



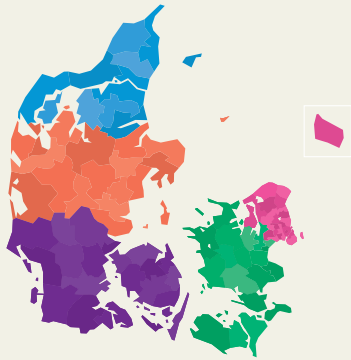
# *Vækst - Danmark 2025*



Mandagmorgen







---

# Vækst - Danmark 2025

---

---

Copyright © 2015  
Mandag Morgen, Valkendorfsgade 13, 1009 København K

Redaktør: Bjarke Wiegand  
Tekst: Bjarke Wiegand, Anna Fenger Schefte, Elisabeth Bojsen Træden Larsen  
Grafisk Design: Michael Hernvig, Grafisk assistent: Limnea Rylander Hansen  
Redigering: Kalle Jørgensen  
Tryk: KLS Grafisk Hus A/S  
ISBN: 978-87-93038-39-4



# FORORD

## Vækst i hele Danmark

Vækst og udvikling i hele Danmark står højt på dagsordenen i Danske Regioners bestyrelse. Regionerne arbejder med at sikre vækst og attraktive levevilkår i hele landet, ikke mindst gode job-, uddannelses- og transportmuligheder. Danske Regioner stiller også skarpt på øget sammenhæng mellem by og land og mellem uddannelse, erhverv og beskæftigelse.

Som et led heri har vi bedt Mandag Morgen om at analysere, hvordan den regionale vækstindsats kan bidrage til økonomisk vækst og velfærd i fremtiden.

Formålet er at tegne et nyt, sammenhængende billede af regionale vækstinitiativer – og af hvordan de inden for de næste ti år kan medvirke til at gøre visionen om et sammenhængende “Helhedsdanmark” til virkelighed. Igennem de seneste år er en række initiativer iværksat, som viser den innovationskraft, der udfoldes overalt i Danmark. De fortjener en samlet fortælling, der nuancerer opfattelsen af, hvordan der kan skabes vækst og udvikling i hele Danmark.

I Danske Regioner vil vi bruge rapportens anbefalinger, og vi vil fortsat invitere til partnerskaber, der løser de vækstudfordringer og forløser de vækstmuligheder, der findes i hele Danmark.

**Bent Hansen**  
Formand,  
Danske Regioner

**Jens Stenbæk**  
Næstformand,  
Danske Regioner



## Udnyt det regionale vækstpotentiale

Danske politikere skal lære et nyt ord: “scaleup”. Det er et nøglebegreb i fremtidens erhvervs- og vækstpolitik. Det præciserer, hvad vækstpolitikken skal fokusere på – nemlig at få ting til at vokse.

Det lyder banalt. Men faktum er, at det er en akilleshæl i nyere dansk erhvervshistorie. Vi er blandt de nationer i verden, der skaber flest opstartsvirksomheder pr. indbygger. Men ingen af dem står til at udvikle sig til et nyt Novo Nordisk, Danfoss, Grundfos eller Lego.

En af årsagerne er, at vi har haft fokus på at gøre det nemt at starte virksomhed – men ikke på at få virksomheder ind i højvækstforløb. Det er der brug for at rette op på. For langt den største del af den økonomiske vækst og jobskabelse kommer fra nye virksomheder, der vokser sig store. Vi skal med andre ord udvikle os fra at være en *startup*-nation til at være en *scaleup*-nation.

Den rejse starter med et vækstpolitisk gearskifte – fra brede nationale rammebetingelser for vækst og iværksætteri, til identifikation og understøttelse af regionale styrker. Som denne rapport uddyber, handler succes i den globale økonomi om velfungerende regionale økosystemer, der kan danne grobund for nye scaleups.

**Erik Rasmussen**  
Adm. direktør,  
Mandag Morgen



# INDHOLDSFORTEGNELSE

SIDE

6	<b>Indledning</b> FRA STARTUP- TIL SCALEUPNATION
8	<b>Kapitel 1</b> GLOBAL KONKURRENCEKRAFT Gennem REGIONALE STYRKER
14	<b>Kapitel 2</b> SCALEUP-VÆKST I HELE DANMARK
6-17	<b>Vækstens danmarkskort</b> 
20	<b>Kapitel 3</b> VÆKSTENS HOVEDAKTØRER
22	<b>Kapitel 4</b> REGION NORDJYLLAND
22	* Oversigt
23	* Vision 2025
24	* SWOT
26	* Strategi
27	* Interview og cases   
32	<b>Kapitel 5</b> REGION MIDTJYLLAND
32	* Oversigt
33	* Vision 2025
34	* SWOT
36	* Strategi
37	* Interview og cases   
42	<b>Kapitel 6</b> REGION SYDDANMARK
42	* Oversigt
43	* Vision 2025
44	* SWOT
46	* Strategi
47	* Interview og cases   
52	<b>Kapitel 7</b> REGION HOVEDSTADEN
52	* Oversigt
53	* Vision 2025
54	* SWOT
56	* Strategi
57	* Interview og cases   
61	* BORNHOLM
64	<b>Kapitel 8</b> REGION SJÆLLAND
64	* Oversigt
65	* Vision 2025
66	* SWOT
68	* Strategi
69	* Interview og cases   
74	<b>Kapitel 9</b> ANBEFALINGER
78	<b>Kildeliste</b>



# Fra startup- til scaleup- nation

*Denne rapport er udarbejdet af Tænk tanken Mandag Morgen for Danske Regioner. Opdraget har været at tegne et billede af det regionale vækstpotentiale frem mod 2025 og belyse, hvordan den regionale vækstindsats kan bidrage til at sikre økonomisk vækst og velfærd i hele Danmark. Rapporten konkluderer, at Danmark har gode muligheder for at øge sin økonomiske vækst ved at udvikle sig fra en startup- til en scaleup-nation.*

---

Verden over er der en stigende erkendelse af, at job og vækstskabelse udfolder sig bedst i stærke regionale vækstmiljøer, der bygger på unikke styrker. Der er også en stigende erkendelse af, at langt den overvejende del af en økonomis job- og vækstskabelse kommer fra et særligt lag af virksomheder, der vokser sig store i et meget accelereret vækstforløb.

OECD konstaterer bl.a., at et lands evne til at fostre højvækstvirksomheder er “det vigtigste element i erhvervsudvikling”, og at disse *scaleups*, som de kaldes internationalt, er “centrale for økonomisk velstand”. Mange nationer er derfor i færd med at udforske, hvordan de kan skabe gode regionale vækst- og rammebetingelser for udviklingen af *scaleups*.

Denne rapport udfolder det nye *scaleup*-baserede vækstparadigme og analyserer Danmarks regionale vækstpotentiale i dét lys: Hvordan kan dansk økonomi omstilles til et nyt paradigme, hvor succes i den globale økonomi handler om velfungerende, regionale økosystemer, der kan danne grobund for nye højvækstvirksomheder?

Danmark er blandt de nationer i verden, der skaber flest opstartsvirksomheder pr. indbygger. Men vi er udfordret af, at når det handler om at få nye virksomheder til at vokse og skabe job, så ligger vi under OECD-gennemsnittet – og langt efter lande som USA.

Grundlæggende er Danmark dog godt rustet til at udvikle sig fra en *startup*- til en *scaleup*-nation. Væksten ulmer i alle hjørner af landet. Og den eksisterende regionale erhvervsfremmestruktur skaber et godt fundament for at udvikle regionernes respektive styrkeområder. Men der er behov for at fokusere indsatsen mere på at styrke økosystemerne omkring højvækstiværksættere.

På de kommende sider underbygges denne konklusion i ni kapitler:

**Kapitel 1** uddyber *det nye scaleup-vækstparadigme* og beskriver en række eksempler på regioner og nationer, som målrettet fokuserer på at forbedre rammevilkårene for *scaleup*-virksomheder. En god inspirationskilde til Danmarks fremadrettede vækstindsats er det nystiftede britiske Scale-up Institute, der fokuserer på at øge Storbritanniens økonomiske vækst ved at lukke *scaleup*-gabet til USA.

**Kapitel 2** udfolder *“Vækstens danmarkskort”* og uddyber Danmarks potentiale for at udvikle sig til en *scaleup*-nation. I kapitlet udpeges 10 cases fra hele landet, der kan tjene som inspiration for den regionale vækstindsats. Ligeledes bringes en oversigt over Danmarks regionale styrkeområder og væsentligste vækstkllynger inden for disse områder.

**Kapitel 3** udpeger *vækstens hovedaktører*. Forskning i iværksætteri og vækstskabelse viser, at fem typer af aktører har særlig betydning for vækstmiljøer eller såkaldte *entreprenørielle økosystemer*. Det indbyrdes samarbejde mellem disse fem aktørtyper har afgørende betydning for væksten i den region, økosystemet er en del af. Kapitlet identificerer fem konkrete personer, der repræsenterer økosystemer fra hver af Danmarks fem regioner.

**Kapitel 4-8** uddyber *vækstpotentialerne i hver af Danmarks fem regioner*. Hvert kapitel omfatter:

- \* En **vision** for, hvordan regionens vækstpotentiale er forløst i 2025.
- \* En **SWOT-analyse**, der identificerer regionens styrker, svagheder, udfordringer og muligheder i forhold til at indfri vækstpotentialet.
- \* En beskrivelse af hovedlinjerne i regionens **strategi** for at udnytte potentialerne og overvinde barriererne.
- \* Et **interview** med en af regionens vigtigste vækstaktører om det regionale vækstpotentiale og ønskerne til fremtidens vækstpolitik.
- \* En præsentation af to regionale **vækstcases**, der demonstrerer regionens særlige styrker og forudsætninger.

**Kapitel 9** præsenterer *en række anbefalinger til den fremadrettede vækstindsats*. Kapitlet belyser, hvordan den nationale og regionale indsats kan indrettes, så Danmark udvikles fra *startup*- til *scaleup*-nation, og der skabes økonomisk vækst i hele landet. Anbefalingerne fokuserer på at udnytte de identificerede regionale styrkeområder og skabe stærke regionale økosystemer, der kan fungere som rugekasser for højvækstvirksomheder. Anbefalingerne adresserer tilsammen fem hovedudfordringer, som i dag står i vejen for at indfri det regionale vækstpotentiale.

God læselyst!

**Bjarke Wiegand**  
Erhvervsredaktør,  
Mandag Morgen



# 1

---

# Global konkurrencekraft gennem regionale styrker

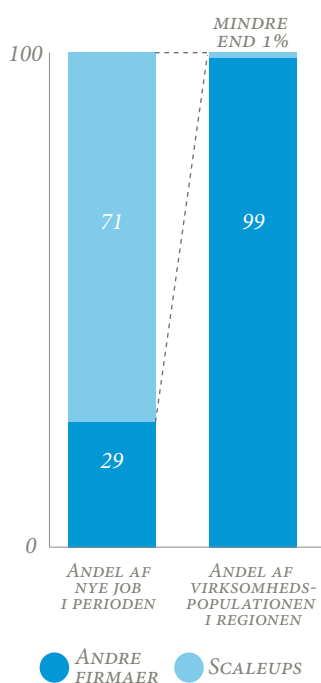
*National vækstpolitik står over for et paradigmeskift. Succes i den globale økonomi handler i stigende grad om velfungerende, innovative regioner, der kan danne grobund for højvækstvirksomheder. Det kræver et vækstpolitisk gearskifte: Fra brede nationale rammebetingelser for vækst og iværksætterier til identifikation og understøttelse af regionale styrker og højvækstmiljøer.*





## Scaleup-firmaer driver jobvæksten

FIGUR 1: Scaleup-firmaers andel af jobvæksten i Southeast Michigan 2009-2012, pct.



Den amerikanske region Southeast Michigan har for alvor udnyttet vækstpotealet i scaleups. I perioden 2009-2012 skabte en lille kerne på 323 scaleup-virksomheder 30.000 ud af de 42.450 job, der blev skabt i regionen.

KILDE — "Filling The Scaleup Gap", Endeavor, 2015.

Et nyt vækstparadigme er ved at tage form i den globale økonomi. Tiltagende globalisering, ny teknologi og digitalisering udfordrer de nationale vækstmodeller og udsætter lokale erhvervsmiljøer for hård global konkurrence. Samtidig skaber klimaforandringerne og kravet om grøn omstilling nye betingelser for at skabe vækst og arbejdspladser. Det tvinger nationer og virksomheder til at nytænke deres vækststrategier. Og over hele verden er der en stigende forståelse af, at nøglen til fremtidens vækst, velfærd og konkurrencekraft er velfungerende, innovative regioner, der kan fungere som rugekasser for nye højvækstvirksomheder.

Regeringer og virksomheder verden over er med omfattende programmer og satsninger begyndt at omstille sig til dette nye vækstparadigme, der omfatter tre erkendelser.

### \* Scaleups er fremtidens vækstmotorer

Langt den overvejende del af en økonomis job- og vækstskelet kommer fra et særligt lag af virksomheder: de såkaldte "scaleups", der vokser sig store i et meget accelereret vækstforløb. Der findes ingen entydig definition på disse virksomheder. Men mange tager udgangspunkt i den globale nonprofit-iværksætterorganisation Endeavors definition, der forudsætter en gennemsnitlig årlig vækst i ansatte eller omsætning på mindst 20 pct. i tre år. Se *tekstboks*. Nyere undersøgelser af bl.a. den britiske og den amerikanske regionale erhvervsstruktur viser, at scaleups typisk udgør under 1 pct. af virksomhederne.<sup>1</sup> Til gengæld bidrager de med op mod 70 pct. af jobvæksten. Se *figur 1*. Ud fra et vækstperspektiv er det med andre ord ikke antallet af nye iværksættere, der afgør en regions succes. Det er regionens evne til at skabe scaleups, der har størst betydning for den økonomiske vækst.

### \* Stærke økosystemer skaber scaleups

Scaleups opstår ikke ud af det blå. De er et produkt af tætte samspil mellem innovative iværksættere, fremsynede og risikovillige investorer, kompetente rådgivere, der kan fungere som mentorer og ledestjerner, samt videns- og erhvervsmiljøer, der kan levere viden, arbejdskraft og teknologi i den rette mængde. Sådanne netværk kalder man "entreprenørielle økosystemer" eller bare "økosystemer". Se *side 20*. Forskning og benchmarks fra Endeavor, Kaufmann Foundation, Babson College, Compass og andre anerkendte institutioner, der beskæftiger sig med iværksætteri og vækst, viser, at jo stærkere økosystemer, jo bedre er en regions mulighed for at forvandle startups til scaleups.<sup>2</sup> Silicon Valley er et klasseeksempel på et stærkt regionalt økosystem, der gøder jorden for den ene højvækstvirksomhed efter den anden: Google, Facebook, LinkedIn, Airbnb, Dropbox, Uber. Silicon Valley-regionen lægger jord til ikke mindre end 150 selskaber, der er værdisat til over 1 milliard dollar. Ifølge medstifter af LinkedIn Reid Hoffman er det, fordi det regionale økosystem er suverænt, hvad angår mængden af talent og kapital – to af de vigtigste former for brændstof for scaleups. Silicon Valley topper Compass' seneste top-20 over verdens stærkeste økosystemer, efterfulgt af amerikanske metropoler som New York, Los Angeles og Boston. Se *figur 2*. På den skala kan ingen danske regioner følge med

NOTE<sup>1</sup>: Sherry Coutu, "The Scaleup Report", 2014. Endeavor, "The Scaleup Gap", 2015.

NOTE<sup>2</sup>: Daniel Isenberg, Babson College, "Five Practical Principles for Driving Economic Growth", 2015. Deloitte: "The Scaleup Challenge", 2014. OECD: "Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship", 2014.



DEFINITION PÅ EN SCALEUP-VIRKSOMHED:

*“En virksomhed med en gennemsnitlig årlig vækst i omsætning eller medarbejdere på minimum 20 pct. over en treårs periode, og med mere end 10 ansatte i periodens begyndelse.”*

ENDEAVOR (2015)

– og listen tæller kun en lille håndfuld europæiske: London, Berlin, Paris og Amsterdam. Men principperne for, hvad der driver økonomien og skaber vækst og arbejdspladser, er de samme. Og her kan Danmark sagtens tage ved lære af de store metropoler.

**\* Regionale styrker skaber stærke økosystemer**

Stærke økosystemer bygger på regionale styrker. Man kan ikke kopiere Silicon Valleys økosystem, hvis ikke it- og højteknologi er en del af det regionale dna. Og man kan ikke skabe et økosystem omkring mediko eller grøn teknologi, bare fordi andre har succes med det. Der skal være noget at bygge på i forvejen. Som Daniel Isenberg, professor i ledelse på Babson College, siger: “Det gælder om at identificere regionale styrkeområder og styrke økosystemet omkring disse med særligt henblik på at identificere og understøtte virksomheder med vækstpotentialer.” Han understreger, at det ikke bør være et formål i sig selv at skabe flere nye startups, men derimod at skabe scaleups, der kan drive væksten. En anden vigtig erkendelse er, at klynger og økosystemer ikke er globale eller nationale, men lokale og regionale. Der er brug for en stærk fælles identitet omkring styrkerne og mulighed for tæt interaktion mellem økosystemets aktører. Som en analyse fra Erhvervsministeriets daværende forskningsenhed, FORA, konstaterer: “Økosystemer for højvækstiværksættere er regionale enklaver, som typisk er bygget op omkring en sektor.”<sup>3</sup>

**VM i regionale økosystemer**

Stærke regionale økosystemer for højvækstvirksomheder står i dag øverst på ønskelisten hos mange vækstpolitikere og -aktører verden over. Og mange nationer har allerede kastet sig ud i vækststudviklingsprogrammer, der fokuserer på at skabe flere scaleups. Som vicepræsident for innovation og iværksætteri i Coca-Cola David Butler konstaterer i sin nye bog, *Design to Grow*: “Den næste store vækstbølge vil være at skabe scaleups.”<sup>4</sup>

Butlers observation underbygges af et OECD-notat fra 2014, der konstaterer, at et lands evne til at fostre højvækstvirksomheder er “det vigtigste element i erhvervsudvikling”, og at scaleups er “centrale for økonomisk velstand”. I notatet hedder det samtidig, at “økosystem-tilgangen tilbyder et nyt og markant perspektiv på geografisk klyngedannelse inden for økonomiske aktiviteter”.<sup>5</sup>

Med andre ord er der optræk til et “VM i regionale økosystemer”, hvor nationers

**Verdens stærkeste økosystemer er regionale**

FIGUR 2: Top-20 over startup-økosystemer.

1	Silicon Valley
2	New York City
3	Los Angeles
4	Boston
5	Tel Aviv
6	London
7	Chicago
8	Seattle
9	Berlin
10	Singapore
11	Paris
12	Sao Paulo
13	Moskva
14	Austin
15	Bangalore
16	Sydney
17	Toronto
18	Vancouver
19	Amsterdam
20	Montreal

*Scaleups trives bedst i stærke regionale økosystemer, hvor viden, rådgivning, arbejdskraft, marked og kapital er inden for rækkevidde.*

KILDE — Compass, Global Startup Ecosystem Ranking, 2015.

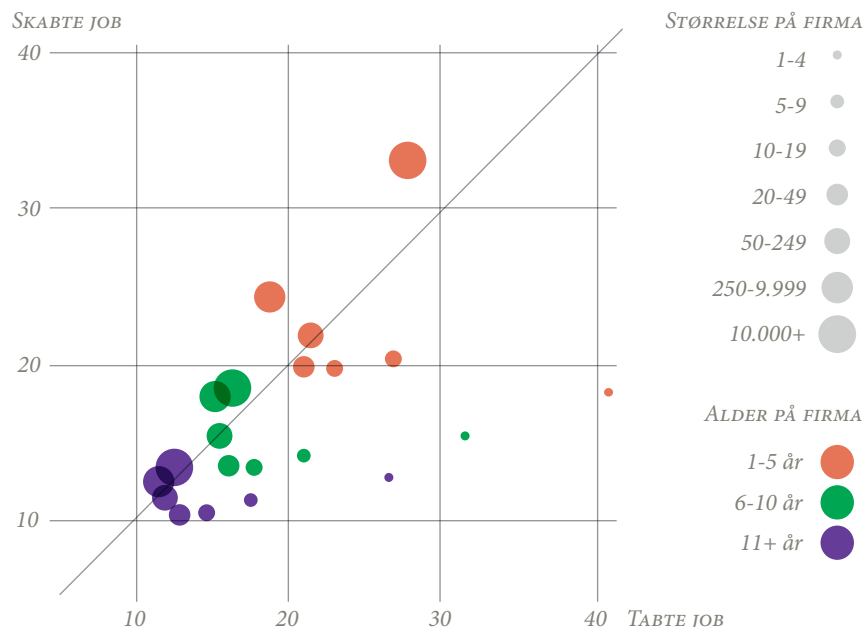
NOTE<sup>3</sup>: FORA, “Ecosystems for Young Scalable Firms”, 2011.

NOTE<sup>4</sup>: David Butler & Linda Tischler, “Design to Grow: How Coca-Cola Learned to Combine Scale and Agility (and How You Can Too)”, 2015.

NOTE<sup>5</sup>: OECD: “Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship”, 2014.

## Unge firmaer vokser hurtigst

FIGUR 3: Gennemsnitlig jobskabelse efter virksomhedens størrelse og alder, 1987-2011



Unge virksomheder skaber nye job langt hurtigere end ældre virksomheder af samme størrelse. De skal dog op over 50 ansatte, før de skaber flere job, end de taber.

KILDE — US Census Bureau - Business Dynamic Statistics.

vækst og konkurrenceevne i stigende grad afgøres af, hvor stærke og produktive regionale økosystemer de råder over.

Blandt økonomer er der i øvrigt stigende konsensus om, at den største væksteffekt opnås ved at fokusere på økosystemer, der kan få nye virksomheder, og ikke blot små virksomheder, ind i accelererede vækstforløb. Som cheføkonom i Bank of Chicago Jason Faberman sidste år sagde på årskonferencen i National Association for Business i USA: "Politikernes fokus bør ikke være på jobvækst i små virksomheder, men på at skabe nye højvækst-virksomheder."

Jason Faberman henviser til, at den største jobskabelse sker i innovative virksomheder, der er under 5 år gamle. Virksomheder i det segment skaber langt flere nye job end ældre virksomheder af samme størrelse. Udfordringen er imidlertid, at de første leveår er kritiske, og at mange nye virksomheder ikke når at vokse sig store, inden de begynder at tabe jobbene igen. Det er derfor, det er vigtigt at lære at spotte og understøtte de mest lovende vækstvirksomheder blandt nye startups i et økosystem. Se figur 3.

### England som europæisk ledestjerne

I den vestlige økonomi er det USA, der ligger i front med scaleup-vækst via stærke, regionale økosystemer. Landet præsterer kvartalsmæssige væksttal, der er næsten dobbelt så høje som Europas. Og andelen af virksomheder, der kommer ind i et højvækst-forløb, er langt højere i USA end i Europa. Se figur 4.

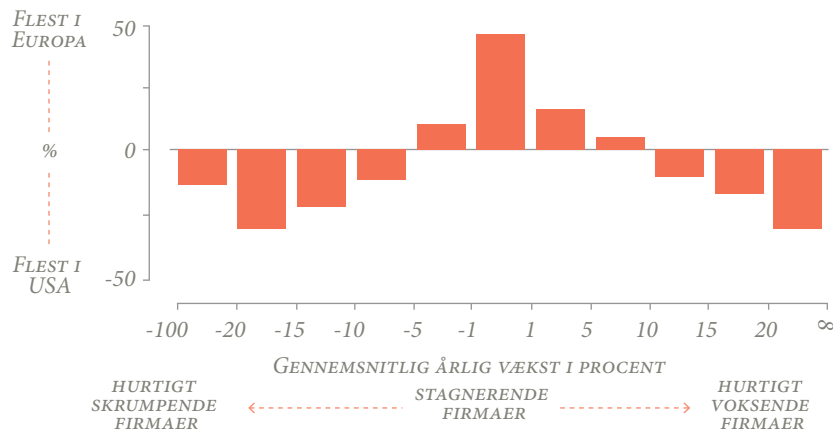
Det gab har Storbritannien imidlertid sat sig for at lukke i en ny ambitiøs satsning, der skal bringe andelen af scaleups op på niveau med USA. I et offentlig-privat initiativ har vækstiværksætter Sherry Coutu stillet sig i spidsen for en kortlægning af Storbritanniens "scaleup-potentiale" og udarbejdet en strategi for, hvordan det kan indfries.<sup>6</sup>

NOTE<sup>6</sup>: Sherry Coutu, "The Scaleup Report", 2014.



## Europas scaleup-gab

FIGUR 4: Overvægt af virksomheder i forskellige vækstgrupper i Europa og USA, pct.



USA har langt flere hurtigvoksende scaleup-firmaer end Europa – men til gengæld også flere, der fejler og hurtigt taber job. Europa har flest stagnerende firmaer.

KILDE — “The Scale-Up Report”, Sherry Coutu, 2014.

I den såkaldte Scale-up Report vurderes det, at hvis antallet af britiske scaleups øges med blot 1 pct., vil effekten være 238.000 nye job og et bidrag til det britiske BNP på 38 milliarder pund inden for blot 3 år. “Vores analyser viser, at hvis vi lukker scaleup-gabet til USA, kan vi på 10 år øge det britiske BNP med 250 milliarder pund,” siger Sherry Coutu.

Det interessante ved Coutus kortlægning er, at det regionale fundament for den nationale vækst viser sig meget tydeligt. Selv om London er en stærk vækstmetropol, viser “The Scale-up Report”, at langt størstedelen af vækstpotentialet skal findes ude omkring i landet.

Storbritannien har i dag 8.923 højvækstvirksomheder, som kan leve op til Endeavors definition. Heraf ligger ca. 25 pct. i Greater London, der udgør ét af Englands 39 såkaldte “Local Enterprise Partnerships” (LEP’s), der svarer til Danmarks regionale vækstfora. Men de resterende tre fjerdedele – 6.659 virksomheder – fordeler sig nogenlunde jævnt over de øvrige 38 regioner. Dvs. at der i gennemsnit er ca. 175 scaleups pr. LEP.

For at lukke gabet til USA anbefaler rapporten at opdyrke det regionale vækstpotentiale yderligere: Planen er at øge antallet af scaleups uden for London med 75 pct. i 2024 til i gennemsnit 308 pr. LEP, mens det i London er ambitionen at øge antallet af scaleups med 37 pct. til 3.106.

### Verdens første scaleup-institut

For at realisere Englands scaleup-potentiale har Sherry Coutu i samarbejde med medstifter af LinkedIn Reid Hoffman etableret et såkaldt Scale-up Institute, som er finansieret af private investorer og medlemskontingenter fra virksomheder. Instituttet skal arbejde på, at anbefalingerne bliver ført ud i livet, bl.a. gennem stærke offentlig-private samarbejder.

Desuden vil instituttet arbejde tæt sammen med de 39 LEP’er om at monitorere udviklingen.

En af anbefalingerne i rapporten er, at de enkelte LEP’er skal identificere de stærkeste scaleup-virksomheder i deres respektive regioner, udarbejde en top-50 over de mest lovende og årligt rapportere om, i hvilken udstrækning de øger deres omsætning og antal ansatte.

Det anbefales, at den britiske regering og LEP’erne arbejder tæt sammen om at styrke de regionale økosystemer, og at de regionale myndigheder, uddannelses- og forsknings-

institutioner bidrager til, at barrierer for vækst, herunder manglende adgang til faciliteter, viden og arbejdskraft, ryddes af vejen.

Scale-up Institute, der nu er i fuld gang med en detaljeret kortlægning af Storbritanniens regionale styrkeområder og økosystemer, er det første af sin slags i verden. Dermed er det en slags globalt laboratorium for, hvordan nationer og regioner kan omstille sig til det nye vækstparadigme.

### ***Fra startup-nation til scaleup-nation***

I Danmark giver det i den sammenhæng særlig mening at kigge Sherry Coutu og Reid Hoffman over skuldrene:

**\* *For det første*** har Danmark, ligesom Storbritannien, en udfordring med at få virksomheder til at vokse. Vi er blandt de nationer i verden, der skaber flest opstartsvirksomheder pr. indbygger. Men når det gælder om at få dem til at vokse og for alvor skabe job, ligger vi under OECD-gennemsnittet og langt efter lande som USA. Det er med andre ord svært at skimte nye vækstvirksomheder i horisonten, der kan udvikle sig til motorer for dansk økonomi, på samme måde som Novo Nordisk, Danfoss, Grundfos eller Lego er det i dag. Analysen "Nordic Entrepreneurship Monitor" fra 2010 har sat tal på dilemmaet ved at analysere andelen af "yngre virksomheder", der er vokset til over 500 ansatte, i henholdsvis Danmark og USA. Blandt amerikanske virksomheder med 500-1.000 ansatte er 20 pct. under ti år gamle. Blandt de danske er andelen blot 1,5 pct. 10 pct. af alle amerikanske virksomheder med over 1.000 ansatte er under 10 år gamle. Herhjemme er der i praksis ingen unge virksomheder af den størrelse. Det giver altså god mening at fokusere den offentlige vækstindsats mere på vækstforløb end på virksomhedsopstart.

**\* *For det andet*** har Danmark med sine seks regionale vækstfora en struktur, som ligner den britiske. Ligesom LEP'erne fokuserer de regionale vækstfora på at identificere regionale styrkeområder og skabe tætte samspil og netværk mellem virksomheder, universiteter og lokale myndigheder. Desuden er der allerede et stort regionalt og kommunalt erhvervs- og vækstfremmesystem til at styrke fokus og rammevilkår i forhold til regionale scaleups.

**\* *For det tredje*** har Danmark som udgangspunkt gode muligheder for at skabe et databaseret erhvervs- og vækstudviklingssystem med fokus på højvækstvirksomheder. Kvaliteten og adgangen til erhvervsdata i Danmark er bedre end i mange andre nationer. Som Sherry Coutu siger: "Danmark er stærk på dataområdet, fordi I kan se, hvad der sker i jeres økonomi i både private og offentlige selskaber. I er måske ikke klar over det. Men det er en kæmpe fordel, for hvis ikke man kan identificere en regions scaleups, kan man heller ikke målrette sin indsats mod at støtte dem og få flere af samme slags."

Danmark har med andre ord gode forudsætninger for at udvikle sig fra startup-nation til scaleup-nation. Men det kræver, ifølge Sherry Coutu, at man styrker samspillet mellem den nationale og den regionale vækstindsats.

"Hvis man udelukkende styrer identifikation, dialog og fejring af scaleups på nationalt plan, har aktørerne i de regionale økosystemer svært ved at se, hvilken indflydelse de har på væksten og vækstpolitikken. Det er vigtigt, at indsatsen opererer ud fra et regionalt niveau, hvor alle er del af det samme økosystem og virkelig ønsker at øve indflydelse og vinde."

# Scaleup - vækst i hele Danmark

Danmark er godt rustet til at omstille sig til det nye scaleup-vækstparadigme. Væksten ulmer i alle hjørner af landet, og den regionale erhvervsfremmestruktur skaber et godt fundament for at udvikle de lokale styrkeområder. Men der er behov for at fokusere mere på at styrke økosystemerne omkring højvækstiværksættere.



Svaret på Danmarks vækstudfordring findes på Borupvang i Ballerup, i Edison Park i Esbjerg, på Pontoppidanstræde i Aalborg Øst, i Universitetsparken i Roskilde og i Agro Business Park ved Viborg.

På disse adresser sidder fem personer, der har stor betydning for de lokale vækstmiljøer i Danmarks regioner: Camilla Ley Valentin, medstifter af vækstvirksomheden Queue-it; Niels Duedahl, topchef for Danmarks tredjestørste energiselskab, SE; Frede Blaabjerg, leder af Center for Pålidelig Effektelektronik (CORPE) ved Aalborg Universitet; Kim Ove Olsen, direktør for investeringsfonden CAPNOVA; og Gyda Bay, innovationschef i Future Food Innovation (FFI).

Disse fem personer repræsenterer tilsammen de vigtigste nøgleaktører i et vækst-økosystem. Og ifølge Mandag Morgens analyse af det nye scaleup-vækstparadigme er det netop rammevilkårene for – og samarbejdet mellem – disse 5 aktortyper, der skal styrkes, hvis Danmark skal udvikle sig fra startup- til scaleup-nation. *Se side 20.*

Som Daniel Isenberg, professor i ledelse på iværksætteruniversitetet Babson College i Boston, siger: "Vækstiværksætteri er resultatet af et stærkt samspil mellem virksomheder, iværksættere, universiteter, investorer og rådgivere. Det er, når disse aktører befrugter hinanden, at der skabes nye scaleups og økonomisk vækst i en region."

De følgende kapitler zoomer ind på vækstperspektiverne i Danmarks fem regioner og bringer interview med alle fem personer om deres specifikke vurdering af vækstmulighederne i deres region. Ligeledes uddyber de deres egen rolle i det regionale vækstmiljø, hvordan de ser den offentlige sektors rolle, samt deres ønsker til politiske tiltag, regionalt og på landsplan, som kan styrke det regionale økosystem, de er en del af.

Som Niels Duedahl, der er en nøgleperson i Energiklyngen i Region Syddanmark, siger: "Det at politikerne tør satse, tænke visionært og gerne vil partnerskaber med private, er med til at rykke udviklingen og løfte virksomhedernes og regionens vækstmuligheder."

Hvis han var regional erhvervsudviklingschef, ville han først og fremmest dyrke offentlig-private partnerskaber og "tvinge til bredere og stærkere samarbejde om demonstrationsprojekter, innovation og udvikling".

