

Til de regionale vækstfora

Samarbejde i og sekretariatsbetjening af de regionale vækstfora

Danmarks Vækstråd har på sine møder i september og december 2007 drøftet samarbejde, sekretariatsbetjening og opfølgning på de regionale erhvervsudviklingsstrategier i de regionale vækstfora. Rådets drøftelse var bl.a. begrundet i den kritik, som Mandag Morgen rejste desangående i to artikler i henholdsvis august og september 2007.

Rådets drøftelser viste, at den generelle kritik af vækstfora og den nye struktur for den regionale vækstpolitik, der blev rejst i artiklerne i Mandag Morgen, til dels kan forklares med, at konstruktionen med vækstfora, som ansvarlig for den regionale indsats for vækst og erhvervsudvikling, er ny. Det kan i sig selv begrunde visse indkøringsvanskeligheder med hensyn til samarbejde, opgaver, sekretariatsbetjening mv. Samtidig var indtrykket, at artiklerne var noget skarpt vinklet og generaliserende i sin kritik.

Drøftelserne viste dog også, at kritikken berører emner, der i det store hele er relevante og væsentlige, og hvis fremadrettede håndtering vil have væsentlig betydning for, om den nye struktur for regional vækstpolitik bliver succesfuld. Men også, at der på tværs af vækstfora er igangsat forskellige aktiviteter for netop at håndtere disse problemstillinger, og at der er en række gode erfaringer i den henseende.

Danmarks Vækstråd har på den baggrund indsamlet eksempler på god praksis fra de regionale vækstfora inden for fire områder, som Rådet identificerede som særligt væsentlige i forhold til det videre arbejde i vækstfora, og hvor vækstforaene med fordel vil kunne lade sig inspirere af hinandens positive erfaringer. De fire områder er: 1) samarbejdet i vækstfora, 2) sekretariatsbetjening, 3) opfølgning på erhvervsudviklingsstrategien, 4) fastholde engagementet i vækstforum.

En sammenskrivning af god praksis inden for de fire områder, suppleret med forslag fra Danmarks Vækstråd, er samlet nedenfor. Det er Danmarks Vækstråds håb, at vækstforaene i den løbende diskussion af samarbejde og i forbindelse med implementering og opfølgning af erhvervsudviklingsstrategierne med videre vil lade sig inspirere heraf.

1. Samarbejdet i vækstforum

Samarbejdet i vækstfora er helt afgørende for, at medlemmerne reelt tager ejerskab til den opgave, som er tillagt vækstfora, nemlig at skabe de bedste rammer for virksomhedernes udvikling og omstilling, sammenhæng mellem den kommunale og regionale indsats samt en fælles og koordineret erhvervsindsats, hvor videninstitutioners og erhvervslivets faglige ekspertise inddrages aktivt.

Tillid mellem de deltagende parter og rammer for samarbejdet, som alle parter er enige om, har stor betydning herfor.

Udfordringer:

Vækstforas medlemmer kommer fra forskellige faglige kulturer med egne værdier og samarbejdsformer. Repræsentanterne for erhvervslivet er således ofte vant til relativt korte beslutningsveje med stort fokus på handling og resultatskabelse, mens repræsentanter for regioner, kommuner og videninstitutioner er mere vant til længere beslutningsprocesser og konsensusløsninger. Samtidig er beslutningsstrukturen ofte anderledes i erhvervslivet end i politiske råd, nævn og udvalg. Disse forskelle medfører bl.a., at der kan være forskellige opfattelser af relevansen af at deltage i møder, forskelle i debatkultur mv.

Arbejdsdelingen mellem regionsrådet og vækstforum er også relevant i denne sammenhæng. Vækstforaene tegner de strategiske linier for den regionale erhvervsudvikling med fokus på de regionale rammevilkår og den erhvervsmæssige specialisering. Og vækstforaene udvikler og prioriterer konkrete initiativer til at fremme den regionale vækst ved at indstille til regionsråd og staten om anvendelsen af midler til erhvervsudviklingsformål.

Erhvervsudviklingsstrategien indgår i grundlaget for den regionale udviklingsplan, som regionsrådet skal udarbejde. For så vidt angår de regionale erhvervsudviklingsmidler kan regionsrådet efter indstilling fra vækstfora medfinansiere udviklingen af de vækstvilkår, der har betydning for det regionale erhvervslivs udviklingsbetingelser og konkurrenceevne. Regionsrådet administrerer endvidere anvendelsen af erhvervsudviklingsmidlerne, idet de indgår kontrakter med de udførende erhvervsfremmeenheder.

