

# **Global konkurrencedygtighed**

- på vej mod en ny midtjysk erhvervsudviklingsstrategi

(20. oktober 2009)

Udkast

# Indholdsfortegnelse

Forord.....	2
Beretning .....	4
Indledning .....	4
Etablering af Vækstforum.....	4
Strategisk partnerskab .....	5
Økonomi .....	6
Udgangspunktet for erhvervsudviklingsstrategien 2007-2009.....	7
Udmøntning af erhvervsudviklingsstrategien 2007-2009.....	8
Udfordringer for en ny erhvervsudviklingsstrategi.....	11
Vilkår i en globaliseret verden.....	11
Konjunkturudsving .....	11
Kampen om arbejdskraft og ressourcer.....	11
Regionale udfordringer .....	13
Fleksibel og kompetent arbejdsstyrke .....	15
Værdiskabelse gennem innovation .....	16
Vækst gennem iværksætteri og forretningsudvikling .....	17
Et effektivt marked for kapital .....	17
Vækst gennem it og strategisk teknologianvendelse .....	18
Anbefalinger .....	20
En langsigtet strategi .....	20
Strategiske partnerskaber og alliancer .....	20
Indsatsområder og prioriterede styrkepositioner.....	22
Regional balance .....	23
Prioriteringsprincipper .....	23
Fokus på effekter.....	24

## Sammenfatning

[Her udarbejdes og indsættes sammenfatning af dokumentet, ligesom der vil blive foretaget en gennemgående gennemskrivning af det samlede dokument med henblik på at forkorte det]

Udkast

# Forord

Vækstforum for Region Midtjylland blev etableret i 2006! Vækstforum er et partnerskab mellem kommuner, erhvervslivet, arbejdsmarkedets parter, uddannelses- og forskningsinstitutioner og Region Midtjylland. Partnerskabet har til formål at skabe vækst og erhvervsudvikling i regionen ved at tilbyde gode rammebetingelser for de midtjyske virksomheder.

Første opgave var at udarbejde en erhvervsudviklingsstrategi for den nye midtjyske region. På baggrund af det grundige arbejde, som 8 tænketanke gjorde i efteråret 2006, vedtog Vækstforum den første regionale Erhvervsudviklingsstrategi 2007-2009 i december 2006, sammen med Handlingsplan 2007-2008, som senere blev fulgt op af Handlingsplan 2009.

Det betød, at Vækstforum kunne påbegynde sit arbejde og iværksætte en lang række initiativer inden for 9 prioriterede indsatsområder: uddannelse og kompetenceudvikling, innovation og it, iværksætteri og virksomhedsudvikling, energi og miljø, erhverv-sundhed, fødevarer, landdistriktsudvikling, oplevelsesøkonomi og internationalisering.

Vækstforum har frem til i dag iværksat en lang række initiativer inden for indsatsområderne og prioriteret **XXX** mio. kr. **[beløb indsættes til Vækstforums møde i december 2009]** af Region Midtjyllands midler til erhvervsfremme og af EU's Strukturfondsmidler.

Vækstforum for Region Midtjylland har besluttet at udforme en depeche til det kommende Vækstforum med det formål at overdrage sine erfaringer og en række anbefalinger i forhold til det fremadrettede arbejde med regional erhvervsfremme i det midtjyske.

Depechen er således en beretning om de erfaringer, Vækstforum for Region Midtjylland har gjort i forhold til 1. generation af en strategisk regional erhvervsfremmeindsats; en oversigt over de udfordringer, som Vækstforum anser for afgørende for den kommende regionale erhvervsfremmeindsats, samt en præsentation af en række anbefalinger på baggrund af de resultater, Vækstforum har opnået i perioden 2007-2009.

# Beretning

## Indledning

Med denne beretning samler Vækstforum for Region Midtjylland op på erfaringerne fra de første tre års arbejde inden for de nye rammer for den regionale erhvervsfremmeindsats. Det er hensigten, at disse erfaringer kan bruges som et konstruktivt og fremadrettet bidrag til arbejdet med den kommende erhvervsudviklingsstrategi, som skal udarbejdes af det nye Vækstforum i 2010.

## Etablering af Vækstforum

Med strukturreformens gennemførelse i løbet af 2006 blev kommunerne lagt sammen til større enheder, amterne blev nedlagt, og der blev dannet 5 nye regioner. Det medførte en lang række ændringer i organiseringen og opgaveporteføljen for de politiske niveauer. På regionalt niveau betød det etablering af regionsråd og ligeledes vækstfora, som fik ansvaret for den regionale erhvervsfremme fra 2007. Vækstforum er på flere måder en nyskabelse i dansk erhvervspolitik: Regionalt fokus på erhvervsfremme og tanken om et stærkt partnerskab, som udgangspunkt for gennemførelsen af en regional erhvervsudviklingsstrategi.

Med Lov om Erhvervsfremme bliver det regionale fokus på erhvervsudvikling sat højt på den politiske dagsorden – hos de nye regioner og kommuner, institutioner, organisationer og erhvervsliv, som til sammen udgør partnerskabet bag Vækstforum.

Formålet med lov om erhvervsfremme er at styrke udviklingen i dansk erhvervsliv gennem fremme af konkurrenceevne og globalisering. Det sker gennem foranstaltninger, der bl.a. sigter mod at fremme den regionale erhvervsudvikling og beskæftigelse, at styrke de offentlige myndigheders samarbejde om erhvervsudvikling, og at udvikle samarbejdet mellem offentlige myndigheder og de private erhverv om erhvervsudvikling.

Regionsrådet kan efter indstilling fra Vækstforum medfinansiere aktiviteter til fremme af regional erhvervsudvikling inden for innovation, videndeling og ideopbygning; anvendelse af ny teknologi; etablering og udvikling af nye virksomheder; udvikling af menneskelige ressourcer, herunder udvikling af regionale kompetencer; vækst og udvikling i turisterhvervet; og udviklingsaktiviteter i yderområderne.

Den første opgave for Vækstforum var udviklingen og vedtagelsen af den regionale erhvervsudviklingsstrategi for perioden 2007-2009. Arbejdet med strategien blev påbegyndt af det nye partnerskab bag Vækstforum allerede i 2006. Her etablerede man 8 tænketanke, som med udgangspunkt i hvert sit fokusområde, skulle belyse det erhvervspolitiske potentiale og fremkomme med en række anbefalinger i forhold til det videre strategiske arbejde for områderne. Tænketankenes arbejde udgjorde et væsentligt bidrag til indholdet i både Vækstforums erhvervsudviklingsstrategi og ikke mindst handlingsplanen for 2007-2008.

Partnerskabet om regional erhvervsudvikling omfatter ikke alene Vækstforums medlemmer. I 2007 blev den første Partnerskabsaftale om vækst og erhvervsudvikling indgået mellem Vækstforum og Regeringen. Formålet med de regionale partnerskabsaftaler er at sikre en koordineret indsats mellem regionale, tværregionale og nationale initiativer for vækst og erhvervsudvikling. Aftalen er blevet fornyet i 2008 og senest i juni 2009.

Aftalens temaer har indtil nu taget sit udgangspunkt primært i regeringens globaliseringsstrategi og de regionale initiativer, som relaterer sig hertil. Det seneste tillæg til partnerskabsaftalen fra 2009 indeholder dog en række regionale prioriteringer, som tilgodeser Vækstforums ønske om en mere gensidigt forpligtende aftale. Globaliseringsstrategien, som er den nationale udmøntning af EU's Lissabonstrategi, skal sikre en stærk konkurrencekraft, så Danmark fortsat hører til blandt de rigeste lande i verden, og også om 10 og 20 år er et af de lande i verden, hvor det er bedst at bo, leve og arbejde.

