

Gehl Rapport

Innovative erhvervsmiljøer i Aarhus

- Om forholdet mellem virksomheder, kultur & bymiljø

Gehl

**AARHUS
KOMMUNE**



Indhold

1. Introduktion
2. Rapportens fokus
3. Metode & tilgang
4. Fem innovative erhvervsområder i Aarhus – en introduktion
 - Katrinebjerg
 - Agro Food Park
 - Mellemarmen
 - Sydhavnskvarteret
 - Godsbanearealerne
5. Virksomheder; diversitet og udvikling
6. Bykultur; samarbejde og organisering
7. Bymiljø; mødesteder og engagement
8. Hvad har vi lært?
9. Perspektivering

1. Introduktion

'Innovative erhvervs miljøer i Aarhus' er et blik ind i byens erhvervs miljøer. Hvad kendetegner disse miljøer? Hvem er der? Hvilke relationer har de med hinanden? Hvad gør de sammen eller hver for sig?

Rapporten er interesseret i at undersøge, hvordan byen virker. I dette tilfælde samspillet mellem virksomheder og de bymiljøer, som de er en del af.

Rapporten indgår som led i Aarhus Kommunes innovationsprojekt 'Byens udvikling og vækst'. Ud fra en ambition om, at Aarhus også i fremtiden skal stå stærkt – og gerne endnu stærkere – som vækstregion og bysamfund, har projektet 'Byens udvikling og vækst' til formål dels at 'udfordre' nogle af byens erhvervsområder gennem dialog og prøvehandling, men også indhente erfaringer fra udvalgte erhvervsområder i byen – og derigennem sprede viden og inspirere andre.

2. Rapportens fokus

Formålet med nærværende rapport at belyse forholdet mellem:

- Byens vidensressourcer – innovative virksomheder
- Bykulturen i erhvervsområder
- Det fysiske bymiljø

Der er tale om en udforskning af den gensidige påvirkning mellem disse tre lag. En række spørgsmål har været centrale i undersøgelsen:

- a. Hvilke forhold er vigtige for virksomheder og deres daglige virke samt udvikling?
- b. Hvordan udfolder og udvikler cluster-tankegangen sig forskelligt i forskellige erhvervsområder?
- c. Hvilke typer relationer i form af bl.a. værdikæder eksisterer mellem virksomheder og institutioner internt i erhvervsområder? – og eksternt?
- d. Hvilke former for samarbejder findes der?
- e. Hvordan understøtter – eller modvirker – det fysiske bymiljø disse relationer og samarbejder?
- f. Hvordan påvirkes det fysiske bymiljø af virksomheder og institutioner i et givent erhvervsområde?

Helt overordnet indskrives rapporten sig i genstandsfeltet 'byer og erhvervsudvikling', der i de senere år har fået stadig større opmærksomhed med bl.a. udvikling af såkaldte 'innovation districts'. Tanken er, at byer og bymiljøer udgør en vigtig ramme for udviklingen af fremtidens (innovative) erhverv, og at disse (nye) innovative erhvervsområder stiller nye krav til bymiljø og bykultur.

Ifølge Brookings Institute er 'innovation districts' karakteriseret ved følgende aktiver:

- fysiske aktiver
- økonomiske aktiver
- netværksaktiver

Teorierne om 'innovation districts' understreger vigtigheden af at opnå nye forståelser, og at man i den sammenhæng må operere på forskellige skalatrin. Mange undersøgelser opererer på et makroniveau ift. byers overordnede erhvervsstruktur og infrastruktur med målbare indikatorer som antal beskæftigede, kapitaludbud, antal uddannelsesinstitutioner, trafikalt tilgængelighed osv., hvilket giver én type forståelse for det komplekse forhold mellem byer og erhvervsudvikling.

Denne rapport søger at give et praksisnært, konkret og kvalitativt indblik i, hvordan nogle udvalgte erhvervsområder fungerer på dansk grund. Med sit fokus på det nære bymiljø (byrum og gader på bydelsniveau) og den 'lille' infrastruktur i form af faciliteter (parkering, indkøb, caféer og restauranter osv.) ligger nærværende rapport således i forlængelse af 'Bymiljøets betydning for virksomheders værdiskabelse' (Realdania BY), der udkom i 2012.

Bymiljøets værdiskabende effekt er anerkendt på forskellige niveauer – fra de overordnede samfundsøkonomiske (eks. besparelser på sundhedsbudgetter ved at folk går og cykler mere) til direkte økonomiske effekter af byliv på bolig- og ejendomspriser, men bymiljøets betydning for virksomheders værdiskabelse er stadig underbelyst. Realdania By-publikationen undersøger gennem en række antagelser, i hvilket

omfang virksomheders værdiskabelse kan understøttes af bymiljøet, ligesom den præsenterer en række mulige virkemidler for en styrket sammenhæng mellem bymiljø og virksomheder. Det handler om, at bymiljøet muligvis kan stimulere medarbejdere i deres daglige arbejde, skabe grundlag for at etablere samarbejdsrelationer, tiltrække de rette medarbejdere, være et aktiv for kunderelationer, bidrage til et positivt image, bidrage til driftsøkonomi, give adgang til et udvidet netværk og eventuelt tilføre en økonomisk gevinst for virksomheder i form af bl.a. øget ejendomsværdi.

En række af disse antagelser udgør en vigtig baggrund for nærværende undersøgelse, men den begrænser sig ikke til alene at kigge på, hvordan bymiljøet påvirker virksomheder og deres værdiskabelse – den undersøger det mulige dialektiske forhold mellem virksomhederne, bykulturen (i form af samarbejde, organisering og normer) og bymiljøet. Særligt centralt står spørgsmålet samarbejdsrelationer, netværk og det at kunne stimulere medarbejdere (og dermed stimulere til virksomhedernes udvikling).

Undersøgelsen er stedsspecifik, idet den begrænser sig til udvalgte erhvervsområder i Aarhus, og rapporten søger dermed at give et mere konkret indblik i, hvordan de indbyrdes påvirkninger udspiller sig.

Det særlige fokus på netop samarbejdsrelationer, netværk og virksomhedsudvikling, og hvordan disse forhold påvirkes af både de virksomheder, der er til stede i området og det bymiljø, som de udspiller sig i, udgør således kun én ud af mange brikker i det store puslespil at forstå, hvordan byer udvikler innovative og konkurrencedygtige erhvervsområder.

Rapporten anerkender vigtigheden af de mange komplekse drivkræfter, der påvirker udviklingen af innovative erhvervsområder – eksempelvis investeringer, huslejeniveau og andre økonomiske incitamenter, arbejdsmarkedsopland, brandingstrategier, tilstedeværelse af uddannelsesinstitutioner osv. Men vægten ligger ikke på at forstå, hvordan udvalgte erhvervsområder er blevet etableret, men hvordan de under forskellige givne forhold fungerer og udvikler sig.

Der er tale om et tidsmæssigt 'snap-shot', idet rapporten baserer sig på en interviewundersøgelse foretaget i perioden maj-august 2017 (se også kapitel 3). I flere af de erhvervsområder, som undersøgelsen omhandler, er der en række initiativer i gang, der påvirker både bykulturen og bymiljøet. Rapporten skal med andre ord ikke læses som en færdig fortælling om, hvordan de udvalgte erhvervsområder fungerer. Formålet med rapporten er snarere – med udgangspunkt i konkrete eksempler – at løfte problemstillinger frem, der kan tjene til generel inspiration og læring.

Rapportens stedsspecifikke fokus kan ses som et bidrag til den stigende opmærksomhed på stedbunden innovation og planlægning ('place-based development'), der understreger, at innovation og entreprenørskab er overraskende stedbunden, og dermed må byer hver i sær udvikle deres egne modeller.

En by – såsom Aarhus – kan med andre ord ikke blot kopiere løsninger fra andre byer, men må forstå og udvikle videre på de særlige potentialer, der findes netop her. En sådan opmærksomhed på byernes særlige DNA og styrkepositioner er også udgangspunktet for et udviklingsprojekt i regi af Nordic City Network, der har til formål at udstille de nordiske byer (Nordic City Guides).

3. Tilgang & metode

Denne rapport bygger på en undersøgelse af 5 udvalgte erhvervsområder i Aarhus Kommune: Katrinebjerg, Agro Food Park, Mellemarmen, Sydhavns kvarteret og Godsbanearalerne (Kulturproduktionscentret Godsbanen & Institut for (X)). Disse er udvalgt, da de indgår som caseområder i projektet 'Byens Udvikling og vækst', og de repræsenterer fem meget forskellige områder – se kapitel 4.

Rapporten undersøger samspillet mellem virksomheder og bymiljøet ud fra et virksomhedsperspektiv, dvs. fokus er på, hvordan lokale virksomheder forholder sig til de områder de er en del af.

