

Erhvervspartnerkaber



Erhvervspartnerkaber

Udarbejdet af Jacob Norvig Larsen og Jesper Ole Jensen, SBi for Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

September 2019

Grafik og layout: Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

Fotos: Pixabay.com

ISBN: 978-87-90661-73-1

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

Carsten Niebuhrs Gade 43

1577 København V

Tlf.: 7221 8800

info@tbst.dk

© 2019: Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

Indhold

Indhold	3
1. Indledning	4
2. Erhvervspartnerskaber	5
Udfordringen	6
3. Organisering	7
Formel, offentlig organisering	8
Byforum	8
Town Center Management (TCM).....	9
Formel, privat organisering	10
Koordineret erhvervsudlejning.....	11
Business Improvement District, BID.....	11
Uformel, offentlig organisering	13
Uformel, overvejende privat organisering	13
Netværkssamarbejde	14
Valg af organisering?	14
4. Kommunens rolle	16
5. Erhvervspartnerskab i praksis	18
Litteratur	20

1. Indledning

I disse år medfører økonomiske strukturændringer i mange byerhverv nye samfunds- og planlægningsudfordringer i købstæder, stationsbyer, og storbyer. Det kommer ikke mindst til udtryk i funktionstømning af lokaler, der før har været benyttet til blandt andet detailhandel, banker, håndværk og fremstillingsvirksomhed.

I de seneste to årtier er der desuden truffet politiske beslutninger, f.eks. vedrørende planlov og byfornyelseslov, der sigter på at øge markedsbaserede aktørers indflydelse på byernes udvikling og planlægning. Den offentlige planlægning sker i samarbejde med andre aktører, og de midler der er til rådighed for den offentlige sektors involvering, f.eks. gennem offentlig byfornyelse, er reduceret.

Samlet set sker der således løbende en reduktion af den offentlige aktivitet i byfornyelse og byomdannelse, hvorved markedsbaserede løsningers relative andel vokser. Det har fremmet interessen for at finde markeds-mæssige og hybride løsninger på byernes udfordringer. I mange kommuner arbejdes der på at udvikle nye måder at organisere byudviklings- og byfornyelsesindsatser på, herunder i højere grad at involvere nye grupper af private aktører og private ressourcer. Målet er for så vidt det samme som før, at styrke en bys eller bydels levedygtighed og konkurrenceevne for at forhindre erhvervsmæssigt, socioøkonomisk og fysisk forfald og dermed også faldende ejendoms-værdier. Men midlerne – et øget lokalt initiativ og samarbejde mellem grundejere, virksomheder og private foreninger og ofte også kommunen – er nye.

Publikationen her præsenterer en række modeller for hvordan sådanne lokale samarbejder om byomdannelse og erhvervsudvikling kan organiseres. Vi kalder disse samarbejder mellem grundejere, virksomheder, foreninger og kommune for erhvervs-partnerskaber.

Teksten i det følgende bygger dels på en gennemgang af international forskningslitteratur om erhvervs-partnerskaber, dels på erfaringer fra undersøgelse af forskellige typer erhvervs-partnerskaber i en både mindre og større danske byer. En mere udførlig gennemgang findes i *Erhvervs-partnerskaber. Analyserapport. SBI 2019*. Nærværende publikation indeholder først en generel præsentation af erhvervs-partnerskaber og deres muligheder. Dernæst følger en oversigt over forskellige måder hvorpå erhvervs-partnerskaber kan organiseres illustreret med konkrete modeller og erfaringer. For det tredje diskuteres den rolle, som offentlige partnere, typisk kommuner, har i erhvervs-partnerskaber.

2. Erhvervspartnerskaber

Anledningen til at partnerskaber etableres og deltagerkredsen finder sammen er ofte en oplevelse af en fælles udfordring i et givent område – f.eks. faldende omsætning, tomme butikker, kriminalitet, fysisk forfald, social udsathed, lav beskæftigelse eller lignende.

Årsagerne til de problemer skal blandt andet findes i de senere års betydelige ændringer i den økonomiske struktur i byernes handels- og produktions-erhverv. Det medfører faldende kundegrundlag for lokale virksomheder, mere konkurrence fra nye storcentre og internethandel, underbeskæftigelse for mange borgere i især udsatte bykvarterer samt trussel om gentrificering og forflytning af eksisterende beboere. Samtidig har mange byer og kommuner vanskeligere end før ved at finansiere byfornyelse, gaderenholdelse, vedligeholdelse af bygninger og offentlige rum, hvilket yderligere kan bidrage til en ond cirkel.

Den ofte defensive baggrund for etableringen af et erhvervspartnerskab adskiller det fra andre offentligt-private organiseringer, der sigter mod at fremme lokal by- og erhvervsudvikling. Enterprise zones, business regions, innovationsdistrikter er eksempler på organiseringer, der er forankret et bestemt (geografisk) sted, og hvor baggrunden er et offensivt (politisk) ønske om lokal eller regionaløkonomisk vækst.

Et erhvervspartnerskab er kendetegnet ved, at det:

- 1 Vedrører et geografisk afgrænset lokalområde og har fokus på den service som virksomheder og deres kunder bliver mødt med. Det kan vedrøre byrummets indretning, renholdelse og sikkerhed; men også f.eks. markedsføring af området og dets virksomheder
- 2 Især har medlemmer fra private virksomheder, butikker, iværksættere mv., men meget hyppigt også inkluderer et samarbejde med kommunale repræsentanter fra forvaltninger og institutioner og andre lokale aktører i området som grundejere, boligselskaber og frivillige foreninger
- 3 Potentielt er udviklingsorienteret, dvs. kan varetage visse daglige driftsopgaver som renholdelse, markedsføring og mindre events, men også rækker ud over det og omfatter en forandring af området og udvikling af gode rammer for kvarterets virksomheder og borgere.

Erhvervspartnerskaber adskiller sig således fra mange andre typer samarbejder mellem virksomheder. Erhvervsforeninger, erhvervsråd, handelsstandsforeninger, mv. har ganske vist også oftest sine medlemmer fra et bestemt område (en kommune, by eller bydel). Men deres formål er som regel primært at varetage medlemmernes interesser i bred forstand og at lobby for en generel forbedring af virksomhedernes rammevilkår, yde medlemsservice, arrangere events eller lignende. Et erhvervspartnerskabs fokus er derimod rettet mod bestemte forandringer i et bestemt, geografisk afgrænset område, og det involverer oftest andre aktører end kun f.eks. detailhandlen. Et erhvervspartnerskab kan omfatte mange forskellige virksomhedstyper og -størrelser og vil desuden ofte også have deltagere fra både den offentlige og den civile sektor. Dvs. at der også medvirker aktører fra kommune, offentlige institutioner, foreninger og netværk i lokalområdet.

Samtidig er det centrale ved erhvervspartnerskaber, at de repræsenterer en ny type organisation i byudviklingen. Tidligere har det oftest været offentlige aktører, primært kommunerne, og private fonde, der har varetaget forbedring af byrum og udviklingen af byens steder, f.eks. med områdefornyelse, byomdannelse, renoverings- og bevaringsprojekter mm. Mange kommunale

projekter involverer lokale foreninger og frivillige, men har ofte haft begrænset held med at involvere områdets virksomheder. Sidst, men ikke mindst, er erhvervspartnerne i princippet permanente organiseringer, mens f.eks. offentligt og fondsbetalte byfornyelsesprogrammer og -projekter altid er tidsbegrænsede.

