



Internationale casestudier til inspiration for Region Sjælland

Erfaringer fra undersøgelser af byer og regioner, som er lokaliseret uden for storbyer/hovedstæder

- Byen Stirling og Forth Valley samarbejdet i nærheden af Glasgow/Edinburgh
- Østfold fylke og samarbejdet omkring Osloregionen
- Byen Playford i udkanten af Adelaide
- Södermanlands Län og det regionale samarbejde omkring Stockholm

Udarbejdet af Oxford Research A/S
for det midlertidige vækstforum i Region Sjælland
Marts 2006

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1. Indledning	7
1.1 Metode: Måltrettede casestudier	8
Kapitel 2. Sammenfatning og strategianbefalinger	9
2.1 Tværgående konklusioner.....	9
2.2 Sammenfattende overblik over de 4 cases	12
Kapitel 3. Stirling og Forth Valley regionen	15
3.1 Fakta om Stirling og Forth Valley	16
3.2 Vigtigste læringsperspektiver for Region Sjælland	17
3.2.1 ”Quality of life” som prioriteret målsætning	18
3.2.2 Ambitiøs turismestrategi – Rob Roy & William Wallace vs. Gøngehøvdingen	18
3.2.3 Struktureret erhvervspolitik	19
3.2.4 Inddragelse af private aktører i regionale udviklingsprojekter	20
3.3 Organisering af den regionale erhvervspolitik.....	21
3.3.1 Samspil mellem administrative niveauer	21
3.3.2 Offentlig-privat samspil.....	24
3.4 Inspiration relateret til at skabe intern dynamik og vækst	26
3.4.1 Klyngestrategier	26
3.4.2 Turisme	27
3.4.3 Triple-helixmodeller	29
3.4.4 Iværksætterstrategier	30
3.5 Inspiration relateret til ”uden for storbyerne” lokaliseringen.....	31
3.5.1 Samspil med storbyerne og omkringliggende regioner	31
3.5.2 Bosætningsinitiativer - fokus på livskvaliteten	31
3.6 Inspiration relateret til globalisering og grænseregionale strategier.....	32
3.7 Links og kontaktpersoner	33
Kapitel 4. Østfold og Oslosamarbejdet	35
4.1 Fakta om Østfold Fylkeskommune og regionssamarbejdet omkring Oslo.....	35
4.2 Vigtigste læringsperspektiver for Region Sjælland	36
4.2.1 Satsning på infrastruktur.....	37
4.2.2 Kompetenceudvikling for hele regionen.....	37

4.2.3	Offentlig støtte til innovation	38
4.3	Organisering af den regionale erhvervs politik	39
4.3.1	Væsentlige regionale udviklingsaktører i Østfold fylke	40
4.3.2	Kommunerne som førstelinje for småskala erhvervsudvikling	42
4.3.3	Adgang til kompetence, netværk og kapital	42
4.4	Inspiration relateret til at skabe intern dynamik og vækst.....	43
4.4.1	Halden Kommune ”Den centrale periferi” eller ”Den perifere central”	43
4.4.2	”Oplev Frederikstad”	44
4.4.3	Kompetenceudvikling for hele regionen.....	45
4.5	Inspiration relateret til at være nabo til en storby.....	45
4.5.1	Samarbejdet omkring Oslo-regionen	46
4.5.2	Østlandssamarbejdet	46
4.5.3	Satsning på infrastrukturen.....	47
4.6	Inspiration relateret til globalisering og grænseregionale strategier	47
4.6.1	Göteborg-Oslo samarbejdet (GO).....	48
4.6.2	Den skandinaviske arena	49
4.7	Links og kontaktpersoner	49
4.7.1	Relevante links:.....	49
4.7.2	Program for besøg i Østfold, Norge.....	50
Kapitel 5.	City of Playford, Adelaide - Australien.....	51
5.1	Kort om Playford.....	52
5.2	De vigtigste læringserfaringer fra Playford	53
5.2.1	New Regionalism: Kombination af strategisk virksomhedsrådgivning, klyngeanalyser og klyngestrategier.....	54
5.2.2	Kobling mellem teori og praksis.....	55
5.2.3	Metodik: Systematisk kortlægning af værdikæder identificerer strategiske muligheder.....	55
5.2.4	Mulighederne i internationale værdikæder	56
5.3	Organisering af den regionale erhvervs politik	56
5.3.1	En økonomisk strateg med frie beføjelser	56
5.3.2	Ressourcerne skal bruges på virksomhedsudvikling.....	57
5.3.3	New – Regionalism - Det offentlige som offensiv katalysator	57
5.4	Inspiration relateret til at skabe intern dynamik og vækst.....	58
5.4.1	Playfordmodellen – det handler om at engagere virksomheder til at investere i udviklingsprojekter	58

5.4.2	Udgangspunktet for erhvervsudvikling: ”Working with what you have”	59
5.4.3	Klyngestrategien – mere proces end strategi	59
5.4.4	Strategic-Supply-Chain-Partnerships – En metode til at styrke grundlaget for erhvervsudvikling	60
5.5	Inspiration relateret til globalisering og grænseregionale strategier	63
5.5.1	Skabe eksportnetværk i stor stil	63
5.5.2	Ambitiøs tiltrækningspolitik	64
5.6	Kilder og links til yderligere materiale	65
Kapitel 6.	Södermanland	67
6.1	Fakta om Södermanland	67
6.2	Samspil med omkringliggende regioner	68
6.2.1	At tænke som en sammenhængende region	68
6.2.2	Regionalt samarbejde Stockholm-Mälardalenregionen	68
6.3	Ambitiøs klyngepolitik i Södermanlands Län	68
6.3.1	Biotechvalley	69
6.3.2	Robotdalen	70
6.3.3	TOWER INTERREG IIIIC – grænseoverskridende samarbejde	70
6.4	Mälardalens Højskole	71
6.5	Links til yderligere informationer	71

Kapitel 1. Indledning

Det midlertidige Vækstforum på Sjælland har til opgave at skabe et solidt fundament, som det permanente Vækstforum efter 1. april 2006 kan bruge som afsæt til det regionale erhvervsudviklingsarbejde for Region Sjælland. Der skal bl.a. tilvejebringes et solidt faktabaseret beslutningsgrundlag, hvorfor det midlertidige Vækstforum har igangsat en mængde analyser. Som supplement til de forskellige faktabaserede analyser har det midlertidige Vækstforum besluttet at få udarbejdet en række internationale casebeskrivelser, der kan inspirere til det kommende strategiske arbejde i regionen. Oxford Research har derfor gennemført regionale analyser af 4 specifikke internationale cases.

Analysearbejdet er gennemført i perioden fra december 2005 til februar 2006.

De internationale cases er udvalgt med fokus på de specifikke udfordringer, som Region Sjælland står overfor. De specifikke udfordringer, som Region Sjælland står overfor, kan sammenfattes under følgende hovedoverskrifter.

- **Regionen er nabo til en storby.** Regionens arbejdskraft, erhvervsliv og øvrige liv er præget af naboskabet til en storby.
- **Regionen er præget af mange mellemstore provinsbyer.** Med byer som Roskilde, Næstved, Slagelse, Holbæk, Ringsted, Sorø mv. er regionen ikke præget af et oplagt center – men derimod mange mindre delcentre – (samt at det egentlige ”center” ligger uden for regionen)
- **Regionen har få markante erhvervsklynger.** Dels har regionen sammenlignet med andre regioner relativt få klynger – og dels har regionen i kraft af tilknytningen til København netop et stort ønske om at ”blive mere selvfor-synende” – hvorfor udviklingen af stærkere klynger kunne være en mulig strategi.

Det midlertidige Vækstforum har ønsket at få udarbejdet en række casebeskrivelser, der kan inspirere inden for de tre ovennævnte hovedoverskrifter. Læringsperspektiverne for Region Sjælland skal dække bredt og bl.a. komme omkring følgende områder:

3 overordnede læringsperspektiver

- Hvordan regionen kan blive bedre til at skabe vækst og dynamik internt i regionen.
- Hvordan regionen kan blive bedre til at udnytte de vækstperspektiver, der ligger i at være ”nabo til en storby”.
- Hvordan regionen kan blive bedre til at udnytte globaliseringen og specielt de grænseregionale muligheder til at skabe vækst og dynamik.

1.1 Metode: Målrættede casestudier

Formålet med casestudierne er at inspirere til regional udvikling på Sjælland. Cases, især når de er fra andre lande, vil aldrig kunne sammenlignes og bruges på fuldstændig samme måde i andre sammenhænge. Selvom vi har valgt regioner, der har udfordringer, der minder om Sjællands, vil der således være en mængde historiske, kulturelle og geografiske forskelle, som man skal tage højde for, når man skal arbejde videre med case-studierne. Fokus har været lagt på at samle så meget inspiration som muligt i forhold til Region Sjælland, men oftest vil der skulle arbejdes videre og laves yderligere detaljeret research, hvis de forskellige inspirationselementer skal bruges i praksis.

De fire cases er udvalgt, fordi det forventes, at de hver især kan bidrage med forskellige vinkler, der kan inspirere til den fremtidige udvikling i Region Sjælland. Ikke alle læringsperspektiverne vil således blive afdækket for hver enkelt case – men tilsammen vil de fire cases naturligvis forholde sig til de tre ovenstående læringsperspektiver. Vi har således ikke ambition om at give en ensartet beskrivelse af hver case. Playford i Australien er eksempelvis primært udvalgt med henblik på at inspirere til avancerede klyngestrategier – og her vil vi derfor ikke bruge kræfterne på at afdække bopætningspolitikken på regionalt niveau.

Casestudierne er udført med forskellige grader af dybde.

- **Södermanland** er analyseret på screeningsniveau. Her har formålet primært været at identificere, om der kunne være nogle læringsperspektiver, man burde undersøge nærmere. Diverse hjemmesider og publikationer er blevet afsøgt. Der er foretaget enkelte opklarende telefoninterview, men der er ikke foretaget egentlig analyse af det indhentede materiale.
- **Playford** er analyseret på desk research-niveau. Her har formålet primært været at forklare deres avancerede klyngetilgang ved at gennemgå den megen litteratur, der eksisterer om den relativt velbeskrevne case. Der er indhentet og analyseret på en stor mængde skriftligt materiale. Derudover er der foretaget personligt interview med den centrale strateg bag Playford-tilgangen.
- **Østfold/Oslo og Stirling/ForthValley** er begge analyseret på dybdeniveau. Her har formålet været at komme i bredden og i dybden med at forstå hvor og hvordan, der præcist kan identificeres inspiration for Region Sjælland. I dybdeanalyserne har der været afholdt feltstudier med interview i de pågældende regioner. Begge regioner blev besøgt gennem 3-4 dages besøg i januar 2006.

Rapporten er bygget op efter følgende struktur:

- I kapitel 2 sammenfattes de overordnede læringsperspektiver på tværs af de 4 casebeskrivelser.
- Kapitel 3, 4, 5 og 6 indeholder individuelle analyser af de forskellige cases. Hver casebeskrivelse indledes med et kapitel, der sammenfatter de væsentligste læringsperspektiver målrettet Region Sjælland. Her diskuteres samtidig, hvordan Region Sjælland kan arbejde videre med de forskellige inspirationselementer.

Kapitel 2. Sammenfatning og strategianbefalinger

I dette kapitel sammenfattes de vigtigste læringsperspektiver i forhold til Region Sjælland ud fra de fire casestudier.

Først diskuteres de tværgående erfaringer og konklusioner og derefter sammenfattes de overordnede læringsaspekter fra de fire cases individuelt.

2.1 Tværgående konklusioner

Fire overordnede konklusioner kan fremhæves på tværs af de individuelle casestudier:

1. Regionale strategier må udarbejdes i samspil med storbyen og andre regioner
2. Der kan overvejes en mere aktiv offentlig rolle i den regionale erhvervspolitik
3. Opkvalificering/kompetenceudvikling skal understøtte de regionale erhvervsstyrker
4. Målsætningen om ”det gode liv” kan opprioriteres i forhold til traditionelle målsætninger om vækst og erhvervsudvikling.

1. Regionale strategier kan med fordel udarbejdes i samspil med storbyen

Koordinering og sammenhæng med aktiviteter og initiativer i storbyerne er et gennemgående tema for de områder, vi har analyseret. Alle fremhæver nødvendigheden af, at den regionale udviklingsstrategi tænkes sammen med strategier i de omkringliggende regioner. Man kan sige, at fælles problemer peger mod fælles løsninger, men samtidig er det afgørende at finde den rette balance mellem fælles udfordringer og målsætninger, samtidig med at den enkelte region dyrker en klar og selvstændig profil mod omverden.

I Södermanlands Län har man eksempelvis udarbejdet klyngestrategier inden for bio/medico området, der klart tager højde for, at det forskningsmæssige centrum ligger i Stockholm. Södermanlands biostrategi fokuserer derfor primært på fremstillings- og produktionssiden – et eksempel på et klyngeinitiativ hvor koordineret samspil frem for konkurrence med storbyen er i centrum.

I forhold til Region Sjælland er det oplagt at tænke den regionale udviklingsstrategi sammen med Hovedstadsregionens strategi og fokusere på, hvordan en region uden for storbyen kan supplere udviklingen i metropolen. Specielt inden for Biotek synes der at være oplagte lighedspunkter i forhold til Södermanland – Stockholm casen – og på Sjælland kan man på tilsvarende vis arbejde på at få udarbejdet en koordineret klyngestrategi, der tager højde for, at det forskningsmæssige hovedkvarter ligger i Hovedstadsregionen.

Flere steder er et tværregionalt samarbejde på politisk niveau fulgt op af en selvstændig implementeringsstruktur, der bl.a. åbner mulighed for at satse mere individuelt f.eks. i forhold til byudvikling, fælles ansvarsfølelse og lokale ildsjæle i en erkendelse af, at regionalt lederskab ofte udøves af enkeltpersoner.

Mange har fremhævet problematikken i forhold til bl.a. globalisering, hvor virksomhederne godt nok er placeret i området, men politiske/strategiske beslutninger træffes andre steder.

2. Satse mere aggressivt på udvikling af eksisterende styrker, klynger og grupper af virksomheder

Et centralt læringselement relaterer sig til den grundlæggende måde, det offentlige involverer sig i regional udviklingsarbejde og egentlig erhvervsudvikling. Specielt fra Playford Casen er det en markant inspiration, at man kan overveje at involvere sig mere direkte i egentlig udvikling af erhvervslivet.

Gennem en mere kvalitativ kortlægning af eksisterende forsyningskæder (klynger) og ved at inddrage et bredere spektrum af aktører, jf. 'Strategic-Supply-Chain-Partnership-metoden', er det muligt, at skabe en øget interaktion mellem aktørerne i værdikæden. Dette arbejde har i Playford samtidig skabt grundlag for en række innovative idéer i forhold til, hvordan virksomhederne kan blive bedre til at udfylde deres roller i de globale værdikæder. Men samtidig er man også gået skridtet videre – man har rådgivet virksomheder om, hvordan de strategisk kan forme nye joint-venture virksomheder, der kan udnytte globale innovative muligheder. Via denne meget aktive erhvervs politik kaldet "new regionalism" har man i Playford aktivt medvirket til at få startet en række nye virksomheder op, som ellers ikke ville have været startet.

I region Sjælland kunne denne inspiration om at gå mere aktivt ind i den strategiske udvikling af individuelle virksomheder og grupper af virksomheder eksempelvis implementeres inden for energi/miljø området. Her har Region Sjælland i anden sammenhæng identificeret store potentielle, men uudnyttede muligheder i forhold til at få udnyttet de interne ressourcer på den globale markedsplads.¹

3. Opkvalificere uddannelserne i regionen

I takt med globaliseringen er der øget fokus på kvaliteten af uddannelser. Det handler i stigende grad om at tilbyde den bedste uddannelse samtidig med, at virksomhedernes behov og efterspørgsel efter arbejdskraft tilgodeses.

Det er en gennemgående udfordring for de fire cases, at udvikle sig så studerende/kandidater bliver i regionen efter endt uddannelse. I den sammenhæng har flere valgt at satse på at analysere regionens behov for viden indenfor strategiske satsningsområder og samtidig skræddersy kompetenceudviklingen gennem et samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og erhvervslivet for på den måde at sikre flere job til kandidater i lokale virksomheder.

I f.eks. Østfold har denne satsning bl.a. på sundhedsområdet ført til et tæt samarbejde mellem højskolen og sygehuset omkring pilotforsøg med nye driftsformer inden for sundhed, pleje og omsorg, og et af resultaterne heraf er, at der er udviklet en bachelor-uddannelse til ambulance-chauffør. Ligeledes har der været en spændende udvikling på medieområdet, idet politikernes og erhvervslivets ønske om at udvikle en Mediepark i Frederiksstad gjorde det nødvendigt at skabe et kompetencegrundlag og Højskolen udbyder i dag en bachelorgrad indenfor Digital Medie.

¹ * Jf. klynger i Region Sjælland, Oxford Research 2006

Måske ligger en del af de fremtidige udviklingsmuligheder for regioner uden for en storby, der satser på at styrke kompetenceudvikling netop i koblingen mellem forskningsmiljøer og produktionsmiljøer, hvor der er adgang til laboratorier og test-miljøer og hvor iværksætterkulturen er udpræget samtidig med, at befolkningen har de efterspurgte kompetencer. I Region Sjælland er der eksempelvis inden for energi/miljø området identificeret en betydelig afstand mellem de eksisterende videninstitutioner og den relativt avancerede produktion, der finder sted i regionen. Erfaringerne fra casebeskrivelserne bekræfter, at man kan blive langt bedre til at håndtere denne udfordring.

4. Det gode liv (quality of life)

Casegennemgangen bekræfter, at en målrettet satsning på attraktive erhvervs- og bosætningsområder, sammenholdt med en høj livskvalitet generelt, kan være målet for en regional udviklingsstrategi. Både i Skotland og Sverige har man i flere år arbejdet med begrebet ”Det gode liv” som udtryk for en vision for den regionale udvikling. Visionen formuleres som en overordnet ramme for det fælles udviklingsarbejde og har forankring i hele det politiske felt, dvs. både i regionen og kommunerne, erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner og organisationer. I Stirling/Forth Valley er det meget markant, at denne ”quality of life” satsning overskygger satsning på kortsigtet økonomisk udvikling.

Følgende elementer har en særlig betydning for visionen om ”Det gode liv”:

- Højt serviceniveau
- Ledende inden for viden, uddannelse og kompetenceudvikling (regioner med en veluddannet befolkning er attraktive, tiltrækker investeringer og udvikles hurtigere)
- Infrastruktur og kommunikation (gode og sikre transportforhold er vigtige for menneskers adgang til arbejde, uddannelse og fritid)
- En ledende kulturregion (en attraktiv natur- og kulturarv, der kan bidrage til at give regionen identitet og særpræg),
- Et højt sundhedsniveau og ikke mindst
- Et dynamisk erhvervsliv.

Region Sjælland kan her lære, at man ikke nødvendigvis behøver at arbejde udelukkende efter de meget økonomiske vækstparametre, som tendensen i Danmark har været gennem de sidste år. Regional udvikling fokuserer andre steder i verden primært på at skabe rammer for det gode liv. Et dynamisk erhvervsliv er en del af dette gode liv, men kun en del på linje med en række andre parametre.

Sammenfattende kan det konkluderes, at Region Sjælland kan lære rigtig meget af de internationale erfaringer. Man står langt fra alene i forhold til at håndtere udfordringen med at være lokaliseret som pendlingsopland til en storby – det er noget, man arbejder meget målrettet på andre steder.

På de følgende sider sammenfattes de vigtigste læringsperspektiver målrettet Region Sjælland ud fra de fire individuelle casestudier.

2.2 Sammenfattende overblik over de 4 cases

Skemaet nedenfor sammenfatter de vigtigste læringselementer fra de fire caseanalyser.

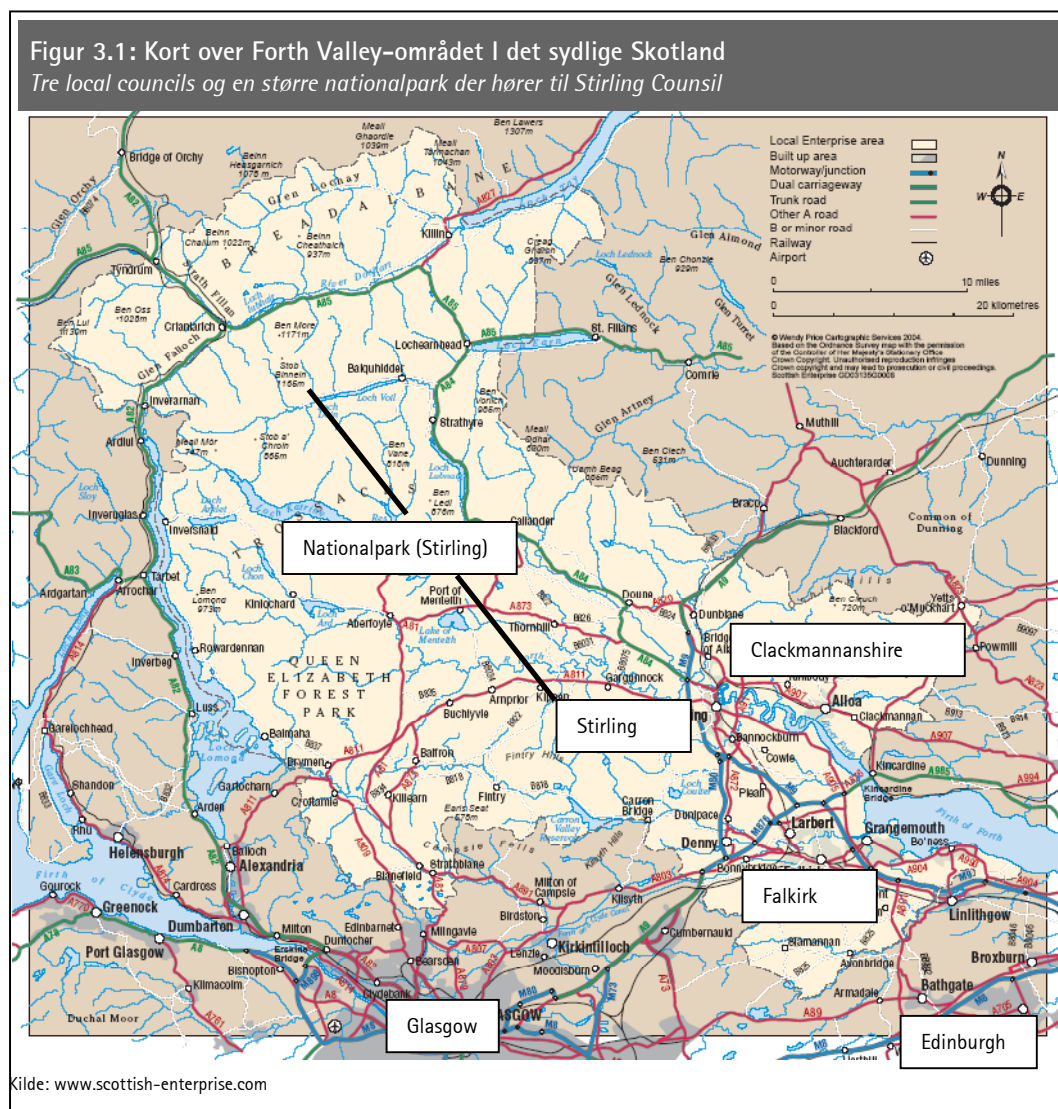
Tre opadgående pile er en indikator for, hvor Oxford Research vurderer Region Sjælland virkelig kan lære noget – mens nedadgående pile er negative erfaringer, som man selvfølgelig også kan lære af.

