

Handlingsplan 2017

Vækst gennem indsigt
og udvikling

CRT
CENTER for REGIONAL-
& TURISMEFORSKNING

Indledning

Center for Regional- og Turismeforskning arbejder efter en strategi for perioden 2015–2018 med følgende strategiske målsætninger:

- Organisk vækst gennem mersalg, nysalg og øget produktivitet og effektivitet med nye jobs og aktiviteter på Bornholm til følge
- Bedre sammenhæng mellem forskning og anvendelse og konsolidering af faglige kerneområder
- Mere og bedre formidling af forskningsresultater
- Større kommunikativ gennemslagskraft og kompetence
- Forbedret bidrag til vidensbaseret udvikling på Bornholm bl.a. gennem stærkere samarbejde med aktører
- Fremme vækst og udvikling i yderområder og på øer
- En aktiv og medarbejdende bestyrelse.

Disse mål skal nås gennem aktiviteter inden for tre strategiske indsatsområder:

1. Forskning
2. Kommunikation
3. Organisation.

Forskning

Teori- og metodeudvikling med relevans for yderområder og øer gennem komparative, samfundsvidenskabelige analyser udgør den faglige kerne i CRT.

CRT folder denne faglige kerne ud i tre fokusfelter i dagligdagen:

- Regional udvikling
- Turisme
- Regionaløkonomi.

Mål og prioriteringer for det strategiske indsatsområde Forskning er:

- bedre sammenhæng mellem forskning og anvendelse
- konsolidering af faglige kerneområder
- mere og bedre vidensformidling

- styrket deltagelse i internationale forskningsnetværk og -projekter.

I slutningen af 2016 har CRT igangsat en proces der skal føre til formulering af en egentlig forskningsstrategi. Forskningsstrategien forventes færdig med udgangen af 2016. I forskningsstrategien er følgende temaer udpeget som centrale omdrejningspunkter for mere konkrete forskningsaktiviteter:

- Politiske vilkårs betydning for regionale og lokale økonomier
- Human og social kapital i regional udvikling
- Fremtidens arbejdskraft – arbejdsmarked og uddannelse
- SMV'er i danske videns- og innovationssystemer
- Turismeøkonomi og turisternes adfærd.

I 2017 udvælger CRT et begrænset antal problemstillinger under et eller flere af disse temaer til strategiske forskningsaktiviteter udført med støtte fra bevillingen. Udvælgelsen sker på baggrund af følgende kriterier sammenholdt med medarbejdernes interesser:

- Problemstillingens aktualitet
- Udsigten til yderligere projektaktivitet
- Potentiale for at skabe synlighed og formidle viden.

Kommunikation og udvikling

Dette strategiske indsatsområde handler grundlæggende om vidensformidling og samarbejde med eksterne partnere. Det er i høj grad på dette område, at CRT's projektaktiviteter koncentrerer sig i form af udrednings- og udviklingsopgaver. Aktiviteterne bidrager til:

- Vidensopbygning: Vi indsamler praksis og empiri, der efterprøver og videreudvikler teorier og hypoteser.
- Udvikling: Vi fremmer lokal vækst og udvikling.
- Interesseskabelse: Nye aktører lærer os at kende.

Forskning og kommunikation, udredning og udvikling er altså tæt forbundne. Det fremmer den samlede strategi og de strategiske mål for CRT, når disse indsatsområder ansues som gensidigt afhængige.

Strategien fremmes bedst gennem en sammentænkning og kobling i praksis mellem forskningen på den ene side og udrednings- og udviklingsaktiviteterne på den anden side. Dette er samtidig fortsat en af de største udfordringer for CRT både fagligt og organisatorisk.

