

UDENLANDSKE OFFENTLIGT-PRIVATE PARTNERSKABS/ SAMARBEJDSMODELLER FOR FORVALTNING OG UDVIKLING AF BYCENTRE

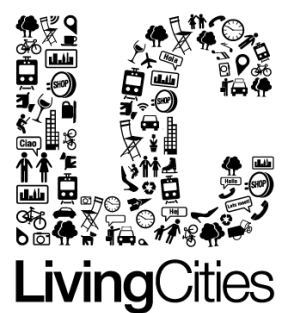
En eksempelsamling udarbejdet
til Kommunal- og Moderniseringsdepartementet
af LivingCities
Februar 2020



LivingCities

Om LivingCities

LivingCities er en dansk rådgivningsvirksomhed med speciale i levende byer, detailhandel og bypartnerskaber. Virksomheden udspringer af grundlæggerens Ph.D.-afhandling, *Butikkerne og de levende byer* (2010) og arbejder med research, formidling og realisering af nye partnerskabsmodeller og kredsløb, der styrker identitet, lokaløkonomi og social sammenhængskraft i byerne. LivingCities arbejder for og med ministerier, kommuner, EU, fonde, organisationer, brancheforeninger og private virksomheder i ind- og udland. Se mere på www.livingcities.dk



Indhold

Indledning.....	3
Eksempel 1: Vejle (Danmark)	8
Eksempel 2: Västervik (Sverige).....	12
Eksempel 3: Oostende (Belgien).....	18
Eksempel 4: Genova/Ligurien (Italien)	23
Eksempel 5: Dunfermline (Skotland).....	28
Eksempel 6: Preston (England).....	34
Perspektivering: Partnerskabets potentiale.....	39

Indledning

Denne rapport præsenterer seks eksempler på, hvordan byer i udlandet arbejder med privat-offentlige partnerskaber. Hensigten er at inspirere til videreudvikling af samarbejdsmodeller og metodikker, der kan bidrage til en bæredygtig udvikling af byer og *tettsteder* i Norge.

Rapporten henvender sig til både offentlige og private aktører og er skrevet til Kommunal- og Moderniseringsdepartementet ud fra et politisk ønske om at fremme byer og *tettsteder*, som giver gode vilkår for mennesker, miljø og erhvervsudvikling (*næringsvirksomhed*) i hele landet. Levende og bæredygtige bycentre er afgørende for et samfunds velstand, balance og udvikling, og i takt med grundlæggende forandringer inden for bl.a. handel, demografi og klima er det interessant at overveje, hvordan man skaber de bedste rammer for at kunne møde de udfordringer og potentialer, som virkeligheden i dag og fremover byder på.

Traditionelt set har opfattelsen i de nordiske lande været, at det er kommunen, der 'ejer' centrum og alene har ansvar for og mandat til at udvikle byen, men i dag ser vi et stigende ønske og behov for at inddrage de private aktører mere og dermed skabe et mere ligeværdigt forhold og en større synergieffekt i indsatserne.

Forskellige offentlig-private partnerskaber har i over 50 år fungeret som generatorer for fremdrift og positiv udvikling af byområder i hele verden. Særligt i de seneste ti år er interessen for emnet steget mærkbart i Norden, og i denne rapport er der fokus på samarbejdet mellem kommune og private erhvervsdrivende (*næringsaktører*), da behovet for videreudvikling af netop dette aspekt vokser. Samarbejde med indbyggerne er naturligvis også meget centralt, men da der allerede er fokus på det i mange andre sammenhænge i Norge, kommer rapporten kun i begrænset omfang ind på dette.

Det skal understreges, at der helt bevidst kun inddrages eksempler på *frivillige* partnerskaber, dvs. partnerskaber hvor enhver form for deltagelse sker på frivillig basis. Alle erfaringer med BID-modellen (Business Improvement District) er derfor udeladt. I store dele af verden har BID siden 1970 været en velfungerende ramme for offentlig-private bysamarbejder. BID er imidlertid defineret af en national lovgivning, der indebærer, at hvis der er flertal blandt de private aktører for at lave BID i et område, skal alle være med til at finansiere de aftalte ydelser i en periode på 5 år – også mindretallet, der stemte imod. Den forpligtende ordning sikrer en kontinuitet og økonomisk stabilitet (ingen *free-riders/gratis-passasjerer*), som frivillige bysamarbejder ikke har.

Ingen af de nordiske lande har den nationale lovgivning, der muliggør en forpligtende BID-lignende model. Så længe det er tilfældet, skal vi i Norden udvikle vores offentlig-private partnerskaber på frivillig basis, og derfor er der i denne rapport kun eksempler på dette.



Uanset hvad – lovgivning eller ej – er vi vidner til et voksende behov for at samle kræfterne på tværs og bruge de eksisterende ressourcer på optimale måder. Byliv og bæredygtig vækst kommer ikke af sig selv, men kræver opmærksomhed, ressourcer og samhandling. Partnerskaber på tværs af sektorer er et essentielt redskab. *Partnerskaber for handling*, FN's verdensmål nr. 17, betragtes netop som nøglen til alle de andre verdensmål. Det gælder også revitaliseringen af byer som centre for bæredygtig vækst og innovation.

Om rapportens rammer og tilblivelse

Arbejdet med denne eksempelsamling blev påbegyndt i november 2019 og afsluttet i februar 2020. Begrænsningen i tid og budget har ikke givet mulighed for dybere research af de udvalgte cases, men vi har prioriteret at besøge samtlige byer og afholde samtaler og interviews med flere parter i hver by.

At skulle give en kort beskrivelse af en bys partnerskab er på mange måder en umulig opgave.

Historien bag er altid vældig kompleks og involverer mange aktører, der kan have forskellige blik på udviklingen. Skulle man forstå enkelthederne i hver by, ville det kræve meget længere tid. Det har ikke været muligt at lade byerne gennemlæse casebeskrivelserne, da dette ville kræve oversættelser af hver enkelt tekst. Der må derfor tages forbehold for eventuelle misforståelser, og casebeskrivelserne skal læses som det, de er: Ufuldstændige, men forhåbentlig informative og inspirerende fortællinger om, hvordan man kan møde de komplekse udfordringer, som vores byer står over for.

Der er således på ingen måde tale om altomfattende analyser, men om en *belysning af centrale spørgsmål, udfordringer og muligheder*, som kan øge forståelsen for dynamikken og potentialerne i offentlig-private bysamarbejder.

Der er blevet lagt vægt på at formidle de umiddelbart mest interessante idéer og aspekter, og håbet er, at eksemplerne kan inspirere, udfordre og være med til at forme spændende tanker og eksperimenter i Norge.

Flere af eksemplerne er hentet fra mellemstore og større byer, men det er vores klare overbevisning, at de også kan bruges i små byer. Erfaringerne er således gangbare uanset byens størrelse, og vi håber, at læsere fra mindre byer ikke vil lade sig afskrække af de større casebyer.

Kun Preston-modellen kræver en by af en vis størrelse eller en region/samling af små byer.

Alle eksemplerne er bygget op over det samme skelet: Først en ultrakort baggrundsbeskrivelse af byen, derefter en beskrivelse af det udgangspunkt, der satte samarbejdet i gang (typisk en form for krisesituation), og årsagen til, at den figurerer i samlingen: *Hvorfor er den interessant?* Herefter følger en beskrivelse af partnerskabsmodellen, organisering, finansiering, udfordringer m.m. samt enkelte individuelle tillægsafsnit.

Rapporten skal ses som en parallel til den norske eksempelsamling over offentlig-private bysamarbejder som NIBR udarbejdede i 2019.

Inspiration og spændvidde

Casebyerne er valgt ud fra et ønske om overførbare til norske byer, men også ud fra en tanke om at demonstrere så stor spændvidde som muligt.

De udvalgte byer kommer derfor primært fra Nordeuropa. Visionen i alle byerne er den samme – et ønske om en levende by – men tilgangen, omfanget og dybden af samarbejdsmodellerne varierer. Mange aspekter vil være genkendelige, men der vil formentlig – forhåbentligt – også være tanker og tilgange, der kan føre til nye overvejelser om den videre udvikling i Norge.

Rapporten afsluttes med et perspektiverende afsnit. Her gør vi bl.a. opmærksom på cases, der viser, hvordan man nogle steder tænker endnu længere og endnu 'dybere' i forsøget på at involvere på tværs og nytænke forvaltningen af bysamfund med henblik på at øge samarbejde, engagement og bæredygtighed på alle niveauer.

Disse cases ligger uden for rammerne af denne rapport, men kan være interessante på længere sigt.

De seks eksempelbyer

1. Den første case er Vejle i Danmark. Her finder vi en 'light'-udgave af et offentligt-privat bypartnerskab, der hurtigt og uden en stor økonomi kan iværksættes og skabe resultater. 'Letheden' i organiseringen fremstår som en styrke, men kan også være modellens svaghed. Eksemplet viser i øvrigt betydningen af ejendomsjernes (*gårdejerne*) involvering i et område.
2. Den anden case er svenske Västervik, hvor det er lykkedes at skabe en stærk organisering og en tæt struktur af fint forgrenede netværk, der samler og koordinerer tiltag i byen. Samarbejdet tæller et stort flertal af ejendomsjere. På 10 år er det lykkedes at vende tilbagegang til fremgang, herunder at opnå en privat følgeinvestering på 1 mia. kr.
3. Oostende i Belgien er den tredje case. Det er historien om, hvordan et stærkt og velfungerende partnerskab, udviklet over en femårig periode, pludselig er blevet nedlagt som følge af et politisk skifte. Tabet er stort, ikke bare af konkrete indsatser, men også af tillid, viden og erfaringer. Den vigtigste læring herfra kan siges at være behovet for en rammesætning for partnerskaber, der ikke påvirkes politisk.
4. Genova er et interessant eksempel på en frivillig model, der kopieres og skaleres op til regionalt niveau og nu overvejes på nationalt niveau også. Den italienske brancheorganisation for handel og service spiller en vigtig rolle, og eksemplet viser desuden, hvordan puljer og støttemidler kan kickstarte nye samarbejder.
5. Den femte case, Dunfermline i Skotland, repræsenterer en lidt anden tilgang til bypartnerskaber. Her er der fokus, ikke på formalisering af partnerskabet, men på koordinering og på at skabe en involveringskultur. Hvor de andre partnerskaber kæmper for synlighed, siger Dunfermline: *Jo mere usynligt partnerskabet er, jo bedre.*

6. Den sjette case er Preston i England. I stedet for at starte 'oppefra' med at få liv i tomme lokaler, starter Preston helt fra bunden med at ændre de grundlæggende økonomiske strukturer bag lokalsamfundet, der afgør, hvordan rigdommen og væksten fordeler sig, og dermed hvordan byen og dens borgere kan udvikle sig og leve. Preston demonstrerer, at det med nytænkning, mod og partnerskaber er muligt at ændre grundlæggende ting i en bys struktur.

Elementer bag vellykkede partnerskaber

Selv om byerne og partnerskaberne er forskellige, både i eksempelsamlingen og overalt, hvor man kommer frem, er det vores erfaring, at de ikke desto mindre bygger på de samme fire grundelementer. Dem vil vi gerne kort præsentere, da de kan bruges som en checkliste i enhver by. Hvis et af elementerne mangler, er der stor sandsynlighed for, at samarbejdet ikke lykkes.

