

## Indholdsfortegnelse - Bilag

<b>Indholdsfortegnelse - Bilag</b> .....	<b>1</b>
<b>3.2 Resultatkontrakt 2019 mellem Erhvervshus Nordjylland og KKR Nordjylland</b> .....	<b>2</b>
Bilag 1: Resultatkontrakt KKR og EHN 2019_version til KKR samlet.....	2
<b>3.3 KKR-bidrag til den decentrale erhvervsfremmestrategi</b> .....	<b>30</b>
Bilag 1: Nordjysk indspil til strategi for decentral erhvervsfremme 2020 færdig 17-04-19 .....	30
<b>3.5 Revideret fordelingsnøgle for pædagogpraktik i Nordjylland</b> .....	<b>47</b>
Bilag 1: Bilag - Revideret fordelingsnøgle for pædagogpraktik 2019 .....	47
<b>3.6 SOSU dimensionering</b> .....	<b>51</b>
Bilag 1: Dimensioneringsaftale 2020-2021 .....	51
Bilag 2: Nord.....	54
<b>3.7 Sundhedsaftalen 2019</b> .....	<b>56</b>
Bilag 1: Sundhedsaftalen - SKU 24.04.2019 .....	56

### **3.2**

### **Resultatkontrakt 2019 mellem Erhvervshus Nordjylland og KKR Nordjylland**

**Udkast - Version til KKR**  
**Aftale om resultatkontrakt for**  
**Erhvervshus Nordjylland 2019**

**Mellem KKR Nordjylland og Erhvervshus Nordjylland**

1. Indledning .....	3
Forståelsesramme .....	3
År 2019 - et omstillingsår .....	3
2. Visioner og styrende principper i et sammenhængende nordjysk erhvervsfremmesystem .....	5
Vision .....	5
Fælles principper .....	5
3. Erhvervshus Nordjyllands opgaver og målgrupper .....	7
Opgaver .....	7
Specialiseret og målrettet vejledning til alle typer af virksomheder og iværksættere .....	7
Knodepunkt i erhvervsfremmesystemet .....	8
Operatører på projekter inden for rammerne af erhvervsfremmestrategien .....	8
Bidrag til formuleringen af de regionale kapitler i strategien for den decentrale erhvervsfremmeindsats .....	9
Målgrupper: .....	9
4. Arbejdsdelingen og samspillet mellem lokalt niveau og det fælles Erhvervshus .....	10
5. Oversigt over mål for Erhvervshus Nordjylland i 2019 .....	11
Mål 1 - Virksomhedernes tilfredshed med den specialiserede vejledning .....	12
Mål 2 - Virksomhedernes oplevede effekt af den specialiserede vejledning .....	13
Mål 3 - Etablering af fælles digital indgang til Erhvervshusene .....	14
Mål 4 – Erhvervshusenes vejledning af den brede gruppe af virksomheder .....	15
Mål 5 - Specialiseret vejledning til Erhvervshusenes forskellige målgrupper .....	16
Mål 6 – Erhvervshusene som knudepunkter i erhvervsfremmesystemet .....	17
Mål 7 - Særlig indsats for digital omstilling .....	18
Mål 8 - Opsøgende indsats .....	19
Mål 9 - Samarbejde .....	20
6. Økonomi .....	21
7. Resultatopgørelse og afrapportering .....	21
8. Ikrafttrædelse .....	21
Bilag 1. Diagram over basisbevilling og programmer .....	23
Bilag 2. Lokale erhvervsopgaver, herunder erhvervsservice .....	24
Bilag 3. Erhvervshus Nordjyllands programmer 2019-2021 .....	26

## 1. Indledning

Denne resultatkontrakt er en aftale mellem de 11 nordjyske kommuner (gennem KKR Nordjylland) og Erhvervshus Nordjylland om samarbejdsrelationer, mål og aktiviteter for Erhvervshus Nordjylland i 2019. Resultatkontrakten aftales inden for rammerne af Aftale om etablering af tværkommunale Erhvervshuse og Aftale om rammerne for Erhvervshuse 2019-2020, der bl.a. beskriver Erhvervshusenes formål, målgrupper, opgaver og nationale mål for Erhvervshusene.

For at sikre sammenlignelighed og ensartet kvalitet på tværs af Erhvervshusene, er der i Aftale om rammerne for Erhvervshuse 2019-2020 fastlagt tre forpligtende, nationale mål for Erhvervshusene, samt fire fælles mål som skal konkretiseres i resultatkontrakterne mellem KKR og Erhvervshuset(ene).

I resultatkontrakten mellem Erhvervshus Nordjylland og KKR Nordjylland fastlægges derudover mål for Erhvervshus Nordjylland, som tager udgangspunkt i tværkommunale erhvervsforhold, virksomhedernes behov og tværkommunale prioriteringer på erhvervsfremmeområdet.

Ud over det formelle aftalekompleks er der i Nordjylland i efteråret 2018 udarbejdet et oplæg "Det fremtidige nordjyske samarbejde om erhvervsfremme- og erhvervsservice", som er politisk behandlet i både KKR Nordjylland og BRN (Business Region North Denmark). Oplægget beskriver bl.a. reformens betydning for omlægningerne i arbejdsdelingen mellem det lokale og regionale niveau samt en samarbejdsmodel for erhvervsfremme-området. Indeværende resultatkontrakt tager ligeledes udgangspunkt i dette arbejde.

### Forståelsesramme

Resultatkontrakten for 2019 skal ses i lyset af, at det er første år efter vedtagelse af den nye erhvervsfremme-reform, hvorfor det er af afgørende betydning i 2019 at få etableret Erhvervshus Nordjylland som en central del af det nordjyske erhvervsfremmesystem.

Målet med denne aftale er dels at tilvejebringe de bedste udviklingsmuligheder for alle virksomheder i Nordjylland via adgang til specialiserede erhvervsserviceydelse, dels at sikre nordjyske erhvervsmæssige styrkepositioner og interesser de bedste forudsætninger for videre udvikling og vækst via bidrag til Danmarks samlede erhvervsfremmestrategi og samspil med Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse.

Erhvervshus Nordjylland indgår i et krydsfelt mellem flere forskellige offentlige aktører. Dels som regionalt/lokalt bindeled til Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse - og som bidragsyder i forhold til den nationale erhvervsfremmestrategi. Dels som led i det samlede arbejde på regionalt plan for at udvikle det nordjyske erhvervsliv – i samarbejde med BRN, KKR, kommunerne og de lokale erhvervsserviceenheder.

Arbejdsdelingen i det nordjyske erhvervsfremmesystem skal sikre, at indsatserne mellem de forskellige aktører opleves som koordineret og sammenhængende for virksomhederne.

### År 2019 - et omstillingsår

År 2019 bliver et omstillingsår for Erhvervshus Nordjylland og dets samarbejdspartnere.

Erhvervshuset og de 11 nordjyske kommuner udgør fremover - sammen med den digitale erhvervsfremme-plattform - kernen i den decentrale erhvervsservice.

Erhvervshuset får et andet opgavesæt end det tidligere Væksthus Nordjylland, idet opgaveporteføljen udvides, således at Erhvervshuset bl.a. betjener *både* vækstvirksomheder *og* den store brede gruppe af øvrige virksomheder med behov for specialiseret erhvervsservice. Erhvervshus Nordjyllands basisbevilling udgør i 2019 16,5 mio. kr.

Erhvervshuset har - ligesom Væksthus Nordjylland havde - mulighed for at være operatør på større programmer og projekter. I 2019 har Erhvervshus Nordjylland en programportefølje på knap 60 mio. kr. udover

basisbevillingen, midler der - fra tidligere år - er bevilget af Vækstforum Nordjylland. Vækstforum Nordjylland har tidligere bevilliget en del midler til fælles projekter og programmer i Væksthus Nordjylland<sup>1</sup>. Reelt vil der fremover være en risiko for at komme i en situation, hvor der er væsentlig færre midler til Nordjylland i fælles projekter i regi af Erhvervshus Nordjylland.

Projektmidlerne er afgørende for målenes succes, da de medvirker til at geare aktiviteterne for virksomhederne.

Derfor er det afgørende, at Erhvervshus Nordjylland hurtigst muligt udvikler et samarbejde med blandt andet de lokale erhvervskontorer om en konkret samarbejdsmodel med fokus på nye fælles initiativer, herunder projekter og programmer - og adgang til midler fra Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse.

---

<sup>1</sup> Af bilag 1 fremgår, hvor stor en andel af Erhvervshus Nordjyllands samlede bevilling, der er projektmidler og hvor stor en andel, der er basisbevilling.

## 2. Visioner og styrende principper i et sammenhængende nordjysk erhvervsfremmesystem

### Vision

Der er formuleret en fælles vision for erhvervsfremme- og erhvervsserviceindsatsen i Nordjylland, som tager afsæt i, at de forskellige aktører i et ligeværdigt og stærkt samspil skal sikre en god kobling af indsatserne til gavn for virksomhederne.

Visionen er, at vi får et stærkt og sammenhængende system i Nordjylland, hvor de forskellige aktører, herunder den lokale erhvervsservicefunktion og Erhvervshuset arbejder sammen, i et tæt, tillidsfuldt og værdiskabende samarbejde, som imødekommer, afdækker og udfordrer virksomhederne på både deres erkendte og uerkendte behov, og derved skaber forbedringer, kvalitetsløft, udvikling og vækst i nordjyske virksomheder. Indsatsen skal medvirke til at skabe samfundsøkonomisk vækst og arbejdspladser i Nordjylland.

### Fælles principper

Følgende centrale principper skal være styrende for både den daglige indsats og udviklingen af erhvervsfremmeindsatsen i Nordjylland.

#### *Afsæt i virksomhedernes behov*

Vi vil have et erhvervsfremmesystem, der tager afsæt i virksomhedernes behov – både de erkendte og uerkendte. Virksomhedernes behov kommer altid i første række, og deres aktiviteter og egen dømmekraft skal altid betragtes med en positiv tilgang uanset aktør. Vi skal både kunne finde løsninger på erkendte behov i virksomhederne, og samtidig formå at udfordre og hjælpe virksomhederne til at afdække og erkende muligheder i deres ellers uerkendte behov. Med andre ord systemet skal være ambitiøst på virksomhedernes vegne.

#### *Et sammenhængende erhvervsfremmesystem*

Vi vil have et sammenhængende erhvervsfremmesystem i Nordjylland med en koordineret og samarbejdsbaseret indsats mellem den lokale erhvervsservice og Erhvervshuset, hvor indsatsen overordnet set er baseret på hhv. lokalkendskab og netværksrelationer til virksomhederne og højt specialiseret viden. Arbejdsdelingen skal være gennemsigtig, og der skal arbejdes på at undgå overlappende indsatser. Herudover skal arbejdsdelingen være præget af en fælles forståelse og gensidig respekt, ligesom vi gensidigt udnytter vores kompetencer og bringer de bedste i spil til gavn for virksomhederne. Der skal derfor også være fokus på flow i opgaveløsningen, fleksibilitet i samarbejdet og gode overleveringer.

#### *Fællesskab om udvikling af virksomhederne*

Vi skal have et erhvervsfremmesystem, hvor der arbejdes ud fra en fælles retning om udvikling af virksomhederne og hvor de samlede tilbud fra den lokale erhvervsservicefunktion og Erhvervshuset ses som 'vores' fælles tilbud til virksomhederne. Det betyder konkret, at aktørerne i fællesskab ser virksomhederne som fælles samarbejdspartnere, at der er fokus på at skabe fælles retning på tværs af den lokale erhvervsservicefunktion, og Erhvervshuset og de højt specialiserede statslige ordninger, bl.a. ved udvikling af et tættere dagligt samarbejde, involvering i centrale processer, deling af viden, fælles arrangementer mv.

#### *Komplementære kompetencer til gavn for virksomhederne*

Vi vil have et erhvervsfremmesystem, hvor vi har skarpt fokus på, at kompetencerne skal komplementere hinanden på tværs af den lokale erhvervsservicefunktion og Erhvervshuset. Hos den lokale erhvervsservicefunktion skal lokalkendskabet og den nære kontakt til virksomhederne, via opsøgende kontakt, sikre afdækning af virksomhedernes behov og vejledning om muligheder for virksomheden, mens Erhvervshusets specialiserede kompetencer skal bringes i spil på baggrund heraf eller ved direkte kontakt med virksomhederne. Kontakten til virksomhederne aftales mellem den enkelte kommune og Erhvervshuset.

### *Fælles rammer med mulighed for forskellighed*

Vi vil have et nordjysk erhvervsfremmesystem med fælles rammer for samarbejdet mellem den lokale erhvervsservicefunktion og Erhvervshuset. Samtidig skal systemet dog være fleksibelt indrettet, så der kan tages hensyn til lokale forskelle, f.eks. ift. særlige lokale erhvervsmæssige prioriteter i den enkelte kommune, forskelle i kommunestørrelser mv.

### *Fælles incitamentsstruktur for aktørerne i det lokale erhvervsfremmesystem*

For at sikre det mest effektive samspil mellem den lokale erhvervsfunktion og det tværkommunale Erhvervshus, skal disse – ud over det fælles kommunale 'ejerskab' – også være bundet sammen af fælles planer og fælles mål. Ud over samarbejdet bør incitamentsstrukturen holde aktørerne på sporet i relation til at levere på deres respektive styrkepositioner: indsigtsfulde relationer til den størst mulige kreds af lokale virksomheder (de lokale erhvervskontorer) og specialiseret vejledning (tværkommunalt Erhvervshus) – med afsæt i at imødekomme virksomhederne på deres behov.

Såvel Erhvervshuset som de lokale erhvervskontorer har et ansvar for en opsøgende indsats overfor virksomhederne. De lokale erhvervskontorer i Nordjylland tilbyder vejledning af generisk og grundlæggende karakter, herunder 1:1 vejledning, der skal hjælpe virksomhederne videre. Ydelsen er et tilbud til både førstartere, iværksættere og etablerede virksomheder. Dette kræver en både reaktiv og proaktiv indsats i forhold til virksomhederne. Erhvervshuset tilbyder specialiseret vejledning til alle virksomheder i forhold til bl.a. ledelse, produktion, marked, finansiering. Dette kræver også både en reaktiv og proaktiv indsats i forhold til virksomhederne. Begge parter har et ansvar for at sikre transparens i forhold til hinanden i relation til dialogen med virksomhederne.



### 3. Erhvervshus Nordjyllands opgaver og målgrupper

#### Opgaver

Erhvervshusenes overordnede opgave er at bidrage til at øge vækst, produktivitet og konkurrenceevne i erhvervslivet i Danmark. Uvildig behovsafklaring og vejledning er et væsentligt bidrag til at imødekomme udfordringer samt understøtte udvikling og vækst i virksomhederne.

Erhvervshus Nordjylland skal agere under de rammer og vilkår, som er beskrevet i aftalen om rammerne for Erhvervshusene 2019-2020, og Erhvervshuset har samtidig også en vigtig opgave i at understøtte og bidrage til de prioriteringer, KKR Nordjylland peger på i strategien for decentral erhvervsfremme 2019. Begge dele kan således være styrende for Erhvervshusets prioritering.

KKR Nordjylland har peget på tre hovedprioriteter som udgangspunkt for den decentrale erhvervsfremmeindsats i Nordjylland i 2019. Disse bunder i udfordringer ift. lavt produktivitsniveau og -udvikling samt mangel på arbejdskraft. Samtidig bygger det på et ønske om at satse på videreudvikling af eksisterende styrkepositioner og "vækstlaget", forstået som virksomheder, der skaber eller har potentiale til at skabe væksten i et område. Prioriteringerne er:

1. Vilje til at vækste. Alle virksomheder, uanset branche, der kan og vil vokse, skal have mulighed for at blive hjulpet og stimuleret til dette.
2. Stærke erhvervsnetværk. De vækst og styrkebaserede netværk af virksomheder har stor betydning for fortsat vækst og erhvervsudvikling i Nordjylland.
3. Kvalificeret arbejdskraft. Adgang til en kvalificeret arbejdsstyrke og medarbejdere med de rette kompetencer er en afgørende forudsætning for de nordjyske virksomheders fremtidige udvikling.

Et effektivt nordjysk erhvervsfremmesystem bygger på, at en række specialiserede opgaver varetages tværkommunalt af Erhvervshuset. Erhvervshuset er et stærkt kompetencecenter med specialiserede ydelser af høj kvalitet, der adskiller sig fra den brede generelle problemafklaring og erhvervsfremme, der varetages på lokalt niveau.

Erhvervshus Nordjylland har i 2019 fire overordnede opgaver, hvor specialiseret vejledning og varetagelse af knudepunktsfunktionen er Erhvervshusets kerneopgave:

- Specialiseret og målrettet vejledning til alle typer af virksomheder og iværksættere
- Knudepunkt i erhvervsfremmesystemet
- Operatører på projekter inden for rammerne af erhvervsfremmestrategien
- Bidrag til formuleringen af de regionale kapitler i strategien for den decentrale erhvervsfremmeindsats

#### Specialiseret og målrettet vejledning til alle typer af virksomheder og iværksættere

Erhvervshus Nordjylland betjener alle virksomheder med behov for specialiseret vejledning vedrørende drift og udvikling af deres forretning samt afklaring og vejledning om overholdelse af love og regler.

Specialiseret vejledning vedrører faglige problemstillinger, som tager udgangspunkt i virksomhedernes behov og har det grundlæggende formål at øge virksomhedernes produktivitet og udvikling.

Den specialiserede vejledning koncentrerer sig om: Digitalisering, smart produktion, innovative produkter og services, finansiering og kapital, internationalisering og strategisk salg, ledelse- og arbejdskraft samt ikke mindst nye forretningsmodeller gennem cirkulær økonomi mv.

Erhvervshus Nordjyllands ydelser vil i 2019 fokusere på:

- Øge virksomhedernes kendskabsgrad til Erhvervshusets specialiserede vejledning gennem synlighed og tilstedeværelse

- Yde specialiseret vejledning til virksomheder i hele region Nordjylland
- Udvikle ydelsespaletten gennem faglige analyser inden for Erhvervshusets kompetenceområder i samarbejde med Erhvervshuse, lokale erhvervskontorer m.fl.
- Styrke branchekendskab ift. erhvervsmæssige styrkeområder i Nordjylland

### **Knudepunkt i erhvervsfremmesystemet**

Erhvervshus Nordjylland fungerer som indgang og knudepunkt i det samlede erhvervsfremmesystem, og identificerer behov for, vejleder om og henviser til relevante, højt specialiserede statslige og/eller private aktører, der kan bistå virksomheden i dens udvikling. Det indebærer, at Erhvervshusene skal have et stærkt netværk af samarbejdspartnere blandt private og offentlige aktører, herunder også de landsdækkende offentligt finansierede klynger, der følger af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses udpegnings af erhvervs- og teknologiområder. Højt specialiserede statslige ordninger skal være tilgængelige via Erhvervshusene, og derfor vil Erhvervshus Nordjylland i 2019:

- Formulere konkrete samarbejdsaftaler, der stadfæster de eksisterende samarbejder med Udenrigsministeriet, Innovationsfonden, Vækstfonden
- Sikre en åben og involverende proces ift. at formulere input til det regionale kapitel i den nationale decentrale erhvervsfremmestrategi for 2020 og frem
- Tilbyde alle 11 kommuner at holde et oplæg om Erhvervshuset ifm. et møde i Kommunalbestyrelsen eller relevante politiske udvalg.
- Udbrede kendskab til gæstesteder og omvendte ambassadørpladser i Erhvervshusets lokaler
- Styrke gensidig viden om virksomhedsbesøg på tværs af organisationerne via Erhvervshusets CRM-system.
- Afklare forventninger og behov for rådgiverdatabase samt snitflade til digital erhvervsfremmeplatform
- Sikre udbredelse og relevant anvendelse og eventuelt undervisning i den digitale erhvervsfremmeplatform
- Gennem NEA – Nordjysk Erhvervsakademi - tilbyde målrettet kompetenceudvikling, aktuelle værktøjs og vidensarrangementer gennem fx pitcharrangementer, ErhvervsCAMP mv.

### **Operatører på projekter inden for rammerne af erhvervsfremmestrategien**

Erhvervshus Nordjylland er i dag operatør på en række centrale erhvervsfremmeprojekter målrettet både kunder og aktører i erhvervsfremmesystemet. Også fremadrettet har Erhvervshus Nordjylland et dedikeret ansvar for at være den centrale projektoperatør, når det handler om erhvervsfremmeprojekter til gavn for regionens virksomheder og aktører.

Erhvervshus Nordjylland er i 2019 forpligtet til at afsøge muligheder og afdække konkrete behov baseret på virksomhedernes efterspørgsel. Erhvervshus Nordjylland er også forpligtet til at være inddragende, såfremt en kommune måtte have særskilte ønsker til projekter, da disse så vidt muligt bør bæres ind i fælles erhvervsfremmeprojekter.

Endvidere skal Erhvervshus Nordjylland også samarbejde med regionens øvrige aktører i forhold til de nationale calls, som udledes af Erhvervsfremmestrategien samt andre fundingmuligheder. Erhvervshus Nordjylland vil i 2019:

- Etablere Nordjysk Virksomhedspanel og gennemføre første måling i Q3, 2019, hvor et repræsentativt forum af forskellige brancher og segmenter af virksomheder indikerer trends, vækststudfordringer og vejledningsbehov for, som grundlag for udvikling af ydelser og programmer.
- Deltage i det strategiske udviklingsforum blandt Erhvervshusene i Danmark
- Deltage i region Nordjyllands strategiske samarbejdsstrukturer, således der sikres sammenhæng og samarbejde nordjyske aktører imellem i forbindelse med projekter og programmer
- Være katalysator for samarbejdsprojekter mellem forskere og virksomheder i forhold til forretnings- og innovationsudvikling på de områder, hvor der er virksomhedsbehov.
- Sikre en tids- og omkostningseffektiv projektadministration med fokus på gennemsigtighed omkring basisopgaver og projekter/programmer.

## **Bidrag til formuleringen af regionale kapitler i strategien for den decentrale erhvervsfremmeindsats**

Erhvervshus Nordjyllands bestyrelse skal bidrage til den nationale erhvervsfremmestrategi 2020 og sikre, at KKR Nordjylland inddrages i dette, herunder i formuleringen af de regionale kapitler.

Erhvervshus Nordjylland vil i 2019 være dagsordensættende for at dokumentere og kommunikere de særlige udfordringer for erhvervsudviklingen i Nordjylland. Dette skal ske i et gensidigt partnerskab med andre aktører i Nordjylland, bl.a. gennem:

- Følgegruppen mellem BRN, KKR, NES og Erhvervshus Nordjylland
- Bestyrelsesseminar d. 12. marts med fokus på det nordjyske kapitel i den nationale erhvervsstrategi og bestyrelsens forretningsorden, der vil sikre et vedvarende fokus på samt indspil til denne strategi
- Erhvervshus Nordjyllands værtskab for arrangementerne "Aktiv Nordjysk involvering i indspil til regionalt kapitel i erhvervsfremmestrategi 2020"
  - d. 28. marts 2019 for decentrale og lokale interessenter
  - d. 9. april 2019 for borgmestre, lokal- og regionalpolitikere
- Afholdelse af et årligt dialogmøde mellem BRN-bestyrelsen og EHN-bestyrelsen

## **Målgrupper**

Erhvervshus Nordjylland skal både betjene vækstvirksomheder og den store, brede gruppe af øvrige virksomheder med behov for specialiseret erhvervsservice. Erhvervshusene skal således spille en væsentlig rolle overfor de centrale udfordringer og muligheder, som nordjysk erhvervsliv vil fokusere på i de kommende år.

Erhvervshus Nordjylland skal tilbyde specialiseret vejledning til alle virksomheder på alle stadier i virksomhedens livscyklus. Iværksættere, mikrovirksomheder, små- og mellemstore samt større virksomheder skal kunne få individuel specialiseret vejledning om udvikling og drift af deres forretning med udgangspunkt i virksomhedernes behov og med det grundlæggende formål at øge virksomhedernes produktivitet og konkurrenceevne.

