

SAMMEN STÅR VI STÆRKERE

ERFARINGER FRA PARTNERSKABER I LANDDISTRIKTER



KAPITEL **1**



INDENRIGS- OG SOCIALMINISTERIET

FORORD

INDHOLD

KAPITEL 1.....	Introduktion	S. 3
	Erfaringer og anbefalinger	S. 7
KAPITEL 2.....	Hovedcase: Fra pløjemark til udviklingspark	S. 14
	Spotcase: Hjemmeside viser Nordvestjylland frem	S. 22
KAPITEL 3.....	Hovedcase: Gedser indsatsen - havneby med mere	S. 27
	Spotcase: Små initiativer kan gøre en stor forskel	S. 35
KAPITEL 4.....	Hovedcase: Praktikboliger skal trække højtuddannede vestpå	S. 40
	Spotcase: Akademikernetværk i Thy	S. 47
KAPITEL 5.....	Hovedcase: Grønne partnerskaber: virksomheder viden og vækst	S. 52
	Spotcase: Erhvervsrådgivning under ét tag	S. 61

Landsbyerne og de mindre byer i udkantsområderne står overfor en række udfordringer i de kommende år, især som følge af en landsdækkende tendens til vækst omkring de større byer og en befolkningstilbagegang i de øvrige dele af landet. De mindre byer skal finde deres nye rolle og overveje, hvordan de kan fastholde deres funktion og ikke blot ende som udkanten af en udkant. De mindre byer i udkantsområder kan have problemer i form af funktionsudtømmning, fraflytning af erhverv og borgere samt manglende vedligeholdelse af eksisterende boliger.

Denne rapport sætter fokus på, hvordan kommunerne i Danmarks yderområder er begyndt at arbejde målrettet for at tiltrække veluddannede medarbejdere, og har indset at dette skal ske i samarbejde med det private erhvervsliv. Grænsen mellem offentlige og private aktører bliver mere og mere flydende. Ofte løses sociale problemer i et samarbejde mellem offentlige organisationer og organisationer i det civile samfund. Aktører fra de offentlige og private virksomheder indgår i partnerskaber, eksempelvis i områdefornyelsesprojekter, for at udvikle byområderne økonomisk, fysisk, socialt og kulturelt.

Mange virksomheder, både store og små, i yderområderne kan med fordel engagere sig i lokalområdernes udvikling og dermed blive mere attraktive i forhold til at tiltrække veluddannet arbejdskraft. Udbuddet af boliger, offentlig service, kulturtilbud og lokalsamfundets fysiske fremtræden har afgørende betydning for vores valg af bosted. Offentlig-private partnerskaber kan være en samarbejdsform, der kan samle de mange interesser i en fælles indsats i yderområderne.

Rapporten har fokus på gode eksempler, der kan inspirere kommunerne, virksomheder og borgergrupper i arbejdet med at tablerer partnerskaber, der kan løfte små og store opgaver til glæde for lokalsamfundet og udviklingen af landsbyerne og de mindre byer i udkantsområderne.

INTRODUKTION



Der er i samfundsforskningen enighed om, at vi i de forgangne årtier har befundet os i et samfundøkonomisk paradigmeskift fra industri- til videnssamfund, og at det indebærer væsentlige ændringer i erhvervsstrukturen. Ændringer, hvis negative konsekvenser særligt mærkes i yderområder uden for storbycentrenes pendlingsoplände. Den amerikanske sociolog Saskia Sassen var i begyndelsen af 1990'erne blandt de første til at argumentere for, at adgangen til store mængder højt kvalificeret arbejdskraft er blandt de nye, avancerede serviceerhvervs primære lokalisering-faktorer. Ud over et konstant højt udbud af kvalificeret arbejdskraft, der muliggør hurtig tilpasning til et omskifteligt marked, efterspørger disse virksomheder også opkobling til international infrastruktur og et stort udbud af specialiserede underleverandører. Derfor er storbyregionerne deres foretrukne lokalitet. Siden har den amerikanske økonom Richard Florida fulgt trop og beskrevet, hvordan arbejdskraften ikke længere flytter efter arbejdspladserne, men omvendt. Virksomheder er nødt til at flytte hen, hvor arbejdskraften ønsker at være. Derfor er økonomisk vækst tæt knyttet til bosætning og de parametre, som de ombejlede højtuddannede og erhvervsaktive grupper vælger at bosætte sig efter. Her spiller aktive og attraktive bymiljøer en afgørende rolle. Bymiljøernes kvalitet og attraktionsværdi ligger normalt uden for virksomhedernes mure og dermed også uden for HR-chefens umiddelbare domæne, om end de har stor indflydelse på områdets evne til at tiltrække de medarbejdergrupper, som virksomheden