De fire grundelementer er *tillid*, *fælles mål*, *organisering* og *ressourcer*. Vi gennemgår dem ganske kort:

Tillid mellem de mennesker, der indgår i samarbejdet, er det første afgørende element. Uden tillid, ingen vedvarende relationer. Hvis tilliden allerede er til stede, kan man gå i gang med selve opgaven med det samme. Hvis ikke, skal den bygges op, før man kan komme videre. I tilfælde, hvor forhistorien er præget af store konflikter, kan dette være en stor og langvarig opgave.

Tillid til projektet som værdiskabende er en anden afgørende ting. Hvis ikke deltagerne tror på, at projektet skaber værdi, vil de næppe investere noget særligt i det. Samtaler (ofte mange samtaler og meget kaffedrikning!) samt fremvisning af gode cases er nødvendigt, hvis ikke troen på, at projektet gør en forskel, er til stede.

Fælles mål og en fælles definition af de udfordringer, der foreligger, er ligeledes en afgørende ramme for, at alle kan og vil trække i samme retning.

Det tredje grundelement er **organisering**. Uden organisering rinder samarbejdet før eller siden ud i sandet. Organisering er dog et vidt begreb her – det strækker sig fra det stærkt formaliserede til det løst organiserede og helt frem til blot at være et spørgsmål om koordinering og en form for fælles ramme.

Naturligvis er organisering ikke en garanti for holdbarhed. Også organiseringen kan opløses, men jo stærkere den er, desto længere holder partnerskabet. Allerstærkest bliver det, hvis organiseringen bliver båret af en involveringskultur (som eksemplet i Dunfermline).

Endelig er der spørgsmålet om **ressourcer**. Ressourcer skal ikke blot forstås som økonomiske midler, men også som tid, kundskaber, viden, idéer, kontakter, fysiske værdier og enhver form for generøsitet også af immaterielle egenskaber (tålmodighed, lydhørhed, forståelse, godt humør, omsorg m.v.).



Vi håber, at det danske sprog ikke vil være hæmmende i læsningen af rapporten. Der er enkelte vigtige ord, der er forskellige på dansk og norsk – f.eks. "ejendomsejere", der betyder *gårdeiere*, og "private erhvervsdrivende", der betyder *næringsaktører* (ordene i teksten vil ofte være oversat til norsk i parentes):

Desuden gør vi opmærksom på betydningen af ordet "må": På dansk indebærer det en mulighed (svarende til det engelske ord *can* eller *may*), mens det på norsk indebærer en nødvendighed (svarende til det engelske ord *shall/have to*).

Eksempel 1: Vejle (Danmark)

- en let version af et bypartnerskab

Indbyggere

Vejle by: 57.000

Vejle Kommune: 114.000

Jelling: 3.400 • Børkop: 5.700 • Give: 4.600 • Egtved: 2.300

Baggrund

Vejle ligger på Jyllands østkyst ud til Vejle Fjord ca. 100 km. nord for den tyske grænse. Byen blev grundlagt i middelalderen. Det er en velfungerende by med en lang tradition for at passe godt på sin bymidte. Mottoet har i tyve år været "det, der *kan* ligge i bymidten, *skal* ligge i bymidten". Derfor er der ingen udenbys indkøbscentre. Der har i mange år været en konsekvent arkitekturpolitik for bymidten og en udpræget opmærksomhed på kunst i byen.

Samarbejdsorganisation

Vejles bysamarbejde går under betegnelsen BID (Business Improvement District), men det har ikke noget at gøre med den internationale BID-model. Danmark har ikke den lov, der definerer internationale BIDs (se indledningen). Vejle-modellen skrives derfor i citationstegn i denne rapport – "BID" – som en påmindelse om dette og for at undgå misforståelser. Vejle har også en cityforening, dvs. en traditionel handelsstandsforening med detailhandlere.

Hvorfor er Vejle interessant?

- Vejles "BID" er interessant, fordi den hurtigt kan sætte gang i små, lokale samarbejder med synlige resultater. Modellen demonstrerer "nærhedens styrke", dvs. den øgede motivation til at deltage, når resultaterne sker hurtigt og lige uden for deltagernes gadedør.
- Det er en økonomisk billig model, der samtidig viser, at ressourcer er andet end penge.
- Den kan bruges i små distrikter i større byer, men også i helt små byer med 5000 indbyggere eller mindre.

Udgangspunkt

I 2013/14 oplevede den nordlige ende af gågaden i Vejle tomgang i mange butikker. Det gjaldt også i det nye indkøbscenter Mary's, der skulle være 'ankeret' i den nordlige ende af bymidten. Både handelsstandsforeningen, kommunen og ejeren af Mary's (der også ejede ejendommene i de nærliggende gader), var interesseret i at give området et løft.

Derfor besluttede kommunen at forsøge sig med en ny lokal indsats i området. Et "BID"-samarbejde på tværs af ejere, butikker og borgere skulle puste nyt liv i kvarteret. Efter 1-2 år blev det første "BID" suppleret med tre andre i bymidten og med et i hver af de små byer i Vejle Kommune (Jelling, Give, Børkop og Egtved) – alle faciliteret af samme "BID"-manager, en tidligere varehuschef med forståelse for detailhandlens udfordringer (som før var formand for cityforeningen og derfor havde et godt kendskab til kommunens medarbejdere og procedurer på forhånd).

Omtrent samtidig med etableringen af det første "BID" besluttede ejeren af ejendommene i sidegaderne at sælge. Han beholdt Mary's, men solgte resten til en lokal ejendomsinvestor, der havde en klar vision for området. Det skulle blive et hyggeligt og levende 'latinerkvarter' med unikke, selvstændige butikker, mange spisesteder i stueetagerne og boliger i stedet for erhverv på de øverste etager. Ejerens indsats vurderes at have haft essentiel betydning for områdets revitalisering (uddybes nedenfor).

Partnerskabsmodel

Et Vejle-"BID" er et løst organiseret netværk af både lejere og ejere i et afgrænset område. Kommunen betaler en udefrakommende facilitator til at lede et månedligt møde for alle interesserede i området. Kommunen er selv repræsenteret til møderne med en embedsmand, der har god kontakt til de mest relevante poster i kommunen. Dette sikrer god og hurtig dialog mellem kommune og "BID".

Alle i området inviteres med til de månedlige møder. I centrum er det primært detailhandlerne, der kommer (et antal på mellem 10 og 20). Møderne ligger som regel om morgenen fra kl. 8-10 og er således gearret til detailhandlere. I de små byer ligger møderne i aftentimerne. Her deltager mange borgere og foreninger.

Møderne er meget uformelle, og "BID" er ikke en forening eller en anden konstitueret organisation. Man skal ikke melde sig ind og ikke betale noget. Man behøver ikke engang at meddele, om man kommer til møderne. Man dukker bare op, hvis man har interesse i det og bidrager med det, man vil og kan. Det kan være alt fra tid, idéer, kontakter og lokaler (udlån) til materialer, viden og praktiske kundskaber.

På møderne diskuteres aktuelle udfordringer i en skala, der gør det muligt at løse problemerne inden for kort tid. Tanken er, at der skal findes konkrete løsninger på det, der tales om, og at nogen skal melde sig til at være koordinator/leder af de enkelte projekter. Typisk handler det om events eller forskønnelse af gademiljøet. "BID"-manageren faciliterer processen, kommer med idéer, lukker uhensigtsmæssige diskussioner og skriver referat, men gør i øvrigt ikke noget imellem møderne. Det er de lokale aktører selv, der står for at realisere idéerne fra møde til møde.

Hvis der er problemer med kriminalitet, kan politiet indkaldes til et møde for at skabe dialog om håndtering af problemet. Hvis der skal laves analyser af f.eks. kundeflow i et område, har der i "BID" været eksempler på, at studerende på nærliggende skoler og universiteter inddrages. I en af de små byer lavede en snedkerlærling sit svendestykke i form af et byrumsmøbel.

Lokalpolitikere kan også deltage på enkelte møder – så længe de ikke taler partipolitik. Det er vigtigt, at der altid er fokus på helheden, og at man undgår individuelle dagsordener.

Særligt i "BID" i de små byer er det erfaringen, at der kommer meget godt ud af at invitere den lokale avis med. Ofte kan der komme flere positive historier ud af et enkelt møde.

Hvert "BID" får en lille sum penge af kommunen, f.eks. 50.000 kr. om året, som de selv administrerer til formålet. Det lyder ikke af meget, men erfaringen er, at pengene rækker vidt, og at de får en helt anden værdi, når deltagerne selv bestemmer over dem. Så er det ikke længere 'kommunens' penge, men deltagernes egne.

Den uformelle og handlingsorienterede tilgang vurderes at have værdi i de små lokalområde-samarbejder. "BID"-møder skal ikke ligne 'almindelige' bestyrelsesmøder, men være hyggelige, uformelle og nemme at deltage i. Det må ikke blive for formaliseret, akademisk og 'højtravende'.

Organisering og ledelse

"BID"-manageren indkalder til de månedlige møder (juli og december undtaget), er mødeleder, skriver referat og kommer med input. Deltagerne sørger selv for at arrangere sig og realisere de idéer, der kommer op på møderne.

Kommunen er repræsenteret på møderne med en embedsmand.

2-4 gange om året mødes "BID"-manageren med en styregruppe internt fra kommunen, hvor problemstillinger, retning og vision kan drøftes, så man sikrer en form for 'fælles fodslag' på gadeplan og kommuneplan. På denne måde kobles kommunens overordnede strategier med de lokale initiativer – uden at der dog udarbejdes formelle planer og dokumenter.

Aftalen med "BID"-manageren går typisk hen over ét år, hvorefter den genforhandles. Dette er nu sket op til fem gange for det ældste "BID".

Ejendomsejernes indsats og potentialet i at skabe et godt sted

Det første "BID" i den nordlige ende af gågaden blev etableret i 2015 og eksisterer fortsat. Succesen inspirerede til opstart af de øvrige "BID" i kommunen, der også fortsat eksisterer.

Det er imidlertid relevant også at se på den anden del af succeshistorien bag det første "BID", der har at gøre med ejendomsejerne.

Ejeren af Mary's solgte som sagt ejendommene i sidegaderne til en ny ejer (det er et lille område, der vurderes at have et samlet areal på ca. 70x100 meter; "BID"-området er dog større). Den nye ejer malede facaderne i forskellige farver og begyndte selv at drifte området (ren- og vedligehold), så det altid var ekstraordinært rent og velholdt. I samarbejde med "BID"-et blev der hængt paraplyer i mange farver op på tværs af gaderne. De nymalede facader og farverige paraplyer blev begyndelsen på en ny identitet, og på kort tid blev området populært for nye butikker og spisesteder. De nye ejere omdannede de tidligere erhvervslokaler til boliger og indrettede bl.a. et lille udendørs scenerum til aktiviteter og sommerkoncerter.

Ejendomsfirmaet skyder ifølge eget udsagn ½ mio. kr. ind i drift og vedligehold af området om året. Direktøren understreger, at han kun gør det, fordi han ejer *helle* området, inklusive gaderummet. Han ville

aldrig gøre det, hvis ikke han ejede det hele. Han er selv fra Vejle og gør det 'con amore', men naturligvis også for at tjene penge i længden. Han er overbevist om, at pengene skal hentes fra de øvre etager (boliger), mens de aktive stueetager (kommercielt udlejede *1.etasjer*) skal stå for at producere det liv og den identitet, som giver stedet værdi. Huslejen er derfor ikke særlig høj i stueetagerne (*1.etasjerne*). Det gør, at selvstændige, passionerede erhvervsdrivende (*næringsaktører*) har råd til at flytte ind. Kædebutikker afvises, selv om de er villige til at betale overpris, da visionen er at skabe et unikt sted med butikker og spisesteder, der ikke kan findes allevegne.