Erhvervshus Nordjyllands målgruppe er således alle typer af virksomheder, alle aldre og størrelser med et afklaret behov for specialiseret vejledning eller et uerkendt behov for den specialiserede vejledning. Kunder der i særlig grad er uafklarede eller har mere basale eller stedbundne behov henvises til de lokale erhvervskontorer. Qua det kompetente og stærke lokale engagement, som bl.a. er synligt i StartUp Club Nordjylland, vil mange førstartere og iværksættere alene serviceres lokalt.

Rammeaftalen definerer målgruppen som:

- 1) Modne førstartere, fx folk med stor brancheerfaring, med behov for specialiseret vejledning
- 2) Iværksættere med et særligt behov for specialiseret vejledning
- 3) Små- og mellemstore virksomheder (SMV)
  - a. den etablerede, søgende SMV, der ønsker udvikling eller øget konkurrence
  - b. den driftsorienterede SMV, der har behov for hjælp til fx automatisering eller digitalisering af virksomheden
  - c. den afklarede SMV, der forstår sine behov og udfordringer og har konkrete vækstsmål.
- 4) Større virksomheder

#### 4. Arbejdsdelingen og samspillet mellem lokalt niveau og det fælles Erhvervshus

Arbejdsdelingen og samarbejdet mellem de lokale erhvervskontorer og Erhvervshuset skal sikre, at virksomhederne møder et sammenhængende erhvervsfremmesystem.

Virksomhederne skal møde et ensartet højt kompetenceniveau på alle lokaliteter, dvs. både i Erhvervshuset i Aalborg og i Morsø-filialen. Det indebærer, at Erhvervshusets ydelser skal være tilgængelige via filialen, og at virksomhederne også ved kontakt med filialen oplever let adgang til vejledning af høj kvalitet og til det sammenhængende erhvervsfremmesystem.

Den lokale erhvervsfremmeindsats i de 11 kommuner i Nordjylland tilbyder vejledning af grundlæggende karakter, herunder 1:1 vejledning både til virksomheder og iværksættere med den forskellighed, de kan have mht. hjælp til bl.a. etablering, opstart og afklaring i forhold til at identificere behov for drift og udvikling. I den sammenhæng har de lokale erhvervskontorer ansvaret for den grundlæggende iværksætterindsats.<sup>2</sup>

Erhvervshus Nordjylland tilbyder specialiseret vejledning til alle virksomheder om udvikling og drift af deres forretning med specielt henblik på vejledning med hensyn til digitalisering, ny teknologi, cirkulær økonomi, internationalisering, salg/markedsføring, finansiering, ledelse/organisation og tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft mv.

Et aktivt samspil både strategisk og operationelt mellem den lokale indsats i de 11 kommuner og Erhvervshuset er en forudsætning for sammentænkning af initiativer og udnyttelse af viden og synergier mellem indsatser. Samtidig er det vigtigt, at man ledelsesmæssigt mellem de lokale erhvervskontorer og Erhvervshuset løbende afklarer evt. gråzoner i forhold til hvem, der tager sig af hvilke tilbud til virksomhederne.

Derfor mødes de lokale erhvervschefer og ledelsen for Erhvervshuset minimum 4 gange om året, hvor man aftaler:

- Udvikling af nye fælles initiativer, herunder projekter og programmer
- Arbejdsdeling, herunder mål og rammer i forhold til at implementere fælles initiativer i virksomhederne
- Løbende udvikling og opfølgning i forhold til den nordjyske erhvervsfremmestrategi
- Løbende udvikling af ambassadørordningen i samarbejdet mellem de lokale erhvervskontorer og Erhvervshuset

På grundlag af erfaring med arbejdsdelingen og samspillet for samarbejdet mellem lokalt niveau og Erhvervshuset i 2019 opstilles målsætninger for samarbejdet i 2020.

Der udarbejdes en konkret samarbejdsmodel med fokus på at skabe en fælles forståelse af, hvad opsøgende indsats i forhold til virksomhederne består af. Dels for at sikre den bedste understøttelse af virksomhedernes vækst og udvikling og dels for at sikre arbejdsdelingen, samspillet og anvende ressourcerne hensigtsmæssigt. Samarbejdsmodellen skal formuleres i forhold til kommunernes erhvervsservice, men også i forhold til andre offentlige tilbud, herunder uddannelses- og beskæftigelsesindsatsen i kommunerne.

---

<sup>2</sup> For at illustrere hvilke erhvervsserviceopgaver kommunerne KAN prioritere at varetage lokalt og hvilke opgaver, der løses henholdsvis på lokalt niveau og i Erhvervshuset, fremgår der i bilag 2 en oversigt over samspillet og arbejdsdelingen mellem det lokale niveau og Erhvervshuset.

## 5. Oversigt over mål for Erhvervshus Nordjylland i 2019

Mål
<i>Nationalt fastsatte mål:</i>
1. Virksomhedernes tilfredshed med den specialiserede vejledning
2. Virksomhedernes oplevede effekt af den specialiserede vejledning
3. Etablering af en fælles digital indgang til Erhvervshusene
<i>Fælles indsatsmål:</i>
4. Erhvervshusenes vejledning af den brede gruppe af virksomheder
5. Specialiseret vejledning til Erhvervshusenes forskellige målgrupper
6. Erhvervshusene som knudepunkter i erhvervsfremmesystemet
7. Særlig indsats for digital omstilling
<i>Regionale målsætninger:</i>
8. Opsøgende indsats
9. Samarbejde

## Nationalt fastsat mål

<b>Mål 1</b>	<b>Mål 1 - Virksomhedernes tilfredshed med den specialiserede vejledning</b>
Mål	Målet for 2019 er, at Erhvervshusene opnår en Net Promoter Score på mindst 60.
Metode	<p>Målet opgøres af Erhvervsstyrelsen og opgøres ved, at de virksomheder, der har modtaget specialiseret vejledning i 2019 samt er tilmeldt brugerevalueringssystemet, spørges til om de vil anbefale Erhvervshusene til andre.</p> <p>Målet opgøres på baggrund af data i brugerevalueringssystemet, hvor spørgsmålet "Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale Erhvervshuset til andre virksomhedsejere og personer i dit netværk?" måles på en skala fra 0 – 10, hvor 0 er "usandsynligt" og 10 er "meget sandsynligt". Net Promoter Score opgøres ved, at andelen af svar på 9-10 (promoters) fratrækkes andelen af svar mellem 0-6 (detractors).</p> <p>Virksomheder, der har modtaget specialiseret vejledning, er de virksomheder, der har modtaget 1:1 vejledning af Erhvervshuset. Vejledningen kan have karakter af kortere eller længere forløb på ét eller flere møder.</p>
Begrundelse	<p>Erhvervshusene og det nye erhvervsfremmesystem skal i høj grad være med til at indfri målsætningen om et erhvervsfremmesystem, der er enklere for virksomhederne at navigere i, og som har virksomhedernes behov i centrum. Ambitionen med Erhvervshusene er, at de skal være med til at sikre, at alle virksomheder har adgang til uvildig vejledning og sparring af høj kvalitet, uanset deres geografiske placering.</p> <p>På den baggrund er der i rammeaftalen mellem KL og Erhvervsministeriet for 2019-2020 fastsat mål for virksomhedernes tilfredshed med den specialiserede vejledning.</p>
Afrapportering	<p>Afrapportering til KKR sker en gang årligt.</p> <p>Målet er 100 pct. opfyldt, når Erhvervshus Nordjylland opnår en Net Promoter Score på mindst 60.</p> <p>Målet er 50 pct. opfyldt, når Erhvervshus Nordjylland opnår en Net Promoter Score på mindst 50.</p>

## Nationalt fastsat mål

<b>Mål 2</b>	<b>Mål 2 - Virksomhedernes oplevede effekt af den specialiserede vejledning</b>
Mål	Målet for 2019 er, at mindst 70 procent af de virksomheder, der har modtaget specialiseret vejledning i 2019 i brugerevalueringen giver udtryk for, at Erhvervshusets vejledning har påvirket virksomhedens drift eller udvikling i middel eller høj grad.
Metode	<p>Målet opgøres af Erhvervsstyrelsen og opgøres ved, at de virksomheder, der har modtaget specialiseret vejledning i 2019 samt er tilmeldt brugerevaluering, bedes vurdere hvordan vejledningen med Erhvervshuset har påvirket deres virksomhed. Målet opgøres på baggrund af data i brugerevalueringssystemet, hvor spørgsmålet "Hvordan har brugen af Erhvervshuset/forløbet påvirket virksomhedens udvikling: besvares med "i høj grad", "i nogen grad", "i lav grad", "slet ikke" eller "ved ikke" på syv underspørgsmål omkring ikke-erkendte udfordringer, overordnede strategi, langsigtede vækstambitioner, forretningskoncept, salg og/eller marketing, styrke/professionalisere virksomhedens organisation og styrke virksomhedens drift.</p> <p>Målet opgøres som summen af følgende to grupper. "Middel påvirkning" opgøres som andelen, der svarer "i høj grad" eller "i nogen grad" til mindst 1 af de 7 underspørgsmål. "Høj påvirkning" opgøres som andelen, der svarer "i høj grad" til mindst 1 af de 7 underspørgsmål.</p> <p>Virksomheder, der har modtaget specialiseret vejledning, er virksomheder, der har modtaget 1:1 vejledning af Erhvervshuset. Vejledningen kan have karakter af kortere eller længere forløb på ét eller flere møder.</p>
Begrundelse	Erhvervshusene skal have fokus på virksomhedernes behov og det er afgørende, at Erhvervshusenes vejledning gør en forskel for de vejledte virksomheder. På den baggrund er der i rammeaftalen mellem KL og Erhvervsministeriet for 2019-2020 aftalt et mål om, at mindst 70 procent af de virksomheder, der har modtaget specialiseret vejledning, vurderer, at Erhvervshusets vejledning har effekt.
Afrapportering	<p>Afrapportering til KKR sker en gang årligt.</p> <p>Målet er 100 pct. opfyldt, når andelen af virksomheder, der oplever effekt, opgøres til mindst 70 procent.</p> <p>Målet er 50 pct. opfyldt, når andelen af virksomheder, der oplever effekt, opgøres til 60 procent.</p>

## Nationalt fastsat mål

<b>Mål 3</b>	<b>Mål 3 - Etablering af fælles digital indgang til Erhvervshusene</b>
Mål	<p>Målet for 2019 er:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– At erhvervshusene i samarbejde med den digitale erhvervsfremmeplatform etablerer en digital indgang med en fælles visuel identitet.</li><li>– At hvert erhvervshus indgår i en arbejdsgruppe, der løbende udvikler digitale redskaber og indhold til den digitale erhvervsfremmeplatform.</li></ul> <p>Indholdet på erhvervshusenes digitale indgange afstemmes af hvert erhvervshus, men overholder fælles redaktionelle retningslinjer.</p>
Metode	Målet opgøres af erhvervshusene og Erhvervsstyrelsen i fællesskab.
Begrundelse	<p>Den digitale erhvervsfremmeplatform skal sammen med kommunerne og Erhvervshusene udgøre kernen i den decentrale erhvervsfremmeindsats.</p> <p>Erhvervshusenes hjemmeside og den digitale erhvervsfremmeplatform skal hænge godt sammen, således at virksomhederne oplever, at det nye erhvervsfremmesystems digitale indgange og understøttelse udgør et sammenhængende tilbud.</p> <p>På den baggrund er der i rammeaftalen mellem KL og Erhvervsministeriet for 2019-2020 aftalt et mål om, at Erhvervshusene i 2019 etablerer en digital indgang med fælles visuel identitet, samt at Erhvervshusene bidrager til udviklingen af den digitale erhvervsfremmeplatform.</p>
Afreportering	<p>Afreportering til KKR sker en gang årligt.</p> <p>Målet er 100 pct. opfyldt, når erhvervshusene har etableret en fælles visuel identitet og bidraget til udvikling af den digitale erhvervsfremmeplatform.</p>



## Fælles indsatsmål

<b>Mål 4</b>	<b>Mål 4 – Erhvervshusenes vejledning af den brede gruppe af virksomheder</b>
Mål	Målet for 2019 er, at Erhvervshus Nordjylland udvikler en model for, hvordan man konkret vil implementere målsætningen om, at Erhvervshusene kan levere specialiseret vejledning til alle nordjyske virksomheder.
Metode	Målet opgøres af Erhvervshuset ved, at man ultimo 2019 har formuleret en kommunikations- og kendskabsstrategi overfor de nordjyske virksomheder, der indeholder en tydeliggørelse af hvilken specialiseret vejledning, der er tilgængelig for alle virksomheder i Nordjylland. Kommunikations- og kendskabsstrategi formuleres i dialog med NES - Nordjyske Erhvervschefer.
Begrundelse	I det nye erhvervsfremmesystem kan alle virksomheder i hele landet gøre brug af Erhvervshusenes tilbud om uvildig specialiseret vejledning. Erhvervshusene bygger på de tidligere Væksthuse, som alene havde vækstvirksomheder og vækstiværksættere som primær målgruppe.
Afreportering	Afreportering til KKR sker en gang årligt.  Målet er 100 pct. opfyldt, når der foreligger en klar kommunikations- og kendskabsstrategi ultimo 2019 til implementering i 2020.

## Fælles indsatsmål

<b>Mål 5</b>	<b>Mål 5 - Specialiseret vejledning til Erhvervshusenes forskellige målgrupper</b>
Mål	<p>Målet for 2019 er, at Erhvervshus Nordjylland skal tilbyde specialiseret vejledning til alle virksomheder i hele Nordjylland. Da 2019 er at betragte som et opstartsår, består målet hovedsageligt af procesmål.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhvervshus Nordjylland vil etablere en struktureret metode i CRM-systemet til registrering og monitorering af vejledte kunder med henblik på en struktureret vidensopsamling og videndeling. Bl.a. registreres målgruppe, geografi, efterspurgt ydelse samt henvisning til og fra Erhvervshuset.</li> <li>- Erhvervshus Nordjylland vil definere ydelsen i den specialiserede vejledning i et fælles budskab sammen med øvrige Erhvervshuse, hvori det klart fremgår, at den er målrettet alle målgrupper.</li> <li>- Kunder, der har modtaget specialiseret vejledning, modtager gennem Erhvervshusenes brugerevalueringssystem en tilfredshedsmåling og måling på det oplevede udbytte af vejledningen, fx hvorvidt vejledningen har gjort kunder mere afklaret om digitalisering, certificering, eksport mv. Indholdet i denne aftales Erhvervshusene imellem og med KL/ERST som hidtil har varetaget Væksthusenes effektmåling.</li> <li>- Kunder med et særligt vækstpotentiale vækstevalueres både på kvalitet og effekt som hidtil jf. Erhvervshusenes brugerevalueringssystem.</li> </ul>
Metode	Målet opgøres af Erhvervshus Nordjylland ved afrapportering på procesmål samt vedlagt CRM-statistik på de specialiserede vejledninger i 2019 fordelt på målgruppe.
Begrundelse	<p>Erhvervshusene skal være et relevant vejledningstilbud til de forskellige målgrupper for Erhvervshusene på tværs af små- og mellemstore virksomheder, iværksættere, før-startere og større virksomheder.</p> <p>Vejledningen dækker mange forskellige områder i virksomhedernes forretning, fx digitalisering og ny teknologi, innovative produkter og services, kapital, internationalisering, nye forretningsmodeller mv. Kendetegnet for vejledningen er, at den tager udgangspunkt i virksomhedernes behov og har det grundlæggende formål at øge virksomhedernes produktivitet.</p>
Afrapportering	<p>Afrapportering til KKR sker en gang årligt.</p> <p>Målet er 100 pct. opfyldt, når der foreligger en afrapportering på procesmål vedlagt statistik og vidensgrundlag om de vejledte kunder i 2019.</p>

## Fælles indsatsmål

<b>Mål 6</b>	<b>Mål 6 – Erhvervshusene som knudepunkter i erhvervsfremmesystemet</b>
Mål	<p>Målet for 2019 er, at Erhvervshus Nordjylland realiserer følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indgår samarbejdsaftaler/resultatkontrakter med Udenrigsministeriet, Vækstfonden og Innovationsfonden om samarbejdet de kommende 3 år.</li> <li>- Sikrer en åben og involverende proces ift. at formulere input til det regionale kapitel i den nationale decentrale erhvervsfremmestrategi for 2020 og frem.</li> <li>- Tilbyder alle 11 kommuner at afholde et oplæg om Erhvervshuset i forbindelse med et møde i Kommunalbestyrelsen eller relevante politiske udvalg.</li> <li>- Afholder en ErhvervsCAMP med deltagelse af erhvervsfremme-, uddannelses- og arbejdsmarkedsaktører for at drøfte samarbejde og samordning til gavn for vejledning af virksomhederne.</li> </ul>
Metode	Målet opgøres af Erhvervshuset ultimo 2019 ved at dokumentere, at de 4 indsatser er realiseret.
Begrundelse	<p>Erhvervshusene er knudepunkter i erhvervsfremmesystemet, der binder den lokale og den statslige erhvervsfremme sammen. Erhvervshusene skal derfor have et stærkt netværk af samarbejdspartnere blandt private og offentlige aktører, herunder også klyngeorganisationer.</p> <p>Via Erhvervshusene sikres virksomhederne nem adgang til statslige erhvervsfremmetilbud om internationalisering via Eksportrådet, kapitalformidling via Vækstfonden og Innovation via Innovationsfonden.</p> <p>Erhvervshusenes rolle skal i væsentlig grad bidrage til at erhvervsfremmesystemet opleves enklere for virksomhederne at navigere i ved at samle flere tilbud og kompetencer under et tag.</p>
Afrapportering	<p>Afrapportering til KKR sker en gang årligt.</p> <p>Målet er 100 pct. opfyldt, når de 4 indsatser er opfyldt.</p>

## Fælles indsatsmål

<b>Mål 7</b>	<b>Mål 7 - Særlig indsats for digital omstilling</b>
Mål	<p>Målet for 2019 er, at Erhvervshus Nordjylland øger vejledningen af virksomheder indenfor digitalisering gennem en naturlig adressering af det i alle vejledninger. Dette gøres gennem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Udvikling af Erhvervshusets kompetencer gennem øget viden og kendskab til digitaliseringens betydning for målgruppen samt understøttet vejledning med relevante værktøjer og metoder</li> <li>- Afholdelse af målrettede events og workshops for relevante målgrupper</li> <li>- Inddragelse af eksisterende finansieringsmuligheder gennem regionale og nationale programtilbud til kunderne</li> <li>- Erhvervshus Nordjylland indgår i mulige projektsamarbejder bl.a. det ventede call fra ERST på digitalisering</li> </ul>
Metode	Målet opgøres af Erhvervshus Nordjylland og opgøres ved en skriftlig afrapportering på ovenstående vedlagt bilag om konkrete aktiviteter i 2019.
Begrundelse	<p>Et af de væsentligste politiske mål med det nye erhvervsfremmesystem er, at Erhvervshusene bidrager til øget vækst, produktivitet og konkurrenceevne. Digitalisering er af stor betydning for produktivitet og derigennem med afledt effekt på vækst og konkurrenceevne. Samtidig er mange virksomheder for lavt digitaliserede, og der er fortsat store barrierer og omvendt også et stort potentiale for de nordjyske virksomheder.</p> <p>Der eksisterer utallige muligheder for at indfri digitalisering med allerede eksisterende tilbud, hvorfor den specialiserede vejledning kan få afgørende betydning for anvendelsen af disse.</p> <p>Virksomheder, der er længst fremme med at implementere it-løsninger, vil være langt stærkere rustet til fremtidig vækst end virksomheder, der halter bagud på it-området. Et af de væsentligste politiske mål med det nye erhvervsfremmesystem er at øge produktiviteten og konkurrenceevnen i danske virksomheder.</p> <p>Erhvervshusene skal virke som indgang til viden og vejledning, der inspirerer og ansporer virksomhederne til i højere grad at digitalisere og udnytte ny teknologi og nye forretningsmodeller.</p>
Afreportering	<p>Afreportering til KKR sker en gang årligt.</p> <p>Målet er 100 pct. opfyldt, når der er redegjort for aktiviteter indenfor alle de nævnte områder i en skriftlig afreportering.</p>

## Regionale mål

Mål 8	Mål 8 - Opsøgende indsats
Mål	<p>Målet for 2019 er, at Erhvervshus Nordjylland ift. opsøgende indsats i samarbejde med blandt andet de lokale erhvervskontorer udvikler en konkret samarbejdsmodel med fokus på at skabe en fælles forståelse af, hvad opsøgende indsats er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementere fælles nye initiativer, herunder projekter og programmer</li> <li>- Aftale arbejdsdeling, herunder mål og rammer i forhold til at implementere fælles initiativer i virksomhederne proaktivt.</li> <li>- Sikre gensidig viden om virksomhedsbesøg på tværs af organisationerne via CRM-system</li> </ul> <p>Samarbejdsmodellen skal tage højde for, hvad der aftales fremadrettet, og at de eksisterende rammeprogrammer skal køre færdige i de modeller, der er lagt op til indtil nu.</p>
Metode	Målet opgøres af Erhvervshus Nordjylland ved at dokumentere den nye samarbejdsmodel.
Begrundelse	<p>Et af de væsentligste politiske mål med det nye erhvervsfremmesystem er at sikre et mere enkelt, agilt og tilgængeligt erhvervsfremmesystem for virksomhederne.</p> <p>Konkret følger det af lov om erhvervsfremme, at målet er at undgå overlap mellem offentlige erhvervsfremmeindsatser og-aktører samt sikre øget koordinering og samarbejde.</p>
Afrapportering	<p>Afrapportering til KKR sker en gang årligt.</p> <p>Målet er 100 pct. opfyldt, når der foreligger en ny samarbejdsmodel, som såvel de lokale erhvervskontorer som Erhvervshuset er enige om.</p>

## Regionale mål

<b>Mål 9</b>	<b>Mål 9 - Samarbejde</b>
Mål	<p>Målet for 2019 er, at Erhvervshus Nordjylland i samarbejde med blandt andet de lokale erhvervskontorer og andre samarbejdspartnere udvikler en konkret samarbejdsmodel med fokus på:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Løbende udvikling og opfølgning i forhold til den nordjyske erhvervsfremmestrategi i tæt dialog med KKR, BRN samt øvrige aktører med relevans for erhvervsfremme i Nordjylland</li> <li>- Løbende udvikling af ambassadørordningen i samarbejdet mellem de lokale erhvervskontorer og Erhvervshuset.</li> <li>- Hvordan samarbejder vi om at udvikle og implementere fælles projekter og programmer i Nordjylland.</li> <li>- Etablering af Morsø-filialen, hvor Erhvervshusets ydelser skal være tilgængelige, så virksomhederne også ved kontakt med filialen oplever let adgang til vejledning af høj kvalitet og til det sammenhængende erhvervsfremmesystem.</li> <li>- Afklaring af, hvordan Erhvervshus Nordjylland kan spille en rolle ift. de erhvervsrettede styrkepositioner, der fortsætter i Nordjylland, med henblik på at styrke indsatsen og bidrage til vækst og udvikling i Nordjylland.</li> <li>- Facilitering af fælles og tværgående ressourcer i Nordjylland på tværs af systemer; herunder bl.a. de lokale erhvervskontorer, Norddanmarks EU-kontor, beskæftigelses- og uddannelsesaktører.</li> <li>- Samarbejde og dialog med øvrige aktører om gensidige henvisninger.</li> </ul>
Metode	Målet opgøres af Erhvervshus Nordjylland ved at dokumentere den nye samarbejdsmodel, herunder en model for inddragelse
Begrundelse	Et af de væsentligste politiske mål med det nye erhvervsfremmesystem er et sikre et mere enkelt, agilt og tilgængeligt erhvervsfremmesystem for virksomhederne.
Afrapportering	<p>Afrapportering til KKR sker en gang årligt.</p> <p>Målet er 100 pct. opfyldt, når der foreligger en ny samarbejdsmodel, som såvel de lokale erhvervskontorer som Erhvervshuset er enige om.</p>

## 6. Økonomi

De 11 nordjyske kommuner finansierer Erhvervshus Nordjyllands basisbevilling på 16,5 mio. kr. i 2019, hvoraf knap 11 mio. kr. stammer fra kommunernes tidligere finansiering af Væksthus Nordjylland. Det følger af Økonomaftalen for 2018.