Tabel 2.1: internationale cases – Vigtigste læringsperspektiver				
	Stirling- ForthValley	Østfold-Oslo	Playford	Södermanland
Organisering af den regionale innovationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> ↑↑↑ God koordinering mellem adm. niveauer og erhvervslivet ↑↓ Erfaringer med brede regionale bestyrelser ↓ Mindre godt samspil ml. regionerne direkte 	<ul style="list-style-type: none"> ↑↑↑ Partnerskabsarena og triple-Helix initiativer. ↑↑ Programsatsninger i stedet for mange initiativer i forskellige retninger. 	<ul style="list-style-type: none"> ↑↑↑ New Regionalism. Det offentlige som aktiv erhvervsrådgiver og egentlig igangsætter af nye joint-venture virksomheder ↑↑↑ Kobling af teori og praksis 	<ul style="list-style-type: none"> ↑↑ Veludviklet samspil med andre regioner og med Centerregionen
Interne vækst og innovationsinspiration	<ul style="list-style-type: none"> ↑↑↑ Ambitiøs og succesfuld turisme-satsning ↑ Reel lokalisering i midten bliver brugt ↓ Mindre gode triple-helix erfaringer 	<ul style="list-style-type: none"> ↑↑↑ Kompetenceudvikling for hele regionen. Klyngespecifik kompetenceudvikling. ↑↑ Offentlig-privat samarbejde 	<ul style="list-style-type: none"> ↑↑↑ Avanceret værdikæde-analyse kombineret med reelt strategisk virksomhedsrådgivning som innovationsmetodik 	<ul style="list-style-type: none"> ↑↑ Lang tradition for klyngestrategisk arbejde på regionalt niveau
Uden for storbyerne inspiration	<ul style="list-style-type: none"> ↑↑↑ Gennemført "quality of life" tilgang ↑ Fokus på uddannelsens ægtefæller 	<ul style="list-style-type: none"> ↑↑↑ Strategisk infrastruktursatsning ↑↑ Aktive bosættningstiltag overfor bl.a. studerende 		<ul style="list-style-type: none"> ↑↑↑ Har klyngestrategier i koordineret samspil med Stockholm. Eks. Biotek
Globaliseringsinspiration	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Udnytter den gode adgang til lufthavne ↑ Kontakter til erhverv der eksporterer til UK 	<ul style="list-style-type: none"> ↑↑↑ Grænseregionalt samarbejde, herunder GO-samarbejdet ↑↑ Kobling mellem forskningsmiljøer og produktionsmiljøer (laboratorier, testmiljøer). 	<ul style="list-style-type: none"> ↑↑↑ Succes med at tiltrække udenlandske investeringer via aktiv New Regionalism. ↑↑↑ Succes med at få de lokale virksomheder til at skabe joint ventures og netværk der gør dem globaliseringsmestre 	<ul style="list-style-type: none"> ↑↑ Deltager i INTERREG III projekter, hvor man løbende erfaringsudveksler med regioner i andre lande.
Alternativ inspiration	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Koble universitetspark med kontorhottelløsning ↑ Iværksætterrollemodelsprojekt: Local Heroes projekt ↑↑ Socialt ansvar i byggeprojekter 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Repræsentanter for erhvervslivet og uddannelsessektoren kobles med regionale politiske partiprogrammer ↓ Struktureret kommercialisering i forhold til turisme har ikke fungeret. 		<ul style="list-style-type: none"> ↑ Man har samlet forskellige lokaliserede læringsinstitutioner til et samlet universitet.

- **Stirling/Fort Valley** er først og fremmest casen, der viser, at man regionalt kan opprioritere fokus på ”det gode liv”, mens erhvervsudvikling og vækstpolitik kan komme i anden række. Kombineret med en meget ambitiøs satsning på turisme viser casen, at man ved at satse på ”det gode liv” – rent faktisk også kan skabe netto-indpendling til områder, der er lokaliseret uden for storbyerne. Derudover viser casen, hvor langt man kan komme med at skabe en struktureret og koordineret arbejdsdeling mellem nationale, regionale og lokale strategiske niveauer, der arbejder med regionaludvikling.
- **Østfold-Oslo** casen viser, at uden-for-storbyerne regioner kan satse stort på at udvikle infrastrukturløsninger, der understøtter deres lokaliseringsfordele – og samtidig at man også som ”lillebroderen” kan tage initiativ til større strategisk infrastrukturelt samarbejde med storbyerne. Derudover kan casen inspirere i forhold til, hvordan man i højere grad kan målrette kompetenceudviklingsaktører til at understøtte regionale klynger og styrkepositioner.
- **Playford** casen viser, at den gængse tilgang til regional erhvervsudvikling, hvor man analyserer, laver overordnede strategier og forsøger at påvirke rammevilkårene, kan erstattes af en langt mere aktiv form for erhvervs politik kaldet ”new regionalism”. Det er virksomhederne der i sidste ende skal investere ressourcer i innovative projekter, men ofte har de mindre virksomheder ikke den strategiske indsigt i de globale muligheder, som er påkrævet. I Playford har man ansat en ”erhvervsstrateg”, der udarbejder innovative idéer for virksomhederne, og som rådgiver dem i detaljer i forhold til, hvordan de eksempelvis kan etablere joint-ventures, der kan implementere de innovative idéer.
- **Södermanland** er casen, der viser, at uden-for-storby-regioner godt kan arbejde med ambitiøse klyngestrategier, selvom det forskningsmæssige centrum ligger i den nærliggende storby. I Södermanland forsøger man ikke at konkurrere med storbyen omkring erhvervsspecialiseringer. Man erkender, at man pga. lokaliseringsforholdene naturligt vil have andre mere produktionstunge dele af klyngerne – og så arbejder man i fællesskab med storbyen om at udvikle en koordineret og sammenhængende klyngestrategi.

De efterfølgende fire kapitler gennemgår de 4 cases individuelt. Omfanget og den konkrete udformning af forskellige casebeskrivelser varierer. Denne afvigelse skyldes, at casestudierne er gennemført på forskellige dybdeniveauer.

Kapitel 3. Stirling og Forth Valley regionen



Kapitlet om Stirling er opbygget efter følgende struktur

- I afsnit 3.1 gives et kort faktiskt overblik over byen og regionen
- I afsnit 3.2 oprides de væsentligste læringsperspektiver i forhold til Region Sjælland. Samtidig diskuteres mulige strategiovervejelser for Region Sjælland
- I afsnit 3.3 beskrives, hvordan man overordnet har organiseret den regionale erhvervs politik i Stirling og Forth Valley
- I afsnit 3.4 beskrives inspirationselementer, der relaterer sig til at skabe dynamik og erhvervmæssig vækst på baggrund af intern udvikling af erhvervs livet
- I afsnit 3.5 beskrives inspirationselementer relateret til lokaliseringen uden for en storby

- I afsnit 3.6 beskrives inspirationselementer relateret til globaliseringen og grænseregionale muligheder
- I afsnit 3.7 angives interviewpersoner og links til yderligere information

3.1 Fakta om Stirling og Forth Valley

Stirling Council er geografisk placeret midt i Skotland og udgør sammen med Falkirk Council og Clackmannanshire Council området Forth Valley. Forth Valley er en statslig geografisk enhed med ansvar for økonomisk udvikling og uddannelse/forskning.² Fra byen Stirling når man centrum af både Glasgow og Edinburgh på mindre end en time i bil, mens afstanden til de to respektive byers lufthavne er 45 og 35 minutter. Endvidere er Skotlands største containerhavn, Grangemouth, mindre end en halv times kørsel væk. Den centrale beliggenhed gør, at man inden for en times kørsel kan nå en befolkning på mere end 3,2 millioner, heraf små 2,3 millioner i den arbejdsdygtige alder.

Befolkningstallet er stigende. Befolkningstallet i Stirling Council har siden starten af 1990'erne ligget stabilt omkring de 86.000. I hele Forth Valley området er befolkningstallet på ca. 280.000. Befolkningstallet forventes at stige i hele området i fremtiden til omkring 94.000 i Stirling i 2018. Befolkningstætheden er på 39 personer/kvadratkilometer. Den suverænt største by i Stirling Council er Stirling med 32.673 indbyggere (2001). Den næststørste by er Dunblane med 7.911 indbyggere.

Erhvervsstrukturen er differentieret og koordineret. Som det ses af tabel 3.1 er Stirling i høj grad en serviceby med høje beskæftigelsesandele inden for hoteller, uddannelse, forretningsservice etc., mens Falkirk er industriområdet med mange arbejdspladser inden for fremstilling. Denne specialisering spiller i praksis en stor rolle i forhold til, hvordan ressourcerne til erhvervsfremme prioriteres på lokalt og regionalt niveau.

Tabel 3.1: Beskæftigelse efter industri
For personer i arbejde i alderen 16-74 år

Sector	Clackmannanshire	Falkirk	Stirling	Forth Valley
Agric/Fishing	265	590	1,090	1,947
Mining	228	483	191	905
Manufacturing	3,198	12,068	3,622	18,885
Elect/Water	208	702	367	1,282
Construction	1,875	5,640	3,063	10,580
Wholesale/Retail	3,336	10,592	5,802	19,727
Hotels & Catering	940	3,065	3,091	7,087
Transport/Comm	1,090	4,627	1,934	7,652
Financial	811	3,131	2,004	5,956
Business Activities	1,855	6,196	4,443	12,490
Public Admin	1,732	4,885	2,673	9,298
Education	1,753	3,581	3,735	9,072
Health	2,124	7,692	4,704	14,525
Other	966	2,946	2,344	6,257
Total	20,380	66,199	39,065	125,665

Kilde: Scottish Enterprise Forth Valley

² Der findes ikke regioner i Skotland, Skotland er en region i Storbritannien

Lav arbejdsløshed. Arbejdsløsheden i Stirling er meget lav både relativt og absolut. I maj 2004 var arbejdsløshedsprocenten 2,0 i forhold til et gennemsnit i Forth Valley på 2,8 % og i hele Skotland på 3,0 %.

Relativt højtuddannet arbejdskraft i Stirling. Tabel 3.2 viser uddannelsesniveaueet blandt arbejdsstyrken. Befolkningen i Stirling Council er markant bedre uddannet end tilfældet er for både resten af Forth Valley og Skotland som helhed, idet over en fjerdedel af befolkningen i alderen 16-74 år er højtuddannede. Dette ligger væsentligt over andelen i Clackmannanshire Council og Falkirk Council, som begge også ligger under det samlede gennemsnit for Skotland. Det bekræfter en tendens til, at mange

Tabel 3.2: Befolkningens kvalifikationer
For alderen 16-74 år

	Clackmannanshire	Falkirk	Stirling	Forth Valley	Scotland
All people aged 16-74	35,000	106,989	63,552	205,550	3,731,079
No qualifications	36.4%	34.3%	26.7%	32.3%	33.2%
Group 1 qualification	26.9%	29.3%	21.8%	26.5%	24.7%
Group 2 qualification	14.1%	14.9%	18.3%	15.8%	15.7%
Group 3 qualification	7.1%	7.4%	6.5%	7.1%	6.9%
Group 4 qualification	15.5%	14.1%	26.6%	18.2%	19.47%

Footnote - Highest level of qualification as:
 Group 1: O'Grade, Standard Grade, Intermediate 1, Intermediate 2, City and Guilds Craft, SVQ level 1 or 2 or equiv.
 Group 2: Higher Grade, CSYS ONC, OND, City and Guilds Advanced Craft, RSA Advanced Diploma, SVQ level 3 or equiv.
 Group 3: HND, HNC, RSA Higher Diploma, SVQ level 4 or 5 or equiv.
 Group 4: First Degree, Higher Degree, Professional Qualification

Source: GROS 2001 Census
 Kilde: Scottish Enterprise Forth Valley

højtuddannede bor i Stirling pga. nærheden til storbyerne og det høje serviceniveau.

Et område præget af lavtlønsarbejdspladser. Tabel 3.3 nedenfor viser, at Forth Valley, hvad angår lønniveauet, ligger relativt lavt i forhold til resten af Skotland. Dette kan i høj grad forklares ved uddannelsen af højtuddannede.

Tabel 3.3: Gennemsnitlig bruttoløn
Beløb i £ udregnet for fuldtidsansatte

	Forth Valley	Scotland	UK
2001	397.3	404.5	444.3
2002	412.9	427.1	464.6
2003	421.5	436.8	475.8

Kilde: Scottish Enterprise Forth Valley

3.2 Vigtigste læringsperspektiver for Region Sjælland

De vigtigste læringsperspektiver for Region Sjælland i Stirling og Fort Valley findes under følgende hovedoverskrifter:

- Regionen satser med succes på ”quality of life issues” eller ”det gode liv”
- Regionen satser meget ambitiøst og succesfuldt på turisme
- Skotland og Stirling/Forth Valley har generelt skabt en meget velkoordineret erhvervs politik mellem forskellige geografiske niveauer
- Omfattende inddragelse af private aktører i finansieringen af regionale udviklingsinitiativer

3.2.1 "Quality of life" som prioriteret målsætning

Stort set alle vores interviewpersoner har fremhævet den gennemførte og langsigtede fokusering på "quality of life issues" som den mest afgørende faktor for hvorfor de synes, Stirling og Forth Valley er en succes. Det bliver fremhævet, at man har en meget **holistisk tilgang til regionaludvikling** – det er meget mere end erhvervsudvikling. Social udvikling, kultur (biografer, teatre), naturen etc. er højt profilerede og prioriterede områder. Man arbejder derfor målrettet på hele tiden at kunne styre udviklingen, når der eksempelvis bygges erhvervsområder, butikker ol. Det er begrundelsen for, at man i Stirling i højere grad end andre steder i Storbritannien benytter sig af offentlige-private partnerskaber med det offentlige som den styrende part.

Effekterne af denne strategi har været, at man har fået skabt en levende by, der fremstår som et service og kulturmæssigt alternativ til Edinburgh og Glasgow. "Little Edinburgh" kaldes byen eksempelvis i "Turen går til Skotland" – og sådan opfattes byen også i praksis.

➡ **Strategiovervejelser:** Ved at besøge bykernen og shoppingscentret i Stirling fremgår det tydeligt, at her har været anlagt en bevidst strategi. Kontrasten til traditionelle sjællandske storcentre i Region Sjælland, som Holbæk Megacentret og Næstved Storcenter, er i den forbindelse slående. I Stirling er centret lokaliseret i selve bykernen – og fungerer i praksis som et overdækket handelsstrøg - det bidrager til at holde liv i bykernen i et land, hvor klimaet er mindst lige så koldt som i Danmark. Regionaludvikling er i Stirling først og fremmest "livskvalitet" – erhvervsudvikling kommer i anden række. Det har betydet, at der trods lokaliseringen uden for de store byer ses en netto-indpendling. Selvom det er de højtuddannede, der pendler ud og de lavtuddannede, der pendler ind, er livet og dynamikken bevaret. Region Sjælland kan her først og fremmest lære, at succesfuld regionaludvikling ikke udelukkende handler om arbejdspladser – det handler om at skabe rammer for det gode liv – og det har man gjort godt i Stirling.

3.2.2 Ambitiøs turismestrategi – Rob Roy & William Wallace vs. Gøngehøvdingen

I forlængelse af "Quality of life" satsningen ligger der i Stirling og i Forth Valley meget inspiration i forhold til at satse helhjertet på turismestrategier.

To elementer er her værd at hæfte sig ved.

- For det første, at man for 20 år siden stort set ikke havde nogen turisme af betydning i Stirling. Dengang fremlagde man en ambitiøs plan, der i **første fase** gik ud på at skabe attraktioner, som kunne tiltrække turister. Man ville være den bedste by med god adgang til naturen – og det lykkedes i stor stil. Samtidig arbejdede man meget aktivt på at opprioritere de historiske faktorer relateret til området. Godt hjulpet på vej af populære film fra Hollywood har man formået at skabe sammenhæng mellem historiske personer og bestemte steder/lokaliteter. Den store nationalpark er eksempelvis nærmest blevet til "Rob Roy – land", mens Stirling Bridge og Wallace-monumentet er blevet "Braveheart-steder". Turistanallet er fordoblet ved attraktionerne som samtidig er blevet væsentlig dyrere at besøge. Planen indebar bl.a. en ambitiøs investering i omdannelse af bykernen – investeringsmæssigt indgik man også her i et offentlig-privat samspil. **Anden fa-**

se går så ud på at få turisterne til at overnatte og til at blive der længere – hvilket man arbejder ambitiøst og målrettet på. Men arbejder målrettet på at skabe samspil mellem de forskellige tilbud, og man har allerede øget antallet af sengepladser på både luksus og middelhoteletter – men pga. den store turistefterspørgsel er man i gang med at øge antallet af luksushotelsengepladser med 50 % (Ca. 500 yderligere sengepladser i nye hoteller).

- For det andet, at man lige har fået udarbejdet en meget ambitiøs turisthandlingsplan, der bygger videre på den 20 år gamle oprindelige strategi. Området har opnået markante resultater, men man vil langt videre. Man har som mål at skaffe 20 % flere turister og samtidig hæve værditilvæksten med 50 % fra turisterne. Denne plan er kommet til veje gennem et bredt partnerskab mellem private og offentlige aktører – og har resulteret i en detaljeret handlingsplan med 138 handlingsbaserede initiativer, som man nu arbejder videre med.

➔ **Strategiovervejelser:** Først og fremmest kan Region Sjælland her lære, at turismen med fordel kan prioriteres som et reelt erhvervsområde, med betydelige vækstperspektiver. Region Sjælland har en mængde attraktioner og historiske værdier – men fra Stirling kan man lære meget om, hvordan man kan arbejde målrettet på at udnytte disse værdier til at skabe langsigtet vækst. Turismeinvesteringer er i Stirling investeringer, der naturligt kobles sammen med investeringer i ”det gode liv”, og på den måde har man formået at skabe en stor mængde arbejdspladser og gøre en by som Stirling til en naturlig ramme for et liv uden for storbyerne, der alligevel har storbyernes niveau, hvad angår service og kulturtilbud. På Sjælland er Bonbonland jo netop eksemplet på, at man kan trække turister til områder ved at investere i attraktioner – næste skridt kunne være at arbejde i et ambitiøst offentligt-privat samspil for at få turisterne til at blive lidt længere i regionen – hvilket man med fordel kunne fokusere på i Region Sjælland. Attraktionerne skal kobles til overnatningsmuligheder og andre seværdigheder.

3.2.3 Strukturert erhvervs politik

En meget vigtig erfaring fra Stirling, Forth Valley og Skotland ligger i hele den måde, de har organiseret erhvervs politikken på. De store lokale kommuner på 60.000-70.000 indbyggere har en relativ slagkraftig storebror i Scottish Enterprise Forth Valley. Organisatorisk er den statslige ”Scottish Enterprise”³, regionaliseret i stærke regionale enheder (Local Enterprise Companies, LEC). Forth Valley er en sådan LEC-enhed, der dækker 3 kommuner med ca. 280.000 indbyggere i alt. Her er ansat 60 medarbejdere på regionalt niveau – som refererer til en stærk, nationalt koordinerende enhed. På den måde sikres en meget direkte adgang fra den overordnede skotske økonomiske strategi til det regionale niveau – og Forth Valley er derudover meget aktiv i forhold til at sikre koordineringen helt ned til det lokale niveau. Det er således svært at finde lokale projekter i en by som Stirling, hvor der ikke på en eller anden måde er sat et Forth Valley logo på – her er en storebror, som støtter op omkring lokale projekter, og sikrer den regionale koordinering.

³ Scottish Enterprise svarer i Danmark til Erhvervs- og Byggestyrelsen koblet med en kompetenceudviklings-/uddannelsesindsats

Denne strukturerede top-down tilgang er nu på de forskellige administrative niveauer anerkendt som en stor succes i forhold til at skabe koordinerede strategier fra det nationale til det lokale niveau.

Arbejdsdelingen mellem kommunerne i Forth Valley er ligeledes meget klar og anerkendt. Stirling er ”quality of life” og turisme – mens den anden kommune Falkirk – i kraft af sin store industrihavn er kendetegnet af og prioriteret som kemisk industriområde. Denne koordinerede arbejdsdeling fungerer godt i praksis.

Det er samtidig en vigtig lære fra Stirling, at det veludviklede vertikale samspil også har betydet, at det horisontale samspil – på tværs af regioner og områder ikke har fungeret optimalt i Skotland.

➔ **Strategiovervejelser:** *Læringen er her mere af generel karakter – men strategisk kan en region som Sjælland her arbejde videre med at skabe reel koordination og arbejdsdeling mellem de forskellige niveauer. Kommunernes strategier skal være koordinerede i forholdt til vækstforumstrategien – også når man kigger på indikatorer og evalueringsdata mv. Samtidig er det erfaringen, at man i Forth Valley godt kan have en koordineret arbejdsdeling mellem kommuner i et større regionalt samarbejde – en erfaring der kan blive vigtig i det kommende Vækstforumarbejde i Region Sjælland. Men samtidig er det også afgørende, at hele vækstforummodellen gennemtænkes i forhold til mulighederne for samspil på tværs af de nye regioner, samt koordineringen i forhold til den nationale strategi. I Skotland har der været tendens til ”grænsedragninger” omkring regionale enheder – så vurderingen efter 10 år har været, at man på den måde ikke har arbejdet målrettet nok for at opprioritere de nationale styrkepositioner, og at det direkte samspil mellem regionerne har været mangelfuldt. Disse negative erfaringer må man arbejde på at undgå allerede i startfasen af vækstforummodellen i Danmark*

3.2.4 Inddragelse af private aktører i regionale udviklingsprojekter

Generelt er man i Stirling/Forth Valley meget aktive i forholdt til offentlig-private partnerskaber. Liberalisering er generelt mere udbredt i UK end i Danmark, så i en UK sammenhæng adskiller man sig i Forth Valley i kraft af, at man i høj grad arbejder på at få styret de private midler via partnerskaber med det offentlige.

- Eksempelvis er den ambitiøse turismestrategi/byudviklingsprojekt finansieret via et Joint-Venture mellem Stirling Council og private developere. Ved at kombinere udviklingen af bymidten med udviklingen af et meget attraktivt erhvervsområde sikrede man, at private developere også havde interesse i at deltage i den kvalitative omdannelse af bymidten.
- Et andet eksempel kan være det storstilede byfornyelsesprojekt i bydelen Raploch. Her arbejder man målrettet på at sikre at de private virksomheder, der får de store byggeopgaver, også tager aktivt del i udviklingen af lokale medarbejdere, lokale virksomheder mv. Konkret gøres dette ved, at 10 % af tildelingskriterierne er bundet på ”community benefits”.

➔ **Strategiovervejelser:** *Strategiovervejelser – Strategisk kan man i Region Sjælland lære, at det selv med betydelig privat medindflydelse og medfinansiering er muligt at styre udviklingen i en politisk bestemt retning. En gennemført "quality of life" satsning indebærer, at man sætter høje kvalitetsstandarder og tænker kvalitative helhedsløsninger, når man eksempelvis planlægger og udformer nye storcenter-projekter. Ved at kombinere økonomiske attraktive projekter med mere regionale udviklingsprojekter har man i Stirling formået at få medfinansieret begge dele – og samtidig at opretholde den politiske styring af projekterne.*

3.3 Organisering af den regionale erhvervs politik

To elementer præger i markant grad organiseringen af den regionale erhvervs politik i Stirling/Forth Valley

- For det første det meget udbyggede samspil mellem administrative niveauer
- For det andet den udbredte brug af offentlig-private partnerskaber

3.3.1 Samspil mellem administrative niveauer

Organiseringen af den regionale erhvervs politik i Skotland er præget af den historiske udvikling i Storbritannien. Først i 1999 fik Skotland sit eget parlament og vigtige områder som udenrigspolitik mv. hører stadigvæk under regeringen i London.

Før 1993 blev den regionale udviklingspolitik varetaget af et samlet Scottish Development Agency med regionale afdelinger. Men i praksis havde de mange kommuner eller "local councils" det primære ansvar for den lokale/regionale udviklingspolitik. I 1993 blev denne model erstattet med oprettelsen af Scottish Enterprise (SE) og Highland Enterprise (HE). SE dækker det tættest befolkede areal, mens HE dækker det landlige areal eller "højlandet". I praksis fungerede både HE og SE i starten som stærkt decentraliserede aktører – hvor en række decentrale virksomheder, Local Enterprise Companies (LECs), kom til at stå for den regionale udvikling.

Scottish Enterprise Forth Valley er således et blandt i alt 12 LEC's under Scottish Enterprise og dækker 3 kommuner: Stirling, Falkirk og Clackmannanshire

Det centrale SE niveau var fra starten svagt – hvilket naturligvis skal ses i lyset af, at der på dette tidspunkt ikke var et centralt skotsk parlament at referere til. Efter 1999 er der blevet lagt større og større vægt på det skotske niveau i regionalpolitikken – og man har siden 2003 arbejdet efter en ambitiøs fælles strategi "A Smart successful Scotland". Der har efter 1999 været en voksende kritik af, at de forskellige LECs ikke arbejdede for et fælles skotsk bedste. Der har derfor gennem de sidste 5-6 år foregået en vedvarende centraliseringsproces, hvor Scottish Enterprise i højere grad sætter den overordnede strategi – som i praksis udføres på regionalt niveau af de forskellige LEC's.

SE-modellen har været meget succesfuld i forhold til at skabe koordination mellem det lokale og det regionale niveau. Scottish Enterprise i Forth Valley har eksempelvis en direktør ansat for hver af de tre local councils man dækker over, og man er meget involveret i udformningen af de forskellige lokale strategier. SE Forth Valley fungerer lokalt som en storebror, der aktivt medvirker til at udarbejde de lokale strategier og er med i stort set alle de lokale udviklingsprojekter.

I de sidste par år er det indtrykket fra de mange interview, at man også har fået skabt et godt koordineret samspil til det nationale niveau – så lokale strategier i høj grad kommer til at bistå de regionale strategier – som igen bistår den nationale strategi. Dette velkoordinerede hierarki af strateginiveauer hænger også sammen på evaluering- og måleniveauer. Et eksempel på disse velkoordinerede strateginiveauer findes i Stirling Councils strategiske handlingsplan, ”Making Stirling Work”. Jf. tekstboks.

