

Bymiljøets betydning for virksomheders værdiskabelse

*Kan bymiljøets
udformning
stimulere
økonomisk vækst?*

*Hvordan kan
bymiljøer bidrage
til værdiskabelse
og netværk mellem
mennesker og
virksomheder?*

Udgivet august 2012, 2. udgave januar 2013

Udarbejdet af Gehl Architects for Realdania By - et helejet Realdaniaselskab.
Rapporten er støttet af Realdania.

Realdania By
Jarmers Plads 2
1551 København V



KOLOFON

Konsulent:

Gehl Architects - Urban Quality Consultants

Projektleder:

Louise Vogel Kielgast
Camilla Richter-Friis van Deurs

Seniorkonsulent:

Per Riisom

Projektteam:


Ewa Westermark
Simon Goddard

Ekstern konsulent:

Mikael Lindholm, Innovation Inside

Indhold

- 3 **Indhold**
- 4 **Virksomheden i bymiljøet – det første indtryk ved ankomsten**
- 7 **Introduktion**
- 10 **Værdiskabelse: samspillet mellem medarbejdere, virksomhed og bymiljø**
- 18 **Spørgsmål om bymiljøets betydning for virksomheder**
- 32 **Virkemidler & eksempler: Idéer til stimulerende bymiljøer**
- 48 **Case: Norrköping**
- 57 **Perspektivering**
- 58 **Appendiks**
- 61 **Referenceliste**



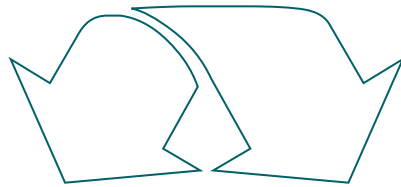
Virksomheden i bymiljøet – det første indtryk ved ankomsten

Det tager ofte kun få sekunder at danne sig et første indtryk af et menneske. Det samme gælder, når vi kommer ind i en bygning. Er der mørkt eller lyst, føler vi os velkomne, er der liv og aktivitet, eller virker det dødt? Og så er der rammerne omkring virksomheden. For hvad er det for en sammenhæng, vi ankommer til? Er det en virksomhed, der i sin fysiske udformning spiller sammen med det omgivende bymiljø, eller er den uden forbindelser til omgivelserne? Er den oven i købet omgivet af en steril parkeringsplads uden træer, uden skygge og uden læ, som ikke indbyder til en uformel snak eller en sidste repetition af mødepapirer på en bænk? Virksomheden har måske ikke direkte tabt noget i mødet med kunden eller samarbejdspartneren. Men den er gået glip af gevinster i form af sympati, energi og aktive forbindelser.

Er der derimod tale om en virksomhed, der åbner sig mod og spiller sammen med omgivelserne, kan det første indtryk være helt anderledes positivt. Her er et større potentiale for overhovedet at opdage virksomheden. Den er helt fysisk til stede – lige der i bymiljøet og bidrager til et bymiljø, hvor der måske er andre virksomheder eller institutioner, der kan nyde godt af hinanden. Er omgivelserne ikke den ørkesløse parkeringsplads men et stimulerende bymiljø, kan virksomheden bruge byrummet til bl.a. kundemøder og walk & talks. Og på cafeer og i grønne anlæg kan der opstå kontakt til medarbejdere i andre virksomheder, som i hovedsagen bare vil være løse forbindelser, men som også kan give indsigt og orientering og i nogle tilfælde måske indebære et forretningsmæssigt potentiale. Ankomsten til virksomheden kan give et godt førstehåndsindtryk og kan måske gå hen og blive et længere og mere dybdegående forhold mellem byen og virksomheden med dens kunder, samarbejdspartnere og medarbejdere. Et sted man gerne vender tilbage til.

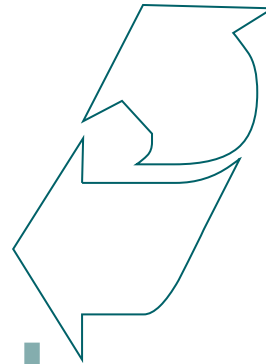
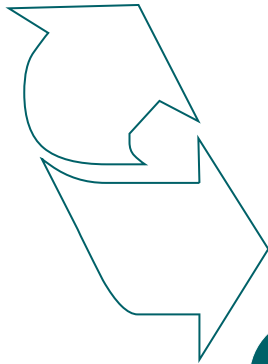


MEDARBEJDER



VIRKSOMHED

**KUNDEN
VIDEN
VÆKST**



BYMILJØ

Denne rapport har til hensigt at skabe opmærksomhed og debat om, hvordan bymiljøet kan understøtte virksomheders værdiskabelse.

Rapportens emne

Med bymiljøet menes de fysiske omgivelser indenfor en gåafstand af 5-10 minutter fra virksomheden.

Understøttelse af værdiskabelsen kan være i form af bedre rammer for omkostningsreducerende fællesfaciliteter, omgivelser, der stimulerer idéer og vidensdeling samt er aktive i forhold til rekruttering af dygtige medarbejdere og branding i forhold til kunder og forretningsforbindelser.

Med virksomheder menes helt hovedsageligt vidensvirksomheder. Det er disse virksomheder, der i stigende grad lokaliserer sig i byerne, efter at byerne fra 70'erne og frem mistede mange industrielle virksomheder og arbejdspladser. Vidensvirksomheder beskæftiger sig typisk med strategi, rådgivning, design, kommunikation osv. Vidensvirksomhederne kan have et industrielt sigte, men selve den industrielle produktion, transport osv. sker oftest uden for byerne. Ofte ses dog, at funktioner inden for strategi, økonomi, HR, marketing og salg udmærket kan være placeret i et mere centralt bymiljø.

Rapporten tager gennem et fokus på bymiljøet fat på et underbelyst felt. Bymiljøet kan betegnes som et missing link mellem på den ene side "den store infrastruktur" med lufthavn, motorveje, togforbindelser og universiteter mv. og på den

anden side "den lille infrastruktur" i form af virksomhedens interne fysiske indretning i form af kontorlandskab med mere.

Rapporten stiller snarere spørgsmål, end den drager konklusioner. Den skal derfor ses som en begyndelse på afdækningen af emnet snarere end en afslutning. Det ligger også uden for rapportens ambitionsniveau at forsøge mere præcist at påvise sammenhængen mellem bymiljøet og virksomhedernes værdiskabelse i streng økonomisk forstand (resultat, egenkapital og salgsværdi). Rapporten bygger på bl.a. litteraturstudier, en workshop med forskellige kapaciteter inden for området og arbejdet i Nordic City Network, som er et netværk af 14 mellemstore nordiske byer.

Rapportens struktur

Rapporten er struktureret omkring de tre fundamentale faktorer: medarbejder, virksomhed og bymiljø. Rapporten diskuterer ni spørgsmål og 14 principper, som har til hensigt at illustrere, hvordan det fysiske miljø kan udformes, så det bidrager positivt til virksomhedernes værdiskabelse.

Rapportens målgrupper

Rapporten retter sig mod kommuner, der ønsker at stimulere erhvervsudviklingen, virksomheder som overvejer ny lokalisering i et stimulerende bymiljø, ejendomsudviklere, som ved, at kunder i stigende grad ikke kun interesserer sig for selve adressen, men også for det omgivende bymiljø som en væsentlig faktor.

Medarbejderen



I vidensamfundet er det i høj grad medarbejdernes evne til at generere nye idéer, produkter og processer der er med til at skabe vækst. Medarbejdernes muligheder for at bidrage til virksomhedernes værdiskabelse afhænger i høj grad af virksomhedens fysiske indretning, organisation, strategi og teknologi. Disse faktorer findes belyst i adskillige bøger, artikler osv. Denne rapport tager udgangspunkt i spørgsmålet, om ikke også medarbejderens muligheder for at bidrage til værdiskabelsen afhænger af bymiljøet – altså det fysiske rum mellem virksomheder, boliger, butikker mv. inden for 5-10 minutters gåafstand fra virksomheden.

Kunne det ikke tænkes – og i nogle tilfælde også understøttes med cases og fakta – at medarbejdernes bidrag til virksomhedens værdiskabelse øges, hvis bymiljøet tilbyder fysiske rammer, der kan:

- understøtte dannelse af netværk, for eksempel i form af fælleslokaler og kontorfællesskaber i kontakt med andre virksomheder, faglige netværk eller personer inden for relaterede felter?
- udfordre og invitere medarbejderne til at inddrage andre vidensrum i arbejdet, såsom biblioteker, offentlige rum eller andre inspirerende steder uden for virksomheden?
- stimulere nye tanker og give energi i kraft af en diversitet i den fysiske struktur?
- fungere som et aktiv for at tiltrække og fastholde talentfulde medarbejdere?

Virksomheden



En virksomhed kan med fordel indgå i forbindelser med det omgivende offentlige (fælles) bymiljø uden for virksomhedens fysiske rammer eller med de arealer, som knytter sig til foyerarealer eller stueetager i virksomhedens lokaler. De bynære arealer kan anvendes som en ressource for virksomheders udvikling og værdiskabelse i form af øgede kundekontakter og ved at synliggøre virksomheden i lokalmiljøet.

Rapporten spørger, om ikke samspillet mellem virksomhed og byrum kan styrkes for eksempel ved at:

- synliggøre virksomhedens aktiviteter mod offentligheden ved at skabe transparente og kommunikerende stueetagefacader med offentligt tilgængelige foyers, showrooms med udstilling af produkter osv.?
- integrere andre funktioner i bygningerne, som tiltrækker nye brugere, en såkaldt dobbeltprogrammering som for eksempel placeringen af en café i en rådgivervirksomhed?
- skabe mulighed for samlokalisering med andre medarbejdere eller virksomheder gennem kontorfællesskaber eller kantiner?
- skabe udearealer og offentlige rum, der indbyder til brug af andre end virksomhedens ansatte, såsom parker, pladser og sportsbaner?



Et stimulerende bymiljø kan danne rammen om møder mellem mennesker, hvor kontakter kan knyttes, information udveksles og idéer afprøves. I et bymiljø kan mennesker, og dermed medarbejdere i virksomheder, få adgang til ny viden og inspiration. Denne viden kan omsættes til nye produkter, processer og kunder og dermed øge den økonomiske vækst. Bymiljøer kan være parker og pladser men også indendørs, offentligt tilgængelige "hybride bymiljøer" som hotellobbyer, biblioteker, togstationer og caféer. Med risiko for at præsentere en selvfølgelighed – i det mindste når det gælder byudvikling i Danmark – skal det understreges, at et stimulerende bymiljø også forudsætter fortove og cykelstier, idet fodgængere og cyklister også bidrager til en energiladet atmosfære.

Rapporten stiller spørgsmålene, om bymiljøet kan understøtte værdiskabelsen for virksomhederne ved eksempelvis at

- etablere hybride bymiljøer som kombinerer virksomhedstyper og aktiviteter med bymiljøet på en utraditionel måde
- eksponere og brande virksomheden i byens rum gennem arkitektur eller kommunikation?
- blande erhverv, bolig og kultur til et levende og vibrerende bymiljø?

- give mulighed for "arbejdsrum" i byens rum, for eksempel gennem integration af IT og web, byinventar og dannelsen af uformelle mødesteder?
- omfatte tilgængelige faciliteter, der kan reducere virksomhedernes omkostninger, såsom konferencecentre mv. ?

Værdiskabelse: samspillet mellem medarbejdere, virksomhed og bymiljø

Rapportens formål

I Danmark har vi en flot tradition for at se på, hvordan den fysiske udformning af bymiljøer kan stimulere "det gode liv". Vores investeringer i bygningers og pladsers arkitektoniske kvalitet, parkanlæg, cykelstier osv. tåler absolut international sammenligning.

Under indtryk af globaliseringen har der også været udtænkt store planer for sammenhængen mellem byudvikling og erhvervsudvikling. Udbygningen af infrastruktur, universiteter og helt nye bydele m.v. skal ses i denne sammenhæng.

Derimod er det i Danmark og internationalt noget underbelyst, i hvilket omfang virksomhedernes værdiskabelse kan understøttes af det nære fysiske bymiljø.

Denne rapport gør et forsøg på at bevæge sig ind på dette underbelyste område. Rapporten anerkender de mange komplekse drivkræfter, som ligger bag lokaliseringsstrategier for private såvel som offentlige virksomheder. Disse drivkræfter kan bl.a. være infrastruktur, arbejdsmarkedsopland, intern organisation, branding, netværk, driftsøkonomi og nærhed til kunder og strategiske samarbejdspartnere. Denne rapport diskuterer, hvordan også kvaliteten af bymiljøet kan have en væsentlig betydning for virksomheders værdiskabelse og set i et større perspektiv for byers erhvervsudvikling.

Bymiljø og værdiskabelse – et missing link?

Byer har historisk set været motorer for værdiskabelse. Men i Danmark såvel som internationalt kom mange byer i defensiven fra omkring 70'erne. Mange virksomheder flyttede, byerne mistede arbejdspladser, skattegrundlaget smuldrede, og demografien blev mere og mere udgiftskrævende.

Forgældede og nedslidte blev mange byer spået en dyster fremtid. Men lidt over et årti inde i det 21. århundrede ser det ud som om, byerne gør eller kan gøre come back som generatorer i en mere vidensbaseret økonomi.

