

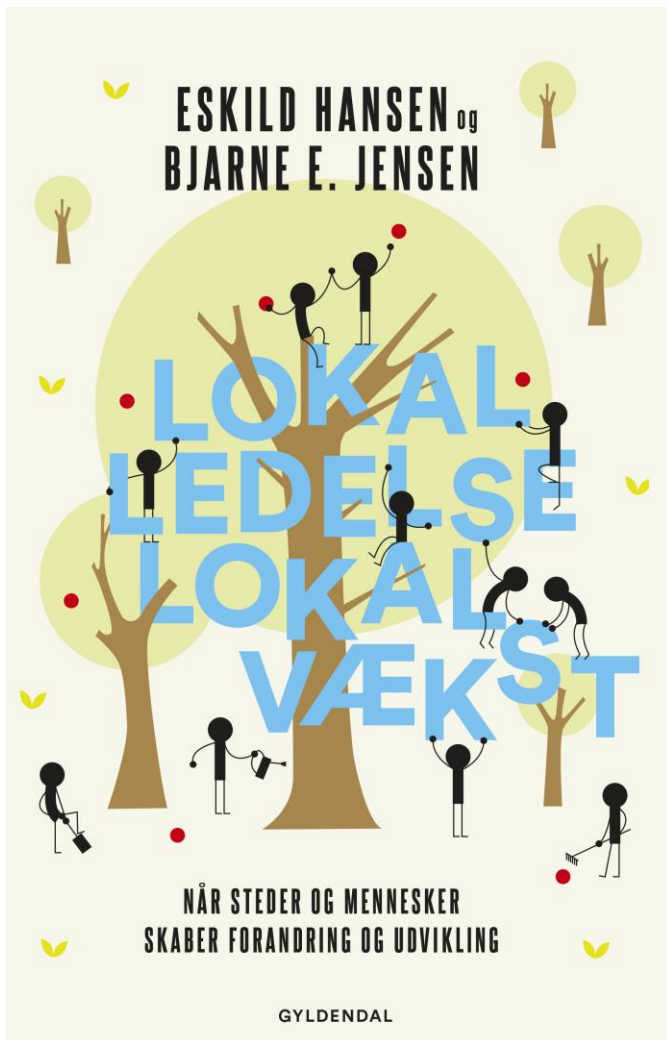
LOKAL VÆKSTLEDELSE

Lokal ledelse – lokal vækst

– når steder og mennesker skaber forandring og udvikling.

KKR i Syddanmark 14. november 2018

Indlæg ved Eskild Hansen og Bjarne E. Jensen



Hvem er bogen for?

- Lokalpolitikere. Offentlige topledere. Erhvervsledere. Erhvervschefer og andre fagprofessionelle. Borgere. Kan læse om, hvordan steder og mennesker kan skabe forandring og udvikling – og forvente det samme i deres by/kommune. Kræver samspil og langt lys.
- Borgmestre kan læse om det særlige ansvar og det særlige potentiale for lokal ledelse, der ligger i borgmesterrollen.
- Lokal vækst kommer ikke af sig selv – det er noget man må skabe selv. Og borgmesteren har en kolossal rolle!

Vi skal tale om jeres rolle. Og jeres rolle ift. andre aktører.



Fire strategier for lokal vækst:

✱ ***DEN STORE TRANSFORMATION*** ✱

✱ ***REJS DIG FRA SKRIVEBORDET*** ✱

✱ ***NØDVENDIGHEDENS LOKALE VÆKSTLEDELSE*** ✱

✱ ***RELATIONER ER ALT*** ✱



Strategi # 1

Det store, synlige og transformerende løft

Om at ændre et sted fra at
befinde sig i fortidens
økonomi til noget andet og
mere fremtidsorienteret.

Aalborgs strategi og risikovillighed – Studenterboliger på havnefronten!

Aalborg vil være ”Danmarks bedste uddannelsesby”.

Unge er kimen til jobskabelse. Vi investerer i alt der understøtter unge. Markante investeringer i uddannelse, viden og entreprenørskab.

”Danmarks bedste studieby”. Mange siger ét, men gør intet. I Aalborg stopper man ikke ved ordene. Man viser det.

8.000 ungdomsboliger bygges.

Henning Larsen på havnefronten!



Aalborgs risikovillighed og faste hånd.

50% øget optag på universitetet parret med voldsom investering i at bygge ungdomsboliger. En hørt samlet satsning på at løfte hele byen, båret af en strategisk vurdering af nødvendigheden. Har givet Aalborg og formentlig hele Nordjylland væsentligt bedre forudsætninger.

