

# Midtvejsrapport POB

## Indhold

<b>Indledning</b> .....	2
<b>Sammenfatning</b> .....	2
Gennemgående træk.....	3
Fire modeller .....	4
<b>Skematisk overblik</b> .....	6
Varde (Blåvand) .....	6
Aarhus.....	6
Aalborg .....	10
Vejle .....	11
Gladsaxe .....	13
Hjørring (Hirtshals) .....	13
Hillerød .....	17
Frederiksberg.....	19
Fredericia.....	20
Slagelse .....	22
Odense.....	23

## Indledning

Projekt Netværk for Privat Offentligt Bysamarbejde blev igangsat i foråret 2017 og afsluttes i foråret 2019. Midtvejs i forløbet er der nu blevet samlet op og gjort status over de forskellige projekter.

Nærværende midtvejsrapport er baseret på samtaler/interviews med private og offentlige parter i alle 11 byer. Samtlige kommuner har været repræsenteret ved møderne samt en eller flere repræsentanter for de private parter. I udvælgelsen af de private repræsentanter er der blevet lagt vægt på samlet set at få så stor bredde som muligt, således at både liberalt erhverv, detailhandel, turisme, boligselskaber og civile/frivillige kræfter har fået stemme. De deltagende har alle været proaktive aktører, der har kunnet fortælle om projektforløbet indefra.

Samtalerne, der typisk har taget 1½-2 timer, har taget udgangspunkt i spørgsmål om proces, barrierer, organisering, finansiering, rollefordeling, mind-set m.m. Der er således ikke tale om en tilbundsgående analyse, men mere om en 'temperaturmåling'.

Rapporten starter med en tværgående sammenfatning efterfulgt af et skematisk overblik over de forskellige projekter. Herefter følger referater fra samtalerne og til sidst de spørgsmål, som samtalerne har taget udgangspunkt i (men ikke fulgt slavisk). Interviewene er blevet udført dels af Ole Bach (Frederiksberg, Fredericia, Slagelse, Odense) og dels af Julie Holck (Varde, Aarhus, Aalborg, Vejle, Gladsaxe, Hjørring, Hillerød). Referaterne er derfor lidt forskellige i opsætningen.

## Sammenfatning

Projekterne i de 11 byer er karakteriseret ved at spænde meget bredt, både hvad angår geografi, byrumstype, økonomi og tilgang.

Ud af de 11 byer kan der konstateres fremdrift i Hillerød, Gladsaxe, Vejle, Aarhus, Blåvand (Varde) og Hirtshals (Hjørring). I Aalborg er der godt gang i de forberedende (anlægs)fasen, men endnu ikke i selve samarbejdsorganisationen. I Odense er projektet gået i stå, på Frederiksberg har man endnu ikke opgivet på trods af meget langsom fremdrift, i Slagelse og Fredericia arbejdes der videre trods vanskeligheder.

Alt i alt kan det konkluderes, at de privat-offentlige samarbejder bæres af fire elementer:

- Ressourcer (penge, tid, kompetencer)
- Tillid (til hinanden og til projektet som værdiskabende)
- Organisering (internt)
- Koordinering og koblinger (eksternt (aktiviteter, ideer, initiativer, mennesker og ressourcer)).

En del af netværksprojekterne er i en tidlig tillidsopbyggende og planlæggende fase, og det er endnu ikke muligt at vide, i hvilken udstrækning det lykkes at udvikle de indledende aktørdialogprocesser til langvarige samarbejder mellem byens forskellige parter.

Bredden i typen af projekter er som nævnt meget stor. De udspiller sig i alt fra bymidter (i både små og store byer) til erhvervs kvarterer og socialt belastede forstadsområder i større byer.

Tilgangen til projekterne varierer fra det formaliserede, klart strukturerede til det umiddelbare og uformelle. Begge dele kan fungere, i hvert fald i en periode. Spørgsmålet om de forskellige modellens holdbarhed er naturligvis helt centralt, men kan i sagens natur ikke besvares endnu.

Nogle steder ligger initiativet næsten fuldt ud hos de private/civile, andre steder næsten fuldt ud hos det offentlige, og der er ligeledes eksempler på fælles 50/50-initiativer.

Økonomisk foregår opstartsfaserne på meget forskellige måder. Nogle kommuner lægger en del økonomi i opstarten, mens andre projekter stort set kører på frivillige kræfter. En langsigtet finansiering er endnu uafklaret for langt de flestes vedkommende. Dette er ikke overraskende, når der ikke er gået længere tid, men uden en varig løsning inden for 1-2 år, vil risikoen for, at projekterne sander til, være stor. I Hillerød (hvor Byforum blev stiftet i 2017 men har rødder tilbage til 2014) har man en struktureret finansieringsplan for de næste par år, og i Skejby har foreningen eksisteret siden 2013, hvilket giver den en vis økonomisk stabilitet. Men ingen steder er der nogen sikkerhed for, at projekterne stadig lever om f.eks. 3 år.

Udgangspunkterne for projekterne har ligeledes været meget forskellige. Mens nogle bygger videre på eksisterende samarbejder og en lang tradition for kommunalt fokus på byrummet, har andre måttet starte fra scratch. I de sidstnævnte er læringskurven stejl.

I forhold til lignende bysamarbejder i udlandet, herunder også de andre nordiske lande, kan det konstateres, at de danske projekter er karakteriseret ved en høj grad af inddragelse af civile kræfter.

Til gengæld er andelen af ejendomsejere i samarbejderne stadig meget begrænset i forhold til situationen i Sverige og Norge.

Samtidig ligger der en markant forskel i de danske kommuners rolle i forhold til de svenske og norske. I de fleste danske POB-projekter er der fokus på kommunal opstartsfinansiering (og sparring), men derefter skal organisationerne være selvfinansierede samarbejdspartnere for kommunen.

I modsætning hertil engagerer de svenske kommuner sig f.eks. på en helt anden og mere langsigtet måde i de mange citysamverkan-organisationer. Her sidder kommunen med i bestyrelsen og står typisk for 30-50% af den kontinuerlige finansiering.

## Gennemgående træk

På trods af den store bredde i projekterne, er der en række gennemgående udfordringer og erfaringer, som kan opsummeres til følgende:

### Udfordringer

- Manglende ressourcer er en stor barriere. At stable et nyt samarbejdsorgan på benene og udstyre det med de midler, der skal til for rent faktisk at gøre en forskel, er enormt krævende i tid, penge og kompetencer. Enkelte steder er der forhold, der gør, at meget kan ske med frivillige kræfter, men ikke på ubestemt tid. Spørgsmålet om den langsigtede økonomi er øverst på de fleste dagsordener.
- Manglende tro på samarbejdet som en investering, der kan betale sig for virksomhederne, er en gennemgående udfordring. *What's in it for me* er et spørgsmål, der hele tiden dukker op, og det er svært, for ikke at sige umuligt, at give præcise garantier for *return on investment*. Dialog er vejen frem, men det tager tid – lang tid.
- Udfordringer i forhold til det eksisterende mind-set. Nye samarbejder fordrer nye roller, og det tager tid for alle parter at finde sig til rette og påtage sig de nye samskabende roller med de ændrin-

ger i magt- og ansvarsfordelingen, som dette indebærer. Bysamarbejder kan betegnes som "prestigeløse" samarbejder, hvor det er helhedsløsningen, der er målet, og hvor alle i princippet skal tage deres kasketter af, før de involverer sig. Dette er i hvert fald en klar erfaring fra Sverige.

