



# Et blik på vækstforas første periode

LO's erfaringer med arbejdet i vækstfora og anbefalinger til de nye vækstfora



# Indhold

Forord 3

Sammenfatning 5

Opgaver i de regionale vækstfora 6

LO's erhvervspolitiske pejlemærker og organisering 8

Generelle erfaringer fra LO's  
regionale erhvervspolitiske arbejde 10

Udfordringer for og anbefalinger  
til den nye generation af vækstfora 13

# Forord

Med "Et blik på vækstforas første periode" gør LO status på arbejdet med den regionale erhvervsindsats i de 6 regionale vækstfora. Formålet med evalueringen er at samle de generelle erfaringer LO, som repræsentant for lønmodtagerne, har gjort sig med arbejdet i de regionale vækstfora og den regionale erhvervsindsats i vækstforas første periode.

I 2010 er der valg til vækstfora. Første periode er således ved vejs ende, og det er vigtigt både at tage ved lære af de gode erfaringer og rette blikket mod udfordringer, der vil præge arbejdet i de regionale vækstfora fremover. Evalueringen peger bl.a. på, at etableringen af vækstfora har bidraget til at skabe et mere forpligtende samarbejde mellem forskellige erhvervspolitiske aktører i regionerne, der kan bane vejen for en mere målrettet og koordineret indsats i regionerne. Evalueringen viser også, at der er udviklet en lang række perspektivrige projekter i regionerne, som kan være med til at styrke både vækst og beskæftigelse i regionerne. Der ligger imidlertid også en række udfordringer for den kommende generation af vækstfora i at arbejde videre med at sikre målrettet indsats. En af de største opgaver for de nye vækstfora bliver at sikre vækst og innovation til Danmark og at påvise konkrete resultater og effekter til gavn for de danske regioner og alle danskere.

På de følgende sider udfoldes LO's erfaringer med arbejdet i de regionale vækstfora og anbefalinger til de nye vækstfora.

Lizette Risgaard  
LO næstformand







# Sammenfatning

Formålet med denne evaluering er at samle de generelle erfaringer, LO som repræsentant for lønmodtagerne har gjort sig med arbejdet i de regionale vækstfora og den regionale erhvervs politik i vækstforas første periode. Evalueringen er blevet til på baggrund af interviews med dels

LO's repræsentanter i de regionale vækstfora, og dels andre aktører med viden om den regionale og lokale erhvervs politik. Evalueringen peger også på en række anbefalinger for det videre arbejde i de nye vækstfora, som etableres i 2010.

## LO's generelle erfaringer med det regionale vækstfora-arbejde viser:

- Vækstfora fokuserer på en række af de store vækst- og beskæftigelsesmæssige udfordringer, herunder på kompetenceløft i hele uddannelsespyramiden i vækstforas arbejde og projekter.
- Der er udviklet en lang række perspektivrige projekter, som kan være med til styrke vækst og beskæftigelse i regionerne.
- Der er etableret et mere forpligtende samarbejde mellem de forskellige erhvervs-politiske aktører, hvilket kan bane vejen for en mere målrettet fælles regional vækst- og beskæftigelsesindsats.
- Vækstforas strategier og handlingsplaner fungerer som vigtige styrings- og prioriteringsværktøjer.

Samtidig peger erfaringerne på, at den nye generation af vækstfora har en række opgaver, som handler om:

- Udvikling af klare spilleregler for samarbejdet i vækstfora
- Mere målrettet indsats via strategier og handlingsplaner
- Bedre samarbejde med lokale aktører
- Mere internationalt udsyn i indsatser og projekter
- Styrket kriseberedskab
- Fuld kraft på indsats for at styrke viden og innovation
- Styrket fokus på innovation via regionale væksthuse
- Læring på tværs af regionale indsatser
- Lettere administration af projekter
- Bedre sammenhæng mellem erhvervs-, beskæftigelses- og uddannelsespolitik
- Bedre koordinering via Danmarks Vækstråd.

## Opgaver i de regionale vækstfora

Siden april 2006 har de regionale vækstfora været omdrejningspunktet for den regionale erhvervsindsats. De regionale vækstfora er sammensat af 20 repræsentanter fra det lokale erhvervsliv, kommuner, videninstitutioner, arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationer.<sup>1</sup>

Regionale vækstfora er nedsat for at varetage den regionale erhvervsudvikling. Vækstfora har ansvar for den regionale erhvervsudviklingsstrategi og indstiller til regionsrådene om anvendelse af midler til erhvervsfremme. Kommunerne har ansvar for den lokale erhvervsservice. Staten har ansvar for den overordnede vækstpolitik, herunder den tværgående koordinering af erhvervs-, uddannelses-, trafik- og beskæftigelsespolitik. Danmarks Vækstråd har ansvar for at fremme national erhvervsudvikling. Regionen har ansvar for kollektiv trafik, en række opgaver vedrørende erhvervsudvikling, ungdomsuddannelser, miljø og planlægning samt kultur.

Formålet med denne organisering er at give mulighed for at skabe en mere koordineret og fremsynet erhvervsstrategi og udvikling – inden for mere sammenhængende regioner.

De regionale vækstfora har flere opgaver:

- De skal udarbejde en regional erhvervsudviklingsstrategi, der tager afsæt i regionens styrker og svagheder. Denne plan skal danne grundlag for en del af den udviklingsplan, som Regionsrådet skal udarbejde som indspil til den nationale vækststrategi.
- De skal overvåge udviklingen af de re-

gionale vækstvilkår, så erhvervsudviklingsplanen løbende kan justeres.

- De skal komme med indstillinger til Regionsrådet med henblik på anvendelse af midler, der er afsat til erhvervsformål. Regionsrådet kan ikke frit disponere over midler til erhvervsudvikling. Midler til erhvervsudvikling kan kun udløses via indstilling fra vækstfora.
- Endelig kan vækstfora komme med indstilling til Danmarks vækstråd om anvendelse af EU's strukturfondsmidler. Her kræves der medfinansiering fra ansøgere.

Vækstforaene skal tage særlig hånd om udkantsområderne.

For at sikre en strategisk anvendelse af de samlede midler til regional erhvervsudvikling i overensstemmelse med erhvervsudviklingsstrategien, kan vækstforaene udforme forslag til konkrete erhvervsudviklingsaktiviteter. Vækstforaene kan således indstille til medfinansiering af forskellige typer initiativer, herunder:

- konkrete institutioner, fx innovationsmiljøer og turismeudviklingsselskaber
- samarbejds- og udviklingsprojekter
- kompetenceudvikling
- digital infrastruktur, fx etablering af it-huse i yderområderne mv.