Mål og prioriteringer for det strategiske indsatsområde Kommunikation:

- Større synergi og sammenhæng mellem forskning på den ene side samt udredning og udvikling på den anden side
- Større kommunikativ gennemslagskraft og kompetence, særligt på nationalt niveau
- Øget bidrag på policy-orienterede konferencer o.lign. i Danmark
- Udvikling af en eller flere profilaktiviteter
- Forbedret bidrag til vidensbaseret udvikling på Bornholm bl.a. gennem stærkere samarbejde med aktører
- Fremme vækst og udvikling i yderområder og på øer
- Øget aktivitet ved både at være underleverandør generelt, frontrådgiver eller forskningsleder på udvalgte områder.

Organisation

En velkørende organisation er en afgørende forudsætning for CRT's succes og vækst. Der er behov for fortsat fokus på og videreudvikling af organisationen, særligt værdigrundlaget, kulturen og fællesskabet. Alle ansatte skal bidrage til at sikre en professionel ydelse udadtil samt trivsel og fællesskab indadtil. CRT's bestyrelse er også en afgørende partner i udviklingen og skal inddrages aktivt.

Mål og prioriteringer for det strategiske indsatsområde Organisation:

- Organisk vækst gennem mersalg, nysalg og øget produktivitet og effektivitet
- Fællesskabsfremmende aktiviteter
- Styrket fagligt fokus og specialisering
- Tre fagligt stærke, velfungerende teams, der leverer resultater
- En aktiv og medarbejdende bestyrelse.

Aktiviteter og ressource-allokering i 2017

1 Forskning

1.1 Strategisk projektudvikling

CRT's strategiske projektudvikling har til formål at udvikle projekter der:

- styrker den faglige kerne
- styrker et eller flere faglige fokusfelter og forskningstemaer
- fremmer koblingen mellem forskning og anvendelse
- inddrager nye samarbejdspartnere
- fremmer vækst og udvikling.

Resultat i 2015 og forventet 2016

I 2015 udgjorde strategiske projekter 65% af omsætningen på eksternt finansierede projekter. I 2016 forventes de at udgøre 55%. Der blev udviklet 11 strategiske projektforslag i 2016 enten alene eller i samarbejde med andre aktører. Heraf var 6 succesfulde og har opnået finansiering.

Mål for 2017:

Mindst 60% af CRT's projektoomsætning genereres af strategiske projekter.

Der opnås finansiering af mindst 5 nye strategiske projekter.

Ressourcer allokert til strategisk projektudvikling:

Løn	Generalomkostninger	Direkte omkostninger
650.000	650.000	15.000

1.2 Strategiske forskningsaktiviteter

I slutningen af 2016 har CRT igangsat en proces, der skal føre til formulering af en egentlig forskningsstrategi. Forskningsstrategien forventes færdig med udgangen af 2016. I forskningsstrategien er følgende temaer udpeget som centrale omdrejningspunkter for mere konkrete forskningsaktiviteter:

- Politiske vilkårs betydning for regionale og lokale økonomier
- Human og social kapital i regional udvikling
- Fremtidens arbejdskraft – arbejdsmarked og uddannelse
- SMV'er i danske videns- og innovationssystemer
- Turismeøkonomi og turisternes adfærd.

I 2017 udvælger CRT et begrænset antal problemstillinger under et eller flere af disse temaer til strategiske forskningsaktiviteter. Udvælgelsen sker på baggrund af følgende kriterier sammenholdt med medarbejdernes interesser:

- Problemstillingens aktualitet
- Udsigten til yderligere projektaktivitet
- Potentiale for at skabe synlighed og formidle viden.

Der investeres også i medfinansierede forskningsprojekter under dette delindsatsområde. Disse udgør i 2017 3 turismeforsknings- og -udviklingsprojekter der løber frem til 2019:

- InnoCoast
- CIRTOINNO
- Biking South Baltic.

