
| Vækst i bosatte beskæftigede i Silkeborg, 1993<br>til 2006                              | 9 %       | 4 %                  | 10 %<br>(Holbæk)                                       | -8 %<br>(Frederikshavn)                                      | 3.                         |
| Vækst i arbejdspladser i Silkeborg, 1993 til<br>2005                                    | 9 %       | 6 %                  | 22 %<br>(Hillerød)                                     | -9 %<br>(Frederikshavn)                                      | 7.                         |
| Vækstbidrag til indkomst pr. beskæftigede fra<br>tilflyttere 1993 til 2006, i 1.000 kr. | 21        | -                    | 43<br>(Hørsholm)                                       | -14<br>(Frederikshavn)                                       | 6.                         |
| Andel af beskæftigede med offentlig ansæt-<br>telse                                     | 30 %      | 35 %                 | -  | -  | -                          |
| Vækst i personer med lang videregående ud-<br>dannelse (1996 til 2006)                  | 77 %      | 45 %                 | 77 %<br>(Silkeborg)                                    | 7 %<br>(Frederikshavn)                                       | 1.                         |
| Vækst i personer med mellemlang videregåen-<br>de uddannelse (1996 til 2006)            | 37 %      | 28 %                 | 41 %<br>(Næstved)                                      | -1 %<br>(Hørsholm)   | 2.                         |
| Andel børn og unge (0 – 15 år)  | 22 %      | 20 %                 | -  | -  | -                          |
| Andel i arbejdsdygtig alder (16 – 64 år)  | 63 %      | 65 %                 | -  | -  | -                          |
| Andel ældre (65+)   | 15 %      | 16 %                 | -  | -  | -                          |

Note: Aldersgrupper kan summe forskelligt fra 100 grundet afrundinger. For vækst i uddannelsesniveau er vist gennemsnit for de analyserede 25 provinsbyer.

Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet.

Figur II.2.7 Dekomponering af væksten, Viborg 1993 til 2006



Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet

#### Viborgs udvikling i mellem 1993 og 2006 (se tabel II.2.7 næste side):

- Indkomst pr. indbygger er vokset fra 90.000 til 151.000, svarende til 68 procent.
- Indkomsten pr. bosatte beskæftigede er vokset fra 173.000 til 278.000, svarende til en øgning på 105.000 eller vækst på 61 procent.
- Heraf har tilflyttere alt i alt bidraget med en øgning af indkomsten pr. bosatte beskæftigede med 9.000 kroner per beskæftiget, svarende til 9 procent af stigningen.

#### Viborgs udvikling i forhold til landsgennemsnittet i perioden (se figur II.2.7):

- Viborg har oplevet en vækst i indkomst pr. indbygger på 5,17 procent mere end landsgennemsnittet.

*Denne ændring kan tilskrives:*

- At Viborg har oplevet en vækst på 5,33 procent mere end landsgennemsnittet i indkomsten pr. beskæftigede, bosat i Viborg.
- At beskæftigelsesfrekvensen er vokset med ca. 3,05 procent mindre end landsgennemsnittet.
- At erhvervsfrekvensen er til gengæld vokset med ca. 2,1 procent mere end landsgennemsnittet.
- At demografien har påvirket den relative vækst i indkomst pr. indbygger positivt, ved vækst i andelen af 17 til 64-årige på 0,79 procent mere end landsgennemsnittet.



