

---

## En ny vækstdagsorden for Danmark? Hvordan bliver vi bedre til at "tænke ud ad boksen"?

---

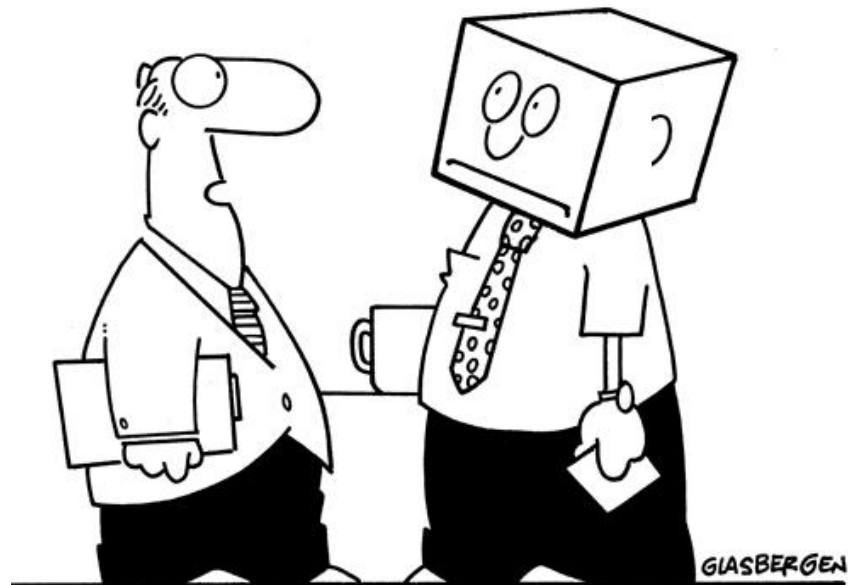
9. maj 2011

Udarbejdet af Henrik Kær-  
gaard/HKa, Udviklingschef På  
Tværs

Kontrolleret af ECW, LeR m.fl.  
Godkendt af HKa

1 Introduktion – den brændende platform?.....	2
2 En kort situationsanalyse! .....	2
3 Vejen frem – og udfordringerne? .....	4
4 Hvilket Danmark vil vi gerne leve og arbejde i år 2050? .....	5
5 Hvordan får vi det offentlige til at gå innovativt i forvejen i de rigtige retninger?.....	6
6 Hvordan får vi mobiliseret de små og mellemstore virksomheder i dette? ...	8
7 Hvordan får vi nye erhvervsklynger globaliseret når de er klar? .....	9

Copyright 2005 by Randy Glasbergen. [www.glasbergen.com](http://www.glasbergen.com)



**“Thinking outside of the box is difficult  
for some people. Keep trying.”**

---

## HVORDAN SKABER VI NY VÆKST I DANMARK?

### 1 Introduktion – den brændende platform?

Alle taler i øjeblikket om, at det er af meget stor betydning for Danmarks fremtid at få skabt ny erhvervsmæssig vækst – der er imidlertid indtil videre ingen reelle bud på, hvordan det skal gøres og hvem, der skal gøre det. De foreløbige bud fra politisk og økonomisk hold går typisk ud på, at danskerne skal arbejde mere, at efterlønnen skal væk, at vi skal gå senere på pension etc., etc. – indlysende næsten grænsende til det banale, men hvor skal arbejdspladserne i den private sektor komme fra?

Det er det helt afgørende spørgsmål, for der er forsvundet ca. 200.000 private arbejdspladser under finanskrisen, og det har rykket den i forvejen problematiske balance mellem offentlig og privat aktivitet i Danmark endnu mere ud af facon. Indtil videre er der ingen overbevisende svar på dette spørgsmål fra nogen sider – og kan vi regne med, at de private arbejdspladser genopstår af sig selv, når vi justerer på nogle rammebetingelser? Det kan vi jo håbe på, men næppe tillade os uden videre at regne med.