Making Stirling Work – A Framework for Action (2004)

Making Stirling Work er Stirlings økonomiske erhvervsstrategi omsat til en konkret handlingsplan. Generelt er det et kendetegn i Stirling/Forth Valley, at man laver mere end strategier – man laver handlingsplaner med konkrete initiativer og succeskriterier. *“It goes beyond being a strategy; it focuses on doing by concentration of collective resources on shared priorities and joint action”*

Handlingsplanen gør meget ud af, at den er blevet til i samspil mellem alle de relevante aktører – og at man på den baggrund har defineret, hvilke partnere der skal tage ansvaret for og deltage i opfyldelsen af succesmålene til de enkelte delelementer. Det er med andre ord en plan, der signalerer regionalt lederskab og har legitimitet i kraft af den måde, den uddelegerer ansvar til centrale aktører.

Derudover er det meget markant, at handlingsplanen er koblet til strategierne på de øvrige niveauer. Eksempelvis fremhæves det flere steder, at strategien er udviklet i samspil med udviklingen af Forth Valleys bredere dækkende regionale strategi. Og at den lokale strategi netop skal ses som et middel til at opfylde nogle af målene i den regionale strategi: *“The two strategies are complementary with common high level strategic measures focusing on increasing prosperity, productivity and participation. Making Stirling Work has a major contribution to make in delivering the Regional Strategy’s strategic priorities.”*

Endelig er det markant, at der i handlingsplanen gøres meget ud af at opstille indikatorer og evalueringsmål, som gør det nemmere at monitorere succesraten for planen. Igen skal det her fremhæves, at indikatorerne er tænkt ind i et bredere geografisk perspektiv:

- Dels at nogle indikatorerne er associeret med indikatorerne i den regionale strategi for Forth Valley
- Dels at det allerede nu står klart, at både den lokale strategi og den regionale strategi skal vurderes og måles i forhold til den nationale strategi: *“A Smart Successful Scotland”*

Kilde: Making Stirling Work som findes på www.stirling.gov.uk

Ovenstående ”pæne og gode intentioner” er naturligvis en del af et strategisk notat, som man nemt kunne skrive ”lige så pænt” i andre sammenhænge. I Stirling bakkes indtrykket af en meget velkoordineret strategi dog i høj grad op af de mange interview med repræsentanter fra forskellige aktører. Det er klart indtrykket, at alle opfatter sig som en del af den samme strategi – og at koordineringen er mere end pæne ord i en strategi.

Et problem med denne meget stringente struktur har været, at samspil på tværs af regionerne ikke har fungeret optimalt. Flere er opmærksomme på, at man har fået bygget regionale grænser, som har modvirket samspil på kryds og tværs i Skotland. Derfor arbejder man også på en reform af hele systemet – en reform, som skal skabe et stærkere centralt Scottish Enterprise – for at have et fælles niveau hvor der kan koordineres på tværs af de forskellige LECs.

Hvad er årsagen til den relative succes i Stirling/Forth Valley?

Et centralt spørgsmål i forbindelse med vores interview har naturligvis været at forsøge at få uddybet præcist, hvordan man har formået at skabe en sådan meget velkoordineret struktur i Stirling/Forth Valley.

Ikke alle steder i Skotland har SE-modellen på samme måde været succesfuld – så spørgsmålet er, hvorfor det er lykkedes her.

Svaret ligger tilsyneladende inden for kombinationen af følgende to elementer:

Dels strukturen der sikrer bred tilslutning fra relevante aktører: SE-modellen indebærer bredt nedsatte bestyrelser, som giver mulighed for at samle de centrale aktører i en fælles strategisk retning. Denne brede bestyrelse har dog i nogle områder af Skotland ikke været bred nok – og man har derfor også nedsat et endnu bredere ”Forth Valley Economic Forum”, som netop har haft til formål at koordinere og skabe samspil mellem de mange aktører og initiativer. Også den ambitiøse turisme-strategi er udarbejdet med stort fokus på inddragelse af private og offentlige aktører. Derudover har men specifikt i Stirling/Forth Valley haft succes med det, de regional kalder G7-gruppen. Her mødes 4 gange om året repræsentanter fra de centrale lokale og regionale triple-helix aktører. Denne centrale G7-gruppe er unik i en skotsk sammenhæng – og blandt de forskellige interviewpersoner er der enighed om, at dette uformelle mødeforum har medvirket til at udvikle de stærke relationer og de stærke partnerskaber, som synes at gennemsyre hele Stirling/Forth Valley området.

Generelt er partnerskabsløsninger og inddragelse af mange aktører i projektgrupper og arbejdsgrupper den dominerende arbejdsform i Skotland. Tradition for partnerskaber har man på samme måde som i Danmark.

Bestyrelsen i Scottish Enterprise Forth Valley

- **Stuart Ogg** Acting Chief Executive, Scottish Enterprise Forth Valley
- **Linda McKay MBE** Acting Chairperson, Scottish Enterprise Forth Valley and Principal, Forth Valley College of Further & Higher Education
- **Councillor Margaret Paterson** Leader, Clackmannanshire Council
- **Councillor David Alexander** Leader, Falkirk Council
- **John Scott** Managing Director, Scott Timber Ltd
- **Phil McEwan** Managing Director, Ogilvie Construction Limited
- **Matt Clark** Regional Director, New Business Development Scotland (West), Bank of Scotlan
- **Ray Welham** Chairman, Hotel Connexions
- **Provost Colin O'Brien** Stirling Council
- **Dave Mitchell** Performance Unit Leader, Forties Pipeline System, BP Grangemouth

Dels at man har kunnet samles om noget fælles: Forth Valley ligger uden for de store byer – og har derfor en fælles lillebroropfattelse, som historisk har skabt stærkt sammenhold. Man har derfor i fællesskab kunnet arbejde målrettet for, at Stirling har fået ”city status” på linje med 5 andre storbyer i Skotland. Og samtidig har alle de tre local councils kunne se de fælles perspektiver i at fokusere på turisme og at arbejde for udnævnelsen af Skotlands første nationalpark. Selvom nationalparken ligger i Stirling Council har de turistmæssige perspektiver været så store, at de fælles interesser var åbenlyse – og alle byerne vurderes da også at have del i det høje serviceniveau relateret til ”quality of life issues” og turismen.

3.3.2 Offentlig-privat samspil

På planlægningssiden er det meget markant, at man i Stirling og Forth Valley bruger offentlig-privat samspil til at udvikle erhvervsområder. Man arbejder på den måde med at styre udviklingen samtidig med, at man får privat medinddragelse og medfinansiering. Blandt de private virksomheder og businessdevelopere er der en del utilfredshed med denne relativt ”tunge” offentlige styring af udviklingsprojekterne. Blandt politikere og embedsmænd er det opfattelsen, at man meget bevidst har valgt at engagere sig stærkt i udviklingen af de forskellige erhvervsområder. Begrundelsen er at man vil prioritere det, de kalder ”quality of life” issues i udviklingen af byen og området.

Joint Ventures mellem ”Local council”, Scottish Enterprise Fort Valley og private developere bruges således generelt i gennemførelsen af udviklingsprojekter.

Innovationsparken på universitetet er eksempelvis oprettet i fællesskab mellem Stirling Council, universitet, SE Forth Valley og private developere. Et andet godt eksempel kunne være Castle Business Park jf. tekstboksen nedenfor. Udgangspunktet var her et meget attraktivt erhvervsområde i kraft af den helt centrale lokalisering, samt et underudviklet bycentrum med turistmuligheder. Men her har man valgt at engagere sig rimelig kraftigt fra offentlig side – for at sikre kontrollen med udviklingen i erhvervsområdet. Samtidig har man skabt et kombineret projekt – så udviklingen af turistattraktioner kobles med udviklingen af de attraktive erhvervsgrunde – så de private developere kommer med i begge dele.

Stirling Castle Business Park

City of Stirling Business Park er et 50:50 joint venture mellem Stirling Council og Scarborough Development Group plc. Joint Venture selskabet har fælles ansvar for både udviklingen og driften af Stirling Castle samt udviklingen og driften af Broadleys Business Parks i Stirling.

På den måde sikres private midler til både erhvervs- og turistudviklingen i Stirling – og samtidig opretholdes offentlig styring af udviklingen i erhvervsområderne. Meget sigende for, hvordan det lokale/regionale samspil fungerer, præsenteres projektet ofte således:

Castle Business Park is a joint venture project between Stirling Council and Scarborough Property Group, supported by Scottish Enterprise Forth Valley. Forth Valley storebroderen støtter op om stort set alle lokale projekter.

Erhvervsparken i sig selv er en meget stor succes. Siden starten af erhvervsparken er der oprettet ca. 1.000 arbejdspladser i parken – og der udvides nu, så der kan blive plads til ca. 300 nye kontorarbejdspladser. Årsagen til denne succes ligger primært i den optimale lokalisering. Erhvervsparken ligger i udkanten af Stirling med udsigt til Stirling Castle og kort afstand til bycentrum. Men samtidig ligger den 300 meter fra den mest centrale rundkørsel i Skotland – ca. 55 % af den skotske befolkning kan nås inden for en time herfra – man kan ikke komme mere i midten.

Stirling Observer, 18. jan 2006, Interview med diverse, samt <http://www.castlebusinesspark.com>

Et andet godt eksempel på det offentlige private samspil findes i det såkaldte Raploch – projekt som beskrives nedenfor.

Byudvikling i Raploch – partnerskaber og regionalt ansvar i byggeprojekter.

Bydelen Raploch i Stirling er et socialt belastet område med ca. 4.000 indbyggere, hvor man har igangsat et storstilet byudviklingsprojekt. I projektet har man ligesom i mange andre Stirling-projekter tilsyneladende haft stor succes med at nedsætte et

bredt funderet ”partnership board”, hvor lokale og regionale aktører har mødtes. Samtidig har man i dette board været meget opmærksomme på at inddrage borgere fra området. Under normale omstændigheder ville der også være erhvervsinteresser med i et sådant konsortium – men i dette tilfælde har det offentlige 100 % ejerskab til arealet (Man har købt det hele op) og derfor er de private kun med i det omfang de byder på byggeopgaverne.

Kobling af fysisk udvikling med kompetenceudvikling. Den brede tilgang til byudvikling betyder bl.a., at man kobler den fysiske byudvikling med kompetenceudvikling og opkvalificering. På den fysiske side er det eksempelvis planlagt, at alle huse,

Raploch - byudvikling i stor skala

Der investeres store summer i byudviklingsprojektet – fordi man fra det offentlige vurderer, at et samlet løft, it-teknisk, bolistandardmæssigt og kompetenceudviklingsmæssigt på lang sigt vil tjene sig ind igen.

Over 100 blokke jævnes eksempelvis med jorden for at gøre plads til nye moderne bygninger. Igen handler det først og fremmest om ”quality of life”, hvis man eksempelvis hører på Stirlings borgmester John Hendry. Hendry siger således om begrundelserne for at rive en stor del af byen ned: *”I am sure that those that occupy the new houses once they are build will enjoy a happy future.”*

Stirling Observer, januar 18. 2006

gamle såvel som nye skal kobles sammen med den bedst mulige bredbåndsforbindelse, der findes. Og samtidig har man iværksat initiativer for de unge i kvarteret så de kan komme i gang med at arbejde med it og digital lyd mv. Eksempelvis deler man på et tidligt tidspunkt små digitale radioer ud til alle de unge i bydelen, formålet er at spore dem ind på de digitale muligheder, som de senere vil få med de kraftige bredbåndsforbindelser.

Alle 4.000 indbyggere bliver kontaktet privat i løbet af projektet af projektmedarbejdere. Formålet er, at alle indbyggerne skal have personlig kontakt, som går på 3 niveauer:

1. Man bliver spurgt til, om man er klar over, hvad hele byudviklingsprojektet går ud på
2. Man bliver spurgt til, om man vil have lyst til at deltage på forskellig vis
3. Og samtidig bliver man spurgt til, om man kunne være interesseret i kompetenceudvikling, uddannelse, efteruddannelse mv.

Byggeprojekter med regional socialt ansvar. På nationalt niveau har man i Skotland et program, der hedder ”best value” inden for offentlige projekter. Projektet giver regionale bygherrer som Raploch ret til at kræve regionalt socialt ansvar i byggeprojekter. Det betyder, at pris og byggekvalitet ikke er de eneste parametre en entreprenør skal redegøre for i sit tilbud. Man skal samtidig redegøre for, i hvilken grad projektet tilbyder ”community benefits”, hvilket eksempelvis kunne være

- Antallet af lokale job der skabes
- Antallet af skånejob mv.
- Projektets bidrag til forskellige sociale projekter i nærområdet
- Projektets inddragelse af lokale virksomheder undervejs i processen

Det er naturligvis en lov, der er på kanten i forhold til EU – lovgivningen på området – men det er en lov, der har stor effekt i praksis i Skotland.

I det konkrete udbudsmateriale til Raploch byggeprojekterne er tildelingskriterierne eksempelvis følgende:

- Teknisk design 40%

- Pris 30 %
- Jura 10 %
- Community Benefits 10%
- Innovation 10 % (it-løsninger)

Best Value

Best Value – lovgivningen er i Skotland et centralt lovelement, der er iværksat for at sikre den ”optimale” udnyttelse af de offentlige ressourcer. Definitionen af hvad der giver den ”bedste værdi” indeholder elementer, der gør, at lokale myndigheder kan stille krav om regionalt ansvar i eksempelvis store byggeprojekter under ”best-value” paraplyen. Eksempler på ”best value” kriterier kan ifølge lovtæksten eksempelvis være følgende:

“contribution to the achievement of sustainable development - consideration of the social, economic and environmental impacts of activities and decisions both in the shorter and the longer term”

“responsiveness to the needs of its communities, citizens, customers, employees and other stakeholders, so that plans, priorities and actions are informed by an understanding of those needs”

Local Government in Scotland Act 2003

3.4 Inspiration relateret til at skabe intern dynamik og vækst

3.4.1 Klyngestrategier

Klyngepolitik i Skotland

I Skotland har Scottish Enterprise i 10 år haft et fungerende klyngeinitiativ. Snarligst vil der foreligge en evaluering af det samlede klyngeprojekt i Skotland – en evaluering som man med fordel kunne rekvirere i de forskellige danske vækstfora. Klyngerne er definerede som nationale klynger – og de forskellige Local Enterprise Companies skal så skabe kontakt til det regionale og det lokale niveau inden for de klynger, der er prioriterede i det pågældende område.

Følgende 6 klynger er prioriteret højest:

- Life sciences
- Tourism
- Food & drink
- Energy – oil and gas and renewables
- Financial services
- Electronic markets

Derudover findes en række 2. orden erhvervsområder, som man ikke definerer som klynger, men som regionaliserede erhverv:

- Forest industries
- Chemicals
- Shipbuilding
- Construction
- Textiles
- Aerospace

Generelt har man i Stirling/Forth valley ikke haft markant succes med klyngestrategier. Turismen er her en meget markant undtagelse, som vil blive uddybet efterfølgende.

Klyngestrategier koordineres i Skotland fra nationalt niveau – og det er herefter overladt til de forskellige LECs at inddrage det regionale niveau samt at skabe koordination til det lokale niveau i forbindelse med implementeringen af klyngestrategierne. Det betyder eksempelvis, at Forth Valley området har fået prioriteret nationale ressourcer til udviklingen af turismen – fordi turismen er en nationalt defineret klynge, som har stor effekt i det pågældende område. På samme måde er den kemiske industri blevet prioriteret som en del af den nationale klyngepolitik.

Men det betyder også, at lokale bottom-up klyngeinitiativer, som falder uden for de prioriterede områder, ikke har fået voldsom stor opmærksomhed i Stirling/Forth Valley.

3.4.2 Turisme

Den skotske case er især inspirerende i forhold til, hvordan man ambitiøst kan arbejde med turismestrategier.

Inden for turismen ses i Forth Valley en lidt anderledes organisering end inden for den traditionelle erhvervspolitik. Stirling og de andre "local Councils" har naturligvis hver deres planlægningsmæssige dagsorden. Men turismestrategisk indgår de sammen med Forth Valley i et samspil med to andre LECs – "Argyll, Loch Lomon & Forth Valley Tourism Partnership" – et samspil der i geografisk størrelse nogenlunde svarer til samspil mellem 3 gamle danske amter – og derved i størrelse ligner den nye Region Sjælland. Denne geografi skal ses i sammen med nationalparken "Loch Lomond & The Trossachs". Samspillet er således organiseret, så alle LECs, der har interesser i den fælles nationalpark, er til stede.

Succeseksempler – Marketing Challenge Fund

Visit Scotland støtter fra nationalt niveau marketingsaktiviteter med op til 40 %, hvis minimum 3 private turistvirksomheder går sammen om at markedsføre et fælles produkt. 11 marketingsprojekter har fået støtte i Stirling – turistregionen, og det fremhæves som en stor succes. Dels har man fået hævet det generelle markedsføringsniveau, men endnu vigtigere er det, at man har fået samlet aktørerne, så de udvikler sig og tilbyder et samlet produkt, der kan få turisterne til at blive længere.

Eks. 1. Bridge of Allan samarbejdet. Her har en lang række aktører, mikrobryggeri, små hoteller, butikker, restauranter gået sammen og promoveret deres del af Stirling som et samlet produkt - har medført at hele området har fået en "ny mini attraktion".

Eks. 2. Fiskerestauranter – ruten. 12. Fiskerestauranter er gået sammen for at promovere en fælles rute gennem et stort areal. Ruten kan enten vandres, cykles eller tages i bil – men pointen er, at man nu kan se området som en samlet pakke bundet sammen af en trang til at spise fisk og skaldyr.

Interview med John Fraser

Det spændende ved turismen i Forth Valley er, at den er vokset eksplosivt i de seneste 20 år pga. en meget bevidst og ambitiøs strategisk satsning.

Stirling by – her vækkede man en "Sleeping Giant" for 20 år siden.

Stirling by fremstår i dag som en turistperle – som "little Edinburgh" med direkte adgang til den storslåede nationalpark. Attraktioner som Stirling Castle og Wallace-monumentet hører til de bedst besøgte i Skotland.

Det interessante i den forbindelse er, at byen for 20 år siden absolut ikke var nogen turistmagnet. Ambitiøse ledere fremlagde for 20 år siden planen "Stirling future World", som skulle omdanne byen fra en lidt misholdt forstad til en turistby af høj klasse.

Man ville have "Best city access to the great outdoors" dvs. man ville kombinere byturismen med naturturismen – og som turist i dag vil man med selvsyn kunne se, hvor succesfuld strategien har været. Fra starten var man optaget af, at man skulle være mere end "a nice daytrip" – byen skulle være et sted hvor man havde lyst til at overnatte et par dage. Man har i den forbindelse lagt ca. 30 aktiviteter sammen i en fælles pakke – med fælles bookingservice etc. – og det har ifølge centrale interviewpersoner som James Fraser medvirket til at skabe flere overnattende gæster.

Man relancerede hele den gamle bykerne, omdannede gamle misholdte bygninger til turistattraktioner eks. "Old Town Jail, som fra at være en ruin nu er blevet til en eventyrlig bygning og turistattraktion i bymidten. Samtidig restaurerede og markeds-

førte man Stirling Castle, og man gik sammen med developere om at bygge luksushoteller i bymidten.

Godt hjulpet på vej af Hollywood med film som Rob Roy og Braveheart har man i dag skabt en markant turistby – hvilket i samspil med satsninger på teatre, biografer, og shoppingcentre har skabt en by med plads til ”til gode liv”.

Turistmæssigt er antal besøgende til Stirling Castle gået op med over 50 % og prisen er samtidig gået voldsomt i vejret. Besøgende til Wallace-monumenter er steget med over 500 % - og man har i høj grad haft succes med at sælge by og land som en samlet pakke.

Man har i dag 3 luksushoteller med ca. 1.000 sengepladser – og har derudover en række nye lavprishoteller. Det vurderes, at byen har brug for minimum 500 ekstra hotelsengepladser af den dyre slags for at tilfredsstille efterspørgslen – og Stirling er i samarbejde med planlæggere ved at udvikle et helt nyt areal langs floden, der bl.a. skal huse disse nye hotelpladser.⁴

Fremtidig turismestrategi

Selvom man er kommet langt med turismen i Stirling og omegn, er man nu på vej til at gå et skridt videre i regi af Argyll, Loch Lomon & Forth Valley Tourism Partnership.

I nationalparken investeres der i tæt offentlig-privat samspil i golfbaner og turistattraktioner mv. Der er stort pres for at bygge boliger etc. i parken – men alt afvises her pga. de vigtige turisthensyn.

Den fremtidige strategi skal ses i samspil med etableringen af Visit Skotland i 2005, en klar opprioritering af turismen på nationalt niveau.

Argyll, Loch Lomon & Forth Valley Tourism Partnership har netop fået udarbejdet en meget ambitiøs strategi og handlingsplan. Man har afholdt ca. 10 workshops med turisterhvervet - 1/2 dages workshop hvor det vurderes, at over 100 personer har bidraget med input til strategien. Handlingsplanen er endnu ikke offentliggjort – men der er tale om en meget ambitiøs og detaljeret plan på ca. 350 sider.

Grundlæggende går strategien ud på at hæve antallet af turister med 20 %, men samtidig hæve værditilvæksten fra turismen med 50 %. Dvs. der er stort fokus på at hæve kvaliteten og det økonomiske output fra de nuværende turister. Handlingsplanen indeholder i alt 138 konkrete initiativer inden for følgende hovedoverskrifter:⁵

- **Knowing Your Market:** Det handler i høj grad om forskning og videndeling i turistefterspørgsel
- **Marketing & Promotion:** Handler bl.a. om at skabe koordinering for at opmuntre til længere ophold
- **Quality of Visitor Experience:** Handler grundlæggende om at få mere økonomi ud af den enkelte turist
- **People and skills:** Handler om at skabe basis for innovation i turisterhvervet
- **Innovation and product development**
- **Culture, Events and Sport**
- **E-Business**

⁴ Kilde: Interview med bl.a. James Fraser, Chief Executive, Argyll, Loch Lomond & Forth Valley Tourism Partnership

⁵ Kilde: National Park Plan 2005 (draft)

- **Access & Transport**
- **Being Sustainable**

Strategier gør det naturligvis ikke i sig selv – men denne handlingsplan er under alle omstændigheder et eksempel på, hvordan man regionalt kan arbejde med turismen som en seriøs løsningsmodel i forhold til at fremtidssikre regionaløkonomien. Man har haft stor succes med at koble de forskellige lokale initiativer sammen for derved at skabe et bredere og mere sammenhængende turismeprodukt. Jf. tekstboks eksempler.

3.4.3 Triple-helixmodeller

Generelt ikke markante succeshistorier.

I Stirling/Forth Valley er man ikke en markant succesregion, hvad angår triple-helix initiativer. Universitet i Stirling er et samfundsfagligt universitet, som man har haft svært ved at integrere med den erhvervmæssige udvikling i byen. Der har været arbejdet relativt målrettet med at forsøge – Stirling University Innovation Park er et eksempel, men generelt er der enighed om, at det ikke har resulteret i de store succeshistorier. På universitet har man også prioriteret samspil med erhvervslivet relativt højt, man har haft en afdeling for university-business relations – men ifølge de ansvarlige har det været et arbejde, som ikke har båret den store frugt i form af skabelsen af nye innovative arbejdspladser.

Kompetenceudvikling i forhold til forskning

I forhold til inddragelse af videninstitutioner i det generelle regionale udviklingsarbejde er det interessant, at man i Stirling delvist har konkluderet, at ”der simpelthen er for stor afstand mellem den internationalt orienterede forskningsverden på et samfundsfagligt universitet og de lokale og regionale mindre virksomheder.” Det er ikke en officiel udmelding, men det er, hvad mange centrale aktører indikerer i de forskellige interviews. Som en central interviewperson formulerede det: *”SMEs er næsten altid lokalt orienterede og finder ikke akademikere særligt anvendelige”... ”Universitetsprofessorer er af natur globale og finder ikke SMEs særlig interessante”* (Ian MacFarlane, tidligere Managing Director, university-business relations Stirling University).

Man har derfor haft større succes med at inddrage en ikke videregående videninstitution i det regionale udviklingsarbejde. Falkirk College står i højere grad end Stirling University for oplæringen af regionens erhvervsliv (akademikerne er oftest udpendlere, hvis de bliver boende) – og Falkirk College sidder for bordenden af det regionale økonomiske forum, der er i gang med at koordinere de lokale og regionale erhvervsstrategier. Dvs. man har opprioriteret kompetenceudviklingsfokuset lidt på bekostning af forskningsfokuset – og det er en generel opfattelse, at denne centrale placering af den samlende regionale kompetenceudviklingsaktør har været en stor succes.

