



# **BENCHMARK AF STYRKER OG SVAGHEDER I GREATER COPENHAGEN**

**NOTAT UDARBEJDET FOR REGION HOVEDSTADEN**

**AF RAMBØLL MANAGEMENT CONSULTING**

**[WWW.RAMBOLL.COM](http://WWW.RAMBOLL.COM)**

## INDHOLD

<b>1.</b>	<b>METROPOLDANNELSE OG BYREGIONERS KONKURRENCEEVNE</b>	<b>1</b>
1.1	Metropoldannelse og byregioners konkurrenceevne	1
1.2	Fem modeller for vækst i metropolregioner	3
1.3	Styrker, svagheder og muligheder for Greater Copenhagen	5
<b>2.</b>	<b>PERFORMANCE OG GOVERNANCE I UDVALGTE BYREGIONER</b>	<b>8</b>
2.1	Amsterdam	8
2.2	Barcelona	11
2.3	Hamborg	13
2.4	London	16
2.5	Stockholm	19
	<b>KILDEFORTEGNELSE</b>	<b>21</b>

## 1. METROPOLDANNELSE OG BYREGIONERS KONKURRENCEEVNE

I dette notat benchmarkes Greater Copenhagens styrker og svagheder i forhold til fem metropolregioner: Amsterdam, Barcelona, Hamborg, London og Stockholm. På baggrund af dette identificeres temaer til det videre strategiske arbejde med at skabe vækst og udvikling i Greater Copenhagen gennem metropoldannelse. Notatet er baseret på en analyse af internationalt anerkendte publikationer, materiale fra metropolregionerne samt dialog med repræsentanter og forskere fra metropolregionerne.

### 1.1 Metropoldannelse og byregioners konkurrenceevne



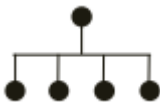

Funktionelle byregioner spiller en afgørende rolle for konkurrenceevnen. Eksempelvis forringes arbejdskraftproduktiviteten i byregioner, der er opdelt i mange administrative enheder (OECD, 2015b). Metropoldannelse er altså en vej til højere vækst, men også potentielt højere livskvalitet, fx gennem helhedsorienteret trafikplanlægning, som giver kortere pendlingstider.

*“If municipalities are left to pursue strategic policy choices in isolation, they may individually achieve their short-term targets, but collectively miss the point of growing or remaining globally competitive in the medium to long term. The lack of co-ordination may generate a cost not only for municipalities, but also for the larger urban agglomeration, and ultimately for the country” (OECD, 2015).*

Funktionelle byregioner i stort set alle OECD-lande, går på tværs af traditionelle administrative grænser. Byerne passer således ikke længere til deres administrative opdelinger (EUROCITIES, 2013). Udfordringer går desuden ofte på tværs af politikområder og offentlige/private skel.

Der findes ikke én løsning på metropoldannelse, som passer til alle funktionelle byregioner (EUROCITIES, 2013). Der findes derimod mange forskellige muligheder og modeller. I dette notat benchmarkes Greater Copenhagens styrker og svagheder i forhold til fem metropolregioner: Amsterdam, Barcelona, Hamborg, London og Stockholm. Metropolregionernes økonomiske performance, vækststrategier og governancemodeller beskrives med afsæt i OECDs oversigt over modeller for koordinering og samarbejde i metropoler, som vist i Figur 1 (OECD, 2014). Med udgangspunkt i denne model, identificeres temaer til det videre strategiske arbejde, med henblik på at skabe vækst og udvikling i Greater Copenhagen gennem metropoldannelse.

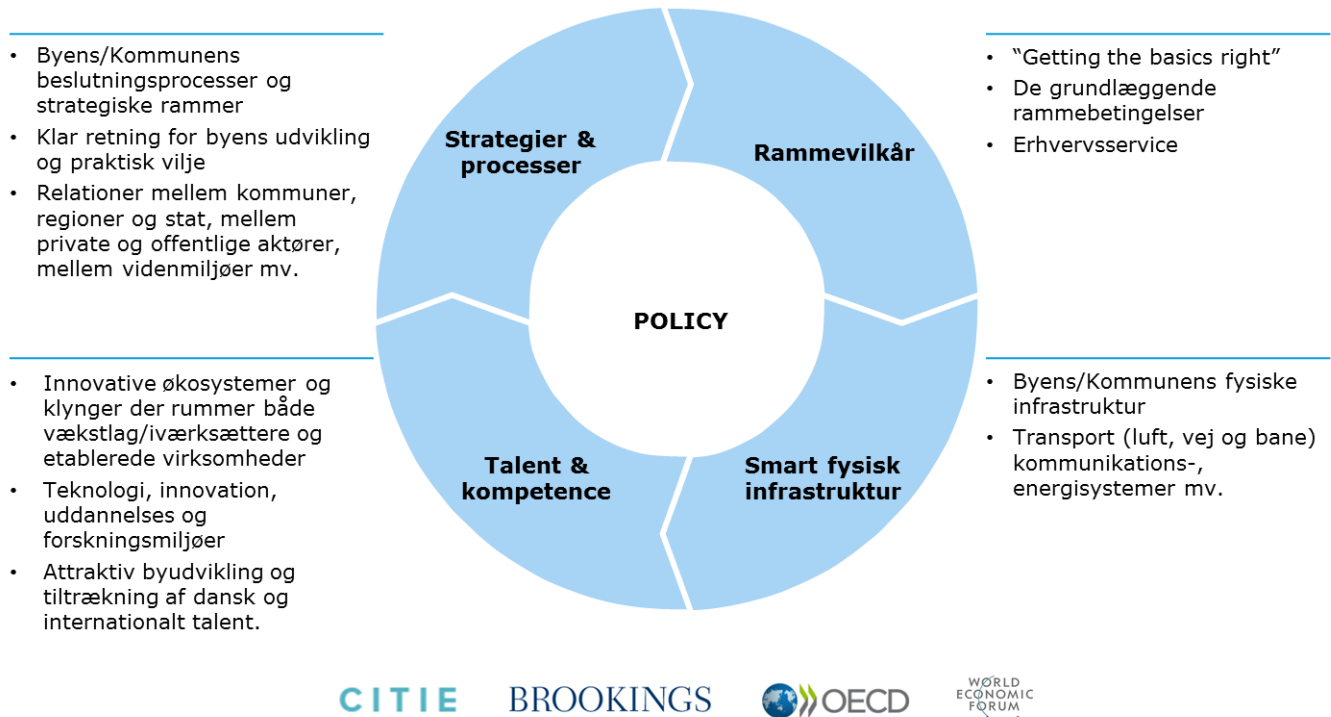
Figur 1: Modeller for koordinering og samarbejder i metropoler

<p><b>1) Informal/soft co-ordination.</b> Often found in instances of polycentric urban development, lightly institutionalised platforms for information sharing and consultation are relatively easy both to implement and to undo. They typically lack enforcement tools and their relationship with citizens and other levels of government tends to remain minimal.</p>	
<p><b>2) Inter-municipal authorities.</b> When established for a single purpose, such authorities aim at sharing costs and responsibilities across member municipalities – sometimes with the participation of other levels of government and sectoral organisations. Multi-purpose authorities embrace a defined range of key policies for urban development.</p>	
<p><b>3) Supra-municipal authorities.</b> An additional layer above municipalities can be introduced either by creating a directly elected metropolitan government, or with the upper governments setting down a non-elected metropolitan structure. The extent of municipal involvement and financial capacity often determine the effectiveness of a supra-municipal authority.</p>	
<p><b>4) Special status of “metropolitan cities”.</b> Cities that exceed a legally defined population threshold can be upgraded into a special status as “metropolitan cities”, which puts them on the same footing as the next upper level of government and gives them broader competencies.</p>	

Kilde: OECD, 2014

Notatet tager afsæt i Figur 2, de illustrerer konceptet for byregionernes konkurrenceevne. Konceptet tager afsæt de parametre som Brookings Institution, OECD, World Economic Forum etc. har fastlagt, som værende betydende for byregionernes konkurrenceevne – dvs. strategier & processer, rammevilkår, fysisk infrastruktur og talent & kompetencer.

**Figur 2: Byregioners konkurrenceevne - performance og governance**



For de fem udvalgte byregioner belyses, dels deres overordnede og individuelle performance i forhold til de enkelte parametre og dels deres strategiske arbejde for at skabe vækst og udvikling (governance.)

## 1.2 Fem modeller for vækst i metropolregioner

Notatet viser, at de fem metropoler skaber vækst gennem fem forskellige modeller. I det følgende opsummeres hovedelementerne i de fem modeller. Kapitel 2 indeholder en mere detaljerede beskrivelse af de enkelte metropoler.

**Figur 3: Metropolregionernes økonomiske performance, vækststrategi og governancemodel**

	Økonomisk performance	Vækststrategi og governancemodel
<b>Amsterdam</b>	Svag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vækststrategi: Fra fysisk infrastrukturhub til digitalt infrastrukturhub</li> <li>• Governancemodel: Uformel / soft koordinering mellem aktører.</li> </ul>
<b>Barcelona</b>	Middel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vækststrategi: Tiltrækning af talent og kompetence gennem aktiv byudvikling og globalisering gennem internationale begivenheder.</li> <li>• Governancemodel: Inter-kommunal organisering</li> </ul>
<b>Hamborg</b>	Middel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vækststrategi: Udvikling af Hamborgs havn til en smart havn</li> <li>• Governancemodel: Over-kommunal organisation.</li> </ul>
<b>London</b>	Stærk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vækststrategi: Forberede byens absorptionsevne gennem massive infrastrukturinvesteringer.</li> <li>• Governancemodel: Over-kommunal organisation.</li> </ul>
<b>Stockholm</b>	Stærk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vækststrategi: Konsensusdannelse om proaktiv agenda for at fremme og understøtte vækstpotentialet</li> <li>• Governancemodel: Blanding mellem en over-kommunal og en inter-kommunal organisering.</li> </ul>

Kilde: Brookings Global Metro Monitor

Anm.: Økonomisk performance er vurderet på baggrund af udviklingen i BNP pr. indbygger og vækst i beskæftigelsen i perioden 2000-2014. Tal for Amsterdam inkluderer også Rotterdam.