## **Strategisk partnerskab**

Vækstforum har besluttet at lægge et højt ambitionsniveau for det nye partnerskabs arbejde, som indebærer at gå foran og udvise strategisk, regionalt lederskab.

Vækstforum har praktiseret det regionale lederskab ved at;

- Samle og koordinere de regionale parter i én fælles indsats
- Udøve strategisk medbestemmelse på statslige beslutninger og udmøntninger og derigennem opnå sammenhængende og gensidigt forpligtende aftaler
- Tage initiativ til tværregionale og internationale samarbejder
- Udnytte finansieringsmuligheder til at skabe grænseoverskridende samarbejder
- Prioritere og udvælge initiativer på baggrund af klare kriterier
- Udmønte erhvervsudviklingsstrategien i form af støtte til fokusområder, rammebetingelser og tværgående indsatser.

Vækstforum har via partnerskabsaftalerne nået gode resultater i form af opbygning af fælles operatørsystemer og samarbejdsstrukturer, og opsat fælles målsætninger for udvikling af vækstbetingelser, ligesom der er indgået forpligtende samarbejdsaftaler og sat fælles målsætninger med en række ministerier og råd, beskæftigelsesregion mv.

Der er en række gode eksempler på, at samarbejdet med staten og tværregionalt samarbejde har medført synergi i form af bedre udnyttelse af eksisterende strukturer. Eksemplerne omfatter erhvervsskolernes konsortiedannelser under den midtjyske kompetenceplatform, det fælles Bruxelles-kontor, og den stærke erhvervsserviceindsats med anvendelse af Væksthus Midtjylland som både statens og Vækstforums operatør.

Det regionale lederskab har som nævnt medvirket til etableringen af gensidigt forpligtende samarbejder med en række aktører, som bl.a. omfatter en strategisk aftale med Videnskabsministeriet og Rådet for Teknologi og Innovation om en

koordineret innovationsindsats, støtte til udmøntning af landdistriktspolitikken gennem de lokale aktionsgrupper, samt en aftale med staten om at udpege testpladser til vindmølleindustrien. Det regionale lederskab er også udfoldet i forhold til udbredelsen af udviklingsorienterede samarbejdsformer, som eksempelvis brugerdreven innovation og offentlig-privat innovation, hvor Vækstforum har spillet en aktiv rolle i forhold til at skabe projekterne i samarbejde med offentlige og private aktører.

Via en betydelig medfinansiering af initiativer med europæiske regional- og socialfondsmidler, samt ved at igangsætte og indgå i initiativer under de europæiske INTERREG-programmer, herunder KASK- og Nordsø-programmerne, er der opnået en betydelig volumen i erhvervsudviklingsindsatsen og igangsat grænseoverskridende samarbejder med regioner i Norge og Sverige. Medfinansiering fra flere sider har sikret ejerskab til og forankring af de iværksatte initiativer.

### **Strategisk fokus**

Vækstforum ønskede et klart strategisk fokus i sine indsatser. Dette er sikret gennem en prioritering af Vækstforums midler til fordel for indsatser, hvor partnerskabet selv har formuleret både formål, indhold og overordnet organisering og udmøntning af indsatserne. Dette er blevet realiseret gennem en prioritering af erhvervsudviklingsmidlerne, hvor 80 % er anvendt til strategiske indsatser. De strategiske indsatser omfatter bl.a. tre megasatsninger.

De resterende 20 % af midlerne er anvendt til såkaldt formålsbestemte puljer, hvorunder regionale aktører er kommet med forslag til initiativer inden for en række strategisk fastsatte temaer. De formålsbestemte puljer har understøttet erhvervsudviklingsstrategien på områder, hvor Vækstforum ikke på forhånd havde fastlagt indholdet af de konkrete initiativer og projekter.

Ved bedømmelse af initiativer har Vækstforum ønsket, at der blev lagt vægt på:

- Forventet erhvervsøkonomisk effekt og styrkelse af regional konkurrencekraft
- Maksimal gearing gennem EU- og anden medfinansiering
- Faglig volumen og en bred indsats sammentænkt med igangværende initiativer
- Internationalt perspektiv, der anvender globale muligheder
- Geografiske hensyn til gavn for yderområderne
- Rum til en eksperimenterende tilgang

### **Økonomi**

Nedenstående tabeller viser finansieringen af de 9 indsatsområder, samt den samlede ramme for 2007-2013 opdelt på henholdsvis disponerede og ikke-disponerede midler.

[Beløb indføres i tabellerne til Vækstforums møde i december 2009.]

Økonomi afsnittet vil ligeledes indeholde en generel beskrivelse af Vækstforums råderum – regional- og socialfonde og statslige puljer, samt anvendelsen af regionale midler til gavn for yderområderne. Derudover vil der være en beskrivelse af forholdet mellem reserverede og bevilgede midler.]

**Tabel 1 Samlet finansieringsoversigt for indsatsområder 2007-2013, mio. kr.**

Indsatsområde	Regionale midler	EU – Mål 2	Øvrige EU-midler	Kommuner	Stat	Privat	Andet	Total
Energi og Miljø								
Erhverv og Sundhed								
Fødevarer								
Uddannelse og kompetenceudvikling								
Innovation og IT								
Iværksætterier og virksomhedsudvikling								
Landdistrikter								
Oplevelsesøkonomi								
Internationalisering								
I alt								

**Tabel 2 Økonomisk ramme 2007-2013, mio. kr.**

	Ramme 2007-2013	Bevilling og reservation 2007-2013	Udisponeret 2007-2013
Regionale erhvervsfremmemidler			
EU Mål 2 Regionalfonden			
EU Mål 2 Socialfonden			
Total			

### Udgangspunktet for erhvervsudviklingsstrategien 2007-2009

Udfordringerne for Vækstforum for Region Midtjylland var i 2006 på mange måder af en anden karakter end de udfordringer, som det kommende Vækstforum vil stå overfor i 2010 – nogle udfordringer vil stadig gøre sig gældende, mens andre vil være imødekommet af de initiativer, som er sat i værk.

I 2006 var det økonomiske udgangspunkt præget af fremgang. Indkomsten var stigende, antallet af arbejdspladser var stigende, ledigheden faldt, virksomhederne voksede og væksten var stigende.

Region Midtjylland havde i 2006 en realvækst på 4 %, hvilket er den højeste vækst i regionen inden for de seneste 10 år. 2006 blev året, hvor fire års lav vækst i Region Midtjylland blev vendt til højkonjunktur.

Fra 2000 til 2006 steg antallet af arbejdspladser i Region Midtjylland i gennemsnit med 0,6 % årligt. Perioden var dog kendetegnet ved et meget uensartet vækstforløb, som omfattede både en afmatningsperiode med et fald i antallet af arbejdspladser og et



efterfølgende opsving med en kraftig stigning i antallet af arbejdspladser. Fra 2005 til 2006 blev der alene skabt næsten 20.000 nye arbejdspladser i regionen, hvilket svarer til en stigning på 3,2 %.

Det var på den baggrund, at Erhvervsudviklingsstrategien for 2007-2009 blev udarbejdet. Erhvervsudviklingsstrategien for 2007-2009 tog udgangspunkt i fornyelse og vækst som de overordnede udfordringer, der skulle adresseres med strategien. Udfordringerne blev relateret til de muligheder og risici, der var forbundet med globaliseringen, som skærpede konkurrencen om vækst og udvikling. Forudsætningen for fornyelse og vækst i regionen var – og er stadig – en stærk konkurrencekraft.