SCIP - Nationalt triple-helix initiativ der udnytter lokaliseringen

I regi af innovationsparken på Stirling universitet har man taget initiativ til et triple-helix initiativ, der måske kunne inspirere i Region Sjælland. Baseret på Stirlings meget centrale lokalisering i Skotland – midt mellem det hele, både store virksomheder og universiteter, har man fået lokaliseret og igangsat det nationale SCIP-program i Stirling.

SCIP – programmet handler om at lave partnerskaber mellem de skotske universiteter, de multinationale virksomheder og de små og mellemstore virksomheder.

Det har været naturligt at samle dette program i Stirling – og på den måde samler man viden fra alle Skotlands universiteter og fra Multinationale virksomheder i Stirling. Programmet har opbygget en database på ca. 2.500 virksomheder, som kunne have interesse i samspil med multinationale virksomheder og universiteter. Samtidig har man en database og løbende kendskab til de multinationale virksomheder og alle universiteternes university-business – personer. I alt har man på nuværende tidspunkt etableret ca. 25 aktive samspil mellem SMEs og multinationale og/eller universitetsafdelinger. Programmet i Skotland har et nationalt fokus – og er som sådan ikke designet til at give regionaløkonomisk afkast, men mange af de konkrete møder og events foregår naturligt i Stirling – og der kan ligge et regionalt læringsperspektiv for Region Sjælland i kraft af, at ”lokalisering i midten kan medføre samling af viden fra aktører på nationalt niveau.

3.4.4 Iværksætterstrategier

I Stirling og ForthValley er man ikke nogen oplagt succesregion, hvad angår iværksætteri. Man har en høj erhvervsdynamik – men den er meget bundet op på at servicere borgerne – og der er generelt lidt uenighed om, hvorvidt dette er en sund udvikling eller ej.

Faktum er, at Stirling er en handels- og kulturby – et godt sted at bo, men mange er bekymrede over, at man ikke har de højt betalte arbejdspladser i regionen.

På iværksætterområdet er der således ikke megen inspiration at hente på lokalt og regionalt niveau – på skotsk niveau findes dog et program, som fungerer godt på regionalt niveau i Stirling/Forth Valley og som evt. vil kunne inspirere Region Sjælland. Jf. tekstboksen.

The Local Heroes Project – iværksætternetværk der virker

I Skotland kører man programmet ”the entrepreneurial exchange”, som er et iværksætter – rollemodelprojekt – også kaldet ”the local heroes project”.

Her gør man meget ud af at promovere projektet som et eksklusivt selskab for de ambitiøse ledere, der gerne ”vil videre”. ”Membership of the exchange is open to entrepreneurs who are committed to growing a significant business and creating wealth and employment within Scotland”.

Initiativet indebærer afholdelse af en mængde arrangementer: focus dinners, focus lunches, supper clubs, masterclasses, charity balls, award dinners etc. – og man forsøger at opretholde det eksklusive image med award dinners og ”hall of fame” etc.

Der kommer typisk 30-40 personer til de forskellige arrangementer og der er oftest fuldt booket til arrangementerne.

Projektet har kørt siden 1994 og vurderes som en meget stor succes – graden af succes måles især på de mange totalt bookedede arrangementer – og således ikke på egentlige evalueringserfaringer.

På lokalt niveau vurderes det som afgørende, at de få ambitiøse vækstiværksættere i dette netværk får mulighed for at få kvalificeret sparring fra andre der enten vil det samme eller har prøvet noget lignende før.

Interview med CEO The Entrepreneurial Exchange, John Anderson og <http://www.entex.co.uk/index.aspx?pageID=1>

3.5 Inspiration relateret til "uden for storbyerne" lokaliseringen

3.5.1 Samspil med storbyerne og omkringliggende regioner

I Stirling er der ikke noget markant direkte samspil med storbyerne Glasgow og Edinburgh. Alle erkender, at især Edinburghs aktuelle "overheating" problemer smitter af på Stirling og Forth Valley – men reelt samarbejde er ikke et højt prioriteret område.

I de seneste år er dette manglende samarbejde mellem "regionerne" dog søgt forbedret via oprettelsen af stærkere centralt koordinerede enheder.

I de sidste par år ses en tendens til udviklingen af stærke centrale statslige organisationer, som er repræsenteret i de forskellige regioner. Scottish Enterprise er på nationalt niveau blevet kraftigt forstærket bl.a. for at sikre bedre koordinering, Visit Scotland er på turistsiden blevet en central koordinerende aktør, Scottish Development International er blevet betydeligt forstærket i forhold til tiltrækning af udenlandske investeringer.

Det er en ny udvikling – men der er allerede tendenser til, at denne nye koordinerede model kan bruges til at skabe mere samspil.

Et konkret eksempel er et whiskeyfirma, som havde destilleri i Edinburgh – men overvejede flytteplaner. Tidligere ville der ikke være koordineret samspil om den slags – men det nye skotske fokus gør, at de forskellige lokale afdelinger af Scottish Enterprise alle i høj grad har fået holdningen "Det vigtigste er jo, at den bliver i Skotland" og derfor kan finde alternativ skotsk lokalisering – i dette tilfælde koordinerede man indsatsen og fandt en velegnet lokalisering i Forth Valley området.

I forhold til **samspillet med andre omkringliggende regioner** er der i Stirling både negative og positive erfaringer. Generelt fremhæves det fra flere sider, at den meget stringente top-down struktur har betydet, at det horisontale samarbejde mellem regionerne er blevet nedprioriteret som følge af det stærke fokus på vertikalt samarbejde og koordinering. I forhold til turismestrategien fremhæves det dog, at man her har formået at skabe en bred organisation, der har formået at hæve sig op over de administrative grænser.

3.5.2 Bosætningsinitiativer – fokus på livskvaliteten

I forhold til bosætning og det at være arbejdskraftopland til storbyerne er der begrænsede konkrete initiativer, som Sjælland kan lære af. Generelt opfatter man det både som en udfordring og som en styrke, at man lokalisermæssigt kan tiltrække højtuddannede, som bor i byerne. Men ingen tvivl om at man er meget opmærksomme på truslen, der ligger i at blive til "sovebyer".

Det interessante og lærerige ligger mere i hele den måde, man håndterer det regionaludviklingsmæssige område – hvor "quality og life" er den afgørende målsætning.

I Stirling er det endelige mål således ikke erhvervsudvikling og vækst, det endelige mål handler om at skabe rammer for "det gode liv", erhvervsudvikling er kun et middel blandt flere til at nå denne målsætning.

Man arbejder på at skabe et levende bymiljø – et sted hvor pendlerne gerne vil shoppe, købe ind, gå i teatret mv. Det har på mange måder virket godt – og kombineret

med den turismemæssige effekt har det skabt en levende by til trods for den store udpendling.

Handelsservice opfattes som et meget centralt område – og Stirlings store moderne shoppingcenter er netop et eksempel på hvordan det offentlige har indgået partnerskaber med henblik på at styre udviklingen. Shoppingcentret er tiltænkt at skulle forbedre livskvaliteten for Stirling og opland og det er derfor bygget som en integreret del af bykernen. Udviklingen af bymidten har været helt centralt for den langsigtede ”quality of life” tilgang. Derfor blev shoppingcentret bygget i et tæt offentlig-privat samspil – så man kunne styre udformningen af centret.

Med til historien hører dog også, at den store turisme og servicesektor trækker endnu flere pendlere til Stirling end dem der pendler ud. Problemet er, at det er de højt-lønnede der pendler ud og de lavtlønnede der pendler ind – og det vil man meget gerne have vendt om på. Med hensyn til at skabe de kvalitetsjob, der kunne løse denne udfordring, har Stirling ikke fundet svaret.

Aktuelt arbejder man på at igangsætte initiativer, der retter sig mod udpendlernes ægtefæller – og her kunne der evt. ligge noget inspiration, som Sjælland kunne lære af. Jf. tekstboks.

Fokus på udpendlernes ægtefæller

Aktuelt arbejder man i S.E. Forth Valley på et initiativ, som retter specielt fokus på ægtefællerne til områdets mange udpendlere. Man har analyseret sig frem til, at regionen har relativt mange kvindelige iværksættere – og den tendens forklarer man ved, at det primært er højtuddannede mænd, som pendler fra Stirling til Glasgow, Edinburgh og London.

Derfor arbejder man nu på at igangsætte en række initiativer, der kan støtte op om den potentielle iværksætterlyst hos ægtefællerne til udpendlerne.

3.6 Inspiration relateret til globalisering og grænseregionale strategier

International tiltrækning og regional markedsføring er i Skotland i høj grad styret fra centralt hold. Det er derfor meget begrænset, hvilken læring Region Sjælland kan hente fra Stirling, hvad angår globalisering og grænseregionalt samarbejde

Idéen beskrevet i ovenstående tekstboks kunne dog evt. inspirere til igangsættelse af tilsvarende initiativer i Region Sjælland.

Kontakt til eksterne eksportorganisationer

I regi af Stirling University Innovation Park har man taget initiativ til at skabe varige kontakter til eksportorganisationer og eksporterende virksomheder i New Zealand. Idéen er udsprunget på baggrund af nogle personlige kontakter med individer, som sidder centralt placeret i eksportorganisationer i New Zealand.

Erfaringer fra virksomheder, der eksporterer til UK i stor stil, er, at disse virksomheder ofte på et eller andet tidspunkt vil få behov for et egentligt brohoved eller mindre eksport-kontor i Storbritannien. Oftest placeres disse mindre brohoveder som en selvfølge i London, men ifølge de New Zealandske eksportorganisationer er London ofte bare valgt ud fra, at det er det eneste man kender.

Ved at tage kontakt direkte til disse eksportorganisationer kan Stirling få markedsført byen som et billigere og på mange måde bedre alternativ til London for virksomheder, der behøver et mindre kontor i Storbritannien. Her er gode boliger, højt serviceniveau og nem adgang til international flytrafik samt masser af daglige fly til London.

Der er en ny idé i Stirling som endnu ikke har resulteret i tiltrækning af nye virksomheder. Evt. kunne en region som Sjælland på tilsvarende vis tage direkte kontakt til eksterne eksportorganisationer for at tilbyde attraktive kontorarealer for virksomheder med behov for en base i Øresundsregionen

3.7 Links og kontaktpersoner

Følgende personer har deltaget i interview i forbindelse med caseanalysen.

Interviewpersoner med tilknytning til Stirling Council

- **Corrie McChord.** Byrådsmedlem (Valgt i Stirling Town Center). Leder af byrådet. Labour. Vicepræsident for COSLA. Director, Communities Scotland. Medlem af EU's Committee of the Regions.
+44 17 86 46 36 53.
+44 17 86 44 33 78
http://www.stirling.gov.uk/index/council_homepage/councillors.htm
- **Ian Fraser.** Head of Economic Support and Development, Stirling Council. Associate Director Stirling Enterprise. Director Stirling University Innovation Park.
+44 17 86 44 29 90
http://www.stirling.gov.uk/index/council_structure/regeneration/economic_support_and_development.htm

Interviewpersoner med tilknytning til Local Enterprise Forth Valley

- **Stuart Ogg.** Executive Director, Strategic Resources/Knowledge Management, Scottish Enterprise Forth Valley. Partner i Forth Valley Economic Forum.
+44 17 86 45 22 00
+44 17 86 45 19 19 (ikke direkte)
http://www.scottish-enterprise.com/sedotcom_home/about_se/local_enterprise_companies/forthvalley/forth-valley-staff_contact.htm?siblingtoggle=1
- **Liam Fennell.** Executive Director, Competitive Place and Key Sectors, Scottish Enterprise Forth Valley. Director Stirling University Innovation Park.
+44 17 86 45 19 19 (ikke direkte)
http://www.scottish-enterprise.com/sedotcom_home/about_se/local_enterprise_companies/forthvalley/forth-valley-staff_contact.htm?siblingtoggle=1
- **Robert Pollock** Executive Director, Business Development

- **Bill Long.** Facilitator, Central Scotland Forest Industries Cluster. Endvidere uklar rolle i Scottish Enterprise Forth Valley.
+44 13 24 87 86 14
+44 77 68 22 23 87 (mobil)
http://www.forestryscotland.com/pages/regional_clusters_central_scotland.asp

Interviewpersoner med tilknytning til Forskning, uddannelse, triple helix mv.

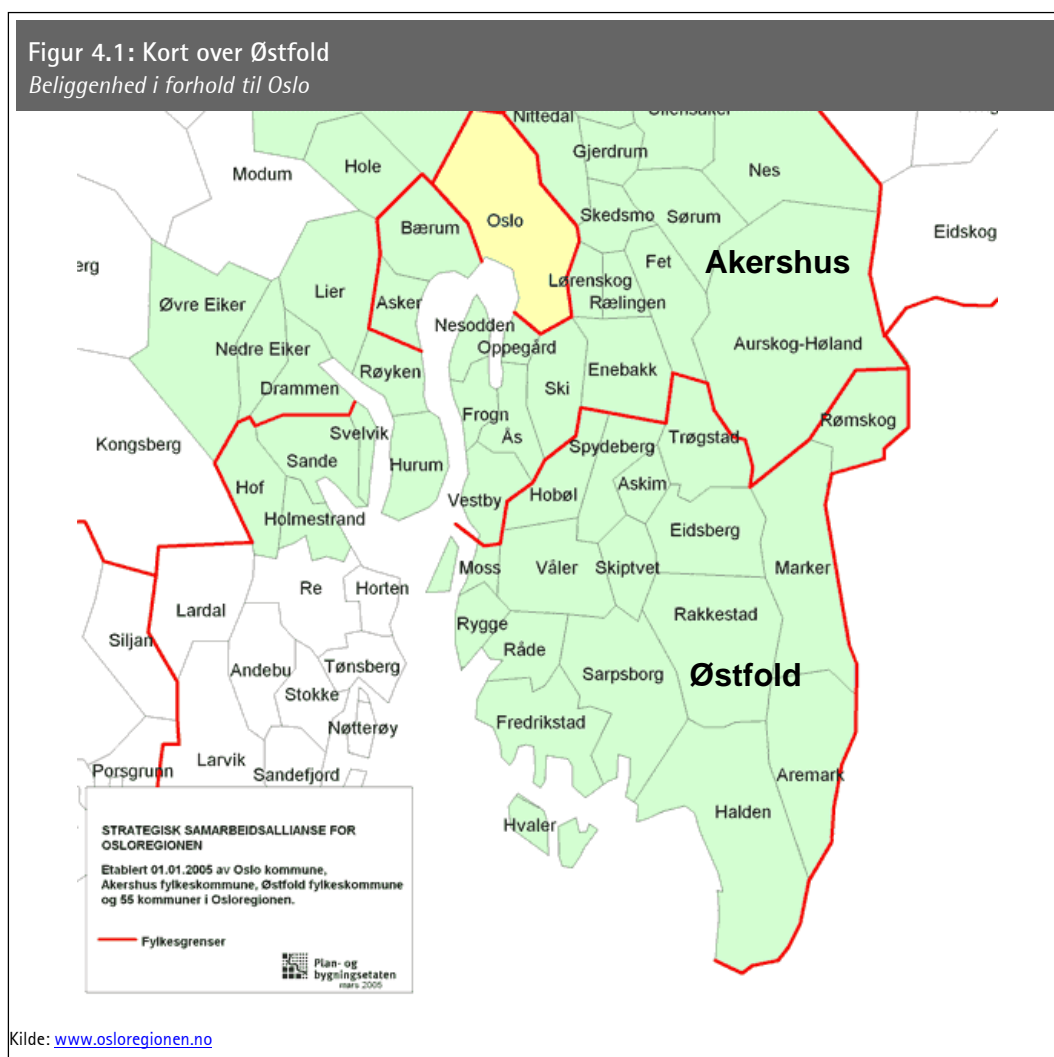
- Head of Department of Economics, Stirling University. Desuden Partner i Forth Valley Economic Forum.
+44 17 86 46 74 86
<http://www.economics.stir.ac.uk/People/people.htm>
- **Ian MacFarlane.** Former Managing Director, university-business relations Stirling University. Manager, The East of Scotland Knowledge Transfer Partnership Centre.
+44 17 86 46 66 96 (KPT)
+44 17 86 45 81 30 (Stirling University)
http://www.external.stir.ac.uk/business/comm_research/contacts.php
- **Joe Pacitti.** Chief Executive Stirling University Innovation Park.
+44 17 86 44 83 33 (ikke direkte)
+44 77 66 50 05 70 (mobil)
http://www.innovation.stir.ac.uk/meet_the_team.html

Interviewpersoner fra andre erhvervsfremmeaktører, turistaktører mv.

- **John Anderson.** CEO, The Entrepreneurial Exchange (B2B organisation). Desuden bl.a. director, Stirling University Innovation Park.
<http://www.entex.co.uk/defaultpage1231cef0.aspx?pageID=732>
- **James Fraser.** Chief Executive, Argyll, the Isles, Loch Lomond and Trossachs Tourist Board. Partner i Forth Valley Economic Forum.
Old Town Jail, St. John's Street, midt i Stirling
+44 17 86 45 92 09
http://www.scotexchange.net/tourism_organisations/scottishlevel/visitscotland/visitscotland_keycontacts.htm
- **Derek Gavin.** Executive Director, Stirling Enterprise.
+44 17 86 46 34 16
<http://www.stirling-enterprise.co.uk/index.htm>
- **Bob Laverty.** Senior Project Manager, Raploch the Project.
+44 17 86 43 17 58
<http://www.raploch.co.uk/team.asp>

Kapitel 4. Østfold og Oslosamarbejdet

4.1 Fakta om Østfold Fylkeskommune og regionsamarbejdet omkring Oslo



Østfold fylke er Norges 4. største industriregion og såvel procesindustrien, maskinindustrien og levedsmiddelindustrien er særligt dominerende brancher. Området er desuden kendetegnet ved et generelt lavt uddannelsesnivea u, hvilket har medført en kraftig satsning på kompetenceudvikling samt en fornyelse af landbrugssektoren, herunder kultur-turisme.

Østfold fylke grænser bl.a. op til de svenske regioner Västra Götaland og Värmland.

Den geografiske placering gør Østfold til et vigtigt forbindelsesled for trafikken mellem Oslo og Østlandet og videre til det europæiske kontinent.

Placeringen har også gjort det naturligt for Østfold fylke at være optaget af grænseregionale kontakter og –samarbejde og Østfold indgår dels i den såkaldte Oslo-region sammen med Akershus fylke og Oslo Kommune (som har status af både kommune og fylke) og i det bredere Østlandssamarbejdet, som omfatter 8 fylker.

Flere af de personer, vi interviewede i forbindelse med besøget i Østfold, gav udtryk for en tydelig tendens i retning af, at Oslo-regionen og Syd-Norge integreres mere og mere, ligesom også Oslo by og området omkring lufthavnen Gardemoen smelter sammen. Årsagen er tilsyneladende, at der efterhånden er tale om et fælles bolig- og arbejdsmarked i Oslo-regionen, bl.a. på grund af stigende boligpriser.

En analyse af udviklingen i boligpriser i perioden 1994-2004, foretaget af fylkeskommunen, viser, at et gennemsnitligt hus på ca. 140 kvadratmeter i Oslo koster ca. 4-5 mio. NKK, hvorimod det samme hus i Østfold koster ca. 1,5-2 mio. NKK. Analysen viser desuden, at lejligheder i Oslo er ca. 4 gange så dyre som i Østfold fylke.

Det er kendetegnende, at mange af indbyggerne i Østfold arbejder i Oslo og i Akershus og at meget af tilflytningen til Østfold kommer fra disse områder, ligesom omegnskommunernes befolkningsudvikling er stærkt afhængig af udviklingen i Oslo-regionen

I tabel 4.1 har vi samlet en række statistiske data for at give et overordnet indtryk af de tre fylker, som tilsammen udgør Oslo-regionen.

Tabel 4.1: Fakta om "Oslo-regionen"	Oslo	Akershus	Østfold	TOTAL
Antal indbyggere	529.486	488.618	285.668	1.303.772
Antal indbyggere pr. km ²	1.167	105	66	446
Areal (km ²)	454	4.917	4.183	9.554
BNP pr. indbygger (Norge = 100)	202	151	77	143,33
Primære erhverv	0,1 pct.	2,2 pct.	4,3 pct.	2,2
Sekundære erhverv	16,2 pct.	19,2 pct.	32,6 pct.	22,66
Tertiære erhverv	83,7 pct.	78,6 pct.	63,1 pct.	75,13
Kilde: Statistisk Sentral Bureau, 2005				

Den politiske leder af Østfold fylke, Arne Øren, fremhævede under vort besøg bl.a., at den norske regering planlægger en reform af fylkeskommunerne i 2010. Der er ifølge ham ikke lagt op til at ændre kommunestørrelser, men der forventes en reform af fylkerne og perspektivet er, at fylkes kommunerne forsvinder og at der laves en ny regionsinddeling, hvor det er mest sandsynligt, at Østfold bliver en del af "Stor-Oslo".

4.2 Vigtigste læringsperspektiver for Region Sjælland

Besøget i Norge viste, at det lokale og regionale samarbejde på tværs af sektorer er afgørende for væksten. Der er brug for at samle kræfterne for at kunne præge udviklingen, bl.a. i forhold til infrastruktur, kompetenceudvikling og adgang til netværk samt kapital. Det er samtidig karakteristisk, at flere af de interviewede fremhævede, at udviklingen fremover vil blive baseret på en flerkerne-struktur præget af, at Oslo-

Akershus og Østfold vil smelte sammen samtidig med, at Oslo by vil være sig selv og Akershus ikke vil "lege" med Østfold!

4.2.1 Satsning på infrastruktur

En udbygning af infrastrukturen er helt central for udviklingen i Østfold og for tiden pågår arbejdet med at udvide to centrale motorvejsstrækninger, der vil nedbringe rejsetiden til/fra Oslo. Samtidig er Østfold fylke aktivt involveret i andre infrastruktur og erhvervsudviklingsprojekter, herunder et havnesamarbejde, der involverer etablering af Østfold Havn og arbejdet med at omdanne den lokale militære Rygge lufthavn til en civil lufthavn med både indenrigs- og udenrigsruter.

Det store fokusområde og samtaleemne er det tvær-regionale samarbejde om infrastruktur og kommunikation såvel med andre landsdele i Norge i form af bl.a. Østlandssamarbejdet, som internationalt i forhold til Göteborg-Oslo-samarbejdet og den nye Svinesund bro. Østfold fylke var med til at etablere "Osloregionen" som en ny, strategisk samarbejdsalliance for at varetage de regionale udfordringer i forhold til hovedstadsområdet og visionen for samarbejdet inden for Osloregionen er at udvikle regionen til en konkurrencedygtig og bæredygtig region i Europa. Hovedformålet med samarbejdet er:

- Udvikle infrastruktur og kommunikation
- Styrke kompetence og værdiskabelse
- Styrke fælles profilering og markedsføring nationalt og i udlandet
- udvikle samarbejde om social infrastruktur (f.eks. kommuneoverskridende behandlingstilbud).

➔ **Strategiovervejelser:** I forhold til region Sjælland betyder det, at man allerede nu kunne forholde sig til, hvordan man kan få mest mulig gavn af en fast forbindelse mellem Danmark og Tyskland. Det er strategisk vigtigt for region Sjælland at have gode infrastrukturforbindelser til såvel Hovedstaden som til Skåne (S) og til Schleswig-Holstein (D), ligesom akslen Göteborg-Oslo udvikler sig spændende. Regionen indgår allerede i Øresundssamarbejdet og kan overveje at udbygge samarbejdet med det formål at præge udviklingen, bl.a. i forhold til infrastruktur, kompetenceudvikling og international markedsføring så region Sjælland ikke risikerer at blive en transitregion. Det kunne f.eks. være interessant at analysere mulighederne for at etablere en hurtig togforbindelse (Højhastighed TGV) i forlængelse af Femernbroen og sikre, at et sådant tog får et stop i region Sjælland

4.2.2 Kompetenceudvikling for hele regionen

Som konsekvens af en stagnerende udvikling inden for landbrugssektoren og den traditionelle industri har der i Østfold fylkeskommune igennem en årrække været særligt fokus på kompetenceudvikling. Der findes i dag en række uddannelsesinstitutioner i fylket og det er kendetegnende, at de ser deres rolle i sammenhæng med regionens behov for arbejdskraft. Især Højskolen i Østfold har et omfattende samarbejde med det lokale og regionale erhvervsliv og der er flere eksempler på, hvordan politikere, uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv har fundet nye løsninger på bl.a. flaskehalsproblemer.

F.eks. har man forsøgt at imødekomme en mangel på ingeniører ved at forbedre ingeniørstudierne og indføre en ordning, hvor de studerende kommer i praktik en dag om ugen i forbindelse med bl.a. laboratorieundersøgelser i virksomheder. Resultatet har været godt og har bl.a. medført flere kandidater og ikke mindst flere job til kandidaterne i lokale virksomheder. Der arbejdes p.t. med at etablere tilsvarende ordninger i samarbejde med højskolen inden for f.eks. maskintekniker-området. Ligeledes er der skabt en ny bachelor-uddannelse til ambulance-chauffører, som er blevet udviklet i samarbejde mellem højskolen og sygehuset i Østfold.