Udfordringen

Ved indledningen af et samarbejde om at etablere et erhvervspartnerne er det gavnligt at gøre sig klart, hvad anledningen til at etablere en organisering egentlig er. Hvilke udfordringer i det pågældende område ønskes primært taget op?

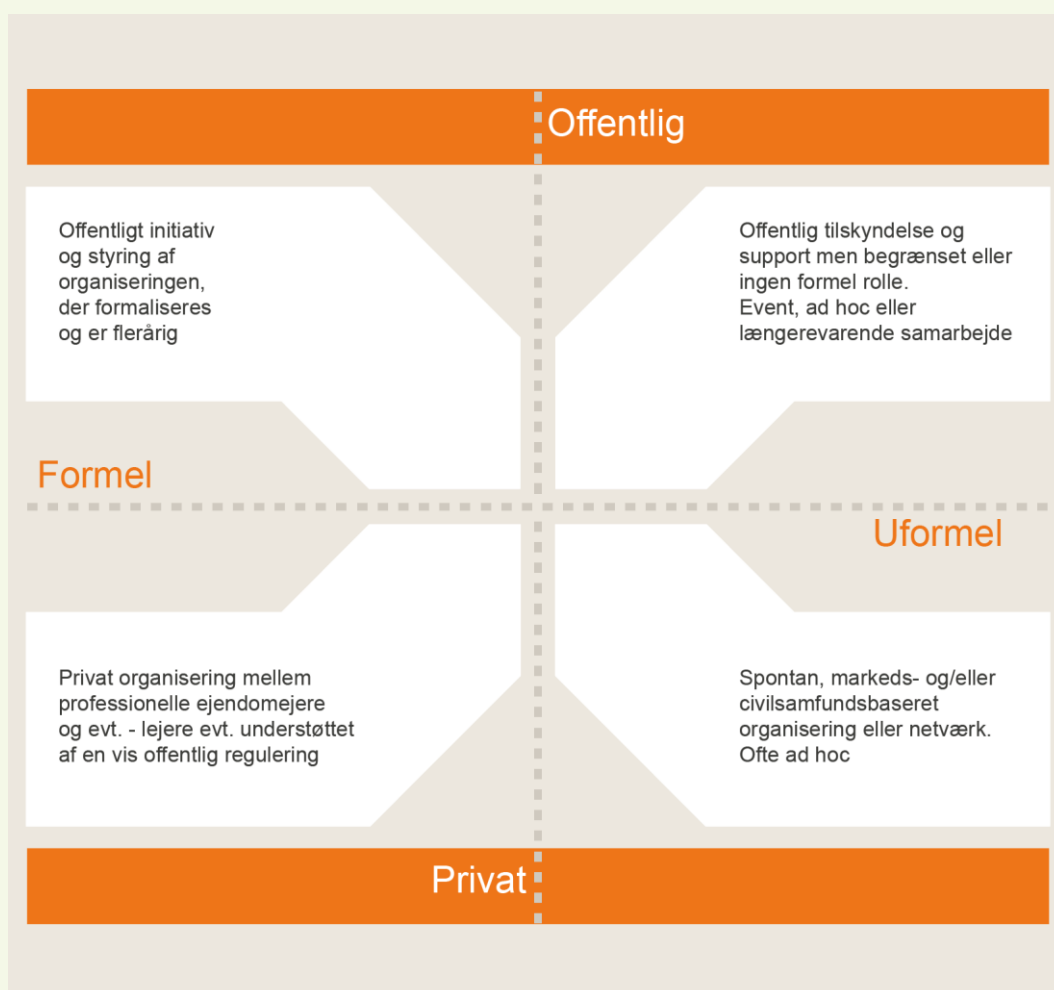
- Er udgangspunktet defensivt eller offensivt? Er der en nedadgående udvikling som ønskes vendt – eller ønsker man at udvikle og skabe noget nyt?
- Hvilke udfordringer er de mest grundlæggende – og skaber måske afledte udfordringer? Er det faldende omsætning i lokale butikker og virksomheder, som igen medfører tomme erhvervslokaler?
- Er det konkurrence fra storcentre og internethandel der fjerner grundlaget for et lokalt butiksliv?
- Er det grundejerne der har et problem med faldende ejendomsværdier og deraf følgende dårlig bygningsvedligeholdelse og måske forfald?
- Oplever virksomheder og borgere, at renholdelse er sparet væk og det fysiske miljø forfalder og skræmmer butikkernes kunder væk?
- Er det kommunen, der har en udfordring med stigende udgifter til gaderenhold, sociale udgifter, o.lign.?
- Er der sociale problemer som kriminalitet, anti-social adfærd, og generel utryghed.

3. Organisering

Erhvervspartnerskaber med et stedsorienteret fokus kan tage mange forskellige organisatoriske former. Variationen udfolder sig i primært to dimensioner eller langs to akser. Den ene er dimension er graden af formalisering og forpligtelse. I den ene ende af akseren er organiseringen frivillig, åben, relativt løs og netværksbaseret. I den anden ende af skalaen er organiseringen formel, professionaliseret og – under visse omstændigheder – med obligatorisk medlemskab, som i et *business improvement district*.

Den anden dimension vedrører deltagernes baggrund på en privat-offentlig akse. I den ene ende af akseren er organiseringens deltagere overvejende private virksomheder, mens offentlige aktører har en tilbagetrukket rolle. I den anden ende har organiseringen mere karakter af offentlig organisation eller opretholdes af ressourcer fra en eller flere offentlige organisationer, om end der ofte samtidig vil være en inddragelse af civile og private aktører.

Figuren viser eksempler på organiseringstyper i de fire felter, som fremkommer når de to akser kombineres (Warnaby, Alexander & Medway, 1998; Coca-Stefaniak, Parker, Quin, Rinaldi & Byrom, 2009).



De fire grundtyper bidrager med et overblik over principielt forskellige organiseringer, men i praksis finder man selvsagt sjældent grundtyperne i ren form. Dels placerer et konkret partnerskab sig ofte mellem to typer, dels sker der som regel en udvikling over tid. F.eks. ved at en organisering, der starter som et uformelt, spontant netværk i løbet af nogle år formaliseres og etableres mere og mere. I det følgende redegøres der for de fire grundtyper i 'ren' form. De illustreres med en række konkret eksempler som i nogle tilfælde reelt ikke entydigt lader sig placere alene i ét af de fire felter. Der er imidlertid en pointe i at skelne mellem typerne, for organiserings karakter og aktørernes roller er forskellige afhængigt af placeringen på de to akser. I en konkret situation, hvor lokale aktører finder, at der er anledning til og behov for at etablere et erhvervspartnerkab, er det nødvendigt at tage stilling til flere ting. For eksempel

- Hvilken type partner skal tage initiativet?
- Hvilken organiseringsform stiles der efter?
- Hvor skal ressourcerne til at drive partnerskabet komme fra?
- Hvilke aktiviteter er vigtigst at starte først? og ikke mindst
- Hvilken forandring ønsker man at opnå?

