



NORDIC CITY
NETWORK

OM DEN URBANE VIRKSOMHED

OM DEN URBANE VIRKSOMHED



Udgangspunktet for at arbejde med urbane virksomheder i min optik er, at der ikke er tale om en særlig kategori af virksomheder.

Det urbane ved en virksomhed afgøres ikke af geografi men af den måde, som virksomheden er indlejret i og bruger byen og byens forskellige kvaliteter.

Den urbane virksomhed er kendetegnet ved at være bevidst om byens muligheder og udnytter dem i et givent, men typisk ikke fuldt omfang. Den har byen og bymiljøet som et tilvalg.

Hvad er det, der sket med virksomhederne i vores byer i de sidste årtier? I den første industrialisering i slutningen af 1800-tallet blev virksomhederne etableret inde i byerne, men lukket af fra byen. Her blev de i mange år.

I efterkrigstiden blev de flyttet uden for byerne til særlige erhvervsarealer med god plads og fordelagtige trafikforhold, men stadig hver for sig.

Her bor fortsat mange af dem, og der er også fortsat en del, der etablerer sig her.

I videnssamfundet finder andre virksomheder retur til den indre by for at komme tæt på byliv og attraktive byrum. Nogle af dem ligger i gadeplan, andre lidt i højden eller lidt længere væk fra hovedstrøgene, men tæt på centrum og ofte uden at skille sig voldsomt ud fra alt andet, der også findes i bymiljøet.



En ny tilgang til at skabe nye og understøtte eksisterende urbane virksomheder

Alle byens virksomheder er forbundet med byen og byens liv men på forskellige måder, fordi de netop indbyrdes er ret forskellige.

Erhvervsfremme har traditionelt været struktureret som en politik, der blev udviklet uden for virksomheden og dernæst båret ind i den. Den har bygget på den idé, at virksomhederne som uafhængige enheder skulle have adgang til rammevilkår i form af ekstern viden, faciliteter, støtteprogrammer eller andet, der i princippet er blevet lagt til rette af eksterne og derefter gjort interessante og tilgængelig for virksomheden.

Det traditionelle erhvervssystem også på lokalt niveau er baseret på strømme af ressourcer fra nogen, der besidder disse ressourcer eller denne viden, til nogen, der har udtrykt behov for eller må formodes at kunne få gavn af at få tilført disse kvaliteter.

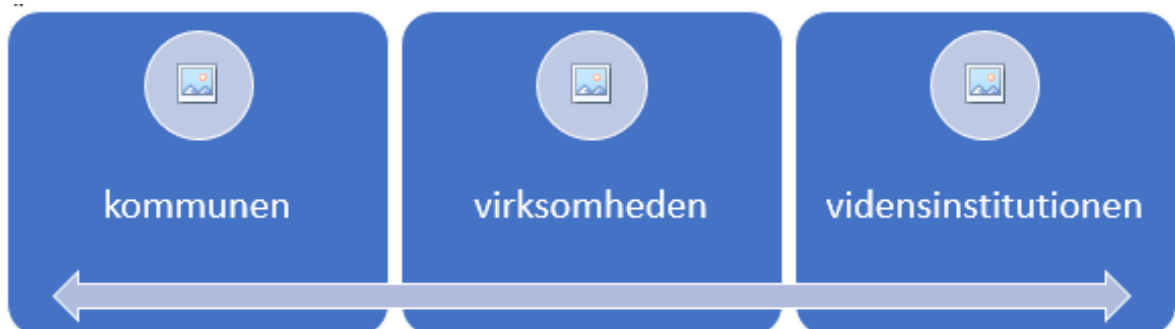
Urbane virksomheder passer dårligt til denne tankegang, der har været dominerende siden 1990'erne. Den måde, som både viden, teknologi og organisering af arbejde udvikler sig på i disse år, passer ikke særlig godt til den traditionelle Triple Helix model, hvor der skal være enighed og balance mellem myndighed, virksomhed og uddannelse/forskningsinstitution., før der kan sættes noget i gang.

Det er lidt som at få en bus til at køre på en skaterbane.

Den grundlæggende følge af denne erkendelse er, at vi skal udvide den traditionelle erhvervs politiks redskaber, hvis vi skal fremme eksisterende eller skabe nye urbane virksomheder og udnytte bymiljøet i virksomhedsudviklingen.

Det er grundlæggende den tankegang, der skal præsenteres her.

Vi går fra institutioner i faste samarbejdsstrukturer til en dynamisk urban spatial kapital.



Den klassiske Triple Helix.

Som supplement til den traditionelle erhvervsfremme er den nye tilgang langt mere praksisnær, dagligdagspræget – og netop stedsspecifik.

Jeg trækker på en række forskellige teoretiske nedslag, der handler om bl.a. urban morfologi, spatial kapital, stedsspecifik innovation og psykogeografi. På hver deres måde rammer disse forskellige teoretiske anslag ned i et forsøg på at arbejde med en tæt integration af virksomheder og byen.

