



# Strategi 2015-2018

Center for Regional- og Turismeforskning

Viden, vækst og velfærd

## Overblik

Center for Regional- og Turismeforskning, CRT blev oprettet i 1994 som sektorforskningsinstitut under Forskningsministeriet. I 2001 blev CRT en selvejende forsknings- og udviklingsinstitution knyttet til Bornholms Regionskommune.

Via regionskommunen får CRT en årlig grundbevilling fra Uddannelses- og Forskningsministeriet. I 2014 var grundbevillingen på 5,8 mio. kr. Bevillingen løber foreløbig til og med 2015, men fremgår også af overslagsårene i Finanslovsforslaget for 2015. Grundbevillingen matches af egne projektindtægter (i 2013 netto 6,96 mio. kr.).

CRT havde i 2014, 10 faglige medarbejdere, 3 administrative medarbejdere og 2 studentermedhjælpere.

Strategien præsenterer mål og initiativer på tre hovedindsatsområder:

- Forskning
- Formidling
- Organisation

Inden da præsenteres:

- Samfundsmæssig kontekst og behov
- Udgangspunktet
- Positionering
- Mission, vision, værdier og mål

## Samfundsmæssig kontekst og behov

Selvom den regionale ubalance i Danmark sammenlignet med de fleste andre lande faktisk er relativt begrænset, er der ingen tegn på, at regional ubalance som politisk tema taber betydning. Snarere tværtimod.

Der er i medierne og i den offentlige debat et vedvarende fokus på de samfundsudfordringer, der møder "Udkantsdanmark".

Konjunkturomslaget har også med stor tydelighed demonstreret, at udkantsområderne er særligt sårbare. Arbejdsløsheden er vokset hurtigere i udkantsområderne end i resten af landet. Krisen har endnu ikke sluppet sit tag i udkantsområderne.

En række analyser viser også, at større dele af landet kandiderer til en position som udkantsområde. Det gælder fx store dele af Region Sjælland. Andre steder som fx i Vestjylland lykkes man tilsyneladende med at lægge afstand til positionen.

Efter kommunalreformen var der en udbredt tro på, at kommunerne nu havde fået en størrelse, der gjorde det muligt at sætte effektivt ind på vækst- og udviklingsområdet. Udviklingen har imidlertid vist, at forhåbningerne kun delvist har kunnet indfries. For mange kommuner er det fortsat en stor udfordring at få sat mål og rammer på indsatsen. Billedet er dog langt fra entydigt. Der er også mange succeser i vækst- og udviklingsarbejdet i udkantsområderne.

I forhold til CRT's forskningsfelt kan det således konstateres, at forskningsfeltet - de særlige strukturelle udfordringer og løsninger i landets udkantsområder - er yderst relevant og aktuelt. Der er brug for at tænke nyt og stort.

Det er imidlertid også tydeligt, at der over årene er sket en forandring i diskursen omkring udkantsområder. Forenklet sagt er de problemstillinger, der knytter sig til udkantsområderne i dag, på dagsordenen i en større del af landet end tidligere. Nu er det ikke kun øerne og de mest afsidesliggende områder, der skal tackle udkantsområdeproblemer.

Det er oplagt, at CRT i sin forskning må følge med i denne bevægelse. Samtidig med CRT's rolle som leverandør af anvendt forskning til fremme af vækst og udvikling på Bornholm, skal CRT føre ny viden ind i samfundsdebatten og i løsningsmodellerne omkring Udkantsdanmark.

## Udgangspunktet

Den fremadrettede strategiske udvikling af CRT har i høj grad anker i det historiske udgangspunkt. I lokaliseringen på øen Bornholm. I det etablerede omdømme. I de referencer, der hidtil er præsteret. I den opbyggede faglighed og arbejdspraksis. Og sidst, men ikke mindst, i den forandringsproces, som i de seneste år har pågået.

Den strategiske udviklingsretning ses billedligt talt bedst i kølvandet på de senere års udvikling. Strategien lægger op til en række korrektioner af den nuværende kurs, men der er også en høj grad af respekt for den igangværende forandring af centeret og en erkendelse af, at fartøjet CRT hverken kan eller skal manøvreres frit i alle mulige retninger. Grundlæggende handler det om at holde retning og hastighed.

