

**INTERVIEWUNDERSØGELSE
BLANDT VÆKSTFORUMS
FORMANDSKAB**

REGION MIDTJYLLAND

RAPPORT

NOVEMBER 2017

INDHOLDSFORTEGNELSE

INTRODUKTION	3
VÆRDIEN AF ARBEJDET I VÆKSTFORUM	5
ORGANISERINGEN AF VÆKSTFORUM	7
OPERATØR- OG PROJEKTVALG	11
VÆKST- OG UDVIKLINGSSTRATEGIEN	14

INTRODUKTION

I dette afsnit gives en kort introduktion til undersøgelsens baggrund, indhold og metode.



INTRODUKTION

Kort om undersøgelsens baggrund, formål og metode

- Det nuværende Vækstforum for Region Midtjylland er nedsat frem til udgangen af 2017. Frem mod nedsættelsen af et nyt Vækstforum og udviklingen af en ny vækst- og udviklingsstrategi for regionen, er det oplagt at gøre status på Vækstforums arbejde i indeværende periode og samle anbefalinger og læringer til det videre arbejde.
 - Som oplæg til en drøftelse i Vækstforum den 13. november 2017 har Epinion gennemført en interviewundersøgelse blandt medlemmerne af Vækstforums formandskab. Resultaterne er opsamlet i denne rapport.
 - Rapporten er struktureret i fire overordnede afsnit, der behandler hvert sit tema. Først ses generelt på værdien af arbejdet i Vækstforum. Herefter på den overordnede organisering. Dernæst ses på det konkrete operatør- og projektvalg. Slutteligt ses specifikt på processen omkring udarbejdelsen af den nuværende vækst- og udviklingsstrategi, og de anbefalinger formandskabet har til den kommende strategi – både i forhold til proces og substans. På hver side præsenteres en række citater, der underbygger konklusionerne.
- Der er gennemført kvalitative dybdeinterview af ca. en times varighed i perioden 30. oktober til 2. november 2017 med de seks medlemmer af formandskabet. To interview er af praktiske årsager gennemført telefonisk. Der er udarbejdet referater af interviewene og Epinion har efterfølgende analyseret resultaterne. De interviewede er:
 - Bent Hansen, Regionsrådsformand, Region Midtjylland
 - Brian Bech Nielsen, Rektor, Aarhus Universitet
 - Iver Enevoldsen, Borgmester, Ringkøbing-Skjern Kommune
 - Lars Aagaard, Koncerndirektør, Grundfos
 - Peer H. Kristensen, Direktør VisitAarhus
 - Viggo Thinggaard, Formand, LO Silkeborg/Favrskov.
 - Interviewene blev gennemført med udgangspunkt i en interviewguide, der er udviklet i samarbejde mellem Epinion og Region Midtjylland. Interviewguiden var struktureret efter samme temaer, som rapporten er bygget op omkring.

VÆRDIEN AF ARBEJDET I VÆKSTFORUM

Dette afsnit indeholder formandskabets tanker om den overordnede betydning af Vækstforum, og deres vurdering af hvilke succeser Vækstforum har opnået.



HVAD ER DER KOMMET UD AF ARBEJDET?

Arbejdet i Vækstforum har positiv betydning og mange succeser – og det har været rigtigt at fokusere på styrkepositionerne. Dog efterspørges lidt større risikovillighed.

- Der er generel konsensus blandt medlemmerne i formandskabet om, at **vækstforum har haft en positivt betydning** for erhvervsudviklingen i Region Midtjylland. Samtidig er der også enighed om, at **vækstforum kan blive endnu** bedre til at skabe vækst i regionen.
- Formandskabet nævner, at det kontinuerlige og strategiske fokus på regionale **styrkepositioner** har været afgørende for udbyttet af arbejdet. Det sikrer, at midlerne anvendes strategisk og langsigtet. Der opfordres til, at det kommende vækstforum fortsætter arbejdet med de nuværende styrkepositioner, og holder fast i evnen til at turde prioritere indsatsen der, hvor vækstpotentialer er størst.
- Flere i formandskabet oplever, at arbejdet med **Væksthuset Midtjylland og én indgang er en succes**, blandt andet fordi det forenkler et ellers kompliceret erhvervsfremmesystem.
- Det opleves, at der har været en positiv udvikling i **inddragelsen af uddannelsesinstitutionerne i erhvervsfremmeindsatsen**. Samtidig nævnes det også, at der stadig er potentiale for en stærkere inddragelse eksempelvis på start-up området.
- Der er en generel oplevelse af, at der skal være en **større risikovillighed**, og at man nogle gange skal turde støtte projekter med en potentiel stor **innovationshøjde**.