Med udgangspunkt i udfordringerne var erhvervsudviklingsstrategien for 2007-2009 bygget op omkring en vision om Region Midtjylland som en international vækstregion i Europa, hvor globale muligheder udnyttes og risici mindskes, til gavn for borgere og virksomheder.

Visionen skulle realiseres gennem de tre indsatsområder menneskelige ressourcer, innovation og iværksætteri.

Udgangspunktet for valget af netop disse tre indsatsområder var resultaterne af det arbejde, der var foregået i regi af OECDs vækstprojekt (1999-2001), som bl.a. havde til opgave at identificere hvilke faktorer, institutioner og policy-tiltag, der kunne underbygge langsigtet vækst. Og her blev it, et innovationsunderstøttende miljø, menneskelige ressourcer og iværksætteri – i tillæg til en række grundlæggende økonomiske og sociale faktorer på makroøkonomisk niveau – fremhævet som væsentlige, gensidigt forstærkende faktorer bag vækst.

I relation til menneskelige ressourcer (uddannelse og kompetenceudvikling) var der i strategien fokus på at øge uddannelses- og kompetenceniveauet for derved at understøtte mulighederne for en konstant omstillingsevne hos regionens arbejdskraft, og dermed også virksomheder.

I forbindelse med den innovationsunderstøttende indsats – som it blev betragtet som en integreret del af – var der i strategien fokus på at styrke virksomhedernes konkurrencekraft gennem en øget anvendelse af forskning og ny viden i forbindelse med innovation, samt gennem stærke alliancer og partnerskaber mellem forskningsinstitutioner og erhvervslivet.

På iværksætterområdet var der i strategien fokus på at styrke den regionale iværksætterkultur samt øge etablerings- og overlevelseshastigheden.

## **Udmøntning af erhvervsudviklingsstrategien 2007-2009**

Vækstforum vedtog som led i udmøntningen af erhvervsudviklingsstrategien 2007-2009 to handlingsplaner, som dækker henholdsvis 2007-2008 og 2009.

I Handlingsplan 2007-2008 var det strategiske fokus især rettet mod det *regionale perspektiv* og det faktum, at initiativerne skulle være af en *sådan faglig karakter, at de kunne rumme flere brancher, fag, parter og geografi, og være en styrkelse af allerede*

eksisterende tiltag, samt indeholde elementer, som bidrog til vækst i yderområderne. Initiativerne skulle også have et *internationalt perspektiv*, der skabte rammer for at globaliseringen kunne styrke den regionale konkurrencekraft. Derudover var der fokus på det *offentlig-private samarbejde* med udgangspunkt i ønsket om at skabe nye løsninger, produkter og ydelser på baggrund af parternes viden, styrke og potentiale.

På baggrund af de strategiske prioriteringer iværksatte partnerskabet initiativer inden for 9 indsatsområder indenfor tre hovedkategorier:

- **Gode regionale rammebetingelser** til alle virksomheder i Region Midtjylland. Det sker gennem større programmer med virksomhedsrettede initiativer inden for
  - Uddannelse og kompetenceudvikling
  - Innovation og it, samt
  - Iværksætteri og virksomhedsudvikling
- **Fokuseret indsats inden for 3 områder**, hvor der allerede er eller hvor der forventes at være særlige muligheder for at skabe international konkurrenceevne for midtjyske virksomheder. Det gælder megasatsningerne
  - Energi og miljø,
  - Erhverv-Sundhed og
  - Fødevarerområdet.

Der er tale om store og væsentlige erhvervsområder, hvor Vækstforum ønsker at give særlig prioritet til initiativer, der kan styrke innovation, netværkssamarbejde, vidensspredning, teknologiudvikling og internationalisering. Indsatserne skal gå på tværs af både de mange virksomheder og aktører – og på tværs af sektorer.

- **Tre særlige indsatsområder**, hvor der findes et vækstpotentiale i Region Midtjylland, der ikke er fuldt udnyttet. Det gælder inden for
  - Oplevelsesøkonomi
  - Landdistriktsudvikling og
  - Globalisering.

Det er samtidig tale om tværgående indsatser, der skal bidrage operationelt til at understøtte og udfolde initiativer inden for de øvrige indsatsområder.

Handlingsplan 2009 er i høj grad en justering og videreførelse af de 9 indsatsområder fra den tidligere handlingsplan, og Vækstforum understreger indledningsvist følgende i Handlingsplan 2009:

- at Vækstforums store erhvervsindsatser er langsigtede og kræver både vedholdenhed og risikovillighed,
- at Vækstforum lægger vægt på, at indsatserne skal have klare erhvervsmæssige udviklingsmål, der kan følges op på,
- at arbejdet med Partnerskabsaftalen med Regeringen indarbejdes i Handlingsplanen,
- at Vækstforum vil arbejde for at indsatsområderne understøtter hinanden til gavn for hele regionen, herunder vore landdistrikter og yderområder.

I forbindelse med flere af de 9 indsatsområder har Vækstforum nedsat et råd eller ekspertpanel, som skal rådgive Vækstforum i forhold til indhold og gennemførelse af indsatsområderne.

Vækstforum har nedsat følgende råd:

- Kompetenceråd
- Rådet for Energi- og Miljøteknologi
- It-rådet
- Fødevarerådet

Udkast

# Udfordringer for en ny erhvervsudviklingsstrategi

De udfordringer det midtjyske erhvervsliv står overfor i de kommende år, påvirkes af udefrakommende vilkår og tendenser, ikke mindst globaliseringen, som har betydelig direkte såvel som indirekte indflydelse på virksomhedernes muligheder og råderum.

## Vilkår i en globaliseret verden

Globaliseringen er et samfundsmæssigt vilkår, som alle virksomheder – også de midtjyske - mærker på godt og ondt i deres daglige virke.

Globaliseringen fjerner eller mindsker geografiske bindinger på adgangen til ressourcer så som energi, arbejdskraft, kapital og viden. Men globaliseringen betyder også, at begivenheder, der sker fjernt fra Region Midtjylland, kan have markante konsekvenser for såvel borgere som erhvervsliv. Og konsekvenserne mærkes ofte hurtigt.

## Konjunkturudsving

Finanskrisen, som kom på et tidspunkt, hvor højkonjunktoren i forvejen viste tegn på at have toppet, er et eksempel på, at effekten af et, i udgangspunktet, lokalt finansielt sammenbrud kan spredes hurtigt og med stor gennemslagskraft. Danmark har, som en lille åben nation, altid være følsom overfor hvad der sker på internationale markeder, men i takt med kapital- og varemarkeder er blevet mere globalt forbundne, er denne følsomhed blevet mere udtalt.

Konjunkturudsving er ikke et ukendt fænomen, og ingen havde vel forventet, at den højkonjunktur, som var udgangspunktet for det arbejde, Vækstforum påbegyndte med sin erhvervsudviklingsstrategi for 2007-2009, ville vare evigt. Men det økonomiske tilbageslag i 2008 kom hurtigere og ramte hårdere end forventet (Det Økonomiske Råd, 2009). Denne udvikling kan være et forvarsel om, konjunkturudsving fremover vil ske hurtigere og med større kraft. Det er et vilkår, som det midtjyske erhvervsliv skal rustes til at kunne håndtere. Udviklingen i ledigheden viser, at lavkonjunktoren rammer Region Midtjylland relativt hårdt, og at den midtjyske erhvervsstruktur, med en stor andel af arbejdspladser inden for landbrug og industri, forstærker udfordringerne i nedgangstider.