Derfor giver vi i dette notat et bud på, hvordan vi kan skabe en helt ny "innovationsmaskine" i Danmark gennem et langt mere forpligtende og effektivt samarbejde mellem den offentlige og den private sektor i Danmark. Dette mener vi er en helt afgørende vigtig faktor – når vi har den største offentlige sektor i verden, må vi også forlange, at den bidrager mere aktivt og direkte til at skabe vækst i den private sektor, end det hidtil har været tilfældet. Det kan den helt sikkert også! – og vi kan få et langt mere produktivt samfund med større fællesskab og sammenhængskraft ud af det. Vi kan endda bruge det til at skabe en fælles mission for Danmarks fremtidige rolle i verden.

Læs, hvordan i det følgende – måske bliver det endda også sjovere?

### 2 En kort situationsanalyse!

De fleste er nok enige om, at væksten fremover skal skabes med et videnssamfundsperspektiv, frem for et industrisamfundsperspektiv – men der er nok stor uenighed om, hvad dette så betyder i praksis. Det giver vi et bud på her – med udgangspunkt i følgende summariske analyse:

- Den fremtidige vækst skabes ikke af de store, globale virksomheder i Danmark, det viser alle erfaringer, og årsagen er enkel: Disse virksomheder skaber udvikling for sig selv med udgangspunkt i hele verden (og det skal de også), og de flytter en lang række aktiviteter ud af Danmark, netop for at undgå det meget høje innovationspres, som det høje danske omkostningsniveau indebærer. De flytter altså i høj grad ud for at undgå et højt innovationspres – og deres medarbejderantal i Danmark stabiliseres oftest på et vist niveau og vokser herefter ikke yderligere, men reduceres måske endda på sigt.
- Det danske innovationspres eksisterer imidlertid som et helt grundlæggende vilkår i Danmark nu og fremover – hvilket kan ses af, at de 10 hovedproblemer for vækstskab-

---

belsen, som Regeringens Vækstforum har identificeret, alle kræver innovation på en lang række områder for at kunne løses. Dette innovationspres ligger dermed med hele sin vægt på de sektorer, der stadig er bundet til det høje danske omkostningsniveau: De små og mellemstore virksomheder og den offentlige sektor. Det er derfor her, den ny vækst i Danmark skal skabes.

- Det er klart, at de små og mellemstore virksomheder ikke selv har kræfterne og overblikket til dette, selvom deres viden og kompetencer er helt centrale. De skal imidlertid bringes i spil på den rigtige måde og i de rigtige sammenhænge, og her bliver den offentlige sektor af helt afgørende betydning som dagsordens- og rammesætter og formidler til at skabe de nye vækstområder.
- Dette hænger fint sammen, for vi skal skabe den ny vækst med udgangspunkt i det fremtidige samfund, som vi ønsker os og er på vej imod – og netop her har det offentlige muligheder for at være rammesættende og –skabende. Vi skal dog selvfølgelig også gøre det med udgangspunkt i de kommercielle muligheder og potentialer, der rent faktisk eksisterer og ikke med udgangspunkt i rene fantasier og drømme, og her bliver det pludselig helt afgørende, at det offentlige tænker kommercielt sammen med den private sektor. Det er der allerede gode, spirende eksempler på flere steder i Danmark, og det offentlige kan udvikle sig væsentligt videre ad denne vej.
- Efterhånden som det lykkes at skabe de nye vækstområder, kommer de globale, danske virksomheder igen på banen. Med deres internationale ledelseskompetencer, kan de nemlig bistå med at gøre de spirende vækstvirksomheder mere professionelle og internationale og dermed blive en del af den fremtidige globale udvikling. Dette giver imidlertid kun vækst i Danmark frem til et vist punkt, som erfaringerne, bl.a. historien med vindmølleindustrien, tydeligt viser.
- Den helt afgørende aktør for at skabe fremtidens vækst og udvikling i Danmark er dermed den offentlige sektor – og her er kommunerne absolut centrale med deres dybe kendskab til de lokale styrkepositioner og potentialer og deres enorme lokale indflydelse på en lang række områder. Denne indflydelse skal derfor bruges maksimalt – og den skal bruges indenfor de rigtige indsats- og fokusområder. Det er denne udvikling i den fremtidige kommunale virkelighed, vi skal have sat i værk i den kommende tid - og det kan kun gå for langsomt!
- Hvis det kan lykkes at aktivere den offentlige sektor, skal vi herefter have de små og mellemstore erhvervsvirksomheder på banen – fremdeles i et tæt samspil med det offentlige – for at udvikle fremtidens løsninger på fremtidens problemer. Her vil det også være helt centralt med et tæt og smidigt samspil med hele forsknings- og uddannelsessektoren i Danmark – og selvfølgelig også med de store, globale virksomheder – for at få tingene til at ske i praksis.

