



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Rammer under forandring - Regional erhvervsudviklingspolitik i Region Nordjylland i europæisk perspektiv

Halkier, Henrik; Bendtsen, Susanne Kodahl

Publication date:
2008

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Halkier, H., & Bendtsen, S. K. (2008). Rammer under forandring - Regional erhvervsudviklingspolitik i Region Nordjylland i europæisk perspektiv. (CRU Analyser).

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

CRU



Center for Regional Udvikling

Rammer under forandring

Regional erhvervsudviklingspolitik i Region Nordjylland i europæisk perspektiv



Henrik Halkier & Susanne Bendtsen

Center for Regional Udvikling

Aalborg Universitet

Marts 2008

1. Introduktion: Rapportens mål og midler

Formålet med denne rapport er at gennemføre en benchmarking af den regionale erhvervsfremme i Region Nordjylland i forhold til regioner i andre europæiske lande, herunder at identificere udenlandske regioner og aktiviteter som kan fungere som inspiration i videreudviklingen af erhvervsstrategier i Region Nordjylland. Dette vil kunne bidrage til at styrke læringskapaciteten i regionen og skabe et bredere fundament for den videre policy-udvikling, fordi det muliggør en mere systematisk inddragelse af relevante udenlandske erfaringer.

Både i Nordjylland og i resten af Vesteuropa har regional erhvervsfremmepolitik gennem de sidste 25 år gennemgået to store forandringer med hensyn til mål, virkemidler og organisation. Oprindeligt handlede regionalpolitik primært om at flytte økonomisk aktivitet ud til kriseramte perifere områder med høj arbejdsløshed og samtidigt lette presset på arbejdsmarked og infrastruktur i dele af landene, hvor den økonomiske udvikling gik stærkest. I Danmark skete dette i form af egnsudviklingspolitikken, hvor der blev givet investeringstilskud til virksomheder, der udvidede produktionen i statsligt udpegede støtteområder (Gaardmand, 1988; Halkier, 2001). Tilsvarende ordninger fandtes i resten af Vesteuropa (Bachtler, 1997), hvor der i 1985 blev brugt mellem 0,02 (Danmark) og 0,2 (UK) procent af BNP på omfordeling mellem regionerne via sådanne virksomhedsrettede foranstaltninger (Yuill *et al.*, 1995, s. 471). Den første markante forandring skete i løbet af 1980erne, hvor initiativer 'nedefra', der forsøgte at håndtere specifikke udviklingsproblemer, nu blev opfattet som langt mere perspektivrige end generelle virksomhedstilskud med hensyn til at skabe vækst og udvikling i de enkelte regioner. Øget regional konkurrenceevne erstattede således omfordeling mellem regionerne som begrundelse for regionalpolitiske tiltag, og erhvervspolitikken kom på den politiske dagsorden i regionerne i Vesteuropa, ikke alene i svagere perifere områder, men også i stærke metropole vækstcentre (Stöhr, 1989; Bachtler, 1997). I Danmark afskaffedes således egnsudviklingsstøtten mens regionalpolitiske initiativer 'nedefra' gradvist spredtes til størstedelen af landet (Damborg & Halkier, 1998; Halkier, 2001). I slutningen af 1980erne begyndte så den anden og seneste bølge af regionalpolitisk forandring, nemlig en stigende grad af sammenknytning af regionale og nationale/europæiske indsats: først gennem de europæiske strukturfondsprogrammer, der finansierede og regulerede regionale tiltag i perifere regioner (Bachtler, 1997), og senere i en række lande gennem nationale tiltag, der søger at skabe ensartede rammer for den regionale erhvervsudviklingspolitik i samtlige regioner – sådan som det bl.a. er sket i England, Sverige,

og senest i Danmark med oprettelsen af de regionale vækstfora (Benneworth, 2001; Östhol & Svensson, 2002; Halkier, 2008).

Set fra den enkelte vesteuropæiske regions synspunkt er der med andre ord sket et markant rolleskift fra at regionen oprindeligt var en passiv modtager af statslige tilskud til at den nu selv er blevet en erhvervspolitisk aktør inden for de mere eller mindre vide rammer, der bliver defineret på det nationale og europæiske niveau. Mens det tidligere 'blot' handlede om at gøre sig så tiltrækkende som muligt over for udefrakommende virksomheder gennem statslige investeringstilskud, så er handlingsmulighederne i dag langt mere komplekse: samtidig med at den økonomiske konkurrence på det globale marked er blevet skærpet, er den erhvervspolitiske indsats fra konkurrerende regioner stadig mere iøjnefaldende, og regionernes virkemidler er blevet mere og mere videnstunge. Hvor det før drejede sig om at kunne beregne tilskuddet til private virksomheders investeringer, er det nu nødvendigt for offentlige aktører at have en langt mere detaljeret indsigt i erhvervsøkonomiske forhold for at kunne håndtere f.eks. erhvervsrådgivning, netværksdannelse og klyngeudviklingsprogrammer. Det er således ikke uden grund, at man begyndte at tale om lærende eller ligefrem intelligente regioner (Morgan, 1997; Eva, 1998), og der opstod et behov for at vide 'hvad der virker', dvs. hvilke erfaringer der er gjort med erhvervspolitiske virkemidler i andre regioner. Set fra et nordjysk perspektiv kunne det således være interessant at vide, hvordan regionens erhvervsudviklingsaktiviteter placerer sig både i forhold til generelle europæiske trends, men måske især i forhold til andre regioner med tilsvarende økonomiske udfordringer og reguleringsmæssige rammer.

Forudsætningen for at en sådan 'policy-læring' ikke bliver præget af tilfældigt kendskab til mere eller mindre vel- og selvpublicerede 'succeshistorier' er imidlertid et overblik over 'hvad der foregår' rent erhvervspolitisk i Europas regioner. Denne form for policy-benchmarking har imidlertid været vanskelig at foretage, fordi der ganske enkelt ikke eksisterer tilstrækkeligt overblik over regionale erhvervsfremmeinitiativer i Europa. På den ene side har den tværeuropæiske erfaringsopsamling fra de regionale strukturfondsprogrammer været temmelig beskeden og vedrører i sagens natur primært de perifere regioner (Bachtler & Taylor, 1999). På den anden side har tværgående surveys af regional erhvervsfremme været vanskeliggjort af det kolossale antal af involverede organisationer, og der er således hidtil kun er blevet foretaget nationale surveys (f.eks. som i Halkier *et al.*, 1998) eller europæiske studier baseret på relativt få organisationer (Yuill, 1982; Halkier & Danson, 1997).

Som led i et europæisk forskningsprojekt om vidensprocesser og regional udvikling, *EURODITE*,¹ er der imidlertid blevet taget et første større skridt i retning af etableringen af et bedre overblik over regionalt baseret erhvervsfremme i EU, idet der ved Aalborg Universitet er blevet gennemført en systematisk undersøgelse af regional erhvervspolitik i 22 EU medlemsstater.² For hver medlemsstat er det administrative niveau, der er mest betydningsfuldt med hensyn til regional erhvervsfremme blevet identificeret – mange steder er der jo mere end ét niveau mellem centralstaten og det lokale/kommunale – og i hver af regionerne på dette niveau er så den organisation, der er mest central mht. planlægningen og gennemførelsen af konkrete erhvervsfremmetiltag på det regionale niveau, blevet udvalgt med henblik på analyse. Af de 273 regioner/organisationer, der på denne måde blev identificeret som potentielle undersøgelsesobjekter, viste cirka en tredjedel ikke at have tilstrækkeligt fyldige hjemmesider – eller hjemmesider som ikke var sprogligt tilgængelige for undersøgelsesteamet hvis slaviske og finsk-ugriske kompetencer var beskedne – og resultatet var således, at 181 organisationer har kunnet analyseres som beskrevet i det efterfølgende afsnit af rapporten.³ Selvom dette survey klart nok ikke omfatter samtlige regionalt baserede erhvervsfremmeorganisationer i Europa, så er der stadig tale om det hidtil mest omfattende systematiske survey af regional erhvervspolitik til dato, og hermed er der skabt et fornuftigt udgangspunkt for at kunne placere Region Nordjylland i en bredere europæisk kontekst.

Denne rapport falder i fire dele. Først redegøres i afsnit 2 kort for den *policy profiling* tilgang, der er blevet anvendt til analysen af organisation, mål og midler inden for regionalt baseret erhvervsfremme i Europa, hvorefter afsnit 3 profilerer Region Nordjylland relativt detaljeret for at tydeliggøre udgangspunktet for sammenligningen med andre europæiske regioner. Afsnit 4 indeholder selve benchmarking-analysen, der sammenholder den nordjyske profil med 180 andre europæiske regioner med hensyn til organisation, mål og midler inden for erhvervsfremme for at placere Region Nordjylland dels i forhold til generelle europæiske trends, og dels i forhold til andre regioner med tilsvarende økonomiske udfordringer og reguleringsmæssige rammer. Endelig giver afsnit 5 afslutningsvist et mere detaljeret bud på otte regioner i andre dele af Europa, som det kunne være interessant at analysere nærmere med henblik på mulig inspiration for videreudviklingen af nordjysk erhvervsfremme.

¹ *EURODITE* er sponsoreret af EU's 6. rammeprogram, rapporter og forskningsresultater kan downloades fra <http://www.eurodite.bham.ac.uk/>.

² Af de nuværende 27 medlemslande, er det kun de to senest tilkommende, Bulgarien og Rumænien, samt de tre mikrolande, Luxembourg, Malta og Cypern, der ikke har indgået i undersøgelsen.

³ De største frafald findes i medlemsstater i øst- og sydeuropa, men kun i Slovakiet, Estland, Litauen og Portugal er frafaldet større end 50% af de potentielle analyseobjekter. En liste over de analyserede organisationer findes i Bilag 1 bagerst i denne rapport.

2. Benchmarking gennem *policy profiling*

Sammenligningen af den regionale erhvervsfremme i Region Nordjylland og 180 andre regioner er baseret på en tilgang til benchmarking, som er inspireret af institutionalistisk policy analyse (Halkier, 2006, 2007). *Policy profiling* er en måde systematisk at identificere centrale karakteristika ved individuelle erhvervsfremme initiativer, de organisatoriske rammer for regionens erhvervspolitik, samt den bredere økonomiske og erhvervspolitiske kontekst initiativerne opererer indenfor.

Den *bredere kontekst* for regional erhvervsfremme vedrører tre aspekter, der tilsammen karakteriserer regionens forhold til sine omgivelser:

- den centrale regering (grad af regionalt selvstyre)
- regionens borgere (grad af indflydelse)
- konkurrerende regioner (økonomisk struktur, udpegning som støtteområde)

Herigennem belyses det generelle udgangspunkt for regional erhvervspolitisk handling: hvilken grad af frihed har regionen til at tilrettelægge sine egne strategier, hvilken indflydelse har regionens indbyggere på regionens aktiviteter, hvilke markeder konkurrerer regionens virksomheder primært på, og i hvilket omfang er eksterne (nationale, europæiske) regionalpolitiske programmer aktive i regionen?

Den *organisatoriske kontekst* for individuelle erhvervsfremmeinitiativer udgør rammerne for iværksættelse og implementering af konkrete tiltag for at fremme økonomisk udvikling i regionen, og den kan belyses gennem tre karakteristika ved erhvervsfremmeorganisationen:

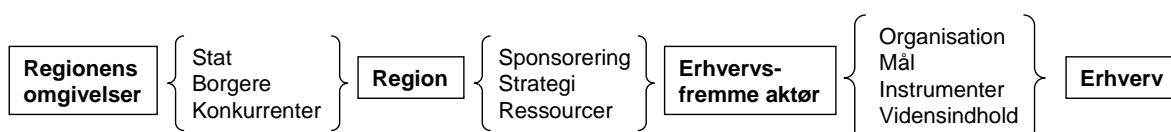
- forholdet til de politiske sponsorer (graden af professionel handlingsfrihed)
- det overordnede udviklingsstrategiske perspektiv (underliggende værdier)
- det ressourcemæssige grundlag (finansielt, menneskelige)

Herigennem identificeres hvilken grad af frihed erhvervsfremmeorganisationen har til at tilrettelægge sine aktiviteter, i hvilken overordnet retning organisationen ønsker at præge regionens erhvervmæssige udvikling, og hvilke ressourcer der kan bringes på banen i forsøget på at forfølge disse mål.

De centrale karakteristika for den enkelte erhvervspolitiske foranstaltning kan sammenfattes under fire hovedaspekter:

- organisatoriske ressourcer (ansatte, budget, organisation)
- udviklingsstrategi og målsætning (underliggende værdier, målgruppe, forandringsmål)
- policy instrumenter (ressourcer, regler)
- videnskæssige effekter (videnstyper og -processer)

Herigennem klarlægges de organisatoriske rammer for det enkelte tiltag, de overordnede og konkrete mål for forandring (hvem skal påvirkes og i hvilken retning), de midler der tages i anvendelse for at skabe forandring (hvilken incitamentstruktur etableres for målgruppen), og den videnskæssige effekt af tiltag (hvilke slags viden skabes/overføres, og er den umiddelbart kommercielt udnyttelig).



Figur 1. Policy profiling: Aktører og analytiske dimensioner.

De centrale elementer i *policy profiling* fokuserer således systematisk på den institutionaliserede interaktion mellem de centrale aktører i policy-processen, som illustreret af Figur 1, der samtidig sammenfatter de centrale aspekter, som sammenligningen af Region Nordjylland med regional erhvervsfremme i resten af Europa vil tage udgangspunkt i.

3. Region Nordjyllands erhvervspolitiske profil

Profileringen af Region Nordjylland falder i tre dele: først skitseres regionens forhold til omgivelserne, dernæst ses nærmere på syv centrale erhvervsfremmeaktører, og endelig analyseres for hver af disse tre centrale erhvervspolitiske foranstaltninger. Dette giver tilsammen et billede af de offentlige tiltag, som de enkelte virksomheder mødes med, og som gerne skulle bidrage til at fremme regionens erhvervsmæssige udvikling.

Regionens politiske og økonomiske omgivelser

Efter strukturreformen har Region Nordjylland opgaver og beføjelser, der er identiske med de øvrige nye regioner i Danmark. Selvom reformen samlet betød en indskrænkning af det regionale niveauets opgave-portefølje og de nye regioner ikke har mulighed for at udskrive skatter, så er der kommet markant større fokus på den regionale udviklingspolitik, der nu er blevet regionernes og de direkte valgte regionspolitikeres næststørste politikområde efter

sygehusene. Denne forandring har klart nok betydning for, hvor højt erhvervspolitikken kommer på den politiske dagsorden og i det regionale mediebillende, måske specielt i Region Nordjylland, hvor driften af sundhedsvæsnet udfordres af regionens beskedne befolkningsantal og (indtil videre) fraværet af medicinsk uddannelse, mens mulighederne for at bidrage med 'positive nyheder' på udviklingsområdet synes langt bedre.