”Jeg synes, at vækstforum har gjort en forskel i arbejdet med at sætte nogle væksttemaer på dagsordenen og holdt fokus på de områder.”

”Det er lykkedes at få universitetet og VIA knyttet tættere til erhvervslivet og virksomhederne. Det er rigtig vigtigt – særligt på de mere teknologiske områder.”

ORGANISERINGEN AF VÆKSTFORUM

I følgende afsnit præsenteres formandskabets holdning til organiseringen af Vækstforum. Afsnittet er inddelt i tre overordnede emner, som omhandler det administrative setup, sammensætningen af Vækstforum og formandens rolle.



DET ADMINISTRATIVE SETUP OG EMBEDSVÆRKET

Samarbejdet er i dag velfungerende, og der sker en god forberedelse til møderne af kompetente embedsfolk.

- Det administrative setup omkring Vækstforum vurderes som velfungerende. Embedsværket opfattes generelt som **kompetente** blandt formandskabets medlemmer.
- Formandskabet nævner, at **møderne er godt forberedt**. Mængden af papirmateriale opleves dog – af nogle af formandskabets medlemmer – som værende for omfattende.
- Undervejs i udarbejdelsen af 'Vækst- og udviklingsstrategien 2015-2025' skete der store **omstruktureringer i administration**. Formandskabet udtrykker generelt, at samarbejdet efter omstruktureringerne er blevet meget bedre, og ser det i dag som overvejende positivt.
- Inden denne omstrukturering blev administrationen opfattet som værende for **selvkørende** blandt flere af formandskabets medlemmer. Eksempelvis har det tidligere været svært at ændre på den linje, som embedsværket havde udlagt fra start.
- I forbindelse påpeges det af nogle, at det er meget vigtigt fortsat at sikre, at **Vækstforums medlemmer har reel indflydelse** og det forberedende arbejde ikke reducerer Vækstforum til blot at ekspedere det, som allerede er lagt til rette.

"Når jeg tænker på vækstforum, så må jeg sige, at der er meget papirarbejde. Jeg er blevet meget overrasket over, hvor svært det er som enkeltperson at nå det hele igennem"

"Jeg synes generelt, at der skal være bedre tid til at diskutere, det er gået lige stærkt nok. Der er ikke tid til at tage diskussionen omkring strategien"

"Processen blev bedre efter der skete omstruktureringer i organiseringen... Og jeg har stor tiltro til at problemerne er løst nu."

SAMMENSÆTNING OG ORGANISERING AF VÆKSTFORUM

Kombinationen af både politisk og erhvervsmæssig tyngde i formandskabet er frugtbart. Organisering af møderne kan overvejes ændres lidt, og øst/vest debatten kan til tider fylde meget.

- Det anses som positivt og en stor styrke, at formandskabet er en kombination af **politisk og erhvervsmæssig indsigt og viden**.
- Flere medlemmer fremhæver, at det kan være svært at **prioritere midler efter vækstpotentiale**, fordi der eksisterer en interessekonflikt mellem regionens østlige- og vestlige kommuner. Det opleves som en begrænsende faktor for væksten, at man prøver at tilgodese alle.
- Enkelte medlemmer af formandskabet **stiller spørgsmål** ved, om antallet af medlemmer i Vækstforum er for stort? Og om Vækstforum er begyndt at favne for bredt, således at det ikke længere er vækst, som er i centrum for diskussionerne?
- Et medlem af formandskabet efterlyser, at man i højere grad **inddrager/lytter til de store virksomheder**, da de har et overblik og en viden om vækst, som politikere ikke har. De er vant til at vurdere, hvad der fungerer ud fra markedets principper.
- Et medlem af formandskabet foreslår, at selve **organiseringen af møderne ændres**, således at der sker en stærkere kobling mellem et mødes tema, og de ansøgninger som behandles på mødet. Det tænkes, at der på den måde vil blive skabt mere konsistens mellem det strategiske niveau og udmøntningen i praksis i form af projekter.