---

...måske et lidt andet billede, end vi plejer at tale om – til gengæld måske mere realistisk og i takt med virkeligheden?

### 3 Vejen frem – og udfordringerne?

Som det fremgår af ovenstående, er det egentlig meget enkelt, vi skal bare gennemføre en udvikling i følgende trin:

1. **Vi skal finde ud af, hvilket samfund vi gerne vil leve og arbejde i på sigt og få dette beskrevet så godt vi kan.**
2. **Vi skal have det offentlige til at sætte kursen i denne retning og herefter bruge sin enorme indflydelse på det danske samfund til også at sikre, at vi begynder at bevæge os den vej.**
3. **Vi skal have involveret det private erhvervsliv – med fokus på de små og mellemstore virksomheder, der udgør det potentielle vækstlag – i at finde løsninger på de muligheder og problemer, der dukker op på vejen. Dette skal ske i samarbejde med forsknings- og videninstitutioner og –virksomheder i og omkring Danmark.**
4. **Efterhånden som en erhvervsklynge bliver tilstrækkeligt stor og får internationale potentialer, skal vi have de store virksomheder i Danmark – og gerne også udenfor – til at investere i denne klynge og få den globaliseret.**

Vi skal kort sagt begynde at lede Danmark som en global virksomhed! – i de følgende afsnit lidt om, hvordan det kunne iværksættes og hvad udfordringer og muligheder er.

Det lyder jo meget enkelt – men det er på en række meget væsentlige punkter helt på kollisionskurs med den måde, vi i dag gør tingene på. Vi gør nemlig rigtig meget for at "gøre tingene rigtig" i stedet for at "gøre de rigtige ting" – og det er selvfølgelig, fordi det sidste faktisk rummer nogle betydelige udfordringer, herunder:

- Der er meget få gode bud på, hvilket samfund, vi skal have – det begrænser sig til ønsker om at bevare velfærden, være blandt de 10 rigeste, mest innovative, højest uddannede lande i verden etc., etc. – udmærkede mål kan man mene, men midlerne blæser fortsat i viden...
- Der er ikke meget, der i dag tyder på, at det offentlige er indstillet på at gå foran med ret meget – det primære fokus her synes at være at blive siddende på hænderne og håbe, problemerne går over og at indkøbe standardprodukter og ydelser billigst muligt. Der tænkes alt andet end innovativt her, og dialogen med erhvervslivet er stort set fraværende – helt klart ikke den rigtige vej...
- Vores erfaringer med nye og innovative samspil mellem de små og mellemstore virksomheder og forskningsverdenen i Danmark lader meget tilbage at ønske – primært

---

fordi kulturerne i de to samfundssektorer er så forskellige som nat og dag – de kan helt enkelt ikke snakke særligt godt sammen...

- ...og når der begynder at være en spirende erhvervsklynge på et nyt område, hvor gode er vi så til at samle aktørerne i denne klynge til at trække på samme hammel og fusionere, professionalisere og internationalisere? – ja, det lykkedes da faktisk ret godt med vindmølleindustrien, men var det mest held eller mest forstand – eller måske helt tilfældigt?

...så hvordan gør vi det rigtigt?

#### **4 Hvilket Danmark vil vi gerne leve og arbejde i år 2050?**

Det er vi helt enkelt nødt til at komme med et godt, positivt og realistisk bud på – og det skal ikke handle om mængden og arten af velfærd, efterløn, burkaer etc. Til gengæld skal det handle om, hvad vi tror vi vil kunne leve af som samfund i år 2050, dvs. hvad vi vil kunne sælge til resten af verden.

