



Fra brændende platform til strategisk alliance

Greater Copenhagen, et strategisk samarbejde mellem tre regioner og 79 kommuner i Skåne og Østdanmark, blev etableret som en kur mod stagnerende økonomisk vækst i hovedstadsområdet. Samarbejdet skal styrke væksten gennem en strategisk arbejdende politisk organisation og en ny arbejdsform.

**AF BO RASMUSSEN, KOMMUNALDIREKTØR,
GLADSAXE KOMMUNE**

Med en alarmerende rapport i 2009, *The Territorial Review of Copenhagen*, blev den internationale økonomiske samarbejdsorganisation OECD fødselshjælper for dannelsen af et nyt vækstsamarbejde, Greater Copenhagen, der spænder over Region Skåne, Region Hovedstaden og Region Sjælland samt de 79 kommuner i de tre geografier.

OECD-rapporten udpegede hovedstadsområdet som et lavvækstområde i forhold til andre nordeuropæiske metropoler. I perioden 1995-2005 opnåede hovedstadsområdet en vækst på bare 2 pct. i gennemsnit. Den lave vækst i København var en trussel ikke kun mod den økonomiske udvikling i den danske hovedstad, men mod væksten i hele landet, for København er økonomisk lokomotiv for dansk økonomi. Hundrede nye arbejdspladser i hovedstadsområdet skaber 20 nye arbejdspladser i resten af landet, mens 100 nye arbejdspladser i det øvrige Danmark kun skaber 7 nye arbejdspladser i hovedstadsområdet.

OECD anbefalede en strategisk satsning på fire områder i hovedstaden, som skulle:

- øge udbuddet af kompetencer
- fremme innovation og forskning
- opgradere infrastrukturen
- styrke governance-strukturen.

OECD anbefalede endvidere, at regeringen kunne spille en central rolle i udarbejdelsen af en hovedstadsstrategi, der kunne fokusere eksisterende strategier (kommuneplanstrategi for København, Vækstforum Hovedstadens *Strategi for erhvervsudvikling*, Region Hovedstadens *Den regionale udviklingsplan*). På baggrund af OECD's anbefalinger igangsatte Københavns Kommune og Region Hovedstaden et arbejde, med at udvikle en fælles vision og strategi for at øge væksten i hovedstadsområdet – med overskriften En

fokuseret *vækstdagsorden*. Det politiske kommissorium for arbejdet definerede tre overordnede indsatsområder:

1. kortlægning af de væsentlige aktører indenfor erhvervsfremmesystemet og forslag til styrket koordinering
2. oplæg til vision, der kan samle aktørerne
3. forslag til hvordan man kan sikre sammenhæng og gennemsigtighed inden for erhvervsfremmesystemet m.v.

Arbejdet skulle ligge klar til godkendelse i august 2013. Som en del visionsarbejdet skulle Region Skåne høres, og resultatet blev et forslag til et fælles ståsted og en vision: *Samlet står vi stærkere.*

Fokuseret Vækst er en samlende dagsorden, der skal sikre en fælles udvikling, der bygger på opbakning, ejerskab og engagement i hele det østlige Danmark og Skåne. Vi ønsker vækst, fordi vi vil skabe arbejdspladser og dermed have råd til velfærd, service, uddannelser etc. Grundtanken er, at vi sammen står stærkere end hver for sig i den globale konkurrence, og 2020 er samarbejdets måldato.

”I 2020 har Fokuseret Vækstdagsorden skabt et internationalt knudepunkt for investeringer og viden, og øget den økonomiske vækst og beskæftigelse, så regionen er mindst på niveau med de mest succesfulde metropoler i Europa.” Undervejs var der sonderinger mht., om man i Skåne ønskede at indgå i samarbejdet, der skulle samles under brandet Copenhagen, og de politiske signaler fra Skåne var positive under forudsætning af, at man kunne genkende sig selv i såvel vision som målsætninger. Skånes deltagelse betød, at antallet af borgere i samarbejdet voksede fra 2,7 mio. til 4 mio., mens samarbejdets navn blev til *Greater Copenhagen*.

» I perioden 1995-2005 opnåede hovedstadsområdet en vækst på bare 2 pct. i gennemsnit. Den lave vækst i København var ikke kun en trussel mod den økonomiske udvikling i den danske hovedstad, men mod væksten i hele landet, for København er økonomisk lokomotiv for dansk økonomi.

Så langt er vi nået

Greater Copenhagen-samarbejdet gik formelt i luften 13. januar i år med de tre regioner og alle 79 kommuner som deltagere. Samarbejdets styrende organ er The Greater Copenhagen & Skåne Committee, og arbejdet sker efter handlingsplanen for 2016, som er fælles ståsted og retningsgiver for Greater Copenhagen. Visionen for arbejdet er fortsat centreret om 2020.

”I 2020 er Greater Copenhagen et internationalt knudepunkt for investeringer og viden på niveau med de mest succesfulde metropoler i Europa.”