"Der eksisterer en politisk balancegang i Vækstforum som siger, at hvis A får, så skal B også have. Jeg mener, at denne politiske balancegang er hæmmende for, om pengene bruges optimalt."

"Hvis man vil have et sammenhængende Region Midtjylland, så skal man droppe øst/vest diskussionen. Det vi skal lave, skal give vækst, og det må ikke handle om, hvor projekterne ligger."

"Jeg synes ikke, at det er godt, at vækstforum er blevet bredere. Der er blandt andet kommet en beskæftigelsesdel på, og det synes jeg gør det svært at holde fokus, fordi vi begynder at diskutere en masse ting, som egentlig ikke har noget direkte med vækst at gøre."

"Det ville være optimalt, hvis vi planlagde møderne ud fra vores styrkepositioner. Hvert styrkeposition skulle have sit eget møde, hvor alle ansøgninger inden for feltet bliver vendt. Det ville være godt, hvis møderne havde en stærkere faglig kontekst"

FORMANDEN FOR VÆKSTFORUM

Det er vigtigt, at formanden for Vækstforum kan samle regionen, har politisk kant og indsigt samtidig med at vedkommende har en ægte interesse for erhvervsudvikling.

- Formandskabet er enige om, at det har været **værdifuldt, at Bent Hansen har haft posten som formand for Vækstforum**. Det har sikret et stærkt politisk lederskab og samklang med regionsrådet.
- Der er generel enighed om, at den **kommende formand for Vækstforum skal have en politisk kant**, hvilket begrundes med at arbejdet i Vækstforum er tæt knyttet til regionsrådet, skal favne mange politiske interesser, og derfor kræver en vis politisk indsigt. Samtidig understreges det, at en formand for Vækstforum aldrig må blive partipolitisk i sin ageren.
- Samtidig er der bred enighed om, at den nuværende formand har stor erhvervspolitisk indsigt. Det forklares af medlemmerne af formandskabet, at den kommende formand for Vækstforum, skal være **meget interesseret i erhvervsudviklingen, stærk på viden, og være i stand til at samle regionen**.

"Bent Hansen er en stærk person, som kan få tingene kan ske. Så det har været værdifuldt for Vækstforum at have ham som formand."

"Vores bevilliger ryger videre til regionsrådet, så jeg er i høj grad fortaler for, at en kommende formand har en politisk kant"

"Jeg synes det er klogt, hvis Vækstforums formand sidder i regionsrådet, fordi arbejdet i Vækstforum er stærk forbundet til administrationen"

"Det er vigtigt, at en formand for Vækstforum ikke må blive partipolitisk, hvis det sker, så ødelægges det hele."

"En kommende formand skal kunne sætte sig ind i tingene, ikke kunne løbes om hjørner med, og interessere sig for området"

"Jeg synes, at den nuværende regionsformand har været stærk til at bevare sammenhængen i regionen, selvom det er en utrolig stor opgave, og jeg kan være bekymret for, hvad der sker fremadrettet."

OPERATØR- OG PROJEKTVALG

Følgende afsnit handler om formandskabets tanker om udvælgelse af de rette operatører samt betydningen af effektmålinger.



OPERATØR- OG PROJEKTVALG

Samarbejdet med Væksthus Midtjylland er positivt, men det skal også være plads til andre operatører, hvis de er faglig kompetente og innovative.

- Et flertal i formandskabet er **glade for samarbejdet med Væksthus Midtjylland** – det sikrer én indgang i et ellers kompleks erhvervsfremmesystem. Samtidig sikrer det, at man har en moden operatør, som har opbygget stor viden om administrative krav mv., så der spildes færre kræfter på dette.
- En enkel udtrykker bekymring for, om de **store operatører kan blive for store**, så hensynet til at "holde dem kørende" kommer til at veje ind i operatørvalget.
- Et andet medlem kan være bekymret for, om **potentielle nye operatører** melder sig på banen, fordi barriererne for at arbejde med systemet er for store.
- Der er konsensus om at en **god operatør er kendetegnet** ved:
 - ☐ At have tillid og troværdighed ude ved de små og mellemstore virksomheder. Sikrer derved, at de ting, operatøren kommer med, bliver taget seriøst.
 - ☐ At være dygtig – have kompetence inden for sit område.
 - ☐ At have erfaring som operatør, så det administrative kører nemmere.
 - ☐ At operatøren ved, hvad andre laver, således der ikke opfindes noget, som allerede er der.
 - ☐ At operatøren skal kunne finde de korrekte stakeholders.