Tabel II.2.7 Oversigt over udviklingen i nøgletal for udviklingen i Viborg

|   | Viborg | Landsgen-<br>nemsnit | 1. Placering blandt de<br>udvalgte 25 provins-<br>byer | 25. Placering<br>blandt de ud-<br>valgte 25 pro-<br>vinsbyer | Placering for<br>Viborg |
|---|--------|----------------------|--|--|-------------------------|
| Indkomst pr. Indbygger 2006, 1.000 kr.  | 151    | 150                  | 237<br>(Hørsholm)                                      | 130<br>(Svendborg)   | 11.                     |
| Vækst i indkomst pr. indbygger 1993 til 2006  | 68 %   | 60 %                 | 78 %<br>(Silkeborg)                                    | 47 %<br>(Hørsholm)   | 3.                      |
| <i>Dekomponering</i>  |        |                      |  |  |                         |
| <i>Vækst i indkomst pr. bosatte beskæftigede<br/>1993 til 2006</i>                      | 61 %   | 53 %                 | 69 %<br>(Silkeborg)                                    | 47 %<br>(Randers)  | 4.                      |
| <i>Vækst i beskæftigelses-frekvens 1993 til 2006</i>                                    | 4 %    | 7 %                  | 22 %<br>(Hørsholm)                                     | 1 %<br>(Horsens)   | 20.                     |
| <i>Vækst i erhvervsdeltagelse 1993 til 2006</i>   | -2 %   | -4 %                 | 3 %<br>(Horsens)                                       | -16 %<br>(Hørsholm)  | 9.                      |
| <i>Vækst i andel 17 til 64-årige, 1993 til 2006</i>                                     | -1 %   | -2 %                 | 0 %<br>(Horsens)                                       | -13 %<br>(Hørsholm)  | 3.                      |
| Vækst i bosatte beskæftigede i Viborg, 1993 til<br>2005                                 | 6 %    | 4 %                  | 10 %<br>(Holbæk)                                       | -8 %<br>(Frederikshavn)                                      | 8.                      |
| Vækst i arbejdspladser i Viborg, 1993 til 2006  | 8 %    | 6 %                  | 22 %<br>(Hillerød)                                     | -9 %<br>(Frederikshavn)                                      | 10.                     |
| Vækstbidrag til indkomst pr. beskæftigede fra<br>tilflyttere 1993 til 2006, i 1.000 kr. | 9      | -                    | 43<br>(Hørsholm)                                       | -14<br>(Frederikshavn)                                       | 11.                     |
| Andel af beskæftigede<br>ed offentlig ansættelse  | 36 %   | 35 %                 | -  | -  | -                       |
| Vækst i personer med lang videregående ud-<br>dannelse (1996 til 2006)                  | 58 %   | 45 %                 | 77 %<br>(Silkeborg)                                    | 7 %<br>(Frederikshavn)                                       | 6.                      |
| Vækst i personer med mellemlang videregåen-<br>de uddannelse (1996 til 2006)            | 36 %   | 28 %                 | 41 %<br>(Næstved)                                      | -1 %<br>(Hørsholm)   | 5.                      |
| Andel børn og unge (0 - 15 år)  | 21 %   | 20 %                 | -  | -  | -                       |
| Andel i arbejdsdygtig alder (16 - 64 år)  | 64 %   | 65 %                 | -  | -  | -                       |
| Andel ældre (65+)   | 16 %   | 16 %                 | -  | -  | -                       |

Note: Aldersgrupper kan summe forskelligt fra 100 grundet afrundinger. For vækst i uddannelsesniveau er vist gennemsnit for de analyserede 25 provinsbyer.

Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af tal fra Danmarks Statistik og Indenrigs- og Socialministeriet.