Beløbet faktureres kommunerne efter følgende fordelingsnøgle<sup>3</sup>:

Kommune	1.000 kr.
Morsø	576
Thisted	1.224
Brønderslev	1.020
Frederikshavn	1.680
Vesthimmerland	1.044
Læsø	48
Rebild	840
Mariagerfjord	1.176
Jammerbugt	1.080
Aalborg	5.976
Hjørring	1.824
<b>Nordjylland i alt</b>	<b>16.488</b>

Udover basisbevillingen driver Erhvervshus Nordjylland en række programmer i samarbejde med regionale og nationale aktører. En oversigt over programmerne findes i bilag 3.

## 7. Resultatopgørelse og afrapportering

Erhvervshus Nordjylland skal årligt afrapportere til KKR om resultatopfyldelse – eller når KKR anmoder om det - med udgangspunkt i den indgåede resultatkontrakt.

Erhvervshusene skal ligeledes årligt afrapportere til KL og Erhvervsstyrelsen om resultatopfyldelse med udgangspunkt i de indgåede resultatkontrakter, jf. *Aftale om rammerne for erhvervshuse 2019-2020*.

Der foretages opfølgning på målene i første kvartal 2020. Direktøren har ansvaret for overholdelse af og afrapportering på resultatkontrakten.

## 8. Ikrafttrædelse

Samarbejdsaftalen træder i kraft d. 1. januar 2019.

For KKR Nordjylland

For Erhvervshus Nordjylland

d. /

d. /

\_\_\_\_\_  
Arne Boelt  
Formand for KKR Nordjylland

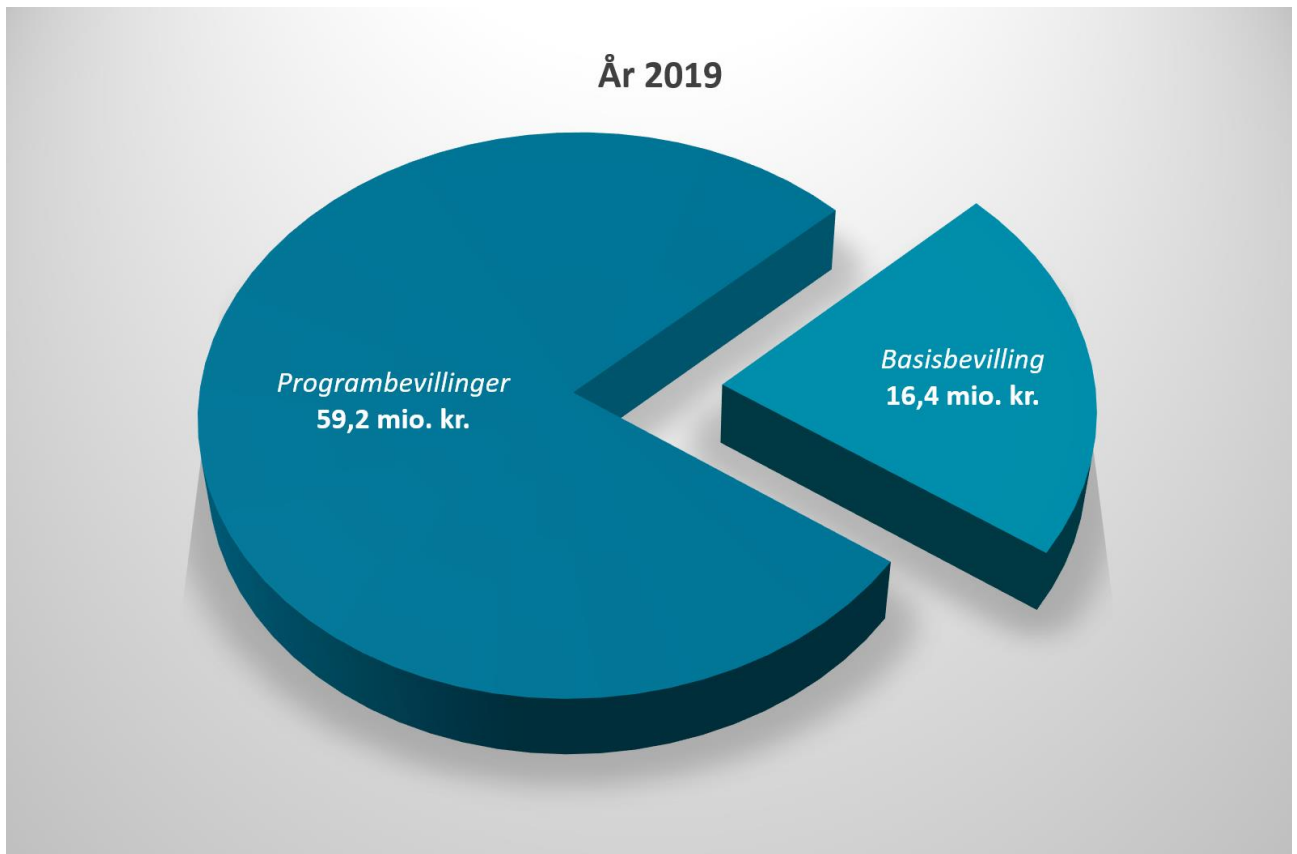
\_\_\_\_\_  
Mogens Christen Gade  
Formand for Erhvervshus Nordjylland

<sup>3</sup> Beregnet beløb fordelt efter bopælskommunefolketal pr. 1. jan. 2018 i 1000 kr. (Økonomi- og Indenrigsministeriet jan. 2019)

## **Bilag til resultatkontrakt 2019**



**Bilag 1. Diagram over basisbevilling og regionale programmer**



## Bilag 2. Lokale erhvervsopgaver, herunder erhvervsservice

Lokal erhvervsservice i form af kommunale enheder eller selvstændige juridiske enheder *kan eksempelvis* løse nedenstående beskrevne opgaver målrettet det lokale erhvervsliv. Det er således ikke en udtømmende oversigt.

For at illustrere dels arbejdsdelingen mellem lokalt niveau og Erhvervshuset omkring erhvervsservice er der i nedenstående oversigt til venstre angivet en række erhvervsserviceopgaver, som det *er nødvendigt*, at det lokale niveau løser for at give den bedste understøttelse af Erhvervshusets opgaveløsning, og hvor der skal sikres et samspil mellem de to aktører.

Derudover er der til højre angivet, hvilke øvrige lokale erhvervsrelaterede opgaver det lokale niveau *kan* prioritere at varetage.

Det understreges, at de nævnte øvrige lokale erhvervsrelaterede opgaver ikke nødvendigvis løses i regi af den primære operatør (kommunalt erhvervskontor eller selvstændig organisation). Det er der væsentlig variation på fra kommune til kommune, hvor det lokalt besluttes, hvorvidt opgaverne løses i regi af erhvervskontor/operatør eller i regi af den øvrige kommunale organisation.

### Virksomhedsservice

Opgaver hvor der skal sikres en arbejdsdeling med EH omkring den specialiserede service (SKAL)	Øvrige lokale erhvervsrelaterede opgaver (KAN)
<ul style="list-style-type: none"><li>• 1:1 vejledning, der afklarer virksomhedens behov og hjælper den videre i forhold til at realisere et konkret udviklingspotentiale eller løse et konkret problem mv.</li><li>• Kollektive ydelser, herunder netværk for lokale virksomheder, temamøder og kurser.</li><li>• Indsatser for, at virksomhederne får kendskab til mulighederne i lokale, regionale, nationale og internationale erhvervsfremmetilbud.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lokalt baserede erhvervsfremmetilbud, herunder mentorordninger, pitch-arrangementer, matchfunktioner mellem lokale investorer og vækstvirksomheder, samt facilitering af samarbejde mellem lokale virksomheder.</li><li>• Formidling og etablering af vidensamarbejde mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner, herunder indsatsen for at sikre virksomheder højtuddannet arbejdskraft.</li></ul>

### Iværksætterservice

Opgaver hvor der skal sikres en arbejdsdeling med EH omkring den specialiserede service (SKAL)	Øvrige lokale erhvervsrelaterede opgaver (KAN)
<ul style="list-style-type: none"><li>• 1:1 vejledning iværksættere (før, under og efter opstart), der i mange tilfælde har behov for en tættere og mere intensiv vejledning end etablerede virksomheder.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kollektive ydelser, herunder netværk for lokale virksomheder, temamøder og kurser.</li><li>• Samarbejde med private rådgivere og pengeinstitutter omkring iværksætterindsatsen.</li><li>• Sikre gode rammer omkring iværksættere, eksempelvis ved at arbejde for at sikre gode fysiske rammer for virksomhedsetablering, skabe relationer mellem iværksættere og etablerede virksomheder mv.</li><li>• Events og aktiviteter, der synliggør mulighederne for at starte egen virksomhed.</li></ul>

### Virksomhedernes og erhvervsfremmeindsatsens lokale knudepunkt

	<b>Øvrige lokale erhvervsrelaterede opgaver (KAN)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Funktionen som "Én indgang for virksomheder" til det offentlige system.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Central aktør i den lokale indsats ift. at skabe samarbejde på tværs af de kommunale enheder, der har høj grad af virksomhedskontakt, eksempelvis beskæftigelses- og tekniske afdelinger.</li><li>• Døråbner ift. lokale og regionale uddannelsesinstitutioner.</li><li>• Døråbner ift. øvrige erhvervskontorer, Erhvervshus Nordjylland, Norddanmarks EU-kontor og statslige ordninger, herunder Innovationsfonden og Eksportrådet (The Trade Council)</li><li>• Kommunikation til det lokale erhvervsliv om de muligheder, der eksisterer i erhvervsfremmesystemet (lokalt, regionalt og nationalt), eksempelvis via nyhedsmail, digitale platforme og PR-indsatsen.</li><li>• Samarbejde og dialog med lokale erhvervsforeninger og handelsstande samt brancheorganisationer mv.</li></ul>

### Særlige kommunalt definerede udviklingstiltag

Kommuner og erhvervsråd arbejder ofte med stedbundne indsatser, der tager afsæt i særlige lokale behov eller styrkepositioner, og lokal erhvervsservice har en vigtig rolle ift. at drive og/eller understøtte disse. Indsatserne kan vedrøre varierende temaer, og nedenfor angives en række (ikke udtømmende) eksempler:

	<b>Øvrige lokale erhvervsrelaterede opgaver (KAN)</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Udvikling af udkantsområder</li><li>• Fokuserede erhvervsudviklingsprojekter</li><li>• Bosætning, branding og arbejdskraft</li><li>• Tværkommunale udviklingstiltag</li><li>• Udvikling af infrastruktur, erhvervsområder, centerbyer eller turistområder</li><li>• Samarbejde med uddannelsesinstitutioner i hele spektret fra folkeskoler til universiteter</li></ul>

Det bemærkes, at kommunale erhvervsudviklingsindsatser, der går videre end at drive virksomhed i den pågældende kommune, skal varetages inden for rammerne af den decentrale erhvervsfremmestrategi.

### Lokal strategiudvikling

Den enkelte kommune har en central opgave i forhold til at formulere lokale erhvervs- og udviklingsstrategier, der tager højde for lokale, regionale og nationale forhold og bedst muligt understøtter en lokal erhvervsudvikling og tæt koordinering mellem erhvervs, uddannelses- og beskæftigelsesområdet. Der skal samtidig sikres et gensidigt samspil med de fælles nordjyske strategier og indsatser til gavn for den samlede udvikling i Nordjylland.

### **Bilag 3. Erhvervshus Nordjyllands regionale og nationale programmer 2019-2021**

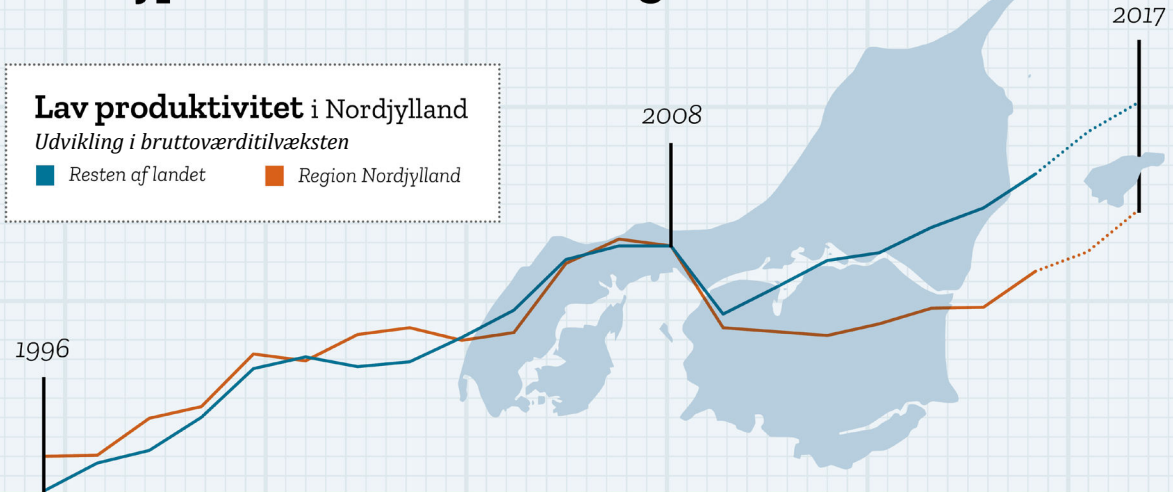
Aktivitet	Formål	Målgruppe	Totalbudget (eu-støtte og lign.)	Tidsperiode	
Erhvervshus Nordjylland	At være det regionale centrum for alle regionens virksomheder, når de skal finde vej til vejledning og tilbud om udvikling og vækst.	Nordjyske virksomheder			
<b>Regionale tiltag</b>					
Nordjyske NewBizz	Tilbyde rådgivning og sparring til iværksættere med vækstpotentiale. NewBizz er koordineret af Erhvervshus Nordjylland og de lokale erhvervskontorer	800 iværksættervirksomheder op til 3 år med vækstpotentiale. Ved ViP+ fasen er det op til 5 år	57,6 mio. kr. (28,3 mio. kr.)	01.03.15 – 31.12.20	
Innovativ Vækst	At tilbyde rådgivning og sparring til dimittender fra AAU og UCN, der ønsker at starte egen virksomhed	135 dimittender, hovedsageligt fra AAU eller UCN, men alle med en innovativ iværksætteridé har mulighed for at deltage	22,7 mio. kr. (11,41 mio. kr.)	01.08.16 – 31.12.21	
Vilje til Vækst	At skabe vækst og udvikling hos virksomheder med vækstpotentiale	Små og mellemstore virksomheder i med vækstpotentiale - heraf 280 til rådgivning, 105 til kompetenceløft og 198 til camps	103 mio. kr. (56,5 mio. kr.)	01.07.16 – 31.12.20	
Vækst via Viden (herunder "Vækstpilot")	At skabe vækst i de nordjyske virksomheder via tilførsel af højtuddannet (nyuddannet) arbejdskraft	750 små og mellemstore virksomheder i Nordjylland	14,3 mio. kr. (7 mio. kr.)	01.08.16 – 31.12.20	
<b>Nationale tiltag</b>					
Innovationsfonden	InnoBooster	At støtte iværksættere samt små og mellemstore virksomheder med udvikling af innovative idéer, produkt, service eller proces som kræver viden for at blive til virkelighed	Iværksættere (under 3 år) og små og mellemstore virksomheder over 3 år med minimum 2 mio. kr. i omsætning eller 500.000 kr. tiltrukket i ekstern finansiering	01.08.15 -	
	Landdistriktsvækst-pilot	At give iværksættere og små og mellemstore virksomheder mulighed for at udvikle deres ideer via ansættelse af en specialist	Små og mellemstore virksomheder	07.10.16-	
	Innofounder	At bidrage til at flere talentfulde nyuddannede starter nye vækstvirksomheder.	Dimittender fra landets videregående uddannelser, som har en innovativ iværksætteridé med et udviklingspotentiale, og som har afsluttet uddannelse indenfor de sidste 12 måneder, eller afslutter inden opstart på forløb. Se mere på <a href="http://www.innovationsfonden.dk">www.innovationsfonden.dk</a>	Løbende ansøgningsfrister	
Udenrigministeriet	Eksportsparring	At forberede virksomheder bedst muligt til eksport	Virksomheder med under 100 ansatte og en årlig omsætning i det sidste regnskabsår på under 150 mio. kr.	01.01.15-	
	Vitus	At hjælpe danske eksportvirksomheder med et globalt vækstpotentiale med at kickstarte eksporten både hurtigt og effektivt	Danske eksportvirksomheder, som ønsker at sætte kurs mod nye markeder eller ønsker at opnå et endnu bedre fodfæste på det eksisterende marked	Løbende ansøgningsfrister	
Erhvervsstyrelsen	Scale-Up DK	Et acceleratorforløb med henblik på at skabe 30 højvækstvirksomheder indenfor den maritime branche i Danmark	30 maritime virksomheder	16,5 mio. kr. (8,25 mio. kr.)	01.09.16 – 30.08.19
	SMV:digital	At give hjælp til digital omstilling af danske SMV'er og til at styrke deres online salg via programmets e-handelscenter	Små og mellemstore virksomheder, der har projekter med teknologisk nyhedsværdi for virksomheden og som tilfører væsentlig ny viden til virksomheden inden for digitalomstilling og E-handel.	01.01.19-	
	DigitaliseringsBoost	At styrke udvikling af nye produkter, løsninger eller koncepter inden for digitalisering og Industri 4.0	25 teams af SMV'er	40 mio. kr.	01.11.17-30.10.20
Vækstfonden	Vækstfonden	At hjælpe med at skaffe finansiering til virksomhedens vækstplaner	Små- og mellemstore virksomhed		

### **3.3**

### **KKR-bidrag til den decentrale erhvervsfremmestrategi**

# Nordjysk indspil til strategi for decentral erhvervsfremme 2020 og frem

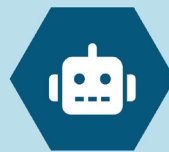
## Nordjysk hovedudfordring



## Centrale vækstdrivere



Kvalificeret arbejdskraft og social inklusion



Digitalisering og automatisering



Innovation og ny teknologi



Internationalisering



Grøn omstilling



Iværksætter

## Nordjyske prioriteringer

Virksomhedsløft til bredden  
"vilje til at vækste"

Kvalificeret arbejdskraft

## Nordjyske styrkepositioner

Det smarte  
IKT og digitalisering

Det grønne  
Energi og grøn omstilling

Det blå  
Maritim og fiskeri

Det attraktive  
Turisme

## Baggrund

Danmarks Erhvervsfremmestyrelse har inviteret Bestyrelsen i Erhvervshus Nordjylland til at beskrive de nordjyske udfordringer, potentialer og hovedprioriteter. Beskrivelsen fungerer som det nordjyske indspil til den nationale strategi for decentral erhvervsfremme for 2020 og frem og er udarbejdet i samarbejde med BRN og KKR og med involvering af relevante nordjyske aktører, herunder uddannelses- og videninstitutioner, arbejdsmarkedets parter, regionen, erhvervskontorer.

## Resumé

Nordjyllands hovedudfordring er, at der siden 2009 er opstået et betydeligt produktivitetsefterslæb sammenholdt med resten af Danmark. Med afsæt i seks nationalt udpegede vækstdrivere beskrives de underliggende udfordringer, men også de potentialer, der skal bygges videre på, hvis Nordjyllands produktivitet- og vækstudvikling skal følge med resten af Danmarks.

Derudover udpeges de nordjyske hovedprioriteter, som går på tværs af vækstdriverne, og som vurderes at være særligt væsentlige for at sikre en fortsat positiv udvikling i Nordjylland. Der skal foretages et virksomhedsløft til bredden rettet mod de virksomheder, som har vilje til at vækste og udvikle sig, uanset om de er etablerede virksomheder eller iværksættere. Det skal sikres, at virksomhederne har adgang til kvalificeret arbejdskraft, herunder gennem indsatser på tværs af erhvervs- uddannelses- og beskæftigelsespolitik. Og så skal der bygges videre på de fire styrkepositioner – det smarte, det grønne, det blå og det attraktive Nordjylland – hvor det vurderes, at Nordjylland står særligt stærkt sammenholdt med resten af Danmark.

## Indhold

1. Nordjyllands hovedudfordring – Produktivitetsvækst.....	1
2. Vækstdrivere .....	2
2.1 Kvalificeret arbejdskraft og social inklusion .....	2
2.2 Digitalisering og automatisering.....	4
2.3 Innovation og ny teknologi.....	5
2.4 Internationalisering/globalisering .....	5
2.5 Grøn omstilling .....	6
2.6 Iværksætterier .....	7
3. Nordjyllands hovedprioriteter.....	9
3.1 Virksomhedsløft til bredden af virksomheder (med "vilje til at vækste") .....	9
3.2 Kvalificeret arbejdskraft.....	9
3.3 Nordjyske styrkepositioner .....	10
3.3.1 Det smarte – IKT og digitalisering.....	11
3.3.2 Det grønne – Energi og grøn omstilling .....	12
3.3.3 Det blå – Maritim og fiskeri.....	13
3.3.4 Det attraktive - Turisme .....	14



# 1. Nordjyllands hovedudfordring – Produktivitsvækst

Selvom Nordjylland i disse år gennemgår en generel positiv udvikling, skal der fortsat arbejdes målrettet på at sikre fremtidig vækst ved at imødekomme de udfordringer, det nordjyske erhvervsliv står over for.

Nordjyllands hovedudfordring er, at landsdelens økonomi (bruttoværditilvæksten) frem til 2009 har udviklet sig i samme tempo som i resten af landet, men at der siden er opstået et betydeligt nordjysk efterslæb (jf. figur 1). Et efterslæb, som ikke viser tegn på at rette sig igen, med mindre der gøres en aktiv indsats på en række områder.

Ca. 30 % af efterslæbet kan tilskrives en lavere udvikling i beskæftigelsen (antal arbejdstimer) end landsgennemsnittet, mens den resterende del skyldes en væsentlig lavere udvikling i timeproduktiviteten i årene 2009 til 2017. De private virksomheder i region Nordjylland har således den laveste produktivitet blandt de fem danske regioner og den næstlaveste produktivitetsudvikling siden 2008 (efter Midtjylland)<sup>1</sup>. Produktivitetsefterslæbet medfører en lavere konkurrenceevne hos de nordjyske virksomheder, sammenholdt med gennemsnittet af virksomheder i resten af landet. Det er således afgørende, at vende denne udvikling, så nordjyske virksomheder som minimum når op på niveau med resten af landet.

Figur 1: Udvikling i bruttoværditilvæksten for private erhverv 2000 til 2017, faste priser 2010 (2008=100)



Kilde: Danmarks Statistik - Nationalregnskabet  
\* 2015-2017 er baseret på foreløbige opgørelser

Der er mange veje til at løfte produktiviteten og dermed sikre vækst og arbejdspladser i Nordjylland. Det vurderes blandt andet at der ligger et særligt potentiale i dels at sikre virksomhederne bedre adgang til kvalificeret arbejdskraft og dels løfte digitaliseringsniveauet i virksomhederne. Begge potentialer kan kategoriseres som *vækstdrivere*, hvor der i Nordjylland er et godt grundlag og potentialer at bygge videre på, men samtidig også markante udfordringer som skal håndteres. Sammen med de øvrige fire vækstdrivere, som er udpeget nationalt set, kan de bidrage til at understøtte en mere positiv produktivits- og vækstudvikling i Nordjylland.