efterspørger. Derfor synes det oplagt for virksomheder og kommuner i yderområder at indgå i partnerskaber for at skabe bedre byer og byliv, der kan tiltrække de gode og ressourcestærke medarbejdere til området. Det var udgangspunktet for denne undersøgelse, da vi gik i gang i begyndelsen af 2009.

Vores indledende research gjorde det hurtigt klart, at nok er der en del virksomheder og kommuner, som samarbejder om markedsføringsinitiativer med henblik på rekruttering, men omvendt er meget få virksomheder engagerede i partnerskabsprojekter med fokus på byfornyelse. Selvom der blandt de interviewede var udbredt enighed om, at bylivet og byens image er vigtigt for tiltrækning af nye ansatte, var virksomhederne sjældent involverede i større omdannelser og forskønnelsesprojekter. Den typiske forklaring lød, at virksomhederne koncentrerer sig om det, de er bedst til; at skabe økonomisk vækst, arbejdspladser og profit til ejerne. Virksomhederne ser byfornyelse som en kommunal opgave. Dertil kommer, at virksomhederne har vanskeligt ved at beregne og værdisætte afkastet af langsigtede investeringer i byfornyelse og byudvikling, og at denne typer investeringer ikke løser eventuelle akutte rekrutteringsbehov.

FRA MOTORVEJ TIL BYKVALITET

Ifølge erhvervsdirektør Torben Henriksen i Erhvervsrådet for Ikast og Herning er en af grundene til, at virksomheder ikke er engagerede i byfornyelse, at de ikke tænker "så strategisk," og

HVAD ER YDEROMRÅDER?

De otte partnerskaber er etableret i danske yderområder, men hvad er et yderområde? Er det afstanden til større byer eller København? Er yderområder kendetegnet ved de små landsbyer eller afhængigheden af fiskeri og landbrug? Er det indkomstniveauet eller nærheden til naturen? Selvom det ikke er entydigt, hvad der karakteriserer et yderområde, så er det en fællesnævner for de danske yderområder, at de står over for en lang række udfordringer, der med få lokale variationer alle har affolkning og økonomisk afmatning som de centrale problemer. Disse udfordringer vil også fremover komme til at præge fremtidens debat og dagsordener i landsbyer og yderkommuner. En ting er sikkert: Yderområderne er en del af Danmark, her bor aktive og engagerede borgere, og her er store og små virksomheder, som alle har masser af drømme om det gode liv.

I rapporten fokuserer vi på, hvordan kommuner, borgere og virksomheder kan indgå i partnerskaber for at imødekomme udfordringerne for yderområderne i videnssamfundet.

at de ofte mangler viden om, hvilke faktorer der er relevante for bosætning og tiltrækning af arbejdskraft. Han uddyber: ”Virksomheden prøver at gøre sig attraktiv på alle mulige andre måder og ved at være synlig gennem branding. Men virksomhederne opfatter byfornyelse som rammebetingelser, de kun kan påvirke gennem det lobbyarbejde, som erhvervsrådet eller lignende må tage sig af. Selv har de nok at se til med at drive deres virksomhed”.