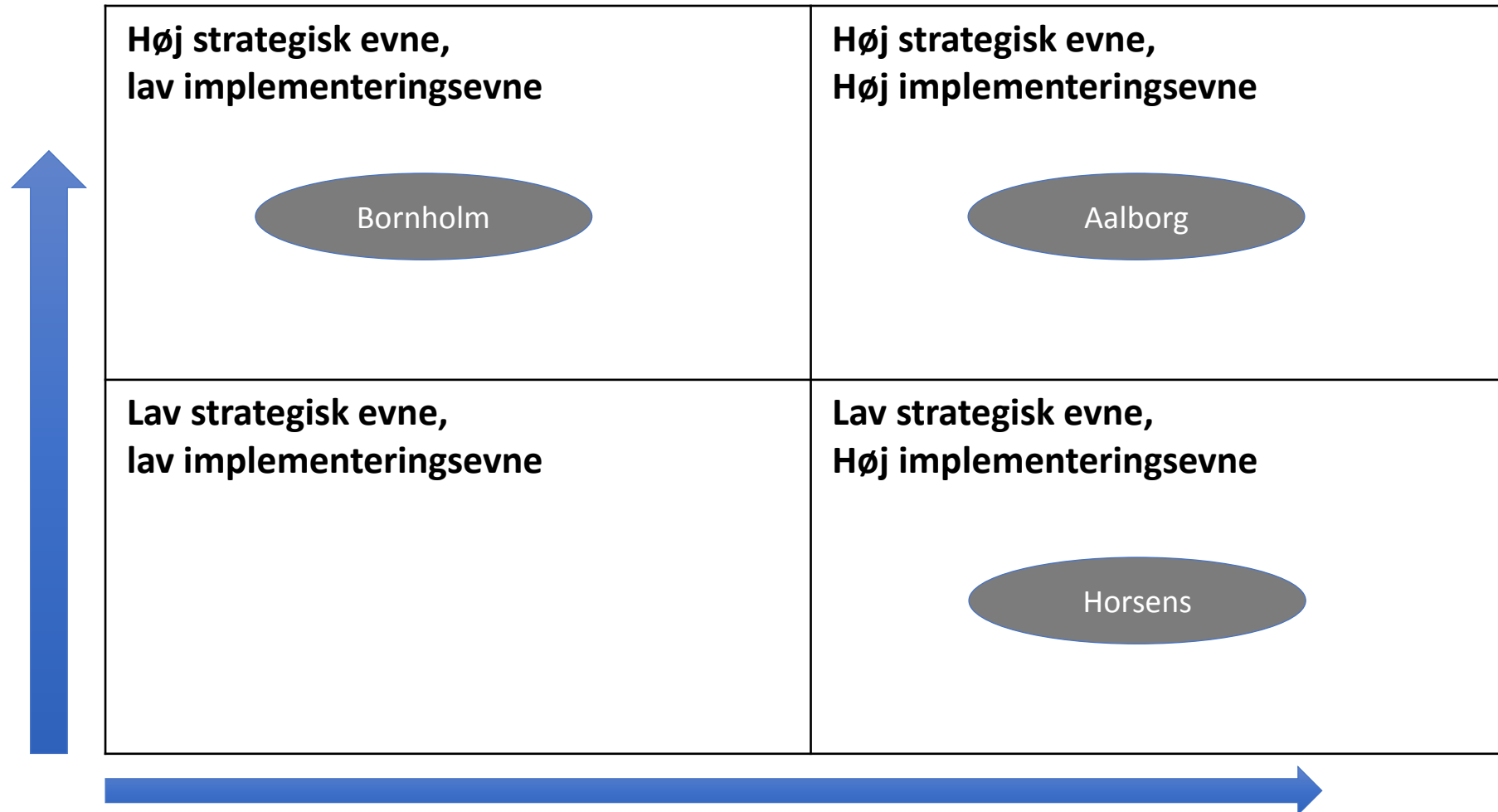
Borgmester Thomas Kastrup-Larsen:

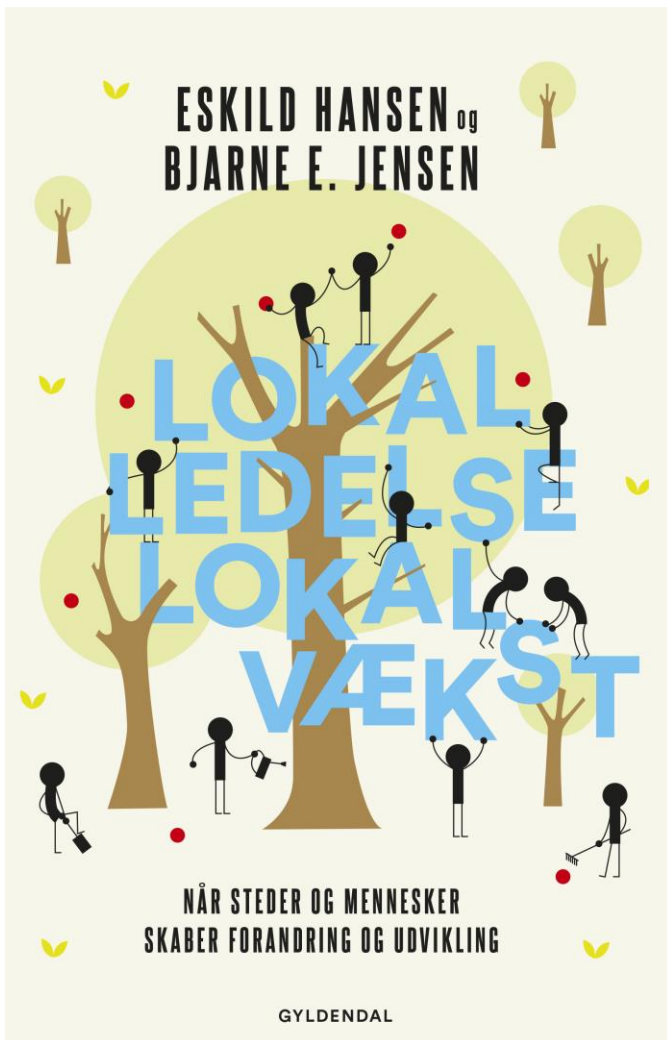
”Vi tænker hele tiden i hvordan vi kan spille ind ift. universitetet i andre aktiviteter. Det er ingen tilfældighed at vi kalder Aalborg for en videnby. Vi er godt nok også alt mulig andet, men viden og universitetet er så centralt i alt vi arbejder med, og det skal vi minde os selv og hinanden om hele tiden”

Erhvervschef Tonny Thorup:

”Det ligger i områdets DNA, at vi selv skal gøre noget, skabe vores fremtid. Vi sidder ikke bare og venter. Vi forventer at alle er handlingsorienterede og konkrete. Det gælder på tværs af organisationer i området. Dem der sidder på nøglepositioner skal bære det DNA, en tilgang til at løse problemer i samarbejde”

Eksempler

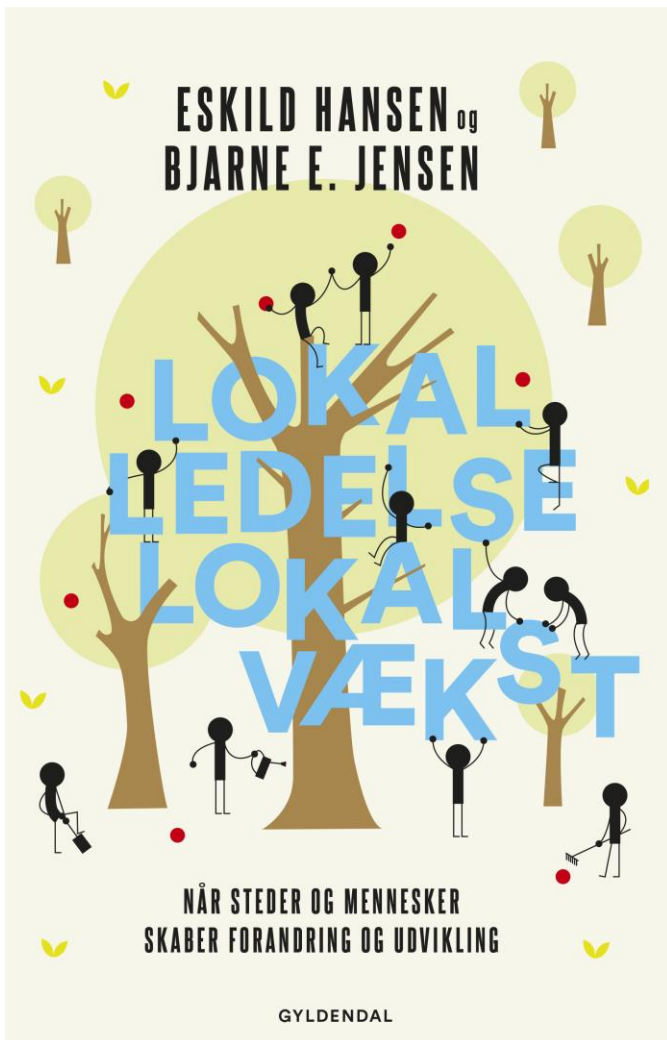




Strategi # 2

Rejs dig fra skrivebordet

Om at have udsyn til globale markeder og om samarbejde med virksomheder udefra om nye investeringer og ny viden. Om vækstledelse som fremtidsbro til store virksomheder og det globale.