<sup>1</sup> Danmarks Statistiks Statistikbank; Nationalregnskabet - Regionale regnskaber. Opgørelsen er ekskl. offentlige brancher.

## 2. Vækstdrivere

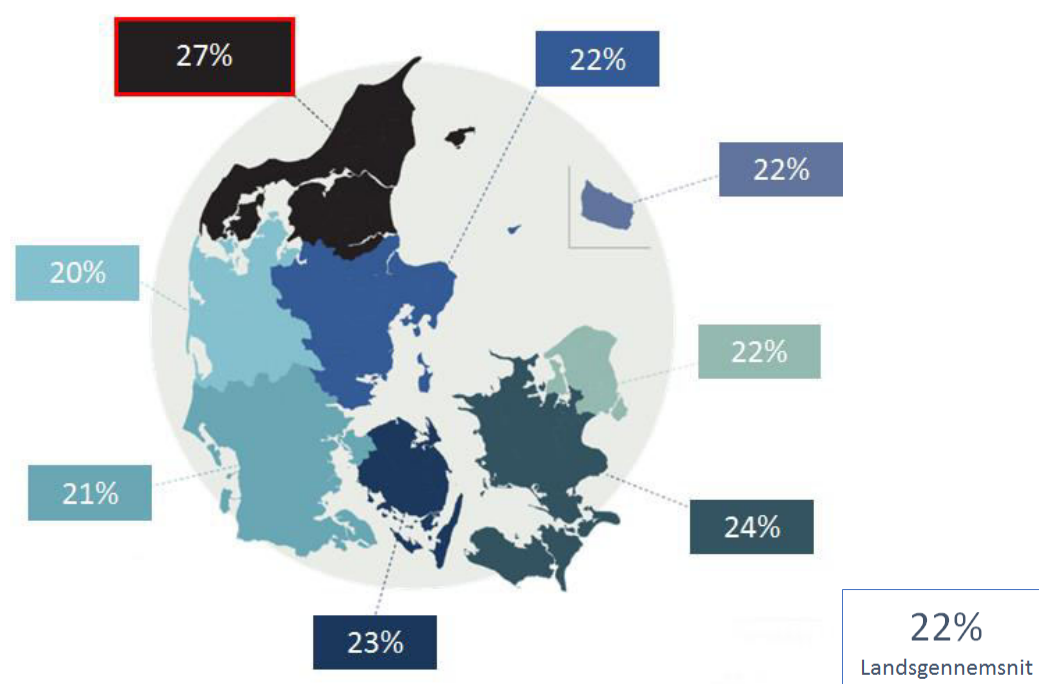
I dette afsnit beskrives Nordjyllands erhvervslivs aktuelle udfordringer og potentialer med afsæt i de seks centrale vækstdrivere, der er udpeget af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse.

### 2.1 Kvalificeret arbejdskraft og social inklusion

Adgang til en kvalificeret arbejdsstyrke og medarbejdere med de rette kompetencer er en afgørende forudsætning for de nordjyske virksomheders fremtidige vækst og produktivetsforbedringer. Men nordjyske virksomheders produktivetsudvikling og vækst begrænses i høj grad af tiltagende udfordringer med at rekruttere de rette kompetencer samt tilstrækkelig arbejdskraft.

En undersøgelse viser, at 27 % af nordjyske virksomheder har oplevet forgæves rekrutteringer fra sep. 2018 - feb. 2019, hvilket er det højeste niveau i landet (se figur 2). Ifølge en anden undersøgelse har hver anden rekrutterende virksomhed i Nordjylland problemer med at få besat en opslået stilling, og hver syvende nordjyske industrivirksomhed må begrænse produktionen pga. mangel på arbejdskraft, der nu er på samme niveau som før krisen i 2007<sup>2</sup>.

Figur 2: Antal forgæves rekrutteringer, sep. 2018 - feb. 2019



Kilde: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering og Børsen, 2019

I Nordjylland udgør STEM-uddannede personer (Science, Technology, Engineering & Mathematics) aktuelt 22,3 % af den nordjyske arbejdsstyrke (landsgennemsnittet er 20,3 %)³, men alene fra 2011 til 2017 er efterspørgslen på STEM-kompetencer steget med 88 % (på landsplan 41 %)⁴. Der er således en udbredt og tiltagende mangel på STEM-kompetencer, hvor ca. en tredjedel af de opslåede stillinger i nordjyske virksomheder ikke kan besættes med de ønskede faglige kompetencer.

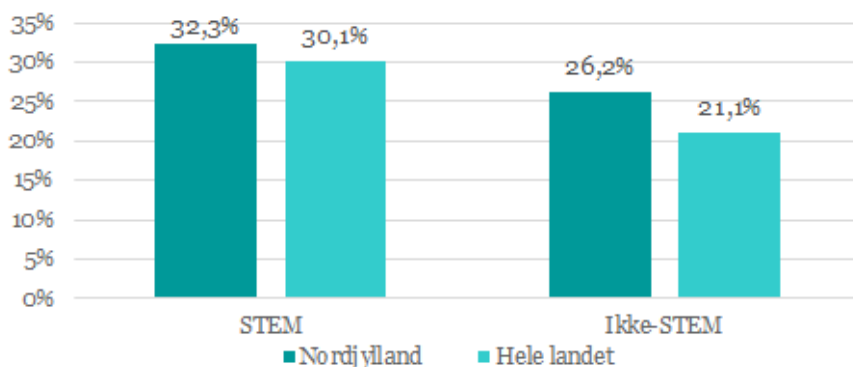
<sup>2</sup> Region Nordjylland, 2018: Behov for kvalificeret arbejdskraft i Nordjylland.

<sup>3</sup> Region Nordjylland, 2019: Supplerende analyse til "Status på STEM-området i Region Nordjylland".

<sup>4</sup> Højbjerg, Brauer, Schultz, 2019: Status på STEM-området i Region Nordjylland.

Rekrutteringsproblemer på STEM-området er landsdækkende men er mere udtalt i Nordjylland - på trods af relativt mange STEM-uddannelser i Nordjylland (se figur 3).

**Figur 3: Forgæves rekrutteringsrate i region Nordjylland vs. hele landet**

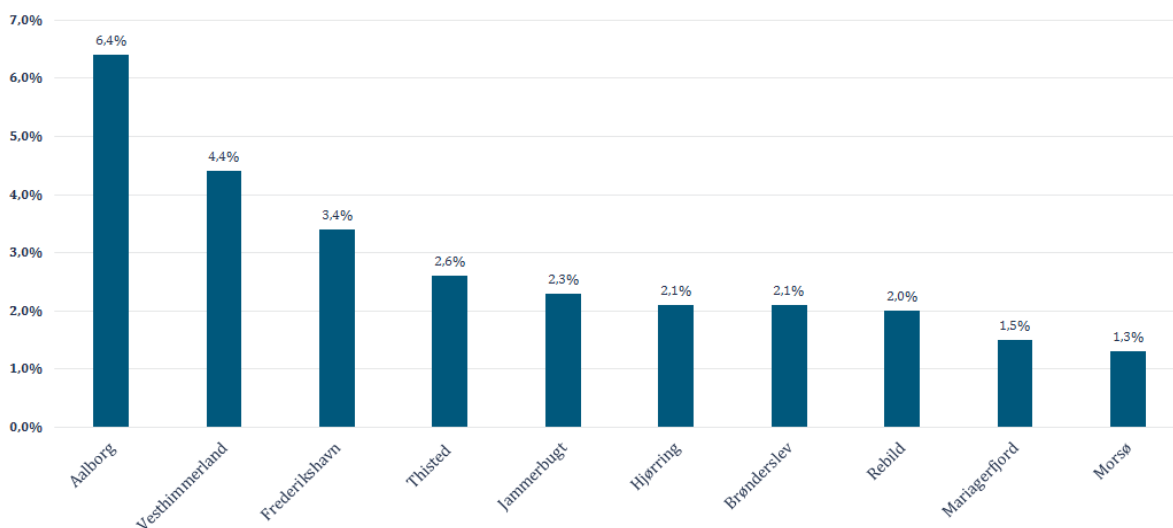


Kilde: Højbjerg, Bauer Schultz, på baggrund af data fra STAR's rekrutteringssurvey, 2019

Nordjylland oplever endvidere, at der er en relativt høj nettograflytning fra Nordjylland af personer i alderen 22 til 30 år<sup>5</sup>. En stor andel af disse er studerende ved universitetet, som enten færdiggør deres uddannelse i en anden region eller fraflytter, efter uddannelsen er afsluttet, pga. job. Der sker med andre ord et stort videnstab.

Problemet forværres af, at mange virksomheder, især i udkantkommunerne, har vanskeligt ved at rekruttere og fastholde kvalificeret, højtuddannet arbejdskraft. Dette kan samtidig anses som et paradoks, eftersom ledigheden blandt højtuddannede er høj i Aalborg kommune sammenlignet med de øvrige nordjyske kommuner jf. figur 4.

**Figur 4: Ledighed, Højtuddannede (LVU) i Nordjylland**



Kilde: Danmarks Statistik, 2017

Sidst, men bestemt ikke mindst, er der udsigt til mangel på faglært arbejdskraft i regionen med et arbejdskraftunderskud på mere end 5.000 faglærte i 2025. Manglen skyldes især, at der er udsigt til

<sup>5</sup> Region Nordjylland, 2018: Befolkningens udvikling og udenlandsk arbejdskraft.

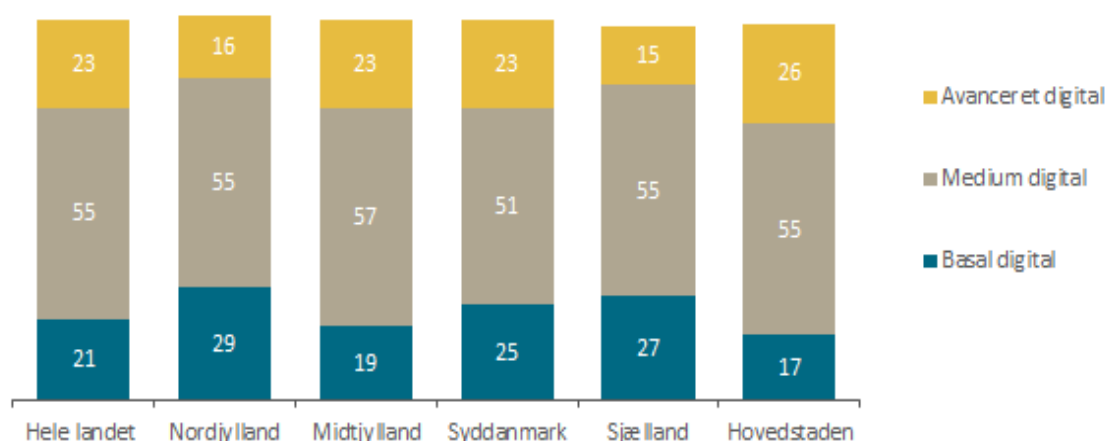
en stor nettoafgang fra arbejdsmarkedet af faglærte, og mens efterspørgslen er stagnerende/svagt stigende<sup>6</sup>.

Der er således en række strukturelle udfordringer vedr. kvalificeret arbejdskraft i Nordjylland, som kræver mangfoldige indsatser på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmeaktører. I Nordjylland er der traditionelt set et stærkt samarbejde på tværs af disse aktører samt mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder, så de skaber et godt fundament at bygge videre på. Ud over styrket rekruttering, fastholdelse samt bedre match mellem efterspørgsel og uddannelse af rette kompetencer, kræver det indsatser med fokus på opkvalificering af arbejdsstyrken og på social inklusion som en måde at øge arbejdsstyrken og samtidig bidrage til at inddrage folk på kanten af arbejdsmarkedet.

## 2.2 Digitalisering og automatisering

Nordjyske virksomheder har den laveste digitaliseringsgrad i landet. Dette er en væsentlig årsag til den nordjyske produktivitets- og vækstudfordring. Mange virksomheder i Nordjylland er kun digitaliseret på et basalt niveau, og få er digitaliseret på avanceret niveau (se figur 5).

Figur 5: Andel virksomheder fordelt på grad af digitalisering, og regioner



Kilde: Digitalisering i virksomhederne – regionalt og nationalt. Region Nordjylland, baseret på tal fra Danmarks Statistik, 2017

Desuden halter nordjyske virksomheder fortsat bagefter virksomheder i andre regioner i forhold til IT-investeringer, og nordjyske virksomheder har lavere kendskab til og prioritering af digitale udviklingsmuligheder sammenlignet med resten af landet<sup>7</sup>. Halvdelen af de nordjyske virksomheder, som forsøger at rekruttere IT-specialister, oplever vanskeligheder, og igen er den nordjyske industri særligt hårdt ramt med hele 73 %, som oplever rekrutteringsvanskeligheder – landets højeste andel<sup>7</sup>. Samlet set giver ovenstående udfordringer vedr. digitalisering store konsekvenser for de nordjyske virksomheders produktivitet og konkurrenceevne - især også fordi digitalisering er en af de vækstdrivere, hvor der er de absolut største forventninger til vækst.

Nordjylland har dog nogle væsentlige styrker, som kan danne et godt grundlag for at løfte digitaliseringen. Aalborg Universitet er Danmarks største IT-universitet<sup>8</sup> med mange

<sup>6</sup> Den Regionaløkonomiske Model for Danmark, SAM-K/LINE(R)\_0119, af Center for Regional- og Turismeforskning (CRT). I resultaterne er efterfølgende indarbejdet en strukturel ledighed på 3,4 % af Region Nordjylland.

<sup>7</sup> Region Nordjylland, 2017: Digitalisering i virksomhederne – regionalt og nationalt.

<sup>8</sup> AAU Match, 2018, "[Breaking news: AAU er Danmarks største it-universitet](#)", (målt i procent af de danske universiteters samlede optag på IT-uddannelser og på rangering af universitet i Danmark inden for datalogi)

forskningsområder og et stort potentiale for at sætte skub i den digitale udvikling i Nordjyllands virksomheder. Der findes ligeledes mange relevante IT-relaterede uddannelser i regionen og en lang række IKT-service og -konsulentvirksomheder i regionen, som kan bidrage til øget digitalisering på tværs af brancher (se nordjyske styrkepositioner efterfølgende).

### 2.3 Innovation og ny teknologi

Nordjyske virksomheder har i mange år investeret relativt lidt i forskning og udvikling, og andelen er faldende. Det kan blandt andet tilskrives, at aktiviteter der relaterer sig til forskning og udvikling sker mere uformelt i de nordjyske virksomheder frem for i egentlige forsknings- og udviklingsafdelinger<sup>9</sup>.

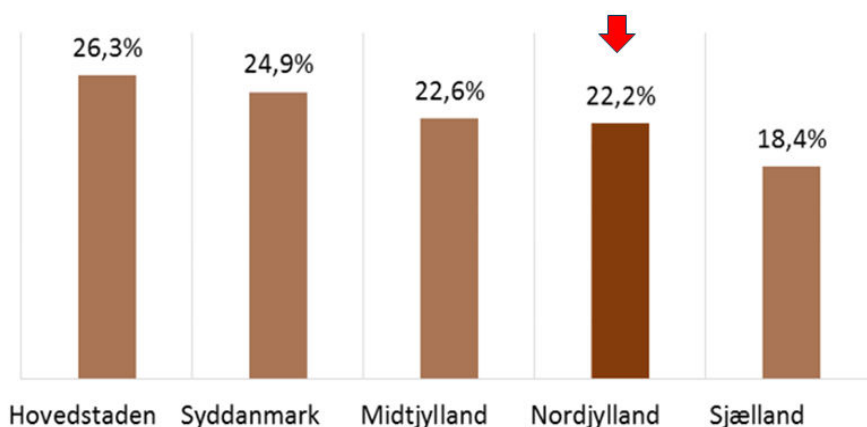
De lavere investering i forskning/udvikling er en medvirkende årsag til, at nordjyske virksomheder halter efter de andre regioner. Således er det kun 17 % af de produktinnovative virksomheders omsætning kan tilskrives nye varer og tjenesteydelser, hvilket er den laveste andel i Danmark. Til sammenligning udgør andelen af omsætning er 23 % i Hovedstaden og Sjælland<sup>9</sup>.

Der skal fokuseres på at øge virksomhedernes innovationsgrad og sikre kapital til understøtning heraf. Innovation kan være med til at sænke produktionsomkostningerne og øge værdiskabelsen, og innovative virksomheder har derfor generelt en højere produktivitet end andre virksomheder. Derfor skal der blandt andet arbejdes på at øge virksomhedsledernes ambitioner for og mindset til vækst og udvikling. AAU's stærke tradition for virksomhedssamarbejde kan også være en løftestang for styrket forskning og udvikling i virksomhederne.

### 2.4 Internationalisering/globalisering

De nordjyske virksomheders handel med udlandet (eksport) udgør en relativ lille andel af den samlede produktion, sammenlignet med virksomheder i de øvrige regioner. Kun virksomheder i region Sjælland har en lavere eksportgrad (se figur 6). Den forholdsvis lave nordjyske eksportgrad skyldes delvist, at relativt mange nordjyske virksomheder synes at fungere som underleverandører til virksomheder i andre regioner, der eksporterer de videreforarbejdede varer<sup>10</sup>.

Figur 6: Andel af nordjyske virksomheders produktion der eksporteres



Kilde: Region Nordjylland og Center for Regional- og Turismeforskning

<sup>9</sup> Region Nordjylland, 2018: Viden og innovation i Nordjylland.

<sup>10</sup> Den Regionaløkonomiske Model for Danmark, SAM-K/LINE(R)\_0119, af Center for Regional- og Turismeforskning (CRT).

Velstand, økonomisk vækst og ikke mindst produktiviteten i Nordjylland er afhængig af, at virksomhederne formår at hente viden og indtjening uden for landets grænser. Der er således brug for at udbygge de indsats, der understøtter flere internationaliseringsparametre i virksomhederne.

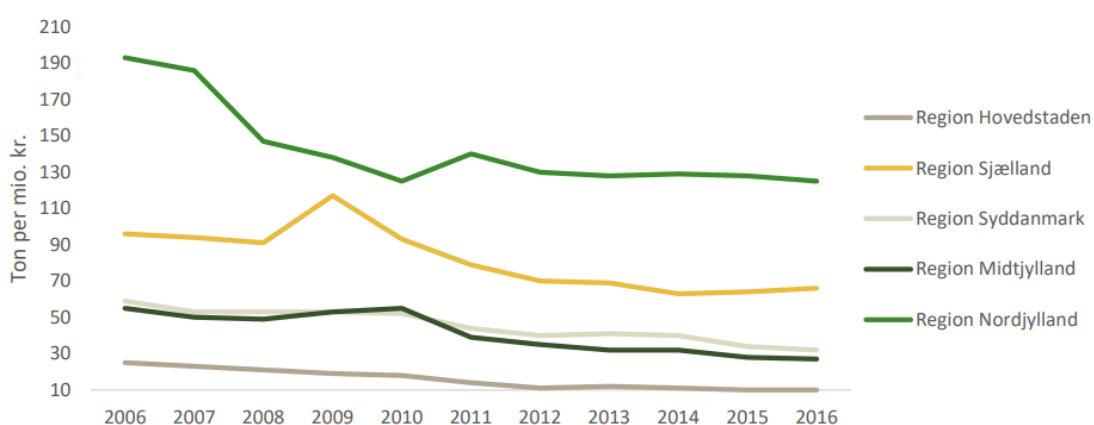
Globaliseringen giver gode muligheder for at tiltrække kompetent, udenlandsk arbejdskraft som en løftestang til øget produktivitet og en delvis løsning af arbejdskraftproblematikken i Nordjylland. Lavere råvarepriser via import og sourcing-aftaler kan også være med til at øge værdiskabelsen og dermed produktiviteten i virksomhederne. Internationalt vidensamarbejde samt øgede udenlandske investeringer er ligeledes vigtige faktorer, som kan løfte internationaliseringen af nordjyske virksomheder.

## 2.5 Grøn omstilling

Et område, der er store vækstforventninger til, er omstilling til en mere bæredygtig økonomi, herunder cirkulær økonomi og produktion af grønne løsninger. Der er stærke globale drivere for mere vækst på området, herunder en række ressource- og miljøpolitiske målsætninger, som bidrager til en stigende global efterspørgsel på grønne løsninger.

Nordjyske virksomheder har både en række udfordringer på området, men også nogle væsentlige styrker og potentialer at stå på. Ressourceproduktiviteten<sup>11</sup> i de nordjyske industrivirksomheder er næstlavest ud af de fem regioner i Danmark.<sup>12</sup> Ved at forbedre industriens evne til at udnytte de materialer, der indgår i produktionen, vil det skabe en grønnere profil, samtidig med at det kan øge produktiviteten og virksomhedernes indtjeningsevne. De nordjyske virksomheder har reduceret deres CO<sub>2</sub>-udledning over de senere år, men niveauet er stadig væsentlig over resten af landet (jf. figur 7). En del af forklaringen skyldes en høj andel af industrivirksomheder i den nordjyske branchestruktur, men det kan ikke forklare hele forskellen. Der er således også her behov for at tænke grøn omstilling

Figur 7: CO<sub>2</sub> – udledningen (ton) per mio. kr. bruttoværditilvækst i erhvervene



Kilde: Danmarks Statistik, Data2go (RSD8) og Region Nordjylland, 2018

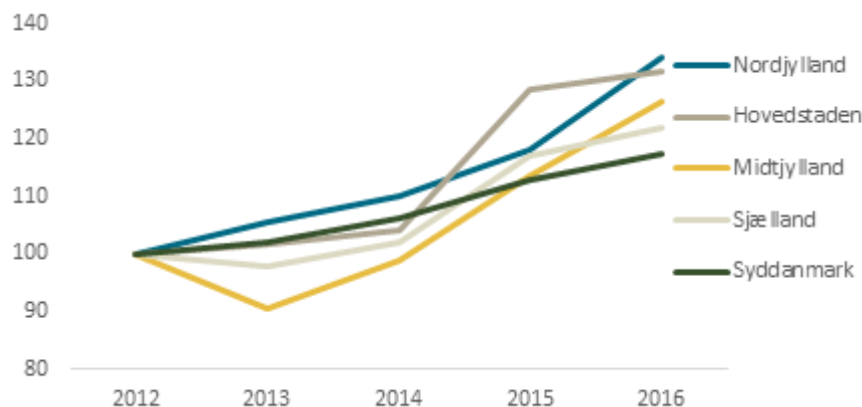
Nordjyske virksomheder har dog allerede i dag markant vækst fra grønne varer og tjenester, både målt på omsætning (se figur 8) og job, og mange nordjyske brancher er specialiseret i at producere varer med grønne formål - f.eks. i metalindustri, reparation, landbrug mv.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Værdiskabelse i fht. materialeomkostninger

<sup>12</sup> Erhvervsministeriet, 2019: Strategi for decentral erhvervsfremme

<sup>13</sup> Danmarks Statistik og Region Nordjylland, 2017

Figur 8 Udviklingen i omsætning genereret fra salg af grønne varer og tjenester. Indeks 2012=100



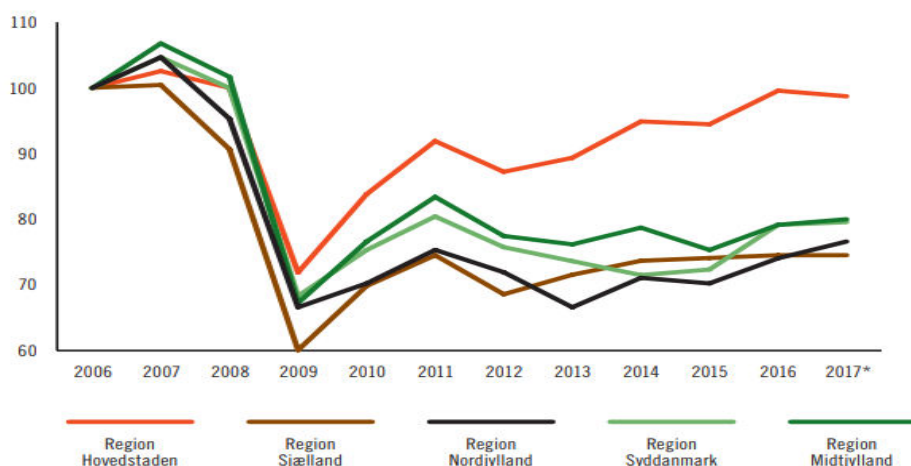
Kilde: Grønne varer og tjenester – regional økonomi og beskæftigelse. Region Nordjylland

Der eksisterer et særligt stort potentiale for at skabe yderligere udvikling og vækst inden for grøn energi, der allerede er Danmarks næststørste eksporterhverv, og hvor Nordjylland har forsknings- og kompetencemæssigt en styrkeposition. Men det kræver styrket fokus på indsatser, som i endnu højere grad kan omsætte forskningen og vidensgrundlaget til reel grøn omstilling i virksomhederne.