I arbejdet med at påvirke beslutningsprocesserne har virksomhederne hovedsageligt haft fokus på infrastruktur. Gå hjem-møder om motorveje har længe kunnet samle mange deltagere fra erhvervslivet, fortæller Torben Henriksen. På trods af at offentlig-privat samarbejde langt fra er nyt, har partnerskaber, som en måde at arbejde med forbedringer af det fysiske bymiljø i landdistrikterne, ikke stor udbredelse i Danmark. Partnerskaber i forbindelse med byfornyelse er øjensynligt et uudnyttet potentiale, og der er derfor meget få erfaringer med denne slags partnerskaber.

Vi præsenterer i denne rapport erfaringer fra en række partnerskaber, der arbejder med beslægtede problemstillinger i danske

yderområder. Det er tanken, at erfaringerne dels kan inspirere erhvervsfolk, kommuner og borgere, der står med lignende udfordringer, dels kan sætte fokus på partnerskabers potentiale i forhold til at skabe attraktive, lokale levevilkår gennem forskønnelse og byfornyelse.

Rapporten præsenterer erfaringer fra otte partnerskaber, der, på hver deres måde og med udgangspunkt i de lokale kvaliteter, forsøger at skabe vækst i danske yderområder. Der er naturligvis ikke nogen vidundermodel for partnerskaber, og som de i alt otte cases i denne rapport viser, er det i høj grad de særlige lokale vilkår og personlige netværk blandt erhvervsfolk, borgere og beslutningstagere, der sætter rammer og giver muligheder for partnerskaberne. Alligevel er der ligheder og elementer, der går på tværs af de forskellige cases. Senere i denne indledning samler vi disse temaer og pointer og peger på nogle karakteristika ved forskellige typer partnerskaber. Kapitlerne 2-5 præsenterer hver en hovedcase og en spotcase, der belyser forskellige erfaringer med partnerskabernes etablering og drift.



KAPITEL 2: VIDEN OG VÆKST I PARTNERSKAB

Den danske økonomi bliver mere og mere baseret på viden. Mange danske yderområder er fortsat til dels præget af landbrug og produktionsvirksomheder, hvoraf mange er i tilbagegang eller hård international konkurrence. Det handler derfor om at koble sig på videnssamfundet og forskningen på universiteterne. Nupark ved Holstebro viser et initiativ, hvor den tilstedeværende viden i lokalområdet samles, og hvor man nedbryder barriererne mellem offentlige og private vidensinstitutioner, således at man udnytter og samler de værdier, området har, og derigennem står stærkere i forhold til at sikre udvikling i området. Kapitlet sætter til sidst fokus på jobvest.dk, en hjemmeside som formidler de positive historier om job, karriere, fritid og kulturliv fra området.

KAPITEL 3: BYFORNYELSE OG BYLIV

Nogle steder er en by afhængig af en enkelt virksomhed, og virksomhedens aktiviteter præger byen ensidigt. Forandringer i virksomhedens produktion og økonomi kan få store konsekvenser for byen og borgerne. Det er typisk virksomheder, der som Danfoss, Lego og Vestas i dag er store internationale virksomheder, men som for mange år siden etablerede sig lokalt – som en lille virksomhed, men med en god ide. Andre eksempler er byer, der ligger, hvor de gør, på grund af et råmateriale i undergrunden eller en god placering i transportnetværket. Gedser er et eksempel på en by, hvor jernbaneforbindelsen og færgeruten til Tyskland har

været en altdominerende faktor. Gedser er også et eksempel på et partnerskabsprojekt om områdefornyelse, hvor lokale kræfter bliver koblet med udviklingen af en ny erhvervs- og turisme-strategi – og hvor man i fællesskab tager kampen op imod tomme huse og et stagneret erhvervsliv. Kapitlet slutter i Kalundborg, der er Sjællands næststørste erhvervsområde. Her har kommunen i samarbejde med virksomheder og borgere besluttet sig for et initiativ, der skal skabe mere gang i byen – og dermed går man sammen om at forandre byens image.