Halden Kommune har med ca. 27.000 indbyggere formået at bryde med den traditionelle opfattelse af, at kompetencemiljøer inden for IKT typisk vokser frem i storbyerne. Et godt samspil mellem offentlige og private aktører samt evnen til at tiltrække statslige og udenlandske investeringer har været afgørende for at byen i dag huser en række fremtrædende it-virksomheder, der udgør en kompetenceklynge inden for informations- og kommunikationsteknologi (IKT).

I Fredrikstad har man valgt at bygge videre på allerede igangsatte satsninger inden for den kreative industri, herunder en videreudvikling af filmmiljøet og filmproduktionen i byen, etablering af en filmfond, filmstudier og udvikling af en bacheloruddannelse inden for digital medie.

➔ **Strategiovervejelser:** Region Sjælland kan på samme måde satse på f.eks. at opkvalificere SOSU-uddannelserne og gøre uddannelsen mere attraktiv og på den måde tiltrække flere studerende. F.eks. i et samarbejde med hospitaler og kommuner kan der udvikles nye studieformer, som kan bidrage til at regionen bliver kendt som stedet, hvor man får den bedste SOSU-uddannelse i Danmark. Tilsvarende har region Sjælland gode forudsætninger på levnedsmiddelområdet og kan bidrage til at videreudvikle slagteriskolen i Slagelse i et samarbejde med private virksomheder i området. Den strategiske aftale mellem Region Sjælland og RUC kan f.eks. anvendes til at profilere regionen som stedet hvor nye ideer og driftsformer bliver til nye studieformer.

4.2.3 Offentlig støtte til innovation

I Østfold og Osloregionen er der en række initiativer, der skal bidrage til at øge virksomhedernes innovation og styrke den praktiske anvendelse af ny viden.

IFU står for Industrielle Forsknings- og Udviklingskontrakter og er et særligt initiativ overfor små og mellemstore virksomheder, der ønsker at øge sin eksport og/eller udvikle virksomhedens internationale samarbejdsrelationer. Ordningen har til formål at virke risiko-aflastende ved at tilbyde kompetence, netværk og kapital i forbindelse med igangsætning af et udviklingsprojekt. Ordningen findes også i forhold til Offentlige Forsknings- og Udviklingskontrakter (OFU). Oslo, Akershus og Østfold modtager ca. ca. 50 mio. NKK årligt

STØ (Stiftelsen Østfoldforskning) har udviklet et særligt system for at stimulere innovation og iværksætterier samt bidrage til kommercialisering af forskningsresultater. Systemet går ud på, at STØ driver et projekthotel, der dels giver mulighed for at enkelt-personer kan leje faciliteter hos STØ, der herefter kan tage ansvar for det videnskabelige indhold, eller personen selv varetager projektudviklingen uden direkte deltagelse af STØ, og endelig at STØ går aktivt ind og overtager projektudviklingen og anvender personen på konsulentbasis til en fastsat timepris.

➔ **Strategiovervejelser:** Etableringen af det regionale vækstforum for Sjælland vil betyde, at der skabes et fælles idéudviklingsforum, der skal udarbejde en regional erhvervsudviklingsstrategi. I lyset af erfaringerne fra Østfold kan det overvejes, hvordan Region Sjælland kan bygge videre på den enstrengede struktur på erhvervs-serviceområdet i forlængelse af de tanker, regeringen har fremlagt⁶ om etablering af regionale iværksætterhuse. Det kan overvejes, hvordan et nyt regionalt iværksætterhus kan fungere som én indgang til alle former for vejledning og støtte i forbindelse med virksomhedsstart, herunder muligheden for lokaleudlejning til iværksættere, finansiering, indgang til Innovationsmiljøerne og Vækstfonden for teknologibaserede iværksættere med en god idé samt andre relevante netværk målrettet iværksættere, der kan skabe vækst i regionen.

4.3 Organisering af den regionale erhvervs politik

Det regionale erhvervsudviklingsarbejde i Østfold fylkeskommuner har igennem de seneste 10 år været organiseret i et formaliseret samarbejde mellem politikere, uddannelsesinstitutioner og erhvervslivet, kaldet Østfold Udvikling. En kombination af udfordringer, bl.a. knyttet til høj arbejdsløshed og internationalisering har ført til, at der i perioden 1994-2002 er blevet etableret en række regionale omstillings- og udviklingsprojekter internt i Østfold og på tværs af regioner samt projekter med fokus på det grænseregionale og transnationale samarbejde, bl.a. med støtte fra EU's INTERREG program.

I perioden 1994-2002 blev f.eks. Østfold Industrioftensiv, Østfold Byoffensiv, og Kompetence-Offensiven gennemført via investeringer på ca. 40-50 mio. NKK pr. år og det er lykkedes at involvere relevante aktører i området og sikre en koordinering og en samling af ressourcerne for dermed at opnå den størst mulige effekt af konkrete indsatser og politiske initiativer.

Fra flere sider fremhæves det, at partnerskabsmetoden har medført en ændring i tankegangen hos mange aktører i retning af flere større programsatninger til forskel fra tidligere, hvor den regionale erhvervsudvikling var præget af mange individuelle initiativer i forskellige retninger.

Eksempelvis på uddannelsesområdet er det lykkedes at tilføre mere forskning og udvikling inden for sundheds- og socialområdet, hvilket har betydet, at man nu kan tilbyde en bedre uddannelse end tidligere. Samme tankegang ligger bag skabelsen af en ny bachelor-uddannelse til ambulance-chauffør, som er blevet udviklet i samarbejde mellem højskolen og sygehuset.

På erhvervsområdet fremhæver f.eks. Halden Kommune partnerskabsmetoden som den væsentligste årsag til, at kommunen i dag huser en række fremtrædende teknologivirksomheder. Samarbejdet mellem kommunen, erhvervslivet, Højskolen i Østfold og Institut for Energiteknik har bidraget til en rivende udvikling og gjort Halden til et interessant lokaliseringsområde for højteknologiske virksomheder og videnintensive erhverv.

Gennem partnerskaber er det etableret flere gode samarbejdsprojekter mellem offentlige og private aktører i Østfold, som bidrager til at skabe et positivt engagement og udvikling i regionen. Det er karakteristisk, at samarbejdet er forpligtende og baseret på skriftlige aftaler, dog med en vis fleksibilitet, der gør det

⁶ Flere Vækstiværksættere, Regeringens debatoplæg til møde i Globaliseringsrådet, januar 2006.

ret på skriftlige aftaler, dog med en vis fleksibilitet, der gør det muligt at starte et projekt med de aktører (f.eks. kommuner), der er interesserede og således køre en proces med dem, som vil.

Samarbejdet i Østfold Udvikling er dialogbaseret og bidrager bl.a. til at varetage regionens interesser overfor staten, ligesom kommunerne og erhvervslivet inviteres til at bidrage til målsætningerne og give indspil til regionen i forhold til erhvervsudviklingsområdet.

4.3.1 Væsentlige regionale udviklingsaktører i Østfold fylke

NHO (Næringslivets Hovedorganisasjon) er en landsdækkende arbejdsgiverorganisation i Norge med 15 regionale kontorer og kan bedst sammenlignes med Dansk Industri (inkl. dele af service- og transportvirksomhederne). NHO arbejder for at fremme industriens lokale rammebetingelser og styrke erhvervslivets investeringer i Norge. NHO Østfold prioriterer bl.a. udbygning af infrastrukturen (motorvejene E 6 og E 18 samt en jernbanetunnel i Moss), etableringen af Rygge civile lufthavn, udvikling af havnen i Østfold, sikring af gasforsyninger til Østfold, ligesom NHO deltager aktivt i arbejdet med ”Østfold Competenceoffensiv”. Dertil kommer løbende opgaver af erhvervspolitisk karakter.

STØ (Stiftelsen Østfoldforskning) er et uafhængigt forskningsinstitut i Østfold med ca. 30 medarbejdere, som primært arbejder med anvendt forskning og udvikling inden for IKT, miljøteknologi samt virksomhedsudvikling, som kan bidrage til en bæredygtig udvikling i både den private og offentlige sektor med fokus på en effektiv udnyttelse af tilgængelige ressourcer. Som et regionalt forskningsinstitut har STØ i særlig grad fokus på regionale problemstillinger, men STØ arbejder også med nationale og internationale opgaver.

STØ har eksisteret i 18 år og i den periode tiltrukket ca. 300 mio. NKK i forskningsmidler, hvoraf ca. 100 mio. har været til F&U i Østfold og ca. 200 mio. har været til projekter i resten af Norge og internationale projekter (Norden og EU).

Østfold Analyse er en driftsenhed under Østfold fylke, der har til opgave at udarbejde statistikker, analyser, trendbeskrivelser og brugerundersøgelser som et væsentligt bidrag til den regionale udvikling i Østfold. Formålet er at formidle ledelsesinformation og beslutningsgrundlag for kommunerne, folkevalgte politikere og medarbejdere i kommuner og fylker. Derudover tilbydes forskellige serviceydelser til offentlige forvaltninger, uddannelsesmiljøerne og erhvervslivet i Østfold.

Innovasjon Norge (IN) tilbyder produkter og tjenester, som skal bidrage til at udvikle distrikterne, øge innovationen i erhvervslivet over hele landet og profilere norsk

Hvad kan STØ ?

Stiftelsen Østfoldforskning bistår erhvervslivet og den offentlige forvaltning ved at:

- Bidrage til forskning og udvikling og praktisk anvendelse af ny viden, ny teknologi og nye løsninger.
- Klargøre og definere forsknings- og udviklingsbehov.
- Bidrage til at gøre virksomhederne mere udviklingsorienterede og konkurrencedygtige.
- Bidrage til kommercialisering af forskningsresultater.
- Udarbejde redegørelser og konsekvensvurderinger i forhold til politik- og strategiudvikling i den private og offentlige sektor.

Kilde: www.sto.no

erhvervsliv og Norge som rejssemål. Innovasjon Norge overtog fra 1. januar 2004 de opgaver, der tidligere blev varetaget af Statens nærings- og distriktsudviklingsfond, Norges Eksportråd, Statens Veiledningskontor for Oppfindere og Norges Turistråd. Innovasjon Norge har kontorer i alle norske fylker og i mere end 30 lande over hele verden. Med ca. 700 medarbejdere har Innovasjon Norge stor viden om lokale og internationale forhold, som skal bidrage til at kundernes ideer bliver ført godt ud i livet.

Højskolen i Østfold (HIO) er den suverænt største leverandør af kompetencer/uddannelser i Østfold fylke og ser sig selv som en regional, national og international uddannelsesinstitution med en særlig forpligtelse til at imødekomme regionens behov for arbejdskraft. Højskolen har afdelinger i byerne Sarpsborg, Halden og Frederikstad.

Højskolen har et særligt fokus på at styrke kommercialisering af forskningsresultater og har opbygget et system, der bygger på, dels at de ansatte på Højskolen skal blive bedre til at kommunikere og formidle og dels en systematisk gennemgang af forskningsresultater med et stort kommercialiseringspotentiale. Desuden har Højskolen fokus på innovation og iværksætteri

og tilbyder bl.a. erhvervslivet, at de kan komme med ideer, de ønsker at videreudvikle og kommercialisere, hvilket kan skabe et studenterprojekt på Højskolen. Ligeledes kan virksomheder få skræddersyet kompetenceudvikling til en/flere ansatte, der skal videreudvikle et projekt, men mangler de nødvendige værktøjer.

Fylkeskommunen

Gennem de seneste år har der været flere ændringer i opgavefordelingen mellem staten, fylkerne og kommunerne i Norge. I den forbindelse har fylkeskommunens rolle også ændret sig og i dag har fylkeskommunen som regional udviklingsaktør et særligt ansvar for den regionale samfundsudvikling og fylket skal være en engageret drivkraft, typisk i rollen som koordinator af den regionale udviklingspolitik. Det var karakteristisk under vores besøg i Østfold, at der satses kraftigt på at gøre området mere attraktivt og konkurrencedygtigt som lokaliserings- og bosætningsområde, hvilket bl.a. afspejler sig i det Regionale Udviklings Program (RUP) for perioden 2004-2007.

Nedenfor har vi valgt at fokusere på et udvalg af de mest interessante erhvervsudviklingsprojekter, som gennemføres i Østfold fylkeskommune og/eller i et samarbejde med andre fylker.

Højskolen i Østfold

Højskolen i Østfold blev etableret i 1994 ved en sammenslutning af fem forskellige skoler (bl.a. ingeniør- og lærerskolen). Højskolen har ca. 4.000 studerende og tilbyder 60 forskellige studieretninger fordelt på tre byer. I 1998 vedtog Højskolen den første strategi for regional forskning og udvikling. Baggrunden var et statsligt ønske om at styrke det regionale forsknings- og udviklingsarbejde gennem højskolerne. Det centrale ansvar og strategien for forsknings- og udviklingsarbejdet ligger hos den fagligt valgte ledelse. I strategiplanen frem mod 2007 hedder det bl.a., at højskolen gennem en international indretning af uddannelse, formidling samt forskning og uddannelse skal bidrage til at udvikle og profilere regionen. Derudover er det bl.a. højskolens målsætning at øge antallet af udvekslingsstuderende og årlige publikationer.

Kilde: Højskolen i Østfold www.hiof.no

4.3.2 Kommunerne som førstelinje for småskala erhvervsudvikling

Der foregår i øjeblikket et pilotprojekt med udvikling af kommunerne for at få erfaringer med forskellige modeller for øget samarbejde og koordinering mellem kommunerne, fylkeskommunen, Innovasjon Norge og andre aktører inden for erhvervsudvikling. Hovedformålene for pilotprojektet er:

- At bidrage til at kommunerne individuelt eller i samarbejde med andre kommuner bliver proaktive, kompetente og resultatorienteret aktører i lokal/regional erhvervsudvikling.
- At bidrage til at det bliver etableret nye arbejdspladser/nye virksomheder i de kommuner som deltager.
- At forstærke det viden- og erfaringsbaserede grundlag for at kommunerne kan samarbejde effektivt med andre partnere i erhvervsrettet arbejde.
- At styrke samarbejdet mellem det regionale og lokale niveau i arbejdet med erhvervsudviklingen.

Det er bl.a. hensigten, at kommunerne fremover kan fungere som en ”one-stop-shop” overfor virksomheder og hjælpe virksomhederne med at tage hånd om spørgsmål om f.eks. lokalisering og administration og samtidig være virksomhedernes indgang til offentlig finansiering. Det er desuden en målsætning, at flere kommuner påtager sig en rolle som ”fødselshjælper” (business incubator) i forhold til udvikling af virksomhedsmiljøer i kommunen.

4.3.3 Adgang til kompetence, netværk og kapital

IFU står for Industrielle Forsknings- og Udviklingskontrakter og er et særligt initiativ overfor små og mellemstore virksomheder, der ønsker at øge sin eksport og/eller udvikle virksomhedens internationale samarbejdsrelationer. Ordningen har til formål at virke risiko-aflastende ved at tilbyde kompetence, netværk og kapital i forbindelse med igangsætning af et udviklingsprojekt.

Industrielle Forsknings- og Udviklingskontrakter (IFU)

IFU-ordningen er en tilskudsordning målrettet små og mellemstore norske virksomheder, som er leverandører til større virksomheder i Norge eller udlandet. Ordningen skal stimulere et udviklings-samarbejde mellem større aftagervirksomheder (kunden) og mindre leverandørvirksomheder. Kontrakten indebærer et juridisk forpligtende samarbejde mellem virksomhederne om udviklingen af nye produkter, processer eller tjenester.

Det er en forudsætning, at leverandørvirksomheden hører under kategorien små eller mellemstore virksomheder. Dvs., at virksomheden bl.a. skal have under 250 ansatte. Derudover skal det, der udvikles, have potentiale for at bidrage med et væsentligt løft indenfor det pågældende område. Der skal således være et marked for resultaterne af forskningsprojektet udover pilotkunden.

En IFU-kontrakt kan betyde, at op til 35% af omkostningerne ved projektet bliver finansieret af Innovation Norge. Resten finansieres af storkunden og leverandørvirksomheden. Der indgås årligt ca. 25 kontrakter, hvilket svarer til et beløb på ca. 150 mio. norske kroner. Oslo, Akershus og Østfold modtager ca. ca. 50 mio. NKK årligt.

Kilde: interview med direktør Karl Halmeid, Innovasjon Norge (Oslo, Akershus og Østfold).

http://www1-invanor.no1.asap-asp.net/templates/TjenestePage_54722.aspx

Ordningen findes også i forhold til Offentlige Forsknings- og Udviklingskontrakter (OFU). Her sker samarbejdet mellem en offentlig ”kunde” partner (f.eks. et sygehus),

som har konkrete behov for et nyt produkt eller tjenesteydelse og en leverandør-partner i erhvervslivet med kompetence inden for det efterspurgte felt. Gennem aktiv brug af OFU-kontrakter kan den offentlige sektor bidrage til at opbygge kompetencer i virksomhederne og dermed gøre erhvervslivet mere konkurrencedygtigt samtidig med, at ordningen bidrager til at effektivisere den offentlige forvaltning i Norge.

Projekthotel for iværksættere

STØ (Stiftelsen Østfoldforskning) har udviklet et særligt system for at stimulere innovation og iværksætteri samt bidrage til kommercialisering af forskningsresultater. Systemet går ud på, at STØ driver et projekthotel, der giver mulighed for at enkeltpersoner kan leje faciliteter hos STØ, der herefter kan tage ansvar for det videnskabelige indhold om nødvendigt og håndtere ind- og udbetalinger i forhold til projektet. Ifølge direktøren for STØ bliver metoden typisk anvendt af læger, der har ønske om at arbejde videre med en projekttid uden for sygehusets rammer.

Metoden åbner dels op for, at en person selv varetager projektudviklingen uden direkte deltagelse af STØ, men dog med mulighed for at anvende dets faciliteter, og dels at STØ går aktivt ind og overtager projektudviklingen og anvender personen på konsulentbasis til en fastsat timepris.

For at illustrere metoden anvendte direktøren billedet af et stort træ (der skulle symbolisere viden), hvor der samtidig ses en del nedfaldne frugter, som symboliserer ukrudt. Filosofien bag STØ systemet er tilsyneladende, at man skal acceptere lidt ukrudt i forhold til forskning og innovation for at få nye løsninger, der kan bidrage til udvikling af bæredygtige produkter.

4.4 Inspiration relateret til at skabe intern dynamik og vækst

I perioden 1990-2000 har statslige initiativer i Norge haft fokus på at se byerne som regional motor og flere kommuner i Østfold fylke har i den forbindelse etableret forskellige strategiske projekter for i samarbejde at blive proaktive, kompetente og resultatorienterede aktører i forhold til den regionale udvikling. Specielt kommunerne Halden og Fredrikstad har udviklet spændende projekter.

4.4.1 Halden Kommune "Den centrale periferi" eller "Den perifere central"

Halden kommune (som i øvrigt er venskabsby med Ringsted) har 27.400 indbyggere og er beliggende i den syd-østlige del af Norge ved Svinesund med grænse til tre svenske kommuner. Ifølge erhvervschefen i kommunen har Halden været tvunget af omstændighederne til at udvikle sig. Byen har traditionelt haft sin erhvervsmæssige basis inden for træbearbejdning, informationsteknologi, elektronikindustri og kemisk industri.

Halden er en af de få små industribyer i Norge, som har formået at udvikle et videnintensivt erhvervsmiljø med mange nye vækstbrancher. I dag huser byen således en række fremtrædende it-virksomheder og Halden er et attraktivt etableringssted for højteknologiske og videnbaserede virksomheder. Specielt samarbejdet mellem kommunen, erhvervslivet, Højskolens (HIØ) afdeling i byen og det statslige Institutt for energiteknikk, som også er lokaliseret i Halden, har bidraget til byens rivende udvikling og fremhæves som de drivende kræfter bl.a. i forhold til etablering af en kompetenceklynge i Halden inden for informations- og kommunikationsteknologi (IKT).

Dermed er erhvervslivet i Halden blevet mere diversificeret og byen har fået flere ben at stå på. Udviklingen i Halden bryder med den traditionelle opfattelse af, at kompetencemiljøer inden for IKT typisk vokser frem i storbyerne og forklaringen skal ifølge erhvervschefen findes i et vellykket samspil mellem offentlige og private aktører, proaktive lokale aktører, der er lykkedes med at tiltrække statslige og private investeringer og institutioner, samtidig med at lokalmiljøet har bidraget til at tiltrække udenlandske investeringer i de nye erhverv.

4.4.2 "Oplev Frederikstad"

Fredrikstad ligger ved udløbet af Norges længste elv, Glomma, og har ca. 70.000 indbyggere. Byen er præget af en dominerende servicesektor, som beskæftiger over 70 pct. af alle ansatte i byen. I perioden 2000-2005 er beskæftigelsen i byen imidlertid faldet med ca. 4,5 pct. og ledigheden ligger nu over landsgennemsnittet.

I erkendelse af, at væksten inden for kultur og kreative erhverv er afhængig af den lokale og den regionale udviklingskapacitet har Fredrikstad Kommune etableret foreningen "Fredrikstad Utvikling" med mere end 100 medlemsvirksomheder. Foreningen har til formål at styrke det eksisterende erhvervsliv og samtidig bidrage til nyetableringer i byen. I strategiplanen for Fredrikstads udvikling frem til 2015 fremgår det bl.a., at målsætningen er at skabe mindst 3.700 nye arbejdspladser. For at nå denne målsætning har kommunen bl.a. valgt at bygge videre på allerede igangsatte satsninger inden for den kreative industri, herunder en videreudvikling af filmmiljøet og filmproduktionen i byen, etablering af en filmfond, filmstudier og udvikling af en bacheloruddannelse inden for digital medie.

Mediaparken (BA i Digital Medieproduktion)

Mediaparken er et privatejet selskab, som siden 2001 har tilbudt tjenester til norsk og international film- og tvproduktion med fokus på finansiering, projektledelse, markedsføring og uddannelse. Mediaparken har derudover sammen med Højskolen i Østfold udviklet en international bachelorgrad i digital medieproduktion (DMPPro). Bachelorgraden i Digital Medieproduktion giver bl.a. kompetencer inden for digitalt design, produktion, undervisning, underholdning og læring i forskellige slags digitale medier. Det er et centralt formål med uddannelsen at give de studerende en forståelse for formidling af forskellig slags digital information samt en teknisk indsigt i den digitale medieteknologi. Ca. 40 studerende i øjeblikket i gang med at tage den treårige medieuddannelse.

Kilde: www.mediaparken.com

Kommunens erhvervschef forventer, at det specielt er inden for den private servicesektor, der kan forventes nye arbejdspladser fremover, i særdeleshed inden for kultur og de kreative erhverv, hvor der ligger udviklingsmuligheder. Samlet består disse erhverv af 1.050 virksomheder, der beskæftiger 3.500 personer (2005), hvilket gør området til en betydelig erhvervsklynge i Fredrikstad.

Fredrikstad satser således generelt på at udvikle mediaområdet som en del af oplevelsesøkonomien og det er målsætningen, at byens styrkeposition inden for uddannelse, medie og kulturmiljøet kan blive en del af byens nye profil mod omverdenen.

Fredrikstad er 440 år gammel og kendetegnet ved mange oplevelsesmuligheder og attraktioner i form af bl.a. historiske mindemærker, helleristninger, og ca. 10.000 hytter med en attraktiv beliggenhed i forhold til "sejler-træf", idet der er direkte adgang til Skærgården med over 1.000 store og små øer. Dog ligger der en stor udfordring i at kommercialisere de mange oplevelsesmuligheder og der er enkelte eksempler på, at

bl.a. familieudlejning af hytter ved Skærgården kan styrkes gennem en mere struktureret udbudsform (projekt ”Reiseliv”).

4.4.3 Kompetenceudvikling for hele regionen

I Østfold har der igennem en årrække været særligt fokus på kompetenceudvikling og der er en række uddannelsesinstitutioner, der giver adgang til mange forskellige uddannelsesniveauer. Samtlige bachelor kandidater og eksaminer er kompetencegivende på universitetsniveau.

Det er kendetegnende for uddannelsesinstitutionerne, at de ser deres rolle i sammenhæng med regionens behov for arbejdskraft. Især Højskolen har et omfattende samarbejde med det lokale og regionale erhvervsliv og der er flere eksempler på, hvordan politikere, uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv har fundet nye løsninger på bl.a. flaskehalsproblemer.