Den nuværende kurs og resultaterne af de seneste års forandringer kan sammenfattes i følgende hovedpunkter:

- **Styrket faglighed:** Der er opbygget dyb økonometrisk kompetence og kapacitet til dataanalyse og til analyser af innovation, vidensformer, stedbundne og mobile ressourcer og nye erhvervs muligheder i udkantsområder.
- **International forankring:** Bl.a. gennem deltagelse i EU's 6. Rammeprogram og ESPON, efterfulgt af international publicering.
- **Større marked:** Kundemængden er øget og markedsdækningen er udvidet til hele landet. Abonnementssalg er udviklet.
- **Bedre administration:** Der er gennemført et løft i økonomi- og timestyring, i projektledelse, personaleledelse og IT.
- **Stærkere team:** Udvikling og produktion sker nu i fleksible teams og der er skabt en stærkere fælles hverdag for medarbejderne.

Med de igangsatte forandringer tegner der sig allerede konturerne af et stærkere og tydeligere CRT:

- **Nationalt videncenter:** CRT blev født som en dedikeret bornholmsk institution, men virker nu i hele landet.
- **Forskning i udkantsområder og et særligt fokus på ø-problematik:** Forskningsfeltet er de særlige strukturelle udfordringer og løsninger i landets udkantsområder.
- **Kerne i komparativ samfundsvidenskabelig analyse:** Med modelbaserede analyser kan der leveres dybe scanninger og komparative analyser af udfordringer og løsningsalternativer suppleret med en kvalitativ tilgang i casestudier.
- **Underleverandørstrategi:** Ydelsernes karakter, centrets begrænsede størrelse og lokaliseringen på Bornholm gør rollerne som forskningspartner og underrådgiver til de foretrukne markedsstrategier.

## Positionering

I ind- og udland findes et stort antal offentlige udbydere af forskning og forskningsbaseret rådgivning med relation til udkantsområder, ligesom en lang række tænketanke markerer sig i den offentlige debat og formidling af viden.

CRT's unikke positionering ligger i kombinationen af:

- **Genstand:** Udkantsområder med fokus på erhvervsmæssige præstationer og rammebetingelser.
- **Lokalisering:** Forankring i konkret udviklingsmiljø – Bornholm som test ø for løsning af samfundsproblemer i udkantsområder.
- **Metode:** Kerne i samfundsvidenskabelig komparativ analyse, særligt indenfor økonomi, sociologi og geografi og koblingen af forskning med anvendelse.
- **Ydelser:** Helhedsorienteret regionalt udviklingsperspektiv i tillæg til sektorspor som turisme, fødevarer, oplevelsesøkonomi, ø-problematik, uddannelse.

CRT kan yde partiel analyse og rådgivning om fx turisme, attraktivitet, tilflytning eller oplevelsesøkonomi. Men centeret kan også levere det mere helhedsorienterede og dækkende perspektiv.

CRT er aktiv i forhold til tre centrale former for vidensproduktion:

### NY VIDEN

Her udvikler CRT ny teori; driver grundforskning frit uden andre bindinger end egen søgen efter ny viden om fænomener. CRT udvikler nye modeller og forståelser, som senere kan finde anvendelse i såvel anvendt forskning som udvikling hos CRT selv eller hos aktører inden for turisme og regional udvikling.

### NY INDSIGT

Her opnår CRT ny indsigt i fænomener i specifik sammenhæng. CRT anvender ny viden – egen og andres – rettet mod specifikke mål og målgrupper. CRT afprøver og eksperimenterer; CRT laver anvendt forskning.

### NY ANVENDELSE

Her anvender CRT ny viden og ny indsigt til at udvikle nyt. CRT hjælper nationale, regionale og lokale aktører inden for turisme og regional udvikling til at indføre nye eller forbedre eksisterende løsninger.

Men vægten ligger på ny indsigt og ny anvendelse og det er her, at CRT har sine styrker og muligheder.

## Mission, vision, værdier og mål

### Mission

CRT yder forskning og rådgivning i udkantsområder til brug i strategi- og politikudvikling på lokalt, regionalt, nationalt og internationalt niveau.