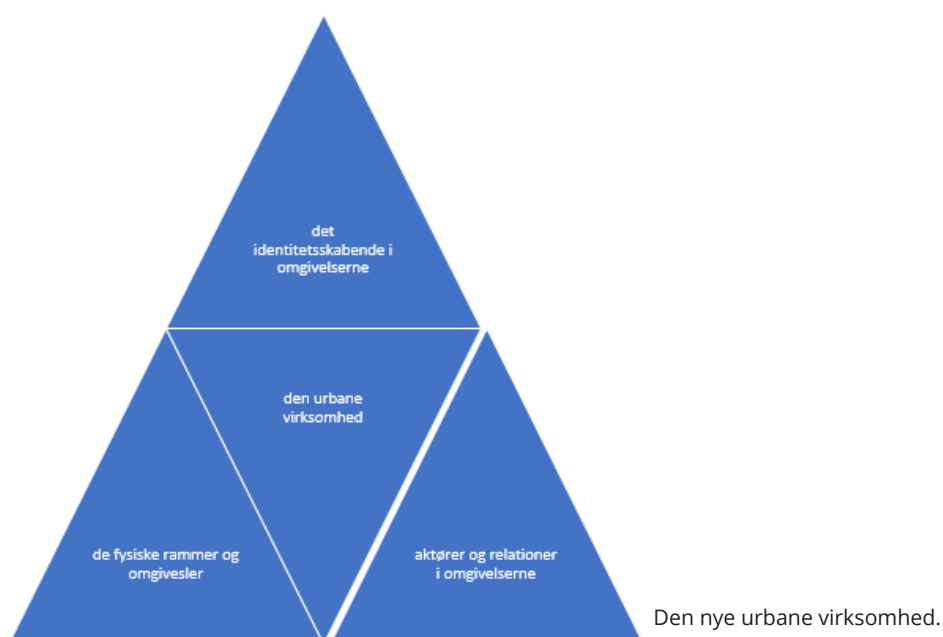
Der har altid været to udfordringer på spil, når det gælder sammenhængen mellem virksomheder og by – og det er der fortsat.

Den første er at afdække, hvad virksomheder egentlig kunne have gavn af at få tilført, enten fordi de ved det, eller fordi de netop ikke ved det eller ikke har taget stilling til det.

Den anden udfordring angår selve overførslen. Kommuner, store videninstitutioner, business-organisationer, regionale vækstfora, og hvad der ellers findes af gode kræfter, kan skabe fælles strategier, men de er også så store, at de bevæger sig i deres eget univers og i sagens natur har egne dagsordener for at løfte i fællesskab.

I den urbane virksomhed flyder det indre virksomhedsliv og det ydre byliv i langt højere grad sammen.

Derfor er der behov for at udvide den traditionelle struktur- og partnerskabsdrevne erhvervsfremme med et mere spatialt eller rumsligt perspektiv, når nye urbane virksomheder skal skabes og eksisterende understøttes ad nye veje.



På vej til en ny metode

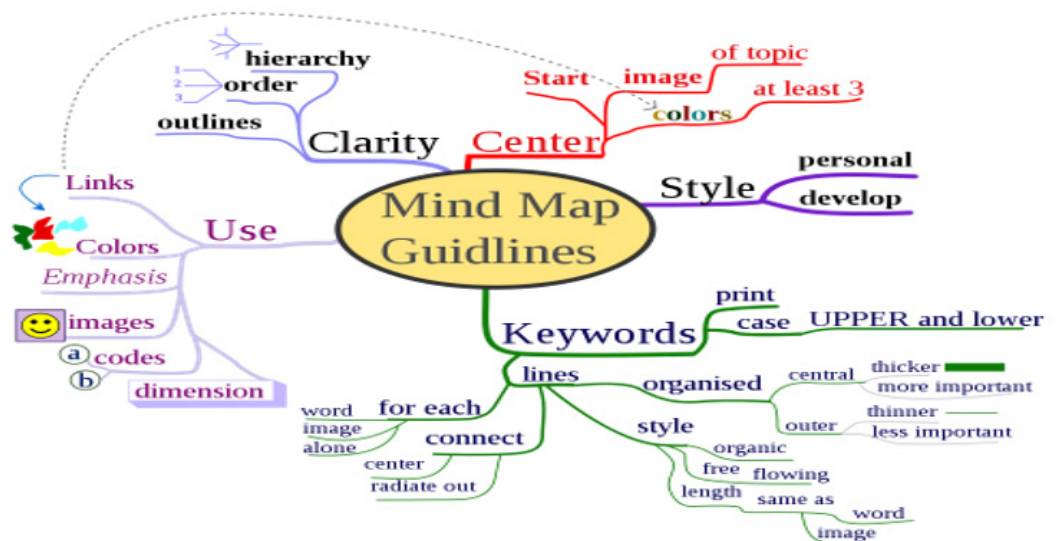
For at kunne konkretisere, hvad urbane kvaliteter reelt er, kræver det en valgt fysisk ramme, og den kræver et vidst lokalt kendskab af både virksomheden og den/de, der skal arbejde med det urbane. Den fysiske ramme kan skifte fra sted til sted fra by til by, men den vil altid i det konkrete tilfælde have en udstrækning og dermed også en relativt klar afgrænsning til det, der ligger uden for. Den vil udgøre en relativt kendt del af byen, have en identitet, som de fleste lokale vil kunne nikke genkendende til.

En ny metode til at fremme urbane virksomheder tager afsæt i kapaciteter, ressourcer og beholdninger af viden, erfaringer, ideer m.v. inden for den valgte ramme. Hvis den urbane virksomhed er og vil være urban, skal en ny metode kunne fungere således, at udvekslingen mellem virksomheden, og det urbane foregår i kraft af en praksis, hvor de to hele tiden ses i et indbyrdes spil.

I det følgende vil vi prøve at sammentænke to arbejdsmetoder som redskaber, der helt konkret kan bruges i en efterfølgende proces.