Erhvervsrådets stigende betydning i regionalpolitikken afspejles ikke mindst i, at mange midler kanaliseres over til erhvervspolitiske formål fx Social- og regionalfondene. Samlet set har vækstforaene mulighed for at søge om i ca. 500 mio. kr. årligt fra EU's strukturfonde. Ser man

1. Et vækstforum er sammensat af: Tre medlemmer udpeget på Regionsrådets eget initiativ. Seks medlemmer udpeget efter indstilling af kommunalbestyrelserne i regionen, hvoraf mindst ét medlem skal repræsentere yderområderne. Seks medlemmer fra erhvervslivet udpeget efter indstilling fra erhvervsorganisationer. Tre medlemmer fra videns- og uddannelsesinstitutioner udpeget på Regionsrådets initiativ. To medlemmer fra henholdsvis arbejdsgiver- og lønmodtagersiden.



alene på finansieringen fra Regionsråd og EU-strukturfondsmidler, udgjorde vækstforaenes investeringer 1,1 mia. kr. i 2008.<sup>2</sup>

#### Faktaboks 1: EU-midler

##### Regional- og socialfondsmidler

I perioden 2007-2013 kan Danmark årligt modtage ca. 512 mio. kr. fra EU's strukturfonde. De to programmer falder ind under det fælles europæiske mål om regional konkurrenceevne og beskæftigelse, som omfatter hele Danmark. De regionale vækstfora har adgang til at indstille, om anvendelsen af 443 mio.kr. svarende til 90 pct., mens 49 mio. kr. er øremærket til indstilling via Danmarks Vækstråd, hvor midlerne indgår i en "konkurrenceudsat pulje".

##### Landdistriksprogrammet

I perioden 2007-2013 afsætter Danmark og EU 6,2 mia. kr. i udvikling af landdistrikter. Programmet skal give befolkningen gode muligheder for at leve i og af landdistrikterne. Programmet er målrettet mod at skabe nye arbejdspladser i landdistrikterne og hjælpe erhvervsudviklingen i gang.

#### Faktaboks 2: EU-tilsagn til projekter under Social- og regionalfondene pr. 7. september 2009 fordelt på regioner (mio. kr.)

Region	Socialfond	Regionalfond	I alt
Nordjylland	130,8	238,8	369,6
Midtjylland	76,0	142,0	218
Syddanmark	63,9	124,5	188,4
Sjælland	88,8	51,6	140,4
Hovedstaden	57,7	122,3	180
Bornholm	25,8	9,9	35,7
<b>I alt</b>	<b>443</b>	<b>689,1</b>	<b>1132,1</b>

Kilde: Erhvervs- og Byggestyrelsens opgørelse pr. 7. september 2009 over projekter, der har fået strukturfondsmidler i programperioden 2007-2013. Midler fra den konkurrenceudsatte pulje under hhv. Social- og regionalfondene er lagt sammen med midlerne fra de respektive fonde.

## LO's erhvervspolitiske pejlemærker og organisering

De regionale vækstfora er et væsentligt middel til at sikre arbejdspladser og medarbejdere optimale rammer for at udvikle sig, styrke konkurrenceevnen og dermed bane vejen for en positiv beskæftigelsesudvikling på lang sigt. LO ser det som sin opgave at være med til at sikre en helhedsorienteret erhvervspolitik, der også indtænker arbejdsmiljø, kompetenceudvikling og medarbejdernes behov, og som retter sig mod erhvervslivet bredt set.

Formålet med LO's erhvervsindsats og -projekter er at styrke både vækst og beskæftigelse i regionerne med et bredt geografisk og fagligt sigte.

LO's regionale erhvervspolitiske pejlemærker er:

- Kompetenceudvikling til alle – også i bunden af uddannelsespyramiden
- Medarbejderdreven innovation – fokus også på ufaglærte og faglærtes bidrag til innovation
- Let adgang til viden – styrke vidensspredning også til SMV'er
- Udgangspunkt i egne styrker – fokus på regionale kompetencer og klynger
- Regional forankring med internationalt udsyn
- Koordination mellem lokale og regionale interesser
- Sammenhæng mellem erhvervs-, uddannelses- og beskæftigelsesindsats.

Det er på nuværende tidspunkt ikke lavet en samlet vurdering af effekter af indsats og projekter – set i forhold til vækst og beskæftigelse. Det diskuteres rundt om i vækstforaene, hvordan evaluering af vækstforas første periode skal gribes an. Eksempelvis er der i Region Hovedstaden udarbejdet en evaluering af Vækstforums arbejde og resultater fra 2006 til 2009. Af evalueringen fremgår netop vigtigheden

af at opstille indikatorer og kvantitative mål for at kunne måle effekten af den samlede indsats mere systematisk i det nye vækstforum.

Det vil fremadrettet blive en af de største opgaver for de nye vækstfora at påvise konkrete resultater og effekter til gavn for de danske regioner. LO vil dog alligevel benytte lejligheden til at samle op på erfaringer med vækstfora-arbejdet og komme med en række anbefalinger for det videre arbejde.

Lønmodtagerne har med blot én plads i Vækstfora en meget smal repræsentation. LO finder det paradoksalt, at lønmodtagerne, som i høj grad skal være med til at føre de mange regionale strategier og projekter ud i livet, ikke får tildelt en større rolle i den regionale erhvervspolitik.

Det har derfor været nødvendigt for LO's vækstforarepræsentanter at prioritere indsatsen og være med til at give retning og fokus for ansøgninger og indsatser, således, at alle lønmodtageres interesser varetages. Følgende pejlemærker har derfor været særligt højt prioriteret:

- Kompetenceudvikling/udvikling af menneskelige ressourcer
- Medarbejderdreven innovation og inddragelse af dem, der udfører arbejdet
- Sammenhæng mellem erhvervs-, beskæftigelses- og uddannelsesindsatsen.

LO repræsenterer alle lønmodtagere i Vækstfora, og har mulighed for at udfylde denne rolle af flere årsager. For det første er LO bredest dækkende i forhold til lønmodtagergrupper, og kan med sin stærke tilstedeværelse regionalt og lokalt give de regionale vækstfora et kvalificeret helhedsorienteret input. I LO's organisering omkring vækstfora er der endvidere lagt



vægt på at inddrage FTF, AC og andre relevante organisationer med henblik på at sikre, at alle lønmodtageres interesser varetages.