Formel, offentlig organisering

Det typiske eksempel på et steds-orienteret, formelt organiseret partnerskab med primært offentligt organisationer som aktive parter er byfornyelse, især områdefornyelse, der udtrykkeligt er rettet mod et geografisk afgrænset område. Der indgår ofte aktiviteter, der skal involvere områdets virksomheder. Ofte med hensigten at fremme beskæftigelse for ubeskæftigede eller socialt udsatte beboere i kvarteret. I øvrigt er partnerskabets deltagere især offentlige organisationer som forskellige kommunale forvaltninger, offentlige institutioner og andre offentlige virksomheder, f.eks. kommunale drifts-enheder. Ud over involvering af områdets virksomheder, kan der være tale om inddragelse af beboer- og borgerforeninger og andre lokale, frivillig-organisationer, ligesom der afholdes borgermøder, lokale workshops o.lign. Det er dog en erfaring fra mange områdefornyelser, at for en kommunal organisation er det vanskeligt at etablere et bæredygtigt samarbejde med lokalområdets virksomheder. Forvaltningens og virksomhedens verden og interesser er meget forskellige, og det samme er derfor også incitamentet til at indgå i et samarbejde. Desuden er byfornyelsen ofte begrænset i både tid og budget, så når byfornyelsesprogrammet er udført forsvinder organiseringen ofte.

Der er imidlertid en række organisationsformer, hvor lokale grundejere og virksomheder er langt mere integreret i et samarbejde med kommunen. Samtidig har partnerskabet en etableret og permanent karakter, dog således at der med jævne mellemrum, f.eks. hvert tredje-femte år, tages stilling til fortsættelse af samarbejdet. Initiativet kan være taget af offentlige eller private parter, men den offentlige part, kommunen, har en kernerolle i kraft af løbende at yde støtte finansielt, med sekretariatstid eller lignende ressourcer. De kaldes ofte i Danmark byforum, i Sverige *affärsutvecklingsområde* og i UK *town center management*.

Byforum

Byforum betegner et samarbejde mellem kommune (både administrativt og politisk niveau) og private erhverv, der typisk omfatter jævnlige møder og udvikling af projekter. De kan være organiseret forskelligt, ligesom der kan være forskel på deltagerbetaling og sekretariatsfunktionen. Deltagelsen kan både være åben og frivillig (eksempelvis hvis der kræves betaling), men deltagerkredsen kan også være udvalgt selektivt. Typisk omfatter deltager-kredsen i et byforum kommune og erhvervsliv. Geografisk omhandler byforum ofte bymidten, og i flere tilfælde kaldes byforum da også "bymidte-samarbejder". Selvom der ikke nødvendigvis betales til drift af et sekretariat, så bidrager deltagerne

typisk gennem medfinansiering eller anden praktisk og støtte og med arbejdstid til de arrangementer, events, forbedringer eller andet, der gennemføres i regi af byforum.

Eksempler

Der er etableret byfora i flere danske byer, herunder Esbjerg, Ribe, Bramming (alle tre med samme styregruppe under Esbjerg Kommune), Holbæk, Hillerød, Kirke Hyllinge, Vordingborg (der også har igangsat forsøgsprojektet "De røde løbere"), og flere er under opstart, bl.a. i Bjerringbro.

Esbjerg Byforum er etableret i 2002 og dermed landets ældste. Formålet er at fremme dialog og samarbejde mellem bymidternes parter, udvikle og gennemføre konkrete projekter, der styrker bymidterne, at skabe samfinansiering mellem de private og offentlige parter, at styrke kommunens konkurrenceevne og sammenhængskraften i kommunen. Det er kommunen som agerer sekretariat, dvs. står for at planlægge og indkalde til møder -- de deltagende private parter betaler ikke for at deltage i forummet. Derimod med-finansierer de i høj grad de aktiviteter og investeringer, man i Byforum beslutter at gennemføre. Deltagerne er erhvervsledere, handelsstandsforeninger, restauratører, hoteldirektører, bankdirektører, fonde, kulturhuse, organisationer (cyklistforbund, taxa, politi, turistkontor), politikere og administration fra kommunen (koordinering, sekretærbistand, gennemførelse). Deltagerne udvælges af kommunen (eller af det eksisterende byforum). På baggrund af gode erfaringer med Esbjerg Byforum nedsatte byrådet efter kommunalreformen i 2007 desuden byfora i Bramming og Ribe. Hvert byforum mødes to gange hvert år og diskuterer udviklingen, udarbejder handleplaner og igangsætte initiativer i bymidterne. Det er stadig Byrådet, der beslutter men de tre byfora indstiller projekter. De tre byfora mødes et par gange om året i et Fælles Forum. Her udveksles erfaringer og fælles initiativer drøftes. Dette er med til at styrke sammenhængskraften i kommunen. I Ribe er det Ribe Board, som er et samarbejde mellem Esbjerg Erhvervsudvikling og det lokale erhvervsliv i Ribe. Det ledes af byens handelsstandsforening, og er frit for alle der ønsker at deltage. Det er således uformelt og uden betaling (Holck, 2016). Bramming Byforum har en række lokale virksomheder, institutioner og foreninger som medlemmer, 24 i alt. Hertil kommer repræsentanter for de politiske udvalg i byrådet (4) og desuden en række medarbejdere fra den kommunale forvaltning (7). Senest er iværksat to større initiativer: Dels er der i 2014-2015 udarbejdet en ny lokalplan for midtbyen. Den samler og afløser en række mindre lokalplaner og overfører et mindre landzoneareal til byzone. Dels er der formuleret et områdefornyelsesprojekt, som i 2016 har modtaget tilsagn om statslig støtte i henhold til byfornyelsesloven.

Holbæk Byforum er etableret i 2015 som et samarbejde etableret mellem kommunen, handelsstandsforeningen, ejendomsejere i bymidten, Sjællandske medier, og erhvervsforum. Baggrunden var, at Holbæk på det tidspunkt var presset i konkurrencen med andre byer om detailhandel. Fokus for byforum er derfor på at styrke bymidten. Der er etableret et sekretariat med 1 fuldtidsmedarbejder og tre deltidsmedarbejdere, som finansieres gennem bidrag fra handelsstandsforeningen og Holbæk kommune (1,7 mio. kr./år) samt bidrag fra andre medlemmer (Holck, 2016). Der arbejdes på at tiltrække flere medlemmer, også uden for bymidten.

Town Center Management (TCM)

TCM er en organisationsform baseret på frivillig deltagelse og kommunen har typisk en aktiv rolle. TCM er udbredt i flere europæiske lande, og kan beskrives som et bymidtepartnerskab, hvor aktørerne er detailhandelen, kommunen og ejendomsejere. Deltagerne betaler typisk til at drive et fælles sekretariat, der gennemfører forskellige aktiviteter i området (inventar-forbedring, branding, samarbejde mm.). Fokus er på stedet, og på en holistisk, inddragende og kontinuerlig tilgang, hvor man bryder med den opdeling der traditionelt har været mellem forskellige forvaltninger, mellem offentlige og private aktører mm. (Holck, 2016). Foreningen Association of Town Centre Management (ACTM) definerer TCM som "*a coordinated and proactive initiative designed to ensure that our town and city centres are desirable and attractive places. In nearby all instances the initiative is a partnership between the public and private sectors and brings together a wide-range of key interests*" (Coca-Stefaniak et al, 2009).