- Forskellige ønsker om tempo i forbindelse med realisering. Som regel er det kommunen, der siges at have nogle tunge processer, men den omvendte opfattelse kan også findes: At det er virksomhederne, der ikke rider den dag, de sadler.
- Der er en iboende skrøbelighed i mange projekter i og med, at tovholderen spiller en meget central rolle. Især i startfasen står og falder nogle samarbejder med denne person.

### Generelle erfaringer

- Ethvert samarbejde bygger på tillid og respekt. Alt starter med gode relationer, og det tager lang tid at skabe gode relationer og et fælles mind-set (hvis ikke det er der i forvejen). At nære de sociale relationer er derfor essentielt.
- Politisk forankring på højeste niveau er essentielt.
- Synlighed af samarbejdet og dets resultater er afgørende for fortsat motivation og udvikling. Ingen succes er for lille til at fejre.
- *Timing is everything*: At få de rigtige mennesker ind i det samme rum på det rigtige tidspunkt.
- En stærk, vedholdende, fagligt og socialt kompetent tovholder er essentielt.
- Den generelle opfattelse er, at potentialet i nye privat-offentlige samarbejder og koordinering af indsatser er enormt.
- Der er også en bred tilkendegivelse af, at det er berigende, lærerigt og resultatskabende at sidde rundt om det samme bord med aktører med vidt forskellige perspektiver.
- Alle steder skabes de nye organisationer i form af foreninger – ikke f.eks. aktieselskaber eller andet, som man gør i Sverige og Norge.

Når samarbejdet ikke lykkes eller oplever midlertidig stagnation, skyldes det en eller flere af følgende årsager:

- Manglende ressourcer.
- Manglende engagement.
- Politiske stridigheder.
- Dårligt samarbejdsklima fra tidligere mellem kommune og private og mellem de private parter internt.
- Ingen 'brændende platform'.

### Fire modeller

Midtvejsanalysen tegner et billede af fire overordnede POB-modeller:

#### 1. Den individuelle model

Foreningen skabes og består af private/civile parter (evt. også (offentlige) kultur- eller uddannelsesinstitutioner) og arbejder uden direkte indblanding eller deltagelse fra kommunen. Kommunen kan dog optræde som økonomisk fødselshjælper og sparringspartner, men når foreningen først er på benene, er det meningen, at den skal være økonomisk selvberende. Som sådan optræder den som dialog- og samarbejdspartner

for kommunen, og organisationen og kommunen kan samfinansiere projekter, der vedkommer begge parter. (Business Park Skejby og Gladsaxe Erhvervsby er eksempler på dette).

## 2. Den semiintegrerede model

Foreningen består af private/civile parter, men repræsentanter fra forvaltningen indgår i arbejdsgrupper og/eller følger bestyrelsesmøderne. Også her kan kommunen være økonomisk fødselshjælper og sparringspartner, men på sigt skal organisationen finansiere sig selv uden kommunale midler. Projekter kan herefter samfinansieres. Dialogen og samarbejdet mellem de private/civile og de offentlige parter er tættere og foregår kontinuerligt og ikke kun på projektbasis som i den individuelle model. (Vejle og (delvist) Blåvand er eksempler på dette).

## 3. Den superintegrerede model

Foreningen skabes og består af civile og private parter, kommunale politikere og embedsmænd. Den samfinansieres med ca. lige store beløb fra de tre hovedaktører (detailhandel, ejendomme og kommune). Modellen findes kun i Hillerød Byforum (se bestyrelsessammensætningen i skemaet for Hillerød), og den er særligt interessant, fordi den bringer en ny nærhed og dialog ind mellem alle parter **inkl. politikerne**. Når de er med, følger der et andet mandat med ind i rummet. Det rykker ved en række procedurer og magtbalancer og sætter nye krav til forvaltningen, der her skal navigere mellem politikerne på en anden måde, end de plejer.

Den superintegrerede model kan ses som starten på et paradigmeskifte ift. de forskellige aktørers roller og relationer. Nærheden på tværs skaber ny forståelse for de andres perspektiver, og siloer og fordomme mellem *alle* parter kan nedbrydes til fordel for et nyt konstruktivt, handlekraftigt samarbejde.

## 4. Ad hoc-modellen

Byforum Hirtshals har skabt en model, som kan kaldes *ad hoc-modellen*. Der etableres en forening på tværs af civile og private parter – et lokalt forum, der står for idéudvikling, udarbejdelse af projekt- og finansieringsgrundlag og kobling af idéer, mennesker, aktører og ressourcer. Ifølge projektlederen/bykoordinatoren kan det ses som en slags markant udvidet "borgerforening", der kan agere som en handlekraftig, lokal samarbejds- og sparringspartner for Hjørring Kommune. Der er et lille medlemskontingent, men det er ikke det, der bærer foreningens aktiviteter. De enkelte projekter samskabes og finansieres i stedet for i henhold til det pågældende projekts karakter. Store projekter søges fondsfinansieret, små og mellemstore projekter søges finansieret i et privat-offentligt samarbejde. I helt små sager kan finansieringen omfatte kommunen og f.eks. den ejendomssejer, som sagen vedkommer – eller projektet kan realiseres med frivillige kræfter.

Hirtshals-modellen er inspireret af Esbjerg Byforum og kan ved første øjekast have den fordel, at *what's in it for me*-problematikken opløses, idet man kun betaler til de enkeltprojekter, som har umiddelbar relevans for én selv. Den store udfordring bliver at finansiere en blivende koordinator – lige nu er der en frivillig person på posten, men det varer ikke ved.

Alle fire modeller kan fungere efter hensigten i forskellige kontekster – hvis ressourcegrundlaget holder.

## Skematisk overblik

Netværksbyernes projekter er herunder indsat i skemaer, der giver et overblik over, hvor de er, hvad de har lært, og hvilke udfordringer og forcer de har at arbejde videre med. Der er tale om et koncentrat af referaterne, som man efterfølgende kan dykke ned i.