På den måde indgår regionsrådet og vækstforummet i et ligeværdigt samarbejde, hvor medfinansiering af konkrete aktiviteter fordrer begge parter tilslutning. Den løbende dialog mellem regionsrådet og vækstforumets øvrige medlemmer skal sikre en fælles forståelse af de regionale behov, så alle aktører arbejder efter samme mål.

God praksis:

- Debat- og beslutningskultur

Flere vækstfora har i forskellige former nedsat ”brede sekretariater”, der har deltagelse af repræsentanter for erhvervsliv, kommuner, videninstitutioner m.fl. og som således afspejler partnerskabet i vækstfora. I kraft af sin sammensætning kan de brede sekretariater bidrage til at kvalificere og fokusere drøftelserne i vækstforum, herunder afklare mindre væsentlige spørgsmål, så vækstforum kan koncentrere sig om mere overordnede og strategiske spørgsmål.

De brede sekretariater er også velegnede til at understøtte regional forankring af erhvervsudviklingsstrategien og de aktiviteter, der igangsættes. Det er vigtigt, at arbejdet i de brede sekretariater og den indsats, der lægges af repræsentanter for partnerskabet, også iagttages i den dagsorden og det materiale, der tilgår vækstforum. Dette er der forskellige erfaringer med på tværs af vækstfora, og det er derfor vigtigt, at de brede sekretariaters opgaver, arbejdsform og beslutningsrum drøftes med henblik på at skabe konsensus herom.

Generelt kan formøder mellem repræsentanter for forskellige grupperinger i vækstfora være et udmærket redskab til at sikre en indholdsmæssig afklaring blandt ligemænd og interessevaretagelse, samt en mere effektiv møde gennemførelse. Det bør dog undgås, at drøftelserne på formøder får karakter af beslutninger, der hæmmer en åben og fri debat på møderne i vækstfora. Det gælder også for så vidt angår de formøder, formandskaber for vækstfora eventuelt afholder.

- Uformelle aktiviteter i tilknytning til møder

Møder i vækstfora kan en gang i mellem afsluttes med en fælles frokost eller middag for at give medlemmerne mulighed for at lære hinanden at kende på en mere uformel måde.

Der kan fx årligt afholdes et møde som internat, hvor der er afsat tid til mere uformelle drøftelser.

- Synlighed

Som nye aktører på den regionalpolitiske scene har vækstforaene et stort behov for at være synlige og aktive i forhold til omverdenen. Både aviser og regionale tv-kanaler kan give plads til omtale af større initiativer, men sjældent til en gentagen og vedvarende omtale af arbejdet i vækstforum. Fælles kronikker fra vækstforums formandskab kan bidrage til øget synlighed. Samtidig bør formandskabet have fokus på, hvordan vækstforas aktiviteter generelt kan markedsføres.

Egen identitet med selvstændigt logo og design for vækstforum samt egen hjemmeside på internettet kan skabe større tilgængelighed og synlighed om arbejdet i vækstforum. En sådan hjemmeside kan også anvendes til, at alle informationer om den regionale erhvervsudviklingsstrategi, vækstforums møder m.v. gøres tilgængelige. Hjemmesiden kan endvidere udstyres med et lukket forum, hvor bilag til møderne kan hentes, og hvor kun medlemmer af vækstforum har adgang.

Et væsentligt aspekt omkring synlighed er afholdelse af møder mellem sekretariatet og de myndigheder og organisationer, der er repræsenteret i vækstforum. Sådanne møder er velegnede til at informere et større bagland om vækstforums strategi og aktiviteter og kan have en generel dagsorden, men kan også vedrøre mere specifikke emner.

Ud over at være med til at informere begge veje, er det også et velegnet redskab til at skabe større ejerskab omkring vækstforums strategi.

2. Sekretariatsbetjening

En god sekretariatsbetjening af vækstforum har stor betydning for, at vækstforum får mulighed for at tegne de strategiske linier for den regionale erhvervsudvikling, og udvikle og prioritere konkrete initiativer på et kvalificeret grundlag, som kan fremme den regionale vækst.