Der er etableret en lang række TCM i UK og i en række andre lande, herunder Spanien, Italien, Sverige, Østrig, Frankrig, Norge og Tyskland, bl.a. med nationale støtteordninger til etablering af TCM. Der er forskellige varianter af TCM i landene. F.eks. er der i flere lande opstået flere overvejende privat-drevne TCM med små og mellemstore handlende, typisk lokaliseret i de historiske bycentre, hvor kommunen ikke har været involveret.

Eksempler

Der er en række eksempler på TCM-lignende samarbejder etableret eller under etablering i danske byer eller byområder, hvor kommunen i samarbejde med lokale virksomheder, institutioner mv. søger at udvikle et særligt geografisk område i byen. Herunder kan nævnes Vidensby Lyngby, Gladsaxe Erhvervsby, der er BID-inspireret, og C4 i Hillerød, der både defineres som et TCM og et byforum, hvilket illustrerer, at grænsefladen mellem de forskellige modeller er glidende.

I Cesena i Italien blev der i 2003 etableret et mindre TCM, for at modvirke faldende besøgstal til bymidten pga. etablering af storcentre uden for byen. Det er baseret på et strategisk samarbejde mellem de små handelsdrivende, og to af de største handelsforeninger i Italien. Der opkræves ikke medlems-betaling, men er baseret på frivillige donationer fra medlemmer, samt betaling fra kommunen og handelsstandsforeningen. Der arbejdes med en højere grad af formalisering, der kan modvirke adfærd, som af nogle betegnes som et *free-rider* problem, ligesom der arbejdes på at ansætte en koordinator.

I Terrassa i Catalonien blev der i 1990'erne etableret en TCM-aftale for at modvirke konsekvenser af storcentre tæt på bymidten. Deltagerne var Terrassa Byråd, den Catalanske Regering, samt de lokale handelsstandsforeninger. Målet var at revitalisere det historiske område i Terrassa. Samarbejdet er offentligt-privat, men stærkt drevet af de offentlige institutioner i et formelt samarbejde. Det blev første skridt på vejen til at etablere et offentligt-privat partnerskab i Terrassa center, med det formål at levere en samlet management service i området.

Formel, privat organisering

Her er erhvervspartnerens deltagere primært private virksomheder fra lokalområdet. Deltagelse og kontingentbetaling kan – gennem delstatslig eller national lovgivning (dog ikke i Danmark) – være gjort obligatorisk, som i et business improvement district, BID (se nedenfor) og blive opkrævet af offentlig myndighed, hvis der ikke er flertal imod det blandt de lokale ejendoms- og virksomhedsejere. Partnerskabets mål er eksplicit en forbedring af et geografisk veldefineret lokalområde med henblik på at forbedre dets konkurrenceevne over for andre byområder, f.eks. større indkøbscentre og nabobyer eller-bydele. Den formelle organisering og en sikret indtægt gen-nem obligatorisk medlemsbetaling gør det muligt at opretholde en mere permanent organisering med sekretariat, dvs. en professionel ledelse af partnerskabet. Aktivitet er dermed ikke afhængig af medlemmernes frivillige indsats i eller uden for arbejdstid. Hensigten med denne type erhvervspartnerenskab er ofte at sikre ejendomsværdier bl.a. ved at reducere andelen af ikke udlejede erhvervs- og butikslokaler, at mindske kriminalitet og utryghed, at skabe større omsætning i lokale butikker gennem bedre markedsføring (branding/identitet), og at forbedre ren- og vedligeholdelse af offentlige arealer. Ofte en blanding af dem alle. Gængse aktiviteter vil derfor være vagtjeneste, fælles markedsføring, renhold, fysisk forskønnelse, arrangement af events o.lign. Modellen er almindelig kendt fra butikcentre, hvor en centerforening eller centerejer tilbyder netop disse services og rene og sikre omgivelser. Forskellen mellem et indkøbscenter og et bindende erhvervs-partnerskab som et BID er, at det første angår en privat ejendom, ofte en enkelt matrikel, mens det sidste ofte vedrører både et større antal private matrikler og offentlige arealer (Eick 2012:131).

Tomme erhvervslokaler eller af ejendomsejerne uønskede aktiviteter i og ved butikslokaler kan tackles med mindre forpligtende midler end et BID med tvungent medlemskab. For eksempel kan et områdes ejendomsejere søge at opnå enighed om, hvilke aktiviteter man ønsker at udleje erhvervslokaler og hvilke man ikke ønsker. Et sådant udlejningspartnerskab kan også arbejde med koordinering af betingelser og vilkår for udlejning, fælles markedsføring og profilering af området mm. Samarbejdet kan styres med formelle aftaler (kontrakter) og samtidig være frivilligt. Det er en måde at omgå *prisoners dilemma*-situationer, hvor individuel optimering – f.eks. udlejning til formål, der ikke bidrager til gadens eller områdets udvikling – skader naboernes og det fælles områdes udviklingsmuligheder. Koordineret erhvervsudvikling er en sådan partnerskabstype.

Koordineret erhvervsudlejning

Ledige erhvervslokaler og ikke mindst butikslokaler er mange steder i danske byer en ressource, hvor efterspørgslen er mindre end udbuddet. Det skyldes dels øget internethandel, dels økonomisk koncentration i detailhandelen inden for både dagligvarer og udvalgsvarer, som medfører lukning eller udflytning af butikker til indkøbscentre uden for de gamle bymidter. Når der ikke sker samarbejde og koordinering af butiksudlejningen i et kvarter eller hovedgade, vil der ofte blive lejet ud til butikstyper, der ikke bidrager til det lokale bymiljø udvikling. Solcentre og spillehaller er eksempler på butikstyper, der lukker facaden mod gaden. Ejerskabet til butikslokaler er ofte spredt på mange forskellige ejere, f.eks. enkeltpersoner, ejerforeninger, andelsboligforeninger, banker, ejendomsselskaber, kommune, osv. Det kan derfor være vanskeligt at opnå koordinering med bindende aftaler om, hvilke butikstyper man ønsker ind i kvarteret eller gaden, og hvilke typer der er uønskede af hensyn til det lokale byliv.

Eksempler

Der findes eksempler på, at det er lykkedes at udvikle modeller for hvordan man kan styre og koordinere butiksudlejningen, men indtil videre omfatter de få eller blot én ejer. I Jægersborggade i København ejes samtlige gadens ejendomme af én andelsboligforening. Blandt andet foranlediget af problemer i gaden med ulovlig handel og anden kriminalitet besluttede andelsboligforeningen en strategi for butiksudlejningen. Den har i dag resulteret i et levende butiksmiljø, hvor alle lokaler er udlejet og butikkerne bidrager med åbne, velkommende butiksfacader, hvor der før var barnevognsrum og cykelparkering. Samtidig har andelsboligforeningen fået en stabil lejeindtægt.