Ressourcer allokeret til strategiske forskningsaktiviteter:

Løn	Generalomkostninger	Direkte omkostninger
500.000	500.000	15.000

1.3 Bedre videnskabelig formidling

Forventet resultat i 2016

I 2015 opnåede CRT gennem centrets videnskabelige publicering en Bibliometrisk Forskningsindikator (BFI) på 6,5 mod 4,0 i 2014, altså en væsentlig forbedring. Set over tre år er den gennemsnitlige BFI 5,17.

I 2016 er der indleveret 6 artikler og foreløbigt optaget/udgivet 3. Derudover har centrets medarbejdere deltaget i konferencer med bidrag 7 gange.

Mål for 2017:

Der vil som udgangspunkt blive arbejdet med 5 videnskabelige artikler i løbet af 2017.

Det langsigtede mål for CRT er en BFI pr. forskningsmedarbejder på 1,5 pr. år set over 4 år. Efter 3 år er resultatet ca. 1,3. Målet er således ikke nået endnu.

Der forventes deltagelse i 5 videnskabelige konferencer i 2017.

Ressourcer allokeret til mere og bedre vidensformidling:

Løn	Generalomkostninger	Direkte omkostninger
400.000	400.000	75.000

1.4 Styrket deltagelse i forskningsnetværk

CRT's videnskabelige medarbejdere og ledelse deltager bl.a. i følgende forskernetværk i 2017:

- International Academy of Culture, Tourism and Hospitality Research
- Nordic Section of Regional Studies Association
- Forskernetværket Regional Transformation
- Turismeforskere i Danmark – TiD
- Forskernetværket under MBBL
- NORTHORS - Nordic Society for Tourism and Hospitality Research
- Nationaløkonomisk Forening.

Ressourcer allokeret til deltagelse i forskningsnetværk:

Løn	Generalomkostninger	Direkte omkostninger
50.000	50.000	25.000

1.5 Ph.d.-uddannelse

Forventet resultat 2016:

Ph.d.-projektet, *Unge i danske yderområder: flyttemønstre, uddannelsesvalg og stedstilknytning* afsluttes i 2016.

I samarbejde med partnerne i Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse er der i 2016 arbejdet med at udvikle et nyt ph.d.-projekt om *Regional udvikling i Danmark og videreudvikling af regionale analysemodeller*. Projektet er endnu ikke finansieret og derfor ikke igangsat.

Mål for 2017:

Finansiering af et nyt ph.d.-projekt til igangsættelse i løbet af 2017.

Ressourcer allokeret til nyt ph.d.-projekt:

Løn	Generalomkostninger	Direkte omkostninger
65.000	65.000	

2 Kommunikation, udredning og udvikling

2.1 Mere videnskabelig formidling

Se afsnit 1.3

2.2 Større kommunikativ gennemslagskraft og kompetence

Center for Regional- og Turismeforskning har i 2016 udarbejdet en kommunikationsstrategi med det formål at skabe fokus og sammenhæng i kommunikationsaktiviteterne. Der er et udnyttet potentiale for større kendskab til CRT og vores forsk-

ning – særligt på nationalt plan blandt vores primære målgrupper. Gennem en række konkrete værktøjer og faste processer vil CRT i 2017 fokusere på at arbejde mere systematisk med formidling af forskningsresultater, opnå større synlighed i relevante debatter og øge kompetenceniveauet internt. Implementering af strategien vil understøttes af dette delindsatsområde, hvor der afsættes ressourcer til at eksperimentere med nye former for vidensformidling og kommunikation.

Mål for 2017:

- Alle projekter screenes for behovet for integreret kommunikationsplan.
- Kommunikationsplanerne vurderes som velgennemførte ift. målsætningerne.
- Øget antal debatindlæg og omtaler nationalt.