Udfordringer:

Det er en balancegang at vælge hvilke sager, der skal forelægges vækstforum. Fx vurderes det generelt ikke at være hensigtsmæssigt, at vækstforum får forelagt en masse ”mellemregninger” i forhold til konkrete initiativer. Der skal således være et konkret bud på indholdet, før vækstforum inddrages.

Det er endvidere ikke kun vigtigt at overveje hvilket materiale, der skal tilgå vækstforum, men også i hvilken form. Udfordringen er at skrive kort og klart, hvor sekretariatets indstilling til vækstforum fremgår tydeligt, ligesom tidligere beslutninger, der har relevans for den konkrete sag, bør fremgå af mødematerialet.

Endelig er det vigtigt, at omfanget af materialet ikke bliver for voldsomt, og mødemateriale udsendes i henhold til vækstforaenes forretningsorden. Overholdes dette ikke, skaber det generelt dårlige rammer for medlemmernes mødeforberedelse. Endvidere lægges der et ekstra pres på de medlemmer, der må klare sig uden egen sekretariatsbistand, og begrænser den reelle mulighed for dem, der har sekretariatsbistand, at indhente et kvalificeret indspil.

God praksis:

- Cover med klar indstilling
Medlemmernes mødeforberedelse lettes betragteligt, når hvert punkt på dagsordenen præsenteres i form af et én-sides cover, der indeholder en kort sagsfremstilling, eventuelt erhvervspolitiske, juridiske og økonomiske overvejelser og en klar indstilling fra sekretariatet til vækstforums beslutning.

Coveret ledsages af en sagsfremstilling på max fem sider, hvor sekretariatet gennemgår sagens vigtigste problemstillinger, refererer til tidligere praksis på området, herunder effekter af den hidtidige indsats og perspektiver ved den nye. Eventuelle bagvedliggende bilag kan gøres tilgængelig på vækstforums hjemmeside.

Også ansøgninger om medfinansiering præsenteres for vækstforum i form af et kort indstillingsnotat, hvor fokus er på, hvorledes det ansøgte projekt understøtter realiseringen af erhvervsudviklingsstrategien, en vurdering af projektets ”value for money”, deltagerkreds mv. Selve ansøgningen med bilag kan lægges på

hjemmesiden i et lukket forum, hvor kun vækstforums medlemmer har adgang.

- Opdelt dagsorden
Opdeling af dagsordenen i beslutningspunkter (strategiske spørgsmål og indstilling om finansiering) og rene orienteringspunkter gør mødematerialet mere overskueligt.
- Mødekalender/årshjul
Medlemmerne af vækstforum sidder generelt i positioner, der indebærer, at deres kalendere hurtigt fyldes op. Det nødvendiggør, at de ordinære møder i vækstforum aftales i god tid.

Endvidere kan der med fordel udarbejdes et årshjul, så møderne i vækstforum kan planlægges og indpasses i forhold til arbejdsopgaver og de eksterne interessenter, der afventer beslutninger og kommentarer fra vækstforum. Det gælder fx for så vidt angår Danmarks Vækstråds opgaver i forhold til at følge fremdriften i de regionale erhvervsudviklingsstrategier og behandling af indstillingerne til den konkurrenceudsatte pulje, Overvågningsudvalget for målet om regional konkurrenceevne og beskæftigelse i forhold til anvendelsen af strukturfondsmidlerne og regionsrådet.

- Organisering – inddragelse af partnerskabet
Flere vækstfora har tilknyttet både et bredt sekretariat og et ekspertpanel, der udtaler sig om det faglige indhold af ansøgninger om medfinansiering fra vækstforum.

Det brede sekretariat inddrages i forskelligt omfang i forberedelsen af møderne i vækstforum, jævnfør ovenstående afsnit om samarbejde i vækstforum.

Et ekspertpanel kan være en vigtig medaktør i den forstand, at der på en række områder er brug for meget specifik faglig viden for at kunne vurdere de erhvervspolitiske perspektiver i det ofte meget tekniske indhold i ansøgningerne. Udtalelser fra ekspertpanelet kan derfor give et vigtigt bidrag til den sagsfremstilling, som sekretariatet forelægger vækstforum.

3. Opfølgning på erhvervsudviklingsstrategien

For et år siden, da Danmarks Vækstråd drøftede de regionale erhvervsudviklingsstrategier, foreslog Rådet, at der skulle sættes øget fokus på gennemførelsen af de regionale strategier, herunder effekten af de initiativer, som vækstforaene igangsætter. Rådet besluttede ved samme lejlighed at følge op på de regionale erhvervsudviklingsstrategier to gange årligt.