Aabenraa: Erhvervsudvikling kræver at man kan se ind i fremtiden

- Aabenraa har formået at tiltrække både Googles og Apples datacentre. Her har kommunens ledelse arbejdet langsigtet og under offentlighedens radar for at gøre stedet til et samlingspunkt for globale datacentre.
- Det tog fire år, fra vi startede, til Apple valgte os. Det er et langt, sejt træk. Man skal bruge mange kræfter – og være parat til at tabe.
- I Aabenraas tilfælde er det en heldig placering på energinettet snarere end egentlige erhvervsmæssige styrker, som var den afgørende forudsætning.

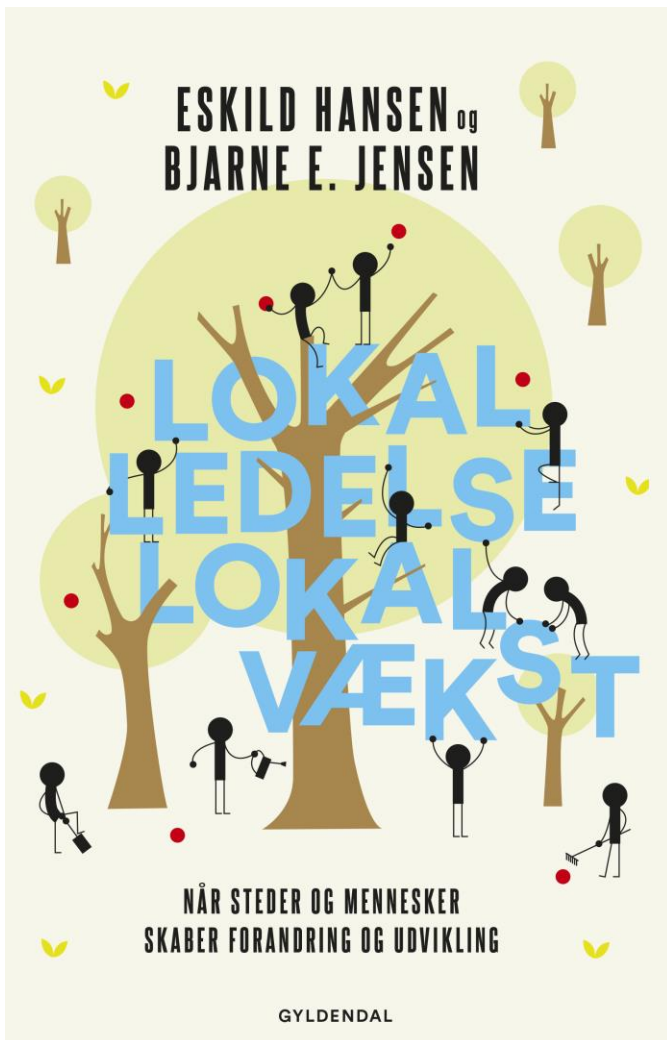
Niels Johannesen, tidligere kommunaldirektør i Aabenraa Kommune: "Vi har ansvaret for at udnytte potentialet i lokalområdet. Og erhvervsudvikling er en vigtig og integreret del af kommunens udvikling. Nye virksomheder giver både arbejdspladser og lokal stolthed. Det er en kerneopgave ift. at varetage befolkningens interesser. Det er vigtigt, at vores by er stærk."



Strategi # 3

Nødvendighedens lokale vækstledelse

Om hvordan det offentlige og private i samarbejde kan kæmpe mod truende flaskehalse og for vigtige virksomheders overlevelse. Og derigennem sikre stedets konkurrenceevne og velstand.