F.eks. har man på ingeniørområdet forsøgt at imødekomme en mangel på ingeniører (og naturvidenskabelige kandidater) ved at forbedre ingeniørstudierne og indføre en ordning, hvor de studerende kommer i praktik en dag om ugen i forbindelse med laboratorieundersøgelser i virksomheder. Resultatet har været godt og har bl.a. medført flere kandidater og ikke mindst flere job til kandidaterne i lokale virksomheder. Der arbejdes p.t. med at etablere tilsvarende ordninger i samarbejde med Højskolen inden for f.eks. maskintekniker-området.

På medieområdet har der ligeledes været en spændende udvikling, idet politikernes og erhvervslivets ønske om at udvikle en Mediepark i Frederikstad⁷ gjorde det nødvendigt at skabe et kompetencegrundlag og Højskolen udbyder i dag en Bachelorgrad indenfor Digital Medie⁸.

4.5 Inspiration relateret til at være nabo til en storby

Det store fokusområde i Østfold er det tvær-regionale samarbejde om infrastruktur, kommunikation og erhvervsudvikling i forhold til Oslo. Østfold fylke var desuden med til at etablere ”Osloregionen” som en ny, strategisk samarbejdsalliance for at varetage de regionale udfordringer i forhold til hovedstadsområdet med særligt fokus på infrastruktur og kompetenceudvikling.

Den norske regering planlægger en reform af fylkeskommunerne i 2010. Perspektivet er, at fylkeskommunerne forsvinder og at der laves en ny regionsinddeling. Flere af de personer, vi interviewede udtrykte, at det mest sandsynlige i den forbindelse er, at Østfold udvikler sig til at blive en del af ”Stor-Oslo”.

⁷ <http://www.fredrikstadfilm.no/>

⁸ Medieparken er en projektorganisation, som arbejder for at styrke klyngen av medievirksomheder i Fredrikstad-området. www.Mediaparken.com

4.5.1 Samarbejdet omkring Oslo-regionen

For kommunerne er det primært det regionale samarbejde omkring Oslo-regionen, der er i fokus og tendensen er, at området mod Syd omkring Oslo/Østfold integreres mere og mere – også området mod Nord Oslo/Gardemoen smelter sammen.

Visionen for samarbejdet inden for Oslo-regionen er at udvikle regionen til en konkurrencedygtig og bæredygtig region i Europa. Hovedformålet med samarbejdet er:

- Udvikle infrastruktur og kommunikation
- Styrke kompetence og værdiskabelse
- Styrke fælles profilering og markedsføring nationalt og i udlandet
- udvikle samarbejde om social infrastruktur (f.eks. kommuneoverskridende behandlingstilbud).

I takt med den stigende integration af arbejds- og boligmarkederne i Oslo-regionen har de enkelte kommuner udviklet en egen identitet og der er tydelig konkurrence mellem kommunerne i forhold til lokalisering af erhverv, institutioner, kompetencecentre etc.

Flere af dem, vi interviewede, fremhævede, at udviklingen fremover vil blive baseret på en flerkerne-struktur præget af, at Oslo-Akershus vil smelte sammen samtidig med at Oslo by vil være sig selv og Akershus ikke vil ”lege” med Østfold.

4.5.2 Østlandssamarbejdet

Siden 1993 har Østfold fylke indgået i et omfattende tværregionalt samarbejde på politisk og administrativt niveau, der omfatter otte fylker rundt om Oslo.

Organisatorisk består Østlandssamarbejdet af et kontaktudvalg, som fungerer som en bestyrelse med tre medlemmer fra hvert af de 8 fylker, henholdsvis fylkesordføreren, oppositionslederen samt en administrativ direktør. Finansiering: Alle fylker deltager ligeligt i finansieringen (500.000 kr.) af et basis-sekretariat og nye initiativer defineres som projekter med selvstændig økonomi.

Fokus i dag er på: infrastruktur, kompetence og internationalt samarbejde svarende til fokusområderne for samarbejdet omkring Oslo-regionen.

For mange i Østfold er Østlandssamarbejdet et naturligt samarbejdsforum, idet centrale politikere vurderer, at samarbejdet i Oslo-regionen vil overleve sig selv i forhold til den planlagte reform af fylke-strukturen 2010.

4.5.3 Satsning på infrastrukturen

Det er i høj grad de regionale myndigheder, som sætter dagsordenen for prioritering af infrastrukturprojekter i området – både som initiativtager og som medspiller.

Blandt de vigtigste satsninger for tiden er ”Østfoldpakka”, som er et samarbejde mellem Østfold Fylke, staten og kommunerne i Østfold med det formål at udbygge infrastrukturen (motorveje, jernbane, lufthavn, havne) og dermed nedbringe rejse tiden til/fra Oslo. Projektet omfatter bl.a. en udbygning af motorvejene E6 (Oslo-Göteborg) og E18 (Oslo-Stockholm) til 4 spor, hvilket vil give en hurtig og direkte forbindelse til Europa og til Baltikum.

Samtidig er Østfold fylke aktivt involveret i andre infrastruktur og erhvervsudviklingsprojekter, herunder et havnesamarbejde, der involverer etablering af Østfold Havn og arbejdet med at omdanne den lokale militære Rygge lufthavn til en civil lufthavn med både indenrigs- og udenrigsruter.

Udbygning af motorvej E6 (Oslo-Göteborg)

Udbygningen begyndte i 2001 og forventes at være færdig i 2008. Som en del af udbygningen er der også blevet etableret en ny Svinesundsforbindelse, som stod klar i sommeren 2005. Den samlede strækning for udbygningen af motorvejen er 67 km.

Etableringen af den nye motorvej (inklusive den norske andel af broen over Svinesund) forventes at koste ca. 4 mia. norske kroner. Det er ”Statens Vegvesen Region Øst”, som er projektansvarlig.

Hovedargumentet for at udbygge motorvejen var den stigende mængde trafik og de deraf følgende konsekvenser for trafiksikkerheden.

Kilde: Statens Vegvesen Østfold

Udbygning af motorvej E18 (Oslo-Stockholm)

Byggeriet af den 50 km lange motorvej begyndte i 2001 og forventes at være færdig i 2014. Udbygningen af motorvejen forventes således at tage 13 år i alt. Og koste ca. 2,4 mia. norske kroner. 39 pct. af udgifterne skal finansieres gennem bompenge og de resterende 61 pct. finansieres af statslige midler.

På de mest trafikerede strækninger kører ca. 20.000 biler i døgnet og på de mindst trafikerede ca. 3.000-6.000. I den oprindelige prognose for trafikudviklingen var der forventning om, at trafikken ville være øget med ca. 50 pct. i 2025, men de seneste beregninger viser, at dette muligvis allerede vil være sket i 2012.

Kilde: Statens Vegvesen Østfold

4.6 Inspiration relateret til globalisering og grænseregionale strategier

I lyset af den stigende internationalisering bærer fylkesplanen for Østfold 2004-2007 overskriften ”Det grænseløse Østfold” og heri understreges bl.a. behovet for, at arbejdet med den regionale udvikling sker i en international sammenhæng for at videreudvikle og udløse potentialet for nytænkning og synergi.

4.6.1 Göteborg–Oslo samarbejdet (GO)

Aksen mellem Göteborg og Oslo udgør en dynamisk region med en vigtig strategisk beliggenhed midt i Skandinavien. GO-regionen omfatter Akershus fylkeskommune, Østfold fylkeskommune og Oslo Kommune på norsk side og Göteborgsregionen og Västra Götalandsregionen på svensk side. I alt bor der ca. 2,8 mio. mennesker i regionen, hvilket svarer til ca. 20 pct. af det samlede indbyggertal i Norge og Sverige. På begge sider af grænsen er der flere universiteter og højskoler med betydelige forskningsressourcer.



Målet med GO-samarbejdet er, at gøre regionen til et mere attraktivt og konkurrencedygtigt etablerings- og bosætningsområde og GO-samarbejdet arbejder langsigtet med bl.a. at styrke regionen overfor andre regioner i Europa.

I international sammenhæng er regionen karakteriseret ved at have særlige kompetencer inden for bioteknologi, medicin, it, miljøteknologi samt energi og levnedsmiddelteknologi og der er en række gode resultater med øget samarbejde mellem erhvervslivet og den akademiske verden, hvilket bl.a. har været grundlag for etablering af en række nye videnintensive virksomheder.

Samarbejdet har eksisteret i 11 år og har en god forankring på politisk niveau præget af stabilitet og tillid mellem parterne, f.eks. har der ikke været større ændringer i den politiske ledelse i Göteborg og Oslo i perioden.

GO-samarbejdet består organisatorisk af et Råd med deltagelse af politikere, universiteter og erhvervslivet, en kontaktgruppe for de berørte forvaltninger, seks arbejdsgrupper og et sekretariat. Arbejdsgrupperne arbejder indenfor områderne erhvervsudvikling, transport og kommunikation, turisme, kultur samt uddannelse og forskning.

Et eksempel på det grænseoverskridende samarbejde er projektet ”MedCoast Scandinavia”, som er et netværk, der skal styrke samarbejde og videnovertagelse mellem virksomheder, universiteter og den offentlige sektor inden for bioteknologi. Formålet er at stimulere kommercialiseringen af biomedicinske innovationer og styrke virksomhedernes konkurrenceevne, men også at placere GO-regionen som et af de førende områder inden for biomedicin og bioteknologi.

Gennem aktiv politisk lobbyvirksomhed indenfor kommunikation og infrastruktur har GO-samarbejdet bidraget til en fremrykning af udbygningen af motorvejen E6 mellem Oslo og Göteborg og p.t. arbejdes der på at fremrykke udbygningen af jernbanen mellem Oslo og Göteborg til dobbeltspor.

4.6.2 Den skandinaviske arena

Projektet Den Skandinaviske Arena er baseret på en analyse som det svenske Udenrigsministerium har fået udarbejdet med det formål at identificere samarbejdsområder med gode muligheder for udvikling i den Sydvestlige del af Skandinavien. I analysen fremhæves specielt infrastruktur, bioteknologi samt kultur og turisme som relevante indsatsområder i forhold til et øget samarbejde mellem Oslo-Göteborg og Øresundsregionen.

I korridoren Oslo-Göteborg-Øresund findes næsten 7 millioner indbyggere. Her er to hovedstæder, flere store byer og nogle af Nordens vigtigste centre for logistik, forskning og uddannelse, samt et unikt udbud af kultur og turistattraktioner.

Samarbejdet i Den Skandinaviske Arena har til formål at knytte vækstregionerne Øresund og Göteborg-Oslo (inkl. Halland) sammen. Samarbejdet skal føre til et fælles bæredygtigt, attraktivt og konkurrencedygtigt område i et Europæisk og globalt perspektiv.

Fokus er i meget stor udstrækning på en forbedret infrastruktur mellem Oslo-Göteborg og Øresund for på den måde at reducere rejsetiden med tog på strækningen København-Oslo fra 9 timer i dag til ca. 5-6 timer, hvilket ville gøre toget til et realistisk alternativ. Et gennemgående tema i diskussionen om udbygning af transportkorridoren mellem Oslo-Göteborg-Øresund er koblingen til den europæiske transportpolitik samt muligheden for at udvikle et sammenhængende transportsystem i forlængelse af en fast forbindelse over Femern Bælt.

4.7 Links og kontaktpersoner

Nedenfor er samlet links til relevante organisationer med henblik på yderligere information og fordybelse i forhold til de nævnte erfaringer fra undersøgelser i Østfold regionen og regionssamarbejdet omkring Oslo. Endelig afsluttes med et kopi af det besøgsprogram, der blev udarbejdet i forbindelse med besøget i Østfold i dagene 30.01.2006 – 01.02. 2006.

4.7.1 Relevante links:

Organisation og web-adresse
Innovasjon Norge Østfold http://www.innovasjonnorge.no/default.aspx
Østfold Fylkeskommune http://www.ostfold-f.kommune.no/
Göteborg-Oslo-samarbeidet http://www.go-regionen.org/default.asp
Samarbeidsalliansen for Osloregionen http://www.ostfold-f.kommune.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=360&I=16912#osloregionen
NHO Østfold http://helenorge.nho.no/ostfold
Fredrikstad kommune www.fredrikstad.kommune.no

Organisation og web-adresse
Halden kommune www.halden.kommune.no
Hobøl kommune www.hobol.kommune.no
Reiseliv Indre Østfold http://www.visitindre.no/default.asp
LO Østfold http://www.loostfold.com/
Østfold Innovasjon AS http://www.ostfold-innovasjon.no/default.aspx
Østfold Analyse http://www.ostfoldanalyse.no/
Østfoldforskning www.sto.no
Høgskolen i Østfold http://www.hiof.no/

4.7.2 Program for besøg i Østfold, Norge

30. januar – 1. februar 2006

Mandag den 30. januar

- 09.00 NHO Østfold, Niels Einar Nesdam, Regionsdirektør.
10.00 Frederiksstad Kommune, Per Erik Simonsen, Erhvervschef.
11.30 Hobøl Kommune, Rune Mycklebust, Kommun-ordførere.
17.15 Østfoldforskning, Ole Jørgen Hansen, Direktør.

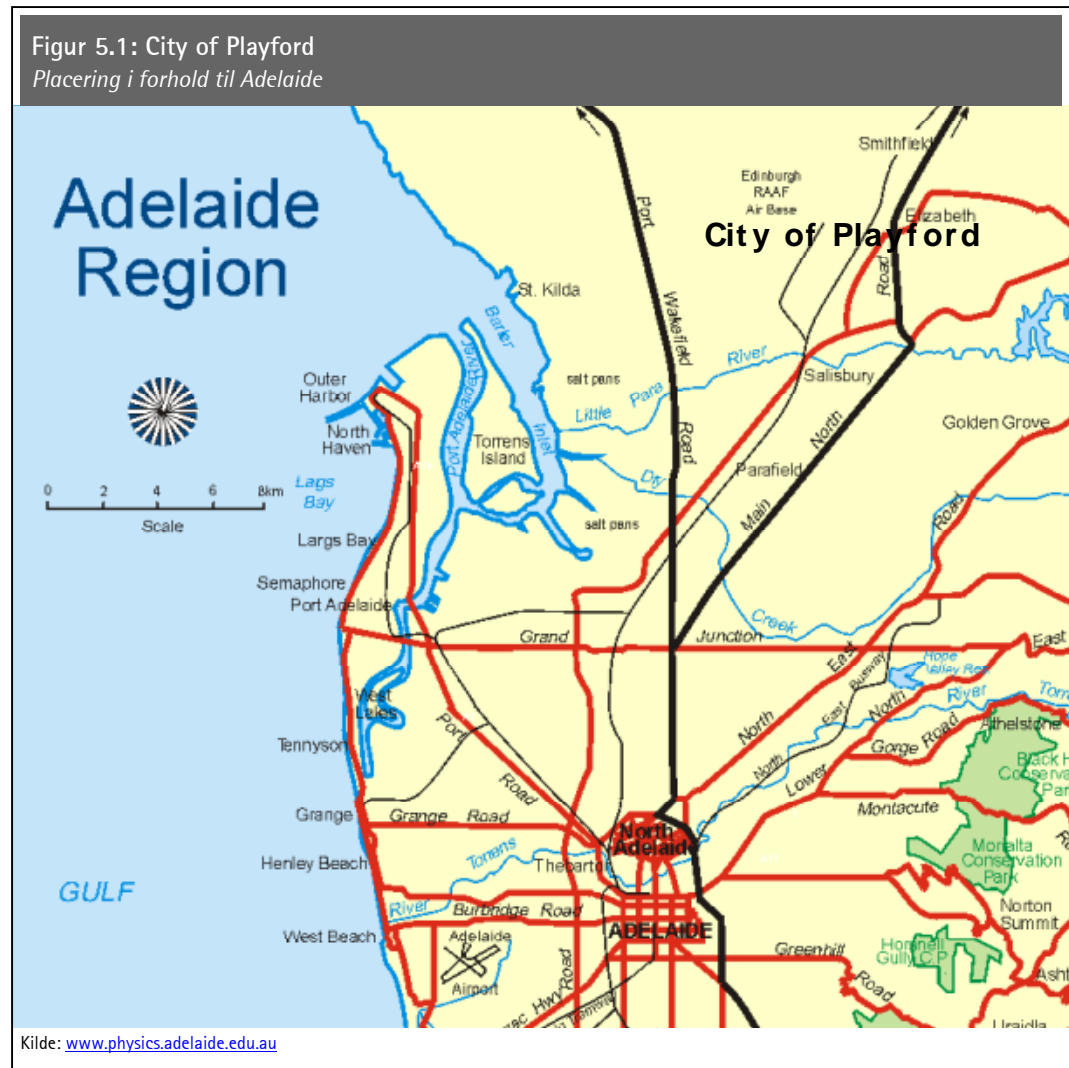
Tirsdag den 31. januar 2006

- 08.30 Østfold Fylke, Hans-Erik Fosby, Terje Petersen og Kjell Rennesund
13.00 Oslo Kommune, Stine Svarva, Spesialrådgiver for Göteborg-Oslo-samarbeidet.
15.30 Høgskolen i Østfold, Knut Aarvak, Rektor

Onsdag den 1. februar

- 10.00 Innovation Norge, Karl Reinhold Halmeid, direktør for Oslo, Østfold og Akershus
12.00 Østfold Fylke, Arne Øren Fylkesordfører.
14.00 Halden Kommune, John Erik Eriksen, Næringssjef

Kapitel 5. City of Playford, Adelaide – Australien



City of Playford er medtaget som case med lidt anderledes begrundelser end de øvrige cases. Playfords meget aktive og omfattende erhvervs- og klyngestrategier er bredt anerkendt som værende blandt de mest avancerede og succesfulde i verden. OECD har eksempelvis udnævnt strategien til "global best practise" – og den centrale erhvervsstrategi bag tilgangen, Rodin Genoff, har bl.a. i adskillige avisartikler og ved konferencer hos RegLab og The Competitiveness Institute givet inspirerende eksempler på "Playford-tilgangen til klyngestrategier". Den succesfulde strategi kan tilbageføres til, at den sydaustralske by i september 1999 præsenterede en ny økonomisk strategi under titlen: "An Innovative City". Siden da er det gået stærkt. I 2002 modtog strategien en australsk pris som det mest innovative økonomiske udviklingsprogram og året efter vandt strategien FN-prisen "Planning for the Future". Strategien baserer

sig på omfattende og nytænkende analyser af regionens industrielle klynger, der har dannet skole for en række regionale udviklingsstrategier i Australien og New Zealand – og som Region Sjælland ligeledes kan lade sig inspirere af.

Selvom succesen er bredt anerkendt, er der dog kun få, der har overblik over hvad man reelt har gjort anderledes i Playford, og formålet med denne Playford Case er derfor at gå lidt dybere ned i den megen litteratur der findes om Playford – for på den måde at give et kortfattet overblik der kan være til konkret inspiration for Region Sjælland.

Det skal understreges, at City of Playford som Region ikke minder meget om Region Sjælland – og på den måde er erfaringerne og inspirationen eksempelvis ikke rettet mod ”at være uden for en storby” som de øvrige regionale cases. Playford-casen retter sig i forhold til vores analysekriterier derfor i udgangspunktet primært mod området, vi kalder ”Inspiration relateret til at skabe intern dynamik og vækst”, hvor casen i kraft af sin nyskabende metodik kan inspirere til trods for den manglende regionale lighed med Region Sjælland. Praksis har dog vist, at læringen fra Playford i høj grad også retter sig mod internationaliserings-/globaliseringsaspektet.

Kapitlet om Playford er struktureret således:

- I Afsnit 5.1 introduceres lidt fakta og der listes en række af de markante resultater, der har gjort Playford strategien verdensberømt.
- I Afsnit 5.2 sammenfattes de væsentligste læringsaspekter i forhold til Region Sjælland. Samtidig diskuteres mulige strategiovervejelser
- I Afsnit 5.3 beskrives inspiration relateret til organiseringen af den regionale erhvervs politik
- I Afsnit 5.4 beskrives inspirationselementer, der relaterer sig til at skabe dynamik og erhvervsmæssig vækst på baggrund af interne udvikling af erhvervslivet
- I afsnit 5.5 beskrives inspirationselementer relateret til globaliseringen og grænse-regionale muligheder
- I Afsnit 5.6 listes kilder og links til yderligere information

5.1 Kort om Playford

Adelaide er en storby i Australien med ca. 1,4 millioner indbyggere. Det er den største by i regionen ”South Australia”. Adelaide er delt op i 19 områder, hvor Playford City er en af Adelaides nordlige forstæder, der rummer ca. 70.022 indbyggere og dækker et geografisk areal på 344,9 km².

I City of Playford er 70% af Syd Australiens fremstillingsvirksomheder samlet. Dette betyder bl.a., at City of Playford er hjemsted for nogle af Australiens førende fremstillingsvirksomheder, der bl.a. indbefatter General Motors Holden, Scholle Industries og Exide Batteries.

Resultaterne fra Playford har tiltrukket stor international opmærksomhed – en række af de mest markante resultater præsenteres i tekstboksen nedenfor.

Resultater fra Playford

Resultaterne fra Playford omfatter tiltrækning af en række globale virksomheder og stærk vækst i de lokale klynger - fødevarer, biler og metal. Fra at være en industriel tilbagegangsregion fremstår regionen nu som et forgangseksempel på den nye, videnbaserede økonomi. I modsætning til andre erhvervsfremmeinitiativer er det i Playfords tilfælde meget nemt at identificere konkrete effekter, der direkte kan føres tilbage til den erhvervspolitiske indsats. Der er tilsyneladende ingen tvivl om, at der ikke var oprettet nye virksomheder og 60-70 ansatte, hvis det ikke havde været for den strategiske join-venture rådgivning fra erhvervsstrategiholdet. Tydelige identificerede resultater er eksempelvis følgende:

- 200 virksomheder i regionen har været involveret i flere nøgleprojekter, netværk og indgået som datamateriale i kortlægningen af områdets værdikæde.
- Oprettelse og investering i ”Innovation Network”. Netværket omfatter 14 lokale og globale virksomheder, der arbejder under samme tag og udadtil afspejler en regional styrkeposition. Initiativet har tiltrukket sig meget opmærksomhed og den officielle åbning blev forestået af Australiens premierminister tilbage i 2004.
- Projektet ’Coresa’ er endnu et eksempel på et initiativ under ”Innovation Network”, der er det første virksomhedsbaserede trænings- og udviklingscenter for robotteknik i Australien.
- Tiltrækning af Hirotec – en japansk virksomhed, der bl.a. fungerer som underleverandør til bilfirmaet Holden - Hirotec har etableret en virksomhed i City of Playford med en investering på \$90 millioner.
- Tre store ingeniør virksomheder er gået sammen med det formål at entrere på nye markeder i henholdsvis U.S.A og i Mellemøsten.
- Oprettelse af omkring 200 job med et høj videnniveau i fremstillingsbranchen, som følge af oprettelsen af nye netværksfirmaer eller joint-ventures.

Kilde: "Clusters in Australia – examples of outcomes" Information Paper No. 1., Cluster Asia Pacific Inc. February 2005; innovation and the Knowledge Economy, 2003; diverse avisartikler

5.2 De vigtigste læringserfaringer fra Playford

Playford-casen er en stor inspiration – men det er selvfølgelig vigtigt at slå fast, at der er tale om en region, som har et helt andet udgangspunkt end Region Sjælland, den er mere urban og mere industrialiseret. De vigtigste læringserfaringer for Region Sjælland findes under følgende hovedoverskrifter:

- I Playford kobler man klyngeanalyser med omfattende virksomhedsrådgivning.
- Organisatorisk prioriterer man at få koblet teori og praksis ”inhouse” i byen/kommunen.
- Systematisk værdikæde-analyse som udgangspunkt for strategisk klynge og virksomhedsudvikling.
- Store uudnyttede muligheder i globale værdikæder.

5.2.1 New Regionalism: Kombination af strategisk virksomhedsrådgivning, klyngeanalyser og klyngestrategier

City of Playford arbejder langt mere offensivt og målrettet som offentlige erhvervsfremmeaktører med at udvikle erhvervslivet, end man ser det andre steder. Denne kombination af den frie markedstilgang og en mere interventionistisk tilgang kalder man New Regionalism i Playford. I Playford er en stor del af klyngearbejdet således at ”bygge nye virksomheder” og skabe jobs ved at rådgive private virksomheder til at lave joint ventures og omfattende investeringer.⁹ Man tilbyder højt kvalificeret rådgivning og får derved skabt tillid og opbakning fra virksomhederne

➔ **Strategiovervejelser.** I Danmark vil man i den traditionelle klyngestrategiske tilgang ofte arbejde for at forstå klyngens udviklingsmuligheder og herefter påvirke rammevilkårene, så klyngen kan udvikles yderligere. Analytisk er det ofte en konklusion, at en væsentlig barriere ligger i den manglede strategiske indsigt hos bestemte grupper af virksomheder. Inspireret af Playford kunne man på Sjælland overveje, om man her skulle gå skridtet videre – og sige at det kunne være en offentlig opgave at bidrage med denne strategiske indsigt. Man kunne ansætte en tung virksomhedsstrateg – som kunne hjælpe virksomheder eller grupper af virksomheder med at udvikle og implementere innovative strategier – det er hvad man har gjort i Playford med stor succes.