De fem personer repræsenterer hver især vigtige vækstmiljøer i de fem regioner. Dermed kan de, fra hver deres position, være med til at belyse, hvordan den nationale og regionale indsats kan indrettes, så den understøtter de forskellige aktørers rolle og skaber vækst i hele Danmark.

Anbefalingerne fra de fem vækstaktører er, sammen med udvalgte anbefalinger fra Mandag Morgens internationale case- og litteraturstudier, samlet i publikationens sidste kapitel. *Se side 74.*

### **Godt fundament**

Som udgangspunkt er fundamentet for at udvikle Danmark som scaleup-økonomi godt. Som påpeget i forrige kapitel har Danmark, i kraft af de 6 regionale vækstfora, allerede en stærk regional vækst- og erhvervsfremmestruktur, der har fokus på udvikling af regionale styrkeområder. På de kommende sider foldes styrkeområderne samt effekten af den regionale vækstindsats ud. *Se opslagsgrafik side 16-17.*

# Overigtskort



## Region Hovedstaden

“ Tech-branchen i Hovedstaden er på vej frem – der er kommet et bedre investeringsklima, og det vrimler med gode ideer og entreprenante folk. Initiativer som CPHFTW (Copenhagen for the Win, red.), som samler tech-virksomhederne i ét netværk, giver os unikke muligheder fremadrettet.

CAMILLA LEY VALENTIN, CCO og grundlægger af Queue-it



## Region Sjælland

“ Region Sjælland har gode vækstmuligheder, særligt inden for de styrkeområder og initiativer, hvor der er store virksomheder med. Et eksempel er Biopro, hvor en række store virksomheder sammen med forskningsverdenen forsøger at løse bioteknologiens produktionsudfordringer. Det får de selv værdi ud af. Men initiativet føder også nye virksomheder og vækstiværksættere.

KIM OVE OLSEN, investor, direktør CAPNOVA





## Region Nordjylland

“ Vi har stærke miljøer inden for energieffektivisering og energiteknologi. Særligt inden for vind, byggeri, automatisering og produktion står de nordjyske virksomheder godt rustet på et marked, hvor grønne standarder vinder frem og efterspørgslen på grønne løsninger stiger.

FREDE BLAABJERG, professor og leder af CORPE - Center for Pålidelig Effektelektronik, Aalborg Universitet



## Region Midtjylland

“ Vi står godt i forhold til høj kvalitets- og sundhedsfremmende fødevarer. Vi er langt fremme, har et stærkt videns- og kapitalmiljø, og der er et voksende markedsbæhov. Det giver fødevareresektoren i regionen store muligheder for at vækste markant de kommende år.

GYDA BAY, Innovationschef, Future Food Innovation



## Region Syddanmark

“ Vi har omkring Esbjerg fået opbygget et miljø, der ånder vækst og udvikling. Vi har på få år formået at omstille en fiskerby i nedgang til en energimetropol i vækst. Det skaber gode rammer for vækst og åbner døre for vores virksomheder.

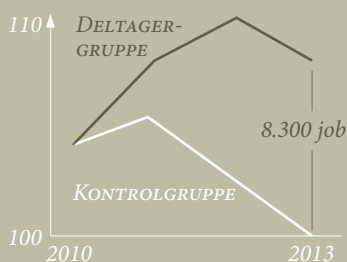
NIELS DUEDAHL, CEO, SE

# Vækstens danmarks kort

## Regional vækstindsats betaler sig

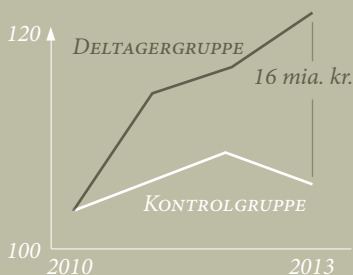
### Flere nye job<sup>1</sup>

Beskæftigelse i 1.000 fuldtids-ansatte



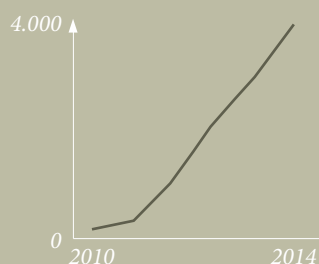
### Øget omsætning<sup>1</sup>

Omsætning i mia. kr.



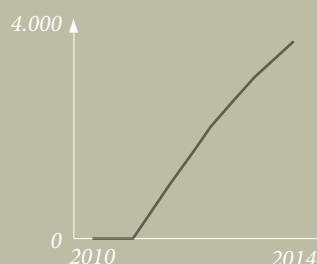
NOTE<sup>1</sup> — 9.000 virksomheder deltog i regionale erhvervsfremmeaktiviteter. Efter 3 år havde deltagervirksomhederne 8.300 flere job end virksomhederne i kontrolgruppen, og en omsætning, der var 16 mia. kr. større.

### Flere innovative virksomheder



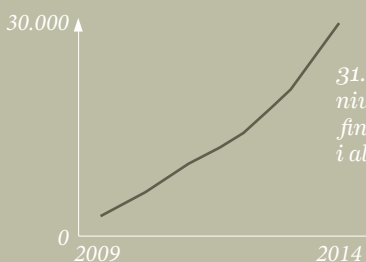
Innovationsevnen i 4.085 virksomheder er løftet via projekter finansieret af EU-midler på i alt 603 mio. kr.

### Flere virksomheder med øget IKT



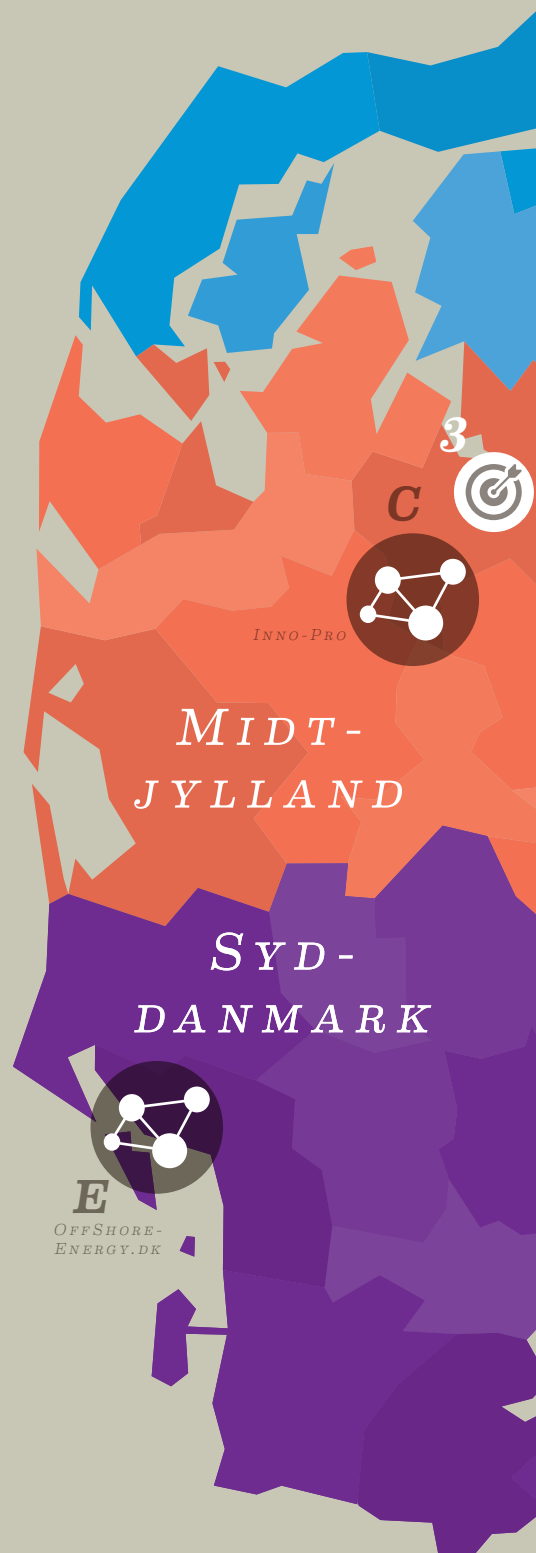
IKT-anvendelsen i 3.729 virksomheder er øget via projekter finansieret af EU-midler på i alt 110 mio. kr.

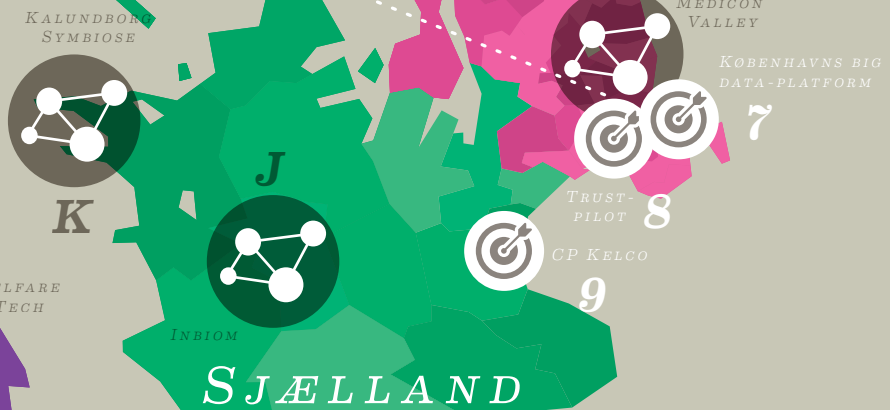
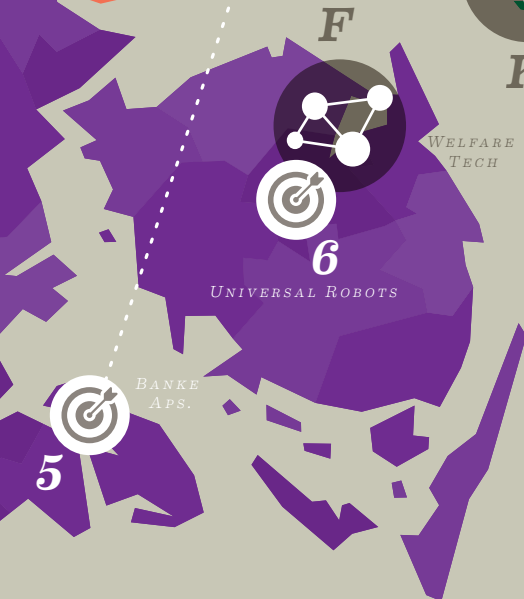
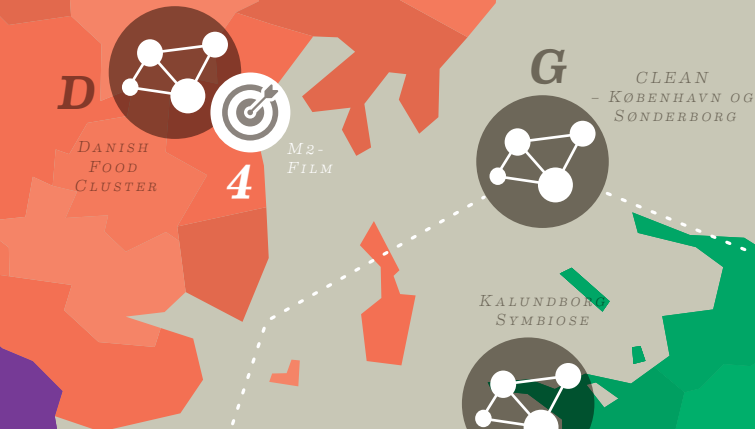
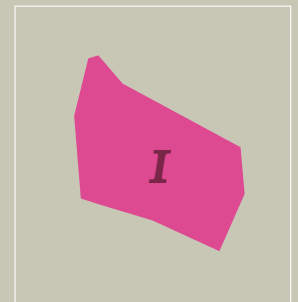
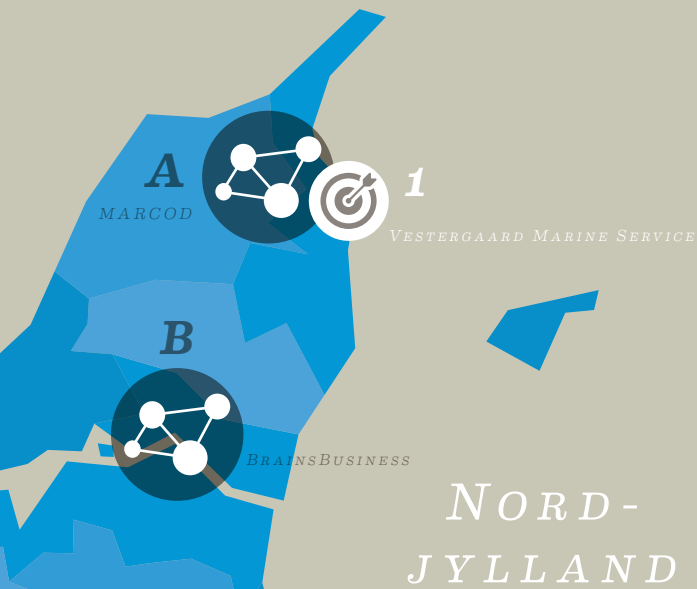
### Mere kompetente medarbejdere



31.206 personers kompetenceniveau er øget via projekter finansieret med EU-midler på i alt 1,8 mia. kr.



KILDE — Danske Regioner.









STYRKEOMRÅDER:  IKT —  Maritime erhverv —  Grøn energi



-  **1 Vestergaard Marine Service A/S**  
Nytænkning af det maritime erhverv har skabt en driftssikker vækstvirksomhed i Frederikshavn. Se side 29.
-  **2 Intelligent Systems A/S**  
Smart specialisering og innovative samarbejder fordobler omsætningen i Nordjysk IKT-virksomhed. Se side 30.
-  **A MARCOD**  
MARCOD er et videnscenter, som støtter små og mellemstore maritime virksomheder i Nordjylland.
-  **B BrainsBusiness**  
Danmarks største IKT-klynge med mere end 150 medlemmer, herunder en meget bred vifte af virksomheder fra det nordjyske erhvervsliv samt bl.a. Region Nordjylland, Aalborg Universitet og Aalborg Samarbejdet.

STYRKEOMRÅDER:  Fødevarer —  Energi og klima —  Avanceret produktion —  Kreative erhverv



-  **3 Samson Pumps**  
Ambitiøs produktudvikling og strategi for afsætning sikrer økonomisk vækst i Midtjysk pumpevirksomhed. Se side 39.
-  **4 M2Film**  
International anerkendelse kickstarter eksplosiv vækst i Danmarks største producent af reklamefilm. Se side 40.
-  **C Inno-Pro**  
Inno-Pro er et nationalt innovationsnetværk for omkring 100 produktionsvirksomheder.
-  **D Danish Food Cluster**  
Danish Food Cluster er en fødevareklynge, der med 135 medlemmer dækker ca. 75 procent af den samlede omsætning i industrien såvel som 5 universiteter og store organisationer i sektoren.

STYRKEOMRÅDER:  Offshoreenergi —  Energieffektiv teknologi —  Sundheds- og velfærds-innovation —  Oplevelseserhverv



-  **5 Banke Aps**  
Salg af eldrevne skraldevogne til Danmark og Europa har på 5 år skabt en omsætning på 20 mio. kroner. Se side 49.
-  **6 Universal Robots**  
Sønderjysk robotproducent solgt for næsten 2 mia. kroner efter 10 succesfulde år med eksplosiv vækst. Se side 50.
-  **E OffShoreEnergy.dk**  
National klynge, som er specialiseret inden for offshore-energi-produktion.
-  **F Welfare Tech**  
Welfare Tech er en national klynge for velfærdsteknologi, hvis knap 200 medlemmer tæller både erhvervsvirksomheder, videninstitutioner og offentlige organisationer.
-  **G CLEAN – København og Sønderborg**  
CLEAN er Danmarks største cleantech-klynge med over 160 medlemmer fordelt på virksomheder, universiteter og organisationer.

## Kapitel 7: Region Hovedstaden

Side 52-63

STYRKEOMRÅDER:  Grøn teknologi og energi —  Sundhedsteknologi —  Kreative erhverv  
—  Smarte og digitale erhverv



### 7 Københavns big data-plattform

It-plattform skal skabe økonomisk vækst og drive den grønne omstilling i København. Se side 59.



### 8 Trustpilot

Global satsning baner vej for 80 procents omsætningsforøgelse for brugerdrevet teknologi-startup. Se side 60.



### G CLEAN - København og Sønderborg

CLEAN er Danmarks største cleantech-klynge med over 160 medlemmer fordelt på virksomheder, universiteter og organisationer.






### H Medicon Valley

Medicon Valley er en af Europas førende medicinalklynger, som i dag har over 250 medlemmer, der tilsammen har omkring 140.000 ansatte.



### I Bornholm

Bornholm blev hårdt ramt af krisen, men siden 2010 er økonomien vokset. Se side 61-62.

BORNHOLMS STYRKEOMRÅDER:  Fødevarer —  Turisme —  Produktion og service

## Kapitel 8: Region Sjælland

Side 64-73

STYRKEOMRÅDER:  Fødevarer —  Bygge og anlæg —  Logistik og transport —  Bioøkonomi



### 9 CP Kelco

Offentlig-privat samarbejde om biogasanlæg styrker grøn omstilling og lokal vækst i Solrød. Se side 71.



### 10 Rask El Service

Elkonsortium ruster lokal virksomhed til større opgaver ved Femern-byggeriet. Se side 72.



### J Inbiom

INBIOM er et landsdækkende innovationsnetværk med mere end 70 medlemmer, som fokuserer på intelligent produktion og udnyttelse af biomasse.



### K Kalundborg Symbiose

Kalundborg Symbiosis er et samarbejde mellem private virksomheder, herunder bl.a. Dong og Novo Nordisk, offentlige selskaber og Kalundborg Kommune, som sigter mod at skabe et industrielt økosystem.



Med regeringens nye vækstpakke, "Vækst i hele Danmark", er der samtidig kommet nationalt fokus på at trække væksten i gang uden for de to regioner, der traditionelt har fungeret som Danmarks vækstmotorer, nemlig Hovedstadsområdet og Østjylland.

Der er med andre ord politisk vilje til en vækstindsats, der favner hele landet. Regionalt er der en tilsvarende opmærksomhed på, at vækstindsatsen ikke blot skal koncentrerer omkring bycentrene. Der er en stigende erkendelse af, at landområdernes ressourcer er en forudsætning for byernes vækst.

Som erhvervs- og vækstminister Troels Lund Poulsen for nylig udtalte til dagbladet Børsen i forbindelse med et interview om regeringens nye vækstpakke: "Vi har en særlig forpligtelse for og interesse i, at vi får skabt nogle bedre vilkår for vores landdistrikter."

Dermed er en vigtig forudsætning for at udnytte det regionale vækspotentiale på plads. Den afgørende udfordring fremover bliver at identificere og tilgodese særlige regionale behov i vækstpolitikken.

Som Kim Ove Olsen, der har massiv erfaring med investering i regional vækstudvikling, siger: "Et punkt, som er vigtigt, når man sidder med ansvaret for Danmarks vækst, er at favne regionernes forskellighed. Vi sidder med forskellige udfordringer og har brug for forskellige initiativer i forhold til at skabe vækst." *Se også side 69.*

På samme måde er det positivt, at der på tværs af den regionale og nationale vækstindsats er et gryende fokus på scaleup-virksomheder. I samarbejde med Erhvervsstyrelsen har de regionale vækstfora netop søsat et landsdækkende initiativ, som skal identificere og støtte vækstvirksomheder. Initiativet, Team Vækst Danmark, fokuserer på at udnytte regionale styrkeområder til at få flere virksomheder ind i vækstforløb.

De regionale vækstfora er i færd med at finde operatører, som kan etablere og drive særlige elitecentre, som skal "træne og udvikle virksomheder med stort vækspotentiale" inden for regionernes styrkeområder.

### ***Vækspotentiale i alle regioner***

Danmark har m.a.o. taget de første skridt i retning af en scaleup-økonomi. Men rejsen er lang. Og til forskel fra f.eks. Storbritannien mangler vi at formulere en helhedstænkning, vision, mission og plan for, hvordan landet skal omstille sig til det nye vækstparadigme.

Alle regioner har dog allerede erfaringer med succesrige vækstinitiativer og -cases, der kan tjene som pejlemærker og inspiration for den fremadrettede indsats.

En tværgående evaluering af den hidtidige regionale vækstindsats viser, at der er en klar effekt af at tilpasse vækst- og erhvervsinitiativer til regionale forhold. Mens mange danske virksomheder efter kriseårene har kæmpet med røde tal, har de knap 10.000 private virksomheder, der i perioden 2007-2010 har deltaget i vækstforum-projekter, oplevet vækst i både omsætning og antal ansatte.

De har tilsammen skabt 8.300 flere job end sammenlignelige virksomheder, der ikke har deltaget i vækstforum-projekter. Og de har skabt en meromsætning på hele 16 milliarder kr. – svarende til næsten 2 millioner kr. pr. job. Til sammenligning har de regionale vækstfora blot investeret 250.000 kr. pr. job i form af strukturfondsmidler. *Se figur side 16.*

Det interessante ved evalueringen er, at ca. en femtedel af virksomhederne er lokaliseret i et såkaldt yderområde. Det afslører to ting: Dels at en skærpet regional vækstindsats kan være med til at skabe nye job og ny tiltrækningskraft i Danmarks "udkant". Dels at yderområderne i sig selv rummer et uindfriet vækstpoteiale for Danmark som helhed.

### ***Succeserne skal dyrkes***

En anden vigtig komponent i transformationen til en scaleup-økonomi er at identificere og anerkende højvækstvirksomhederne – og de økosystemer og industriklynger, de er rundet af. Succes avler succes. Som Daniel Isenberg konstaterer: "Det, at folk har succes-historierne med i deres mindset, er en vigtig del af den kultur, de skal bygge deres egne vækstvisioner på."

Også her er Danmark så småt ved at opbygge et fundament for nye højvækstvirksomheder. Således har hver region identificeret særlige styrkeområder med stort vækstpoteiale, som udvikles og markedsføres positivt af de seks vækstfora. Og ud over Team Vækst Danmarks kommende elitecentre har flere regioner allerede oprettet klyngeorganisationer til at understøtte, udvikle og markedsføre succeserne på disse styrkeområder.

Flere af dem, heriblandt Syddanmarks klynge for offshore-energi, IKT-klyngen "Brains Business" i Nordjylland og den tværregionale cleantech-klynge CLEAN, har fået guldklynge-status i EU-Kommissionens kvalitetssystem for klyngeorganisationer, ECEI.

Mens der således er stort fokus på styrkepositionerne på et strukturelt og institutionelt plan, halter det med at identificere og fejre de konkrete højvækstvirksomheder, det hele handler om. Det er i sidste ende dem, der skal levere de nye job og den økonomiske mervækst.

En af de indlysende årsager er, at der ikke er så mange af dem. Men en forklaring er også, at Danmark ikke har den store tradition for at dyrke forbilleder og fremhæve enkeltvirksomheder.

Dén tradition bliver der også gjort op med på de kommende sider. For hver region beskrives to succeshistorier, som illustrerer, at det kan lade sig gøre at skabe vækst i alle hjørner af Danmark. *Se side 16-17.*

### ***Se udfordringerne i øjnene***

Danmark bliver ikke en scaleup-nation alene ved at studere de virksomheder og klynge-samarbejder, der har succes. Når innovative virksomheder og entreprenante personer skaber vækst, sker det ofte på trods af – og ikke på grund af – rammebetingelserne. Men skal der for alvor sparkes gang i væksten, er det vigtigt at rydde barriererne af vejen for potentielle højvækstvirksomheder og indrette rammebetingelserne, så de understøtter vækstvirksomhedernes udvikling.

De følgende sider stiller derfor også skarpt på de udfordringer, som politikere, på såvel regionalt som nationalt plan, må se i øjnene. Og sidste kapitel rummer en række anbefalinger til, hvordan udfordringerne kan overvindes i den nationale og regionale vækst- og erhvervsudviklingspolitik.

# 3

---

## Vækstens hovedaktører

*Nøglen til jobskabelse og økonomisk vækst ligger i udvikling af stærke regionale vækstmiljøer. Fem typer af aktører har særlig betydning for vækstmiljøernes produktivitet.*

---

Økonomisk vækst og nye job skabes af innovative virksomheder og entreprenante personer – og de mest succesrige vækstregioner er kendetegnet ved stærke netværk mellem disse virksomheder og personer. Tilsammen udgør de et økosystem for vækst, som typisk går på tværs af sektor- og brancheskel. Offentlige myndigheder kan styrke den lokale væstkultur ved at identificere, støtte og indgå som aktive medspillere i økosystemet. Men de kan hverken skabe, eje eller kontrollere det

Det er essensen af de senere års forskning i sammenhængen mellem vækst, iværksætteri og erhvervsdemografi i internationalt førende vækstregioner som Silicon Valley og Boston i USA, Côte d’Azur og Cambridge i Europa, Daejeon og Kawasaki i Asien. Fællesnævneren for disse succesregioner er, at økonomisk vækst sjældent er en enkelt persons, institutions eller virksomheds værk, men resultatet af et stærkt samspil mellem flere aktører, der er tæt forbundne i et netværk. Og ifølge professor Daniel Isenberg fra Babson College i Boston, der er en af hovedkræfterne bag økosystemtænkningen, er det vigtigt, at man vitterlig betragter netværket og netværksrelationerne som et biologisk økosystem.

“Økosystemet lever kun i kraft af, at de forskellige dele af økosystemet er afhængige af hinanden – at alle er bevidste om, og respekterer, denne indbyrdes afhængighed. Der er således ingen, der ejer eller kontrollerer økosystemet,” siger Daniel Isenberg.

Isenbergs tænkning er i dag en grundpille i mange regioners og nationers arbejde med regional udvikling, vækstpolitik og iværksætteri – herunder det britiske *Scale-up Institute*, der har sat sig et mål om at lukke “scaleup-gabet” til USA. *Se side 12.*

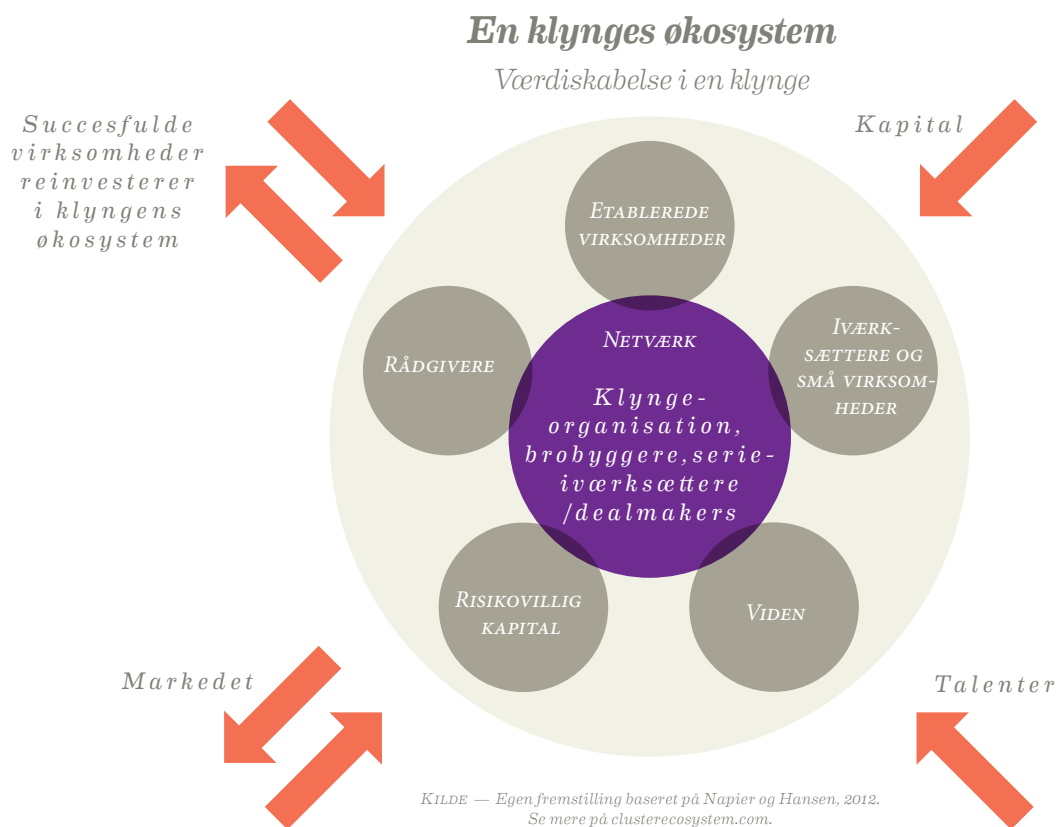
Også i Danmark har tænkningen sat sine spor. Både Erhvervsstyrelsen, Region Hovedstaden og Region Syddanmark har iværksat mindre projekter med Daniel Isenberg. Og institutioner som Erhvervsministeriets tidligere forskningsenhed FORA samt det såkaldte klyngeakademi Reg X har søgt inspiration i Isenbergs “entreprenørielle økosystemmodel” i deres forskning.

I denne rapport tages udgangspunkt i den “danske version” af Isenbergs økosystemmodel, som tidligere analysechef i Reg X, Glenda Napier, har udviklet. *Se figur 1.*

Denne model fremhæver fem nøgleaktører, hvis tilstedeværelse og indbyrdes samarbejde har afgørende betydning for et økosystems produktivitet og dermed for væksten i den region, økosystemet er en del af.

For at belyse, hvordan Danmarks regionale og nationale vækstpolitik fremover bedst kan understøtte og styrke de regionale økosystemer for vækst, har Mandag Morgen, efter indstillinger fra de regionale vækstfora, udvalgt én person fra hver region, som tilsammen repræsenterer de fem typer af nøgleaktører. På de kommende sider bringes interview med disse personer:





#### **Iværksættervirksomheden**

... der skaber fornyelse i klyngen og bidrager med ny viden og innovation.

**CAMILLA LEY VALENTIN** REGION HOVEDSTADEN

Medstifter af og marketingdirektør for Queue-it

#### **Den etablerede virksomhed**

... der reinvesterer sin succes i klyngen og trækker andre virksomheder med i mulige vækstforløb.

**NIELS DUEDAHL** REGION SYDDANMARK

Adm. direktør i SE (Syd Energi), Esbjerg

#### **Vidensaktøren**

... der tilfører klyngen ny viden til gavn for virksomhederne.

**FREDE BLAABJERG** REGION NORDJYLLAND

Professor på Institut for Energiteknik, AAU

#### **Investoren**

... der investerer risikovillig kapital i klyngens virksomheder

**KIM OVE OLSEN** REGION SJÆLLAND

Direktør, CAPNOVA, og ansvarlig for generel forretningsudvikling og investerings- og projektudvikling i Region Sjælland

#### **Rådgiveren**

... der understøtter virksomhederne i deres udvikling og innovationssamarbejder – f.eks. advokater, revisorer, GTS-institutter, væksthuse, kommunal/regional erhvervsudvikling m.fl.

**GYDA BAY** REGION MIDTJYLLAND

Innovationschef hos Future Food Innovation

# 4

# Region Nordjylland

INDHOLD	SIDE
* Vision 2025	23
* SWOT	24-25
* Strategi	26
* Interview og cases	27-30

## NOGLETAL



Indbyggere: **582.413**



Regionalt BNP i 2013: **167.772 mio. kr.**



BNP pr. indbygger: **289.100 kr.**



Gns. årlig realvækst 2007-13: **-0,9 pct.**



Vækst i 2013: **0,2 pct.**

## STYRKEOMRÅDER



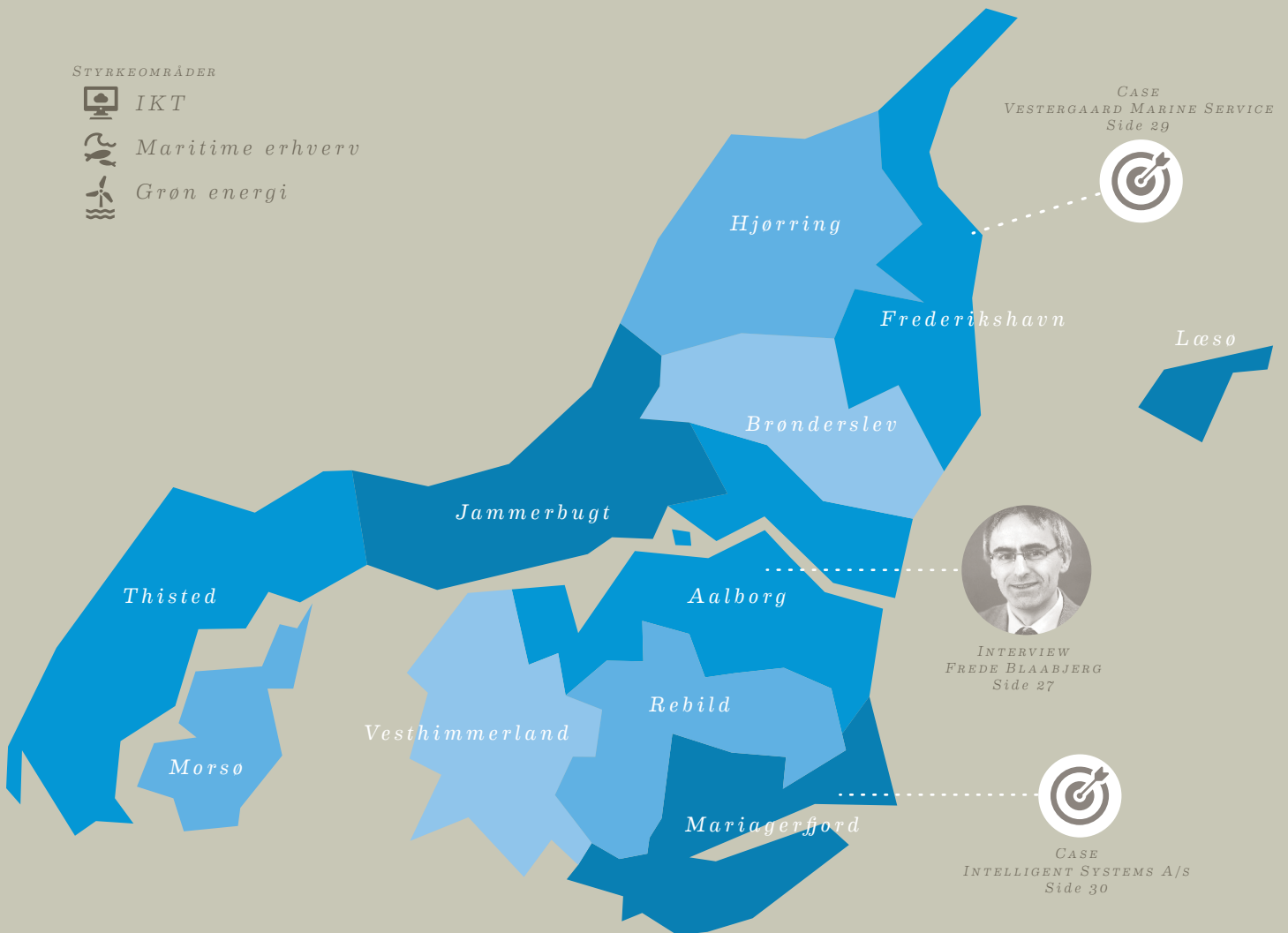
IKT



Maritime erhverv



Grøn energi





# VISION 2025

## *IKT skal forløse potentialerne*

*Informations- og kommunikationsteknologi er i 2025 blevet en vækstdriver, der smitter positivt af på andre brancher i Region Nordjylland. Vækstprofilen er kendetegnet af sammenhængskraft og bæredygtighed.*



Bæredygtig vækst, sammenhængskraft og balance i hele regionen kendetegner Nordjylland i 2025. Lokale økosystemer drevet frem af regionens aktører i samlet flok har fremavlet stærke styrkepositioner inden for informationsteknologi, energi, maritime erhverv, fødevarer, turisme og sundhed.