På den ene side har nordjysk økonomi gennem de seneste årtier gennemgået en hastig strukturel modernisering i retning af stadigt mere vidensintensive aktiviteter og er dermed i udgangspunktet en regionalpolitisk succeshistorie. I praksis betyder dette, at nordjyske virksomheder i vidt omfang konkurrerer på internationale/globale markeder, hvad enten der er tale om telekommunikation, turisme, eller fødevarer (Region Nordjylland Vækstforum, 2007; Christensen, 2008). På den anden side er det regionale niveaus geografi kun blevet ændret i begrænset omfang i sammenligning med f.eks. Region Midtjylland eller Region Syddanmark, og dermed har eksisterende policy-netværk i vidt omfang kunnet fungere videre efter strukturreformen (Halkier, 2008), så de institutionelle betingelser for at fortsætte og forstærke indsatsen for at gøre Nordjylland til en videnstung europæisk region synes umiddelbart at være tilstede. Det er der naturligvis mange andre regioner der også arbejder på, men i modsætning til mange andre gamle industriregioner i Europas periferi har Region Nordjylland den fordel, at bestræbelserne bygger videre på igangværende økonomiske forandringsprocesser og ikke blot er udtryk for et forsøg på at drive omstillingen fremad gennem endeløs italesættelse af forandringens påtrængende nødvendighed.

Denne grundlæggende kontinuitet betyder dog ikke, at strukturreformen er gået sporeløst hen over nordjysk regionaludviklingspolitik, og for at belyse dette aspekt er det nødvendigt kort at se nærmere på de ny organisatoriske rammer for regional erhvervsfremme i Region Nordjylland.

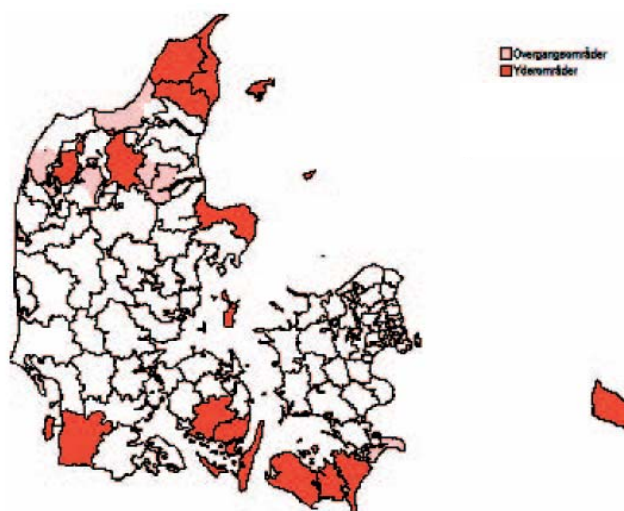
Regionen og de regionale erhvervsfremmeaktører

Erhvervsfremmeloven af 2005 skabte ensartede rammer for den regionale erhvervspolitik i alle danske regioner, og gjorde etablering af et eller flere regionale vækstfora til det organisatoriske omdrejningspunkt heri. Det ny vækstforum er en partnerskabsorganisation i stil med *Nordjyllands Udviklingsfond*, der tidligere havde det politiske ansvar for både strukturfondsprogrammerne og erhvervsudviklingsaktiviteter i regionen i øvrigt. Sammensætningen af partnerskabsorganisationen er nok blevet justeret, om end ikke specielt drastisk i forhold til tidligere nordjysk praksis selvom antallet af repræsentanter fra den

private sektor er blevet øget. I stedet skal de vigtigste organisatoriske ændringer findes i forholdet mellem vækstfora og andre regionalpolitiske aktører i regionen. For det *første* står vækstforum stærkere over for det valgte regionsråd end sin forgænger: vækstforum er oprettet ved lov, der er etableret en slags gensidig veto mellem vækstforum og regionsrådet, således at regionsrådet (undtagen når det drejer sig om EU-bevillinger) skal tiltræde indstillinger fra partnerskabsorganisationen. For det *andet* er kommunernes rolle i partnerskabet blev indirekte styrket ved, at de nu er blevet pligtige til at medfinansiere de regionale aktiviteter gennem det såkaldte udviklingsbidrag, og lokale aktører må således forventes at tage en stærkere interesse i regionale tiltag og prioriteringer. Og for det *tredje* kan regionerne kun implementere erhvervspolitiske initiativer ” i regi af selvstændige juridiske enheder” (Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2005) og de bliver derved afhængig af f.eks. tværkommunalt samarbejde om etablering af regionale erhvervsrådgivningscentre.

Den ny erhvervsfremmelov fastlægger endvidere seks områder, som regionerne skal arbejde med inden for erhvervsudvikling – innovation, ny teknologi, iværksætter, menneskelige ressourcer, turisme, yderområder – og definerer desuden de midler, der kan tages i anvendelse, nemlig (helt på linie med den hidtidige statslige regulering af amters og kommuners erhvervspolitiske aktiviteter) hvad som helst, der kan ”være til gavn for en åben kreds af erhvervslivet” og *ikke* involverer ”direkte finansiel støtte til enkelte erhvervsvirksomheder” (Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2005, § 9). Selvom der klart nok er tale om strategiske afgrænsninger mht. mål og midler – direkte tilskud til enkeltvirksomheder er udelukket og transportinfrastruktur *ikke* defineret som et indsatsområde – er de seks områder dog tilsammen tilstrækkeligt brede til, at det *i princippet* ville være muligt at videreføre

hovedparten af de erhvervspolitiske tiltag, som var blevet udviklet i regi af Nordjyllands Udviklingsfond (Halkier, 2008), hvis der er politisk vilje til at gøre det. Ironisk nok er den måske vigtigste strategiske begrænsning, at staten insisterer på, at en del af midlerne skal anvendes i nationalt definerede ’yderområder’ som Nordjylland, som det fremgår af Figur



Figur 2. Statsligt udpegede yderområder 2007-13. Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2007, 9).

2 har en væsentlig andel af. I forlængelse af den politiske aftale om strukturreformen blev det fastsat at de danske yderområder skulle have mindst den samme andel af EU-midlerne som hidtil, dvs. i praksis ca. 35 % på nationalt plan (Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 2004; Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2007, 69), og der er således fra starten etableret geografiske klare rammer for de regionale prioriteringer. I Nordjylland vil det f.eks. være nødvendigt at afbalancere hensynet til yderområder som f.eks. Vendsyssel/Mors på den ene side og det dynamiske Aalborg-område på den anden, men da kravet er, at midlerne *gavner* yderområderne og ikke nødvendigvis udelukkende skal anvendes der, skulle mulighederne for at etablere et levedygtigt 'territorielt kompromis' i regionen at være til stede.

Det nye institutionelle set-up betyder, at erhvervs politik i Region Nordjylland bliver til i et samspil mellem det regionale vækstforum som en partnerskabsorganisation, hvor private erhvervsaktører, region, kommuner og vidensinstitutioner fastlægger nogle overordnede strategiske rammer, der så udfyldes af initiativer fra offentlige og/eller private projektmagere. Når der skal tegnes en profil af den regionale erhvervsfremme efter strukturreformen i 2007, er det således nødvendigt at se både på initiativer der opererer i hele regionen, og på tiltag der opererer på et lavere geografisk niveau, dvs. tvær- og enkeltkommunale initiativer, for at få et overblik over de erhvervsudviklingsinitiativer, som regionens virksomheder konfronteres med.

Erhvervs politik i Region Nordjylland

Profileringen af den regionale erhvervs politik i Region Nordjylland bygger, som det fremgår af Tabel 1, på en analyse af to organisationer på regionalt plan, tre tværkommunale erhvervs samarbejder, samt de kommunale initiativer i den vestligste del af regionen. For hver af de syv erhvervsfremmeaktører ses der i det følgende nærmere på først organisatoriske aspekter, og dernæst på de udviklingsaktiviteter, som organisationerne har sat i gang.

Det er næppe forbavsende, at Vækstforum Nordjylland er den økonomisk set største aktør inden for regional erhvervsfremme med et budget på over 20 mio. euro, mens de sub-regionale aktører har langt færre midler til rådighed, mellem

Regionale	Vækstforum Nordjylland
	Væksthus Nordjylland
Tværkommunale	Vendsyssel Udviklingsråd
	Himmerlands Udviklingsråd
	Aalborg Samarbejdet
Kommunale	Morsø Erhvervsråd
	Thy Erhvervsråd

Tabel 1: Organisationer analyseret som led i profilering af Region Nordjylland

0,3 og 1,5 mio. euro.⁴ Disse midler er resultatet af statslige beslutninger om bloktilskud, kommunale udviklingsbidrag, og fordeling af EU-tilskud, men i betragtning af at vækstforums penge grundlæggende skal ud at arbejde i andre organisationer er forskellen måske knapt så markant, fordi en række større bevillinger er mere eller mindre 'givet' på forhånd og råderummet derfor i praksis mindre, men det ændrer ikke ved, at det regionale partnerskab er den økonomisk set tungeste aktør på området. Det er derfor vigtigt at erindre, at hverken regionen eller vækstforum har 'egne' midler til rådighed, men finansieres via statslige og kommunale tilskud, noget der potentielt giver både det nationale og det lokale niveau en langt større grad af strategisk indflydelse end størrelsesforholdet mellem organisationerne inden for regionens grænser umiddelbart peger på. Omvendt er det også klart at de enkelte udviklingsorganisationer alle har én dominerende hovedsponsor – f.eks. staten eller en/flere kommuner – der må antages at have afgørende indflydelse på grundlæggende spørgsmål vedrørende mål og midler i erhvervsfremmearbejdet.

Kombinationen af sponsorering fra det nationale/lokale niveau og den overordnede rammestyling via den ny erhvervsfremmelov betyder da også, at der på det overordnede plan findes en høj grad af strategisk konvergens mellem de syv organisationer i Region Nordjylland:⁵ styrkelse af den regionale konkurrenceevne står centralt hos samtlige, dog for de to organisationer i de vestlige yderområder suppleret med en pointering af betydningen af balance i forhold til andre dele af regionen/landet. Heller ikke analysen af erhvervsfremmeaktiviteter i de enkelte organisationer peger på de store forskelle mellem de forskellige offentlige aktører i Region Nordjylland.⁶ For hver af de syv organisationer er de tre mest prominente aktiviteter blevet analyseret, og for samtlige 21 erhvervsfremmeinitiativer, også i de vestlige yderområder, viser det overordnede strategiske perspektiv sig at være styrkelse af regionens konkurrenceevne. Implementeringen varetages i en del tilfælde af erhvervsfremmeorganisationen selv, i andre tilfælde er det en ekstern aktør der står for den praktiske afvikling, ligesom kombinationer heraf er udbredt, og ofte har det enkelte initiativ i praksis en flerhed af sponsorer. Initiativerne sigter primært på at skabe forandringer i virksomheder, men et stort mindretal har *også* enkeltindivider – medarbejdere eller ledere – som målgruppe, og forandringer med hensyn til viden er en gennemgående målsætning, om end etablering/forandring af netværksrelationer også er prominent. Policy-

⁴ Kilde: RDA SURVEY 2007 database.

⁵ Kilde: RDA SURVEY 2007 database.

⁶ Kilde: RDA SURVEY 2007 database.

instrumenterne indeholder uden undtagelse information som et centralt incitament for at skabe forandring blandt virksomhederne, men også støtte til netværksdannelse bringes hyppigt i anvendelse, og der stilles i den forbindelse systematisk krav til målgruppen for at give adgang til policy-ressourcerne, om end der også i langt de fleste tilfælde er et moment af fri adgang til især kilder til information. Den type viden, der skabes på grundlag af erhvervsfremmeaktiviteterne, er i alle tilfælde primært det, der kaldes 'syntetisk', dvs. f.eks. teknisk eller organisatorisk viden skabt gennem konkrete erfaringer, der er uden undtagelse tale om viden, der relativt umiddelbart kan nyttiggøres økonomisk, og der er således tale om hvad man kunne kalde en videns-eksplicit regional erhvervspolitik, dvs. at enten målet for eller midlerne til forandring har en omfattende vidensdimension.

Alt i alt tegner der sig således et rimeligt entydigt billede af den typiske erhvervsfremmeaktivitet i Region Nordjylland: målet er at fremme virksomhedernes konkurrenceevne, implementeringen sker i samarbejde med andre aktører, målet er at påvirke den teknisk-organisatoriske viden der findes i virksomhederne ved at stille praktisk-anvendelige viden og netværksmuligheder til rådighed for virksomheder, der lever op til kriterier defineret af offentlige erhvervsfremmeaktører. Typiske eksempler kunne f.eks. være vækstforums støtte til *Internationalt Center for innovation* på Aalborg Universitet, Væksthus Nordjyllands *Nordjysk Iværksætternetværk*, Vendsyssel Udviklingsråds initiativ om akademikere og oplevelsesøkonomi, og etableringsrådgivningen iværksat af Morsø Erhvervsråd.

Denne konklusion er næppe voldsomt overraskende fra et nordjysk perspektiv – eller for den sags skyld et dansk, som det vil fremgå af det efterfølgende afsnit – men den regionale erhvervsfremme kunne jo være grebet an på mange andre måder: aktiviteterne kunne være placeret i regi af regionen selv snarere end henlagt til diverse partnerskabsorganisationer og netværk, der kunne have været fokus på at fremme fysiske investeringer i stedet for at forandre virksomhedernes 'software' og 'orgware', finansielle incitamenter kunne have haft en langt mere fremtrædende rolle som virkemiddel, og der kunne have været fokus på andre former for viden såsom naturvidenskabelig grundforskning eller kulturel viden som led i regional *branding*. Kort sagt, selvom målet stadigvæk havde været langsigtet styrkelse af konkurrenceevnen, så *kunne* erhvervsfremmen være grebet helt anderledes gennem anvendelse af andre former for videns-eksplicit erhvervsfremme eller videns-implicitte tiltag som f.eks. investeringstilskud. Dermed har Region Nordjylland, som illustreret af Figur 3, en set i et internationalt perspektiv karakteristisk profil, som ligger tæt på nogle europæiske regioner og fjernt fra andre.