Den første ligger ret tæt op af forskellige former for "concept-mapping", der grundlæggende består i, at man med et åbent sind skal identificere og lokalisere ressourcer, muligheder og ideer i et område så nær virksomheden, at overførsel eller formidling ikke skal iscenesættes som noget komplekst og ressourcetrævendende, men kan igangsættes på en let, praktisk og eksperimenterende måde.

Det er dybest set en form for mind-map, hvor man prøver at kortlægge to sammenhængende elementer. Det ene er en kortlægning af i princippet alt, hvad der kunne være interessant for urbane virksomheder i et givent område, og det andet element er, om der kan være sammenhænge i kortlægningen, der kan danne grundlag for nye alliancer, spændende ideer m.m. i det valgte område, som man måske ikke har været opmærksom på før.



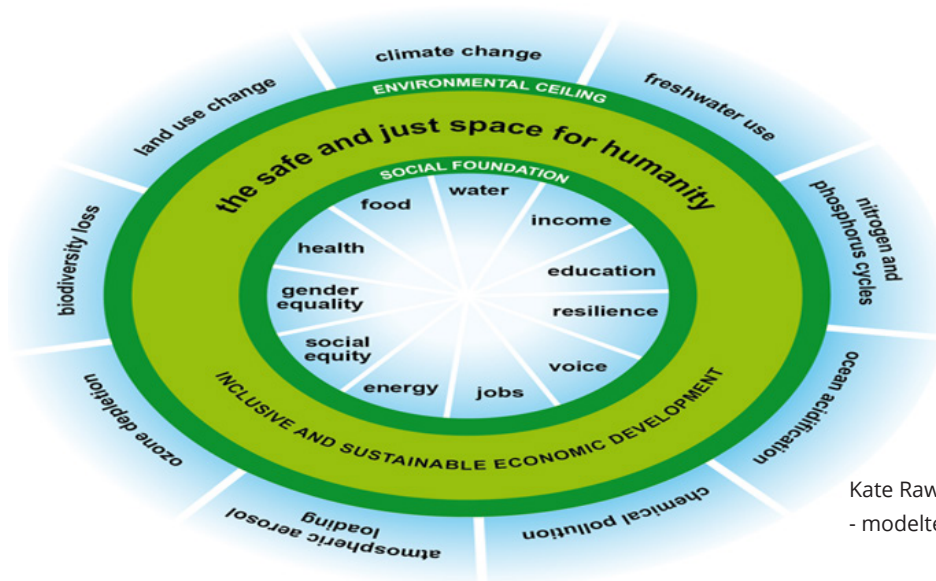
Modeltegning af eksempel på Mind Map.

Der er en vifte af forskellige måder at gøre det på i praksis, og det er ikke afgørende, om man vælger den ene frem for den anden.

Uanset den valgte model har tankegangen bag denne "mapping" en række fordele i den konkrete sammenhæng:

- Den inviterer til at blive brugt af et team og ikke via en isoleret individuel indsats
- Den kan pege på, hvad man ved og ikke ved noget om i et specifikt område
- Den kan give overblik over mangfoldighed og kompleksitet i et område
- Den kan angive mulige relationer og andre forbindelser mellem de enkelte elementer
- Den kan gennem overblikket være med til at lette arbejdet med at prioritere
- Den er altid uafsluttet i den forstand, at den kan suppleres, hvis nyt dukker op

Den anden metode eller tankegang er inspireret af tidens cirkulære modeltænkning, som især er blevet profileret gennem Kate Raworths tanker om sammenhængen mellem ydre grænser i forhold til ressourcer og indre mål udtrykt i den i øvrigt ikke præcise term om doughnut økonomien.



Kate Raworth
- modeltegning af cirkulær økonomi

Vi holder her fast i, at de to lag: virksomheden og bymiljøet er konstant forbundet med hinanden.

Doughnut økonomiens grundmodel opererer med en ideel balance mellem en erkendelse af ressourcebegrænsning afbalanceret med de mål, som man kan have for en bæredygtig og ordentlig tilværelse.

Vi tager ikke her stilling til de konkrete komponenter i doughnut-modellen men alene til selve modellen og de grundlæggende præmisser bag den. Den er naturligvis skabt som en revision af den klassiske økonomis vækst-credo og udbud/efterspørgelsesmekanismer, der uafslædt vil generere vækst og dermed pres på ressourcer m.v.

Det modellen kan bruges til i denne sammenhæng, er til at erkende, at mål eller ideer ikke bliver mere ambitiøse eller omfattende, end ressourcemængden giver mulighed for at realisere inden for den pågældende ramme.

Overfører vi det til den urbane virksomhed betyder det, at der som udgangspunkt i en given radius i virksomhedens urbane miljø vil være en vifte af forskellige ressourcer til stede i bredest tænkelige forstand, der kan være til gavn for virksomheden i et eller andet omfang til løsning af opgaver, belysning af udfordringer, til inspiration eller lignende. Det er muligt, at de er så begrænsede, at det ikke kan betale sig at mobilisere dem, men det er også muligt, at de netop er af en sådan beskaffenhed, at de vil kunne gavne virksomheden på det pågældende tidspunkt, eller de kan afdække, at virksomheden skal bevæge sig længere ud for at kunne erhverve det, som den har brug for i den konkrete sammenhæng.