## 2.6 Iværksætteri

Nye virksomheder bringer ny viden, nye løsninger og nye forretningsmodeller på markedet, der gavner de eksisterende virksomheder og udfordrer dem til at forny sig. Iværksættere spiller derfor en vigtig rolle i forhold til at sikre dynamik, konkurrence og innovation i erhvervslivet og ikke mindst i forhold til, på længere sigt, at hæve produktiviteten. Iværksætteri er derfor vigtigt for erhvervslivet, men i Nordjylland startes færre nye virksomheder op sammenlignet med de øvrige regioner, dog på nær region Sjælland (se figur 9). Generelt er det dog Hovedstaden, der rykker fra på iværksætteriet disse år.

Figur 9: Udvikling i antal reelt aktive nye virksomheder i regionerne (2006=indeks 100)



Kilde: Danmarks Statistik, eStatistik, Center for Vækstanalyse, 2018

Den relativt lave etableringsrate kan f.eks. bunde i kulturelle årsager, men kulturen er noget, der kan påvirkes - f.eks. gennem uddannelsessystemet. Samtidig er det trods alt hver tredje, der har ønsker om at blive selvstændig, så der ligger et uudnyttet potentiale her. Nordjyske iværksættere har dog en lidt højere overlevelsrate end i resten af landet, og næsten otte ud af 10 nystartede virksomheder

eksisterer stadig efter et år. Men også efter to, tre og fire år viser nordjyske virksomheder sig at være meget levedygtige - på niveau med region Midtjylland og Syddanmark. Nordjylland har desuden en særlig udfordring ved at have en lavere andel af iværksættere med brancheerfaring, hvilket er en dokumenteret, afgørende faktor for at blive vækstiværksætter<sup>14</sup>.

Uanset størrelsen på etablerings- og overlevelsesraten for nye virksomheder, så har Nordjylland en udfordring i at få unge virksomheder ind i solide vækstforløb. Andelen af vækstiværksættere er lavere end i resten af landet, men nærmer sig dog landsgennemsnittet og udgør en fjerdedel af alle iværksættere i 2016<sup>15</sup>. Det er derfor vigtigt, at der fokuseres på indsatser, der understøtter iværksætteri i bred forstand og særligt med fokus på de iværksættere, som har ambitioner, vilje og ikke mindst potentiale til vækst. I relation hertil kan der også gøres mere for at øge andelen af spin-off iværksættere, som er iværksættere, der udspringer med baggrund i eksisterende virksomheder, og som ofte også har en højere produktivitet end uafhængige iværksættere<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Region Nordjylland, 2018: Iværksætteri i Nordjylland.

<sup>15</sup> Danmarks Statistik og Region Nordjylland, 2018

<sup>16</sup> Rockwool Fondens Forskningsenhed, 2015



### 3. Nordjyllands hovedprioriteter

I Nordjylland er der en stærk tradition og gode forudsætninger for at samarbejde på tværs af kommunegrænser, på tværs af offentlige erhvervsfremme- uddannelses- og beskæftigelsesaktører og på tværs af sektorer. Trods dette gode udgangspunkt, er det afgørende for fremtidig nordjysk vækst og udvikling, at der fortsat fokuseres på at styrke og understøtte de mange indsatser inden for de nordjyske hovedprioriteter, som uddybes i afsnittene herunder.

#### 3.1 Virksomhedsløft til bredden af virksomheder (med "vilje til at vækste")

Nordjylland er udfordret på at skabe vækst i virksomhederne. Få iværksættere bliver til vækstiværksættere, og få etablerede virksomheder kommer ind i deciderede vækstforløb<sup>17</sup>. Dette underbygges også af den lave produktivitet, som overordnet set kendetegner nordjysk erhvervsliv, jf. tidligere. Det er derfor vigtigt, at sikre tilstedeværelsen af rammeprogrammer og ydelser, som kan understøtte vækst og udvikling i bredden af virksomheder - *uanset branche eller sektor*. Der er dog særligt behov for at tilbyde understøtning af udviklingen hos virksomheder, som har vilje til og ambitioner om vækst - og som har potentialet hertil. Herved sikres i højere grad et løft mod øget produktivitet og vækst i nordjyske erhvervsliv.

Overordnet set skal rammeprogrammerne og ydelserne tilbyde sparring, vejledning og rådgivning omkring de seks centrale vækstdrivere beskrevet ovenfor. Desuden skal der ligeledes sikres øget adgang til en bred palette af finansieringskilder<sup>18</sup>, eftersom finansiering og kapital er afgørende for at kunne investere i - og dermed effektuere vækstdriverne. I samme øjemed er det centralt at tilbyde råd og vejledning omkring ledelse, organisering og forretningsforståelse, da disse elementer også er vigtige forudsætninger for at kunne effektuere vækstdriverne optimalt.

Iværksættere skal hjælpes i opstartsfasen og sekundært i den senere udviklings- og skaleringsfase. Der vil være forskel på de tilbud, der skal gives til nyetablerede iværksættere og vækstiværksættere, men virkemidlerne vil i stort omfang være de samme. Det omfatter f.eks. vejledning og afklaring, iværksættermiljøer, mentoring, inkubatorforløb, netværksdannelse samt vejledning om og tilskud til indkøb af viden og konsulentbistand vedr. f.eks. salg/markedsføring, kapitaladgang, forretningsmodeller, produkt-/konceptudvikling mv.

Etablerede virksomheder har også brug for vejledning og støtte til udvikling og skalering, og det handler bl.a. om at afklare deres udviklingspotentialer og understøtte dem på en bred palette af faglige områder. Der vil være særlige potentialer inden for områder såsom digitalisering, industri 4.0, ledelse og organisering, kompetenceudvikling/opkvalificering, herunder rekruttering, forretningsmodeller, finansiering, netværksdannelse, innovation, eksportfremme og internationalisering, cirkulær økonomi mv.

#### 3.2 Kvalificeret arbejdskraft

Mangel på kvalificeret arbejdskraft er som tidligere beskrevet en af de største udfordringer for den nordjyske produktivitet og vækst. For at løfte dette område kræves der en mangfoldighed af indsatser på tværs af erhvervsfremme- uddannelses- og beskæftigelsesaktører - og dermed også

---

<sup>17</sup> Se: Erhvervsstyrelsens statistikbank på; <https://regionalt.erhvervsstyrelsen.dk/regionalt-statistikbank>

<sup>18</sup> Herunder "softfunding", opstartskapital, risikovillig kapital, "intelligent kapital" mv.

politikområder. Desuden kræver indsatserne et vedholdende engagement, idet resultaterne af indsatserne i mange tilfælde har længerevarende perspektiver.

Grunden til denne nordjyske prioritering er, som tidligere nævnt, at der frem mod 2025 efterspørges flere medarbejdere, end arbejdsstyrken kan levere, og herunder særligt faglært arbejdskraft<sup>19</sup> samt STEM-kompetencer på tværs af alle uddannelsesniveauer<sup>20</sup>. Hertil kommer de strukturelle udfordringer med mismatch mellem det store udbud af højtuddannede i Aalborg kommune, samtidig med at mange virksomheder i udkantskommunerne har vanskeligt ved at rekruttere og fastholde højtuddannede. Kombineret med den teknologiske udvikling, som forventes løbende at ændre grundlæggende på virksomhedernes arbejdskraftbehov, stiller dette nye krav i krydsfeltet mellem uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervs politik, hvor der skal arbejdes målrettet på at sikre, at uddannelses- og opkvalificeringstilbud er tilstrækkeligt fleksible til at imødekomme ændringer i efterspørgslen på kompetencer.

I Nordjylland eksisterer der allerede i dag en god sammenhæng og et stærkt samarbejde mellem de tre policy-områder, men jo mere det styrkes, desto større er potentialet for vækst og udvikling i Nordjylland. I det samarbejdet skal det sikres, at Nordjylland har en kvalificeret arbejdsstyrke og et uddannelsessystem, der matcher virksomhedernes behov. Der skal særligt fokuseres på at fremme STEM- og digitaliseringskompetencer både ved generel opkvalificering og ved at øge udbuddet af personer i arbejdsstyrken med disse kompetencer. Endvidere er det afgørende at opkvalificere ufaglærte til faglærte samt at øge den generelle beskæftigelse i Nordjylland via social inklusion, rekruttering og fastholdelse.

Ovenstående mål kræver indsats på en række områder. Der kan eksempelvis arbejdes med indsats vedrørende kompetenceudvikling/opkvalificering af eksisterende medarbejdere, rådgivning til virksomhedsledere om strategisk kompetenceplanlægning, uddannelsesplanlægning på uddannelsesinstitutionerne, markedsføring af relevante uddannelser, øge attraktiviteten for bosætning og job i yderkommunerne, tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft, indsats for at inkludere udsatte borgere mv. Samlet set kræves tværgående koordinering/videndeling mellem policy-aktører for løbende at sikre bedre grundlag for indsats.

### 3.3 Nordjyske styrkepositioner

Den nordjyske erhvervsstruktur er bredt funderet men samtidig kendetegnet ved en koncentration af virksomheder inden for bestemte brancher og erhvervsområder, der har særlige forudsætninger for vækst. Det gælder virksomheder, som er en del af værdikæden inden for vækstbrancher, samt virksomheder i brancher, som traditionelt er stærke i regionen. Nordjyllands erhvervspolitiske styrkepositioner skal findes i en kombination af de forhold, som har afgørende indflydelse på evnen til at skabe vækst i regionens virksomheder og på regionens muligheder for at tiltrække virksomheder og investeringer udefra.

De nordjyske styrkepositioner er fundet ud fra en analyse med tre perspektiver, som er indbyrdes forbundne:

- Erhvervsmæssige styrker – dvs. hvordan bestemte brancher præsterer i forhold til at skabe vækst og udvikling i regionen - med særligt fokus på styrkelse af produktiviteten.

---

<sup>19</sup> Den Regionaløkonomiske Model for Danmark, SAM-K/LINE(R)\_0119, af Center for Regional- og Turisemeforskning (CRT). I resultaterne er efterfølgende indarbejdet en strukturel ledighed på 3,4 % af Region Nordjylland.

<sup>20</sup> Højbjerg, Brauer, Schultz 2019: Status på STEM-området i Region Nordjylland - Virksomhedernes rekrutteringssituation.

- Kompetencemæssige styrker – dvs. om de uddannelsesmæssige kompetencer, der efterspørges inden for branchen, er til stede i regionen.
- Forskningsmæssige styrker – dvs. forskningsområder i relation til de analyserede brancher, hvor forskere i regionen står stærkt, og hvor der evt. er tradition for samarbejde med erhvervslivet.

Som et fjerde vigtigt vurderings-element er der også taget højde for;

- Stedbundne styrker – dvs. erhvervsområder, som har en særlig tilknytning til og væsentlighed for Nordjylland

Ud fra ovenstående metode har Nordjylland fire erhvervsområder; "*Det smarte*", "*Det grønne*", "*Det blå*" og "*Det attraktive*", som er særligt stærke i regionen, og som har særligt vækstpotentiale grundet global og national efterspørgsel. Samtidig er det områder, der spiller godt sammen og styrker virksomhedernes konkurrenceevne – ikke kun i selve branchen, men også i andre brancher.

På tre af de fire erhvervsområder findes der i dag velfungerende og stærke klyngeorganisationer med base i Nordjylland. Alle klynger står på et stærkt fundament af samarbejde mellem det private, det offentlige og forskning/uddannelse, og de er et effektivt virkemiddel, der understøtter samarbejde, innovation og forretningskabelse i det private erhvervsliv. Men for hver styrkeposition er der også et generelt behov for at sikre mere koordinering, sammenhæng og synergi på tværs af de erhvervs-, kompetence- og forskningsmæssige styrker – et behov, som rækker ud over selve klyngerne. I de følgende afsnit gives der derfor også en karakteristik af de fire nordjyske styrkepositioner <sup>21</sup>, som favner andet og mere end klynger, og som kan kræve etablering af nye, tværgående partnerskaber.

### 3.3.1 Det smarte – IKT og digitalisering

IKT og digitalisering er et nordjysk vækst- og styrkeområde - især inden for service og konsulentvirksomheder og en række stærke forskningsområder. Eksempelvis er intelligente transportsystemer, digital mobilitet og intelligent logistik samt sundheds- og robotteknologi særlige nordjyske styrker ift. resten af landet.

Nordjyllands erhvervsmæssige og forskningsmæssige styrker inden for IKT og digitalisering skal udnyttes til at understøtte nordjyske virksomheder i at blive mere digitale og komme længere op ad digitaliseringsstigen. Styrkelse af IKT-virksomheder og IKT-kompetencer ses som en katalysator til digitalisering i *hele det nordjyske erhvervsliv*.

I krydsfeltet mellem IKT og energi, dvs. det smarte og det grønne, findes endvidere et uforløst potentiale i forhold til Smart City, smarte energisystemer, energioptimering mv.

#### Erhvervsmæssige styrker:

IKT-sektoren i Nordjylland er domineret af virksomheder inden for IKT-service og -konsulentvirksomhed. Branchen bidrager meget positivt til den nordjyske økonomi med en produktivitet et stykke over gennemsnittet for private erhverv i regionen og en meget markant vækst i både beskæftigelse og produktivitet de senere år - en vækst, som har været højere end i resten af landet. De fortsatte vækstperspektiver for branchen er særdeles gode. I OECD's forventninger til udviklingen i global efterspørgsel, er branchen placeret som nummer 2 blandt 56 brancher<sup>22</sup>. Inden

<sup>21</sup> Hvor kilden ikke er angivet refereres til en analyse af "Nordjyllands tværgående styrkepositioner" (Region Nordjylland og DAMVAD, 2018).

<sup>22</sup> KRAKA & Deloitte, 2017: Small Great Nation, Muligheder og udfordringer

for IKT-erhvervene er vækstlaget således også stærkt overrepræsenteret og med specielt mange potentielle vækstvirksomheder<sup>23</sup>.

#### Kompetencemæssige styrker:

I Nordjylland findes et stort udbud af uddannelser, som er relevante for IKT-servicevirksomhederne - specielt på AAU men også på UCN. I den nordjyske arbejdsstyrke findes dog generelt færre med en videregående uddannelse af relevans for IKT-erhvervene sammenlignet med de øvrige regioner - både ift. personer med en IT-teknisk uddannelsesbaggrund og personer med en baggrund i ledelse og økonomi.

#### Forskningsmæssige styrker:

AAU rummer en række stærke, generiske forskningsmæssige styrker af relevans for IKT-sektoren, bl.a. inden for datalogi, og -applikationer, herunder intelligente indlejrede systemer, robotteknologi mv. Der findes desuden en række tværgående forskningsstyrker på AAU, som deles med andre erhvervspolitiske styrkeområder - fx. i elektronik og kontrolsystemer (energiteknologi - jf. "Det grønne") og teknologier til bl.a. overvågning og diagnosticering (sundheds og velfærdsteknologi). Forskere på AAU samarbejder også hyppigt med IKT-virksomheder, ligesom nordjyske IKT-virksomheder også hyppigt er involveret i forsknings samarbejder med et universitet.

### 3.3.2 Det grønne – Energi og grøn omstilling

Nordjylland har en styrkeposition inden for energiteknologi, herunder særligt produktion af energiteknologisk udstyr og anlæg. Ligesom IKT og digitalisering er denne styrkeposition relevant for en meget bred skare af virksomheder og tager afsæt i en række forskningsmæssige styrker.

Med øget global efterspørgsel på energibesparende processer og produkter samt på bæredygtige og cirkulære produkter giver styrkepositionen en konkurrencefordel for Nordjylland.

#### Erhvervmæssige styrker:

Nordjylland har en betydelig styrke inden for fremstilling af energiteknologisk udstyr og anlæg, dvs. kedler, pumper, kompressorer, køle og ventilation mv. Branchen rummer mange vækstvirksomheder<sup>24</sup> og har både et højere produktivetsniveau og en højere beskæftigelsesandel inden for branchen end i resten af landet. Den bidrager derfor meget positivt til økonomien og beskæftigelsen i regionen. Den nordjyske styrkeposition udgør en del af en større Vstdansk styrkeposition og specialisering.

#### Kompetencemæssige styrker:

Den nordjyske arbejdsstyrke og uddannelsesinstitutionerne i regionen understøtter i nogen udstrækning produktion af energiteknologisk udstyr og anlæg - dvs. med en høj andel af personer inden for relevante erhvervsfaglige og korte videregående uddannelser. Der er desuden et potentiale i en bedre udnyttelse af de relativt mange Ph.d.'er inden for de tekniske videnskaber, som findes i arbejdsstyrken, og som uddannes fra AAU.

#### Forskningsmæssige styrker:

AAU har en meget klar forskningsmæssig styrke med et stort industrielt potentiale på tværs af energi og elektronik - særligt en international førerposition inden for forskning i effektelektronik og energiudnyttelse samt intelligente energisystemer. Derudover er der i Nordjylland betydelige

---

<sup>23</sup> Region Nordjylland, 2018: Det nordjyske vækstlag 2.o.

<sup>24</sup> Region Nordjylland, 2018: Det nordjyske vækstlag 2.o.

forskningsstyrker inden for vedvarende energiformer, herunder vind, bølge, brint mv., hvor der i regionen findes flere testcentre. Desuden findes styrker inden for trådløse kontrolsystemer samt decentral kraftvarme og energiplanlægning. AAU har en udviklet tradition for virksomheds-samarbejde på energiområdet, særligt inden for de længerevarende, videntunge projekter.

### 3.3.3 Det blå – Maritim og fiskeri

Det maritime erhverv er traditionelt et meget stærkt erhverv i Nordjylland, særligt i tilknytning til havne, spedition og godshåndtering samt skibsbygning og grønt maritimt udstyr. De fem største havne i Nordjylland er i gang med at udvide, hvilket forventes at føre til nye aktiviteter inden for bl.a. offshore og maritime services.

Nordjylland har generelt en stærk fødevarsektor, men særlige styrker her findes i relation til fiskeriet, eftersom den største andel af fisk landes i region Nordjylland sammenlignet med de øvrige regioner. I relation til fiskeriet eksisterer der endvidere et stærkt samspil mellem de erhvervs-, forsknings-, og kompetencemæssige styrker.

I krydsfeltet mellem det blå, det grønne og det smarte / maritim, energi og IKT ligger offshore/hav-vindmøller, grøn omstilling i den maritime industri, reduktion i udledninger fra skibe mv. Det er således tre styrkepositioner, der i høj grad understøtter hinanden.

#### Erhvervsmæssige styrker:

Det maritime område i Nordjylland er kendetegnet ved styrker omkring havne, spedition og godshåndtering, skibsbygning, skibsfart og fiskeri, som i høj grad bidrager til at styrke produktiviteten og beskæftigelsesvæksten i regionen. Desuden findes der relativt mange vækstvirksomheder inden for det maritime område i Nordjylland<sup>25</sup>. Endelig er der særdeles positive udsigter for den fremtidige efterspørgsel efter danske maritime varer og tjenester. "Skibsfart" ligger således på 1. pladsen blandt 56 brancher ift. OECD's forventninger til udviklingen i global efterspørgsel, mens hjælpetjenester ifm. transport ligger på en 4. plads<sup>26</sup>.

#### Kompetencemæssige styrker:

De maritime brancher er generelt godt understøttet af mange med en relevant teknisk uddannelsesbaggrund i arbejdsstyrken og på uddannelsesinstitutionerne - herunder på MARTEC og fiskeriskolen på EUC Nordvest (Danmarks eneste fiskeriuddannelse). Generelt er der dog relativt set færre i den nordjyske arbejdsstyrke med relevante tekniske lange og mellemlange uddannelser og færre med en ledelsesfaglig uddannelse end i resten af landet.

#### Forskningsmæssige styrker:

Der findes markante forskningsmæssige styrker på AAU i relation til hav-vindmøller, og andre marinestrukturer, havnebyggeri og -planlægning, satellitovervågning af skibe, IT-logistik, i forhold til havne og shipping, samt i optimering af energiforbrug på skibe. I relation til fiskeriet findes styrker på DTU-Aqua - både i Hirtshals, hvor der forskes i forskellige områder af fiskeriteknologi, herunder energivenligt fiskeri og i selektive, skånsomme og effektive fangstmetoder mv., og på Nykøbing Mors, hvor der forskes i fiskeri og produktionen af især østers, blåmusling og hummer. De nordjyske maritime virksomheder er i nogen grad orienteret mod samarbejde med forskere, dog oftest forskere fra universiteter uden for regionen.

---

<sup>25</sup> Region Nordjylland, 2018: Det nordjyske vækstlag 2.0.

<sup>26</sup> KRAKA & Deloitte, 2017: Small Great Nation, Muligheder og udfordringer.

### 3.3.4 Det attraktive - Turisme

Turismen er et vigtig erhverv for Nordjylland, som bidrager med udvikling og arbejdspladser i hele regionen, og som har en særlig stor betydning i kyst- og landområderne<sup>27</sup>. Turismen bidrager således både til at arbejdspladserne og arbejdskraften er tilgængelig i hele regionen, og til at kyst- og land/yderområder er attraktive - ikke blot for turister, men også i forhold til bosætning, hvilket kommer øvrige erhverv til gode ift. arbejdskraft. Med markedsføring af hele regionen bidrager turismeerhvervet til at fortælle om Nordjylland som en attraktiv region at besøge såvel som at bo i.

I Nordjylland er der en stærk vilje til at samarbejde på tværs af hele regionen og mellem private og offentlige aktører, og netop denne styrke kan bidrage til at vende en udvikling, hvor turismen i Nordjylland har været udfordret og tabt markedsandele - særligt i kystturismen.

#### Erhvervsmæssige styrker:

Det nordjyske turismeerhverv går på tværs af forskellige brancher og rummer mellemstore og små virksomheder, hvoraf nogle kan kategoriseres som fyrtårne for nordjysk og dansk turisme, samt en underskov af mikrovirksomheder, som trods deres størrelse er utroligt vigtige for det samlede turismeprodukt og for fortsat udvikling i yderområderne. Også sammenholdt med resten af landet betyder turismeerhvervet mere for Nordjylland, da erhvervet udgør 2,4 % af regionens samlede udbud af varer og tjenester sammenlignet med landsgennemsnittet på 1,9 %<sup>28</sup>. Samtidig præsenterer det nordjyske turismeerhverv godt med en tilfredshed, som ligger pænt over landsgennemsnittet. Ud af de 10 bedst bedømte feriesteder i Danmark ligger fire i Nordjylland<sup>29</sup>.