### Amsterdam

Amsterdam har haft en relativ svag økonomisk vækst i perioden 2000-2014. Dette er på trods af metropolens centrale beliggenhed i Europa og særdeles stærke infrastruktur (Europas største og fjerdestørste havn i hhv. Rotterdam og Amsterdam samt lufthavnshub). Amsterdams vækststrategi er et forsøg på, at udvikle byen ud fra en fysisk til en digital infrastrukturel hub. Amsterdam er i dag kendt for at satse på udvikling af byen som en smart city, hvilket pt. Amsterdams stærkeste vækstkort.

Den vigtigste læring af Amsterdam er, at metropolregionen har udviklet en strategisk koordinering af IKT gennem Amsterdam Smart City og et offentligt-privat partnerskab, kaldet Amsterdam Economic Board, der samarbejder om at styrke byens vækstaktiviteter. Amsterdams governancemodel er baseret på en uformel/soft-koordinering mellem en række aktører. Koordinationen foregår dels mellem en række kommuner i Amsterdam City Region og dels mellem den private og offentlige sektor i Amsterdam Economic Board.

### Barcelona

Barcelonas økonomiske performance har relativt set været middel i perioden 2000-2014. Barcelonas strategiske arbejde er præget af, at metropolregionen er hovedstad i Catalonien. Dette giver en stærk identitetsfølelse og sammenhængskraft i forhold til det øvrige Spanien. Barcelonas vækststrategi er baseret på en aktiv byudvikling samt en aktiv tilgang til globalisering. Begge dele har ledt til tiltrækning af talent og kompetence. Metropolregionen har siden OL i 1992 gennemført en omfattende udvikling af infrastruktur og byområder. Dette har forskønnet byen, som derfor også har tiltrukket kreative virksomheder. Efter OL har Barcelona anvendt andre begivenheder til at skabe global opmærksomhed, som fx etableringen af Smart City World Expo, der i 2014 havde mere end 14.000 deltagere fra mere end 500 byer på globalt plan.

Den vigtigste læring af Barcelona, er anvendelsen af byudviklingsprojekter som vækstpolitisk virkemiddel. Dette formår metropolregionen på trods af, at metropolregionen fungerer i en kompleks politisk-administrativ struktur. Barcelonas governancemodel er en inter-kommunal organisering, hvor der er skabt et parlament (metropolitan council) med en præsident hen over kommunerne. Parlamentets medlemmer vælges af de enkelte kommuner.

### **Hamborg**

Hamborgs vækst har relativt set været middel i perioden 2000-2014. Hamborgs økonomiske performance er i stort omfang knyttet til Hamborgs havn, som er Europas anden største. Hamborgs vækststrategi er derfor baseret på en udvikling af havnen til en smart havn. En anden del af vækststrategien er en aktiv klyngepolitik, som understøtter vigtige brancher.

Hamborgs strategiske arbejde er understøttet af et stærkt samarbejde med Hamborgs Chamber of Commerce, som har stor indflydelse på den lokaløkonomiske udvikling og erhvervslivet. Fx har Chamber of Commerce bidraget til, at Hamborg blev den første delstat i Tyskland til at introducere Business Improvement Districts, som et redskab til at fremme den lokale udvikling.

Samtidig kan Hamborg drage fordel af, både at være by og delstat. Dette giver metropolregionen stærke formelle kompetencer, muliggør at Hamborg kan fokusere på en lagsigtet strategi, at metropolregionen kan påvirke nationale rammevilkår og at byrådet kan påtage sig et aktivt ejerskab, som udvikler af det store byudviklingsprojekt, HafenCity. Hamborgs governancemodel er et eksempel på det, som OECD kalder for en over-kommunal organisering.

### **London**

London har haft en relativ stærk økonomisk vækst i perioden 2000-2014. Væksten har været drevet af en række forhold, herunder byregionens størrelse, det stærke universitetsmiljø, Londons internationale finanssektor og det engelske sprog. Til en vis grad kommer væksten af sig selv.

På det oveordnede plan handler Londons vækststrategi derfor om at gøre byen parat til at absorbere den forventede befolkningstilvækst på 1 mio. mennesker, der forventes at flytte til Greater London i løbet af de kommende ti år. Det kræver massive investeringer i infrastruktur på alle niveauer – fra en supplerende lufthavn til en massiv boligudbygning.

På virksomhedssiden har London forskellige konkrete redskaber. Trods Londons størrelse har metropolen en one-stop-shop for erhvervsservice, kaldet London Growth Hub, som drives af et offentligt-privat partnerskab. I det helt nære niveau har London mulighed for at understøtte Business Improvements Districts, som forbedrer rammevilkår for virksomheder på gadeplan. Londons governancemodel er det som OECD kalder for en over-kommunal organisering.

### **Stockholm**

Ligesom London har Stockholm også haft en relativ stærk økonomisk vækst i perioden 2000-2014 og ligesom i London drives Stockholms vækst af en stor koncentration af virksomheder inden for højteknologisk serviceydelser, herunder særligt ift. telekommunikation, forskning og udvikling og medievirksomhed, samt ift. produktion af kommunikationsudstyr.

Stockholms vækststrategi er baseret på etableringen af en stærk konsensus omkring en meget proaktiv agenda, for at fremme og understøtte vækstpotentialet i regionen. En agenda, som understøttes af en meget klar tværkommunal governancestruktur samt et stærkt samarbejde med erhvervsliv, vidensinstitutioner mv.

Stockholms governancemodel er en blanding mellem en over-kommunal organisering i Stockholms Län og en inter-kommunal organisering i Stockholm Business Alliance. Stockholms Län svarer omtrent til en dansk region, mens Stockholm Business Alliance er en mellemkommunal organisation, som aktuelt omfatter 53 kommuner i regionen. Organisationen arbejder bl.a. med at informere om regionens styrker, identificere investeringsmuligheder, opfølgning på udenlandske etableringer og investeringer.

### 1.3 Styrker, svagheder og muligheder for Greater Copenhagen

På baggrund af sammenligningen med de fem metropolregioner i denne analyse peges i det nedenstående på styrker, svagheder og muligheder for Greater Copenhagen. Analysen peger i særlig grad på tre udfordringer og muligheder:

- Governance: Hvordan samles aktørerne?
- Erhvervsstrukturen i Greater Copenhagen
- Greater Copenhagen's internationale profil

#### **Governance: Hvordan samles aktørerne?**

Visionen for Greater Copenhagen-samarbejdet er, at geografien i 2020 er et internationalt knudepunkt for investeringer og viden. Derudover ønskes det, at den økonomiske vækst øges og som minimum er på niveau med de mest succesfulde metropoler i Europa. Samarbejdet mellem kommuner, regioner, virksomheder og universiteter i metropolregionen omfatter derfor bl.a. understøttelsen af fælles markedsføring af "Greater Copenhagen", understøttelsen af tiltrækningen af investorer, turister, virksomheder og talenter, samt understøttelsen af et sammenhængende arbejdsmarked. Samarbejdet omfatter alle 46 østdanske og 33 skånske kommuner, ligesom de tre regioner, Region Sjælland, Region Hovedstaden og Region Skåne, indgår i samarbejdet. ([www.greatercph.dk](http://www.greatercph.dk)).



Netop samarbejdets geografiske dækning og det grænseoverskridende samarbejde mellem regionale og kommunale myndigheder, udgør en væsentlig styrkeposition, men også en udfordring i forhold til at samle aktører om en fælles retning. Sammenlignet med de 5 udvalgte metropolregioner, som er mere urbane, giver spændet i Greater Copenhagen-samarbejdet fra storby til landområder andre dynamikker. Dette gælder bl.a. som "funktionel arbejdsmarkedsregion", hvor den omfattende geografiske dækning og den følgende store kompetencemæssige spændevidde blandt områdets 3,9 mio. mennesker, giver unikke muligheder i sammenligning med de udvalgte metropolregioner.

Dertil kommer spændevidden i det formelle politiske samarbejde mellem de tre regionale myndigheder og 79 kommuner i Østdanmark og Sydsverige. Dette giver fx unikke muligheder for udenlandske investorer, som i mindre grad er optaget af myndighedsgrænser, men i højere grad er optaget af at kunne kapitalisere af deres investeringer. Udenlandske investorer har gennem Greater Copenhagen-samarbejdet således mulighed for, at placere deres investeringer i enten danske eller svenske aktiver. Dette grænseoverskridende perspektiv kan ingen af de 5 øvrige metropolregioner præstere, hvilket også bemærkes af Financial Times, som har tildelt Greater Copenhagen prisen for bedste strategi til at tiltrække udenlandske investeringer, i kategorien for mellemstore regioner, som bl.a. tæller Amsterdam, Hamborg og Stockholm.

Greater Copenhagen-samarbejdet har samtidigt fokus på at adressere de barrierer, der kan være for begrænsende for erhvervslivets og det funktionelle arbejdsmarkeds udviklingsmuligheder. I denne sammenhæng er det i øvrigt relevant at bemærke, at den grænseoverskridende geografi giver nogle dynamikker som ikke opstår i samme grad i de øvrige 5 metropolregioner. De strukturelle forskelle mellem de danske og svenske byer og ubalancerne mellem svenske og danske forhold – herunder bl.a. ift. huspriser, prisniveauer, lønforhold, kompetencefordeling mv. – fungerer i sig selv som drivkræfter for en i denne sammenhæng unik erhvervsmæssig dynamik, mobilitet og integration. Den brede geografiske dækning og den grænseoverskridende geografi skaber samtidigt en vækstplatform, som i mindre grad er sårbart overfor udsving. Sammenlignet med de 5 øvrige metropolregioner, har denne økonomiske stabilitet stor betydning for udenlandske investorer.

Styrken i det brede samarbejde er imidlertid samtidig også udfordringen. Greater Copenhagen-samarbejdet skal både kunne fungere på tværs af kommuner og regioner i Danmark, men også på tværs af lande. Det er en unik udfordring, som ingen af de 5 øvrige metropolregioner i denne analyse har. Den metropolregion, som kommer nærmest ved den komplekse governancestruktur, er Barcelona, men aktørerne i Barcelona-området har fordel af at have en stærk fælles identitet, som gives af byens status som hovedstad i Catalonien. Derfor er det særligt vigtigt for Greater Copenhagen-samarbejdet at tilpasse governancestrukturen til den nye virkelighed, hvor funktionelle byregioner ikke defineres af administrative grænser, men af pendlingsoplande, netværk og økosystemer. Netop det omfattende myndighedssamarbejde giver muligheder for at Greater Copenhagen-samarbejdets indsatser og initiativer kan forankres meget bredt og samtidigt meget tæt på de lokale styrkepositioner. Men det forudsætter, at der kan skabes fælles fodslag mellem aktørerne.