For virksomhederne betyder byerne nærhed til den viden, som findes hos samarbejdspartnere, rådgivere og uddannelses- og forskningsinstitutioner. Byerne giver mulighed for hurtig spredning af viden, som kan omsættes til nye produkter og nye processer. Og byerne tilbyder løsninger inden for transport og understøttende faciliteter såsom differentierede boligtilbud, services og kulturelle oplevelser.

At "den store infrastruktur" og tilstedeværelsen af eksempelvis universiteter kan stimulere økonomisk vækst er almindelig kendt. Der findes efterhånden også megen litteratur om, hvordan den fysiske indretning af den enkelte virksomhed kan understøtte værdiskabelsen.

Men mellem disse to yderpunkter af skalaen – fra virksomhedens lokaleplan til den store infrastruktur - findes der i bymiljøet et stadig kun sparsomt beskrevet felt, hvis beskrivelse denne publikation søger at bidrage til.

Rapporten skal også ses i det lys, at der igennem flere årtier – ikke kun i Danmark, men også i mange andre højtudviklede lande – er anlagt mange erhvervsparker uden for eller i kanten af byerne. Mange erhvervsparker har været produktive platforme for skabelse af nye patenter, virksomheder og arbejdspladser.

Men de seneste år har der været øget interesse for at se på, om værdiskabelsen ikke kan stimuleres yderligere, hvis virksomhederne i stedet lokaliseres midt i byerne. Som eksempel kan nævnes Innovation District i Boston. Denne bevægelse mod bymidten skyldes bl.a., at mange virksomheder – eller afdelinger i virksomheder - øverst i værdikæden ikke længere belaster omgivelserne med forurenende produktion.

Men mindst lige så afgørende er en forståelse af, at internettet og andre moderne kommunikationsformer alle deres øvrige fordele til trods ikke har elimineret betydningen af afstand. Fordi vidensdeling også handler om fortrolighed, sympatier og udveksling af idéer, har face to face-kommunikation i form af formelle møder eller

løse forbindelser ikke kun stadig, men måske også voksende betydning i en vidensøkonomi. Virksomheder vil betale øget husleje for at blive lokaliseret der, hvor andre førende virksomheder og talentfulde medarbejdere findes. Og i tillæg til den gængse teori om vækst som følge af dannelse af klynger - klynger af virksomheder - som pointerede betydningen af samlokalisering af virksomheder inden for samme branche, viser det sig, at værdiskabelsen ofte også sker i brudfladerne mellem forskellige brancher.

I stigende grad ses fremkomsten af det, der kaldes 'urbane virksomheder', dvs. virksomheder lokaliseret i en bymæssig kontekst. Virksomhedernes stigende interesse for byen udgør en væsentlig drivkraft for at sætte fokus på samspillet mellem virksomheder og bymiljøet.

Byer udgør i dag den væsentligste vækstmotor for den samfundsøkonomiske udvikling, og det vurderes, at 80 % af EUs BNP i 2030 vil skabes i byer. Byerne bidrager også til vort fælles livsgrundlag ved ikke bare at generere økonomisk aktivitet inden for bygrænsen, men i høj grad at fungere som motor for økonomisk udvikling i det øvrige land. Se blandt andet Høgni Hansens afhandling "The Urban Turn" (2008).



VIRKSOMHEDENS INDRE



DET NÆRE BYMILJØ



BY & REGION



Byrummet tillægges også betydning som dan- nelsesrum for de livsformer, der tilhører det internationale vidensamfund, jævnfør Ove K. Pedersen i "Konkurrencestaten" (2011) og Richard Floridas teorier om byers åbenhed og tolerance i forhold til at tiltrække den kreative klasse - præsenteret i bl.a. "The Rise of the Creative Class" (2002).

Generelt er der begrænset fokus på forholdet mellem virksomhedernes produktivitet og værdi- skabelse, og hvordan virksomhederne relaterer sig til byen. Men interessen er stigende, og ek- sempelvis Harvard-professoren Edward Glaeser argumenterer i "Triumph of the City" (2012) for, at lokalisering af virksomheder i velfungerende byer kan styrke virksomhedernes innovation og produktivitet markant. Udfordringen er imidler- tid, at byernes betydning ofte tages for givet eller kun nævnes indirekte i de infrastrukturelle udfordringer for væksten i samfundet.

Økonomiske kompetencecentre, som eksem- pelvis OECD, opererer i analyser og rådgivning med mange forskellige faktorer som betydende for virksomhedernes værdiskabelse. OECD har i undersøgelsen Growth Follow-Up: Micro-Policies for Growth and Productivity (2005), som sam- menligner væksten i 27 EU lande, udpeget fire faktorer, der har stigende betydning for vækst:

- Menneskelige ressourcer
- Videnopbygning og videnspredning
- Anvendelse af IT
- Iværksættereri

En del af faktorerne kan siges at have stor relevans, når temaet er bymiljøet som understøt- tende for virksomhedernes værdiskabelse. , Flere af disse faktorer kan muligvis styrkes, ikke bare gennem byen som overordnet ramme, men også gennem det mere nære bymiljø, dvs. samspillet mellem bygninger, byrum, byfunk- tioner osv.

Igen er der derfor god grund til at se på bymiljøet som en overset skala, et 'missing link', mellem virksomhedens indre og byens overordnede ramme. Hvis bymiljøet rummer potentiale, gælder det om at afdække og nyttiggøre, så byudvikling også som udvikling af bymiljøer kan bidrage til erhvervsudvikling.



*Medarbejdere i reklamevirksomhed
Västra Hamn, Malmø, Sverige*

Lokalisering af vidensvirksomheder i bymidten – Malmø som eksempel

I Malmø er der sket en radikal omlokalisering af arbejdspladser og virksomheder gennem blot 15 år. I 1990 var således ca. 75 % af alle arbejdspladser placeret i erhvervsområder uden for bymidten, men i 2005 var det omvendt: 75 % af alle arbejdspladser var nu lokaliseret i bymidten eller tilsvarende urbane miljøer. Årsagen er, at bykvalitet og nærhed til samarbejdspartnere, kunder og talent indgår i mange virksomheders overvejelser, når de skal finde ny lokalitet, fordi det skønnes at have en direkte betydning for virksomhedens evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere samt generere innovation og dermed økonomisk vækst og beskæftigelse. Samtidig er der tale om en ny type virksomheder. Virksomhederne, som tidligere flyttede ud af byen eller helt stoppede, var i høj grad aktive inden for industriel fremstilling eller transport. Virksomhederne, som nu flytter ind til byerne, kan stadig have et industrielt sigte, men aktiviteten i bymidten gælder design, rådgivning, medier, udvikling og strategi osv. Samme udvikling som i Malmø ses også i universitetsbyerne i Danmark og i provinsbyer, der har været dygtige til at forbinde ressourcer i netværk.



Undersøgelser af virksomheders relation til byen

Inden for rammen af Nordic City Network, som faciliteres af Gehl Architects, er der udført en række interviewundersøgelser med virksomheder i fire nordiske byer: Malmø og Norrköping i Sverige, Lillestrøm i Norge samt Aalborg i Danmark. Undersøgelserne har haft til formål at afdække, hvordan virksomheder i dag bruger byen, og i hvilken grad de ser en sammenhæng mellem deres behov og virksomhedens lokalitet i bymiljøet.

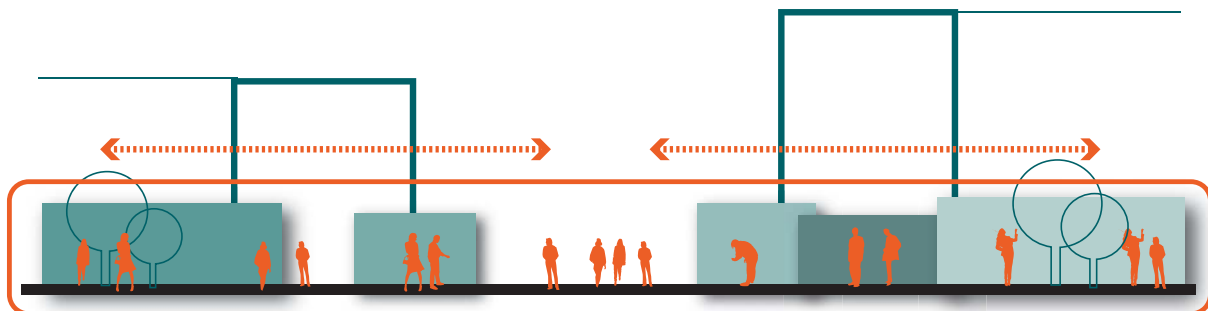
Interviewundersøgelserne omfatter interviews med knap 30 forskellige virksomheder. Interviewene er primært udført med en repræsentant fra virksomhedens ledelse. Virksomhederne er blevet udvalgt på grundlag af deres placering i en bestemt bydel samt med det formål at afdække en vis bredde af virksomhedstyper. I Aalborg har undersøgelsen taget udgangspunkt i området omkring Budolfi Plads, der udgør en historisk kerne i Aalborgs bymidte med nogle af de ældste bygninger i byen. Området befinder sig i umiddelbar nærhed af byens forretningsmæssige centrum og står over for en omdannelse i de kommende år.

I Norrköping har undersøgelsen taget udgangspunkt i et tidligere industriområde – Industrielandskapet – der de seneste 15 år har gennemgået en markant byomdannelse. I Malmø har undersøgelsen ligeledes fokuseret på et tidligere

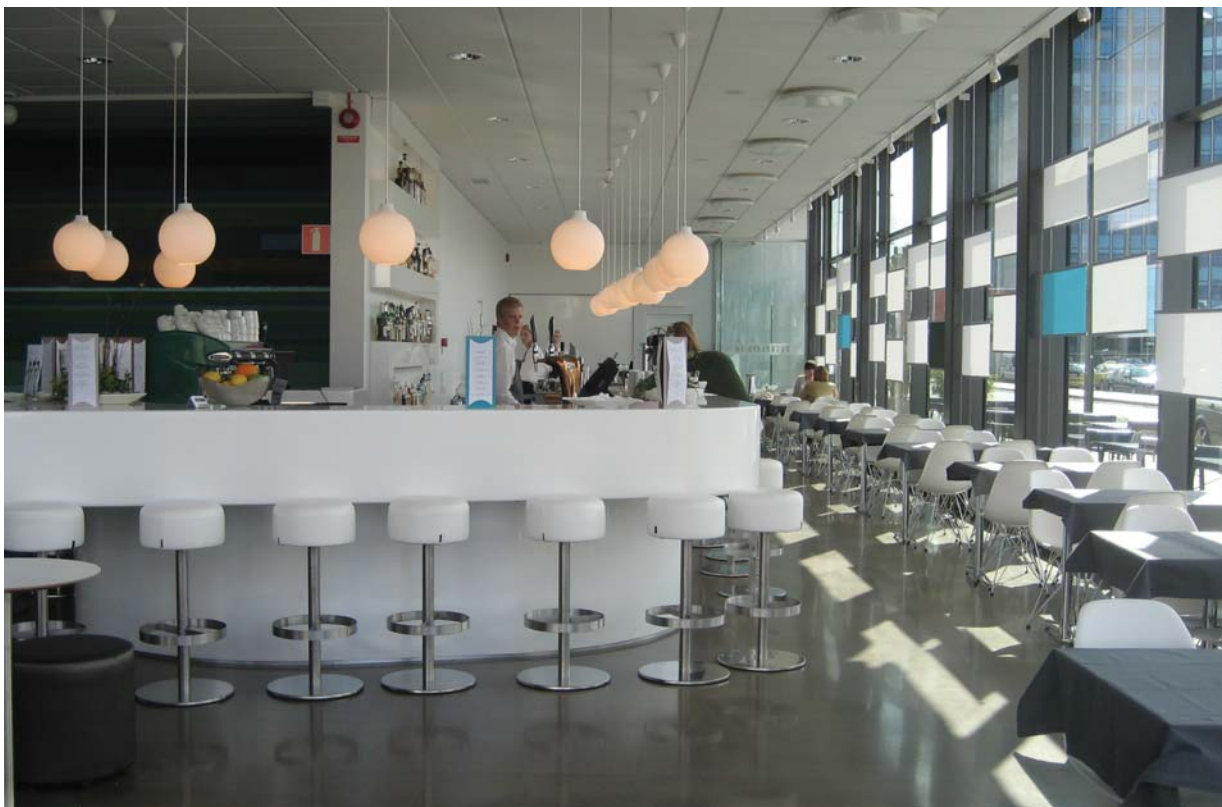
industriområde – dette dog beliggende på et gammelt havneareal. Området hedder nu Universitetsholmen og huser blandt andet Malmø Højskole. Området er ikke færdigudviklet, men har undergået en markant transformation de sidste 15 år. Det ligger 2 km fra centrum og er blevet koblet sammen med resten af byen med den nye city metrotunnel og stationen Malmö C.

I Lillestrøm har interviewundersøgelsen ikke i samme omfang været fokuseret på ét afgrænset byområde. Her har hele byen været undersøgt, og der er udført interviews med virksomheder, der er lokaliseret i bymidten samt på Kjeller, et campusområde med et af Norges væsentligste forskningscentre beliggende nogle få kilometer uden for centrum. Lillestrøms bymidte er særlig, fordi dette bycentrum er blevet opbygget og væsentlig opgraderet over en periode på 10-15 år. På grund af den generelle transformation, som byen har undergået, er interviewene ikke gået i dybden med de nærmere lokalitetsbehov og relationer til byen, som virksomhederne har. I stedet fokuserer undersøgelsen på byens mere generelle kvaliteter og deres betydning for erhvervsudvikling.