Typisk vil en opgave i Danmark være at kortlægge en given regional kompetenceklynge og udarbejde strategiske retningslinjer for, hvordan klyngens rammevilkår kan forbedres. En mere aggressiv tilgang vil være, hvis man definerede at indholdet i eksempelvis en konsulentopgave var at identificere globalt markedspotentiale i en given klynge og samtidig at få realiseret potentialet ved at få 6-10 virksomheder til at investere i en Joint-Venture virksomhed eller lign. med en beskæftigelse på minimum 50 personer. Det vil kræve en lidt anderledes sammensætning af kompetencer end vi oftest ser det i dag, men det vil være udtryk for en mere aggressiv erhvervspolitik, der arbejder ambitiøst med ”new regionalism” på niveau med Playford.*

**Et konkret eksempel fra Danmark kan her illustrere mulighederne i den mere offensive tilgang:*

I Viborg Amts netop afsluttede ”Kompetenceklyngeprojekt” lykkedes det en klyngekonsulent at skabe netværk og synergi hos en spændende gruppe virksomheder. Man etablerer en succesfuld møderække, hvor der udveksles viden og etableres tillid. I forbindelse med et uformelt netværksmøde opstår idéen om at etablere et fælles selskab, der kan udnytte synergi virksomhederne imellem til at skabe nye innovative produkter. Her står klyngekonsulenten af projektet – det overskrider langt hans opgavebeskrivelse at arbejde videre med sådanne projektidéer. Følger man Playfords eksempel vil det netop være konsulentens opgave at gå videre – hyre advokater, få udarbejdet strategioplæg og markedsundersøgelser, finde velegnede lokaler til de nye virksomheder, arbejdet stopper først, når de interesserede virksomheder har investeret i det nye projekt.

⁹ I Playfords centrale clusterstrategirapport, Innovation and the Knowledge Economy findes eksempelvis en hel sektion, der omhandler, hvordan man opbygger nye virksomheder. En håndbog i hvordan man juridisk og strategisk kan opbygge joint ventures, eksportnetværk etc. – det er et afsnit, som er helt centralt for erhvervsafdelingen i Playford – i Danmark er det ikke et afsnit, som vil være centralt for de mennesker, der udarbejder regionale klyngestudier.

5.2.2 Kobling mellem teori og praksis.

Det er meget spændende, at man i Playford ligger stor vægt på at skabe sammenhæng mellem teori og praksis inden for klyngestrategi, klyngekortlægning og erhvervsrådgivning. Det er i kortlægningen af klyngerne at erhvervsteamet udvikler innovative idéer, men samtidig er det den reelle virksomhedsrådgivning, der er afgørende for, at virksomhederne i stor stil stiller op til tillidsfuldt samarbejde med erhvervsteamet. Samtidig har man i Playford været modige og ansat en leder af udviklingsafdelingen med en spændende faglig profil. Forskningserfaring inden for virksomhedsrådgivning, ekspert viden på klyngeanalyser og globale værdikæder, erfaring som embedsmand på topniveau. Det er selvfølgelig en profil, man vil få svært ved at kopiere andre steder – men et første skridt kunne være at prioritere ressourcerne og søge efter egnede profiler.

➔ **Strategiovervejelser** : En anbefaling kunne her være at skabe et langt stærkere internt erhvervsteam på regionalt og lokalt niveau. Et team som både kunne give virksomhederne reel rådgivning og kunne kortlægge erhvervs-klynger og skabe innovative netværk eller joint ventures. På den måde vil man sikre, at den viden og den tillid, der skabes ved konkrete virksomhedskontakter, bruges i det fremadrettede strategiske arbejde – og ikke forsvinder, når eksterne konsulenter afslutter kortlægningsarbejdet.

5.2.3 Metodik: Systematisk kortlægning af værdikæder identificerer strategiske muligheder

Metoden til at udvikle innovative klyngestrategier går i Playford naturligt gennem systematisk kortlægning af erhvervslivets relationer med hinanden og deres værdikæder. Denne kortlægning er omfattende og kræver et tæt samspil med erhvervslivet. Samspillet med erhvervslivet sikres i Playford ved, at man kombinerer kortlægningen med reel virksomhedsrådgivning på et niveau, som virksomhederne respekterer. Samtidig er det afgørende, at denne kortlægning ikke er et mål i sig selv – det er et middel til at udvikle innovative idéer i forhold til eksempelvis tiltrækning af internationale konsortier etablering af joint ventures etc. Det er derfor vigtigt, at dem, der foretager kortlægningen, også har stor viden og besidder de nødvendige ressourcer til at kunne udnytte innovative idéer

➔ **Strategiovervejelser** : I Region Sjælland kunne man overveje at igangsætte en række værdikæde-analyser efter udviklingsmodellen i Playford. Det er en systematisk metodik til at identificere muligheder, og inden for eksempelvis miljø/energi området kunne det være en metode til at få igangsat konkrete udviklingsprojekter, der kan realisere det store potentiale. (Potentialet er netop identificeret i rapporten, Klynger i Region Sjælland, Oxford Research 2006) – men det er vigtigt, at denne kortlægning af værdikæder bliver kombineret med reel rådgivning af virksomhederne.

5.2.4 Mulighederne i internationale værdikæder

Playford-casen dokumenterer, at der findes store muligheder for at skabe nye arbejdspladser hvis virksomhederne bliver bedre til at udnytte globale værdikæder. Joint-ventures der skaber specialiserede underleverandører, etableringen af målrettede eksportnetværk, fælles eksportmissioner til bestemte områder er eksempler på globaliseringsmuligheder, som man har udnyttet med stor effekt i Playford. Samtidig har man brugt ressourcer på at invitere internationale virksomheder til området og fået dem til at investere i oprettelsen af et lokalt selskab, der kan bringe Playford Ressourcerne bedre ud til det globale marked.

➔ **Strategiovervejelser** : I rapporten ”Klynger i Region Sjælland” bliver det netop fremlagt, at både inden for bygge/anlæg og inden for energi/miljø eksisterer der store uudnyttede muligheder, fordi virksomhederne ikke i tilstrækkeligt omfang arbejder målrettet på at udnytte det globale marked. Region Sjælland kunne her overveje at involvere sig mere offensivt i at få realiseret disse muligheder, evt. lave en jobbeskrivelse eller en projektbeskrivelse, der har som formål at få etableret et fælles selskab blandt en række byggevirksomheder, som gerne vil mere end at reparere de lokale sommerhuse. Det offentlige kunne være med hele vejen – identificere og markedsføre potentialet, rådgive om konkrete organisatoriske muligheder, finde lokaler, give juridisk bistand etc.

På samme måde inden for energi/miljø området: Lav en projektbeskrivelse der har til formål at få en række virksomheder (Evt. internationale virksomheder) til at investere i en storstilet miljø-rådgivningsvirksomheder, der kunne udnytte f.eks. den asiatiske interesse i Kalundborg-Symbiosen. Ambition: 50-60 højtloønnede arbejdspladser.

5.3 Organisering af den regionale erhvervspolitik

Organiseringen af den regionale erhvervspolitik hænger naturligvis sammen med den generelle struktur i Australien. I Australien findes det nationale niveau, et delstatsniveau samt ca. 600 kommuner eller local councils på lokalt/regionalt niveau.

Både på nationalt og på statsniveau har der været tendenser til nedgang i ressourcerne til regional erhvervsfremme – og Playford har derfor i stigende omfang selv prioriteret ressourcer til erhvervsudvikling. Den lokale erhvervsfremme er meget uens administreret i Australien – kun 20-30 af de 600 kommuner menes seriøst at prioritere ressourcer til regional erhvervspolitik på niveau med Playford.¹⁰

Playford har dog ikke voldsomt mange ressourcer til erhvervsfremme – 2,7 faste medarbejdere – samt to projektansatte klyngemanagers.

Derudover råder afdelingen over et budget på ca. 100.000 \$

5.3.1 En økonomisk strateg med frie beføjelser

Et af de mest bemærkelsesværdige elementer i Playfords erhvervspolitik ligger i ansættelsen af en økonomisk strateg med meget frie tøjler. Rodin Genoff er manden, som siden 2002 har været fuldtidsansat som ”Industrial Strategist” – en titel der er ligeså usædvanlig i Australien, som den er i Danmark. Organisatorisk er Genoff og

¹⁰ Interview med Rodin Genoff

hans erhvervsafdeling placeret i en fri rolle på linje med kommunaldirektøren i byrådet. Rodin Genoff har en meget ”tung” profil – med lang konsulenterfaring, 5 års erfaring som direkte rådgiver af industriministeren, og 5 års erfaring som forsker og underviser på universitet i erhvervsøkonomi.

Der stilles meget begrænsede formelle krav til erhvervsafdelingen. Der skal skabes varige fremtidsorienterede arbejdspladser – men ansvaret for at nå dette mål ligger frit hos Genoff og hans stab.

5.3.2 Ressourcerne skal bruges på virksomhedsudvikling

City of Playford ligger stor vægt på, at ressourcerne skal bruges på virksomhedsudvikling og ikke papirarbejde mv. Strategiafdelingen sidder derfor lokaliseret hos virksomhederne – de to klyngemanagers i hvert deres industrielle kompleks og den centrale stab i et nyt ambitiøst industrikompleks.

Planer og strategier udvikles derfor også i en tæt samspilsproces med virksomhederne. Rodin Genoff taler om den såkaldte ”action research agenda approach”, hvor strategiprocesen, der involverer et tæt samspil med virksomhederne er det centrale. Selve klyngestrategien laves i et ping-pong spil med erhvervslivet – og det er i virkeligheden dette ping-pong spil, som er det centrale – når den endelige strategi er skrevet har selve processen således allerede resulteret i de vigtigste effekter.

At Rodin Genoff’s titel er ”Industrial Strategist” er ingen tilfældighed. Argumentationsrækken bag Playford tilgangen er simpel og velkendt:

A) Innovation sker i dag i netværk mellem virksomheder

B) Vi behøver derfor programmer, der opbygger samarbejde og videnudveksling mellem virksomheder og andre aktører.

Så langt kan få i dag være uenige – men Playford går et skridt videre, som kun få kommuner og regioner andre steder har turdet gå.

C) I Playford vil man arbejde målrettet på at styrke de individuelle virksomheder, hjælpe dem med at udvikle virksomhedsplaner og strategier, hjælpe dem med at etablere netværk, joint ventures. Initiativet og ideerne til forretningsudvikling kommer ofte fra Genoff og hans stab – og Playford hyrer dyre jurister, finanseksperter og andre specifikke rådgivere til at føre planerne om eksempelvis etableringen af et Joint Venture ud i livet. Det handler om at få de eksisterende virksomheder til at se globale potentialer og udvikle innovative strategier – og i Playford er der ingen grænser for, hvor langt man kan gå i at rådgive virksomheder om disse muligheder.¹¹

5.3.3 New – Regionalism – Det offentlige som offensiv katalysator

Erhvervspolitikken i Playford er langt mere aktiv og rettet direkte mod reel virksomhedsudvikling, end man er vant til det i Danmark og i det meste af den øvrige verden. Tankerne bag denne aktive erhvervspolitik kan henføres til, hvad der i den teoretiske verden kaldes ”new regionalism”.¹² *New regionalism* kan beskrives som en blanding

¹¹ Argumentationsrækken A, B, C fremgår eksempelvis i artiklen ”Smartville – What cities need to succeed” The Weekend Australian Financial Review, Jan 22-23 2005

¹² jf. A Case Study in The New Regionalism, Paper af Rodin Genoff i Community and Local Governance in Australia, 2005

mellem den **interventionistiske tilgang** til erhvervsudvikling og den mere udbredte **frie markedstilgang**. Rodin Genoff kalder det en "tailed economic development approach", men i forhold til den tilgang vi kender i Danmark, er der ingen tvivl om, at det offentlige spiller en langt mere aktiv rolle som egentlig igangsætter af nye virksomheder, som aktiv tiltrækker af udenlandske investeringer, og som aktiv strategisk rådgiver til de eksisterende virksomheder. "The time may have arrived to question the passive role played by regional centres and instead examine, how we can move beyond the traditional view to a more dynamic one where regional centres are legitimately seen as hubs which embed investment and connect our citizens throughout a city".

Centralt i denne tilgang er samspillet mellem teori og praksis. I Playford er det meget afgørende, at "The economic development unit" både leder hele klyngestrategiformuleringen, samt leder det netværksskabende arbejde og giver strategisk rådgivning til virksomhederne. Den store viden om virksomhederne bliver samlet hos de samme, som har den globale viden om markedsmuligheder og den praktiske indsigt i de offentlige aktører.

"Unfortunately, all too often the cluster process is broken into two phases, undertaken by two different teams. This can result in lack of integration between theory and practise, which can easily translate into policy and political failure on the ground" (Innovation and the Knowledge Economy, 2003, p. 40)

5.4 Inspiration relateret til at skabe intern dynamik og vækst

Der findes adskillige klyngeinitiativer med udgangspunkt i Playford. Jf. testboks.

Væsentligste klynger i Playford

- Defence
- Automotive
- Food
- Horticulture
- Engineering
- Electronics
- Plastics
- Related services

Innovation and the Knowledge Economy, 2003

Fælles for klyngeinitiativerne er, at man ikke arbejder med en afgrænset geografisk region – målet er flere arbejdspladser i Playford og omegn, men klyngeopfattelsen er i høj grad baseret på analyse af globale værdikæder, som i udgangspunktet ikke kender administrative grænser.

Der bruges ikke samme mængde ressourcer på alle initiativerne – men i udgangspunktet arbejder man med samme model inden for alle klyngerne. Playford-klyngemodellen er omfattende

og relativt teknisk. Den er bedst beskrevet i detaljer i "Innovation and the Knowledge Economy, Genoff og Sheathner 2003", følgende sammenfatter de væsentligste elementer

5.4.1 Playfordmodellen – det handler om at engagere virksomheder til at investere i udviklingsprojekter

Det vigtige i Playford modellen er, at kortlægning, analyse og regional strategiudvikling ses som midler til egentlig erhvervsrådgivning og erhvervsudvikling.

Regional udvikling handler i Playford om at få virksomheder til tænke mere strategisk og investere flere ressourcer i udviklingsprojekter.

5.4.2 Udgangspunktet for erhvervsudvikling: "Working with what you have"

Erhvervsudviklingstiltagene i City of Playford er baseret på tankegangen "working with what you have". Det handler om at fokusere og arbejde ud fra de regionale styrker, der eksisterer i de pågældende områder. Det er afgørende i et udviklingsøjemed at have blik for både de styrker, mangler, kompetencer og den viden, som allerede er eksisterende i regionen. Med andre ord handler det om at lære sine regionale styrkepositioner at kende – inden der igangsættes en omfattende erhvervsudvikling.

I City of Playford spiller fremstillingsindustrien en fremtrædende rolle. Dette har været en sektor, der bl.a. har været præget af tilbagegang og stor risiko for udflytning til lande med lavere produktionsomkostninger. Samtidig har de små og mellemstore virksomheder i branchen haft vanskeligheder ved at agere og få fodfæste på det internationale marked. City of Playford har dog satset aktivt på udvikling af fremstillingsindustrien bl.a. ved at knytte tættere bånd mellem virksomhederne, deres underleverandører og videninstitutionerne.

City of Playfords erfaringer giver anledning til at pege på, at første skridt i en erhvervsudvikling består i en afdækning og anerkendelse af de regionale styrkepositioner. Samtidig er det et udtryk for en opfattelse af, at konkurrencefordele er noget, der kan skabes ved aktivt at udbygge og udvikle de kompetencer og styrker den pågældende region i forvejen besidder.

5.4.3 Klyngestrategien – mere proces end strategi

Klyngestrategierne i Playford udføres efter modellen, der præsenteres i figur 5.2. Det "nye" i denne model er, at de økonomiske analyser suppleres med detaljerede metodiske værdikæde-analyser. Disse analyser giver ifølge Rodin Genoff en stor strategisk indsigt i de klyngemæssige udviklingsmuligheder – hvor er der perspektiver i at lave joint-ventures?, hvor ligger der muligheder i at tiltrække udenlandske konsortier til Playford?

Individuel, reel rådgivning af virksomhederne er en meget central forklaring på den succesfulde strategi i Playford. Virksomheder oplever, at de får meget kvalificeret rådgivning – derfor er der stor opbakning til, at topdirektører deltager i interview. For at sikre denne top-rådgivning holdes den permanente stab af medarbejdere bevidst nede i erhvervsafdelingen, så man har ressourcerne til at korttidsansætte topkonsulenter, jurister og lign., når der skal løses specifikke problemer hos virksomhederne. Erhvervsafdelingen har her 4-5 faste samarbejdspartnere, som typisk aflønnes med ca. 150.000 \$ om året – personer som man aldrig ville have råd til at have fastansat, men som er afgørende for, at erhvervslivet oplever "reel service", når behovet er der.

Denne individuelle rådgivning munder optimalt ud i konkrete samarbejdsaftaler, joint ventures eller lign. og det er den egentlige målsætning med klyngetilgangen i Playford. Disse konkrete resultater er et led i hele klyngestrategiprocesen – og ideerne opstår oftest som en del af værdikædeanalysen.

Figur 5.2: Playfords Klyngemetodik
The Action research agenda approach



Kilde: Modellen findes i "Innovation and the Knowledge Economy og er her klippet fra Genoffs Reglab præsentation

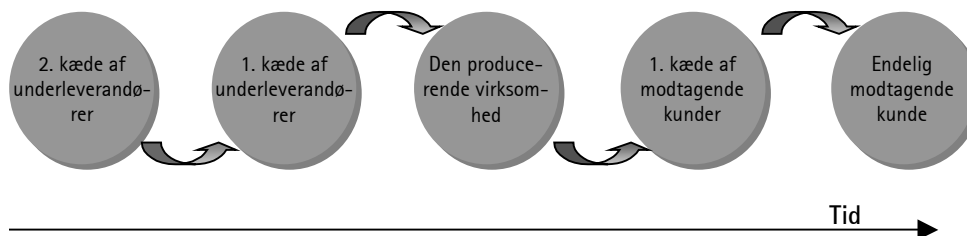
5.4.4 Strategic-Supply-Chain-Partnerships – En metode til at styrke grundlaget for erhvervsudvikling

I City of Playford har erhvervsudviklingsaktiviteterne og strategierne taget udgangspunkt i metoden "Supply Chain Management", der er en metode til at kortlægge og forstå den grundlæggende dynamik og potentialer i de regionale klynger.

Denne værdikædekortlægning er udgangspunktet for forståelsen af de strategiske muligheder i de forskellige klynger i Playford. Det er med andre ord et middel til at identificere strategisk potentiale.

Figur 5.3: Linenær værdikæde

Den traditionelle måde at betragte værdikæden mellem virksomheder, leverandører og kunder på.



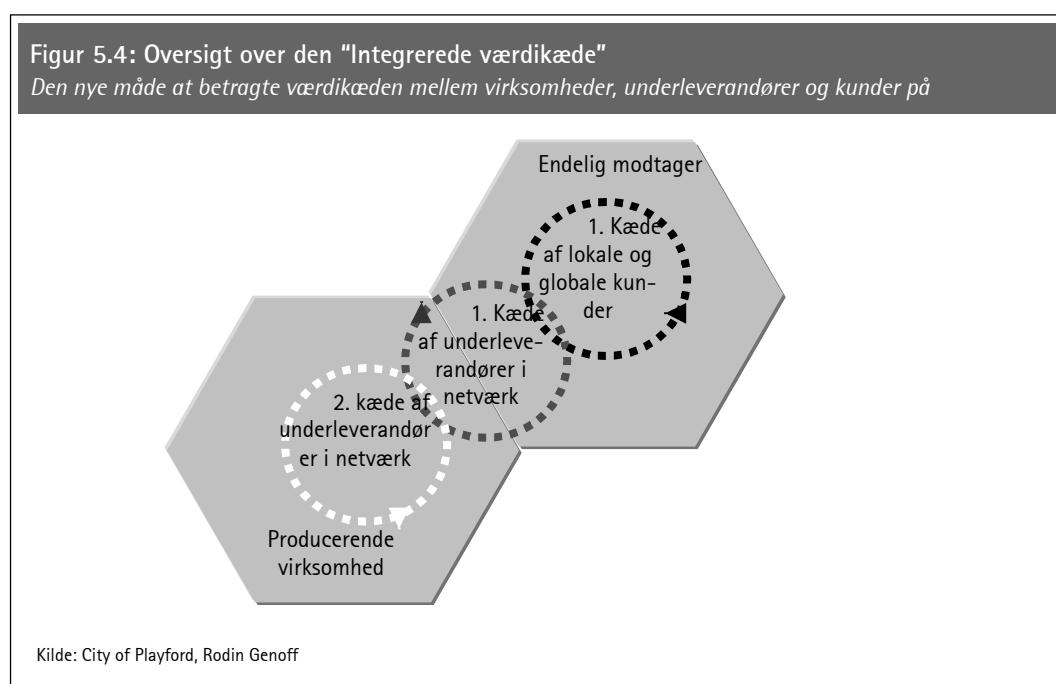
Kilde: City of Playford, Rodin Genoff

Den metode, der har været udgangspunktet for erhvervsudviklingsinitiativerne i City of Playford gør op med den lineære forståelse af 'Supply Chain' tankegangen og de

data, der hidtil er benyttet til at kortlægge relationerne mellem virksomhederne (jf. figur 5.3).

Som det fremgår af figur 5.3., har virksomhederne hver deres plads i værdikæden. Virksomhederne betragtes ikke som en samlet enhed men løsrevet fra hinanden, hvor produktet lineært gennemløber en fase fra underleverandører til virksomhed og endelig til slutbrugeren. Dette medfører, at der er intensiv konkurrence og høje transaktionsomkostninger i produktionsprocessen.

Denne fremstilling af værdikæden har erhvervsfremmeaktørerne i City of Playford gjort op med. Frem for at betragte de enkelte aktører løsrevet fra hinanden, kædes virksomhederne, leverandørerne og kunderne tættere sammen – og responsiviteten mellem de enkelte led øges. Af figur 5.4. fremgår det desuden, at aktørerne ikke længere opererer i en lineær proces, men indgår i et cirkulært netværk og samarbejde.



Den nye metode er udgangspunktet for at kortlægge virksomhederne, underleverandørerne og deres kunder samtidig. Dette giver mulighed for at skabe et overblik over, hvilke formelle og uformelle netværk, der eksisterer og hvilke koblinger der betinger virksomhedernes eksistens og udvikling.

Statisk versus dynamisk data

I forsøget på at udvikle en praktisk metode til at kortlægge og måle virksomhedernes Best Practise og Supply Chain Performance er der lagt vægt på at kombinere kvantitativ branchestatistik med kvalitative interviews. Dette skyldes en opfattelse af, at det statistiske datagrundlag er statisk og ikke giver et tidssvarende og udtømmende billede af virksomhedernes netværk og deres placering i værdikæden. Dette indfanges i følgende citat: *"However, at the end of the day, no matter how robust the statistical material is, results only give us a snapshot of what was, rather what is!"*

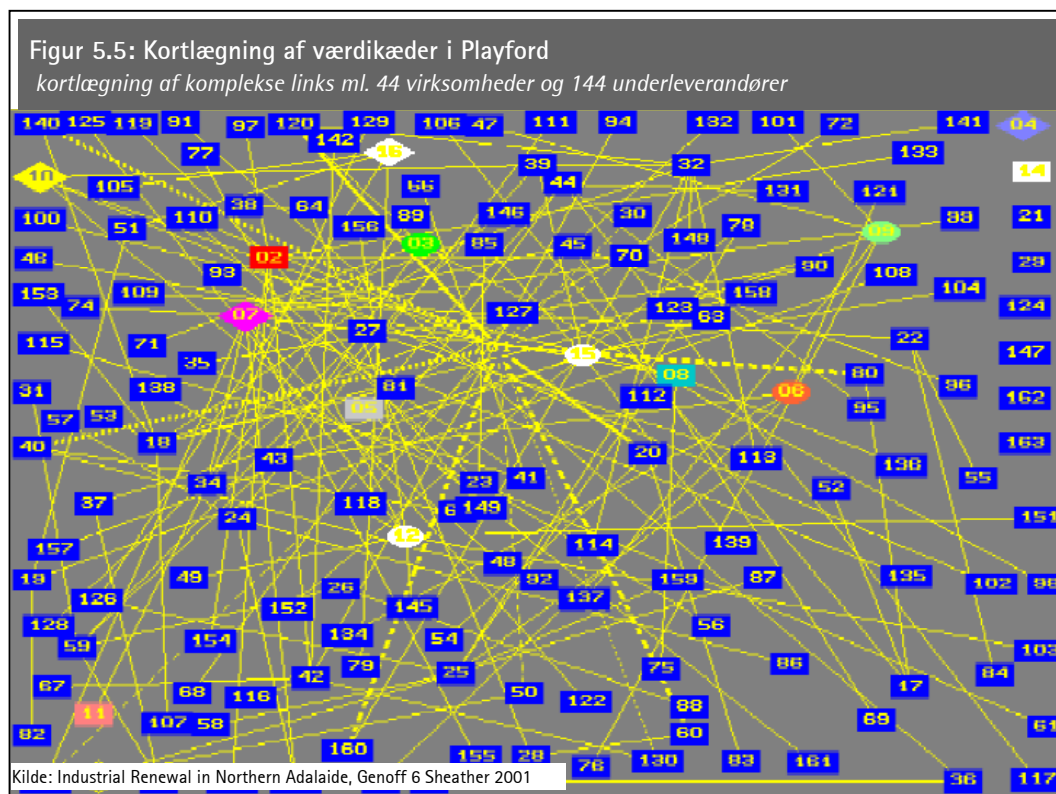
Kilde: *Competitive Australia: Environment Industry Cluster Development, May 2001*

Dette overblik giver erhvervsfremmeaktørerne nye redskaber at arbejde med. Ved at kortlægge og tage udgangspunkt i de netværk og relationer, der allerede eksisterer, er det muligt at dokumentere relationerne mellem aktørerne i værdikæden. Denne mulighed har City of Playford benyttet offensivt og målrettet. Regionen har eksempelvis kortlagt et stort antal virksomheder, der benyttet samme underleverandør, hvilket har kunnet benyttes strategisk. Man har derfor kunnet arbejde strategisk på at tiltrække denne større underleverandør til Playford, hvilket er årsagen til, at virksomheden 'Hirotec' har slået sig ned i regionen.