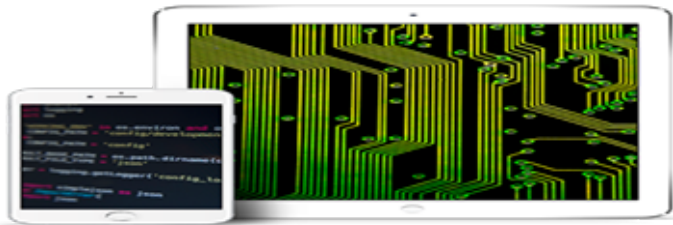
Som udgangspunkt lægger doughnut-modellen også i vores fortolkning op til et nulsumsspil, fordi det, som virksomheden bevidst eller ubevidst har brug for eller efterspørger måske kun kan imødekommes delvist gennem de ressourcer m.v. som findes omkring den. Det er også muligt, at en kortlægning pludselig afslører, at der i det urbane miljø findes nogle ressourcer, som virksomheden ikke vidste den kunne bruge eller få gavn af, før den ser dem eller får dem præsenteret.

Når vi ved, hvad det er, der reelt findes i de to urbane doughnutlag i vores version er det fordi, det netop er blevet kortlagt gennem vores "concept mapping" øvelse.

Virksomhedskategorier – et bud

At urbane virksomheder ikke er en særskilt kategori indebærer dog fortsat, at det er muligt at se byens virksomheder ud fra forskellige andre overordnede fælles træk.

Jeg har ud fra de mange nordiske samtaler lidt frimodigt givet et bud på tre arketyper, der findes i vores nordiske byer netop i disse år: konditoren, eneren og monolitten.



Konditoren er den lille levende enhed, butikken, caféen, servicevirksomheden med daglig kontakt med strøgkunder og borgere. Eneren er typisk den vidensbaserede iværksætter, der måske kan finde sammen med andre enere i forskellige variationer af fællesskaber men alle arbejder på deres egen platform drevet af nysgerrighed, ønske om work-life balance og realiseringen af drømmen om mere uafhængighed og frihed. Monolitten er den traditionelle måske lidt større eller store virksomhed ofte med lang historik i byen og en imponerende vækst. Eller den nyere, mindre virksomhed med vækstambitioner og vækstpotentiale.

Skal man nu prøve at forene de tre i nogle fælles træk, der alligevel kan siges at være af betydning for den typiske urbane virksomhed, kunne man måske pege på følgende:

- Typisk virksomhed, der ligger i eller er flyttet til mere blandede bymiljøer med bykvalitet og et vidst byliv.
- Virksomhed, der bevidst eller ubevidst udnytter urbane faciliteter i deres dagligdag
- Virksomhed, der mere systematisk bruger byen/kvarteret som en del af deres strategi og definition af identitet
- Virksomhed, der er stærkt medarbejderdrevet og, som bruger byen/kvarteret som arbejdsrum
- Virksomhed, der også tilstræber synlighed af urbane værdier, faciliteter inden for virksomhedens egne rammer – og måske trækker aktiviteter fra byen ind i virksomheden
- Virksomhed, der generelt følger med i, interesserer sig for, og er åbne over for det område, som den ligger i.

De færreste virksomheder kan tilslutte sig alle punkter og tilsvarende meget få, der overhovedet ikke kan identificere sig med nogle af punkterne. Nogen vil kunne nikke genkendende til flere af punkterne, andre genkender et par af de øvrige punkter etc. Og dermed bekræfter det i virkeligheden vores udgangspunkt; nemlig at de urbane virksomheder ikke er urbane i kraft af deres geografi men i kraft af, hvordan de ser sig selv placeret i byen eller kvarteret, hvor de virker og har deres dagligdag.

Skal man fremme innovation i samfundet gennem en tættere interaktion mellem bymiljø og byens virksomheder skal man derfor udvikle et perspektiv og efterfølgende nogle redskaber, der kan favne forskellige typer af virksomheder i forskellige situationer og koble dem til byens mangeartede kvaliteter.

På baggrund af samtalerne i de nordiske byer er jeg nået frem til at kunne beskrive dette metodologiske perspektiv ud fra tre komponenter:

*identitet

- virksomhedens historie på stedet. Udspringer den af stedet, eller er den på dette sted tilfældigt?
- virksomhedens egne fortællinger om dens by – og byens billeder af virksomheden
- virksomhedens grundlæggende raison d'être (vækstvirksomhed eller?)
- virksomhedens forankring/bundethed til byen/kvarteret.

Underliggende spørgsmål og refleksioner:

Er der en sammenhæng mellem en virksomheds produkter, dens eksistens og byens?. Kan der skabes en sådan sammenhæng gennem en ny fortælling, hvor virksomheden får en synlig og betydningsfuld kobling til byen, der kan styrke dens position i forhold til at rekruttere, udvikle medarbejdere, markedsføre eller sælge sine produkter/ydelse?. Rummer byen i andres syn på den nogle særtræk, kvaliteter, eller har den nogle historier knyttet til sig, som kan bruges/udnyttes af den urbane virksomhed.

Virksomhedens grundlæggende raison d'être drejer sig både om et helt overordnet tilværelsesmål, men også om, at virksomheden som følge af det mål forfølger en række forskellige underliggende strategiske udviklingsspor, som virksomheden vurderer er i overensstemmelse med det overordnede formål for virksomheden. Spørgsmålet er også, hvordan denne grundlæggende raison d'être og det, der følger med, kan styrkes gennem virksomhedens forankring i byen. Kan den skabe nye relationer, nye netværk, nye aktiviteter, der kan styrke virksomhedens identitet?