Greater Copenhagens fortsatte arbejde med at styrke governance-dimensionen kan fx tage udgangspunkt i OECDs shortlist, som viser, hvilke tiltag der har vist sig effektive for udviklingen af styringsreformer i funktionelle byregioner (OECD, 2015b):

1. Motivere samarbejde gennem konkrete metropolprojekter.
2. Byg ejerskab blandt nøgleinteressenter.
3. Skab finansieringskanaler.
4. Skab incitamenter til og kompensation for kompromisser blandt de deltagende parter.
5. Implementer en langsigtet proces for monitorering og evaluering.

På baggrund af denne liste kan følgende spørgsmål stilles til den videre, strategiske udvikling af metropolen:

- *Hvordan motiverer man bedst et samarbejde gennem konkrete metropolprojekter?*  
Hvilke projekter vil kunne samle aktørerne? Hvem vil være med til at gå forrest i at udvikle og gennemføre nye initiativer? Vil man fx kunne udvikle nye metropolprojekter inden for styrkelse af økosystemer?
- *Hvordan bygger man ejerskab blandt nøgleinteressenter til nye initiativer?*  
Hvad kræver det at få de væsentligste aktører i Greater Copenagen samarbejdet til at bakke op og hvem er vigtige på nationalt plan i Danmark og Sverige? Skal nogen have noget igen til gengæld for støtte?
- *Kan man opbygge nye finansieringskanaler? Eller kan man anvende eksisterende finansieringskanaler anderledes?*  
Kan Greater Copenhagen fx udvikle en samlet infrastrukturplan sådan, som London har gjort?

### **Erhvervsstrukturen i Greater Copenhagen**

Den anden udfordring, som analysen peger på er erhvervsstrukturen i Greater Copenhagen. Greater Copenhagen har fordel af at være en metropolregion. I sammenligning med hele landet betyder det, at erhvervsstrukturen er præget af en høj koncentration af virksomheders hovedkvarterer og af virksomheder inden for forretningsservice, som generelt er en branche med høj værditilvækst. Udfordringen er, at de øvrige metropolregioner har den samme fordel i deres lande. Erhvervsstrukturen i Greater Copenhagen ligner de andre metropolregioner i denne rapport.

To af metropolerne adskiller sig dog fra de øvrige. Det er London og Stockholm. Begge metropolregioner har en stærk økonomisk performance og samtidigt er begge præget af et erhvervsliv, som er mere koncentreret inden for teknologiske virksomheder end de øvrige metropolregioner, inklusiv Greater Copenhagen. Stockholms erhvervsliv er endvidere – ligesom hele Sverige – præget af en større koncentration af eksportvirksomheder, end vi har i Danmark. Dette er en afgørende forskel. Metropoler, som har en høj koncentration af virksomheder der eksporterer, performer generelt bedre end metropolregioner, som har en lav koncentration (World Bank, 2015). På sam-



me måde er Londons erhvervsliv stærkt specialiseret inden for forretningsservice, herunder finanssektoren, som traditionelt er en høj værdiskabende branche.

Disse observationer er baseret på tal fra Brookings Global Metro Monitor og er understøttet af udsagn i de enkelte cases. Det har ikke været muligt inden for rammerne af denne rapport, at udvikle dette analyseresultat til et niveau, hvor det kan understøtte politikudvikling, men analysen indikerer, at der er grund til at se nærmere på erhvervsstrukturen i Greater Copenhagen i et internationalt lys og se nærmere på hvilke redskaber, der kan tages i brug for at understøtte udviklingen af højt værdiskabende brancher og virksomheder i de kommende år.

### **Greater Copenhagens internationale profil**

Den tredje udfordring og mulighed er at styrke og skærpe Greater Copenhagens internationale profil. Nogle af de metropolregioner, som er med i denne rapport, har en skarp international profil. Det gælder primært London og Barcelona, som hver især er internationalt kendt for deres styrker. Barcelona har siden OL i 1992 arbejdet bevidst og målrettet med at opbygge og skærpe den internationale profil, dels gennem omfattende infrastruktur og byudviklingsprojekter og dels gennem etablering af internationale begivenheder i byen. I dag forsøger Amsterdam at blive kendt som en smart metropolregion i Nordeuropa gennem satsningen på smart city-løsninger.

København er i dag internationalt kendt og anerkendt for en høj livability og for at være langt fremme med miljøtiltag. København har også professionaliseret arbejdet og tiltrukket internationale begivenheder. Hvordan udnyttes denne platform i hele Greater Copenhagen?

Strategiske spørgsmål ifbm. udviklingen af Greater Copenhagens internationale profil kunne være:

- *Vil Greater Copenhagen satse på at blive en smart metropolregion?*  
Hvis ja. Hvordan vil Greater Copenhagen adskille sig fra fx Amsterdams satsning på smart city? Hvordan vil Greater Copenhagen udbrede og anvende de muligheder, der skabes gennem Connecting Copenhagen? Og hvordan skabes der finansieringskanaler til dette?
- *Vil Greater Copenhagen anvende Barcelonamodellen og skabe vækst gennem byudvikling og internationale begivenheder?*  
Hvis ja. Hvad skal være den næste, store internationale begivenhed?

## 2. PERFORMANCE OG GOVERNANCE I UDVALGTE BYREGIONER

### 2.1 Amsterdam

Amsterdams vækststrategi er et forsøg på at udvikle byen fra en fysisk infrastrukturhub til et digital infrastrukturhub. Amsterdam er i dag kendt for at satse på udvikling af byen som en smart city, hvilket pt. Amsterdams stærkeste vækstkort.

#### Økonomisk performance

Amsterdam har i perioden 2000-2014 oplevet en gennemsnitlig vækst i BNP pr. indbygger på 0,6 %, hvilket er på niveau med eksempelvis Hamborg og København. Dog er der udsving inden for perioden, hvor specielt årene omkring 2009-2014 var udfordret med en gennemsnitlig vækst i BNP pr. indbygger på -0,4 %, hvilket tilsvarende gjorde sig gældende i eksempelvis Barcelona. Amsterdam har ikke helt formået at komme op på niveauet fra før 2009, men ser ud til at have formået at vende udviklingen. For 2013-2014 ses der en vækst i BNP på 0,3 %, som dog er lavere end de resterende byer, der er inkluderet i analysen.

#### Hvad kan vi lære af Amsterdam?

- Strategisk koordinering af ICT gennem Amsterdam Smart City
- Amsterdam Economic Board er et OPP, der styrker byens vækstaktiviteter
- Opkvalificering af den regionale offentlige transport vil sammensætte regionen

Amsterdam er en polycentrisk by, med bymidten som omdrejningspunkt for byens kultur-, turist- og medieaktiviteter. Erhvervsydelse og den finansielle sektor er fastlagt i den sydlige akse. Derudover spiller andre zoner i Amsterdam-regionen, herunder Schiphol lufthavn og Amsterdams havn, en stor rolle i en international handelskontekst. I takt med at Amsterdam er blevet en mere polycentrisk by, har sektorkompositionen rykket sig markant. Den finansielle sektor er reduceret og fortsat udfordret, men har stabiliseret sig omkring et mindre aktivitetsniveau, som følge af den finansielle krise. Engroshandel, især ifm. computere, software, fødevarer, tøj, medicinudstyr, og high-end systemer til brug i luft- og havnefart, er derimod blevet en betydelig komponent i Amsterdams økonomi. Sundhedssektoren, biovidenskab, turisme og IT har også oplevet en fremgang.

Amsterdams største udfordring ligger i at realisere befolkningens potentiale. Amsterdams befolkning er blandt Europas højst uddannede befolkningsgrupper og er i øvrigt præget af høj diversitet: samlet set har 42 % af befolkningen opnået en videregående uddannelse mens 34 % er af anden etnisk baggrund. På trods af disse kendetegn har Amsterdam oplevet en svag vækst siden finanskrisen, på 0,5 % mellem 2009 og 2014 (Brookings data). Fremadrettet vil Amsterdam også opleve et øget pres på byens infrastruktur og rammevilkår, som følge af en stor befolkningstilvækst. Mellem 2010 og 2014 oplevede Amsterdam en tilvækst på 78.000 indbyggere. Dobbelt så meget som den gennemsnitlige urbaniseringsrate i Holland i samme periode (OECD, 2015a).

#### Governance, strategier og processer

Som metropol opererer Amsterdam i et decentraliseret hollandsk system, hvor regioner og Amsterdams 16 kommuner har en betydelig grad af selvstændighed, men med aktiv statslig involvering i byplanlægning og -udvikling. Herudover er graden af institutionel kompleksitet i Amsterdam by langsomt taget til, som følge af byreformen i 1980. Reformen opdelte Amsterdam i 15 'boroughs' på baggrund af et ønsket om øget lokal ansvarliggørelse. Disse 'boroughs' er fortsat relevante og styres gennem et råd, med mandat til at yde en række lokale services<sup>1</sup>. Som konsekvens af en kompleks governancestruktur (øget regional og kommunal selvstændighed, samt opdeling i 'boroughs'), har Amsterdam oplevet markante udfordringer i forbindelse med implementeringen af projekter (OECD, 2015a).

I stedet for at gøre op med den institutionelle kompleksitet, har Amsterdam udviklet en offentlig-privat lederskabs platform, der styrker byens uddannelse, handel og smart city aktiviteter. Denne offentlig-private lederskabsplatform, Amsterdam Economic Board (AEB), blev etableret i 2010 og er blevet den vigtigste institutionelle aktør for strategisk løsninger, der fremmer økonomisk udvikling. Netværket fokuserer især på at konsolidere 'triple-helix' modellen mellem industrien, forsk-

<sup>1</sup> Større infrastrukturprojekter tilfalder Amsterdams overordnede byråd.

ningsinstitutioner og kommunal og regionale myndigheder. Af den grund er AEB etableret som et netværk bestående af repræsentanter fra lokale og regionale myndigheder, vidensinstitutioner og virksomheder. Dette har til formål at bidrage med holistiske strategier for Amsterdams fremadrettede kurs, for økonomisk udvikling indenfor en række sektorer. AEB består af et netværk af 21 ledere og et sekretariat med 41 medarbejdere (20 – 25 FTE), der understøtter det daglige virke. AEB bliver årligt støttet med omtrent 3 millioner EUR, hvoraf to-tredjedele kommer fra regionale myndigheder, og resten fra industri og vidensinstitutioner (AEB, 2015).