Der er tale om en kvalitativ undersøgelse, der alene bygger på en række interviews med virksomheder i de fem områder. Undersøgelsen kan således ses som et supplement til større, kvantitative undersøgelser, der baserer sig på systematiske data om antal virksomheder, deres levetid, omsætning, patenter osv. Fokus i denne rapport er at få et indblik i virksomhedernes holdninger, og hvordan de arbejder og indgår i de områder, som de er en del af. Altså et **indfra-perspektiv**.

Der er udført interviews med i alt 32 virksomheder/foreninger/institutioner fordelt på de fem områder. Målet har været at få et bredt udsnit af interviewpersoner ved at få repræsentanter fra:

1. Stor, veletableret virksomhed
2. Start-up virksomhed, der har eksisteret i 1-3 år
3. Ny, lille start-up virksomhed, der har eksisteret i mindre end 1 år
4. Uddannelsesinstitution
5. 'Blæksprutte', eks. i form af central netværksorganisation
6. Ejendomsejer/udvikler

Inden for disse kategorier dækker interviewpersonerne i nogle tilfælde både ledelse og medarbejdere. Det er ikke lykkedes at få repræsentanter i tale fra alle af de ovenstående kategorier i alle fem områder, og der er såklart ikke tale om en repræsentativ undersøgelse, men en udforskende undersøgelse, der søger at forstå, hvordan innovative erhvervsområder virker ud fra forskellige virksomhedsperspektiver.

Rapporten skal dermed heller ikke læses som en endegyldig beskrivelse og vurdering af de fem områder. Der findes naturligvis mange flere erfaringer og meninger end dem, der udtrykkes i denne rapport. Tanken er derfor heller ikke at nå frem til en vurdering af om et erhvervsområde fungerer godt eller skidt, men snarere at fremhæve problemstillinger, der kan tjene som læring og inspiration.

Interviewundersøgelsen af de fem erhvervsområder er et **pilotprojekt**, der tester en tilgang og en metode ift. at skabe nye typer af indsigter.

Undersøgelsen har også et **udefra-perspektiv**, idet alle interviews er udført af Gehl, der kommer udefra og ikke er lokalt kendt i de fem erhvervsområder. Aarhus Kommune har etableret de første kontakter, mens andre interviews er kommet i stand gennem en sneboldmetode.

Interviews er enten udført som enkelt-interviews eller gruppe interviews, hvor medarbejdere fra flere virksomheder har siddet sammen. Få interviews er udført som telefoninterviews pga. afstanden.

Metodiske erfaringer

Interesse der med fordel kan følges op

Alle lokale virksomheder har vist stor interesse og villighed til at deltage i undersøgelsen, og det kan både være et signal om interesse i emnet, men også en lyst til at ytre sig om deres behov og synspunkter. Denne interesse kan med fordel tænkes ind i forskellige typer af fremtidige planlægnings- og udviklingsprocesser i erhvervsområder, f.eks. i forbindelse med en kommende temaplanlægning af erhvervsområder.

Kræver tid

En interviewundersøgelse af denne art er tids- og ressourcekrævende – både i sin planlægning og sin gennemførelse. Tiden er dog ikke bare en udfordring, men er også en fordel. Ikke alle interviews kan eller bør udføres inden for en uge eller to men kan med fordel fordeles på en måde, der giver mulighed for en vis bearbejdning mellem interviewene, der være med til at skærpe disse og stille mere nuancerede spørgsmål, ligesom det også kan være nødvendigt at vende tilbage til samme interviewpersoner med afklarende spørgsmål.

Forskellige typer af interviewpersoner

Erfaringen fra interviewundersøgelsen har vist en værdi i at interviewe såvel ledelse som medarbejdere, da de bringer forskellige perspektiver og får en mere nuanceret forståelse af, hvordan virksomheder arbejder, hvilken samarbejdskultur der findes, og hvordan forskellige personer og aktører kan påvirke det bymiljø, der omgiver dem.

Gruppeinterviews kan tjene flere formål

De udførte gruppeinterviews har været lidt mere tidskrævende, men har samtidig givet nogle andre indsigter, fordi interviewpersonerne har kommenteret på hinandens udsagn, og dermed åbnet op for nye aspekter. På den måde har gruppeinterviewene også fungeret som en form for videndeling mellem virksomheder i de enkelte områder, der ikke nødvendigvis har kendt hinanden forinden

4. Fem innovative erhvervsområder i Aarhus

De fem erhvervsområder, der indgår i denne undersøgelse, repræsenterer en stor variation – både hvad angår typer af erhverv, deres placering i byen, deres grad af planlægning, deres organisationsform og dermed også det bymiljø og den bykultur, der findes i områderne.

Agro Food Park

Agro Food Park et 'innovation eco-system' inden for fødevarer, der er etableret i 2009. Erhvervsområdet er lokaliseret i udkanten af Aarhus på en bar mark bag ved Skejby sygehus. Det huser i dag ca. 80 virksomheder, hvoraf ca. 25 er små start-up virksomheder. Den største virksomhed – Arla – har mellem 100-120 medarbejdere og der er i alt ca. 1000 medarbejdere, der har deres daglige gang i Agro Food Park. Agro Food Park har både private virksomheder og halvoffentlige institutioner som Landbrug og Fødevarer, og virksomhederne omfatter såvel danske som internationale virksomheder. Aarhus Universitet har en lille afdeling i Agro Food Park, men planlægger at flytte hele deres Institut for Fødevidenskab til området.

Katrinebjerg

Katrinebjerg er en bydel med IT relaterede virksomheder, der går under navnet IT Byen Katrinebjerg. IT byen Katrinebjerg har eksisteret i knap 20 år og er et resultat af en regional satsning på at opbygge et innovativt vækstcenter inden for IT området. I 2000 valgte Aarhus Universitet at koncentrere sin IT og Medieuddannelse i området, Alexandra Instituttet (en almennyttig virksomhed), der fungerer som bindeled mellem forskning og praksis) blev etableret, og IT byen blev yderligere kickstartet med bl.a. forskning- og udviklingsprojektet ISIS Katrinebjerg, der løb fra 2002 til 2009. Siden er inkubationshuset INCUBA kommet til – det huser op i mod 200 virksomheder, ligesom en række IT-virksomheder af forskellig størrelse har etableret sig i området. Katrinebjerg er beliggende et par kilometer fra Aarhus centrum mellem Ringgaden og Ringvejen, er omgivet af boligområder samt Aarhus Universitet mod syd-øst.

Mellemarmen

Mellemarmen er beliggende i det centrale havneområde i Aarhus og er ikke i samme grad som de to ovenstående et afgrænset og defineret erhvervsområde. I henhold til lokalplanen er det et område for havnerelateret virksomhed med krav om 'varer over kaj', og Aarhus Havn har således en række aktiviteter i området. I de senere år er der imidlertid blevet opbygget et cluster inden for mode. Derudover findes der en række virksomheder inden for design og marketing. Virksomhederne varierer i størrelse fra store, veletablerede virksomheder såsom Hummel til mindre virksomheder mellem 5-10

ansatte og helt ned til enkeltmandsvirksomheder. I umiddelbar nærhed har uddannelsesinstitutionen VIA for nylig etableret sig. Området er i sin fremtoning indbegrebet af et havneområde med gamle værfts- og silobygninger.

Sydhavnskvarteret

Sydhavnskvarteret er ligesom Mellemarmen beliggende ved Aarhus' centrale havneområde, men bygningsmassen er af en anden karakter med mange små værkstedsbygninger. Det er et sammensat område med mange forskellige typer virksomheder og funktioner – slagteri, håndværkervirksomheder, atelierer for kunstnere, en række forskellige kreative virksomheder (inden for musik, lydproduktion, design, arkitektur osv.). Dernæst er Frontløberne og F16 uddannelsen flyttet til området, og der er også et værested for socialt udsatte. Langt de fleste er mindre virksomheder (under 20 medarbejdere), men Danske Bank er gået i gang med at bygge et nyt hovedsæde, der skal huse 600 medarbejdere. Sydhavnskvarteret er et område i udvikling, og en ny udviklingsplan for området har været til høring hen over sommeren/efteråret 2017.

Godsbanearrealerne

Godsbanearrealerne er det nyt byområde beliggende tæt ved Aarhus' centrum – lige bag kunstmuseet AROS. Efter at den centrale godsbanegård stoppede sin drift i 2000 har området udviklet sig til et kulturelt kraftcenter i Aarhus mange forskellige funktioner. Kreative virksomheder er i fokus, men Kulturproduktionscentret Godsbanen rummer virksomheder inden for såvel håndværk, design, arkitektur, kunst, produktion, events, mad, bæredygtighed osv. Virksomhederne og de mange værksteder er samlet i de renoverede godsbanebygninger – Kulturproduktionscentret Godsbanen og på arealet syd for kulturproduktionscentret, der går under navnet Institut for (X). Samlet set fungerer området som et inkubationsmiljø for små virksomheder, der enten ønsker at forblive små eller på sigt ønsker at vækste. Området står over for en udvikling i de kommende år. Der er vedtaget en udviklingsplan, der bl.a. betyder, at Arkitektskolen i Aarhus og Aarhus Produktionsskole flytter ind på området i 2020.