For erhvervsfremmeaktørerne har metoden flere fordele. Udover at givet et grundlag for at danne netværk mellem de aktører, der indgår i 'Supply Chain' og dokumentere et grundlag for at tiltrække virksomheder med tilknytning til regionen, kan metoden også fremme dialog. Virksomhederne inddrages aktivt i kortlægningen af deres 'Supply Chain Performance', gennem personlige interview. Herved involveres de aktivt i erhvervsudviklingsprocessen og får eksplicit sat fokus på udvikling og innovation. Metoden åbner op for muligheden for at arbejde strategisk for, at erhvervsudvikling ikke blot bliver et mål for erhvervsfremmeaktørerne, men derimod et projekt der baserer sig på partnerskab mellem de involverende virksomheder og erhvervsfremmeaktørerne.

Det mest omfattende eksempel på Playfords værdikæde-analyser har været inden for elektronikfremstillingsvirksomheder. Dette eksempel er beskrevet i bogen "Innovation and the Knowledge Economy, 2003".

Her er tale om en detaljeret kortlægning af 44 virksomheder, 143 underleverandører og 120 kunder. På baggrund af personlige interview med alle virksomheder er de 44 virksomheder blevet grupperet efter en struktureret best practise model (som har givet anledning til individuel strategisk rådgivning) og en omfattende kortlægning af relationer. Et eksempel på resultaterne af en værdikæde-analyse er gengivet i figur 5.5 nedenfor.



5.5 Inspiration relateret til globalisering og grænseregionale strategier

5.5.1 Skabe eksportnetværk i stor stil

Hele Playfords ambitiøse erhvervspolitik er baseret på en meget stor forståelse for internationale supply chain kæder og perspektiverne i det globale marked.

“*Think locally, act globally*” er mottoet, som de er meget stolte af i Playford. I Playford er man overbevist om, at kritisk masse eller meget stor strategisk indsigt er afgørende for at udnytte det globale marked.

Think Local – act global – I Playford betyder det eksport

I Playford arbejder man målrettet på at skabe kritisk masse blandt de lokale firmaer, så de i højere grad kan udnytte de globale værdikæder. Eksempler på konkrete initiativer, der er igangsat gennem en aktiv indsats fra Playfords erhvervsafdeling, er følgende: (Ifølge talrige artikler, samt interview med den centrale erhvervsstrateg er der her tale om initiativer, der under ingen omstændigheder ville have været igangsat, hvis det ikke havde været for den strategiske rådgivning initieret af Playford)

- Ca. 40 vinproducenter har etableret en forening og skabt den nye ”Adelaide Plains Wine region”, som et springbræt for at øge eksporten
- En lang række fødevarer virksomheder har etableret et fælles eksportfirma ”Produce Direct Australia”, som har haft stor succes med at eksportere fødevarerprodukter til Asien og Europa.
- Inden for fremstillingsvirksomheder har man fået 14 lokale virksomheder til at relokalisere sig og samlet investere 90 mio. \$ i en gammel fabriksbygning. Formålet er i langt højere grad at kunne udnytte samarbejdet til at indgå i globale værdikæder.
- Tre virksomheder er gået sammen og har investeret i alt 200 mio. \$ i etableringen af en ny ”Born Global” virksomhed.

Kilde: Bl.a. The Weekend Australian Financial Review, Jan 22-23 2005; Innovation and the Knowledge Economy,

Derfor handler en stor del af Playford strategien om at bringe de lokale SME’s sammen i konsortier eller Joint Ventures for at skabe denne kritiske masse. ”Building the capabilities of local companies and help them to engage in global supply Chains”¹³

Hvordan gør man i praksis det her? Det er naturligvis et interessant spørgsmål, som vi da også har spurgt den centrale person, Rodin Genoff om. Svaret kan eksemplificeres ved etableringen af en 200 mio. \$ ”Born Global” virksomhed hvor etableringsprocessen beskrives i tekstoksen.

Sådan skabes en 200 mio. \$ ny virksomhed i Playford.

- Step 1. er den ambitiøse værdikæde-analyse af fremstillingsvirksomhederne. (I sammenligningsøjemed er det her vigtigt, at volumen i fremstillingsbranchen i Playford er langt større end eksempelvis Region Sjællands.) Her identificeres perspektivet af Genoff’s strategistab.
- Step 2. er inddragelse af 20 virksomheder til en workshop om perspektivet
- Step 3. er personlige interview med direktørerne
- Step 4. bringer de 10 tilbage til en ny workshop – heraf går de 7 videre med samarbejder.
- Step 5. inddrager jurister og andre eksperter i at konkretisere planerne
- Step 6. 3 virksomheder er tilbage og investerer 200 mio. \$ i en ny fælles ”born global” virksomhed

Interview med Rodin Genoff, 3. marts 2006

Spørger man Rodin Genoff, hvad han skal lave det næste år, svarer han uden at blinke bl.a. følgende – ” *In the next few months I will create 50-70 new jobs*” – begrundelsen ligger i de perspektivrige netværksaftaler, han pt. er i gang med at få operationaliseret. De tidligere erfaringer taler for, at der er meget substans i en sådan udmelding.

Metoden fra Playford skaber nye virksomheder som ellers ikke ville have været skabt – her gives direkte ”værdi for pengene” i forhold til de ressourcer, der gives ud til erhvervs politik.

5.5.2 Ambitiøs tiltrækningspolitik

Ud over arbejdet med at få de lokale virksomheder opgraderet til at blive blandt vinderne i de globale værdikæder – arbejder man i Playford meget ambitiøst på at tiltrække udenlandske investeringer til Playford.

Tiltrækning af investeringer til Playford

Robotkonsortium etableret i Playford

Genoff og hans stab vurderes af flere uafhængige kilder at være direkte ansvarlige for etableringen af et internationalt konsortium af robotrelaterede virksomheder, der har skabt 60-70 nye arbejdspladser i Playford.

Metodisk har man først og fremmest identificeret potentialet via de detaljerede supply chain analyser. Herefter har man inviteret udenlandske firmaer fra Asien og Europa til en nøje forberedt investeringsmission til Playford. Initiativet er 100 pct. kommet fra Playford – men man har søgt og fået medfinansiering fra Staten. Playford betalte til slut ca. 10 pct., staten 50 pct. Og de udenlandske virksomheder selv 40 pct. af udgifterne i forbindelse med eksportmissionen til Playford.

Ca. 10 virksomheder blev inviteret og efter missionen har Playfords stab medvirket til at få etableret konsortiet ”Beyond Automation”, hvor 7-8 virksomheder har investeret i en ”born global” virksomhed, der nu er lokaliseret i Playford og beskæftiger 60-70 mennesker. Virksomheden har til formål at samle ekspertise med henblik på at erobre det voksende kinesiske marked for robotteknologi.

Kilde: Manufacturers Monthly, December 2005, The Advertiser, Oct. 25. 2005, Interview med Rodin Genoff, Marts 2006

Tiltrækning af 100 mio. \$ til Holden Plant – Paneler til personbiler

Et andet eksempel ligger i arbejdet, man har gjort for at tiltrække en stor fabrik, der producerer paneler til personbiler. Her hørte man i Playford om virksomhedens interesse for at komme til Australien – og arbejdede aggressivt for at få Playford til at vinde denne investering – med succes. Genoff og hans stab arbejdede 6-9 måneder med etableringen – man tog ansvaret for alt det juridiske arbejde med regeringen og samarbejdede intensivt med den nationale afdeling for udenlandske investeringer (FDI).

Det lykkedes ifølge Rodin Genoff at overbevise virksomheden om, at Playford dels besad den rette byggegrund til en attraktiv pris, dels havde den nødvendige infrastruktur, dels de gode netværk til andre virksomheder, og ikke mindst den bedste erhvervsservice i Australien

Kilde: “Clusters in Australia – examples of outcomes” Information Paper No. 1., Cluster Asia Pacific Inc. February 2005

Også her er udgangspunktet den omfattende supply-chain mapping. Her identificeres potentialer – og herefter arbejder man målrettet på at få realiseret og operationaliseret potentialerne. Eksemplerne nedenfor taler for sig selv.

¹³ Rodin Genoff i Financial Review, dec. 6 2005

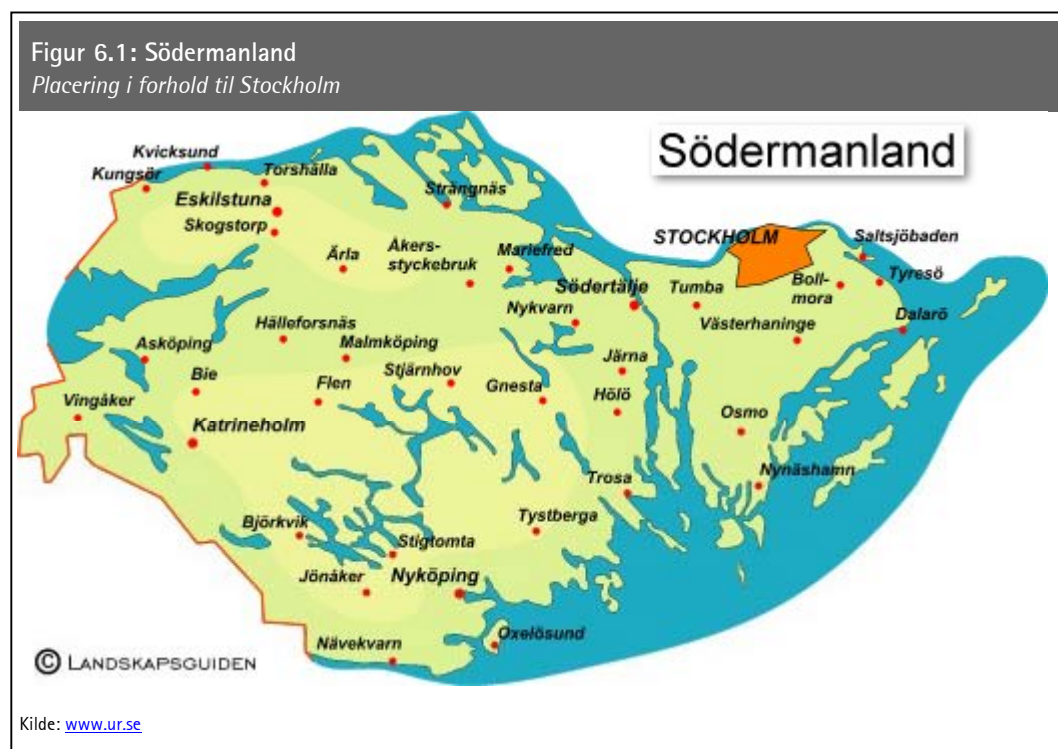
5.6 Kilder og links til yderligere materiale

Caseanalysen er baseret på en omfattende gennemgang af hjemmesider og indhentet skriftligt materiale fra forskellige kilder. Derudover er foretaget personligt interview med Rodin Genoff, som er arkitekten bag Playfords tilgang til klyngepolitik. Væsentligste kilder er listet nedenfor:

- Genoff og Sheather, 2003, Innovation and the Knowledge Economy – Industrial Regeneration in Northern Adelaide
- Genoff og Sheather 2001, Industrial Renewal in Northern Adelaide: Building Regional Systems of Innovation
- Smyth m.fl, 2005, Community and Local Governance in Australia
- Financial Review, December 6. 2005
- Financial Review 22-23 January 2005
- The Advertiser, 25. oktober 2005
- Manufacturers Monthly, December 2005
- Rodin Genoffs præsentation på Reglabs sommerkonference 2005. (Findes på www.reglab.dk)
- Competitive Australia, 2001, Environment Industry Cluster Development
- Cluster Asia Pasific Inc., Information Paper No. 1. Februar 2005. Clusters in Australia
- Diverse notater og informationer fra Playfords hjemmeside

Kapitel 6. Södermanland

6.1 Fakta om Södermanland



Södermanlands Län ligger sydvest for Stockholm og har som opland til Stockholm en del lighedspunkter med Region Sjælland. De væsentligste byer er Eskilstuna, Nyköping og Katrineholm, som tilsammen rummer omkring 100.000 af länets i alt 260.000 indbyggere. Länet består af 9 kommuner med mellem 9.100 og 91.000 indbyggere. Et niveau højere oppe findes Stockholm-Mälarenregionen, som foruden Södermanlands Län også består af Stockholms, Uppsala, Örebro og Västmanlands Län, og som i alt har omkring 2,6 mio. indbyggere.

Tilgængeligheden til Stockholm fra Södermanlands Län er tillige rimelig god med en rejsetid på 1-2 timer fra de tre største byer, og et stigende antal personer vælger derfor at pendle til Stockholm. I 2001 pendlede omkring 18.000 personer ud af länet, heraf omkring 13.000 til Stockholm. Den totale pendling udgør dermed cirka 16 pct. af de 115.000 beskæftigede med bopæl i Södermanlands Län.

Regionen har i de seneste 10-15 år oplevet en svag nedgang i beskæftigelsen og målt på bruttonationalprodukt per indbygger og det formelle uddannelsesniveau rangerer regionen blandt de svagere svenske regioner. Der er dog visse forskelle mellem kommunerne, og bl.a. den største kommune Eskilstuna har klaret sig bedre end regionen som helhed.

6.2 Samspil med omkringliggende regioner

6.2.1 At tænke som en sammenhængende region

En gennemgående rettesnor for alle tiltag er, at de ikke bare fokuseret på Södermanlands Län, men er tænkt sammen med de omkringliggende läner. Projekterne og programmerne er således ofte startet i samarbejde mellem flere läner.

”Det er afgørende, at man i erhvervspolitikken tænker på hele regionen. Alle projekter i hele regionen skal passe sammen i det store puslespil” Ewa Anderson, Regional Utveckling, Södermanlands Län.

”I stedet for at arbejde på, hvordan vi kan trække på kompetencer fra Stockholm, arbejder vi på at gøre vores Län attraktive overfor bl.a. Stockholm.” Ewa Anderson, Regional Utveckling, Södermanlands Län.

6.2.2 Regionalt samarbejde Stockholm-Mälarenregionen

Et af de fora, som det regionale samarbejde er blevet koordineret igennem, er projektet ”Fördel Stockholm - Mälarenregionen”. Projektet er blevet gennemført af Länsstyrelserne i de fem läner i Stockholm-Mälarenregionen. Formålet er at fremskaffe et videngrundlag om regionens langsigtede udviklingsforudsætninger. Regionen er i vækst og projektet ser i et tidsperspektiv frem til 2030 på udviklingstendenserne på følgende områder:

- Befolkningsudvikling
- Arbejdsmarked
- Erhvervsliv
- Uddannelse
- Bosætningsmarked

Der kan læses mere om projektet på dets hjemmeside <http://www.stockholm-malarregionen.se/>. Specielt rapporten ”Nr 4:2004 Specialisering och tillväxt i Stockholm-Mälarenregionen. - Vad betyder regionens kluster?” som findes på hjemmesiden er interessant.

6.3 Ambitiøs klyngepolitik i Södermanlands Län

Södermanlands Län har været blandt de første regioner til at arbejde strategisk med begreber som innovationssystemer og klynger i deres regionale erhvervsudvikling. Specifikke brancher er blevet udvalgt til fokusområder for klyngeinitiativer. Kriterierne, som er blevet brugt til udvælgelse af brancherne, har bl.a. været andel af beskæftigede samt væksten i erhvervet.

Södermanlands Län har i mere end ti år arbejdet med klynger og innovationssystemer som en integreret del af erhvervs- og regionaludviklingen. Flere af områdets klynger begrænser sig som nævnt ikke til läns grænserne, men strækker sig over flere läner. Södermanlands Län er involveret i følgende klyngeinitiativer:

- **Biotechvalley** - en biotekkllynge som fokuserer på processer og produktion.
- **En smag av Sörmland/ Food experience** - en levnedsmiddelklynge som har til formål af udvikle og fremtidssikre mad lavet af lokalproducerede råvarer.
- **Fordonskomponent Mälardalen** – en klynge af underleverandører
- **IDEA Plant** – en klynge indenfor informationsdesign og oplevelsesøkonomi for den sydlige del af Mälardalen med udgangspunkt i Eskilstuna
- **Robotdalen**¹⁴ - en robotklynge som strækker sig ud i tre län i Mälardalen
- **SecLink** – en sikkerhedsklynge med deltagelse af Mälardalens højskole samt kommunen og virksomheder i Eskilstuna.

Alle klyngeinitiativerne er i sig selv interessante, men i forhold til Regionsjælland virker Biotechvalley og Robotdalen umiddelbart ekstra interessante.

6.3.1 Biotechvalley

Hele Stockholm-Mälardalenregionen er stærke på biotekområdet og der er igangsat i alt fem klyngeinitiativer til at videreudvikle og udnytte denne styrke. Stockholm Bioregion¹⁵ blev dannet i 2004 og er det mest omsiggribende initiativ. Non-profit organisationen fungerer som en slags paraplyorganisation og forsøger at samle de forskellige aktører på området inklusiv de øvrige klyngeinitiativer.

Et af disse klyngeinitiativer er **Biotechvalley**,¹⁶ som har sin base i Strängnäs i den Nordøstlige del af Södermanlands Län. Fra Strängnäs er der 80 kilometer og 45 minutter med tog til Stockholm. Strängnäs styrke ligger i bioteknologisk produktion. Pfizer, Microdrug Development, Recip og DSM Anti-Infectives har alle produktion i byen. Biotechvalley har derfor strategisk valgt at satse på produktionskompetencen. Via samarbejde med de øvrige andre aktører i Stockholm Bioregion satser Biotechvalley på at blive det led i kæden, som gør det muligt at kommercialisere og igangsætte produktion. **Det er her, at industri møder forskning.** Ved at fokusere på lokale styrkepositioner, satser klyngen på specialisering samtidig med, at den er åben for samarbejder med aktører udenfor regionen, som har komplementære kompetencer.

Biotechvalley blev etableret i 2002 af Södermanlands Län, Mälardalens Højskole og erhvervslivet. Klyngen har i dag ca. 50 medlemmer fra en stor del af landet. Biotechvalley har sat en række interessante projekter i værk. Af dem kan nævnes:

- **Skræddersyede uddannelser:** Europaskolen som er en lokal skole i Strängnäs har gået sammen med Mälardalens Højskole om at tilbyde en toårig kort videregående lægemiddelteknisk uddannelse, som er specielt rettet mod byens lægemiddelproducenter. Uddannelsen er en succes og 98-99 % af de færdiguddannede får job.¹⁷ En anden interessant uddannelse er en master uddannelse i bioteknologiske processer og produktionsmetoder, som er opstartet i Strängnäs. Til udarbejdelse af uddannelsen er der trukket på de stærkeste kompetencer fra universiteterne i både, Lund, Lindköping, Stockholm og den lokale Mälardalens Højskole.

¹⁴ <http://www.robotdalen.org/>

¹⁵ <http://www.stockholmbioregion.se>

¹⁶ <http://www.biotechvalley.nu/>

¹⁷ <http://www.biotechvalley.nu/>

- **Fabrik til kontraktproduktion:** Selskabet Unitech Pharma AB er tilknyttet Biotechvalley og har investeret SKR. 65 mio. i en ny fabrik, der skal kunne bruges af klyngens medlemmer. Fabrikken, som skal stå klar i starten af 2006, er tiltænkt at være tilgængelig for små og mellemstore biotek og lægemiddel virksomheder i Sverige og hele Norden.
- **Bioteknisk Centrum Strängnäs (BCS):** BCS er etableret via et samarbejdsprojekt mellem Mälardalens Højskole, kommunen og industrien. Her gennemføres en lang række samarbejdsprojekter mellem forskellige højskoler og industrien. En afgørende forskel mellem Biotechvalley og flertallet af andre biotekniske klynger er det stærke industriperspektiv. Dette afspejles i, at FoU projekterne handler om at videreudvikle produktionsprocesser på industriniveau og ikke om grundforskning.
- **Tiltrækning af milliardprojekt til Strängnäs:** Pfizer's amerikanske hovedkvarter har for nyligt besluttet at opføre et produktionsanlæg i milliardklassen i Strängnäs. Byen var naturligt nok i konkurrence med en række andre lokaliteter rundt om i verden, men et stærkt samarbejde mellem de lokale, regionale og nationale aktører var medvirkende til, at valget faldt ud til fordel for Strängnäs. Opbakningen kom helt fra ministerniveau og det opfølgende arbejde og ikke mindst samarbejde beskrives også som eksemplarisk.

6.3.2 Robotdalen

Robotdalen¹⁸ er et relativt nyt initiativ fra 2003, som blev udvalgt af Sveriges Styrelse for Innovationssystemer Vinnova som et projekt i deres Vintilväxt program. Programmet er organiseret ud fra triple-helix princippet. Dette vil sige, at erhvervsliv, samfund og videnskab hver har en andel i initiativet og alle skal bidrage med ressourcer. Programmet løber over 10 år fra 2003 – 2013, og Vinnova bidrager hvert år med SKR. 10 mio. Forudsætningen for denne støtte er dog, at de regionale aktører, dvs. virksomhederne, de regionale myndigheder og universiteter og forskningsinstitutioner bidrager med mindst lige så stort et beløb. Dette betyder, at det bliver mindst SKR. 200 mio. over en tiårig periode.

I Robotdalens tilfælde er det de tre läner Örebro, Västmanland og Södermanland samt en række kommuner, som deltager fra samfundets side. En række virksomheder med ABB og Volvo i spidsen deltager fra erhvervslivets side, mens Mälardalens Højskole og Örebro Universitet leverer det akademiske ben i triple-helix trekanten.

Aktørerne samarbejder om en række udviklingsprojekter indenfor robotik med det overordnede mål for 2013 at have skabt 30 nye virksomheder, 30 nye produkter samt 1.000 nye job.

6.3.3 TOWER INTERREG IIIC – grænseoverskridende samarbejde

Länerne omkring Stockholm samarbejder om bl.a. erfaringsudveksling med fire andre regioner rundt om i Europa gennem rammeprogrammet INTERREG IIIC. Programmet har kørt siden 2005, og endnu er der ikke opgjort konkrete resultater. Men der er formidlet kontakt mellem klynger på tværs af landegrænserne og det forventes, at cirka 12 projekter vil opnå finansiering fra TOWER.

¹⁸ <http://www.robotdalen.org/>

6.4 Mälardalens Højskole

Mälardalens Højskole er i sig selv et interessant foretagende. Højskolen, som kalder sig selv University på engelsk, har to afdelinger. Den ene afdeling ligger i Eskilstuna i Södermanlands Län, mens den anden afdeling ligger i byen Västerås i den nordlige nabolän Västmanlands Län. De to län, som begge er nabolän til Stockholm, har således valgt at slå kræfterne sammen og skabe en fælles højskole med 16.000 studerende og over 1000 ansatte.¹⁹

6.5 Links til yderligere informationer

For uddybende information ring til Ewa Andersson, Analyser, Näringspolitik, Innovationsystem, Kluster, Regional utveckling, 0155-26 41 51 eller Peter Eklund, Omvärldsanalys, Innovationsystem, Kluster, Näringspolitik, Urbanpolicy, Regional utveckling, Samhällsplanering 0155-26 40 21- http://www.d.lst.se/d/amnen/Regional_utveckling/medarbetare.htm

¹⁹ <http://www.mdh.se/>