*fysik

- adgang til og brug af konkrete faciliteter omkring virksomheden (indkøb, mødefaciliteter, servicefaciliteter).
- herlighedsværdier uden om virksomheden (caféer, grønne områder, mødesteder)
- transport/parkering/adgangsforhold
- kontakt med kvarteret i øvrigt (f.eks. lokale fællesskaber eller ressourcepersoner)
- stedets (dis) harmoni med virksomheden

Underliggende spørgsmål og refleksioner:

Hvordan er virksomheden rent fysisk placeret i kvarteret?. Ligger den åben og tilgængelig eller ligger den skjult fra gadelivet og de passerende?

Ligger virksomheden i et område, i et kvarter, der åbner for fortællinger, der kan understøtte virksomhedens identitet eller det modsatte, som sender nogle signaler, der peger i en helt anden retning end den, man umiddelbart får af virksomheden?

Har medarbejderne umiddelbart mulighed for at forlade virksomheden og tage omgivelser i brug?

Er der rekreative, indbydende omgivelser i nærheden?

Andre spændende faciliteter?

Ligger virksomheden i nærheden af andre lignende virksomheder eller helt for sig selv?

Er der andre faciliteter af interesse i umiddelbar nærhed?

*relationer

- faglige
- sociale
- stedsspecifikke
- tilfældige

Underliggende spørgsmål og refleksioner:

Hvordan skabes der forbindelser til og fra virksomheden i det pågældende område. Er der oplagte relationer f.eks. mellem virksomheden og eventuelle videnspersoner eller andet, som kunne etableres i det pågældende område?.

Er der faglige, forretningsmæssige eller sociale fællesskaber i området, som virksomheden, dens medarbejdere eller ledelse tager del i, føler sig knyttet til, eller som kunne føre til udvikling af nye eller måske videreudvikling af eksisterende forretningsområder m.v.?

Der er ikke tale om fuldstændigt fastlåste og absolutte komponenter, og der kan sikkert også peges på flydende overgange, men til sammen dækker de tre komponenter en helhed, der beskriver, hvordan forskellige urbane virksomheder kan være indfældet i byrummet og i byens liv.

Inspireret af Kate Raworths doughnut model om cirkulær økonomi kunne en tilsvarende doughnut for den urbane virksomhed se sådan ud – som udgangspunkt:

Den urbane virksomhed set som doughnut

Ud fra et bæredygtighedsperspektiv er der som nævnt tale om en form for nulsumsspil, fordi det, som de urbane virksomheder måtte efterspørge eller kunne have gavn af at få tilført eller få kontakt til i et område, vil skulle afstemmes efter, hvad det pågældende område reelt rummer eller råder over. Man kan vende situationen om og påstå, at et områdes komplekse struktur af ressourcer, viden m.v., der kan være til gavn for den urbane virksomhed vil have en eller anden form for grænse. Det betyder, at en virksomheds eventuelle behov/ønsker m.v. vil kunne indfries inden for de rammer, der nu en gang gælder for det pågældende område.

I det øverste lag af doughnut'en finder vi alle de formelle aktører, steder, videnspersoner, institutioner og civilsamfundsforekomster i et givent område, hvis indsats enkeltvis eller i indbyrdes kombination kan bringes i spil i forhold til at styrke områdets urbane virksomheder på et givent tidspunkt

Mellem de to lag findes den konkrete organisering, der skal til for at bringe de to lag i kontakt med hinanden og derigennem sikre, at doughnut'en hænger sammen i praksis

I det nederste lag af doughnut'en findes alle de ideer, opgaver, udviklingsmuligheder, støtte, forbedringer af eksisterende processer m.v., som findes i en given virksomhed på et givent tidspunkt i det definerede område

Inden for – uden for den urbane virksomhed

Og de tre hovedkomponenter identitet-fysik og relationer kan endvidere kobles til nogle helt afgørende spørgsmål eller overvejelser af stor betydning for den urbane virksomhed og for den måde, som vi kan arbejde med fænomenet på.

For det første berører en virksomheds (urbane) identitet også en række andre spørgsmål og overvejelser om f.eks. virksomhedens organisationsform og måde at arbejde på. Koblingen til det urbane udstiller på flere måder forskellen mellem virksomhedens egen interne kultur og så den "virksomhedskultur", der i virkeligheden kan findes i byrummet?. Identitetsdimensionen udgør dermed en slags ramme for virksomhedens eksistens. Inden for denne ramme findes spørgsmål som vækst contra ikke-vækst, hvad er i grunden virksomhedens helt fundamentale mission?, hvad skal virksomheden skabe for sine medarbejdere og sine eventuelle kunder? Arbejdsglæde, indfrielse af høje ambitioner, livskvalitet for kunder, god balance mellem work/life etc. etc. ?

Skal virksomheden satse på at udvikle sig udelukkende inden for egne rammer, eller skal den bevidst søge at afdække relationer, samarbejdsflader i det urbane rum omkring den? Med andre ord bevidst udnytte faciliteter eller instanser i byrummet til at løse opgaver eller udfordringer, som den ellers ville trække ind i virksomheden og gøre til interne anliggender?.

Det handler i høj grad om en ny form for organisationstænkning, hvor det ydre og det indre tænkes sammen i en helhed, hvor konkrete faciliteter, steder, funktioner, som findes uden for virksomheden og måske er indrettet til at indfri mange andre formål også kan bringes i spil i udviklingen af den urbane virksomhed.

Er der vitale dele af selve den daglige organisering af opgaver og produktion, der med fordel kunne løses gennem en organisering, der lå uden for virksomhedens egne rammer ?.