5. Virksomheder; diversitet & udvikling

Alle fem af de udvalgte erhvervsområder rummer forskellige typer af virksomheder, men diversiteten kommer til udtryk på meget forskellige måder. Katrinebjerg og Agro Food Park er begge eksempler på områder, der er stærkt specialiserede inden for et fagområde eller en branche – henholdsvis IT og fødevarer. I både Agro Food Park og på Katrinebjerg er der tale om et vist økosystem – i Agro Food Park ved at man har både videns-institutioner, private virksomheder, risikovillig kapital, iværksættere, foreninger og offentlige institutioner. På Katrinebjerg er økosystemet bygget op omkring universitet og dets rolle i forhold til at generere viden og nye talenter, der kan omsættes og optages i de private virksomheder i området – og både væksthuse og INCUBA bidrager med deres inkubations- og iværksætttermiljøer til dette økosystem.

I de tre andre områder er der tale om nogle andre former for 'økosystemer'. Hvor både Agro Food Park og Katrinebjerg er stærkt specialiserede både samlet set som områder, men også internt med virksomheder, der er stærkt specialiserede (særligt i Agro Food Park), er de tre andre områder karakteriseret ved en anden grad af diversitet med virksomheder inden for forskellige fagområder og brancher. Det skaber en væsentlig anden dynamik – både i forhold til livet i området generelt, men også i forhold til det samarbejde, der finder sted mellem virksomheder og institutioner i området.

På Mellearmen er diversiteten både relateret til typer af erhverv, men også virksomhedernes størrelse, og det skaber i et vist omfang et 'økosystem', hvor man som lille iværksætter-modevirksomhed kan skifte mellem at afprøve og udvikle nye brands og modekoncepter og arbejde i en af de store, etablerede modevirksomheder i området. I forhold til den diversitet, der præger området, arbejder den erhvervsdrivende fond, Headstart Fashion, på at styrke områdets specialisering inden for modevirksomheder. Tanken er, at der er behov for en specialisering i starten, men at fokus senere kan bredes ud.

På Godsbanearrealerne kommer diversiteten også til udtryk gennem et bredt spektrum af virksomheder fra hobbyværksteder til fritidsrelaterede virksomheder til rentable virksomheder, som folk kan leve af. Dette er bevidst, idet man ønsker at være et mere fleksibelt alternativ til de væksthuse, der ellers findes i byen – idéen om 'jobby' (job + hobby). Flere af de tilstedeværende har enten et andet job ved siden af, eller har været jobsøgende og er nu i en proces med at udvikle en idé og opbygge en virksomhed. Der findes også foreninger, der ikke er kommercielt drevet.

Udvikling i områderne – og i virksomhederne

Såvel virksomheder som de områder de er en del af er ikke statiske, men udvikler sig over tid. De fem områder er alle meget forskellige, hvad angår både den generelle udvikling af området og den udvikling, som virksomhederne undergår.

Katrinebjerg er det mest veletablerede af de fem områder, idet det har eksisteret i knap 20 år. Agro Food Park og Godsbanearrealerne kan begge siges at være i en

etableringsfase, mens Mellearmen og Sydhavns kvarteret begge er områder, hvor udviklingen indtil nu er sket ret organisk og uden en samlet strategi eller kuratering. I Sydhavns kvarteret foreligger der nu et forslag til udviklingsplan, mens man på Mellearmen bl.a. står over for diskussioner om lokalplanbestemmelser før en større udviklingsproces kan igangsættes. Dette skaber – som vi kan se i næste kapitel – forskellige forudsætninger for den bykultur, der udspiller sig og det bymiljø, der skabes i de enkelte områder.

Derudover har det selvfølgelig stor betydning for virksomhederne og deres udvikling. I alle områder er der eksempler på virksomheder, der igennem de seneste 10 år har vækstet i omsætning og antal medarbejdere. Fælles for de fleste er imidlertid, at den udvikling har været mulig inden for det område, hvor de har etableret sig – hvad enten det er Mellearmen, Katrinebjerg eller Agro Food Park.

Flere virksomheder på Mellearmen har været nødsaget til at flytte pga. lejemaal, der udløber, men udtrykker, at det har været positivt at kunne blive i området, fordi de her er blandt "lidt de samme typer, som de deler fælles interesser med". Når man først er kommet ind i området, er det nemmere at blive, fordi kontorer i høj grad lejes ud gennem netværk.

På Katrinebjerg er der også eksempel på en stor virksomhed, der er flyttet internt i området i takt med, at virksomheden væksted. Hvis de skulle vækste yderligere er de meget bevidste om vigtigheden af at blive i området, hvilket skyldes nærheden til centrum. "Vi kan simpelthen ikke lokke de unge nyuddannede længere ud", udtaler virksomheden. På Godsbanerealerne er vækstmulighederne begrænset, og de virksomheder, der har vækstet, har typisk valgt at flytte til en anden – men central – del af byen eller regionen. Til gengæld sker der blandt mange virksomheder en udvikling af deres projekt, produkt eller forretningsidé. Blandt virksomhederne på Institut for (X) er der således utallige eksempler på, at det ene forretningskoncept har ført et andet med sig, såsom den lille virksomhed, der startede med at forhandle og indrette med hængeplanter, og som nu har udvidet konceptet med en plantecafé. Udvikling af ideer og nye forretningskoncepter sker for manges vedkommende sammen med stedets helt centrale person, Mads Peter – initiativtageren bag Institut for (X). Ud over at være leder, talsmand og organisator er Mads Peter en vigtig mentor for mange.

I Sydhavns kvarteret er der stor forskel på virksomhedernes udvikling; nogle har eksisteret i området i op mod 30 år og har ikke ændret sig væsentligt, mens andre har undergået en stor udvikling, som bl.a. har omfattet udvikling af en række nye produkter. Området rummer med dets korte lejekontrakter og billige huslejer gode muligheder for, at enkelte virksomheder kan udvikle sig og ændre karakter. En af områdets større virksomheder har i det seneste år udviklet en produktionsafdeling, som de er blevet nødt til at lokalisere uden for byen, men de har valgt at bibeholde lejemaal i Sydhavns kvarteret ift. fremtidig udvikling, idet de oplever en særlig værdi i området ift. netop at stimulere innovation og udvikling.

6. Bykultur; samarbejde & organisering

Dette afsnit afdækker bykulturen i de fem erhvervsområder med fokus på, hvordan der samarbejdes (hvem samarbejder, hvordan og om hvad), hvordan virksomhederne i områderne er organiseret (eller ikke organiseret), og i hvilken grad bykulturen i områderne udvikles ud fra nogle fælles normer og værdier.

Samarbejde på forskellige niveauer

Samarbejde på tværs af virksomheder, (uddannelses) institutioner og foreninger sker naturligt på mange niveauer. I nogle områder foregår samarbejdet mest på ledelsesniveau. Det gælder i særlig grad på Katrinebjerg, hvor samarbejde på tværs af virksomheder på medarbejderniveau er begrænset. Medarbejdere oplever, at man i høj er tilbøjelig til at sidde på sit eget kontor. Kulturen på Katrinebjerg er en meget effektiv arbejdskultur, hvor det skal være helt skarpt og relevant, hvis medarbejdere skal tage sig tid til at mødes med andre.

Både arbejdskulturen, men også indbyrdes konkurrenceforhold kan opleves som en hæmsko for samarbejde. Det oplever medarbejdere både på Katrinebjerg og til dels i Agro Food Park.

I Agro Food Park er der imidlertid eksempler på, at medarbejdere indgår i forskellige typer af samarbejdsrelationer med medarbejdere fra andre virksomheder – eksempelvis i form af kageklub og forsøgskøkken, eller ved at man låner hinandens udstyr og faciliteter. Mere indgående samarbejde og innovation ift. udvikling af nye produkter eller services er sværere at sætte navn på. "Her er virkelig tale om nichevirksomheder" udtaler en virksomhedsejer. Den høje grad af specialisering, der karakteriserer mange af virksomhederne i Agro Food Park, udgør også en vis barriere ift. at etablere samarbejder på tværs. Det kræver i hvert fald tid og kendskab at se, hvordan man kan samarbejde, omvendt er der ikke tvivl om, at tilhørsforholdet til stedet og dets brand har betydning for virksomhedernes identitet og selvopfattelse.

Konkurrence synes ikke i samme grad at være en hæmsko på Mellearmen, i Sydhavns kvarteret og på Godsbanerealerne. På Mellearmen afhænger samarbejde mellem virksomheder i stor udstrækning om kendskab – for de virksomheder, der har kontor sammen i kontorfællesskaber, opstår der let forskellige former for samarbejde, men manglende kendskab til de virksomheder, der faktisk findes i området, udgør en barriere i forhold til at etablere samarbejder mere bredt.

