

## Business regioner: En central samarbejdsform for Danmark?



Af Greg Clark

*Denne artikel er et koncentrat af professor Greg Clarks oplæg på Folkemøde 2017, som Business Region Aarhus arrangerede sammen med de øvrige danske business regioner og KL.*

*Greg Clark har rådgivet mere end 100 byer, 20 regeringer og en række institutioner som Verdensbanken og OECD om strategier for byudvikling og -investeringer. Han rådgiver også globale investorer samt offentlige som private ledere af byer over hele verden.*

### Hvad er en business region?

Termen 'business region' anvendes primært i Skandinavien, eksempelvis i Stockholm, Gøteborg og Oslo for bare at nævne tre fokuserede organisationer, som spiller en stadigt mere vigtig rolle for en geografi, som ellers ofte ikke er velorganiseret. En **business region** er en særlig type organisation båret af to rationaler:

- i. Det er et **geografisk område** bestående af en storby og dens omgivende områder, der sammen udgør en funktionel byregion. Byregionen udgør samlet set et boligmarked, et logistiksystem, infrastrukturelle knudepunkter som en lufthavn, et universitet eller et stort hospital eller værdikæder og serviceerhverv knyttet til vigtige erhverv. Det geografiske område kan ses som en 'business region', fordi det er det område, som har størst betydning for virksomheder. Det er det område, hvor deres medarbejdere bor, hvor deres leverandører har base, og hvor deres logistikplatform er organiseret. Disse faktorer udgør et funktionelt, økonomisk område, selvom det er spredt over flere kommuner og måske krydser mere end et administrativt område. Den funktionelle, økonomiske geografi gør det til et vigtigt område, også selvom den administrative eller politiske geografi ikke afspejler samme område.
- ii. Det andet rationale er, at business regionen er en organisation, som har en **vigtig funktion** i forhold til at understøtte konkurrenceevne og vækst ved at styrke samarbejde og koordination, markedsføring af erhvervsmæssige styrker og ved at tiltrække nye aktiviteter og kapaciteter til business regionen. Business regionen erkender, at konkurrence med andre regioner og koordination inden for business regionen er nøglen til succes. Økonomiske aktiviteter er forretnings- og talentfokuserede og har specifikke institutionelle krav. Disse krav omfatter kompetencer i forhold til udvikling af partnerskaber, anvendt forskning, konkurrenceudsættelse, branding og markedsføring, interessevaretagelse, investeringsfremme, forundersøgelser, forhandlinger om finansielle pakker, administration, kundepleje og medlemsservice. Disse er 'forretnings- og talentfokuserede'

organisationer, som arbejder for at tiltrække jobs, skatteindtægter, investeringer, kunder og aktiver, og de gør det gennem velorganiserede virksomheder, og ikke kun gennem politiske visioner.

De to særlige træk ved business region-organisationer adskiller sig fra mange andre typer af organisationer, hvorfor business regioner ofte er svære at begribe. De er ikke en offentlig myndighed, men de arbejder for velfærd. De er ikke en erhvervsorganisation, men de bruger de samme forretningskompetencer og -værktøjer i deres virke. Mere end noget andet forsøger disse organisationer at sikre, at en storby og nabobyernes økonomi er organiseret med det formål at skabe og optimere værdi for lokale fællesskaber.

### Hvad betyder navnet?

I andre dele af verden har sammenhængende funktionelle områder forskellige navne, og disse organisationer har ligeledes forskellige navne.

- I USA taler man om enten 'metro' eller 'regionale' økonomier, som støttes af et erhvervssamarbejde, et økonomisk råd eller et regionalt handelskammer.
- I det meste af Europa definerer vi det som en 'byregion', 'urban region', eller et 'metropolområdes' økonomi understøttet af et 'udviklingsagentur', en 'vækstvirksomhed' eller et 'marketingbureau'.
- I Asien og Stillehavsområdet taler man til en 'metropolregion' eller 'metropoløkonomi' med en bestyrelse for økonomisk udvikling, 'et økonomisk udviklingsagentur', eller 'forretningsalliance', som understøtter det.

Det, vi kalder business regions i Skandinavien, eksisterer i alle dele af verden. Her bruges blot forskellige navne for området og organisationen, hvorimod ét navn dækker begge i Skandinavien.