### Vision

CRT vil være den foretrukne samarbejdspartner for kommuner, regioner og nationale aktører i at skabe ny indsigt og nye løsninger for erhvervs- og turismeudvikling i udkantsområder og på øer i Danmark.

### Værdier

Vi lover hinanden og vores samarbejdspartnere at være **omhyggeligt forandrende**.

**Omhyggeligt**, fordi vi er **troværdige** og **respektfulde**.

Vi er **troværdige** fordi:

- Vi er forskere
- Vi følger med
- Vi gør tingene ordentligt

Vi er **respektfulde** fordi:

- Vi lytter
- Vi er åbne for andres faglighed og viden
- Vi er engagerede

**Forandrende**, fordi vi gør en forskel.

Vi er **forandrende** fordi:

- Vi tør prøve noget nyt og anderledes
- Vi tør give vores bud på, hvad der skal gøres
- Vi har noget at have det i

## Mål

De strategiske mål for centeret er:

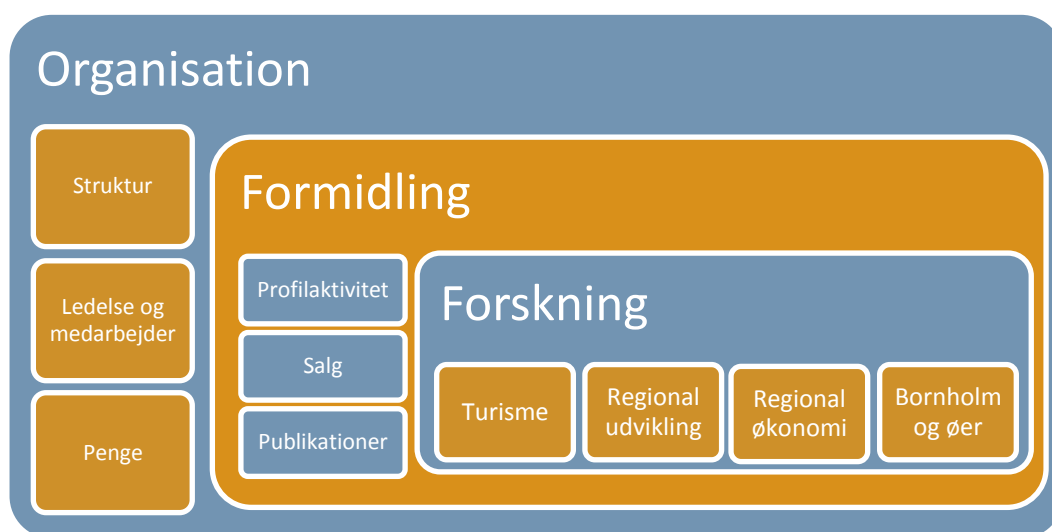
- Organisk vækst gennem mersalg, nysalg og øget produktivitet og effektivitet med nye jobs og aktiviteter på Bornholm til følge.
- Bedre sammenhæng mellem forskning og anvendelse og konsolidering af faglige kerneområder.
- Mere og bedre formidling af forskningsresultater.
- Større kommunikativ gennemslagkraft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

## Koncept

Der er tre niveauer i CRT's koncept:

- Forskning
- Formidling
- Organisation

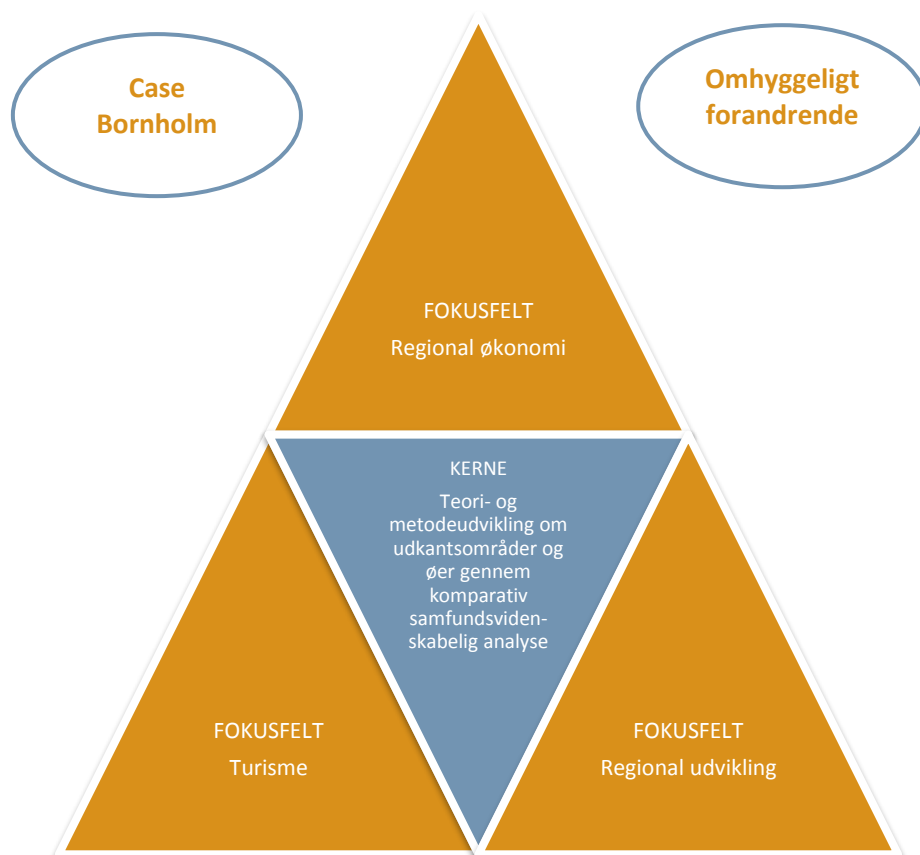
Konceptet præsenteres nærmere på de følgende sider.





## Forskning

Forskningsstrukturen i CRT er afbildet i figuren herunder.



Teori- og metodeudvikling med relevans for udkantsområder og øer gennem komparativ samfundsvidenskabelig analyse er den faglige kerne i CRT. På CRT arbejder vi ikke med udkantsområder og øer isoleret set, men altid i en større kontekst, hvad enten det er geografisk, politisk eller økonomisk.

Modelbaseret regionaløkonomisk analyse er en del af denne kerne og billedligt talt en samfunds-scanner, som CRT stiller til rådighed. Her kan geografiske områders situation og effekten af konkrete initiativer gennemlyses i scanneren.

Det er også her, at hypoteser og resultater af *teoriudvikling fx om innovation, vidensudvikling og nye oplevelsesøkonomiske forretningsformer i udkantsområder* kan testes i forhold til relevante data og sammenhænge.

Derudover indsamler CRT som en del af sin faglige kerneaktivitet empiri om fænomener i udkantsområder, særligt gennem Case Bornholm til brug for udvikling af nye forståelser og forklaringer på forhold observeret i udkantsområder.

Ydelsen i kernen (den inderste trekant i figuren) er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig forudsætning for forskningsmæssig succes.

Når kvantitativ modelbaseret økonomisk analyse kombineres med kvalitativ analyse, sættes der ord og fortolkning på de billeder, som scanneren viser. Og scannerens analyse guides i nye retninger og ind i nye mønstre af fænomener og fortolkninger.

Det er i figuren illustreret med linjerne mellem den faglige kerne og hvert af de tre faglige fokusfelter – regional økonomi, turisme og regional udvikling.

Det er projekter i disse grænseflader, CRT især vil prioritere, men også projekter der styrker de faglige fokusfelter såvel som fremmer koblingen mellem forskning og anvendelse og samtidig inddrager nye samarbejdspartnere.

## Formidling

### Referencer/publikationer

Der ligger fortsat en vigtig rolle for CRT i at opbygge og kommunikere stærke referencer både fra forskningen og fra den praktiske rådgivning. Derfor skal forskerne producere og publicere artikler i internationale videnskabelige konkurrencetidsskrifter med udgangspunkt i de opgaver, de løser og afrapporterer, evt. sammen med andre såfremt den videnskabelige relevans hermed øges.