KAPITEL 4: FASTHOLDELSE OG TILTRÆKNING AF HØJTUDDANNEDE

Vestjylland er fortsat præget af mange produktionsvirksomheder, og her er en af de centrale udfordringer at tiltrække og fastholde medarbejdere, især højtuddannede. Den finansielle krise, der satte ind i slutningen af 2008, har godt nok gjort, at manglen på ingeniører og økonomer ikke er lige så akut som før, men kigger man længere ud i fremtiden, ser problemstillingen faktisk ud til at blive værre – den finansielle krise betyder, at endnu flere flytter fra yderområderne for at finde job i storbyregionerne. Mens befolkningen bliver ældre og ældre, forlader de unge landdistrikterne til fordel for de store uddannelsesbyer, og kun få af dem kommer tilbage, når det sociale og faglige netværk har slået rødder i storbyerne. Derfor er der også nu behov for initiativer, der kan tiltrække og fastholde unge og nyuddannede i landdistrikterne. Career Cam-

HVAD ER ET PARTNERSKAB?

Offentlig-private partnerskaber er i bred forstand et redskab til at få løftet opgaver, som de enkelte parter ikke ville have samme succes med at løfte alene. Partnerskaber kan bruges til at skabe vækst og et bedre livsgrundlag i yderområder. De dækker nogle steder over strengt formelle og juridiske konstruktioner og andre steder over løse uformelle aftaler. Det kan være vanskeligt at skelne mellem samarbejder, netværk og partnerskaber, men i denne rapport bygger vi videre på definitionen af partnerskaber, som den fremgår af rapporten "Offentlig-private partnerskaber i byomdannelse – Et udviklingsprojekt om muligheder og barrierer" (udarbejdet af Socialministeriet, 2006). Her defineres et partnerskab som et ligeværdigt, tillidsbaseret og forpligtende samarbejde mellem offentlige og private aktører. Det forpligtende behøver ikke være en kontrakt, men kan være en fælles vilje til at løse et problem. I denne rapport er der flere eksempler på, at det offentlige går forrest i samarbejdet, og partnerskaberne har typisk karakter af at være mindre forpligtende for de private virksomheder.

Partnerskaberne er oftest orienterede mod et enkelt problem eller projekt, der skal løses, og ikke (som OPP) mod langsigtede driftsaftaler. Aktørerne i et partnerskab har ofte forskellige interesser og ressourcer, men med udgangspunkt i en fælles strategi og vision arbejder partnerskabet mod et fælles mål.

Der er mange forskellige måder at organisere et partnerskab på. Nogle typer partnerskaber er strategiske og med et fælles mål, men har ikke indgået en kontrakt. Andre kan betegnes som mere bindende projektpartnerskaber, hvor parternes forskellige roller bliver defineret i forbindelse med gennemførelsen af et konkret projekt. Fælles for partnerskaberne er, at de går på tværs af eksisterende kulturer og traditioner. Partnerskaber bevæger sig som organisationsform i et krydsfelt mellem det uformelle og formelle og mellem løse netværk og faste selskabsformer.

pus i Ringkøbing er et godt eksempel på et partnerskab, der vil tiltrække praktikanter fra universiteterne og samtidig sørge for en god bolig og en fritid med indhold. Bylivet, de faglige og sociale kvaliteter i og omkring Ringkøbing skal aktiveres i denne strategi for at give praktikanterne en god oplevelse af at være vestjyde. Dermed håber både kommune og virksomhederne bag Career Campus at kunne fastholde de unge i området. Afslutningsvis præsenteres et akademikernetværk i Nordvestjylland, der er med til at vise, at livet som akademiker alligevel ikke behøver at være så ensomt.