### Den globale kontekst

Der er en stigning i antallet af business region organisationer overalt i verden. Der er fem vigtige faktorer, som vi skal forstå for at kunne se, hvorfor det er sådan:

1. **Urbane og storbybefolkninger er voksende.** Flere mennesker bliver nu født i byer og deres omkringliggende områder, og flere folk flytter til byerne for at få adgang til jobs og serviceydelser. Sideløbende med, at den globale befolkning vokser, indtil den når sit højdepunkt om ca. 50 år, flytter befolkningen i stigende grad mod byerne. Det betyder, at arbejdskraften og kundemængden øges i byerne og de omkringliggende områder.
2. **Forretningssektorer genurbaniserer.** Erhvervslivet flytter tilbage til byerne, for det første for at komme tættere på kunderne og medarbejderne, og også fordi storbyerne er blevet bedre til at understøtte erhvervslivet med ejendomme, infrastruktur og de tjenesteydelser, som de har brug for. Erhvervslivet nyder i stigende grad fordel af de udvekslinger, der sker, når man ligger tættere på hinanden såvel som af fordelene ved at være tættere på offentlige myndigheder, universiteter, lufthavne og andre offentlige goder, som er samlet i byerne.
3. **Global integration fremmer økonomisk specialisering og koncentration.** Forbedret global interaktion øger lokaliseringsmulighederne for virksomheder og for højtuddannede arbejdere, og det fremmer koncentrationen af visse funktioner på bestemte steder. Koncentrationen af tech virksomheder i Silicon Valley, eller farmaceutiske virksomheder i Basel-regionen, eller mode- og

designindustrier i Milano er fordelagtige for virksomhederne. Klyngedannelsen forbedrer deres produktivitet og profitabilitet og giver dem adgang til specialistinput og investorer.

4. **Nye teknologier** driver væksten i de nuværende globaliserende sektorer inden for life sciences og medicin, nye energi- og konvergenssystemer, digitale industrier, landbrugsteknologi og avanceret logistik. Disse sektorer skaber i høj grad klynger, og synliggør, hvilke business regions der vil blive deres langsigtede favoritlokationer.
5. **En global urban agenda** sættes, fordi FN, Verdensbanken og andre anerkender, at byer og byregioner er blevet styrende for bosætning og erhverv. Det er vigtigt for hele verden, at byregioner hjælpes til at optimere deres livskvalitetstilbud og deres værdikæder.

De fem faktorer har medført en fornyet interesse for, hvordan nationer kan støtte byerne, og hvordan byerne kan organisere sig for bedre at udvikle og tiltrække økonomiske aktiviteter, befolkningstilvækst og organisere deres byregioner/business regions med succes.

### **Sådan organiseres en business region**

Der er afprøvet mange forskellige modeller over hele verden i forsøget på at organisere byregioner.

Årsagerne til, at det er svært at skabe business regions, er for det første, at byregioner har forskellige administrative geografier: nogle business regions har kun 6-10 kommuner, mens andre omfatter mere end 1000, hvoraf mange af dem er meget små. Nogle business regioner er for det andet i områder med regionale myndigheder, men de regionale myndigheder kan være meget større end business regionen eller går på tværs af business regioner og opdeler den i to eller endda tre forskellige administrative regioner. Disse regionale myndigheder har ikke en funktionsøkonomisk geografi, selvom de kan have en funktionel eller fysisk geografi. For det tredje kan reformer i byregionstrukturer hurtigt blive forældede på grund af ændringer i placeringer af virksomheder og lokalsamfund. Så der kan være en regional myndighed, der den kun betjener dele af en business region.

Der er grundlæggende to fundamentalt forskellige valg, der kan tages for at organisere business regioner:

Mulighed 1. Etablering af en byregional myndighed/ledelse.

En mulighed er at etablere en byregional myndighed. På sin vis er det en god ide, fordi det skaber strømlinede institutioner. Storbyer i Asien som Seoul, Tokyo og Singapore har valgt denne styringsform. Det involverer som regel to myndighedsniveauer, lokalt og byregionalt. Denne styringsform er ofte vanskelig at etablere, fordi det er dyrt, tager tid, og er politisk svært.

Det er måske heller ikke effektivt, fordi:

- Det er ufleksibelt geografisk og kan ikke tilpasses hurtigt til ændringer i den funktionelle byregion. Disse nye myndigheder vil ikke have let ved at tilpasse deres grænser med få års mellemrum.
- Den lokale, regionale eller nationale myndighed ønsker ofte ikke denne form for organisation, og forsøger at undergrave den og investerer ikke i den.
- Styringsmodellen er ikke fokuseret på de centrale økonomiske udviklingsopgaver, som vi har beskrevet ovenfor. Den kan være gode til regionalplanlægning eller miljøbeskyttelse, men ikke så hensigtsmæssig i forhold til at understøtte øget konkurrenceevne og produktivitet.