Ud over nærheden i form af kontorplads spiller branche også en rolle for samarbejde. I dag sker udveksling af ideer typisk mellem modevirksomhederne, og der er ikke den store interaktion på tværs af brancher. Blandt modevirksomhederne henter man bl.a. inspiration hos hinanden eller erfaring med det at starte virksomhed. Inden for nogle af de andre brancher opstår der fra tid til anden samarbejder mellem virksomheder, der løser forskellige dele af en produktionskæde, eksempelvis i forbindelse med en marketingskampagne. Dette sker meget tilfældigt, men understreger de arbejdsmæssige gevinster, der kan være ved samarbejde på tværs af brancher. I stedet for at skulle ud i

byen, når man har brug for en fotograf eller en videoproducer, fortæller en virksomhed, at der er en stor fordel i at arbejde sammen med nogen, som man kender og mødes med under uformelle rammer.

Samarbejde på tværs af sektorer og brancher

Samarbejde på tværs af sektorer og brancher anses som et vigtigt element i forhold til at skabe innovation. Ofte er der fokus på samarbejde mellem uddannelse/forskning og private virksomheder, men også samarbejde på tværs af brancher kan danne grundlag for innovation.

Samarbejde mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner omtales af mange som vigtig, men også som svær at få i stand. På Katrinebjerg har samarbejde mellem universitet og virksomheder været en drivkraft fra begyndelsen, men mange – både virksomheder, universitet og organisationer udtaler, at samarbejdet kunne være mere udviklet. Samarbejdet foregår først og fremmest i relationen studerende-virksomheder i form af praktikordninger og ifm. specialeskrivning. Fra både universitetets og virksomhedernes side er der opmærksomhed på, at de studerende er potentielle medarbejdere i de virksomheder, der findes på Katrinebjerg, og at en vigtig opgave består i at udvikle og bibeholde talent i området. Nogle virksomheder fungerer også som censorer, og derigennem etableres også kontakthaver. Men samtidig er der en udbredt opfattelse af, at samarbejdet godt kunne være meget mere udviklet. Universitetets ansatte og virksomhederne kommer ofte ikke til de samme arrangementer. Universitetets ansatte er også meget opsatte på at udvikle samarbejder på tværs af institutter og afdelinger internt på universitetet, og denne del fylder meget, og der mangler ofte tid til at opdyrke andre samarbejder.

Samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder er også begrænset i de andre områder. På Mellemarmen ligger VIA lidt på kanten af området og samarbejder primært med Filmbyen, men der er eksempler på konkrete projektsamarbejder, såsom det stort anlagte projekt ifm. kulturby 2017 om en catwalk – Aarhus Walks on Water – der blev til i samarbejde mellem både HSF, VIA og Aarhus universitet.

I Sydhavns kvarteret er Frontløberne ved at konsolidere sig i området. De vil gerne "slå rødder i området" og arbejder på at være en platform, hvor forskellige parter kan mødes. I forbindelse med festivalen 'Rethink Activism' har de spillet en vigtig rolle, der har involveret mange af de lokale virksomheder og institutioner.

Godsbanearrealerne er i udgangspunktet ikke bygget op omkring et samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder, men det er noget, der langsomt er under opbygning. En afdeling af produktionsskolen har etableret sig i området for at lære af virksomhederne, og inde på Kulturproduktionscentret Godsbanen er der mindre eksempler på samarbejder med uddannelsesinstitutioner i regionen, ex. Skive Tekstilscole, hvor en arkitekt fra Kulturproduktionscentret Godsbanens projektdæk har lavet en sofa i samarbejde med tekstilskolen med støtte fra Salling Fonden.

Behovet for mere samarbejde på tværs af brancher er i de seneste år blevet et særligt opmærksomhedspunkt på Katrinebjerg, og der arbejdes fra forskellige sider på at bryde det snævre fokus på IT og i stedet indtænke en større grad af mangfoldighed, hvad angår fagområder og typer af virksomheder. Aarhus Universitet bidrager til denne udvikling.

I starten var det datalogi, og siden er digital design, informationsvidenskab og senest ingeniørvidenskab kommet til, og om nogle år flytter Danmarks Medie- og Journalisthøjskole ind.

Som IT- bydel er flere parter opmærksomme på værdien i at tænke IT bredt – ikke mindst fordi fremtidens IT virksomheder bl.a. ligger inden for produktionsvirksomheder, der har brug for IT løsninger i udviklingen af deres produkter. Samtidig er der ofte brug for andre faglige kompetencer for at få IT løsninger/produkter ud over rampen – det kan være grafikere, tekstforfattere, advokater osv. Dette er en udfordring, som bl.a. IT Forum arbejder med. Fra at have afholdt mere traditionelle fagarrangementer med faglige oplæg osv., arbejdes der nu med bl.a. 'match-making'. Eksempler på sådan match-making er et arrangement hos industrivirksomheder, hvor 20 IT-virksomheder inviteres til at levere løsningsforslag til deres udfordring.

Strategisk samarbejde vs. arbejdsrelateret samarbejde

Ligesom samarbejde kan foregå på forskellige niveauer, vil der naturligt være forskellige anledninger til at samarbejder kommer i stand – fra strategiske samarbejder, der primært er eksternt rettet (eksempelvis markedsføre og udvikle en branche eller et område) til samarbejder, der er rettet mod konkrete opgaver, projekter eller produktudvikling. Forskellige typer af samarbejde vil typisk have forskellige deltagere, og kan også befrugte hinanden.

På Katrinebjerg er et overordnet og mere strategiskfunderet samarbejde blevet styrket mellem områdets centrale aktører. I erkendelsen af at der er behov for at gentænke området og dets udvikling er der etableret et partnerskab ift. at drøfte bydelens udvikling. Der har tidligere været tendens til, at de store organisationer har talt og handlet på egne vegne men de seneste to år er kendskabet til, hvad der foregår i bydelen, løftet og der er etableret flere samarbejder, hvor de store parter bl.a. også har inddraget studenterorganisationer.

Sydhavnskvarteret er et eksempel på et område, hvor der samarbejdes på såvel et overordnet strategisk niveau og på et hverdagsniveau. Det strategiske samarbejde sker gennem den nyetablerede forening: Foreningen Sydhavnskvarteret, der bl.a. arbejder med at forvalte arven fra Sydhavnskvarterets rødder i den fremtidige transformationsproces. Ud over dette samarbejde har området i mange år været karakteriseret ved en udbredt samarbejdsånd, hvor man hjælper hinanden og låner ting hos hinanden – "det er bare noget, der langsomt sker ved at man hilser på hinanden", udtaler en virksomhed. Det gælder både i forhold til praktiske ting, såsom lån af bil, men også ift. løsning af opgaver. For en af de store virksomheder i området har denne samarbejdsform bidraget til udvikling af nye produkter, og det er en stærk motivationsfaktor for at blive i området.

Netværk udadtil

Alle de fem erhvervsområder indgår i større eller mindre grad i netværk, der rækker ud over det nære område. Agro Food Park er meget internationalt orienteret – både i kraft af de internationale virksomheder der er lokaliseret i Agro Food Park, men også i kraft af de mange internationale besøgende, der kommer på besøg hver uge. Fødevarerbranchen er international, og det er vigtigt at markere sig.

På Katrinebjerg er der stærke regionale netværk – både i kraft af INCUBA og IT-Forum. INCUBA, idet de også er lokaliseret i Skejby og på Navitas ved havnen og IT Forum, fordi deres medlemmer dækker hele Region Syd.

Også Mellemarmen har stærke relationer i regionen – ikke mindst fordi mange modevirksomheder er startet i andre byer, men har valgt at re-lokalisere til Aarhus for at være en del af det miljø, der er skabt og skabes på Mellemarmen. Flere af virksomhederne har også forbindelser til andre dele af Aarhus – nogle af virksomhederne er eksempelvis startet i Lynfabrikken, og valgte så at lokalisere sig på Mellemarmen, da de blev mere etableret.

Sydhavnskvarteret og Godsbanearalerne er begge områder, der er stærkt forankret lokalt i Aarhus. I Sydhavnskvarteret har flere virksomheder og organisationer rødder og forbindelser tilbage til miljøet omkring Mejlgade, ikke mindst Frontløberne, der i sin tid startede dér.

Også de fem områder imellem er der flere forbindelser. Nogle af de mindre virksomheder på Mellemarmen bruger således også værkstederne på Kulturproduktionscentret Godsbanen, en lille start-up virksomhed i Agro Food Park flyttede for en periode til Institut for (X), fordi han her kunne finde en anden form for kreativitet, der var vigtig for udviklingen af virksomheden, og mere generelt mellem Sydhavnskvarteret og Godsbanearalerne lader virksomheder og institutioner sig inspirere af hinanden ift. at skabe kreative erhvervs miljøer, men også hvordan man forholder sig i en transformationsproces. De er bevidste om, at de som kreative erhvervsområder har noget forskelligt at tilbyde. På Godsbanearalerne står fællesskabet centralt, men de enkelte virksomheder sætter hver deres meget tydelige præg på bymiljøet. I Sydhavnskvarteret er der ikke i samme grad krav om fællesskab, men bymiljøet har et mere fælles (ens) udtryk og er ikke genstand for den samme grad af eksperimenterende tilgang. Her ligger det kreative i, at det gamle og det nye nu smelter sammen.