KAPITEL 5: KOMMUNEN SOM AKTIV PARTNER I ERHVERVSUDVIKLING

Femte kapitel omhandler særligt de krav, partnerskaber stiller til den kommunale forvaltning om åbenhed og fremsynethed. Lolland er i dag internationalt anerkendt for deres innovative arbejde med klima og vedvarende energi, men stod for få år siden med store økonomiske og sociale udfordringer. En af de positive historier er, at Lolland Kommune har omstruktureret sin organisation og forvaltning. Kommunen fremstår nu – med tværgående projektteam og en udviklingsorienteret organisation – som en kompetent partner i forhold til at indgå partnerskaber med virksomheder og universiteter. Afslutningsvis sættes fokus på Bornholm, hvor kommunen har samlet en tidligere spredt erhvervsrådgivning til én enkelt enhed, hvilket har styrket rådgivningen og gjort dialogen med kommunen lettere for virksomhederne.



"Tillid er på mange måder 'limen', der holder et partnerskab sammen. Tillid er imidlertid ikke noget, man har – tillid er noget, man får gennem samarbejdet, hvis alle parter kan gennemskue hele processen og føler, at deres interesser bliver respekteret."

fra "Offentlig-private partnerskaber i byomdannelse – Et udviklingsprojekt om muligheder og barrierer" (udarbejdet af Socialministeriet, 2006, se www.ism.dk).

ERFARINGER OG ANBEFALINGER



I det følgende afsnit har vi på tværs af de otte cases samlet hovederfaringerne og præsenterer dem i punktform. For mere nuanceret viden om de enkelte partnerskabsprojekter henvises til kapitel 2-5.

FORSKELLIGE MÅL OG MIDLER

Når et rederi som Scandlines interesser sig for områdefornyelsen af Gedser, er det ikke med samme formål, som når Gedser Bylaug går med i områdefornyelsen. De to parter – virksomheden og bylauget – har naturligvis forskellige interesser, men mener begge, at de kan få opfyldt deres særinteresser ved at gå sammen om et fælles mål, nemlig en områdefornyelse af Gedser. Partnerskaber handler altså om at forene nogle forskellige interesser og midler i et fælles projekt. Partnerskabet skal løse en opgave, som parterne hver især ikke tilsvarende ville kunne løse alene – eller som de kan løse bedre i fællesskab. Typisk vil en virksomhed ønske at rekruttere højtuddannet arbejdskraft, og en kommune vil ønske at øge skattegrundlaget – og derfor kan de forenes om at gøre området attraktivt som bosted for erhvervsaktive grupper. Ligesom interesserne kan være forskellige, kan de midler, som aktørerne bidrager med, være forskellige. Det kan f.eks. være finansiering, viden, frivillig arbejdskraft, lokaler eller ledelse. På Lolland stiller kommunen f.eks. forsyningsnetværket til rådighed for virksomheder og universiteter, der i stedet indskyder viden og kapital i partnerskabet. Det handler om at gøre sig klart, hvordan forskel-

lige interesser og forskellige midler kan aktiveres i kampen for et fælles mål.

Et partnerskab har et overordnet mål, men de enkelte aktører kan hver især godt have forskellige interesser i at deltage. Definer et fælles mål og vær opmærksom på, hvilke særinteresser der skal plejes, og hvilke midler der kan aktiveres i partnerskabet.

NOGET FOR NOGET

Partnerskaber er ligeledes kendetegnet ved at være noget for noget-forhold. Det vil sige, at aktørerne er med i partnerskabet, fordi de kan få noget ud af det. Når tre kommuner i Nordvestjylland medfinansierer et erhvervshus til private virksomheder, er målet at tiltrække virksomheder og vækst til området, mens virksomhederne opnår kreative rammer og et godt netværk. Der udveksles så at sige tjenester, ved at virksomhederne er med til at drive, brande og udvikle Nupark. Udvekslingerne kan være både konkrete og almene, såsom konkret finansiering mod mere almen regional vækst eller praktikboliger mod en ændring af et områdes almene image. Der er derfor ofte et behov for at synliggøre gevinster og indsatser. I yderområder kan der være tale om, at det offentlige må gå foran med investeringer, før de private kommer med.