For at understøtte LO's repræsentanter i vækstfora har LO organiseret arbejdet med den regionale erhvervs politik dels via LO's nationale kontaktudvalg for vækstfora, som understøtter den erhvervs politiske indsats i de enkelte regioner gennem et strategisk samarbejde og videndeling mellem regionerne og vækstforaene og dels

via regionale erhvervs politiske baggrundsnetværk, hvor LO-sektioner og lokale fagforeninger deltager. De regionale møder har til formål at samle lokale og regionale aktører i et samarbejde omkring politikområderne; beskæftigelse, erhverv og uddannelse for derigennem at understøtte en helhedsorienteret erhvervs politik. Rammerne for LO's samarbejde med FTF og AC finder bl.a. sted via formøder forud for møderne i vækstfora.

### Faktaboks 3: Interviewpersoner i evalueringen: Lønmodtagerrepræsentanter og andre, der arbejder med regional og lokal erhvervs politik

#### Region Nordjylland

*Kurt Tinus Nielsen, Dansk Metal*  
Vækstforarepræsentant  
Formand Metal Aalborg

*Erik H. Andersen, FOA Hjørring*  
Tidligere repræsentant i det regionale beskæftigelsesråd og observatør i vækstforum.

*Ole Carlsen, HK*  
Formand LO-sektion Hjørring

#### Region Midtjylland

*Viggo Thinggaard, HK*  
Vækstforarepræsentant  
Formand LO-sektion  
Silkeborg/Favrskov

*Helge Albertsen, Dansk Metal*  
Formand Metal Skjern-  
Ringkøbing

#### Region Syddanmark

*Johanne M. Gregersen, TL*  
Vækstforarepræsentant  
Formand TL SydVest, Esbjerg

*Carsten Holm*  
Konsulent, LO-sektion Esbjerg

#### Region Sjælland

*Flemming Lassen, 3F*  
Vækstforarepræsentant  
Formand LO-sektion Kalundborg

*Hans Kristian Jensen*  
Konsulent, LO-sektion Holbæk-  
Odsherred

#### Region Hovedstaden

*Niels-Jørgen Holm, HK*  
Vækstforarepræsentant  
Arbejdsmarkeds- og  
uddannelseschef  
Formand HK-hovedstaden

*Gita Grüning, TL*  
Tidligere vækstforarepræsentant  
Forbundsformand i TL

*John Westhausen, 3F*  
Repræsentant i det regionale  
beskæftigelsesråd og observatør i  
vækstforum  
Næstformand 3F industri,  
Vestegnen

#### Regionskommunen Bornholm

*Ernst Jensen, 3F*  
Vækstforarepræsentant  
Formand LO-sektion Bornholm

# Generelle erfaringer fra LO's regionale erhvervspolitiske arbejde

LO's erfaringer med det regionale erhvervspolitiske arbejde kan sammenfattes i fire generelle betragtninger:

**Kompetenceløft i hele uddannelsespyramiden:** Erfaringer fra de regionale vækstfora viser, at der er et bredt fokus på kompetenceløft i flere af de uddannelsesprojekter, der søsættes i regi af vækstfora. En af de væsentligste forudsætninger for at erhvervsudviklingsstrategierne kan lykkes er at sikre udvikling af og adgang til kvalificeret arbejdskraft på alle niveauer.

Eksempelvis har to projekter rettet fokus på at udvikle den regionale uddannelsesplanlægning, herunder KOMPETENCE-

midt i Region Midtjylland og KLAR-projektet i Region Sjælland. Begge projekter tager afsæt i at afklare og tilpasse kompetenceniveauet til den efterspørgsel, som de regionale arbejdskraftsoplande har. Projekterne samler virksomheder og uddannelsesinstitutioner for at skabe rammer for langsigtet kompetenceplanlægning, og er således ikke alene projekter, der håndterer en nuværende problematik med at matche kompetencer og efterspørgsel, men også projekter med langsigtet perspektiver for kobling af beskæftigelse og uddannelse til erhvervspolitikken. Se faktaboks 4 og 5.

## Faktaboks 4: Regional case

### KOMPETENCEmidt:

Region Midtjylland har modtaget 30 mio. kr. fra Socialfonden ud af et samlet budget på 64 mio. kr. til etablering af KOMPETENCEmidt, der er et projekt, der har til formål at matche kompetenceudbud og efterspørgsel i små og mellemstore virksomheder. Projektet retter sig mod udvikling af menneskelige ressourcer og mod udvikling af virksomhedernes evner til at tilegne sig nye kompetencer. Projektet samler en bred kreds af aktører, herunder uddannelsesinstitutioner, jobcentre, beskæftigelsesråd, arbejdsmarkedets parter m.fl.

## Faktaboks 5: Regional case

### Projekt KLAR (Kompetent Læring af Regionen):

Region Sjælland har modtaget 16,2 mio. kr. fra Socialfonden ud af et samlet budget på 31,4 mio. kr. til KLAR-projektet, der er et samarbejde mellem 20 uddannelsesinstitutioner i regionen, som arbejder for at støtte regionens små og mellemstore virksomheder med efteruddannelse af deres ansatte. Projektet retter sig mod udvikling af menneskelige ressourcer og mod udvikling af virksomhedernes evner til at tilegne sig nye kompetencer. Projektet samler en bred kreds af aktører.

**Perspektivrige projekter:** De regionale vækstfora har iværksat en lang række projekter, som skal være et middel til at sikre arbejdspladser og medarbejdere optimale

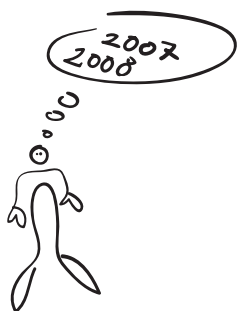
rammer for at udvikle sig, styrke konkurrenceevnen og dermed bane vejen for en positiv beskæftigelsesudvikling på lang sigt. Se faktaboks 6 og 7.

#### Faktaboks 6: Regional case Energi på Havet:

Region Syddanmark har modtaget 17,9 mio.kr. fra Regionalfonden af et samlet budget på 35,8 mio. kr. til et projekt, der skal bidrage til videreudvikling af offshore-branchen. Projektet er tænkt som en bred satsning på tværs af brancher, herunder offshore olie & gas og offshore vindbranche. Et af satsningsområderne under projektet er strategisk udvikling af uddannelsessektoren, således at der kan gennemføres målrettet kompetenceudvikling i alle virksomheder, der har relation til offshore-branchen i regionen.