I Sydhavnen i København ejer boligselskabet AKB en betydelig del af ejendommene, på Borgbjergsvej faktisk samtlige ejendomme. Økonomisk er ejerskabet imidlertid delt på et større antal boligafdelinger, der juridisk er separate enheder. Samtlige afdelinger råder over butikslokaler og afdelingernes økonomi påvirkes direkte af tomgang og manglende lejeindtægt. For at undgå tab kan der derfor for den enkelte afdeling være et stærkt incitament til at leje butikkerne ud til stort set hvem som helst. Fra 2017 er boligafdelingerne på Borgbjergsvej imidlertid gået sammen om, at etablere en koordineret erhvervsudlejning. Der er derfor i fællesskab ansat en erhvervs-koordinator, som i en treårig periode fungerer som bindeled mellem på den ene side boligafdelingernes fælles strategi og handleplan for erhvervsudlejningen og, på den anden side, lejerne af butikkerne. Økonomisk forventes det, at investeringen at ansætte erhvervskoordinatoren fra det tredje år vil begynde at blive betalt tilbage i kraft af stigende lejeindtægter. Huslejerne stiger, dels på grund af mindre tomgang, dels fordi et kvalitetsløft af butikstyperne gradvist vil muliggøre en lejestigning.

Business Improvement District, BID.

Sammenlignet med de andre partnerskabstyper er *business improvement districts*, BID ret anderledes, idet den bygger på, at et flertal af grundejerne i et område kan tvinge resten af grundejerne til at være medlem.

BID er en organiseringsmodel, der har sit udspring i Toronto i 1970'erne, hvor private virksomheder i bykernen gik sammen om at reagere på konkurrencen fra et nyt forstads-butikscener og åbningen af en ny metrolinje, som flyttede pendlende forbrugere under jorden og væk fra gadeplan. Anledningen var således en kombination af faldende antal kunder i midtbyens butikker, faldende omsætning og voksende problemer med byrummets løbende renholdelse, sikkerhed og generel vedligeholdelse. Med et BID, hvor alle et givent områdes virksomheder er medlemmer, opnås mulighed for, at de private aktører kan tage ansvar for det byrum, hvor de har deres forretning. Hvis den offentlige service opleves for ringe eller fraværende, kan en privat BID-organisation tage over. Et BID er således drevet af ønsket om at markedsføre et område bedre og gøre det attraktivt for virksomhedernes (butikkernes) kunder, samt sikre et højere serviceniveau, hvilket også kan være til gavn for grundejerne og for kvarterets øvrige beboere.

Et central element i BID-modellen er høj deltagelsesgrad, så der ikke er virksomhedsejere, der undlader at bidrage til den fælles forbedring af om-rådet eller ikke vedlige- og renholder deres egen ejendom. Medlemskab af et BID er ikke frivilligt ligesom medlemskab af f.eks. en handelsstandsforening er det. Den tvungne deltagelse, som vedtages hvis der ikke er et flertal imod, begrundes især med, at man ønsker at undgå såkaldt free-riding. I Canada, USA, UK, Irland, Sydafrika, visse tyske länder og flere andre steder er der vedtaget delstatslig eller national lovgivning, der tillader kommunen at opkræve kontingentet til et BID. Sådan lovgivning findes ikke i Danmark. Medlemsbidrag går til et fælles sekretariat, der varetager forskellige opgaver, herunder renholdelse, sikkerhed, fysiske forbedringer, fælles indkøb, markedsføring, arrangementer, mv. Selve BID-organisationen arbejder non-profit. Opgaven for offentlige aktører i relation til BID-modellen er, dels at modellen selvsagt skal være lovliggjort i national/statslig lovgivning (hvilket ikke er tilfældet i f.eks. Danmark og Sverige), dels at stå for opkrævning af afgiften, men også løbende at samarbejde med BID-organisationen om f.eks. gaderenholdelse mv.

Erfaringerne fra udlandet viser, at BID-modellen benyttes i flere og flere byer, og at mange BID, ved afstemning blandt medlemmerne, fornyes, ved udløbet af en BID-periode, som typisk er tre-fem år (Realdania 2015). Der er endnu ikke mange erfaringer med effektmålinger af BID, men de har bl.a. været kritiseret for at medføre en privatisering af det offentlige rum med begrænsninger i tilladte aktiviteter og eksklusion af visse sociale grupper (Eick 2012, Gross 2013).

Eksempler

Et i Danmark ofte nævnt eksempel på et succesfuldt BID er Bryant Park i New York City, hvor der også er snesevis af andre BID'er. I USA og Canada er BID særdeles udbredt metode til at opnå privat forvaltning af offentlige arealer. I Europa er der flere BID i blandt andet Hamburg, f.eks. Neuer Walle, lige som modellen har vundet stor udbredelse i UK. Ud over de klassiske BID i butiksområder etableres der i stigende grad andre typer BID, f.eks. i turisme-destinationer og på steder med et bestemt tema f.eks. whisky-produktion.

I Salzburg dannede man i 2003 et BID-selskab i samarbejde med lokale handelsstandsforeninger, der bl.a. har til formål at drive et *management scheme* for bymidten. Finansieringen sker gennem tvungne bidrag fra medlemmerne, og der betales afgift over skatten, pålagt af byrådet. Programmet styres af en komite på 20 medlemmer, der bestemmer alt i programmet. Kommunen har fire pladser, men har ikke stemmeret når det gælder finansielle emner. Udfordringerne er som for andre BID, at der er et stort pres for at føre betalingerne for BID tilbage til de handlende, og at se handlinger der modvirker konkurrencen fra butikscener uden for byen.

Kirke Hyllinge Byforum er et privat drevet byforum, der igangsætter en række aktiviteter og forbedringer i Kirke Hyllinge (Løjre Kommune). Indsatsen er frivillig, men finansieringen af indsatserne baseret på betalinger fra medlemskaber fra private, erhverv og foreninger. Foreningen har en bestyrelse med medlemmer fra en række lokale erhverv og foreninger. Bestyrelsen koordinerer en række opgaver, herunder reklame for byen, administration af Byforums hjemmeside og Facebook-gruppe, kalender med oversigt over arrangementer og events, velkomstbrochure mm. Der arbejdes

på forskellige projekter, herunder genetablering af de gamle stier i og omkring Kirke Hyllinge, etablering en ny sportshal, der samtidig kan være samlingssted for Kirke Hyllinges kulturliv, og dermed give sport, kultur, interesser og kommunale funktioner et fælles samlingspunkt. I samarbejde med Kirke Hyllinge Bylaug varetages forskellige driftsopgaver, bl.a. flaghejsning, flagudlejning, vedligehold af gadekæret og pasning af ænder (<http://forum4070.dk>).

Et andet dansk eksempel findes i Vejle Kommune, hvor der arbejdes med en model, hvor kommunen giver tilskud til opstart af lokale BIDs, dvs. samarbejder med lokale erhvervsdrivende, primært inden for detailhandelen. Deltagerne er ejendomsjere, (butik-) lejere, cityforeningen og en repræsentant fra kommunen. Der er pt. fire BIDs i Vejle midtby, det ene for nattelivs-restaurationer, barer mm, og fire øvrige i omegnsbyer (Børkop, Jelling, Egtved og Give). Kommunen har et budget op 30-80.000 kr. pr BID, som kan bruges til aktiviteter, forbedringer mm. Til aktiviteterne som f.eks. koncerter mm. står BIDs selv for at arrangere, og supplere med en lang række praktiske ting, som kommunen ikke betaler for. Der er altid nogle ting de enkelte deltagere kan bidrage med, ressourcer, folk de kender som har andre kompetencer man kan trække på. Deltagerne leverer selv meget til de pågældende indsats, derfor er det en god forretning for kommunen. Indsatsen (der formelt set ikke er et BID, da man ikke kan tvinge deltagere til at være med) blev igangsat efter inspiration fra BID i Hamborg. Formand for City-foreningen i Vejle har været igangsætter for initiativet, og får støtte af kommunen til at starte og facilitere lokale BID. De lokale BID indgår også i et mere overordnet og strategisk niveau, diskuterer udvikling af de forskellige områder, om der er noget som skal med i kommuneplaner mm. Der er rigtig gode erfaringer med BID-ordningen, og alle har oplevet en eller anden form for positiv effekt, selvom problemerne er meget forskellige i de enkelte områder.