Det har skabt en generel vækstblomstring. Særligt de små og mellemstore virksomheder har trykket på speederen og er vokset både medarbejder- og omsætningsmæssigt.

Det regionale BNP stiger nu i samme tempo som før finanskrisen og er vokset med mere end 20 pct. siden 2015.

Vækstiværksættere, der har kapacitet til at ansætte flere medarbejdere, udgør nu 18 pct. af alle nystartede virksomheder – en stigning på 5 pct. siden 2012.



Informations- og kommunikationsteknologi (IKT) er i 2025 en central vækstdynamo. Den regionale IKT-brancher, der har specialiseret sig i løsninger inden for bl.a. trådløs kommunikation, big data og smart cities, er vokset fra 8 pct. af den nordjyske økonomi i 2015 til op mod det dobbelte.

Det er i særlig grad regionens stærke triple-helix-samarbejder mellem erhvervs- liv, myndigheder og Aalborg Universitet, som er med til at drive væksten. Regionens IKT-klynge, BrainsBusiness, bidrager til kommerciel værdiskabelse og innovation på tværs af sektorer. Det stærke klyngenetværk har i 2025 gjort regionen til et europæisk knudepunkt, og stærke klynge-til-klynge-samarbejder over landegrænserne har banet vej for regionens eksportvækst.



Regionens stærke IKT-kompetencer har også haft en afsmittende positiv effekt på andre regionale nøglebrancher. Nye digitale løsninger og en markant satsning på forskning, udvikling og kommercialisering har øget innovation, produktudvikling og vækst i de maritime erhverv – særligt i udstyrsindustrien.



Også i regionens grønne erhverv, herunder offshore-energi, har IKT banet vej for nye arbejdspladser – særligt i yderområderne. Det har bremset afvandringen fra yderkommunerne. De har samtidig nydt godt af regionens førerposition inden for test og produktion af vedvarende energi – først og fremmest vind, men i høj grad også bølge-, brint- og brændselscelle-energi. Danish Wave Energy Center i Hanstholm er blevet Danmarks nationale testcenter for udvikling af bølgeenergi.



# SWOT

## Uddannelse er det vigtigste våben

Region Nordjylland har stærke erhvervsklynger og en uddannelsesmæssig styrkeposition. Men den er udfordret af demografi, begrænset internationalisering og mangel på kvalificeret arbejdskraft.

### Styrker

Region Nordjylland er førende, når det gælder partnerskaber mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Den huser et tocifret antal netværksinitiativer, herunder IKT-klyngen BrainsBusiness, den maritime klynge MARCOD og energiklyngen Hub North.

En analyse af de 11 klyngenetværk, som regionen har støttet økonomisk i perioden 2007-2013, viser, at klyngearbejdet har styrket samarbejdsrelationer, videndeling, kompetenceudvikling, innovationsevner og branding af regionen.

Der kan spores andre positive udviklingstendenser på tværs af områder, brancher og sektorer. De nordjyske virksomheders innovationsgrad er steget med 7 procentpoint fra 2007 til 2013, og regionen står i dag stærkt på uddannelsesområdet. Optaget på Aalborg Universitet vokser voldsomt. Se figur 1. Mere end halvdelen af ansøgerne havde på ansøgningstidspunktet bopæl uden for Nordjylland, og dermed er Aalborg Universitet det universitet, der relativt set oplever størst søgning fra andre regioner.

Også når det gælder erhvervsuddannelser, står regionen stærkt. Næsten 23 pct. af en nordjysk ungdomsårgang vælger i dag en erhvervsuddannelse efter 9. eller 10. klasse. I Region Syddanmark og Hovedstaden er tallene henholdsvis 20 og 13,7 pct. Se figur 2.

Nordjylland er også den region, hvor den højeste andel af arbejdsstyrken deltager i efter- og videreuddannelse. Således deltog 51 pct. af arbejdsstyrken i 2013 i denne type uddannelsesforløb – 9 procentpoint mere end landsgennemsnittet.

### Aalborg Universitets popularitet vokser

FIGUR 1: Antal indskrevne på Aalborg Universitet (Campus Aalborg), 2010-14.

2010	2011	2012	2013	2014
10.635	11.907	13.266	14.942	15.848

KILDE — Aalborg Universitet i tal, 2015.

### Erhvervsuddannelser er populære

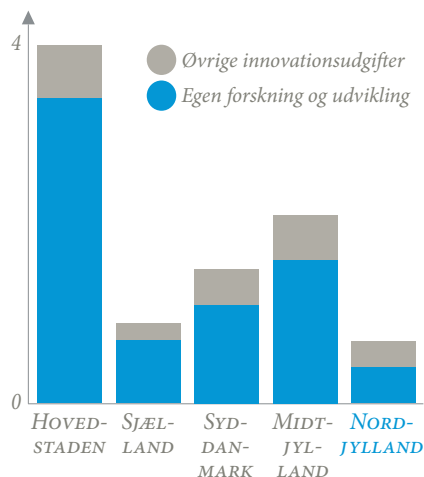
FIGUR 2: Andel tilmeldte til erhvervsuddannelser blandt elever i 9. og 10. klasse, der forlader grundskolen i 2015, pct.

NORDJYLLAND	22,8
SYDDANMARK	20,0
SJÆLLAND	19,6
MIDTJYLLAND	19,0
HOVEDSTADEN	13,7

KILDE — Undervisning og Ligestilling, Region Nordjylland og Ministeriet for Børn, 2015.

### Nordjyske virksomheder prioriterer ikke forskning

FIGUR 4: Private innovationsudgifter i 2013, pct. af BNP



KILDE — Region Nordjylland og Erhvervsstyrelsen, 2015.

### Svagheder

Set under ét er det nordjyske erhvervsliv udfordret i forhold til både produktivitet, iværksætteri, eksport og F&U-investeringer. Produktiviteten lå i 2013 på 91 pct. af landsgennemsnittet, og Region Nordjylland halter, når det kommer til produktivitetsvækst, noget bagefter de andre regioner. Siden 2008 har produktivitetsvæksten i det nordjyske været på 0,7 pct., mod et landsgennemsnit på 5,0 pct. Se figur 3.

Etableringsraten for iværksættere i Nordjylland har i en lang periode været landets laveste, og relativt få af dem skaber vækst. I forhold til landsgennemsnittet er der dog flere af dem, der overlever. Andelen af virksomheder, som eksporterer, var i 2013 under landsgennemsnittet, ligesom de nordjyske virksomheder i 2013 kun investerede 0,4 pct. af regionens BNP i forskning og udvikling, hvilket placerer Nordjylland på en sidsteplads i forhold til de andre regioner. Se figur 4.

### Lav produktivitet

FIGUR 3: Bruttoværditilvækst pr. arbejdstime 2008-13, kr. (2010-priser, kædede værdier)

	2008	2010	2012	2013	SAMLET VÆKST 2008-13
REGION NORDJYLLAND	343,8	351,0	346,4	346,3	0,7 PCT.
ALLE REGIONER	367,2	380,3	384,5	385,6	5,0 PCT.

KILDE — Region Nordjylland og Danmarks Statistik, 2015.

## Muligheder

På en række vækstområder tegner fremtiden lys. Det gælder f.eks. energiteknologi, hvor den samlede danske eksport er vokset med knap 7 pct., eller 6 milliarder kr., fra 2007 til 2011. Nordjylland alene tegner sig for 3,3 milliarder kr. – halvdelen af stigningen. Det svarer til en vækst på 40 pct.

Et andet eksempel er de maritime erhverv, hvor nytænkning af produktionen

har skabt vækst i en række brancher. Se figur 5.

IKT er et tredje område, hvor vækstmulighederne vokser de kommende år. Danmark er førende inden for smart byudvikling, og det giver en god platform for nordjyske virksomheder på det internationale marked. 77 pct. af regionens IKT-virksomheder forventer at klare sig bedre i år end sidste år.

## Nye væksterhverv dukker frem

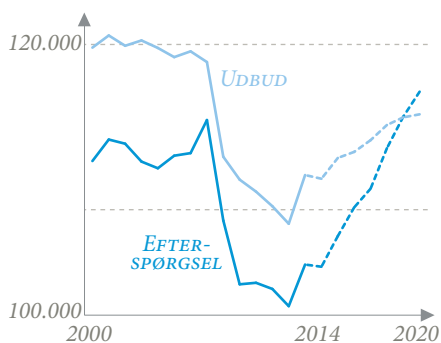
FIGUR 5: Gennemsnitlig årlig vækst 2010-2013, pct.

ERHVERV	GNS. ÅRLIG VÆKST 2010-13
Maritime erhverv	1
Maritime væksterhverv	11,3
Hjælpevirksomhed	16
Skibsbygning	15
Udstyr	9
Skibsfart	5

KILDE — Hvilke brancher bidrager til indjening og beskæftigelse i Nordjylland?, Revus 2014.

## Øget efterspørgsel på faglærte

FIGUR 6: Udbud af og efterspørgsel efter faglærte i Region Nordjylland, 2000-2020



KILDE — Region Nordjylland og CRT, 2015.

## Trusler

Både industrien og landbruget, der traditionelt har været store erhverv i regionen, er under pres, blandt andet på grund af hård global priskonkurrence. Begge erhverv har effektiviseret voldsomt, og det har kostet arbejdspladser.

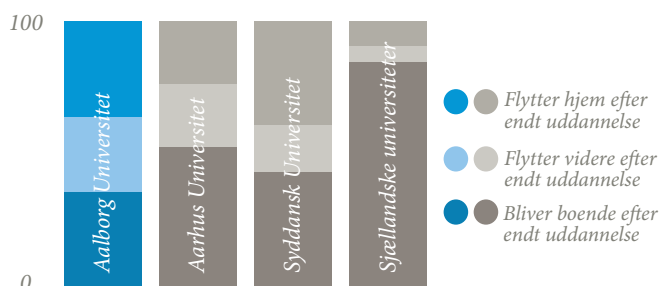
For regionen som helhed er mangel på kvalificeret arbejdskraft en trussel, som vil vokse de kommende år. Nordjylland kommer frem mod 2020 til at mangle 1.727 faglærte og 1.313 med en kort videregående uddannelse. Se figur 6. Mangel på faglært arbejdskraft inden for IKT, maritime erhverv og energi kan stikke en kæp i hjulet for de nordjyske virksomheders vækstdrømme.

Nordjylland er også den region med den største fraflytning og den mindste tilflytning af nyuddannede. Se figur 7. Mange oplever ikke, at virksomhederne efterspørger deres kompetencer.

Nordjyske virksomheder er ligeledes mindre vækstoptimistiske end resten af landets. I Dansk Erhvervs konjunkturanalyse fra juni i år regner 32 pct. med en øget omsætning de næste 12 måneder, og det er mindre end hos virksomhederne i de fleste andre dele af landet. 24 pct. forventer at skulle sige farvel til medarbejdere.

## Stor fraflytning af nyuddannede

FIGUR 7: Bevægelser blandt dimittender, der er tilflyttet fra andre regioner, 2012-2013, pct.



KILDE — Danmarks Statistiks IDA-database, 2015.



# STRATEGI

## Nordjylland satser på sammenhængskraft

Nordjyllands erhvervsstrategi er bygget op om en målrettet klyngeindsats og sammenhængsskabende initiativer, som kan sikre vækst i hele regionen.



### Fokuseret vækst

Det nordjyske Vækstforum vil fokusere på de områder, hvor regionen har særlige styrkepositioner – først og fremmest IKT, maritime erhverv

og grøn energi. Der er allerede igangsat en række vækstinitiativer, der fremover vil blive suppleret med målrettede rammeprogrammer for vækstiværksættere, innovationsfremme og en indsats for at løfte uddannelsesniveaet.



### Klynger

Et andet centralt instrument til at stimulere den nordjyske vækst er et målrettet klyngearbejde, som understøtter virksomhedernes omsætning,

innovationsevne og internationalisering. Her kan regionen fremvise gode resultater i f.eks. IKT-klyngen BrainsBusiness, den maritime klynge MARCOD og energiklyngen Hub North. De erfaringer vil regionen bygge videre på.



### Sammenhængskraft

Det er en selvstændig målsætning at skabe en udvikling, der kommer hele regionen til gode. Væksten handler derfor ikke kun om omsætning,

overskud og arbejdspladser, men spiller sammen med kultur, miljø og kollektiv transport. Det nordjyske Vækstforum vil eksempelvis udnytte sine kompetencer inden for *intelligent transportation systems* (ITS) til at optimere trafikafviklingen på en effektiv og bæredygtig måde. Det er også et centralt værktøj til at gøre Nordjylland til en førende "smart region" med god mobilitet og digital infrastruktur. Regionen har allerede konkrete erfaringer med bl.a. reeltidsinformation og behovstilpasning i den kollektive trafik. Etableringen af en tredje limfjordforbindelse og forbedring af jernbanenet fra Aarhus til Frederikshavn står også højt på regionens prioriteringsliste.



### Kompetence- og innovationsløft

Kompetenceudvikling, omskoling og udenlandsk arbejdskraft skal være med til at sikre udbuddet af kvalificeret arbejdskraft, for at

virksomhederne kan skabe innovation, arbejdspladser og holdbar vækst. I den forrige strukturperiode (2007-2013) bevilgede Vækstforum over 500 mio. kr. til programmer og projekter inden for virksomhedsrettet kompetenceudvikling, med samlet over 22.000 deltagere. Dertil fokuserer regionen på at styrke innovationskraften gennem øget samarbejde og innovative offentlige udbud.

Frede Blaabjerg, professor, Aalborg Universitet

*“Vi skal satse på områder og produkter, som kan klare sig på det globale marked.”*

**\* Hvad betyder et godt regionalt vækstmiljø for dig?**

Set fra min position på en vidensinstitution er det et miljø, hvor vi er i stand til at møde virksomhederne på deres hjemmebane, og hvor virksomhederne kan se værdien i at samarbejde med os. Der kan skabes gode forudsætninger for vækst i et miljø, hvor virksomhederne efterspørger vores viden, udfordrer vidensinstitutionerne til at tænke nyt og evner at løbe videre med ideerne, når de viser sig at rumme vækstpotentiale.

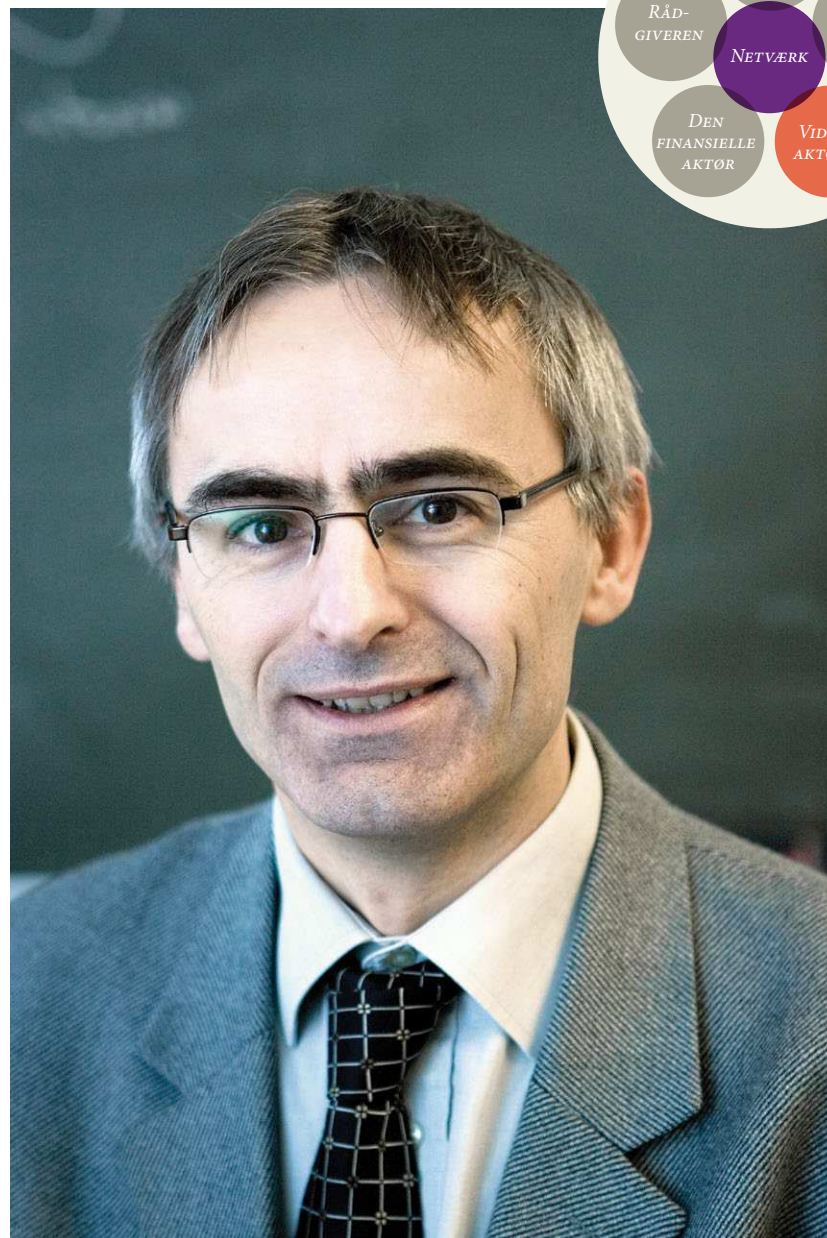
Og så kræver et godt vækstmiljø, at der er et stærkt og levende studentermiljø – som dels kan bidrage til forskningen og samarbejde med virksomhederne i løbet af studietiden, og som dels udgør en talentpulje, som virksomhederne kan lukrere på.

**\* Hvad ser du som de væsentligste vækstdrivere i et godt regionalt vækstmiljø?**

Det er vigtigt med et stærkt vidensmiljø, som sætter høje internationale standarder og dermed kan være med til at skabe udvikling, innovation og nye produkter, som virksomhederne kan vækste på. Her er det i min optik centralt, at der er tilgang til risikovillig kapital, så virksomhederne i samarbejde med forskningsinstitutionerne kan komme videre med en ide.

Det er også vigtigt med visionære virksomheder, som har langsigtede strategier for, hvor de gerne vil hen. Her tænker jeg særligt på store virksomheder, som er villige til at investere i nye markeder og produkter i en udviklingsproces, som kan lægge fundamentet for ny vækst. Vi mangler i høj grad store virksomheder i Nordjylland.

Og så er det meget vigtigt at være international og have globalt udsyn, når det kom-



mer til at skabe holdbar vækst. Det, vi skal satse på, er de områder og produkter, som kan klare sig på det globale marked – og ikke kun i lille Danmark.

**\* Hvordan vil du definere din egen rolle i det regionale vækstmiljø, du er en del af?**

Vi har meget fokus på de store virksomheder og på, hvordan vi kan samarbejde og understøtte dem. Det kræver, at vores forskning er i frontlinjen internationalt, så vi er attraktive for virksomhederne at samarbejde med.

Vi fokuserer nok ikke så direkte på at skabe vækst på virksomhedernes bundlinje eller på at rejse kapital, men mere indirekte på at lave projekter, samarbejder og forskning, som kan understøtte virksomhedernes konkurrencekraft.

Vores rolle er både at være proaktive, se mulighederne og opsøge virksomhederne med henblik på samarbejde. Vi har også et ansvar for at understøtte virksomhederne, når de kommer til os med en problemstilling.

Endelig gør vi meget ud af at klæde virksomhederne på i forhold til de teknologier, vi arbejder med. Vi tilbyder også læringsforløb, hvor vi forsøger at viderebringe vores viden og gøre den operationel for virksomhederne. Men vi kunne måske blive bedre til at samarbejde med de små virksomheder.

**\* Hvilken rolle spiller den offentlige sektor i forhold til at understøtte det regionale vækstmiljø?**

Det offentlige betyder meget, særligt i forhold til at få tilført ressourcer, som kan muliggøre samarbejder mellem virksomhederne og os. Vi har meget stor glæde af de offentlige midler, og en stor del af vores resultater baserer sig på investeringer fra særligt statslige kasser. Det er her, vi henter muligheden for at lave et center eller et stort anlagt virksomhedssamarbejde.

De regionale midler understøtter også vores rolle i vækstmiljøet og vores muligheder for at samarbejde med virksomhederne om konkrete problemstillinger og initiativer. De åbner døren til mindre projekter, hvor noget skal rykke hurtigt.

**\* Hvis du var erhvervsudviklingschef i regionen, hvad ville så være det første, du gjorde for at styrke de regionale vækstvilkår?**

Det er vigtigt at sørge for gode kapitalmuligheder for virksomhederne. Der skal være investeringsvilje og lånemuligheder, hvis virksomhederne skal være i stand til at kom-

F R E D E B L A A B J E R G

*Professor Frede Blaabjerg er international topforsker inden for udvikling og implementering af effektelektroniske teknologier.*

*Han sidder i dag i spidsen for det strategiske forskningscenter Center for Pålidelig Effektelektronik (CORPE) på Aalborg Universitet. I tæt samspil med danske virksomheder som Vestas, Grundfos og Danfoss arbejder centret på at udvikle metoder og værktøjer til design af billigere og mere pålidelig effektelektronik.*

*Frede Blaabjerg har flere gange høstet international og national hæder for sin forskningsindsats. Blandt andet har han modtaget den prestigefulde Advanced Grant fra European Research Council. I 2014 blev han tildelt Villum Kann Rasmussens Årslegat til teknisk og naturvidenskabelig forskning på 5 millioner kr.*

*Han har tidligere været dekan ved Aalborg Universitet og formand for Statens Teknisk-Videnskabelige Forskningsråd, ligesom han har siddet i bestyrelsen for Højteknologifonden og Det Strategiske Forskningsråd.*

mercialisere forskning og innovation. Det er særlig vigtigt i krisetider, hvor de private kapitalmuligheder begrænses.

Men det er også afgørende at skabe gode modeller for samarbejdet mellem virksomhederne og forskningsverdenen. Her tænker jeg især på *matchmaking* mellem smv'erne og forskningsinstitutionerne. Samarbejdet med store virksomheder går mere naturligt allerede i dag.

**\* Hvis du var vækst- og erhvervsminister, hvad ville så være det første, du gjorde for at styrke de nationale vækstvilkår?**

Igen ville jeg kigge på mulighederne for at tilføre kapital til de gode projekter. Vi har fonde og investeringspuljer, som retter sig mod de store virksomheder og deres samarbejde med os. Men vi mangler at sætte mere fart i samarbejdet mellem forskningsverdenen og smv'erne. Derfor ville jeg fokusere på at skabe instrumenter, som ville skubbe til stærkere samarbejde mellem vidensinstitutionerne og smv'erne.

Og så ville jeg forenkle reglerne for at drive virksomhed. Ofte hører vi fra virksomheder, at tingene bliver mere og mere komplicerede – også at deltage i projekter. Det kan være en *showstopper* for samarbejde, så der bør hele tiden arbejdes på at gøre tingene mere og mere simple.





## Vestergaard Marine Service: Omstilling af det blå Nordjylland



Vestergaard Marine Service A/S har siden etableringen i 2001 været med til at omstille Nordjyllands maritime erhverv.

Et stærkt fokus på innovation har skabt en vækstvirksomhed med en eksportandel på 60 pct. På 15 år er Vestergaard Marine Service vokset fra én medarbejder til over 170 ansatte. Cirka 130 arbejder fra basen i Frederikshavn, mens resten er spredt i bl.a. Norge og Brasilien. Omsætningen er steget fra 144 millioner kr. i 2010 til 207 millioner kr. i 2014.

Kimen til succesen ligger i Vestergaard Marine Services evne til at være på forkant. Den har tidligt set vækstmulighederne i den omstilling, som Nordjyllands maritime erhverv befinder sig i. Tyngdepunktet har siden 1990'erne flyttet sig fra den traditionelle værft- og fiskeriindustri i retning af maritim service og logistik, hvor størstedelen af væksten og beskæftigelsen skabes i dag.

Vestergaard Marine Service har specialiseret sig i reparation og servicering af dieselmotorer og skibspropeller. Virksomheden har formået at redefinere sin forretning omkring kreative og grønne løsninger med global gennemslagskraft. Det har ikke bare øget virksomhedens egen omsætning og medarbejderstab, men bidraget til at forny de gamle maritime erhverv i Nordjylland.

Fremover er det nye satsninger inden for blandt andet offshore-området, der skal drive en god del af væksten, samtidig med at virksomheden udforsker nye markeder langt fra de lokale farvande.

Vestergaard Marine Service har engageret sig dybt i lokalområdet og taget medansvar for, at de regionale virksomheder fortsat har adgang til kvalificeret arbejdskraft. Virksomheden er således repræsenteret i bestyrelsen for det maritime klyngeinitiativ MARCOD og har sammen med tre andre private virksomheder finansieret ansættelsen af en fælles maritim uddannelseskoordinator til at sikre kvalitet og volumen i de maritime lærlingeuddannelser.

Evnen til at tænke nyt og omsætte kundebehov i konkrete produkter og ydelser betød, at virksomheden i 2012 vandt det uofficielle nordjyske innovationsmesterskab – innovationskonkurrencen "Tag Fat", som Region Nordjylland står bag.



### Vestergaard Marine Service A/S

- \* Reparation og servicering af dieselmotorer på skibe
- \* Ansatte i Nordjylland: 130+
- \* Årsresultat før skat i 2014: 12,3 mio. kr.
- \* Eksportandel: ca. 60 pct.

*Intelligent Systems A/S:*

## *Innovationsnetværk er et brohoved til nye markeder*



Hvem sørger for, at de rejsende får deres kuffert i lufthavnen, og at brevene bliver sorteret rigtigt på postcentralen?

Det gør bl.a. intelligente softwareløsninger, og dem har Intelligent Systems siden 2006 skabt en blomstrende forretning på at udvikle.

Specialiserede løsninger, frugtbare samarbejder og mod til at udforske nye brancherområder er blandt årsagerne til Intelligent Systems' stejle vækstkurve: Omsætningen er mere end fordoblet på fire år – fra 6,5 millioner kr. i 2011 til 14,7 millioner kr. i 2014. Virksomheden beskæftiger i dag 16 fuldtidsansatte og en række freelancere.

Virksomheden har excelleret på et område, hvor Nordjylland står stærkt: informations- og kommunikationsteknologi (IKT), nærmere bestemt "smart specialisering". Det er en disciplin, som ligger i krydsfeltet mellem IKT og andre brancher som f.eks. logistik og sundhedsteknologi. Virksomheden leverer typisk den intelligente software, som gør andre digitale systemer inden for de pågældende brancher i stand til at arbejde sammen.

Den nordjyske virksomhed har i årenes løb haft et målrettet fokus på at innovere gennem samarbejder. Den har trukket på de lokale erhvervsklynger som en værdifuld platform for at udvikle netværk og kompetencer inden for nye brancher.

Når det f.eks. er lykkedes it-virksomheden at få foden indenfor på sundhedsområdet, skyldes det bl.a. et samarbejde med en anden nordjysk virksomhed, LT-Automation ApS, samt en række offentlige aktører og vidensinstitutioner, om projektet "Den Intelligente Forsendelseskasse" under Fornlysesfonden.

Det har resulteret i et system, der kan monitorere og automatisere processen med at analysere blodprøver fra de praktiserende læger på laboratorier. Projektet forventes at skabe 30-40 arbejdspladser over de næste par år.

Samarbejdet har også været medvirkende til, at Intelligent Systems for nylig har vundet et udbud om at udvikle en fuldautomatisk sterilcentral.

Virksomhedens særlige styrke er at jonglere med et bredt udvalg af ydelser rettet mod forskellige brancher og samtidig bevare en høj grad af specialisering. Dens tilbud om lagerstyring til både distributionscentre og ordreproducerende virksomheder gør f.eks. Intelligent Systems til en attraktiv leverandør for mange. 80-90 pct. af virksomhedens opgaver er internationale opgaver for danske kunder. Den har løst opgaver i mere end 16 lande, heriblandt Tyskland, Rusland og USA.



Omsætning,  
mio. kr.

6,5 → 14,7  
2011                      2014

*Intelligent Systems A/S*

\* Udvikler software til automatiserede logistikløsninger

\* Ansatte i 2015: 16

\* Årsresultat i 2014: 866.161 kr.



*Næste kapitel*  
**Region Midtjylland**

*SIDE 32-41*



# 5

# Region Midtjylland

INDHOLD	SIDE
* Vision 2025	33
* SWOT	34-35
* Strategi	36
* Interview og cases	37-40

## NOGLETAL



Indbyggere: **1.282.250**



Regionalt BNP i 2013: **389.729 mio. kr.**



BNP pr. indbygger: **305.800 kr.**



Gns. årlig realvækst 2007-2013: **-0,6 pct.**



Vækst i 2013: **-0,5 pct.**

## STYRKEOMRÅDER



Fødevarer



Energi og klima



Avanceret produktion

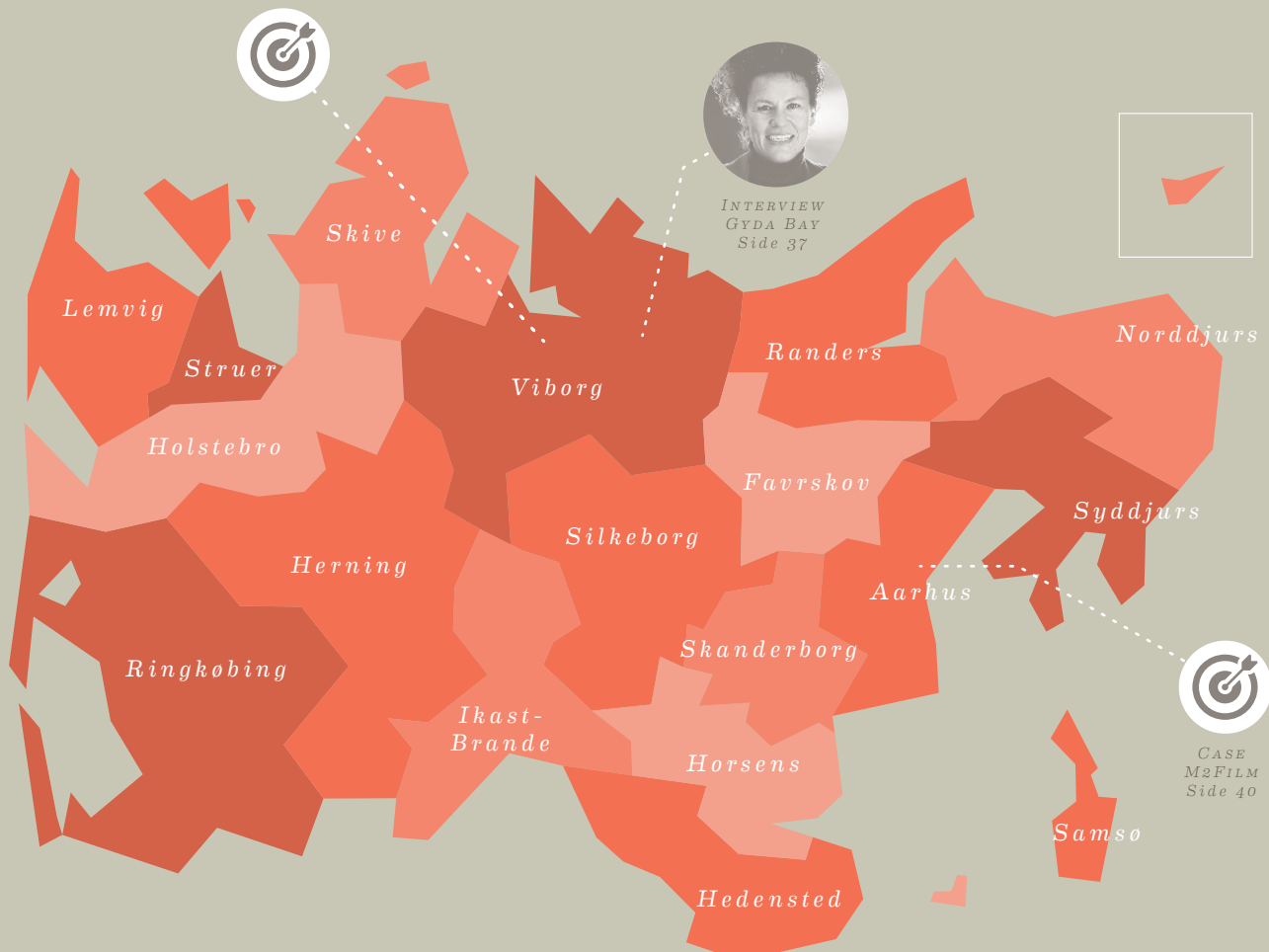
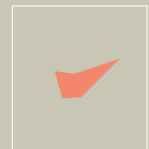


Kreative erhverv

CASE  
SAMSON PUMPS  
Side 39



INTERVIEW  
GYDA BAY  
Side 37



CASE  
M2FILM  
Side 40

# VISION 2025


## En videnstung industri og en stærk fødevareresektor


*En satsning på fire udvalgte styrkepositioner skal sikre, at Midtjyllands vækst er landets højeste om ti år.*





Region Midtjylland anno 2025 er en attraktiv og bæredygtig vækstregion. Dens produktivitetsudvikling har været landets højeste de sidste ti år, og den oplever nu landets højeste væksttal. Dertil er skabt mere end 23.000 nye job siden 2015. Den midtjyske vækstmotor er kommet op i gear.