Organisering af samarbejde

De mange forskellige typer for samarbejde, som er beskrevet ovenfor, er alle et resultat af ret forskellige organisationsformer.

I Agro Food Park er der en stærk organisation, der faciliterer meget af det samarbejde, der foregår – og som lejer bliver man automatisk en del af organisationen Agro Food Park, når man flytter ind – de kalder det m³ (kubikmeter) og dækker over de sociale og faglige aktiviteter, som indgår i huslejen.

Organisationen Agro Food Park varetager behov og interesser bredt blandt områdets virksomheder. Der afholdes en række fælles arrangementer, bl.a. en morgenmad. Det fungerer som et informationsforum og kan også være et forum for nye mulige kunder. Eller fritidsaktiviteter såsom yoga. Udveksling og muligt samarbejde sker også gennem den centrale organisation ved at virksomheder udtrykker ønsker om at lære en eller flere andre virksomheder at kende i området. Ud over Agro Food Park har nogle virksomheder deres egne personaleforeninger, der i et vist omfang modvirker interaktion på tværs.

På Katrinebjerg findes lignende organisation i form af INCUBA og IT Forum. Begge afholder en række netværksarrangementer, der skal være med til at facilitere samarbejde

mellem virksomheder og institutioner i området. Forskellen er imidlertid, at der ikke er tale om en samlet organisation for hele området. Også universitetet har sine egne arrangementer, og denne opdeling i forskellige organisationer, der hver især afholder arrangementer, medfører, at man ikke nødvendigvis mødes på tværs.

På Mellearmen fungerer Headstart Fashion som en repræsentant for området udadtil ved at brande branchen og de virksomheder, der findes, ligesom HSF har indgået forskellige typer samarbejdsprojekter med andre organisationer i byen. De primære aktiviteter omfatter: Netværk – executive netværk med årligt fee (seminarer, konferencer sammen med partnere), forretningsudvikling i form af investorforløb (ex. med Salling, hvor små virksomheder får en pris og samtidig gratis pop-up shop i Salling), og endelig events – ex. pressedelegationer, besøg til store virksomheder, HSF spotfestival, HSF award osv. For de virksomheder, der ikke er relateret til mode, findes der ikke en formel organisering, og her opstår samarbejder mere uformelt og spontant – ved at man mødes til en fest, eller får en kaffe i det kontorfællesskab, som man deler.

I Sydhavns kvarteret er der etableret en fælles forening, der bidrager med øget kendskab blandt områdets meget forskellige virksomheder og aktører, men samarbejder i forbindelse med løsning af opgaver og udvikling af nye ideer sker meget uformelt og spontant. Det sker også typisk inden for afgrænsede dele af Sydhavns kvarteret. Der er således en vis opdeling i området med mange kunstnere i den nordlige del af Sydhavns kvarteret. Ud over at have deres 'produktion' på stedet er der et tæt indbyrdes samarbejde kunstnerne imellem, ligesom de også har adskillige berøringsflader i ind- og udland – både i forhold til samarbejde og udstillingssteder. Traditionelt set har der været begrænset kontakt til de virksomheder, der findes syd for Jægergårdsgade, men bl.a. med etableringen af Foreningen Sydhavns kvarteret er der ved at blive blødt op på det.

Institut for (X) har på én og samme tid en stærk organisering og samtidig er der tale om en løs og autonom platform for virksomheder. Institut for (X) er med til at udstikke nogle rammer for samarbejde ved at have formuleret nogle centrale værdier for stedet, samtidig med at de er med til at anvise nye lejere en plads på området med blik for, hvor der kunne opstå synergier, og hvad den pågældende virksomhed har af behov for plads, mulighed for støj osv. Inden for hvert delområde er der 'selvstyre' i forhold til at afholde områdemøder, finde på tiltag sammen osv. Samtidig er de fleste enige om, at "stedet ikke kunne fungere uden Mads Peter", der koordinerer mange tiltag.

Inde på Kulturproduktionscentret Godsbanen er der i et vist omfang tale om samme princip, idet der stilles nogle rammer til rådighed i form af et projektrum, hvor de lejere, der deler disse faciliteter (ex. køkken, toilet), aftaler eventuelle fælles regler og samarbejder.

Værdier og normer

Som antydnet ovenfor spiller værdier og normer en væsentlig rolle for den samarbejdskultur, der udvikler sig i et område. Når man ser på de fem erhvervsområder, er der forskel på, hvor eksplicit værdier og normer kommer til udtryk.

I Agro Food Park sker det meget eksplicit, idet stedet er etableret med tanke på andelskulturen, hvor man deler fælles faciliteter, og denne ånd udledes nu i princippet om m³, hvor alle virksomheder, der er lokaliseret i Agro Food Park kan drage nytte af de samme faciliteter. For de små og mellemstore virksomheder udgør disse faciliteter en

stor værdi og giver fornemmelse for fællesskab, men det er mindre udtalt blandt de store virksomheder, der har deres egne faciliteter, såsom kantine, som de gør brug af.

Også på Godsbanearrealerne har Institut for (X) etableret sig med nogle meget klare værdier, der bidrager væsentligt til kulturen i området, og det er i høj grad på netop tydelige værdier og normer, at dette område adskiller sig fra andre erhvervsområder. I processen med at optage nye virksomheder og foreninger bliver der lagt vægt på personligt drive og passion – både i forhold til ens eget projekt, men også i forhold til stedet. Samtidig er stemningen 'frihed under ansvar'. Flere virksomheder udtaler, at det er et sted "hvor man kan gøre, hvad man har lyst til", men samtidig fungerer Mads Peter som et 'realitetscheck'. Mange ideer vendes måske i første omgang med ens nære naboer og herefter bringes ideen til Mads Peter.

I Sydhavns kvarteret er der også med årene udviklet en fælles ånd – om end langt mere implicit end i Agro Food Park og Godsbanearrealerne. Det er en ånd, hvor man hilser på hinanden og også gerne hjælper hinanden, og dette har med årene ført til opbygningen af stærke samarbejdsrelationer. Samtidig er der i området en stor respekt for og accept af forskellighed. Samarbejdskulturen omfatter således ikke alle – flere af de især ældre, etablerede virksomheder agerer meget på egen hånd, og der er en udbredt accept af denne forskellighed – alle behøver ikke at ville fællesskabet, det er i orden at passe sig selv. Den tolerance, der synes at herske i området, kommer også til udtryk ved, at der i området er flere væresteder for socialt udsatte, der eksisterer side om side med områdets virksomheder.

På Mellearmen og Katrinebjerg er der ikke i samme omfang som i de andre områder udviklet nogle fælles værdier og normer. På Mellearmen er der et vist fællesskab ift. interesse og den tiltrækning, som området – med dets rå industribygninger – har på de kreative virksomheder, og på Katrinebjerg er der potentiale for at udvikle og kommunikere nogle tydelige fælles værdier, der er med til at skabe fælles ånd og samarbejde.

7. Bymiljø; mødesteder & engagement

Et bymiljø er ikke bare en fysisk størrelse i form af bygninger og byrum, men er også stemninger, der kan være svære at sætte på formel. Disse stemninger kan i visse tilfælde let opleves ved første øjekast, når man bevæger sig rundt i områderne, mens andre kræver tid og muligheden for at komme bag kulissen.

Det gælder i høj grad Mellemmarmen, der fremstår meget lukket og hemmelig for personer, der ikke har deres daglige arbejdsgang i området. Livet leves i høj grad indendørs, og det er her, at en verden af spektakulære lokaler med udsigt og kreative miljøer åbner sig.

Katrinebjerg fremstår ligesom Mellemmarmen som et lukket miljø. Flere af de interviewede medarbejdere på Katrinebjerg oplever bygningerne som afvisende og kolde. Den lukkethed, som man møder ved første øjekast, afspejler – i modsætning til Mellemmarmen – i en vis grad, hvordan livet faktisk leves indenfor med en arbejdskultur, hvor man sidder meget alene på sit kontor og kun sjældent kommer ud.

En helt anden stemning finder man på Godsbanearrealerne. Det er et område, der lever på mange tider af døgnet og hen over ugen. Mange forhold bidrager til dette, men det der adskiller dette område fra mange andre erhvervsområder er, at det også fungerer også som et fritidsrum for mange af virksomhederne. De virksomheder der findes i området har ikke en skarp opdeling mellem arbejde og fritid, men er blevet en så integreret del af miljøet, at det også er et sted, de opholder sig i weekenden fra tid til anden.

De forskellige stemninger, der findes i de fem erhvervsområder vil udforskes nærmere ved først at kortlægge nogle helt basale forhold omkring mødesteder i bymiljøet og herefter ved at kigge på det engagement, der kommer til udtryk i bymiljøet.