Partnerskaber er noget for noget-forhold – udbyttet skal være en værdiforøgelse, som aktøren ikke på egen hånd ville kunne skabe tilsvarende.



BESLUTNINGSKOMPETENCE

I erhvervsparken Nupark sidder borgmestrene fra de tre involverede kommuner med i bestyrelsen. Erfaringerne herfra og andre steder tyder på, at det er vigtigt, at de personer, der deltager i partnerskabet, har tilstrækkeligt med beslutningskompetence. Deltagerne skal derfor enten være højt placeret i deres egen organisation eller have et særligt mandat og enkle kommandoveje. Hvis der ikke er tilstrækkelig beslutningskompetence omkring bordet, når partnerskabet arbejder, mister det sin dynamik og sit momentum.

Sørg for at have tilstrækkelig beslutningskompetence i det daglige arbejde med partnerskabet.

STORE OG SMÅ

I de forskellige partnerskaber, som bliver præsenteret i denne rapport, indgår aktører af vidt forskellig størrelse. I nogle af partnerskaberne er der en enkelt aktør, der er væsentligt større end de andre – som f.eks. Vestas i Ringkøbing eller Vestforsyning i Nupark-casen. Der kan være fordele ved at have en større aktør med i partnerskabet. Den store virksomhed eller kommunale organisation kan sikre volumen i den konkrete aktivitet og med sin størrelse og navn være med til at tiltrække andre partnere. 'Storebroderen' i et partnerskab kan påtage sig administration eller ledelse af et partnerskab og sikre kontinuitet – også i vanskelige tider.

Selvom partnerskaber er ligeværdige samarbejder, kan det være en fordel, hvis der indgår en aktør, der i kraft af sin størrelse kan være drivkraft eller sikre stabilitet i partnerskabet. Denne aktør kan også være en kommune.

FORMEL/UFORMEL OG OFFENTLIG/IKKE-OFFENTLIG

Partnerskaber kan opstå ud af uformelle aftaler og ideer udviklet i en anden sammenhæng. Det er også tilfældet for flere af partnerskaberne i denne rapport – og de er først senere blevet formelle og kontraktbaserede samarbejder. Det er svært at have en bevidst strategi for at skabe uformelle rum, hvor de første skridt og ideer kan formes, men det er vigtigt ikke at ødelægge de rum, der allerede eksisterer. I den første fase er det ofte en ildsjæl, der bærer byrden med at finde partnere og forme partnerskabet, og selvom ildsjælen brænder for ideen, kan modstand og modgang sagtens blive for meget. For offentlig-private partnerskaber eksisterer der et særligt dilemma, da den offentlige administration er bygget op omkring krav om åbenhed, hvorimod de private virksomheder i forbindelse med deres (private) investeringer har mere brug for diskretion og lukkethed. Derfor balancerer mange offentlig-private partnerskaber på en hårfin grænse mellem uformel/formel og mellem offentlig/ikke-offentlig, og på den måde er en vis grad af fleksibilitet også en vigtig ingrediens i et offentlig-privat partnerskab. I Gedser har kommunen f.eks. afholdt særskilte møder



med Scandlines, selvom hele områdefornyelsen i øvrigt har været præget af åbenhed og informationsdeling.

Overvej, hvad der skal være offentligt og ikke-offentligt, og udvis fleksibilitet og imødekommenhed over for særlige behov.

BORGEREN KAN BIDRAGE MED LOKALKENDSKAB OG ENGAGEMENT

I Gedser er bylauget stærkt engageret i områdefornyelsen og er med til at udvikle de projekter, der skal gøre Gedser attraktiv i fremtiden. Erfaringerne fra Gedser og Kalundborg viser, at borgere kan bidrage positivt, når de indgår i partnerskaberne. Forankring, engagement og lokal viden er gevinsterne ved at inddrage borgerne. I partnerskaber, der skal skabe bedre byliv og byrum, vil borgerne naturligt udgøre en vigtig kilde til information om eksisterende forhold og ideer til nye tiltag samt evaluering af fremskridtene. Ved områdefornyelse er det et krav, at borgerne deltager i planlægningen og gennemførelsen af indsatsen.