"Jeg vil sige, at der er en ting som regionen skal roses for, og det er at man bruger Væksthus Midtjylland rigtig meget som operatør – én indgang. Det er rigtigt tænkt, og det fungerer også langt hen ad vejen"

"Jeg kan være bekymret for nogle af de store operatører fx væksthuset. Hvor langt skal man gå for at holde store operatører kørende?"

"Jeg tror, at der er en del mulige operatører, som sidder derude og holder sig tilbage. Der er en tendens til, at de aktører, som allerede har været brugt, bliver genbrugt. Jeg tror potentielt nye aktører bliver skræmt af bureaukratiet."

PROJEKTVALG OG EFFEKTER

Overordnet set er der enighed om, at det er godt at måle på effekter, men også at det skal være på en fornuftig måde, da man ellers nemt kommer til at snyde sig selv. Effektmåling er et godt input til diskussionen, men må ikke være det afgørende.

- Der er bred enighed om, at **Vækstforum har arbejdet meget med effekter og måling heraf**. Samtidig hersker der enighed om, at ikke alt kan måles.
- Der er bred enighed om, at der er en **række udfordringer** forbundet med fokus på effekter, som Vækstforum skal være opmærksom på:
 - ☐ Bliver nemt meget tids- og ressourcemæssigt tung
 - ☐ Virksomhedsdata er ofte flere år gamle, og det er lang tid i en virksomhedsoptik
 - ☐ Man risikerer at stirre sig blinde på effektmål på bekostning af langsigtet investeringer eller innovationshøjde – man vælger det, som man ved virker
 - ☐ Isolering af effekt kan være meget vanskeligt
 - ☐ Man bliver blind for, at man måske kunne have fået en større effekt et andet sted
 - ☐ Bløde og indirekte effekter kan ikke værdsættes og medtages ikke altid, men kan være ligeså vigtige.
- Bred enighed om, at Vækstforum gerne **må tage lidt større risiko** fx ved at give støtte til projekter, som rummer en **større innovationshøjde**, og som ikke nødvendigvis befinder sig i feltet af **‘sikre projekter’**.

”Jeg synes nogle gange, at vi bør tage nogle flere risici, således at det ikke kun bliver de helt sikre projekter vi indstiller. Min holdning til vækstforum er, at vi skal være modige til at sætte nogle ting i gang og prøve nye ting”

”Vi får effektanalyser, men jeg tror vi mangler det generelle overblik. De effekter, som kan observeres, er også svære at tolke, fordi vi ofte ikke kan vurdere effekten relativt”

”Datakilderne skal være bedre. Realtidsdata ville gøre at vi kunne prioritere projekter bedre. Og det vil måske også hjælpe os til at få flere nye operatører. Måske regionen burde gå ind og hjælpe i forhold til ansøgning og datakilder osv. ”

VÆKST- OG UDVIKLINGS- STRATEGIEN

Dette afsnit omhandler formandskabets syn på den kommende vækst- og udviklingsstrategi. Afsnittet har både fokus på hvad strategien bør indeholde, og hvordan processen omkring udarbejdelsen af strategien kan forbedres.

HVAD SKAL VÆRE INDHOLDSMÆSSIGT I FOKUS FREMOVER?

Fokus bør forblive på de eksisterende regionale styrkepositioner, så der fortsat tænkes langsigtet, desuden eventuelt opprioritere SMV'er som målgruppe og indtænke IT og digitalisering endnu mere.

