

Hvordan skaber vi velfungerende partnerskaber i den regionale erhvervsudvikling?

Erhvervs- og Byggestyrelsen og REG LAB udgav i forbindelse med REG LABs årskonference 2008 analysen "God praksis i organisering af regional erhvervsudvikling – inspiration fra tre udenlandske regioner". I den forbindelse har vi talt med tre aktører på den erhvervspolitiske scene om, hvordan de henter inspiration i analysen. Gitte Bengtsson fra Danske Regioner, Dorte Kusk fra Region Syddanmark og Tonny Thorup fra Aalborg Kommune peger især på følgende læringspunkter i rapporten:

1. Vigtigheden af at opbygge et solidt partnerskab mellem de regionale aktører inden for erhvervsudvikling
2. Valget mellem forskellige modeller til implementering af strategierne
3. Behovet for en brændende platform, som grundlag for en fælles vision i arbejdet med erhvervsudviklingsstrategier
4. Behovet for at opbygge modeller og kompetencer inden for mål- og resultatstyring samt analytiske kompetencer

Uden partnerskabet går det ikke

Dorte Kusk påpeger, at udviklingen af partnerskabet mellem de erhvervspolitiske aktører er helt afgørende for at erhvervsudviklingsstrategierne får succes.

Desuden er det vigtigt at skabe ejerskab til strategien og til initiativerne hos alle aktører.

"Jeg er meget positiv over for engagementet fra de forskellige parter i Region Syddanmark. Partnerskabsmodellen fungerer allerede rigtig godt her i regionen. Kommuner, videninstitutioner og organisationer har været med hele vejen fra strategiudvikling til udarbejdelse af handlingsplaner og konkrete initiativer", fortæller Dorte Kusk.

Dorte Kusk erkender dog, at der er behov for at styrke ejerskabet på flere fronter.

"Vi arbejder bl.a. med at blive bedre til at synliggøre de initiativer, der sættes i gang af vækstforum. Især skal vi blive bedre til at vise udaf til, hvad der kommer ud af initiativerne. Det er jo noget af det, der kan være med til at skabe yderligere ejerskab hos aktørerne", forklarer hun.

Tonny Thorup er enig i udfordringen i at opbygge det partnerskab, der skal danne grundlaget for udvikling og implementering af de regionale erhvervsudviklingsstrategier.

"Uden ejerskab til strategi og initiativer hos de enkelte aktører kommer vi ikke langt i udviklingen af det regionale erhvervsliv", siger Tonny Thorup. "Og i Nordjylland er den altoverskyggende udfordring at skabe ejerskab til de regionale strategier hos de forskellige stakeholders: virksomheder, kommuner, uddannelsesinstitutioner osv. I dag ser vi en ringe grad af ejerskab i den regionale strategi".

Tonny Thorup understreger, at reelt ejerskab kun kan etableres, hvis alle parter er med helt fra begyndelsen. *"Det er et problem, at*

medlemmerne af Vækstforum i Nordjylland ikke får mulighed for at få udfordringer og løsninger ind under huden. For det gør de ikke, når de ikke er med i hele processen.”, fortæller han.

Efter Tonny Thorups mening er opgaven ikke umulig: *”Strategierne kan sagtens være overordnede, som vi ser det i de tre caseregioner og alligevel være fokuserede, hvis processen frem til strategien inddrager de relevante aktører”,* siger Tonny Thorup.

Kort om rapporten

Rapporten er udarbejdet af Iris Group og beskriver, hvordan Northwest (England), Västra Götaland (Sverige) og Styria (Østrig) har organiseret arbejdet med at forberede, udvikle og implementere deres regionale erhvervsudviklingsstrategier. Hvad er de fælles træk i de tre regioner? Og hvad er de gode eksempler på initiativer der har skabt kvalitet og effekt i den erhvervspolitiske indsats?