For det andet rejser den urbane profil af en virksomhed spørgsmål om, hvornår man i virkeligheden er ansat, og hvornår man måske som knyttet til virksomheden løser en given opgave; altså hvornår man er på arbejde og hvornår man ikke er det? Det indebærer ikke alene, at de formelt ansatte kan tage byens rammer i brug til f.eks. at finde løsninger på konkrete udfordringer og opgaver, men det drejer sig også om, at den urbane virksomhed kan knytte mennesker til sig i forskellige grader. Det springende punkt er, om man kan skabe en "occupational" eller måske rettere "organizational identity", der sikrer, at det pågældende menneske føler sig knyttet til virksomheden på en sådan måde og præcis så længe, at man er i stand til at bidrage til den på den måde, som virksomheden ønsker eller i øvrigt kan få gavn af.

For det tredje er der det interessante spørgsmål, hvordan virksomhedens indre og ydre fysiske udseende spiller sammen med bymiljøet. Er virksomhedens indre en spejling eller en videreførelse af bymiljøet, eller fungerer virksomheden snarere som et "refugium", en helle, hvor der måske netop skal herske andre spilleregler end uden for?

På flere planer er der således en dobbelthed mellem ude og inde i den urbane virksomhed.

Og de danner til sammen også udgangspunktet for, hvordan man helt konkret kan arbejde med at fremme urban innovation ved at integrere byliv og urbane virksomheder.

Om viden i og uden for virksomheden

Som det er blevet diskuteret tidligere, er det vanskeligt at overse vigtigheden af viden. Når vi grundlæggende taler om at skabe eller udvikle urbane virksomheder sker det med afsæt i, at der skal være viden til stede. Viden eller erkendelse er grundlaget for at skabe mærkbare forandringer i virksomheden.

Men også her kan denne viden antage en vifte af forskellige former. Viden kan have karakter af noget meget konkret og faktuel. En virksomhed kan have en præcis forestilling om, hvad den mangler af tilførsel af viden, oplysninger, særlige kompetencer, som den så igen kan forsøge at få bragt ind i virksomheden og i spil til gavn for virksomheden.

Men der kan også være tale om en mere eller mindre diffus bevidsthed om, at virksomheden, afdelingen eller personen selv har brug for en bestemt type viden, ideer eller inspiration til f.eks. at komme videre med et projekt eller en problemstilling.

Disse forskellige typer eller lag af viden/erkendelser m.v. skal alt andet lige være erkendte, dvs. de skal kunne sættes i tale, for at man kan komme videre med dem.

Det er de af gode grunde imidlertid langt fra altid. Måske erkender man først, at man kunne bruge noget eller, man skulle have gjort noget anderledes, når man bliver konfronteret med det, man ikke har set, hørt eller læst om tidligere. Det kan så næsten få karakter af en slags a-ha oplevelse, når man pludselig ser noget, som man ikke har set eller tænkt på før.

Det handler om, at viden/erkendelse m.m. kan være synlig eller usynlig, erkendt eller ikke erkendt. Det betyder også, at der kan være noget i det urbane miljø, som mobiliseret på den rette måde, på det rigtige tidspunkt måske kan få en stor betydning for en urban virksomhed.

Lige som den urbane virksomhed utvivlsomt forandrer sig over tid, sker der hele tiden forandringer i bymiljøet. Mennesker kommer og går, rammer skabes, forandres og forsvinder, nye kommer til etc. etc. Bymiljøet er en puls af positioner, hvor bestemte elementer af kombinationer af forskellige elementer pludselig kan være af betydning, men måske lige så hurtigt kan forsvinde igen.

De modeller, som man arbejder med skal derfor også rumme den fleksibilitet og bevægelighed, som både virksomheden og bymiljøet kan afspejle.

Og det er så her, at selve brugsanvisningen kommer ind i billedet

Brugsanvisningen: How to do:

Den kan tages i anvendelse på flere måder.

A.

Hele processen tager udgangspunkt i en holdindsats. Holdet skal sættes. Der skal formes et praktisk operationelt team på nogle relativt få personer gerne med forskellig baggrund: Optimalt kan man forestille sig, at det kan bestå af forskellige aktører, der alle kender det område, som der skal arbejdes med eller på anden vis vil kunne bidrage til, at processen får et godt forløb. Det kan være embedsmænd, civilsamfundsagenter, handlende, kulturfolk, erhvervsdrivende, studerende, forskere. Måske er det tilrådeligt at tilstræbe en gruppe, der ikke er større, end den i praksis kan samles relativt ofte over en aftalt periode.

Hvordan adskiller denne gruppe sig fra den traditionelle Triple Helix organisering? Den er først og fremmest mere mangfoldig, mindre institutionspræget, mere personlig. Men den skal samtidig have legitimitet og gennemslagskraft. Nogle grupper får den alene i kraft af deres sammensætning. Andre vil skulle referere til, at de som et "urbant partnerskab" arbejder på et mandat, der også støttes af byens officielle instanser, f.eks. Triple-Helix partnerne, kommunen, erhvervsfremmeorganisationen og det lokale vidensmiljø.

Når dette partnerskab er dannet, kan man gå videre til næste skridt.

B.