Fem formål danner rammen om komiteens indsats for at styrke vækst og beskæftigelse i Greater Copenhagen. Arbejdet skal:

1. understøtte den fælles markedsføring
2. skabe en stærk international infrastruktur
3. understøtte tiltrækningen af investorer, turister, virksomheder og talenter
4. fremme en integreret og bæredygtig vækstregion, herunder understøtte et sammenhængende arbejdsmarked og påvirke lovgivning og grænsehindringer, der vurderes at være barrierer for vækst
5. etablere fælles strategiske erhvervsindsatser.

Struktur og governance i samarbejdet

Greater Copenhagen & Skåne Committee ledes af en bestyrelse med 18 repræsentanter fra de tre regioner og 79 kommuner. Ni medlemmer er udpeget fra Region Skåne og de 33 kommuner i Skåne, mens ni medlemmer er fra Region Sjælland, Region Hovedstaden samt de 46 kommuner fra KKR Sjælland og KKR Hovedstaden. Bestyrelsens arbejde er reguleret af vedtægter og rammer. Formålet med komiteen er, at den skal fungere som strategisk organ for samarbejdet, der er en medlemsorganisation, hvor man qua sit medlemskab forpligter sig til at arbejde for at fremme organisationens formål og samarbejdet i organisationen.

Formandskabet består af tre personer, en fra hver af de tre geografier. Formanden vælges for et år ad gangen ud fra en rotationsord-

ning mellem de tre geografier. Bestyrelsen vedtager årligt en handlingsplan med strategiske mål og resultater for samarbejdet samt regnskab og budget – alt sammen materiale, der forberedes af embedsmænd i en såkaldt koordinationsgruppe og siden af direktører i en styregruppe med en sammensætning svarende til repræsentationen i bestyrelsen. For at understøtte samarbejdet er der etableret et mindre sekretariat, der bl.a. har til opgave at koordinere og kommunikere på vegne af den fælles organisation samt har det overordnede ansvar for økonomien.

Finansieringen af Greater Copenhagen sker via medlemsbidrag. Det samlede budget er 11 mio. kr., der dækker organisationens drift og indsats på udvalgte fokusområder. Disse midler er en grundfinansiering, mens medlemsorganisationerne leverer ressourcer til samarbejdets aktiviteter på forskellige områder. Et bidrag til aktiviteterne kommer desuden fra bl.a. Interreg-midler.

Greater Copenhagen's struktur betinger, at organisationen kun kan leve og opnå resultater gennem dialog og konsensus. Uden enighed om vision og mål opnås ingen resultater. Processen omkring etablering af samarbejdet har da også strakt sig over ganske mange år (fra 2009 til 2016), og der har selvsagt været komplikationer undervejs. Når det alligevel er lykkedes, bør det efter min opfattelse tilskrives en meget dedikeret og tålmodig indsats fra de involverede embedsmænd og politikere. Ikke mindst har det været nødvendigt, at alle har formået at se ud over egne mere lokale interesser.

Det er evident, at den brændende platform har givet en fælles forståelse for, at man er nødsaget til at søge nye løsninger, hvis der skal skabes vækst og fremgang på Sjælland og i Skåne. Det er også klart, at regionens størrelse spiller en afgørende rolle for international attraktion. At gå fra en hovedstadskommune med 700.000 indbyggere til en region med 4 mio. betyder, at opmærksomheden og interessen udefra vokser, og at stemmen udadtil også vil være stærkere.

Fra første færd har samarbejdet været meget opmærksomt på at kommunikere projektet ud til så mange parter som muligt. Via 'road shows' har bl.a. formændene for KKR'ene besøgt samtlige kommuner for at præsentere baggrunden for projektet, forslag til kommende samarbejder og den potentielle værdi, der ligger i at deltage i samarbejdet for den enkelte kommune.

» Det er
evident, at den
brændende
platform har
givet en fælles
forståelse for,
at man er
nødsaget til at
søge nye
løsninger,
hvis der skal
skabes vækst
og fremgang
på Sjælland
og i Skåne.

» En meget vigtig forudsætning har hele tiden været, at Greater Copenhagen skulle tage udgangspunkt i ønsket om en fokuseret indsats. Samarbejdet skulle ikke være et nyt bureaukratisk lag over kommunerne, men være med til at målrette de ressourcer, der i dag anvendes på vækst og beskæftigelse.

En meget vigtig forudsætning har hele tiden været, at Greater Copenhagen skulle tage udgangspunkt i ønsket om en fokuseret indsats. Samarbejdet skulle ikke være et nyt bureaukratisk lag over kommunerne, men være med til at målrette de ressourcer, der i dag anvendes på vækst og beskæftigelse.

Desuden blev der meget tidligt i processen skabt konsensus om, at navnet på projektet skulle være Copenhagen. København er vækstmotoren, og Copenhagen er det brand, der kendes og skal gøres kendt, og samtlige kommuner på Sjælland indarbejdede tidligt et opslag i deres strategi, der vinklede samarbejdet i forhold til den respektive medlemsorganisation.