## Mulighed 2. Etablering af partnerskab

En anden mulighed er at etablere en skarp og fokuseret organisation, der ledes af lokale myndigheder, og fungerer som et partnerskab med virksomheder og andre organisationer på business region niveau med fokus på vækst og udvikling. Dette indebærer ikke at etablere eller nedlægge eksisterende offentlige organer, men at få eksisterende organer til at samarbejde bedre. I modsætning til den første styringsmodel ovenfor er partnerskabsmodellen som regel meget billigere, relativt hurtigere at implementere, kræver ikke store juridiske eller institutionelle ændringer og giver færre politiske konflikter.

Og der er også andre fordele:

- Fleksibel geografi og medlemskab kan tilpasse sig ændringer i byregionens økonomiske udvikling.
- Det er ikke en myndighed med definerede aktiviteter, men en agil organisation, der kan samarbejde med en bred gruppe af interessenter i en samlet indsats.
- Der er mulighed for at fokusere udelukkende på området, som de økonomiske aktiviteter definerer, og tiltrække de rette medarbejderkompetencer.

En business region er etablering af et partnerskab, der er en billigere og mere fleksibel, med en mere fokuseret dagsorden og et præcist sæt færdigheder.

## Hvad er fremtiden for business regions i Danmark?

Det ser ud til at være en meget god ide at etablere business regions i Danmark. Dette bør være en meget effektiv, agil og tilpasningsdygtig måde det sker for at adressere økonomiske muligheder i de forskellige dele af landet. I betragtning af den nuværende vækst og succes i Greater Copenhagen er det vigtigt, at Greater Copenhagen har sin egen business region for at forme sine regionale klynger og tiltrække aktiviteter i verdensklasse.

Men det er også meget vigtigt, at de øvrige byregioner kan konkurrere på internationalt plan om de muligheder, der er relevante for dem. Det indebærer, at disse byregioner har brug for at markedsføre sig, og at der er en erkendelse og forståelse for, at Danmark har en økonomi, som er koncentreret i flere byregioner og ikke kun i Hovedstadsregionen. Det er vigtigt med en afbalanceret tilgang. Det ville være ønskeligt, hvis omkring 6-8 dygtige business region organisationer udvikler sig og anerkendes. Det ville være en god måde at fremme dansk økonomi på samt afdække styrkepositioner og muligheder.

Hvis dette sker, vil der være nogle interessante yderligere spørgsmål, der kan hjælpe med at definere den danske model.

1. Hvordan udvikler man andre offentlige institutioners rolle i forhold til at skabe vækst og udvikling (universiteter, lufthavne, havne, kulturinstitutioner m.fl.) i business regions? Det er vigtigt at involvere dem, typisk gennem et partnerskab eller en medlemskabstilgang.
2. Hvordan gør man eksisterende erhvervsorganisationer til permanente partnere i business regioner? Dette er et væsentligt element for at undgå utilsigtet konkurrence.
3. Business regioner fungerer godt, når der er en større by og mange mindre byer og kommuner rundt om, men business regionen skal også samarbejde på tværs af business regioner.

4. Hvad kan 6-8 velfungerende business regioner udrette ved at arbejde sammen? Kan de for eksempel skabe ideer om funktionalitet mellem business regions? Kan de arbejde sammen for at tiltrække nogle aktiviteter, der skal være i mere end én region? Kan de fungere som et dansk system af business regions?
5. Hvad sker der med områder uden for business regions? Dette er værd at tænke på og udvikle en vis fleksibilitet. Nogle byer vil ikke være med i en business region. Andre vil ikke have samme ønske om at udvikle deres økonomier. Da business regions kun er til for at fremme økonomisk udvikling, er der ikke noget problem, hvis sådanne steder ikke ønsker dette. Men hvis de gør, kan det være muligt for dem at samarbejde med en business region.
6. Endelig kan business regioner danne grundlag for erfaringer med ledelse gennem partnerskaber, bredere politikker og bredere indsatser, og kan f.eks. tilbyde at dele erfaringer med andre netværk og organisationer. Selvom en business region normalt er et alternativ til at ændre antallet af lokale myndigheder, kan det også være, at en yderligere kommunalreform er ønskelig. Business regioner kan i første omgang bidrage til at skabe rammerne for et øget samarbejde på tværs af kommuner

Når business regioner fungerer godt, kan det producere en slags magi. Der er fem vigtige elementer:

1. Understøttelse af vækst og udvikling, styret af en partnerskabsvision.
2. Evne til at løse udfordringer i forhold til vækst og udvikling med offentlige og private organisationers kompetencer.
3. Etablering af en klar dagsorden i forhold til infrastruktur, investeringer og nødvendige reformer
4. En klar identitet og et forbedret omdømme.
5. Stærke og varige partnerskaber, der har andre fordele.

For dem, der overvejer et alternativ til business regioner, er spørgsmålet: hvordan kan du producere sådanne fordele med et andet format?

*Artiklen er oversat af Business Region Aarhus Sekretariatet, oktober 2017.*