## Kampen om arbejdskraft og ressourcer

På trods af, at befolkningstallet i Region Midtjylland forventes at stige med 10 % over de kommende 20 år, forventes der et svagt fald i antallet af personer i den erhvervsaktive alder mellem 25 og 64 år. Det betyder, at færre hænder fremover skal forsørge flere. De midtjyske virksomheder vil mærke konsekvenserne af den demografiske udvikling direkte i relation til deres rekrutteringsmuligheder. Men der vil

også være mere indirekte konsekvenser i form af påvirkninger af efterspørgselsstrukturen i den private såvel som den offentlige sektor.

De erhverv, der oplever vækst i Midtjylland, er videnintensive, og trækker på nye typer af kompetencer, i forhold til de erhverv, der har svært ved at klare sig i en hård global løn- og priskonkurrence. Uanset om virksomheder er i direkte konkurrence på de globale markeder, eller om deres kunder primært findes på nærmarkeder, vil de mærke det globale konkurrencepres. For selv om aktuelle kunder findes tæt på, oplever disse sig næppe som bundet til fortsat at købe deres råvarer og halvfabrikata i nærområdet, hvis de kan fås bedre eller billigere andre steder. Det er en konsekvens af, at mulighederne for at opsplitte værdikæder og placere aktiviteter forskellige steder i verden er blevet væsentlig større i takt med, at omkostningerne forbundet med at koordinere på tværs af store afstande er blevet mindre.

Det midtjyske erhvervsliv er derfor udsat for et transformationspres, hvor basal varem fremstilling automatiseres og/eller udflyttes til lavindkomstlande, og den konkurrencemæssige styrke i højere grad skal bygges op omkring aktiviteter som supply chain management, global produktionsstyring, analyse, test, design, og levering af full-service-løsninger til kunderne. En succesfuld transformationsproces af denne type forudsætter en kompetent arbejdsstyrke.

Transformationen mod et højere videnindhold i produktionen øger også behovet for andre former for viden end den rent personbårne. Det er derfor vigtigt, at det midtjyske erhvervsliv spiller sammen med gode uddannelses- og forskningsmiljøer, både regionalt, nationalt og internationalt.

Selv om viden bliver en stadig vigtigere produktionsfaktor, er der også andre ressourcer, som får en ny betydning i lyset af globaliseringen.

Adgangen til en stabil og bæredygtig energiforsyning er et væsentligt vilkår for de midtjyske virksomheder. Adgangen til fossile brændstoffer er begrænset og forbundet med CO<sub>2</sub>-udledning. Der er desuden store udsving i energipriserne på de internationale markeder, som bidrager til en generel usikkerhed om produktionsvilkårene. Derfor er der på EU-plan et stigende fokus på at reducere afhængigheden af internationale energimarkeder via en større grad af selvforsyning, ikke mindst via vedvarende energi. Her har Region Midtjylland et godt udgangspunkt, da mere end 25 % af energiforbruget dækkes af vedvarende energi, og regionen har en erhvervsmæssig styrkeposition inden for vind- og biomasseområdet.

Ovenstående vilkår spiller alle ind på de konkrete udfordringer, som det midtjyske erhvervsliv står overfor, og som derfor bør adresseres i en ny erhvervsudviklingsstrategi. Der er behov for at understøtte Region Midtjyllands position som en globalt konkurrencedygtig region, hvor nyskabende og kompetente medarbejdere og virksomheder skaber holdbar vækst.

## Regionale udfordringer

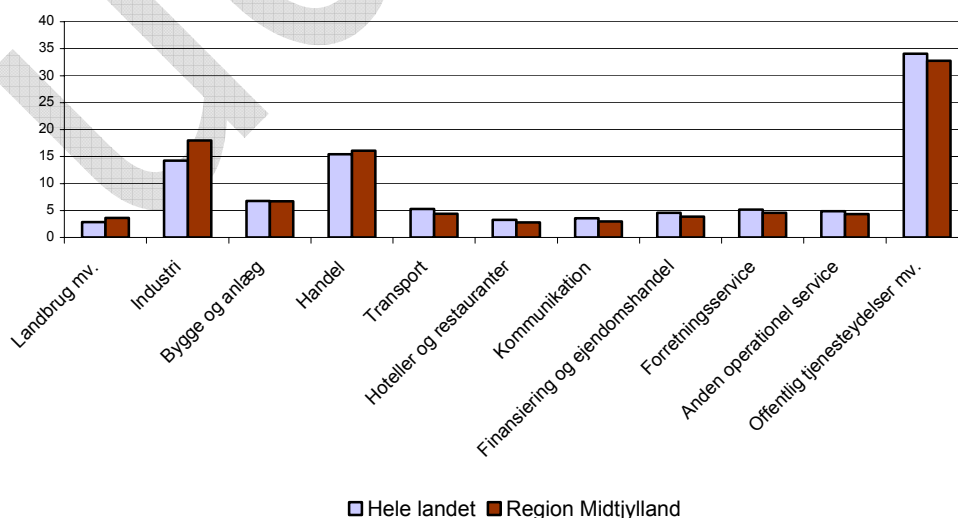
En ny erhvervsudviklingsstrategi bør adressere både regionale, nationale og globale tendenser og udfordringer, med udgangspunkt i regionale erhvervsmæssige styrkepositioner.

Forudsætningerne for Vækstforums arbejde omfatter også nogle grundlæggende sociale og økonomiske betingelser, som ikke kan påvirkes af Region Midtjyllands Vækstforum alene, men som må indgå som temaer i de strategiske dialoger og partnerskabsaftaler mellem partnerskabet bag Vækstforum og staten. Disse betingelser omfatter bl.a. infrastrukturinvesteringer m.v., som er fundamentet for at skabe et sammenhængende Danmark i regional balance.

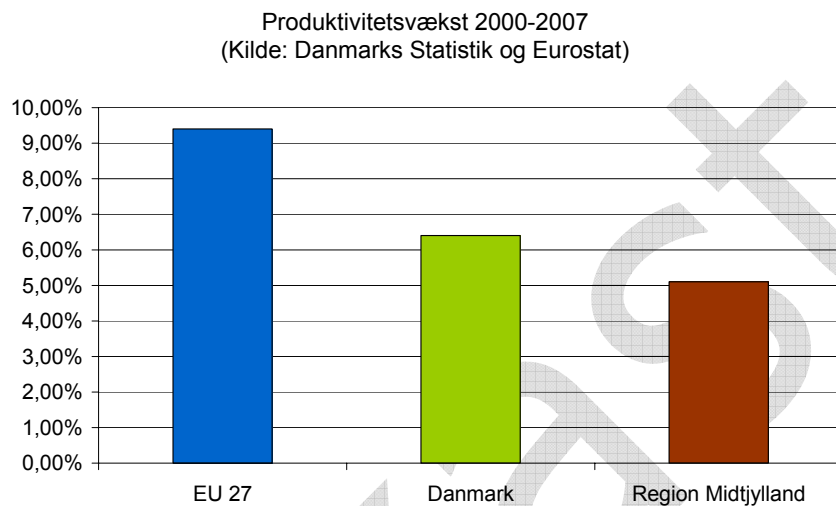
Regional balance rummer samspillet mellem land og by, vækstområder og yderområder, bosætningsområder og erhvervsområder. Evnen til at skabe samspil mellem disse forskelle vil være afgørende for, om der kan skabes en sammenhængende region, hvor alle egne får mulighed for at udvikle sig ud fra deres naturlige forudsætninger og styrker. Derfor bør regional balance prioriteres i udmøntningen af kommende indsatsområder.