Resultaterne af interviewundersøgelserne er opsummeret i skemaet i appendikset side 58-59.



Mange virksomheder i kvarteret Dockan i Malmø har åbne foyers og receptioner som tillader offentligheden at bruge kantinefaciliteter og lignende.



Spørgsmål om bymiljøets betydning for virksomheder

I dette kapitel diskuteres forskellige spørgsmål om bymiljøets mulige betydning for virksomheder og deres værdiskabelse.

***National Australia Bank
Docklands, Melbourne, Australien***



Ni spørgsmål

Dette kapitel præsenterer ni spørgsmål om bymiljøets betydning for virksomheder. Hvert spørgsmål indeholder en kort beskrivelse samt referencer til konkrete byområder, virksomheder eller lignende, hvor spørgsmål undersøgelsesområde kommer til udtryk.

Spørgsmålene bygger dels på litteraturstudier, dels på interviewundersøgelser i fire nordiske byer: Malmø, Norrköping, Lillestrøm og Aalborg. Interviewundersøgelser er udført i vinteren 2011-12 inden for rammerne af Nordic City Network.

Spørgsmålene omhandler, hvorvidt og hvordan bymiljøet kan understøtte netværk, vidensdeling og omkostningsreducerende fælles faciliteter, men de berører også, hvordan virksomheder mere generelt ser deres relation til det omkringliggende bymiljø.

Niveau



1 MEDARBEJDER

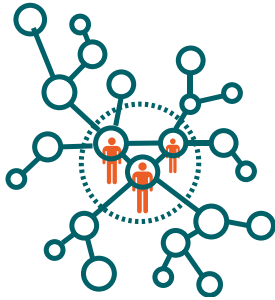


2 VIRKSOMHED

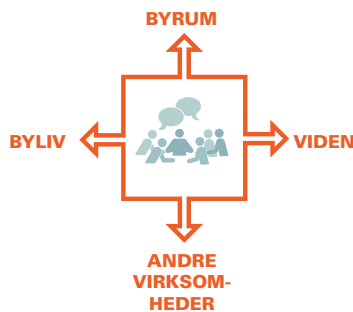


3 BYMILJØ

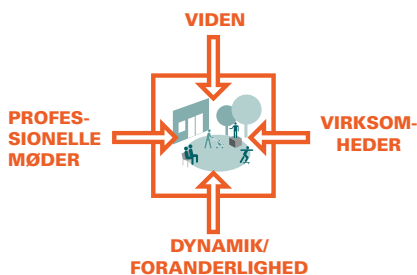
Spørgsmål



1. Kan bymiljø stimulere medarbejdere?
2. Kan bymiljø skabe gode muligheder for at etablere samarbejdsrelationer?
3. Kan attraktive bymiljøer tiltrække talentfulde medarbejdere?



4. Kan bymiljø være et aktiv for kunderelationer?
5. Kan lokalisering i et bymiljø bidrage til et positivt image for virksomheden?
6. Kan bymiljøet bidrage til virksomheders driftsøkonomi?



7. Kan bymiljø give adgang til et udvidet netværk?
8. Kan dannelsen af mødesteder i bymiljøet styrke både virksomheder og bylivet?
9. Kan et stimulerende bymiljø tilføre en økonomisk gevinst for virksomheder i form af bl.a. ejendomsværdien?

Medarbejder



1

Kan bymiljø stimulere medarbejdere?

Bymiljøet har stort potentiale som et rum, der stimulerer idégenerering, netværksdannelse og vidensdeling. Mange virksomheder lever i dag af, at deres medarbejdere får nye idéer, der kan omsættes til værdiskabelse for virksomheden. Derudover kan det tænkes, at et stimulerende bymiljø kan være med til at øge trivsel og arbejds glæde hos medarbejdere, at dette i sig selv kan bidrage til innovation og produktivitet, og at det også bliver lettere at fastholde og tiltrække gode medarbejdere. Flere virksomhedsledere fra den gennemførte interviewundersøgelse i regi af Nordic City Network vurderer således, at deres medarbejdere også henter inspiration uden for selve virksomheden. By miljøet uden for virksomheden kan i flere tilfælde gøre det lettere at bryde med vanetænkning, fordi man her kan møde nye stimuli i form af mennesker, miljøer og kommunikation. Hvad dette stimulerende miljø nærmere omfatter, varierer fra medarbejder til medarbejder – det kan være en park, en gade hvor man støder på forskellige mennesker, at opholde sig i arkitektur som udfordrer relationerne og opfordrer til ophold og interaktion, at sidde på en café, hvor andre gæster også arbejder på den bærbare computer osv. Medarbejderne har ligeledes behov for steder for fordybelse og ro i bymiljøet, hvor der er plads til tænkning og koncentreret arbejde i et inspirerende miljø. Der er således behov for både aktive og passive bymiljøer. Alt sammen selvfølgelig inden for de rammer, som eventuelle diskretionshensyn måtte tilsi ge.

Eksempel: Ace Hotel i New York City

Når man kaster et blik på byer i dag, ser vi utallige eksempler på, at mennesker udvider deres arbejdsrum til ikke bare at omfatte et rum i en kontorbygning. Mange caféer har stamargæster, der sidder med deres bærbare computere i flere timer, der findes parker hvor WI-FI benyttes flittigt, for eksempel i Bryant Park i NYC, og selv hotellobbyer udgør nye interessante (gratis) arbejdsrum i byen. Et eksempel på sidstnævnte er Ace Hotel i NYC, hvor lobbyen er et stort, fleksibelt rum, hvor hotelgæster sidder og taler. Men samtidig tiltrækker det folk fra gaden, der vælger at holde arbejdsmøde netop der, fordi der er en særlig atmosfære af aktivitet og energi. De gratis - eller næsten gratis - lokaler og bymiljøer tilbyder således muligheder for at udvide arbejdsrummet uden for virksomheden.



Hotellobbyen i The Ace Hotel i New York er åben døgnet rundt for besøgende, selv om de ikke er gæster på hotellet. Mange bruger rammerne som mødefaciliteter eller som base for netværkssamarbejde mellem mindre firmaer.

2

Kan bymiljø skabe gode muligheder for at etablere samarbejdsrelationer?

Muligheden for at etablere samarbejdsrelationer er bredt anerkendt som et vigtigt lokaliseringsparameter for virksomheder i dag, men det behandles ofte på et overordnet niveau og reduceres til et spørgsmål om samarbejde mellem parter inden for samme branche. En række rapporter, som eksempelvis Innovationsrådets "Årsrapport 2005. Innovative Danmark" og Reg Labs "Vækstens Anatomi" (2010), fremhæver således regional specialisering og klyngedannelse som helt centrale faktorer i forhold til at skabe højere vækst og beskæftigelse. Anden litteratur peger – delvist supplerende – på, at megen innovation også finder sted i brudfladerne mellem forskellige brancher.

Der er imidlertid mindre fokus på, hvordan samarbejdsrelationer mellem virksomheder i et nærområde fungerer i praksis. Mikael Lindholm fra innovationskonsulenterne Innovation Inside påpeger, at langt de fleste virksomheder ikke fuldt ud udnytter det potentiale, der ligger i klyngedannelser. At skabe samarbejde mellem virksomheder imellem samt mellem virksomheder og andre typer af aktører er svært og kommer ikke af sig selv. Der er i høj grad behov for stimulerende mekanismer og et fysisk miljø, der kan invitere til netværkssamarbejde. Blandt flere af de interviewede virksomheder er der en tro på og et håb om, at det at være del af det samme bymiljø og ikke mindst være synlig i bymiljøet skaber bedre muligheder for samarbejde.

Socialministeriets rapport "Kreative erhverv – Rammebetingelser" (2007) peger på, at synlighed er et første skridt for nye samarbejder, og at manglende synlighed udgør en stor udfordring for mange virksomheder. Det gælder særligt små, kreative, ofte enmandsvirksomheder, der oplever det som en stor udfordring at skabe de rette netværk.

Eksempel: Realgymnasiet i Norrköping

Et gymnasium forbereder unge mennesker til at gøre deres entré i virksomheder. Men gymnasiet er også selv en virksomhed og ikke bare en parentes i det omgivende miljø. Et eksempel på behovet for synlighed er Realgymnasiet i Norrköping, der i 2010 flyttede ind i Industrilandskapet, en videnscampus i Norrköping. Tidligere var Realgymnasiet lokaliseret i en gammel hospitalsbygning få hundrede meter fra Industrilandskapet, men selv denne afstand oplevede de som en hindring for at indgå de samarbejdsaftaler, som er nødvendige – blandt andet at finde relevante praktikpladser for deres elever. Ved at flytte ind lige over for andre uddannelser, såsom universitetet, håber Realgymnasiet at kunne skabe synlighed og interesse for dem som uddannelsessted og som en potentiel ressource for de andre institutioner. De er samtidig opmærksomme på, at det ikke sker af sig selv. Gymnasiet må invitere til samarbejde ved at lade deres bygning være åben hele dagen og tilbyde aktiviteter, der vil trække andre personer indenfor og dermed opnå nye samarbejdsrelationer gennem bymiljøet.

3

Kan attraktive bymiljøer tiltrække talentfulde medarbejdere?

Ved at lokalisere sig i aktive og spændende byområder styrker mange virksomheder i dag deres muligheder for at tiltrække de medarbejdere, som er nødvendige for deres virksomhed. Mange medarbejdere ønsker at være en del af et bymiljø, hvor der er puls, intensitet, byliv og interessante byfunktioner. Et sådant bymiljø tilbyder de bedste muligheder for netværksdannelse og karriereudvikling. Samtidig er det lettere at kombinere arbejde med andre formål – som fritidsfornøjelser, bolig, indkøb osv. Netop denne integration synes i stigende grad vigtig, fordi mange mennesker i dag arbejder under nye former, hvor overgangen mellem arbejde og fritid udviskes. Derudover opstår der en synergi i mødet mellem forskellige mennesker i bymiljøet – møder som også kan være af passiv karakter. Man får således også inspiration og impulser af at opleve andre i rummet uden en egentlig direkte kontakt. Ved at lokalisere sig i et bymiljø er virksomheder med til at skabe en attraktiv arbejdsplads. På den måde kan lokalisering siges at indgå som en del af ledelsens strategier for medarbejderpleje, hvor en sammenhæng mellem medarbejdernes professionelle og private liv udgør en vigtig faktor. Typen af byområde som ideel lokalitet for dette kan variere fra traditionelle bymidteområder til nye bydele, hvor nye former for bycentrumer bygges op.

Eksempel: Progressive Media i Aalborg

Progressive Media i Aalborg, som blandt andet har lavet Pixeline undervisningsspil til PC for skolebørn, er et eksempel på en virksomhed, hvor kvaliteten af den valgte lokalitet har stor betydning for medarbejderne. I starten valgte virksomheden at lokalisere sig i et nyetableret erhvervsområde uden for byen domineret af IT-virksomheder, men de indså hurtigt, at deres medarbejdere ønskede at være midt i byen. Det skyldes for medarbejderne ved Progressive Media, at der er hæftet en vis identitetsfølelse til det at arbejde i byen og dermed indgå i byens liv. De fleste af virksomhedens medarbejdere bor i byen - "vores medarbejdere er byboere" - og denne nye lokalitet i Aalborgs bymidte tilbyder en mulighed for at ordne andre dagligdags-gøremål i forbindelse med arbejdsdagen og at spare lange transporttider.

Medarbejderne i Progressive Media bruger byrummet som inspirationskilde når de flytter kontoret ud på gaden for at komme i direkte kontakt med kunder og impulser på gaden. Her ses Progressive Media-holdet på gammeltorv i Aalborg.



Virksomhed

4



Kan bymiljø være et aktiv for kunderelationer?

Nogle brancher har for længst anerkendt, at bestemte bymiljøer er med til at give den nødvendige adgang til potentielle kunder. Det gælder i særdeleshed detailhandlen, som har udviklet teorier og parametre for den bedste lokalitet i forhold til at tiltrække kunder. At bymiljøet udgør en vigtig arena for at møde kunder, er nu også noget, som virksomheder inden for andre brancher er opmærksomme på, viser interviewundersøgelsen i regi af Nordic City Network. Mange virksomheder taler således om at være synlige og lokaliseret i et byområde med byliv, hvor de har mulighed for at møde deres kunder. Mødet med kunder har ikke bare en direkte økonomisk betydning, men flere virksomheder mener, at de med bedre kunderelationer, kan udvikle sig selv og sikre en stadig produktudvikling, fordi kontakten til kunder repræsenterer et slags 'reality check'. Derfor er det også vigtigt at skabe rammer for mere uformelle eller personlige møder med kunder, og til det formål udgør bymiljøet en vigtig arena.

Eksempler: Danske Bank i Aalborg og Great Communications i København

Opmærksomheden på etableringen af gode kunderelationer kommer blandt nogle virksomheder til udtryk i en kompleks lokaliseringsstrategi, hvor forskellige kunder med forskel-

lige behov identificeres. Det kan få virksomheder til at placere sig forskellige steder i byen. Det er Danske Bank i Aalborg et eksempel på. Virksomheden har god tilgængelighed for bankens regionale kunder med en placering uden for bymidten og tæt på motorvejen, samtidig med at de meget bevidst ønsker at beholde en placering i bymidten, hvor de kan møde de daglige strøgkunder. Den samme tankegang gør sig gældende hos en københavnsk kommunikationsvirksomhed, Great Communications, der er lokaliseret i naturskønne omgivelser nord for København, samtidig med at virksomheden har en afdeling midt i København, hvor det er muligt at tage kunder ud til frokost o. lign. Her spiller økonomien en væsentlig rolle for strategien. Kvadratmeterpriserne i centrum er dyrere end i yderområderne, men det anses altså som en vigtig faktor at placere sig i byen på trods af en øget udgift.