Mødesteder

Megen litteratur peger på, at på trods af diverse online fora og sociale medier, hvor man kan 'mødes', arrangere og debattere, har fysiske mødesteder ikke mistet deres betydning. Således har næsten alle interviewpersoner talt om behovet for at mødes med andre, og at dette er en forudsætning for samarbejde. Men hvordan fungerer de fem erhvervsområder på det punkt? Hvilke mødesteder findes? Og hvordan bruges de?

Med sin lidt afsides beliggenhed er Agro Food Park ikke område, man lige kommer spontant forbi uden et formål, og udemiljøet fungerer ikke som et mødested. Inde i bygningerne er der imidlertid en række mødesteder – kantinen og kaffemaskinerne værende vigtigste ift. spontane møder. Derudover mødes virksomhederne også til de konferencer, der afholdes i Agro Food Park. Uderummene bruges pt. ikke til meget andet end parkering og til at kigge ud på. Som samlet bymiljø med bygningerne og de faciliteter, der findes, har Agro Food Park stor repræsentationsværdi for virksomhederne. Der er ordnede forhold og en professionel stemning, der gør, at det er et oplagt sted at invitere kunder og mulige samarbejdspartnere.

På Katrinebjerg er der en udtalt mangel på fælles mødesteder. Incubas kantine bliver brugt af de virksomheder, der har kontor i bygningen, samt studerende og ansatte på Universitetet på den anden side af gaden. Men samtidig har universitetet og de store virksomheder i området deres egne faciliteter, som de i høj grad bruger. Fredagsbarer er mest et mødested for studerende. Denne tendens med mødesteder, hvor kun nogle grupper kommer, har man i foråret 2017 i samarbejde med Aarhus Kommune forsøgt at gøre op med ved at etablere et fælles mødested i et gammelt snedkeri – Event Space Katrinebjerg. Det er et sted, som alle på Katrinebjerg kan booke til events, møder og andet. Derudover er der et løst netværk, der tager initiativ til forskellige typer arrangementer, såsom middag med food trucks på pladsen foran Incubas kantine og 'mød din nabo'. Det er stadig meget nyt, og derfor ikke noget, som er omtalt i de afholdte interviews, men initiativet er udtryk for et latent behov for en anden type mødested i området.

På både Mellemarmen og i Sydhavns kvarteret er der ligeledes en udtalt mangel på fælles mødesteder. Kohalen er den eneste restaurant på havnen, og den bruges af virksomheder fra både Mellemarmen og Sydhavns kvarteret i forbindelse med kundemøder, men da det er den eneste og dermed booket fra tid til anden, vælger mange et frokostmøde oppe i byen i stedet for. For medarbejdere er der til hverdag ingen oplagte frokoststeder eller caféer, hvor man kan mødes med kollegaer eller andre, og man spiser derfor på sit eget kontor. De store virksomheder på Mellemarmen har ligesom på Katrinebjerg og i Agro Food Park etableret deres egen kantine og terrasse, som bruges af deres medarbejdere, men ikke af andre.

I det daglige arbejdsliv er der altså i flere af områderne en oplevet mangel på fælles mødesteder. Derimod bliver der fra tid til anden skabt mødesteder, der fungerer uden for arbejdstid og tiltrækker andre til området. Det sker ikke mindst i Sydhavns kvarteret, hvor der afholdes koncerter, musikfestivaler, kunststillinger osv.

Det område med flest (forskellige typer af) mødesteder er Godsbanearrealerne. Inde på Kulturproduktionscentret Godsbanen er der en kantine/café og en foyer, der fungerer som et centralt og uformelt mødested for alle i huset, men også i høj grad for andre end de personer, der arbejder på Kulturproduktionscentret Godsbanen. Kulturinteresserede borgere kommer her, og det er et sted, hvor mange afholder frokostmøder, ligesom det også bruges hyppigt til konferencer o.lign. Hele området bagved Kulturproduktionscentret Godsbanen fungerer som ét stort mødested – her flyder de udendørs byrum sammen med virksomhedernes arbejdsrum, ligesom der er faciliteter som volleybane, café, spisested og spillested, der alle fungerer som mødesteder – både for områdets virksomheder og borgere generelt. Denne blanding af både inde og uderum, der er åbent for alle, skaber nogle rammer, hvor det er nemt at møde andre virksomheder og få kendskab til deres arbejde.

Ud over de fysiske steder understøttes bymiljøet som mødested i nogle tilfælde også virtuelle fora. Eksempelvis benytter Institut for (X) sig af en intern facebookside, hvor man kan rejse spørgsmål, gøre opmærksom på arrangementer eller efterlyse hjælp til løsning af en opgave. Dette forum gør det muligt at holde alle informeret, selvom de ikke er fysisk til stede. I nogle af de andre områder findes også online informationsorganer i form af nyhedsbreve eller facebooksider, men er mere udtryk for envejskommunikation. På Institut for (X) understøtter facebooksiden derimod kulturen blandt virksomhederne, men den fungerer også kun sådan, fordi der er opbygget en social og fysisk infrastruktur, der muliggør interaktion og engagement på denne måde.

Undersøgelsen af de fem erhvervsområder viser således, at det, der synes at have den største betydning for, om bymiljøet fungerer som mødested hænger sammen med de forskellige typer for engagement, som virksomheder og andre udviser i forhold til byrummene i de pågældende områder.

Arena for engagement

Engagement i bymiljøet foregår på mange forskellige niveauer i de fem erhvervsområder. I Agro Food Park foregår diskussionerne om bymiljøet på et overordnet niveau, bl.a. i forbindelse med, at der er udarbejdet en masterplan for, hvordan området skal udvikle sig. I denne masterplan er der øget fokus på uderummene – hvordan de kan facilitere innovation, møder mellem mennesker og fungere som udstillingssteder. Til daglig – og på nuværende tidspunkt – har bymiljøet primært en funktionel rolle ved at være adgangsrum (parkeringsrum) til komplekset og en værdi som et repræsentativt miljø. Det er organisationen Agro Food Park, der driver og tager initiativ til f.eks. at sætte bænke udenfor (som en del af m3 konceptet), hvor man kan spise frokost om sommeren, men bymiljøet er ikke et fælles anliggende, hvor enkeltvirksomheder selv tager initiativ.

Også på Katrinebjerg foregår engagementet primært på et overordnet niveau, hvor de centrale aktører er gået sammen i drøftelser om områdets udvikling med masterplan, branding osv. Processen er i 2017 yderligere skubbet i gang med støtte og midler fra kommunen til at gå i gang med mere konkrete prøvehandlinger. Det har ført til, at INCUBA har stillet en bygning til rådighed, som de nu er i gang med at udvikle til et fælles mødested (Eventspace Katrinebjerg). Bymiljøet som et fælles anliggende har ikke været fremherskende på Katrinebjerg. Et par af de store virksomheder og institutioner har indrettet uderum i form af terrasse til egen benyttelse, men bymiljøet er ikke genstand for et bredt engagement blandt virksomhederne. De efterlyser og ser gerne nogle fællesfaciliteter i form af eksempelvis en café, men bymiljøet forbliver ligesom i Agro Food Park i høj grad et trafikrum, der transporterer én til og fra arbejde. I forhold til bygningsmassen ser FEAS (Forskningsfondens Ejendomsselskab), der ejer en række bygninger i området, og som hører under Aarhus Universitet, sig selv som havende en vigtig rolle ift. at sikre det rette udbud af typer af kontorer og bygninger – med andre ord lytte til og omsætte de behov som deres lejere har, som i stigende grad handler om bymiljøet mere bredt og ikke blot kontorlejemålet. Det betyder bl.a., at universitet har tilført nye fagområder (og i fremtiden vil tilføre), hvilket kan være med til at udvikle området. Udover kontorarealer har FEAS også taget initiativ til at renovere enkelte gårdrum for at invitere folk til at tage en pause i uderummene.

På Mellearmen er engagementet i bymiljøet ikke organiseret i samme grad som i Agro Food Park og Katrinebjerg. Generelt er de initiativer, der tages på Mellearmen meget personafhængige, og der synes at mangle en overordnet drivkraft. Områdets virksomheder tager typisk ikke del i udformningen eller udviklingen af bymiljøet – bortset fra få undtagelser med én der har taget initiativ til netværksyoga og været medarrangør af en større event: Boxmarket. Nogle gange strander idéer på, at det ikke har været muligt at få tilladelse eller at sagsbehandlingstiden bliver for lang til, at initiativtagerne holder fast på ideen. Andre initiativer omfatter større virksomheder længst ude af Balticgade, der har fået åbnet stueetagen og etableret en kantzone med terrasse, beplantning osv.

Et mere overordnet engagement i det fælles bymiljø findes hos få aktører, herunder ejendomsudvikleren Olav de Linde, der har planer om et nyt byggeri, der måske kan huse HSF samt en række andre funktioner – bl.a. en åben stueetage og en fælles tagterrasse.

Uderummene er der kun meget få, der forsøger at påvirke eller animere. For virksomhederne i området består bymiljøets værdi primært i dets 'wow-effekt' over for kunder og samarbejdspartnere, den særlige rå karakter og de spektakulære lokaler i de gamle havnebygninger.