### Varde (Blåvand)

<b>HVOR</b>	Blåvand (Varde Kommune)
<b>HVEM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varde kommune</li> <li>• Blåvand/Ho Erhverv (herunder handel)</li> <li>• Borgerforeningen i Blåvand</li> <li>• Grundejerforeninger i Blåvand</li> </ul>
<b>HVAD</b>	Foreningen Blåvand Udvikling blev dannet i forbindelse med udviklingsplanen for 2012, men skal tilpasses efter ønsket om at inddrage borgerforening og grundejerforeninger (ud over Blåvand/Ho Erhverv). I partnerskab med Varde Kommune skal Blåvand Udvikling realisere den udviklingsplan, som alle parter har bidraget til.
<b>HVORFOR</b>	Det går godt i Blåvand, men der er fortsat et uudfoldet potentiale. Formålet med Blåvand Udvikling er at styrke den samlede udvikling af Blåvand, herunder at øge antallet af aktiviteter og bidrage til implementeringen af Blåvand Udviklingsplan 2025.
<b>ORGANISATIONSFORM</b>	Blåvand Udvikling får en bestyrelse med repræsentanter fra erhvervsforeningen, grundejerforeningerne og borgerforeningen. Under bestyrelsen dannes forskellige arbejdsgrupper, jfr. udviklingsplanen. Den vigtigste af disse er gruppen for basisfaciliteter og infrastruktur, der står for opgradering af toiletter, veje, stier, skiltning m.v. Udover udviklingsplanen forventes der oprettet en gruppe for aktiviteter og events.
<b>ROLLEFORDELING</b>	Når Blåvand Udvikling er klar, skal både private og civile parter inddrages i arbejdsgrupperne. Disse får derfor betydelig indflydelse på de konkrete sager.
<b>FINANSIERING</b>	Der lægges op til, at alle parter, herunder borgerforeningen, grundejerforeninger og erhvervsdrivende medfinansierer drift og udvikling af Blåvand. Det er Varde Kommune, der har finansieret udarbejdelsen af udviklingsplanen og bliver en part i projektfinansieringen.
<b>TIDSPLAN</b>	Tidsplanen ser ud til at holde. I løbet af det første år er parterne blevet enige om en udviklingsplan og en struktur for foreningen. Der mangler en afklaring på de civile parter økonomiske bidrag til foreningen.
<b>UDFORDRINGER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udfordringer: Det kan vise sig svært at inddrage de civile parter og skulle forene en 'erhvervslogik' med en 'leve/bo-logik'. Der er forskellige interesser.</li> </ul>
<b>FORCER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En flad struktur i kommunen og godt samarbejde på tværs.</li> <li>• Nærhed ('alle kender alle'), åbenhed, ærlighed og en historisk funderet bevidsthed om, at "vi har brug for hinanden".</li> <li>• Politisk opbakning.</li> <li>• En stærk og driftig erhvervsforening og gode relationer mellem denne og kommunen.</li> <li>• Bevidsthed om behovet for konstant udvikling og en handlekraftig tilgang.</li> </ul>
<b>LÆRING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alt starter med gode relationer.</li> <li>• Nogle af de største barrierer kan ligge i, at folk tager gamle stridigheder med ind i samarbejdet. Det skal undgås. Man er nødt til at blive enige om, at "i dette forum tænker vi fremad – 'i går' er kun en mental forestilling".</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der skal være mindst én person, der har ansvar for et projekt. Gode idéer er ligegyldige, hvis ikke der er en projektejer.</li><li>• Tænk positivt: Glasset er altid halvt fyldt.</li></ul>
--	---

<b>HVOR</b>	Skejby (Aarhus Kommune)
<b>HVEM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foreningen Business Park Skejby (<a href="http://www.businessparkskejby.dk">www.businessparkskejby.dk</a>)</li> <li>• Aarhus Kommune</li> </ul>
<b>HVAD</b>	Business Park Skejby (BPS) blev etableret i 2013 og har nu 130 medlemmer (svarende til ca. 20.000 medarbejdere, når man regner lejere i Agro Food Park og Incuba med) ud af ca. 150 virksomheder/institutioner i området. Hensigten/håbet er at udvikle foreningen fra en relativt klassisk erhvervsforening til en organisation med en bredere vifte af medlemmer og aktiviteter.
<b>HVORFOR</b>	<p>Aarhus Kommune har igangsat projektet "Byens Udvikling og Vækst", der gennem konkrete prøvehandlinger undersøger bymiljøets betydning for virksomheders værdiskabelse i seks forskellige områder. Skejby er et af disse. BPS er groet op nedefra, bl.a. initieret af Aarhus Kommunes indsats om klimapartnerskaber i 2010/2011, hvor Skejby skulle fungere som testområde ift. sampendling m.m. Dette blev startskuddet til at tænke i nye fælles baner.</p> <p>Formålet med foreningen er at brande Skejbyområdet, sikre fælles tiltag for medlemsvirksomhederne, herunder styrke netværk og lave aktiviteter for medarbejderne, udvikle byrum og fremkommelighed, koordinere aktiviteter og optimere samarbejdet, både internt og eksternt, f.eks. med kommunen.</p>
<b>ORGANISATIONSFORM</b>	BPS har en bestyrelse med 9 medlemmer og 3 suppleanter. Aarhus Erhverv (erhvervsforeningen i Aarhus) varetager sekretariatsfunktionen (1½ dag om ugen). Det er bestyrelsens ansvar at stå for udvikling og drift af indsatser og projekter.
<b>ROLLEFORDELING</b>	BPS er en rent erhvervs- (og institutions-) drevet forening; kommunen er ikke medlem.
<b>FINANSIERING</b>	En virksomheds kontingent afhænger af antallet af ansatte og ligger på mellem 2.000 og 25.000 kr. om året. Det årlige budget ligger på 450.000, hvoraf administrationen 'æder' de 175.000. Aarhus Kommune har gennem tiden støttet foreningens arbejde med forskellige projektfinsieringer. Foreningen er selv bærende og har en formue på ca. 400.000 kr.
<b>TIDSPLAN</b>	Der er mange aktører og mange forskellige tempoønsker. Der er ingen specifik tidsplan, men et ønske om at udvikle foreningen fremadrettet. Det afgørende er, om der er tilstrækkelige ressourcer.
<b>UDFORDRINGER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammenlignet med lignende foreninger har BPS ikke mange ressourcer – der er ikke fastansatte/et egentligt sekretariat.</li> <li>• Ikke en klar og tydelig vision for, hvor foreningen skal hen; det kører lidt fra projekt til projekt.</li> <li>• Ikke fuld tiltro blandt alle virksomheder til at <i>det kan betale sig</i>.</li> <li>• Ikke alle virksomheder er medlemmer – der er freeriders.</li> <li>• BPS har ikke fat i ejendomsejerne – kun beboere/lejere.</li> </ul>
<b>FORCER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velfungerende og stærke virksomheder og institutioner</li> <li>• Godt samarbejde mellem BPS og Aarhus kommune.</li> <li>• God stemning om projekterne i bestyrelsen.</li> <li>• Vellykkede arrangementer.</li> <li>• Mange frivillige kræfter, når projekter realiseres.</li> </ul>
<b>LÆRING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det kræver mange ressourcer at skabe synergi og samarbejde, også i oplagte sammenhænge.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressourcer, dedikerede medlemmer og et fælles mind-set er essentielt for at få det til at lykkes</li><li>• Der mangler de afgørende argumenter/tal for, at virksomheder tror på, at det er en investering, der kan betale sig.</li></ul>
--	--