#### Faktaboks 7: Regional case Kunstgreb:

I Region Hovedstaden er der iværksat et projekt, Kunstgreb, som har modtaget 9,2 mio. kr. fra Socialfonden ud af et samlet budget på 18,5 mio. kr. Formålet med projektet er at forbedre virksomheders og institutioners evne til at imødekomme kunder og medarbejders efterspørgsel efter oplevelsesbaserede produkter og serviceydelser. Projektet sigter på at anvende kunstens kompetencer, som drivkraft for vækst, innovation og anvendelse af kreative processer i erhvervslivet. Projektet er samtidig en indgang til efteruddannelse for kunstnere med henblik på at skabe supplerende jobmuligheder for dem som kunstgrebsinnovatører, og hermed forbedre deres beskæftigelsesmuligheder. Projektet har ligeledes en forskningsdimension, hvor en tilknyttet ph.d.-forsker vil undersøge kvalitative og kvantitative effekter af projektet.



**Forpligtende samarbejde:** Vækstfora-arbejdet har bidraget til at udvikle et mere forpligtende samarbejde om erhvervs politik i regionerne og har på en række områder sikret fælles fodslag på tværs af særinteresse og politiske prioriteringer. LO's erfaring viser, at etableringen af et vækstforum har bidraget til at opbygge et netværk mellem forskellige erhvervs politiske aktører, der skaber gode rammer for samarbejde. I Vækstforum Bornholm opleves det eksempelvis som en styrke ved konstruktionen omkring vækstforum, at det samler de centrale aktører inden for de klynger, der er etableret i regionen. Det giver mulighed for strategisk samarbejde på tværs af regionens interesser. I Vækstforum Hovedstadens evaluering fremgår det ligeledes, at vækstforums medlemmer har en oplevelse af, at der er skabt nye relationer og nyttige netværk, som følger af arbejdet i første periode.

**Strategier og handlingsplaner målretter indsatsen:** Erhvervsudviklingsstrategierne og handlingsplanerne har fungeret godt som et redskab til styring og prioritering i forhold til ansøgninger. I Vækstforum Syddanmark er der eksempelvis blevet arbejdet med at professionalisere ansøgningsproceduren gennem brug af strategiske værktøjer som fx, at det er et krav, at alle ansøgninger skal inddrage tre gennemgående temaer: A: Forskning, innovation og ny teknologi, B: Iværksætteri. C: Menneskelige ressourcer. Det er en måde at undgå spredt fægtning på. I Vækstforum Midtjylland har brugen af strategier også vist sig at afhjælpe for stor spredning på initiativer, når det kommer til at fordele midler. Vækstforum har foruden erhvervsudviklingsstrategien formuleret tre megasatsninger, herunder miljø og energi, erhverv og sundhed og fødevarerområdet, der anvendes som et redskab til at målrette indsatsen og godkendelse af projekter.

# Udfordringer for og anbefalinger til den nye generation af vækstfora

Mange af de arbejdspladser, især inden for den traditionelle industri, der forsvinder i store mængder pga. krisen, kommer formodentlig ikke igen. Fra 2. kvartal 2008 til 2. kvartal 2009 er beskæftigelsen i industrien faldet med 10,2 pct.<sup>3</sup> Der er behov for et sporskifte og nye kompetence til nye typer af job. Det indebærer et særligt fokus på viden og innovation samt et stærkere internationalt udsyn baseret på tværregionale satsninger.

Set ud fra et lønmodtagersynspunkt er nogle af de væsentligste erhvervspolitiske udfordringer for regionerne at få at gang i en massiv uddannelsesindsats som løfter alle – også og især dem i bunden af ud-

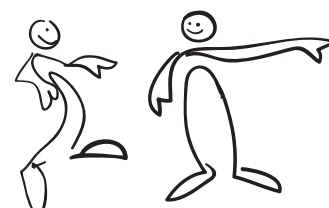
dannelsespyramiden. Heri ligger også en større indsats for at skaffe beskæftigelse til ledige, sikre kompetencegivende uddannelse samt imødegå frafald på ungdomsuddannelserne. Fuldførelsesprocenter i ungdomsuddannelserne viser, at der er behov for en massiv indsats for at modvirke det store antal elever, der falder fra. Se faktaboks 8.

Der er med andre ord nok at tage fat på for de nyvalgte vækstforarepræsentanter, når de tiltræder i april 2010. For at målrette arbejdet og sikre størst mulig udbytte af indsatsen i vækstfora anbefaler LO følgende tiltag:

## Faktaboks 8: Fuldførelsesprocenter i ungdomsuddannelser

Ungdomsuddannelser	Fuldførelsesprocent
Almengymnasiale uddannelser	81,6
Erhvervsgymnasiale uddannelser	78,4
Erhvervsuddannelser	51,2

Kilde: Undervisningsministeriets "Tal der taler 2007".



3. Danmarks Statistik, nationalregnskabet.

**Klare spilleregler for samarbejdet i vækstfora:** Hvis samarbejdet i vækstfora skal fungere, er det vigtigt, at der sker en vis forventningsafstemning mellem medlemmer, og at alle kender deres rolle. Det er vigtigt, at man som medlem i vækstforum udviser loyalitet overfor de beslutninger, der foretages i fællesskab, og at de enkelte medlemmer har et klart mandat fra deres bagland, så de ved, hvad de kan spille ind med. For at sikre succes og langvarige effekter af nytænkende initiativer er det afgørende, at der er en politisk

opbakning til de enkelte projekter. De aktører, der indgår i et konkret projekt skal turde afprøve nye måder at gøre tingene på i forhold til arbejdsdeling og ansvarsområder mv. Der er brug for politiske vilje og plads til at afprøve nye ideer.

I Bornholms Vækstforum på har man eksempelvis valgt at udarbejde et sæt spilleregler til forretningsdagsordenen, som angiver retningslinjer for, hvad medlemmer kan forvente af hinanden, når de afholder møder. Se faktaboks 9.

#### Faktaboks 9:

##### "Spilleregler" for vækstforum-møder

I Vækstforum Bornholm er der blevet udarbejdet et sæt spilleregler<sup>4</sup>, som sætter rammen for, hvordan vækstforum-medlemmerne ønsker møderne skal forløbe<sup>4</sup>.

##### Før mødet

- Alle møder velforberedte.