Regionen og dens omgivelser				
<i>Økonomi-struktur</i>	Metropol	Industriel	Rural	Blandet
<i>Støtteudpeget</i>	Ikke	Delvist	Fuldt	
<i>Governance</i>	Centraliseret	Decentraliseret	Selvstyre	Føderal
<i>Demokrati</i>	Direkte	Indirekte	Fraværende	
Regionale erhvervsfremmeorganisationer				
<i>Sponsor</i>	Regional	Central	Lokal	Flerhed
<i>Sponsor-relation</i>	Pluralistisk	Dominerende	Enkelt	Departemental
<i>Strategisk værdi</i>	Lighed	Konkurrenceevne		
<i>Størrelse</i>	Lille	Mellem	Stor	
Regional erhvervsfremme				
<i>Implementering</i>	Myndighed	Semi-offentlig	Privat	
<i>Policy værdi</i>	Lighed	Konkurrenceevne		
<i>Policy-sponsor</i>	Regional	Central	Lokal	Flerhed
<i>Målgruppe</i>	Individer	Firma/organisation	Netværk	
<i>Forandringsmål</i>	Hardware	Software	Orgware	
<i>Policy ressourcer</i>	Autoritet	Finansiering	Information	Organisation
<i>Policy regel</i>	Tvungen	Betinget	Frivillig	
<i>Videnstype</i>	Analytisk	Syntetisk	Symbolsk	
<i>Vidensproces</i>	Eksplorativ	Eksamination	Nyttiggørelse	
<i>Vidensorientering</i>	EksPLICIT	Implicit		

Figur 3. Erhvervspolitisk profil for Region Nordjylland.

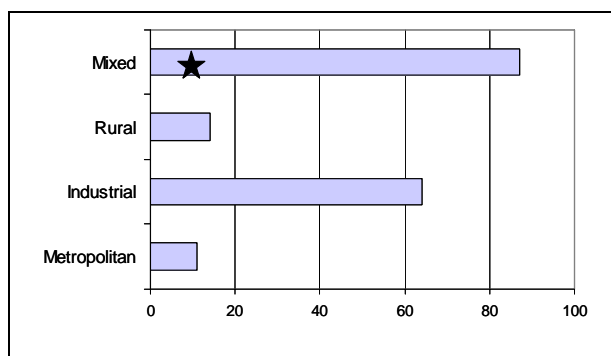
4. Region Nordjylland i Europa

Dette afsnit indeholder en sammenligning af Region Nordjyllands erhvervspolitiske profil med 180 andre regioner i Europa. Denne benchmarking starter med at fokusere på regionens centrale politiske og økonomiske betingelser – de grundbetingelser som den regionale erhvervspolitik opererer på – og ser derefter nærmere først på erhvervsfremmens organisatoriske forhold, for så, sidst men ikke mindst, at analysere de enkelte policy tiltags centrale karakteristika.

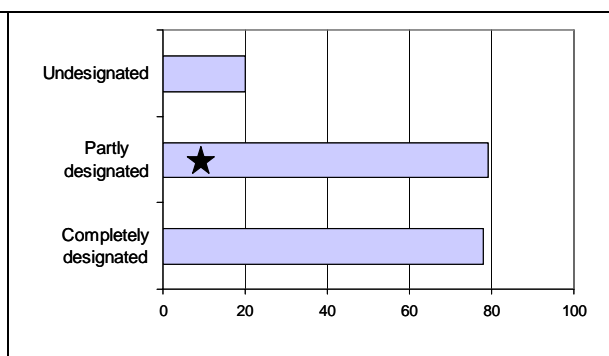
Regionerne og deres omgivelser

Hvad angår regionens forhold til omgivelserne, er Region Nordjylland på mange måder en typisk europæisk region. Økonomisk udgøres den største enkeltgruppe af regioner med en 'blandet' økonomisk profil, skarpt forfulgt af industriregionerne (Figur 4), og i forlængelse heraf er det med de seneste årtiers økonomiske strukturændringer i baghovedet næppe overraskende, at antallet af regionerne, der helt eller delvist er udpeget som støtteområder i forhold til nationale regionalpolitiske programmer, er langt større end antallet af regioner, der ikke er udpeget overhovedet (Figur 5). Også med hensyn til politiske strukturer fremstår Region Nordjylland som særdeles gennemsnitlig: næsten halvdelen af de analyserede regioner indgår i et decentraliseret politisk system (Figur 6), hvor væsentlige offentlige aktivitetsområder varetages af subnationale aktører under statsligt opsyn, og også direkte valg af regionens politiske ledelse er på linie med praksis i hovedparten af de øvrige regioner (Figur 7).

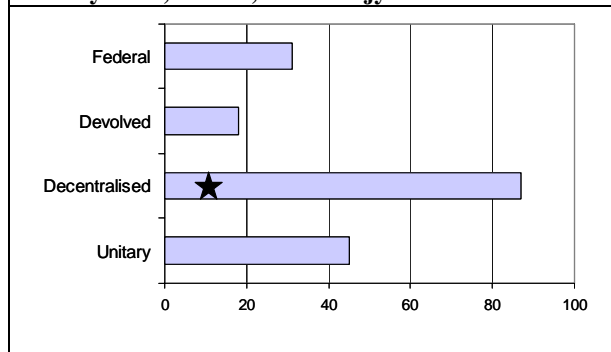
Når dette er sagt, må det imidlertid også understreges, at der tydeligvis også er et stort antal regioner, hvis politiske og økonomiske omstændigheder er klart forskellige fra Region Nordjyllands: industriregioner der er fuldt integreret i den nationale regionalpolitik, som der er mange eksempler på i f.eks. Storbritannien, Tyskland, Frankrig og Sverige, regioner med et anderledes politisk handlerum i forhold til det nationale niveau hvad enten det er større som



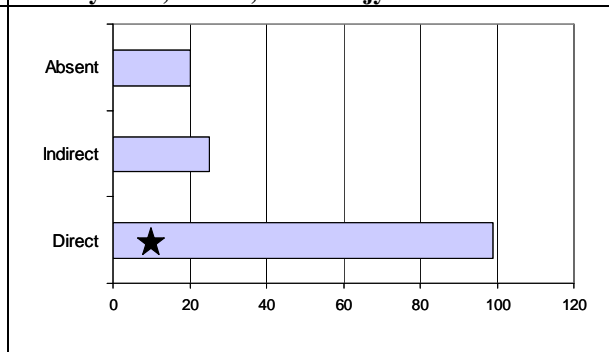
Figur 4. Regional økonomisk struktur. Kilde: RDA Survey 2007, N=176, * = Nordjylland.



Figur 5. National støtteudpegning. Kilde: RDA Survey 2007, N=177, * = Nordjylland.



Figur 6. Regional governance. Kilde: RDA Survey 2007, N=181, * = Nordjylland.

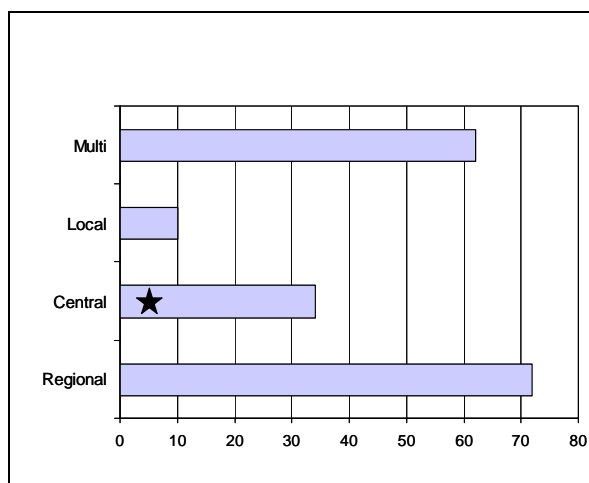


Figur 7. Regionalt politisk demokrati. Kilde: RDA Survey 2007, N=144, * = Nordjylland.

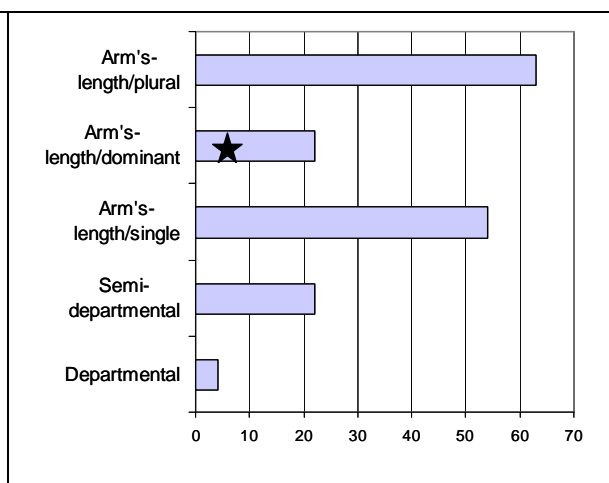
f.eks. i Tyskland, Spanien eller Belgien, eller mindre som f.eks. i Holland, Portugal, og Letland, og regioner hvor borgerne ikke direkte har indflydelse på regionens politiske udvikling som f.eks. i Irland, Sverige og Ungarn. Faktisk er variationen med hensyn til forholdet til omgivelserne så stor, at det kun er 17 af de 181 øvrige regioner, der har den samme profil som Region Nordjylland med hensyn til disse grundlæggende økonomiske og politiske parametre, nemlig (bortset de øvrige ikke-metropole danske regioner) en række franske og italienske regioner, der også kombinerer industri- og servicevirksomhed med et betydeligt agrart opland.

Organisationen af den regionale erhvervsfremme

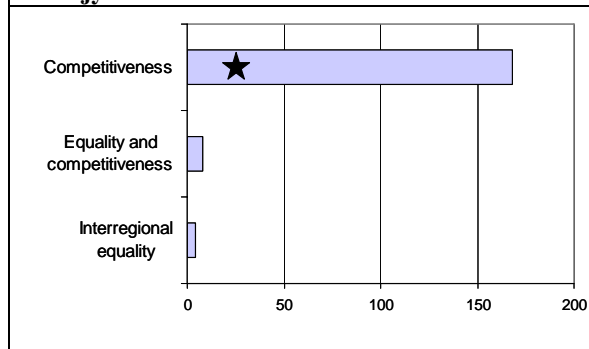
Indtrykket af Region Nordjylland som en typisk europæisk region passer langt dårligere med hensyn til de organisatoriske rammer for erhvervsfremmen. Mens det store flertal af de organisationer, der er blevet analyseret, er sponsoreret af det regionale niveau eller af en flerhed af sponsorer, der typisk også omfatter regionen, så tilhører de danske regioner det mindretal, hvor den regionale erhvervsfremmeorganisation er blevet etableret som følge af et



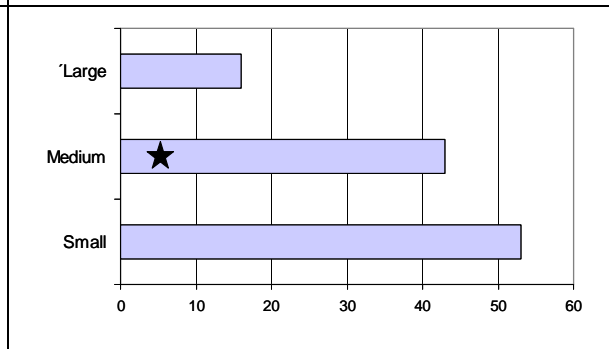
Figur 8. Erhvervsfremmeorganisationens sponsorer. Kilde: RDA Survey 2007, N=178, * = Nordjylland.



Figur 9. Relation mellem sponsor og organisation. Kilde: RDA Survey 2007, N=165, * = Nordjylland.



Figur 10. Central strategisk værdi. Kilde: RDA Survey 2007, N=180, * = Nordjylland.



Figur 11. Organisationens medarbejdere. Kilde: RDA Survey 2007, N=112, * = Nordjylland.

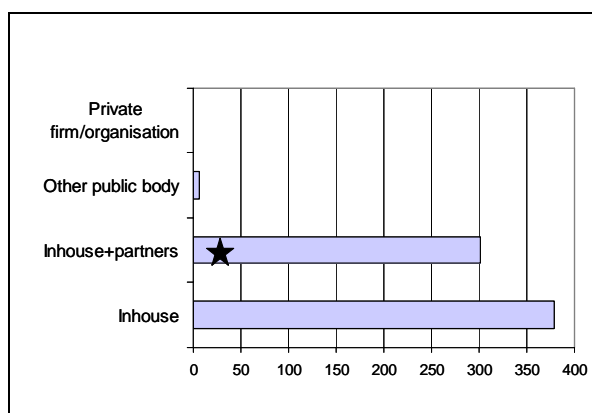
nationalt tiltag (Figur 8). Tilsvarende er forholdet mellem den politiske sponsor på den ene side og den regionale udviklingsorganisation langt fra typisk. Godt nok praktiserer det store flertal af de analyserede regioner et armslængdeprincip, hvor detaljeret politisk indblanding i planlægningen og gennemførelsen af erhvervsfremmen modvirkes gennem etablering af en selvstændig organisation uden for den egentlige offentlige forvaltning (Figur 9), men mens der i Region Nordjylland er én dominerende sponsor i skikkelse af staten, der sætter de overordnede rammer for mål og midler, så er det typiske europæiske billede enten én sponsor (oftest regionen) *eller* en flerhed af sponsorer, som sammen skaber de overordnede rammer, inden for hvilke erhvervsfremmeorganisationerne så har frihed til at operere. Kun et mindretal af regioner har den regionale erhvervsfremme integreret i den regionale forvaltning, men i så fald typisk under inddragelse af eksterne aktører i rådgivende rolle, således at man kan tale om en 'semi-forvaltningsmæssig' placering af opgaverne. Til gengæld er Region Nordjylland igen på linie med størstedelen af de analyserede organisationer med hensyn til betoningen af styrkelse af konkurrenceevnen som den centrale strategiske værdi snarere end lighed med andre regioner (Figur 10), ligesom placeringen i middelgruppen rent størrelsesmæssigt (fra 21 til 100 medarbejdere) heller ikke på nogen måde kan siges at være usædvanlig.