De kommende indsatsområder bør tage udgangspunkt i den midtjyske erhvervsstruktur. Det midtjyske erhvervsliv har en sammensætning, som gør Midtjylland særligt udsat i den globale konkurrence. Der er relativt mange arbejdspladser inden for landbrug og industri, som er erhverv, der er udsat for hård global konkurrence. Derimod er der relativt få arbejdspladser - men til gengæld meget høj vækst (2003-2006) - indenfor finansiering og forretningservice, som i mindre grad er udsat for konkurrence på et globalt marked.

Erhvervsstruktur 2008, andel arbejdspladser i %  
(Kilde: Danmarks Statistik)



Inden for industrien vil pris få en stadig større betydning som konkurrenceparameter, ikke mindst i den aktuelle krise, hvor mange både danske og udenlandske virksomheder, som køber danske produkter, har brug for at nedbringe omkostningerne. Industrien bliver dobbelt ramt p.g.a. både fald i efterspørgslen og svækket konkurrenceevne. Den svage midtjyske produktivitetsvækst er en del af dette problem. Det er især inden for serviceerhverv, at produktivitetsvæksten har været svag. Dette kan delvis forklares med måleproblemer.



Beskæftigelsesfremgangen under højkonjunktoren kan også have trukket produktivitetsvæksten ned. Men disse faktorer kan ikke alene forklare den lave produktivitetsvækst; dynamik og innovation i erhvervslivet og udviklingen i kompetencerne har afgørende betydning for konkurrencekraft og produktivitetsvækst (Kilde: Regeringens Vækstforum, Danmark styrket ud af krisen, september 2009).

For at regionen kan bevare og udvikle global konkurrencedygtighed, er det af afgørende betydning, at virksomhederne har adgang til en *fleksibel og kompetent arbejdsstyrke*, som på den anden side sikres mulighed for at uddanne og udvikle sig, for at leve op til stigende krav fra erhvervslivet.

Global konkurrencedygtighed forudsætter *gode rammer for løbende innovation* som svar på kortere produktlevetider og intensiveret løn- og priskonkurrence.

Fornyelse kan ikke kun komme fra etablerede virksomheder, det er afgørende, at der skabes *rammer for, at nye vækstvirksomheder kan etablere sig, og at både disse og de eksisterende virksomheder søger at skabe vækst* gennem udvikling af deres virksomheder som dele af et globalt marked.

For at skabe disse udviklingsmuligheder skal der *øget fokus på kapitalmarkedet* – virksomhederne har brug for risikovillig kapital for at vokse – og det er ikke alene et spørgsmål om mængden af kapital; men også om det perfekte match mellem kapital og virksomhed.

Det er ligeledes vigtigt, at de midtjyske virksomheder *udnytter mulighederne indenfor it og anden teknologi* som grundlag for vækst. Det gælder virksomhedernes anvendelse af it og teknologi i forbindelse med produktion; og udvikling og anvendelse af teknologi som forretningsområde, eksempelvis inden for velfærdsinnovation og energi- og klimateknologi.

Det er derfor en regional udfordring at skabe:

- En fleksibel og kompetent arbejdsstyrke
- Værdiskabelse gennem innovation
- Vækst gennem iværksætteri og forretningsudvikling
- Et effektivt marked for kapital
- Vækst gennem it og strategisk teknologianvendelse

### **Fleksibel og kompetent arbejdsstyrke**

Det midtjyske erhvervsliv har en sammensætning, som gør Midtjylland særligt udsat i den globale konkurrence. Derfor står det midtjyske erhvervsliv overfor en nødvendig transformationsproces, som bl.a. forudsætter en fleksibel og kompetent arbejdsstyrke.

Analysen viser, at lønmodtagernes fleksibilitet og mobilitet spiller en væsentlig rolle i forhold til at afbøde de negative konsekvenser af lukninger og indskrænkninger som følge af konkurrence fra lavtlønslande. Men fleksibilitet og mobilitet mellem brancher – og i særdeleshed fra traditionelle brancher til nye vækstbrancher – forudsætter kompetenceudvikling. Derfor er der behov for, at der fortsat gøres en aktiv indsats for at fremme kompetenceudvikling og fornyelse i hele regionen.

Arbejdsstyrkens uddannelsesniveau i Region Midtjylland er på niveau med landsgennemsnittet. Mens den andel, som opnår en videregående uddannelse, er stigende, er den andel, der opnår en ungdomsuddannelse i løbet af 25 år efter 9. klasse, nu faldende. Udviklingen skal vendes, hvis arbejdsstyrken skal være i stand til at imødekomme virksomhedernes fremtidige kompetence-behov. De erhverv, der oplever vækst, bygger i større grad på viden og nye kompetencer end erhverv, der er udsat for hård løn- og priskonkurrence.

Region Midtjylland adskiller sig ikke fra resten af Danmark med hensyn til den stigende andel ældre medborgere. Fremskrivninger af befolkningsudviklingen i regionen forudsiger, at antallet af ældre medborgere stiger med 67 % frem til 2030. Der er tale om store lokale forskelle: i Århus Kommune udgør andelen af ældre borgere 12,4 %, mens andelen nærmer sig 19 % i yderkommuner. Fremskrivninger viser, at denne polarisering forstærkes. Når antallet af ældre, der træder ud af arbejdsmarkedet, stiger hurtigere end den generelle befolkningsudvikling, vil der ske et fald i antallet af erhvervsaktive. Det vil give virksomheder en alvorlig vækstbarriere, med forskellig gennemslagskraft i forskellige dele af regionen. Der er derfor behov for en øget erhvervsfrekvens. En af mulighederne vil her være at tiltrække udenlandske studerende og arbejdskraft; men også at arbejde med flere fleksible former for



ansættelsesforhold for at udvide mulighederne for fastholdelse og inddragelse af udsatte grupper.

Som led i udviklingen af en fleksibel og kompetent arbejdsstyrke er det en udfordring at sikre:

- Adgang til kompetent arbejdskraft i hele regionen
- Flere unge med kompetencegivende uddannelse
- Flere erhvervsaktive gennem tiltrækning, fastholdelse og inddragelse

## Værdiskabelse gennem innovation

En stærk global konkurrenceevne er afhængig af, at erhvervslivet løbende skaber fornyelse, som omsættes til forretningsmæssig værdi – d.v.s. innovation. Lidt under halvdelen af de midtjyske virksomheder er innovative (*Innovationsanalyse i Region Midtjylland*, 2009). Der er behov for en styrket indsats, som omfatter, at flere virksomheder øger fornyelseshastigheden og videnindholdet i produkter, ydelser og processer, og opnår et højere udbytte af innovationsindsatsen.

I Midtjylland foregår innovation primært i et praksisorienteret samarbejde med kunder og medarbejdere, mens kun de færreste virksomheder har innovationsaktiviteter i samarbejde med videninstitutioner. Hvis en praksis- og videnorienteret tilgang til innovation kombineres, stiger sandsynligheden for at introducere nye produkter eller serviceydelser på markedet. Der er derfor både behov for styrke adgangen til samspil med videninstitutioner og de virksomhedsinterne innovationskompetencer. Målet er at styrke evnen til at arbejde systematisk med innovation, herunder anvende nye innovationsmetoder og sikre en effektiv og velfungerende proces fra idégenerering til markedsintroduktion.