Udover oprettelsen af AEB, besluttede Amsterdam i marts 2014, at ansætte en direktør for teknologi (CTO), hvis primære rolle er at koordinere ICT løsninger i Amsterdam samt føre tilsyn med Amsterdam Smart City initiativet. Rollen skal understøtte de holistiske arbejdsprocesser blandt byens myndigheder og sætte den overordnede strategiske kurs for implementeringen af teknologiske løsninger. Dette skal medvirke til at forbedre borgernes dagligdag, samt være ansigtet udadtil for eksterne interessenter og dermed hjælpe byen med at navigere i et komplekst politisk landskab (Cisco, 2014).

### Udvalgte aktører og indsatser

#### Vækst gennem Smart City-partnerskab

Amsterdam Smart City (ASC) er et unikt partnerskab mellem virksomheder, myndigheder, vidensinstitutioner og Amsterdams borgere, der fremmer og accelererer integrationen af smarte teknologier i Amsterdam.

Platformen blev igangsat i 2009 og involverer flere end 100 partnere, der arbejder på over 90 innovative projekter. ASC understøtter en grundlæggende bevægelse, som skal udvikle Amsterdam fra et traditionelt 'siloopdelt' samfund til et holistisk informationssamfund, der stimulerer synergi gennem et tværsektorielt samarbejde ([www.amsterdamsmartcity.com](http://www.amsterdamsmartcity.com)).

Amsterdam har en ambition om at modernisere tilgangen til rådhusets borgerinddragelse. Det sker i tæt tilknytning med ASC, blandt andet ved at åbne 'living labs' som start-ups kan bruge til at afprøve nye produkter. Herudover har Amsterdams kommune udviklet et 'dashboard' med data om byen, som er tilgængelig for offentligheden (CITIE, 2015b).

I 2014 etablerede Amsterdam en ny kategori for indkvartering, kaldet 'Private Rental', som udreder ejendommejernes ret og ansvar ved kortsigtsudlejning. Fra februar 2015 indgik Airbnb et samarbejde med kommunen om at indkræve skat fra overnattende turister, hvilket går ubeskåret til kommunen (CITIE, 2015b).

#### **Rammevilkår**

I 2007 blev enheden, Amsterdam City Region (ACR), etableret af regeringen fordi den generelle overbevisning var, at en øget sammenlægning af administrative ressourcer og tværkommunalt samarbejde ville sikre en effektiv styring af Amsterdams rammevilkår. De 16 kommuner som blev omfattet af ACR indgik således i et tvungent samarbejde op til 2015 på områder som byudvikling, boligbyggeri, transport, økonomisk vækst og miljøet. Regionen udførte en række lovfæstede pligter under et fælles budget, hvoraf hovedparten blev udledt af regeringens transportbevilling på 600-700 millioner EUR. Selvom samarbejdet ikke længere er obligatorisk, så er der fortsat en høj grad af samarbejde på transportområdet, byudvikling og økonomisk vækst imellem de 16 ACR kommuner (OECD, 2015a).

#### **IRIS - rammevilkår for smart city-løsninger**

Smart energiforsyning forventes at spille en stor rolle i Amsterdam som led i, at blive en Smart City. Potentialet for lokale energiløsninger bliver dog ikke realiseret, da nuværende rammevilkår er restriktive i forbindelse med integrationen af energiløsningerne. Barriererne skyldes den gældende markedsstruktur, der tilgodeser det kommercielle energi- og kontraktmarked.

Projekt IRIS står for 'Institutional and regulatory innovation to support local smart energy provisions' og har til formål, at understøtte lokale smart energiløsninger gennem udarbejdelsen af bedre rammevilkår. På kort sigt vil der fremsættes lovforslag, der fjerner de restriktive elementer i gældende rammevilkår. På længere sigt er målet, at opnå en strukturel tilpasning gearret mod en lokal og decentraliseret energiforsyning.

Kilde: [www.amsterdamsmartcity.com](http://www.amsterdamsmartcity.com)

I KPMGs Competitive Alternatives rapport fra 2014, blev Holland udpeget til at være det tredjebedste land at drive virksomhed i, foran andre store europæiske lande som Frankrig, Tyskland og Italien (KPMG, 2014). Udnævnelsen kan tilskrives en række forhold. For det første er Amsterdams Metropolske område placeret strategisk godt, dvs. i hjertet af EU's fællesmarked, som er et af de største i verden. Herudover er Amsterdam en tilgængelig by at lave forretning i. Amsterdams lufthavn er placeret 15 minutter fra bymidten og tilbyder 317 direkte fly til forskellige destinationer i Europa, såvel som resten af verden.

Historisk set er Amsterdam en havneby og deres position som den logistiske indgang til Europa er fortsat stærk. Amsterdams havn er den fjerde største i Europa og Rotterdams havn (placeret cirka 100 km fra Amsterdam) er den største i Europa. Amsterdams digitale infrastruktur fremmer også erhvervslivet. Sammenlignet med resten af verden, er Holland nr. 2 hvad bredbåndsdensitet angår. Dertil er 33 % af alle europæiske datacentre placeret i Amsterdams metropol, hvilket en række internationale ITC virksomheder drager nytte af, herunder Google, Facebook, Oracle, Cisco, Netflix, mv. (AEB, 2014).

### **Fysisk infrastruktur**

De strukturelle visioner, der er udarbejdet af Amsterdams byråd frem mod 2040, bygger på fire indsatser: densitet, regional offentlig transport, opkvalificering af offentlige veje, byrum og grønne arealer samt omstilling til bæredygtig energi.

#### Densitet

Øget densitet i Amsterdam er en løsning, der kan imødekomme befolkningstilvækst uden at udvide Amsterdams grundareal. Det er tanken, at erhvervsområder skal intensiveres, hvilket vil resultere i flere arbejdspladser/ha. Herudover skal der bygges flere højhuse i Amsterdam og særligt langs Ringvej A10. Yderligere vil Amsterdams undergrund også blive udbygget. En komponent af densitet er multifunktionalitet som i højere grad skal integreres i monofunktionelle områder. Det største projekt til dags dato er transformeringen af Ringvej A10s industrielle område, som efter 2030 skal realisere mellem 13.000 og 19.000 ejendomme, et velfungerende erhvervsliv og samtidig bidrage med offentlige ydelser.

#### Offentlig transport

Hurtig, hyppig og behagelig offentlig transport er nødvendigt for en sammensat og velfungerende region. På nuværende tidspunkt oplever transport infrastrukturen, herunder de regionale toge, metroen og hurtigbusser, en del mangler. Af den grund er der iværksat initiativer indenfor tre områder: 1) udbygning af metroen, til også at omfatte den nordlige del af Amsterdam 2) bussen mellem Westpoort havn og Schiphol lufthavn får en særskilt vejbane og 3) omstillingen fra bil til offentlig transport vil gøres mere problemfrit, som følge af flere parkeringsfaciliteter ved stationerne.

#### Veje, byrum og grønne arealer

Offentlige byrum er i høj grad efterspurgt i Amsterdam, hvilket betyder, at der i de kommende år vil blive investeret i Amsterdams vejnet, byrum og kanaler. De store veje, herunder Bilderdijkstraat, Middenweg og Beethovenstraat, vil blive forbedret ift. kvaliteten og diversiteten af butikker. Herudover vil der afsættes mere plads til cykelstier og fodgængerfelter. De grønne områder i byen vil også blive opkvalificeret til at imødekomme borgernes rekreative brug af byen. Et igangværende projekt er det rekreative cyklenetværk mellem Amsterdam og Muiden, samt initiativer i Rembrandtparken, Vliengenbos skov, Flevoparken og Sloterplass sø.

#### Bæredygtig energi

Amsterdam forbereder sig på livet efter fossile brændsler. I fremtiden skal Amsterdam producere en højere andel af den efterspurgte energi lokalt. Solceller skal etableres på hustagene, et effektivt varmenet vil blive etableret til transport af overskudsvarme og Amsterdam vil i højere grad end tidligere installere vindmøller (Plan Amsterdam, 2011).

## 2.2 Barcelona

Barcelonas strategiske arbejde er præget af, at metropolregionen er hovedstad i Catalonien. Dette giver en stærk identitetsfølelse og sammenhængskraft i forhold til det øvrige Spanien. Barcelonas vækststrategi er baseret på en aktiv byudvikling samt en aktiv tilgang til globalisering.

### Økonomisk performance

Barcelona har i perioden fra 2000 til 2014 haft en neutral vækst (gennemsnitlig årlig vækst i BNP pr. indbygger på -0,1 %). Den neutrale udvikling dækker dog over betydelige udsving, særligt i forlængelse af finanskrisen, hvor byen i perioden fra 2009-2014 har oplevet en gennemsnitlig årlig vækst i BNP pr. indbygger på -0,4 %. Der er dog tegn på, at den økonomiske udvikling i Barcelona er ved at vende tilbage på et positivt spor. Fra 2013-2014 oplevede byen en vækst i BNP pr. indbygger på 1,2 %, hvilket er næsten dobbelt så meget som København (0,7 %) (Brookings, 2015). Med til dette billede hører naturligvis også, at Spanien de senere årtier har gennemgået en betydelig transformation i forhold til demokratisering, europæisering, urbanisering, politiske reformer, økonomisk recession mv.

### Hvad kan vi lære af Barcelona?

- Byudviklingsprojekter som vækstpolitisk virkemiddel
- Rammebetingelser gennem bred og fokuserer erhvervsservice og erhvervsfremme
- Omdømme-monitorering som basis for nye initiativer

### Governance, strategier og processer

Barcelona fungerer i et decentralt politisk styresystem, hvor regionale myndigheder udgør et stærkt politisk centrum. Barcelona fungerer også i et politisk-strukturelt kompleks, bestående af flere politiske niveauer og styringsregimer. Med i alt 4,7 mio. indbyggere og som hovedstad i Catalonien, udgør Barcelona et af Spaniens epicentre for økonomisk aktivitet. På mange måder har Barcelona klaret sig bedre end den spanske økonomi. Hvis der ses på de udenlandske investeringer og eksporten, har Barcelona en stor betydning for fremtiden i forhold til den spanske økonomi. Halvdelen af alle japanske, tyske, amerikanske og hollandske virksomheder i Spanien er lokaliseret i Barcelona-området (Liverpool John Moores University, 2013). Erhvervslivet i Barcelona er præget af en stor traditionel fremstillingsindustri, domineret af små og mellemstore virksomheder, men også af en betydelig gruppe af innovative og kreative virksomheder inden for bl.a. biomedicin, logistik og design. Sammenholdt med de øvrige byregioner i denne analyse, har Barcelona dog en relativt stor turisme- og fødevarersektor.