Tænk hele processen (A-F) igennem, inden den igangsættes. Læg en tids- og ressourceplan på forhånd, så I ved, hvad I vil kræve af de samarbejdspartner, der er med i processen, både i holdindsatsen og i de udvalgte urbane virksomheder, som der tages kontakt til for interviews og møder m.m. det er også muligt, at man når frem til, at bilaterale møder mellem det ansvarlige team og virksomheden ikke er tilstrækkeligt. Måske der undervejs med fordel kan etableres supplerende aktiviteter i form af arbejdsmøder, fokusgruppeinterviews eller andre supplerende metoder, som kan bidrage til at fuldende det valgte miljøes samlede profil (se nedenf.)

C.

Gør så et forsøg på at "mappe" de urbane virksomheder i et givent kvarter eller område af byen. Hvem tilhører de forskellige kategorier? Er der nogen, der falder helt uden for?

Vælg et geografisk område, der har en afgrænset identitet og fysik, som man ved, at både virksomheder, borgere andre reelt kan forholde sig til og sætte i tale.

Et sådant område må nødvendigvis variere fra by til by, men de fleste vil ikke have problemer med at pege på ét eller flere af den type områder i ens nærområde.

Det vil naturligvis være en fordel at se på de områder, der er bynære, og som ligger i et område med et varieret og komplekst byliv.

Man skal her huske på, at "the map is not the territory".

Den naturlige afgrænsning af et områdes identitet stemmer ikke altid overens med den formelt besluttede og italesatte.

D.

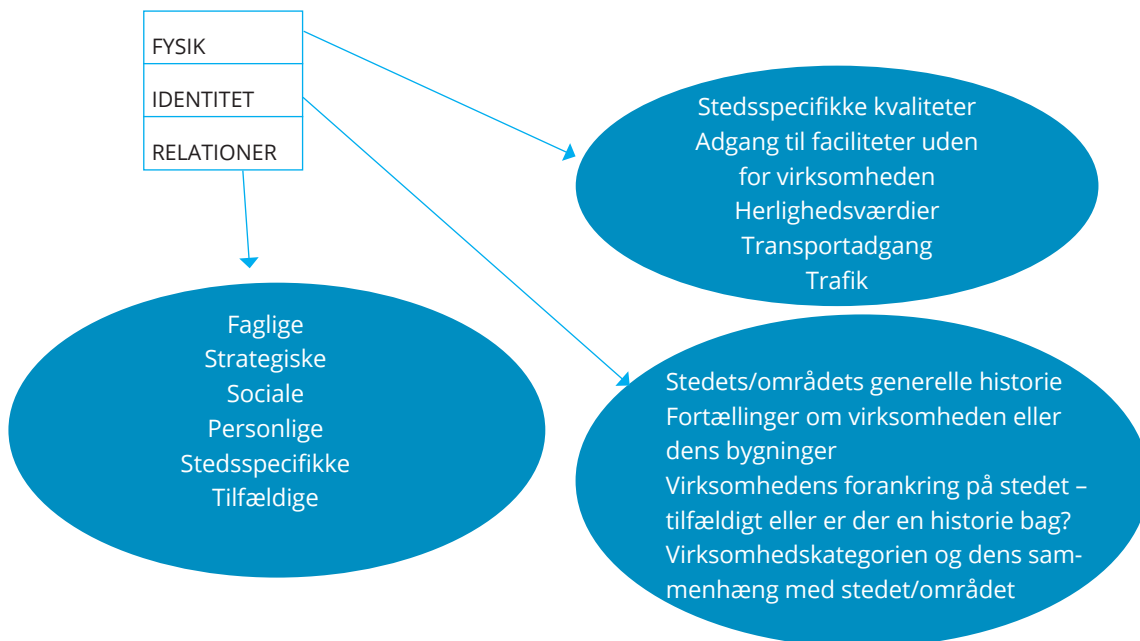
Tag kontakt til virksomheder(ne) i området og udvælg et antal, der vil være med i det videre forløb. Man skal også her som initiativtager have rammesat ressourcer, tidsforbrug m.m., så der er en klar aftale med virksomhederne om, hvad de går ind til. Men det er også vigtigt at understrege, at der er tale om et eksperiment.

Tag kontakt til dem m.h.p. at introducere hele ideen og forløbet for dem.

Gennemgå og diskutér nu minutiøst alle aspekter af identitet, fysik og relationer for hver virksomhed med en, der kender virksomheden indefra, måske ejeren, direktøren eller et par nøglemedarbejdere.

Hovedspørgsmålet er fortsat, hvordan kan virksomheden bruge stedet/området i sin udvikling, og hvordan kan stedet/området eventuelt understøtte virksomheden, dens medarbejdere eller eventuelt kunder?

Set fra et stedsligt perspektiv vil det i sagens natur være interessant, hvis det viser sig, at en flæthed af virksomheder inden for et givent område peger på identiske faktorer, der kan være med til at understøtte eller udvikle dem.



E.

Sammen med virksomheden eller virksomhederne udarbejdes nu en samlet oversigt over det pågældende urbane områdes ressourcer af mulig betydning for de urbane virksomheder.

F.

Her kan man vælge de initiativer eller indsatser, som man vil sætte i værk. Man må her diskutere og beslutte form og omfang af de valgte tiltag, og hvem der skal drive dem m.v. i en aftalt periode m.v.

På samme måde må man naturligvis beslutte, hvornår og hvordan man vil evaluere den givne indsats med henblik på at ophøre, justere eller prøve noget nyt.