Styrkede rammer for værdiskabelse gennem innovation bør også omfatte bedre vilkår for offentlig-privat innovation. OECD fremhæver i baggrundsmaterialet til sin kommende innovationsstrategi (OECD: *The New Nature of Innovation*, 2009), at erhvervslivet har øget fokus på de langsigtede forretningsmæssige muligheder, som den offentlige sektors stigende og mere komplekse efterspørgsel er forbundet med. Region Midtjylland har gode forudsætninger for at høste fordelene af offentlig-privat innovation fra en række kommende store investeringer i sundhed og velfærd, såfremt der fortsat fokuseres på at forbedre rammerne for sådanne grænsebrydende samspil.

Som led i at styrke rammerne for værdiskabelse gennem innovation er det en udfordring at sikre:

- Bedre adgang til samspil med videninstitutioner
- Styrket innovationsrådgivningssystem
- Bedre vilkår for offentlig-privat innovation

## Vækst gennem iværksætteri og forretningsudvikling

Region Midtjyllands globale konkurrenceevne er afhængig af, at der sker en generel fornyelse i erhvervslivet, både gennem etableringen af nye virksomheder, og gennem vækst i etablerede virksomheder.

Det indebærer bl.a., at der konstant skal skabes nye virksomheder, som kan erstatte de virksomheder, der ikke er konkurrencedygtige. Ca. 4000 nye virksomheder startes hvert år i Region Midtjylland, hvilket er en etableringsrate på niveau med landsgennemsnittet.

Det er dog de færreste nye virksomheder, der bliver til vækstvirksomheder. Andelen af vækstvirksomheder er ca. 3,5 % af det samlede antal iværksættere. Vækstiværksætterne står til gengæld for hele 61 % af eksporten, 41 % af antal ansatte og 34 % af omsætningen blandt de nye virksomheder (Kilde: Danmarks Statistik og Region Midtjylland).

Midtjylland er præget af mange små og mellemstore virksomheder, der ofte fungerer som underleverandører af intelligente højteknologiske løsninger inden for traditionelle fremstillingsindustrier. Det er på én gang en både sårbar og fleksibel virksomhedsstruktur, forbundet med såvel udfordringer som forretningsmæssige potentialer. En lang række produktionsopgaver outsources, arbejdspladser flytter ud, hvorved virksomheder enten må transformeres eller lukke. Det er primært de højteknologiske virksomheder og store virksomheder, der er globalt konkurrerende, mens små virksomheder ofte afsætter på et lokalt marked. (Kilde: Capacent Epinion og Region Midtjylland, 2009).

Ved at danne strategiske partnerskaber med andre virksomheder, og dermed opnå funktional specialisering gennem værdikædesamarbejder, kan virksomheder øge deres globaliseringsgrad og styrke deres globale konkurrencedygtighed.

Oplevelsesbaseret forretningsudvikling er et andet område, hvorigennem midtjyske virksomheder kan differentiere sig fra konkurrenterne, og derigennem øge indtjeningsmulighederne.

Som led at styrke vækst gennem iværksætteri og forretningsudvikling er det en udfordring at skabe:

- Styrket iværksætterkultur
- Bedre udnyttelse af rådgivning for at skabe forretningsudvikling
- Styrket klynge- og netværkssamarbejde

## Et effektivt marked for kapital

Region Midtjyllands globale konkurrenceevne er afhængig af, at der sker et effektivt match mellem virksomheder med vækstpotentiale, særligt for unge, innovative og

videntunge virksomheder, og markedet for risikovillige investeringer. Potentielle vækstvirksomheder oplever, at det er vanskeligt at tiltrække tilstrækkelig risikovillig kapital til investeringer i viden, omstilling og vækst. Venture-selskaber oplever omvendt, at der er en mangel på tilstrækkeligt interessante forretningsideer.

Venturefinansierede virksomheder har en bedre performance end øvrige virksomheder i den private sektor, hvilket kommer til udtryk gennem væsentligt højere løn, højere investeringer i forskning og udvikling og en mere positiv udvikling i eksportandelen.

Virksomheder, der får tilført tilstrækkelig risikovillig kapital, vokser hurtigere og er mere lønsomme end øvrige virksomheder (Kilde: Vækstfonden og Danmarks Statistik). Ved at sikre tilstrækkelig kapital og match imellem virksomheder med vækstpotentiale og venture-markedet, er det muligt at skabe flere midtjyske vækstvirksomheder.

Såfremt Danmark og Midtjylland formår at skabe attraktive rammebetingelser for at drive virksomhed, er det muligt at tiltrække udenlandske investeringer til Midtjylland. Danmark er i dag ikke et af de lande, der som tiltrækker flest udenlandske investeringer og etableringer af afdelinger af udenlandske virksomheder, og når det finder sted, foregår langt de fleste etableringer af afdelinger af udenlandske virksomheder i Hovedstaden.

Der er et erhvervsmæssigt potentiale i at gøre Midtjylland attraktiv for udenlandske virksomheders etablering af afdelinger i Danmark for derigennem at supplere fornyelsen af virksomhedsbestanden og tiltrække vigtig viden.

Som led udviklingen af et effektivt marked for kapital er det en udfordring at skabe:

- Bedre adgang til risikovillige investeringer
- Bedre vilkår for tiltrækning af udenlandske investeringer

## **Vækst gennem it og strategisk teknologianvendelse**

Et globalt konkurrencedygtigt erhvervsliv forudsætter viden om og evne til forretningsmæssig udnyttelse af potentialerne i it og anden ny teknologi. En væsentlig forudsætning for at udnytte potentialerne er, at der skabes gode rammer for udvikling og anvendelse af it og teknologi ved en målrettet indsats på strategisk valgte områder.

Region Midtjylland har et stærkt udgangspunkt for at skabe innovation og vækst med it, idet der både findes it-viden- og uddannelsesmiljøer på højt niveau, og stærke it-virksomheder, som arbejder med at øge virksomhedernes opmærksomhed på it som drivkraft til styrkelse af innovation. Særligt små og mellemstore virksomheder i Region Midtjylland udnytter ikke i tilstrækkeligt omfang de muligheder, som it og ny teknologi udgør som middel til skabe innovation og vækst.

Der er desuden vækstpotentialer forbundet med strategiske satsninger på at udnytte de forretningsmæssige muligheder, som udgøres af efterspørgslen efter teknologiske løsninger på eksempelvis klima- og energiudfordringer samt en stigende offentlig efterspørgsel efter velfærdsydelse.

Klimaforandringer og fokus på energi og forsyningsikkerhed har betydet, at det globale marked for effektive klima-, energi-, og miljøteknologiske løsninger er i kraftig vækst. Analyser viser, at danske virksomheder har gode muligheder for at få del i de fremtidige markedsmuligheder (Kilde: Udkast til regeringens klimastrategi, 2009). Det gælder ikke mindst i Midtjylland, der har en erhvervsmæssig styrkeposition på energi- og miljø-området.

Den stigende efterspørgsel efter sundheds- og velfærdsydelser betyder, at udvikling og implementering af velfærdsteknologier er et voksende forretningsområde.

Som led i at styrke vækst gennem it og strategisk teknologianvendelse er det en udfordring at sikre:

- Bedre anvendelse af it som drivkraft for innovation
- Udnyttelse af potentialer i velfærdsteknologi
- Øget udvikling af bæredygtig energi- og miljøteknologi

# Anbefalinger

Vækstforum har i perioden 2007-2009 opsamlet en række erfaringer som, sammen med de udfordringer, som Vækstforum anser at være gældende for den kommende regionale erhvervsfremmeindsats, udgør udgangspunktet for de anbefalinger, der med denne strategidepeche overdrages til det nye Vækstforum.

## En langsigtet strategi

Den første erhvervsudviklingsstrategi har omfattet perioden 2007-2009. Det er vanskeligt at nå at implementere en strategi og dokumentere en effekt af igangsatte initiativer inden for en så kort tidsramme. En strategi, som omfatter en længere tidsperiode, vil i højere grad kunne udfoldes og justeres på baggrund af effekterne af de iværksatte initiativer.