Eksemplet viser potentialet for en by, når private aktører investerer i helhed, liv og identitet på den lange bane. Fra stor tomgang i 2014 er der nu ventelister til alle lokaler, og boligerne på de øvre etager er eftertragtede.

Finansiering

Et "BID" koster løn til manageren + en mindre sum, f.eks. 50.000 kr. årligt. Begge dele finansieres af kommunen. Møderne holdes på skift i de forskellige butikker, i kirkernes sognegårde, forsamlingshuse eller lignende. Det giver alle en synlig værtsrolle på skift.

Den værdi, der ligger i, at deltagerne frivilligt bidrager med tid, kompetencer, netværk og materiel, er svær at måle. Men Vejles "BIDs" fik f.eks. arrangeret 8 sommerkoncerter i centrum for samlet 50.000 kr., hvor en enkelt koncert normalt koster Vejle Kommune 30.000 kr.

Styrker og udfordringer

Vejle-"BID" er en uforpligtende og nem model at gå til. Den giver synlige resultater med det samme og styrker sammenholdet og kontakten mellem aktørerne. Samtidig undgår man den velkendte *what's in it for me*-problematik, da deltagerne kun gør det, de selv foreslår og straks får udbytte af det.

Fleksibiliteten og lethed er en styrke, når man har brug for at gøre en akut indsats og ønsker hurtig handling og synlige resultater med det samme.

Skrøbeligheden ligger dog også i lethed: Hvis folk ikke dukker op til møderne, eller gejsten forsvinder, holder alle initiativer op med øjeblikkelig virkning. Der er en tendens til, at 'luften går af ballonen' efter nogle år. Meget afhænger desuden af den rigtige type mødefacilitator.

Eksempel 2: Västervik (Sverige)

Organiseringens styrke

Indbyggere

Västervik by: 22.500

Västervik Kommune: 36.600

Baggrund

Västervik ligger ud til skærgården i Småland 275 km. syd for Stockholm. Det er hovedbyen i Västervik kommune. Byen blev grundlagt i 1200-tallet og levede af fiskeri, søfart og værftsindustri. I dag er det en populær sommerby med mange turister.

Samarbejdsorganisation

Västervik Citysamverkan (*sentrumforening*) og Västervik Framåt (privat virksomhed der varetager kommunens erhvervsudvikling m.m.) – se nærmere beskrivelse længere nede i teksten.



Västerviks havn en sommeraften. Copyright: Västervik Framåt

Hvorfor er Västervik interessant?

- Næsten alle ejendomsejere er med i partnerskabet.
- Siden 2008 har byen investeret i centrum og oplevet private følgeinvesteringer på ca. 1 mia. kr.
- Der er blevet skabt en ny, meget velstruktureret samarbejdsform, der fungerer på flere niveauer og i mange parallelle netværk, hvor folk mødes på kryds og tværs. De mange møder og organiserede netværk vurderes at skabe den tillid og de relationer, som er essentielle, når mange, meget forskellige aktører skal arbejde sammen mod et fælles mål.
- Västervik vandt Svenska Stadskärnors pris som Årets Stadskärna (centrum) i 2017. Prisen gives til en by, der har arbejdet ekstraordinært godt med sit offentlig-private bysamarbejde.

Udgangspunkt

I 2008 oplevede Västervik et markant dalende handelsindeks i centrum. Små virksomheder havde svært ved at overleve. Samtidig åbnede et nyt eksternt handelsområde lige uden for centrum med et stort supermarked. Der var ikke noget offentligt-privat samarbejde omkring byens udvikling. Kombineret med almene udfordringer som stigende nethandel, konkurrence om kunderne med store nærliggende byer som Kalmar, Linköping, Norrköping og Växjö samt en dalende og aldrende befolkning, var behovet for at styrke centrum akut.

På dette tidspunkt begyndte ejendomsejere, detailhandlere, andre erhverv og kommunen at tale med hinanden. På deres opdrag lavede Västervik Framåt (se nedenfor) en handelsanalyse i byen og efterfølgende en fælles strategi- og handlingsplan, der var meget omfattende og inkluderede mange interesser.

Partnerskabsmodel

Västervik Citysamverkan (citysamverkan = *sentrumforening*) er et samarbejde mellem ejendomsejere (på svensk *fastighetsägare*), erhvervsdrivende (*næringsaktører*) og kommune. Arbejdet finansieres af langsigtede aftaler med foreningen *Fastighetsägarna i Västerviks Stad*, Västervik Kommune og direkte aftaler med medlemmerne i *Västerviks Handel* (butikker, frisører, banker, forsikringsselskaber, hoteller, kultur-, turisme- og medievirksomheder) samt *Västerviks Restaurangnätverk* (restauranter og caféer).

Västervik Citysamverkan blev oprettet i 2016 i regi af Västervik Framåt, og denne konstruktion har vist sig at give mange fordele og skabe god synergi.

Västervik Framåt er et aktieselskab etableret i 1991 med 12 ansatte. Det kan siges at være en særlig form for kommunalt erhvervsforum (*næringsforening*), der varetager kommunens erhvervsudvikling og arbejder bredt med stedsudvikling, destinationsudvikling, turisme, indflytterservice, events, nyetablering af virksomheder og rådgivning i forhold til virksomhedsudvikling. De er også ansvarlige for markedsføring af byen og kommunen. Kommunen er Västervik Framåts største kunde, og samarbejdet og koordineringen med kommunens overordnede strategier er derfor en inkorporeret og grundlæggende del af partnerskabet.

Organisering og ledelse

Västervik Framåt fungerer som sekretariat for Västervik Citysamverkan. Proceslederen for Citysamverkan er en nøgleperson i bysamarbejdet, der koordinerer, faciliterer og sørger for alle de praktiske detaljer (lokaler, forplejning, invitationer, referater osv.), der er essentielle, hvis samarbejdet skal fungere.

Västervik Citysamverkan ledes af en styregruppe bestående af repræsentanter fra *Västervik Handel*, *Fastighetsägarna i Västerviks Stad*, Västervik Kommune og *Restaurangnätverket*. Arbejdet udføres af proceslederen og en handelsansvarlig. Styregruppen mødes 5-6 gange om året for at diskutere udviklingen, de langsigtede planer samt virksomhedsplan og budget.

Den særlige styrke ved Västerviks model vurderes at ligge i de velstrukturerede netværk og mange organiserede møder, der sikrer, at alle interessenter vedligeholder og udvikler deres relationer, indbyrdes tillid, opmærksomheden på byen og det fælles mål. I de samtaler, der finder sted, og de input der kommer udefra, findes den gode 'muld', hvori idéer og visioner kan spire og vokse frem. Mødestrukturen er således:



Tjej-kväll – på dansk pige-aften – er populært i Västervik. Copyright: Västervik Framåt

Der arrangeres frokostmøder for *Västerviks Handel* en gang om måneden. Her diskuteres aktuelle aktiviteter, behov og udfordringer. Der er flere arbejdsgrupper tilknyttet, f.eks. i forbindelse med events, markedsføring og åbningstider.

Der arrangeres også medlemsmøder for *Fastighetsägarna i Västerviks Stad* en gang om måneden. Her inviteres typisk gæster og forelæsere, der kan give input, viden og inspiration. Også blandt ejendomssejerne opstår der arbejdsgrupper efter behov.

Restaurangnätverket mødes den sidste mandag i hver måned; også her diskuteres forskellige fælles agendaer, udfordringer og idéer.

Ind imellem arrangeres møder og sammenkomster på tværs af grupperne, der afstedkommer relationer og samarbejde på tværs. Information og dialog om byudvikling er altid på dagsordenen, når netværkene mødes.

Hertil kommer et hotel- og konferencenetværk, et eventnetværk og et turisme-*advisory board*.

Västervik Citysamverkan og Västervik Framåt har en række overordnede langsigtede styringsdokumenter/strategier inden for turisme, brand, erhvervsliv, handel, events og bosætning, der skal sikre, at de hele tiden arbejder i samme retning. Alle strategier er udarbejdet i samarbejde med Västervik kommune.

Hvert år måles der på udviklingen inden for omsætning, besøgende, antal borgere, virksomheder og ansatte.

Samarbejdsprocessen

Processen i Västervik er omhyggeligt beskrevet af partnerskabet, og milepæle i samarbejdet viderefremmes her som eksempel på en velstruktureret udviklingsproces:

2008: Handelsanalyse udarbejdes af Västervik Framåt på opdrag af *Västerviks Handel*, ejendomssejerne og kommunen.

2009: Fælles strategi- og handlingsplan. Medlemskab af Svenska Stadsörnar (national interesseorganisation, der sikrer vidensudvikling og -formidling inden for udvikling af levende byer og bypartnerskaber; kan sammenlignes med Norsk Sentrumsutvikling, men i større skala).

2011: Treårig samarbejdsaftale tegnes mellem *Västerviks Handel*, den nyetablerede forening *Fastighetsägarna i Västerviks Stad* og Västervik Kommune. Västervik Framåt får til opgave af være procesleder.

2012: Den tidligere chef for handelsstandsforeningen går over til at arbejde i Västervik Framåt sammen med proceslederen. En udviklingsplan for strøggaderne vedtages.

2013: Samarbejdet i Västervik får QM (Quality Mark) af Svenska Stadsörnar og modtager fælles undervisning i by- og handelsudvikling. Det giver en fælles referenceramme for arbejdet. QM er en certificering, der blåstempler de forskellige parterers hensigtserklæringer om et langsigtet samarbejde, så alle kan føle sig gensidigt tryk ved hinandens engagement. Der skrives et citymanifest.

2014: Västervik Framåt får til opgave at arbejde med hele varemærket Västervik, inklusive turisme, tilflytning og events. Hermed skabes bedre sammenhæng og mere synergi mellem de enkelte dele. Västervik får sølvmedalje i prisuddelingen Årets Stadsörnar.

2015: Västervik certificeres som den første by i Sverige med *Purple Flag*. Det lilla flag er tegn på et tæt og langsigtet samarbejde inden for aftenøkonomi og byliv efter kl. 17.30. Purple Flag-ordningen kommer oprindeligt fra England, hvor man har arbejdet med den i mange år.

2016: Langsigtede samarbejdsaftaler vedtages under navnet Västervik Citysamverkan. Västervik Handel bliver en del af citysamverkan. Restaurantnetværket opbygges.

2017: Västervik Handel går fra at være en forening til at være et netværk, og medlemmerne tegner direkte enkeltaftaler med Västervik Citysamverkan/Västervik Framåt. Samtidig fornyes QM-certificeringen, og en såkaldt "BID"-proces starter op i en del af bymidten, der har brug for en ekstra indsats. "BID" bruges her som betegnelse på en akut, midlertidig indsats i særligt udfordrede områder¹. Indsatsen handler om at lave en strategi og handlingsplan for området. Når den er klar, opløses "BID"-et, og arbejdet med at realisere planerne lægges over til Västervik Citysamverkan/Framåt. Det er Svenska Stads kärnor, der faciliterer "BID"-processen, og det er den lokale Sparbankstiftelse, der har bevilget pengene til processen.

Finansiering:

- Butikker og service betaler 1000 kr. til Västervik Framåt samt et større beløb (op til 15.000 kr.), til Västervik Citysamverkan.
- Ejendommejerne betaler samlet 250.000 kr. til Citysamverkan (svarende til en promille af deres ejendomes takseringsværdi, dog max. 45.000 kr.)
- Västervik Kommune betaler 400.000 kr. årligt.

Fortsatte udfordringer:

- Kun lidt over halvdelen af butikkerne i centrum deltager i samarbejdet.
- Der er brug for ekstremt meget kommunikation. Västervik Framåt/Citysamverkan gør allerede rigtig meget, men der er brug for meget mere. Det forekommer vældigt vanskeligt at nå ud til folk trods brug af alle kommunikationskanaler.