Danmarks Vækstråd vil i stigende grad have fokus på sammenhængen på tværs af de regionale vækstfora og sammenhængen mellem den regionale og nationale indsats for vækst og erhvervsudvikling, herunder partnerskabsaftalerne om vækst og erhvervsudvikling.

Som led i vækstforums overvågning af udviklingen i de regionale og lokale vækstvilkår kan vækstforum løbende justere erhvervsudviklingsstrategien. Strategien bliver dermed et dynamisk værktøj for den regionale erhvervsindsats. I den forbindelse er det også vigtigt til stadighed at have fokus på sammenhængen mellem den nye struktur for den regionale vækstpolitik og arbejdsmarkeds- og uddannelsessystemet. De regionale vækstfora og beskæftigelsesråd har gensidige observatørposter, hvorved vækstforum respektive beskæftigelsesråd kan overvære hinandens strategiske drøftelser om den regionale udvikling, og ad den vej understøtter koordineringen mellem beskæftigelses- og erhvervspolitiske indsatser. Koordineringen med uddannelsessystemet kan varetages gennem vækstforums tre medlemmer fra viden- og uddannelsesinstitutioner. Herudover kan vækstforum tage særlige initiativer for at sikre dialogen med regionens øvrige uddannelsesaktører.

Det er generelt indtrykket, at der i de enkelte vækstfora er betydeligt fokus på, om de tiltag der iværksættes, også virker, og at der derfor søges etableret en stærk opfølgingskultur, hvor igangsatte initiativer løbende monitoreres. På et mere overordnet niveau har Erhvervs- og Byggestyrelsen taget initiativ til at etablere et fælles målesystem. Udover de regionale vækstforasekretariater deltager også sekretariaterne for de regionale beskæftigelsesråd i dette arbejde.

Udfordringer:

Af hensyn til en retvisende opfølgning på strategi og handlingsplaner, herunder effektmålinger, skal proceduren om opfølgningen på erhvervsudviklingsstrategien tilrettelægges nu, så de enkelte initiativer kan registrere relevante informationer fra begyndelsen.

Realiseringen af opfølgningen på erhvervsudviklingsstrategien kræver, at der er fokus på, hvordan og hvornår der følges op på de opsatte mål i strategien.

God praksis:

- Strategiens udmøntning

De initiativer, som vækstforum iværksætter eller indstiller til medfinansiering, bidrager til at udfolde erhvervsudviklingsstrategien og realisere de erhvervspolitiske mål for den regionale udvikling. Indsatsområderne i strategien er typisk meget bredt beskrevet, hvorfor de kan rumme mange forskellige initiativer.

Det er derfor vigtigt, at vækstforum fokuserer på, hvordan hvert enkelt initiativ bidrager til strategiens udfoldelse, ikke mindst på effektsiden således, at der på tværs af de igangsatte initiativer opnås en indsats for at realisere alle de mål, der er formuleret i strategien.

- Overvågningssystem

Sekretariaterne for de regionale vækstfora er i samarbejde med Erhvervs- og Byggestyrelsen ved at etablere et fælles overvågningssystem.

Systemet samler data på en række indikatorer, som måler regionernes præstationer og rammevilkår på tre områder, som er vigtige for at skabe regional vækst, og hvor de regionale og lokale aktører har gode muligheder for at påvirke udviklingen: Uddannelse, Iværksætteri samt Innovation, videnopbygning og udvikling. Det fælles overvågningssystem er under løbende udvikling, bl.a. i takt med at der udvikles valide data.

Indikatorerne kan anvendes til at beskrive regionernes position i forhold til hinanden og landsgennemsnittet, og vil blive opdateret årligt, så man kan følge den regionale udvikling. Indikatorerne kan fx anvendes til opstilling af mål for den regionale udvikling, opfølgning på strategier, indkredsning af indsatsområder mv.

Sekretariaterne kan have behov for at supplere det fælles system med egne indikatorer for at tilgodese specielle ønsker fra vækstforum. Indikatorerne og metoder i forbindelse hermed bør drøftes i den fælles arbejdsgruppe mellem vækstforasekretariaterne og Erhvervs- og Byggestyrelsen, så der er enighed om målemetoder, sikres god datakvalitet med videre.