Lidt mere engagement i bymiljøet finder man i Sydhavns kvarteret. Det foregår ikke på en kurateret måde, men ganske organisk ved at enkelte virksomheder og organisationer selv har taget initiativ til at sætte små planter samt borde og bænke op i gaderummene, og de fungerer som frokostmødesteder – ikke bare for de pågældende virksomheder, men på tværs. Disse borde og bænke er udgangspunkt for mange spontane stop og korte samtaler. En anden form for engagement i bymiljøet sker i relation til nogle af virksomhedernes konkrete arbejde. Mange virksomheder lever stadig et lukket liv i bygningerne, men der er også virksomheder, der bruger byrummet i dele af deres udviklings- og produktionsprocesser. På den måde bliver arbejdet synligt for flere, og det danner grundlag for spontane samtaler.

En virksomhed i området arbejder desuden med en idé om et rullende, fysisk mødested, hvor alle i området kan holde møder – altså et engagement, der rækker ud over virksomhedens eget arbejdsfelt. I en anden skala har en række lokale aktører, herunder nogle virksomheder, taget initiativ til et større byrumsprojekt i relationen til Kulbroen, og Frontløberne har en række ideer til en fremtidig udvikling af bymiljøet, hvor der bl.a. tilføjes nogle nye fællesfaciliteter, men også medvirker til at de mange ting, der arbejdes med i Sydhavns kvarteret bliver mere synlige, ex. gennem udstillinger. Som et af de få erhvervsområder er det ikke bare lokale aktører, der engagerer sig i Sydhavns kvarterets bymiljø. Under Kulbroen har AROS i forbindelse med udstillingen 'THE GARDEN – End of Times, Beginning of Times' opstillet et kunstværk, hvilket er med til at skabe opmærksomhed omkring bymiljøet.

Bymiljøet i Sydhavns kvarteret har altså en meget direkte værdi for virksomhederne ved at tilbyde et særligt skævt og mangfoldigt miljø, der tiltrækker bestemte virksomheder inden for forskellige brancher (og tilbyder billig husleje), men det har samtidig i stigende grad en værdi mere bredt i byen i forhold til at vise frem og tilgængeliggøre de lidt skæve og kreative miljøer i Aarhus – en anden type mødested.

På Godsbanearrealerne er der et helt særligt bymiljø, der er skabt og hele tiden skabes i et spændingsfelt mellem styring og en meget høj grad af individuelt initiativ og engagement. Særligt Institut for (X) fremstår anarkistisk med sine mange skæve tilbygninger, containere, ger (mongolsk telt) osv. Mangfoldigheden er dog ikke udtryk for manglende fælles normer om at området eksempelvis ikke må blive for rodet, at græsset skal slås osv. Den centrale styring handler således i høj grad om en række klare værdier – en form for social kontrakt, som begge parter er hæftet op på, hvor det handler om at byde ind og bidrage.

Når man som virksomhed eller person med et projekt etablerer sig ved Institut for (X) inviteres man til at tage initiativ og komme med ideer. Disse ideer vendes typisk med ens umiddelbare naboer først, hvorefter lederen af Institut for (X) – ofte egenrådigt – træffer en beslutning ift. hvad han vurderer er godt for området og fællesskabets bedste. Der er dog også mange beslutninger, som man helt selv kan tage som virksomhed eller som nabogruppe, og denne vekselvirkning synes at fungere.

Denne kultur med et højt niveau af engagement har givet anledning til fælles projekter i bymiljøet, såsom etablering af volleybane, opstilling af kaniner, etablering af legeplads, etablering af rød bevægelsessti og mange andre. Disse fælles projekter er ikke kun rettet

mod virksomhederne og organisationerne i området, men ud fra et bevidst ønske om at gøre området mere tilgængeligt for en bred skare af borgere og andre brugere i Aarhus.

Resultatet er, at arbejdsånden, kulturen og de værdier, som er styrende i området, får lov til at skinne igennem i bymiljøet. De virksomheder, der arbejder i området, sætter deres tydelige præg på bymiljøet, som på den måde bliver en integreret del af deres virke. Gennem denne eksponering, samt udvikling af mere udadvendte faciliteter (såsom café) og aktiviteter (eks. madmarked), får bymiljøet også en værdi for flere i byen – som fritidssted for børnefamilier i weekenden og som inspirationsmiljø for virksomheder fra andre dele af byen.

8. Hvad har vi lært?

En eksplorativ og komparativ undersøgelse som den, der danner grundlag for denne rapport, har på væsentlige punkter bekræftet men også nuanceret teorier om 'innovation districts' og bymiljøets betydning for virksomheders virke. De vigtigste pointer er samlet op her:

A. Fra clusters til mangfoldige værdikæder

Denne rapport viser, at en vis clusterdannelse og samlokalisering kan have stor værdi for branding og opbygning af styrkepositioner, men at specialisering med fordel kan gå hånd i hånd med en mangfoldighed af typer af virksomheder – også på tværs af brancher – samt diversitet i typer af funktioner - hvilket bekræfter de tre første principper for succesfulde innovation districts, ifg. Brookings Institute (se rapport: 'Advancing a new wave of urban competitiveness: the role of mayors in the rise of innovation districts'). Mangfoldigheden og diversitet er væsentlige bidrag til et levende bymiljø, men kan også være en vigtig forudsætning for innovation ift. at forstå og arbejde med hele produktions- og værdikæder. Et levende bymiljø, fordi forskellige typer virksomheder har forskellige arbejdsmønstre, synlighed og brug af byrum og vigtig for innovation, fordi det bl.a. handler om at have kendskab til fremtidige behov, men også forstå muligheder og forudsætninger for at skabe nye løsninger.

Rapporten viser også, at der er forskel på samlokalisering af navn og gavn. Selvom alle ikke benytter sig af samlokalisering til at samarbejde vurderes samlokaliseringen stadig at have værdi – det er bevidstheden om at være tæt på 'de rigtige', der er vigtig. På den måde udgør samlokaliseringen en ressource, som man kan bruge om nødvendigt. Undersøgelsen understreger også, at samlokalisering ikke i sig selv er en garanti for samarbejde. Samarbejde skal understøttes og faciliteres på forskellige måder.

Størrelse og konkurrence kan have en negativ effekt på samarbejde. Undersøgelsen viser, at der er en tendens til, at store virksomheder er mere orienteret indadtil end udadtil, og at de med deres størrelse kan etablere mødesteder, der kun er henvendt til deres egne medarbejdere, og dermed ikke har de samme behov for at benytte de fællesfaciliteter, der måtte være i området.

B. Samarbejde kan understøttes

Rapporten viser, at de fem erhvervsområder har benyttet sig af (mere eller mindre bevidste) forskellige virkemidler ift. at styrke samarbejde mellem områdets virksomheder og institutioner. Disse omfatter både formelle organisationer (Agro Food Park, Incuba, HSF osv.), medlemsforeninger (IT Forum, Foreningen Sydhavnen) og nye typer af platforme (Institut for (X)). Drivkræfterne bag disse varierer fra private initiativer fra store aktører, til organisationer støttet og udtænkt fra kommunal/regional side til initiativer, der er vokset op fra neden. I forhold til udviklingen af fremtidens erhvervsområder kan man overveje, om det kan være en fordel af kombinere disse drivkræfter på nye måder?

Undersøgelsen af de fem erhvervsområder i Aarhus har givet en række indsigter ift. at understøtte samarbejde. Eksempler på sådanne indsigter:

- Det kan kræve forskellige typer tiltag at opbygge samarbejdsrelationer på henholdsvis ledelses- eller medarbejderniveau
- Nogle brancher har traditionelt set en mere indadvendt arbejdskultur, og derfor kræver det en ekstra indsats at få samarbejdsrelationer op og stå i sådanne miljøer
- Formel organisering i form af en forening kan med fordel suppleres med mere uformelle fora, der er lyst- og interessebåret
- Klare værdier og normer kan i sig selv skabe nogle rammer, der inviterer til samarbejde og opbygning af relationer

C. Det betaler sig at engagere sig i bymiljøet

Bymiljøets betydning for virksomheder handler ikke blot om det rette mix af virksomheder og funktioner og gode trafikale forbindelser. Rapporten viser, at bymiljøets stemning og åbne mødesteder både ude og inde er med til at fostre liv og spontane interaktioner. Men den viser samtidig, at denne stemning ikke kommer af sig selv, men bl.a. kan fostres ved, at lokale virksomheder og institutioner selv engagerer sig – enten ved at tage initiativ til events eller helt konkret påvirke bymiljøet med mindre installationer. Det giver både mulighed for at udstille, hvad man arbejder med, og det giver noget konkret at komme sammen med andre virksomheder om, hvilket kan være et første skridt mod udvidet netværk og nye samarbejder.

At skabe engagement og investeringslyst i bymiljøet kræver imidlertid klare rammer for, hvad der er muligt. Det handler i høj grad om kultur, og hvordan indflydelse organiseres og forvaltes. Hvis muligheden for indflydelse synes for langt væk, er det typisk meget få eller ingen, der engagerer sig.