Herning: Den lokale vækstledelses treenighed

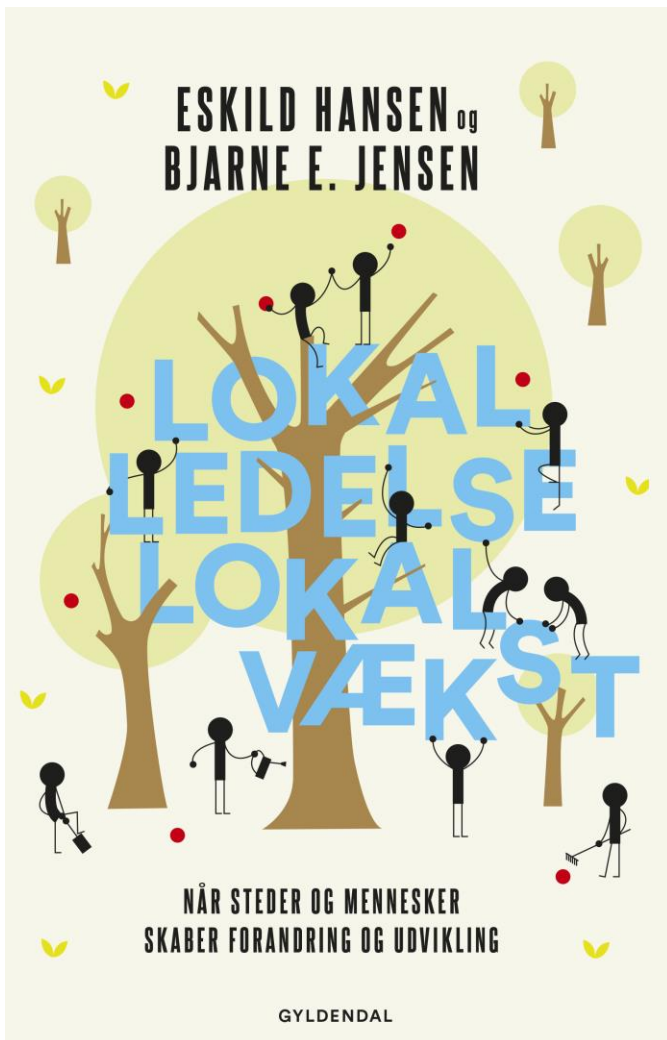
- ”Motorvejen har kæmpe erhvervsmæssig betydning”
- Midtjyske Motorvej mellem Herning og E45 nord for Vejle, der i sin helhed åbnede i 2014.
- Vedholdende politisk pres med afsæt i saglig viden og bred lokal opbakning fra erhvervsliv og befolkning – det var vigtige ingredienser i opskriften på succes for arbejdet med at få nye motorveje til Herning.
- Motorvejskampen har imidlertid et større perspektiv. Den viser, at et sted som Herning og Ikast-Brande kan begå sig og spille med på højeste niveau.

”Vores motto var således, at hvis mange nok siger det samme i tilstrækkelig lang tid, er der et begrundet håb om, at politikerne på Christiansborg lytter. At få skrevet det papir var måske det mest lavpraktiske og mest effektive, vi gjorde (Torben Henriksen, tidligere direktør Erhvervsrådet Herning & Ikast-Brande)



Strategi # 4 Relationer er alt

Om at tale sammen og
tackle store og små
problemer i opløbet



Horsens: At understøtte det, som andre gør

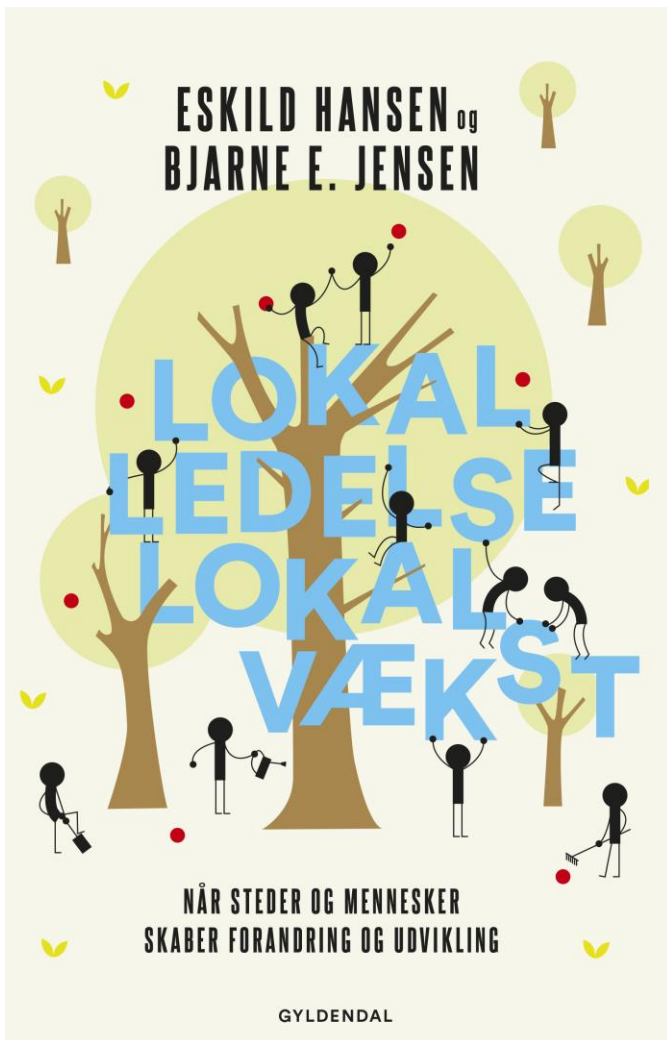
En lokal trepartsaftale mellem DI Horsens, Business Horsens, LO og Kommunen om at løfte 600 borgere ud af offentlig forsørgelse og samtidig spare erhvervslivet for 40-45 mio. kr. i dækningsafgift.

Det arbejder man med i alle landets kommuner, men det særlige ved indsatsen i Horsens er, at kommunen belønner erhvervslivet økonomisk for at ansætte ledige. I takt med at der kommer færre ledige, nedsætter kommunen nemlig en lokal erhvervsskat: dækningsafgiften.