En dimension, der ikke fungerede, var samarbejdet med staten. I udgangspunktet fandtes et stærkt ønske hos samarbejdet om, at staten skulle være strategisk partner via udarbejdelse af en hovedstadsstrategi – en strategi baseret på, at hovedstaden er dynamo for hele landet.

Det lykkedes at få et samarbejde med Økonomi- og Indenrigsministeriet om bl.a. en studierejse til Stockholm, hvor de tre parter – stat, region og kommuner – kunne lade sig inspirere af Stockholm Business Region. Ministeriet udarbejdede efterfølgende en hovedstadsstrategi med afsæt i Greater Copenhagen som hovedstadsområde, der blev vedtaget af regeringen i maj 2015. Hovedstadsstrategien tager fat på de samme problemstillinger som handlingsplanen for Greater Copenhagen, men efter regeringsskiftet tillægges Hovedstadsstrategien ikke samme værdi som under den tidligere regering.

Kulturforskelle som barriere

Gennem hele processen har der været kulturforskelle mellem parterne, og det er klart, at når så mange parter skal samarbejde, er det svært, men nogle forskelle har været større end ventet. For eksempel er samarbejdet mellem kommuner og region på Sjælland markant anderledes end samarbejdet mellem kommuner og region i Hovedstadsområdet. Desuden har København en særlig status som hovedstad og markant flere muskler end de øvrige kommuner. Det betyder, at København hele tiden skal være opmærksom på ikke at fremstå for dominerende, men sikre, at alle parter får plads, ikke mindst de små kommuner.

Samarbejdet med staten har i lange perioder været fraværende, og fra statslig side er man meget ude af sig selv om at gå ind i organisationen.

Den nok største kulturelle forskel findes i samarbejdet mellem Østdanmark og Skåne. Der er markant forskel i måden, man samarbejder på, og på hvordan man kommer frem til resultater. På dansk side er vi ofte meget hurtige til at nå til konklusionsfasen, mens man på svensk side har brug for væsentlig længere tid til at drøfte tingene. Til gengæld skal der på dansk side efterfølgende arbejdes meget med forankring af initiativer, mens forankringen på svensk side er på plads, når processen er afsluttet.

Resultaterne og fremtiden

Det interessante ved Greater Copenhagen-samarbejdet er jo imidlertid, om det har gjort en afgørende forskel i retning af de ønskede mål. Vi, der har været en del af processen, synes sikkert, etableringen af den nye

organisation har været en langsommelig affære. Det har været svært at afstemme de forskellige kulturer med hinanden, men også særdeles lærerigt – og processen har ført til resultater.

Særligt skal det fremhæves, at der er skabt helt unikke forudsætninger for samarbejde på tværs af kommuner og regioner og ikke mindst mellem de danske og svenske kommuner og regioner. Mest håndgribeligt er der altså skabt en fælles metode at arbejde efter.

I oktober 2016 er parterne i Greater Copenhagen nået til enighed om et fælles trafikcharter for hele regionen, og det er nok en historisk begivenhed. Det er aldrig tidligere lykkedes at skabe enighed om en prioritering af de helt store trafikinvesteringer i hovedstadsregionen, men nu er det lykkedes for det samlede Greater Copenhagen. Dernæst bør det fremhæves, at man har skabt et brand, Greater Copenhagen. Alle parter har taget navnet til sig. Planer, virksomhedsstrategier m.v., der fremover udarbejdes af kommuner og regioner, har nu Greater Copenhagen som del af logoet. Som kommune og region ser man sig selv som del af en større, fælles indsats samtidig med, at man naturligvis

fastholder, at man også har egne styrker og egne mål at forfølge.

Øvelsen går ud på, at man kan styrke den nære kommunale eller regionale dagsorden, mens man samtidig tager del i den store dagsorden. Gladsaxe Kommune har eksempelvis netop vedtaget en ny erhvervs politik, hvor det eksplicit fremgår, at kommunen er en del af Greater Copenhagen – et signal til virksomhederne i kommunen om, at Gladsaxe tænker ud over kommunegrænsen i forhold til rekruttering af arbejdskraft, store infrastrukturinvesteringer m.v.

Set i et kommunalt perspektiv handler Greater Copenhagen om at supplere udviklingsstrategien med et ekstra perspektiv med sigte på at skabe yderligere værdi for kommunens borgere og virksomheder. Udfordringen for kommunerne ligger naturligvis i at udpege de områder, hvor nye samskabelsesprocesser giver værdi og ikke blot opleves som ekstraarbejde, der forstyrrer den egentlige drift. Hvis det skal lykkes, forudsætter det, at man som kommune og part i samarbejdet tager et medansvar for at opstille mål og visioner, som vi sammen kan arbejde ud fra.

» Den nok største kulturelle forskel findes i samarbejdet mellem Østdanmark og Skåne. Der er markant forskel i måden, man samarbejder på, og på hvordan man kommer frem til resultater.