Udviklingen er særligt drevet frem af fire erhverv, hvor de midtjyske virksomheder oplever højere vækst end i resten af landet: fødevarer, avanceret produktion, energi og miljø samt kreative erhverv. Disse erhverv tegner sig tilsammen for 55 pct. af regionens samlede vækst.

 I 2025 har den midtjyske region styrket sin position som nationalt centrum for en af verdens største fødevarerklynger. Regionen er blevet et internationalt demonstratorium for udvikling af en stærk bioøkonomi, højkvalitetsfødevarer og bæredygtig fødevarerproduktion. Udviklingen drives frem af klyngens stærke innovationsmiljø, hvor vidensinstitutioner og virksomheder går hånd i hånd. Det har skabt vækst i regionens yderområder. Både globale fødevaremastodonter som Arla og Danish Crown og mindre fødevarerproducenter nyder godt af klyngeplatformen som et vigtigt afsæt for eksport.

 Også cirkulær økonomi, ressourceeffektivitet samt bæredygtige energiløsninger er nøgleord, der nationalt og internationalt klæber til regionen. Midtjylland er positioneret som Danmarks grønneste region: CO<sub>2</sub>-udledningen er reduceret med 20 pct., 50 pct. af energiforbruget kommer fra vedvarende kilder, og 70 pct. af regionens affald bliver genanvendt. Regionen har de sidste ti år udviklet nye forretningsmodeller, produkter og koncepter i stærke vidensbaserede samarbejder, hvor de store grønne virksomheder, de mindre leverandører og forskningsinstitutionerne i fællesskab har forfinet den grønne produktionskæde. Dermed har regionen kunnet fastholde og udbygge sin position på det globale marked for energi- og cleantech-løsninger.

 Regionen har også gennemført en ambitiøs omstilling af industrien. Med en massiv satsning på kompetenceudvikling har regionen skiftet den traditionelle fremstillingsvirksomhed ud med en videnstung og specialiseret produktion, som skaber *state-of-the-art*-løsninger og produkter til det internationale marked. Den industrielle talentpulje er vokset markant, fordi regionen har praktikpladser til alle elever på de erhvervsfaglige uddannelser, hvor gennemførelsesprocenten er nået op på 75 pct. Industriens eksportandel vokser nu mere end noget andet sted i landet.

 Regionen har opbygget en stærk position inden for de kreative erhverv, godt hjulpet af nationale og internationale samarbejder og videreudvikling af kreative klynger som "More Creative" og den midtjyske it-klynge. I 2025 er regionen kendetegnet ved et stærkt vækstlag af nye og levedygtige virksomheder i den kreative branche.

# SWOT

## Vestdanmarks vækstdynamo

Region Midtjylland har så småt fået gang i væksthjulene – men primært i den østlige del af regionen. Regionen indtager på flere vækstparametre førstepladsen i det vestlige Danmark. En stærk iværksætterkultur støber et godt fundament for vækst de kommende år.

### Mange nye virksomheder

FIGUR 1: Antal nye firmaer, 2007-2013

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
HELE LANDET	36.660	37.197	27.024	30.799	33.659	30.924	29.039
REGION HOVEDSTADEN	12.947	13.655	10.289	11.922	12.902	11.851	11.494
REGION SJÆLLAND	5.308	4.983	3.515	3.934	4.427	4.010	3.850
REGION SYDDANMARK	6.881	7.031	5.038	5.546	6.158	5.592	5.116
REGION MIDTJYLLAND	8.001	8.046	5.672	6.620	7.179	6.620	6.096
REGION NORDJYLLAND	3.523	3.482	2.510	2.777	2.993	2.851	2.483

KILDE — Danmarks Statistik, 2015.

## Styrker

Region Midtjylland står på flere parametre godt. Den økonomiske vækst er den højeste uden for København, og det samme gælder eksporten. Ledigheden var i maj 2015 den laveste i landet: 3,9 pct.

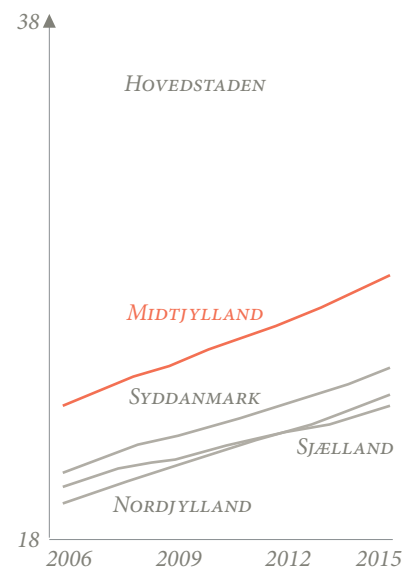
Midtjylland er den region, hvor der startes næstflest nye virksomheder. Se figur 1. Og det er den region, hvor flest af dem overlever.

Andelen af 15-69-årige med en videregående uddannelse er i perioden 2006-2015 steget fra 23 til 28 pct. Se figur 2.

Hvor antallet af nationale patentansøgninger er faldet i alle de øvrige regioner, er det steget i Region Midtjylland, der nu er på niveau med Region Hovedstaden. Antallet af europæiske patentansøgninger er steget med 60 pct. siden 2004.

### Midtjylland har fået et uddannelsesløft

FIGUR 2: Andelen af 15-69-årige med en videregående uddannelse, pct.

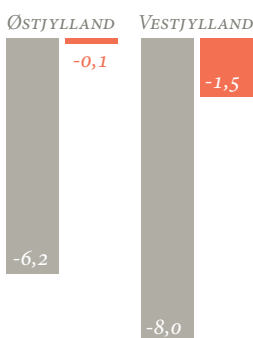


KILDE — Danmarks Statistik, 2015.

## Svagheder

### Vestjylland taber job

FIGUR 3: Udvikling i antal årsværk i Region Midtjylland, pct.



● Udvikling 2008-2010  
● Udvikling 2010-2013

KILDE — Hvor foregår jobvæksten?, Danske Regioner, 2015.

Region Midtjylland er i høj grad en todelt region.

I Østjylland har den årlige vækst siden 2008 været næsten dobbelt så høj som regionsgennemsnittet, mens Vestjylland gennemsnitligt har oplevet en negativ vækst på 1,5 pct.

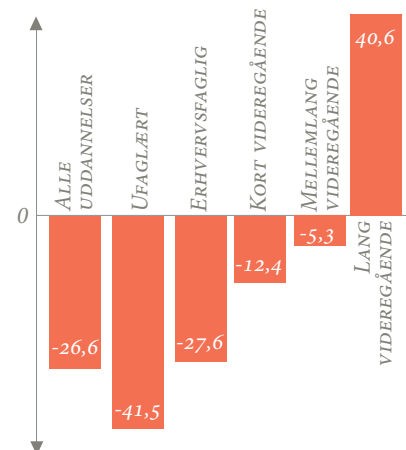
Samme tendens gør sig gældende i forhold til beskæftigelsen. Region Midtjylland har fra 2003 til 2013 tabt 13.000 arbejdspladser – et fald på 2 pct. Siden 2010 er næsten hele jobtabet sket i Vestjylland. Se figur 3.

Den midtjyske industri er det erhverv, der bløder flest arbejdspladser. Beskæftigelsen er reduceret med næsten 30 pct. siden 2003. Alene i årene 2008-2013 er antallet af industriarbejdspladser i regionen faldet med 29.000. Det er særligt ufaglærte, som mister deres arbejde. Se figur 4.

Når det kommer til innovation, står den midtjyske region også svagt positioneret. Det generelle innovationsløft i danske virksomheder er i høj grad gået uden om Region Midtjylland. Regionen har ligget under landsgennemsnittet i stort set hele perioden 2007-2013.

### Industrien bløder

FIGUR 4: Industriarbejdspladser i region midtjylland 2003-2013, fordelt efter uddannelse.



KILDE — Danmarks statistik, SAM-K/LINE og Region Midtjylland.

## Stærk på fødevarer

FIGUR 5: Andel af arbejdspladser på fødevarerområdet i Danmark, pct.

MIDTJYLLAND	37
NORDJYLLAND	13
SYDDANMARK	24
SJÆLLAND	12
HOVEDSTADEN	14

KILDE — På vej mod en international fødevarerklunge i Danmark, 2013.

## Vidensbaseret produktion er fremtiden

FIGUR 6: Fremskrivning af beskæftigelsen i fremstillingserhverv, fordelt på uddannelser, Region Midtjylland

	2009	2010	2011	VÆKST 1996-2008	VÆKST 2008-2020
UFAGLÆRT	60.609	42.732	21.009	-29,5%	-50,8%
FAGLÆRT	59.316	52.889	49.846	-10,8%	-5,8%
VIDEREGÅENDE UDDANNELSE	8.382	11.185	14.257	33,4%	27,5%
<b>I ALT</b>	<b>128.307</b>	<b>106.806</b>	<b>85.110</b>	<b>-16,8%</b>	<b>-20,3%</b>

KILDE — Industrien i Region Midtjylland, Region Midtjylland, 2013.

# Muligheder

Økonomien i Region Midtjylland forventes at vokse med 1,5 pct. årligt i perioden 2012-2030. Og ifølge en fremskrivning af den regionale økonomi vil der blive skabt 54.000 nye job frem mod 2030. Det svarer til en samlet jobvækst på 8,9 pct. – 0,6 pct. over landsgennemsnittet.

Vækstmulighederne de kommende år ser særligt gode ud inden for fødevarerindustrien, hvor øget global efterspørgsel på høj kvalitetsvarer og fokus på effektiv og bæredygtig produktion skaber unikke vækstmuligheder for regionen. Midtjyske virksomheder, herunder Arla og Danish Crown, står for godt 40 pct. af den samlede danske fødevarereksport på 151

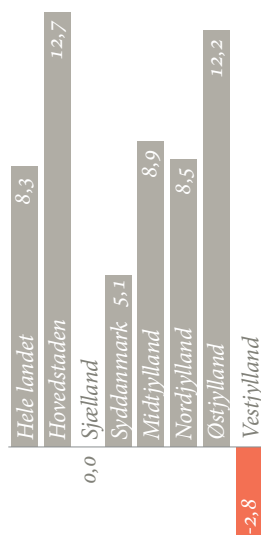
milliarder kr. og 37 pct. af arbejdspladserne. Se figur 5. Der til har regionen en stærk vidensudvikling inden for området, med klynger som Future Food Innovation.

Den vidensbaserede og innovative industriproduktion er et andet område med vækstmuligheder. 63 pct. af regionens produktionsvirksomheder sælger produkter og/eller ydelser, som de har udviklet inden for de sidste to år. Og vidensniveauet vil være stigende de kommende år. Det forventes, at antallet af ufaglærte og faglærte i industrien vil fortsætte med at falde, mens antallet af højtuddannede vil stige med 27,5 pct. frem mod 2020. Se figur 6.

# Trusler

## Vestjylland vil fortsat tabe job

FIGUR 7: Prognose for udvikling i antal arbejdspladser, 2014-2030, pct.



KILDE — Konkurrenceevne, Redegørelse for ny vækst- og udviklingsstrategi, Region Midtjylland, 2015.

Opsplitningen i øst og vest udgør en markant trussel for den midtjyske region. Østjylland har formået at holde en stabil beskæftigelse igennem de seneste ti år, og den kommende jobvækst forudses også at blive koncentreret i Østjylland. Vestjylland vil frem mod 2030 fortsat tabe job. Se figur 7.

Regionen står til et stort tab af arbejdspladser inden for landbrug og industri, som er traditionelt stærke og beskæftigelsestunge sektorer i regionen. Se figur 8.

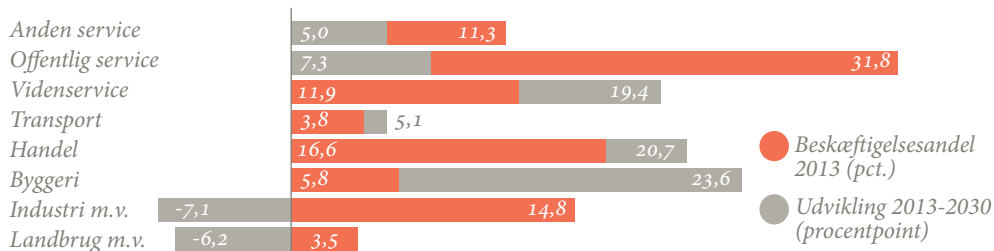
Regionen vil få en stor udfordring i at opkva-

lificere arbejdskraftstyrken, så den kan matche efterspørgslen på arbejdsmarkedet. I 2020 kan regionen se frem til at have 21.412 ufaglærte i overskud, men mangle 4.185 faglærte og 1.218 med en mellemlang videregående uddannelse.

Færre end hver tredje af regionens virksomheder indgår i innovationssamarbejder. Det placerer regionen under landsgennemsnittet og kan blive en væsentlig barriere for vækst i en skærpet global konkurrence, hvor danske virksomheder i høj grad skal overleve på deres nytænkning.

## Landbruget og industrien vil fortsat tabe job

FIGUR 8: Andel af beskæftigelsen i 2013 og forventet udvikling 2013-2030



KILDE — Konkurrenceevne, Redegørelse for ny vækst- og udviklingsstrategi, Region Midtjylland, 2015.

# STRATEGI

## Fokus og udsyn er nøglen til succes

Globalt udsyn, partnerskaber og kompetenceopbygning er de primære løftestænger i Midtjyllands vækststrategi. Den kombinerer et fokus på eksisterende styrker med tværgående vækstinitiativer, der bl.a. forbedrer centrale rammevilkår såsom kollektiv trafik og digital infrastruktur.



### Fokuseret vækst

En stor del af det midtjyske vækstforums arbejde er rettet mod regionens fire styrkepositioner: Fødevarer, energi og klima, avanceret

produktion og kreative erhverv (herunder turisme og IKT). Klynger, innovationssamarbejder, iværksætteri og demonstrationsprojekter er de primære indsatsområder – og der er især fokus på små og mellemstore virksomheder. Afsættet er de seneste års initiativer fra Vækstforum – bl.a. inden for fødevarer, hvor mere end 2.000 virksomheder har deltaget i forskellige aktiviteter igennem Future Food Innovation, regionale fødevarerenetværk, innovationspuljeprojekter, klyngeprojektet Konsumfisk, Foodbest og Danish Food Cluster.



### Partnerskaber

Partnerskaber med kommuner, andre regioner, staten og andre aktører i ind- og udland skal være med til at skabe betingelserne for vækst. Region

Midtjylland samarbejder allerede med regionens 19 kommuner om bl.a. Bruxelleskontoret, og med erhvervsliv og vidensinstitutioner om flere klyngeinitiativer inden for fødevarer, kreative erhverv og sundhedsteknologi. Team VækstDanmark og Vstdansk Investeringsfremme er eksempler på partnerskaber, der har tiltrukket internationale investeringer til danske virksomheder.

Desuden fokuserer strategien på tværgående partnerskaber mellem uddannelsesinstitutioner, kulturaktører, virksomheder og offentlige institutioner for at styrke udbuddet af uddannelse og kultur i udkantsområderne i regionen.



### Globalt udsyn

Vækstforums arbejde tager udgangspunkt i erkendelsen af, at vækst primært skabes på det globale marked. Strategien ser således

internationalisering som en afgørende vækstskaber og sigter på at skabe et erhvervsliv, som kan udvikle “konkurrencedygtige løsninger på globale udfordringer”. Fire globale udfordringer er i centrum for indsatsen: Konkurrenceevne, klima/ressourcer, velfærd samt demografi og bosætningsmønstre. Initiativerne omfatter internationaliseringsprogrammer, samarbejder med internationale vidensinstitutioner og kortlægning af nye markeder. De bygger videre på eksisterende samarbejder med bl.a. Eksportrådet.



### Kompetence- og innovationsløft

For at komme manglen på kvalificeret arbejdskraft til livs, vil Midtjyllands Vækstforum arbejde for at der uddannes flere faglærte, både

ved at styrke erhvervsuddannelserne, opkvalificere de mange ufaglærte og opskalere efteruddannelsesindsatsen. Afsættet for dette er et stærkt samarbejde mellem erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner og offentlige myndigheder.

Vækstteamet vil desuden arbejde for flere demonstrationssamarbejder, særligt mellem industri, landbrug og regionens forskningsinstitutioner, for at løfte erhvervenes innovationskompetencer. Fokus ligger særligt på de små og mellemstore virksomheder.



Gyda Bay, innovationschef, Future Food Innovation

## “Det er vigtigt ikke at gøre det for småt.”

### \* Hvad betyder et godt regionalt vækstmiljø for dig?

Det er et åbent økosystem, hvor både store etablerede virksomheder og små iværksættervirksomheder kan mødes med rådgivere og kapitalpartnere – og hermed udvikle nye produkter og markeder. Det er et miljø, hvor der er en positiv dialog, hvor man inspirerer hinanden, og hvor man trækker på hinandens viden og erfaring.

Det er netop her, der kan opstå nye partnerskaber og fælles løsninger, som åbner døre til ny vækst og udvikling – for både store og små virksomheder.

### \* Hvad ser du som de væsentligste vækstdrivere i et godt regionalt vækstmiljø?

Den primære væktdriver er, at virksomhederne selv er åbne over for ny viden. Lysten og initiativet må komme fra dem. De skal selv kunne se mulighederne i at kunne indgå i partnerskaber og udviklingsprojekter – det er afgørende for, at de involverer sig på det niveau, der er nødvendigt.

Samtidig er det vigtigt at kunne læne sig op ad et stærkt vidensmiljø. Det nyder fødevarer virksomhederne godt af hos os, hvor der er nem adgang til og tæt samarbejde med vidensinstitutionerne. Her får de mulighed for at få testet og præciseret deres ideer med afsæt i den viden, forskerne sidder på.

Kapital er også en helt afgørende drivkraft for at skabe innovation og vækst. Det er vigtigt, at virksomhederne får tilført den kapital, der gør det muligt at komme hurtigt over banen – at få testet deres ideer og udviklet dem, så de passer til markedets behov.

### \* Hvordan vil du definere din egen rolle i det regionale vækstmiljø, du er en del af?

Vi er med til at accelerere vækst- og innovationsprocessen for virksomhederne – fra ide til kommercialisering. Vi kan sørge for *matchmaking* og guide virksomhederne i armene på de rette vidensinstitutioner, sparringspartnere og kapitalpartnere med afsæt i den enkelte virksomheds behov. Det er noget, vi gør meget ud af, eksempelvis med Differentieringspuljen, hvor vi forsøger at matche innovative fødevarer virksomheder med *business angels*. P.t. har vi cirka 24 *business angels* tilknyttet de 37 innovative fødevarer virksomheder.



Og så gør vi meget ud af at udfordre virksomhederne, helt fra den spæde ide, og videre gennem udviklingsprocessen, til at teste deres ideer på kunderne, blive skarpe på, hvad der virker, og hvad der er vækst i. Vi fokuserer meget på at have en dialog om deres strategi og vækstmuligheder.

Vi forsøger også at opbygge et tillidsforhold, så vi kan hjælpe virksomhederne, når det ikke udvikler sig helt som forventet. Vi har muligheder for at tilpasse projekter og initiativer til virksomhedens behov og holder ikke krampagtigt fat i en projektbeskrivelse, hvis virksomheden er blevet klogere undervejs.

**\* Hvilken rolle spiller den offentlige sektor i forhold til at understøtte det regionale vækstmiljø?**

Det er afgørende at have en offentlig sektor, der lytter til virksomhederne og tør afprøve nye modeller, produkter og samarbejdsformer. Det gælder ikke bare i dens investeringspolitik, men også i dens rolle som partner i en udviklingsproces.

Det offentlige kan spille en langt større rolle som risikovilligt testmarked for nye produkter og ydelser. Her har vi en – anerkendt – udfordring, fordi udbudsregler og ønsket om lavest mulige priser kan stå i modsætning til nye, innovative produkter i små serier fra kapitalsvage virksomheder. Her burde man i kontrakterne lave et hjørne for nye produkter – f.eks. 5 pct. af indkøbene.

Det er også helt centralt, at regionerne tør påtage sig en aktiv rolle. Efter en dialog med regionen har vi eksempelvis fået mandat til at gå ind helt tidligt i innovationsprocessen, når det gælder sundhedsfremmende fødevarer. Dermed kan vi hjælpe virksomhederne med at få den rigtige basisviden.

**\* Hvis du var erhvervsudviklingschef i regionen, hvad ville så være det første, du gjorde for at styrke de regionale vækstvilkår?**

Jeg ville sikre en efterspørgsel, der ansporer til innovation, og en stærkere sammenhæng mellem iværksætterindsatsen, innovationsindsatsen for smv'er og opskaleringsindsatsen. Det er ekstremt vigtigt, at de forskellige indsats er under samme "hat", så den enkelte virksomhed ikke skal starte forfra, når næste fase nås. Det gælder specielt kapitalmulighederne, da det kan tage lang tid at tiltrække kapital.

Og så er det helt afgørende at turde satse specifikt på det, vi er gode til – 'Picking the winners'. Det er noget, regionerne allerede er i gang med i forbindelse med analyserne af smart specialisering. Men Erhvervsstyrelsen og regionerne kunne godt have et bedre samspil herom. Jeg ville fokusere meget på udviklings- og demonstrationsprojekter – og på at

**GYDA BAY**

*Innovationschef i Future Food Innovation (FFI), som har base i Agro Business Park ved Viborg og Agro Food Park i Skejby. FFI er en udmøntning af Region Midtjyllands satsning på fødevarer. Formålet er at styrke innovation og samarbejde mellem vidensinstitutioner og virksomheder for at bidrage til at skabe et internationalt konkurrencedygtigt fødevarerhverv.*

*Future Food Innovation fokuserer især på at skabe udvikling og vækst i små og innovative fødevarer virksomheder. FFI*

*har 37 virksomheder i porteføljen og tilbyder bl.a. kapitalstøtte, innovationsworkshops, løbende innovationsstøtte, adgang til et stort vidensnetværk, matchmaking mellem universiteter og fødevarerproducenter, international kontaktformidling samt kapitalformidling.*

*Gyda Bay er en af de centrale drivkræfter i European Food Venture Forum, hvor udvalgte internationale iværksættere inden for fødevarer præsenterer deres ideer for et panel af førende investorer og brancheeksperter. European Food Venture Forum er det eneste europæiske initiativ af sin art.*

finde de gode modeller for, hvordan denne type vækstsamarbejder kan etableres og køres.

Endelig er det vigtigt ikke at gøre det for småt. Det har det en tendens til at blive, når der kommer for mange tiltag. Man kan selvfølgelig godt teste og udvikle i små projekter, men det er vigtigt at holde fast og fokusere på det, man er stærk i.

Det er også vigtigt at arbejde for kontinuitet i det understøttende arbejde. Alt for ofte ændrer man virksomhedernes muligheder for at få hjælp og støtte. Det gør, at der ikke kan tages meget læring med fra tidligere samarbejder. Det vil give bedre resultater, hvis der er ro om metoder og administrative forhold.

**\* Hvis du var vækst- og erhvervsminister, hvad ville så være det første, du gjorde for at styrke de nationale vækstvilkår?**

Jeg ville kigge på at forbedre vilkårene for opstarts- og iværksættervirksomheder – for at få flere gode ideer til at blomstre og styrke den danske iværksætterånd.

Man kunne eksempelvis sætte fokus på innovationsprocesser i skolerne og på uddannelsesinstitutionerne. Der skal skabes en kultur, hvor det at fejle er bedre end ikke at prøve.


Set fra min stol er det også vigtigt at fjerne regler og barrierer for virksomhederne. Når det gælder sundhedsfremmende fødevarer, er vi f.eks. virkelig langt fremme, og der er et marked behov, men der er mange regler, som besværliggør kommerialisering.

Endelig mangler vi mobilitet med hensyn til kvalificeret arbejdskraft. Det er en begrænsning for vækst, og der er brug for et nationalt fokus på at rette op på det.



Samson Pumps:

## Synlighed har åbnet døren for vækst

 Den midtjyske industrivirksomhed Samson Pumps kan bryste sig af opsigtsvækkende vækstrater i en tid, hvor regionens fremstillings erhverv har været hårdt pressede. Omsætningen er steget fra 24 millioner kr. i 2012 til 31 millioner kr. i 2014. Og overskuddet før skat er i samme periode fordoblet fra 3 til 6 millioner kr.

Samson Pumps har i mere end 60 år været en del af Midtjyllands stærke profil inden for avanceret produktion. Virksomheden producerer i dag såkaldte væskeringspumper – en ny generation af pumper med lavere energiforbrug – og har de seneste fire år oplevet en stærk ekspansion og vækst.

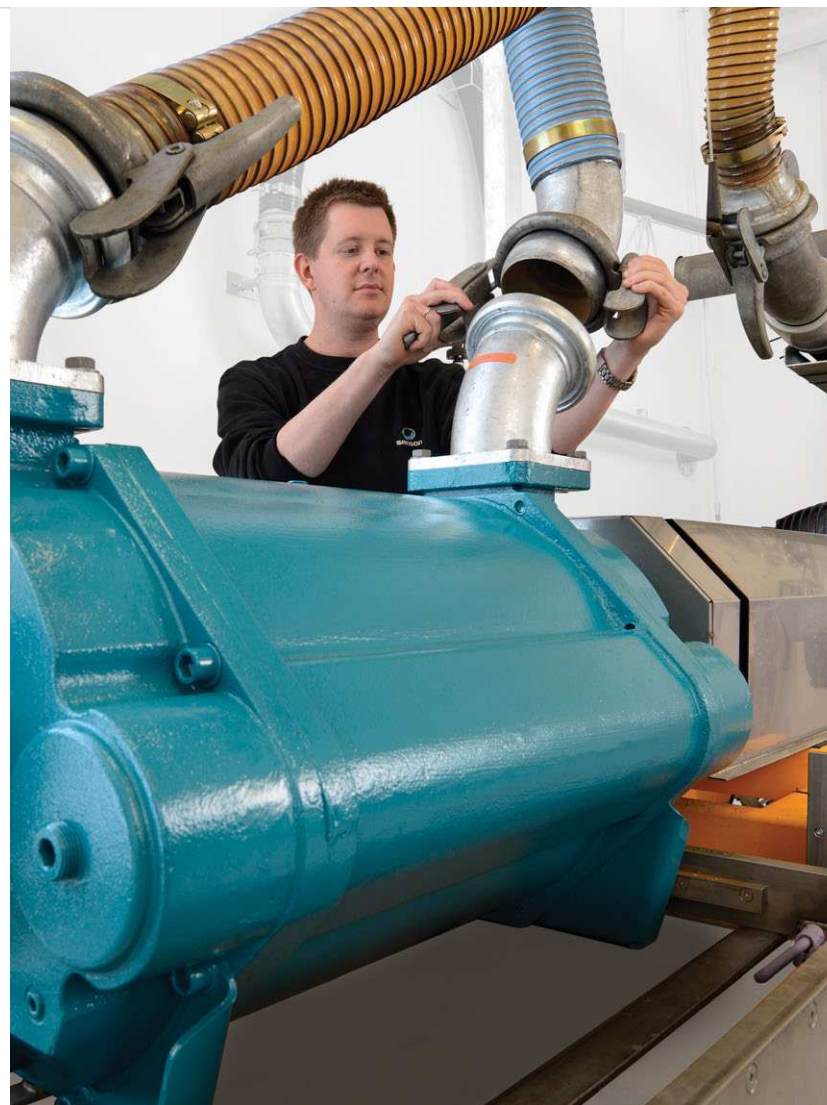
Fremgange er konsekvensen af en ambitiøs satsning på innovation af både produkter og afsætningsstrategi. I dag er Samson Pumps den eneste virksomhed i verden, der specialiserer sig 100 procent i væskeringspumper. Den eksporterer til 84 lande, og kunderne spænder fra offshore-industri, fiskeri og slamsugerbiler til fødevarerproduktion, procesindustri og affaldshåndtering. Virksomheden afsætter 80 pct. af sine produkter internationalt.

Samson Pumps har 16 ansatte og forventer at ansætte flere inden årets udgang.

Succesen er båret frem af et konstant fokus på produktudvikling og -forbedringer. Virksomhedens pumper er i både ind- og udland kommet ind som topscorer i test af såvel performance som driftssikkerhed.

Virksomheden har et fuldt udbygget testcenter – som både bruges til kvalitetssikring og til at udvikle nye løsninger. Her udføres f.eks. forsøg med vakuum-transport af en række produkter.

En femårig strategiplan, som løber fra 2013 til 2017, og som har fået støtte fra Region Midtjyllands vækstprogram for smv'er gennem Væksthus Midtjylland, har haft stor betydning for de positive væksttal. En væsentlig del af planen har været en mere klar og målrettet synlighedsindsats, der skal brande Samson Pumps som verdens mest fokuserede og kompetente producent af væskeringspumper. Markedsføringsstrategien suppleres af en målrettet salgsindsats med fokus på blandt andet personlige salg, kortlægning af potentielle kunder og opbygning af et CRM-system.



Omsætning,  
mio. kr.

14	→	31
2010		2014

### Samson Pumps

- \* Producerer væskeringspumper
- \* Årsresultat før skat i 2014: 5,98 mio. kr.
- \* Eksporterer i dag til mere end 80 lande
- \* Antal ansatte i 2015: 16

## M2Film:

## En kreativ vækstkommet



Chima-riget var engang et uberørt paradys. Men nu er det blevet en slagmark, hvor otte dyrestammer bekæmper hinanden for at vinde kontrollen over den værdifulde naturressource chi.

Filmserien Legends of Chima, der tager udgangspunkt i Legos Chima-univers og den tilhørende produktserie, er en af mange succesproduktioner, som den Aarhus-baserede reklame- og filmvirksomhed M2Film har stået bag de seneste år. M2 er en af verdens førende producenter af reklame- og animationsfilm, og den største producent af reklamefilm herhjemme. M2 er i ansvarlig for størstedelen af Legos animationsfilm og står bag reklamefilm for bl.a. Dong, Coca-Cola og Samsung.

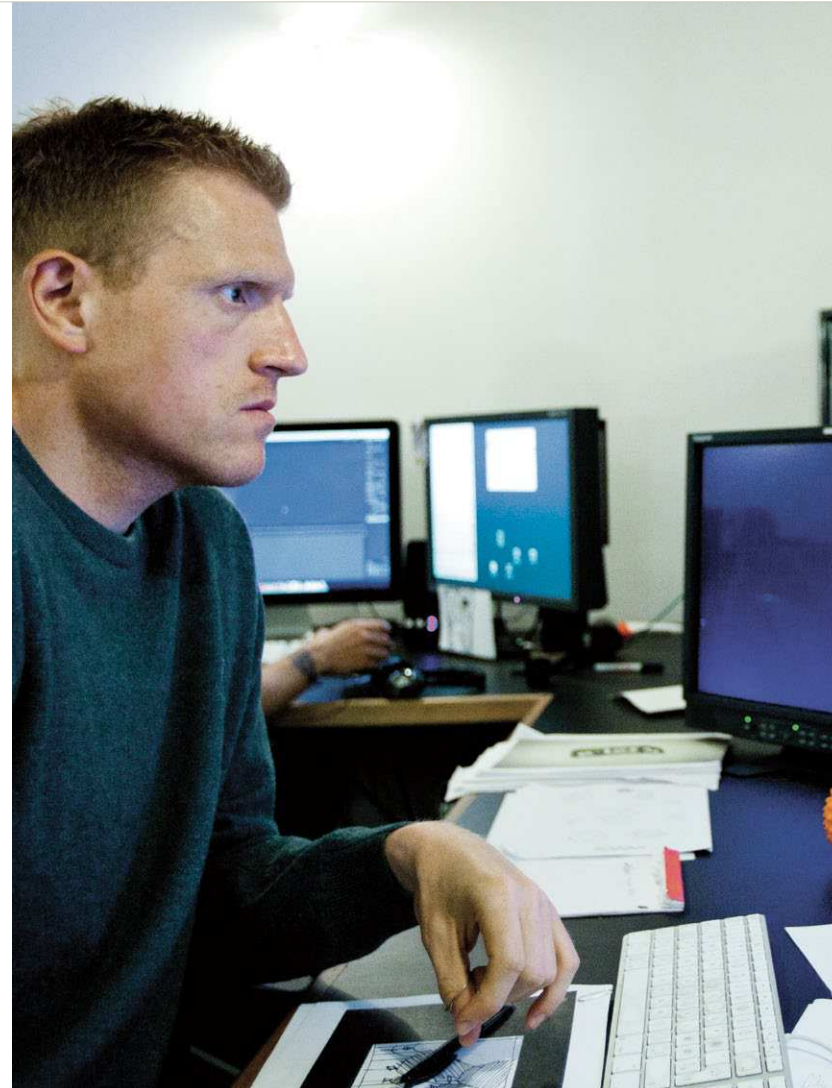
M2 har høstet stor anerkendelse for Legends of Chima – bl.a. en pris ved US International Film & Video Festival og to priser ved den anerkendte canadiske Banff World Media Festival i 2015. Den vindende serie blev først vist på Cartoon Network og er siden sendt i 40 lande på 17 forskellige sprog. Også reklamer for både Coca-Cola og Midttrafik har hevet internationale priser med hjem til den midtjyske reklame- og filmproducent.