Inddrag borgere for at få lokal opbakning, engagement, lokalkendskab og forankring. De største forandringer består ofte af mange små.

VIDEN ER OGSÅ EN VARE

Når viden bliver den vigtigste ingrediens i produktionen, er der også fare for, at produktion rykker nærmere universiteterne i de store byer, hvor der er flere højtuddannede. I partnerskaber kan viden indgå på forskellige måder. I Nupark har man samlet den eksisterende viden på tværs af offentlige og private vidensvirksomheder og fremstår dermed som en stærkere, samlet enhed. Viden kan indgå som en vare i et noget for noget-forhold. Virksomheder, der ikke ønsker at støtte et partnerskab økonomisk – eller kommuner, der ikke må – kan gøre det i form af viden, strategisk indsigt, analyser eller blot oplysninger om fremtidsstrategier for området. Det viser Scandlines' deltagelse i Gedser-indsatsen, hvor rederiet har delt virksomhedens (fortrolige) analyser og strategier for færgeruten med kommunen. Ligeledes understreger den samfundsmæssige udvikling mod en stadig mere vidensbaseret økonomi betydningen af viden i partnerskaber – viden kan fordobles i partnerskaber – f.eks. mellem det offentlige og private, som de grønne partnerskaber fra Lolland viser.

Tænk viden ind som et middel i og et bidrag til partnerskaber.



AFLEDTE EFFEKTER

I de fleste af de analyserede cases har der været eksempler på afledte effekter. Den simple kendsgerning, at en række aktører sidder ved samme bord, skaber nye netværk og kommunikationsveje og dermed grobund for nye ideer og nye tiltag. Blandt andet udspringer samarbejdet omkring biogas på Lolland oprindeligt af et partnerskab om brintenergi. Partnerskabet bliver en platform for andre udvekslinger end dem, der er nødvendige for oprettholdelsen af partnerskabet. Det er vigtigt at formidle de positive effekter af partnerskaber – ikke bare den opgave, der kan løses i partnerskabet, men også de afledte effekter af partnerskaberne.

Synliggør afledte effekter ved partnerskabet og skab platforme for netværk og kommunikation.

UDVALGT LITTERATUR OG KILDER

- ”OPP-markedet i Danmark 2005-2010”, udgivet af Erhvervs- og Byggestyrelsen (2005).
- ”Indsamling og analyse af udenlandske erfaringer med OPP i byomdannelse”, udgivet af Erhvervs- og Byggestyrelsen (2004).
- ”Offentlig-Private Partnerskaber i byomdannelse – Et udviklingsprojekt om muligheder og barrierer” udgivet af Dansk Byplanlaboratorium for Socialministeriet (2006).
- ”Marketing’s Role in Cross-Sector Collaboration” af James Austin, arbejdspapir i SOCIAL ENTERPRISE SERIES NO. 22 (2001).
- ”Public-Private Partnerships: Meaning and Practice” af Guðrið Weihe (2008).
- ”Offentlig-private partnerskaber”, temanummer af Politik, nummer 3, årgang 10 (2007).
- ”Regionalpolitisk redegørelse 2008 – regeringens redegørelse til folketinget”, Velfærdsministeriet (2008).
- ”Byplan Nyt” nr. 1-2009 udgivet af Dansk Byplanlaboratorium (2009)
- ”Lokale vækststrategier og byfornyelse i udkantsområder” udarbejdet for Velfærdsministeriet og Erhvervs- og Byggestyrelsen af Sarl Inger Callisen, architecte m.a.a., og Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter, Syddansk Universitet (IFUL), (2008).
- ”God praksis i organisering af regional erhvervsudvikling – inspiration fra tre udenlandske regioner”, udgivet af REG LAB (2008).