Et andet københavnsk reklamefirma Reputation bruger aktivt deres placering i bymiljøet som et kommunikationsforum for virksomheden. Her er der en udstilling, der skal skabe opmærksomhed om jordskælvet i Japan i 2011 i forbindelse med en indsamling (Foto: www.comicparty.dk)



5

Kan lokalisering i et bymiljø bidrage til virksomheders branding?

Image og branding udgør en vigtig forudsætning for mange virksomheder i forhold til at kunne virke på den måde, som de ønsker. Det er en forudsætning for at komme ind på det marked, man ønsker, herunder at etablere de rette samarbejdsrelationer og skabe det nødvendige kundegrundlag. En del af virksomhedernes image-brandingarbejde er relateret til virksomhedens lokalisering i et bestemt bymiljø. Virksomheder ønsker at blive associeret med bestemte værdier og kvaliteter, og det kan bl.a. gøres ved at placere sig og blive en del af et særligt bymiljø. Det kan f.eks. være, at man gerne vil signalere, at man er med i den nyeste udvikling og derfor lokaliserer sig i et byomdannelsesområde, som opfanger og tiltrækker de nyeste trends

I kvarteret Nordvest i København har lave huslejer tiltrukket et mangfoldigt udbud af kreative virksomheder, der tiltrækkes af et spirende bymiljø med stærke branding-værdier. For virksomhederne har det medført en "lokal stolthed" over at være med til at løfte et område, der i mange år har kæmpet med et dårligt ry. Samspillet mellem virksomhed og bymiljø går ikke kun én vej, hvor virksomheder drager nytte af bymiljøet i forhold til at skabe værdi for deres virksomhed. I dag ønsker virksomheder at bidrage til det bymiljø, som de er en del af, og opnå at bymiljøet kommer både dem selv og andre i området til gavn. Disse virksomheder er bevidste om deres særlige ansvar i forhold til at bidrage til bymiljøet ved at fungere som mødested for forskellige aktører.

Virksomhederne ser, at de på lige fod med andre mere konventionelle byfunktioner som kulturliv, sociale aktiviteter og detailhandel kan spille en aktiv rolle i bymiljøet og bidrage til bylivet. De anerkender dermed, at bymiljøet med dets bygninger, byrum og byfunktioner udgør, hvad man kan kalde urbane ressourcer, der potentielt har en økonomisk værdi.

Eksempel: SEB Bank i København

SEB på Kalvebod Brygge i København er et eksempel på en virksomhed, der strategisk har brugt byrummet som lokaliseringsfaktor. Byggeriet har genereret mere end 500 medieomtaler og dermed skabt øget interesse for SEB-brandet.

Domicilet for SEB Bank er beliggende på Kalvebod Brygge i København. Landskabet overdækker bebyggelsens parkerings- og teknikanlæg og giver adgang for fodgængere og cyklister til den grønne bypark.



SEB på Kalvebod Brygge i København er et eksempel på en virksomhed, som strategisk har brugt byrummet som lokaliseringsfaktor. Byggeriet har genereret mere end 500 medieomtaler og dermed skabt øget interesse for SEB-brandet.

6

Kan bymiljøet bidrage til virksomheders driftsøkonomi?

Virksomheden havde en lokaliseringsstrategi, som gik ud på at ligge så prominent og synligt som muligt for at positionere sig på det danske bankmarked. Derfor valgte de (også af hensyn til de pendlende medarbejdere) en grund med tæt kontakt til såvel Hovedbanegården som motorvej i nærheden af havnefronten for også at nyde godt af de rekreative muligheder her. Lederen af SEB Ejendomme, Peter Mering udtaler: *“En situation med mangel på arbejdskraft er det vigtigt at placere sig i byen, tæt på offentlig transport, samtidig med at domicilet vil rumme 220 parkeringspladser. Busserne kører lige til døren, og det tager bare ti minutter at køre med taxa til lufthavnen. Det er alt sammen med til at tiltrække og fastholde højt kvalificeret personale”* (Erhvervsbladet d. 13. feb. 2008). Virksomheden mener selv, at der er sket en øget værdi af deres bygningsmasse og brand gennem denne synlighed og gennem bymiljøets karakter og kvaliteter: *“Endvidere er bygningen blevet kendt, fordi der foregår en masse liv omkring den, som ikke har noget med SEB at gøre – men den er stadig kendt som “SEB-bygningen”. Endvidere er der sket den håndgribelige værdiskabelse, at det er muligt at stige ind i en taxa i Kastrup Lufthavn og bede om at blive kørt til SEB København uden at sige en nærmere adresse, og det har mere værdi, end man kunne købe for penge”,* mener Peter Mering (Bygherreforeningen d. 18. jan. 2012).

Virksomheds-inkubatoren MINC på Universitetsholmen i Malmø har en åben kantine, der fungerer som en magnet i området. Den bringer mange forskellige mennesker sammen, der til hverdag arbejder i området - f.eks. folk fra den nærliggende Malmø Høghskola. Kantine er med til at skabe nysgerrighed omkring de forskellige virksomheder i MINC, ligesom disse virksomheder potentielt kan etablere vigtige relationer til universitetet, andre institutioner og virksomheder .

Bymiljøet kan skabe værdi til virksomheder gennem øgede ejendomsværdier, men bymiljøet kan også give øgede forudsætninger for samlokalisering af lokaler eller funktioner med andre virksomheder, hvilket giver reducerede driftsomkostninger i forhold til energi, renovation, kontorfaciliteter, kantiner og vedligehold. Dette fænomen finder man utallige eksempler på i mange forskellige byer, og ofte findes der byområder, der brandes som kreative nicher i byen, og som mange virksomheder ønsker at købe sig ind i. Især for mindre eller nystartede virksomheder kan samlokalisering tilbyde billigere lokaler, telefonpasning, kantine, mødefaciliteter mv. For mere etablerede virksomheders kan fællesfaciliteter dække midlertidige behov for mere plads eller andre faciliteter i tilknytning til ekspansion eller et afgrænset projekt, hvilket optimerer virksomhedens driftsøkonomi. Mange større virksomheder har en kantine, og netop denne facilitet er oplagt til at bruge som åben mødeplads – ikke bare for virksomhedens egne medarbejdere, men også for offentligheden. En kantine kan være åben om aftenen og dermed bidrage til, at virksomheden giver noget tilbage til byen, der kan være med til at skabe et levende bymiljø på forskellige tider af døgnet.



Bymiljø

7



Kan bymiljø give adgang til et udvidet netværk?

Megen litteratur, heriblandt Francisco Carillos bog "Knowledge Cities. Approaches, Experiences and Perspectives" (2005), fokuserer på vigtigheden af uddannelse og forskning som en forudsætning for at udvikle og tiltrække vidensvirksomheder. Virksomheder er i stigende grad afhængige af viden og input udefra og kan ikke fungere uafhængigt af andre virksomheder og institutioner. Ved at placere sig i bestemte bymiljøer får virksomheder mere oplagt adgang til den viden, som de har brug for. Viden er imidlertid ikke bare en ressource, der kan tappes, men handler i høj grad om videndeling, og i følge Francisco Carillo er bymiljøet som en 'urban innovationsmaskine', der kan understøtte videndeling og innovation. Det kræver en tæt integration mellem traditionelle universitets- og forskningsområder og erhvervsområder i byen.

Eksempler på urbane innovationsmaskiner er biblioteker, rådhus, skoler og andre institutioner, der understøtter mødet mellem medarbejdere og virksomheder og fungerer som urbane dynamoer for videndeling. Dermed er viden meget mere end bare forskning og højere uddannelsesinstitutioner, hvilket gør udfordringen med at skabe bymiljøer for videndeling lige så relevant i mindre provinsbyer, der ikke nødvendigvis kan tilbyde et universitet eller lignende.

Eksempel: Silicon Roundabout i London

I det østlige London har man i de sidste 10 år set en forvandling af området omkring Old Street/ Shoreditch. Området benævnes nu Silicon Roundabout/Tech City og er et eksempel på en klyngedannelse af IT- og teknologivirksomheder, der ikke kan betegnes som en campus. I modsætning til mange andre tech-klynger findes der her ingen direkte links til lokale universiteter, men i stedet har man formået at skabe en stærk videndelingkultur – et rum for selvuddannelse – der bygger på gensidig støtte mellem de parter, der er aktive i området. Motoren i området er en gammel omdannet tefabrik, der tilbyder fleksible, billige kontorarealer, ateliers, en medlemsklub, restauranter og andre blandede funktioner.



Kortet illustrerer antallet af teknologi virksomheder, der har lokaliseret sig ved Silicon Roundabout. Nogle af disse er mindre enmandsfirmaer, mens andre er afdelinger af store etablerede virksomheder fra Silicon Valley i Californien, som vælger denne tech-klynge som base i Europa. Kort: Tech City



Kan dannelsen af mødesteder i bymiljøet styrke både virksomheder og bylivet?

Byer har traditionelt set været karakteriseret ved en skarp opdeling mellem offentlige og private rum, der er funderet i spørgsmål om ejendomsret. Denne opdeling har medført, at virksomhedsdomiciler har været opfattet som tilhørende en anden sfære end det omkringliggende byrum.

Det er nu ved at ændre sig. Der sker langsomt en nedbrydning af de traditionelle skel, og nye hybride rum og mødesteder opstår.

Når dette sker, kan det offentlige byrum i højere grad drage nytte af det liv, der udspiller sig inde i bygningerne, og virksomheder kan omvendt lade sig inspirere af det liv, der udspiller sig i bymiljøet. Udviklingen af disse hybride rum er ikke mindst drevet af virksomheder, der kan se klare fordele i at åbne sig med omverdenen.

Eksempel: Unilever, Hafencity i Hamborg

I Hafencity i Hamborg har virksomheden Unilever etableret et nyt domicil, der på mange måder er et eksempel på denne tendens til hybride rumdannelser. Hele stueetagen er gjort åben og offentligt tilgængelig, og tanken er, at stueetagen indgår som en integreret del af byrummet omkring bygningen. Domicilet er strategisk placeret ved den nye havnefront og indgår naturligt som forbindelsesled mellem byen og vandet.



Photo: ELBE&FLUT



Unilevers foyerområde bruges til offentlige formål, i dette tilfælde en velgørenheds-tenniskamp. Foto: Mark Max Henckel.

9

Kan et stimulerende bymiljø udgøre en økonomisk gevinst for virksomheder i form af bl.a. ejendomsværdien?

Om investeringer i et attraktivt bymiljø - udover de andre mulige fordele - også kan føre til værdistigninger i virksomhedernes ejendomme, er et komplekst spørgsmål. Komplexiteten består bl.a. i de såkaldte eksternaliteter. Når det i en case – det kunne eksempelvis være omkring den blotlagte Århus Å, hvor bymiljøet blev væsentligt forbedret, og ejendomsværdien steg 100% på to år - kan betragtes, at ejendomsværdierne stiger, skyldes det sjældent alene investeringer i byrummets kvalitet. Andre faktorer er bl.a. den generelle udvikling i ejendomsmarkedet, samt om der i tilknytning til bymiljøet oprettes eksempelvis bedre parkeringsforhold, bedre offentlig transport, eller at den lokale skole over en årrække leverer bedre undervisning. Sådanne faktorer kan være svære at isolere fra hinanden, og mere sikre analyser forudsætter store datasæt og ikke bare enkelte cases.

Men eksternaliteter eller ej kan det ofte konstateres, at byområder med store stigninger i ejendomsværdierne også er byområderne med relativt store investeringer i bymiljøet. Og mens solide analyser stadig udestår, vil de fleste kendere af ejendomsmarkedet bekræfte, at beliggenhed en er afgørende, at virksomheder vil betale meget for beliggenhed, og at det sjældent høres, at virksomheder modsætter sig, at der investeres yderligere i kvaliteten af det bymiljø, virksom-

hederne har valgt at lokalisere sig i, når der ellers set bort fra klassiske dilemmaer, som f.eks. om kunderne skal kunne køre til døren, eller om vejene i stedet skal prioriteres til fodgængere og cyklister.

Eksempel: Bryant Park i New York

Området omkring Bryant Park i New York er et eksempel på, at udviklingen af et attraktivt og innovativt bymiljø kan bringe mennesker sammen på nye måder. En aktiv byrumsstrategi, har resulteret i – ikke bare en stigning i ejendomspriserne, men også en væsentlig ændring i erhvervsstrukturen i området. Området tiltrækker nu i stigende grad kreative og innovative virksomheder, der ellers mere traditionelt vælger at lokalisere sig i Meatpacking District og lignende byområder.



Bryant Park på Manhattan er et grønt åndehul, som skaber stor værdi for de omkringliggende virksomheder.

De ni introducerede spørgsmål er formuleret som generelle fokusområder, men meget taler for, at de er særligt relevante for visse brancher og typer af virksomheder.