##### Under mødet

- Alle bidrager aktivt og konstruktivt i Vækstforums arbejde.
- Det respekteres, at alle udsagn er legitime.
- Et indlæg bør ikke have mere end 1 minuts varighed.
- Det er ikke nødvendigt at gentage

sit udsagn medmindre protokolføreren har behov for det.

- Formandens styring af møderne respekteres.
- Såfremt man er bundet af et bagland, har man inden mødet afklaret evt. stillingtagen.
- Det bør høre til en absolut undtagelse, at der tages forbehold ved en beslutning.
- Efter endt debat er beslutningen "ja", "nej" eller "en ommer". I det sidste tilfælde er det præciseret, hvilke forbedringer som ønskes.
- Formanden sammenfatter en beslutning efter hvert punkt.

##### Efter mødet

- Alle er loyale omkring en truffet beslutning.

##### Generelt

- Alle møder til tiden.
- Kun undtagelsesvis bør man forlade mødet før tid.
- Såfremt man ikke kan deltage i mødet, meldes afbud til sekretariatet så hurtigt som muligt.

4. Spillereglerne findes som bilag til Bornholms Vækstforum forretningsorden.

**Målrettet indsats via strategier og handlingsplaner:** Arbejdet med strategier og handlingsplaner prioriterer og målretter indsatsen. I det videre arbejde er det vigtigt, at strategier og indsatsområderne bliver anvendt til at sikre langsigtede effekter af indsatsen. Vækstfora skal målrettet og systematisk arbejde videre med "projektporteføljen" og sammenhængen til erhvervsudviklingsstrategien og indsatsområder.

Vækstforaene bør endvidere spille en mere central rolle i forhold til at angive mål og retning for erhvervspolitikken, så den hænger sammen med beskæftigelses- og uddannelsesindsatsen. Det stiller udfordringer for vækstfora-arbejdet, når evaluering og opfølgning inden for de enkelte politikområder ikke er koordineret.

Der bør således arbejdes hen imod, at der skabes en bedre sammenhæng mellem de systematiske evaluerings- og opfølgingsmodeller, der bruges inden for erhvervs-, beskæftigelses- og uddannelsespolitikken. Også koordineringen med den uddannelsesindsats, som de enkelte Regionsråd selvstændigt, men ofte i samarbejde med kommuner, iværksætter på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet, bør fremadrettet indarbejdes i vækstforas målsætning og planlægning.

I forhold til Voksen- og efteruddannelsesområdet er én af opgaverne for Nationalt Center for Kompetenceudvikling, at vurdere effekten af VEU, såvel på nationalt som på individ og virksomhedsniveau. Ligesom NCK skal udføre årlige opdateringer af mål og indikatorer inden for VEU. Det vil derfor være nyttigt, at vækstfora er opmærksomme på denne dataindsamling, som decideret omfatter VEU.

Desuden må det være en opgave for vækstfora at orientere sig om arbejdet i de kommende VEU-centre som etableres pr. 1. januar 2010. Snit- og samarbejdsflader bør vurderes med henblik på optimal udnyttelse af de ressourcer, der anvendes, således at brugerne og potentielle brugere, dvs. både voksne og virksomheder får

gavn af de mange initiativer.

Arbejdsmarkedsstyrelsen har udviklet en arbejdsmarkedsbalancemodel, der har til formål at give et overblik over sammenhængen mellem udbud og efterspørgsel af arbejdskraft i de fire beskæftigelsesregioner. Modellen skal understøtte det daglige arbejde i jobcentre og beskæftigelsesregionerne i forhold til at give jobcentre information om jobmulighederne i regionen til brug for vejledning af arbejdssøgende.

Inden for erhvervsuddannelserne findes der ingen egentlig effektmåling. Der er imidlertid etableret et system med årlig udarbejdelse af opfølgning på handlingsplaner særligt på frafald, men også andre områder. Dette følges tæt af Rådet for de grundlæggende Erhvervsrettede Uddannelser, REU. Der er ligeledes afsat en pulje fra globaliseringsmidlerne til analyse- og prognosevirksomhed, men disse har mere karakter af enkeltstående nedslag på områder af særlig interesse.

Erhvervs- og Byggestyrelsen har samlet en række indikatorer i en vækstmodel, som måler de danske regioners præstationer og rammevilkår på tre områder inden for regional vækst: Uddannelse, iværksætteri og innovation, forskning og udvikling. Ud over de tre vækstskilder benchmarkes også udviklingen i regionernes BNP, produktivitet og erhvervsfrekvens.

#### **Bedre sammenhæng til de lokale aktører:**

Der er brug for et tæt samarbejde mellem det regionale og lokale niveau. De lokale arbejdspladser, skoler, erhvervsråd videninstitutioner og kommuner skal spille med, hvis den regionale erhvervsstrategi skal udfyldes på en meningsfuld måde. Det er derfor vigtigt, at vækstforum arbejder for at inddrage det lokale led og aktører – dem der har hånden på kogepladen og ved, hvor der er brug for en særlig indsats. Fx er der behov for, at hele værdikæden indtænkes, når projekter søsættes, således at også medarbejdernes innovationspotentiale inddrages i vækstpolitiske

satsninger. En stor del af LO's arbejde har netop været at skubbe på – nedefra, så de mennesker, der reelt skal implementere en given strategi og indsats er med i projektet. I projektet KOMPETENCEmidt er der gjort et stort stykke arbejde for at få det lokale led med og gøre lokale faglige organisationer, virksomheder og skoler til aktive medspillere. Fagbevægelse og tilidsmænd er her med i de seks konsortier, der er etableret til at dække forskellige arbejdskraftsoplande. Se eksempel på et andet lignende projekt i faktaboks 10.

**Større internationalt udsyn:** Samtidig med at det lokale skal inddrages, er det vigtigt at være opmærksom på, at virksomhederne har brug for en erhvervs politik, der understøtter deres aktiviteter på de regionale, nationale og internationale markeder. Det går ikke at udvikle snæversynede erhvervs politiske projekter, der ikke tager tilstrækkeligt hensyn til virksomhedernes udsyn, som ikke begrænser sig til kommuner eller regionsgrænser. Erhvervs politikken skal være internationalt fokuseret, fordi det er virksomhederne.

I EU findes en række grænseoverskridende programmer, herunder bl.a. Interreg der giver økonomisk støtte til samarbejde på tværs af grænser og regioner med henblik på at styrke en udvikling i områderne

i EU. Interregprogrammerne er en del af EU's struktur fonde og finansieres gennem den Europæiske Fond for Regionaludvikling. Eksempelvis er der i forbindelse med bygningen af en kommende fast Femernforbindelse blevet oprettet et Femern Bælt Forum med støtte fra Interreg, som fokuserer målrettet på opgavevaretagelsen ved byggeriet. Arbejdsmarkedets parter er repræsenteret i Femern Bælt Forum.