### Udvalgte aktører og indsatser

Barcelona har gennem de senere år arbejdet fokuseret på at forbedre rammevilkårene for vækst, for at kunne tiltrække udenlandske investeringer. Lufthavnen, havnen, jernbanen og metrosystemet er således blevet udvidet og moderniseret. Siden OL har byen desuden gjort en stor indsats for at forbedre bymiljøet og er lykkedes med at skabe en moderne by med autentiske dybe rødder (Brookings, 2015 & Liverpool John Moores University, 2013). Flere aktører og initiativer har været betydningsfulde for udviklingen i Barcelona. I de følgende afsnit, vil vi særligt fremhæve 22@barcelona, Barcelona Activa og Barcelona Global.

#### 22@barcelona

22@Barcelona er et byfornyelsesprojekt, der blev startet i år 2000 og som omdanner et nedslidt industri kvarter i et 200 hektar stort område. Området ligger mellem stranden og 'Diagonal', som er en af Barcelonas vigtigste boulevarder og som krydser tværs gennem byen. Initiativet er kommunalt forankret og har været rettet mod at sikre tiltrækning af virksomheder, talenter, uddannelsesinstitutioner og kulturel aktivitet, særligt inden for IKT, medier, medtech og energi.



Initiativet har tilknytning til afholdelsen af OL i Barcelona i 1992, idet det lykkedes for byrådet at benytte OL som en strategisk platform for etableringen af ny infrastruktur til distriktet. Herunder bl.a. etableringen af en ny ringevej, som forbinder området med centrum og lufthavnen (International Federation for Housing and Planning, 2013).

Målsætningen er, at distriktet vil have bidraget til skabelsen af 130.000 nye jobs og at der er blevet investeret 180 mio. € i udviklingen. I december 2013 var det lykkedes at tiltrække 4.500 nye virksomheder til området, hvoraf ca. en tiendedel er internationale virksomheder, hvor halvdelen af disse er iværksættervirksomheder. Teknologi og IT er blandt de mest dominerende sektorer i distriktet, men også internationale selskaber inden for eksempelvis pharma-biotech og energi har fundet vej til den catalanske hovedstad. I løbet af de første 10-15 år er det ligeledes lykkedes, at tiltrække ca. 17.000 nye borgere til området. Selvom det overordnede mål er at gøre Barcelona til et innovationscenter, er der således samtidig fokus på byudvikling, livskvalitet og social sammenhængskraft i området (International Federation for Housing and Planning, 2013).

#### Barcelona Activa

Barcelona Activa er et udviklingskontor under Barcelonas bystyre, som støtter iværksættere og virksomhedsudvikling og som samtidigt varetager diverse jobtræningsfunktioner. Kontoret yder generel erhvervsservice og udbyder samtidigt særlige vækstprogrammer for virksomheder, med stort vækstpotentiale. Kontoret har særligt fokus på innovative iværksættere og anvender i den sammenhæng en checkliste til udvælgelse af netop innovative iværksættere.

Den generelle/basale erhvervsservice er i høj grad baseret på portalløsninger, som potentielle iværksættere kan starte med at benytte. Herefter kan iværksætterne tilmelde sig en lang række forskellige kurser og først derefter, tilbydes der individuel vejledning. Denne struktur har dannet inspiration for flere, herunder en række danske kommuners fokusering af erhvervsserviceindsatsen (Iris Group, 2013)

I 2014 havde mere end 50.000 personer benyttet de forskellige services og programmer som udbydes af Barcelona Activa. Samme år assisterede kontoret mere end 500 virksomheder og projekter i relation til finansiering, som det inden for det første lykkedes at rejse ca. 30 mio. € for, heriblandt via banklån, private investeringer, offentlig finansiering mv. (Barcelona Activa, 2014).

#### Barcelona Global

Barcelona Global er en privat, uafhængig, non-profit forening, oprettet som en platform for borgernes ideer og handling, der består af mennesker og virksomheder, der bekymrer sig om Barcelona og dens fremtid. Formålet er at bidrage aktivt til at gøre Barcelona til en af de mest attraktive byer i verden og herigennem tiltrække og udvikle talenter og skabe økonomisk aktivitet ([www.barcelonaglobal.com](http://www.barcelonaglobal.com)).

Barcelona Global udvikler projekter relateret til Barcelona konkurrenceevne. Projekterne præsenteres for medlemmerne og prioriteres efterfølgende, bl.a. ift. i hvilken grad projektet bidrager til at styrke Barcelonas brand, i hvilken grad de bidrager til at tiltrække udenlandske investeringer og i hvilken grad de bidrager til at binde vidensinstitutioner og erhvervsliv sammen ([www.barcelonaglobal.com](http://www.barcelonaglobal.com)).

Barcelona Global er fuldt finansieret af dets medlemmer og lancerede i 2013 en "Talent Monitor", der sætter fokus på at lære, hvordan byen opfattes af 800 internationale professionelle med base i Barcelona. Monitoren har bidraget til at fokusere indsatser rettet mod bl.a. konkurrencedygtige lønninger og reduktion af procedurer og bureaukrati (OECD, 2015a).

### 2.3 Hamborg

Med samlet 1,7 millioner indbyggere er Hamborg Tysklands næststørste by. Hvis oplandet inkluderes, tæller indbyggertallet 3,5 millioner. Hamborg er i særdeleshed kendt for sin havn, der er den næststørste i Europa og derfor har en strategisk vigtig rolle for den internationale maritime aktivitet og handel, især på tværs af Europa.

#### Økonomisk performance

Hamborg har i perioden 2000-2014 oplevet en gennemsnitlig vækst i BNP pr. indbygger på 0,5 %, hvor der for året 2013-2014 har været en vækst på 0,8 %. Dette er overordnet set på niveau med væksten for København. Derudover har Hamborg oplevet en forholdsvis stabil vækst i antallet af beskæftigede med et gennemsnit på 0,8 % for 2000-2014 og 1,0 % for 2013-2014. Dette skal ses i lyset af, at København tilsvarende har haft hhv. 0,4 % og 0,2 % for tilsvarende perioder (Brookings, 2015).

Hamborgs økonomiske performance er i stort omfang knyttet til Hamborgs havn, som er Europas anden største. Hamborgs vækststrategi er derfor baseret på en udvikling af havnen til en smart havn. En anden del af vækststrategien er en aktiv klyngepolitik, som understøtter vigtige brancher. Hamborgs strategiske arbejde er understøttet af et stærkt samarbejde med Hamborgs Chamber of Commerce, som har stor indflydelse på den lokaløkonomiske udvikling og erhvervslivet.

#### Hvad kan vi lære af Hamborg?

- Som byregion har Hamborg "muskel" til at påvirke national lovgivning
- Afvigelse fra myndighedernes traditionelle armslængde-princip kan gøre stor forskel (jf. HafenCity)
- Fokus på samskabende langsigtet strategi og vækst gennem en række klynger med internationalt fokus

#### Governance, strategier og processer

Hamborg har et pluralistisk hensyn at tage i deres governance og beslutningsprocesser, da de både agerer som en by og delstat. Hamborg har organiseret sig ud fra ikke kun at agere som en delstat, men ligeledes også indenfor de syv bydele inden for Hamborg, der har tæt samarbejde og interagerer med *Chamber of Commerce*, andre agenturer og private foreninger. Hermed opnår de et agilt og fleksibelt set-up, der dermed kan agere på markedsændringer og udfordringer.

Gennem de seneste 15 år har byens ledere valgt, at fokusere på en samskabende langsigtet strategi, der skal skabe økonomisk vækst gennem en række klynger med internationalt fokus. Et eksempel på dette er Innovation Alliance Hamburg, der består af mere end 160 interessenter fra den akademiske verden, erhvervslivet, politik, institutioner og foreninger med en fælles forståelse og retning inden for innovation og finansierings politiske mål.

Generelt set har Hamborg oplevet udfordringer inden for den finansielle sektor og shippingindustrien. Fra 2008-2010 gennemgik begge erhverv en kritisk periode, hvilket medførte en række strategiske udfordringer der krævede stærkt politisk lederskab. Derfor forsøgte man fra politisk side, at beskytte de svigtende erhverv ved at yde støtte, til nogle af de afgørende virksomheder inden for området. En opstramning af de økonomiske politikker blev iværksat, samtidig med at en række virksomheder modtog finansiell støtte fra by-staten, hvilket resulterede i et større underskud på budgettet (samlet havde byen over €25 milliarder i underskud i 2014) (OECD, 2015a).

I 2011 skete der så et skifte på borgmesterposten, hvor Olaf Scholz overtog embedet. Siden da har den politiske agenda bygget på en langsigtet strategi, der har forpligtet sig til at mindske byens underskud. Borgmester Scholz har stor andel i de politiske ændringer, der bundes i en omhyggelig, pålidelig og stabil lederskabsstil. Hans administration er sidenhen blevet anerkendt for at være ansvarlig og lydhør over for byens borgere og virksomheder, hvilket har været en del af hvad Scholz har forklaret som "*straight governance*". Yderligere blev Scholz genvalgt i 2015 og har gennem sin ledelsesstil formået at skabe en tro og samhørighed på tværs af virksomheder. Dette har resulteret i, at Hamborg har budt på afholdelse af de Olympiske lege i 2024. Her skal Hamborg repræsentere Tysklands bud, som det foretrukne valg fremfor byen Berlin.

### Boligsituationen i Hamborg

Der har i Hamborg været fokus på ikke at ende med et presset boligmarked, som man har set det har været tilfældet i andre europæiske byer, som eksempelvis Paris og London. Samlet set er der ca. 900.000 lejelejligheder i Hamborg, samtidig med at mere en fjerdedel af boligmassen er ejet af kommunale beboelsesvirksomheder og andre andelsforeninger. Dette medvirker til, at skabe et meget tilgængeligt boligmarked med et overkommeligt prisniveau. Generelt har dette været et omdrejningspunkt på den politiske agenda, herunder for Borgmester Scholz, hvor der er iværksat flere initiativer, der sikrer et udbud af boliger til familier, singler og ældre – primært i det vestlige Hamborg. I alt steg antallet af nybyggede boligenheder fra 3.200 i 2007 til 6.400 i 2013. Yderligere er der taget initiativ til programmet "*Alliance for Homes*", der ligeledes følges tæt af Borgmesteren. Alliancen har til formål at fremme et inkluderende boligmarked, hvilket ikke kun indebærer en målsætning på 6.000 boliger per år, men i høj grad også fleksibilitet for socialt udsatte grupper, så som hjemløse og handicappede (OECD, 2015a).