Et længere tidsperspektiv vil samtidig åbne mulighed for, at erhvervsudviklingsstrategien, som udgør en del af den Regionale Udviklingsplan for 2008-2030, i højere grad kan udgøre en del af den samlede strategi for den regionale udvikling. Den samme effekt vil kunne opnås i forhold til nationale og kommunale strategier og planer.

En langsigtet strategi vil også i højere grad kunne understrege betydningen af det fokus, som Vækstforum ønsker at anlægge i sit arbejde.

*Det anbefales, at den kommende erhvervsudviklingsstrategi omfatter perioden 2010-2020.*

*Det anbefales, at strategien som minimum revurderes én gang i hver vækstforumperiode, eksempelvis ved overdragelsen af en depeche mellem afgående og nye vækstfora.*

## Strategiske partnerskaber og alliancer

Vækstforum har i perioden 2007-2009 haft gode erfaringer med at indgå i strategiske partnerskaber og alliancer. Der er dog potentialer i at udnytte partnerskaber og alliancer endnu bedre som et aktivt redskab til at realisere en ny erhvervsudviklingsstrategi. Dette gælder både i forhold til partnerskabsaftalen med Regeringen, der hidtil primært har taget sit udgangspunkt i hvordan regionale initiativer kan bidrage til realiseringen af nationale mål, og i forhold til interregionale og -nationale partnerskaber.

Fokusområderne energi og miljø, erhverv-sundhed og fødevarer er eksempler på områder, hvor det nationale partnerskab har spillet, og fortsat forventes at komme til at spille, en betydelig rolle for realiseringen af målsætningerne.

Som led i opdateringen af partnerskabsaftalen med Regeringen for 2009 er der på energi- og miljøområdet opnået enighed om at fremme aktiviteter og projekter, der kombinerer produktion af grøn energi med miljøforbedringer i landbruget og dets

påvirkning af bl.a. vandmiljøet. Det drejer sig om både udnyttelse af biogaspotentialer og flerårige energiafgrøder inden for de rammer, der er fastlagt i Regeringens Grøn VækstPlan. Vækstforum og Regeringen er i partnerskabsaftalen desuden enige om, at den regionale megasatsning på fødevarerområdet ses i sammenhæng med Regeringens vision om Danmark som et grønt vækstlaboratorium. Som led i Regeringens plan investeres i alt 13,5 mia. kr. i Grøn Vækst frem til 2015. Derfor er det relevant også at indtænke planen i Vækstforums fremtidige strategiske arbejde.

Regeringen vil i efteråret 2009 fremlægge det regionalpolitiske udspil "*Danmark i balance*". Målet med udspillet er at sikre en sammenhængende regionalpolitisk indsats, der bedst muligt understøtter gode muligheder for bosætning, vækst og erhvervsudvikling. Udspillet forventes at komme til at spille en væsentlig rolle som ramme for den fremtidige regionale erhvervs politik, og bør derfor ligeledes indtænkes i Vækstforums kommende erhvervsudviklingsstrategi.

Vækstforum har i den indeværende periode gjort sig erfaringer med tværregionale samarbejder, både på overordnet strategisk niveau, og i forbindelse med konkrete initiativer, eksempelvis inden for oplevelsesbaserede erhverv som design og medier. Der er forøgede vækstpotentialer i at intensivere det tværregionale samarbejde i den kommende strategiperiode.

På internationalt niveau er Lissabon-strategien en vigtig ramme for det nationale og regionale arbejde med at fremme vækst og udvikling, herunder EU's strukturfonde, der i perioden frem til og med 2013 skal bidrage til at mindske uligheder i Europa og styrke den regionale konkurrenceevne og beskæftigelse. Tre overordnede temaer skal udgøre drivkræfterne for partnerskabet omkring Lissabon-strategien: viden og innovation som drivkraften for en holdbar vækst; Europa som et område, det er attraktivt at investere og arbejde i; og vækst og beskæftigelse til fordel for social samhørighed.

*Det anbefales, at Vækstforum i den kommende erhvervsudviklingsstrategi i øget omfang gør brug af regionale, nationale og internationale partnerskaber. Herunder:*

- *at indarbejde de statslige initiativer, der er forbundet med Regeringens Grøn Vækst-plan fra foråret 2009, samt det kommende regionalpolitiske udspil om "Danmark i balance";*
- *at intensivere det tværregionale samarbejde på både strategisk niveau og i forbindelse med den konkrete udmøntning af initiativer på handlingsplanniveau;*
- *at fortsætte anvendelse af Strukturfonde og interregionale EU-programmer til at skabe volumen i erhvervsudviklingsindsatsen og igangsætte grænseoverskridende samarbejder.*

Sekretariatsbetjeningen af Vækstforum har været organiseret i henholdsvis et arbejdende sekretariat, som betjener Vækstforum, og en administrativ styregruppe, som forestår den endelige forberedelse af møderne i Vækstforum. Baseret på erfaringerne med denne organisering ønsker partnerne, at mulighederne for at indgå i aktivt i udformningen af initiativer udnyttes bedre. Dette omfatter synlighed og kommunikation omkring processen frem til implementering af konkrete initiativer.

*Det anbefales at fortsætte den aktive involvering af partnerskabets aktører i udformningen af initiativer og at udvikle en kommunikationsplan, der tydeliggør Vækstforums arbejdsform.*

## **Indsatsområder og prioriterede styrkepositioner**

Vækstforum har på baggrund af de strategiske prioriteringer iværksat initiativer inden for 9 indsatsområder i form af henholdsvis gode rammebetingelser, udvalgte fokusområder/megasatsninger, og tværgående indsatsområder. Det har vist sig vanskeligt at kommunikere de 9 indsatsområder, og ikke mindst deres indbyrdes sammenhæng. Udgangspunktet for en erhvervsudviklingsstrategi bør være de udfordringer, den skal adressere, og de rammebetingelser, det er muligt for Vækstforum at påvirke, enten alene eller gennem strategiske alliancer. De udfordringer, som Vækstforum anser for afgørende for at understøtte et globalt konkurrencedygtigt erhvervsliv, er udfoldet på de foregående sider. Der er ligeledes nævnt eksempler på rammebetingelser, som Vækstforum kan påvirke som et bidrag til at styrke de midtjyske virksomheders globale konkurrenceevne og vækstmuligheder.

*Det anbefales, at indsatsen i den kommende erhvervsudviklingsstrategi for 2010-2020 organiseres i de 5 indsatsområder, som også fremhæves af eksempelvis OECD og Regeringens Vækstforum.*

- *En fleksibel og kompetent arbejdsstyrke*
- *Værdiskabelse gennem innovation*
- *Vækst gennem iværksætterier og forretningsudvikling*
- *Et effektivt marked for kapital*
- *Vækst gennem it og strategisk teknologianvendelse*

Der er i den nuværende erhvervsstrategi arbejdet med tre udvalgte styrkepositioner, hvor der allerede er, eller forventes at blive, et særligt vækstpotentiale for de midtjyske virksomheder: Energi og miljø, Fødevarer og Erhverv-sundhed. Arbejdet med udvalgte styrkepositioner er et led i den strategiske fokusering af Vækstforums arbejde. I forbindelse med udmøntningen af erhvervsudviklingsstrategien inden for de anbefalede indsatsområder, vil en fokusering af en del af indsatsen på styrkepositioner kunne øge effekten af Vækstforums indsats. Dette kan bidrage til at sikre den volumen, herunder stærke nationale og internationale alliancer, der er nødvendig for at skabe stærke globalt konkurrencedygtige erhvervsklynger, som kan fungere som lokomotiver for hele det midtjyske erhvervsliv.