Uformel, offentlig organisering

Partnerskaber hvis formål er at afholde aktiviteter som lokale kulturfestivaler, idrætsarrangementer og lignende forudsætter ofte en række offentlige tilladelser og finder typisk sted i byens offentlige rum. Et sådant partnerskab er måske oftere tidsbegrænset end permanent, og samarbejdspartnerne er måske oftere non-profit virksomheder og lokale og civile organisationer end kommercielle virksomheder. Lokale offentlige organisationer som skole, sundheds- og forebyggelsesafdeling o.lign. er andre eksempler på offentlige aktører.

Eksempel

Et eksempel på denne organiseringsform er Ludlow i Wales, som var den første by i UK til at blive *Cittaslow*. Det har medført forskellige planinitiativer i byen, som har dannet ramme for lokal udvikling af et *place management* koncept. Gennem forskellige udviklingsprojekter blev der etableret et TCM, som en socio-økonomisk forvaltning af bymidten. Ved at have TCM som en social-økonomisk virksomhed og aktivt at involvere lokale aktører menes det at man får et bedre lokalt engagement (bl.a. gennem stor grad af frivillighed), og en højere *livability*.

Uformel, overvejende privat organisering

Netværk og andre løse organiseringsformer, hvor der nok kan være en moralsk forpligtelse til deltagelse og aktivitet men ikke nogen form for juridisk binding. Incitamentet til deltagelse ligger i forventning om, at fælles organisering og aktivitet medfører nyttig videndeling og kontakt til andre aktører. Det kan være direkte forretningsmæssigt interessante muligheder, eller der kan være tale om forventning om en mere generel forbedring af rammebetingelser for virksomhed. Basis for organisering er fælles interesse i udvikling af en lokalitet, ressourcer, beslægtet produktion eller marked. En handelsstandsforening, hvor medlemskab er frivilligt, kan også være eksempel på en mere permanent organisering af denne type, selv om der ofte vil være formelle elementer i form af egentlig foreningsdannelse med kontingent, vedtægter og generalforsamling. Tidsbegrænsede projekter og ad hoc organiseringer til afholdelse af markedsdage eller andre events er andre eksempler. Almindelige organiseringer af denne type er også en række foreninger, hvor medlemskab

er frivilligt, f.eks. erhvervsforening, handelsforening/bymidteforening, og borgerforening. En grundejerforening og medlemskab af den kan være bestemt i lokalplan eller servitut. Endnu mere uformelle, men ikke sjældent ganske slagkraftige organiseringer er forskellige former for netværk, hvor den væsentligste ressource ikke er økonomisk men ofte de aktives engagement, tid og arbejdskraft.

Netværkssamarbejde

Der findes en række indsats- og samarbejdsformer, som også omhandler en stedsbaseret indsats i samarbejde mellem forskellige lokale parter men ikke er formelt organiseret. Det kan være i form af netværk, event-baserede eller samarbejder, der ikke er formaliseret som en egentlig forening (med vedtægter mm.), ikke indebærer betaling, og ikke nødvendigvis har defineret en vision for området, men alligevel har fælles interesser i at mødes og samarbejde lokalt. Det kan være samarbejder med forskellige deltagerkredse, både offentlige og private aktører.

Eksempel

NVærk er en netværksgruppe for iværksættere, erhvervsdrivende og andre aktive i Københavns Nordvest-kvarter. Gruppen, der blev etableret i 2016, er en udløber af Fuglekvarteret områdefornyelse. Den fungerer som en Facebook-gruppe (med 117 medlemmer), og deltagerne mødes fire gange årligt for at diskutere bl.a. samarbejder og lokale events. Det er primært rettet mod iværksættere og kreative erhverv. Mantraet for NVærket er at "... erfaringen viser at netværk trives, når medlemmerne byder ind med mere end de tager, når der er diversitet og når der er koordinering til at holde events" (NVærk Facebook-side). NVærket er således i sin vorden, og har indtil videre fungerer som forum og mødested for mindre opstartsvirksomheder og kreative erhverv i NV-kvarteret. Områdeafgrænsningen er hele Nordvest-kvarteret, hvilket bl.a. indebærer at der samarbejdes med den nuværende Områdefornyelse Nordvest. Netværket faciliteres af Vibe og Tone, en lokal kulturvirksomhed, der er etableret i 2016, og arbejder med etablering af events (særligt musikalske), med netværksopbygning og med udviklingsprojekter.

Valg af organisering?

Som det er fremgået, er de beskrevne modeller for lokale erhvervspartner-skaber ganske forskellige på en række centrale punkter. I forbindelse med etablering af et erhvervspartner-skab skal der med andre ord træffes nogle valg om selve organiseringen – så at sige langs de to akser formel-ufornel og privat-offentlig

Formål og effekt?

Det blev nævnt tidligere, at der indledningsvis skal være klarhed over, hvilke udfordringer erhvervspartner-skabet først og fremmest ønsker at tage op det pågældende sted. Det er på samme måde afgørende, at overveje hvilken primær effekt, der ønskes, så kræfterne ikke spildes pga. manglende fokus. Ønskes der

- Virksomhedsøkonomiske effekter i form af flere kunder og større omsætning i butikker, restauranter, mv.
- Ejendomsøkonomiske effekter som ejendomsværdistigninger, højere (butik-) huslejer, højere vedligeholdelsesstandard.
- Serviceeffekter som mere og bedre renholdelse, øget sikkerhed, bedre priser til butiksejere på kommunale og private serviceydelser og lempede vilkår for benyttelse af det offentlige rum, f.eks. til vareudstilling, udeservering mv.
- Fysiske effekter i form af ændrede byrum, f.eks. bedre gadebelægninger, mere grønne omgivelser, nyt byrumsinventar, ændret trafikregulering og parkeringsforhold
- Sociale effekter i form af bedre lokal beskæftigelse, større integration af socialt udsatte, mere tryghed og mindre kriminalitet og hærværk.

Form og ressourcer

Udfordringer et givent sted kan have fællestræk med udfordringer andre steder, men samtidig er konteksten, de lokale omstændigheder, unikke. Det samme gælder betingelserne for at gøre noget. Et detaljeret kendskab til lokalsamfundets ressourcer er nødvendigt for at kunne bygge videre på eksisterende strukturer, viden, netværk og andre ressourcer, fremfor at risikere at etablere parallelle organiseringer, der konkurrerer med allerede eksisterende. På det grundlag kan der derpå staves stilling til spørgsmål om hvilken organisatorisk form, der ønskes:

- Skal partnerskabet være en formel foreningsdannelse, et selskab eller – for eksempel i en første fase – et mere løst, frivilligt netværk?
- Skal ressourcerne til partnerskabets aktiviteter komme fra kommunen eller fra de private og civile deltager? Skal der være en blanding af offentlige og private bidrag? Hvilken balance mellem pengebidrag og bidrag i form af arbejdstid, materialer mv.?
- Skal finansieringsmodellen ændres efterhånden som partnerskabet udvikler sig fra en startfase over udviklingsfase til modenhedsfasen?
- Hvad er den geografiske skala for indsatsen?