Med anerkendelsen er fulgt en massiv vækst. Omsætningen er mere end fordoblet fra 74 millioner kr. i 2011 til næsten 160 mio. kr. i 2014. M2 havde sidste år et resultat efter skat på 21,4 mio. kr. – en fordobling fra året før.

M2Film er en væsentlig driver for den kreative industri og det aarhusianske film- og tv-miljø. Virksomhedens største afdeling i Danmark har hjemme i Filmby Aarhus, som huser mere end 80 medievirksomheder, to professionelle filmstudier samt en række medieprojekter, medieorganisationer og uddannelser. M2 har 70 ansatte i det midtjyske.

M2Film har på få år udviklet sig fra et lille reklamefilmselskab til en international koncern med en række forretningsenheder og et bredt produktkatalog, som omfatter reklamefilm, musikvideoer og senest spillefilmen "Lev stærkt", som havde premiere sidste år. Filmen fik blandt andet støtte fra Den Vestdanske Filmpulje.

Hvert minut ser 6.250 personer verden over en M2-film, og ud over Aarhus har virksomheden en afdeling i København samt kontorer i London og Bangkok. Samlet set beskæftiger M2Film mere end 230 personer. Alene animationsstudiet Picture This Studio i Bangkok beskæftiger 100 medarbejdere.



Omsætning, mio. kr.



M2

- \* Producerer reklame- og animationsfilm
- \* Antal ansatte: 233
- \* Resultat før skat i 2014: 23,7 mio. kr.

*Næste kapitel*  
**Region Syddanmark**

*SIDE 42-51*



# 6

# Region Syddanmark

INDHOLD	SIDE
* Vision 2025	43
* SWOT	44-45
* Strategi	46
* Interview og cases	47-50

## NOGLETAL



Indbyggere: **1.205.025**



Regionalt BNP i 2013: **361.495 mio. kr.**



BNP pr. indbygger: **300.800 kr.**



Gns. årlig realvækst 2007-2013: **-0,72 pct.**



Årlig realvækst 2013: **0 pct.**

## STYRKEOMRÅDER



Offshoreenergi



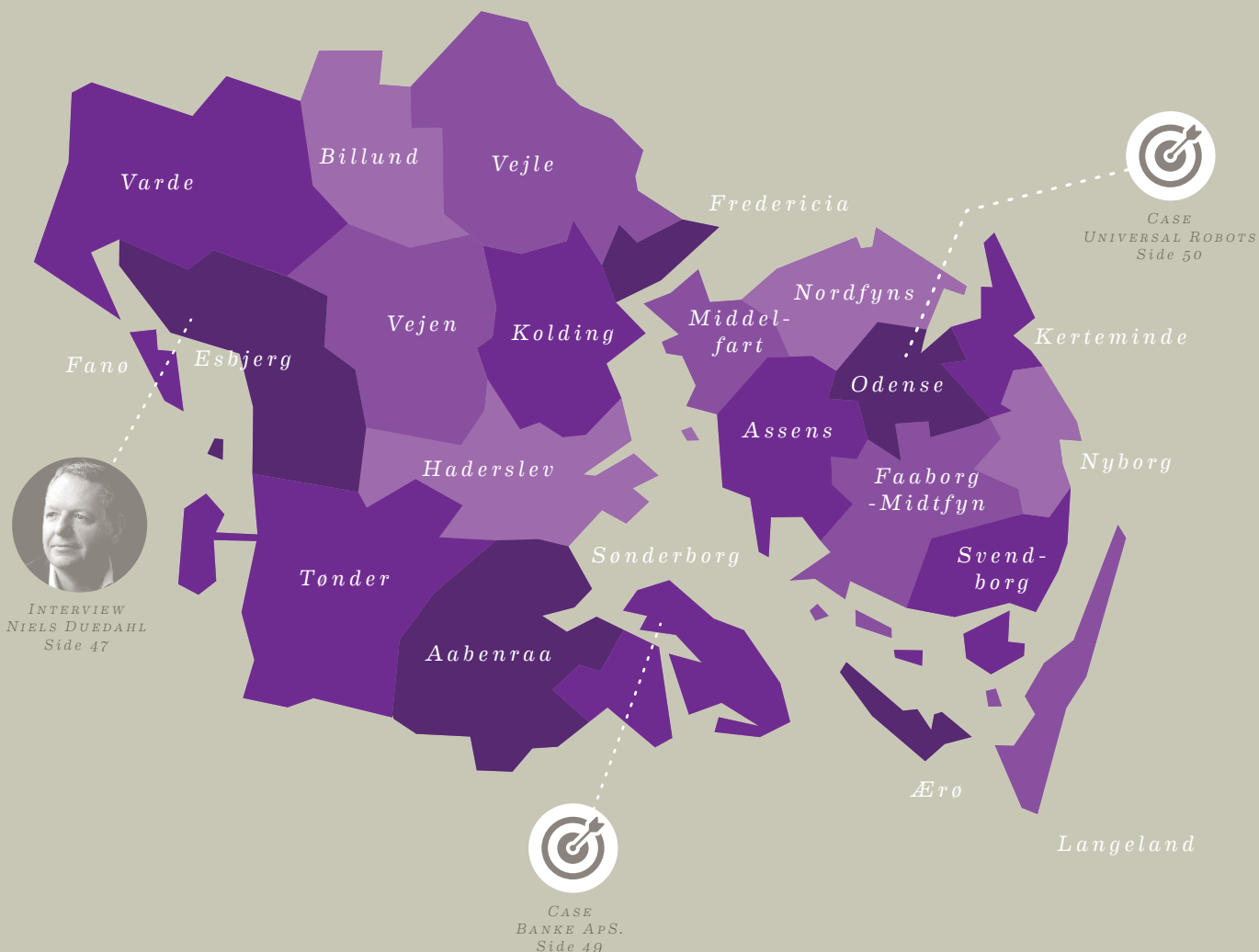
Energieffektiv teknologi



Sundheds- og velfærdsinnovation



Oplevelseserhverv





# VISION 2025

## Smarte energiløsninger som vækstmotor

*I 2025 er smarte, bæredygtige energi- og velfærdsløsninger en afgørende indtægtskilde for Region Syddanmark. Det handler om optimal anvendelse af de ressourcer, der ligger lige uden for døren. Samtidig er jobmuligheder og oplevelsesindustri en magnet for både turister og tilflyttere.*



Allerede i dag er bæredygtige energiteknologier og energieffektive løsninger en vigtig del af dna'et i Region Syddanmark. Cirka halvdelen af Danmarks arbejdspladser inden for energieffektive teknologier befinder sig i dag i Syddanmark, og over 40 pct. af landets arbejdspladser inden for offshore-energi ligger i regionen.

Vækstpotentialerne inden for begge områder er enorme. Ifølge det internationale energiagentur, IEA, forventes den globale energiefterspørgsel at stige med 55 pct. i 2030. Samtidig skaber den tiltagende globale konkurrence og klimadagsorden øget efterspørgsel efter løsninger, der kan minimere energiomkostninger og CO<sub>2</sub>-udslip.



I 2025 har Region Syddanmark udbygget sin rolle som hele Danmarks vækstmotor inden for disse områder. Esbjerg er epicenter for udskibning af internationale energiprojekter i Nordsøen, og innovationsmiljøet LORC i Lindø Industripark er et internationalt testcenter for ny grøn offshore-teknologi. Det har fordoblet antallet af danske job inden for offshore-energi.



Når det gælder energieffektive teknologier, vil det stærke økosystem, der er bygget op omkring Danmarks største industrikoncern, Danfoss på Als, trække en markant vækst for dansk energi- og miljøteknologi. Og det bidrager til at skabe vækst i regionens yderområder, da energiklyngernes kernevirksomheder i stigende grad handler med lokale underleverandører.



Også inden for sundheds- og velfærdsteknologi er der i 2025 stærke vækstpotentialer for regionen. Den stærke base af ca. 300 private virksomheder, der allerede i 2015 eksisterede inden for automatisering, intelligente hjælpemidler, it og telemedicin, har i 2025 udbygget deres samarbejde og etableret en tæt alliance om udvikling af sundheds- og velfærdsløsninger. Den globale efterspørgsel på dette område forventes at eksplodere de næste 10 år som følge af demografiske udfordringer, flere ældre og flere mennesker med livsstilssygdomme. Med en styrket intelligent offentlig efterspørgsel i Danmark er der i 2025 udsigter til tocifrede vækstrater, både når det gælder omsætningen og antallet af virksomheder i den syddanske velfærdsklynge.



De gode vækstperspektiver vil gå hånd i hånd med en udbygning af regionens stærke placering som Danmarks næststørste turismeregion. En koordineret indsats på regionens stærke vækstområder vil over de næste 10 år gøre Syddanmark til en attraktiv tilflytterregion med både spændende arbejdspladser og oplevelser.



# SWOT

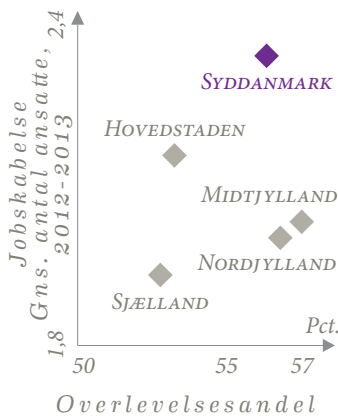
## Iværksætterånd og eksporterfaring

Væksten i Region Syddanmark står endnu ikke i fuldt flor. Regionens demografiske udvikling er en udfordring for at skaffe tilstrækkelig og kompetent arbejdskraft. Positive takter inden for regionens styrkeområder og en sund iværksætterkultur skaber imidlertid et godt fundament at bygge på.

### Styrker

#### Stærke iværksættere

FIGUR 1: Jobskabelse og overlevelsesandel for iværksættere efter fem år



KILDE — Region Syddanmark og Danmarks Statistik.

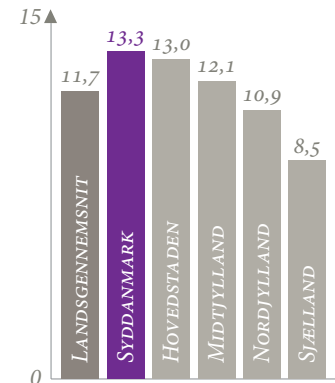
Der kan i regionen spores en række positive udviklingstendenser på tværs af områder, brancher og sektorer. Syddanmark er således den region, der har den største jobskabelse i iværksættervirksomheder efter fem år. Også overlevelsesandelen ligger over gennemsnittet. Se figur 1.

Dertil er Syddanmark kendetegnet ved at have den største andel af eksportvirksomheder sammenlignet med landets fire andre regioner. I 2013 eksporterede 13,3 pct. af alle regionens virksomheder. Til sammenligning er andelen af eksportvirksomheder på landsplan 11,7 pct. Se figur 2.

Andelen af eksportvirksomheder blandt de nye virksomheder er landets næsthøjeste, kun overgået af Region Hovedstaden. Og de nye eksportvirksomheder både ansætter og omsætter mere end de øvrige nye virksomheder.

#### Stor eksporterfaring

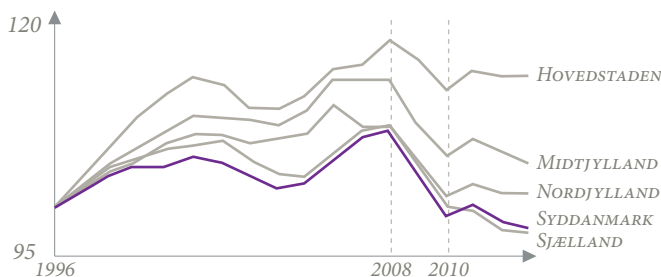
FIGUR 2: Andel af virksomheder, der eksporterer en del af deres varer eller serviceydelser, pct.



KILDE — Region Syddanmark og Danmarks Statistik.

#### Jobvækst på rutchetur

FIGUR 3: Antal årsværk i regionerne, 1996-2013



KILDE — Danske Regioner: Hvor foregår jobvæksten?

### Svagheder

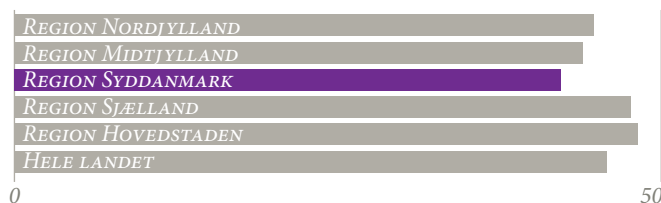
Syddanmark er stadig præget af økonomisk afmatning. De seneste regionale vækstanalyser fra Danmarks Statistik viser nulvækst i 2013, og siden 2007, før den globale økonomikrise, har der gennemsnitligt været en negativ vækst på 0,7 pct. årligt.

Når det kommer til jobskabelse, har regionen også sine udfordringer. I de sidste to årtier har regionen således befundet sig i bunden, når man ser på udviklingen i antal årsværk i de fem regioner. Sammen med Region Sjælland er det den eneste, der går i minus, når det kommer til jobskabelse i perioden 1996-2013. Regionen er gået fra at have 426.000 årsværk i 1996 til at have 419.000 i 2013. Det er særligt i industrien, at regionen har tabt arbejdspladser. Se figur 3.

Dertil står regionen også over for udfordringer, når det kommer til innovationskraft. Her ligger Syddanmark på sidstepladsen blandt de fem regioner, med 42,2 pct. innovative virksomheder mod et landsgennemsnit på 45,8 pct. Se figur 4.

#### Innovative virksomheder

FIGUR 4: Andel innovative virksomheder i 2013, pct.

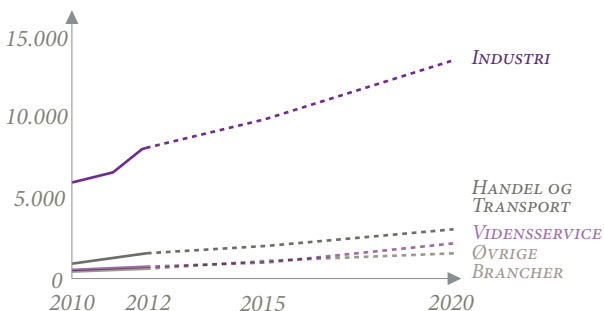


KILDE — Danmarks Statistik.



## Styrkeområder styrer mod vækst

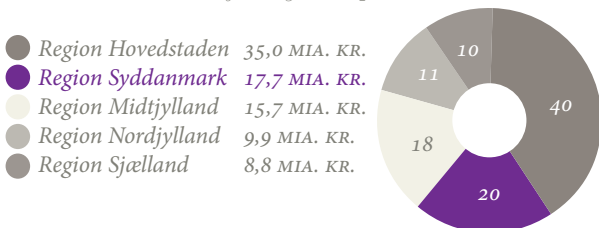
FIGUR 5: Beskæftigelsesudvikling og -fremskrivning inden for offshore



KILDE — Region Syddanmark og Danmarks Statistik.

## Populær turistdestination

FIGUR 6: Samlet turismeforbrug i 2012, pct.



KILDE — VisitDenmark, Turismens økonomiske betydning i Danmark, 2014.

## Muligheder

Regionen oplever fremgang inden for solopgangsindustrier som offshore-energi (både vindkraft, olie og gas), energieffektive teknologier, velfærds- og sundhedsteknologi samt oplevelseserhverv.

Inden for offshore-energi forventes en vækst i antallet af ansatte fra 27.000 i dag til 50.000 i 2020 på landsplan, og Region Syddanmark forventes at lægge beslag på godt 40 pct. af de nye arbejdspladser. Se figur 5.

Inden for energieffektive teknologier er den regionale cleantech-klynge, Lean Energy Cluster, lagt sammen med Copenhagen Cleantech Cluster til den landsdækkende klynge CLEAN. Det støber et solidt fundament for at booste regionens stærke markedsposition inden for området og giver næring til forventninger om tocifrede vækstrater i såvel omsætning som antal virksomheder inden for området.

Endelig tegner markedspektiverne særdeles lyst for regionens store satsning inden for velfærds- og sundhedsteknologi.

Samtidig forventes Syddanmark at kunne gøre sig mere attraktiv for tilflyttere og turister. Syddanmark er allerede i dag en af Danmarks største turismeregioner. Turismen genererer årligt en omsætning på ca. 18 mia. kr. og job til 25.000 personer i Syddanmark. Se figur 6.

## Trusler

Den største trussel mod indfrielse af vækstpotentialerne i Syddanmark er mangel på kvalificeret arbejdskraft. Op mod halvdelen af de syddanske virksomheder har, ifølge regionens seneste vækstbarometer, haft vanskeligt ved at skaffe tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft.

Regionen kæmper med at tiltrække og holde på borgere med længerevarende uddannelser. I 2013 var der 2.972 flere personer, der fraflyttede regionen, end der tilflyttede. Flest rejste til de større universitetsbyer i Midtjylland og Hovedstaden. Se figur 7. Andelen med længerevarende uddannelser er langt højere blandt fraflytterne end blandt tilflytterne og de stationære borgere. Se figur 8.

Hvis ikke udviklingen vendes, forventes manglen på kvalificeret arbejdskraft i regionen at blive større de kommende år. Fra 2012 og 20 år frem er der udsigt til, at der bliver 7 pct. færre i den erhvervsaktive alder. Allerede i 2020 forventes Syddanmark således at mangle 3.240 faglærte og 2.434 med kort videregående uddannelse.

## Arbejdskraften siver ud

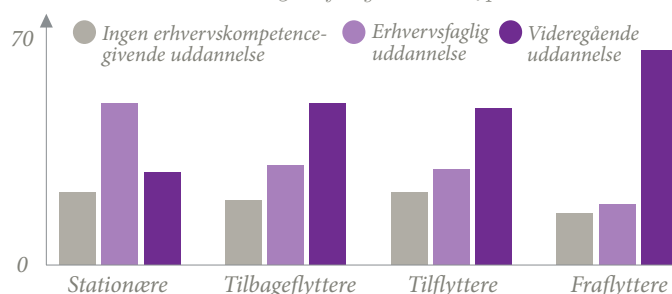
FIGUR 7: Til- og fraflyttere mellem Syddanmark og øvrige regioner

Til/fra	Tilflyttere	Fraflyttere	Netto
Hovedstaden	5.355	7.194	-1.839
Sjælland	2.310	2.152	158
Midtjylland	8.654	9.943	-1.289
Nordjylland	1.759	1.761	-2
<b>I alt</b>	<b>18.078</b>	<b>21.050</b>	<b>-2.972</b>

KILDE — Danmarks Statistik og Region Syddanmark.

## Fraflyttere tager længst uddannelse

FIGUR 8: Uddannelsesstatus 15 år efter grundskolen, pct.



KILDE — Danmarks Statistik og Region Syddanmark.



# STRATEGI

## Solopgangsindustrier skal blomstre i Syddanmark

Syddansk Vækstforum vil imødegå de udfordringer, som regionen står over for, med udgangspunkt i de eksisterende styrkepositioner. Erhvervsstrategien bygges op om en klyngetilgang, der understøtter samarbejde mellem aktørerne inden for de enkelte områder, og en styrkelse af regionale rammebetingelser inden for uddannelse, infrastruktur, erhvervsvilkår m.m.



### Klyngestrategi

Syddansk Vækstforum har siden 2009 arbejdet med en fokuseret og langsigtet indsats inden for tre hovedområder: Bæredygtig energi (herunder offshore-energi og energieffektivisering), sundheds- og velfærdssinnovation samt oplevelseserhverv (herunder turisme, design og kreative erhverv). Dette har Vækstforum gjort ved bevidst at arbejde med udviklingen af klynger og økosystemer. Vækstforum indgår aktivt i klyngeorganisationer, der sigter på at udvikle de enkelte forretningsområder. Klyngeorganisationerne er CLEAN (energieffektive teknologier), Offshoreenergy.dk (offshore), Welfare Tech (velfærdsteknologi) og Design2Innovate (design). Desuden fokuserer Vækstforum på at forbedre virksomhedernes adgang til risikovillig kapital, på at stimulere, organisere og kvalificere efterspørgslen efter nye produkter og services samt på at styrke forskning, uddannelse og viden inden for områderne.



### Højvækstmodel

Som en videreudvikling af den fokuserede indsats vil der som det næste blive implementeret en højvækstmodel. Den bliver en del af Team Vækst Danmark, som er et landsdækkende initiativ, der har til formål at skabe nye store virksomheder. Det syddanske initiativ henvender sig til danske og internationale eliteiværksættere og virksomheder. Med udgangspunkt i regionens prioriterede forretningsområder skal der opbygges fire elitetræningscentre, som vil rumme fysiske faciliteter, viden, kompetencer og kapital med henblik på at accelerere virksomhedernes udvikling og vækst. Modellen skal tiltrække nationale og internationale iværksættertalenter og vækstvirksomheder med stort potentiale inden for de enkelte forretningsområder. Virksomhederne modnes til investering, så det bliver interessant for internationale aktører at investere i Danmark.



### Arbejdskraft

For generelt at øge de syddanske virksomheders adgang til kvalificeret arbejdskraft, vil Vækstforum arbejde for at styrke sammenhængen mellem erhvervsudviklingen og uddannelses- og beskæftigelsesindsatsen. Uddannelses tilbuddene i regionen skal matche de syddanske virksomheders behov. Endvidere arbejdes der fokuseret med at tiltrække arbejdskraft.



### Yderområder

For at komme afmatningen af yderområderne til livs, understøttes indsatsen i yderområderne, hvor der kan bygges bro til regionens erhvervs-mæssige styrker og potentialer. Desuden vil Vækstforum, på baggrund af analyser af rammebetingelser og vækstdrivere, identificere og støtte lokale vækstpotentialer. Strategien lægger op til, at lokale aktører igangsætter aktiviteter, som understøtter indsatsen, og dermed bidrager til at påvirke de forhold, de selv har indflydelse på, f.eks. infrastruktur eller organisering.

Niels Duedahl, adm. direktør, SE

# “Det er alfa og omega, at nogen går forrest.”

## \* Hvad betyder et godt regionalt vækstmiljø for dig?

Det betyder alverden for vores muligheder. Vi har omkring Esbjerg fået opbygget et miljø, der ånder vækst og udvikling. Vi har på få år formået at omstille en fiskerby i tilbagegang til en energimetropol i vækst. Det skaber gode rammer og åbner døre for vores virksomhed.

Udviklingen er drevet frem af lokal handlekraft fra en håndfuld af de store virksomheder og en stærk politisk velvilje. Der er blevet satset stærkt på at skabe positiv vækst – imod alle odds for et udkantsområde for enden af motorvejen.

Vi ville ikke bare sidde på hænderne og se jobbene blive tabt til de større byer. Tværtimod har der været en fælles vilje til at gå imod den strukturelle modvind og skabe et stærkt regionalt vækstmiljø med en klar profil, en stærk videnskapacitet og stor iværksættertrang.

Det nyder vi alle godt af i dag. Og det er i høj grad en selvforstærkende positiv spiral, som har en positiv afsmittning på hele væksten hernede – og som gør, at der bygges nye erhvervsdomiciler, og at Esbjerg er blevet en attraktiv by i udvikling.

## \* Hvad ser du som de væsentligste vækstdrivere i et godt regionalt vækstmiljø?

En primær drivkraft – især for et yderområde, som vi er en del af – er en stærk og modig iværksætterkultur. Det er alfa og omega, at nogen går forrest. Hos os har vi set betydningen af, at nogle af de store gamle familieejede virksomheder har taget ansvar og er gået aktivt ind på udviklingen af Esbjerg.

En anden væsentlig vækstdriver er adgangen til kompetent arbejdskraft. Her har vores region de sidste år nydt godt af Aalborg Universitets og Syddansk Universitets tilstedeværelse. Det har skabt en vigtig pipeline af studerende, som tidligere var svære at få hertil, og samtidig har det været med til at skabe noget fornyelse af byen.

Desuden betyder det utrolig meget, at vi har nemmere adgang til kapital. For få år siden ville de store pensionskasser ikke røre ved investeringer i eksempelvis erhvervsdomiciler uden for Aarhus og København, men nu har udviklingen blandt andet i Esbjerg og i Her-



ning fået dem til at kigge lidt væk fra stenbroen. Det skaber unikke muligheder, både for de store etablerede virksomheder og for vækstlaget af nye iværksættere og smv'er.

**\* Hvordan vil du definere din egen rolle i det regionale vækstmiljø, du er en del af?**

I min optik har SE et stort medansvar for at udvikle regionen. Det er simpelthen vores borgerpligt som en stor virksomhed placeret i Region Syddanmark, og det er noget, vi i høj grad forsøger at leve op til.

En del af de ting, vi investerer i, sigter mod at fremme generel vækst i regionen og skabe nye iværksættere, og er ikke direkte møntet på vores egne interesser.

Et konkret eksempel er Next Step Challenge, hvor vi forsøger at tiltrække udenlandske talenter til regionen. Det er ud fra den problemstilling, at vi stadig mangler at knække koden, når det handler om at få nok kvalificeret arbejdskraft. Med Next Step Challenge forsøger vi at gøre noget ved det – og anspre virksomhederne til at være globale i jagten på talenter.

Vi har også valgt at investere i *state-of-the-art* fibernet til 300.000 husstande i regionen. Det bruger vi 5 milliarder kr. på, fordi vi ser det som vores pligt at investere i gode vækstmotorer, hvilket digital infrastruktur er. Det er med til at skabe vækst og til at gøre det mere attraktivt at bo i regionen.

**\* Hvilken rolle spiller den offentlige sektor i forhold til at understøtte det regionale vækstmiljø?**

Det offentlige spiller en kæmpe rolle for at få skabt et godt vækstmiljø – og det at de offentlige myndigheder er innovative, tør tænke stort og være aktivt med, spiller en kæmpe rolle for at skabe vækst. Det har været en forudsætning for udviklingen i Esbjerg, at det regionale og kommunale politiske miljø har været med – de har haft fokus på muligheder frem for problemer, udvist handlekraft og været katalysator for en række projekter, som har været med til at drive væksten frem. Konkret har vi i Esbjerg haft en borgmester, som har villet væksten og satset på den. Man bliver altid mødt af en åben dør og en velvillighed.

Det er i høj grad de offentlig-private partnerskaber og innovationsprojekter, der er og har været med til at rykke regionen i retning af mere vækst og udvikling. Det har kæmpe betydning, når Region Syddanmark eksempelvis bakker op om Next Step Challenge – fordi det er med til at løfte initiativet og dermed mulighederne for at skabe vækst.

**\* Hvis du var erhvervsudviklingschef i regionen, hvad ville så være det første, du gjorde for at styrke de regionale vækstvilkår?**

Jeg ville kæmpe en kamp for at få en større andel af de længerevarende uddannelser til regionen. Det er simpelthen altafgørende for vores evne til at fortsætte med at vækste, at vi

**NIELS DUEDAHL**

*Født 1967. Har siden 2009 været frontfigur for SE, som er Danmarks største vindmølleoperator og tredjestørste energiselskab. Duedahl har de seneste år været en af de primære drivkræfter bag positioneringen af Esbjerg som hub for grøn energi. Han står bl.a. bag projektet Next Step City – en erhvervsark, der huser en stribe grønne udviklingsvirksomheder.*

*Niels Duedahl har siden 2012 været bestyrelsesformand i kapitalfonden SE Blue*

*Equity, som investerer i mindre og mellemstore cleantech-virksomheder. Blue Equity er et samarbejde mellem bl.a. PFA, Danfoss og SE og råder over en kapital på omkring 640 millioner kr.*

*Desuden er han idemand bag visionsprojektet Big Future, som har sat fokus på, hvordan man kan opstille realistiske og holdbare forretningsscenarier, der ruster dansk erhvervsliv til en grøn fremtid.*

*Bag sig har Niels Duedahl en lang karriere, bl.a. som vice president i LEGO-koncernen og salgs- og marketingdirektør i TDC.*

har adgang til en vis talentpulje. Det kræver, at Syddansk og Aalborg Universitet udvider i Esbjerg, eller at Københavns eller Aarhus Universitet åbner afdelinger her. Flere studerende ville give luft under vingerne og samtidig gøre miljøet omkring byen mere attraktivt.

Derudover ville jeg dyrke offentlig-private partnerskaber – og tvinge til bredere og stærkere samarbejde om demonstrationsprojekter, innovation og udvikling. Der ligger store vækstmuligheder i at være *first movers* og vise de nye løsninger. Et eksempel er ProjectZero, hvor blandt andet Sønderborg Kommune, Danfoss og SE er gået sammen om at gøre kommunen CO<sub>2</sub>-neutral senest i 2029 – som et af de første steder i verden. Det giver os en international platform at skabe vækst ud fra.

**\* Hvis du var vækst- og erhvervsminister, hvad ville så være det første, du gjorde for at styrke de nationale vækstvilkår?**

Det er afgørende at få styrket den danske iværksætterkultur og få gjort op med "BMW-syndromet", som præger mange af de mellemstore virksomheder, vi har i Danmark: At ejerne bliver "mætte" af vækst, når deres BMW er stor nok. Vi skal have gjort iværksætterne sultne efter at vækste ud over de 20-50 millioner kr. og blive internationale milliardkoncerner.

Derfor ville jeg gøre noget ved skattetryk for den type virksomheder og sørge for, at vækstiværksætterne blev dyrket noget mere. Vi glemmer, at det internationale iværksættermiljø er ubetinget mobilt. De er ikke optaget af tid og sted. Vi kan få chilenerne og indere til Esbjerg, bare rammerne er de bedste. Vi må derfor sikre vores attraktivitet – både med hensyn til skat og livskvalitet.

Derudover ville jeg ændre kurs, når det kommer til udlændinge. Vi har brug for udenlandske talenter, hvis vi skal skabe vækst. Så hvis jeg sad som vækst- og erhvervsminister, ville jeg gøre det mere attraktivt for udlændinge at komme hertil.



Banke ApS.:

## Miljørigtige skraldevogne skaber lydløs vækst



Hver morgen kører en enorm flåde af skraldevogne ud i Danmark for at indsamle borgernes affald. Det er en larmende og energikrævende affære, når de store renovationskøretøjer står i tomgang på de små villaveje. Men i 25 kommuner er både støj- og luftforureningen minimeret. Her har man nemlig monteret eldrevne kraftudtag på vognene, så motorerne ikke står og brænder benzin af, mens skraldet samles og komprimeres.

Udtagene leveres af den sønderjyske virksomhed Banke ApS. Siden 2010 har Banke arbejdet for at gøre renovationsbranchen grønnere. I tæt samspil med det regionale økosystem, der er bygget op om energieffektivisering, har Banke på bare fem år skabt en årlig omsætning på omkring 20 millioner kr. i Danmark og udlandet. Virksomheden har en medarbejderstab på 8 højtspecialiserede ansatte.

Den unge virksomhed er blevet hjulpet godt på vej af et stærkt samarbejde i den nationale klynge for energieffektiv teknologi, Lean Energy Cluster, og har modtaget økonomisk støtte fra Syddansk Vækstforum. I perioden 2011-2013 modtog Banke i omegnen af 10 millioner kr. fra Region Syddanmark. Det har hjulpet til, at virksomheden i dag tjener gode penge på et unikt produkt.

Bankes produkt består af en elektrisk motor koblet til batterier, som monteres bag skraldevognens førerhus. Det betyder, at skraldevognens dieselmotor er helt slukket, når affaldsspandene tømmes og skraldet komprimeres. I stedet for at brænde forurenende og dyr benzin eller diesel af bruges nu helt normal strøm fra stikkontakten, hvilket er langt mere miljøvenligt og økonomisk rentabelt – og mindre støjende.

Konceptet har også vakt opsigt uden for Danmarks grænser. Virksomheden eksporterer allerede til Tyskland, Schweiz, Holland, Sverige og Norge, og den forventer yderligere ekspansion på det europæiske marked fremover.

Bankes vækst smitter positivt af på lokalsamfundet i Region Syddanmark. Virksomheden er nemlig bevidst om at bruge de lokale ressourcer og skabe øget omsætning i andre virksomheder. Fem af Bankes underleverandører, bl.a. inden for pladebearbejdning, elektronik og overfladebehandling, har produktion i Syddanmark.

Herudover samarbejder virksomheden med Danfoss og Syddansk Universitet i det regionale innovationsprojekt EMOCrane om at udvikle et nyt system til kranbiler.



Omsætning,  
mio. kr.

0 → 20

\* 2010      2014

### Banke ApS

- \* Producerer eldrevet kraftudtag til arbejdsudstyret på skraldebiler
- \* Antal ansatte i 2015: 8
- \* Resultat før skat i 2014: -449.000 kr.
- \* Eksportmarkeder: Tyskland, Schweiz, Holland, Sverige og Norge

## Universal Robots: Succesen kom ikke automatisk



Den fynske vækstvirksomhed Universal Robots har på godt 10 år formået at etablere sig som en af verdens førende virksomheder inden for små robotter. Siden lanceringen af den første robot, UR5, i december 2008 har virksomheden oplevet en stejl vækstkurve. Alene fra 2013 til 2014 voksede omsætningen med hele 70 pct. til 218 millioner kr., og overskuddet blev mere end fordoblet.