- Information om erhvervsudviklingsstrategiens fremdrift

Mange af vækstforums interessenter efterspørger information om status på de mange initiativer, der indgår som led i udmøntningen af den regionale erhvervsudviklingsstrategi. Et vækstforum har udviklet oversigtsskemaer, der følger op på implementeringen af strategien med hensyn til status for initiativernes udmøntning, inklusiv partnere og finansiering. En hjemmeside for vækstforum er et naturligt sted at lægge disse informationer. Der kan endvidere stilles krav om, at de ansvarlige for det enkelte projekt bidrager med løbende information om projekternes fremdrift.

Information om strategiens fremdrift hører endvidere naturligt hjemme som en del af en informationsstrategi for aktiviteterne i det regionale vækstforum. For at pleje partnerskabet og opretholde den regionale forankring af og ejerskab til erhvervsudviklingsstrategien kan vækstforum tage initiativ til en bredere orientering af interessenterne om fremdrift og status på de større strategiske satsninger, der er igangsat inden for erhvervsudviklingsstrategiens rammer.

4. Fastholde engagementet i vækstforum

Med de store forventninger, der knytter sig til arbejdet i de regionale vækstfora, er det vigtigt at fastholde medlemmernes engagement i arbejdet.

Den store forskel i forhold til tidligere er erhvervslivets direkte inddragelse i beslutningsprocessen. Når det gælder om at fastholde engagementet, er der derfor også ekstra fokus på, at erhvervslivets repræsentanter i vækstforaene fortsat deltager aktivt i arbejdet og udtrykker interesse for at fortsætte hermed.

Det er indtrykket, at erhvervsrepræsentanterne generelt er positive overfor at have et sted, hvor de kan diskutere med og udfordre politikerne på de spørgsmål, der har særlig betydning for virksomhedernes vækstvilkår og den regionale erhvervsudvikling. Udgangspunktet for at fastholde engagementet er således godt.

Udfordringer:

Det gælder om at finde den form, der sikrer, at alle medlemmer af vækstforum får mulighed for at påvirke beslutningerne, og derfor føler ejerskab og medansvar i forhold til resultaterne og de beslutninger, der ligger bag.

Faglige indlæg, der kan kvalificere drøftelserne og inspirere vækstforummet, er også med til at bibeholde engagementet.

God praksis:

- Faglige og strategiske drøftelser
Der kan i relevant omfang afsættes tid til dybere og mere grundige drøftelser af et bestemt tema, som vækstforum har særlig interesse i. De temadrøftelser, som vækstforum afholder, giver mulighed for både at invitere eksterne oplægsholdere og selv have en mere dybtgående drøftelse, end dagsordenen normalt tillader. Det fungerer også godt, når vækstforums egne medlemmer holder oplæg inden for egne kompetenceområder eller interessefelter. Faglige oplæg bidrager til, at medlemmerne får nye input med hjem.
- Forskellige mødesteder
Vækstfora kan holde sine møder forskellige steder i regionen, fx hvor medlemmerne på skift er vært for et møde. Det sikrer, at medlemmerne af vækstforum lærer hele deres geografiske region at kende. Møderne kan afholdes i både offentligt og privat regi, fra universitet til håndværksvirksomhed eller hos regionale erhvervsfremmeaktører, som fx væksthuset, hvor medlemmerne kan blive introduceret til strategier og udfordringer for forskellige virksomheder og organisationer i regionen som led i deres arbejde med at fremme regional vækst.

- Projektfadder
Et medlem af vækstforum kan tilknyttes som fadder til de større projekter eller satsninger, som vækstforum sætter i værk. Fadderskabet giver medlemmet en særlig forpligtelse og interesse i at følge projektet, ligesom det giver mulighed for at deltage mere aktivt i orienteringen om projektet til vækstforum.
- Kontakt ved manglende mødedeltagelse
At få sæde i et vækstforum er et tillidshverv, og derfor er udgangspunktet, at man deltager i møderne.

Dog kan det ikke undgås, at medlemmerne bliver forhindret i at deltage i et eller flere af møderne. Hvis et medlem melder afbud til et møde, kan sekretariatet derfor indhente medlemmets stillingtagen til dagsordenens beslutningspunkter, ligesom sekretariatet i umiddelbar forlængelse af mødet kort bør orientere medlemmet om de trufne beslutninger.