Borgmesteren sikrede den afgørende opbakning fra det lokale erhvervsliv, men fik også forankret alliancen politisk.

Fungerer med tæt samspil mellem de deltagende virksomheder og Jobcenteret.

Erhvervsorganisationerne har altid kæmpet imod erhvervsskatter, så det var ikke nyt. Det var til gengæld modellen med "noget for noget" i relationen mellem erhvervsliv og kommune. Den økonomiske byttehandel mellem erhvervsliv og kommune vakte bekymring nogle steder. For hvilke andre krav og forventninger kunne man forestille sig, at en kommune ville påføre erhvervslivet til gengæld for at sørge for gode erhvervsvilkår? Det var en ny tanke for mange erhvervsledere. For kommunerne er det imidlertid ikke nyt at stille krav til gengæld for offentlig service. Den tankegang er i løbet af de sidste 10-20 år blevet meget udbredt for borgerne, der forventes selv at tage ansvar for sundhed, læring, forsørgelse m.v.



Horsens-Alliancen

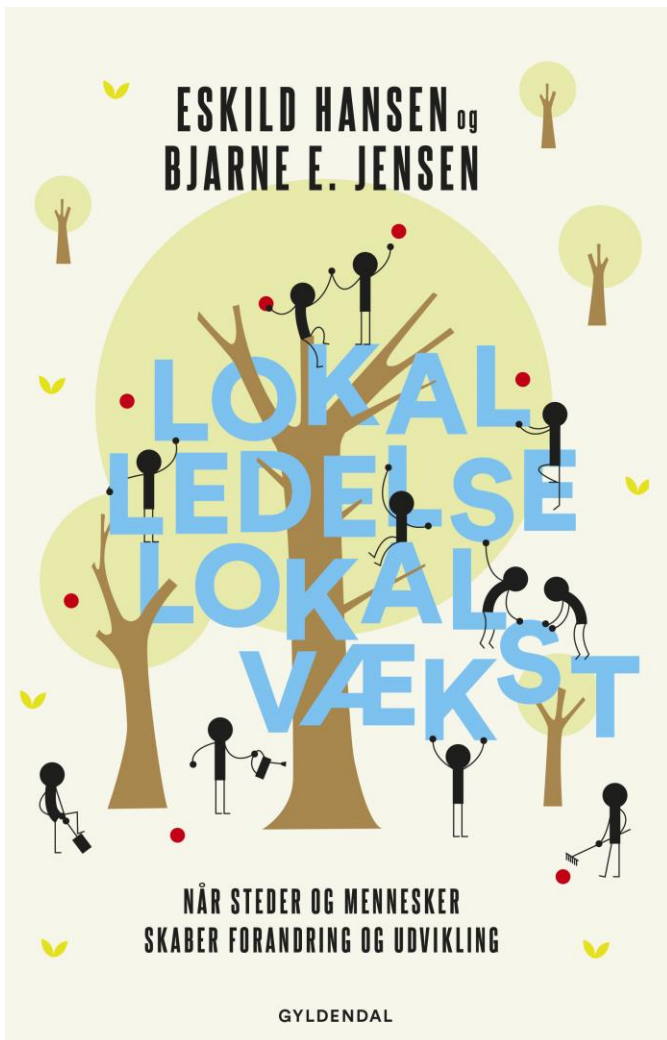
Niels Aalund (udviklingsdirektør, tidligere kommunaldirektør i Horsens Kommune):

"Jeg sørgede for at vi fik regnet tingene igennem. Borgmesteren sørgede for politisk opbakning. Vi omorganiserede og ansatte så det matchede Alliancens fokus."

"Det virker bedst når tingene vokser frem via aktiv deltagelse. Ejerskabet bliver stærkere."