Samtidig skal vi gøre os klart, at vi helt reelt og konkret ikke kan vide noget om dette samfund, for der er ingen, der har været der før. Vi kan med stolthed opfatte de nordiske velfærdssamfund som nogle af de højest udviklede samfund i verden, og det er jo fint – men det indebærer også, at vi ikke kan komme videre på nogenlunde sikker grund (som man jo kan ved at gå i andres fodspor). Disse fodspor findes ikke, så vi skal selv træde stien videre frem og vi kan ikke på videnskabeligt eller på anden vis sikker grund analysere os til retningen, svingene og hullerne på stien.

Heldigvis er der i dag nogle ganske gode pejlemærker for, hvad vi vil kunne sælge ude i verden i 2050, nemlig løsninger på dagens og fremtidens problemer, herunder

- Løsninger på klimaudfordringen og det at skabe en bæredygtig udvikling med en bedre balance mellem nyttevirkning, miljøbelastning og omkostninger;
- Løsninger på fattigdomsproblemerne, som stadig til den tid vil fylde meget i store dele af verden;
- Løsninger på udfordringerne med at forsyne hele verden med fødevarer og vand;
- Løsninger på sundhed, trivsel og livskvalitet til flest mulige mennesker på begrænset plads;
- Løsninger på fremtidens storbyer – hvordan skaber vi attraktive storbyer på relativt lidt plads, så vi ikke optager landbrugsjorden med enorme parcelhusområder?
- Løsninger på forureningsproblemerne og bevarelse af biodiversiteten;

- ...

Faktisk er denne liste næsten uendelig, så det er bare at vælge de problemer, vi er klædt bedst på til at løse – og faktisk er vi ganske godt kørende her på en række områder og har masser af analyser af danske styrkepositioner etc. fra de sidste ca. 20 år at trække på – så vi skal blot udnytte disse til at samle op og fokusere.

Samlet set kan man sammenfatte opgaven i

**...at skabe fremtidens bæredygtige samfund ved hele tiden at skabe problemløsninger med højere værdi, med mindre belastning af miljøet og for færre penge!**

Hvis vi gør det, skal vi nok klare os – så bliver vi måske ikke "de bedste i verden", men til gengæld de bedste **for** verden", og det vil helt sikkert være både sjovere, mere tilfredsstillende og mere attraktivt og lukrativt for os danskere og for alle de kloge og ambitiøse mennesker fra hele verden, der vil stå i kø for at medvirke til dette projekt. Det vil faktisk være en værdig mission og vision for fremtiden for et af verdens højst udviklede samfund, der samtidig har den største sociale sammenhængskraft på grund af høj tillid mellem borgerne. Og vi har jo brug for en ny vision for det danske samfund – så kan vi overhovedet tillade os **ikke** at gøre det?

Sværere er det ikke at formulere udfordringen – og vi har masser af viden og erfaringer at trække på i hovedparten af de nævnte problemstillinger. **Vores udfordring er kun, at vi slet ikke er innovative nok i den måde, vi i dag arbejder med tingene på!**

##### **5 Hvordan får vi det offentlige til at gå innovativt i forvejen i de rigtige retninger?**

Når først hovedretningerne er valgt på nationalt niveau, burde det faktisk være ganske enkelt, for

- Det offentlige udarbejder jo alle samfundets love, regler og reguleringer – undtagen de, der kommer fra EU og andre internationale fora, men også her kan man jo i et vist omfang tilpasse tingene;
- Det offentlige udarbejder politikker, strategier og udviklingsplaner på nationalt, regionalt, kommunalt og lokalt niveau;
- Det offentlige uddanner stort set alle danskere fra vugge til grav;
- Det offentlige betjener alle danskere på en lang række andre meget vigtige og centrale områder gennem hele livet gennem sundhedssektoren, den sociale sektor etc.;
- Det offentlige køber ind for et næsten ufatteligt stort beløb fra alle Danmarks private virksomheder hvert år;

- 
- Det offentlige står for en meget stor del af Danmarks samlede infrastruktur, forsyning og service og for regulering af en lang række rammevilkår for alle private virksomheder i landet...

Faktisk er det utroligt svært at se, hvordan det offentlige Danmark i praksis med alle disse opgaver og den næsten ubegrænsede indflydelse, de giver, er i stand til at **undgå** at skabe vores fælles fremtid...

...og det gør det offentlige selvfølgelig også, der er bare overhovedet ingen retning, fokus og sammenhæng i den måde, det sker på, fordi

- Det offentlige arbejder i "siloer" og ikke i helheder og på tværs af sektorer og administrative strukturer – så der suboptimeres i uhyggelig grad og med en total mangel på fælles fokus og retning – resultatet er dårlig kvalitet og høje omkostninger;
- Det offentlige har benhårdt fokus på samfundets store driftsopgaver, på kontinuitet og stabilitet og ikke på nye strategier, udvikling, innovation og forandring – der er tale om en enorm driftsorganisation, der i høj grad bevæger sig "med hovedet under armen";
- Det offentlige er den eneste virksomhed i Danmark, hvor kunderne selv skal koordinere de serviceydelser, de har krav på, ret til og betaler for – og selv skal sikre sig, at de får dem – det er ikke blot uacceptabelt, men en national skandale af meget store dimensioner – men sjovt nok stort set ikke på dagsordenen i det offentlige rum;
- Det offentlige køber ind via udbud og priskonkurrence og oftest helt uden visioner og idéer. Dette er utroligt velegnet til at indkøbe standardprodukter og –services, men når man køber udvikling og nyskabelse på denne måde får man mainstreamprodukter og serviceydelser til en høj pris og ikke nyskabende og fremtidssikrede ydelser til en rimelig pris;
- Dette kan imidlertid sagtens gøres, men kræver en helt anden tilgang i form af langvarige og gensidigt forpligtende udviklingssamarbejder, som er den dominerende kontraktform i succesfulde globale virksomheder – og det kan helt fint gennemføres med de eksisterende regelgrundlag, hvis man er blot lidt kreative...Men det er man ikke, blandt andet fordi man gør rigtigt meget for at undgå ansvar og risici i hele det offentlige system, og seriøse partnere vil ikke arbejde tæt og fortroligt sammen med folk, der hverken tager reelt ansvar for noget eller tager deres del af risikoen ved samarbejdet;
- Der er stort set ingen løbende, operationel og produktiv dialog om kommerciel udvikling og vækst i det danske samfund mellem de forskellige dele af det offentlige

---

system og den private sektor i Danmark – hverken på nationalt, regionalt og kommunalt niveau – for meget "suppe-steg-og-is-snak" og for lidt fokus på, "at de rigtige mennesker taler med hinanden på de rigtige tidspunkter om de rigtige og relevante ting".

- Det offentlige styres for meget af relativt tilfældige og i høj grad medieskabte politiske dagsordener og for lidt af den virkelighed og de meget markante udfordringer, som det danske samfund befinder sig i.

Heldigvis kan vi sagtens gøre noget ved alt dette – det kræver jo blot lidt professionel ledelse af det samlede offentlige system i Danmark, og det skulle vel være muligt at iværksætte? F.eks. kunne staten relativt hurtigt sætte den overordnede ramme og retning for den fremtidige udvikling af det danske samfund, og regionerne kunne samle kommunerne sammen om en fælles og koordineret tilgang til dette indenfor den enkelte regions og kommunes særlige vilkår, situation og styrkepositioner og særlige opgaver. Herefter kunne den enkelte kommune organisere sig til at udnytte sin enorme indflydelse i lokalsamfundet til at fremme den ønskede udvikling mest muligt her, bl.a. ved at facilitere en maksimalt produktiv dialog med det lokale og regionale erhvervsliv og strømline hele den kommunale organisation og alle dens opgaver mod en fortsat udvikling i de valgte retninger.

Det vil kræve en helt ny tilgang til virkeligheden i det samlede offentlige system, og det vil helt sikkert være en meget stor udfordring at iværksætte – men tanken om det enorme momentum, der i løbet af ganske kort tid kan blive skabt i det danske samfund med denne tilgang, gør det næsten umuligt ikke at forsøge.

NIRAS er p. t. i gang med at udvikle en række koncepter for at skabe en sådan udvikling på det kommunale niveau i et samarbejde og en løbende dialog med en række kommuner i Danmark. Interessen for at gøre noget andet og nyt er bestemt til stede og med nogle klare meldinger fra staten og en koordinerende indsats fra regionerne, vil det helt sikkert kunne lade sig gøre at få sat en relevant udvikling i gang relativt hurtigt.

#### **6 Hvordan får vi mobiliseret de små og mellemstore virksomheder i dette?**

Når rammerne først er sat og det offentlige begynder at agere anderledes og fremadrettet, vil de overordnede betingelser være på plads i form af en ny offentlig adfærd, der sætter fremtidens udfordringer og opgaver langt mere målrette i fokus, end det i dag er tilfældet.

Her bliver det så meget vigtigt, at få skabt den bedst mulige støtte til de små og mellemstore virksomheder til at løfte de udfordringer, der er tale om. Dette vil kræve, at offentlige og private viden- og forskningsinstitutioner og –virksomheder støtter effektivt op om udviklingen og samarbejder med de små og mellemstore virksomheder i passende konstellationer om at finde de rigtige løsninger.

Det er erfaringsmæssigt vanskeligt, men også her har vi jo eksempler på, at det godt kan lade sig gøre:

- 
- I sundhedssektoren har der i årtier eksisteret et godt og velfungerende samarbejde mellem de danske hospitaler og den private sektor på sundhedsområdet, hvor man via personlige og institutionelle netværker hele tiden har en lang række udviklings-samarbejde kørende med henblik på at finde nye løsninger, produkter og services;
  - På Aalborg Universitet er der en lang tradition for tætte samarbejder med erhvervslivet i regionen og resten af Danmark – dette har også givet anledning til masser af udviklingsprojekter og erhvervsudvikling i årenes løb;
  - På DTU har man via projektet DTU VITIS (viden til samfundet) udviklet et koncept og en praksis, hvor der på selve DTU sidder erfarne erhvervsfolk med forretnings-udviklingsbaggrund, der fungerer som et effektivt interface mellem samfundet/de små og mellemstore virksomheder og forskningsmiljøet på DTU. Dette er et relativt nyt, men lovende tiltag.

– så løsningerne findes altså!

Endelig mangler vi også her det generelle perspektiv: At fokus på innovation slet ikke er tilstrækkeligt højt prioriteret i det danske samfund – det er således ikke kun midler og samarbejder, der mangler, men også en langt mere innovativ mentalitet. Her kan man imidlertid forestille sig, at erhvervslivets organisationer som f.eks. DI og DA kan medvirke til at få sat innovationsdagsordenen mere i fokus hos virksomhederne – og når resten af rammerne og beredskabet så er på plads, skal tingene nok begynde at rykke...

### **7 Hvordan får vi nye erhvervs-klynger globaliseret når de er klar?**

Her kan vi lære meget af forløbet med vindmølleindustrien, og generelt bliver dette nok ikke det store problem. Det professionelle, internationale erhvervsliv en nemlig – både i og udenfor Danmark – meget opmærksomt på spirende, innovative miljøer overalt i verden, som begynder at vokse og professionalisere sig til en global verden. Så når disse miljøer begynder at vokse og gøre sig markant mere gældende i Danmark, skal det nok blive bemærket af de relevante, internationale aktører.

...og så er vi heldigvis færdige med at klynke over, at de globale virksomheder flytter fra Danmark for at blive globale – for så har vi erkendt, at denne virkelighed kan vi ikke ændre i Danmark uden at skyde os selv i foden for alvor. I stedet kan vi glæde os over, at vi har fået iværksat en ny "innovationsmaskine", der kan løse opgaven med at skabe nye arbejdspladser langt bedre og samtidig fremover vil give Danmark en stadig mere markant profil som et samfund, der skaber løsningerne på fremtidens udfordringer og problemer – og udnytter de muligheder som der herved opstår optimalt og professionelt.

Sådan kan vi blive de bedste **for** verden ved at gøre de rigtige ting – i stedet for at bliver de bedste i verden ved at gøre tingene rigtigt – og det er der rigtigt meget musik i for alle os i Danmark – og for verden og fremtiden!

© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
[www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)