Ressourcer allokeret til fremme af større kommunikativ gennemslagskraft og kompetence:

Løn	Generalomkostninger	Direkte omkostninger
200.000	200.000	20.000

2.3 Forbedret bidrag til vidensbaseret udvikling på Bornholm

2.3.1 Projektpulje

I 2017 vil CRT fortsat afsætte midler til en pulje til mindre projekter, målrettet vidensbaseret udvikling på Bornholm i samarbejde med lokale aktører. Puljen vil i 2017 blive udmøntet som en medfinansieringspulje, hvor aktørers bidrag matches med et bidrag fra CRT. Det vil være en forudsætning, at der er tale om aktiviteter med et almennyttigt sigte, hvor den indsamlede viden gøres offentligt tilgængelig.

2.3.2 Videnscafé

I 2017 fortsætter CRT rækken af videnscaféer, der har vist sig at have stor interesse på Bornholm.

2.3.3 Repræsentation lokalt og deltagelse i lokale netværk og aktiviteter

Center for Regional- og Turismeforskning skal "blande sig" lokalt på Bornholm som vidensinstitution ved at være med i lokale sammenhænge, der har med Bornholms udvikling at gøre.

I 2017 vil CRT som udgangspunkt deltage i:

- Bornholms Vækstforum
- Bestyrelsen for Bornholms Museer
- Sekretariats- og kontaktgruppen under Bornholms Vækstforum
- Samordningsgruppen.

2.3.4 Overvågning af Bornholms turisme

CRT afsætter igen i 2017 en mindre pulje til at foretage analyser efter behov og interesse af Bornholms turismes udvikling.

Ressourcer allokeret til forbedret bidrag til vidensbaseret udvikling på Bornholm:

Indsats	Løn	Generalomkostninger	Direkte omkostninger
2.3.1	100.000	100.000	7.500
2.3.2	75.000	75.000	10.000
2.3.3	80.000	80.000	20.000
2.3.4	100.000	100.000	0
I alt:	310.000	310.000	20.000

2.4 Folkemødet 2017

Center for Regional- og Turismeforskning vil igen i 2017 prioritere at deltage i Folkemødet, bl.a. ved at afholde en af Videnscaféerne på Folkemødet.

CRT's mål for Folkemødet 2017 er bl.a. at:

- formidle egne aktiviteter ved medvirken i samarbejdspartneres arrangementer og på fælles stande
- mødes med nationale beslutningstagere
- være dagsordenssættende for aktiviteter relateret til udvikling i yderområder og øer.

Ressourcer allokeret til Folkemødet 2017:

Løn	Generalomkostninger	Direkte omkostninger
125.000	125.000	20.000

3 Organisation

I de foregående par år har fokus været på at styrke og konsolidere fællesskabet på CRT, opbygning af de tre faglige teams og en fortsat relativ stram økonomisk styring. Målene for dette indsatsområde er:

- Organisk vækst gennem mersalg, nysalg og øget produktivitet og effektivitet
- Fællesskabsfremmende aktiviteter
- Styrket fagligt fokus og specialisering
- Tre fagligt stærke, velfungerende teams, der leverer resultater
- En aktiv og medarbejdende bestyrelse.

3.1 Organisk vækst

3.1.1 Mersalg

Der skal laves flere projekter og leveres flere ydelser til eksisterende samarbejdspartnere.

3.1.2 Nysalg

Der skal opdyrkes nye kontakter og udvikles nye interessante projekter og ydelser.

3.1.3 Øget produktivitet og effektivitet

Omsætningen pr. projektmedarbejder skal øges gennem forbedret dækningsbidrag opnået via mere effektiv projektledelse.

De faste omkostninger og administrationsomkostningerne skal fastholdes på det tilpassede niveau, der er opnået.

3.2 Fællesskabsfremmende aktiviteter

Der blev oprettet en personaleforening i 2014, og i 2016 har der været to arrangementer med en blanding af faglige og sociale aktiviteter. Tilslutningen til arrangementerne er stor.