Der er ét kodeord, som gennemsyrrer den erhvervspolitiske indsats i de tre regioner: **stærke partnerskaber**. De stærke partnerskaber i de tre regioner kommer til udtryk på flere måder, bl.a.:

- et meget stærkt ejerskab blandt kommuner, videninstitutioner og erhvervsliv i det erhvervspolitiske strategiarbejde. Alle aktører i partnerskabet trækker i samme retning.
- en engagerende strategiproces, hvor hele regionen er med både når det gælder udformningen og implementeringen
- alle væsentlige stakeholders bidrager til at udvikle det faktabaserede videngrundlag, som strategierne bliver til på grundlag af. Dvs. identificering af klynger, teknologier, uddannelsesbehov etc.

Tonny Thorup er meget inspireret af måden de tre case regioner i rapporten har skabt ejerskab til strategierne blandt fx virksomhederne i regionerne. Og han er imponeret over, hvor godt de tre regioners

regionale erhvervsudviklingssystemer er bundet sammen. *”I caseregionerne virker det som om, at alle aktører løfter i fælles flok. Jeg er især meget inspireret af måden de gør tingene på i Northwest. Her lægger de meget vægt på den involverende proces. Aktørerne er med helt fra begyndelsen af strategiprocesen, og det er tydeligvis med til at skabe ejerskab”,* siger Tonny Thorup.

”I de tre udenlandske regioner er virksomhederne meget involveret i at komme med input til strategierne og i at tage en del af ejerskabet, når initiativerne skal udføres. Det må være vejen frem”, siger Tonny Thorup. *”Vi har selv, i Aalborg Samarbejdets ErhvervslederForum, rigtige gode erfaringer med at inddrage erhvervslivets repræsentanter i hele processen fra idé til strategi og implementering. Du kan sagtens få virksomhedsledere til at engagere sig – det handler blot om at handle smidigt, hurtigt og effektivt og ikke ”pakke” dem ind i bureaukratiske udredninger. Så får du tonsvis af engagement tilbage!”*

Implementering efter flere modeller

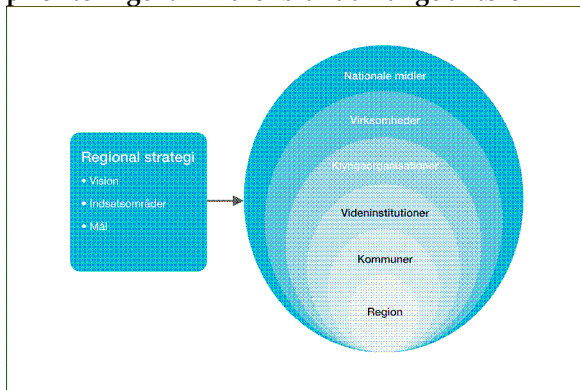
Gitte Bengtsson har bidt mærke i rapportens analyse af de forskellige modeller til at føre strategierne ud i livet.

”Det påpeges i rapporten, er det på den ene side er vigtigt at have en vis ”armslængde” mellem de politiske organer og de udførende. Så det peger i retning af at professionelle, erhvervsdrevne organisationer står for implementeringen af strategierne. På den anden side er det vigtigt, at alle i det regionale partnerskab får ansvar for implementering af enkelte dele af strategien. Det peger i retning af, at de strategiske partnere skal have del i implementeringsansvaret”, siger hun.

”De enkelte regioner må se, hvad der er den bedste model for dem. Det er ikke givet, at man skal føre strategierne ud i livet på samme måde i alle danske regioner. Nogle steder har man allerede stærke operatører, som man kan benytte sig af.

Andre steder har det vist sig, at der ikke eksisterer de professionelle operatører, som der er brug for. De skal bygges op i den kommende tid”, konstaterer Gitte Bengtsson. Det centrale er, at vækstforum koncentrerer sig om at arbejde på et strategisk niveau, mens de forskellige samarbejdspartnere som erhvervsorganisationer, kommuner, erhvervsråd osv. påtager sig rollen som ”veksel-led” i forhold til behov og tilbud på enkeltvirksomhedsniveau”, siger hun.

Caseregionernes strategier danner ramme for prioriteringer af midler blandt mange aktører



Fælles for de tre udenlandske regioner er, at den regionale økonomiske strategi i dag udgør en fælles ramme for hovedparten af de midler, der investeres i videnopbygning og erhvervs politik i regionen.