- Enighed om, at det er vigtigt, at det kommende **Vækstforum holder fast i arbejdet med de regionale styrkepositioner**. Der advares mod at fokusere for bredt, og ændre på den nuværende vision. Det handler om at være **vedholdende** i sin indsats på fokusområderne, således at man får fuldt udbytte af tidligere investeringer og arbejder langsigtet.
- Flere medlemmer af formandskabet ser imidlertid gerne **et styrket fokus på IT og digitaliseringsområdet**, fordi områderne tænkes at rumme et stort vækstpotentiale. I sammenhæng med IT og digitalisering nævner flere, at Vækstforum også bør have tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft højere på dagsorden. Den regionale konkurrence om kvalificeret arbejdskraft inden for IT området forventes at stige.
- Nogle medlemmer af formandskabet nævner, at de ønsker, at Vækstforum fremadrettet har et stærkere fokus på **SMV'er og startup virksomheder**, som anses som centrale vækstskabere.

"Jeg tror, at man skal holde fast i at turde vælge nogle satsningsområder ud, hvor har vi styrkepositioner både nationalt og internationalt. Vi skal viderebygge vores styrkepositioner, fordi konkurrencen stiger hver eneste dag. Vi skal turde dyrke eliterne - der er vækst i at have elitekompetencer."

"Jeg synes, at de fokusområder, som man arbejder med i dag, giver god mening at arbejde videre med. Jeg vil advare mod at ændre visionen hvert fjerde år."

"Næste periode kommer til at handle meget om IT. Det at få løftet den branche vil være særlig relevant i fremtiden. Det bliver også en udfordring ifht. kvalificeret arbejdskraft. Computerspecialister kommer vi til at mangle."

"Vi får ikke godt nok gang i SMV'erne. Det er jo netop SMV'erne, der skal drive væksten, og dem synes jeg ikke vi har godt nok fat i."

"Jeg så gerne, at der var en stærkere sammenhæng mellem Væksthuset og de aktiviteter, der foregår på uddannelsesinstitutionerne. Der mangler sammenhæng og et stærkere økosystem på dette område. Der er stort potentiale og basis for en meget mere fokuseret indsats omkring startups, iværksætteri og SMV'er."

HVORDAN KAN PROCESSEN I FORBINDELSE MED EN NY VÆKST OG UDVIKLINGSSTRATEGI TILRETTELÆGGES?

En involverende, inddragende og lyttende tilgang er helt essentiel i forbindelse med den nye strategi for at skabe ejerskab og involvering efterfølgende.

- I forhold til processen om 'Vækst- og udviklingsstrategien 2015-2025', mener flere medlemmer af formandskabet, at administrationen i starten ikke var gode nok til at **inddrage relevante aktører**. Derudover har flere fra formandskabet en oplevelse af, at **administrationen ikke lyttede** til de inputs og tanker, interesserterne havde til strategien.
- Som tidligere nævnt **blev der rettet op på dette**. Det er vigtigt at undgå samme fejl i den kommende proces og derfor have **stort fokus på reel inddragelse**.
- Det er derfor væsentligt, at denne **læring** tages med ind i det kommende strategiarbejde, så der både er rum, tid og mulighed for, at alle relevante aktører inddrages. Og at det sker på en måde, så der **sikres reel medindflydelse**.

"Jeg synes ikke processen var god. Man formåede ikke at få de relevante aktører inddraget... Fremover tror jeg det er rigtig vigtigt, at have fokus på at få inddraget relevante aktører bedre.

"Det er ikke godt, hvis man starter med den færdige plan, og man kun kan få indflydelse på kommaerne. Vi skal have en strategiproces, som giver os reel indflydelse. De som deltager skal føle sig hørt, og lyttet til."

"Jeg synes den sidste strategi var for topstyret. Det var en dårlig kultur omkring sidste forhandling. Erhvervslivet og kommunerne følte sig kørt over af regionen... Undervejs ændrede det sig til det bedre, da der skete omstruktureringer i organiseringen."

EPINION AARHUS

Hack Kampmanns Plads 1-3
8000 Aarhus C , Denmark
T: +45 87 30 95 00
E: aarhus@epinion.dk

www.epinionglobal.com

EPINION KØBENHAVN

Ryesgade 3F
2200 Copenhagen N, Denmark
T: +45 87 30 95 00
E: copenhagen@epinion.dk