Derudover afholder CRT hvert år et virksomhedsseminar over to dage, hvor der indlægges et studiebesøg, organisationsudviklingsaktiviteter og socialt samvær,

I 2016 finder seminaret sted i Stockholm med besøg hos Nordregio, Nordisk Ministerråds forskningsinstitution, workshop om jobfunktioner og kompetenceprofiler på CRT og forskningsstrategien.

I slutningen af 2016 gennemføres en APV for både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Der vil på baggrund heraf blive iværksat prioriterede indsatser til forbedring af eventuelle arbejdsmiljøproblemer i 2017.

3.3 Stærke, velfungerende faglige teams, der styrker faglighed og specialisering

De tre faglige teams er i 2016 lagt sammen til to, og teamstrukturen med faste jævnlige møder er videreført og nu en veletableret praksis. Mødetilrettelæggelse og -ledelse går på tur, hvilket ruste alle medarbejdere til at blive både gode mødeledere og -deltagere.

Målet er fortsat et større og bedre teamsamarbejde omkring den faglige udvikling – både individuelt for det enkelte teammedlem og fælles ift. videndeling. Der skal i højere grad deles viden, udvikles projekter i fællesskab, varetages netværk og kontakter på teambasis, indarbejdes kommunikationsplaner i projekter og laves vidensformidlingsaktiviteter på teambasis.

I 2017 vil fokus særligt være på:

- mere fagligt indhold i fællesmøder
- kommunikationsplaner som del af projektplaner
- vidensdeling
- vidensformidlingsaktiviteter.

Ressourcer allokeret til faglig udvikling af teams:

Løn	Generalomkostninger	Direkte omkostninger
100.000	100.000	

3.4 Fremtidssikring af centrets kernekompetence

I 2015 påbegyndtes arbejdet med at fastlægge rammerne for den fortsatte udvikling af et af centrets væsentligste forretningsområder – *Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE*®. Dette arbejde er fortsat i 2016 og omfatter en fremtidssikring af de benyttede programmer samt igangsætning af et glidende generationsskifte blandt nøgled medarbejdere med en gradvis overførsel af viden og opbygning af kompetencer. Det faktiske generationsskifte vil finde sted i 2017.

Ressourcer allokeret til fremtidssikring:

Løn	Generalomkostninger	Direkte omkostninger
200.000	200.000	17.500

3.5 En aktiv og medarbejdende bestyrelse

I 2016 har der fortsat været fokus på at inddrage bestyrelsen i vid udstrækning. Dette arbejde vil fortsætte i 2017 med fokus på bestyrelsens funktioner som:

- overvåger af organisationens resultater (kontrolfunktionen)
- stillingstager til større, strategiske spørgsmål (udviklingsfunktionen)
- sikrer af rammerne for en velfungerende organisation (organisationsfunktionen)
- overvåger af trends i samfundet med betydning for organisationen (overvågningsfunktionen)
- bidragsyder til virksomhedens beslutningsproces i kraft af faglig viden, tidligere erhvervs erfaring, analytiske evner o.l. (konsulentfunktionen)
- forbindelsesled til vigtige forretningsmiljøer, samarbejdspartnere m.fl. (kontaktfunktionen).

Ledelsen på CRT skal sammen med bestyrelsesformanden sikre, at bestyrelsen kan deltage aktivt og får mulighed for at bidrage.