Relevante virksomhedsgrupper

De udførte interviewundersøgelser tyder på, at det er blandt virksomheder, som arbejder med idéudvikling, rådgivning, kultur, IT, medier, læring og oplevelser, at der er størst opmærksomhed omkring bymiljøets betydning, og at det i praksis er denne type af virksomheder, der drager mest nytte af en urban lokalitet. Modsat erhverv som f.eks. landbrug, detailhandel mv., er disse vidensvirksomheder ikke af natur placeret lokalt. De er globalt orienterede og er i stedet afhængige af forskellige typer af kompetencer, der kan findes mange steder. Dermed er de afhængige af netværk.

Inden for gruppen af vidensvirksomheder er tendensen stærkest blandt små og mindre virksomheder (under 50 medarbejdere), hvilket bl.a. skyldes, at den begrænsede størrelse faktisk muliggør en lokalisering i en bymæssig kontekst.

Mange større virksomheder vil have mange af de samme behov for videndeling, netværkssamarbejde osv. i forhold til deres værdiskabelse, men de kan have udfordringer ift. at finde lokaler af rette størrelse i en tæt bymæssig kontekst.

Set i et nationaløkonomisk perspektiv er det i høj grad de små og mellemstore virksomheder, som vil stå for væksten i Danmark i årene fremover. Derfor er det yderst relevant at forstå og forsøge at understøtte de særlige behov, som disse virksomheder har – herunder de behov, der er relateret til bymiljøets kvaliteter. Dette udelukker dog ikke, at for større virksomheder vil en del af organisationen, som eksempelvis en finans- eller marketingafdeling, kunne have glæde af en lokalisering i et stimulerende bymiljø. De følgende sider i rapporten præsenterer en række bud på overordnede temaer, man kan arbejde med. I beskrivelsen af temaerne indgår konkrete idéer og eksempler.

Relevante typer af byområder

Bymiljøet kan tage sig forskelligt ud afhængig af, hvilken type byområde der er tale om. De hidtil udførte undersøgelser peger på, at de vidensvirksomheder, der er mest optaget af at gøre brug af bymiljøet, typisk vælger at lokalisere sig i følgende typer af byområder: indre byområder (bymidter), tidligere industri- og havneområder samt nye typer af klyngeområder. Det er med andre ord i denne type af byområder, hvor tendenserne til nye samspilsformer mellem virksomhed og bymiljø er stærkest, og derfor udgør disse byområder også et oplagt sted at afprøve og videreudvikle nogle af de principper og idéer, der præsenteres.

Virkemidler & eksempler

Idéer til stimulerende bymiljøer

Dette kapitel introducerer 14 bud på virkemidler for sammenhængen mellem bymiljø og virksomhed, illustreret af konkrete løsningseksempler.

Et pauserum i det travle finanskvarter på Finsbury Avenue Square, London, hvor medarbejderne uforpligtende kan mødes omkring nogle simple byrumsmøbler. Pladsen bruges også til motion eller events især ved aftenstid, hvor et avanceret LED-system oplyser rummet og gør det brugbart også efter arbejdstidens ophør. (Foto: Broadgate Estates)



Virkemidler

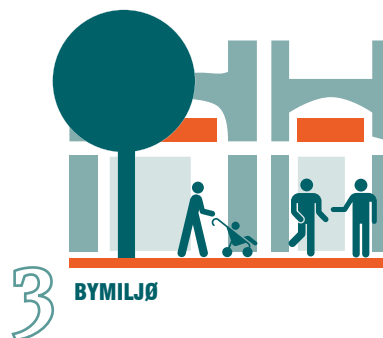
Dette kapitel præsenterer bud på en række konkrete virkemidler for, hvordan bymiljøet kan understøtte virksomheders værdiskabelse. Beskrivelsen af disse virkemidler er baseret på den viden om virksomheders behov, der er genereret gennem tidligere udførte interviewundersøgelser samt litteraturstudier om emnet.

Afsnittet struktureres ligesom det foregående kapitel ud fra tre faktorer: medarbejderen, virksomheden og bymiljøet.

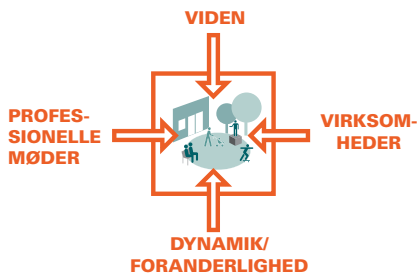
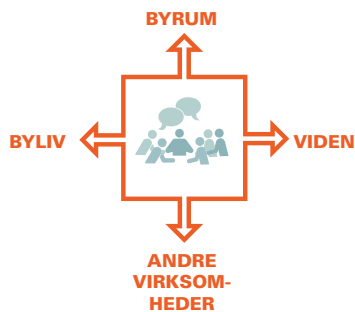
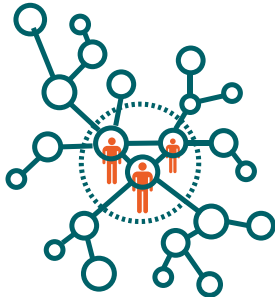
Inden for hvert af disse faktorer præsenteres et virkemiddel samt en række konkrete idéer og eksempler på, hvordan virkemidlet kan bruges i praksis. I udvælgelsen af virkemidler, idéer og eksempler er der lagt vægt på at fremhæve nyskabende initiativer i forhold til den byudviklings- og planpraksis, som vi kender til i dag, når det gælder udviklingen af by- og erhvervsområder.

Virkemidlerne er formuleret imperativt som opfordringer. Men igen skal de snarere læses som oplæg til videre arbejde end som principper støbt i cement.

Niveau



Virkemidler



1.1 Synliggør medarbejderens netværk

1.2 Synliggør medarbejderens innovationsrum

2.1 Tænk bymiljøet ind i virksomhedsstrategien

2.2 Styrk symbiosen med omgivelserne

2.3 Flyt virksomheden ud i byens rum

2.4 Understøt virksomheden som by

2.5 Åbn virksomheden

2.6 Tilbyd fællesfaciliteter og samlokalisering

2.7 Skab rum til videndeling

3.1 Bland funktionerne i bymiljøet

3.2 Bland bolig og erhverv for iværksættere

3.3 Styrk tilførsel af viden

3.4 Tilbyd fleksible offentlige mødesteder

3.5 Skab trafikknudepunkter som strategiske

byrum for udvikling og innovation



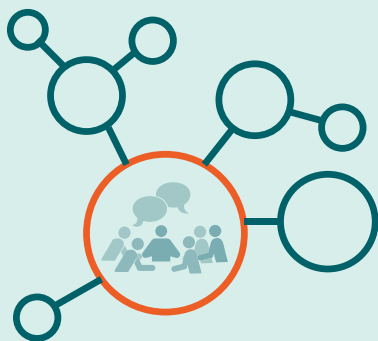
1 Medarbejderen

Som medarbejder i en virksomhed er der en række forskelligartede faktorer, der har betydning for, at man i sit professionelle virke kan yde en optimal præstation. På et overordnet niveau handler det om at sætte medarbejderen i fokus, da medarbejderne i høj grad udgør virksomhedernes 'råstof'.

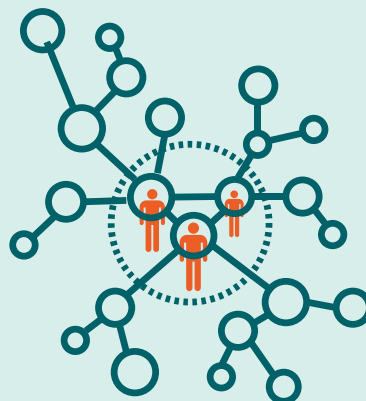
Medarbejdernes viden og kundskab skabes i samspil med andre aktører, og derfor bliver netværk i stigende grad betydningsfulde. I det følgende introduceres derfor virkemidler, der fokuserer på 'medarbejdere i netværk' og handler om, hvordan man kan styrke opbygningen og udviklingen af menneskers professionelle relationer

– ikke bare inden for virksomhedens fysiske grænser, men i høj grad også udenfor. Målet er at understøtte forbindelser med småt eller stort forretningspotentiale - og videndeling mellem forskellige organisatoriske funktioner og/eller geografiske lokaliteter i bymiljøet.

Fra organisationsfokus til medarbejderfokus

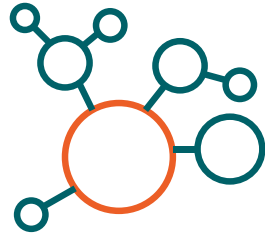


Virksomheder/ledelse i netværk



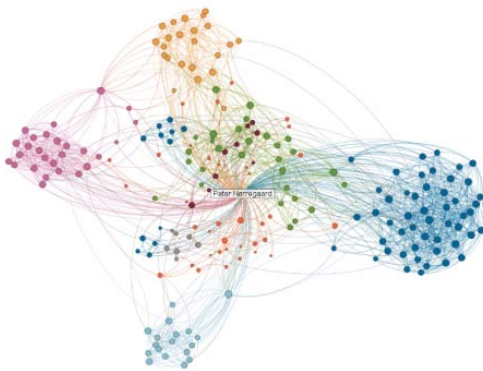
Medarbejdere i netværk

1.1



Synliggør medarbejderens netværk

Mange virksomheder kan i dag betegnes som netværksorganisationer. Strategisk har de fravalgt at forsøge at besidde alle nødvendige kompetencer inden for egne rammer. I stedet udvikles deres processer og produkter i samspil med andre. En virksomheds netværk kan have en meget forskelligartet karakter – formel og uformel, åben eller lukket. En kortlægning af disse mange forskellige netværk - både på virksomhedsplanet og for den enkelte medarbejder - kan være et vigtigt første skridt i forhold til at aktivere og udnytte netværket bedre. En netværksfaktor, som bør afdækkes, er *hvor* de forskellige parter er lokaliseret i det omkringliggende byområde. Det vil skabe øget synlighed for alle involverede over, hvilke muligheder for samarbejde, der eksisterer i det umiddelbare bymiljø. Samtidig kan en sådan kortlægning være med til at understøtte, at der etableres fælles fysiske platforme, der kan styrke relationerne mellem netværkets parter.



Kortlægning af en medarbejders faglige netværk via LinkedIn. De enkelte farvekoder angiver kontaktflader. (Kilde: Peter Nørregård, chefkonsulent hos Rambøll Management Consulting via LinkedIn maps, www.version2.dk)

1.2



Synliggør medarbejderens innovationsrum

I vidensvirksomheden er arbejdet typisk organiseret mere fleksibelt end tidligere tiders 9-17-arbejde foran det samme skrivebord eller ved samlebåndet. Flekstid, hjemmearbejdspladser og øget rejseaktivitet betyder, at medarbejderne stiller nye krav om fleksibilitet til virksomheden. Flere virksomheder har erkendt dette og tillader, at en vis procentdel af ens arbejdstid kan anvendes til aktiviteter uden for virksomheden. Google er et eksempel på en virksomhed, der prioriterer medarbejdernes egendrevne innovation. De ansatte her skal bruge 20 % af deres arbejdstid på "et personligt projekt". Dermed tillader virksomheden personlig innovation ud fra en strategi om, at denne viden i den sidste ende kommer virksomhedens værdi til gavn. Videreudviklingen af medarbejdernes personlige projekter er blandt andet produkterne Gmail og Google News.



Googleplex i Mountain View, California. Virksomheden bruger byrummet som arbejdsrum, men her er også adgang for offentligheden.

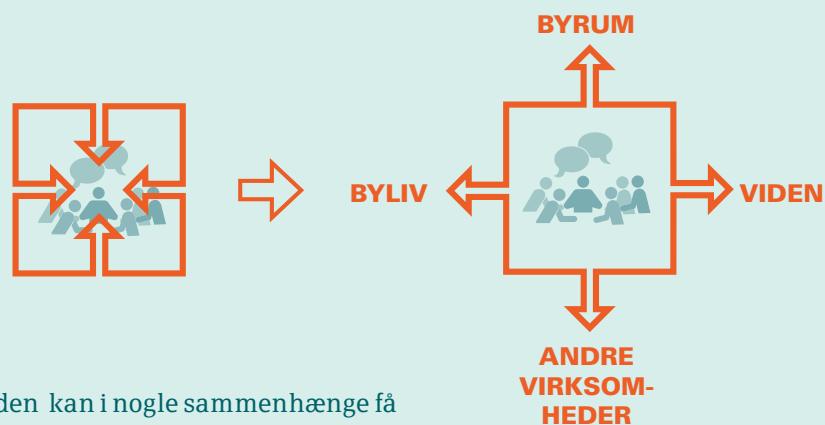


2 Virksomheden

Som beskrevet tidligere ses en udvikling, der peger i retning af mere åbne virksomheder. Det betyder ikke, at alt det, der foregår i en virksomhed, nu er åbent og tilgængeligt for alle. Men mange virksomheder kan se relevansen af at åbne sig mod offentligheden. Når det sker, nedbrydes traditionelle grænser mellem ude og inde, privat og offentlig.

Det offentlige (det fælles) uden for bygningen kan i stigende grad anvendes som en ressource for virksomheders udvikling og værdiskabelse. Denne tendens kan opsummeres i et virkemiddel om 'at udvikle og styrke det 4. byrum'.

Det 4. byrum er betegnelsen for hybride rumdannelser, der har til formål at skabe øget synergi og samspil mellem virksomheder og det offentlige. Målet er at generere udvikling, innovation og generel værdiskabelse for virksomhederne, når de i stigende grad kan benytte andre aktører og faciliteter som ressourcer for udvikling og vækst.