At forsøge at udvikle urbane virksomheder eller måske lægge grunden til nye virksomheder ud fra denne fremgangsmåde kan også illustreres på en anden måde, hvor man med afsæt i det valgte område ser på følgende spørgsmål:

- Hvem er aktørene, der kan skabe forandring?
- Hvad kunne være udbyttet for de urbane virksomheder?
- Hvilke redskaber i bymiljøet kan man tage i brug for at understøtte de urbane virksomheder
- Hvilke mulige synergier kan der eventuelt være, når vi kombinerer områdets forskellige aktører, ressourcer m.v.?
- Hvordan tilrettelægger vi hele processen inklusiv en evaluering?

Synergi-perspektiv:
nye virksomheder
oprøvede alliancer
kompetenceudvikling
ressourceudnyttelse,
forbedring af området

Forandringsagenterne:
virksomhederne, planlæggere,
institutioner og politikere,
civilsamfundet, investorer,
ressourcepersoner, områdets
tilfældige brugere m.fl.

Redskaberne:
fælles udviklingsprojekter,
events, analyser/afklaringer,
inspiration/ideudvikling, sharing,
udveksling

Den urbane virksomhed:
idé- og produktudvikling,
markedsafprøvning,
organisationsudvikling, teknologi/IT,
HR/motivation,
ressourceudnyttelse
Udvikling af fysiske rammer

Proces, justering, evaluering, ny
viden/ny erkendelse, nye processer

Hvor fører det hele os hen?

Den skitserede proces må betragtes som et pilotprojekt. Derfor vil det i givet fald også være helt afgørende at få både en procesevaluering og en resultatevaluering ud af et forløb.

Hvis processen tilrettelægges relativt systematisk på forhånd, vil man formentlig let kunne identificere de tidspunkter eller punkter i processen, hvor der måske skal foretages nogle tilpasninger, hvis man fortsat vil arbejde med at udvikle metoden.

For så vidt angår resultatet, er der mulighed for, at det kan slå igennem på tre forskellige måder. For det første kan den urbane virksomhed, der har været med i processen måske få inspiration til at udarbejde en særlig forretningsplan for det urbane, altså en plan for, hvordan urbane kvaliteter m.m. kan bidrage til virksomhedens udvikling. Det er ikke en plan, der erstatter andre strategi- og handlingsplaner, men de kan understøtte dem.

Fra en kommunal vinkel får planlæggerne og politikerne måske et langt mere differentieret billede af, hvad der reelt i lokalsamfundet er af betydning for lokale virksomheders udvikling. Med andre ord et billede, der måske kan danne rammen om en "urban erhvervspolitik", der kan supplere de øvrige erhvervsplaner, som de fleste kommuner har i forvejen.

For det tredje kan det også give måske både kommuner og developere et mere varieret billede af, hvordan man fysisk indretter gode byrum og derved skaber en innovationsfremmende bygningskultur.

Lægger man det hele sammen, så kan det føre frem til, at man på sigt får udviklet følgende.

- En **urban forretningsplan** for virksomhederne, der beskriver, hvordan man som virksomhed kan udnytte de urbane ressourcer mere systematisk eller strategisk måske for at styrke ens forretningsområde eller for at udvikle arbejdskultur og organisation
- En **urban erhvervs politik** for kommunen måske som supplement til eksisterende strategier og politikker, der fokuserer på, hvordan bymiljøet kan indrettes, så det fremmer innovation og entreprenørskab
- En **urban byggepolitik** for developere og investorer, der giver nogle konkrete bud på, hvad der kan fremme en innovativ kultur i det byggede miljø og i de fysiske omgivelser i øvrigt

Opmærksomheds- og diskussionspunkter

1. Den steddrevne innovation. På NCN's lab i Fredericia var hovedtemaet byens pladser og forbindelseslinjerne mellem dem, men vi nåede af gode grunde måske ikke helt til at diskutere, hvordan f.eks. pladser eller byrum i øvrigt kan afspejle forskellige roller, f.eks. som demokratiske rum, kulturelle rum – eller som innovative rum. Hvordan kan de eksempelvis indtages og bruges til at skabe innovative processer?. I rapporten har jeg forsøgt at sammenstille Kanalbyen i Fredericia med Ringön i Göteborg som to eksempler på, hvordan rammerne for innovation i byrum kan være meget forskellige.
2. Jeg rejser også spørgsmålet i rapporten om, hvordan vore byer kan kombinere det færdigt udviklede byrum med det ufærdige, midlertidige og dynamiske – eller som spørgsmål: hvordan kan man fastholde den innovative kraft i et fysisk vidensmiljø, der er færdigudviklet? Eksemplet kunne være "Strykjärnet" i Norrköping – en fantastisk spændende bydel, som efterhånden har nogle år bag sig. Risikoen for gentrificering er én ting, men er der også en risiko for, at det i al sin velordnethed kan lukke sig om sig selv og miste sin dynamik?.
3. På det mere organisatoriske og strategiske niveau rammer tankerne om urban innovation således ned i en revision af hele den basale Triple Helix tænkning, som efter min vurdering fortsat er styrende for byudviklingen, og som består i, at vi er dygtige til at organisere os med tros- og meningsfæller horisontalt på tværs men ikke ret gode til at mobilisere vertikalt ned gennem forskellige lag, erhvervmæssigt, uddannelsesmæssigt, etc etc. – og dermed får vi måske ikke altid øje på de innovative perspektiver i vores byer.

4. Hele trenden om nye virksomhedsformer, socialøkonomiske tankegange m.v. repræsenterer et nybrud her, som jeg også skriver, men de kunne videreudvikles langt mere, og hvor det interessante måske netop kunne være at fokusere på sammenhænge mellem det fysiske byrum og den menneskelige aktivitet.