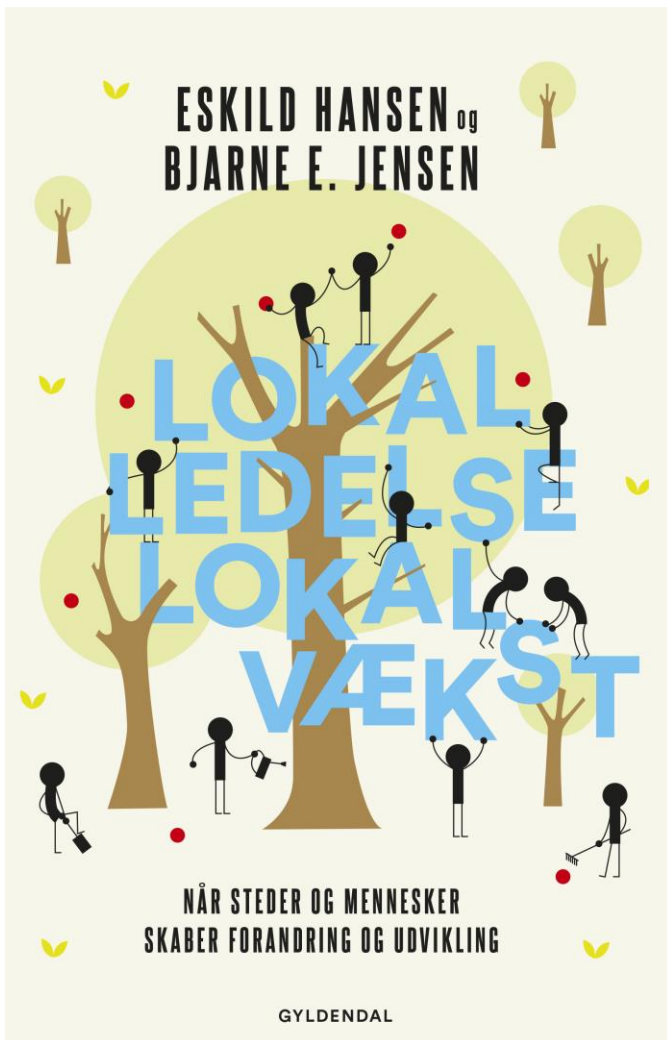
"Samarbejdet om Alliancen har gjort, at der er skabt stærke relationer. Dem kan man blive ved med at kapitalisere på, hvis man holder udviklingsprocessen i gang. Man skal være der med noget gødning, når der er brug for det".

"Det er undervurderet, hvor stor betydning det kan have at samle de rigtige folk til et møde på rådhuset og så se, hvad der sker bagefter. Folk kommer som regel, når borgmesteren inviterer, og tager godt imod en opfordring til at tage fat på noget, det er vigtigt at få ændret"



Fra egosystem til økosystem

- Lokal ledelse og lokal vækst er alt for vigtigt til, at det kan overlades til politikere, eksperter og embedsmænd. Det bør i højere grad være en folkesag! Politikere, embedsmænd, virksomheder og borgere som kulturbærere.
- Farvel til: Dialog og løse koblinger. Goddag til: Aftaleøkonomi og forpligtende fællesskaber - "noget-for-noget"
- Udvikling af menneskelige ressourcer, inklusion, livskvalitet og bæredygtighed går hånd i hånd med forskning, teknologi, klyngeudvikling, eksport og vækst.
- Det er økosystemer frem for egosystemer!
- **LAD OS KOMME IGANG!**



BORGMESTEREFFEKTEN

Borgmesteren kan samordne og sikre helhed

Vækst er et borgmester/direktøranliggende

Kræver at man løber risiko – ej kontrol

God topledelse giver rygdækning til handling

Delegering af initiativ til stedsudviklere

”Det er en grundlæggende præmis, at man på erhvervsområdet ikke kan styre sig til succes i traditionel forstand. Den kommunale ledelse har ikke kontrol, og der er utrolig mange variable, der spiller ind. Som leder bør man derfor være ydmyg over for, hvad en kommune kan styre på erhvervsområdet.” Henrik Kolind

Winni Grosbøll bruger i gennemsnit to dage om ugen på at mødes med folk fra vidensinstitutioner, erhvervsorganisationer og mange andre for at få viden om teknologi og tendenser.: "Jeg bruger det til at blive inspireret af, hvad andre gør, blive inspireret af fremtidsmuligheder. Og til at spejle den viden i, hvad Bornholm kan og har mulighed for at løfte. Der er måske 100 forskellige bolde i luften på én gang. Og det er måske kun tre af dem, der ender med at blive til noget. Men det er absolut det værd!"

Klaus Liestmann: "Vi skrev en lang liste med centrale meningsdannere i kommunen. Vi kiggede både på meningsdannere inden for de etablerede søjler og søgte desuden at identificere nye personer, som ikke er fedtet ind i de eksisterende strukturer. Derefter drak vi masser af kaffe med dem og fik deres opbakning til en forandring og en fælles platform, men vi lyttede også til deres ønsker til, hvordan vi kunne komme i mål."

Ifølge Erik Meldgård Berndorf har ledelsesopgaven især bestået i at skabe nogle sammenhænge mellem de handlinger, der skulle vise sig at blive trædesten i udviklingen: "Det var for eksempel et langt forløb, at få flyttet en eksisterende virksomhed til et andet sted på havnen, så der blev plads til SIMAC. Det tog også lang tid at finde en egnet bygning til Fremtidsfabrikken. Ledelse er at skabe sammenhænge."