Virksomheden kan i nogle sammenhænge få impulser fra bymiljøet, og har i andre sammenhænge fordel af at invitere omgivelserne indenfor.

2.1



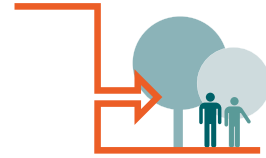
Tænk bymiljøet ind i virksomhedsstrategien

Bymiljøets betydning for virksomheders værdiskabelse er kun i begrænset omfang anerkendt blandt virksomhedsledere. Sveriges Television (se under Cases) har som en del af deres nedskrevne virksomhedsstrategi et særligt afsnit om lokalitet, og hvordan virksomheden kan gøre brug af lokaliteten i deres virke og dermed forhåbentlig værdiskabelse. En sådan bevidsthed kan være med til at skabe et vigtigt nyt handlingsrum for virksomhedens medarbejdere, så de oplever, at de kan udvikle sig sammen med andre mennesker i det omkringliggende bymiljø. En sådan virksomhedsstrategi bør indeholde betragtninger over, hvordan bymiljøet kan indgå som en ressource for medarbejderne i deres daglige arbejde i forhold til at indgå i nye relationer og dermed få nye idéer.



IT-rådgivningsfirmaet Abakion, som er beliggende på Østerbro i København, har en arbejds politik, hvor byens rum inddrages i virksomhedens strategi. I 2011 blev Abakion kåret som Danmarks tredje bedste arbejdsplads af den internationale organisation Great Places to Work, som sammenligner virksomheder i 46 lande.

2.2



Styrk symbiosen med omgivelserne

Mange virksomheder er "usynlige" i gadebilledet, da de ligger bag introverte og ikke kommunikerende facader. De er nok fysisk beliggende i en bymæssig kontekst men er ikke til stede i det offentlige rum. Dette kan være svært at ændre, da ikke alle virksomheder kan placeres i stueetagen med god synlighed og kontakt til brugerne. Lukkede og afvisende kontorbygninger bidrager ikke til levende bymiljøer. I stedet skaber de en følelse af, at kun folk med et særligt formål har 'tilladelse' til at færdes i byrummet. Derimod kan åbne, interessante og transparente facader, særligt med blandede funktioner i stueetagen, være med til at invitere andre end virksomhedens medarbejdere til at færdes i området.



London Southbank. I Londons nye bydel er virksomheder placeret oven på publikumsrettede funktioner som caféer og restauranter. Nogle virksomheder har desuden kontorer eller mødelokaler i direkte kontakt med byrummet.

2.3



Flyt virksomheden ud i byens rum

Mange små iværksættervirksomheder er ikke synlige i bybilledet, og på den måde udgør de en uudnyttet ressource, fordi de potentielt kan have stor værdi for andre virksomheder og evt. potentielle brugere af virksomhedens produkter eller ydelser. Derudover er det selvfølgelig et problem for iværksættervirksomhederne selv, fordi de er særligt afhængige af at indgå i uformelle netværk af samarbejdspartnere og impulser og have nem adgang til deres potentielle kunder. Ikke alle virksomheder egner sig til en placering i stueetagen langs en gade, og mange mindre, kreative virksomheder er typisk lokaliseret i baggårdslokaler. For eksempel kunne baggårde i højere grad indgå i en bydels byrumsnetværk på en måde, hvor baggården kan fungere som mødested – ikke bare for virksomhedens medarbejdere, men også som mødeplads mellem virksomhedens medarbejdere, naboer, potentielle kunder og samarbejdspartnere samt tilfældigt forbipasserende. På den måde kan sådanne semi-private byrum bidrage til diversitet og interaktion.



Med kontor på 4. sal er Gehl Architects ikke en del af bybilledet, men har taget initiativ til og fået tilladelse til om sommeren at indrette en midlertidig mødeplads i baggården. Denne mødeplads kommer medarbejderne til gavn og bidrager til liv i en baggård, der ellers er domineret af parkering. Derudover giver initiativet mulighed for øget interaktion med de andre virksomheder, der støder op til baggården og andre tilfældigt forbipasserende – herunder kaffebaren Estate Coffees kunder.

2.4



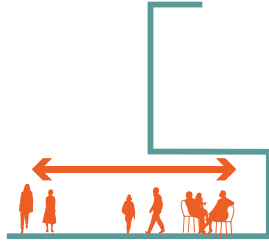
Understøt virksomheden som by i sig selv

For at styrke medarbejderes mulighed for at dele viden og samarbejde arbejder mange virksomheder med nye fysiske indretninger. I de senere år er der udviklet mange teorier om den mest hensigtsmæssige kontorindretning. I den sammenhæng kan der søges inspiration i den måde, byen er indrettet på med gader og torve. Det vigtige er, at medarbejderne kommer ud af deres sædvanlige arbejdsrutine og mødes på nye måder og udveksler idéer - det kan ske både inden for og uden for virksomhedens vægge.



Snöhettas kontor i Oslo er et eksempel på en ny måde at indrette sig på med inspiration fra byen. I dette tilfælde er det agoraen, hvor medarbejdere kan mødes og holde oplæg for hinanden og debattere forskellige emner. Foto: Marte Johansen.

2.5



Åbn virksomheden

I takt med at mange virksomheder i stigende grad gør brug af byens faciliteter i form af caféer og restauranter, ses tendenser til åbenhed fra virksomheders side. Disse tendenser kan styrkes endnu mere ved, at virksomheder etablerer åbne foyerer, der både har til formål at invitere omverdenen ind og dermed bringe det offentlige ind i virksomhedsbygninger, og som kan bidrage til at bringe virksomhedens professionelle arbejde ud i byrummet. På den måde skabes nye, interessante hybride rum, hvor overgangen mellem ude og inde - og mellem privat og offentligt udviskes og skaber grobund for interessante sammenkoblinger mellem professionelle rum og offentlige rum.

Nogle virksomheder har selvfølgelig stadig brug for en vis grad af lukkethed i forhold til at sikre arbejdsgange og bevare forretningshemmeligheder. Men grænserne for denne lukkethed kan drages nye steder – det vil sige internt i bygningerne i stedet for ved foyeren. Et andet eksempel på at åbne virksomheden er at etablere oplevelsescentre, museer eller forskningscentre i forbindelse med virksomheden for at styrke kendskabet til brandet, invitere offentligheden ind eller skabe ny viden for virksomheden.

Københavns Universitets kommende avancerede kontor- og laboratoriebyggeri Niels Bohr Science Park vil indeholde et besøgscenter, som skal

fungere som et bindeled mellem grundskole, gymnasier og universitetet og styrke samspillet mellem disse, så flere unge vil overveje en naturvidenskabelig studiekarriere. Centerets idé er at trække nye potentielle brugere til området for at brande "virksomheden".

En virksomhed, som i flere år har brugt denne strategi, er Bryggeriet Carlsberg, hvis besøgscenter i 2011 havde 150.000 besøgende. Det skal i de kommende år udvides til et nyt Brand & Experience Centre. Idéen om den åbne virksomhed er efterfølgende overført på det nye byområde Vores By (på den gamle Carlsberg-grund i Valby), som også indeholder et informationscenter med udstillinger mv. om det kommende byområde, ligesom en række midlertidige byrum skal tiltrække nye brugere til det gamle industriområde.



En række midlertidige byrum på Carlsberg-grunden er blot en af de strategier virksomheden bruger for at skabe interaktion med den omgivende by og tiltrække offentligheden til virksomhedens arealer.

2.6



Tilbyd fællesfaciliteter og samlokalisering

87 % af alle danske virksomheder har i dag under 10 medarbejdere. Blandt virksomheder og medarbejdere har mange et behov for at møde omverdenen og indgå i både uformelle og formelle netværk, hvor nye produkter kan udvikles, og nye samarbejder opstå. For mange af nutidens idé- og vidensvirksomheder er fleksibilitet et nøgleord. De skal konstant omstille sig til nye krav, og det betyder skiftende behov i forhold til de faciliteter, som virksomheden har brug for. Det gælder i særlig grad små nystartede virksomheder men også mere veletablerede og større virksomheder. Til dette formål kan kontorfællesskaber udgøre et vigtigt element i et byområde.

På denne måde udnyttes de økonomiske ressourcer mere optimalt, ved at lokaler ikke står tomme. Det skaber potentielt bedre økonomiske forhold for den enkelte virksomhed og giver samtidig mulighed for at skabe synergi mellem forskellige typer af virksomheder, som måske bor side om side, men som ikke har nogen reel kontakt med hinanden. Det kan gøres på traditionel maner ved at opdele en bygning i mindre enheder og udleje lokaler til forskellige små virksomheder, så de kan sidde sammen. Hos La Oficina på Frederiksberg har kontorfællesskabets medarbejdere mulighed for at møde andre og dermed drage nytte af muligheden for, at nye samarbejder kan opstå på tværs af virksomheder og traditionelle roller opnå en øget økonomisk gevinst gennem samlokalisering.



Kunnskabsbyen Lillestrøm er en sammenslutning af forskningscentre, virksomheder og offentlige myndigheder, som har taget initiativ til at etablere en række fællesfaciliteter på Kjeller, som er et forsknings- og erhvervsområde nogle kilometer uden for Lillestrøm centrum. Det er særligt nødvendigt i dette område, som ligger afsides bymidten, men det giver også en følelse af fællesskab blandt organisationens medlemmer.



La Oficina er en kontorklub for selvstændige og freelancere, som kombinerer det bedste fra kontorfællesskabet, caféen og medlemsklubben.



2.7

Skab rum til videndeling

Ud over at etablere lokalefællesskaber er det oplagt – ikke mindst i klyngeområder – at etablere fællesfaciliteter som møde- og konferencelokaliteter på tværs af virksomheder. Etableringen af disse faciliteter kan imødekomme helt basale behov blandt en virksomheds medarbejdere i forhold til tilgængelighed og nærhed til daglige faciliteter og dermed gøre det nemmere at kombinere arbejdsliv med familie- og fritidsliv. Disse fællesfaciliteter kan omfatte daginstitutioner, sportsklubber og andet. Derudover giver sådanne fællesfaciliteter mulighed for at mødes på tværs af virksomheder og danne uformelle relationer, der kan have stor betydning i det professionelle virke og dermed for virksomhedens værdiskabelse. Samtidig opnås en økonomisk gevinst gennem lavere driftsomkostninger.



Helsecampus i Trondheim er et yderst godt eksempel på ikke baresamlokalisering, men netop lokalefællesskaber. Inden for samme bygninger bruger skiftevis hospital, universitet og forskellige virksomheder inden for sundhedsområdet de lokaler, der er til rådighed.

Videndeling tales der meget om, men hvordan kan det i højere grad understøttes og stimuleres? Hver enkelt virksomhed vil have deres svar på dette spørgsmål.

Et vigtigt aspekt ved videndeling er at skabe muligheder for videndeling på tværs af virksomhedsgrænser. Det kan ske ved at arrangere debatarrangementer af forskellig art, hvor mennesker uden for virksomheden inviteres til at belyse forskellige emner. En anden mulighed er at inddrage offentligheden eller brugere direkte i virksomhedens produktudvikling for at sikre kort vej mellem producent og bruger, fordi markedet generelt er prægere af kortere produktcyklusser end tidligere.



Reklamebureauet ParTERS & Spade i NoHo, New York City, er lokaliseret i en "forretning", hvor de både laver særegne udstillinger med deres samarbejdspartnere og sælger de varer, de reklamerer for. Det giver en unik mulighed for nye impulser og direkte forbrugerkontakt.



3 Bymiljøet

Her bevæger vi os uden for virksomheden og ser på, hvordan bymiljøet og de offentlige byrum, som skal tjene den brede offentlighed kan udgøre et potentiale i forhold til virksomheders værdiskabelse. Helt overordnet handler det om, at bymiljøet og dets offentlige byrum skal være med til at skabe knudepunkter, hvor mennesker mødes, frem for at mennesker spredes.

Bymiljøet må anerkendes som et arbejdsrum, der kan bidrage til idéskabelse, kreativitet og læring. I den forbindelse får offentlige institutioner en vigtig rolle som forbilleder, da mange af dem er offentligt tilgængelige og kan understøtte dette ved at være en synlig del af det offentlige bymiljø.

Eksemplerne fokuserer på bymiljøet som "lærende landskab". Det handler om at etablere det offentlige rum som en plads for videndeling og inspiration, hvor de offentlige byrum og institutioner bliver platforme for idégenerering.



**PROFES-
SIONELLE
MØDER**



**VIRKSOM-
HEDER**

Byrummet vil i fremtiden i stigende grad være karakteriseret af møder mellem forskellige interesser, som hver især bidrager til at skabe et miljø, som fremmer kommunikation.

3.1

Bland funktionerne i bymiljøet

Udviklingen af klynge- og campusområder udgør som tidligere beskrevet et væsentligt konkurrenceparameter, og mange byer er optaget af netop denne trend. Videndeling på tværs af de aktører, der findes i en sådan klynge eller campus sker imidlertid ikke af sig selv, men er afhængig af bindeled, der inviterer og opfordrer til interaktion. Det handler altså om at integrere klynge- og campusområder i bymiljøet. Det kræver god tilgængelighed i området med forbindelser – ikke bare for biler, men også for cyklister og fodgængere – mellem de forskellige virksomheder og mellem virksomhederne og de forskellige byfunktioner i området. Derudover må der skabes nærhed mellem de forskellige funktioner, der findes, for eksempel ved at skabe en såkaldt “mosaik-planlægning”, hvor både store og små virksomheder placerer sig sammen.