Også fra et organisatorisk perspektiv varierer den regionale erhvervsfremme således betragteligt i Europa. Nogle få lande, inklusiv Danmark, har et helt ensartet system med kun én hovedsponsor – staten i Irland, kommunerne i Finland, og en fast flerhed af sponsorer i Portugal – mens variationen i andre lande som f.eks. Tjekkiet, Grækenland og Sverige er langt større, og det regionale niveau er praktisk taget enerådende i Spanien, Tyskland og Italien. Et tilsvarende mønster kan ses med hensyn til relationen mellem politiske sponsorer og erhvervsfremmeorganisationerne, hvor nogle få lande som f.eks. Letland, Irland, Portugal og Danmark har ensartede forhold, mens andre lande som f.eks. Italien, Tyskland, Sverige, Spanien og Belgien er præget af langt større variation, og relativt centralistiske armslængdeløsninger med kun én dominerende sponsor er mest fremtrædende i Nordvesteuropa, mens inddragelse af flere sponsorer er langt mere fremtrædende omkring Middelhavet og i Central- og Østeuropa. Overalt i Europa er fokuseringen på øget konkurrenceevne som en central værdi for organisationerne iøjnefaldende, og de enkelte undtagelser, hvor spørgsmålet om lighed er i fokus, er uden undtagelse udkantsområder ud fra et samlet europæisk perspektiv, mens de største erhvervsfremmeorganisationer rent ressourcemæssigt, næppe overraskende, findes i store lande, hvor regionerne også er store såsom Tyskland, Spanien og Storbritannien. Alt i alt er variationen med hensyn til forholdet til organisatoriske karakteristika så stor, at kun to andre regioner – Hovedstaden og Midtjylland – har en profil identisk med Region

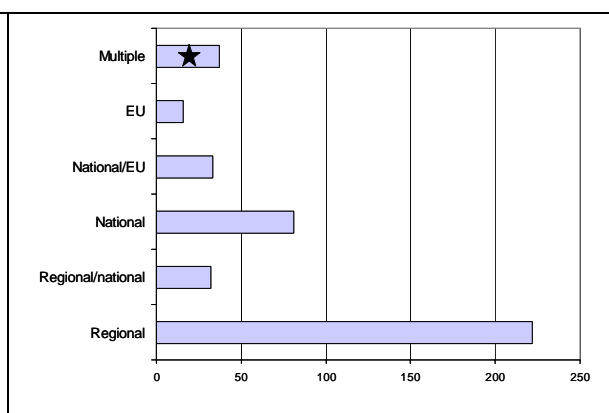
Nordjylland på de fire organisatoriske parametre, mens de 11 regioner, der er identiske med hensyn til tre ud af fire parametre primært findes i Danmark og Sverige, noget der klart nok peger på at nationale mønstre, bl.a. understøttet af statslige regulering, formentlig spiller en vigtig rolle med hensyn til de organisatoriske rammer for udformningen af den regionale erhvervs politik.

Regionernes erhvervs politik

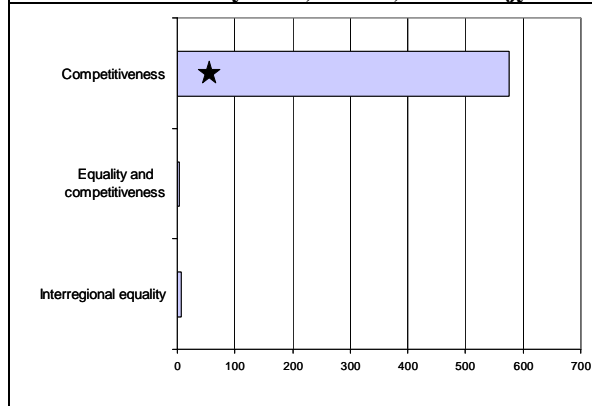
For hver af de 181 organisationer er de fire mest fremtrædende erhvervsfremmetiltag udvalgt, og analysen af i alt næsten 700 erhvervsfremmetiltag viser, at langt de fleste programmer/projekter implementeres enten af organisationen selv eller, som i Region Nordjylland, i samarbejde med andre partnere, mens kun ganske få tiltag overlades til andre offentlige aktører (Figur 12). Langt større spredning findes med hensyn til, hvem der sponsorerer de enkelte tiltag: mens cirka halvdelen fremstår som rent regionale initiativer, så er der også en væsentlig involvering af andre politisk-administrative niveauer, hvor specielt det nationale niveau spiller en iøjnefaldende rolle, mens den komplekse flerhed af policy-



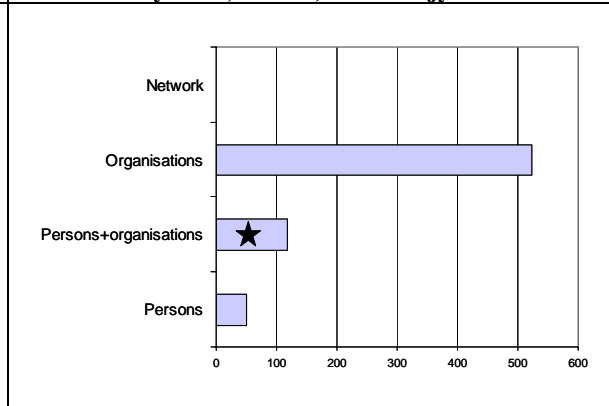
Figur 12. Implementering af erhvervsfremmetiltag. Kilde: RDA Survey 2007, N=686, * = Nordjylland.



Figur 13. Sponsor af erhvervsfremmetiltag. Kilde: RDA Survey 2007, N=421, * = Nordjylland.



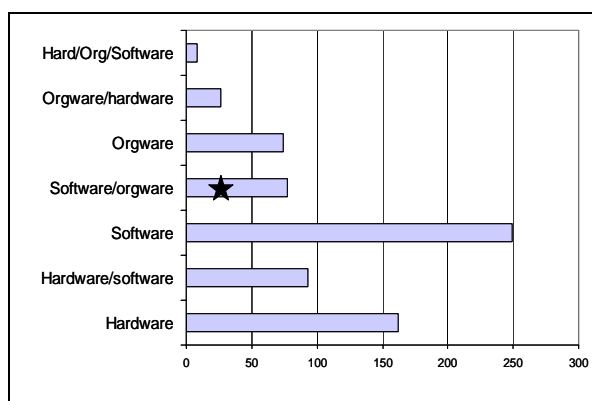
Figur 14. Central policy-værdi. Kilde: RDA Survey 2007, N=586, * = Nordjylland.



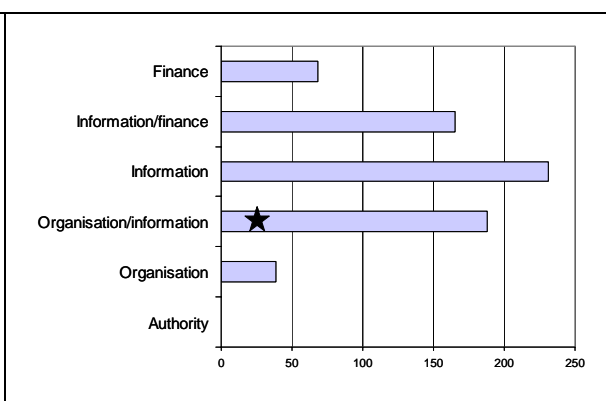
Figur 15. Målgruppe for erhvervsfremmetiltag. Kilde: RDA Survey 2007, N=692, * = Nordjylland.

sponsorering, der kendetegner Region Nordjylland, kun findes i mindre end en tiendedel af de analyserede tiltag (Figur 13). Omvendt er det på baggrund af de ovenfor beskrevne centrale strategiske værdier ikke overraskende, at styrkelse af konkurrenceevnen også er næsten enerådende som værdimæssig begrundelse for de enkelte tiltag (Figur 14). Mens kombinationen af implementering af organisationen sammen med eksterne partnere også er et fremtrædende mønster i Frankrig, Sverige og Portugal, så er en kompleks flerhed af sponsorer kun normen i Finland og i øvrigt et relativt marginalt fænomen i resten af Europa.

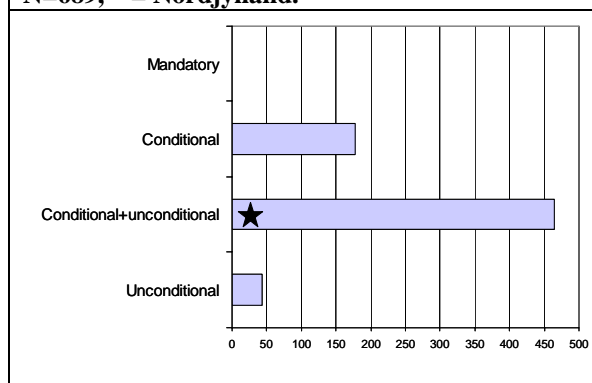
Undersøgelsen viser meget tydeligt, at den vigtigste målgruppe for regionale erhvervsfremmeaktiviteter i Europa er virksomheder og organisationer, idet rent personorienterede tiltag som f.eks. uddannelse kun udgør omkring syv procent af de analyserede initiativer (Figur 15), og her er Region Nordjylland med både personer og virksomheder/organisationer som målgruppe altså forskellig fra hovedparten af de øvrige analyserede europæiske regioner. Tilsvarende er det også tydeligt, at med hensyn til erhvervsfremmeinitiativernes forandringsmål – dvs. hvad forventes at være anderledes efter deltagelse i et udviklingsprojekt – så tilhører Region Nordjylland klart nok et mindretal, der vægter at påvirke både software og orgware hos målgruppen, mens det generelle billede i det



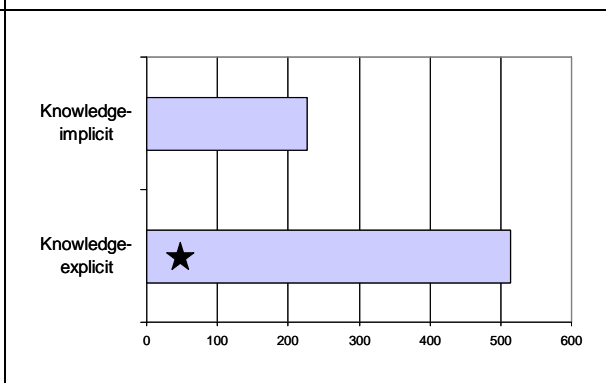
Figur 16. Forandringsmål for erhvervsfremmetiltag. Kilde: RDA Survey 2007, N=689, * = Nordjylland.



Figur 17. Policy-ressourcer i erhvervsfremmetiltag. Kilde: RDA Survey 2007, N=691, * = Nordjylland.



Figur 18. Policy-regler i erhvervsfremmetiltag. Kilde: RDA Survey 2007, N=685, * = Nordjylland.



Figur 19. Vidensorientering i erhvervsfremmetiltag. Kilde: RDA Survey 2007, N=740, * = Nordjylland.

øvrige Europa er, at hovedparten af initiativerne forsøger at påvirke enten virksomhedernes/medarbejdernes vidensressourcer eller de fysiske produktionsforhold (Figur 16). Med hensyn til de anvendte policy-ressourcer er det klart at den væsentligste enkelt-ressource, der anvendes i regional erhvervsfremme i dag, er information, enten alene eller i kombination med organisatoriske eller finansielle ressourcer, mens de to sidste virkemidler relativt sjældent anvendes alene. Region Nordjylland er således her placeret i den europæiske mainstream, om end i den del af spektret hvor finansielle virkemidler *ikke* er centrale (Figur 17). Det er endvidere værd at bemærke, at autoritetsbaserede virkemidler såsom planlægning etc. helt er fraværende, formentlig fordi planlægning typisk varetages i regi af offentlige myndigheder snarere end armlængde-organisationer. De betingelser under hvilke der gives adgang til ressourcerne, policy-reglerne, i de analyserede erhvervsfremmeinitiativer involverer i langt de fleste tilfælde betingelser – virksomheder foretage sig bestemte ting for at kunne deltage i et program – men både i Region Nordjylland og hovedparten af de europæiske regioner er der også et element af frivillighed, dvs. at f.eks. information er tilgængelig uden at der stilles betingelser om hvordan den anvendes af den enkelte virksomhed. Med hensyn til specifikke mål og midler i erhvervsfremme er Grækenland og Sverige de lande, hvor kombinationen af personer og organisationer som målgruppe er mest udbredt, mens organisationer, typisk private virksomheder, er den altdominerende målgruppe generelt. Omvendt er billedet meget mere spredt mht. initiativernes forandringsmål, hvor kombinationen af orgware og software er mest udbredt i Danmark, Sverige og Tyskland, mens forandring af produktions-hardware spiller en relativt stor rolle i især Tyskland, Spanien og Frankrig. Hvad angår policy-ressourcer, så er kombinationen af information og organisation også særlig fremtrædende i netop Tyskland, Spanien og Frankrig, mens den set i et europæisk relativt sjældnere brug af finansielle ressourcer er mest udbredt i Holland, Italien og Slovenien. Med hensyn til policy-regler er anvendelsen af betinget ressource-adgang mest udbredt i Storbritannien, Spanien, Østrig og Letland, mens Italien er det eneste land i hvilket ressourcer relativt hyppigt stilles til rådighed på en frivillig basis.

Set fra et videnskabsmæssigt perspektiv er erhvervspolitikken i Region Nordjylland klart på linie med, hvad der foregår i hovedparten af regioner: i over 99 % af de analyserede initiativer er resultatet ingeniørmæssig og organisatorisk viden, der relativt umiddelbart vil kunne nyttiggøres økonomisk.⁷ Samtidigt tilhører regionen også det flertal af europæiske regioner,

⁷ Beregnet på grundlag af RDA SURVEY 2007 databasen.

der har en eksplicit vidensorientering, dvs. at det regionale erhvervsfremmeinitiativs mål og/eller midler har en omfattende og eksplicit vidensdimension.

Alt i alt betyder variationen inden for de ti centrale aspekter af de regionale erhvervspolitiske initiativer, der er blevet analyseret, at der kun er to regioner, begge svenske, hvor de analyserede erhvervsfremmeinitiativerne indeholder præcis de samme karakteristika som Region Nordjylland, mens cirka 15 % af regionerne – især i Danmark, Belgien og Portugal men spredt gennem store dele af Europa – har sammenfald med hensyn til 9 ud af 10 policy-parametre. Omvendt har omkring 1/3 af regionerne kun sammenfald med 6 eller færre parametre, og der anvendes således klart nok, til trods for den generelle enighed om styrkelse af virksomhedernes og regionens konkurrenceevne som målsætning for regional erhvervspolitik, *meget* forskellige virkemidler for at realisere dette mål, og det er disse europæiske mønstre, der afslutningsvist skal ses nærmere på.