Succesen er ikke opstået ud af det blå. Universal Robots blev grundlagt i 2005 af forskere efter mange års intensiv forskning i robotklyngen "Robotic Valley" i Odense. Virksomheden byggede på den unikke viden, der var udviklet i robotklyngen, og blev hjulpet på vej af en kapitalindsprøjtning fra Syddansk Innovation i 2005 samt en investering på yderligere 10 millioner kr. fra Vækstfonden, Syddansk Innovation og virksomhedens ledelse i 2008.

Resultatet af satsningen er en let og fleksibel robot, der kan overtage ensformige og opslidende rutiner i produktionen hos små og store virksomheder i alle brancher. De brugervenlige robotter sælges i dag i mere end 50 lande på verdensplan. Robotterne bruges ikke bare af klassiske industrivirksomheder såsom producenter af biler og fødevarer, men også inden for energieffektivisering og udvikling af ny sundhedsteknologi.

Den spanske motorcykelproducent SHAD bruger f.eks. robotterne til produktionsoptimering, mens det polske AGH University of Science and Technology anvender dem til at teste og udvikle operationsværktøjer.

UR-robotterne er for de fleste en god investering. Den gennemsnitlige tilbagebetalingstid på blot 195 dage er den korteste i branchen.

Universal Robots har stadig hovedkontor, produktion og udvikling i Odense, men desuden datterselskaber og regionale kontorer i USA, Spanien, Tyskland, Singapore og Kina. På verdensplan beskæftiger Universal Robots mere end 150 medarbejdere, og i 2014 var der installeret mere end 3.500 UR-robotter verden over.

Robotproducenten optrådte tidligere i år som nr. 25 på listen over "Smartest Companies 2015" fra MIT Technology Review. Og i maj blev Universal Robots solgt til den amerikanske elektronikgigant Teradyne for 285 millioner dollar – næsten 2 milliarder danske kroner.

Der følger endnu en pose penge på 65 millioner dollar, hvis visse resultatmål opnås inden 2018.



Omsætning, mio. kr.  
15,9 → 218,4  
2010                      2014

### Universal Robots

\* Udvikler industrielle robotter \* Antal ansatte i Danmark: 115  
\* Resultat før skat i 2014: 33 mio. kr.  
\* I 2015 blev Universal Robots solgt for næsten 2 milliarder kr. til den amerikanske elektronikgigant Teradyne



*Næste kapitel*  
**Region Hovedstaden**

*SIDE 52-63*



# Region Hovedstaden

INDHOLD	SIDE
* Vision 2025	53
* SWOT	54-55
* Strategi	56
* Interview og cases	57-60

## NOGLETAL



Indbyggere: **1.766.677**



Regionalt BNP i 2013: **728.678 mio. kr.**



BNP pr. indbygger: **418.700 kr.**



Gns. årlig realvækst 2007-2013: **0,4 pct.**



Vækst i 2013: **0,7 pct.**

## STYRKEOMRÅDER



Grøn teknologi og energi



Sundhedsteknologi



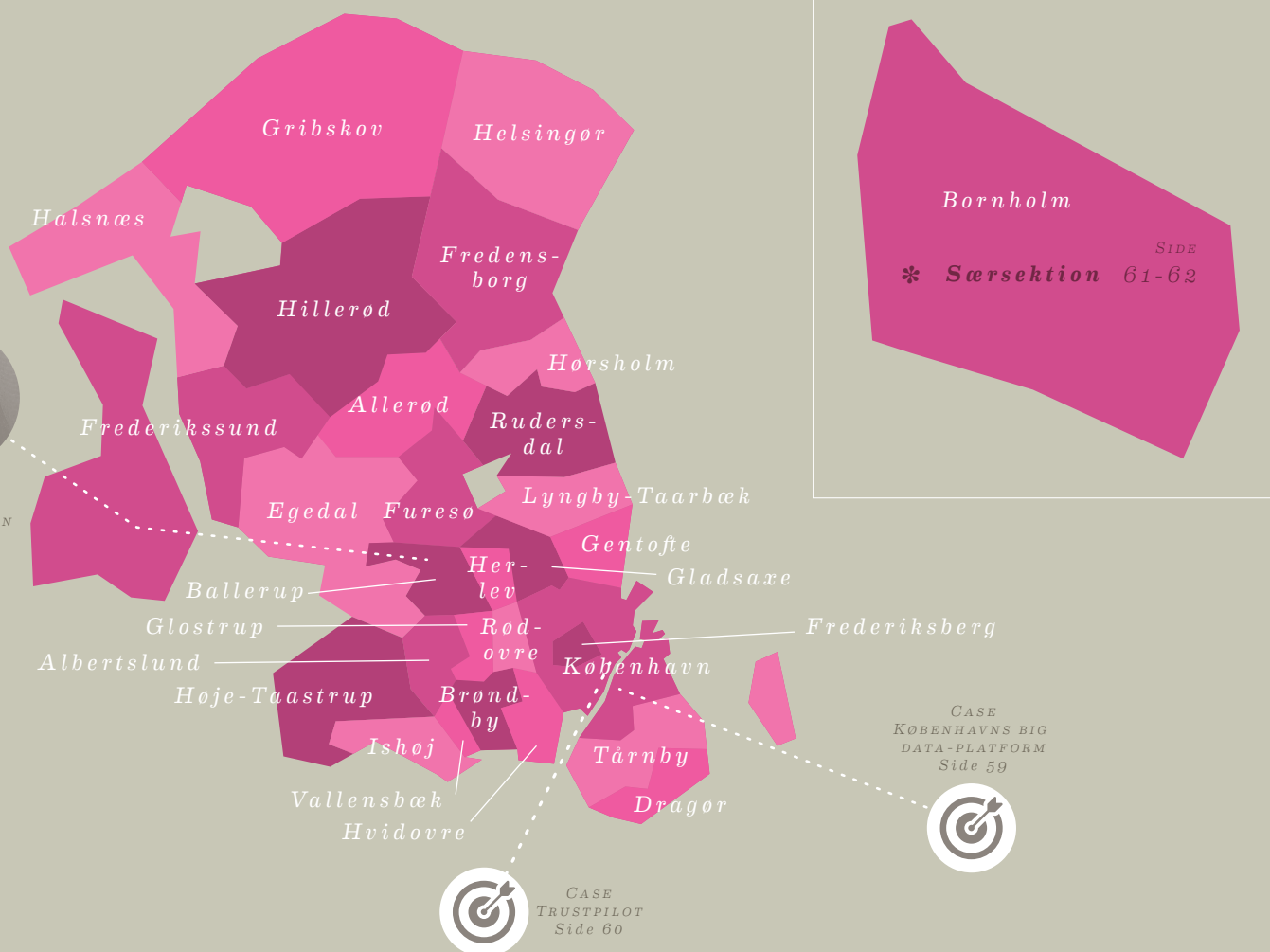
Kreative erhverv



Smarte og digitale erhverv



INTERVIEW  
CAMILLA  
LEY VALENTIN  
Side 57

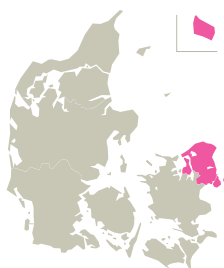




# VISION 2025

## Økonomi og livskvalitet går hånd i hånd

*Hovedstaden skal i 2025 være en storbyregion, der kan konkurrere med andre europæiske metropoler i kapløbet om at tiltrække investeringer, talent og globale markedsandele. Greater Copenhagen skal være en vækstregion, der forbindes med livskvalitet og bæredygtighed.*



I 2025 er Hovedstaden en attraktiv, grøn og innovativ metropol. Regionen er ikke blot landets vækstmotor, men et sammenhængende europæisk kraftcenter i rivende udvikling. Greater Copenhagen er blevet et internationalt kendt brand, der forbindes med “det gode liv”.

De seneste ti år har der været fart på udviklingen. Stærke alliancer, et stramt fokus og målrettede investeringer i udvikling og innovation har været en katalysator for en årlig realvækst på 1,6 pct. pr. indbygger, hvilket bringer hovedstadsregionen på niveau med de mest succesfulde metropoler i Europa.

Regionen har forbedret den private produktivitet med 5 pct. om året, antallet af gazelvirksomheder er steget med 25 pct., og antallet af store innovationssamarbejder mellem offentlige institutioner, virksomheder og universiteter er øget med 5 pct. om året.

Regionen har på flere områder formået at udbygge sin førerposition som internationalt knudepunkt for investeringer, innovation og udvikling.



De grønne erhverv er årligt vokset med 8 pct. – blandt andet skubbet frem af klare målsætninger om videreudvikling af en stærk grøn klynge, grønne offentlige indkøb og ambitiøse mål for ressourceeffektivitet.



Regionens videnstunge sundhedsklynge, Copenhagen Healthtech Cluster, står også stærkt i det internationale kapløb. Hovedstadsregionen er nu i top-5 inden for udvikling af sundheds- og velfærdsløsninger til det globale marked. En række udenlandske universiteter har etableret sig i regionen, og antallet af udstedte patenter inden for sundhedsområdet er øget med 5 pct. om året siden 2015.



Regionen har udviklet sin internationale position som en kreativ hub for smart city-teknologier, design, arkitektur, film- og tv-produktion samt mode. Et fokus på professionalisering, stærke partnerskaber og kommercialisering har haft stor betydning for regionens kreative erhverv, der har øget eksporten med 25 pct. siden 2015.

Det er ikke bare København, men hele regionen, der har oplevet et boom i vækst og beskæftigelse. Og en væsentlig medvirkende årsag til væksteventyret er, at regionen som helhed er en attraktiv metropol for både virksomheder og borgere.

En storstilet grøn satsning med fokus på bl.a. elbiler, delebilsordninger, supercykelstier og genanvendelse har skabt en storby, der emmer af livskvalitet. Middellevetiden er steget med mere end to år siden 2015, og antallet af turister er steget med 6 pct. om året de sidste ti år.

Store investeringer i kollektiv trafik har skabt mindre pres på vejene og samtidig lagt grunden for, at regionen nærmer sig sine mål om at blive fossilfri i 2050.

Gode vilkår for højt kvalificerede udlændinge har medført, at Greater Copenhagen er en international topscorer, når vidensarbejdere og internationale talenter drager ud i verden.

Region Hovedstaden er blevet en region med stor tiltrækningskraft og en region, man vil bo i.

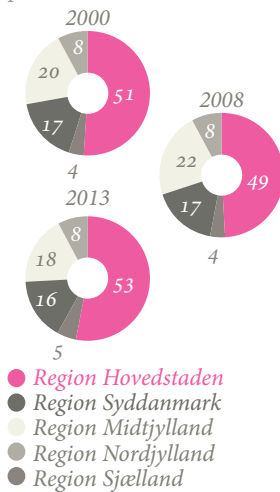
# SWOT

## København skal konkurrere med de bedste

Region Hovedstaden har rystet krisen af sig og oplever igen positive vækstrater. Det er ubetinget den region, som trækker det største økonomiske læs herhjemme. Internationalt halter den på flere parametre efter andre europæiske storbyer, men den har en international førerposition, når det gælder 'det gode liv'.

### Danmarks eksportmotor

FIGUR 1: Regionernes andel af Danmarks eksportomsætning, pct.



KILDE — Specialkørsel baseret på Danmarks Statistiks GF – beregninger foretaget af eStatistik.

### Styrker

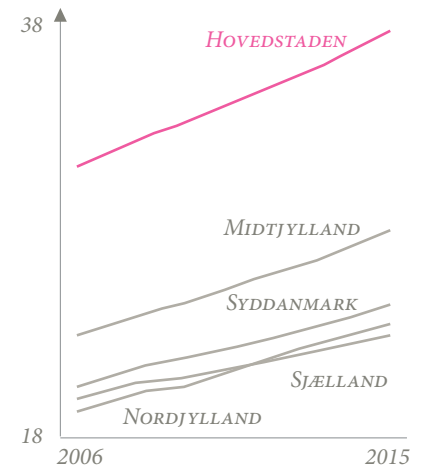
Region Hovedstaden er ubetinget Danmarks vækstmotor. Den tegner sig for omkring 40 pct. af Danmarks BNP, 75 pct. af alle nye arbejdspladser de sidste ti år og halvdelen af den samlede danske eksport. Se figur 1.

Fra 2003 til 2013 er der kommet omkring 17.000 virksomheder til Region Hovedstaden – mod eksempelvis 1.724 og 597 flere virksomheder i henholdsvis Region Sjælland og Region Nordjylland i samme periode. Og syv ud af ti virksomheder har ansat nye medarbejdere i andet halvår af 2014.

Region Hovedstaden er førende, når det gælder uddannelse, viden og forskning. Det er den region, hvor den største procentdel af befolkningen har en videregående uddannelse, og forspringet vokser. Se figur 2. Det er den region, hvor der investeres mest i forskning og udvikling, nemlig 5 pct. af det regionale BNP, hvilket er mere end andre nord-europæiske storbyer som Stockholm og Hamburg. Regionen har omkring 4.000 aktive forskere og mange internationale forskningssamarbejder.

### Uddannelsesniveaulet stiger

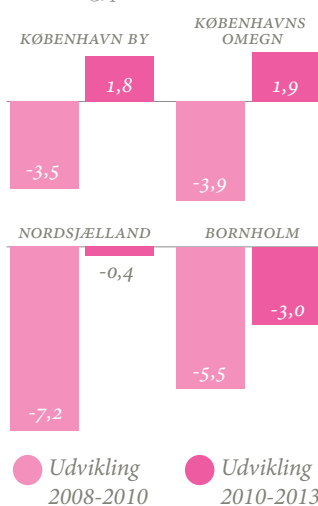
FIGUR 2: Andelen af 15-69-årige med en videregående uddannelse, pct.



KILDE — Danmarks Statistik, 2015.

### Vækst – men primært i København

FIGUR 3: Udvikling i antal årsværk 2008-2013, pct.



KILDE — Hvor foregår jobvæksten?, Danske Regioner, 2015.

### Svagheder

Københavns Kommune er den helt primære vækstmotor i Hovedstadsregionen. Næsten 40 pct. af alle regionens årsværk lægges her, og kommunen tegner sig for to tredjedele af regionens jobvækst i perioden 2010-2013. Derimod er Nord-sjælland og Bornholm endnu ikke kommet ud af jobkrisen. Se figur 3.

Manglen på kvalificeret arbejdskraft er også en markant vækstudfordring for regionen. Ifølge Region Hovedstadens vækstbarometer oplever over halvdelen af alle virksomheder betydelige problemer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft. Hovedstadsregionen tiltrækker også langt færre internationale talenter end sammenlignelige storbyer som Stockholm, Hamburg, Wien og Dublin.

København taber også terræn sammenlignet med flere af de nærliggende storbyregioner. Fra

1993 til 2013 var Region Hovedstadens gennemsnitlige vækst i BRP (bruttoregionalprodukt) 2,2 pct. om året, mod 3,5 pct. i Stockholm.

Manglende internationalisering og innovativkraft – særligt i regionens smv'er – er også en udfordring. Godt halvdelen af virksomhederne har udenlandsk arbejdskraft ansat, men det er i langt overvejende grad de store virksomheder. Blandt virksomheder med under 20 ansatte har næsten halvdelen ingen indtjening fra produkter eller services, der er udviklet inden for de sidste to år. Blandt virksomheder med mere end 100 ansatte er andelen af ikke-innovative nede på 27 pct.

Overlevelseshraten for hovedstadsområdet iværksættere er heller ikke imponerende. Kun i Region Sjælland er den mindre.

### Virksomhederne tror på vækst

FIGUR 4: Forventninger til omsætningen i 2015 i forhold til 2014, pct.



## Muligheder

Hovedstadens virksomheder har en stærk tiltro til de kommende års vækst. 62 pct. af virksomhederne venter større omsætning i 2015 end i 2014. Se figur 4. Og fire ud af ti forventer flere ansatte.

En af nøglerne til at forløse vækstmulighederne bliver det tværregionale initiativ Greater Copenhagen – en fælles markedsføringsplatform mellem Region Hovedstaden og Region Sjælland, der skal styrke det samlede hovedstadsområdes position som en attraktiv metropol i konkurrencen med andre storbyregioner rundt om i Europa.

Et af de områder, hvor det allerede i dag lykkes godt, er turismen. Hovedstaden har i perioden 2008-2013 oplevet en samlet turismevækst på 35 pct., hvilket ligger over det europæiske gennemsnit. Særligt i forhold til erhvervs- og mødeturisme står København stærkt. Hovedstaden indtager nu en 8.-plads på listen over verdens

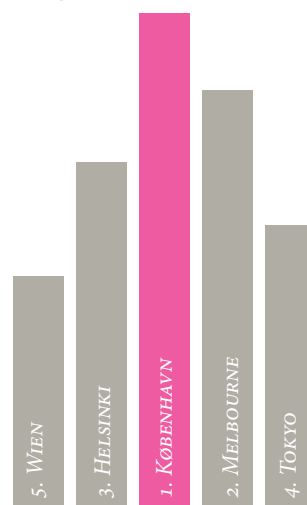
mest populære kongres- og konferencebyer. København scorer også højt på opgørelser over forskellige storbyers *liveability* og har i flere år ligget øverst på Green City Index og Global Green Economy Index. Se figur 5. Københavns Kommune vandt sidste efterår den internationale World Smart Cities Award for planen Copenhagen Connecting og er i flere omgange blevet kåret som en af verdens førende *smart cities*.

Region Hovedstaden har desuden haft stort udbytte af klyngetænkning, bl.a. Copenhagen Cleantech Cluster (CCC), som blev etableret i 2010 og sidste år fusionerede med Lean Energy fra Region Syddanmark og blev til CLEAN.

En evaluering fra 2014 (før fusionen) viser, at klyngen har skabt 1.096 arbejdspladser, banet vej for en række lovende vidensintensive startups og markant øget Danmarks synlighed som cleantech-nation.

### København – 1.-plads

FIGUR 5: Top-5 over bedste storbyer at bo i, 2013



KILDE — The Monocle Global Quality of life survey, 2013.

## Trusler

Det kan dog blive svært for Hovedstadsregionen at holde trit med andre europæiske storbyregioner i det internationale vækstkapløb.

Både Stockholm, Helsinki og Oslo oplever således større vækst i både BNP og beskæftigelse. Se figur 6.

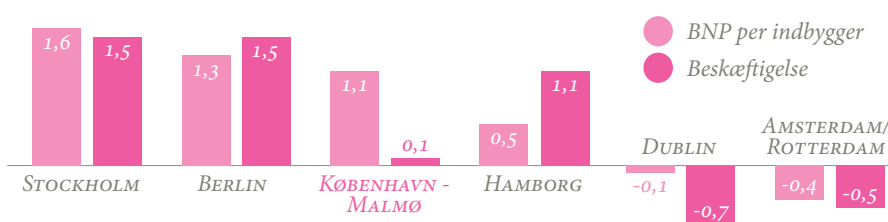
Også Københavns evne til at tiltrække udenlandske investeringer er lavere end i andre metropolregioner som Hamborg, Berlin, Helsinki, Amsterdam og Dublin. Se figur 7.

Heller ikke befolkningsvæksten er lige så stor. Hovedstaden forventer godt nok et stigende antal indbyggere frem mod 2020, men langt fra lige så mange som Oslo, Stockholm og Amsterdam.

Regionen er også bagud i kampen om den kvalificerede arbejdskraft. Andelen af udenlandske vidensarbejdere ligger på 11 pct., mod hhv. 23 og 17 pct. i Stockholm og Berlin.

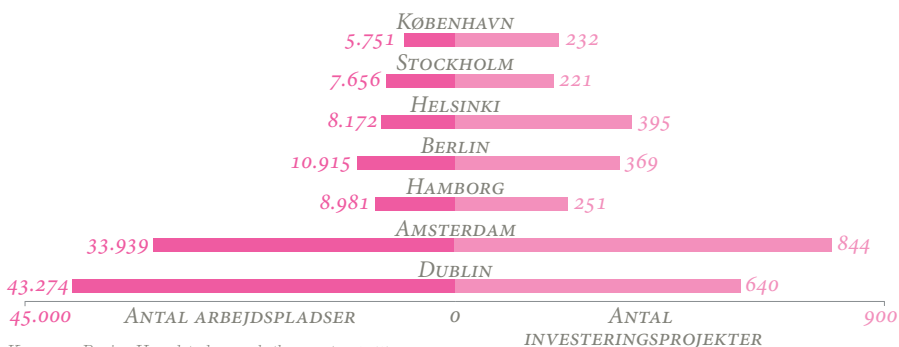
### Væksten er lavere i Hovedstaden

FIGUR 6: Gennemsnitlig realvækst i BNP pr. indbygger og beskæftigelsesudvikling 2009-14, pct.



### Udenlandske investeringer halter efter

FIGUR 7: Antal nye investeringsprojekter og arbejdspladser, 2009-2014



# STRATEGI

## Fra dansk vækstmotor til europæisk kraftcenter

Vækst er ikke bare økonomisk fremgang, men også forbedret livskvalitet. Den devise gennemsyrrer den regionale vækst- og udviklingsstrategi for Hovedstaden. Stærke alliancer, global markedsføring og innovation skal drive væksten frem. Bedre mobilitet og adgang til kompetent arbejdskraft skal understøtte indsatsen.



### Opbygning af alliancer

Klynger og partnerskaber er udset til at spille en afgørende rolle. Der er allerede planlagt investeringer i bl.a. et regionalt videnscenter

for offentlig-privat samarbejde, udvikling af Danish Design Society til en samlet kreativ erhvervs-klynge og opbygning af et tværsektorielt forskningscenter for sundhedsteknologi i samarbejde med Københavns Universitet, DTU og Københavns Kommune. Det fremadrettede arbejde bygger i høj grad videre på de positive erfaringer fra eksisterende alliancer, særligt inden for sund og grøn vækst.



### Innovation og kommercialisering

Vækstforum Hovedstaden vil lette vejen fra ide til eksport. På sundhedsområdet er ét af virkemidlerne

uddannelsessatsningen Copenhagen Health Innovation. Når det gælder kreativ vækst, vil hovedstadens vækstforum støtte udviklingen af nye turistprodukter og markedsmodningen af de kreative erhverv. Samtidig videreføres programmet Accelerace, der i regionerne Hovedstaden og Midtjylland har dannet ramme om arbejdet med innovationsfremme og kommercialisering. De 261 opstartsvirksomheder, der har deltaget i forløbet, har tilsammen skabt 1.101 arbejdspladser og tiltrukket investeringer i størrelsesordenen 1,5 milliarder kr.



### Global markedsføring

Region Hovedstadens strategi rummer en række tiltag, der skal bidrage til at sætte Greater Copenhagen på verdenskortet. Det gælder bl.a. investeringer i at positionere sundhedsklyngen Copenhagen Healthtech Cluster, tiltrække udenlandske forskere og virksomheder, brande de kreative erhverv og markedsføre regionen som turistmål. Indsatsen bygger videre på erfaringerne fra Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity.



### Bredt vækstbegreb

Vækst er mere end økonomisk fremgang. Hovedstadens vækst- og udviklingsindsats kobler økonomisk vækst, jobskabelse og eksport med

konkrete målsætninger om forbedret livskvalitet, bæredygtighed, tilgang til arbejdsmarkedet og borgernes sundhed. Blandt målene er, at regionen skal være fossilfri i 2050, og at borgernes middellevetid skal øges med 1,2 år frem mod 2025.



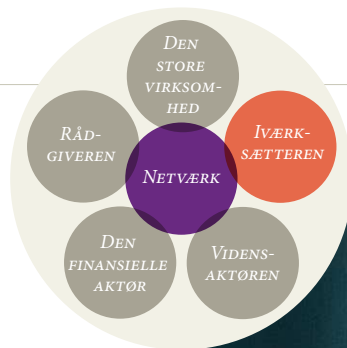
### Tværgående indsats

To overordnede rammevilkår – effektivitet og bæredygtig mobilitet, samt kompetent arbejdskraft og internationalisering – er udpeget som

afgørende for succes inden for alle fire væksttemaer. Det skal bl.a. sikres gennem investeringer i grøn infrastruktur, digital mobilitet, markedsføring af regionen og fokus på iværksætterier i uddannelsessystemet.

Camilla Ley Valentin, CCO, Queue-it

# “Adgang til kvalificeret arbejdskraft er en forudsætning for vækst.”



## \* Hvad betyder et godt regionalt vækstmiljø for dig?

Da vi startede, var der ikke et community for it-startups. Det var et problem for os, da man som lille virksomhed ikke har alle de kompetencer, der er nødvendige for at udvikle og kommercialisere sin forretningside.

Det er der ved at komme nu med initiativet CPHFTW (Copenhagen for the Win, *red.*), der er initieret og drevet af virksomhederne selv. Det er blevet et samlingspunkt for alle aktørerne i økosystemet, og det har kæmpe betydning, at vi der kan mødes med ligesindede. Her kan vi hente hjælp og inspiration fra folk, der har været i samme situation som os – folk, der kender gamet, kender udfordringerne og kender investorerne.

Men der er stadig lang vej til stjernerne. Det spirende vækstmiljø og København generelt halter stadig bag efter flere andre stærke teknologi-vækstmiljøer i udlandet.

## \* Hvad ser du som de væsentligste vækstdrivere i et godt regionalt vækstmiljø?

Det er vigtigt med et stærkt startup-miljø, som man kan læne sig op ad. Det er afgørende, at det er virksomhederne, der driver det. Hvis det offentlige er motor for det, bliver det ikke interessant nok for virksomhederne at være med.

Kapital er også helt centralt – at der er investeringsmuligheder i alle faser af udvikling og kommercialisering. Det har været en forudsætning for os, at vi fik funding fra blandt andet CATSCIENCE (nu CAPNOVA, *red.*) til at udvikle produktet og senere markedsføre det. Det handler i høj grad også om, at der skal være gode muligheder for *business angels* og for kombineret funding mellem offentlige og private investorer.

Endelig er adgang til kvalificeret arbejdskraft en forudsætning for vækst. Det er helt afgørende for en virksomhed som vores, at vi har nok kvalificerede programmører og dygtige marketingsfolk, der kan sætte os på det globale landkort. Og fordi vi opererer



internationalt med udenlandske kunder, er det vigtigt, at vi har mulighed for at rekruttere en blandet skare af forskellige nationaliteter. Som det ser ud i dag, er det netop i forhold til at få kvalificeret udenlandsk arbejdskraft, at vi møder de største vækstbarrierer.

**\* Hvordan vil du definere din egen rolle i det regionale vækstmiljø, du er en del af?**

Vi ser ikke os selv som regionale, men i høj grad som 'born global'. Men når det er sagt, spiller vi på den regionale bane i CPHFTW. Det gør vi både, fordi vi selv får noget ud af det i form af andres erfaringer og viden, og fordi vi er med til at give vores erfaringer videre til andre – og dermed er med til at skabe en stærkere fælles platform, som vi alle kan lukrere på.

Vi forsøger også at bidrage til en positiv udvikling af it-branchen dér, hvor det giver relativ værdi for os i forhold til arbejdsindsatsen. Jeg er personligt meget engageret i at få flere kvindelige it-iværksættere og indgår også i Virksomhedsforum for Enklere Regler, fordi det er vigtigt at lette byrderne og skabe bedre muligheder for iværksætterne.

**\* Hvilken rolle spiller den offentlige sektor i forhold til at understøtte det regionale vækstmiljø?**

Den offentlige sektor er en vigtig kapitalpartner – specielt til opstart og udvikling. Det har haft stor betydning for os, at vi fik tilført kapital fra det offentlige til udvikling og markedsføring. I min optik har det offentlige en særlig vigtig rolle i forhold til at støtte innovation – og give økonomisk luft til startup-virksomheder, som arbejder med konkrete initiativer og udviklingstiltag. Markedsmodningsfonden er et eksempel på, at det offentlige kan støtte positivt op om denne type vækstudvikling.

Jeg synes, det offentlige halter på flere parametre i forhold til at styrke miljøet omkring it-branchen og startup-virksomhederne. Der bliver ikke tænkt stort og ambitiøst nok, og som det ser ud nu, bliver det ofte for kompliceret og dyrt at benytte sig af det offentlige som investor.

**\* Hvis du var erhvervsudviklingschef i regionen, hvad ville så være det første, du gjorde for at styrke de regionale vækstvilkår?**

Jeg ville være modig nok til at kigge alle støtteordningerne igennem og se på, om de skaber nok værdi. Jeg ville dyrke de konkrete initiativer, som har målbare resultater, og rydde ud i alt det andet.

Derudover ville jeg afdække, hvad der foregår i førende vækstcentre rundt omkring i verden – og satse på at udvikle noget, der var endnu bedre i Danmark. Det er vigtigt, når

CAMILLA LEY VALENTIN

*Født 1973. Er CCO og medstifter af teknologivirksomheden Queue-it. Den leverer online-kosystemer, der kan forhindre nedbrud på hjemmesider i forbindelse med bruger-peaks. Skat, Sonos og T-mobile er blandt de kunder, der benytter sig af Queue-its løsninger. Eksport udgør langt størstedelen af omsætningen, med USA som det største marked, og Queue-it når snart en milliard brugere.*

*Camilla Ley Valentin er en af Dan-*

*marks få kvindelige it-iværksættere. Hun vandt i 2012 prisen som årets kvindelige iværksætter og optrådte i foråret 2015 på Inspiring Fifty – en liste over kvindelige rollemodeller i den europæiske tech-branch.*

*Før Queue-it har Camilla Ley Valentin bestridt ledende stillinger i flere it-virksomheder og været ansat hos A.P. Møller. Hun er bestyrelsesmedlem i en række it-virksomheder og særdeles aktiv i arbejdet for at få flere kvinder ind i teknologibranchen.*

det offentlige tænker investeringer – hvis de virkelig skal rykke noget og skabe værdi i forhold til at positionere os i den globale konkurrence.

**\* Hvis du var vækst- og erhvervsminister, hvad ville så være det første, du gjorde for at styrke de nationale vækstvilkår?**

Jeg ville gå over til undervisnings- og uddannelsesministrene og sørge for, at der blev lavet en evaluering af, om det, vi putter ind i hovederne på eleverne, er det rigtige – med afsæt i, hvad erhvervslivet efterspørger. Det undrer mig, at programmering og entreprenørskab ikke fylder mere i undervisningen, når det nu er kompetencer, som der virkelig er efterspørgsel efter fra erhvervslivets side, og som vi som samfund har brug for, hvis vi skal kunne matche andre lande.

Jeg ville yde en indsats for at fjerne barrierer for virksomhederne. Det skal være hurtigere, enklere og nemmere at drive virksomhed. Som del af dette ville jeg sørge for, at det offentlige betalte deres regninger markant hurtigere, så virksomhederne ikke skulle spille tid på at rykke offentlige kunder for betalinger.

Derudover ville jeg sørge for, at det blev nemmere og mere lukrativt for *business angels* at investere i startup-virksomheder.

Og så er det helt afgørende at se på reglerne for at få udlændinge til Danmark for at arbejde. Det er simpelthen alt for bøvlet.

Når man så forsøger at imødegå noget af dette politisk, f.eks. med fast track-ordningen, så ignorerer man fuldstændig smv'erne. Man stiller som et af mange krav, at man skal have minimum 20 fuldtidsansatte for at blive godkendt til ordningen. Det lider en lille global virksomhed som os virkelig under.



Hitachi:

## Ny databørs skal gøre København smartere og grønnere



I december 2015 bliver København hjemsted for en ny digital markedsplads for handel med big data: Et samlingssted for alle aktører, der har en interesse i big data – offentlige og private, store og små, dataejere og databrugere.

Det er den japanske teknologigigant Hitachi, der står bag den nye big data-plattform, der vil sætte en ny global standard for, hvordan de enorme mængder data, der genereres i store bymiljøer, kan gøres til råstof for innovative virksomheder, myndigheder og borgere.

Projektet er blevet til i et samarbejde mellem Hitachi, Københavns Kommune, Region Hovedstaden og klyngeorganisationen CLEAN. Hitachi bliver ansvarlig for driften de næste fire år.

Udviklingen af platformen tager afsæt i Danmarks og Københavns særlige styrkeposition inden for data. København topper internationale lister over smarte byer, og Danmark er anerkendt for vores indsamling og tilgang til data.

Projektet skal sætte turbo på grøn omstilling såvel som økonomisk vækst. Formålet er at skabe bedre offentlige løsninger, nye grønne tiltag og nye forretningsmuligheder for hovedstadens virksomheder.

Platformen er finansieret af både offentlige og private penge. Realdania har finansieret udbudsprocessen, som klyngeorganisationen CLEAN har været ansvarlig for. Københavns Kommune har afsat 4 millioner kr. til at støtte opbygningen af platformen. Region Hovedstaden supplerer med 5 millioner kr. Og Hitachi tror så meget på den nye platforms potentiale for at sætte en ny global standard, at selskabet selv smider et tocifret millionbeløb i at udvikle den.

Aftalen med Københavns Kommune og Region Hovedstaden indebærer desuden, at Hitachi forpligter sig til at dække et eventuelt driftsunderskud, og at data udbydes i mindst fem år.

Den kommende platform skal ikke kun skabe vækst for Hitachi, men for hovedstadens erhvervsliv generelt. Små og store virksomheder vil kunne drage fordel af alle de data, der bliver skabt og opsamlet i byen – fra trafik, energiforbrug og forurening, til borgernes



Globalt marked  
for "smart city"  
teknologi, mia.  
US dollar

8,8 → 27,5  
2014                      2023

Hitachi

\* Multinationalt industrikonglomerat med hovedkvarter i Tokyo. Virksomhedens omsætning lå i finansåret 2013 på 9.616 milliarder yen (ca. 536 milliarder kr.).