Hamborgs politiske ledere har ageret på de opståede udfordringer i forbindelse med at opnå den ønskede økonomiske vækst. Her er der observeret et generelt behov for inklusion og bæredygtighed for byen. Dette har ført til en selvbevidsthed og selvsikkerhed for byen, der skal medvirke til at stille mod, at være Europas hovedstad for teknologisk innovation og social inklusion. Denne ambition har medført en politisk indsats på integrationsområdet. Antallet af udenlandsfødte borgere har nu passeret 25 %, hvilket er det højeste af alle forbundsstaterne. Samlet set var der i 2014 omkring 550.000 med en indvandrer baggrund, svarende til 31 % af alle indbyggerne, hvilket er en stigning på 60.000 siden 2009. *The Chamber of Commerce* støtter aktivt op omkring denne udvikling med sprogkurser, der skal medvirke til at få indvandrere integreret hurtigere på det lokale arbejdsmarked.

### Vindenergi

Hamborg er blevet et af Europas førende områder for vindenergi, med samlet 185 virksomheder der tilsammen beskæftiger omkring 25.000 medarbejdere indenfor vedvarende energi. Virksomhederne omfatter bl.a. den svenske energigigant Vattenfall og Siemens, som i 2011-2012 omlagde sine interne divisioner, herunder bl.a. i Danmark, og valgte at samle alle overordnede beslutninger vedrørende vindkraft i Hamborg. Der er blevet opbygget en klyngestrategi, der skal medvirke til at skabe et fælles forsknings agenda med bl.a. fire universiteter i Hamborg samt flere forskellige virksomheder. Hertil har man suppleret med opførelsen af "Energy Campus Bergdorf", der har til formål at forske i vindenergi samt samarbejde med Siemens Wind Power Division.

## **Udvalgte aktører og indsatser**

### The Chamber of Commerce

Hamborgs Chamber of Commerce har stor indflydelse på den lokaløkonomiske udvikling og erhvervslivet. Med sine 350 år, er det Tysklands ældste handelskammer og yderligere et af de ældste blandt OECD landene. De repræsenterer over 160.000 virksomheder og tilbyder services for en række sektorer, herunder handel, uddannelse, finans, IT, media, sundhed, turisme og transport. I de senere år er der udviklet et værdisæt, der skal sikre samarbejdet mellem The Chamber of Commerce byens politiske ledelse.

Yderligere har The Chamber of Commerce bidraget til at Hamborg blev den første stat i Tyskland til at introducere Business Improvement Districts (BID), som et redskab til at fremme den lokale udvikling. Dertil har de bidraget med indførelsen af tværgående sektor samarbejde og ydet support til etableringen af district management. I 2014 var der samlet 8 BIDs med et samlet budget på over €23 millioner. Flere af BIDs områderne har udviklet sig til at koordinere større projekter, hvis formål er at tiltrække private investeringer.

Hvor The Chamber of Commerce primært har spillet en strategisk rolle i forhold til at styrke erhvervsudvikling og ledelse, har Hamborgs Business Development Corporation (HWF) spillet en afgørende rolle i forhold til at tiltrække virksomheder og få dem til at bidrage til udviklingen af byens økonomiske politiske tiltag.



### Klyngepolitik

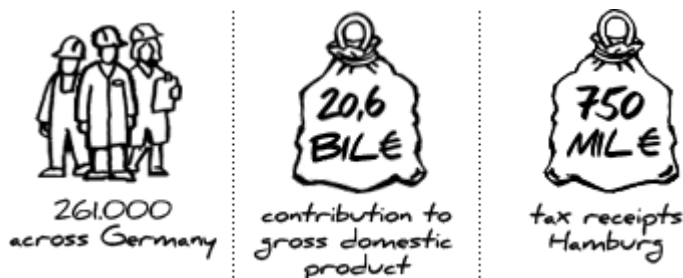
En af Hamborgs klare styrker er udviklingen af klynger, der har skabt netværk mellem en række produktive sektorer, så som transport, logistik, finans, jura, luftfart, vedvarende energi og IT. Hamborgs ledere var blandt de første til at skabe og udvikle en aktiv klyngepolitik inden for de områder, der har de nødvendige kompetencer og dermed er i stand til at tiltrække kapital.

Hamburg@work var byens første klyngeinitiativ, som blev lanceret tilbage i 1997. I 2002 indførte Hamborgs byråd en tilgang, der skulle medvirke til at fremme udviklingen af flere klynger. Hamborgs initiativer omkring klyngedannelse er velkendte, hvor ledere i den offentlige sektor gradvist er blevet en vigtig partner for udviklingen af klynger med langsigtede perspektiver. De respektive klynger har direkte adgang til de relevante ministerier, hvilket skaber en ansvarlighed i de politiske processer. Dette giver i høj grad mulighed for tilpasning i en iterativ proces, for at imødekomme klyngernes behov (OECD, 2015a).

### **Infrastruktur**

I Hamborg ligger Europas næststørste havn, med årligt 10.000 skibe ind og ud af havnen. Havnen har enorm stor økonomisk betydning, ikke kun for Hamborg, men for Tyskland generelt. Hvert ottende job i Hamborg afhænger enten direkte eller indirekte af Hamborg havn. Samlet er Hamborg havn medvirkende til at holde mere end 250.000 personer i beskæftigelse på tværs af hele Tyskland (Hamburg Port of Authority).

I 2010 var næsten en sjettedel af Hamborgs bruttoværditilvækst skabt gennem havnen. På nationalt niveau har havnen bidraget med samlet €20,6 milliarder i BNP. Grundet havnens store økonomiske betydning, medfølger der en forpligtigelse til at sikre en strategisk og bæredygtig udvikling af havnen, så at Hamborg havn også i fremtiden er en af verdens førende havne (Hamburg Port Authority). I de kommende år foreligger der planer, der skal udvikle Hamborg havn til en smart havn. Dette skal medvirke til at optimere den nuværende infrastruktur samt hæve kvaliteten af de leverede services i havneområdet.



I transformeringen til en smart havn iværksættes en række projekter, så som:

- Intelligent parkerings system for lastbiler og større køretøjer, så trafikken optimeres og forbedres omkring havneområdet
- Et fuldt integreret trafikstyrings system (Traffic Management System), der optimerer trafikflowet for biler og lastbiler
- Smart gadebelysning
- Udrulning af et netværk af sensorer der måler støj, forurening, fugtighed og temperaturer, der dermed giver bedre mulighed for at udvikle mere realistiske forecast.

Dette muliggøres ved, at Hamborg indsætter sensorer og kameraer på de større vejbaner omkring havneområdet, der dermed sender data på havnens trafikflow ind til en central hub. Derfra kan der udarbejdes en række analyser på trafikken, der så direkte kan kommunikeres ud til trafikanter via LED boards, så bilisterne får information om den gældende trafiksituation (Hamburg Port of Authority).

### **HafenCity**

HafenCity består af 1,5 km<sup>2</sup> havne og industri område, der skal udvide byens centrum med 40 %. De overordnede planer for udviklingen af området søger at tilføre intensitet, kvalitet og livability til områdets offentlige rum. HafenCity skal huse op mod 7.000 hjem og 45.000 arbejdspladser, hvilket svarer til omkring 4 % af Hamborgs arbejdsstyrke. Til udviklingen af området og projektet, HafenCity, er et offentligt ejet udviklingsbureau, HafenCity Hamburg GmbH, oprettet med henblik på at styre og lede fremskridt og processer (OECD, 2015a).

## 2.4 London

Greater London har i de senere år oplevet en stærk vækst og det forventes at væksten vil fortsætte. Befolkningstallet i London estimeres til at vokse med 1 mio. indbyggere i perioden 2011 til 2021. Det svarer til at hele Birmingham – den næststørste by i England – rykker ind i London på ti år.

Væksten drives af en rækkes forhold, herunder byregionens størrelse, det stærke universitetsmiljø, Londons internationale finanssektor og det engelske sprog. Til en vis grad kommer væksten af sig selv. På det oveordnede plan handler Londons vækststrategi derfor om at gøre byen parat til at absorbere den forventede befolkningstilvækst på en mio. mennesker, som vil flytte til Greater London i løbet af de kommende ti år.

### Hvad kan vi lære af London?

- Greater London investerer strategisk gennem Londons infrastrukturelle plan.
- London Growth Hub - en one stop shop for erhvervslivet.
- Business Improvement Districts er et redskab til vækst og livability på gadeplan.

### Økonomisk performance

Londons økonomiske vækst ligger i top af de europæiske byregioner og overgår England. I 2013-2014 er BNP pr. indbygger steget med 2,5 %, hvilket langt overstiger Københavns vækst på 0,7 % (Brookings, 2015). I perioden 2014-2019 forventes BNP at stige med 15 %, svarende til ca. 3 % årligt (The Guardian 27. maj 2014).

Byregionens økonomiske udvikling drives af en stor koncentration af virksomheder inden for retningservice og teknologiske virksomheder i kombination med det, der kaldes *"the flat white economy"*, hvilket er et stort miljø af kreative virksomheder. Greater Londons økonomiske styrke er til en vis grad historisk bestemt. Koncentrationen af kapital og kompetence i Londons finansdistrikt, samt dens åbenhed over for internationale investeringer og talent, er styrker i den globale konkurrence (London first, 2011). London har også en stærk attraktivitet bl.a. som følge af, at byen har den største koncentration af top universiteter i verden.

Når man ser bort fra de globale markeders udsving og storpolitiske spørgsmål, som påvirker den økonomiske performance i Londons finansdistrikt, så er Greater Londons økonomiske vækst i de kommende år udfordret af to forhold:

- *For det første* har London en lavere livability end andre tilsvarende verdensbyer (London first, 2011). Dette vil til en vis grad kunne hæmme tiltrækningen af talent i fremtiden. Bl.a. er de stadigt stigende boligpriser en stor udfordring for mange mennesker i London (Mayor of London, 2014).
- *For det andet* har England – og London – gennem en årrække underinvesteret i fysisk infrastruktur (Institute of Civil Engineers, 2014). Realiseringen af Londons vækstpotentiale vil afhænge af byregionens evne, til at finansiere ny fysisk infrastruktur.