Henrik Kolind: "På erhvervsområdet kan man ikke styre sig til succes i traditionel forstand. Den kommunale ledelse har ikke kontrol, og der er utrolig mange variable, der spiller ind. Som leder bør man derfor være ydmyg over for, hvad en kommune kan styre på erhvervsområdet."

Barrierer i lokal vækstledelse

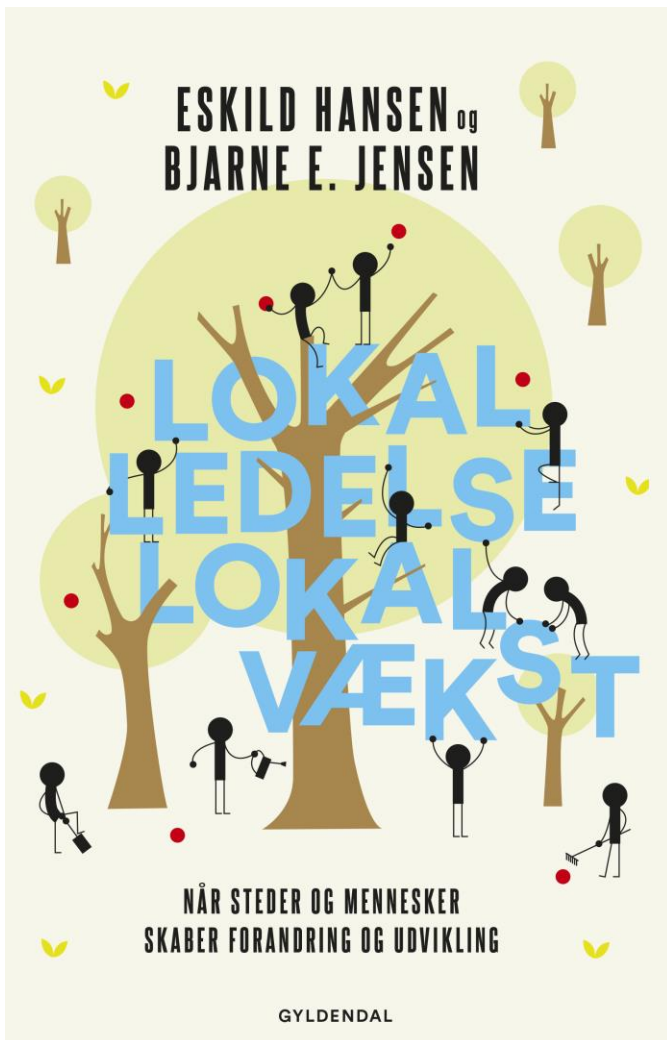
- **Usikkerhed og uenighed om strategien.**
- **Overprofessionalisering og projektmageri.**
- **Silopdeling og detalstyring.**

Winni Grosbøll: "Det er et problem, at beslutningskraft over uddannelserne ikke ligger i kommunen. Uddannelserne er alfa og omega for erhvervslivet på Bornholm."

Lars Holte: "I sidste ende er det jo indholdet og mulighederne, der skal drive erhvervsudviklingen – og ikke luftkasteller eller urealistiske målsætninger. Man skal leve af det, man kan leve af, og bygge videre på det, der findes ude i virkeligheden."

Erik Meldgård Berndorf: "Stor usikkerhed har været baggrundstæppet for meget af det, vi har arbejdet med. Der har været en lang erkendelsesproces, hvor det handlede om at indse, at det tabte ikke ville vende tilbage, men at der i stedet måtte ske noget andet."

Laila Kildesgaard: "Vi befinder os stadig i et new public management-regime, hvor der måles på, at vi servicerer den enkelte virksomhed. Jeg tror på, at vi fremover skal blive langt bedre til at udvikle os fra myndighed til også at være matchmaker, herunder at aflæse virksomhederne, forstå dem og at indgå i ligeværdige forhandlinger med virksomhederne. Stille krav til dem."



“Bogen bør være pligtlæsning for alle byrådsmedlemmer i alle landets 98 kommuner. Og lystlæsning for mange andre.”

“Det er en fantastisk bog. Jeg åd den i én køre.”

“Bogen er utrolig velskrevet og let at læse. Imponerende og overraskende i betragtning af at emnet er kompliceret stof.”

“Tillykke med den fine bog med de mange gode praktiske eksempler på de forskellige tilgange. Anbefales til andre der arbejder med vækstledelse lokalt. Relationer - og forståelse af konteksten - betyder alt!”

“Kan varmt anbefale bogen "Lokal Ledelse - lokal vækst" af Eskild Hansen og Bjarne E. Jensen, der giver mange gode eksempler på hvordan lokalt samarbejde mellem erhvervsliv, kommune, fagforeninger osv.. skaber lokal vækst og nye arbejdspladser - kan især anbefale den som lydbog på cykel- eller togturen.”

www.lokalvaekstledelse.dk