**Styrket kriseberedskab:** Der er behov for at tage hånd om de arbejdspladser og mennesker, der rammes af den nuværende krise. De job der forsvinder – særligt inden for de traditionelle industrier – kommer ikke nødvendigvis igen, og der er behov for at sikre, at virksomhederne – når hjulene igen begynder at spinde – har adgang til den rette kvalifikation hos arbejdsstyrken. Den indsats skal iværksættes nu, også gerne inden fyresedlen præsenteres. Vækstfora har indsigt i de regionale arbejdskraftsoplande, og denne viden skal bringes i spil i den samlede indsats. Et forslag til de nye vækstfora er at lægge et særligt fokus på den internationale vinkel i strategier og indsatser. Ydermere bør det overvejes, hvordan man i fællesskab kan udvikle et bedre overvågnings- og analyseberedskab, der kan kaste lys over ændringer i erhvervsstrukturer og kompetencebehov.

**Fuld kraft på viden og innovation:** Det står sløjt til med innovationen i Danmark. Ifølge konkurrenceevneredegørelsen (2009) innoverer danske virksomheder mindre end virksomheder i mange andre lande, og de seneste danske tal peger på, at udviklingen går den forkerte vej. Fx er andelen af proces- og/eller produktinnovative virksomheder faldet i perioden 2004-2006. Danmark ligger i midterfeltet – på en 10. plads i en international sammenligning. Undersøgelser viser, at 28 pct. af

#### Faktaboks 10: Regional case:

**LIV – Læring I Virksomheden:** Region Nordjylland har i alt modtaget 8,7 mio. kr. til iværksættelse af et projekt, der har til formål at gennemføre målrettede kompetenceudviklingsforløb i små og mellemstore virksomheder i yderområder i regionen, og som således har fokus på udvikling af menneskelige ressourcer. Projektet omfatter primært AMU-uddannelser og akademiuddannelser, og gennemføres i samarbejde med en række aktører, herunder bl.a. de lokale erhvervsråd i Vendsyssel, Himmerland og Thy/Mors.

danske virksomheder introducerede en eller flere processer og/eller produktinnovationer i perioden 2005-2007<sup>5</sup>.

Hertil kommer, at mange virksomheder finder det svært at finde rundt i de mange ordninger vedr. videndeling og innovation, og at mange slet ikke benytter sig af tilbuddene. Der er brug for, at den danske innovationspolitik og virkemidler i højere grad vender sig mod "innovation i øjenhøjde" og tager udgangspunkt i konkrete, nærværende problemstillinger og projekter, som er tæt på virksomhedernes hverdag.

Derfor er det vigtigt, at menige medarbejdere inddrages mere konkret i innovationsarbejdet. "Medarbejderdreven Innovation" henviser til, at medarbejdere på alle niveauer i virksomhederne systematisk og aktivt bidrager til genereringen af viden og ideer, der skaber værdier, når de implementeres i virksomhedens drift og produkter. Mange små og mellemstore virksomheder i de danske regioner har ikke adgang til store forsknings- og udviklingsafdelinger eller særligt innovationsuddanned personale. De kan trække på de kompetencer, kreativitet og ideer som deres medarbejdere har. Medarbejderne bærer på en vigtig viden om kunder, marked, praktiske forhold etc., som kan omsættes til nye produkter eller bedre kvali-

tet. Her er der stadig et stort uudnyttet potentiale, som vækstforaene kan være med til at forløse. Se eksempler på projekter faktaboks 11 og 12.

Innovation er også relevant set i forhold til den offentlige sektor. Erhvervslivet (og samfundet) har stort behov for en offentlig sektor, der leverer ydelser på en effektiv måde og af høj kvalitet. Det kan derfor også være relevant for vækstfora at se på den offentlige sektor. Mange af de innovationsinitiativer, der eksisterer i den private sektor er også relevante for de offentlige arbejdspladser. Det gælder ikke mindst de virkemidler, der er under Rådet for Teknologi og Innovation RTI, eksempelvis innovationsagenter, som hjælper arbejdspladser med at identificere innovationsbehov og sætte gang i innovationsprojekter. RTI foreslår i "Strategi for styrket innovation i den offentlige sektor", hvordan virkemidler også kan anvendes i den offentlige sektor.<sup>6</sup>

I forhold til at styrke fokus på innovation ligger der et potentiale i at tænke i koblinger mellem uddannelsessystemet og virksomhederne og vidensinstitutionerne. Det kan give anledning til et mere praktisk perspektiv i innovationstiltagene. F.eks. kunne erhvervsskoler og erhvervsakademier, der har en viden om virksomhedernes konkrete problemer, bidrage til

#### **Faktaboks 11: Regional case:**

##### **Reality Lab – Fremtidens sengeafsnit:**

I Region Sjælland gennemføres der i vækstforumregi et innovationsprojekt med fokus på inddragelse af medarbejdere og brugere. Projektet er et samarbejde mellem Sygehus Syd og Forskerparken CAT. Projektet skal udvikle metoder, værktøjer og konkrete faciliteter til et laboratorium, Reality Lab. Formålet er, at sundhedspersonalet i samarbejde med brugere og private virksomheder kan skabe nye og bedre produkter samt serviceydelser til sundhedssektoren gennem innovative processer.

5. Konkurrenceevneredegørelsen, 2009 Danmark i den globale økonomi.

6. Strategien for styrket innovation i den offentlige sektor, lå klar i 2008 som opfølgning på kvalitetsreformen. Der er dog endnu ikke afsat separate midler til at realisere strategien (bortset fra erhvervsPhD og udarbejdelse af en statistik for offentlig innovation). Strategien går ud på at udvikle RTI's virkemidler, så de også kan rettes mod den offentlige sektor, som eksempelvis innovationsagentordningen. I strategien foreslås bl.a. etablering af et netværk af innovationsagenter med fokus på offentlige arbejdspladser samt etablering af et videncenter for offentlig innovation mv.

at skabe fokus omkring innovation i de områder, hvor de er forankret.