Tabel II.2.8 Dekomponering for alle 25 byer

|                     | Vækst i indkomst | Mervækst relativt til landsgenemsnit, pct. point | Mervækst fra produktivitet | Mervækst fra beskæftigelsesfrekvens | Mervækst fra erhvervsfrekvens | Mervækst fra demografi |
|---------------------|------------------|--|----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| Hele landet         | 47 %             | 0,0 %  | 0 %                        | 0 %                                 | 0 %                           | 0 %                    |
| 25 mellemstore byer | 47 %             | 0,2 %  | 2 %                        | 0 %                                 | 0 %                           | -1 %                   |
| Storkøbenhavn       | 47 %             | 0,1 %  | -3 %                       | 0 %                                 | 1 %                           | 1 %                    |
| Større byer         | 47 %             | -0,5 %   | -3 %                       | -1 %                                | 3 %                           | 1 %                    |
| Resten af landet    | 47 %             | -0,2 %   | 2 %                        | 0 %                                 | -2 %                          | -1 %                   |
| Silkeborg           | 58 %             | 10,6 %   | 11 %                       | -3 %                                | 3 %                           | 0 %                    |
| Haderslev           | 52 %             | 5,2 %  | 7 %                        | 0 %                                 | 0 %                           | -1 %                   |
| Viborg              | 52 %             | 5,2 %  | 5 %                        | -3 %                                | 2 %                           | 1 %                    |
| Horsens             | 51 %             | 3,9 %  | 1%                         | -6 %                                | 7 %                           | 2 %                    |
| Vejle               | 51 %             | 3,6 %  | 4 %                        | -2 %                                | 2 %                           | 0 %                    |
| Holbæk              | 50 %             | 2,6 %  | 1%                         | -2 %                                | 3 %                           | 0 %                    |
| Ringsted            | 50 %             | 2,5 %  | 2 %                        | 9 %                                 | -8 %                          | 0 %                    |
| Skive               | 49 %             | 2,5 %  | 2 %                        | 2 %                                 | -2 %                          | 1 %                    |
| Holstebro           | 49 %             | 2,0 %  | 2 %                        | 5 %                                 | -6 %                          | 0 %                    |
| Kolding             | 48 %             | 1,2 %  | 0 %                        | -2 %                                | 3 %                           | 0 %                    |
| Næstved             | 48 %             | 1,0 %  | 1%                         | 5 %                                 | -4 %                          | 0 %                    |
| Svendborg           | 47 %             | -0,1 %   | 1%                         | 3 %                                 | -4 %                          | 1 %                    |
| Hillerød            | 46 %             | -1,0 %   | 5 %                        | -3 %                                | 3 %                           | -6 %                   |
| Hjørring            | 46 %             | -1,4 %   | 0 %                        | 1%                                  | -2 %                          | 0 %                    |
| Helsingør           | 45 %             | -1,6 %   | 0 %                        | 0 %                                 | 2 %                           | -5 %                   |
| Frederikshavn       | 45 %             | -1,6 %   | 1%                         | 2 %                                 | -4 %                          | 0 %                    |
| Fredericia          | 45 %             | -2,4 %   | -2 %                       | 1%                                  | -1 %                          | -1 %                   |
| Randers             | 44 %             | -2,5 %   | -4 %                       | -5 %                                | 6 %                           | 0 %                    |
| Herning             | 44 %             | -3,2 %   | 3 %                        | -3 %                                | -1 %                          | -1 %                   |
| Køge                | 43 %             | -3,9 %   | 0 %                        | 4 %                                 | -3 %                          | -5 %                   |
| Roskilde            | 42 %             | -4,5 %   | 0 %                        | 0 %                                 | 0 %                           | -6 %                   |
| Sønderborg          | 42 %             | -5,2 %   | 0 %                        | 0 %                                 | 0 %                           | -5 %                   |
| Slagelse            | 41 %             | -5,6 %   | -2 %                       | 0 %                                 | -3 %                          | -1 %                   |
| Hørsholm            | 39 %             | -8,4 %   | 5 %                        | 13 %                                | -13 %                         | -13 %                  |

Kilde: Copenhagen Economics på baggrund af registerdata fra Danmark Statistik

## APPENDIKS II.3 ANALYSE AF ERHVERVSSAMMENSÆTNING

Analysen af erhvervssammensætning viser i hvilken grad, den enkelte kommunes relative vækst skyldes dels sammensætningen af erhvervs i høj- og lavvækst erhverv og kommunens erhvervs evne til at skabe højere vækst end landsgennemsnittet for det enkelte erhverv.