### Governance, strategier og processer

For at styrke byens innovative erhvervmiljøer har Londons bystyre, Greater London Authority, etableret og medfinansieret en række klyngeorganisationer inden for bl.a. teknologi og medicin. London har også en one-stop-shop for erhvervslivet, London Growth Hub.

Greater London styres af Greater London Authority. Greater London Authority ledes af Londons borgmester, som har til opgave at sætte den strategiske retning for byregionen. Dertil har et byråd til opgave, at overse borgmesterens arbejde.

Greater London Authority varetager den overordnede koordinering og strategiske planlægning af London, herunder fysisk planlægning og økonomisk udvikling, samt det direkte ansvar for Londons trafikelskab, politi og beredskab. Den resterende del af den lokale offentlige service varetages af 33 bydele – de såkaldte boroughs – som har hver deres bydelsstyre. Boroughs har ansvaret for den offentlige service inden for en række områder, herunder lokal fysisk planlægning, skoler og sociale services.

Greater London Authority er en relativt ny organisation, som blev etableret i 2000, med henblik på at strømline en mere kompleks styringsstruktur, som tidligere bestod af en række selvstændige organisationer. Greater London og de 33 boroughs er til en vis grad hæmmet i deres handlingsevne af den engelske skattepolitik, som medfører at det lokale og regionale niveau har adgang til en mindre del af BNP end det normalt er tilfældet i andre OECD medlemslandene. Dette gør en samlet og langsigtet udbygning og omstilling af byen svær.

### **Udvalgte aktører og indsatser**

Greater London Authority har udviklet en række strategier for udvikling og vækst i byregionen:

- The London Infrastructure Plan 2050
- Smart London Plan
- Jobs and Growth Plan for London

#### The London Infrastructure Plan

London har brug for at investere massivt i en opgradering og etablering af fysisk infrastruktur i de kommende ti år. Det gælder både modernisering og udvikling af et delvist nedslidt lokalt transportsystem, tilvejebringelse af boliger, som kan betales af lokalbefolkningen samt omstilling til vedvarende energi.

Det er nødvendigt at investere i ny infrastruktur for, at byen overhovedet kan absorbere den store befolkningstilstrømning, som forventes i de kommende år. Londons behov for investeringer i fysisk infrastruktur understreges af, at United Kingdom i World Economic Forum Global Competitiveness report 2013-2014 lå på en 28. plads på "quality of overall infrastructure".

Londons borgmester har derfor fremsat "The London Infrastructure Plan 2050", som er den første samlede investeringsplan for udviklingen af byens infrastruktur. Planen forudsætter et årligt investeringsefterslæb på 3,8 mia. pund frem mod 2050 (Mayor of London, 2014). Planen fremægger en række investeringsbehov, herunder en 60 % forøgelse af kapaciteten i metroen, etablering af en ny international lufthavn, omlægning af energisystemet, samt byggeri af 49.000 nye boliger hvert år. Dertil kommer investeringer i 600 nye skoler og gymnasier, i hele perioden frem til 2050 (Mayor of London, 2014).

#### Smart London Plan

Den anden centrale politiske strategi, som Greater London forfølger i disse år, er investeringer i at gøre byen til en teknologisk hub og smart city. Londons udgangspunkt er godt, da 28.000 tech-virksomheder allerede er lokaliseret i London, hvilket er mere end i noget andet Europæisk land. Yderligere findes 25 % af alle tech-jobs i London (Smart London Board, 2013). I 2013 implementerede Greater London Authority derfor Smart London Plan, som er den første sammenhængende plan for, hvordan London vil udnytte potentialet inden for nye teknologiske muligheder som internet-of-things, cloud computing og big data. Med Smart London Plan ønsker London at indtage en verdensledende position på dette område. Positionen er bl.a. baseret på Londons East London Tech City i Shoreditch (Smart London Board, 2013).

Smart London Plan indeholder en række initiativer, herunder

- Talk London, som er borgmesterens online research community.
- Smart London Innovation Challenge, som mobiliserer entreprenører, forskere, forretningsfolk og borgere omkring løsningen af byens vækstudfordringer.
- Smart London Innovation Network, som bringer aktører og initiativer inden for smart cityløsninger i London sammen. Netværket understøtter SMV'er og Londons vækstmiljøer.

#### Growth and Jobs Plan

Den tredje centrale politiske strategi er Growth and Jobs Plan. Planen er et strategisk værktøj, som anvendes til at søge og dirigere finansiering fra den engelske stats Local Growth Deals til aktører i Greater London. Growth and Jobs Plan fokuserer på opgradering af arbejdsstyrkens kvalifikationer, samt fremme af SMV'er, forskning & teknologi samt infrastruktur. Londons seneste ansøgning til regeringen fra 2015 (Growth deal II), fokuserer på at danne partnerskaber mellem

uddannelsesinstitutioner, lokale offentlige virksomheder og private virksomheder, som former projekter i skæringsfladen mellem uddannelsessteder, arbejdssteder og omdannelse af bymidter og high streets, hvor detailhandlen er udfordret (London Enterprise panel, 2015).

### Rammevilkår

Greater London Authority påvirker rammevilkårene for erhvervslivet på en række forskellige måder. Overordnet set sætter Greater London Authority den strategiske retning for byen, skaber samarbejde mellem offentlige organisationer og den offentlige og private sektor, igangsætter infrastrukturprojekter og begivenheder, lobbyer over for den engelske regering, mobiliserer aktører og potentielle investorer til London, brander byen ud ad til og sikrer, at London fungerer som by for virksomheder og deres medarbejdere. Greater London Authority understøtter også erhvervsudvikling gennem en række mere direkte initiativer, herunder gennem

- London Growth Hub.
- Uddeling af fondsmidler.
- Support til Business Improvement districts.
- Deltagelse i klyngeorganisationer.

London Growth Hub er en one-stop shop for erhvervsudvikling i London. London Growth Hub tilbyder en række serviceydelser til nye og etablerede virksomheder. Dette indebærer alt fra hjælp til at finde lokaler, oversigter over netværk, til klassiske erhvervsserviceydelser. London Growth Hub drives af The London Enterprise Panel, som er et offentligt-privat partnerskab mellem Londons boroughs, Londons trafikelskab, Transport for London, og Londons erhvervsliv. Borgmesteren er bestyrelsesformand. The London Enterprise Panel arbejder for at fremme vækst, uddannelse og opkvalificering af arbejdsstyrken.

Greater London Authority uddeler EUs regionalfondsmidler. Greater London Authority uddeler også egne fonde. Pt. en £22 millioner fond for teknologiske vækstvirksomheder og en £24 million fond, som investerer i ultrahurtigt bredbånd.

Greater London Authority og de enkelte boroughs påvirker også rammevilkårene for erhvervslivet på en meget konkret måde, ved at støtte etableringen af Business Improvement Districts. Business Improvement Districts er en innovativ måde, at skabe attraktive vilkår for virksomheder og byudvikling.

Endelig deltager Greater London Authority i finansieringen af klyngeorganisationer, fx MedCity. MedCity er et samarbejde mellem Greater London Authority og Londons tre Health Science Centres – Imperial College Academic Health Science Centre, King's Health Partners og UCL Partners.

MedCity blev etableret i 2014, med det formål at udvikle og promovere et verdensledende life science økosystem i syd-øst England. MedCity er en one-stop shop for industrien og for investorer, som leder efter partnere, infrastruktur og ekspertise. MedCity faciliterer samarbejde og promoter syd-øst England inden for life science ([www.london.gov.uk](http://www.london.gov.uk)).

### Business Improvement districts

Et Business Improvement District (BID) er et geografisk område, hvor virksomhederne er gået sammen om at investere i at forbedre lokalområdet. Ifølge Greater London Authority er der i 2015, 41 BIDs i Greater London.

BIDs giver mulighed for at tilvejebringe supplerende eller forbedrede ydelser, som identificeres af de lokale virksomheder. Dette kan fx omfatte en højere grad af sikkerhed, renhold eller miljøforanstaltninger. BIDs finansieres og ledes af de lokale virksomheder. De forretningsmæssige fordele er bl.a. at virksomhedernes omkostninger reduceres ved mindre kriminalitet og fælles indkøb. BIDs kan også promote forskellige bydele og facilitere samarbejde med lokalråd, Transport for London, politi og andre offentlige instanser.

Greater London Authority understøtter bl.a. BIDs gennem finansiering af etableringsomkostninger, facilitering af strategiske samarbejder mellem Greater London Authority, offentlige serviceorganisationer og BIDs ved at udvikle redskaber til brug for BIDs.

Kilde: [www.london.gov.uk](http://www.london.gov.uk)

## 2.5 Stockholm

Ligesom i London drives Stockholms vækst af en stor koncentration af virksomheder inden for højteknologisk serviceydelser. Stockholms vækststrategi er baseret på etableringen af en stærk konsensus omkring en meget proaktiv agenda, for at fremme og understøtte vækstpotentialet i regionen. En agenda, som understøttes af en meget klar tværkommunal governancestruktur samt et stærkt samarbejde med erhvervsliv, vidensinstitutioner mv.

### Økonomisk performance

Stockholm-området er i dag blandt Europas hurtigst voksende byregioner. I perioden fra 2000 til 2014 har Stockholm-området realiseret en gennemsnitlig årlig vækst i BNP pr. indbygger på 1,6 %, hvilket er højere end London (1,3 %) og omtrent 3 gange så meget som Københavnsområdet (0,6 %), Hamburg (0,5 %) og Amsterdam (0,6 %) (Brookings, 2015). Med til dette billede hører også, at Stockholm i perioden fra 2000 til 2014 har oplevet en gennemsnitlig befolkningsvækst på 1,4 % pr. år, mens fx København i samme periode har oplevet en gennemsnitlig befolkningsvækst på 1,1 % pr. år (Kilde: [www.oresundsinstittet.org](http://www.oresundsinstittet.org)). Den økonomiske udvikling drives af en stor koncentration af virksomheder inden for højteknologisk serviceydelser, herunder særligt ift. telekommunikation (trådløs og satellit), forskning og udvikling og medievirksomhed, samt ift. produktion af kommunikationsudstyr ([www.orestat.se](http://www.orestat.se))

### Hvad kan vi lære af Stockholm?

- En stærk governancestruktur for at fremme og understøtte vækstpotentialet
- Erfaring med forankring og eksekvering af visioner og målsætninger
- En fleksibel governancestruktur stærk nok til at modstå forandringer i det økonomiske og politiske klima

### Governance, strategier og processer

#### Vision 2030

I 2006 pegede OECD, i deres vurdering af den økonomiske udvikling i Stockholm, bl.a. på at den på det tidspunkt gældende governancestruktur, ikke matchede udviklingen i den funktionelle økonomiske byregion. I stedet var Stockholm karakteriseret ved et ukoordineret overudbud af strategier og indsats (OECD, 2006). Året efter lancerede Stockholms stad "Vision 2030 – ett Stockholm i världsklass". Visionen blev udviklet i samarbejde med alle byens forvaltninger samt med inddragelse af erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner mv., der udstak retningen for realiseringen af langsigtet og bæredygtig vækst og udvikling. Visionens målsætninger var relevante i forhold til de budskaber som OECD i 2006 kom med. I tillæg hertil var visionen dog meget eksplicit omkring realiseringen af målsætningerne. Visionen beskrev klart og entydigt, at alle myndighedens udvalg og enheder gennem visionen, fik i opdrag at arbejde i visionens retning (Stockholm stad, 2007).