**Styrket fokus på innovation via regionale væksthuse:** Der er behov for at styrke overblikket over og koordinationen af innovationsinitiativerne, så de kommer ud over rampen. Det kan være svært at finde rundt i de mange tilbud. Derfor har LO også tidligere foreslået etablering af regionale innovationstjenester, der skulle understøtte innovationsindsatsen på offentlige og private arbejdspladser. Det ville være oplagt, at de regionale væksthuse påtog sig rollen for at vejlede om den bredere innovationsindsats<sup>7</sup>. Det er dog ikke helt tilfældet. De regionale væksthuse fokuserer primært på iværksættere og misser

dermed mulighed for at være et vigtigt knudepunkt for innovation.

Derfor bør det overvejes, hvordan de regionale væksthuse kan blive et stærkere led i innovationsindsatsen. Dog skal det understreges, at hvis væksthuse skal spille en større rolle i forhold til innovation bør det selvfølgelig sikres, at væksthuse udvides til at rumme de rette kompetencer og den rette repræsentation af aktører, herunder arbejdsmarkedets parter.

Der er på nuværende tidspunkt gode erfaringer med de samarbejdsflader, der er etableret i nogle regioner mellem lønmodtagerne og væksthuse. Fx er LO's repræsentant udpeget i Vækstforum Nordjylland til at sidde i Væksthus Nordjylland. Desuden er Væksthus Midtjylland projekthaver på KOMPETENCEmidt, som samler en bred kreds af aktører, herunder også lønmodtagerne. I kraft af projektet er der således etableret et strategisk samarbejde mellem væksthuse og lønmodtagerne. Der bør bygges videre på de gode samarbejds erfaringer mellem lønmodtagerne og væksthuse ved at udvide repræsentationen i væksthuse til også at omfatte arbejdsmarkedets parter.

#### Faktaboks 12: Regional case:

##### Oplevelsesøkonomi i og omkring Vadehavet:

Region Syddanmark har modtaget 10,4 mio. kr. fra Regionalfonden, ud af et samlet budget på 20,8 mio. kr. til at gennemføre et projekt, der har til formål at udvikle turismen og oplevelsesøkonomien i og omkring Nationalpark Vadehavet. Projektet arbejder med at udvikle nye produkter, nye koncepter og tilbud, der modsvarer turisternes ønsker og krav. Projekter samler en bred kreds af aktører både inden for det private og offentlige.

#### Faktaboks 13:

##### Vejviser til innovation:

Forsknings- og Innovationsstyrelsen har udgivet en guide, der giver overblik over de offentlige puljer og tilbud, som staten og de fem regioner har målrettet virksomheder i forhold til at sikre innovationsudvikling. Publikationen kan downloades fra Forsknings- og Innovationsstyrelsens hjemmeside [www.fi.dk](http://www.fi.dk)

#### Læring på tværs af regionale indsats:

Vækstforaene har opbygget en stor projektportefølje inden for de indsatsområder, som erhvervsfremmeloven åbner mulighed for: innovation, ny teknologi, nye virksomheder, menneskelige ressourcer, turisme og yderområder. Den viden og de resultater, der opbygges i mange af projekterne inden for regionen kan dog gavne flere dele af landet. I Vækstforum Hovedstaden bliver der eksempelvis gennemført en række forløb i regi af initiativet Klima, Kommuner og Vand, der baseres på et offentligt-pri-

7. Hver region har et væksthuse, som tilbyder eller henviser til specialiseret vejledning til iværksættere og virksomheder med vækstambitioner. Væksthuse er baseret på en aftale mellem Økonomi- og Erhvervsministeriet og KL, hvor de 15 Erhvervsservicecentre fra 2007 blev erstattet af fem regionale væksthuse, hvori den specialiserede erhvervsservice indgår. Strukturen for kommunernes erhvervsservice er opdelt i hhv. lokal erhvervsservice, som varetages lokalt i kommunen, og specialiseret erhvervsservice som organiseres af kommunerne i fællesskab.

vat samarbejde. Målet med indsatsen i regionens kommuner skal medvirke til at skabe miljøforbedringer – en viden, der kan komme hele landet til gavn. Derfor bør vækstforaene i højere grad have fokus på etablering af tværregionale indsatser, hvor projekter gavner ikke blot én, men flere eller alle regioner. Den videnbase man opbygger, kan stilles til rådighed for alle dele af landet, så man sikrer videnspredning og udnyttelse af best practice.

**Lettere administration af projekter:** For at føre strategier og visioner ud i livet er det vigtigt, at administrationen fungerer så smidigt som muligt. Ansøgningsproceduren og selve administrationen af et projekt må ikke blive så uoverskuelig og tung, at det afholder mange fra at søge og gode ideer fra at blive realiseret. Der skal derfor løbende være fokus på bedre og mindre bureaukratisk procedure omkring ansøgninger og projektadministration. Det er fornuftigt, at der i forbindelse med ændring af erhvervsfremmeloven er blevet gennemført en forenkling i relation til de konkurrenceudsatte midler, som dermed giver bedre mulighed for, at Danmark Vækstråd kan være med til at skabe sammenhæng i større, perspektivrige regionale satsninger. Det er dog vigtigt, at Danmarks Vækstråd præciserer de principper, der ligger til grund for den faglige vurdering af projektforslag, herunder stiller krav om, at man i projekterne inddrager de nødvendige parter for, at projekterne kan gennemføres succesfuldt og sikre ejerskab blandt deltagerne. Det gælder selvfølgelig ikke mindst i forhold til at sikre større og bedre inddragelse af lønmodtagerorganisationer.

Ud over forenkling af ansøgningsprocedure kan måden man organiserer projekter på være med til at gøre projektdeltagelse mere attraktivt. I Region Nordjylland er der eksempelvis etableret et vækstprogram, Flere Virksomheder i Vækst, der har til formål at skabe vækst i en lang række nordjyske virksomheder gennem kompe-

#### Faktaboks 14:

##### Elektronisk projekt-landkort

Erhvervs- og Byggestyrelsen arbejder på at udvikle et redskab, der skal bidrage til videndeling mellem projekterne rundt om i landet. De vil etablere et elektronisk landkort, hvor de enkelte regioners projekter vil fremgå. Et tiltag der vil kunne bidrage til at skabe et overblik over de mange regionale initiativer, der iværksettes og understøtte videndeling mellem regionerne.

tenceudvikling af medarbejdere. Vækstprogrammet indeholder fire overordnede indsatsområder: Kompetenceudvikling af medarbejdere, kompetenceudvikling i netværk, chef til leje og tilknytning af arbejdskraft. Det er helt bevidst, at man har organiseret initiativet som et program og ikke projekt. Hvert arbejdsområde er et delelement under det samlede projekt, som den enkelte virksomhed kan melde sig ind på afhængigt af udviklingspotentialet i virksomheden. Programmet er således lavet med udgangspunkt i, at mange virksomheder kan deltage i en udvalgt del af det samlede projekt. De skal ikke nødvendigvis være med i hele projektet, hvilket gør deltagelse mere overskuelig.