Behov for brændende platform

Både Gitte Bengtsson og Dorte Kusk har bidt mærke i rapportens pointe om, at alle de tre udenlandske regioner har arbejdet med at definere den brændende platform. ”Vi er meget bevidste om at blive gode til at kommunikere, at regionen har en udfordring i at få omstillet de mange virksomheder, som er specialiseret inden for de lavproduktive erhverv. Det er den fælles vision om at få løst denne udfordring, der skal være med til at skabe engagement hos alle i partnerskabet”, fortæller Dorte Kusk.

Gitte Bengtsson peger på, at man kan stille spørgsmålstegn ved, om man i visse af de danske regioner ”mangler” oplevelsen af en brændende platform i lyset af de økonomiske opgangstider. ”Men som rapporten også siger, kan regionens parter godt finde fælles grundudfordringer at samles om alligevel. Det kan f.eks. være manglen på arbejdskraft, dalende benchmarks i forhold til lignende udenlandske regioner, forsknings- og uddannelsesefterslæb el. lign.”, siger Gitte Bengtsson.

Nye kompetencer skal opbygges

Dorte Kusks finder bl.a. inspiration i rapporten omkring den måde caseregionerne arbejder med mål- og effektstyring. ”Det er noget af det vi arbejder med i regionen. Vi skal bevæge os væk fra at være meget aktivitetsstyrede, og ligesom caseregionerne have opbygget nogle effektive måder til at måle på det, vi sætter i gang. Og vi skal være bedre til at vurdere og vise, hvad der kommer ud af initiativerne. Det kræver nye kompetencer og metoder”, fortæller Dorte Kusk.

Også de tre caseregioners stærke analytiske kompetencer er en inspirationskilde for Dorte Kusk.

”Vi tror på, at en stærk analytisk basis er vigtig for at kunne lave gode strategier og initiativer. Vi er derfor i gang med at styrke vores analyseenhed – og vi afsætter tid og ressourcer af til, at der kan laves grundige analyser og effektmålinger. Vi bliver nødt til i højere grad at opbygge en solid viden om dynamikken i regionens erhvervs liv”, fortæller hun.

”Rapportens analyse af vidensgrundlaget i de udenlandske regioner er ikke særligt omfattende”, konstaterer Gitte Bengtsson. ”Der er dog en klar anbefaling af, at man inddrager de lokale og regionale parter også i arbejdet med at frembringe et godt vidensgrundlag”.

Hun fortæller, at analysestrategier er noget af det, de danske regioner vil satse meget på i den kommende tid.

"Kommunerne i Danmark er meget interesserede i at få adgang til viden og data, og det er regionerne meget åbne over for at hjælpe til med", lover hun.

Ting tager tid

Gitte Bengtsson og Dorthe Kusk understreger, at arbejdet med de nye strategier skrider godt frem, men at man må indse, at det tager tid at finde den helt rigtige organisering af den regionale erhvervsudvikling - og at få strategierne til at virke.

"Jeg er imponeret over, så godt vi er kommet i gang med at arbejde inden for den nye struktur – og så inden for så relativt kort tid", konstaterer Dorte Kusk.

Gitte Bengtsson minder om, at vi i Danmark kun har været i gang i et par år.

"Når vi ser på de tre udenlandske regioner i rapporten, har det taget dem mange år, at nå dertil, hvor de er nu. De udenlandske eksempler kan give os en vis ydmyghed og bevidsthed om, at "Rom ikke blev bygget på en dag". Det kan måske være gavnligt at tænke i generationer. Det er formentlig først 3. generation af de regionale erhvervsudviklingsstrategier, der er fuldt udviklet og integreret. Men vi skal selvfølgelig have en ambition om, at det går så hurtigt som muligt", siger Gitte Bengtsson.

Gitte Bengtsson er regionalpolitisk direktør i Danske Regioner og medlem af REG LABs bestyrelse. Danske Regioner er interesseorganisation for de fem danske regioner.

Dorthe Kusk er afdelingschef i Region Syddanmark og leder bl.a. regionens vækstforumsekretariat.

Thommy S. Thorup er konsulent i Aalborg Kommune og Aalborg Samarbejdet, som er et samarbejde om vækst og udvikling i mellem fire kommuner.