4. Mønstre og udviklingstendenser: Nordjylland på forkant?

Analysen af centrale aspekter af den regionale erhvervsfremme i Europa har demonstreret, at der er en række punkter, hvor der er en meget høj grad af konvergens mellem de 181 regioner, der er blevet analyseret. Det gælder især:

- de *værdier*, der er den centrale begrundelse for de overordnede strategier og konkrete policy-tiltag, hvor forbedring af konkurrenceevnen var stort set enerådende som begrundelse for, at det er nødvendigt for det offentlige at iværksætte erhvervspolitiske foranstaltninger,
- den type *organisationer*, der står for implementeringen, der i langt de fleste tilfælde var placeret i armslængde fra de politiske sponsorer,
- de *vilkår* på hvilke offentlige ressourcer bliver stillet til rådighed for private virksomheder, nemlig en kombination af specifikke adgangsbetingelser og 'fri adgang', og
- de *vidensformer* tiltagene primært fokuserer på, nemlig teknisk-organisatorisk viden, der relativt nemt vil kunne nyttiggøres økonomisk.

På andre punkter er forskellen mellem regionerne og deres erhvervsfremmeaktiviteter imidlertid iøjnefaldende, nemlig når det drejer sig om de videre organisatoriske rammer for erhvervsfremmen, de konkrete mål for forandringen der søges opnået, og de policy-ressourcer der bringes i anvendelse. I praksis betyder dette, at der til trods for den delvise konvergens

stadigvæk eksisterer så forskellige tilgange til regional erhvervsfremme i Europa, at det er muligt at identificere i hvert tilfælde tre modeller, der for oversigtlighedens skyld i første omgang er blevet givet geografiske betegnelser,⁸ nemlig

- den *angelsaksiske* model, hvor udviklingsorganisationerne ofte er relativt store, primært sponsoreret af det nationale niveau, og har en bred vifte af målgrupper, forandringsmål og policy-instrumenter (eksempler herpå er de britiske *regional development agencies*)
- den *germanske* model, hvor relativt stærke regioner inden for en føderal politisk struktur er de primære sponsorer af den regionale erhvervsfremme, og hvor den primære målgruppe er virksomheder/organisationer (eksempler herpå er f.eks. organisationer sponsoreret af de østrigske delstater), og
- den *mediterrane* model, hvor regionerne igen er den primære sponsor, men hvor der lægges relativt større vægt på at forandre fysiske strukturer, og hvor finansielle virkemidler fortsat spiller en fremtrædende rolle (eksempler herpå er organisationer sponsoreret af spanske selvstyre-områder).

Det må understreges, at der hverken er belæg for at operere med en nordisk eller en østeuropæisk model, dertil er variationen inden for de fleste af landene for stor – noget der dog i lyset af tidligere undersøgelser ikke er så overraskende (Östhol & Svensson, 2002; Paraskevopoulos *et al.*, 2006). Selvom en række fællesstræk eksisterer, er det også klart, at opgaven med at fremme konkurrenceevnen bliver tacklet på forskellige måder, alt efter hvilken region virksomheden befinder sig i, og konkret vil det f.eks. betyde at statslige prioriteringer vil spille en relativt stor rolle i f.eks. England⁹ og Irland, at et direkte fokus på den enkelt virksomhed er særligt udtalt i tyske delstater, og at finansielle instrumenter og forbedring af infrastruktur vil være på banen i f.eks. spanske og italienske regioner.

Region Nordjylland er speciel på den måde, at de regionale erhvervsfremmeaktiviteter ikke passer specielt godt ind i nogen af disse modeller. I forhold til den angelsaksiske model er organisationerne for små og fraværet af finansielle virkemidler iøjnefaldende, i forhold til den mediterrane model er infrastruktur og finansielle virkemidler fraværende, og selvom den germanske tradition kommer tættest på med hensyn til konkrete aktiviteter, så er regionerne langt stærkere specielt i Tyskland i modsætning til de tættere statsligt-regulerede aktiviteter i de danske regioner.

⁸ En efterfølgende nærmere analyse vil vise, hvorvidt samvariationen mht. centrale dimensioner vedr. regional erhvervsfremme primært afspejler f.eks. nationale governance-traditioner eller parallelle udfordringer grundet sammenlignelige økonomiske strukturer.

⁹ I Skotland og Wales har de regionale selvstyre-myndigheder ansvaret for regional erhvervsfremme, så her slår de fælles-britiske prioriteringer ikke nødvendigvis igennem med samme kraft som i England.

Der er, som det vil blive demonstreret i det følgende afsnit, ingen tvivl om at netop den omfattende statslige regulering gør, at der eksisterer en særlig 'dansk model' der er forskellige fra andre europæiske hovedtraditioner inden for regional erhvervsfremme, men da der samtidig også er fundet en høj grad af *intern* variation i de fleste andre europæiske lande, er det nødvendigt også at se nærmere på Region Nordjylland i forhold til individuelle regioner snarere end de tre oven for skitserede modeller. Hvordan placerer regionen sig i forhold til udviklingstendenser inden for regional erhvervs politik, og findes der regioner i Europa, som har så mange ting til fælles med Region Nordjylland, at de måske kunne bruges til inspiration for videreudvikling af aktiviteterne her i regionen?

Hvad angår identifikation af *udviklingstendenser* er det klart nok en ulempe, at tidligere surveys ikke har været tilnærmelsesvis så omfattende og systematiske som det eksisterende, men af hensyn til den begrebsmæssige og analytiske konsistens sammenlignes de vigtigste resultater i 2007-surveyet kort med resultaterne af et mindre europæisk survey, der dækkede de vigtigste regionale erhvervsfremmeaktiviteter i 30 udvalgte vesteuropæiske regioner i 1991/92 (Halkier & Danson, 1997). På basis heraf kan en række forandring over tid identificeres:

- Et stigende antal aktører bliver involveret i sponsoreringen af de armslængde-organisationer, der stadig står for planlægning og gennemførelsen af erhvervsfremmeaktiviteter i regionerne, mens den relative fordeling mellem det regionale, nationale og andre niveauer forbliver uændret.
- De centrale strategiske værdier er blevet meget mere entydigt fokuseret på konkurrenceevne, mens hensynet til lighed mellem regionerne mht. beskæftigelse havde en langt mere fremtrædende placering i begyndelsen af 1990erne.
- Mens virksomheder/organisationer stadig er den mest fremtrædende målgruppe, så er der sket et klart skift i retning af aktiviteter, der fokuserer på udvikling af lokale virksomheder i regionerne (og dermed mindre vægt på tiltrækning af udefrakommende investeringer), og betydningen af 'hårde' policy-instrumenter bygget op omkring infrastruktur og finansielle virkemidler er klart nok blevet mindre, mens den relative betydning af videns-eksplicite tiltag er steget.

På denne baggrund er det klart, at Region Nordjyllands erhvervspolitiske profil ligger i udmærket forlængelse af bredere udviklingstendenser i Europa, og hvis dette sammenholdes med regionens aktuelle position i forhold til andre europæiske regioner, er der endda en række punkter, hvor det ville være muligt at hævde, at den nordjyske region er om ikke på forkant med udviklingen, så dog i det mindste med i den forreste bølge med hensyn til

erhvervspolitisk udvikling: det gælder især det tiltagende fokus på medarbejdernes og ledelsens kompetencer som et mål for forandring, fokuseringen på etablering af netværk virksomhederne imellem og i forhold til andre aktører, samt anvendelse af organisatoriske midler som policy-ressource.

Men selv om Region Nordjylland på mange måder er med i den europæiske front hvad angår regional erhvervsfremme, så kunne der sikkert stadig være muligheder for yderligere at forbedre indsatsen, og inspirationen hertil kan naturligvis komme fra mange sider, f.eks. gennem systematisk og løbende evaluering af den eksisterende indsats internt i regionen, ved at have et øje på de øvrige danske regioner som af indlysende årsager er relativt lette at observere både direkte og via nationale benchmarking aktiviteter, eller gennem international inspiration. Mens det sidste er foregået gennem en lang årrække med hensyn til strukturfondsmidlerne gennem deltagelse undersøgelser og erfaringsudveksling i regi af det internationale *IQ-Net* konsortium,¹⁰ så har de øvrige regionalt baserede erhvervsfremmeinitiativer primært været belyst gennem en serie initiativer med enkelte udvalgte partnere som f.eks. det aktuelle *MERIPA* projekt.¹¹ Det kan således være interessant at se mere systematisk på, hvilke regioner der alt i alt ligger tættest på Region Nordjylland med hensyn til den regionale kontekst, de organisatoriske rammer for erhvervsfremmen, samt karakteren af de vigtigste policy-initiativer.

Resultatet af sammenligningen kan ses i Tabel 2, og i betragtning af den omfattende statslige regulering af organisation, mål og midler er det næppe overraskende at de øvrige danske regioner topper listen over regioner, der ligger tæt på Region Nordjylland. Faktisk er der et pænt hop ned til den første ikke-danske region, måske mere overraskende fra Ungarn, og herefter følger tæt efter hinanden en række regioner fra Sverige, den fransk-talende del af Belgien, Italien og Portugal. Blandt disse er udvalgt fem ikke-danske organisationer, der så efterfølgende er blevet suppleret med organisationer fra andre medlemsstater, der godt nok i højere grad afviger fra det nordjyske mønster, men som alligevel som 'wild cards' ser ud til at kunne have aktiviteter, der potentielt kunne være interessante at se nærmere på. I Bilag 2 bagerst i rapporten gives en kort introduktion til de 8 organisationer, det burde kunne betale sig at se nærmere på på en mere systematisk måde, noget der i nogle tilfælde utvivlsomt blot vil bekræfte nordjyske aktører i, at eksisterende fremgangsmåder kan fastholdes – men i andre tilfælde forhåbentlig vil give stof til eftertanke og måske inspiration til justering af

¹⁰ Læs mere om *IQ-Net* på <http://www.eprc.strath.ac.uk/iqnet/default.cfm>.

¹¹ Læs mere om *MERIPA* på <http://www.meripa.org/>.

Regional Udviklingsorganisation	Land	Score
Vækstforum Region Nordjylland	DK	100
Vækstforum Region Midtjylland	DK	94
Vækstforum Region Syddanmark	DK	89
Vækstforum Region Sjælland	DK	88
Vækstforum Region Hovedstaden	DK	85
<i>West Pannon Regional development agency</i>	HU	76
Bornholms Vækstforum	DK	75
Regionförbundet Örebro län	SE	75
<i>Bureau economique de la province de Namur BEP entreprises</i>	BE	74
SPI+ Agence de developpement pour la province de Liège	BE	74
<i>Länsstyrelsen Västernorrlands län</i>	SE	72
<i>ADRAT (Associacao de desenvolvimento da regio do Alto Tamega)</i>	PT	71
<i>Sviluppumbria SPA (Società regionale per la promozione dello sviluppo economico dell'Umbria)</i>	IT	71
....
<i>Instituto de desarrollo economico del principado de Asturias</i>	ES	60
<i>Ecoplus wirtschaftsagentur Niederösterreich</i>	AT	50
<i>Welsh Assembly government, department of enterprise, innovation and network</i>	GB	40

Tabel 2: Regionale erhvervsfremmeorganisationer med erhvervspolitisk profil tættest på Nordjylland: De 12 nærmeste samt 3 potentielt interessante 'wildcards'. Relativ gennemsnitlig score i forhold til Nordjylland på 18 centrale parametre for organisationen og dens erhvervsfremmeaktiviteter. Beregnet på grundlag af RDA SURVEY 2007.

eksisterende tiltag eller introduktion af nye initiativer.

Denne rapport kan utvivlsomt læses som et argument for at hvile på laurbærrene: ”Det går jo godt nok og vi er med fremme i forreste linie i policy-udviklingen i Europa”. Men grunden til denne ganske gunstige situation er jo netop, at der gennem to årtier er foregået en løbende udviklingsindsats med hensyn til regional erhvervspolitik. I takt med at flere og flere europæiske regioner begynder at benytte vidensintensive tilgange til regional udvikling, er det jo en oplagt mulighed, at 'de andre' begynder at lære af nordjyske erfaringer. I praksis betyder den stigende internationale erfaringsudveksling, at udviklingsarbejdet på det erhvervspolitiske område også i Region Nordjylland må fortsætte med uformindsket styrke – og ét bidrag hertil vil naturligvis være at søge at drage nytte af erfaringerne i andre regioner på en systematisk og velovervejet måde.

Bilag 1: Analyserede organisationer

Land	Region	Organisation	Website
Belgien	Antwerpen	Provinciale ontwikkelingsmaatschappij voor de provincie Antwerpen POM Antwerpen	www.provant.be
Belgien	Brabant Wallon	Intercommunale du Brabant Wallon l'IBW	www.ibw.be
Belgien	Bruxelles	Agence Bruxelloise pour l'Entreprise	www.abe-bao.be
Belgien	Liège	Agence de developpement pour la province de Liège SPI+	www.spi.be
Belgien	Namur	Bureau economique de la province de Namur BEP entreprises	www.bep.be
Belgien	Oost Vlanderen	Provinciale ontwikkelingsmaatschappij Oost Vlaanderen POM	www.pomov.be
Belgien	West Vlaandern	Provinciale ontwikkelingsmaatschappij West Vlaanderen POM West Vlaanderen	www.pomwvl.be
Danmark	Bornholm	Bornholms Vækstforum	www.brk.dk
Danmark	Hovedstaden	Vækstforum Region Hovedstaden	www.regionhovedstaden.dk
Danmark	Midtjylland	Vækstforum Region Midtjylland	www.regionmidtjylland.dk
Danmark	Nordjylland	Vækstforum Region Nordjylland	www.rn.dk
Danmark	Sjælland	Vækstforum Region Sjælland	www.vfsj.dk
Danmark	Syddanmark	Vækstforum Region Syddanmark	www.regionsyddanmark.dk
Estland	Ida-Viru County	Ida-Viru Ettevotluskeskus IVEK	www.ivek.ee
Estland	Pärnu County	Pärnumaa Ettevotlus ja Arenduskeskus PEAK	www.peak.ee
Estland	Saaremaa County	Saaremaa Ettevotluse Edendamise sihtasutus SEES	www.sees.ee
Estland	Tartu County	Tartu Ärinouandla	www.tartu.ee/arinouandla
Finland	Itä-Uusimaa	Itä-Uudenmaan Liitto	www.liitto.ita-uusimaa.fi
Finland	Kymenlaakso	Kymenlaakson Liitto	www.kymenlaakso.fi
Finland	Uusimaa	Uudenmaan liitto	www.uudenmaanliitto.fi
Frankrig	Alsace	L'agence de Développement de L'Alsace (ADA)	www.ada-alsace.com
Frankrig	Aquitaine	2ADI L'agence Aquitaine de développement industriel	www.2adi.fr
Frankrig	Auvergne-Limousin	Association pour le Développement Industriel et Economique du Massif Central ADIMAC	www.adimac.com
Frankrig	Bourgogne	Bourgogne développement	www.bourgognedeveloppement.com

Frankrig	Centre	Centreco l'agence de développement économique de la région Centre	www.centreco.regioncentre.fr
Frankrig	Champagne-Ardenne	Champagne-Ardenne développement CADEV	www.cadev.fr
Frankrig	Franche-Comté	L'Agence Régionale de Développement de Franche-Comté	www.ardfc.org
Frankrig	Haute Normandie + Basse Normandie	Normandie développement	www.normandydev.com
Frankrig	Languedoc-Roussillon	Invest Languedoc Roussillon	www.invest-lr.com
Frankrig	Lorraine	Agence pour le Développement des Investissements Extérieurs en Lorraine Adielor	www.adielor.com
Frankrig	Midi-pyrénées	Midi-pyrénées Expansion L'agence de Développement de la Région Midi-pyrénées	www.midipyrenees-expansion.fr
Frankrig	Nord -Pas-de-Calais	NFX Nord France eXperts	www.nfx.fr
Frankrig	Paris	Paris Ile-de-France Agence Régionale de Développement (ARD)	www.paris-region.com
Frankrig	Pays de la Loire + Poitou-Charentes	Ouest atlantique	www.western-france.org
Frankrig	Picardie	Conseil Régional de la Picardie	www.cr-picardie.fr
Frankrig	Provence-Alpes-Côte d'Azur	Mission de développement économique régional Provence-Alpes-Côte d'Azur MDER PACA	www.mder-paca.com
Frankrig	Rhône-Aples	Association Rhône-Aples des professionnels du développement économique local ARADEL	www.aradel.asso.fr
Grækenland	Heraklion	Development agency of Heraklion SA	www.anher.gr
Grækenland	Ilia	Development agency of Olympia SA	www.anol.gr
Grækenland	Karditsa	Development Agency of Karditsa SA ANKA	www.anka.gr
Grækenland	Kozani	West Macedonia Development Company ANKO	www.anko.gr
Grækenland	Pella	Development agency of Pella SA	www.anpe.gr
Grækenland	Pieriki	Pieriki Anaptyxiaki SA Local development company	www.pieriki-anaptixiaki.gr
Grækenland	Rodopi	Rodopi Development SA ANRO SA	www.anro.gr
Grækenland	Serres	Development Agency of Serres SA	www.aneser.gr
Holland	Drenthe + Fryslan + Groningen	Investerings- en ontwikkelingsmaatschappij voor Noord Nederland NV NOM	www.nvnom.eu
Holland	Limburg	NV Industriebank LIOF	www.liof.nl
Holland	North Brabant	NV Brabantse ontwikkelings maatschappij	www.bom.nl
Holland	Overijssel + Gelderland	Ontwikkelingsmaatschappij oost Nederland NV	www.oostnv.nl
Irland	Donegal	Donegal county enterprise board	www.donegalenterprise.ie

Irland	Dublin	Dublin city enterprise board	www.dceb.ie
Irland	Galway	Galway County and City Enterprise Board	www.galwayenterprise.ie
Irland	Kilkenny	Kilkenny County enterprise board	www.kceb.ie
Irland	Mayo	Mayo county enterprise board	www.mayoceb.com
Irland	Shannon	Shannon Development	www.shannondev.ie
Irland	Sligo	Sligo county enterpriseboard	www.sligoenterprise.ie
Irland	Waterford	Waterford county Enterpriseboard	www.enterpriseboard.ie
Irland	Wexford	Wexford County enterprise board	www.wexfordceb.ie
Irland	Wicklow	Wicklow County enterprise board	www.wicklowceb.ie
Italien	Abruzzi	Finanziaria regionale abruzzese FIRA	www.fira.it
Italien	Calabria	Società Finanziaria Regional per lo sviluppo economico della Calabria FINCALABRA	www.fincalabra.it
Italien	Emilia-Romagna	Emilia-Romagna Valorizzazione Economica del Territorio ERVET	www.ervet.it
Italien	Lazio	Sviluppo Lazio	www.sviluppo.lazio.it
Italien	Liguria Liguria	Filse Finanziaria Ligure per lo sviluppo economico	www.filse.it
Italien	Lombardia	Finlombarda Finanziaria per lo sviluppo della Lombardia	www.finlombarda.it
Italien	Marche	Sviluppo Marche SpA SVIM	www.svimspa.it
Italien	Piemonte	Finpiemonte SPA	www.finpiemonte.it
Italien	Puglia	Istituto Finanziario Regionale Pugliese FINPUGLIA	www.finpuglia.it og www.pmion.net
Italien	Trentino	Agenzia per lo sviluppo del trentino Spa	www.agenziasviluppo.tn.it
Italien	Umbria	Sviluppumbria SPA società regionale per la promozione dello sviluppo economico dell'Umbria	www.sviluppumbria.it
Italien	Valle d'Aosta	Centro Sviluppo L'agenzia di sviluppo regionale della Valle d'Aosta	www.centrosviluppo.it
Letland	Latgale	Latgales regiona attistibas agentura	www.latgale.lv/en/lraa
Letland	Riga	Rigas regiona attistibas agenturas	www.rigaregion.lv
Letland	Vidzeme	Vidzemes Attistibas Agentura	www.vidzemes-regions.lv
Letland	Zemgale	Zemgales attistibas agentura	www.zemgale.lv
Litauen	Kaunas	Kauno Regiono Plėtros Agentura	www.krda.lt
Litauen	Klaipėda	Klaipėdos ekonomines plėtros agentura	www.kepa.lt
Polen	Lubelskie	Lubelska Fundacja rozwoju	www.lfr.lublin.pl
Polen	Małopolskie	Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.	www.marr.pl

Polen	Podkarpackie	Rzeszowskiej Agencji rozwoju regionalnego SA	www.rarr.rzeszow.pl
Polen	Podlaskie	Podlaska fundacja rozwoju regionalnego	www.pfr.bialystok.pl
Polen	Pomorskie	Agencja Rozwoju Pomorza SA	www.arp.gda.pl
Polen	Warmińsko-Mazurska	Warmińsko-Mazurska Agencja rozwoju regionalnego SA	www.wmarr.olsztyn.pl
Polen	Wielkopolskie	Agencja rozwoju regionalnego SA w Koninie	www.arrkonin.org.pl
Portugal	Alto Tamega	Associação de desenvolvimento da região do Alto Tamega AD RAT	www.adrat.pt
Portugal	Douro e Vouga	Agência de desenvolvimento regional de Entre Douro e Vouga ADReDV	www.adredv.pt
Portugal	Grande Porto	Primus Promoção e desenvolvimento Regional SA	www.primus-dr.pt
Portugal	Setúbal	Cooperação e desenvolvimento Regional SA CDR	www.cdr.pt
Portugal	Vale do Ave	Agência de desenvolvimento regional do Vale do Ave ADRAVE	www.adrave.pt
Portugal	Vale do Cavado	Plataforma Minho - Agência de desenvolvimento regional	www.plataformaminho.pt
Slovakië	Kosice	Spisska regionalna rozvojova agentura SRRA	www.srra.sk
Slovakië	Nitra	Regionalna rozvojova agentura Nitra	www.rra-nitra.sk
Slovenien	Obalno-Krasna	Regionalni razvojni center Koper	www.rrc-kp.si
Slovenien	Osrednjeslovenka	Regionalna razvojna agencija Ljublanske urbane regije	www.rralur.si
Slovenien	Podravje	Mariborska Razvojna Agencija	www.mra.si
Slovenien	Pomurje	Regionalna razvojna agencija Mura doo	www.rra-mura.si
Slovenien	Spodnje posavska	Center za razvoj podezelja posavje	www.rra-posavje.si
Slovenien	Zasavska	Regionalni center za razvoj	www.rcr.zasavje.si
Spanien	Andalusia	Agencia de innovación y desarrollo de Andalucía IDEA	www.agenciaidea.es
Spanien	Aragon	Instituto Aragonés de Fomento	www.iaf.es
Spanien	Asturias	Instituto de desarrollo economico del principado de Asturias	www.idepa.es
Spanien	Cantabria	Sociedad para el desarrollo regional de cantabria SODERCAN	www.sodercan.es
Spanien	Castile - La Mancha	Instituto de promoción exterior de Castilla- La Mancha IPEX	www.ipex.jccm.es
Spanien	Castile-Leon	La Agencia de Inversiones y servicios de Castilla Y León (ADE)	www.jcyl.es/ade
Spanien	Catalonia	El centro de innovación y desarrollo empresarial CIDEM	www.cidem.com
Spanien	Extremadura	Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la	www.fundecyt.es

		Tecnología en Extremadura FUNDECYT	
Spanien	Galicia	Instituto galego de promocion economica	www.igape.es
Spanien	Madrid	Instituto madrileño de desarrollo y su grupo empresarial	www.imade.es
Spanien	Murcia	Instituto de fomento region de Murcia INFO	www.ifrm-murcia.es
Spanien	Navarre	Sociedad de desarrollo de Navarre SODENA	www.sodena.com
Spanien	Pais vasco/Basque County	Sociedad para la promocion y reconversion industrial	www.spri.es
Spanien	Rioja	Agencia de Desarrollo economica de la Rioja ADER	www.ader.es
Spanien	Valencia	Instituto de la Mediana Pequeña industria Valenciana IMPIVA	www.impiva.es
Sverige	Blekinge	Region Blekinge	www.regionblekinge.se
Sverige	Dalarna	Region Dalarna	www.regiondalarna.se
Sverige	Gävleborg	Tilväxt Gävleborg Länsstyrelsen	www.tillvaxtgavleborg.se
Sverige	Halland	Region Halland	www.regionhalland.se
Sverige	Jämtland	Länsstyrelsen Jämtlands län - afdelning för Regional utveckling	www.z.lst.se
Sverige	Jönköping	Regionförbundet Jönköping län	www.regionjonkoping.se
Sverige	Kalmar	Kalmar Regionförbund	www.kalmar.regionforbund.se
Sverige	Kronoberg	Länsstyrelsen i Kronobergs län, Regional Utveckling	www.g.lst.se
Sverige	Norrboten	Länsstyrelsen i Norrbottens län, Afdelning näringsliv	www.bd.lst.se og www.utvecklinginorrboten.se
Sverige	Skåne	Region Skåne	www.skane.se
Sverige	Stockholm	Länsstyrelsen i Stockholm Län, Regional Utveckling	www.ab.lst.se
Sverige	Sörmland	Regionförbundet Sörmland	www.region.sormland.se
Sverige	Uppsala	Regionförbundet Uppsala län	www.region uppsala.se
Sverige	Värmland	Region Värmland	www.regionvarmland.se
Sverige	Västerbotten	Länsstyrelsen Västerbotten - Näringslivs avdelling	www.ac.lst.se
Sverige	Västernorrland	Länsstyrelsen Västernorrlands län, Näringslivsafdelling	www.ytillvaxt.se og www.y.lst.se
Sverige	Västmanland	Länsstyrelsen i Västmanlands län, Näringslivsenheten	www.u.lst.se
Sverige	Västra Götaland	Västra Götalandsregionen	www.vgregion.se
Sverige	Örebro	Regionförbundet Örebro län	www.regionorebro.se og www.orebrolan.se

Sverige	Östergötland	Regionförbundet Östsam	www.ostsam.se
Tjekkiet	Hradec-Králové	Kralovehradecka agentura regionalniho rozvoje - centrum evropského projektování	www.cep-rra.cz
Tjekkiet	Liberec	Agentura regionalniho rozvoje, ARR Nisa	www.arr-nisa.cz
Tjekkiet	Moravia-silesia	Agentura pro regionalni rozvoj a.s, Moravskoslezsky kraj	www.rdaova.cz
Tjekkiet	South Bohemia	Regionalni rozvojova agentura jiznich Cech RERA a.s.	www.rera.cz
Tjekkiet	South Moravia	Regionalni Rozvojova Agentura Jizni Moravy	www.rrajm.cz
Tjekkiet	Usti	Regionalni rozvojova agentura Usteckeho kraje	www.rra.cz
Tyskland	Baden-Württemberg	Baden-Württemberg International	www.bw-i.de
Tyskland	Bayern	Bayerische staatsministerium für wirtschaft, infrastruktur, verkehr und technologie	www.stmwivt.bayern.de
Tyskland	Berlin	Berlin Partner GmbH	www.berlin-partner.de
Tyskland	Brandenburg	ZukunftAgentur Brandenbrg GmbH ZAB	www.zab-brandenburg.de
Tyskland	Bremen	BIG Bremen - die wirtschaftsförderer	www.big-bremen.de
Tyskland	Hamburg	HWF Hamburgischen Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH	www.hwf-hamburg.de
Tyskland	Hessen	Hessen Agentur	www.feh-hessen.de
Tyskland	Mecklenburg-Vorpommern	Gesellschaft für wirtschaftsförderung Mecklenburg-Vorpommern	www.gfw-mv.de
Tyskland	Niedersachsen	IPA Niedersachsen Investment Promotiopn Agency	www.ipa-niedersachsen.de
Tyskland	Nordrhein-Westphalen	Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westphalen	www.gfw-nrw.de
Tyskland	Rheinland-Pfalz	Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) GmbH	www.isb.rlp.de
Tyskland	Sachsen	Wirtschaftsförderung Sachsen	www.wfs.sachsen.de
Tyskland	Sachsen-Anhalt	IMG Investitions- und marketing gesellschaft Sachsen-Anhalt mbH	www.img-sachsen-anhalt.de
Tyskland	Schleswig-Holstein	Wirtschaftsförderung und technologietransfer Schleswig-Holstein WTSH	www.wtsh.de
Tyskland	Saarland	Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Saar mbH	www.gwsaar.com
Tyskland	Thüringen	Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) Thüringen mbH	www.leg-thueringen.de
UK	East Midlands	East Midlands Development Agency	www.emda.org.uk
UK	East of England	East of England development agency	www.eeda.org.uk
UK	London	London development agency	www.lda.gov.uk
UK	North East England	One North East development agency	www.onenortheast.co.uk

UK	North West	North West Regional development Agency	www.nwda.co.uk
UK	Northern Ireland	Invest Northern Ireland	www.investni.com
UK	Scotland	Scottish Enterprise	www.scottish-enterprise.com
UK	South East of England	South East England Development agency	www.seeda.co.uk
UK	South West of England	South West of England Regional development agency	www.southwestrda.org.uk
UK	Wales	Welsh Assembly government, department of enterprise, innovation and network	www.new.wales.gov.uk
UK	West Midlands	Advantage West Midlands	www.advantagem.co.uk
UK	Yorkshire-Humber	Yorkshire Forward	www.yorkshire-forward.com
Ungarn	Central Hungary	Pro régió Agency	www.proregio.hu
Ungarn	Central Transdanubia	Közep Dunantuli Régió	www.kdrfu.hu
Ungarn	North great plain	Eszak-Alföldi Regionális Fejlesztési Ügynökség	www.eszakalfold.hu
Ungarn	North Hungary	Eszak-Magyarországi regionális fejlesztési tanács	www.norda.hu
Ungarn	West Pannon	Nyugat-dunantuli Regionális Fejlesztési Tanács és Ügynöksége	www.westpa.hu
Østrig	Burgenland	Wirtschaftsservice Burgenland Aktiengesellschaft – WiBAG	www.wibag.at
Østrig	Carinthia	Entwicklungsagentur Kärnten GmbH EAK	www.entwicklungsagentur.at/eak_neu
Østrig	Lower Austria	Ecoplus wirtschaftsagentur Niederösterreich	www.ecoplus.at
Østrig	Oberösterreich	Technologie und marketinggesellschaft TMG	www.tmg.at
Østrig	Salzburg	Salzburg Agentur	www.salzburgagentur.at
Østrig	Styria	Steirische Wirtschaftsförderung	www.sfg.at
Østrig	Tirol	Tiroler Zukunftsstiftung	www.zukunftstiftung.at
Østrig	Vienna	Vienna Business Agency	www.wvff.gv.at
Østrig	Vorarlberg	Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH (WISTO)	www.wisto.at

Bilag 2: Europæisk inspiration

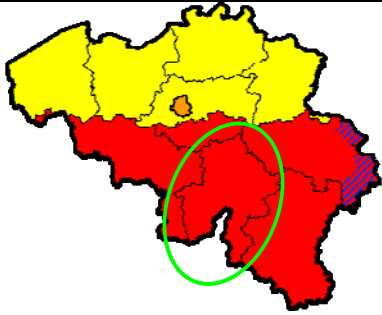


De følgende sider indeholder en kort præsentation af otte udvalgte regionale udviklingsorganisationer og deres vigtigste aktiviteter. Otte eksempler det potentielt kunne være interessant at se nærmere på med henblik på at hente international inspiration til den videre udvikling af den regionale erhvervsfremme i Region Nordjylland, jf. nedenstående indholdsfortegnelse.

Regional Udviklingsorganisation	Land	Side
West Pannon Regional development agency	HU	31
Bureau economique de la province de Namur BEP entreprises	BE	32
Länsstyrelsen Västernorrlands län	SE	33
ADRAT (Associação de desenvolvimento da região do Alto Tâmega)	PT	34
Sviluppumbria SPA (Società regionale per la promozione dello sviluppo economico dell'Umbria)	IT	35
Instituto de desarrollo economico del principado de Asturias	ES	36
Ecoplus wirtschaftsagentur Niederösterreich	AT	37
Welsh Assembly government, department of enterprise, innovation and network	GB	38

		<p>Pannon Automotive Cluster Cooperation in the competition</p>
<p>Region</p> <p>Regionen <i>Nyugat-dunántul</i> (på engelsk <i>West Pannonia</i>) udgør den vestligste del af Ungarn, og er en økonomisk set relativt velstående industriregion med et BNP pr. indbygger på 64 % af EU27 gennemsnittet. Regionen udgør som andre ungarske regioner en kombination af en række mindre regioner, og regionens politiske ledelse er derfor valgt gennem en indirekte procedure.</p>	<p>Udviklingsorganisation</p> <p><i>Nyugat-dunántuli Regionális Fejlesztési Tanács és Ügynöksége</i> (på engelsk <i>West Pannon Regional development agency</i>) sponsoreres af både den regionale og de lokale regeringer, dvs. en arms-længde placering med flere sponsorer. Organisationen blev etableret 1. juni 1999 og har 66 ansatte, det årlige budget ligger på omkring 2,4 mio. Euro, og dens centrale strategiske værdi er styrkelse af den regionale konkurrenceevne. Website: www.westpa.hu/</p>	<p>Erhvervsfremmeaktiviteter</p> <p>Centrale aktiviteter er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • et klynge-initiativ i relation til bilindustrien • virksomhedsrådgivning • styrkelse af partnerskabet på tværs af regionen <p>Aktiviteterne er generelt videnskapskædet mht. ingeniørmæssig og samfundsvidenskabelig viden og kombinerer betinget og ubetinget ressourceadgang for målgrupperne.</p>




De tre centrale aktiviteter er klart nok genkendelige set med nordjyske briller, men indeholder også variationer over kendte temaer:

- Virksomhedsrådgivningen regi af *Pannon business initiative* kombinerer en lang række funktioner på tværs af regionen inden for rammerne af én organisation, der samtidig fungerer som vejviser i forhold til andre aktiviteter, og skaber dermed en enkel indgang til et forgrenet erhvervsservice-system med mange aktører under det regionale niveau (læs mere på www.pgk.hu).
- Arbejdet med styrkelse af partnerskabet inden for hele regionen er sat eksplicit på dagsordenen gennem initiativet *Effective innovative partnership*. I en situation hvor regionen består af en række lokalområder med tradition for selvstændig forvaltning under folkevalgt politisk ledelse, er denne målrettede indsats et interessant alternativ til den mere diskrete nordjyske tilgang til håndtering regionsdannelse i en situation med potentielle spændinger mellem forskellige egne og lokaliteter.
- Klynge-initiativet i relation til bilindustrien, *Pannon automotive cluster*, har til formål at optimere den ungarske bilindustri som underleverandør gennem skabelsen af netværk og gennemføres i samarbejde med Ungarns største bil-relaterede industri-virksomheder. Fokuseringen på formalisering af relationer uden for regionen kan ses som et supplement til klyngestrategier, der satser på styrkelse af den direkte markedsadgang for små og mellemstore virksomheder (læs mere på www.autocluster.hu/).

		
<p>Region</p> <p>Provinsen <i>Namur</i> er en central del af det fransk-talende Wallonien, og er med et BNP pr. indbygger på 84 % af EU27 gennemsnittet en af de mindst velstående dele af Belgien. Den økonomiske situation er stadig præget af omstillingen fra traditionelle industrier, og regional erhvervsfremmepolitik er en integreret del af det komplekse politiske system, hvor provinsernes politiske ledelse er valgt direkte.</p>	<p>Udviklingsorganisation</p> <p><i>Bureau économique de la province de Namur BEP entreprises</i> (eller blot <i>BEP entreprises</i>) sponsoreres af både den regionale og de lokale regeringer, dvs. en arms-længde placering med flere sponsorer. Organisationen blev etableret i 1963 og omstruktureret i 2004, har ca. 100 ansatte, det årlige budget er på ca. 8,7 mio. Euro, og dens centrale strategiske værdi er styrkelse af den regionale konkurrenceevne. Website: www.bepentreprises.be</p>	<p>Erhvervsfremmeaktiviteter</p> <p>Centrale aktiviteter er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • et iværksætter center • et netværk af højtuddannet ekspertise • en videnspark <p>Initiativerne implementeres alle i samarbejde mellem <i>BEP entreprises</i> og partnere. Aktiviteterne er generelt videnskapskædet mht. ingeniørmæssig og samfundsvidenskabelig viden og kombinerer betinget og ubetinget ressourceadgang for målgrupperne.</p>

De tre centrale aktiviteter er klart nok genkendelige set med nordjyske briller, men indeholder også variationer over kendte temaer:

- Iværksættercentret *Namur Entrepreneurship Center* støtter nye/små virksomheder for at få iværksættere i gang fra idé til projekt gennem personlig rådgivning inden for management og uddannelse, og der lægges særlig vægt på at få nuværende og tidligere studerende og ansatte på universiteter og højere læreranstalter i Namur til at udnytte deres faglige kompetencer til at starte egen virksomhed.
- Initiativet *Talent Pool* består af rådgivning inden for management og teknologi med henblik på at modernisere innovative virksomheder. *Talent Pool* er et omfattende netværk af specialister og personer, som kan bidrage med deres viden som eksperter, teknikere eller undervisere, som virksomheder kan trække på, evt. med tilskud til betalingen fra regionale udviklingsprogrammer.
- Vidensparken *Crealy* huser innovative og højteknologiske virksomheder, som samarbejder med universiteter og forskningscentre, og samarbejder med klyngeinitiativer inden for agro-biotek og IKT, samt andre belgiske vidensparker. Parken ledes i fællesskab af BEP samt lokale kræfter i form af universiteter, offentlige og private økonomiske aktører, herunder nogle af parkens virksomheder. Tiltrækning af investeringer fra virksomheder uden for regionen/Belgien spiller en væsentlig rolle.

	 <p>REGIONFÖRBUNDET ÖREBRO</p>	
<p>Region</p> <p>Örebro län er en midtsvensk region med et BNP pr. indbygger på 117 % af EU27 gennemsnittet og en af de mindst velstående dele af Sverige. Den økonomiske vækst har imidlertid været kraftig i en længere årrække, og omstillingen fra traditionelle industrier er således i god fremdrift. Regionens politiske ledelse kombinerer statslige og kommunale elementer, mens der ikke er direkte valg til selve det regionale niveau.</p>	<p>Udviklingsorganisation</p> <p>Regionförbundet Örebro (på engelsk <i>Örebro Regional Development Council</i>) sponsorerer i fællesskab af det af decentrale statslige <i>län</i> og regionens kommuner, dvs. en arms-længde placering med flere sponsorer, hvor bestyrelsen er fra den offentlige sektor med et klart flertal af kvinder. Organisationen blev etableret i 2006, der er 42 ansatte, det årlige budget ligger på ca. 5,4 mio. Euro, og dens centrale strategiske værdi er styrkelse af den regionale konkurrenceevne. Website: www.regionorebro.se</p>	<p>Erhvervsfremmeaktiviteter</p> <p>Centrale aktiviteter er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • iværksætterti • virksomhedsrådgivning • kompetenceudvikling <p>Initiativerne implementeres alle i samarbejde mellem <i>Regionförbundet Örebro</i> og offentlige/private partnere. Aktiviteterne er generelt videnskapsplacitte mht. ingeniørmæssig og samfundsvidenskabelig viden, kombinerer betinget og ubetinget ressourceadgang for målgrupperne, og har et gennemgående kønspolitisk aspekt.</p>

De tre centrale aktiviteter er klart nok genkendelige set med nordjyske briller, og på baggrund af de analyserede hjemmesider er det vanskeligt at fastslå i hvilket omfang der også her er tale variation over kendte temaer:

- *Entreprenörskap-Nyföretagarservice* har til formål at støtte nye/små virksomheder gennem management-rådgivning og uddannelse/kompetenceudvikling, via møder, kurser og individuel rådgivning, der arrangeres i tæt samarbejde med kommunerne i regionen.
- Initiativet *Företagsklimat* består af markeds-rådgivning og management-rådgivning med henblik på at støtte nye/små virksomheders udvikling, og udgør en kombination af regionale og nationale initiativer, der gennemføres af organisationen selv i samarbejde med eksterne partnere.
- Initiativet *Kompetensförsörjning* omhandler uddannelse- og kompetenceudvikling, og har til hensigt at etablere en koordinerende organisationsstruktur i samarbejde med organisationer, institutioner og virksomheder med henblik på at skabe fælles fodslag omkring kompetenceudvikling i regionen på alle niveauer, herunder livslang læring.

		
<p>Region</p> <p><i>Alto Tamegas</i> er en nordportugisisk region med et BNP pr. indbygger på 60 % af EU27 gennemsnittet og en af de mindst velstående dele af Portugal. Regionen har været præget af landbrug og småindustri, og der eksisterer ikke noget direkte valgt organ for selve regionen, der i stedet styres af en kombination af statslige og kommunale myndigheder.</p>	<p>Udviklingsorganisation</p> <p><i>Associação de desenvolvimento da região do Alto Tamega</i> ADRAT (på engelsk <i>Association for regional development in Alto Tamega</i>) blev etableret af offentlige og private aktører i regionen med en arms-længde placering i forhold til flere sponsorer. Organisationen blev etableret i oktober 1990, har et årligt budget på godt 0,8 mio. Euro og 16 ansatte, og dens centrale strategiske værdi er styrkelse af den regionale konkurrenceevne. Website: www.adrat.pt</p>	<p>Erhvervsfremmeaktiviteter</p> <p>Centrale aktiviteter er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leader+ • SMV kompetenceudvikling • <i>Pronorte</i> <p>Initiativerne implementeres alle i samarbejde mellem ADRAT og offentlige/private partnere. Aktiviteterne er generelt videnskabs-explicitte mht. ingeniørmæssig og samfundsvidenskabelig viden, kombinerer betinget og ubetinget ressourceadgang for målgrupperne, og er helt eller delvist sponsoreret af EU.</p>

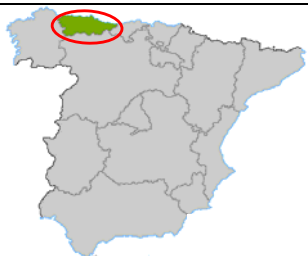

De tre centrale aktiviteter er klart nok genkendelige set med nordjyske briller, men indeholder også i et vist omfang variationer over kendte temaer:

- *Leader+* i Alto Tamega fokuserer på management-rådgivning og uddannelse/kompetenceudvikling med henblik på at modernisere den økonomiske struktur i landbrugsområderne, med særlig vægt på promovning af turisme og lokale produkter.
- Indsatsområdet *Formacao PME* består af uddannelse og kompetenceudvikling med henblik på at forbedre færdighederne og dermed skabe en strategisk udvikling blandt SMVer i regionen.
- *Pronorte* initiativet er en EU-sponsoreret paraply for hele det nordlige Portugal, som ADRAT har udnyttet til at skabe/støtte netværk blandt lokale aktører inden for regionen med henblik på at skabe om social og økonomisk udvikling, f.eks. i forbindelse med etablering af fælles promovning og certificering af turisme i landområderne og lokale specialprodukter, samt mere overordnet en skabelse af en fælles regional identitet og solidaritet.

	 <p>Sviluppumbria Spa</p>	
<p>Region</p> <p><i>Umbria</i> er en midtitaliensk region med et BNP pr. indbygger på 98 % af EU27 gennemsnittet og er dermed placeret på overgangen mellem meget velstående nordlige og mindre velstående sydlige Italien. Regionen har en blandet økonomisk struktur, og den seneste strukturreform har skabt en væsentlig grad af selvstyre på det regionale niveau, også med hensyn til regional erhvervsfremme.</p>	<p>Udviklingsorganisation</p> <p><i>Sviluppumbria SPA</i> (på engelsk <i>Regional organisation for the promotion of economic development in Umbria</i>) er primært sponsoreret af den regionale regering og er placeret i arms-længde af denne. <i>Sviluppumbria</i> blev etableret i 1973, har et årligt budget på ca. 2 mio. Euro og 49 ansatte, og dens centrale strategiske værdi er styrkelse af den regionale konkurrenceevne. Website: www.sviluppumbria.it</p>	<p>Erhvervsfremmeaktiviteter</p> <p>Centrale aktiviteter er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • investeringsfremme • teknologi-rådgivning • virksomhedsstilsbud <p>Initiativerne implementeres alle af <i>Sviluppumbria</i>, og mens de to første er videns-eksplícitte mht. ingeniørmæssig og samfundsvidenskabelig viden, og kombinerer betinget og ubetinget ressourceadgang for målgrupperne, så udgør virksomhedsstilsbud et primært finansielt policy instrument.</p>

De tre centrale aktiviteter er klart nok genkendelige set med nordjyske briller, men indeholder også variationer over kendte temaer:

- Investeringsfremme gennemføres under overskriften *Business in Umbria* med henblik på at tiltrække virksomheder, især inden for en række højteknologiske satsningsområder men også i forhold til mere traditionelle erhverv såsom kemisk industri, landbrug og turisme, og med fuld udnyttelse af regionens historiske charme (læs mere på www.smartup.sviluppumbria.it).
- Initiativet *Business and job development* indebærer teknologisk rådgivning og netværksetablering, ikke kun for eksisterende virksomheder men også med fokus på at støtte/skabe nye virksomheder, og har et særligt fokus på kvindelige og unge iværksættere samt virksomheder etableret med udgangspunkt i civilsamfunds-aktiviteter.
- Virksomhedsstilsbud omfatter investeringsstøtte til nye/små SMVer på vegne af regionen eller EU-programmer, samt finansieringsselskabet *Gepafin*, der støtter virksomheder via bankgarantier og som mindretsaktionær (læs mere på <http://www.gepafin.it/>).

		
<p>Region</p> <p><i>Asturias</i> er en nordspansk region med et BNP pr. indbygger på 90 % af EU27 gennemsnittet og er dermed placeret blandt de mindre velstående dele af Spanien. Regionen har en blandet økonomisk struktur, og en væsentlig grad af selvstyre som autonom region, også med hensyn til regional erhvervsfremme.</p>	<p>Udviklingsorganisation</p> <p><i>IDEPA (Instituto de desarrollo economico del principado de Asturias)</i> (på engelsk <i>Institute for economic development in Asturias</i>) er primært sponsoreret af den regionale regering og er placeret i arms-længde af denne. Organisationen blev etableret i 1983, har et årligt budget på ca. 50 mio. Euro og 77 ansatte, og dens centrale strategiske værdi er styrkelse af den regionale konkurrenceevne. Website: www.idepa.es</p>	<p>Erhvervsfremmeaktiviteter</p> <p>Centrale aktiviteter er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • teknologisk innovation • Asturias Teknologi park • virksomhedspark-udvikling <p>Initiativerne sponsoreres alle af regionen og implementeres af <i>IDEPA</i>, målgruppen er organisationer/virksomheder, og tiltagene er videnskabs-eksplisitte mht. ingeniørmæssig og samfundsvidenskabelig viden, og kombinerer betinget og ubetinget ressourceadgang.</p>



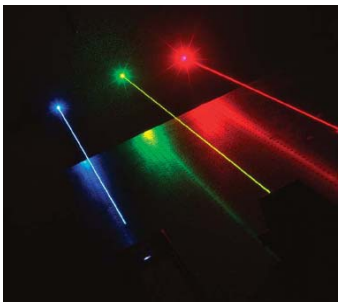
De tre centrale aktiviteter er klart nok genkendelige set med nordjyske briller, men indeholder også variationer over kendte temaer:

- Initiativet inden for teknologisk innovation vedrører rådgivning inden for management og teknologi med henblik på at modernisere regionen og øge virksomhedernes konkurrenceevne gennem forstærket anvendelse af avancerede teknologier inden for traditionelle former for økonomisk aktivitet.
- *Parque Tecnológico de Asturias* er iværksat for at tiltrække virksomheder ved at stille en kombination af erhvervsgrunde og management-rådgivning til rådighed. Parken ligger ved den regionale lufthavn med gode transportforbindelser til omverdenen, og tilbyder målrettet service til etablering af innovative virksomheder og teknologi-orienterede projekter (læs mere på www.ptasturias.es/).
- Udvikling af nye erhvervsområder er et selvstændigt initiativ, der omfatter design og markedsføring af industri- og erhvervsgrunde til konkurrencedygtige priser og infrastruktur, enten i form af revitalisering og modernisering af eksisterende erhvervspark eller etablering af nye faciliteter.

		
<p>Region</p> <p><i>Niederösterreich</i> er en nordspansk region med et BNP pr. indbygger på 103 % af EU27 gennemsnittet og er dermed placeret blandt de mindre velstående dele af Østrig. Regionen omkranser hovedstaden Wien, har en blandet økonomisk struktur, og en væsentlig grad af selvstyre inden for det føderale politiske system, også med hensyn til regional erhvervsfremme.</p>	<p>Udviklingsorganisation</p> <p><i>Ecoplus wirtschaftsagentur Niederösterreich</i> (på engelsk <i>Ecoplus Lower Austria</i>) er primært sponsoreret af delstatsregeringen og er placeret i arms-længde af denne. Organisationen blev etableret i 1962, har et årligt budget på ca. 22 mio. Euro og 77 ansatte, og dens centrale strategiske værdi er styrkelse af den regionale konkurrenceevne. Website: www.ecoplus.at</p>	<p>Erhvervsfremmeaktiviteter</p> <p>Centrale aktiviteter er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • skov- og tømmer-klynge • bioteknologisk videnspark • interregional bilindustri-klynge <p>Initiativerne sponsoreres alle af regionen og implementeres af <i>Ecoplus</i>, målgruppen er organisationer/virksomheder, og tiltagene er videns-eksplicite mht. ingeniørmæssig og samfundsvidenskabelig viden.</p>

De tre centrale aktiviteter er klart nok genkendelige set med nordjyske briller, men indeholder også variationer over kendte temaer:

- Initiativet *Timber cluster Lower Austria* er etableret med henblik på at skabe et netværk for organisationer mht. markedsrådgivning, produktudvikling, og kompetenceudvikling inden for skov- og tømmerindustri, der også omfatter regioner i tilgrænsende østeuropæiske lande, og med et fysisk fokus i vidensparken *Holz- und Energiepark Waldviertel* (læs mere på www.holz-energiepark.at).
- Vidensparken *Technopol Krems* har fokus på bioteknologi og wellness produkter og har en specialiseret infrastruktur til at understøtte avancerede produktionsprocesser og produkttestning. Der er tætte relationer til lokale universiteter med henblik på iværksætteri og højt kvalificeret arbejdskraft for eksterne investorer, og huser et voksende antal biotek-virksomheder og projekter.
- Klyngeinitiativet *Automotive cluster Vienna Region* har til formål at støtte/skabe relationer mellem private virksomheder gennem markedsrådgivning og netværksdannelse gennem samarbejdsprojekter med fokus på mobilitet og ny teknologi inden for køretøjer. Initiativet er etableret som et interregionalt samarbejde mellem *Ecoplus* og udviklingsorganisationen for Wien, *Wiener Wirtschaftsförderungsfonds*, og ambitionen er at udnytte regionens strategiske placering tæt på Tjekkiet, Slovakiet og Ungarn til at skabe en tværregional klynge (læs mere på www.acvr.at).

	 <p>Llywodraeth Cynulliad Cymru Welsh Assembly Government</p>	
<p>Region</p> <p><i>Wales</i> er en britisk region med store interne forskelle: mens BNP pr. indbygger er 115 % af EU27 gennemsnittet i de østlige urbaniserede dele, ligger de vestlige helt nede på 79 %. Regionen har en blandet økonomisk struktur der stadig er præget af omstilling fra traditionel industri, og nogen grad af selvstyre inden for det britiske politiske system, også med hensyn til regional erhvervsfremme.</p>	<p>Udviklingsorganisation</p> <p><i>Welsh Assembly government, Department of economy and transport (WADET)</i> er en del af den walisiske selvstyregering. Organisationen blev etableret i 2006 med udgangspunkt i bl.a. <i>Welsh Development Agency</i>, en armslængde organisation etableret i 1970erne. Organisationen har et årligt budget på ca. 400 mio. Euro og 1050 ansatte, og dens centrale strategiske værdi er styrkelse af den regionale konkurrenceevne. Website: wales.gov.uk</p>	<p>Erhvervsfremmeaktiviteter</p> <p>Centrale aktiviteter er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • virksomhedsservice og kompetenceudvikling • finansiering af virksomheder • udbredelse af bredbånd/IKT <p>Initiativerne sponsoreres alle af regionen og implementeres af <i>WADET</i>, målgruppen er organisationer/virksomheder, og tiltagene fokuserer på økonomisk anvendelig ingeniørmæssig og samfundsvidenskabelig viden.</p>

De tre centrale aktiviteter er klart nok genkendelige set med nordjyske briller, men indeholder også variationer over kendte temaer:

- Initiativet *Skills for your business* fokuserer på uddannelse og kompetenceudvikling for ansatte i virksomheder gennem professionel hjælp til at lave en målrettet uddannelsesplan, som både kan omfatte medarbejdere og ledelse.
- Finansiering af aktiviteter i virksomheder i regi af initiativet *SMART Cymru* ydes til vækstorienterede virksomheder der skaber økonomisk bæredygtige arbejdspladser, enten i form af billige lån, direkte virksomhedstilskud, eller risikovillig offentlig aktiekapital, afhængig af virksomhedens størrelse, projektets karakter, beliggenheden i Wales og det potentielle afkast som investeringen vil medføre for regionen som helhed. *SMART Cymru* er sponsoreret af regionen (men reguleret af den britiske regering) og EU.
- Initiativet *Broadband & ICT* har til formål at forbedre infrastrukturen i Wales gennem specialiseret infrastruktur, og har både personer og virksomheder som målgruppe med henblik på at fremme vidensøkonomiens og –samfundets udbredelse i regionen, herunder vanskeligt tilgængelige yderområder.

Referencer

- Bachtler, J. (1997). New Dimensions of Regional Policy in Western Europe. In M. Keating & J. Loughlin (Eds.), *The Political Economy of Regionalism* (pp. 77-89). London: Frank Cass.
- Bachtler, J., & Taylor, S. (1999). *Have They Learned Anything? 10 Years of Objective 2 Programming Revisited*. Glasgow: EPRC.
- Benneworth, P. (2001). *Regional Development Agencies - The Early Years*. Seaford: RSA.
- Christensen, J. L. (Ed.). (2008). *Hvad skal Nordjylland leve af?* Aalborg: CRU, Aalborg Universitet.
- Damborg, C., & Halkier, H. (1998). Regional Development Agencies in Denmark - Towards a Danish Approach to Bottom-up Regional Policy. In H. Halkier, M. Danson & C. Damborg (Eds.), *Regional Development Agencies in Europe* (pp. 80-99). London: Jessica Kingsley.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen. (2007). *Regional konkurrenceevne og beskæftigelse i Danmark 2007-2013. Danmarks strategiske referenceramme*. Silkeborg: Erhvervs- og Byggestyrelsen.
- Eva, C. (Ed.). (1998). *Working Networks. Networking and Partnership in an Intelligent Region*. Cardiff: WDA.
- Gaardmand, A. (1988). Jobbet til manden eller manden til jobbet? Om dansk regionalpolitik 1945-85. In NordREFO (Ed.), *Om regionalpolitikken som politikområde* (pp. 67-108). Helsinki: NordREFO.
- Halkier, H. (2001). Regional Policy in Transition - A Multi-level Governance Perspective on the Case of Denmark. *European Planning Studies*, 9(3), 323-38.
- Halkier, H. (2006). *Institutions, Discourse and Regional Development. The Scottish Development Agency and the Politics of Regional Policy*. Brussels: PIE Peter Lang.
- Halkier, H. (2007). *Regional Policy Profiling*. Birmingham: Eurodite, University of Birmingham, <http://www.eurodite.bham.ac.uk/partners/Reports/PolicyProfiling.doc>.
- Halkier, H. (2008). Regional udviklingspolitik: Nordjylland som foregangsregion? In J. L. Christensen (Ed.), *Hvad skal Nordjylland leve af?* Aalborg: CRU, Aalborg University.
- Halkier, H., & Danson, M. (1997). Regional Development Agencies in Europe: A Survey of Key Characteristics and Trends. *European Urban and Regional Studies*, 4(3), 243-56.
- Halkier, H., Danson, M., & Damborg, C. (Eds.). (1998). *Regional Development Agencies in Europe*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet. (2004). *Aftale om strukturreform*. København: Indenrigs- og Sundhedsministeriet.
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet. (2007). *Regionalpolitisk redegørelse 2007 - Analyser og baggrund*. København: Indenrigs- og Sundhedsministeriet.
- Morgan, K. (1997). The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal. *Regional Studies*, 31(5), 491-504.
- Paraskevopoulos, C., Getimis, P., & Rees, N. (Eds.). (2006). *Adapting to EU Multi-Level Governance. Regional and Environmental Policies in Cohesion and CEE Countries*. Aldershot: Ashgate.
- Region Nordjylland Vækstforum. (2007). *Vækst og balance. Erhvervsudviklingsstrategi for Nordjylland 2007-10*. Aalborg: Region Nordjylland Vækstforum.

- Stöhr, W. (1989). Regional Policy at the Crossroads: An Overview. In L. Albrechts, F. Moolaert, P. Roberts & E. Swyngedouw (Eds.), *Regional Policy at the Crossroads - European Perspectives* (pp. 191-97). London: Jessica Kingsley.
- Yuill, D. (Ed.). (1982). *Regional Development Agencies in Europe*. Aldershot: Gower.
- Yuill, D., Allen, K., Bachtler, J., Clement, K., & Wislade, F. (1995). *European Regional Incentives 1995-96*. London: Bowker Saur.
- Økonomi- og Erhvervsministeriet. (2005). *Forslag til Lov om erhvervsfremme 24.2.2005 (L47)*.
- Östhol, A., & Svensson, B. (2002). The Swedish Cases - Partnership by State-led Design. In A. Östhol & B. Svensson (Eds.), *Partnership Responses - Regional Governance in the Nordic States* (pp. 85-134). Stockholm: Nordregio.
- Östhol, A., & Svensson, B. (Eds.). (2002). *Partnership Responses - Regional Governance in the Nordic States*.