4 UFM Budget 2017

Strategisk indsatsområde	<i>Løn (DKK)</i>	<i>General-omkostninger (DKK)</i>	<i>Øvrige omkostninger (DKK)</i>	<i>I alt</i>
<i>Strategisk aktivitet</i>				
Forskning				
<i>Strategisk projektudvikling</i>	650.000	650.000	15.000	1.315.000
<i>Strategiske forskningsaktiviteter</i>	500.000	500.000	15.000	1.015.000
<i>Mere videnskabelig formidling</i>	400.000	400.000	75.000	875.000
<i>Styrket deltagelse i forskningsnetværk</i>	50.000	50.000	20.000	120.000
<i>Phd. uddannelse</i>	65.000	65.000		130.000
Forskning i alt	1.665.000	1.665.000	125.000	3.455.000
Kommunikation				
<i>Større kommunikativ gennemslagskraft</i>	200.000	200.000	20.000	420.000
<i>Projektpulje</i>	100.000	100.000	7.500	207.500
<i>Videnscafé</i>	75.000	75.000	10.000	160.000
<i>Lokale og nationale netværk</i>	80.000	80.000	15.000	175.000
<i>Folkemødet</i>	125.000	125.000	20.000	270.000
<i>Overvågning af Bornholms turisme</i>	100.000	100.000		200.000
Kommunikation i alt	680.000	680.000	72.500	1.432.500,00
Organisation				
<i>Faglig udvikling af teams</i>	100.000	100.000		200.000
<i>Fremtidssikring af Den Regionale Model</i>	200.000	200.000	12.500	412.500
Organisation i alt	300.000	300.000	12.500	612.500
I alt - DKK 5.500.000	2.645.000	2.645.000	210.000	5.500.000

5 Bilag: CRT's Målhierarki

Strategisk indsatsområde	Strategiske mål	Delmål og indikatorer
Forskning	<i>Styrket teoretisk og faglig (metodisk) udvikling</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Deltagelse i eksterne faglige aktiviteter (konferencer, seminarier, netværk mv.) • Interne faglige aktiviteter • Anvendelsesgrad af data og model i projekter
	<i>Styrket sammenhæng mellem forskning og anvendelse</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Forholdet mellem videnskabelig formidling baseret på hhv. projekter og konceptuel tilgang • Andelen af projekter, hvori der indsamles ny viden • Andelen af projekter der anvender nye metoder
	<i>Mere videnskabelig formidling</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Samlet BFI • BFI/forskningsmedarbejder
	<i>Styrket deltagelse i internationale netværk og projekter</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Opgøre hvilke og hvor mange (teamniveau)
Kommunikation	<i>Større kommunikativ gennemslagskraft og kompetence:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Større national gennemslagskraft i medierne • Større gennemslagskraft af egne medier • Mere aktiv deltagelse i konferencer og møder (policy) • Styrkede kommunikationskompetencer • Øget anvendelse af projektresultater til formidlingsaktiviteter og branding af CRT 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal omtaler og fordeling af typer og dækning • Downloads fra/besøg på hjemmeside sammenholdt med faktiske henvendelser • BFI+/projektmedarbejder • Antal præsentationer/optrædener (i policy-orienteret sammenhæng) • Interne udviklingsaktiviteter • Velgennemførte kommunikationsplaner i projekter
	<i>Udvikle (en) profilaktivitet(er)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Indlæg på Folkemødet • Videnscafé på CRT
Mål specifikt for Bornholm	<i>Forbedret bidrag til vidensbaseret udvikling på Bornholm</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Samme indikatorer specifikt for Bornholm – hvor meget bornholmsk aktivitet har vi (specifik deltagelse i bornholmske netværk, bestyrelser, omtaler, projekter, deltagelse i debat lokalt, afholdelse af seminarer mv.)
Organisation	<i>Organisk vækst gennem:</i> <ul style="list-style-type: none"> • mersalg til eksisterende kunder (kundetilfredshed) • flere nye kunder (synlighed) og ydelser • øget produktivitet og effektivitet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Omsætning pr. kunde for de 5 største kunder • Antal nye kunder • Dækningsbidrag på projekter • Omsætning pr. projektmedarbejder • Faste omkostningers andel
	<i>En aktiv og medarbejdende bestyrelse</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tilfredsstillende selvevaluering i bestyrelsen
	<i>Styrket fagligt fokus og specialisering</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fagligt stærke og velfungerende teams, der leverer
	<i>Fællesskabsfremmende aktiviteter</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Personalearrangementer og virksomhedsseminar