#### Vision 2040

Stockholm stad erstattede i oktober 2015 "Vision 2030" med "Vision 2040 – ett Stockholm för alla." Visionen har eksplicit fokus på at imødekomme de udfordringer som byen står overfor, herunder bl.a. udfordringer med den betydelige befolkningstilvækst, udfordringer med erhvervslivets adgang til kompetencer, kapital og investeringer, byplanlægning mv. Tilsvarende den tidligere vision, udstikker Vision 2040 eksplicit, at alle myndighedens udvalg og enheder skal arbejde i visionens retning. Vision 2040 har, som Vision 2030, dermed som målsætning at sætte præg på alle kortsigtede og langsigtede beslutninger. Det kræver at alle kommunale enheder arbejder systematisk og strategisk i forhold til visionens målsætninger, ligesom alle kommunale enheder skal formulere konkrete mål for, hvordan de kan bidrage til at realisere visionen (Stockholm stad, 2015).

Foruden det eksplicite opdrag til de kommunale enheder, udstikker Vision 2040 også retningen for samarbejdet mellem kommunen, staten, andre offentlige aktører, vidensinstitutioner og erhvervslivet. Her fremgår det at en fortsat stærk og holdbar vækst kræver at samarbejdet mellem aktørerne fastholdes, og særligt at samarbejdet mellem kommunerne og statslige aktører i Stockholmområdet videreudvikles. Sidst men ikke mindst fastlægger Vision 2040 at Stockholm fortsat skal være internationalt anerkendt som en innovativ og kreativ by med et globalt orienteret erhvervsliv. Yderligere fastlægger visionen, at der i et langsigtet perspektiv konsekvent arbejdes med den internationale markedsføring under brandet "Stockholm – The Capital of Scandinavia" (Stockholm stad, 2015).

## Udvalgte aktører og indsatser

### Stockholm Business Region og Stockholm Business Alliance

Udviklingen af Stockholm sker i et tæt og gensidigt samspil mellem Stockholms Län, Stockholm Business Region, som er Stockholm Stads erhvervsudviklingsorganisation, og den bredere Stockholm Business Alliance. Dette muliggør, at enhederne arbejder tæt sammen og derfor arbejder i samme retning for byens udvikling.

*Stockholm Business Region* ejes af Stockholm stad og har eksisteret siden 2004. Organisationen styres af en bestyrelse bestående af lokalpolitikere, der arbejder for at udvikle og fremme Stockholm som erhvervs- og turistdestination. Målsætningen er at gøre Stockholm til den førende og mest bæredygtige vækstregion i Europa.

Året før lanceringen af Vision 2030 blev 43 kommuner i Stockholmregionen inviteret til at deltage i et partnerskab med fokus på international branding og tiltrækning af udenlandske investeringer kaldet "*Stockholm Business Alliance*". Alliancen omfattede i begyndelsen 30 kommuner, men dækker i dag over 53 kommuner i regionen. Organisationen arbejder bl.a. med at informere om regionens styrker, identificere investeringsmuligheder, opfølgning på udenlandske etableringer og investeringer. Partnerkommunerne bidrager med lokale ressourcer (OECD, 2015a & [www.stockholmbusinessalliance.se](http://www.stockholmbusinessalliance.se)).

Stockholm Business Alliance ledes af borgmestrene (kommunestyrelseordförande) i partnerkommunerne, som mødes én gang årligt for at følge op på og træffe beslutninger om aktiviteterne inden for partnerskabet. Partnerskabet drives operativt af en styregruppe, bestående af 10 kommunaldirektører (kommunechefer), som har ansvaret for at partnerskabet drives i den rette regning ift. de strategiske mål. Derudover har styregruppen ansvaret for, at opfange eventuelle udviklingsbehov inden for partnerskabet samt for at sikre at indsatserne er forankret på strategisk niveau i hver partnerkommune. Erhvervscheferne i de enkelte partnerkommuner udfører den operative og lokale indsats i forhold til investeringsfremmeindsatsen og er stærkt involverede i arbejdet med erhvervsservice og markedsføring. Sidstnævnte i samarbejde med kommunikationscheferne i partnerkommunerne, der endvidere har ansvar for at forankre brandet "*Stockholm – The Capital of Scandinavia*" i partnerkommunernes markedsføringsindsats ([www.stockholmbusinessalliance.se](http://www.stockholmbusinessalliance.se)).

### Konsensus, fællesskab og omstillingsparathed

Det er tydeligt at aktørerne i Stockholmregionen de sidste 15-20 år har arbejdet målrettet på at etablere en stærk governancestruktur for at fremme og understøtte vækstpotentialet i regionen. Det er også tydeligt at de etablerede strukturer på samme tid er brede og dybe: Brede, fordi strukturerne omfatter stærke samarbejder mellem en stor aktørgruppe bestående af kommuner, erhvervsliv, vidensinstitutioner mv.; og dybt fordi strukturerne dels er meget eksplicite i den vertikale forankring af visioner og målsætninger (jf. fx retningslinjerne i Vision 2030 og Vision 2040), og dels fordi der er sikret lokal forankring og eksekvering på regionale indsatsområder (fx ift. investeringsfremme og markedsføring).

Samtidigt fremhæver blandt andre OECD, regionens fælles konsensus omkring en meget proaktiv agenda for at fremme og understøtte vækstpotentialet i regionen. En agenda, som understøttes af en meget klar tværkommunal governancestruktur og et stærkt samarbejde med erhvervsliv, vidensinstitutioner mv. (OECD, 2015a). Samtidigt er det lykkedes at etablere en struktur, der er fleksibel nok til at tilpasse sig forandringer i det økonomiske og politiske klima, således at eksternaliteter ikke har påvirket det fælles mål om at skabe vækst og udvikling (Lucarelli, 2015).

*"Det særlige ved Stockholm-regionen er, at der over de seneste 20 år har været en politisk og økonomisk vilje til at udvikle sig. Fra begyndelsen var der en vision og mission, men netværket har hele tiden været fleksibelt nok til at tilpasse sig forandringer i det økonomiske og politiske klima, så hverken skiftende flertal i kommunerne eller økonomiske op- og nedgange har bremset samarbejdet mod det fælles mål at skabe udvikling" (Lucarelli, 2015)*

## KILDEFORTEGNELSE

- Alterbev, David: Senior Policy Advisor, NESTA
- Amsterdam Economic Board, AEB (2014): "Amsterdam: an unrivalled location for ICT businesses"
- Amsterdam Economic Board, AEB (2015): "Collaboration. Innovation. Growth."
- Barcelona Activa (2014): "Activity report 2014"
- Brookings (2015): "Global Metro Monitor 2014: An Uncertain Recovery". The Metropolitan Policy Program
- CITIE (2015a): "City Initiatives for Technology, Innovation and Entrepreneurship. The Nordic analysis"
- CITIE (2015b): "City Initiatives for Technology, Innovation and Entrepreneurship. A resource for city leadership"
- Copenhagen Capacity, 2015: "Greater Copenhagen: En vækstudfordring og -mulighed"
- EUROCITIES (2013): "Metropolitan Areas in Action, Concluding report"
- Gritsai, O. (2007): "The Amsterdam Metropolitan Area: towards a creative knowledge region?" University of Amsterdam
- Hamburg Port of Authority
- Institute of Civil Engineers (2014): "State of the Nation: Infrastructure 2014"
- International Federation for Housing and Planning (2013): "22@Barcelona is a successful urban model for city transformation"
- Iris Group (2013): Evaluering af Medtech Innovation Center (MTIC)
- KPMG (2014): "Competitiveness Alternatives"
- Liverpool John Moores University (2013): "Second Tier Cities in Europe"
- London Enterprise panel (2015): "A proposition for Londons growth deal 2"
- London first (2011): "Londons current and future competitiveness: A review of city competitiveness data"
- Lucarelli (2015): Citeret i artiklen "Kommuner går sammen i jagten på vækst" i KL's nyhedsbrev "Momentum" (nr. 11/2015)
- Mayor of London (2014): "The London Infrastructure Plan"
- OECD (2015a): "Governing the City"
- OECD (2015b): "Local Economic Leadership"
- OECD Regional Outlook (2014): "Regions and Cities: Where Policies and People Meet"
- OECD, 2006: "OECD Territorial Reviews: Stockholm, Sweden 2006"
- Plan Amsterdam (2011): "Economically strong and sustainable Structural Vision: Amsterdam 2040"
- Stockholm stad, 2007: "Vision 2030 – ett Stockholm i världsklass"
- Stockholm stad, 2015: "Vision 2040 – ett Stockholm för alla "
- The London Finance Commission (2013): "Raising the Capital"
- Toscis, I. (2015): "Functional territories for better integrated governance: Towards spatially coordinated development in metropolitan and urban-rural area"
- [www.amsterdamsmartcity.com](http://www.amsterdamsmartcity.com)
- [www.barcelonaglobal.com](http://www.barcelonaglobal.com)
- [www.hafen-hamburg-2025.de](http://www.hafen-hamburg-2025.de)
- [www.hamburg.de](http://www.hamburg.de)
- [www.lep.london.co.uk](http://www.lep.london.co.uk)
- [www.londongov.co.uk](http://www.londongov.co.uk)
- [www.orestat.se](http://www.orestat.se)
- [www.oresundsinstittet.org](http://www.oresundsinstittet.org)
- [www.stockholmbusinessregion.se](http://www.stockholmbusinessregion.se)
- [www.stockholmbusinessalliance.se](http://www.stockholmbusinessalliance.se)
- [www.urbact.eu](http://www.urbact.eu)