RMIT University, Melbourne. En integreret campus i byens centrum.



3.2

Bland bolig og erhverv for iværksættere

Dette virkemiddel handler primært om at skabe øget synlighed omkring små virksomheder og særligt små iværksættervirksomheder. De består ofte af en eller to personer, som ikke nødvendigvis har et selvstændigt erhvervslokale men arbejder hjemme fra deres bolig.

På denne måde indgår de ikke som en integreret del af bymiljøet og går dermed glip af vigtige berøringsflader med den omverden – herunder både kunder og samarbejdspartnere – som kan være med til at skabe øget økonomi og bidrage til at udvikle nye produkter eller services. Ved at nedbryde det klare skel mellem erhverv og bolig og skabe nye hybride former kan små iværksættervirksomheder i større grad gøre brug af og bidrage til at skabe et lærende bymiljø.



De såkaldte “Bokalerne” i boligbebyggelsen Rosengården, Malmø, er et godt eksempel på, at det klare skel mellem bolig og erhverv er nedbrudt ved at lave tilbygninger til eksisterende boligblokke med butikker og andre erhverv i umiddelbar tilknytning til en del af boligerne. Foto: MKB.

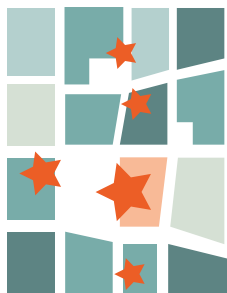
3.3

Styrk tilførsel af viden

Byen rummer ofte uudnyttede vidensressourcer, der med fordel kan komme i spil som en del af et lærende bymiljø. Det kan være skoler og andre uddannelsesinstitutioner, men det kan også være et bibliotek. Det handler om at gøre den viden, som disse institutioner rummer, tilgængelig for virksomheder, hvilket kræver en vis nytænkning og udvikling af nye hybride "videnshubs"/videnknudepunkter. Sådanne "videnshubs" kan – hvis de faktisk bruges – være med til at stille nye typer af spørgsmål til virksomheder, så de kan udvikle sig. Det kan eksempelvis ske ved at inddrage skolebørn og gymnasier til udviklings- og formidlingsarbejde. Det handler med andre ord ikke bare om ren videntilførsel, men om at skabe grundlag for udvikling og innovation.



Idea Store i det østlige London er et eksempel på en ny hybridform af det traditionelle bibliotek, der huser andre funktioner, for eksempel forskellige typer af efteruddannelse for folk uden uddannelse samt fritidsprægede kurser. Derudover udmærker Idea Store sig ved at være integreret i bymiljøet med et stort åbent indgangsparti mod gaden samt indgang direkte fra et supermarked inde i bygningen. Det bidrager til at invitere mange forskellige mennesker indenfor. Foto: George Rex



3.4

Tilbyd fleksible offentlige mødesteder

For at skabe grobund for interaktion mellem forskellige mennesker på en måde, der kan bidrage til læring og innovation, er det vigtigt med forskellige typer af byrum. Det handler bl.a. om at skabe forskellige grader af fleksibilitet, som både tillader, at medarbejdere bruger byrummet som arbejdsrum, at et par stykker mødes og udveksler idéer, og at en større gruppe forsamles i professionel sammenhæng. Disse forskellige grader af offentlighed skal ikke nødvendigvis tilrettelægges og designes på forhånd, men kan skabes ud fra fleksible rammer. Mødestederne skal kunne fungere som alternative arbejdsrum væk fra virksomheden, hvor man på "neutral (og gratis) grund" kan mødes med kunder og samarbejdspartnere.



Harvard Yard (Cambridge, Massachusetts, USA) er med sine løse stole udgør et fleksibelt byrum, hvor det er muligt at indrette sig i forskellige zoner.



3.5



Skab trafikknudepunkter som strategiske byrum for udvikling og innovation

En af baggrundene for videnssamfundet er en øget specialisering af arbejdsstyrken. Denne tendens har den sideeffekt, at medarbejderne oftere må bevæge sig længere mellem bolig og virksomhed. Tendensen er mest udtalt omkring de større byer. I Vallensbæk Kommune er det for eksempel kun 15 % af de beskæftigede, som arbejder inden for kommunegrænsen, mens det på landsplan er 44 % af samtlige beskæftigede personer, der kan klassificeres som pendlere (Kilde: Danmarks Statistik).

Banegården bliver ofte reduceret til et trafikalt knudepunkt, men den udgør samtidig et vigtigt strategisk byrum, fordi så mange mennesker færdes der hver dag. Denne rolle som knudepunkt kan med fordel styrkes, så banegården indgår som et attraktivt byrum i udviklingen af et lærende bymiljø. Det kan ske ved at tilføje andre funktioner til banegårdsområdet, der kan invitere folk til – ikke bare at skynde sig gennem banegården – men faktisk tage ophold og på den måde gøre det til en mødeplads.

Et hybridrum inden for bymiljøet i tilknytning til pendling er "de rullende byrum" i ekspresbusser og tog, hvor medarbejdere kan arbejde i møderum og ved computere med god internetforbindelse. Google i Silicon Valley er et eksempel på en virksomhed, som benytter dette mellem San Fransisco og domicilet Googleplex, der er beliggende ca. 65 km fra byen.

På samme måde kan samkørsel i privatbiler også have potentiale i forhold til etablering og brug af netværk og videndeling. I Washington DC i USA har regler, som søgte at begrænse antallet af privatbiler med én person på motorvejene, skabt et fænomen som kaldes "slugging", hvor privatpersoner – som vel at mærke ikke kender hinanden i forvejen - i organiseret form kører sammen til og fra arbejde. Dette har reduceret trafikken mærkbart og de deltagende meddeler, at de i gennemsnit sparer 30. min per dag på ordningen – men i tilgift skabes samtidigt værdifulde nye relationer.



Kassel Hauptbahnhof er et centralt trafikalt knudepunkt, men udgør samtidig et vigtigt indendørs byrum, efter at banegården i 1995 blev omdannet til "Kulturbahnhof". Her er trafik kombineret med kulturelle oplevelser som galleri og udstillinger, arkitekturcentrum, to biografteater og et teater.

Case

Norrköping: Bymiljø - Industrilandskapet
Virksomhed - STV
Medarbejder - Tyréens





Byområde som lærende landskab

Industrilandskapet i Norrköping



Industrilandskapet i Norrköping har tidligere haft store og vigtige industrier inden for tekstil og papirfabrikation. Ligesom mange andre byer verden over har dette ændret sig, og byen har undergået en bemærkelsesværdig transformation siden slutningen af 1900-tallet.

Centralt i denne udvikling er en bydel, der kaldes Industrilandskapet. Dette byområde ligger i umiddelbar nærhed af byens centrum og er karakteriseret ved et smukt landskab med elven Motala Ström (i daglig tale Strömmen), som løber gennem området, og mange gamle industribygninger af høj arkitektonisk værdi. Da industrivirksomhederne lukkede, og området blev affolket, startede en proces med at redefinere området. Den måske vigtigste beslutning var at opføre en afdeling af Linköping Universitet i netop dette område. Universitetet har virket som en vigtig magnet for andre typer af virksomheder og institutioner, og området fremstår i dag som den største koncentration af vidensvirksomheder i regionen.

En anden væsentlig drivkraft for udviklingen af området er de mange kulturelle satsninger. Ved at etablere forskellige kulturelle institutioner i Industrilandskapet har man åbnet et område, der tidligere fremstod meget lukket for andre end de, der ikke lige arbejdede der. Det første skridt blev taget med opførelsen af et nyt koncerthus, 'Louis

de Geer' som var en kæmpe satsning, men som i dag udgør en vigtig indgang til området. Koncerthuset bruges også til – konferencer og events og rummer en restaurant, der er åben uden for koncerttidspunkterne. Samtidig har man indrettet nogle af de gamle industribygninger til museer – Arbetets Museum og Stadsmuseet.

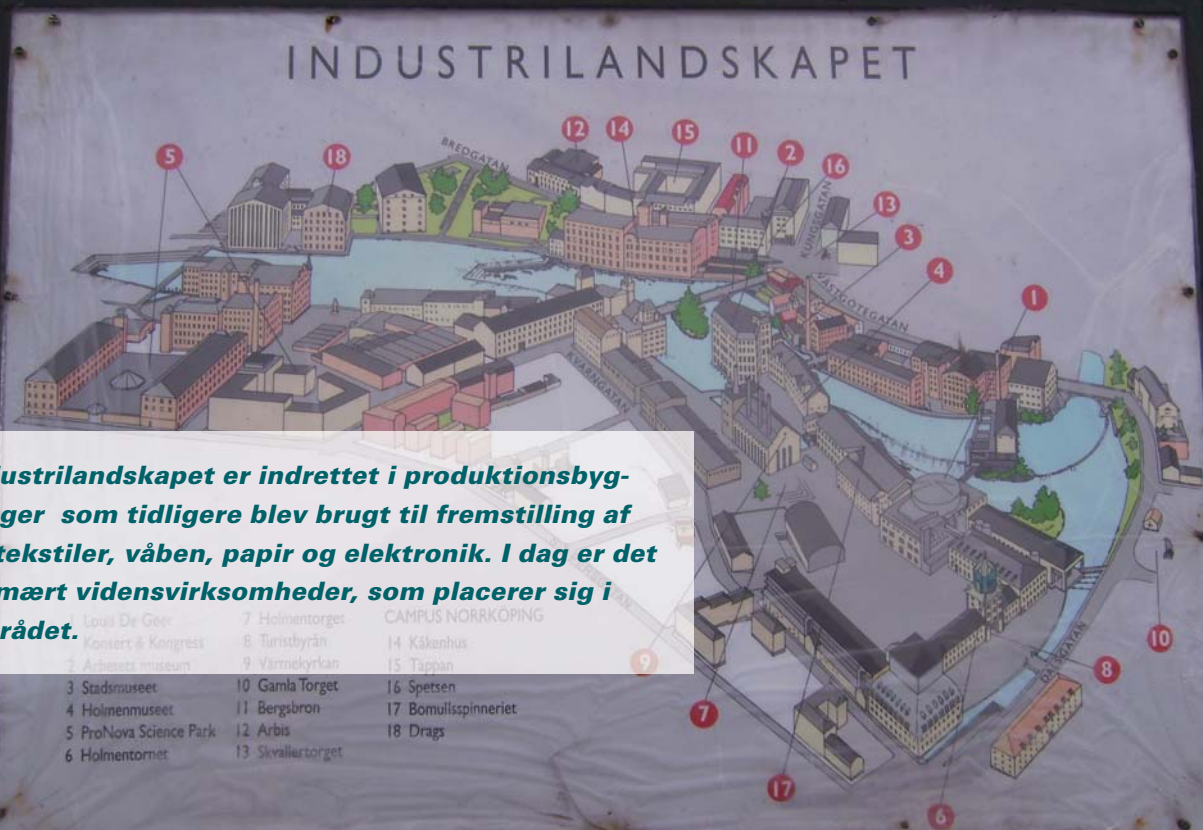
Området udmærker sig i dag ved en blanding af universitet, en science park, et udstillings- og eventsted (Värmekyrkan), en virksomhedsinkubator og en række små virksomheder. Dette kombineret med rækken af kulturinstitutioner gør, at mange forskellige mennesker færdes i området, hvilket understøttes af attraktive promenadeforbindelser langs elven, interessante nye byrum (som Skvallertorget) og en lille park i forbindelse med universitetet. Der arbejdes desuden bevidst med, at området med sine ofte tillukkede gamle industribygninger skal fremstå åbent og imødekommende. Et eksempel på dette er Strykbrådan, der huser Norrköping Science Park og virksomhedsinkubatoren LEAD. I stueetagen er der etableret Coffice (Coffee + Office) for de, som har brug for et uformelt og kreativt arbejdsmiljø, ligesom en restaurant i stueetagen er med til at invitere forskellige mennesker til området.

Industrilandskapet er også karakteriseret ved at være et område i konstant udvikling, hvor der

hele tiden udvikles nye initiativer. Et eksempel herpå er det stort anlagte Visualiseringscenter C, der åbnede i 2010 og er en mødeplads centreret omkring visualiseringsteknologi. Det er et resultat af et samarbejde mellem Linköpings Universitet, Norrköping Kommune, Norrköping Science Park og Interactive Institute. I dag fungerer Visualiseringscenter C som en meget interessant hybrid mellem kunst og videnskab. Centeret har tætte relationer til universitetet forskningsafdelinger inden for visualisering, og en af kerneopgaverne er at formidle forskellige aspekter af visualisering(-steknologi) til et

bredere publikum. Centeret rummer bl.a. en biograf, et udstillingssted og en restaurant, som er åben for såvel ansatte på centeret som universitetets forskere, studerende og andre besøgende. På den måde rækker centeret bredt ud i bysamfundet i Norrköping og fungerer som facilitator for nye typer af samarbejde mellem den private sektor, forskning og uddannelse.

Alt dette er med til at tiltrække mange forskellige nye virksomheder – og andre aktører – til området. De bidrager hver især til at udvikle området og genererer en øget værdi som motor for byudviklingen.



Industrilandskapet er indrettet i produktionsbygninger som tidligere blev brugt til fremstilling af til tekstiler, våben, papir og elektronik. I dag er det primært vidensvirksomheder, som placerer sig i området.