Engagement fra virksomhedernes side har desuden den mulige effekt, at der skabes bymiljøer, der har en mere bred appel og dermed også værdi for borgerne bredt i Aarhus. Sydhavnskvarteret og Godsbanearrealerne er således eksempler på, at man ved at aktivere uderummene og skabe events inviterer andre brugere til at opdage og bruge miljøer. På den måde bliver byrummene en hybrid mellem private og fælles rum.

Rapporter om flyttemønstre blandt virksomheder i Aarhus viser, at mange virksomheder er meget stedbundne og typisk flytter inden for få km. Set i det lys giver det god mening for virksomheder at investere i bymiljøet – enten med tid, penge eller know-how, da mange typisk vil kunne drage nytte af investeringerne på længere sigt – selv hvis de flytter.

Engagement vil i mange tilfælde været personafhængigt, og spørgsmålet er, hvordan dette personengagement kan skaleres op – enten understøttes og synliggøres på en måde, der inspirerer flere eller ved særlige hurtige sagsbehandlinger, der opfanger og udnytter dette engagement.

Langt fra alle virksomheder har en bevidst interesse for bymiljøet, men skal motiveres – eksempelvis gennem andre virksomheders foregangseksempler eller ved at opleve en særlig interesse og støtte fra ejendomsudvikler eller kommune.

D. Værdiskabelse sker på mange niveauer

I forlængelse af ovenstående har denne rapport vist, at der sker en værdiskabelse på mange måder og på mange niveauer i de innovative erhvervsområder. Det sker i form af:

- Vækst i antal af virksomheder, vækst inden for enkelte virksomheder
- Opbygning af styrkepositioner – regionalt, nationalt eller internationalt
- Udvikling af nye firmatyper, løsninger, produkter, services, oplevelser
- At erhvervsvirksomheder bidrager med byliv og udvikling af et bymiljø, der er til glæde for borgere bredt i byen, fordi der skabes nye typer af bymiljøer med nye former for oplevelse og samvær
- At dette byliv skaber en kritisk masse for nye investeringer og skaber grundlag for mere omsætning i cafeer, restauranter og butikker – og andre typer af mødesteder
- En kultur og et bymiljø, der inspirerer til engagement og aktivitet hos andre end lige de pågældende virksomheder

E. Adaptive bygninger og bymiljøer skaber grundlag for udvikling

Muligheden for at kunne tilpasse den nære arbejdsplads har stor betydning for virksomheder. Det kan enten være med at blive større eller mindre. Virksomheders udvikling er ikke en lineær bevægelse i én retning, men kan være ganske omskiftelig, hvor man kan have brug for mere eller mindre plads, brug for kontorfællesskab af en art eller sit eget sted. Men derudover viser rapporten også, at en fleksibilitet i bymiljøet generelt kan have en betydning. Det kan være i form af arbejde, der kan udføres i byrummet, men også i form af mindre 'påvirkninger' såsom beplantning, borde, stole osv. til større tiltag, hvor man tester nye ting, såsom etableringen af en gangsti i Godsbanearalerne. Sådanne tiltag kan danne grundlag for nye samarbejder og nye ideer og samtidig bidrage til en udvikling af området, der i dette tilfælde betyder, at flere forskellige mennesker kommer gennem området.

F. Bykultur og bymiljø er genstand for gensidig påvirkning og skabes og genskabes kontinuerligt

Ovenstående konklusioner understreger med al tydelighed, at bykulturen i form af organisations- og styringsformer (herunder tilladelser og lovgivning), samarbejder og værdier – påvirker byens hardware (programmering og indretning af byens rum) og vice

versa. Virksomheder er ikke nødvendigvis passive forbrugere af et bymiljø, men kan under de rette forhold motiveres til at engagere sig og tage initiativ til events, installationer og andet, der kan være med til at skabe et levende bymiljø, ligesom forskellige måder at arbejde på kan komme til udtryk i bymiljøet i form af udstillinger eller brug af fælles faciliteter.

Konsekvensen af denne vekselvirkning er også, at forskellige aktører med fordel kan tage nye roller på sig i udviklingen af fremtidens innovative erhvervsområder. Eksempelvis kan en kommune – ud over at fungere som myndighed – også fungere som facilitator for udviklingen af andre typer af netværk og mødesteder og derigennem bidrage til at skabe lokalt ejerskab og engagement.

9. Perspektivering

Håbet med denne rapport er, at den kan tjene som inspiration for udviklingen af fremtidige erhvervsområder i Aarhus – og andre byer, men også i videreudviklingen af de fem erhvervsområder, der har været genstand for undersøgelsen i denne rapport.

Undersøgelsen af de fem erhvervsområder understreger vigtigheden af at have forskellige typer erhvervsområder i en by, men også at der er oplagte potentialer i at lade sig inspirere af hinanden på tværs af områderne.

Mens nogle typer virksomheder efterspørger skæve og mere rå bymiljøer tiltrækkes andre af mere ordnede og pæne forhold. Virksomhederne i de enkelte områder er mere eller mindre bevidste og eksplicite omkring denne differentiering. Imidlertid viser erfaringen fra de fem områder også, at der i fremtiden kan arbejdes mere kreativt med samspillet mellem virksomheder, bykultur og bymiljø, hvor f.eks. velplanlagte og 'ordnede' erhvervsområder får 'indsprøjtninger' af eksempelvis en mere organisk og mindre styret organisationsform, ligesom eksemplet med Institut for (X) viser, at et såkaldte 'skævt' fysisk bymiljø ikke nødvendigvis betyder fravær af – men kan drage stor fordel af – central styring.

Det handler med andre ord om at skabe den rette balance mellem fænomener, der ofte opfattes som modsætninger, men som med fordel kan gå hånd i hånd på forskellige måder i fremtidens byområder – til gavn for såvel virksomheder som byens mange andre brugere og medskabere. Det gælder bl.a.:

Specialisering ←————→ **Diversitet**

Specialisering i clustre er effektivt ift. branding, opbygning af styrkeposition og mulige investeringer, men virksomheder efterspørger typisk også en grad af diversitet, fordi det giver nye samarbejdsmuligheder samtidig med, at diversitet og mangfoldighed inspirerer og skaber grobund for et mere levende bymiljø. Diversitet omfatter med andre ord både forskellige typer af virksomheder i forhold til størrelse, grad af etablering, kommercielt/ikke kommercielt og brancher, samt forskellige typer af funktioner.

Organisering/styring ←————→ **Selvstyre**

Den rette balance mellem en organisering og styring, der kan sætte retning i form af vision og fælles værdier koblet med en høj grad af selvstyre kan skabe rum for udvikling blandt virksomheder – og samtidig bidrage til engagement ift. det bymiljø, som de indgår i.

Det planlagte bymiljø ←————→ **Det midlertidige bymiljø**

Det planlagte bymiljø er med til at sikre, at en række basale behov dækkes og er samtidig en forudsætning for store investeringer, der er vigtige forudsætninger for opbygningen af et erhvervsmiljø. Det midlertidige, derimod, kan bidrage til nytænkning og tilføre en særlig energi. Midlertidighed kan dog også skabe usikkerhed i en sådan grad, at det ikke længere er et produktivt miljø for virksomheder at udvikle sig i.

Bymiljøet som privat rum



Byrum som fælles rum

Når private virksomheder indtager byrummet som et arbejdsrum kan der være risiko for en øget privatisering af det offentlige byrum, men det giver samtidig incitament til at engagere sig og investere i byrummet. Dette kan skabe liv til et fælles byrum og dermed gøre det mere attraktivt. Aktiviteter og investeringer i det fælles byrum kan omvendt også virke tilbage på virksomheder i form af inspiration og rum for nye mødesteder med potentielle samarbejdspartnere. Bymiljøet skabes bl.a. i en vekselvirkning mellem disse, og derfor er den rette balance vigtig.

Fremtidige overvejelser

En særlig Aarhus DNA at bygge videre på?

Aarhus er stadig i sammenligning med andre byer en mindre by, hvilket øger chancen for overlappende netværk. Sådanne netværk på tværs af områder – som vi også har set i denne rapport – kan bidrage med den diversitet og mangfoldighed, der mangler i nogle områder, men dette potentiale kan måske styrkes endnu mere?

Nye roller i fremtidens udvikling af innovative erhvervsområder?

Nærværende rapport har vist, at mange forskellige aktører er med til at påvirke bymiljøerne. Det er ikke bare en kommunal planlægningsopgave, men ejendomsudviklere, fælles organisationer og individuelle virksomheder har alle en rolle at spille i forhold til at udvikle stærke, innovative erhvervsområder. En bevidstgørelse om disse roller og diskussioner af, hvordan de hver især kan styrkes kan være et væsentligt bidrag til nye måder at tænke by- og erhvervsudvikling på. Det kræver bl.a. en klarhed omkring regler og handlingsrum, samt en opmærksomhed på både virksomheders ledere og medarbejdere.