\* Datterselskabet Hitachi Data Systems, der udvikler software- og dataløsninger, har hovedkvarter i Silicon Valley og opererer i 170 lande verden over.

\* Den danske afdeling af Hitachi Data Systems omsatte i 2014 for knap 350 millioner kr. – en stigning på 25 pct. i forhold til året før.

vaner og adfærd. Platformen vil give både etablerede og nystartede virksomheder, såvel som den akademiske verden og den offentlige sektor, mulighed for at integrere flere informationskilder og på den måde udvikle smarte løsninger, f.eks. mobilapplikationer, på udfordringer vedrørende bæredygtighed og livskvalitet.

Platformen er desuden et vigtigt tiltag i kommunens målsætning om at gøre København til verdens første CO<sub>2</sub>-neutrale hovedstad i 2025. Ambitionen er således at samle data om energi, miljø og trafik, så det bliver enkelt for virksomheder at kombinere disse data på nye måder til at nedbringe eksempelvis energispild og CO<sub>2</sub>-udledning.



*Trustpilot:*

## *En simpel ide med globalt potentiale*



En kort anmeldelse og 1-5 stjerner. Det er grundkonceptet bag Trustpilot – en af de senere års mest bemærkelsesværdige teknologibaserede iværksættersucceser herhjemme.

Trustpilot er en startup, som har ramt et behov klokkerent med et enkelt, skalerbart og velgennemtænkt brugerdrevet produkt. Konceptet er, at brugere gratis kan anmelde alt fra restauranter, telefonselskaber og dagligvarebutikker, til onlinetjenester og offentlige myndigheder. Hver enkelt bedømmelse hjælper andre forbrugere til at træffe bedre beslutninger, når de handler – hvad enten det er på nettet eller fysisk i butikker.

Webplatformen får omtrent 10.000 nye brugere om dagen og indeholder nu mere end 13 millioner anmeldelser af over 100.000 virksomheder.

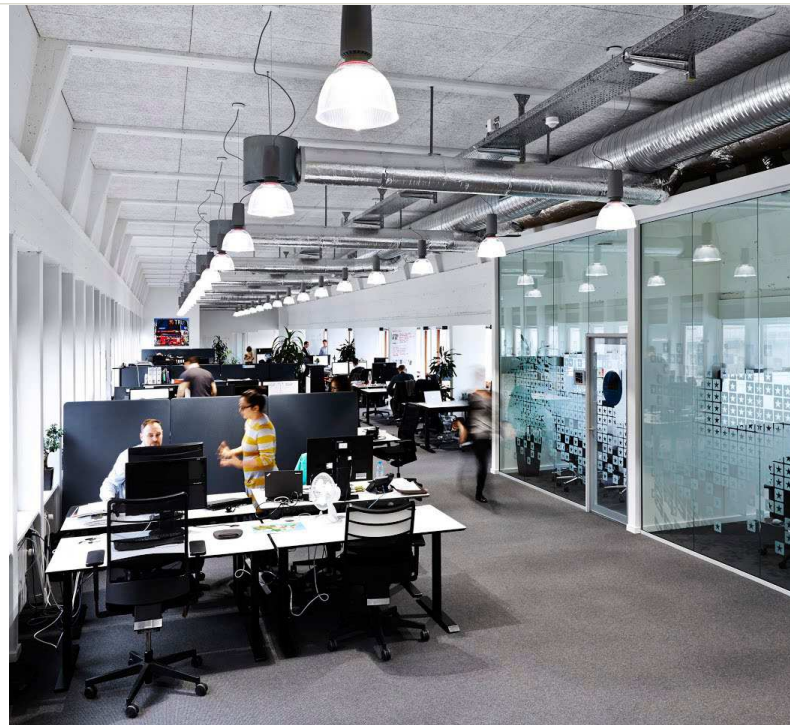
Forretningsmodellen er, at virksomhederne kan købe ydelser hos Trustpilot, som de kan bruge i deres markedsføring og kundeservice. Trustpilot tilbyder blandt andet, at virksomheder gennem et fast månedsabonnement kan bruge anmeldelserne aktivt i deres markedsføring, og at de mod betaling kan opfordre en kunde til at skrive en anmeldelse på Trustpilot i forbindelse med et køb på internettet.

Siden entreprenøren Peter Mühlmann stiftede Trustpilot i 2007, har virksomheden oplevet en eksplosiv udvikling. Omsætningen steg med 80 pct. fra 2013 til 2014, og antallet af medarbejdere voksede med 87 pct. Trustpilots globale satsning har været medvirkende til succesen. I dag er Trustpilot blandt Europas førende webplatforme for brugeranmeldelser af virksomheder og serviceydelser, og Trustpilot er også ved at få fodfæste på det store og konkurrenceprægede amerikanske marked.

Virksomheden opererer i dag i mere end 65 lande, og platformen findes på 15 sprog. Trustpilot har globalt ca. 350 medarbejdere, hvoraf 214 er baseret i København, mens resten arbejder i London, New York og Melbourne.

Trustpilots massive ekspansion er i høj grad blevet drevet frem af kapitaltilførsler fra forskellige danske og udenlandske investorer. Trustpilot var med i Hovedstadens Acceleration-program i 2008 med henblik på kapitalrejsning og udvikling. Siden har platformen rejst 806 millioner kr. i kapital.

Trustpilot har ad flere omgange hentet investeringer fra venturefonde, som har været med til at finansiere nogle af de største teknologisucceser på det internationale marked.



Vækst i antal medarbejdere

50	→	470
2011		2015

### *Trustpilot*

- \* Webplatform og community for brugeranmeldelser
- \* Stiftet: 2007
- \* Antal medarbejdere (ultimo 2014): 350, heraf 214 i København
- \* Årsresultat før skat i 2014: -92.124

I 2011 fik webplatformen den første større investering på 25 millioner kr. fra de danske venturefonde SEED Capital og Northzone. I 2012 blev den internationale venturefond Index Ventures, der tidligere har investeret i succesfulde it-selskaber som Just-Eat og Skype, en del af ejerkredsen med en investering på 75 mio. kr. I december 2013 rejste Trustpilot yderligere 137 millioner kr., og DFJ, som tidligere har investeret i både Twitter og Skype, sluttede sig til kredsen af investorer.

Og i maj 2015 fik virksomheden sin hidtil største kapitaltilførsel – 504 millioner kr., som skal finansiere en målrettet satsning på det amerikanske marked. Hovedparten af midlerne kommer fra den engelske kapitalfond Vitruvian Partners, men også Trustpilots eksisterende investorer har bidraget.



# B o r n h o l m



## Vækstdrømme i udkanten

Bornholm er et eksempel på, hvordan man i et yderområde kan arbejde strategisk med erhvervsfremme og vækst: En vækststrategi må tage afsæt i særlige styrkepositioner, men også have øje for de særlige udfordringer, et yderområde har. Kompetenceløft, samarbejde og rammevilkår har en helt særlig betydning.

### Vision

I 2025 er Bornholm en CO<sub>2</sub>-neutral ø, hvor bæredygtig vækst er overskriften. Årtiers fraflytning er bremsset. Øen har en stærk produktions- og servicesektor, en blomstrende turistindustri, et stærkt internationalt fødevarerbrand og en robust iværksætterkultur.

### Et yderområde under pres

Bornholm bærer på en klassisk udkantsfortælling: Befolkningstallet er faldet i årtier, og ledighedstallene er blandt de højeste i landet. Se figur 1.

Traditionelt store erhverv som turisme og produktion har været præget af tilbagegang de seneste år. Eksempelvis er Bornholms andel af turistovernatninger faldet fra 4,6 til 2,8 pct. i perioden 1991-2012. Og i perioden 2009-2013 har øen tabt 19,6 pct. af sine industriarbejdspladser mod 12,3 pct. i hele Region Hovedstaden. Vækstindsatsen er også præget af Bornholms position som yderområde. Øen er langt væk fra programmer som Innovationsnetværk, Innovationsagenter, Videnpilot, Videnkupon, Gazelle Growth og Vækstfonden såvel som diverse forskningsprogrammer.

Øen gør i altovervejende grad brug af egne strukturfondsmidler og regionale udviklingsmidler.

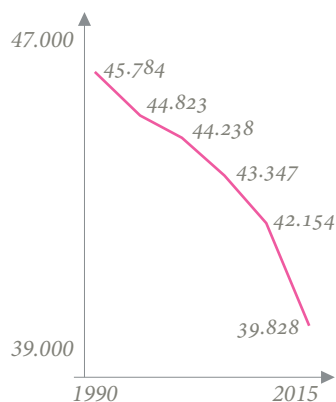
### Nye muligheder i sigte

Trods de mange advarselstegn er der også positive tendenser at spore.

Bornholm blev meget hårdt ramt af krisen, men har siden 2010 oplevet positive vækst-

## Affolkning af udkanten

FIGUR 1: Indbyggertal på Bornholm, 1990-2015



Befolkningstallet på Bornholm falder støt.

KILDE — Danmarks Statistik.

rater. Se figur 2. Med en overlevelseshæder på 80 pct. efter fem år er øen bedre end de fleste til at fostre levedygtige iværksættere: På landsplan må ca. 40 pct. af de nystartede virksomheder lukke og slukke inden for tre år. De bornholmske virksomheder er lige så vækstorienterede som virksomheder i det øvrige Danmark. Cirka 45 pct. af dem har ambitioner om en højere vækst end andre virksomheder i samme branche.

Bornholms størrelse og fysiske beliggenhed er heller ikke kun et minus. Det giver nogle særlige muligheder for at skabe samarbejde på tværs. I "det lille komplette samfund" er der ikke langt mellem de forskellige aktører i vækstens økosystem.

Under overskriften Bright Green Island har Bornholm i en årrække arbejdet på at blive et internationalt demonstratorium for fremtidens bæredygtige samfund. Strategien omfatter bl.a. en målsætning om at blive CO<sub>2</sub>-neutral i 2025, verdens første cradle-to-cradle-hotel "Green Solution House", der åbnede tidligere i år, samt en afprøvning af det intelligente elsystem "EcoGrid EU" i 2.000 husstande. Satsningen giver en samlet grøn platform for hele øens erhvervsliv.

På flere områder har øen styrkepositioner, som kan videreudvikles i de kommende år. I tre udvalgte brancher er målet en beskæftigelsesstigning på minimum 5 pct. Det er:

- \* Fødevarer
- \* Turisme
- \* Produktions- og servicevirksomheder

### Fokuseret erhvervsindsats

Strategien tager afsæt i Bornholms erhvervslivs tre særlige styrkepositioner: fødevarer, turisme samt produktion og service. Inden for hvert af disse områder er iværksætteri, innovation og klynger de primære virkemidler, som skal indfri vækstmålene for 2025. Derudover fokuserer strategien på at forbedre de tværgående rammevilkår, som er en forudsætning for vækst de kommende år.

### \* Iværksætteri og innovation

Vækstiværksættere er et centralt fokusområde i den regionale udviklingsindsats. Bornholmske iværksættere har stor appetit på at vokse, men det er ofte en udfordring at realisere ambitionerne, fordi de ikke har de nødvendige organisatoriske ressourcer – f.eks. medarbejdere med videregående uddannelser, professionelle bestyrelser og en nedskrevet forretningsplan. De udfordringer skal overvindes gennem en opskalering af kompetencer, rådgivning om vækstplaner, innovationspartnerskaber, iværksætterforløb og markedsføring af øen.

### \* Klynger og tværgående samarbejder

Den regionale vækstindsats skal styrke bornholmske virksomheder og branchers deltagelse i lokale, regionale og nationale netværk. Allerede i dag indgår bornholmske virksomheder og Bornholms Vækstforum i flere netværkssamarbejder, både inden for fødevarer og turisme. Der er stor tiltro til, at denne type samarbejde kan blive en vigtig vækstdriver. Bl.a. fremhæves det nye nationale samarbejdsinitiativ Dansk Kyst- og Naturturisme som afgørende for en styrkelse af Bornholms turisme.

Også Greater Copenhagen-samarbejdet med Hovedstaden, Sjælland og Skåne vurderes at skabe positive udviklingsmuligheder for Bornholm.

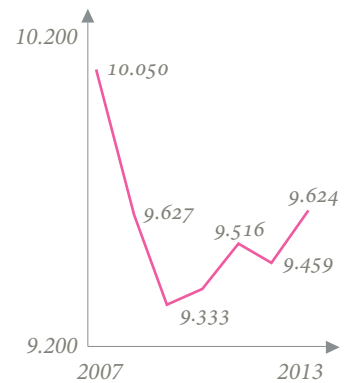
### \* Tværgående vækstindsats

Ud over den branchefokuserede indsats vil Vækstforum Bornholm investere i udvalgte tværgående væksthjælpere for at skabe en attraktiv ramme for vækst i virksomhederne.

- \* *Grøn innovation* skal bane vej for grønne produkter samt energi- og ressourceeffektiv produktion – i forlængelse af arbejdet med energistrategien "Bright Green Island".
- \* *Social inklusion* skal udvide arbejdsstyrken gennem socialøkonomiske virksomheder, uddannelsesforløb til unge med særlige udfordringer samt indslusningsforløb.
- \* *Forbedring af rammebetingelser* skal reducere eksisterende vækstbarrierer. Der er eksempelvis dårlig mobildækning og mangelfuld digital infrastruktur, ligesom transportmulighederne til og fra øen er relativt dyre og tidskrævende.

## Tilbagegang afløst af ny vækst

FIGUR 2: Realvækst i Bornholms BNP, mio. kr. (2010-priser)



Bornholm blev hårdt ramt af krisen, men siden 2010 er økonomien vokset.

KILDE — Danmarks Statistik.

Bornholm blev med strukturreformen i 2007 en del af Region Hovedstaden, men fik, som den eneste kommune i landet, sit eget vækstforum. Bornholms Vækstforum er dermed det eneste af de seks vækstfora, der udelukkende har fokus på at styrke erhvervsudviklingen i et decideret udkantsområde – i samspil med resten af regionen.

Øen står med en række af de samme store udfordringer, som man genfinder i andre yderområder. Men den har også formået at udnytte en række af de fordele, der også kan være forbundet med at være et lille samfund langt fra de store vækstcentre. Dermed kan Bornholm også være med til at inspirere de øvrige regioners arbejde med at sikre, at væksten ikke kun skabes i de største byer, men også spredes sig til yderområderne.

*Næste kapitel*  
**Region Sjælland**

*SIDE 64-73*



# Region Sjælland

## INDHOLD

* Vision 2025	65
* SWOT	66-67
* Strategi	68
* Interview og cases	69-72

## SIDE

## NOGLETAL



Indbyggere: **819.385**



Regionalt BNP i 2013: **191.283 mio. kr.**



BNP pr. indbygger: **234.300 kr.**



Gns. årlig realvækst 2007-13: **-1,5 pct.**



Vækst i 2013: **-0,2 pct.**

## STYRKEOMRÅDER



Fødevarer



Bygge og anlæg



Logistik og transport



Biøkonomi



INTERVIEW  
KIM OVE OLSEN  
Side 69



CASE  
CP KELCO  
Side 71

CASE  
RASK EL SERVICE  
Side 72



# VISION 2025

## Stærke industrisymbioser og 10 års anlægsboom

*I 2025 er Region Sjælland en central transportkorridor, en innovationshub for bygge- og anlægssektoren og et showroom for industrisymbioser og bioøkonomi – ikke blot i Danmark, men internationalt.*



Region Sjælland har allerede i dag unikke styrkepositioner inden for flere områder. Regionen har en stor bygge- og anlægssektor, der i de kommende år vil nyde godt af infrastruktur-investeringer på over 140 mia. kr. i udbygning af motorveje, jernbaner og den faste forbindelse over Femern Bælt.

Det vil yderligere styrke logistik- og transportbranchen, der i forvejen nyder godt af nærheden til Hovedstaden. Regionen huser også førende virksomheder inden for bioteknologisk produktion, der nyder godt af en stærk fødevarersektor.



Efter 10 års investeringer i regionens infrastruktur, med Femern-forbindelsen som fyrtårnet, er Region Sjælland i 2025 blevet stedet, hvor Danmark udvikler, producerer og eksporterer internationalt førende anlægs løsninger.

De enorme anlægsinvesteringer har åbnet døren til en ny vækstera. Byggeriet har banet vej for nye produkter og services hos virksomhederne og medført en massiv opgradering af regionale og nationale forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Der er etableret en stærk klynge og et internationalt brand, som regionens bygge- og anlægsvirksomheder nu tager med sig ud på det globale marked.



Femern-projektet har ikke blot skabt vækst i byggebranchen. Ikke mindst regionens stærke transportsektor nyder godt af at være koblet op på det europæiske motorvejsnet. Der er også kommet gang i hjulene inden for handel, service og turisme.



Regionen har også skabt positiv vækst på en ambitiøs og innovativ satsning på industrisymbioser. Forbilledet er Kalundborg Symbiosis, hvor virksomheder som Novo Nordisk, Novozymes, Gyproc, DONG Energy og Statoil udnytter og genanvender hinandens ressourcer, energi og materialer. I 2025 indgår mere end 250 virksomheder i et netværk mellem industri, landbrug og myndigheder, som udgør et levende laboratorium og showroom for genanvendelse. Regionens virksomheder høster international anerkendelse som ressourceeffektive frontløbere.

Fokuserede erhvervs satsninger har givet positive væksttal. Væksten sker ikke kun i byerne tæt på København – hele regionen er blevet en integreret del af “Greater Copenhagen”. Den private beskæftigelse nærmer sig 250.000, mod 188.000 i 2015.

Stærke partnerskaber og klynger inden for regionens erhvervsmæssige styrkepositioner har givet virksomhederne en løftestang til at bevæge sig ud på det globale marked. Andelen af eksportvirksomheder er vokset fra 8,5 pct. i 2013 til op mod 15 pct. i 2025.

Regionen er blevet et mere attraktivt sted at uddanne sig, arbejde og drive virksomhed. Det har også vendt befolkningsudviklingen, så flere nu bosætter sig i regionen, efter mange års stagnerende befolkningstal.

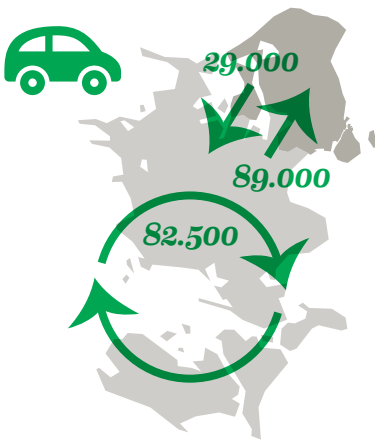
# SWOT

## Fast forbindelse kan blive varig vækstskaber

Region Sjælland er voldsomt udfordret på flere parametre: Negativ vækst, dalende indbyggertal og tab af arbejdspladser. Men Femern-byggeriet og en unik placering tæt på Hovedstaden åbner nye muligheder.

### Stærk sammenhæng med Hovedstaden

FIGUR 1: Pendling i Region Sjælland og Region Hovedstaden



KILDE — Demografi, Bosættelse, Mobilitet & Uddannelse i Region Sjælland - Hovedrapport, 2014.

## Styrker

Hver morgen drager knap 89.000 af Region Sjællands indbyggere – hver fjerde af de beskæftigede – på arbejde i Hovedstaden. Se figur 1.

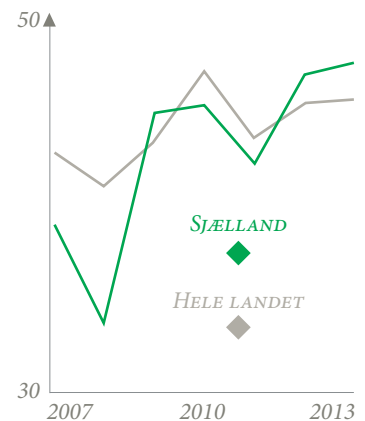
Samtidig pendler omkring 29.000 personer den anden vej. Nærheden til København giver de sjællandske virksomheder adgang til arbejdskraft, der kan være svær at finde blandt regionens egne borgere: 29 pct. af de medarbejdere i Region Sjælland, der har en lang videregående uddannelse, pendler fra København.

Regionens uddannelsesmæssige styrkeposition er de faglærte. 38 pct. af befolkningen har en erhvervsuddannelse, mens det eksempelvis kun er hver fjerde i Region Hovedstaden.

Regionen oplever også en styrket innovationskultur. Andelen af innovative virksomheder er vokset fra 39,1 pct. i 2007 til 47,7 pct. i 2013. Den andel overgås kun af Region Hovedstaden. Se figur 2.

### Stor stigning i innovative virksomheder

FIGUR 2: Andel innovative virksomheder, pct.



KILDE — Danmarks Statistik, 2015.

### Regionen taber arbejdspladser

FIGUR 3: Udvikling i antal arbejdspladser 2006-2014, pct.



KILDE — Ajour, 2015.

## Svagheder

Den økonomiske krise hænger fortsat som en sky over Sjælland, der kæmper med at få gang i væksthjulene.

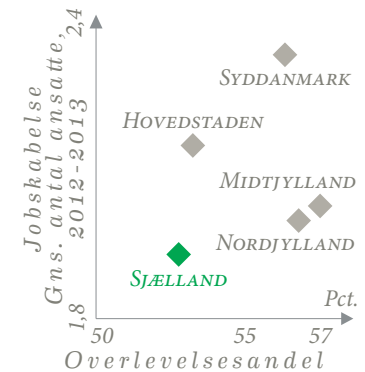
En af de væsentligste udfordringer er jobskabelse. Fra 2006 til 2014 har regionen mistet 6,2 pct. af sine arbejdspladser. Se figur 3.

Produktivitetsudviklingen ligger også i bund. Region Sjælland havde således en produktivitetsvækst på bare 0,1 pct. i perioden 2000-2008 og 0,3 pct. i 2008-2013.

Sjælland har også et problem med at få sine virksomheder til at vokse og skabe job. Kun 52 pct. af de nystartede virksomheder eksisterer efter 5 år, og på det tidspunkt har de skabt under 2 arbejdspladser i gennemsnit. Begge tal er de laveste blandt regionerne. Se figur 4.

### Iværksættere skaber ikke vækst

FIGUR 4: Jobskabelse og overlevelsesandel for iværksættere efter fem år



KILDE — KONTUR - Kommunale nøgletal for udvikling i Region Syddanmark, 2014.

## Bygge- og anlægsprojekter vil skabe job

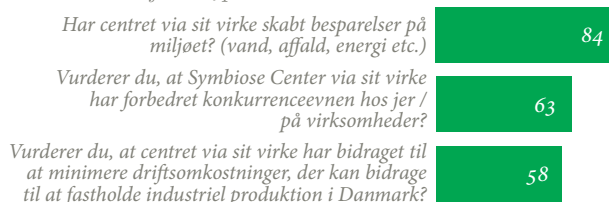
FIGUR 5: Forventet direkte beskæftigelseeffekt af planlagte bygge- og anlægsprojekter øst for Storebælt

2014	2015	2016	2017	2018	2019
1.500	2.000	3.000	3.800	4.000	4.200
2020	2021	2022	2023	2024	I ALT
3.900	2.500	2.100	1.900	800	29.800

KILDE — Arbejdsmarkedsmæssige konsekvenser af offentlige infrastrukturprojekter på Sjælland, Cowi, 2015.

## Industri-symbiosen styrker virksomhederne

FIGUR 6: Andel ja-svar, pct.



KILDE — Regionalt Symbiose Center, EVALUERINGSRAPPORT, 2014.

# Muligheder

De kommende års store bygge- og anlægsinvesteringer skaber unikke vækstmuligheder for Region Sjælland. Byggeriet af de nye supersygehuse, udbygning af motorveje og jernbaner og ikke mindst Femern-forbindelsen forventes i perioden 2014-2024 at skabe i alt omkring 29.800 årsværk i direkte beskæftigelse. Se figur 5.

Ud over at skabe flere arbejdspladser i selve anlægs- og byggebranchen, forventes en positiv afledt jobeffekt for brancher som handel, transport og service. De kommende års bygge- og anlægsinvesteringer forventes således frem mod 2024 samlet set at give 28.200 flere job inden for andre private tjenesteydelser.

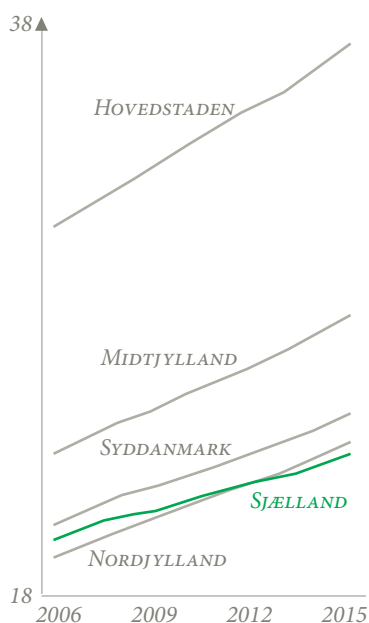
Handel og transport står stærkt i regionen. Transport er et af de erhvervsområder, der i Region Sjælland har oplevet betydelig vækst og øget beskæftigelse siden 2010.

Regionen har også muligheder for at kapitalisere på den viden og innovation, som den har oparbejdet inden for symbiose og genanvendelse. Det Regionale Symbiosecenter, som i 2011 blev afløst af det nye initiativ Dansk Symbiosecenter, har skabt en række positive resultater for regionens virksomheder. Se figur 6. Det har igen forbedret konkurrenceevnen, nedbragt driftsomkostningerne og derigennem været med til at fastholde industriel produktion i området.

# Trusler

## Sjælland har laveste niveau af højtuddannede

FIGUR 7: Andel af befolkningen med en videregående uddannelse, pct.



KILDE — Danmarks Statistik, 2015.

Den helt store væksttrussel for Region Sjælland er, at den stort anlagte Femern-forbindelse ikke bliver en realitet.

Mangel på højtuddannede kan spænde ben for Region Sjællands vækstmuligheder. Det er den region, hvor de videregående uddannelsesinstitutioner optager færrest personer, og hvor den laveste andel af befolkningen har en videregående uddannelse. Se figur 7.

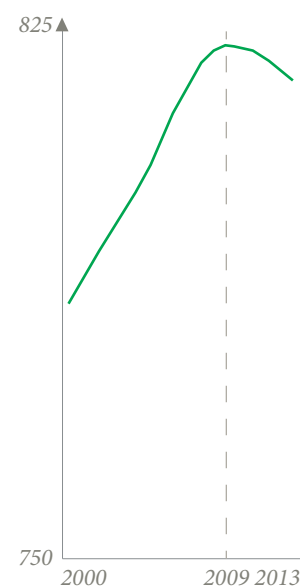
Særligt inden for byggeri og anlæg kan efterspørgslen på kvalificeret arbejdskraft blive en væksthæmmer. En prognose viser, at Region Sjælland i 2020 vil mangle 1.741 faglærte inden for bygge- og anlægssektoren, 1.327 med en mellemlang teknisk videregående uddannelse og 1.182 med en humanistisk lang videregående uddannelse.

En faktor, som også spiller ind, er regionens faldende indbyggertal. Der var en nettotilvækst frem til 2005, men nu går det den modsatte vej. Især børnefamilier og unge fraflytter regionen. Se figur 8.

Mangel på internationalt udsyn og internationalisering i det regionale erhvervsliv er også et risikomoment. Virksomhederne har en markant lavere eksportandel end de øvrige regioner. Af den samlede danske vareeksport tegner Sjælland sig kun for 5 pct. Og i 2013 var det kun 8,5 pct. af de sjællandske virksomheder, som eksporterede til udlandet.

## Flere flytter væk

FIGUR 8: Befolkningsudvikling, Region Sjælland, 1.000 personer.



KILDE — Demografi, bosætning, mobilitet & uddannelse i Region Sjælland, 2014.

# STRATEGI

## Det offentlige som løftestang

Region Sjællands vækst- og udviklingsstrategi er bygget op om en erhvervsindsats, hvor den offentlige sektor udgør en væsentlig katalysator for vækst og udvikling i regionen – både som udvikler, investor og kunde. Den regionale vækstindsats fokuserer i høj grad på at styrke regionens position som del af “Greater Copenhagen” og ruste erhvervslivet til det forventede væksteventyr, der skydes i gang, når Femern-byggeriet begynder.



### Fokuseret erhvervsudvikling

Strategien fokuserer på fire udvalgte brancher: Fødevarer, bygge/anlæg, logistik/transport samt bioøkonomi. Inden for hvert af de fire områder

ligger fokus især på at udløse og understøtte vækstpotalet i regionens små og mellemstore virksomheder. Vækst drivere som ressourceeffektivitet, eksport, iværksætteri, innovation og tværregionalt samarbejde skal indfri vækstpotalet på tværs af brancher.



### Det offentlige som katalysator

Den offentlige sektors rolle er en gennemgående ledetråd i den sjællandske strategi, både når det gælder innovation, markedsmodning og

kommercialisering. De kommende år vil regionen arbejde for at skabe klare og fokuserede rammer for offentlig-privat innovation (OPI) og offentlig-privat samarbejde (OPS) for at styrke innovationen i virksomhederne. Regionen vil blandt andet stille testfaciliteter til rådighed for private aktører, der ønsker at være med i OPI-forløb, og være en drivkraft for at overføre viden mellem forsknings- og uddannelsesinstitutioner og de små og mellemstore virksomheder i regionen.



### Kompetenceudvikling

Skal de sjællandske virksomheder kunne øge deres eksport, innovation og vækst, har de brug for adgang til kvalificeret arbejdskraft. Derfor vil

Vækstforum Sjælland arbejde for et generelt kompetenceløfte koblet til virksomhedernes behov.

Dette skal ske i et tæt samarbejde mellem blandt andet uddannelsesinstitutioner, jobcentre og virksomheder. I forhold til bygge- og anlægsbranchen vil regionen blandt andet tilbyde virksomhederne at deltage i kompetenceudviklingsforløb, så de kan blive mere internationalt orienterede og bedre i stand til at byde på underleverancer til de store byggekonsortier.



### Attraktivitet

Målet om at blive en attraktiv region for både virksomheder, borgere og turister fylder meget i strategien. Et væsentligt fokus i dette er at arbejde

for, at regionen bliver en væsentlig og integreret del af “Greater Copenhagen”. Regionen vil bl.a. bidrage til en samlet international markedsføring på tværs af Region Hovedstaden og Region Sjælland samt motivere virksomhederne til at indgå i interregionale samarbejder.

Udvikling af regionens yderområder skal bl.a. ske gennem et fokus på industri, turisme og symbioser. Bedre fysisk og digital infrastruktur samt tværregionale turist-samarbejder skal være med til at drive væksten frem.



Kim Ove Olsen, direktør, CAPNOVA

*“Det offentlige kan og skal være en væsentlig partner i at drive vækst.”*

**\* Hvad betyder et godt regionalt vækstmiljø for dig?**

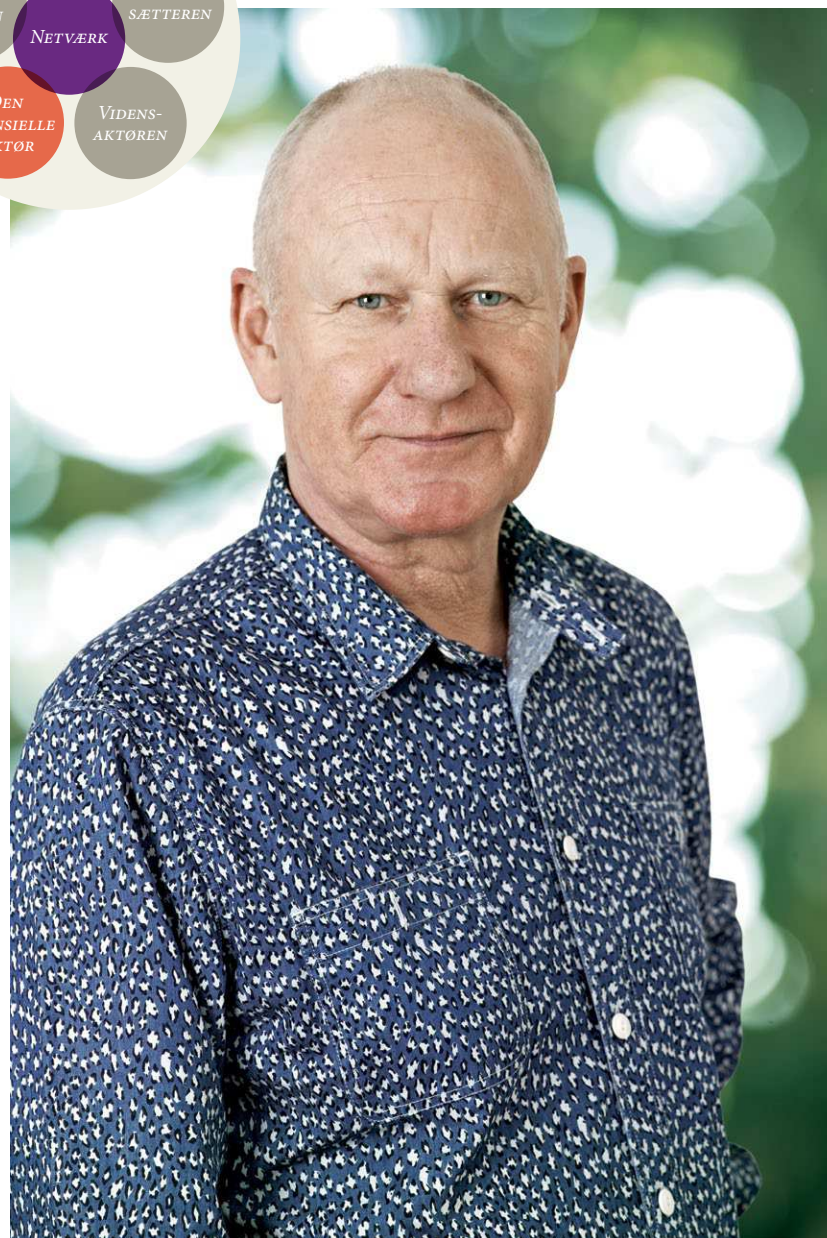
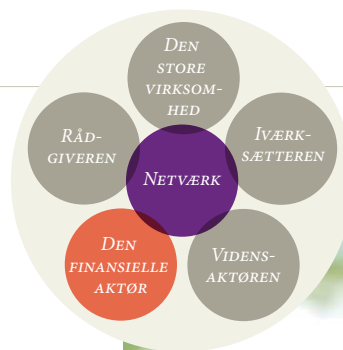
Det gode vækstmiljø er et økosystem, hvor initiativer og aktører indgår i en sammenhængende struktur, hvor de understøtter hinanden. Der skal tænkes i sammenhæng og fokus, når det gælder virkemidler og indsatsområder. Hermed bliver effekten og de vækstmæssige muligheder størst.