### Profilaktiviteter

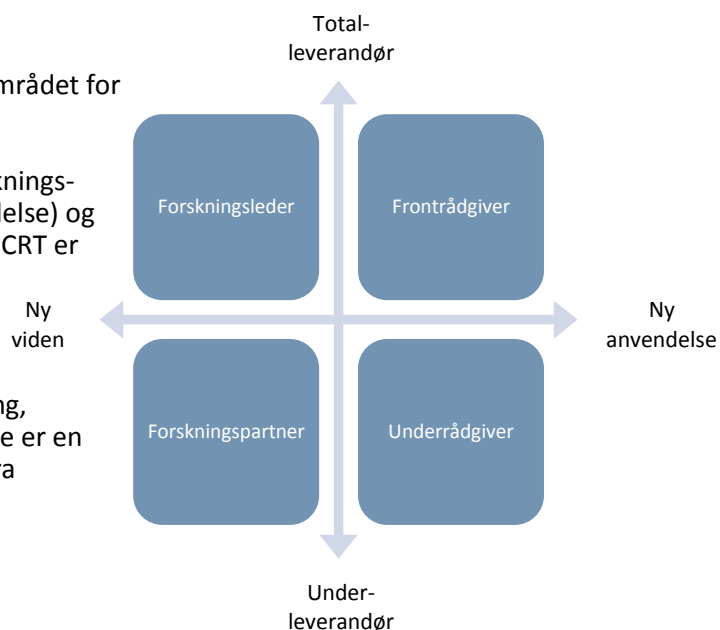
Som led i branding af CRT som nationalt center for anvendelsesorienteret forskning i udkantsområder iværksættes profilaktiviteter, der samler flere aktører.

### Markedsstrategi

Figuren til højre er en afbildning af markedsområdet for CRT.

Der skelnes i den ene dimension mellem forsknings- og udviklingsprojekter (ny viden og ny anvendelse) og i den anden dimension mellem opgaver, hvor CRT er total- eller slutleverandør (har kontrakt med slutbruger) og opgaver, hvor CRT er underleverandør.

Projekter som CRT udfører på egen finansiering, indgår pr. definition ikke i figuren, idet der ikke er en ekstern finansierende part (der ses her bort fra grundfinansieringen fra ministeriet/regionskommunen).



Som vist i figuren er der - afhængigt af markedsområdet - fire forskellige roller i markedet, som CRT kan tage:

- **Forskningsleder:** Lead-partner på forskningsprojekter med flere partnere er en rolle, som CRT sjældent varetager.
- **Forskningspartner:** Til gengæld er der en lang række eksempler på forskningsprojekter, hvor CRT deltager som partner.
- **Frontrådgiver:** Hidtil er det primært, men ikke udelukkende i en bornholmsk sammenhæng, CRT har erfaring som frontrådgiver.
- **Underrådgiver:** CRT har stor erfaring med at fungere som underrådgiver i forhold til både offentlige og private partnere.

Fordelen ved underleverandørrollen er, at markedsbearbejdningen er mindre omfattende og opgavebidraget mere afgrænset (delmængde af helhed).

Rollen som frontrådgiver kræver som regel tæt løbende kontakt til opdragsgiver (mange fysiske møder), hvilket forudsætter ressourcer til at kunne servicere og opsøge kunder over hele landet ud fra lokaliseringen på Bornholm.

Ydelsestypen spiller også ind. Dataleverancer m.v. er (især hvor der er tale om gensalg, abonnement m.v.) lettere at distribuere virtuelt end rådgivning og uddannelse. På den anden side ligger værdiskabelsen ofte i bearbejdningen, fortolkningen og anbefalingerne på baggrund af data, og CRT bør derfor efterstræbe i højere grad at stå for disse dele af rådgivningsopgaver.

Der er også en risikofaktor omkring opgavestørrelse der går i begge retninger. På underleverandørmarkedet er opgaverne som regel mindre og kan derfor potentielt bedre matche centerets begrænsede størrelse. Men mange mindre projekter trækker uforholdsmæssigt på de administrative ressourcer.

Det kan også være vanskeligt at trække nye erkendelser, der fremmer udvikling af forskningen på CRT og den videnskabelige produktion, ud af mange små projekter frem for færre og lidt større, gerne længerevarende projekter. Det vil derfor blive efterstræbt at flytte vægten fra mange små projekter til flere mellemstore og større projekter.