- | | | |
|------------------------|-------------------|----------------------|
| 1 Louis De Geer | 7 Holmentorget | CAMPUS NORRKÖPING |
| 2 Koncert & Kongress | 8 Turistbyrå | 14 Käkenhus |
| 3 Arkitekt museum | 9 Värme kyrkan | 15 Tapplan |
| 4 Stadsmuseet | 10 Gamla Torget | 16 Spetsen |
| 5 Holmen museet | 11 Bergsbron | 17 Bomullsspinneriet |
| 6 ProNova Science Park | 12 Arbis | 18 Drags |
| | 13 Skvallartorget | |

Virksomheden som aktør i bymiljøet

SVT



SVT er Sveriges nationale tv-station med lokaliseringer forskellige steder i landet, heriblandt i Norrkö-ping. Netop placeringen her og nærmere betegnet i Industrilandskapet er på ingen måder tilfældig men udtryk for en meget bevidst strategi fra tv-stationens side.

Centralt i SVT står en række værdier: tilgængelighed, synlighed, imødekommenhed og nærhed. Værdierne påvirker ikke alene virksomhedens medarbejdere, men indgår i virksomhedens overordnede organiseringsstrategi. SVT har for nylig haft lokaliseringsspørgsmålet tæt inde på livet, da virksomheden i 2010 flyttede ind i nye lokaler i Industrilandskapet.

De strategiske overvejelser relaterer sig til forskellige niveauer:

- **Regionalt:** STV har valgt at lokalisere sig i Norrköping for at være midt i Sverige og dermed efterleve målet om nærhed for flest og et sted med god tilgængelighed.
- **Bydelsniveau:** Industrilandskapet, fordi STV kunne være lokaliseret i et byområde tæt på et universitet. Samtidig valgte de netop dette område for at være i begivenhedernes centrum, hvilket for SVT betyder, at de gerne vil være lokaliseret i bykernen. Ønsket om at være i centrum hænger sammen med STVs samfundsrolle. Målet er at have en tæt relation til det omkringliggende samfund, hvor de kan

lade sig inspirere af, hvad der foregår uden for virksomhedens egne vægge, og den brede offentlighed kan få et indblik i deres arbejde og kan ytre sig derom. Det er med andre ord vigtigt for STV at vise deres berettigelse ved at demonstrere deres nytteværdi over for en bred offentlighed.

- **Mellem bydel og bygningsniveau:** STV har valgt at samlokalisere sig med SR (Sveriges Radio) for at opnå synergi mellem de to institutioner.
- **Bygning:** også på dette niveau har STV været strategiske i forsøget på at omsætte deres værdier til måden, som de fysisk er til stede i verden på. Det sker bl.a. ved, at de har etableret en åben stueetage, hvor der afholdes redaktionssmøder. Meningen er, at møderne skal opleves som åbne for offentligheden, og at STV bliver et slags "speakers' corner" – et sted for diskussion blandt mange forskellige mennesker.

STV er et eksempel på, at virksomhedens kerneopgave og værdier kan hænge tæt sammen med lokaliseringsspørgsmål. For STV bliver bymiljøet et middel til at opfylde virksomhedens vision.



STV er beliggende langs elven i Industrilandskapet.

Den innovative medarbejder

Medarbejderperspektiv:

Leder fra Tyréns i Norrköping



Tyréns er en konsulentvirksomhed, der arbejder med byggeri set i et samfundsperspektiv. Virksomheden flyttede for få år siden ind i Industrielandskapet i Norrköping, hvor universitetet, en lang række innovative virksomheder, udstillingcentre og kulturinstitutioner findes. Formålet var dels at skabe en mere attraktiv arbejdsplads, dels at søge til et innovativt miljø for at hente inspiration og samarbejdsmuligheder.

Medarbejderne i virksomheden løser en række tværfaglige opgaver for kunder gennem udstrakt samarbejde med andre virksomheder beliggende inden for samme bydel. Derved etableres en række praktiske netværk mellem medarbejdere i forskellige virksomheder, hvorved der opstår en yderligere netværkspraksis og -kultur. Dette netværk beskrives af den interviewede medarbejder som en ny form for reel virksomhed, der forbinder medarbejdere mellem virksomheder og institutioner på kryds og tværs og derved etablerer en urban netværksorganisation med sin egen dynamik og en livsform og arbejdskultur, der afspejler denne nye realitet og samarbejds måde.

Selve det omgivende by- og vandskabsmiljø virker inspirerende på medarbejderen som et sted for refleksion og fordybelse i forbindelse med arbejdsdagen.



Johanna Grander, medarbejder i Tyréns.

**Det uformelle møde kan føre til nye kunder
Vesterbro, København**



Rapportens udgangspunkt er, at bymiljøets betydning for virksomhedernes værdiskabelse er underbelyst sammenlignet med betydningen af byen som helhed eller virksomhedens interne indretning.

Rapporten har diskuteret en række spørgsmål og foreslåede virkemidler, som er illustreret gennem eksempler. Rapporten er snarere en begyndelse, end en afslutning, men peger i retning af, at bymiljøet kan siges at have en betydning for virksomheders værdiskabelse. Det er håbet, at denne publikation kan være inspirationen til det videre arbejde og skærpe opmærksomheden på dette hidtil kun lidt belyste emne. Rapporten lægger op til en række overvejelser og en videre perspektivering og uddybning af emnet.

1. Brug for at udvikle mere viden

Der er brug for at kvalificere mere viden inden for emnet - gerne i form af tværfaglige samarbejder, for eksempel mellem forskellige akademiske faggrupper og i partnerskaber mellem virksomheder og forskningsmiljøer. Denne rapport viser, at megen viden om emnet (og gode løsninger) skal findes på tværs af de traditionelle faggrænser.

2. Afdækning af processen og aktørerne

Rapporten afdækker emnet som relevant for en række aktører, men den anviser ikke, hvordan dette samarbejde bør etableres, herunder beskrivelser af ansvarsområder, ejerskabsforhold, planmæssige problemstillinger, kulturelle normer, processer osv. Meget tyder på, at der kræves en række ildsjæle for at drive dette samarbejde - især i nyere byområder. Det er et relevant fokusområde at uddybe for at opnå større forståelse og erfaring med både brugerdialog og processtyring.

3. Nye krav til det fysiske miljø

Samspillet mellem virksomhed og bymiljø kan have indvirkning på både virksomhedsformer og forskellige former for byrum. Programmering af aktiviteter, placering af funktioner, stueetagens udformning, sikkerheds-zoner mv. påvirker alt sammen virksomhedens møde med bymiljøet. Der er brug for øget viden om relevante designparametre, for eksempel i form af værktøjskasser, designkoncepter for den rumlige, fysiske og materialemæssige udformning af et stimulerende bymiljø samt overgangen mellem bygning og bymiljø.

Interviewundersøgelser: Opsamlende skema

Branche (antal)	Byområde (antal)	Brug af byen	Netværk	Krav til byen
Finans/forsikring (4)	Bymidte (3) Gammelt industriområde (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Prestige, synlighed • Nuanceret lokaliseringsstrategi – tilgodese at forskellige kunder har forskellige behov 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalt set en stor kundekreds • Traditionel klynge-tankegang i forhold til at være tæt på andre banker 	<ul style="list-style-type: none"> • Godt samspil mellem stueetage og byrum • Trafikal tilgængelighed
Ejendom/byggeri (3)	Bymidte (1) Gammelt industriområde (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Profilering gennem placering • Placering en del af virksomhedens værdier om at være nyskabende • Ikke bevidst (ejendomsmægler) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunder (som både findes lokalt og nationalt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Er bevidste om stueetagens betydning, men ser en udfordring i forhold til at starte det op tidligt + brede planer er en udfordring
Kreative virksomheder kultur/medie (4)	Bymidte (2) Gammelt industriområde (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Understøtte virksomhedens vision • Del af branding strategi • Bruger landskabet og cafeer • Uformelle arbejdsforretningsmøder • Byen er vigtig for medarbejderne, et sted for inspiration (overraskelser) og innovation • Lokalitet – et bevidst valg som er med til at styrke virksomhedens identitet – ro og åbenhed på samme tid (et hus hvor man kan trække sig tilbage og samtidig være midt i byen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Andre mediefirmaer lokalt, nationalt og internationalt • Netværk primært i hovedstad • Netværk er styret af kunder • Kunder i hele verden (få lokale netværk men ville gerne dyrke det noget mere) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fysisk nærhed: uddannelse, politisk ledelse og erhvervsliv • Kultur for kundskabsspredning vigtig • Mangfoldighed i byen • Miljøer, der giver inspiration – nye hybride rum • Mindre kommercielle mødesteder • Vigtigt med universitetsmiljø – ny viden og idéer
Kulturinstitutioner/medier (6)	Bymidte (3) Gammelt industriområde (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Bruger hele byen som arbejdsplads – være i begivenhedernes centrum, og hvor folk er for at have fingeren på pulsen. Har stor brug for kontakt til samfundet – åbenhed • Bidrager væsentligt til byen – rækker ud og fungerer som en urban stue, et mødested 	<ul style="list-style-type: none"> • Borgere i byen • Vil gerne have faciliterende rolle mellem forskellige grupper – borgere og entreprenante miljøer (studentarhus) 	<ul style="list-style-type: none"> • Urbanitet kræver tæt bebyggelse • Tænke i inviterende bymiljø, som kan bidrage til synergi – lede folk videre. • Incitament til at opholde sig i byrummet • Åbenhed og ikke isolation i bymiljøet

Branche (antal)	Byområde (antal)	Brug af byen	Netværk	Krav til byen
Videns/produktions (2)	Industriområde (1) Klynge/campus (2)	-----	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Markedsføring af byen • Nedbringe den mentale afstand mellem campusområde og midtby for at drage fordel af den byudvikling, der har fundet sted, og det særlige, som Kjeller repræsenterer i Norge
Computer/IT (4)	Bymidte/randområde (1) Randområde (1) Gammelt industriområde (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Et attraktivt bymiljø for medarbejdere – og betragtes dermed som økonomisk faktor 	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Nærhed til transport og urbane fornøjelser (vil gerne betale mere)
Forskningsinstitution (1)	Klynge/campus (1)	-----	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Markedsføring af byen • Nedbringe den mentale afstand mellem campusområde og midtby for at drage fordel af den byudvikling, der har fundet sted, og det særlige, som Kjeller repræsenterer i Norge
Rådgivning (2)	Klynge/campus (1) Gammelt industriområde (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalisering i forhold til at sikre medarbejdere 	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Trafik og parkering vigtigt • Attraktivt byliv i centrum med restauranter og handlende
Uddannelsesinstitutioner (3)	Gammelt industriområde (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Ser sig selv som en stærk urban kapacitet, der bidrager til liv i byen • Det historiske i området er en inspirationskilde • Brug af lokalområde som genstand for projektarbejde for studerende • Lokaltid essentielt for at være den uddannelsesinstitution, som de ønsker • Samlokalisering nødvendig for at generere muligheder for deres studerende 	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Åbenhed i bygninger, der kan signalere det rigtige i form af at skabe forbindelser og byde andre indenfor. • Behov for åbne mødesteder med plads til overraskelser, der kan generere nye typer af møder



*Campus som centrum for byudvikling
Malmö Högskola, Dockan, Malmø, Sverige*

Referenceliste

– hvis du vil læse mere

John Willy Bakke (ed.): **A Nordic Guide to Workplace Design**. Nordic Innovation Centre, 2007.

Francisco Carillo (ed.): **Knowledge Cities. Approaches, Experiences and Perspectives**. Taylor & Francis Ltd, 2005.

Richard Florida: **The Rise of the Creative Class**. 2002.

Richard Florida: **Who's Your City?** 2008.

Edward Glaeser: **Triumph of the city. How Our Greatest Inventions Make Us Richer, Smarter, Greener, Healthier and Happier**. Pan MacMillan, 2012.

Høgni Kalsø Hansen: **The Urban Turn – and the location of economic activities**. Lund Universitet, 2008.

Innovationsrådet: **Innovative Danmark. Årsrapport 2005**.

Sofie Birch Mathiasen, Christine Fur Poulsen & Mark Lorentzen: **Rammebetingelser for Københavns kreative brancher. Rapport 2006**. Imagine...Creative Industries Research, CBS.

OECD: **Growth Follow-Up: Micro-Policies for Growth and Productivity**, 2001.

Ove Kaj Pedersen: **Konkurrencestaten**. Gyldendal Akademisk, 2011.

Reg Lab: **Vækstens Anatomi. Vækst og velstandsudvikling i mellemstore byer**. 2010.

Christian Schittich: **Work Environments**. Actar-birkhauser. 2012.

Socialministeriet: **Kreative erhverv – rammebetingelser**. Rapport, 2007.

Kresten Storgaard, Dan Ove Pedersen og Stine Jensen: **Udvikling i erhvervsstrukturen i byfornyelsesområder**. Første del af "Erhvervsudvikling, nye byerhverv og byfornyelse" By & Byg Dokumentation 16, Statens Byggeforskningsinstitut, 2001.

Kresten Storgaard, Anne Kristina Skovdal & Stine Jensen: **Nye byerhvervs betydning for byens udvikling**. Andel del af "Erhvervsudvikling, nye byerhverv og byfornyelse" By & Byg Dokumentation 17, Statens Byggeforskningsinstitut, 2001.