¹ Heller ikke Sverige har en national BID-lovgivning, der sikrer at alle betaler, så også her sættes "BID" i citationstegn; "BID" kan dække over flere forskellige former for bysamarbejde i Sverige, og de svenske varianter afviger fra den "BID"-model, der startede i Vejle. Begrebsforvirringen kan hurtigt blive stor!

Hvorfor lykkes det at få ejendomsejerne med?

Når det er lykkedes at få et stort flertal af ejendomsejere i Västervik til at deltage, vurderes det at skyldes, at der er et *begrænset* antal ejendomsejere i byen (i modsætning til en hel masse, der ejer én ejendom hver), at de er *professionelle*, da de netop ejer flere ejendomme i byen, og at de er lokale, har følelser for stedet og kender hinanden:

- Antallet af ejendomsejere er begrænset til kun ca. 25 i alt i centrum. Det betyder, at de fleste er ret store og arbejder professionelt med deres ejendomme.
- Västervik er en mindre by, hvor alle kender alle. Der har lige været et generationsskifte blandt de lokale ejere, og de har indbyrdes gode relationer. Foreningen (*Fastighetsägarna i Västerviks Stad*) er et attraktivt fællesskab med sociale arrangementer flere gange om året (gode middage).
- Smukke facader 'smitter' i Västervik: Når én investerer i sin ejendom og forskønner facaden, inspirerer det de andre.
- Øget bevidsthed om, at en ejendoms værdi afhænger af konteksten: "Hvad der er godt for min nabo, er godt for mig". "Hvad der er godt for byen, er godt for mig". Ejendomsejerne sender nye lejere videre til de andre, hvis lejereren ikke passer til deres egne lokaler.
- Øget bevidsthed om fordelene ved at stå sammen og dermed have en stærkere stemme i forhold til kommunen: "Se, hvad vi har gjort for bygningerne i bymidten – nu må I gøre noget ved gaden".
- Alle ejendomsejere i byen kan deltage i foreningens møder – men kun de, der er betalende medlemmer, har stemmeret og inviteres med til de populære middage.

Eksempel 3: Oostende (Belgien)

Partnerskaber og politik

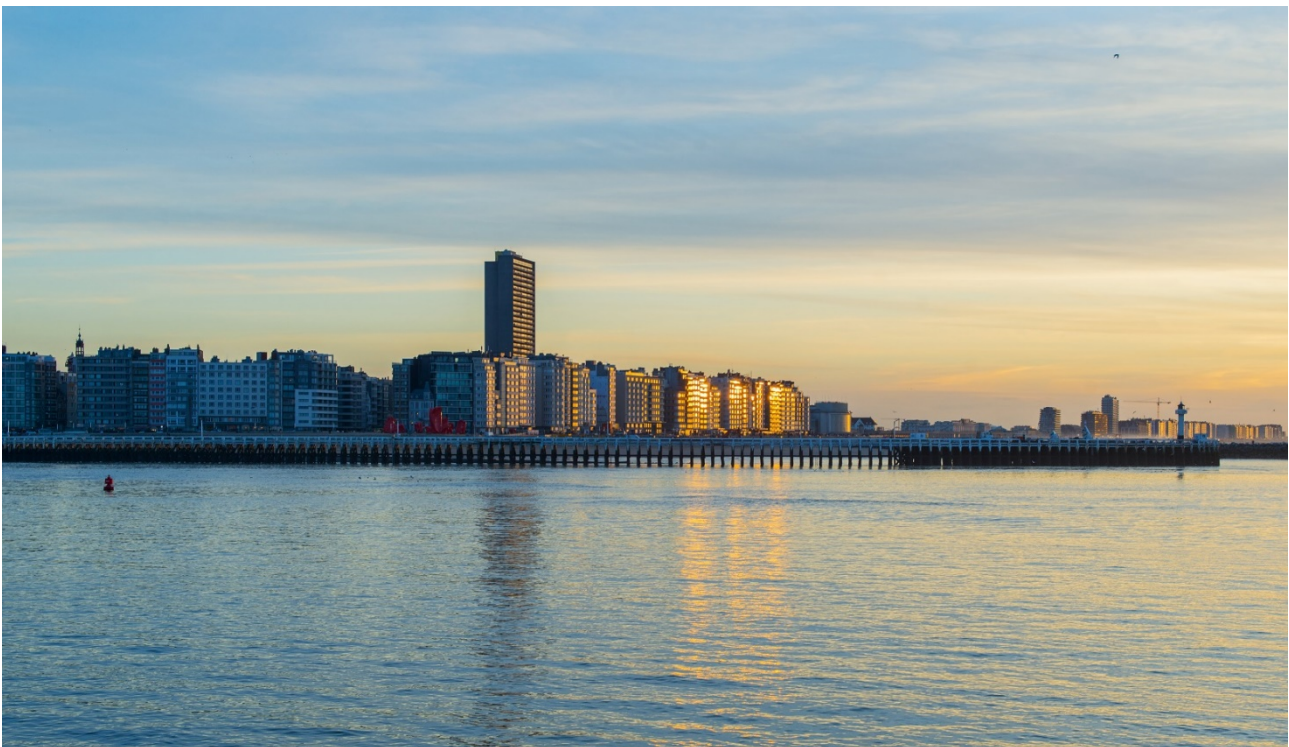
Indbyggere

Oostende by: 71.000

Baggrund

Oostende er en gammel kystby i Flandern. Bymidten ligger lige ved en stor strand, og byen har længe haft et markant fokus på sommerturisme og turismens medfølgende muligheder. Oostende modtager årligt over 3,4 millioner dagsturister og har 1,65 millioner overnatninger. Derudover findes der omkring 8000 sommerboliger i byen (både villaer og lejligheder).

Dette skaber en by med markante udsving fra sommer til vinter, der kræver en særlig håndtering.



Oostende set fra havet. Copyright: Toerisme Oostende

Samarbejdsorganisation:

Partnerskabet i Oostende blev etableret i 2014 under navnet Citycenter Management Oostende (CMO) under daglig ledelse af en citymanager. Det består af detailhandlere, ejendomsejere, Det Økonomiske Hus (kommunal aktør) og Turistkontoret (også kommunalt) og har tilsyneladende været meget velfungerende.

Et politisk skift i begyndelsen af 2019 rev imidlertid tæppet væk under organisationen, der nu står og 'svæver' i uvished om fremtiden. Byens succesfulde og vellidte citymanager så sig nødsaget til at opsige sin

stilling og er i stedet blevet citymanager i nabobyen Brugge. De kommunale penge, der gik til partnerskabet, går nu til Det Økonomiske Hus² i stedet, og en ny handelskoordinator (ikke citymanager) skal ansættes.

Hvor detailhandlerne i CMO før havde fuld indflydelse på, hvordan midlerne skulle bruges, skal alle beslutninger fremover igennem en ny direktør for Det Økonomiske Hus, og den nye handelskoordinator skal allerførst i gang med at forstå byen og opbygge tillid.

Vi har forgæves forsøgt at få fat i en repræsentant for den nye politiske ledelse (et liberalt parti, Vlaamse Liberalen en Democraten), men de ønsker desværre ikke at uddybe, hvorfor de bremser et velfungerende partnerskab.

Hvorfor er Oostende interessant?

- CMO har på få år formået at samle en splittet bymidte og skabt et stærkt offentligt-privat partnerskab.
- Et politisk magtskifte har med ét revet tæppet væk under partnerskabet med et tab af tillid, kommunikation og indsats til følge.

Udgangspunkt

Partnerskabet CMO blev etableret i maj 2014. På dette tidspunkt var Oostendes bymidte splittet og ineffektiv. Byens seks centrale handlegader havde hver sin lille organisation, der lavede egne events og fremstød. Detailhandlerne stod frem med et ønske om en koordineret kontaktflade til kommunen, flere events og global markedsføring af Oostendes centrale shoppingområde. Detailhandlerne ønskede en professionalisering af deres område.

Inden opstart af CMO fik man en ekstern rådgiver til at lave en kortlægning og SWOT-analyse af Oostendes centrale handelsdistrikt. Analysen dannede grundlag for en handlingsplan, udarbejdet i samarbejde mellem de involverede parter, både offentlige og private, der strakte sig over fem år.

Med oprettelsen af CMO blev de seks gadeorganisationer opløst, og til gengæld fik hver gade et sæde i ledelsen af CMO. Organisationen tæller nu 300 aktive medlemmer.

Partnerskabsmodel, organisering og ledelse

Indtil videre er CMO fortsat organiseret som en forening med vedtægter³, en formand og en bestyrelse, der afholder (afholdt) møde én gang om måneden og bestod af følgende:

² Det Økonomiske Hus er den kommunale erhvervsforening (*næringsforening*), der står for at servicere erhvervslivet, tiltrække nye virksomheder, styrke innovation og støtte alle, der driver forretning i byen. Se evt. <https://www.economischhuis.be/en/what-do-we-do>

³ I Belgien kaldes det en VZW (Vereniging Zonder Winstoogmerk), der kan oversættes til en nonprofitorganisation.

- Citymanager, daglig leder, ansat af Oostendes Økonomiske Hus
- Eventmanager fra turistkontoret
- Den administrerende direktør fra Det Økonomiske Hus
- En repræsentant fra hver af de seks centrale handlegader
- En repræsentant fra UNIZO, som organiserer lokale entreprenører inden for detailhandel
- Tre ejere af ejendomme, der udlejes til detailhandel
- Den ansvarlige for byens eneste (lille) indkøbscenter

Fra 2014-19 blev CMO orienteret og rådspurgt i forhold til alle væsentlige beslutninger, som berørte bymidten. CMO fungerede som kontaktflade mellem rådhus og bymidte, og bestyrelsen kunne efter fem år konkludere, at handlingsplanen stort set var blevet realiseret.

Alligevel blev handlingsplanen ikke fornyet i 2019, da en ny politisk kommunaledelse ikke længere ønskede at fastholde modellen. Den ansvarlige citymanager fik besked på, at hun hverken måtte besvare henvendelser fra detailhandlere eller løse deres problemer. Ændringen har selvsagt medført en stor grad af uro i bymidten, f.eks. er kommunikation stoppet vedrørende et omfattende vejarbejde, der vil berøre byens væsentligste handlegade i op til to år.



Juleevent arrangeret af CMO. Copyright: Toerisme Oostende

Samarbejdsprocessen

Oprettelsen af CMO medførte, ifølge bestyrelsesformanden og den tidligere citymanager, en markant forbedring i samarbejdet mellem offentlige og private aktører. Et af de særlige fokusområder var

samarbejdet mellem CMO og Oostendes turistkontor. CMO har medvirket til at sætte shopping højt på turisternes dagsorden og har brandet Oostende som en shoppingdestination. Events og markedsføring er blevet opgraderet og integreret med turistkontorets øvrige indsatser, og de private aktører har ifølge citymanageren været godt tilfredse med indsatserne.

CMO har indtil 2019 været i et tæt samarbejde med kommunens vej- og teknikafdeling, politiet og øvrige kommunale afdelinger hele vejen op til borgmesterens kontor. Organisationen har fungeret som bymidstens direkte kontakt til rådhuset.

Bestyrelsesformanden for Oostendes CMO (Koen Lenoir) understregede i november 2019, at:

"Oostende har gjort betragtelige fremskridt i det seneste årti. Bymidten er blevet integreret og revitaliseret gennem et stærkt samarbejde mellem offentlige og private aktører og et både tålmodigt og håndfast city management. Der har været en stabil forbedring i kommunikationen mellem nøgleaktørerne, og bymidten er blevet markedsført som en attraktiv destination gennem flere kanaler. Oostende ville med garanti ikke have nået sit nuværende ambitiøse niveau uden CMO.

Med det nye byråds tiltrædelse har vi set en bemærkelsesværdig ændring i støtten til bymidten. Vi kan allerede nu se de første alarmerende konsekvenser af denne ændring, særligt angående kommunikation og ledelsessupport. Dette understreger blot, at en effektiv kommerciel strategi kun kan udføres ved hjælp af en langsigtet vision. Tabet af stærke partnerskaber har uden tvivl ødelæggende konsekvenser og vil eliminere mange af de realiserede fremskridt."

Det er stærkt beklageligt, at det ikke er muligt at få en udtalelse fra den nye politiske ledelse, men casen understreger under alle omstændigheder både den styrke og de resultater, det er muligt at opbygge på 5 år, og den skrøbelighed, der er forbundet med midlertidige partnerskaber – især når pengene kun kommer ét sted fra.

Finansiering

Det er gratis for de private aktører at være medlem af CMO. I 2018 modtog organisationen 115.000 euro fra Det Økonomiske Hus uden øremærkninger. 40.000 euro gik videre til turistkontoret til shoppingmarketing og events. Samspillet skulle sikre, at shopping blev integreret i turismen. Der var et tæt samarbejde mellem CMO og turistkontoret. For hver euro, som CMO videregav til turistkontoret, bidrog turistkontoret med tre euro (selv om aftalen egentlig lød på én til én).

I 2019 blev det direkte tilskud til CMO nedsat til 5000 euro. CMO havde ikke længere fri råderet over midlerne og kunne ikke længere modtage fakturaer. Til gengæld fik Det Økonomiske Hus tildelt et budget på 70.000 euro til fremme af shopping i CMO's område. Beslutningskraften blev dermed flyttet fra CMO's bestyrelse til Det Økonomiske Hus.

Udfordringer

CMO skal nu finde en ny rolle i byen eller måske erstattes af noget nyt. Tillid og erfaringer er gået tabt.

Udfordringerne i byen er fortsat de samme som i et utal af andre byer. Tiltrækning af nye detailhandlere, aktivering af tomme lokaler, styrkelse af bymidstens image, integration af netbutikker m.m. er på dagsordenen.

Hvis partnerskabet ophører, bliver det efter al sandsynlighed endnu vanskeligere at koordinere og skabe resultater, end det ellers ville have været. Under alle omstændigheder kommer det til at tage tid at genopbygge tilliden.

På et overordnet plan kan man stille spørgsmålet om, hvorvidt det er muligt at sikre et partnerskabs beståen, når det bliver genstand for politiske uenigheder? Er det muligt at skabe en ramme, der gør de frivillige partnerskaber mere stabile?

Eksempel 4: Genova/Ligurien (Italien)

En model med overføringsværdi

Indbyggere

Inden for byens administrative grænser: ca. 630.000. Modellen bruges også i mindre byer i Ligurien.

Baggrund

Genova er en vigtig havneby og hovedby i den norditalienske region Ligurien. Byen er et historisk maritimt knudepunkt og europæisk kulturcentrum. Den figurerer på UNESCO's liste over verdensarv, men udfordres også af uhensigtsmæssig planlægning, hastigt opførte forstæder og utidssvarende infrastruktur. Samtidig modtager Genova årligt to millioner turister, mange via krydstogter, hvilket medfører en række genkendelige dilemmaer: Skal byen udvikles for de lokale eller de besøgende? Hvordan tiltrækkes de nødvendige ressourcer? Hvordan skaber man det nødvendige partnerskab mellem offentlige og private aktører?

Samarbejdsorganisation

Siden 1998 har et af Genovas væsentligste partnerskabsværktøjer været de såkaldte CIV (Centri Integrati di Via, frit oversat til "gadesammenslutninger").

Et CIV er et konsortium, dvs. en formelt organiseret sammenslutning af små og mellemstore butikker og servicevirksomheder i et geografisk afgrænset område. S sammenslutningen er baseret på frivilligt medlemskab (der er ingen BID-lovgivning i Italien) og konsortiet samarbejder med kommunen om udvikling af området.



CIV har eksisteret i mere end 20 år i Genova. Copyright: ConfCommercio

Der er 55 CIV i Genova og 20 i regionen i øvrigt. I en by som Rapallo med ca. 30.000 indbyggere er det ét CIV i centrum.

Udgangspunkt

Op til årtusindeskiftet oplevede Genova et pres fra flere retninger. På den ene side havde man et kulturelt og kommercielt ønske om at fokusere på den historiske bymidte til glæde for både lokale og besøgende. På den anden side trængte Genovas ydre kvarterer og udtjente industriområder til både ressourcer og opmærksomhed.

Resultatet blev i første omgang en regional lovgivning, som skulle sikre en opgradering af infrastrukturen, der kunne bidrage til en revitalisering af både forstæderne og de historiske bycentre.

Men der var brug for mere end det. Ressourcer udefra var nødvendige til en generel opgradering af bymiljøet, der kunne styrke attraktionskraften og grundlaget for et levende handelsmiljø.

EU havde på dette tidspunkt afsat midler til støtte for små og mellemstore virksomheder, og det var denne pulje, der inspirerede til CIV. Genova Kommune og en række private aktører inden for handel og service gik sammen og ansøgte om penge til at oprette konsortier af virksomheder i geografisk afgrænsede områder, hvor fælles markedsføring, events og bedre bymiljø skulle skabe lokal vækst. Man kan sige, at EU-puljen på den måde førte til en ny forbindelse mellem offentlig byudvikling og privat, kommerciel revitalisering.

EU-midlerne blev suppleret med støtte fra regionen (Liguria Regional Government).

Fra da af voksede opmærksomheden på handel, bysamarbejde og urban revitalisering hos både private og offentlige parter.

Udviklingsproces

I tiden op til det første CIV-pilotprojekt var den offentlige og private sektor i Genova klart adskilt. Tyve års arbejde og udvikling af modellen har nu bragt sektorerne tættere sammen og skabt en fælles forståelse af, hvordan partnerskaber kan drive byudviklingen fremad. CIV forener de mange mindre private aktører, involverer dem lokalt og skaber en platform, som er en mere ligeværdig partner for kommunen end de enkelte butikker er hver for sig. CIV fungerer som en form for blåstempling af lokale samarbejder, der gør dem i stand til at søge funding, de ellers ikke ville kunne søge.

De offentlige kontorer har i processen fået en øget forståelse for betydningen af samspillet med detailhandlen og servicesektoren.

Den nationale brancheorganisation for handel og service, ConfCommercio, spiller en vigtig rolle som støtteorgan for de enkelte CIV. ConfCommercio har hovedkontor i Rom, men er derudover også til stede i regionale kontorer over hele landet, og Genova-afdelingen fungerer som CIV-støtteplatform (vidensdeling, inspiration, funding m.m.) og er en slags 'mellemand' mellem detailhandlere og kommune.

Ifølge direktøren for Genova-afdelingen, Maurizio Caviglia, er CIV blevet en bærende samarbejdsmodel i hele Ligurien. Man arbejder fortsat med en dobbelt målsætning om at forbedre byernes livskvalitet og butikkernes rammevilkår på samme tid, og antallet af både offentlige og private samarbejdspartnere vokser.

Hvorfor er Genova interessant?

Genova er interessant i en norsk sammenhæng, fordi man arbejder med den samme frivillige model i 75 forskellige byområder i regionen og overvejer at brede den ud til hele landet. Modellen har mange steder styrket både det offentlig-private samarbejde, det offentlig-offentlige samarbejde og det privat-private samarbejde på flere niveauer – både helt lokalt og regionalt.

Modellen betragtes som en succes, men dykker man lidt ned, dukker genkendelige problemstillinger op. Manglende ressourcer, gratis-passagerer, interne stridigheder, manglende professionalisme i ledelsen og afhængighed af frivillige kræfter går igen. Der er også meget stor forskel på opbakningen til de enkelte CIV, og medlemsprocenten har et stort spænd fra 20 til 80. Resultaterne i de enkelte CIV må ligeledes kunne variere fra omfattende til stærkt begrænsede.

Den mest indlysende, men også mest interessante, betragtning, er måske, at det godt kan lade sig gøre at skabe en samarbejdsmodel, der kan skaleres og kopieres, men at proces og resultater altid er afhængige af den lokale kontekst, ressourcer og de mennesker, der involveres. Modellen er et værktøj, der udvikles langsomt, men konstant, og som med den rette indsats kan føre til store forbedringer. Men uden engagement og ressourcer er den værdiløs.

Et andet interessant aspekt er ConfCommercios interesse – nationalt – for at styrke og opgradere bymidterne og stoppe for nyetablering af udenbys detailhandel. Bevidstheden om sammenhængen mellem vækst i handels- og servicebranchen og udvikling af stærke og attraktive byområder er usædvanligt stor.

Opmærksomheden på betydningen af menneskelige relationer, livskvalitet og bæredygtighed vurderes at være temmelig exceptionel – se her et uddrag af præsidenten for ConfCommercio, Carlo Sangallis, indledning i deres eksempelsamling fra 2018⁴:

⁴ *National Laboratory for Urban Regeneration 2018. Handbook of best practices*

“In “Triumph of the City” the American scholar Ed Glaeser argues that the urban dimension is the natural environment of human progress and cities are our greatest invention. At the same time, Glaeser repeatedly stresses that “Above all, we must free ourselves from our tendency to see cities as their buildings, and remember that the real city is made of flesh, not concrete”.

That’s why “flesh”, intended as relationships, has been the central focus of Conf-Commercio-Imprese per l’Italia’s work in recent years, at local, confederational and European level, on enhancing cities and urban areas. [...]

The service sector has more interest than any other in enhancing cities because our businesses are vehicles for positive change, which raise the self-esteem of outer-city areas and maintain the social fabric, by turning history into tourism and digital technology into services, to bring new vibrancy to the urban environment. In fact, trade, services and service-sector businesses stitch towns and their surrounding areas back together again, celebrate diversity between and within cities and underpin the urban capital that is built on individual and collective endeavor.

That’s why the task of Conf-Commercio – as the voice of service-sector businesses – is to use its networks and relationships to transform urban regeneration into human regeneration, in order to improve quality of life, environmental sustainability, the appeal of the urban landscape and the future of generations to come.”

Partnerskabsmodel

Et CIV er som sagt et konsortium, som (primært små og mellemstore) butikker og servicevirksomheder kan melde sig ind i. Alle betaler et kontingent i henhold til en branchekode. Ejendomsjere kan også bidrage, og hvis de gør, får de en særlig skattefordel. Dertil kommer en regel om, at hvis en ny, stor butik nedsætter sig i et eksisterende CIV, er de forpligtet til at betale en ekstra afgift, der går til CIV og opgraderingen af området.

Det er CIV og kommunen, der i fællesskab laver den geografiske afgrænsning af CIV.

CIV er organiseret som en forening med vedtægter. Overordnede beslutninger tages på den årlige generalforsamling med almindeligt flertal. I dagligdagen ledes CIV af en styregruppe med en formand og en næstformand i spidsen. Styregruppen mødes en gang om måneden.

CIV arbejder bl.a. med markedsføring, events, fysisk forskønnelse, byrumsmøbler og byinventar samt tryghed.

Der er ingen fast kommunal medfinansiering af CIV, men kommunen har med mellemrum såkaldte *open calls*, hvor CIV kan søge støttemidler, få hjælp til større events, få hjælp til julebelysning m.m.

Der er således ingen bindende aftaler mellem kommune og CIV, men kun en gensidig forståelse for behovet for samarbejde og synergi samt bevidsthed om, at muligheden for at få støtte udefra, er større, hvis alle parter står sammen. Samarbejdsprojekter arrangeres ad hoc, og der er ingen fast mødestruktur.

Samarbejdet kan foregå direkte eller med ConfCommercios lokalcentre som koordinator og ’mellemand’.

På trods af den løse samarbejdsmodel, har CIV skabt resultater både på individuelt butiksniveau og på byrumsniveau. Det faktum, at puljemidler nemmere udløses, når mange parter står sammen bag ansøgningen, vurderes at være afgørende for, at samarbejderne er kommet i stand i første omgang. Siden er en gensidig forståelse og nye relationer vokset frem, der har styrket samarbejdet.

Sådan dannes et CIV

Det kan tage mellem 2 og 12 måneder at etablere et CIV. Mange steder har man med succes startet CIV som et etårigt pilotprojekt, hvor medlemmerne kan teste potentialet og nyde godt af mulighederne for at søge funding (f.eks. støtte midler fra ConfCommercio) uden at etablere et formelt konsortium. Etableringsprocessen er som følger:

1. Indledende møder mellem enkelte private aktører og udarbejdelse af spørgeskema til områdets private aktører.
2. Spørgeskemabesvarelsener indsamles, og der foretages en kortlægning af den kommercielle aktivitet i området.
3. Aktørerne mødes og diskuterer prioriteter, finansiering, forpligtelser, skitse til vedtægter m.m.
4. Ansøgning til kommunen om godkendelse af CIV og dets geografiske afgrænsning. Juridisk godkendelse af vedtægter og konstituering af konsortiet. Ved oprettelsen registreres området både hos kommunen og regionen, hvilket muliggør tildeling af udviklingspuljemidler.

Eksempel 5: Dunfermline (Skotland)

At skabe en involveringskultur

Indbyggere

Byen: ca. 50.000

Baggrund

Dunfermline ligger ca. 20 km. nord for den skotske hovedstad Edinburgh og 4 km. fra kysten (Nordsøen). Den har en rig handels- og kulturhistorie bag sig. Mange af de skotske konger og dronninger er begravet her, og byen var et europæisk pilgrimscentrum indtil 1560. Senere blev byen centrum for linned- og kulindustrien.



Dunfermline centrum med *Dunfermline Abbey* i forgrunden. Med tilladelse fra Dunfermline CPP

Udgangspunkt

Dunfermlines udfordringer begyndte med afindustrialiseringen i sidste århundrede. I de seneste årtier har byen skullet arbejde med nedslidte områder, tomme lokaler, utryghed i nattetimerne, identitet og generel attraktionskraft (hård konkurrence fra nabobyer, bl.a. Edinburgh) samt markedsføring og synlighed. En fælles retning og forståelse for udfordringer og potentiale samt manglende synergi, involvering og effekt har længe været på dagsordenen.

Ideen om at skabe et offentligt-privat partnerskab kom frem allerede for ca. 25 år siden. Man prøvede i forskellige sammenhænge og konstellationer at få det til at fungere, men alle forsøg mislykkedes pga. interne stridigheder.

I 2013 iværksatte den skotske regering en undersøgelse af, hvordan det stod til med de skotske *Local Community Planning Partnerships* (CPP'er). De findes i alle regioner, og intentionen er, at de skal fremme samarbejde mellem private, civile og offentlige parter og i sidste ende bidrage til at reducere uligheden i landet.

Konklusionen på undersøgelsen var, at der var for meget topdown-styring i CPP'erne (også i Dunfermline), for lidt reel borgerinddragelse, for megen snak og for lidt handling – og derfor begrænsede resultater. Der var behov for klarere rammer og mål samt ny helhedstænkning, fokus på det enkelte sted, stærkere netværksledelse (*nettverksstyring*/på engelsk *governance*) og bedre opsamling af data og erfaringer.

Partnerskabets udvikling

I Dunfermline responderede man på undersøgelsen ved at gentænke det lokale *Community Planning Partnership* (CPP). I spidsen for initiativet stod den kommunale *community manager* og en borger (frivillig). Denne borger leder endnu den dag i dag partnerskabet (fortsat ulønnet, han er pensionist), og hans kompetencer og engagement vurderes at have været essentielt for partnerskabets udvikling.

CPP startede med at definere 8 konkrete temaer i den videre *community planning*-proces (de beskrives nedenfor).

Herefter kortlagde man byens aktører i forhold til temaerne – hvem kunne bidrage hvor? Lederen tegnede et *mindmap*, der kortlagde alle de aktører/instanser i byen, der kunne tænkes at ville engagere sig i at gøre byen til et bedre sted at leve og bo. Alle (ikke enkeltpersoner, men foreninger, institutioner, organer, formelle såvel som uformelle netværk), der arbejdede med et af de 8 temaer, kom med på kortet, i alt ca. 120.

Derefter brugte lederen meget tid på at snakke med folk, forstå deres udfordringer og invitere dem til at blive en del af løsningen. Ildsjæle og 'informal leaders' blev inviteret til at drøfte og definere de aktuelle udfordringer og deltage i temagrupperne.

Med denne dialog lykkedes det at skabe en bred forankring af ejerskabet inden for hvert tema.

Herefter gjaldt det om:

- Opmuntre til samarbejde på tværs af temaer og temagrupper.
- Skabe sammenhæng mellem temaerne og de eksisterende planer og organer.
- Udvikle visioner og konkrete handlingsplaner for hvert tema.
- Etablere principper for handling og for effektmålinger.

Alle deltagere blev fra starten bedt om at have fokus på helhed og community og ikke på egne individuelle dagsordener og specialiserede funktioner.

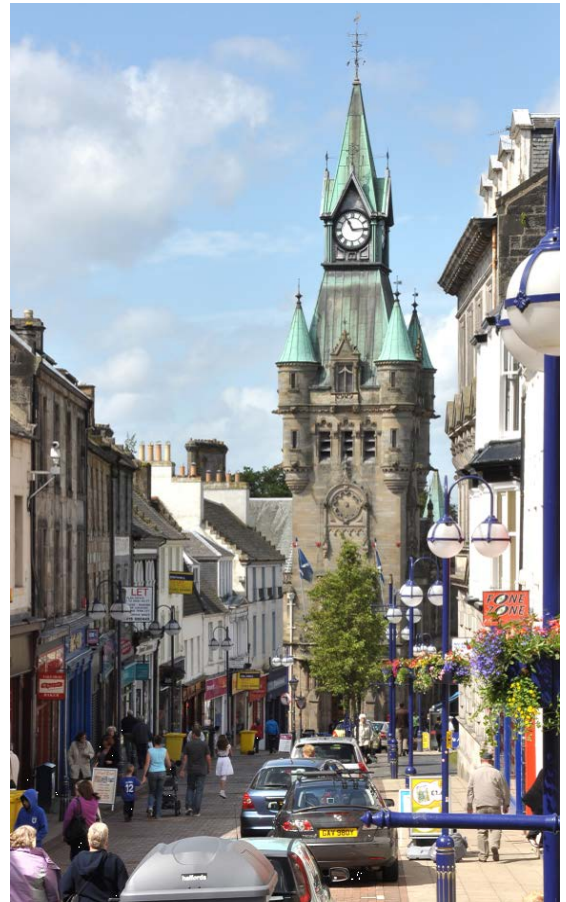
Partnerskabsmodel

CPP er *ikke* et formaliseret netværk. Snarere er der tale om et eksempel på vellykket netværksledelse.

CPP's primære rolle er at agere som en facilitator, der forbinder, inspirerer og koordinerer. Inden for rammerne af den regionale strategi, der fokuserer på fire punkter (1. Jobskabelse & vækst, 2. Levende steder, 3. Muligheder for alle og 4. Borgerinvolvering (*medvirkning*)), har CPP udviklet en helhedsplan, der hænger tæt sammen med kommunens og regionens strategier og indsatsområder.

Helhedsplanen har 8 overordnede temaer:

- Erhverv (*næring*) og turisme
- Jobskabelse og kundskaber
- Helse, velvære og miljø
- Trykke, stærke lokalsamfund
- Børn og familier
- Ældre mennesker
- Velfærd og styrkelse af lighed/mindske fattigdom
- Unge og borgerinvolvering (*medvirkning*)



Hovedgaden i Dunfermlines middelaldercentrum.
Med tilladelse fra Dunfermline CPP.

CPP sørger for at introducere de aktører (civile, private og offentlige) for hinanden, som arbejder inden for de samme temaer, så nye samarbejder og synergier kan opstå og målsætningerne mere effektivt kan nås.

Hvert tema har en leder, der har ansvar for at afholde temamøder med de relevante aktører, og som deltager i CPP's styregruppemøder, der afholdes hver 6. uge. Her fremlægger de, hvad der er sket i de enkelte grupper siden sidst, så alle hele tiden ved, hvad der sker ude i temagrupperne. På den måde sikres et konstant flow af vidensdeling. I løbet af året bliver alle temaer på skift diskuteret i dybden for at tjekke op på fremskridt i forhold til planen og eventuelle barrierer og støttebehov.

Al deltagelse er frivillig; mødereferater sendes ud til alle inviterede. Ca. 20 personer deltager i styregruppemøderne, herunder f.eks. repræsentanter fra de forskellige forvaltninger, fra erhvervslivet, fra sundhedsvæsenet, politi og brandvæsen, sport og kultur, forskellige organisationer og lokalsamfund.

I temagrupperne deltager også ofte op til ca. 20 personer, der tilsammen dækker hele spektret inden for hvert tema. Antallet kan dog variere og er ikke så vigtigt. Det er kvaliteten af engagementet og de fælles mål, der betyder noget. Først når man har et fælles mål, kan man blive enige om konkrete operationelle handlinger. Som lederen siger: *Having one plan is key.*

Hvis der er mange konflikter mellem aktører inden for et tema (som det f.eks. var tilfældet inden for erhverv & turisme), kan det være en fordel at ansætte en facilitator udefra i en kort periode. Det gjorde

man i Dunfermline, og det lykkedes denne person, der ikke var en del af forhistorien, at samle aktørerne på ny og i løbet af 2 måneder inspirere dem til at skabe den fælles strategi, der var og er brug for.

Dunfermlines CPP fremstår meget vellykket og velorganiseret – uden at være formaliseret. Når det lykkes, handler det, ifølge lederen, også om byens DNA. Den har en lang kulturhistorie bag sig og en flot bevaret middelalderkerne. Blandt indbyggerne er der generelt stor social kapital, hvilket må antages at have haft betydning for partnerskabets succes. Der *var* energi og ressourcer derude, de skulle 'bare' forløses og koordineres.

Tilliden, de personlige relationer, stoltheden for stedet og oplevelsen af at bidrage til et større mål, vurderes at være essentielle elementer.

Hvorfor er Dunfermline interessant?

Dunfermline er interessant, fordi den er et eksempel på et velfungerende partnerskab, der *ikke* er formaliseret og konstitueret som en selvstændig organisation. Den finder tilsyneladende sin styrke og sine resultater *i den individuelle frihed til at deltage på frivillig basis som del af en helhed*. Både frihed og helhed er nøgleord, og kunsten ligger i at *koordinere*, ikke i at *formalisere*.

Da man tidligere forsøgte at formalisere samarbejdet, gik det galt, og der opstod konflikter om, hvem der skulle gøre hvad og have æren for hvad. Nu, derimod, indgår de forskellige parter i et samarbejde, hvor hver part håndterer forskellige dele og f.eks. kan søge fondspenge til specifikke opgaver, som de selv står for at gennemføre, men som stadig er en del af helhedsplanen og samarbejdet med de andre.

Man kan sige, at der er blevet skabt en involveringskultur i Dunfermline. Eller måske er det mere rigtigt at sige, at det er lykkedes at *puste til gløderne* i en kultur, der allerede ulmede. Det stærke bottom-up engagement er skabt bl.a. med lederens forståelse for, at folk vældig gerne vil arbejde med ting, de er passionerede for. Ved at 'puste' til disse passioner og samtidig koordinere og skabe kontakter mellem folk, der kan have glæde af hinanden samt kommunikere, at ting er *mulige*, og at det *nytter* at bidrage, er det lykkedes at løfte det civile engagement betragteligt.

Involveringskulturen bygger på relationer, *empowerment* og stolthed, der igen er afhængig af aktørernes evner, muligheder og interesser. I udfoldningen af denne kultur sker der mange positive forandringer, både på det personlige og det bymæssige plan. Deltagerne bidrager med engagement, og der tages hele tiden små skridt henimod det fælles mål om en levende, bæredygtig by.

Man kan måske frygte, at partnerskabet er skrøbeligt, fordi det ikke er formaliseret. Ingen får løn, ingen har skrevet under på noget.

Men når det i stedet lykkes at skabe en *kultur*, der reelt giver folk lyst til og mulighed for at bidrage og dermed føre helhedsplanen og visionen ud i livet, så har man muligvis skabt noget, der er meget stærkere end et formaliseret partnerskab. I Dunfermline kommer lysten til at bidrage så at sige "indefra". Ikke som en del af en forkromet vision, som andre har lavet, men som en del af den enkelte aktørs personlige og/eller faglige projekt.

På mange måder må det siges at være topmålet inden for udviklingen af levende, stærke byer, at alle ser det som en del af deres personlige projekt og mulighed at bidrage til deres nærmiljø, og at "alle" gør det – ikke fordi de skal – men fordi det er sjovt, inspirerende og meningsfuldt for dem. Når de først er begyndt,

opstår et nyt ejerskab for stedet, og så sker der en masse. Folk har det med at passe godt på de ting, de selv har været med til at skabe.

Naturligvis kan der opstå uenigheder og interesse modsætninger alle vegne. Det sker formentlig også i Dunfermline. Her bidrager helhedsplanen, der er forankret i kommunen, til at sikre en fælles ramme.

Denne ramme (*framework* = rammer/principper/retningslinjer) er vældig vigtig, ifølge lederen. Det vigtigste er ikke en formaliseret organisation, men en fælles ramme. *Jo mere usynligt partnerskabet er, jo bedre er det*, ifølge lederen. Det er interessant, når nu mange andre bypartnerskaber kæmper for det modsatte: At blive mere synlige.

CPP har arbejdet hårdt på at skabe en kultur, hvor der ikke er plads til store egoer, og det har skabt en meget høj grad af tillid mellem parterne. Der er en klar tendens til, at den, der står i spidsen for et projekt og fungerer som talsperson i medierne, er opmærksom på at give alle involverede en del af æren.

Partnerskabets udvikling

De første projekter drejede sig om turisme, madspild, utryghed i nattetimerne og etableringen af såkaldte *safe zones* (en form for åbne 'bystuer', der var bemanded om natten).

Der var enighed om at fokusere på følgende:

1. Engagere borgerne
2. Engagere erhvervslivet
3. Markedsføre byen og
4. Skabe en fælles identitet, vision og fortælling.

Lederen understreger betydningen af at se fremad og komme forbi 'hvis skyld det er'. Mulighederne ligger på den anden side af fortidens konflikter, og '*enabling movement*' er en af partnerskabets mest grundlæggende og succesfulde indsatser.

Antallet af positive mediehistorier om byens tilstand og udvikling er steget markant.

Hvad angår tanker om fremtiden, nævner lederen et ønske om at skabe stærkere lokale kredsløb i forhold til uddannelse og jobs. Han ser et stort potentiale i at skabe gode rammer for at uddanne lokale mennesker lokalt til lokale arbejdspladser.

At skabe en velfungerende partnerskabskultur og i sidste ende en levende, bæredygtig by er ikke et quick fix. Og det er ikke direkte kopierbart. Tanken om at have én model, der kan sættes ned over alle byer, er uholdbar, mener lederen.

Finansiering

Det er lykkedes at tiltrække fondsmidler, i alt ca. £1 mio. til forskellige projekter i løbet af 2018-19.⁵

I CPP-processen og arbejdet med turisme og kulturarv, blev the Heritage Partnership i 2015 stiftet. Formålet er at udvikle og implementere en strategi, der promoverer byen og højner oplevelsen af bymidten

⁵ Fra Heritage Lottery Fund, Visit Scotland og Scottish Enterprise.

(det vil sige, at formålet er en del af det overordnede formål med CPP). Partnerne involverer 'tunge' og respekterede aktører som Carnegie Dunfermline Trust, Fife Cultural Trust (Fife er navnet på regionen), Fife Council, Historic Environment Scotland, VisitScotland, West Fife Local Tourist Association, Dunfermline Delivers, Dunfermline Abbey, Abbot House, Fife Coast og Countryside Trust.

The Heritage Partnership har med held ansøgt om penge til formål, der gavner hele byen og CPP som helhed. Fordelen er, at parterne skaber en solid tillid og tiltro til fondsansøgningerne, og også til, at langt de fleste af pengene går direkte til formålet og kun ganske lidt til administrationen. Uden partnerskabet, ville det aldrig være lykkedes at tiltrække så mange ressourcer.

Finansieringen af partnerskabets projekter beskrives lige nu (december 2019) som 'robust', men fremtiden er naturligvis usikker, og der er en problematik omkring fondspenge som grundlag for udviklingen, idet byerne konkurrerer om de samme fondspenge.

Eksempel 6: Preston (England)

Community Wealth Building

Indbyggere

Byen: 141.800

Baggrund

Preston ligger i Lancashire i det nordlige England. Byen har en lang og rig historie, men er i de seneste 50 år blevet genstand for afindustrialisering, stigende social og demografisk ulighed samt øget forurening. Godt en femtedel af byens kvarterer hører til de fattigste i landet. Skønt Storbritannien er verdens femtestørste økonomi, lever 22% af den britiske befolkning under fattigdomsgrænsen.⁶ Mange byer har derfor udfordringer af en helt anden kaliber, end vi ser i de nordiske lande.

Udgangspunktet

Nedgangen i industrien i 1970'erne medførte stigende fattigdom, og efter årtusindskiftet blev situationen yderligere forværret. Den offentlige sektor holdt sine investeringer tilbage efter finanskrisen, og man måtte droppe planer om et stort shoppingcenter i byens centrum, der skulle have tilført byen kapital udefra. Ingen ønskede at investere.

Hvorfor er Preston interessant?

- Preston er medtaget i denne rapport, fordi den demonstrerer, at det er muligt at ændre grundlæggende ting i en bys struktur. På mange måder, f.eks. i forhold til klima, demografi og handel, kan det være relevant også i lande uden Englands problemer.
- Preston er den case, der går dybest ned i fundamentet for en levende og bæredygtig by. Her tager man fat i den grundlæggende økonomiske struktur bag lokalsamfundet, dvs. den struktur, der afgør, hvordan rigdommen og væksten fordeler sig, og dermed hvordan byen og dens borgere kan udvikle sig og leve. I stedet for at starte 'oppefra' med at få liv i tomme lokaler og skabe identitet, starter Preston helt fra bunden: Hvem ejer hvad, hvordan skal vi investere, hvor skal pengene komme fra, og hvordan skal de cirkulere?
- Preston er interessant, fordi stærke offentligt-private partnerskaber er et af de bærende principper i arbejdet med at vende tilbagegang til fremgang og lokal vækst. Prestons omstilling og etablering af nye partnerskaber begyndte i 2012, men allerede nu er resultaterne konkrete og omfattende. I 2018 fik Preston titlen som "Most Improved City in the UK" i Good Growth Index, og arbejdsløsheden i byen er faldet fra 6,5 procent i 2014 til 3,1 procent i 2017.

⁶ I følge det britiske *Ministry of Housing, Communities and Local Government*.

- Et nøgleinstrument har været ankerinstitutionernes indkøbspolitik. Med en bevidst lokal indkøbsstrategi er indkøbene i Preston steget med £74 mio. mellem 2013 og 2019. Her cirkulerer de lokalt og gør langt mere gavn, end hvis pengene endte på hovedkontorer langt væk fra byen.⁷
- *Community Wealth Building* er et værktøj og en filosofi, der har spillet en central rolle i byens udvikling, og som kan bruges på mange forskellige måder afhængigt af konteksten.

Hvad er *community wealth building* (CWB)?

Siden starten af det 21. århundrede er *community wealth building* (CWB) blevet opfattet som en væsentlig løftestang til lokal økonomisk udvikling. Lokale økonomier omstruktureres, så ressourcer og midler ikke trækkes ud af lokalsamfundet, men cirkulerer lokalt. Denne tilgang anvendes af et stigende antal virksomheder, offentlige myndigheder og sociale organisationer særligt i Storbritannien, men også i USA, Italien og Spanien. Konkret handler det om følgende fem tiltag:

1. **Det økonomiske ejerskab bredes ud.** CWB vil opdyrke en blanding af forskellige ejerskabsforhold, f.eks. flere kooperativer, for at give lokale aktører en større økonomisk kraft.
2. **Udvikling af økonomiske modeller, som gavner lokalsamfundet.** CWB søger at fremme lokale investeringer i modsætning til at søge investeringer udefra (nationalt eller internationalt). Det kan f.eks. være forbedrede lokale lånemuligheder til lokale virksomheder.
3. **Fair ansættelsesforhold og fair arbejdsmarkeder.** Lokalsamfundenes store arbejdsgivere kan sætte et afgørende aftryk ved eksempelvis at ansætte lokalt, betale en fair løn (Living Wage) samt skabe lokale karrieremuligheder.
4. **Progressive indkøbspolitikker.** Indkøbspolitikker, som fokuserer på de lokale aktører, kan opbygge stærke lokale *supply chains*.
5. **Socialt produktiv anvendelse af land og midler.** De store offentlige institutioner har ofte adgang til midler og ressourcer, som i højere grad kan anvendes i lokalsamfundets interesse. I Birmingham lader universitetshospitalet f.eks. borgergrupper og velgørenhedsorganisationer benytte konferencesale og fællesområder gratis. De faciliterer også et årligt Farmers Market med fokus på mikrovirksomheder inden for en radius af 45 km.

Kilde: CLES

Udvikling af samarbejdet

⁷ I 2013 foretog CLES en analyse af ankerinstitutionernes indkøb af varer og ydelser. Kun 5 % blev brugt hos virksomheder i Preston, mens tallet var 39 % for indkøb i regionen (Lancashire) i alt (inklusive Preston). 61 % - svarende til £458 millioner - forsvandt ud af Lancshires økonomi. I de følgende år arbejdede ankerinstitutionerne på at øge den lokale og sociale værdi i deres supply chains. Man ville ikke blot købe mere lokalt, men identificere de områder, hvor pengene lækkede ud af Lancshires økonomi eller blev brugt på måder, som ikke var socialt produktive. Resultaterne har været omfattende. Den nyeste analyse fra CLES (2017) viste, at indkøbene i Preston nu beløb sig til 112,3 millioner pund, en stigning på 74 millioner pund siden 2013. Indkøbene i Lancashire (inklusive Preston) kom i 2017 op på 488,7 millioner pund, en stigning på 200 millioner pund siden 2013.

Da planen om udenbys investeringer i et nyt shoppingcenter i Prestons centrum blev aflyst, påbegyndte Prestons byråd (med Labour ved magten) et samarbejde med tænketanken CLES: *Center for Local Economic Strategies*.⁸

CLES er en Manchester-baseret privat nonprofitorganisation, der har arbejdet med økonomisk bæredygtighed i 30 år. Samarbejdet skulle danne grundlag for en nytænkning af byens økonomi og forståelse af vækst og rigdom. Et nyt nøglebegreb blev *community wealth building*, hvor målet er en fair, økonomisk og socialt bæredygtig udvikling, der nærer lokalsamfundet indefra. Midlet er nye partnerskaber på tværs.

Startskuddet til nye samarbejder og partnerskaber blev taget af Prestons byråd i 2012 efter omfattende dialog med CLES. I starten blev partnerskaberne etableret mellem seks offentlige ankerinstitutioner, nemlig Prestons byråd, Lancshires amtsråd, Lancshires politi, Community Gateway (offentligt boligkontor), Preston College og Cardinal Newman College.

Samarbejdet har siden spredt sig ud i byen og omfatter nu både offentlige og private aktører. De lokale private aktører har også dannet partnerskaber og konsortier og har stimuleret den lokale økonomi, skabt arbejdspladser og muligheder til gavn for både offentlige, private og civile aktører.

I denne gennemgang fokuserer vi på indsatsen i forhold til lokale indkøbsstrategier og nye lokaløkonomiske kredsløb, men partnerskaberne i Preston omfatter også andre initiativer. F.eks. har kommunen overdraget en række offentlige bygninger og områder til private aktører, der til gengæld skaber lokal vækst ud fra principperne i *community wealth building*. Grønne områder og medborgerhuse er ligeledes overdraget til frivillige borgergrupper. Dette er sket ud fra et ønske om at fordele ejerskab og ansvar, men også ud fra et behov for at spare på de offentlige budgetter.

Partnerskabets fokus på lokalsamfundet har medført, at der nu er 45 offentlige og private virksomheder, som udbetaler den såkaldte Living Wage, dvs. den minimumsløn som ifølge forskere er nødvendig for at klare sig i Storbritannien.

Prestons arbejde betragtes i dag med omfattende interesse fra store dele af verden. En lang række af de redskaber, som Preston har anvendt, diskuteres i EU og har inspireret andre byer til en lignende bevægelse. Ifølge byrådsformanden kan Prestons partnerskab ikke kopieres – den er unik og stedsspecifik. Der er masser af inspiration at hente, men den konkrete model må altid tage form efter det enkelte sted.

Preston-modellen er i sig selv inspireret, men ikke kopieret, fra Cleveland i USA, der har arbejdet med lignende principper.

Partnerskabsmodel

Partnerskaberne i Preston er etableret på en filosofi om lokalt ejerskab og et styrket lokaløkonomisk kredsløb. Tanken blev som nævnt "født" af et samarbejde mellem byrådet og CLES og er i høj grad båret af en politisk vision om at styrke lokalsamfundet og lokale aktører. Samarbejdet i Preston er ikke formaliseret, men baseret på en fælles hensigtserklæring samt fælles vedtægter med seks bærende punkter:

1. En forenkling af indkøbsprocessen og en opfordring til et væld af organisationer om at byde ind.
2. En reduktion af det beløb, som lækker ud af Preston og Lancshires økonomi.

⁸ Se: www.cles.org.uk

3. En større forståelse for de lokale virksomheders muligheder.
4. En udvikling af lokale virksomheder og sociale organisationers evne til at byde på kontrakter.
5. En øget lokal bevidsthed om udbud.
6. En identificering af udbud, som kan varetages af kooperativer.

Parallelt med dette nedsatte man som udgangspunkt *Preston Procurement Practitioners Group*, et netværk blandt de involverede, så de kunne lære af hinanden på tværs af ankerinstitutionerne og sammen skabe et kulturskift i indkøbsafdelingerne.

Derudover hviler samarbejdet på aftaler uden formalisering. Derek Whyte, byrådets næstformand, mener, at det har gavnet projektet. Det reducerer mængden af tidskrævende styregrupper, møder og referater. Parterne er fleksible og åbne for samarbejder på kryds og tværs i grupper på 2-3 eller 6-8. Nøglen er tillid, koordinering af de rigtige mennesker og "being non-bureaucratic".⁹

Både byrådet og ankerinstitutionerne arbejder aktivt med Prestons private virksomheder for at løfte dem og hjælpe dem til at kunne svare på offentlige udbud. Undersøgelser viste, at der var nogle områder, hvor ankerinstitutionerne ikke længere kunne orientere sig mod et lokalt marked. Årtiers stordrift og prisspekulationer havde presset de hjemlige, mindre leverandører ud af markedet.

Et eksempel på dette var cateringbranchen, som byrådet brugte til at undersøge muligheden for en demokratisering af ejerskabsformerne (f.eks. kooperativer). I samarbejde med forskere fra Lancashires universitet, forsøgte byrådet at fremme byens kooperativer og etablerede *Guild Cooperative Network* samt *Preston Cooperation Development Network*. Disse initiativer har fremmet kooperativer inden for catering, tech og digitale brancher, f.eks. *The Larder* (et fødevarerkooperativ) og *Preston Digital Foundation* (digital transformation).

Prestons samarbejdsmodel er ikke statisk, men bevægelig og åben for ændringer. Den hviler dog på et stabilt fundament, som er visionen om *community wealth building*. Det er altså en samarbejdsmodel, som baseres på en række politiske visioner for Prestons sammenhængskraft, lokale økonomi og identitet, og denne politiske og offentlige vision har også fundet vej ind i den private del af partnerskabet.

Den store skrøbelighed i modellen ligger naturligvis i et evt. kommende politisk magtskifte. Denne usikkerhed har byrådet hele tiden været bevidst om. Flere og flere konservative tilslutter sig i dag initiativerne, og i takt med partnerskabernes succes og konsolidering, styrkes modellen naturligvis.

Finansiering

Det er ikke muligt at sætte et tal på den konkrete finansiering af Prestons arbejde. Der har været en løbende udgift til CLES for konsulentytelser, og derudover afsættes der løbende personaletimer i alle involverede institutioner og virksomheder.

Udfordringer

⁹ <https://thenextsystem.org/the-preston-model>

- *Community wealth building* er båret og drevet af en politisk vision. Et politisk magtskifte kan medføre omfattende ændringer eller nedlæggelser.
- Prestons model er blevet beskyldt for at være protektionistisk.
- Der har været en omfattende medieinteresse for Prestons arbejde. Dette har vist sig at være en udfordring, da der har været misvisende artikler og nyhedsindslag. Man overvejer i byrådet, hvordan man i fremtiden skal håndtere medieinteressen.

Perspektivering: Partnerskabets potentiale

Vores overordnede forståelse af bypartnerskaber er, at de har et enormt potentiale.

At bryde siloer ned, skabe nye relationer og invitere til engagement og involvering kan medføre et kæmpe løft på alle fronter.

Når vi mennesker samarbejder om fælles mål, er der stort set intet, vi ikke kan opnå. Det er en banal konstatering, der ikke kan overraske nogen, men måske er en påmindelse alligevel ikke helt unødvendig, når det handler om udvikling af vores fælles byer og *tettsteder*.

Når behovet for partnerskaber trænger sig på, skyldes det bl.a., at vi i udviklingen af det moderne samfund fik adskilt funktionerne og uddannede os til specialister. På vejen mistede vi på mange måder kontakten til helheden og i mange tilfælde også kontakten til de andre specialister. Med specialiseringen skete mange fremskridt, men den gav også udfordringer, særligt i forbindelse med byplanlægning. Byer er komplekse organismer, der bedst udvikles som de helheder, de er.

Nye former for partnerskaber og samarbejder på tværs er en vej til at genetablere de tabte forbindelser og skabe nye meningsfulde, lokale kredsløb, der skaber bæredygtig vækst og trivsel i vores byer og hverdag.

Vi har i denne rapport gennemgået seks eksempler på forskellige partnerskaber. Mange andre eksempler kunne også have været valgt. Variationerne er i princippet uendelige, og dog bygger de som nævnt på de samme fire grundelementer, arbejder med mange af de samme problemstillinger og kan hente stor inspiration fra hinanden.



Med denne eksempelsamling har vi kun skrabet i overfladen af et felt, der er enormt stort og under konstant udvikling.

Indtil for nylig har offentligt-private partnerskaber omkring udvikling af bycentre og lokalområder primært handlet om at øge omsætning, kundeflow og ejendomsværdi. BID opstod i Toronto i 1970 af nød: Uden et partnerskab ville butikkerne dø, ejendommene miste værdi.

Handelsstandsforeninger, *citysamverkan* og *sentrumforeninger* har også altid haft øget handel og omsætning som et omdrejningspunkt. At skabe attraktive miljøer, events, let tilgængelighed osv. har været midler til at øge den økonomiske værdi. Dette er fortsat målet, også for mange offentlig-private bypartnerskaber – bl.a. i Vejle, Västervik og Oostende.

Men den nye tendens er, at partnerskaberne udvider deres horisont og målsætning. Flere og flere opstår for at ændre eksisterende *kulturer* og *systemer* med henblik på at skabe bæredygtighed i bredere forstand. Dunfermline og Preston er eksempler på dette.

Andre eksempler på nye former for samarbejde og partnerskaber – som måske kan inspirere til videre efterforskning og research – er disse, der breder perspektivet yderligere ud:

- *Transition Towns*: Målet er byer, der er uafhængige af fossile brændstoffer.¹⁰
- *The municipalist movement*, der gentænker den demokratiske praksis og engagerer civilsamfundet i byens udvikling på nye inkluderende måder.¹¹
- Individuelle projekter, der eksperimenterer med helt nye løsninger: I 2018 indledte en britisk kommune f.eks. et meget ambitiøst projekt, der skaber fornyet byliv ved at sætte gang i projekter i byen, der involverer alle borgere med henblik på at øge den sociale kapital og i sidste ende skabe positive resultater inden for både uddannelse, helbred, økonomi, tryghed og virksomhedsudvikling.¹²

Eksemplerne rækker ud over formålet med denne rapport og er derfor ikke inddraget. Men de er interessante i diskussionen om fremtidens bæredygtige byer og samfund, og pointen er, at den holistiske tænkning bliver mere og mere omsiggribende. Vi kan, hvad vi vil.

Hvis vi vil helt ind i kernen af, hvad byudvikling handler om, må vi konfrontere os selv med grundlæggende spørgsmål som:

- Hvad skal en by kunne i fremtiden?
- Hvilke værdier skal ligge til grund for udvikling og forvaltning?
- Hvad er vækst og rigdom i det 21. århundrede? *Er din by rig?*
- Hvordan skal vi nære og dele den rigdom?
- Skal vi fortsat måle vores byers succes på handelsindekser og forbrug? Eller skal vi måle dem på bæredygtighed i bred forstand: Klimabelastning, mental og fysisk helse, individuelle kundskaber, økonomisk balance og lighed – måske endda på skønhed?

Hvilken rolle skal partnerskaberne spille i udviklingen af fremtidens samfund?

¹⁰ Se www.transitionnetwork.org

¹¹ Se f.eks. www.fearlesscities.com eller læs bogen af samme navn.

¹² Projektet hedder *Every Day Every One* og har kørt i Barking & Dagenham, en forstad til London, siden 2017. Midlerne hentes fra en fond, *The Participatory City Foundation*, der blev etableret til formålet. Se www.weareeveryone.org