Endelig er det vigtigt, at der generelt skabes et bedre overblik over de programmer og puljer, som kan ansøges om midler fra. Der er behov for en lettere administration kombineret med et samlet overblik over de nationale og regionale puljer, som kan anvendes til erhvervsudvikling. Eksempelvis bliver socialfondsmidler ikke anvendt i det forventede omfang, fordi dokumentation og administrationen i forbindelse med midler opfattes som tung og besværlig. Det afholder mange fra at søge. En problemstilling som en udvikling af projektværktøjer kan være med til at imødekomme.

Rådet for Teknologi og Innovation har udgivet et overblik over det danske innovationsfremmesystem<sup>8</sup>, som giver en god

introduktion til de midler, der har fokus på netop det – innovation. Men der er stadig behov for et samlet overblik på tværs af indsatsområder, som kan hjælpe regionale aktører med at navigere i det, man kan kalde "projektjunglen". Et konkret forslag kunne være, at vækstfora-sekretariatene styrker information og rådgivning i forbindelse med projekter, herunder fokuserer mere konkret på at sammenholde puljer og programmer med det enkelte vækstforas indsatsområder og bruger sammenligningen som afsæt til at komme med projektforslag.

**Sammenhæng mellem beskæftigelse, erhverv, uddannelse:** Vækstforaene spiller ikke blot en vigtig rolle for erhvervsudviklingen isoleret set, men er også vigtige i forhold til at give mål og retning for beskæftigelses- og uddannelsesindsatsen. Der er behov for et mere systematisk samarbejde og videndeling på tværs af politikområder og systemer. Det gensidige regionale beskæftigelsesråd/vækstforum-observatørpost er et eksempel på koordination, men der er rig mulighed for, at områderne i højere grad understøtter hinanden. Fx kan de analyser det Regionale Beskæftigelsesråd laver i forhold til beskæftigelsesindsatsen koordineres mere konkret i forhold til udviklingen af fremtidens erhvervsmæssige styrkepositioner. På Bornholm arbejdes der eksempelvis med at samle klyngestyregrupper, de lokale beskæftigelsesråd og jobcentre med henblik på, at den viden om virkeligheden, som klyngestyregrupperne ligger inde med, kan omsættes til input i forhold til at målrette beskæftigelses- og uddannelsesindsatsen i jobcentre og i de lokale beskæftigelsesråd. I det hele taget bør man benytte sig af de koordineringsredskaber der er, herunder også de regionale partnerskabsaftaler og den regionale udviklingsplan.

#### Danmarks Vækstråd skal samle trådene:

Danmarks Vækstråd spille en central rolle i forhold til at understøtte arbejdet i de regionale vækstfora. Rådet kan fokusere mere på at være idégenererende og problemdiskuterende med fokus på:

- Samlingspunkt for nationale og tværregionale strategiske indsatser. Danmarks Vækstråd kan på nogle områder fungere som det naturlige samlingspunkt for centrale, strategiske indsatser. Det indebærer eksempelvis, at Rådet er bedre til at skabe sammenhæng mellem forskellige initiativer, der hænger tæt sammen såsom velfærdsteknologi, indsatsen i forhold til arbejdskraftbesparende teknologi, offentlig-private partnerskaber mv. Der er behov for en bedre sammenhæng mellem de regionale indsatser, som fører til reelle langsigtede effekter og fornuftig brug af midler.
- Udarbejde strategi for opbygning af stærkere erhvervspolitisk beredskab. Et konkret forslag kunne være at udarbejde en egentlig strategi for og forslag til, hvordan man opbygger et stærkt regionalt erhvervspolitisk beredskab som regioner, kommuner og andre interessenter kan lade sig inspirere af. Samtidig kan Danmarks Vækstråd profilere sig som en af de centrale samlingspunkter og tænketanke i erhvervspolitikken, og dermed også indtage en mere aktiv og central rolle i forhold til større, strategiske projekter.

**Links til vækstforaenes hjemmesider**

Vækstforum Nordjylland:  
[www.vaekstforum.rn.dk](http://www.vaekstforum.rn.dk)

Vækstforum Midtjylland:  
[www.rm.dk/vaekstforum](http://www.rm.dk/vaekstforum)

Vækstforum Syddanmark:  
[www.vaekstforum.regionsyddanmark](http://www.vaekstforum.regionsyddanmark)

Vækstforum Sjælland:  
[www.vfsj.dk](http://www.vfsj.dk)

Vækstforum Hovedstaden:  
[www.regionh.dk/vaekstforum](http://www.regionh.dk/vaekstforum)

Vækstforum Bornholm:  
[www.brk.dk](http://www.brk.dk)

**Eksempler på nyttige links til viden om erhvervs politik**

Reglab – et laboratorium, der opsamler, analyserer, udvikler og formidler ”god praksis” inden for regional erhvervsudvikling:  
[www.reglab.dk](http://www.reglab.dk)

Erhvervs- og Byggestyrelsen regionalt:  
[www.regionalt.dk](http://www.regionalt.dk)

Erhvervs- og Byggestyrelsens regionale statistikbank: [www.ebst.dk/vaekstmodel](http://www.ebst.dk/vaekstmodel)

FORA – Erhvervs- og Byggestyrelsens enhed for erhvervsøkonomisk forskning og analyse:  
[www.foranet.dk](http://www.foranet.dk)

En fælles indgang til væksthuse: [www.startvaekst.dk](http://www.startvaekst.dk)

Kommunernes Landsforening:  
[www.kl.dk](http://www.kl.dk)

Danske Regioner:  
[www.regioner.dk](http://www.regioner.dk)

Et blik på vækstforas første periode.  
LO's erfaringer med arbejdet i vækstfora  
og anbefalinger til de nye vækstfora  
Udgivet af LO, Landsorganisationen i Danmark.

Layout og print: LO

December 2009

ISBN: 978-87-7735-966-8

ISBN-online: 978-87-7735-967-5

LO-varenr. 3225

Landsorganisationen i Danmark  
Islands Brygge 32D  
2300 København S  
[www.lo.dk](http://www.lo.dk)