*Det anbefales at videreføre arbejdet med og løbende evaluere de tre prioriterede styrkepositioner. Det anbefales endvidere, at det fremadrettede arbejde med styrkepositioner baseres på et stærkt analytisk fundament, og at sammenhængen mellem indsatsområder og styrkepositioner, for så vidt angår konkrete initiativer, allokering af økonomi, organisering og gennemførelse, udfoldes i handlingsplaner.*

## **Regional balance**

En ny erhvervsudviklingsstrategi bør adressere både nationale og globale tendenser og udfordringer, men med et regionalt udgangspunkt, som omfatter erhvervsmæssige styrkepositioner, erhvervsstruktur og balance. Evnen til at skabe samspil mellem land og by, vækstområder og yderområder, bosætningsområder og erhvervsområder vil være afgørende for, om der kan skabes en sammenhængende region i vækst.

*Det anbefales, at der i de handlingsplaner, der skal udmønte en kommende erhvervsudviklingsstrategi, er fokus på hvordan konkrete initiativer kan bidrage til at styrke erhvervsudvikling i hele regionen.*

## **Prioriteringsprincipper**

Vækstforum har i den indeværende periode anlagt et klart strategisk fokus for sine indsatser, hvor 80 % af erhvervsudviklingsmidlerne er anvendt til strategiske indsatser.

De resterende 20 % af midlerne er anvendt til formålsbestemte puljer, som har understøttet erhvervsudviklingsstrategien på områder, hvor Vækstforum ikke på forhånd havde fastlagt indholdet af de konkrete initiativer og projekter.

*Det anbefales, at Vækstforum fastholder et stærkt strategisk fokus gennem en prioritering af mindst 80 % af erhvervsudviklingsmidlerne til strategiske indsatser.*

Partnerskabet har prioriteret initiativer ud fra en række principper, som har udgjort rammen for vurderingen af, hvorvidt initiativerne levede op til Vækstforums overordnede strategi. Principperne er henholdsvis:

Effektorienterede principper om fokus på den regionaløkonomiske effekt for at opnå en fleksibel og kompetent arbejdsstyrke, værdiskabelse gennem innovation, vækst gennem iværksætteri og forretningsudvikling, et effektivt marked for kapital samt vækst gennem it og strategisk teknologianvendelse.

Ydelsesorienterede principper om, at initiativer har et internationalt perspektiv, der anvender globale muligheder til at styrke den regionale konkurrencekraft; har elementer, der bidrager til vækst i yderområder eller anvender yderområdernes særlige styrker og potentialer; og fokus på metodeudvikling, således at der sikres rum til en eksperimenterende tilgang.



Organisationsorienterede principper om, at initiativerne har en faglig volumen og tager udgangspunkt i regionale styrkepositioner, der kan favne bredt over brancher, fag, parter og geografi; at initiativerne er en styrkelse af og koordineres med igangværende initiativer inden for samme og relaterede områder; fokus på sammenhæng således at der skabes størst mulig synergi mellem indsatsområderne og andre relevante tiltag, f.eks. statslige initiativer; og at initiativerne gennemføres i offentligt – privat samarbejde, hvor parternes viden, styrke og potentiale fusioneres til nye løsninger, produkter og ydelser.

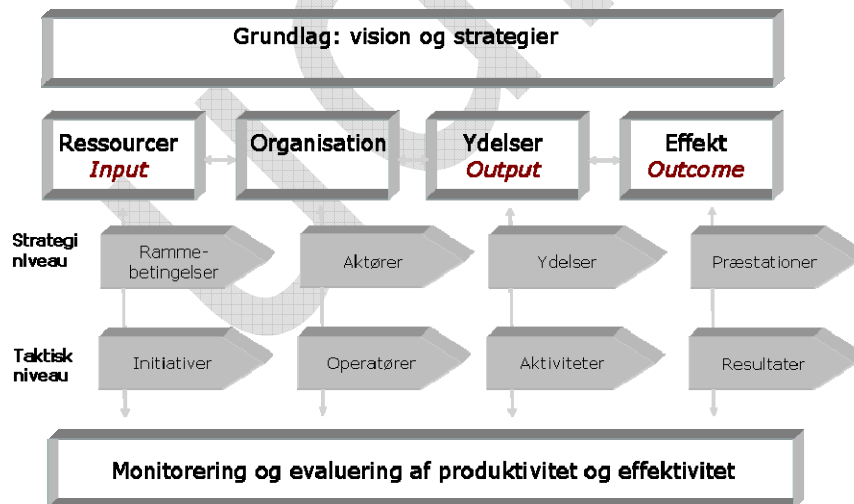
Ressourceorienterede principper om at initiativerne har flere finansieringskilder; at der skal ske en gearing gennem maksimal EU- og anden medfinansiering; og ovennævnte princip om, at 80 % af de økonomiske midler afsættes til målrettede initiativer og satsningsområder, som udvikles og gennemføres inden for partnerskabets rammer, mens de resterende 20 % anvendes til formålsbestemte puljer.

*Det anbefales, at Vækstforum drøfter hvilke prioriteringsprincipper, der skal danne grundlag for indstilling af initiativer under både strategiske indsatser og formålsbestemte puljer.*

## Fokus på effekter

Effektorientering har været et vigtigt prioriteringsprincip for Vækstforum. Vækstforum har arbejdet med at udvikle en analyse- og effektmodel, som kan understøtte effektvurderingen. Modellen skal bidrage til at skabe et klart overblik over den forventede sammenhæng mellem de ressourcer, som Vækstforum prioriterer til igangsættelse af aktiviteter, og effekterne af disse aktiviteter.

**Figur 1 Regionaløkonomisk analyse- og effektmodel**



Analyse- og effektmodellen illustrerer, at det er de overordnede visioner og strategier, der er retningsgivende for arbejdet med at styrke den regionale erhvervsudvikling.

De ressourcer, der er modellens "input", omfatter Vækstforums sekretariat, regionale erhvervsudviklingsmidler, EU-midler og anden medfinansiering. Forholdet mellem de ressourcer, der anvendes, og den effekt, som kommer ud af anstrengelserne, er systemets effektivitet.

En forudsætning for en effektiv anvendelse af en analyse- og effektmodel er, at den kommende erhvervsudviklingsstrategi indeholder klare mål for valgte indsatsområder. Målene bør formuleres som "SMARTe" mål hvilket betyder, at de er **S**pecifikke, og dermed definerer et klart resultat; er **M**ålbare, således at der er klare kriterier for at måle fremskridt – kvantitativt eller kvalitativt - i f.t. målsætningen; er **A**ttainable, d.v.s. opnåelige inden for en overskuelig tidsperiode; er **R**ealistiske i den forstand, at de ligger inden for et område, som Vækstforum kan påvirke med sine virkemidler; og endelig er **T**idsbestemte, således at Vækstforum har mulighed for at forholde sig til, hvornår der kan forventes at ses resultater af de igangsatte indsatser.

*Det anbefales, at der i forbindelse med udarbejdelsen af en ny erhvervsudviklingsstrategi sættes fokus på at videreudvikle en analyse- og effektmodel, som kan fungere som ramme for at skabe en tydelig sammenhæng mellem udfordringer, indsatser og effekter.*

*Det anbefales endvidere, at der i den kommende erhvervsudviklingsstrategi formuleres klare mål for valgte indsatsområder.*