Erhvervspartnerens konkrete aktiviteter må med andre ord bestemmes af problemformuleringen og den ønskede effekt, men selvsagt også af hvad ressourcer og organiseringsmodel muliggør. En effektiv og bæredygtig organisering kan ofte udvikle sig 'nedefra' med afgrænsede konkrete aktiviteter, som, hvis de er succesfulde, gradvist giver mulighed for at udvikle og udføre flere aktiviteter og organisere og finansiere i større skala.

Der er med andre ord ikke én universalmodel for det gode erhvervspartner, men inspiration at hente i forskellige modeller. Det væsentlige er i den konkrete situation, at fokusere på stedets udfordring og ønsket effekt i lyset af den lokale kontekst, og vælge organisering efter det – ikke omvendt. Importerede modeller med succes andre steder og under andre omstændigheder og vilkår kan inspirere, men de hidrører jo netop fra en anden specifik kontekst (Lloyd & Peel 2013, Hoyt 2006).

4. Kommunens rolle

Det kan umiddelbart virke paradoksalt, hvis en offentlig myndighed som en kommune skulle igangsætte eller styre et partnerskab mellem private virksomheder, civilsamfundsorganisationer og andre ikke-offentlige lokale aktører. I en skandinavisk sammenhæng er der dog en vis tradition for, at offentlig styring og initiativ er mere omfattende end i mange andre nationer og politiske kulturer. Der er måske også en større forventning, fra både virksomheder og borgere, om at offentlige myndigheder påtager sig flere opgaver og mere styring af samfundsudviklingen. Som det er fremgået, er der i mange konkrete erhvervspartnermodeller en tydelig kommunal rolle. Der er i al fald tre grunde til, at et offentligt engagement meningsfuldt kan diskuteres i forbindelse med erhvervspartnerforhold.

1. Udfordringerne vedrører til dels forhold i det offentlige rum, hvor offentlige myndigheder traditionelt har ansvaret for at løse dem. Mindre vel-færdsstatslige budgetter og mere konkurrence om midlerne har medført øget interesse for at finde måder, hvorpå det offentlige kan mobilisere supplerende private og civile ressourcer.
2. Karakteren af problemerne er alvorlig og akut i den forstand, at markeds-bestemte forandringer, bl.a. i detailhandel, lokale boligmarkeder og fremstillingsindustrien, forløber hurtigt og med vidtrækkende økonomiske, demografiske og fysiske konsekvenser. Sker der begyndende økonomisk og fysisk forfald i en by eller bydel kan det erfaringsmæssigt hurtigt accelerere og medføre også andre samfundsproblemer.
3. Markedsbaserede aktører reagerer af forskellige årsager ikke altid på negativ udvikling i deres vilkår og omgivelser. Det er en klassisk opgave for byplanlægning og byfornyelse, at søge at afhjælpe den slags udfordringer. Selv om kommunen ikke alene har ressourcer og økonomi til at afhjælpe problemerne, kan der være en vigtig kommunal rolle i at op-muntre og støtte, at andre gør det. Endelig er der nogle partnerskabs-modeller, hvor offentlig regulering er en forudsætning, når f.eks. lovgivning skal ændres, som det ville være tilfældet, hvis den udenlandske BID-model skulle importeres til Danmark.

Med udgangspunkt i de forskellige cases, danske som internationale, kan der identificeres en række forskellige måder, kommuner bidrager til og deltager i erhvervspartnerforhold.

Igangsætter

I flere tilfælde er det kommunen som tager initiativ til samarbejdet, f.eks. ved at opfordre lokale virksomheder til at deltage i eller facilitere et lokalt partnerskab. I Gladsaxe Erhvervsby har kommunen eksempelvis været initiativtager, mens organiseringen er overtaget af de lokale virksomheder. I NVærket var det afslutning af byfornyelsen i Fuglekvarteret i København NV, der var startskuddet til, at der blev dannet et netværk som organiseres på privat basis

Sekretariat

Kommunen kan yde en aktiv rolle ved at servicere partnerskabet, eksempelvis indkalde til møder, udsende dagsordener, lægge lokaler til, invitere deltagere mm. Et eksempel er Esbjerg Byforum, hvor kommunens rolle har været aktivt at tage initiativ, give inspiration og frem for alt tilbyde en mangeårig sekretariatsfunktion. Der kan nogle steder være en udfordring i at få private og frivillige deltagere i et netværk til at tage ejerskab til samarbejdet, hvis den kommunale rolle bliver for dominerende.

Myndighed

Som myndighed har kommunen en mulig rolle i et lokalt partnerskab – dette opleves dog ofte som bremsende, hvis kommunale krav eller administrativ praksis stiller sig i vejen for partnerskaberne, eksempelvis ved en langsommelig byggesagsbehandling, der vanskeliggør etablering af lokale butikker.

Sponsor

Kommunen kan direkte eller indirekte subsidiere lokale partnerskaber. I Vejle kommune støtter man således de lokale BID, dels med direkte finansielt tilskud, dels gennem sekretariatsstøtte til formanden for City-foreningen, der er igangsætter og koordinator for de forskellige BID i kommunen.

Deltager

Kommunen deltager i flere af modellerne som interessant, typisk i TCM- og byforum-modellerne. Kommunens deltagelse vil typisk øge de private aktørers interesse for at deltage, da partnerskabet ofte kan tilbyde viden om den kommunale planlægning, forbedret myndighedsadgang mm.

Kommunen kan selvsagt på samme tid have flere roller i et partnerskab. Hvilke(n) rolle man som kommune vælger, afhænger af hvilken organiseringsmodel, man politisk og administrativt ønsker at fremme, og naturligvis af de ressourcer, kommunen råder over til formålet. En række spørgsmål om kommunens rolle skal afklares:

- Hvilken overordnet arbejdsdeling skal der være mellem offentlige og private aktører?
- Hvilke konkrete opgaver har de forskellige parter?
- Hvilke(n) aktør skal være anker-institution(er)?
- Hvilket bidrag yder den offentlige partner – finansielt, sekretariat/organisation eller andet?
- Er den offentlige partner alene igangsætter, og nedtrapper gradvist sit engagement, eller er man permanent med i partnerskabet?
- Hvilke aktiviteter må partnerskabet beskæftige sig med?
- Hvilke aktiviteter må partnerskabet IKKE beskæftige sig med?



5. Erhvervspartnerkab i praksis

Rundt om i bydele og byer er mange af de præsenterede modeller i praksis blandinger af de forskellige hovedtyper, der er præsenteret her. I flere cases indgår for eksempel både elementer af byforum, handelsstandsforening, TCM, netværk og andet. Det samme gælder finansieringen, som ikke nødvendigvis kun kommer fra deltagerne i netværket, men ofte fra forskellig side, eksempelvis støtteforeninger og lignende – og i Danmark ofte helt eller delvist fra kommunen. Reelt er der ofte tale om forskellige netværksmodeller, hvor en række aktører, foreninger, organisationer mm. opererer i et fælles privat-offentligt-civilt forum, hvor hensigten er at frembringe forbedringer og (nye) kvaliteter til det fælles byområde, de opererer i.