CRT bør inden for områder af særlig betydning for udkantsområder kunne dokumentere referencer som frontrådgiver og forskningsleder. Derudover skal CRT udnytte den brede vifte af projektmuligheder i rollen som underleverandør.

## Organisation

En velkørende organisation er en afgørende forudsætning for CRT's succes og historisk et område, der har haltet. Derfor er der behov for fortsat fokus og videreudvikling på organisationsområdet. Alle ansatte anses som bidragsydere til at sikre en professionel ydelse udadtil og trivsel og fællesskab indadtil.

## Struktur

Evnen til at tiltrække, strukturere og gennemføre projekter er af afgørende betydning for både faglige og økonomiske præstationer. Derfor skal alle medarbejdere trænes, enten i samarbejde med hinanden eller med ledelsen, i at kunne spotte, screene, udvikle og gennemføre projekter.

Strukturen med tre faglige fokusområder og teams videreføres, men tilpasses også løbende efter behov og erfaring.

Kontoret i København fastholdes uden at tyngden i miljøet på Bornholm påvirkes negativt.

## Ledelse og medarbejdere

Systemet med fællesskabsfremmende interne møder, seminarer og tværgående projekter fastholdes.

Planlægning, opfølgning og udvikling udføres på såvel individuelt, som team- og organisationsniveau.

## Penge

Den administrative platform der i dag sikrer løbende opfølgning på økonomien og registrering af ressourceforbrug og projektfremdrift skal fastholdes og videreudvikles.

Tilsvarende skal den økonomiske tilpasning der er opnået de seneste år fastholdes således, at de lave faste og administrative omkostninger fastholdes.

## CRT's strategiske målhieraki

Strategisk indsatsområde	Strategiske delmål	Indikatorer
<b>Forskning</b>	Styrket teoretisk og faglig (metodisk) udvikling	- Deltagelse i eksterne faglige aktiviteter (konferencer, seminarier, netværk mv.) - Interne faglige aktiviteter - Anvendelsesgrad af data og model i projekter
	Styrket sammenhæng mellem forskning og anvendelse	- 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
	Mere videnskabelig formidling	- BFI/forskningsmedarbejder (Mindstekrav på universiteter er 0,25 fraktioneret pr. år over 2 år, højeste krav/performance observeret er 2 ikke-fraktioneret pr. år over 4 år)
	Styrket deltagelse i internationale netværk og projekter	- Opgøre hvilke og hvor mange (team niveau)
<b>Formidling</b>	Større kommunikativ gennemslagskraft og kompetence: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Større national gennemslagskraft i medierne</li> <li>• Større gennemslagskraft af egne medier</li> <li>• Mere deltagelse i konferencer og møder (policy)</li> <li>• Styrkede kommunikationskompetencer</li> </ul>	- Antal omtaler og fordeling typer og dækning - Downloads fra/besøg på hjemmeside - BFI+/projektmedarbejder (højeste krav observeret er 5 ikke-fraktioneret pr. år over 2 år) - Antal præsentationer/optrædener (i policy-orienteret sammenhæng) - Interne udviklingsaktiviteter - Graden af integration af kommunikation i projekter
	Udvikle (en) profilaktivitet(er)	- Indsats på Folkemødet
<b>»Mål specifikt for Bornholm</b>	Forbedret bidrag til vidensbaseret udvikling på Bornholm	- 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.)
<b>Organisation</b>	Organisk vækst gennem <ul style="list-style-type: none"> <li>• mersalg til eksisterende kunder (kundetilfredshed)</li> <li>• flere nye kunder (synlighed) og ydelser</li> <li>• øget produktivitet og effektivitet</li> </ul>	- Omsætning pr. kunde for de 5 største kunder - Antal nye kunder - Dækningsbidrag på projekter - Omsætning pr. projektmedarbejder - Faste omkostningers andel
	Styrket kultur og fællesskab	- Interne fællesskabsfremmende aktiviteter - Trivsel
	En aktiv og medarbejdende bestyrelse	- Bestyrelsesmedlemmer oplever at blive inddraget aktivt