#### Kompetencemæssige styrker:

I Nordjylland udbyder kompetente uddannelsesinstitutioner en række erhvervsfaglige- og videregående uddannelser, der enten arbejder med turisme eller elementer af turisme og oplevelser. Samtidig udbyder flere uddannelsesinstitutioner kurser og uddannelser af forskelligt omfang og varighed, som kan bidrage til opkvalificering af den ufaglærte arbejdskraft, som turismeerhvervet beskæftiger, samt videreuddannelse af de højt kvalificerede medarbejdere, som skal have opdateret eller udvidet deres kompetencer.

#### Forskningsmæssige styrker:

AAU har historisk set haft og har stadig en markant styrkeposition inden for de tværfaglige forskningsfelter turisme og oplevelsesøkonomi. Forskningen sker i spændingsfeltet mellem universitetets fakulteter, herunder det humanistiske, fx design og forståelse af oplevelser, det samfundsvidenskabelige, fx planlægning og økonomi i oplevelseserhvervene samt det tekniske, fx digitalisering og anden anvendelse af ny teknologi i turismeproduktet. Grundet oplevelses- og turismeerhvervenes betydning for og volumen i Nordjylland har der desuden også i mange år været udviklet et godt samarbejde mellem AAU, Region, kommuner og virksomheder inden for områderne.

---

<sup>27</sup> Region Nordjylland, 2018: [Turismen i Nordjylland](#)

<sup>28</sup> VisitDenmark, 2016: [Turismens Økonomiske betydning i Danmark 2016](#).

<sup>29</sup> Dansk Kyst- og Naturturisme, 2017: [Tilfredshedsanalyse](#)

### **3.5 Revideret fordelingsnøgle for pædagogpraktik i Nordjylland**

	Indbyggertal 3K 2018	0,5	Fuldtidsansatte pædagoger juli 2018	0,5	Fordelings nøgle	492		10 pct. frafald
<b>Aalborg</b>	213.271	33,71%	3.274	41,22%	37,47%	184,3318	<b>184</b>	166
<b>Brønderslev</b>	36.357	5,75%	404	5,09%	5,42%	26,65014	<b>27</b>	24
<b>Frederikshavn</b>	60.197	9,52%	704	8,86%	9,19%	45,2119	<b>45</b>	41
<b>Hjørring</b>	65.185	10,30%	774	9,74%	10,02%	49,31951	<b>49</b>	44
<b>Jammerbugt</b>	38.590	6,10%	326	4,10%	5,10%	25,10277	<b>25</b>	23
<b>Mariagerfjord</b>	42.086	6,65%	452	5,69%	6,17%	30,36455	<b>30</b>	27
<b>Morsø</b>	20.501	3,24%	204	2,57%	2,90%	14,29015	<b>14</b>	13
<b>Rebild</b>	29.891	4,73%	321	4,04%	4,38%	21,56517	<b>22</b>	19
<b>Region Nordjylland*</b>	45.549	7,20%	572	7,20%	7,20%	35,42767	<b>36**</b>	32
<b>Thisted</b>	43.742	6,91%	428	5,39%	6,15%	30,26521	<b>30</b>	27
<b>Vesthimmerland</b>	37.240	5,89%	484	6,09%	5,99%	29,47116	<b>30**</b>	27
<b>I alt</b>	<b>632.609</b>	<b>100%</b>	<b>7.943</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>492</b>	<b>492</b>	<b>443</b>

\*RN holdes på et fiktivt antal - for at sikre de 7,20 pct.

\*\* her er der rundet op for at nå op på 492



I tabellen fremgår antal personer, som er ansat på de forskellige områder indenfor hvert enkel kommune

<b>Sum af Antal personer</b>	<b>Kolonnenavne</b>			
<b>Rækkenavne</b>	<b>528+530+538-Specialiserede område</b>	<b>K322-Folkeskolen mm.</b>	<b>K525-Dagtilbud til børn og unge</b>	<b>Hovedtotal</b>
773 Morsø	118	31	55	204
779 Skive	286	87	150	523
787 Thisted	213	100	115	428
791 Viborg	419	216	559	1194
810 Brønderslev	178	113	113	404
813 Frederikshavn	356	105	243	704
820 Vesthimmerland	191	175	118	484
825 Læsø	2		6	8
840 Rebild	68	110	143	321
846 Mariagerfjord	210	78	164	452
849 Jammerbugt	106	125	95	326
851 Aalborg	1300	820	1154	3274
860 Hjørring	357	147	270	774
999 Øvrige	272		74	346
<b>Hovedtotal</b>	<b>26494</b>	<b>15926</b>	<b>29314</b>	<b>71734</b>

## Folketal den 1. i kvartalet efter område og tid

Enhed: antal

	2018K2	2018K3
Region Nordjylland	588.766	588.888
Brønderslev	36.373	36.357
Frederikshavn	60.110	60.197
Hjørring	65.185	65.058
Jammerbugt	38.590	38.591
Mariagerfjord	42.086	42.177
Morsø	20.501	20.503
Rebild	29.891	29.935
Thisted	43.742	43.758
Vesthimmerlands	37.240	37.232
Aalborg	213.241	213.271
	586.959	587.079

**3.6**

**SOSU dimensionering**

# To-årig praktikpladsaftale om uddannelserne til social- og sundhedshjælper, social- og sundhedsassistent samt pædagogisk assistent for 2020-2021

Februar 2019

---

*Regeringen, KL, Danske Regioner og FOA* er enige om, at der er en rekrutteringsudfordring for social- og sundhedspersonale i kommunerne. Der bliver flere ældre i fremtiden, og et stort antal medarbejdere er på vej på pension. På den baggrund er det et centralt element at få uddannet flere social- og sundhedshjælpere og social- og sundhedsassistenter.

*Regeringen, KL, Danske Regioner og FOA* er på den baggrund enige om:

## **Praktikpladser på social- og sundhedsuddannelserne**

1. På uddannelsen til social- og sundhedsassistent forpligter kommunerne og regionerne sig til som minimum at tilvejebringe 6.000 praktikpladser i 2020 og 2021.
2. På uddannelsen til social- og sundhedshjælper forpligter kommunerne sig til som minimum at tilvejebringe 3.000 praktikpladser i 2020 og 2021.

Formålet med denne aftale er at få uddannet mere social- og sundhedspersonale. Det forudsætter en styrket tilgang til uddannelserne og en indsats for at få flere til at gennemføre uddannelserne.

Aftalparterne er derfor enige om:

3. Aftalparterne forpligter sig til løbende at følge og drøfte udviklingen i søgning til og gennemførelse af social- og sundhedsuddannelserne. Aftalparterne er enige om at udarbejde en koordinerende arbejdsplan, der bl.a. skal indeholde et fælles videns- og datagrundlag i samarbejde med social- og sundhedsskolerne.
4. Kommunerne vil fra 1. januar 2020 overtage det fulde ansættelsesansvar for social- og sundhedsassistenteleverne med henblik på bedre udnyttelse af det samlede praktikpladspotentiale. Overtagelsen af ansættelsesansvaret er permanent og gælder for elever, der ansættes efter 1. januar 2020. Regionerne har fortsat uddannelsesansvaret for eleverne under den regionale praktiktid og vil fortsat være en del af det faglige udvalg for uddannelsen (PASS), samt fortsat være en part i dimensioneringsaftalen.

Der er enighed om, at denne opgaveflytning skal medføre en udgiftsneutral justering af statens bloktilskud til kommuner og regioner, der følger de gængse DUT-principper. Justeringerne vil skulle indgå ved fastsættelsen af bloktilskuddene i forbindelse med økonomiaftaler for 2020.

5. Kommuner og regioner kan oprette flere praktikpladser, end minimumsdimensioneringen tilsiger. På uddannelsen til social- og sundhedsassistent skal der være enighed mellem involverede kommuner og regioner, såfremt der oprettes flere praktikpladser end minimumsdimensioneringen.

Kommuner skal opslå praktikpladser på praktikpladsen.dk.

6. Arbejdsmarkedets parter vil i fællesskab undersøge, hvordan praktikken på uddannelsen til social- og sundhedsassistent tilrettelægges, så det både understøtter aftalens ambitioner om at få uddannet flere og understøtter fortsat høj kvalitet i uddannelsen, herunder den fortsatte autorisation. Afdækningen skal inddrage konsekvenser af opgaveudviklingen i det samlede sundhedsvæsen. Det er en forudsætning for afdækningen, at kompetenceniveauet for uddannede elever ikke forringes. Denne afdækning igangsættes primo 2019 og afsluttes primo 2020.
7. Der fastsættes en målsætning om at reducere frafaldet på hovedforløbet (målt 3 måneder efter påbegyndt hovedforløb) til maksimalt 10 procent. Der arbejdes samtidig for, at frafaldet i overgangen mellem grundforløb og hovedforløb reduceres. Nedbringelse af frafaldet er et fælles ansvar mellem aftaleparterne og social- og sundhedsskolerne. Aftaleparterne er enige om, at der allerede fra 2019 arbejdes på at nedbringe frafaldet.
8. Regeringen og arbejdsmarkedets parter mødes igen i 2021 for at drøfte praktikpladsniveauer efter aftaleperiodens udløb. Inden da vil regeringen invitere de relevante parter til en drøftelse om rammerne herfor.

### **Praktikpladser på uddannelsen til pædagogisk assistent**

På uddannelsen til pædagogisk assistent er der en gældende aftale om, at kommunerne i 2019 forpligter sig til at tilvejebringe mindst 700 uddannelsesaftaler. Euv1-elever indgår i dimensioneringen i denne aftale.

Aftaleparterne er enige om:

9. Den fremadrettede dimensionering på pædagogisk assistentuddannelsen drøftes i foråret 2019 med henblik på at fastlægge antallet af praktikpladser samt aftaleperiodens længde. I samme forbindelse tages der stilling til opfølgning efter aftaleperiodens udløb.

**3.6**

**SOSU dimensionering**

KKR	Social- og sundhedshjælpere			Social- og sundhedsassistenter			
	Nuværende dimensionering	Tilvækst	Dimensionering 2020	Nuværende dimensionering	Tilvækst dimensioneringsaftale	Nuværende regionale pladser*	Dimensionering 2020
Hovedstaden	639	218	857	1.065	352	379	1.796
Sjælland	345	129	474	516	210	218	944
Syddanmark	511	186	697	717	301	313	1.331
Midtjylland	481	179	660	702	291	296	1.289
Nordjylland	224	88	312	337	146	154	637
<b>Hele landet</b>	<b>2.200</b>	<b>800</b>	<b>3.000</b>	<b>3.337</b>	<b>1.300</b>	<b>1.360</b>	<b>5.997</b>

\*De elever, som i dag er ansat i regionerne, har i dag også praktikforløb i kommunerne. For dem er det nye arbejdsgiveransvaret. Det vurderes dog at regionerne ikke i alle tilfælde har levet op til dimensioneringen

KKR	Social- og sundhedshjælpere			Social- og sundhedsassistenter			
	Nuværende dimensionering	Tilvækst	Dimensionering 2020	Nuværende dimensionering	Tilvækst dimensioneringsaftale	Nuværende regionale pladser*	Dimensionering 2020
<b>Nord</b>							
Morsø	9	4	13	14	6	7	27
Thisted	18	7	25	27	12	12	51
Brønderslev	14	6	20	21	9	10	40
Frederikshavn	27	11	38	40	18	19	77
Vesthimmerland	13	6	19	19	10	11	40
Læsø	1	0	1	2	1	1	4
Rebild	12	4	16	18	7	7	32
Mariagerfjord	16	7	23	25	11	11	47
Jammerbugt	15	6	21	23	10	11	44
Aalborg	72	26	98	107	44	47	198
Hjørring	27	11	38	41	18	18	77

\*De elever, som i dag er ansat i regionerne, har i dag også praktikforløb i kommunerne. For dem er det nye arbejdsgiveransvaret. Det vurderes dog at regionerne ikke i alle tilfælde har levet op til dimensioneringen

**3.7**

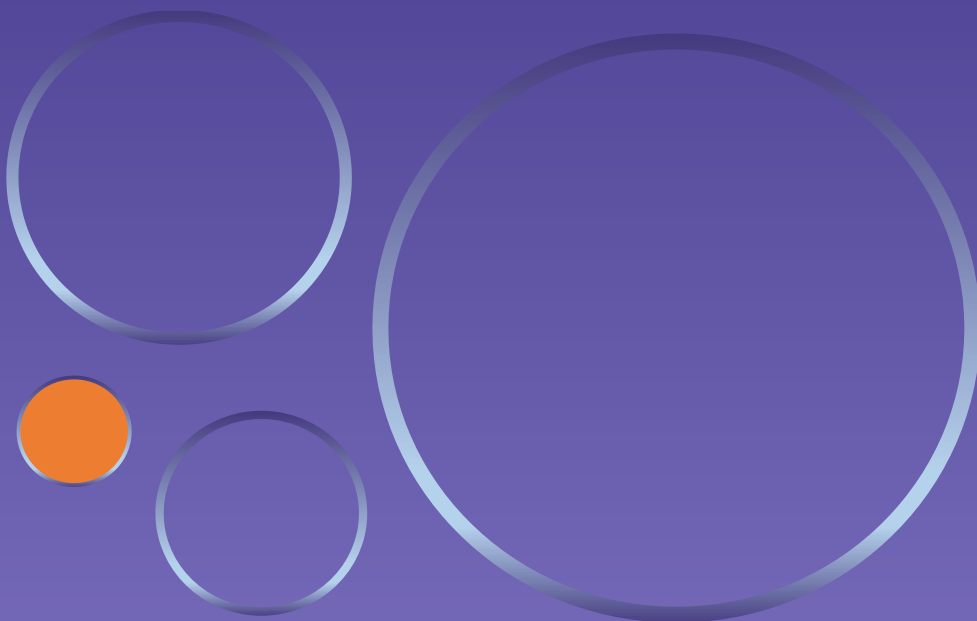
**Sundhedsaftalen 2019**



# Sundhedsaftalen

---

## Sammen om sundhed



Godkendt juni 2019

## Forord

Med denne Sundhedsaftale ønsker Sundhedskoordinationsudvalget at skabe politiske rammer for, at vi kan styrke vores samarbejde om sundheden. Det er der brug for, fordi sundhedsvæsenet de kommende år skal forholde sig til flere udfordringer.

Den gennemsnitlige levealder er stigende – og vi bliver derfor flere ældre. Når vi lever længere, vil et større antal borgere få en eller flere kroniske sygdomme, som kan behandles. Arbejdsstyrken bliver mindre, og derved presses sundhedsvæsenet på ressourcer til at udføre opgaverne. Sidst men ikke mindst, viser Sundhedsprofil 2017, at befolkningens sundhedstilstand desværre ikke udvikler sig i positiv retning - hverken fysisk eller mentalt.

Der er derfor brug for, at vi står sammen om sundheden, så vi udnytter ressourcerne bedst muligt i forhold til forebyggelse, behandling og pleje, genoptræning og rehabilitering.

Gennem en politisk vision og fem pejlemærker sættes der mål og retning for vores samarbejde i de kommende år, hvor vi stiler efter mere sundhed, sikker drift, og fælles indsatser målrettet de grupper i vores landsdel, der har det svært.

Vi har i Nordjylland heldigvis en lang tradition for at samarbejde godt. Vi har et fælles fundament af samarbejdsaftaler, vi gennem årene har lavet sammen. I denne sundhedsaftale bygger vi videre på dette fundament. Vi skal udvikle det i fællesskab, så fundamentet altid er tidssvarende og lever op til gældende anbefalinger.

Derfor er det vores håb, at Sundhedsaftalen sætter dynamiske ambitiøse rammer, retning og mål for samarbejdet og for udviklingen af sundhedsvæsenet de næste fire år.

Region Nordjylland	Nordjyske kommuner	PLO-Nordjylland
Lis Mancini (formand)	Per Møller (næstformand)	Annemette Alstrup
Anny Winther	Mette Binderup	Charlotte Lønskov Jensen
Mogens Ove Madsen	Ida Pedersen	
Lene Linnemann	Louise Hvelplund	
Pia Buus Pinstруп	Jytte Høyrup	

## Sammen om sundheden

Sundhedsaftalen er en politisk aftale, der udgør den overordnede ramme for samarbejdet mellem kommuner, hospitaler og praksissektoren både på det somatiske og det psykiatriske område. Med aftalen påtager det samlede nordjyske sundhedsvæsen sig et ansvar for at samarbejde om at fremme befolkningens sundhed, og skabe sammenhæng i indsatsen for den enkelte borger. Vi vil give borgerne de rette sundhedstilbud på rette sted, og når de har brug for det. Sundhed handler om at have det godt både fysisk, psykisk og socialt samt være i stand til at mestre hverdagslivets mange gøremål.

Sundhedsaftalen skal bidrage til at sikre sammenhæng og koordinering af de patientforløb, der går på tværs af sektorer. Den skal understøtte, at vi hver især og sammen kan løfte vores kerneopgaver på en måde, så borgerne oplever en sammenhængende indsats af høj, ensartet kvalitet og faglighed.

### **Borgernes sundhedsaftale**

Det er vores ambition, at vi med denne Sundhedsaftale kan udvikle sundhedsvæsenet på en måde, så borgerne oplever et sundhedsvæsen, der tager udgangspunkt i deres behov og ressourcer, så den enkelte kan få et godt udbytte af sundhedsvæsenets ydelser.

Vores vision er, at:

---

***Nordjyderne bliver sundere og oplever et sammenhængende og effektivt sundhedsvæsen, der er til for dem***

---

Vi vil arbejde henimod visionen gennem fem politiske pejlemærker:

1. Styrket samarbejde med fokus på kerneopgaver og sundhedstilbud tæt på borgerne
2. Bedre forløb og resultater med borgerne som aktive samarbejdspartner
3. Større lighed i sundhed
4. Øget mental sundhed og trivsel er grundlaget for gode leveår
5. Et røgfrit Nordjylland vil give nordjyderne flere raske leveår

Sundhedsaftalen gælder for alle. Sundheden er imidlertid ikke ligeligt fordelt i befolkningen. Derfor er det vigtigt, at befolkningsgrupper, der har særligt komplekse sundhedsudfordringer, støttes i at få bedre udbytte af sundhedsvæsenets ydelser. Det drejer sig om:

- børn og unge med særlige udfordringer
- borgere med psykisk sygdom
- borgere med kroniske sygdomme og/eller komplekse problemstillinger

Med udgangspunkt i de otte nationale mål for sundhedsvæsenet opstilles fælles målsætninger i hvert pejlemærke. Målsætningerne skal sikre et sammenhængende sundhedsvæsen og løse de fælles udfordringer. Målsætningerne skal omsættes til handling i det lokale samarbejde.



### Aftalens opbygning

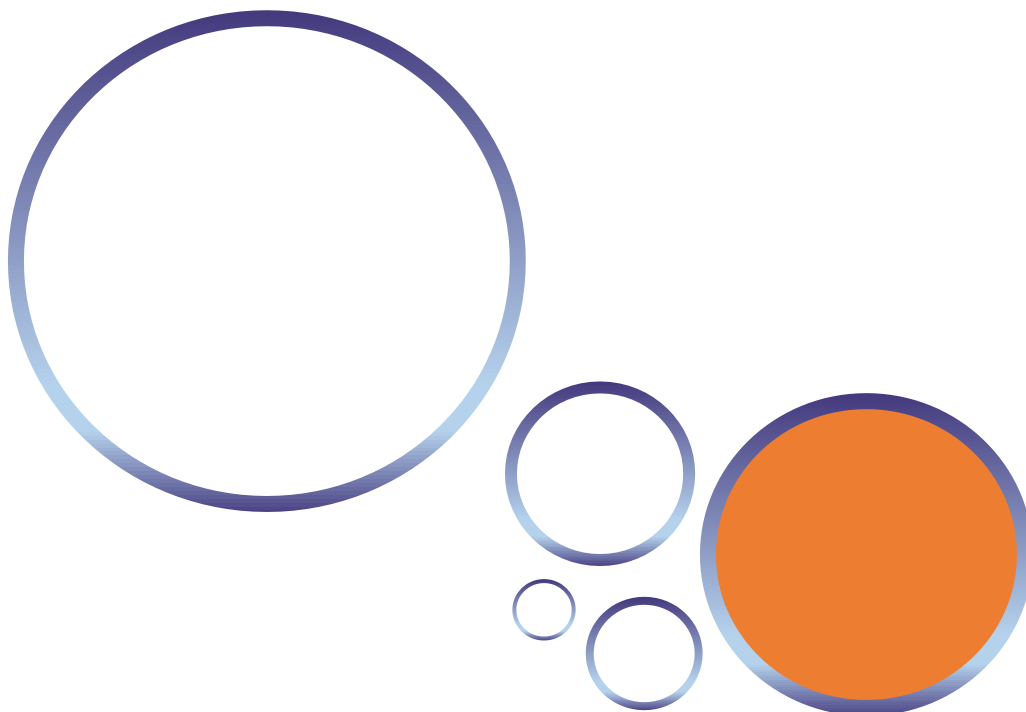
I første afsnit beskrives de fælles bærende principper for vores samarbejde i regi af Sundhedsaftalen.

I andet afsnit beskrives de enkelte pejlemærker nærmere, med konkrete målsætninger, og hvad vi konkret vil fokusere på.

I tredje afsnit beskrives den politiske organisering, der skal løfte Sundhedsaftalen 2019.

I afsnit fire fremgår det, hvordan der politisk følges op på pejlemærkerne og de politiske målsætninger.

Aftalens bilag findes i forlængelse af selve aftalen.



## Bærende principper for sundhedsaftalesamarbejdet

For at sikre alle borgere et godt udbytte af sundhedsvæsenets tilbud, har vi aftalt en række bærende principper. De bærende principper sætter retning for udvikling af samarbejdet, når vi, i regi af Sundhedsaftalen, arbejder sammen om kerneopgaver og udviklingstiltag. Det vil sige, at de bærende principper skal i spil, når der udvikles tiltag i relation til de enkelte pejlemærker, og når samarbejdsaftaler udvikles eller revideres.

### Fælles retning og lokalt ejerskab

Med Sundhedsaftalen sætter vi politisk retning for, hvad vi sammen vil opnå i de kommende år. Det er ambitionen at skabe en dynamisk ramme for udviklingen på det tværsektorielle samarbejde. Med Sundhedsaftalen sætter vi de lokale kræfter "fri" til at udfylde disse rammer med initiativer og indsatser, som giver mening og flytter sundhed på den lokale bane. Retningen er fælles, og ejerskabet er lokalt. Derved styrkes fokus på det nære sundhedsvæsen tæt på borgeren.

### Vi vil dele data på tværs

Vi vil udveksle sundhedsdata på tværs af sektorer for at udvikle den fælles løsning af sundhedsopgaver til fordel for borgerne. Dataudveksling indenfor lovgivningens rammer hjælper os til at planlægge og kommunikere bedre om sundhedsindsatserne, hvilket vil øge kvalitet og sammenhæng i borgernes forløb.

### Vi vil prioritere telemedicinske løsninger, og at elektronisk kommunikation fungerer på tværs

Borgerne skal opleve et sundhedsvæsen, der er tilgængeligt og hænger sammen.

For at øge tilgængeligheden til sundhedstilbud, vil vi udfolde potentialet i IT-baserede løsninger - fx gennem virtuelle og telemedicinske muligheder.

IT skal understøtte og udvikle elektronisk kommunikation, der medvirker til effektive, smidige og sikre arbejdsgange i samarbejdet mellem sektorerne. Derfor vil vi have fokus på hele tiden at forbedre de eksisterende IT-arbejdsgange og mulige velfærdsteknologiske løsninger.