Erfaringerne fra danske, men især udenlandske eksempler, er, at de organiseringer, man arbejder med i en konkret kontekst ikke er statiske, men at der ofte finder en udvikling sted over tid. Det der starter som et uformelt og frivilligt netværk vokser og udvikler sig fra en partnerskabsmodel til en anden, bliver efterhånden mere formaliseret og udvikler sig til en egentlig forening med forpligtende medlemskab, betaling osv.

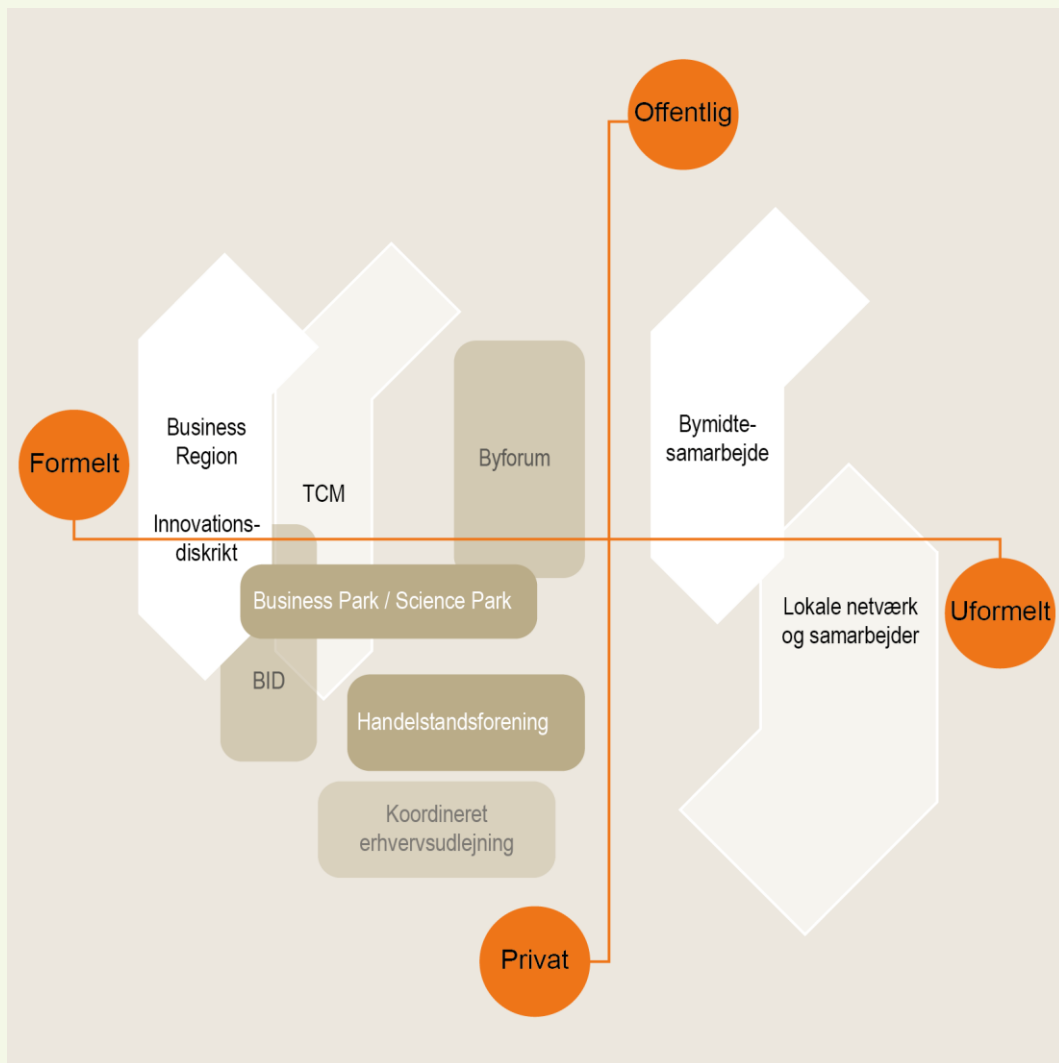
Internationale erfaringer viser ligeledes, at der i starten af et samarbejde ofte vil være fokus på de små operationelle forhold, f.eks. at sikre renholdelse, tryghed, parkeringsfaciliteter, arrangement af events og lignende i et område, og at der er meget fokus på praktiske opgaver på kort sigt. Over tid opstår større interesse for langsigtet udvikling og visioner og deltagerne ser nu medlemsbetaling ikke som udgifter, men som investeringer, der potentielt medfører et afkast. Hvor der er i de første faser således er fokus på (forbedret) operationel drift af området, så udvikler organiseringens fokus sig ofte i senere faser til, at der bliver tænkt strategisk med hensyn til lokalitetens udvikling og markedsføring.

En mulig (tænkt) udvikling er vist i figuren på næste side – spørgsmålet er hvad der skal til for at skabe denne udvikling? Det er der ikke noget entydigt svar på, men erfaringerne viser, at fælles visioner for samarbejdet, en større tillid i netværket, større forpligtelser mm. kan være afgørende – men også praktiske ting som at kortlægge problemerne og potentialerne i området, synliggøre dets ressourcer, skabe læring og styrke kompetencerne blandt deltagere og aktører, der ønsker at fremme samarbejdet.

I rapporten *Erhvervspartnerkaber. Analyserapport. SBI 2019* er der samlet yderligere viden om

- modeller for organisering erhvervspartnerkaber
- kommunal styring og erhvervspartnerkaber
- byfornyelse og erhvervspartnerkaber

ligesom der præsenteres modeller og erfaringer fra en række udenlandske og danske konkrete organiseringer af partnerskaber.



Litteratur

- Coca-Stefaniak, J. A., Parker, C., Quin, S., Rinaldi, R., & Byrom, J. (2009). Town centre management models: A European perspective. *Cities*, 26(2), 74–80.
- Eick, V. 2012, "The co-production of purified space: hybrid policing in German Business Improvement Districts", *European urban and regional studies*, vol. 19, no. 2, pp. 121-136.
- Holck, J. (2016) Nye former for bymidtesamarbejder: Muligheder og potentialer. www.byfornyelsesdatabasen.dk.
- Hoyt, L. 2006, "Importing Ideas: The Transnational Transfer of Urban Rev-talization Policy", *International Journal of Public Administration*, vol. 29, no. 1-3, pp. 221-243.
- Lloyd, G. & Peel, D. (2013) International policy transfer. Business improvement districts and enterprise zones in the UK. Leary, M.E: & McCarthy, J. (eds.) (2013) *The Routledge Companion to Urban Regeneration*. London: Routledge.
- Realdania (2015) *Business Improvement Districts – nye samarbejder øger livskvaliteten i byerne*. København: Realdania.
- Warnaby, G., Alexander, A., & Medway, D. (1998) Town centre management in the UK: A review, synthesis and research agenda. *The Inter-national Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(1), 15–31.