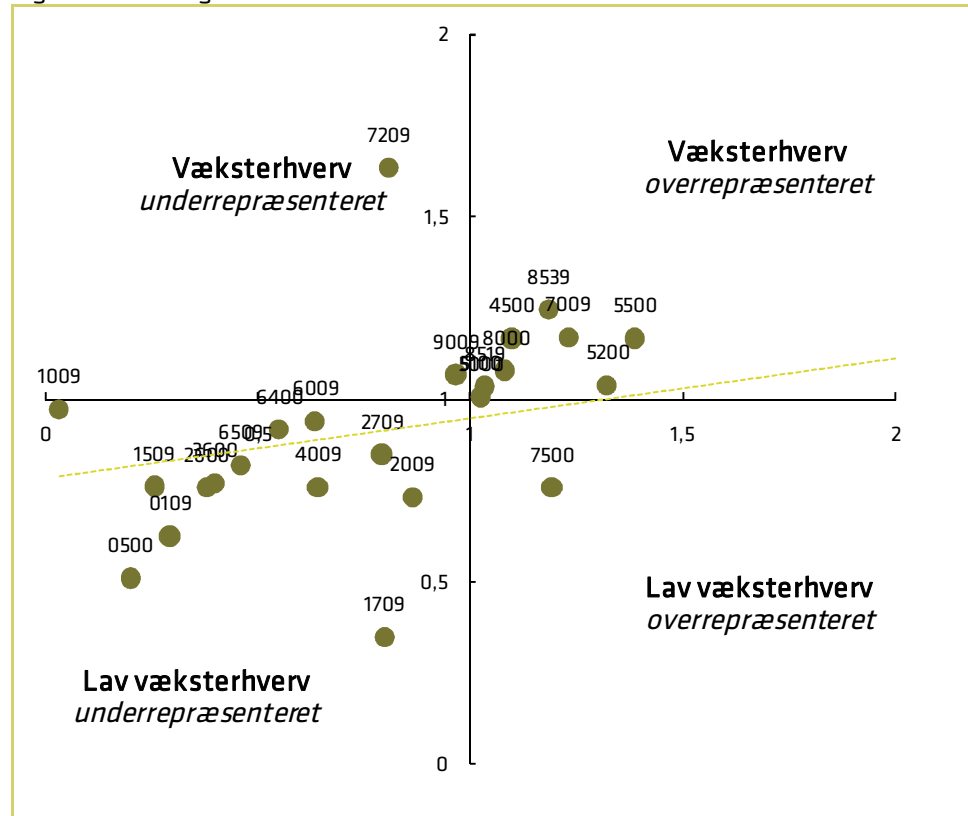
Figurerne viser de enkelte mellemstore byers lokaliseringkvotient på x-aksen og det pågældende erhvervs nationale branchevækst i forhold til samlet national vækst er vist på y-aksen.

En positiv regressionslinje indikerer en gunstig erhvervsspecialisering. En negativ regressionslinje indikerer en ugunstig erhvervsspecialisering med hensyn til vækstbrancher.

I nedenstående figurer er følgende branchekoder anvendt, jf. Danmarks Statistik:

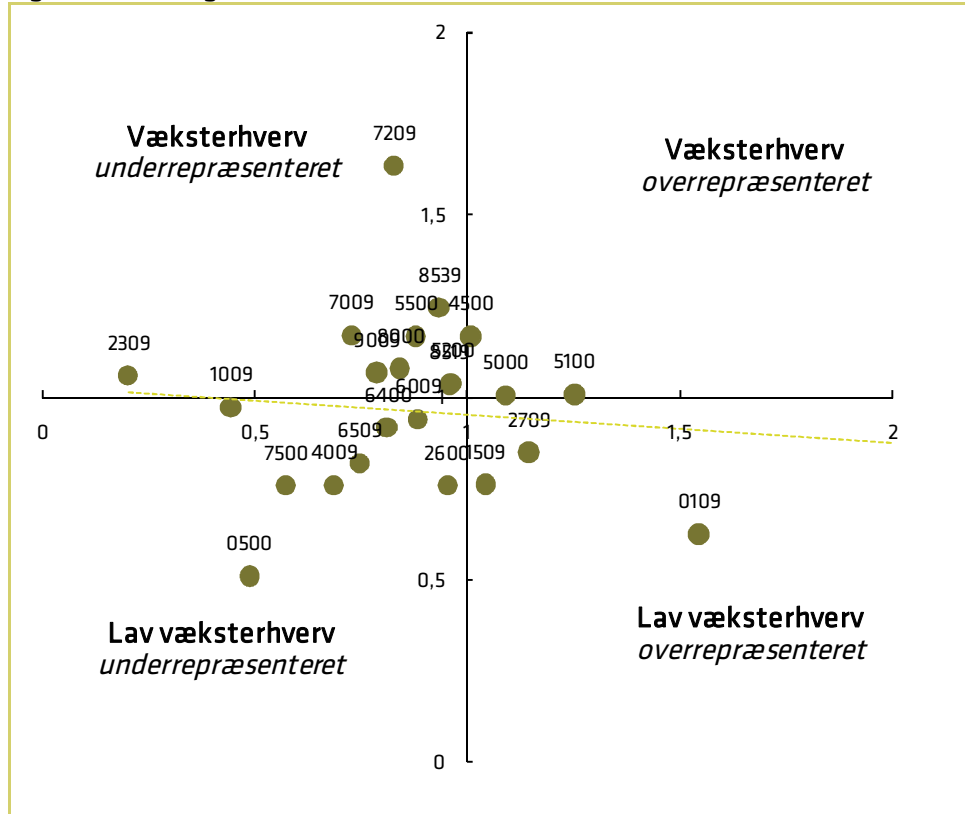
- 0109 Landbrug, gartneri og skovbrug;
- 0500 Fiskeri;
- 1009 Råstofudvinding;
- 1509 Føde-, drikke- og tobaksvareindustri;
- 1709 Tekstil- og læderindustri;
- 2009 Træ-, papir- og grafisk industri;
- 2309 Kemisk industri og plastindustri;
- 2600 Sten-, ler- og glasindustri;
- 2709 Jern- og metalindustri;
- 3600 Møbelindustri og anden industri;
- 4009 Energi- og vandforsyning;
- 4500 Bygge og anlæg;
- 5000 Autohandel, service og tankstationer;
- 5100 Engroshandel undtagen med biler;
- 5200 Detailh. og reparationsvirks. undt. biler;
- 5500 Hoteller og restauranter;
- 6009 Transport;
- 6400 Post og tele;
- 6509 Finansiering og forsikring;
- 7009 Udlejning og ejendomsformidling;
- 7209 Forretningsservice;
- 7500 Offentlig administration;
- 8000 Undervisning;
- 8519 Sundhedsvæsen;
- 8539 Sociale institutioner;
- 9009 Foreninger, kultur og renovation.

Figur II.3.1 Helsingør



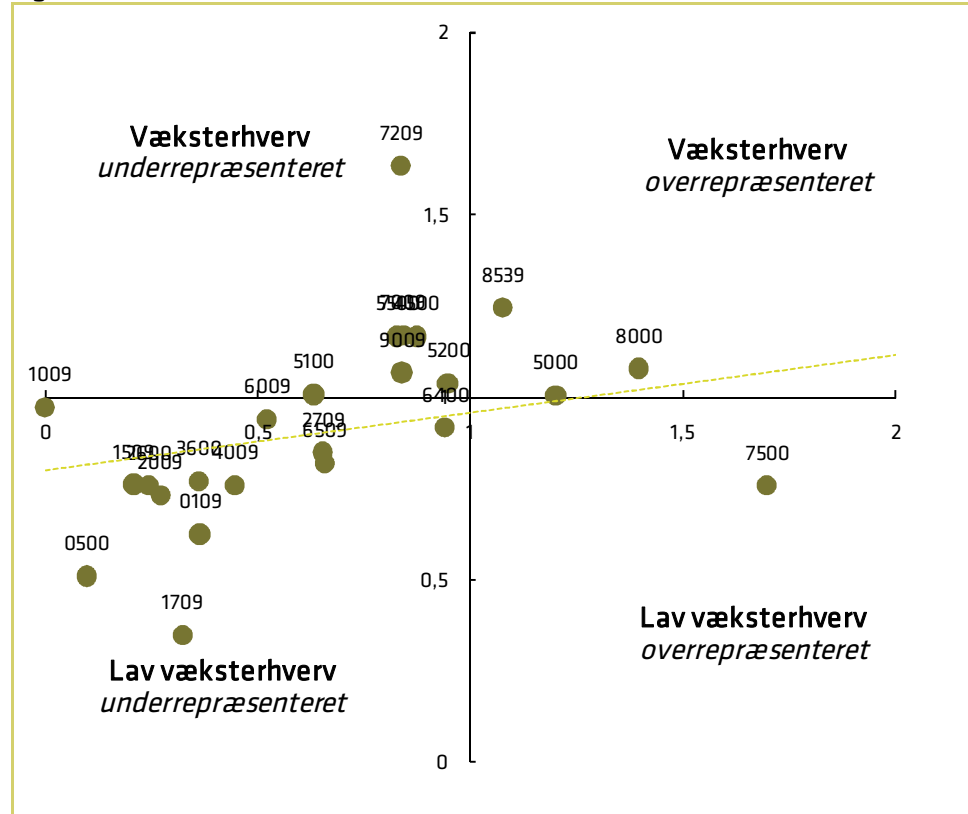
Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken

Figur II.3.2 Herning



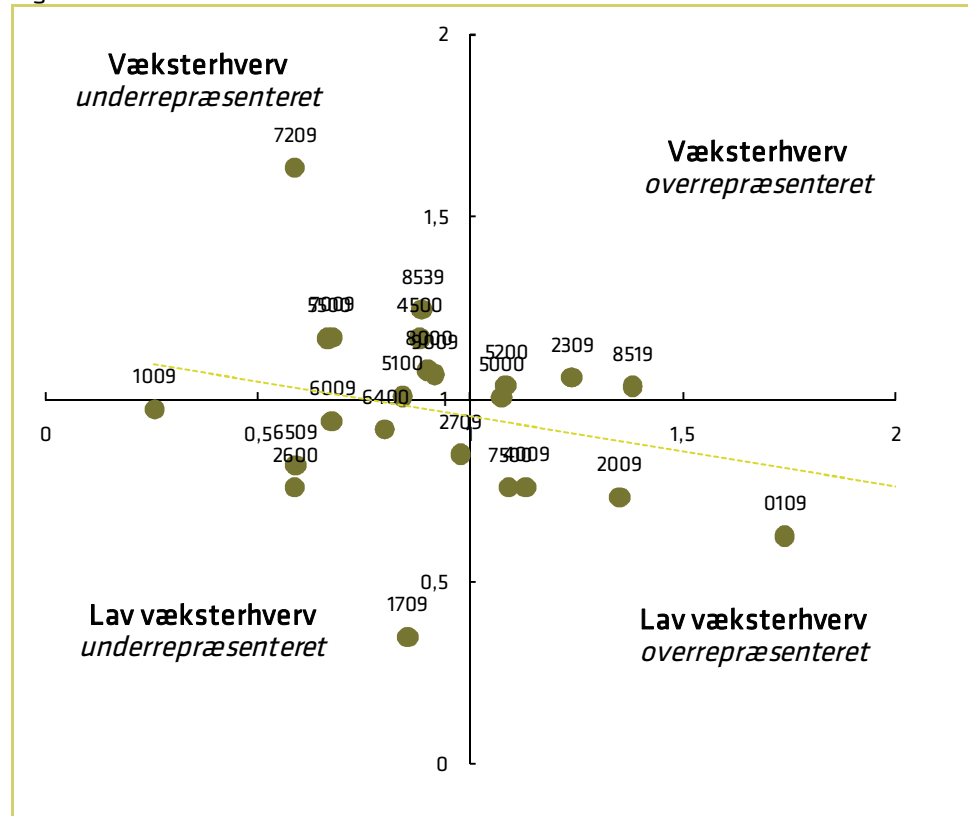
Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken

Figur II.3.3 Hillerød



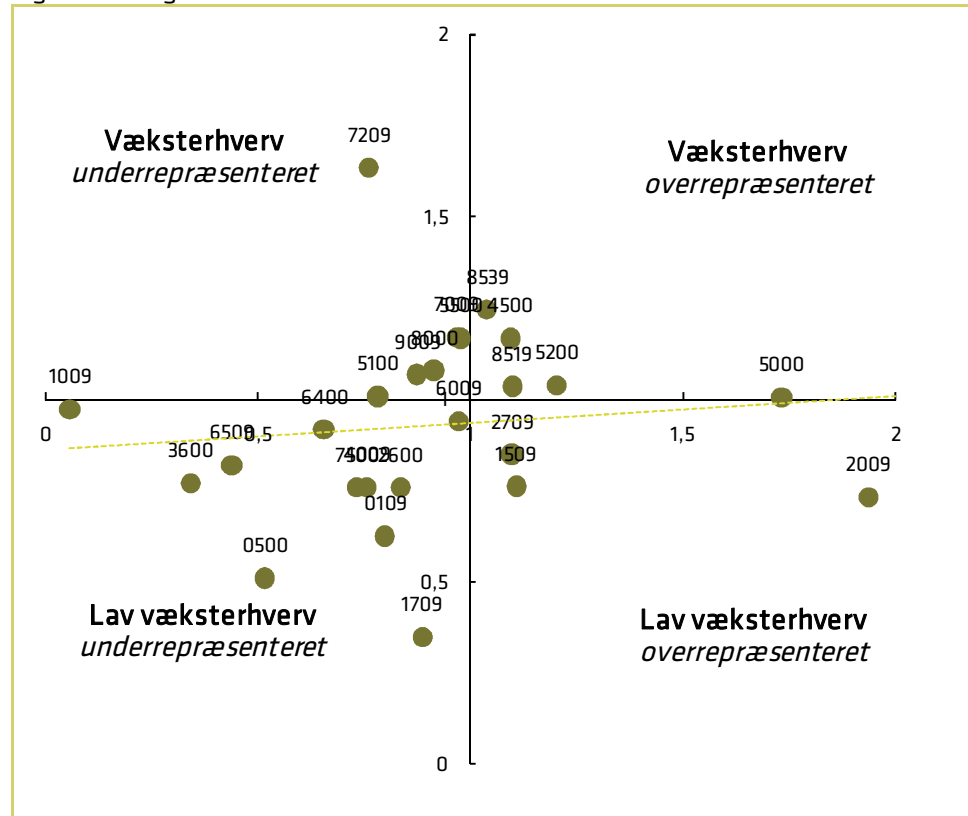
Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken

Figur II.3.4 Holstebro



Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken

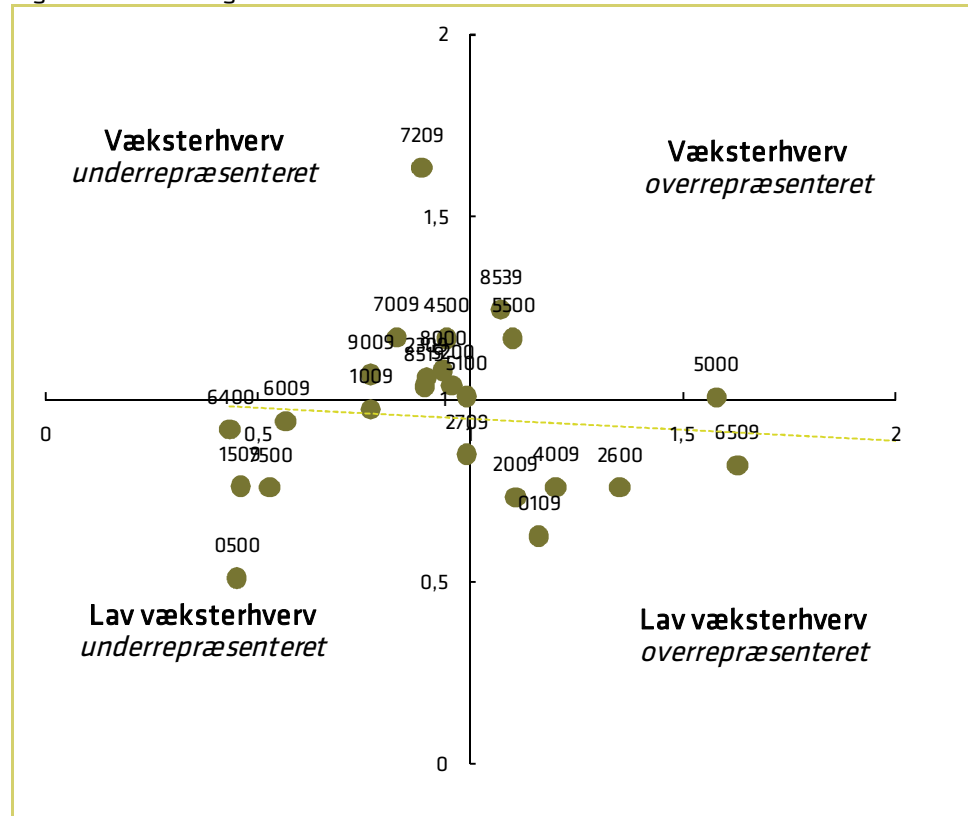
Figur II.3.5 Køge



Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken

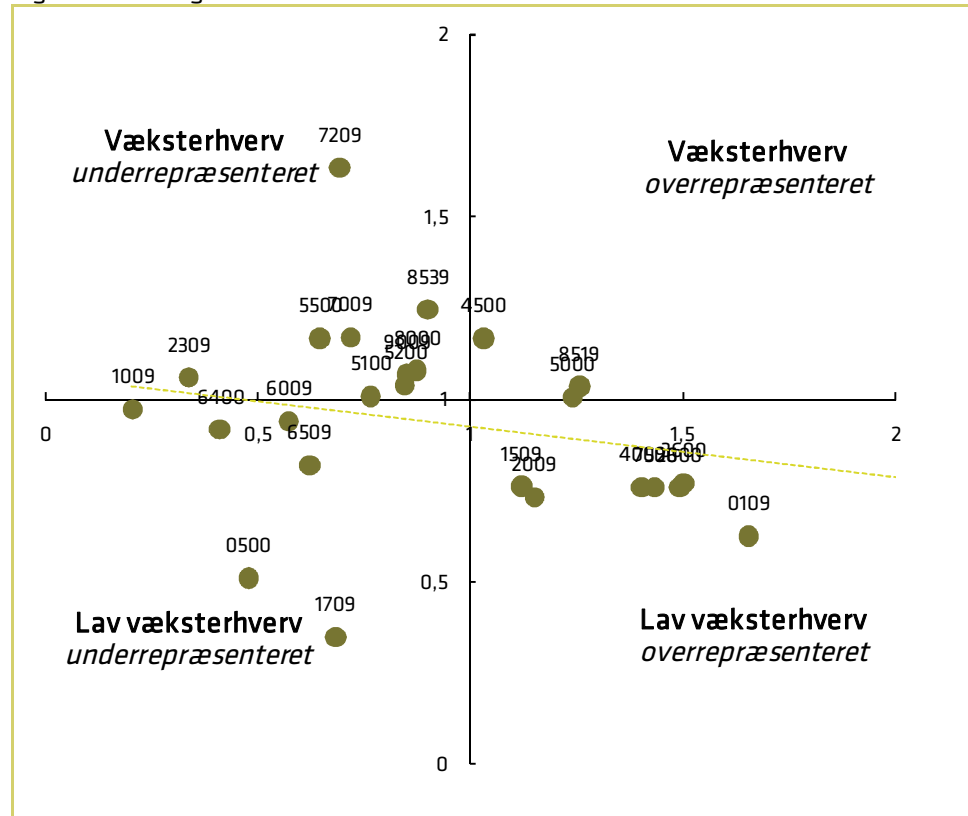


Figur II.3.6 Silkeborg



Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken

Figur II.3.7 Viborg



Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken