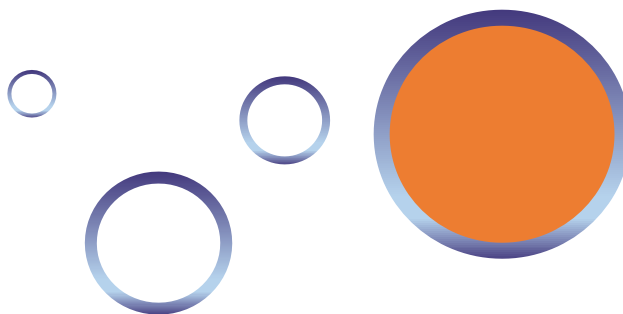
### Vi vil udnytte ressourcerne bedst muligt og sikre klarhed over ansvar, økonomi og kapacitet

Vi vil tage udgangspunkt i, hvad der er bedst for borgerne - indenfor de givne rammer. Det, der tidligere krævede, at borgerne blev indlagt på hospitalet, kan i højere grad i dag klares ambulant eller i borgernes nærmiljø.

Sundhedsvæsenet er under konstant udvikling, hvilket kan betyde, at nye opgaver opstår, eller opgaver kan flyttes, på grund af nye og forbedrede metoder eller arbejdsgange. Dette kan påvirke kapaciteten hos samarbejdspartnerne. Er det tilfældet, skal der være en dialog om fagligt indhold, lægefagligt ansvar, kvalitet, kapacitet, økonomi og afklaring af om en aftale er nødvendig, inden en opgave forandres eller skifter sektor.

Vi vil i højere grad arbejde med fælles mål, fælles ledelse og fælles økonomi og samarbejde om at benytte de samlede ressourcer bedst muligt. Vi skal altid tilbyde en indsats af høj faglig kvalitet, som sikrer en positiv udvikling for borgeren. Dette med opmærksomhed på, at det sker på mindst specialiserede og mest omkostningseffektive niveau (jf. LEON-princippet).





### **God og respektfuld samarbejdskultur**

Borgeren skal opleve et sammenhængende og effektivt sundhedsvæsen. Vi vil derfor, både politisk og ledelsesmæssigt, prioritere den lokale dialog og beslutningskraft mellem hospitaler, kommuner og almen praksis.

Vi vægter koordinering med klare aftaler og forventningsafstemning højt. Det skal være tydeligt, hvem der har stafetten i overgangene mellem sektorer. Forløb og videreformidling er vigtigt, så viden ikke går tabt.

Vi vil lære af hinanden ved at dele viden og erfaringer på tværs af sektorer, og vi vil møde hinanden med respekt og tillid. Det skal ske gennem udvikling af kompetencer, fælles tiltag om uddannelse og fokus på vigtigheden af de gode relationer på alle niveauer. Derudover vil vi have fokus på gensidig involvering, ligeværdighed samt samtidighed i samarbejdet på tværs.

Vi vil med andre ord "spille hinanden gode" for at sikre borgerne kvalitet og velkoordinerede forløb.

### **Vi vil leve op til nationale anbefalinger og retningslinjer**

Borgerne skal have sikkerhed for, at indsatserne lever op til den anbefalede faglige kvalitet. Løbende udvikles ny viden og dokumentation, som Sundhedsstyrelsen indarbejder i nye anbefalinger, retningslinjer og forløbsprogrammer. Vi vil fortsat samarbejde om at leve op til gældende anbefalinger på tværs af sektorerne.

### **Sundhedsaftalen bygger videre på det fælles fundament**

I Nordjylland har vi en lang og god tradition for at samarbejde. Fra de forrige sundhedsaftaler har vi en række samarbejdsaftaler i Den Tværsektorielle Grundaftale. I Sundhedsaftalen udgør disse aftaler vores fælles stærke fundament. Samarbejdsaftalerne bidrager til, at vi kan omsætte sundhedsaftalen til handling. (Se bilag 1: Oversigt over eksisterende samarbejdsaftaler).

Fundamentet af samarbejdsaftaler skal udvikles i hele sundhedsaftaleperioden. Derfor vil vi løbende gennemgå aftalerne for at sikre, at aftalerne har rod i og er målrettet virkelighedens udfordringer og har klare mål og fastsat systematisk opfølgning.

Vi vil sikre, at vi har det nødvendige antal aftaler og samtidig sikre, at de er overskuelige og anvendelige for vores personale tæt på borgerne.

Når vi ændrer samarbejdsaftaler eller indgår nye, vil vi tage udgangspunkt i de anbefalinger, der er beskrevet i Vejledning for sundhedskoordinationsudvalg og sundhedsaftaler. (Se bilag 2: Skabelon for udarbejdelse af samarbejdsaftaler).

## Pejlemærke 1

### Styrket samarbejde med fokus på kerneopgaven og sundhedstilbud tæt på borgeren

Vores fælles kerneopgave er at skabe sammenhæng i overgangene mellem hospital, kommune og almen praksis og dermed sikre, at borgerne oplever velkoordinerede forløb. Det gælder i særlig grad de målgrupper, der har mange kontakter på tværs og/eller har komplicerede problemstillinger. Det drejer sig om:

- den ældre medicinske patient
- borgere med kroniske sygdomme og/eller komplekse problemstillinger
- borgere med psykiske lidelser

De nordjyske borgere lever længere, og dermed bliver der flere ældre borgere. Samtidig vil flere få en eller flere kroniske sygdomme. De år, der lægges til livet, er ofte år med stigende behov for forebyggelse, behandling, rehabilitering og pleje. Der er også mange borgere, der lever med en psykisk lidelse. Der ses en tendens til, at flere på den baggrund har behov for hjælp til at få hverdagen til at hænge sammen. Disse borgere har ofte komplekse problemstillinger, der stiller krav om en fokuseret indsats på tværs af sektorer og fagområder – sammen med borgeren.

Denne udvikling skal det samlede nordjyske sundhedsvæsen kunne imødekomme. For fortsat at kunne løfte kerneopgaven skal vi derfor udvikle samarbejdet og afprøve nye samarbejdsformer om løsninger med fælles mål, fælles ledelse og fælles økonomi. Vi vil gennem dialog og dataunderstøttelse have fokus på, hvordan vi får skabt mest mulig sundhed for pengene. Vi vil samtidig arbejde på at øge tilgængeligheden mellem hospital, kommune og almen praksis med udgangspunkt i borgernes behov. Tilgængeligheden skal understøtte smidige og koordinerede overgange og sætte sektorernes specialviden endnu mere i spil.

Udviklingen af det samlede sundhedsvæsen går stærkt, og der udvikles til stadighed bedre behandlingsmetoder, telemedicinske løsninger, nye kommunikationsveje, kommunale akuttilbud og meget mere. Det muliggør, at nogle behandlingstilbud kan foregå i borgerens nærmiljøer – gennem en styrkelse af det nære sundhedsvæsen. Sundheds- og behandlingstilbud geografisk tættere på borgeren betyder, at flere borgere, også de, der er udfordret fysisk, psykisk eller socialt får lettere adgang til rette tilbud.

Vi vil derfor have fokus på at skabe fælles økonomisk bæredygtige løsninger med de rette kompetencer, den rette kvalitet og kapacitet, og der skal være let adgang til specialiseret rådgivning. Vi vil samtidig følge de aftalte løsninger tæt og justere, når det viser sig relevant.

#### Målet er, at:

- skabe smidige sektorovergange.
- ældre medicinske patienter skal have en rettidig og sammenhængende indsats, der medvirker til så få overgange som muligt.
- borgere med kroniske sygdomme skal sikres den nødvendige hjælp og støtte til at håndtere livet med kronisk sygdom.
- borgere med psykisk sygdom, herunder borgere med samtidigt misbrug, skal opleve sammenhæng mellem den sundhedsmæssige, sociale og beskæftigelsesmæssige indsats.
- borgerne i videst muligt omfang modtager sundheds- eller behandlingstilbud i nærmiljøet.

## Pejlemærke 2

### Bedre forløb og resultater med borgerne som aktive samarbejdspartnere

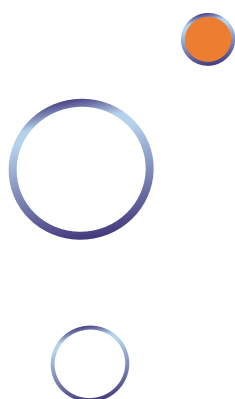
Borgerinddragelse er en af grundpillerne til bedre livskvalitet, effektive behandlingsforløb og dermed forbedret sundhedstilstand.

Borgernes viden om deres liv og sygdomsforløb er en vigtig ressource i forløbet. De bedste patientforløb opnås ofte, når borgernes perspektiver inddrages i behandlingen, og borgerne støttes i at tage beslutninger om egen sundhed. Det er med til at skabe forståelse, klarhed og motivation, samt at borgere og pårørende oplever, at deres behov og valg respekteres. Inddragelse bidrager til, at mødet med sundhedsvæsenet bliver ligeværdigt og trygt.

Borgerne skal opleve, at vi arbejder for at sætte deres ressourcer i spil. På den måde understøtter vi borgernes mestringsevne og egenomsorg og giver hjælp til selvhjælp - både under hospitalsbehandling og i den efterfølgende omsorg og rehabilitering i borgerens nærmiljø.

Når vi inddrager borgere og deres pårørende sker det både på individuelt og organisatorisk niveau. Borgere og deres pårørende indgår allerede i forskellige råd, nævn og udvalg. Vi har også gode erfaringer med bl.a. rehabiliteringsforløb, hvor borgernes ressourcer og mål er styrende for indsatsen gennem hele forløbet, så borgerne bliver mest muligt selvhjulpne.

Vi skal videre af den vej for at skabe de bedste løsninger, der er bygget på kvalitet og patient-sikkerhed. Vi vil derfor fokusere mere på borgerinvolvering som fx samskabelse, hvor borgere, pårørende og alle relevante sundhedsprofessionelle i fællesskab arbejder på at finde frem til den bedste løsning. Helt konkret har erfaringer vist, at det er givtigt, at borgere og deres pårørende er med, når vi udarbejder skriftligt materiale til en bestemt patient-gruppe.



Pejlemærket er skrevet i samarbejde med Patientinddragelsesudvalget, som er et lovpligtigt udvalg.

Formålet med udvalget er at øge borgernes indflydelse på politiske beslutninger på sundhedsområdet og sikre interesseorganisationerne mulighed for indflydelse.  
[www.rn.dk/piu](http://www.rn.dk/piu)

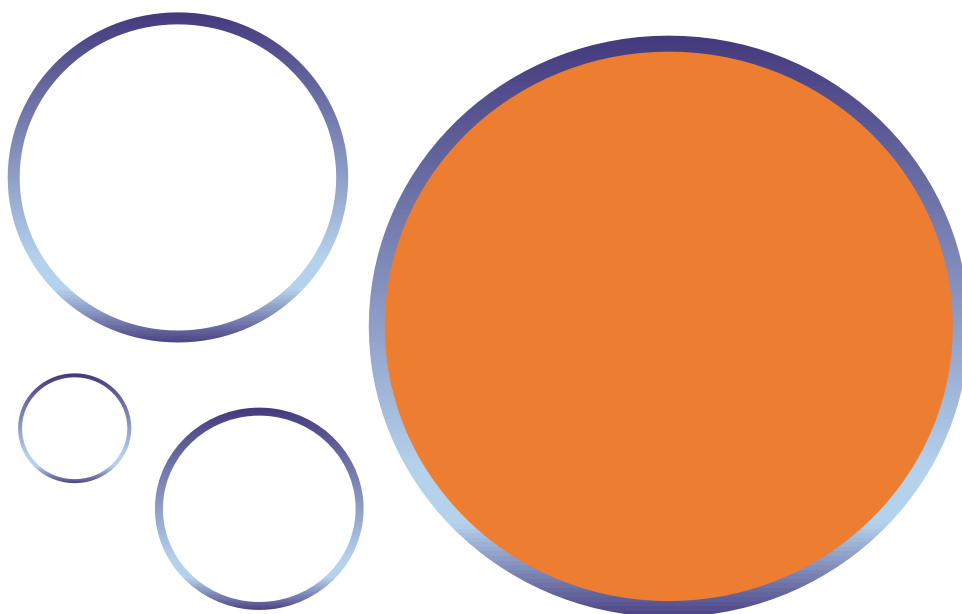


Sundhedskoordinationsudvalget og Patientinddragelsesudvalget har i forrige sundhedsaftaleperiode lavet en handleplan for borger- og patientinddragelse, der er det fundament, vi står på. Handleplanen og den måde, vi arbejder med den på, skal videreudvikles i denne aftaleperiode.

Vi arbejder allerede på baggrund af fælles tværsektorielle principper for det gode patientforløb, og disse er fortsat grundlaget for, at borgere og deres pårørende har mulighed for at være aktive samarbejdspartnere i det enkelte forløb.

#### **Målet er, at:**

- udvikle sundhedsvæsenet i samarbejde med borgere og deres pårørende.
- tage udgangspunkt i borgernes egne mål i forebyggelses-, behandlings- og rehabiliteringsforløb for at øge motivation og mestringsevne.
- borgere og deres pårørende styrkes som aktive samarbejdspartnere.





## Pejlemærke 3

### Større lighed i sundhed

Lighed i sundhed betyder, at alle borgere skal have mulighed for at leve et sundt og godt liv.

Selv om vi har et sundhedsvæsen med let og lige adgang for alle, er der forskel på den enkeltes brug og effekt af sundhedsvæsenets tilbud. Nogle borgere har mange ressourcer og et stærkt netværk, der gør dem i stand til at tage hånd om egen sundhed og sygdom. Andre har færre ressourcer og et begrænset netværk, hvilket kan medføre et større behov for støtte.

Vi vil gerne sikre mere lighed i sundhed. Derfor skal borgerne behandles forskelligt, med udgangspunkt i deres ressourcer, og vores tilbud skal være nære og tilgængelige.

Ulighed i sundhed opstår på baggrund af mange forskellige faktorer som fx sociale forhold, tilknytning til arbejdsmarkedet, boligforhold, uddannelse, miljø, stigmatisering mv. Opvækstbetingelser har også afgørende betydning for den enkeltes mulighed for at få et langt og godt liv.

For at imødegå konsekvenserne af uligheden vil vi fortsætte samarbejdet om generelle forebyggende indsatser. Det gælder fx samarbejdet omkring tidlig opsporing af sårbare gravide, forældreuddannelse til førstegangsfødende og styrkelse af samarbejdet om forebyggelse af overvægt hos børn og unge. Gennem denne type tilbud kan vi løfte den generelle sundhed samtidig med, at vi sætter tidligt ind med relevant støtte til dem, der har behov for det - i stedet for at vente til problemerne er blevet større.

Nogle borgere har markant højere risiko for sygelighed og tidlig død. Det gælder fx borgere med psykisk sygdom, borgere med ingen eller kort uddannelse samt borgere uden arbejde. Vi skal have fokus på, at nogle borgere kan have særligt vanskeligt ved at navigere i sund-

hedsvæsenet – herunder omsætte den information de får fra sundhedsprofessionelle til konkret handling.

Vi skal derfor samarbejde om at sikre, at information til borgeren og dialogen foregår respektfuldt og tydeligt. Dette skal bidrage til, at alle borgere kan omsætte den viden, de får til konkret handling med henblik på at styrke sundheden.

Borgere med svær psykisk sygdom lever i gennemsnit 15-20 år kortere end resten af befolkningen. Det skyldes blandt andet en højere forekomst af selvmord, bivirkninger ved medicin, underbehandling af fysiske sygdomme samt u hensigtsmæssig livsstil.

Det er et fælles ansvar at arbejde for, at borgere med psykisk sygdom lever længere. Vi vil derfor have fokus på kommunikation, målrettede indsatser og sundhedspædagogiske tiltag, der kan understøtte, at alle borgere får optimalt udbytte af vores sundhedstilbud.

#### Målet er, at:

- spædbørn og deres forældre får en sund start på familielivet.
- borgerne oplever, at de har let ved at kommunikere med sundhedsprofessionelle og forstå den information, de modtager fra sundhedsvæsenet.
- vi forebygger, opsporer og behandler fysisk sygdom hos borgere med psykisk sygdom.
- borgere med psykisk sygdom lever længere.
- tilbyde differentierede indsatser for at sikre, at alle borgere får det optimale udbytte af indsatsen.

## Pejlemærke 4

### Øget mental sundhed og trivsel er grundlaget for gode leveår

Mental sundhed handler om to dimensioner, både om en oplevelse af hvordan man har det - at være overvejende glad og tilfreds med livet - og om hvordan man klarer hverdagslivets gøremål, arbejde, uddannelse mv.

Verdenssundhedsorganisationen (WHO) har defineret mental sundhed som: *En tilstand af velbefindende, hvor individet kan udfolde sine evner, håndtere dagligdags udfordringer og stress samt indgå i fællesskaber med andre mennesker.*

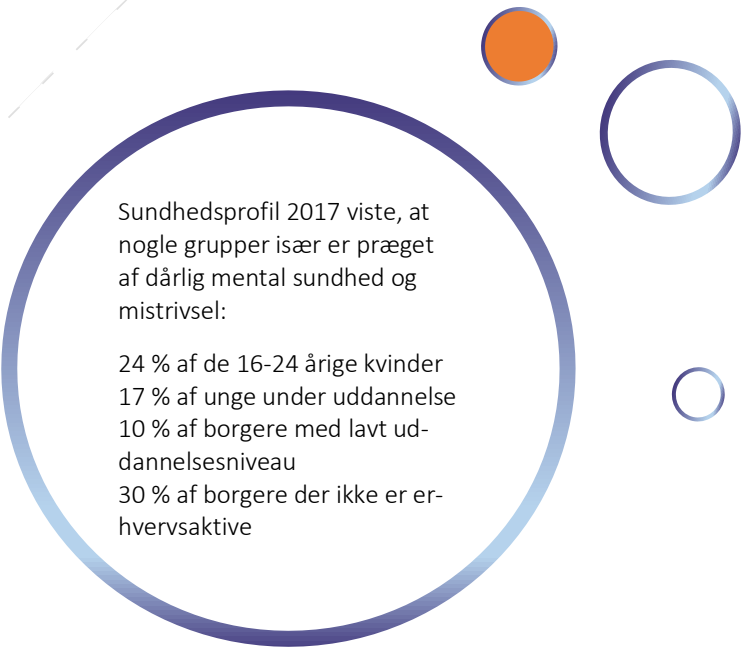
Sundhedsprofil 2017 viser, at ca. hver 8. nordjyde er præget af dårlig mental sundhed. Dette medfører en større risiko for somatiske sygdomme, da borgere med dårlig mental sundhed i højere grad ryger, er fysisk inaktive, drikker for meget alkohol, har usunde kostvaner samt oplever stress og nervøsitet.

Det skønnes, at der på landsplan årligt er 45.000 ekstra somatiske indlæggelser og 6.500 psykiatriske indlæggelser blandt borgere med dårlig mental sundhed i forhold til borgere uden dårlig mental sundhed. (Sundhedsstyrelsen, 2016).

Gode rammer for at sikre borgernes mentale sundhed skabes i et samspil mellem mange aktører som civilsamfundet, uddannelsesinstitutioner, arbejdspladser, kommunale forvaltningsområder, region og almen praksis.

I det tværsektorielle samarbejde vil vi følge udviklingen og styrke samarbejdet om den fælles kerneopgave, hvor det kan løfte den mentale sundhed.

Sundhedsprofil 2017 og Børnesundhedsprofil 2017 kan hjælpe os med at indkredse befolkningsgrupper, der er i særlig risiko for at udvikle dårlig mental sundhed, og hvor der er brug for at have en særlig opmærksomhed på den mentale sundhed.



Sundhedsprofil 2017 viste, at nogle grupper især er præget af dårlig mental sundhed og mistrivsel:

- 24 % af de 16-24 årige kvinder
- 17 % af unge under uddannelse
- 10 % af borgere med lavt uddannelsesniveau
- 30 % af borgere der ikke er erhvervsaktive

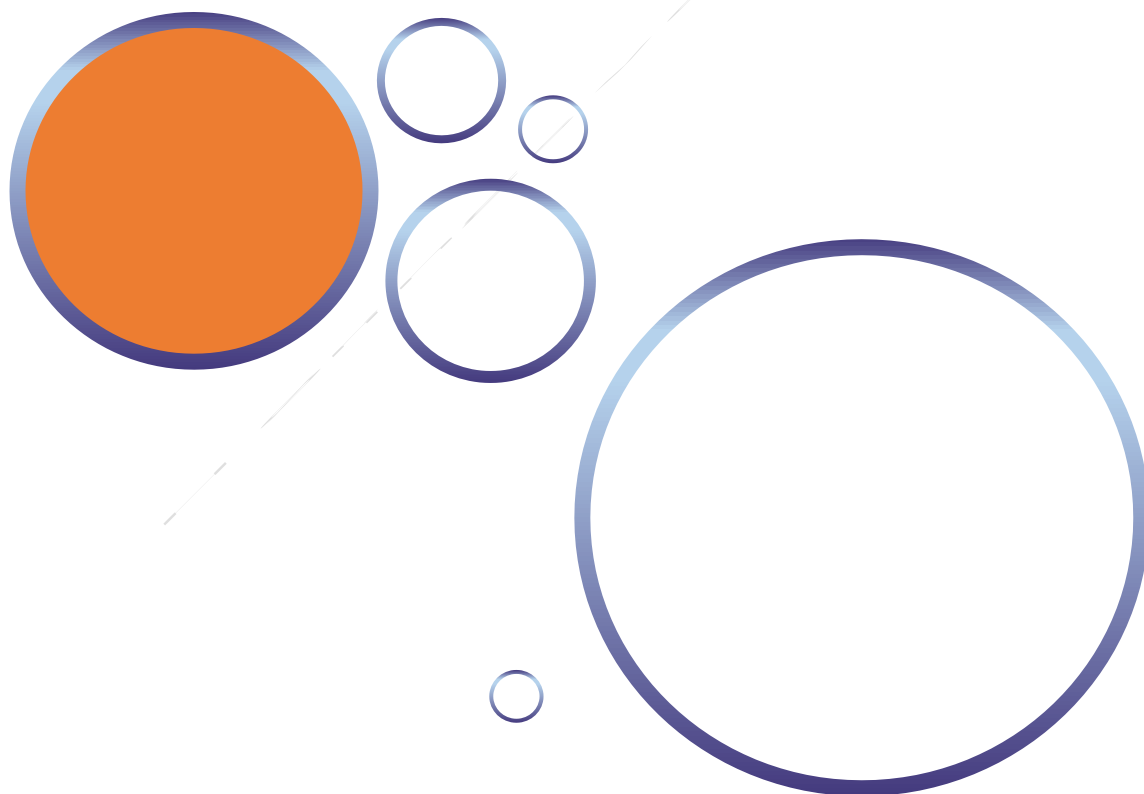
Vi ser en stigning i antallet af børn og unge, der angiver at mistrives i dagligdagen. Samtidig oplever vi, at flere børn og unge får en psykiatrisk diagnose. En del af de børn, der mistrives eller har tegn på psykisk lidelse, har behov for tidligere tværfaglige og tværsektorielle indsatser. Vi ønsker derfor at styrke samarbejdet om tidlig opsporing og tidligere indsats for disse børn og unge og på den måde sikre en tidligere forebyggende indsats i nærmiljøet.

Muligheden for at kunne bevare tilknytningen til uddannelse og arbejdsmarkedet helt eller delvist, efter eller under somatisk eller psykisk sygdom, er af stor betydning for den enkelte og dennes pårørende. Vi vil derfor sætte fokus

på at skabe et sammenhængende og koordineret forløb baseret på et tæt samarbejde på tværs af sektorer og fagområder.

**Målet er, at:**

- øge den mentale sundhed og trivsel hos borgere i særlig risiko.
- sikre en tidlig opsporing og indsats for børn og unge, der har dårlig mental sundhed.
- flere borgere bevarer tilknytningen til arbejdsmarkedet trods somatisk eller psykisk sygdom.



## Pejlemærke 5

### Mindre rygning vil give flere raske leveår

Sundhedsprofilerne fra 2017 for voksne og børn viser, at der fortsat er store sundhedsmæssige udfordringer i forhold til kost, rygning alkohol og motion. Det fælles arbejde om forebyggelsesindsatserne fortsættes derfor.

Dog er rygning den enkeltfaktor, der har størst negativ indflydelse på borgernes sundhed. Rygning har store konsekvenser for den enkelte borger og for samfundet som helhed.

Rygere har større risiko for at udvikle blandt andet kræft, KOL, hjertekar sygdomme og diabetes type 2. For den enkelte medfører det risiko for tab af gode leveår og tidlig død. For samfundet som helhed har det en afsmittende virkning i form af øget sygefravær, førtidspensioner og øget brug af sundhedsvæsenet.

Sundhedsprofilen 2017 viser, at antallet af rygere er stagnerende, og at rygerne generelt er motiverede for at kvitte tobakken. Undersøgelsen viser desværre også, at flere unge starter med at ryge.

For at ændre denne udvikling er der behov for at styrke indsatserne – både den patientrettede og den borgerrettede forebyggelse. Vi vil støtte de borgere, der ønsker at stoppe med

at ryge. Derfor skal sundhedsvæsenet samlet set rådgive borgerne om mulighederne for hjælp til rygestop og henvise til kommunale forebyggelsestilbud.

Vi vil også samarbejde om at forebygge, at de unge starter med at ryge, fx gennem partnerskaber og fokus på røgfrie miljøer.

I andre lande, som er sammenlignelige med Danmark, er man gået langt med den strukturelle forebyggelse, og det har en meget positiv effekt på antallet af rygere og antallet af unge, som starter med at ryge. Det skal vi lade os inspirere af, og vi skal påvirke den nationale dagsorden om strukturel forebyggelse overfor røg.

#### Målet er, at:

- forebygge rygestart blandt unge.
- Region Nordjylland er den region, der har den laveste andel af rygere i 2021.
- alle relevante patienter på hospitaler og i almen praksis, der ønsker hjælp til rygestop, henvises til kommunale rygestoptilbud.

#### Sundhedsprofil 2017 viser at:

Blandt unge i 8. klasse har 10,7 % prøvet at ryge  
11 % af unge i alderen 16-19 år ryger lejlighedsvist  
16,6 % af nordjyderne ryger dagligt

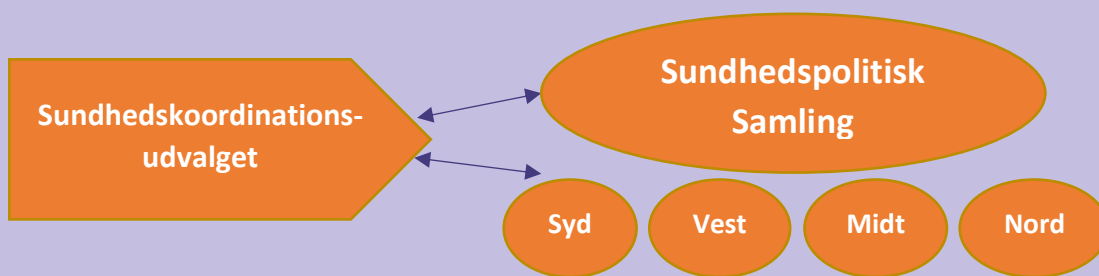
#### Daglig rygning forekommer hos:

10 % af unge i alderen 16-19 år  
23 % af borgere med grundskole-uddannelse som højeste uddannelsesniveau  
37 % af førtidspensionisterne  
20 % af borgere med psykiske lidelser  
37 % af borgere med KOL

## Politisk organisering

For at sikre den lokale opfølgning, udvikling og ejerskabet til Sundhedsaftalen, er der aftalt en politisk organisering som Sundhedskoordinationsudvalget inddrager i det løbende arbejde. Der nedsættes følgende politiske fora:

1. Et regionsdækkende forum:  
Sundhedspolitisk Samling
2. Fire politiske klynger:  
Syd, Vest, Midt og Nord



### Sundhedspolitisk Samling

Én gang årligt afholder Sundhedskoordinationsudvalget et temamøde i Sundhedspolitisk Samling for alle politikere fra de politiske klynger og evt. flere aktører med udgangspunkt i de politiske pejlemærker. Formålet er at skabe en politisk ramme for dialog og at få fælles inspiration.

### Politiske klynger

Mindst én gang om året holdes der møder i fire politiske klynger, der tager udgangspunkt i geografiske områder:

- Syd: Mariagerfjord, Vesthimmerland og Rebild Kommune
- Vest: Thisted og Morsø Kommune
- Midt: Aalborg og Jammerbugt Kommune
- Nord: Hjørring, Frederikshavn, Brønderslev og Læsø Kommune

Deltagerkredsen er 2-3 politikere fra hver kommune, 4 regionale politikere samt repræsentanter fra PLO-Nordjylland og PLO-Kommunal. Det skal sikres, at der altid er repræsentation fra Sundhedskoordinationsudvalget blandt de udpegede.

I de politiske klynger dagsordenssættes tema-drøftelser, hvor Sundhedskoordinationsudvalget kan dagsordenssætte lokale debatter ud fra Sundhedsaftalens pejlemærker. Parterne kan desuden dagsordenssætte øvrige emner, som udspringer af Sundhedsaftalen.

Den politiske organisering understøttes desuden af en administrativ organisering, hvor hospitaler, kommuner og almen praksis i fællesskab arbejder med at omsætte de politiske pejlemærker og mål til handling i den lokale kontekst til gavn for borgerne.



## Opfølgning på Sundhedsaftalen

Sundhedskoordinationsudvalget har ansvaret for at udarbejde en samlet implementeringsplan og følge op på Sundhedsaftalen 2019 samt de dertil hørende samarbejdsaftaler.

Som en del af implementeringsplanen udarbejder Sundhedskoordinationsudvalget senest i 3. kvartal 2019 en tidsplan, der angiver i hvilket halvår, der er særligt fokus på de enkelte pejlemærker.

Implementeringsplanen gennemgås og justeres i forbindelse med den årlige opfølgning på pejlemærkerne.

På næste side er en figur, der illustrerer sammenhængen mellem visionen, pejlemærkerne og de nationale og lokale indikatorer, der indtil videre er valgt. Valget af indikatorer vil blive udbygget, efterhånden som udmøntningen af Sundhedsaftalens målsætninger konkretiseres.

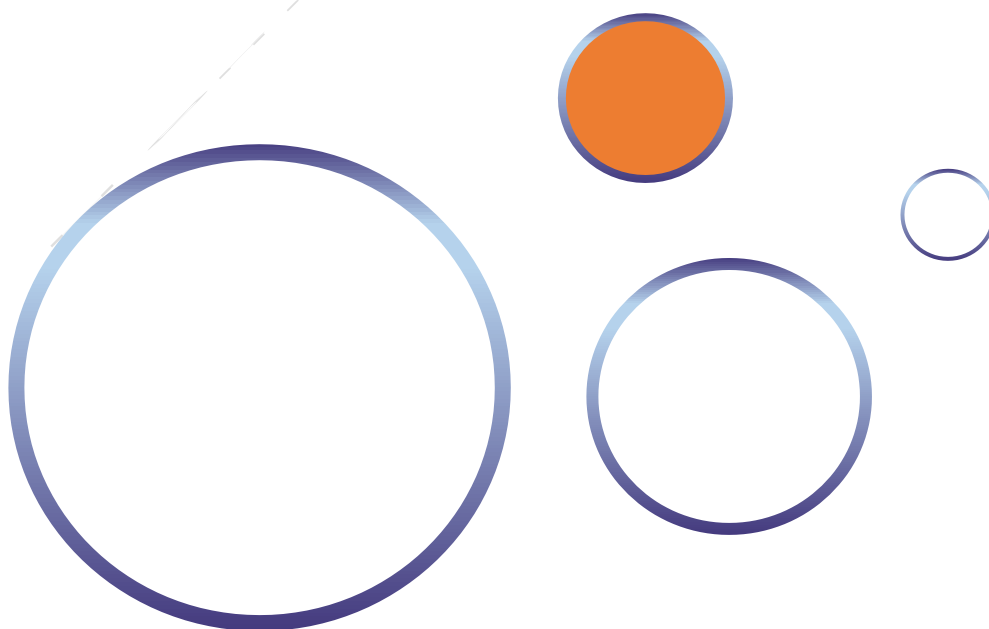
Der vil desuden blive fulgt op på nogle målsætninger kvalitativt. De nationale mål og indikatorer set i relation til de politiske pejlemærker ses i bilag 3.

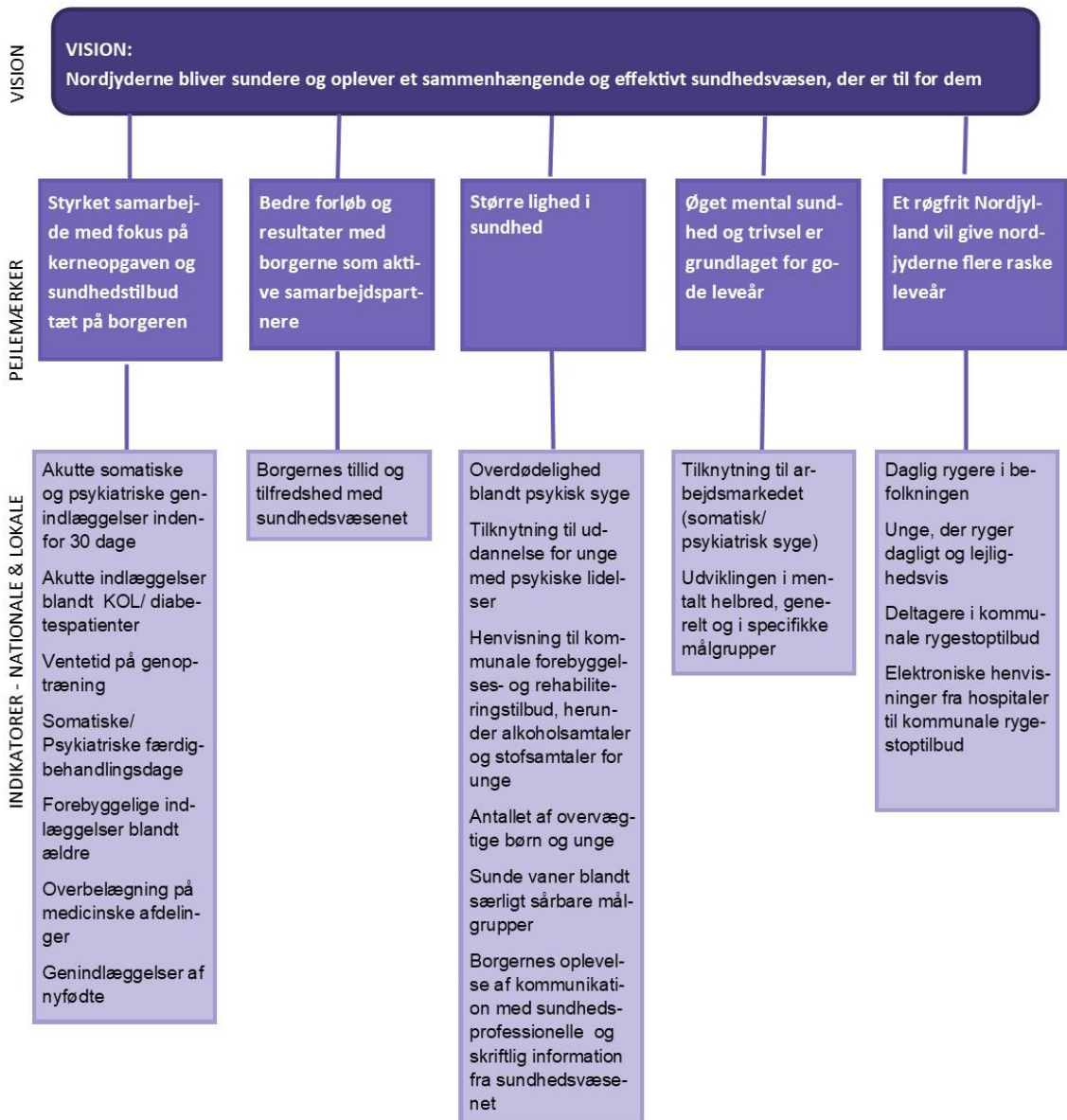
Sundhedskoordinationsudvalget fastsætter måltal for indikatorerne i 2019 og følger udviklingen en gang årligt eller så ofte, data tillader det.

Data vil indgå i politiske drøftelser i følgende sammenhænge:

- Systematisk opfølgende drøftelser af pejlemærkerne i Sundhedskoordinationsudvalget.
- Systematisk opfølgning på pejlemærkerne i relevante organer i den politiske og administrative organisering.
- Dagsordenssætning af konkrete sager i Praksisplanudvalget og Patientinddragelsesudvalget.

Bekendtgørelse og Vejledning for sundhedskoordinationsudvalg og sundhedsaftaler tilsliger, at der skal udarbejdes en midtvejsstatus og en slutstatus på Sundhedsaftalen. Patientinddragelsesudvalget vil blive inddraget i behandlingen heraf.







## Formalia

### Sundhedsaftalens parter

Sundhedsaftalen er indgået mellem Regionsrådet og de 11 kommunalbestyrelser i Nordjylland, som varetager hver deres myndighedsområde på henholdsvis det regionale og det kommunale område. Parterne er ansvarlig for implementering og opfølgning i egen sektor.

Almen praksis er ikke aftalepart i Sundhedsaftalen, men almen praksis er, ifølge Sundhedslovens §57c, stk. 2, forpligtet til at udøve deres virksomhed i overensstemmelse med Sundhedsaftalen. De opgaver, som almen praksis ifølge Sundhedsaftalen, forpligtes til at udføre beskrives i Praksisplanen, og følges op med underliggende aftaler med de praktiserende læger, hvor implementering og eventuelle ressourcer aftales.

Private aktører er ikke aftalepart, men er omfattet af de relevante dele af Sundhedsaftalen, når de leverer offentligt finansieret behandling. Regionsrådet og kommunalbestyrelserne, der indgår aftale med private aktører om varetagelse af sundhedsopgaver, skal sikre, at de private leverandører gennem aftaler forpligtes af Sundhedsaftalen i den udstrækning, det er relevant.

### Håndtering af uoverensstemmelser

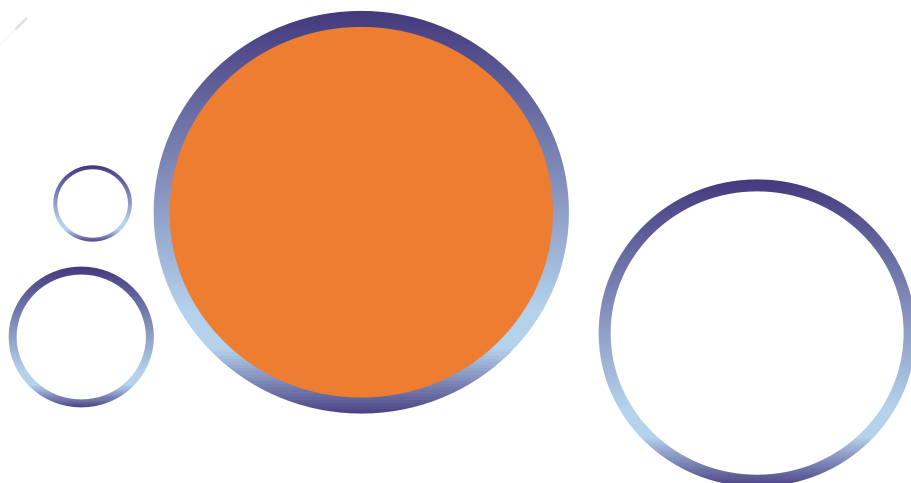
Parterne er som udgangspunkt enige om, at tvister og konflikter løses på lavest mulige niveau. Det vil sige på det niveau, hvor udfordringerne opstår. En uenighed i driften skal helst løses på driftsniveau eller på lokalt ledelsesniveauet. En uenighed af mere generel karakter skal drøftes i regi af Strategisk Sundhedsforum. Politiske eller principielle uenigheder afgøres i Sundhedskoordinationsudvalget. Parterne er enige om, at borgerne ikke må komme i klemme, hvis der er uenighed om hvem, der har opgaven.

### Gyldighedsperiode

Sundhedsaftalen er gyldig fra den 1. juli 2019. Varigheden er i udgangspunktet fire år fra ikrafttrædelsesdatoen. Sundhedsaftalen er dog gældende, indtil en ny aftale træder i kraft.

### Bilag

- Nuværende Samarbejdsaftaler
- Sundhedsstyrelsens vejledning for konkrete samarbejdsaftaler
- Pejlemærker og nationale mål



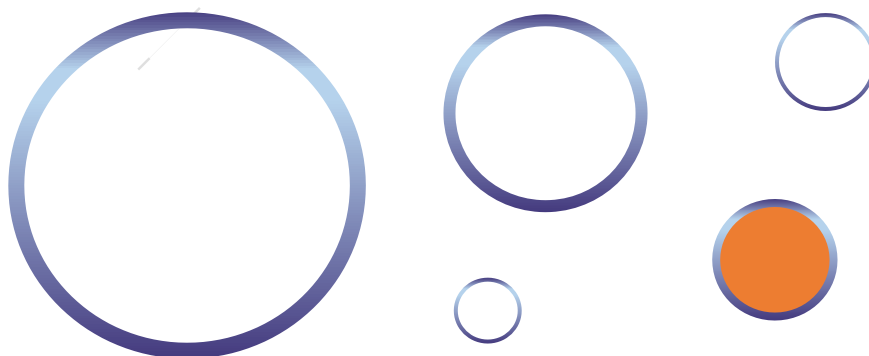
## Bilag 1: Oversigt over eksisterende samarbejdsaftaler

<b>Forebyggelse</b>
Arbejdsdeling - Forebyggelsesområdet
Samarbejdsaftale vedr. udsatte gravide
Samarbejdsaftale om forældreuddannelse*
Forløbsprogram for overvægtige børn, unge og overvægtige gravide
Indsatsen i forhold til børn med en psykisk syg forælder
Familieambulatoriet - Samarbejdsaftale mellem Region Nordjylland og de nordjyske kommuner om den tidligere tværsektorielle indsats i forhold til børn fra misbrugsfamilier
Aftale om elektronisk kommunikation mellem almen praksis og den kommunale sundhedstjeneste
Oversigt - Hvor kan man få hjælp til en selvmordstruet borger?
Aftale vedr. henvisning til forebyggelse i kommunerne inden for tobak, alkohol og stoffer
Samarbejdsmodeller om infektionshygiejne*
<b>Behandling og pleje</b>
Sundhedsaftale om indlæggelse og udskrivning
Aftale om brugen af elektroniske korrespondancemeddelelser ved ambulante patientforløb samt korttidsindlæggelser i forhold til hjemmepleje og hjemmesygepleje
Samarbejdsaftale vedr. samarbejde om patienter i P.D.-hjemmedialyse
Samarbejdsaftale vedr. fælles hjælperordninger til respiratorpatienter i eget hjem
Sundhedsaftale om kommunikation på børneområdet ved brug af sikre mails
Sundhedsaftale til sikring af tværsektoriel koordineret opgaveflytning
Sundhedsaftale om kommunikation på fødselsområdet
Sundhedsaftale om akutte og komplekse forløb i det nære sundhedsvæsen
Generelt om Mennesker med sindslidelse
Sundhedsaftale om indsatsen for voksne med sindslidelse
Sundhedsaftale om indsatsen for børn og unge med sindslidelse
Sundhedsaftale om retspsykiatriske patienter
Sundhedsaftale om indsatsen vedr. mennesker med sindslidelse og samtidigt misbrug (dobbeltdiagnose)
Sundhedsaftale om indsatsen vedrørende ældrepsykiatriske patienter
Samarbejdsaftale om ledsagelse i forbindelse med indlæggelse og praktisk hjælp i forbindelse med sygehusbehandling



<b>Genoptræning og rehabilitering</b>
Sundhedsaftalen om Genoptræning
Sundhedsaftalen om Behandlingsredskaber og hjælpemidler
Samarbejdsaftale om rådgivning og vurdering fra Klinisk Funktion, herunder Sundhedskoordinatorkfunktionen
Rammeaftale for kronikerområdet
Sygdomsspecifik Sundhedsaftale for KOL – herunder telemedicin
Sygdomsspecifik Sundhedsaftale Hjerter-Kar
Sygdomsspecifik Sundhedsaftale for Diabetes
Sygdomsspecifik Sundhedsaftale for Demens
Sygdomsspecifik Sundhedsaftale vedrørende rehabilitering og palliation i forbindelse med kræft
Sygdomsspecifik Sundhedsaftale for børn og unge med erhvervet hjerneskade
Sygdomsspecifik Sundhedsaftale for voksne med erhvervet hjerneskade
Samarbejdsaftale om Osteoporose
<b>Tværgående temaer</b>
Utilsigtede Hændelser og Patientsikkerhed
Samarbejdsaftale mellem Rehabiliteringscenter for Flygtninge (RCF) og de nordjyske kommuner
Patientens Team på tværs af sektorer - Principper for det gode forløb
<b>Sundheds-IT</b>
Fælles telemedicinsk servicefunktion – TeleCare Nord
Samarbejdsaftale om Telemedicinsk sårsvurdering

\* Aftaler hvor ikke alle 11 kommuner har tilsluttet sig.



## Bilag 2: Sundhedsstyrelsens vejledning for konkrete samarbejdsaftaler

I Sundhedsstyrelsens Vejledning om sundhedskordinationsudvalg og sundhedsaftaler er der en række anbefalinger til delelementer, der med fordel kan indgå i samarbejdsaftaler om særlige målgrupper eller indsatser. Som udgangspunkt tages der i udarbejdelsen af samarbejdsaftaler stilling til, om de enkelte delelementer er relevante for den konkrete samarbejdsaftale.

### **Opgaveløsning og opgavefordeling**

Der er klarhed over, hvor indsatsen mest hensigtsmæssigt løses og hos hvilke(n) faggruppe(r). Herunder at der er klarhed over ansvarsfordelingen i forhold til levering af indsatsen.

### **Mål for indsatsen**

Mål for indsatsen er klare, konkrete og operationelle for de involverede parter. Målene bør primært omhandle effekt og kvalitet, herunder den patient-/borgeroplevede kvalitet.

### **Kapacitet**

Parterne drøfter og koordinerer løbende hvilken kapacitet, der er nødvendig for at kunne levere og samarbejde om den pågældende fælles/tværsæktorielle indsats.

### **Ansvar for borgerens/patientens forløb - herunder det lægelige behandlingsansvar**

Der er klarhed over hvilke aktører, der har ansvar for borgerens/patientens forløb, samt hvornår ansvaret herfor overdrages i forbindelse med sektorovergange.

### **Adgang til kompetencer og rådgivning**

Der er klarhed over behovet og muligheden for adgang til rådgivning og sparring på tværs af sektorer, fx fra hospital til kommune eller fra almen praksis til kommune.

### **Adgang til medicin, udstyr, digital understøttelse og lignende**

Der er klarhed over, om der, på tværs af sektorer, er behov for adgang til medicin, udstyr eller lignende for at kunne levere indsatsen.

### **Implementering af og opfølgning på indsatsen**

Der er udarbejdet en plan for implementering af og opfølgning på indsatsen.

### **Vilkår for ændret opgaveløsning og arbejdsdeling, herunder økonomi**

Der er klarhed over parternes vilkår, hvis der sker ændringer i opgaveoverdragelse eller arbejdsdeling mellem sektorerne - herunder økonomi i de aftalte indsatser.

Der henvises til den fulde tekst i Sundhedsstyrelsens Vejledning nr. 9406 af 4. juni 2018, om sundhedskordinationsudvalg og sundhedsaftaler afsnit 3.2

### Bilag 3: Pejlemærker og nationale mål