## Aalborg

<b>HVOR</b>	Tornhøj, Aalborg Øst
<b>HVEM</b>	Aalborg Kommune, Himmerland Boligforening, Projektas (erhvervsudviklingsselskab)
<b>HVAD</b>	Udvikling af privat-offentligt driftsselskab, der kan sikre fælles drift og videreudvikling af det tidligere stærkt udfordrede, men nu snart revitaliserede, bydelscentrum, Tornhøj. Processen indtil videre har handlet om renovering, nyanlæg, planlægning og tiltrækning af privat investor – hvilket i sig selv har krævet meget i fht. samarbejde ml. vidt forskellige aktører.
<b>HVORFOR</b>	Formålet med den kommende driftsorganisation: At støtte og udvikle den lokale handel, øge antallet af aktiviteter og levere en række serviceydelser til bydelscentret.
<b>ORGANISATIONSFORM</b>	Er ikke på plads endnu, da organisationen endnu er på tegnebrættet.
<b>ROLLEFORDELING</b>	Se ovenstående.
<b>FINANSIERING</b>	Se ovenstående.
<b>TIDSPLAN</b>	Status er, at Kickstart-anlægsprojektet v. Aalborg Kommune og Realdania vedr. nye byrum og parkrum nu er klar til indvielse, mens randbebyggelsen stadig er under planlægning/udførelse, herunder pba et fælles udbud v/ Himmerland Boligforening og Projektas.
<b>UDFORDRINGER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornhøj var et udfordret og socialt belastet område med alle de udfordringer, dette giver. En revitalisering kræver, at områdets mange aktører/grundejere er villige til at indgå i et fælles løft på baggrund af en fælles vision – et langt sejt træk, som ser ud til at lykkes.</li> <li>• Kan være en svær balancegang for embedsmænd at skulle være planmyndighed, inspirator og partner på samme tid.</li> </ul>
<b>FORCER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mange store spillere har investeret massivt i området.</li> <li>• Der har været god politisk opbakning.</li> <li>• Evne og vilje til samarbejde på tværs af offentlige og private aktører.</li> <li>• Udholdenhed, tålmodighed, robusthed.</li> <li>• Forståelse for og evne til at tiltrække privat investor med det rigtige mind-set.</li> </ul>
<b>LÆRING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fælles vision for et udfordret område bliver ikke til virkelighed uden store muskler – Himmerland Boligforenings, Realdanias og Projektas engagement har været afgørende for det positive resultat.</li> <li>• Timing: Det gælder om at bringe de rigtige mennesker ind i det samme rum på det rigtige tidspunkt.</li> <li>• I bund og grund står og falder det med graden af tillid mellem de forskellige parter. Tilliden er blevet bygget op hen ad vejen i takt med øget indsigt i de andres virke og horisont.</li> <li>• Det er berigende, lærerigt og resultatskabende at sidde ved samme bord som andre aktører med anden indgangsvinkel.</li> <li>• Der er mange paralleller til byfornyelses- og kvarterløftgreb – meget at bygge videre på og genbruge.</li> </ul>

## Vejle

<b>HVOR</b>	Vejle by samt Børkop, Jelling, Give og Egtved
<b>HVEM</b>	Vejle Kommune, selvstændig BID-manager og de lokale aktører
<b>HVAD</b>	Der er otte Vejle-BIDs; fire i midtbyen (siden 2016) og ét i hver af de fire centerbyer (siden 2017). Et Vejle-BID er et løst organiseret netværk af aktører i et (løst) afgrænset geografisk område. I midtbyen består de af ca. 90 % detailhandlere og 10 % ejendomsejere, i centerbyerne er fordelingen 20 % detailhandlere, 50 % foreninger og 30 % ejendomsejere.
<b>HVORFOR</b>	BID i Vejle startede med, at den nordlige ende af gågaden var udfordret af mange uudlejede lokaler (også i shoppingcentret Mary's). Det var et problem, som både kommunen, handelsstandsforeningen og ejeren af Mary's var interesserede i at løse. Et eksternt oplæg på en konference i 2014 om BIDs var det frø, der fik processen til at gå i gang. Alle aktører var klar over, at der skulle findes en løsning i fællesskab, og der var allerede et godt samarbejde mellem kommune og handelsstandsforening. BID-tanken passede som fod i hose, og en lokal fortolkning af ideen blev realiseret i løbet af et par år. Succesen bredte sig hurtigt til andre dele af byen og kommunen. Formålet er at skabe en levende by, der fungerer som mødested for mennesker – hele året.
<b>ORGANISATIONSFORM</b>	BID'et i Børkop er netop blevet etableret som en forening, men de andre er løst organiserede netværk. Hvert BID er organiseret omkring et månedligt møde, der afholdes af en selvstændig, men kommunalt finansieret BID-manager. Kommunaldirektørens sekretær og en medarbejder fra Teknik & Miljø deltager også, hvilket gør, at relevant info altid kommer helt til tops med det samme, og at der altid kan findes et hurtigt svar på de spørgsmål, der dukker op. Det bidrager også til at mindske afstanden mellem kommune og BID og mellem snak og handling. Deltagerne realiserer selv de idéer, der kommer op (arrangementer, byrumsmøbler m.m.). Der er også en styregruppe, bestående af BID-manageren, repræsentanter fra kommunen, City Vejle samt enkelte ejendomsejere. Styregruppen mødes fire gange årligt for at drøfte overordnede problematikker og tematikker.
<b>ROLLEFORDELING</b>	Vejle BIDs er kommunalt støttede netværksgrupper. Det er de private og civile aktører, der står for idéudvikling og projektafvikling – med opbakning (også økonomisk) fra kommunen. De nye fora har skabt en direkte kanal mellem netværk og kommune.
<b>FINANSIERING</b>	Det er kommunen, der finansierer projektet med 300.000 kr. årligt til de otte BIDs samt løn til BID-manageren. Finansieringen stopper dog med udgangen af 2019. En bank har netop givet 100.000 kr. til BID'et i Børkop, der derfor har måttet danne en egentlig forening for at kunne modtage pengene på en bankkonto. Det skal understreges, at mange aktører allerede bidrager med andet end penge: Netværk, kontakter, tid, kundskaber og færdigheder. Værdien i dette er svært at måle. Men BIDs i Vejle får f.eks. 19 koncerter for samlet 25.000 kr., hvor det normalt koster kommunen 30.000 at stable én koncert på benene; forskellen ligger i netværkets kontakter og frivillige indsats.
<b>TIDSPLAN</b>	Det er gået meget hurtigt at få etableret de otte BIDs – og nu er et 9. gourmetBID på vej. Møderne er meget uformelle, alle er velkomne, og man registreres ikke.
<b>UDFORDRINGER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvis der kommer politisk modstand, bliver det svært.</li> <li>• Hvis der ikke er nogen ressourcer, når den kommunale finansiering slutter ultimo 2019 – hvad så?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BID-ordningen er meget personafhængig: Hvad sker der, hvis den nuværende stopper?</li> </ul>
<b>FORCER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vejle er en by, der i mange år strategisk har arbejdet for og prioriteret, at bymidten skulle være noget helt særligt – både fysisk og bylivsmæssigt. Man har bl.a. haft en særlig arkitekturpolitik og en klar politik for at holde butikkerne i centrum og ikke tillade udenbys storcentre og butiksområder ved motorvejene.</li> <li>• Dertil kommer, at samarbejdsklimaet mellem handelsstandsforening og kommune har været godt og tæt i mange år.</li> <li>• Et fælles mind-set og forståelse for helhed og kobling af handel, erhverv, kultur og æstetik i bymidten udgør baggrunden for, at byen på så kort tid har fået skabt otte, snart ni, BIDs med god opbakning fra de lokale aktører.</li> </ul>
<b>LÆRING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevar den uformelle og handlingsorienterede tilgang. BID'et er en realitet fra det første møde. BID-møder skal ikke ligne alle andre møder. De skal være hyggelige, man får en kop kaffe, det skal være nemt at deltage. Det må ikke blive for formaliseret, akademisk og 'højtravende'.</li> <li>• Bevar den positive tilgang.</li> <li>• Bevar forankringen på højt niveau.</li> <li>• Vigtigt med en fagligt og socialt kvalificeret tovholder.</li> <li>• Kort afstand mellem snak og handling.</li> <li>• Det er vigtigt at få forventningsafstemt. Nogle kan få den opfattelse, at BID'et er en direkte vej til kommunal medindflydelse på alle områder.</li> <li>• Lokalpressen spiller en vigtig rolle. Der sidder altid en journalist med ved BID-møderne, og han er en vigtig drivkraft, især i centerbyerne. På et enkelt møde får han stof nok til otte artikler.</li> </ul>

<b>HVOR</b>	Gladsaxe Erhvervsby (Gladsaxe Kommune).
<b>HVEM</b>	Gladsaxe Kommune, virksomheder i Gladsaxe Erhvervsby, leder for Gladsaxe Erhvervsby.
<b>HVAD</b>	Gladsaxe Erhvervsby er en forening med pt. ca. 40 betalende virksomheder (ud af i alt ca. 250 virksomheder i erhvervsområdet).
<b>HVORFOR</b>	Formålet med Erhvervsbyen er at skabe et forum for dialog og samarbejde, der kan gøre erhvervskvarteret mere attraktivt for både nuværende og kommende investorer, virksomheder og medarbejdere. Idéen er, at det 'skal give værdi at være naboer', og at en helhedsudvikling vil kunne bidrage til at skabe mere vækst og livskvalitet. Fra kommunens side handler det også om at udløse vækstpotentialet fra investeringen i letbanen.
<b>ORGANISATIONSFORM</b>	Erhvervsbyen er organiseret som en forening med vedtægter, bestyrelse og medlemmer. Erhvervsbyen har en daglig leder. Både ejere og lejere kan blive medlem, og Erhvervsbyen har begge dele. Under bestyrelsen er der arbejdsgrupper, der arbejder med byrum, branding, HR, facility management mv. Kommunen er medlem af foreningen som ejendomsejer, da de ejer to af ejendommene i området.
<b>ROLLEFORDELING</b>	Gladsaxe Kommune har været initiativtager i samarbejde med virksomheder fra området.
<b>FINANSIERING</b>	Gladsaxe Kommune har finansieret opstartsfasen inkl. ansættelse af leder og midler til aktiviteter. Fra november 2018 er der et ønske om, at foreningen i højere grad skal være økonomisk selv bærende, men det overvejes pt., om kommunen evt. kan supplere med et økonomisk grundlag. I foreningen betales medlemskontingenterne i forhold til ejendomsværdi (for ejendomsejere) og antal ansatte (for lejere); hvis man både ejer ejendommen og har sin virksomhed der, betales til begge grupper. Prisen ligger på mellem 2000 og 20.000 kr. pr. år i hver af de to grupperinger
<b>TIDSPLAN</b>	Der arbejdes pt. på at realisere visionen og hensigterne i Erhvervsbyen og på at mobilisere så mange virksomheder som muligt. Med afsæt i dette arbejde og de politiske dialoger tages der stilling til, hvad der skal ske fra 1. november 2018 og fremefter.
<b>UDFORDRINGER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tid og ressourcer er den største udfordring. Der er arbejdsopgaver nok til 2-3 personer.</li> <li>• Der skulle og skal arbejdes på mind-set'et hos både kommunen og i virksomhederne, som ikke er vant til at tænke i den typer partnerskaber.</li> <li>• Mange forskellige interesser pga. der både er ejere og lejere og forskellige virksomhedstyper og størrelser med.</li> </ul>
<b>FORCER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En kommune der virkelig gerne vil projektet.</li> <li>• Virksomheder, der fra starten af har set potentialet i idéen om Erhvervsbyen og har arbejdet for den.</li> <li>• Interesse og opbakning fra medlemsvirksomhederne.</li> <li>• En initiativrig og handlekraftig leder med forståelse for både offentlige og private interesser.</li> </ul>
<b>LÆRING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det tager lang tid. Tålmodighed er en dyd. En leder på fuld tid er nødvendigt.</li> <li>• En medspiller i form af en (stor) privat virksomhed har betydet meget.</li> <li>• Kommunen skal ikke komme med en lukket dagsorden, men forblive åben og gribe de bolde, der kommer. Virksomhederne vil være med til at sætte dagsordenen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>What's in it for me</i> er et spørgsmål, der bliver ved med at dukke op, og det skal partnerskabet være i stand til at adressere. Det er afgørende, at virksomhederne oplever, at de får værdi ud af at være en del af Erhvervsbyen.</li><li>• Vejen bliver til, mens man går.</li><li>• Et stabilt bagland, der bakker op, er essentielt.</li><li>• Forankring i kommunen er essentielt.</li><li>• Opbygning af tillid er alfa og omega. Folk skal lære hinanden at kende på kryds og tværs. Det tager tid.</li><li>• Giv plads til fejl.</li><li>• Der skal bruges meget tid på dialog, dialog, dialog.</li><li>• Bevar en uformel tilgang.</li><li>• Hav mod til at udfordre det eksisterende.</li><li>• Husk at fejre de ting der lykkes.</li><li>• Timing er vigtig. Lige nu er partnerskaber og byliv buzz words, som er gode at bygge på.</li><li>• Der er stor forskel på mind-set'et. Virksomheder skal levere hver dag. Kommunen kan tænke mere langsigtet. Vigtigt at få kortsigtede, lavpraktiske aktiviteter og store visioner til at hænge sammen.</li></ul>
--	---

## Hjørring (Hirtshals)

<b>HVOR</b>	Hirtshals (Hjørring Kommune)
<b>HVEM</b>	Byforum Hirtshals, Hjørring Kommune
<b>HVAD</b>	<p>Byforum Hirtshals er en forening; som medlem kan optages enkeltpersoner, virksomheder, foreninger, interessegrupper mv., der er bosat eller har domicil i 9850-Hirtshals området. Antal medlemmer: 70 (maj 2018).</p> <p>Bykoordinatoren (projektlederen) ser det som et lokalt forum, der står for idéudvikling, udarbejdelse af projekt- og finansieringsgrundlag og kobling af idéer, mennesker og instanser – en slags markant udvidet borgerforening, der kan fremstå som en handlekraftig lokal samarbejds- og sparringspartner for Hjørring Kommune.</p>
<b>HVORFOR</b>	<p>Hirtshals oplever et dalende indbyggertal, og byen har brug for en fysisk opgradering. Der har egentlig været taget mange initiativer gennem årene, men mange er løbet ud i sandet pga. manglende koordinering. Tanken er, at Byforum skal og vil kunne skabe markante og synlige resultater, som vil have stor indflydelse på byens fremtid, og som ikke ville være blevet realiseret uden et koordinerende organ.</p> <p>Foreningens formål er gennem initiativer og samarbejde at skabe basis for vækst og udvikling i bred forstand i 9850 Hirtshals samt at fremme et engageret lokalt præg på udvikling af lokalmiljøet.</p> <p>Målet er at skabe et bedre bymiljø at bo og færdes i. Fokus er på byudvikling, byrumsforskønnelse og bosætning – herunder at understøtte udvikling af bl.a. turisme, attraktioner, begivenheder, erhvervs- og handelsliv samt markedsføring af Hirtshals.</p>
<b>ORGANISATIONSFORM</b>	<p>Under bestyrelsen er der et tremands-forretningsudvalg, der har til opgave at evaluere oplæg og projekter til fremlæggelse for bestyrelsen. Oplæggene kommer fra de nedsatte arbejdsgrupper (bestående af foreningens medlemmer). Hver arbejdsgruppe vælger selv sin formand og sekretær. Grupperne refererer til Forretningsudvalget, og der afholdes 3-4 årlige repræsentantskabsmøder, hvor arbejdsgrupperne præsenterer resultater af gruppernes projektarbejde til debat i repræsentantskabet.</p> <p>Projektlederen/formanden for bestyrelsen arbejder op til 40 timer frivilligt om ugen. Hjørring Kommune er ikke en del af foreningen.</p>
<b>ROLLEFORDELING</b>	<p>Byforum Hirtshals er drevet af civile og private kræfter. Hjørring Kommune er samarbejdspartner i udvalgte projekter og bakker op om foreningen. Begge parter mener, at det ville skabe signalforvirring og konflikter, hvis kommunen var med – og så ville kommunen principielt skulle levere samme indsats i de andre centerbyer. Ifølge bykoordinator og bestyrelsesformand (som er den samme) er det vigtigt, at Hirtshals Byforum er de lokales byforum og ikke kommunens projekt. Men at kommunen bakker op, er naturligvis altafgørende.</p>
<b>FINANSIERING</b>	<p>Kommunen gav 25.000 kr. i opstartsstøtte til indkøb af grundlæggende fornødenheder.</p> <p>I foreningen betaler medlemmer et årligt kontingent på kr. 200 for enkeltpersoner; foreninger med under 50 medlemmer betaler kr. 1.000 og derover kr. 1.500; virksomheder med mindre end 20 ansatte betaler kr. 1.000 og derover kr. 1.500. I alt beløber det sig til 30-35.000 kr. om året, hvilket går til ren drift af foreningen.</p> <p>Der satses på, hvad man kan kalde en <i>ad hoc-model</i> – dvs. en model, hvor alle projekter samskabes og finansieres i henhold til det enkelte projekts karakter. Store projekter søges fondsfinansieret, små og mellemstore projekter søges finansieret i et privat-offentligt samarbejde.</p>

<b>TIDSPLAN</b>	Foreningen følger tidsplanen fint: På et halvt år er foreningen stiftet, arbejdsgrupper er nedsat og projekter formuleret – nu starter realiseringen.
<b>UDFORDRINGER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomi. Projektlederen arbejder frivilligt, gerne et år mere. Men derefter er der brug for økonomi til at ansætte en bykoordinator. Hvis dette ikke lykkes, må driftsformen revurderes og tilpasses.</li> <li>• Forskellige tempi. Byforum vil gerne handle hurtigt, men kommunens beslutningsprocesser er ofte tidskrævende, og særligt spørgsmål i forbindelse med byplanlægning er indspundet i mange regler.</li> <li>• Lige nu er Byforum meget personbåret. Det står og falder med bykoordinatoren.</li> <li>• En del af Byforums projekter skal fondsfinansieres, men reglerne for fondsansøgninger er meget stramme.</li> </ul>
<b>FORCER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stor lokalpatriotisme og identitet som Hirtshalsborger.</li> <li>• Stort ejerskab, stolthed og bevidsthed om byens naturmæssige kvaliteter og infrastrukturmæssige position som knudepunkt.</li> <li>• Stor nærhed – alle kender alle.</li> <li>• Ekstremt engageret projektleder/bestyrelsesformand.</li> <li>• Opbakning fra kommunen og stor interesse for BID.</li> <li>• Synergieffekt i samarbejdet i forhold til aktuelle områdefornyelsesprojekter.</li> </ul>
<b>LÆRING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tid. Samarbejde kræver dialog, og dialog tager tid.</li> <li>• Lokalt netværk, åbenhed og ærlighed er afgørende. Tovholderen må have viljestyrke, stædighed og drivkraft samt evnen til at navigere i det lokale og uskrevne 'magtlandskab'. Tovholderen må altid holde 'sin sti ren', dvs. agere demokratisk og ikke forfordele nogen.</li> <li>• Tovholderen må også have en vis økonomisk forståelse og erfaring med fundraising.</li> <li>• Evnen til at kombinere idéer, mennesker, instanser og ressourcer – hvilket kræver et vist overblik.</li> <li>• Bykoordinatoren fungerer som 'én indgang' til kommunen for borgerne i Hirtshals. Det kan være vanskeligt at finde ud af, hvem i kommunen man skal have fat på, men alle kender John (bykoordinatoren), og hver torsdag har han åben kontortid i det gamle rådhus fra 13-17. Det kan dog være tidskrævende for ham at bære sagerne videre. Modtagelsen i kommunen afhænger af, hvem han får fat i, og denne persons relationer til andre i andre forvaltninger. En person i kommunen med en funktion ligesom hans (én indgang til alle) ville være hensigtsmæssig.</li> <li>• For kommunen er Byforum Hirtshals et vigtigt testprojekt i en tid, hvor kommunens rolle er under forandring.</li> </ul>



## Hillerød

<b>HVOR</b>	Hillerød bymidte
<b>HVEM</b>	Hillerød Kommune, C4 (paraplyorganisation der samler og udvikler erhverv, handel, kultur/turisme og uddannelse), Hillerød Shopping (shoppingcentret Slotsarkaderne og Cityforeningen), ejendomsejere i bymidten (via ejendomsforening), liberalt erhverv (via interessesammenslutningen for disse), kulturaktører og frivillige (via C4).
<b>HVAD</b>	Hillerød Byforum er et offentligt/privat bysamarbejde (forening) hvor aktørerne i fællesskab udvikler, drifter og finansierer projekter i bymidten.
<b>HVORFOR</b>	Formålet er at videreudvikle Hillerød som en stærk og attraktiv kultur- og handelsby. 'Tændsatsen' var en periode med mange udlejede lokaler og en udfordring i form af manglende byrumskvalitet.
<b>ORGANISATIONSFORM</b>	Hillerød Byforum eksisterer i regi af C4, der varetager foreningens administration. Byforum 'bor' pt. i Slotsarkaderne, hvor 2-3 personer er ansat til at drive foreningen i dagligdagen. Bestyrelsen udgøres af flg.: Hillerød Kommune (4 pladser), Handel (4 pladser i alt, 2 til Slotsarkaderne og 2 til Cityforeningen, Ejendomssejerne (4 pladser), Liberalt erhverv (1 plads), Kultur (1 plads), Frivillige (1 plads). Under bestyrelsen er der en række arbejdsgrupper, der arbejder på frivillig basis og med deltagelse af en fra forvaltningen. Hver gruppe får en konkret arbejdsopgave, og når den er løst, opløses gruppen og nye opstår.
<b>ROLLEFORDELING</b>	I kraft af bestyrelsens sammensætning og de forskellige gruppers økonomiske bidrag (samt andre former for bidrag) synes der at være tale om et meget ligeværdigt samarbejde. Beslutningskompetencen ligger i sidste ende hos Byrådet.
<b>FINANSIERING</b>	Hillerød Kommune giver ca. det samme beløb som henholdsvis handel (Slotsarkaderne og Cityforeningen) og ejendomssejerne. I 2017 var målet 800.000 kr. fra hver gruppe, hvilket ejendomssejerne ikke kom op på. Beløbet stiger hvert år frem til 2020. For perioden 2017-2020 forventes ca. 45% af de budgetterede indtægter at blive genereret fra bykernens handelsvirksomheder (24%), ejendomssejerne (19%) og liberalt erhverv (2%). Hillerød Kommune bidrager med ca. 25% af de budgetterede indtægter, mens indtægter fra sponser og arrangementsafholdelse udgør ca. 30%.
<b>TIDSPLAN</b>	Tidsplanen holder; senere i 2018 venter en politisk evaluering af Byforum, herunder den hidtidige effekt- og resultatskabelse.
<b>UDFORDRINGER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er svært at overbevise ejendomssejerne om investeringens potentiale. Men dialogen er under forandring til det mere positive, nu hvor der er et forum, hvor de fælles interesser er i fokus. Freerider-problematikken er derfor til stede, men opfattes ikke som et afgørende båndspænd.</li> <li>• Det er svært at imødekomme alle forventninger med det aktuelle budget.</li> <li>• Alle vil se resultater med det samme.</li> <li>• Det politiske og det forvaltningsmæssige rum forandres, når der opstår nye partnerskaber som Byforum. Det er en ny beslutningsarena, hvilket skaber røre i de gængse beslutningsprocesser. Hvem har 'ansvaret' for de sager, der kommer fra Byforum og op til Byrådet? Og hvordan sikres ejerskab til Byforum blandt alle i Byrådet, når kun 4 politikere deltager i Byforum?</li> <li>• Det medfører en ny ansvarsfordeling og en ny faciliterende rolle for forvaltningen – samt et behov for en ny måde at gøre de nye ting på.</li> </ul>
<b>FORCER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stor fokus på og vilje til samarbejde og partnerskaber i kommunen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stor civil opbakning og en markant lokalpatriotisme og stolthed.</li> <li>• Stor opbakning fra detailhandlen.</li> <li>• En grundig proces og planlægning af Byforum forud for stiftelsen.</li> <li>• Mange resultater og god økonomi (i forhold til netværkets øvrige cases) – det går iflg. Byforum over al forventning.</li> <li>• Opmærksomhed i forvaltningen på det paradigmeskifte, der er ved at ske.</li> </ul>
<b>LÆRING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den største læring ligger i det paradigmeskifte, som er i gang. Læringen herfra kan bruges i mange andre sammenhænge.</li> <li>• Potentialet i koordineringen og det 'at sidde rundt om samme bord' er enormt.</li> <li>• Respekt og tillid, tro og tiltro – essentielt!</li> <li>• Dialogen bliver mere nuanceret, når man sidder ved samme bord og begynder at se det fra de andres perspektiv. Siloer og fordomme brydes ned, når man sidder ansigt til ansigt. Man vokser af at indgå i fællesskabet. Dér bliver det interessant. Afstanden mellem politikere og andre aktører mindskes.</li> <li>• Alle skal vænne sig til at 'dele magten' på en ny måde.</li> <li>• I Hillerød valgte man efter sidste valg at køre med én valggruppe i Byrådet i stedet for de sædvanlige to. Det har haft en stor positiv effekt på byrådsarbejdet og afstedkommet mange positive tilkendegivelser fra borgerne. Også for Byforum har det betydet rigtig meget.</li> <li>• Hillerøds borgmester: "Det mest interessante ved Hillerød Byforum er, at der nu er skabt nogle rammer for et ligeværdigt samarbejde – og at der er så markant interesse for projektet i byen".</li> <li>• Meget vigtigt at synliggøre alt hvad Byforum gør.</li> <li>• Ift. ejendomsejerne: Det er nemmere at skabe engagement hos dem, der har 'hillerødblod' i årerne.</li> <li>• Et vigtigt argument for at melde sig ind i Byforum er, at markedsføringsplatformen <a href="http://hillerod.nu">hillerod.nu</a> er en del af det; det vil folk gerne være med i.</li> </ul>

## Frederiksberg

<b>HVOR</b>	Dr. Olgasvej og Kong Georgsvej, Frederiksberg
<b>HVEM</b>	Frederiksberg Kommune og – indtil videre – 4 interesserede virksomheder (primært mindre vidensvirksomheder).
<b>HVAD</b>	Projektet er som udgangspunkt mest af alt en undersøgelse af, hvad der skal til for at skabe et stærkt virksomhedsmiljø, som kan bidrage til at skabe en attraktiv by. For kommunen handler det om at fastholde erhvervet og indgå i en dialog, så virksomhederne bliver klar over mulighederne for medindflydelse og bidrag til udvikling af lokalmiljøet. Projektet ligger i forlængelse af et byfornyelsesinitiativ i området.
<b>HVORFOR</b>	Formålet er at skabe netværk, vidensdele og blive bevidste om hinandens ressourcer. Tanken er, at de enkelte virksomheder og området som helhed kan blive stærkere sammen. For kommunen handler det om at styrke byen og opretholde erhvervet, der er under pres grundet høje m2-priser. Men der er ingen 'brændende platform'.
<b>ORGANISATIONSFORM</b>	Der er ingen organisation.
<b>ROLLEFORDELING</b>	Det er kommunen, der har taget initiativ til projektet. Efter de indledende runder hyrede kommunen en konsulent til at tale med de enkelte erhvervsdrivende.
<b>FINANSIERING</b>	Kommunen har betalt for den hidtidige proces. Det sker i regi af områdefornyelsen, hvor der er formuleret en erhvervsindsats.
<b>TIDSPLAN</b>	Projektet har udviklet sig meget langsomt, og det er tvivlsomt, at der pludselig kommer meget skub i processen. I dialogen er det kommet frem, at de lokalplanmæssige rammer i området fra 1980 kun tillader industri i området. Både kommunen og virksomhederne ønsker at lukke op for mere liberalt erhverv. Dette er dog ikke noget der kan realiseres i en proces alene med erhvervslivet. Her er borgerne i området også part. Opgaven ligner så mere en traditionel planproces, hvor alle i området høres. Et firma har tilbudt sig at drive den fortsatte proces – mod betaling.
<b>UDFORDRINGER</b>	Engagementet hos de private erhvervsdrivende har været meget begrænset. Kommunens ressourcer er begrænsede. Men projektet kører fortsat videre.
<b>FORCER</b>	Tålmodighed.
<b>LÆRING</b>	Man skal være god til at engagere – men det koster tid og penge, hvilket støder mod manglende ressourcer i kommunen.

## Fredericia

<b>HVOR</b>	Bymidten i Fredericia samt en del af området Fredericia C (i forlængelse af bymidten)
<b>HVEM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fredericia Kommune</li> <li>• Business Fredericia/Fredericia Shopping</li> <li>• Fredericia C</li> </ul>
<b>HVAD</b>	<p>Der skal skabes et samarbejde med de private parter omkring udvikling af bymidtens identitet, koordinering af de mange igangværende projekter og udfoldelse af potentialet i den kommende stigning af beboere og besøgende. Overordnet set handler det om at skabe sammenhæng og udvikling inden for Voldene og sikre, at den nye Kanalby og den eksisterende bymidte udvikler sig sammen og ikke i et indbyrdes konkurrenceforhold.</p> <p>Som udgangspunkt har kommunen valgt at fokusere indsatsen på tillidsopbygning mellem kommunen og erhvervslivet for at skabe de nødvendige vækstbetingelser for et godt samarbejde. Begge parter giver udtryk for, at samarbejdet nu er mærkbart forbedret.</p>
<b>HVORFOR</b>	Brændende platform: Tilbagegang i lokalkøbsandel i bymidten; tomme butikker; et øget antal beboere og besøgende vil efterspørge en bymidte med et bredt udvalg, oplevelser og kvalitet.
<b>ORGANISATIONSFORM</b>	<p>Der foreligger ikke egentlige aftaledokumenter. Det tages der fat på i den kommende tid. Der er p.t. tale om en uformel samarbejdsstruktur mellem Fredericia Kommune, Fredericia C og Business Fredericia/Fredericia Shopping.</p> <p>Der har været nedsat et "Advisory Board" med deltagelse af de interessenter, der har særlig interesse i projektet (ejendomsejere/ejendomsmæglere, ADP, banker, Fredericia Teater m.fl.). Advisory board'et inviteres regelmæssigt til deltagelse i møder om projektudviklingen. Herudover er der en række interessenter, som kan have en interesse i afgrænsede dele af projektet (bl.a. dem, der er involveret i de forskellige udviklingsprojekter i bymidten), og de holdes løbende orienteret og inviteres til relevante møder.</p>
<b>ROLLEFORDELING</b>	Fredericia Kommune har været tovholder på projektet, men parterne mener, at de er ved at være klar til at tage næste skridt i samarbejdet og begynde at formulere nogle fælles visioner og konkrete mål og således grundlæggende træde ind i et privat-øfentligt bysamarbejde.
<b>FINANSIERING</b>	Fredericia Kommune har finansieret projektet indtil videre, men Business Fredericia har også ansat en konsulent, der bl.a. har til opgave at understøtte processen omkring samarbejdsudviklingen med kommunen.
<b>TIDSPLAN</b>	Tiden er gået med at skabe en fælles forståelse og grundlag for samarbejde. Samarbejdet er endnu i en tidlig fase, men det udvikler sig hele tiden.
<b>UDFORDRINGER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fredericia er en gammel industriby, der i mange år har lidt under interne uenigheder, eksempelvis i forbindelse med Værftets flytning.</li> <li>• Fredericia er konstant presset af de omkringliggende større byer.</li> <li>• Den største barriere er at skabe en fællesforståelse for, at midtbyens samlede udvikling er til glæde for hele Midtbyen, således at kræfterne ikke bruges på interne kampe om Midtbyens udvikling. Bag denne barriere ligger en grundliggende usikkerhed om, hvorvidt handelen og aktivitetsniveauet i bymidten er omfattende nok til at kunne 'brødføde' hele midtbyen.</li> </ul>
<b>FORCER</b>	Byen har i de seneste år oplevet en udvikling, der har givet anledning til optimisme. Indbyggertilvæksten er nu større end i nabobyerne. Kommunen er rangeret højest på

	<p>listen over byers erhvervsklima. Der er gang i krydstogtskibene, og Musical Teateret leverer gang på gang positive overskrifter om Fredericia. Endelig har Fredericia den nye Kanalby, voldene, stranden og dens attraktive beliggenhed direkte til vandet.</p>
<b>LÆRING</b>	<p>Man skal være god til at lytte. En fælles forståelse af udfordringerne og tiltagene kræver mange møder og megen dialog.</p> <p>Det har haft stor positiv betydning, at kommunen økonomisk har understøttet udviklingsarbejdet i form af en bevidst strategi for at få etableret det optimale samarbejds-klima. Udfordringen er at få gjort samarbejdet så solidt, at det også kan holde, hvis og når tiderne bliver dårligere.</p>

## Slagelse

<b>HVOR</b>	Slagelse by (fra byskiltet)
<b>HVEM</b>	Slagelse Kommune og erhvervsforeningen Business Slagelse.
<b>HVAD</b>	Parterne har sammen lanceret en samarbejdsform, som de kalder 'Medbyg', der involverer alle i en fælles styrkelse af Slagelse – med fokus på detailhandlen. Ideen er, at alle butikkerne i byen skal betragte sig som en del af en større helhed, hvor parternes fælles indsats skal sikre alles succes. Midtbyen skal med andre ord agere og fremstå som én enhed, lidt a la et shoppingcenter, i erkendelse af et enhver form for intern kamp og/eller ignorance af nærmiljøet vil være til skade for alle – i længden.
<b>HVORFOR</b>	Formålet er at styrke og fremtidssikre Slagelse som handelsby. Indtil nu har der været stærkt fokus på det forberedende arbejde med at udvikle et mind-set baseret på åbenhed og samarbejde.
<b>ORGANISATIONSFORM</b>	Der foreligger et forslag til organisering af samarbejdet mellem Kommunen og erhvervslivet i byen. Udfordringen er nu at udfolde det.
<b>ROLLEFORDELING</b>	Rollerne mellem de private og offentlige parter virker indtil videre som værende meget jævnbyrdige.
<b>FINANSIERING</b>	Slagelse Kommune og Business Slagelse har hver skudt 350.000 kr. ind i samarbejdsprojektet.
<b>TIDSPLAN</b>	Den formelle udvikling af projektet har stort set ligget stille i 2018 på grund af kommunalvalget og de politiske stridigheder. Tiden har dog ikke været spildt, men er blevet brugt til at formidle ideerne om 'medbyg'-mindset'et både internt i byen og eksternt i POB-netværket.
<b>UDFORDRINGER</b>	Stor politisk ustabilitet har bremset den formelle udvikling.
<b>FORCER</b>	Stor vilje til at gennemføre projektet i Business Slagelse og blandt de relevante parter i forvaltningen, der alle har gjort en stor indsats for at udvikle og formidle projektet. Business Slagelse er en medlemsstærk forening med et erklæret mål om, at udvikling og styrke opnås i et samarbejde, hvor egen styrke også er fællesskabets styrke og omvendt.
<b>LÆRING</b>	Samarbejde er vejen frem, men det fungerer kun, når det hviler på et ærligt ønske om at <i>ville</i> samarbejde, og når alle parter optræder med gensidig respekt hinanden.

<b>HVOR</b>	Overgade, Nedergade og det gamle H.C.Andersen-kvarter
<b>HVEM</b>	Odense Cityforening, lokale aktører (detailhandel og liberalt erhverv), samt lokale fynske medier. Odense Kommune er ikke en aktiv part, men samarbejder gerne, når og hvor det er relevant.
<b>HVAD</b>	At styrke identitet, handel og aktiviteter i det gamle HCA-kvarter.
<b>HVORFOR</b>	En lukning og omdannelse af den firesporede vej Thomas B. Thriges Gade betyder, at den almindelige forbindelse mellem det gamle kvarter og den øvrige del af bymidten i en årrække lukkes. Der skal derfor gøres en ekstra indsats for at få det gamle kvarter 'levende' og helst styrket igennem byggeprocessen, så der bagefter kan opstå en god og gensidigt supplerende helhed. For at løfte opgaven må private og offentlige aktører gå sammen og i fællesskab få det bedste ud af situationen.
<b>ORGANISATIONSFORM</b>	Planen var at etablere en privatdrevet forening (handel, erhverv, ejendomsejere), men projektet er gået i stå.
<b>ROLLEFORDELING</b>	Privat drevet – kommunen som ekstern samarbejdspartner. Cityforeningen har forsøgt at løbet projektet i gang. Der har været opstartsmøder, og der er forsøgt formuleret nogle mål. De erhvervsdrivende i kvarteret skulle komme med nogle tilbagemeldinger, men disse er udeblevet. Cityforeningen er ved at miste troen og gør næppe mere.
<b>FINANSIERING</b>	Cityforeningen skulle oprindeligt stå for at finansiere projektet, herunder søge fondsmidler blandt lokale donorer (3x75.000 kr.). Det blev dog ikke gennemført.
<b>TIDSPLAN</b>	Projektet er gået i stå, næsten før det begyndte.
<b>UDFORDRINGER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manglende engagement hos de erhvervsdrivende i HCA-kvarteret.</li> <li>• Når kommunen samtidig er fraværende, er der ikke meget at bygge på. Cityforeningens formand efterlyser en lovhjemmel, der kan udelukke free-riders og få alle med.</li> <li>• Manglende ressourcer og fokus (fra kommunens side) omkring partnerskaber.</li> </ul>
<b>FORCER</b>	En stærk cityforening med stor opbakning i byen – bare ikke i HCA-kvarteret. Og et generelt godt samarbejde mellem Cityforeningen og kommunen.
<b>LÆRING</b>	Uden engagement, vilje, tid, penge og fokus – intet partnerskab.