**\* Hvad ser du som de væsentligste vækstdrivere i et godt regionalt vækstmiljø?**

Den væsentligste vækstdriver er de store etablerede virksomheder. De har den nødvendige knowhow, de har identificeret problemerne og kan være en afgørende drivkraft for udvikling og innovation. Der kommer ikke meget vækst ud af at fokusere for meget på de små iværksættere – der skal fokuseres på at skabe et miljø, hvor de store virksomheder er drivkraften. Det vil de små virksomheder også på sigt nyde godt af.

Der hvor Region Sjælland oplever størst vækstpotentiale lige nu, er netop i de projekter, hvor de store virksomheder er gået med. Et konkret eksempel er initiativet Biopro, hvor nogle af de største virksomheder som Novo Nordisk, Chr. Hansen, CP Kelco og Novozymes er gået sammen med forskningsverdenen om at løse nogle af bioteknologiens produktionsudfordringer. Det får de selv værdi ud af. Men der fødes også en række nye virksomheder og vækstiværksættere af initiativet.

En anden driver er partnerskaber – eller hvad man kan kalde 'den gode alliancemodel'. Det giver pote, når det lykkes at finde en god formel for projektsamarbejde, hvor virksomheder, offentlige myndigheder og institutioner går sammen, udnytter hinandens kompetencer og driver udviklingen sammen. Når det lykkes, er der basis for vækst.



**\* Hvordan vil du definere din egen rolle i det regionale vækstmiljø, du er en del af?**

CAPNOVA er økosystemets finansielle partner i krydsfeltet mellem politik og økonomi. I kraft af, hvor vi henter nogle af vores bevillinger, tjener vi på én gang politiske interesser og har en vis kommerciel frihed. Som aktieselskab skal vi tjene penge – ellers er vi ikke på landkortet om nogle år.

Vi skal have rollen som den risikovillige kapitalpartner, der kan udfylde hullerne fra idé til kommercialisering. Fra den gode idé er der typisk langt til, at bankerne går ind og yder finansiering. Der er flere huller i kommercialiseringsprocessen, hvor der er brug for kapital til at udvikle og forfine ideen. Det er her, vi kommer ind.

Vi har legitimiteten til at løbe risikoen, hvor ikke alt skal lykkes. Derfor har vi også en dødsrate på 50 pct. efter to-tre år på de projekter, vi investerer i. Det er der ikke mange banker, som ville gå med til.

**\* Hvilken rolle spiller den offentlige sektor****i forhold til at understøtte det regionale vækstmiljø?**

Det offentlige kan og skal være en væsentlig partner i at drive vækst.

De er en primær facilitator for samarbejder, forskning og udvikling – og er også en vigtig økonomisk partner, som kan være med til at skabe et godt fundament for vækst. Det offentlige har eksempelvis helt unikke muligheder for at være medudvikler gennem deres indkøbspolitik. Her kunne de være langt mere fokuserede på at teste og afprøve nye produkter og dermed åbne døren for nye vækstmuligheder.

Det offentlige har for mig at se en stor rolle i at drive demonstrationsprojekter frem – nye laboratorier og forsøgsfabrikker. Der ligger et stort internationalt vækstpotentiale, hvis vi kan fremdyrke flere gode eksempler a la Biopro eller Mårbjerg-projektet.

**\* Hvis du var erhvervsudviklingschef i regionen, hvad ville så være det første, du gjorde for at styrke de regionale vækstvilkår?**

Jeg ville først og fremmest lukke alt det, der ikke virker – og rydde ud i antallet af småprojekter og den brede erhvervsudviklingsstøtte. Jeg ville sikre en langt mere fokuseret indsats end i dag. Vi har en lang række rammeinstitutioner, som ikke genererer nok værdi, når det kommer til vækstskabelse. Vi skal sende pengene derhen, hvor det reelt virker, og hvor der skabes reel vækst.

Derudover ville jeg gå i brechen for at styrke offentlig-private partnerskaber og satse på store alliancer. Det vil kræve, at man udvikler de gode modeller, som kan bane vej for flere af denne type samarbejder. Det er helt afgørende for at skabe vækst, at vi bliver bedre til

**KIM OVE OLSEN**

*Født 1953. Sidder for bordenden i investeringsfonden CAPNOVA (tidligere CAT og Østjysk Innovation), som investerer regionale midler og EU-udviklingsmidler i mindre virksomheder med vækstpotentiale. CAPNOVAs investeringsportefølje tæller mere end 100 virksomheder.*

*Som direktør for CAPNOVA er Olsen både risikovillig investor, der kan sætte skub i kommercialiseringen af innovative iværksættere, og drivkraft for yderligere kapitaltilførsel og fundraising.*

*Et primært fokus i Kim Ove Olsens arbejde er at styrke det sjællandske vækstlag – bl.a. gennem den regionale*

*investeringsfond CAPNOVA Invest Zealand, som CAPNOVA administrerer. Et af flagskibene er biotek-alliancen Biopro, hvor Kim Ove Olsen i dag er bestyrelsesmedlem. Initiativet samler de førende kompetencer fra universiteter og virksomheder og skal være arnested for udvikling af næste generation af bioteknologisk produktion.*

*Kim Ove Olsen sidder desuden i Roskilde Festivals koncerntestyrelse, er bestyrelsesformand i Roskilde Kulturservice, medlem af Region Sjællands innovationseksperterpanel, formand for Danmarks Rockmuseum og medlem af bestyrelsen for bl.a. Copenhagen Entertainment og Spilzonen.*

dette. Og jeg ville sørge for, at samarbejderne ikke kun drives frem af det offentlige, men tager afsæt i de private virksomheders behov. Det er forudsætningen for, at de engagerer sig, og at der kommer vækst ud af det.

**\* Hvis du var vækst- og erhvervsminister, hvad ville så være det første, du gjorde for at styrke de nationale vækstvilkår?**

Det, der ligger ligefor, er at sørge for bedre vækstvilkår i form af lavere skat på arbejde og mindre bureaukrati. Men når jeg taler med udenlandske virksomheder, peger de netop på en højproduktiv arbejdskraft og et velfungerende offentligt system som nogle af Danmarks styrker.

Det svære er at ændre hele vores kultur for samarbejde. Der ligger et kæmpe potentiale i at blive bedre til at arbejde på kryds og tværs – at forskere og virksomheder indgår i stærke alliancer, og at vi får integreret forskningen med virksomhedernes behov.

Og så ville jeg gøre noget ved den kompetenceudfordring, som hele landet og særlig yderområderne oplever i dag. Der er ikke nok kvalificeret arbejdskraft – vi mangler i høj grad specialiserede faglærte. Det bliver et kæmpeproblem for væksten de kommende år.

Yderligere et punkt, som er vigtigt, når man sidder med ansvaret for Danmarks vækst, er at favne regionernes forskellighed. Vi sidder med forskellige udfordringer og har brug for forskellige initiativer i forhold til at skabe vækst.



CP Kelco:

## Affaldscocktail giver grøn vækst i Solrød

**FO** I den lille østjællandske by Lille Skensved ligger en fabrik, hvor amerikanskejede CP Kelco udvinder pektin af tørrede citruskaller. Efterfølgende har citruskallerne indtil for nylig været brugt til kvægfoder. Men nu skal restproduktet bruges til at skabe grøn energi på Solrød Biogasanlæg.

Anlægget slog 3. august i år dørene op for produktionen af grøn energi. Biogasanlægget vil i Solrød Kommune forsyne omkring 1.700 husstande med varme og omkring 3.800 husstande med grøn el.

Konceptet er klassisk win-win: CP Kelco får mulighed for at afsætte sine restprodukter på en måde, der både er mere økonomisk rentabel og miljørigtig. Solrød Kommune får et væsentligt instrument til at nedbringe sit CO<sub>2</sub>-udslip. Estimer viser, at anlægget vil kunne reducere udledningen af drivhusgasser i Solrød Kommune med 40.000 ton årligt. Det bringer kommunen halvvejs mod målet om at reducere CO<sub>2</sub>-udslippet med 2 pct. om året frem mod 2025. Også udledningen af fosfor og kvælstof nedbringes markant.

Biogasanlægget er resultatet af et ambitiøst offentlig-privat partnerskab mellem CP Kelco og Solrød Kommune, VEKS, Chr. Hansen, Roskilde Universitet, Bigadan og landbrugssektoren. Det blev etableret tilbage i 2011 ud fra ambitionen om at skabe grøn vækst ved at udnytte virksomhedernes restprodukter.

Restprodukterne fra CP Kelco udgør godt halvdelen af en samlet "affaldscocktail", der også omfatter gylle fra regionens mange svineproducenter, eluat fra Chr. Hansen og tang fra Køge Bugt og Solrød Strand. Anlægget er det første af sin slags i Danmark.

Gevinsterne handler ikke kun om miljøforbedringer. Anlægget er også en potentiel vækstcase. Det har kostet 105 millioner kr. at etablere det, mens de årlige indtægter fra salg af varme og el forventes at ligge på 23 millioner kr. Anlægget vil give varig beskæftigelse til 3-4 medarbejdere.



Omsætning,  
mio. kr.

21,6 → 28,3  
2010                      2014

CP Kelco

\* Producent af pektin, som anvendes til forbedring af tekstur og konsistens i fødevarer og farmaceutiske produkter

\* Antal ansatte i Danmark: ca. 360

\* Resultat før skat i 2014: 4 millioner kr.

## Rask El Service: Partnerskab med konkurrenterne



Rask El Service ApS er siden 1998 vokset fra 3 medarbejdere til knap 50. De sidste fem år er omsætningen øget fra 20 til 30 millioner kr.

Men elektriker virksomheden i Holeby er stadig en lille fisk, der har svært ved at byde ind på store el-opgaver i forbindelse store infrastrukturprojekter – ikke mindst den kommende Femern-forbindelse.

Ud fra den erkendelse tog virksomheden i 2009 initiativ til det fælles elkonsortium Lolland-Falster Technical Contractors ApS (LFTC) i samarbejde med to andre lokale el-selskaber.

Til daglig konkurrerer Rask El Service, Aktiv EL A/S og Enelco ApS om de lokale opgaver på Lolland og Falster. Men udsigten til, at de mange Femern-ordrer ville gå til udenlandske firmaer, fik de tre virksomheder til at danne fælles front. I kraft af samarbejdet kan LFTC stille med 150 mand. Det gør konsortiet relevant i forhold til større arbejdsopgaver, som virksomhederne ikke ville kunne løfte hver især.

Den muskelmasse, de tre virksomheder tilsammen kan præstere, har allerede givet konkrete ordrer, som også har forberedt dem på fremtidige Femern-opgaver. LFTC har bl.a. stået for el-arbejdet på en københavnsk skole og udført opgaver på Gedser Havn. Begge projekter har haft en værdi af 5 millioner kr. og bevist, at et el-konsortium på Lolland-Falster giver rigtig god mening.

Også på andre områder er Rask El ved at forberede sig på Femern-byggeriet. For at sikre sig de stærkeste mulige kompetencer har virksomheden således involveret sig i en dansk-tysk lærlingeordning: Danske lærlinge kommer på "udvekslingsophold" i el-firmaer i bl.a. Lübeck, mens Rask El tilsvarende modtager tyske lærlinge. Det skal gøre jorden for fremtidige samarbejder på tværs af landegrænsen.

I støbeskeen er også et nyt projekt, Euro Electric Workers, som skal sikre kvalificerede medarbejdere til fremtidens store arbejdsopgaver. Ideen udspringer fra det eksisterende vikarbureau Euro Workers, som Rask Els direktør, Søren Rask, er medejer af. Euro Electric Workers vil specialisere sig i at finde el-professionelle til danske virksomheder i hele Europa, så der aldrig skal mangle hænder til at løfte fremtidige arbejdsopgaver.



Omsætning, mio. kr.  
17,2 2010 → ca. 30 2015

**Rask El Service**  
\* El-installatør  
\* Antal ansatte, 2015: 48  
\* Resultat før skat i 2015: 864.000 kr.



*Neste kapitel*  
***Anbefalinger***

*SIDE 74-76*

# 9

## Sådan bliver Danmark en scaleup-økonomi

Regeringens mål om at skabe vækst i hele Danmark er grundlæggende i god overensstemmelse med den nødvendige omstilling af dansk økonomi til det nye globale "scaleup-paradigme" for vækstskebelse. Analyserne på de foregående sider viser, at der er store vækstpotehtialer overalt i Danmark, og at de styrkeområder, som de regionale vækstfora allerede har identificeret, udgør et godt fundament for den fremadrettede indsats. Analyserne afslører imidlertid også, at der er en række barrierer, der skal overvindes, hvis Danmark skal forvandles fra en startup- til en scaleup-økonomi. Bl.a. er det afgørende at udvikle økosystemerne omkring de regionale styrkeområder. Nedenfor præsenteres en række anbefalinger til, hvordan vækstindsatsen kan adressere fem af de vigtigste udfordringer. Anbefalingerne tager afsæt i litteraturstudier samt interview med udvalgte, internationale eksperter og nøglepersoner inden for Danmarks regionale vækstudvikling.

### ANBEFALINGER

#### Udfordring 1

## Vi har for få vækstvirksomheder

Danmark er blandt de nationer i verden, der skaber flest opstartsvirksomheder pr. indbygger. Men når det gælder om at få dem til at vokse og for alvor skabe job, ligger vi under OECD-gennemsnittet og langt efter lande som USA.

#### Anbefalinger

\* **FOKUSER PÅ HØJVÆKSTVIRKSOMHEDER.** Scaleups rummer et enormt potentiale for Danmarks vækst og konkurrenceevne. Men de fylder ikke meget i den danske vækst- og erhvervsudviklingsindsats, der primært er lagt an på iværksætteri og på inkrementel vækst i den store underskov af smv'er. Det anbefales at udarbejde en fokuseret vækstplan og -indsats målrettet mod danske scaleups. Med inspiration fra det britiske *Scale-up Institute* kan det overvejes at ud-

pege en decideret "scaleup-minister", så satsningen bliver forankret centralt i regeringens vækstindsats.

\* **TILPAS INDSATSEN TIL VIRKSOMHEDERNES UDVIKLINGSFORLØB.** Virksomheder har forskellige behov, alt efter hvor langt de er i deres vækstforløb. En virksomhed, der står foran at vokse fra 30 til 300 ansatte, har væsentligt andre behov for rådgivning, sparring og støtte end en virksom-

hed på 10 ansatte, der står foran at skulle introducere sit produkt i Tyskland. Der skal være en klar plan for, hvordan vækstindsatsen kan støtte virksomhederne i deres forskellige faser – fra opstart, over innovation, til opskalering. Den kan f.eks. tage afsæt i de nuværende acceleratorprogrammer og fokusere på, hvordan man bedst “opsamler” virksomhederne efter den tidlige indsats.

\* **GØR BORN GLOBAL TIL EN FORUDSÆTNING.** Der skal i højere grad fokuseres på at gøre iværksættere globale i deres dna. Scaleups fødes ikke på det danske marked alene. Der er brug for flere økonomiske incitamenter for startup-virksomheder, der vover sig ud på det globale marked. Dertil bør Udenrigsministeriet aktivt inddrage scaleups i handelsfremstød. Det engelske *Scale-up Institute* anbefaler en

minimumskvote for andelen af scaleup-virksomheder, der inddrages i handelsfremstød.

\* **VÆKST SKAL HONORERES.** Der er generelt for få incitamenter til at løbe den ekstra kilometer, tage de chancer og foretage de risikable investeringer, der kræves for at få en virksomhed ind i et højvækstforløb. Der bør skabes økonomiske incitamenter, som honorerer scaleup-iværksættere – eksempelvis lavere avancebeskatning, lavere iværksætterskat og ændring af havelågebeskatning. Samtidig er det vigtigt at anerkende og fejre vækstsucceser. Succes avler succes. Positiv opmærksomhed og fremhævelse af vækstsucceser bør bruges aktivt i vækstindsatsen for at inspirere andre iværksættere til at stræbe efter at komme ind i højvækstforløb.

## Udfordring 2

# Vi udnytter ikke det regionale vækstpotentiale

*Flere regioner balancerer på kanten af nulvækst. Væksten koncentrerer sig i de største byer, mens mindre byer og landområder trues af affolkning og tilbagegang. Det risikerer at skabe et delt Danmark, der ikke hænger sammen geografisk, økonomisk og værdimæssigt.*

## Anbefalinger

\* **REGIONALISER VÆKSTINDSATSEN.** Hvis de lokale vækstmuligheder skal udnyttes, er der brug for at forankre en større del af Danmarks fremadrettede vækstsatsning regionalt. Fokus bør være på at identificere og udnytte regionale styrkepositioner. Den udvikling er allerede godt i gang i kraft af de seks regionale vækstfora. Men indsatsen bør i endnu højere grad fokuseres på udvikling og understøttelse af scaleup-virksomheder inden for de regionale styrkeområder.

\* **FØLG HØJVÆKSTVIRKSOMHEDERNE.** Der er brug for mere systematiske data om vækstiværksætterne og virksomhederne med det største vækstpotentiale: Hvem er de, hvordan virker støtten til dem, og hvilket bidrag yder de til dansk økonomi? Også her kan Storbritanniens *Scale-up Institute* være forbillede: Hvert regionalt vækstmiljø bliver her pålagt at identificere de 50 regionale scaleups, som har størst vækstpotentiale – og overvåge deres udvikling. Det er oplagt, at de danske regioner hver især følger de 50 virksomheder med størst vækstpotentiale i deres område. En relevant

målestok for den regionale vækstindsats kunne være, i hvilket omfang disse scaleup-virksomheder øger omsætningen og antallet af ansatte.

\* **INTEGRER YDEROMRÅDERNE.** De regionale indsats- og styrkeområder bør favne hele regionen og ikke kun byområderne. Både nationale, regionale og kommunale strategier bør f.eks. sikre, at også virksomheder uden for bygrænserne har adgang til kvalificeret arbejdskraft og viden. Derudover skal den fysiske og digitale infrastruktur udbygges i yderområderne. Gode veje, effektiv kollektiv trafik og effektivt bredbånd er en grundforudsætning for vækst.

\* **BRUG DE STORE VIRKSOMHEDER AKTIVT.** Store virksomheder er en væsentlig drivkraft for klynger og nye scaleups. De kender markedet, de kender mulighederne, og de har kapital og andre ressourcer, der kan bidrage til nye innovationer og tiltag. Udviklingsprojekter, hvor de store virksomheder er motor, kan åbne døren for nye vækstiværksættere.



## ANBEFALINGER

### Udfordring 3

# Vi mangler kompetent arbejdskraft

*I samtlige regioner er adgang til kvalificeret arbejdskraft en udfordring for det lokale erhvervsliv. Det blokerer for at få virksomheder ind i højvækstforløb og gå ind på nye eksportmarkeder.*

### Anbefalinger

**\* VÆR OPMÆRKSOM PÅ SCALEUP-VIRKSOMHEDERNES BEHOV.**

Det er helt centralt, at regionale forsknings- og uddannelsesinstitutioner matcher regionens scaleup-virksomheders behov for viden og arbejdskraft. I Storbritannien anbefaler man konkret, at skoler, gymnasier og universiteter forpligtes til at tilpasse deres tilbud til scaleup-virksomhederne og skabe kendskab til disse virksomheder blandt elever og studerende. En tilsvarende model bør overvejes i Danmarks regionale vækstindsats.

**\* GØR DET NEMMERE AT IMPORTERE ARBEJDSKRAFT.**

Der er brug for flere udlændinge i danske virksomheder – både for at dække hullerne i arbejdskraftefterspørgslen og for at sikre virksomhedernes globale profil og internationale kompetencer. Det er i dag besværligt og tungt for danske virksomheder – særligt de små og de nye – at få udenlandsk arbejdskraft. Den engelske scaleup-strategi omfatter et

scaleup-visum, som muliggør, at udlændinge inden for to uger kan begynde at arbejde i udvalgte virksomheder med stort vækstpotentiale. Disse udenlandske arbejdstagere kan bidrage til at udvide distributionen af lokale scaleup-virksomheders eksisterende produkter til udenlandske markeder og hjælpe de lokale scaleups til at introducere nye produkter og tjenester på eksportmarkederne.

**\* GØR DE FAGLIGE UDDANNELSER TIL HØJSTATUS.**

Der er brug for kvalificerede maskinmestre, plastmagere, elektrikere og andre faglærte. Og der er brug for, at samfundet anerkender, at faglærte med denne type uddannelser er helt afgørende for vores vækst. De skal op i uddannelseshierarkiet. Overskuddet af ufaglærte skal veksles til en omfattende og fokuseret efteruddannelsesstrategi, som tager afsæt i, hvad virksomhederne efterspørger. Processen er i gang, men den skal speedes op, og der skal formuleres klare resultatmål.

### Udfordring 4

# Vi mangler risikovillig kapital

*Det regionale investeringsmiljø i Danmark halter efter stærke regionale økosystemer som Berlin, London og ikke mindst Silicon Valley. Derfor flytter mange danske vækstiværksættere til udlandet, når de for alvor får behov for vækstkapital.*

### Anbefalinger

**\* GØR DANSKE SCALEUPS TIL ET ATTRAKTIVT INVESTERINGSOBJEKT.**

Det skal gøres nemmere og mere attraktivt at investere i danske scaleups for *business angels*, venturefonde, pensionskasser og private. Der er bl.a. brug for at kigge på beskatning af iværksætterinvesteringer og udvikle nye finansieringsmodeller, eksempelvis *matching funds*, hvor private investeringer udløser offentlige investeringer på tilsvarende niveau.

**\* BELØN DEN RISIKOVILLIGE INVESTERING.**

Der mangler økonomiske incitamentter for private investorer, når det kommer til risikable investeringer i startup-virksomheder. Der er brug for en nytænkning af vores skattemodel

i forhold til at skabe et mere attraktivt skattesystem for kapitalinvesteringer i startups. Der kan hentes inspiration fra Storbritannien, Sverige og Finland, som på forskellige niveauer har skattesystemer, der honorerer risikovillige startup-investeringer, eksempelvis gennem *matching funding*-modellen eller mulighed for skattefritagelse ved eventuelle tab.

**\* STYRK KAPITALADGANGEN I YDEROMRÅDERNE.**

Det er svært at skaffe kapital til nye vækstprojekter med adresse uden for de store danske byer. Der er brug for en større indsats for at tiltrække investorer, f.eks. pensionselskaberne, til initiativer og virksomheder uden for vækstcentrene.



### Udfordring 5

## Vi mangler overskuelighed og fokus i den offentlige vækstindsats

*Bureaukrati, rigide regler og spredt fægtning hæmmer Danmarks scaleup-muligheder. Den offentlige vækstindsats er præget af mange små initiativer og for mange indgange. Desuden udnyttes den offentlige sektors indkøbsmuskel ikke i tilstrækkelig grad.*

### Anbefalinger

\* **RYD OP I REGLER OG INITIATIVER.** Bureaukrati og tunge krav er en sten i skoen for danske virksomheder. Der er brug for et 360-graders-eftersyn for at få luget ud i de regler, som hæmmer vækstmulighederne. Samtidig skal der ryddes ud i antallet af offentlige vækstinitiativer. Det skal gøres tydeligt for virksomhederne, hvilke muligheder de har, hvor de skal gå hen, og hvad de kan få ud af det.

\* **MØD VIRKSOMHEDER MED ÅBENHED OG AGILITET.** Det er afgørende for et godt regionalt vækstmiljø, at politikerne og de regionale vækstaktører er tilgængelige, omstillingsparate og modige. Der, hvor vækstmiljøerne blomstrer, er også der, hvor myndighederne tænker åbent, kan handle hurtigt og er lydøre over for virksomhederne.

\* **MOTIVÉR TIL PARTNERSKABER.** Klynger, partnerskaber og stærke økosystemer er fundamentet for regional vækst-

skabelse. Offentlige myndigheder kan styrke økosystemerne ved at indgå som aktive medspillere og facilitere nye partnerskaber mellem regionale vækstaktører. Scale-up Institute i Storbritannien anbefaler, at 50 pct. af de offentlige midler, som er øremærket til iværksætteri, går til partnerskabsinitiativer. Det er dog vigtigt, at offentlige vækstaktører ikke sætter sig for at "eje" eller kontrollere klynger og partnerskaber. Erfaringen viser, at det er de klynger, der drives frem af virksomhederne selv, som klarer sig bedst.

\* **BRUG DEN OFFENTLIGE INDKØBSMUSKEL.** Den offentlige sektor kan spille en vigtig rolle som intromarked for nye scaleups, f.eks. gennem innovationsfremmende udbud. Efter engelsk forbillede kan man f.eks. reservere 5 eller 10 pct. af de offentlige indkøb til produkter og løsninger fra scaleups.

---

# KILDELISTE

## Udvalgte noglekilder

- Analyse af økosystemet for design og kreative erhverv i Region Syddanmark*, Glenda Napier, Lotte Langkilde og Louise Fenger Kornum, REG X – Det Danske Klyngeakademi, 2015
- Arbejdsrapport om regionale resultater – Erhverv og virksomheder*, Danske Regioner, 2015
- Danmark i arbejde – Redegørelse om Vækst og konkurrenceevne*, 2014, Regeringen, 2014
- Dansk forskning i regional udvikling – et overblik*, REG LAB, 2014
- De erhvervsrettede dele i den regionale vækst- og udviklingsstrategi*, Syddansk Vækstforum, 2015
- Demografi, bosætning, mobilitet & uddannelse i Region Sjælland – Hovedrapport*, Center for Vækstanalyse, 2014
- Den Industrielle Symbiose – når miljø og forretning går hånd i hånd*, Kalundborgregionens Erhvervsråd, 2015
- Den Regionale Vækst- og Udviklingsstrategi 2015-2018*, Vækstforum Sjælland, 2015
- Det Blå Nordjylland*, Niras, 2014
- Det gode liv som vækstskaber – Regional vækst- og udviklingsstrategi 2016-2019*, Region Syddanmark, 2015
- Det midtjyske vækstlag – Profilanalyse af midtjyske vækstvirksomheder og deres udbytte af erhvervsfremme*, Iris Group, 2015
- Det nordjyske vækstlag – Profilanalyse af nordjyske vækstvirksomheder og deres udbytte af erhvervsfremme*, Iris Group, 2015
- Det velfærdsteknologiske økosystem i Region Syddanmark*, Glenda Napier & Sabine Kethelz, REG X – Det Danske Klyngeakademi, 2014
- Ecosystems for Young Scalable Firms*, FORA, 2011
- Entrepreneurial Ecosystems and Growth-oriented Entrepreneurship*, prof. Colin Mason og dr. Ross Brown, 2014,
- Erhverv, vækst og beskæftigelse i Region Sjælland – Hovedrapport*, Vækstforum Sjælland, 2014
- Evaluering af midtjyske programmer for iværksætterier og virksomhedsudvikling*, Iris Group, 2012
- Evaluering af Væksthusene*, Iris Group, 2013
- Faktabaseret monitorering og effektivitet af strukturfondssindsatsen i 2007-2013*, Erhvervsstyrelsen, 2014
- Flere job gennem nye alliancer og samarbejder*, Danske Regioner, 2015
- Fødevarer – som styrkeposition i Region Hovedstaden*, LB Analyse for Copenhagen Capacity, 2014
- Greater Copenhagen: En vækststudie om fordring og -mulighed*, Copenhagen Capacity, 2015
- Growing and sustaining entrepreneurial ecosystems: What they are and the role of government policy*, Tim Mazzarol, University of Western Australia, White Paper, 2014
- Handlingsplan 2015-2016 – udkast*, Bornholms Vækstforum, 2015
- Hovedstaden – en metropol i vækst*, Regeringen, 2015
- How to Rapidly Stimulate a Local Entrepreneurship Ecosystem*, Daniel Isenberg, 2015
- Hvilke brancher bidrager til indtjening og beskæftigelse i Nordjylland*, Region Nordjylland, 2014
- Hvordan skaber Region Sjælland mest mulig regional værdi? Fremadrettet analyse af tværgående vækstdrivere og effektfulde virkemidler og projektyper i den regionale udviklingsindsats*, Oxford Research, 2014
- Hvor foregår jobvæksten*, Danske Regioner, 2014
- Temperaturen på IKT i Aalborg og Nordjylland*, BrainsBusiness, 2015
- Industrien i Region Midtjylland*, Region Midtjylland, 2013
- Klar til nye muligheder – en investering i fremtiden*, Femernbelt Development, 2015
- Kortlægning af den danske offshore-brancher*, Syddansk Vækstforum, 2013
- Kortlægning og analyse af det regionale erhvervsfremmesystem i Danmark*, Iris Group, 2015
- Kort om effekter af Vækstforum-initiativer*, Danske Regioner, 2015
- Mulighedernes Nordjylland – regional vækst- og udviklingsstrategi*, 2015-2018, Region Nordjylland, 2015
- Mål, midler og effekter i strukturfondssindsatsen – en temaevaluering udarbejdet af Damvad for Erhvervsstyrelsen*, Damvad, 2013
- Notat: Samarbejde om styrket regional vækst og udvikling i hele Danmark*, Danske Regioner, 2015
- På vej mod en international fødevarerklunge i Danmark – en analyse af fødevarerområdet i Region Midtjylland*, Glenda Napier og Henrik Bjerregaard, Reg X – Det Danske Klyngeakademi, 2013
- Konkurrenceevne – Redegørelse – ny vækst- og udviklingsstrategi*, Region Midtjylland, 2015
- Regional konjunkturanalyse*, juni 2015, Dansk Erhverv, 2015
- Regional specialisering – Team Vækst Danmark*, Region Sjælland, 2015
- Region Midtjylland – den regionale vækst- og udviklingsstrategi 2015-2025 – perspektivering af valg af strategispor*, Region Midtjylland, 2015
- Region Hovedstadens vækstbarometer*, Region Hovedstaden, 2015
- Samarbejde om styrket regional vækst og udvikling i hele Danmark*, 2015, Danske Regioner
- Sammenhæng for vækst og innovation – en databaseret kortlægning af sammenhænge i udbud og efterspørgsel i det danske innovations- og erhvervsfremmesystem*, Damvad, 2014
- Smart City – en styrkeposition i Region Hovedstaden*, Copenhagen Capacity, 2014
- Strategi for erhvervsudvikling – Vilje til vækst, 2015-2020*, Bornholms Vækstforum, 2015
- Strategisk evaluering vedrørende strukturfondssperioden 2007-2013*, COWI, 2011
- The Global Startup Ecosystem Ranking*, 2015, Compass, 2015
- The Kauffman Index 2015: Startup activity – national trends*, Robert W. Fairlie, Arnobio Morelix, E.J. Reedy, Joshua Russell, 2015
- The Scale-up Challenge*, Deloitte, 2014
- The Scale-Up Institute launches to help boost UK economy*, The Scale-up Institute, 2015
- The Scale-up Manifesto: why scale-ups will drive the global policy agenda for the next generation*, LSE Entrepreneurship, 2014
- The Scale-up Report on UK Economic Growth*, Sherry Coutu, 2014
- Turismens økonomiske betydning i Danmark*, 2012, VisitDenmark, 2014
- Turismens økonomiske betydning i Region Syddanmark*, VisitDenmark, 2015
- Virketrang i Danmark – på jagt efter danske vækstskulpturer*, REG LAB, 2014
- Vækstbarometer*, Region Syddanmark, 2015
- Vækstkulturens DNA – regionale kulturtræk som vækstdriver*, REG LAB, 2014
- Vækstkulturens DNA – ramme-sætning, international inspiration, værktøjer og syv cases*, Mandag Morgen & COWI, 2014
- Vækst- og udviklingsstrategi*, Region Midtjylland, 2015
- Økosystemet i LEAN energi-klyngen i Region Syddanmark*, Glenda Napier & Sofie Rasmussen, REG X – Det Danske Klyngeakademi, 2014
- Økosystemet i offshore-klyngen i Region Syddanmark*, Lotte Langkilde, Louise Fenger Kornum, Mads Bruun Ingstrup og Sofie Rasmussen, REG X & Syddansk Universitet, 2015
- Aalborg Universitets bidrag til udvikling i Region Nordjylland – hovedkonklusioner og anbefalinger*, Aalborg Universitet og Region Nordjylland, 2014



---

*Denne rapport udfolder det nye scaleup-baserede vækstparadigme og analyserer Danmarks regionale vækstpotentiale i dét lys: Hvordan kan dansk økonomi omstilles til et nyt paradigme, hvor succes i den globale økonomi handler om velfungerende, regionale økosystemer, der kan danne grobund for nye højvækstvirksomheder?*

---

