

## Indholdsfortegnelse - Bilag

<b>Indholdsfortegnelse - Bilag</b> .....	<b>1</b>
<b>2.2 Klimaalliancen – samarbejdsaftale og organisering</b> .....	<b>2</b>
Bilag 1: Udkast til ny aftale i Klimaalliancen Syddanmark.....	2
Bilag 2: Organisering klimaalliancen Syddanmark .....	6
<b>2.3 Evaluering af SDEO – Syddansk EU-kontor</b> .....	<b>10</b>
Bilag 1: Opsamling fra evaluering af SDEO.....	10
Bilag 2: Evaluering af Syddansk EU-kontor afrapportering fra Pluss .....	13
<b>2.4 Fordeling af lærepladser på SOSU-uddannelserne 2024</b> .....	<b>38</b>
Bilag 1: Fordeling læreplads SOSU 2024.....	38
<b>2.7 Forslag til høringssvar til den regionale udviklingsstrategi 2024-2027</b> .....	<b>40</b>
Bilag 1: Høringssvar fra KKR Syddanmark til den regionale udviklingsstrategi udkast.....	40
<b>3.1 Siden sidst</b> .....	<b>44</b>
Bilag 1: Høringssvar Sundhedsaftale 2024 Syddanmark .....	44

## **2.2**

### **Klimaalliancen – samarbejdsaftale og organisering**



## **Samarbejdsaftale Klimaalliancen Syddanmark 2023-2027**

### **Baggrund og formål**

Den syddanske samarbejdsaftale tager afsæt i den nationale partnerskabsaftale om Klimaalliancen og beskriver rammer for og indhold i det konkrete klimasamarbejde mellem KKR Syddanmark og Region Syddanmark.

Det syddanske samarbejde skal understøtte Klimaalliancens formål om at koordinere indsatser og udvikle strategiske og tværgående initiativer og klimaudviklingsspor, der tager afsæt i kommunernes klimahandlingsplaner og regionernes klimaarbejde samt de udfordringer kommunerne og regionerne møder i klimaarbejdet.

Med samarbejdsaftalen bygges videre på et stærkt syddansk partnerskab, hvor klimaet står højt på den politiske dagsorden. Et partnerskab, der styrker de fælleskommunale og regionale klimakompetencer og sammen udvikler løsninger til gavn for klimaet.

Samarbejdsaftalen beskriver opgave- og rollefordelingen mellem parterne. Herunder en beskrivelse af organisering af samarbejdet.

### **Parter og varighed**

Samarbejdsaftalen indgås mellem KKR Syddanmark og Region Syddanmark og gælder i perioden fra den 01.10. 2023 til den 31.12. 2027.

### **Opgaver**

Det er ikke muligt at forudse alle de behov, der kan opstå i fasen fra plan til handling, og derfor skal den fælles klimainsats løbende kunne imødekomme nye udviklingsbehov. Indsatsen kredser som udgangspunkt over seks opgaveområder, som også er beskrevet i den nationale Klimaalliance:

- Bindeled mellem lokale og nationale aktører
- Sparringspartner for kommunerne i geografien i forbindelse med implementering, monitorering og revision af klimahandlingsplanerne
- Understøtte udvikling og gennemførelse af udviklingsprojekter på tværs af kommuner
- Fastlægge og løbende revidere det klimafaglige fokus for arbejdet i geografien med implementeringsstøtte samt udvikle potentielle klimaudviklingsspor.
- Bidrage til opsamling af læring på tværs af aktører i geografien, DGO'er og partnerskabet.
- Tovholder for samarbejde om at afsøge supplerende finansiering til klimaudviklingsspor i samarbejde med kommunerne i geografien

Den syddanske organisering fokuserer sit arbejde inden for fire hovedområder udvikling, implementering, monitorering og formidling. Fokus placeres

særligt på tiltag, der kan styrke det kommunale besluningsgrundlag og implementeringen lokalt og på tværs. Det er forventningen, at en stor del af arbejdsopgaven bliver at understøtte fælles projektideer på tværs med facilitering, partnerskabelse, projektudvikling m.m.

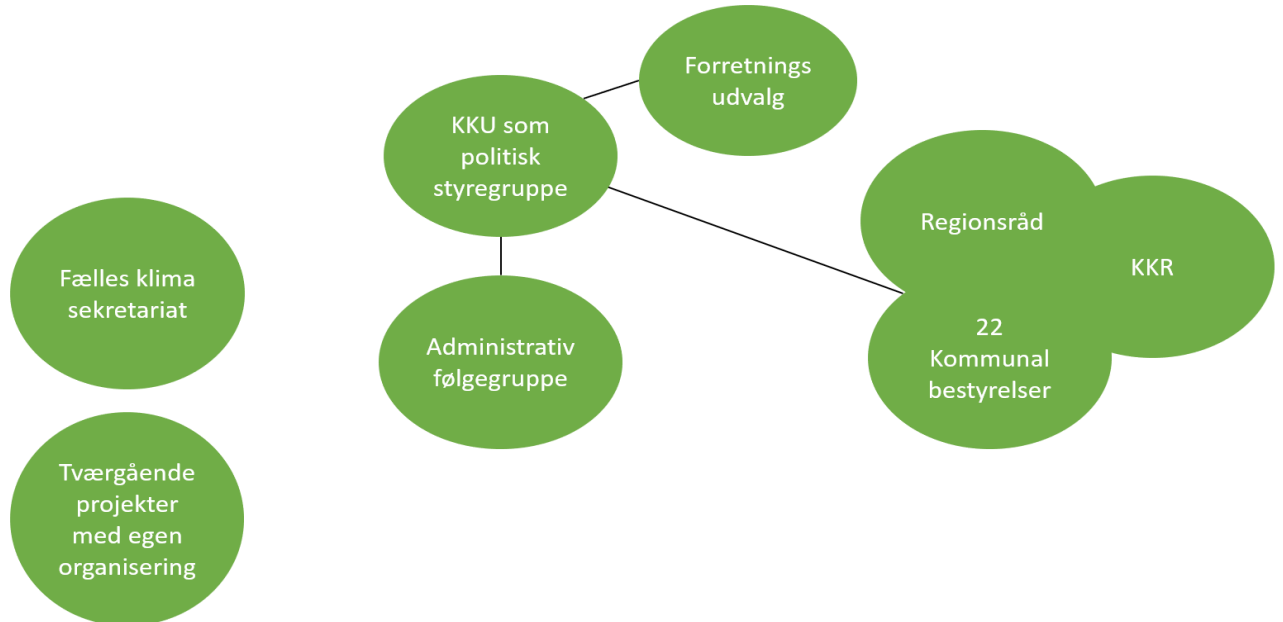
./ Bilag 1 giver eksempler på opgaver, som kan varetages af den fælles klimaorganisering.

### Organisering

Organisering baserer sig på en bred og inddragende tilgang, som i videst muligt omfang bygger videre på allerede eksisterende samarbejder. Parterne bidrager med dedikerede ressourcer og kompetencer så fælles faglighed og ressourcer sættes i spil. Organiseringen understøtter et ligeværdigt samarbejde mellem KKR Syddanmark og Region Syddanmark

Samarbejdet er organiseret med et fælles projektsekretariat samt en understøttende politisk og administrativ organisering.

### Klimaalliancen Syddanmark



## Bilag 1

Det fælles klimasekretariat arbejder for at understøtte arbejdet fra plan til handling. Bilaget giver en kort og ikke udtømmende oversigt over mulige tværgående og fælleskommunale indsats, som kan understøtte arbejdet med implementeringen. Stadig med fokus på lokalt ansvar og beslutningskraft.

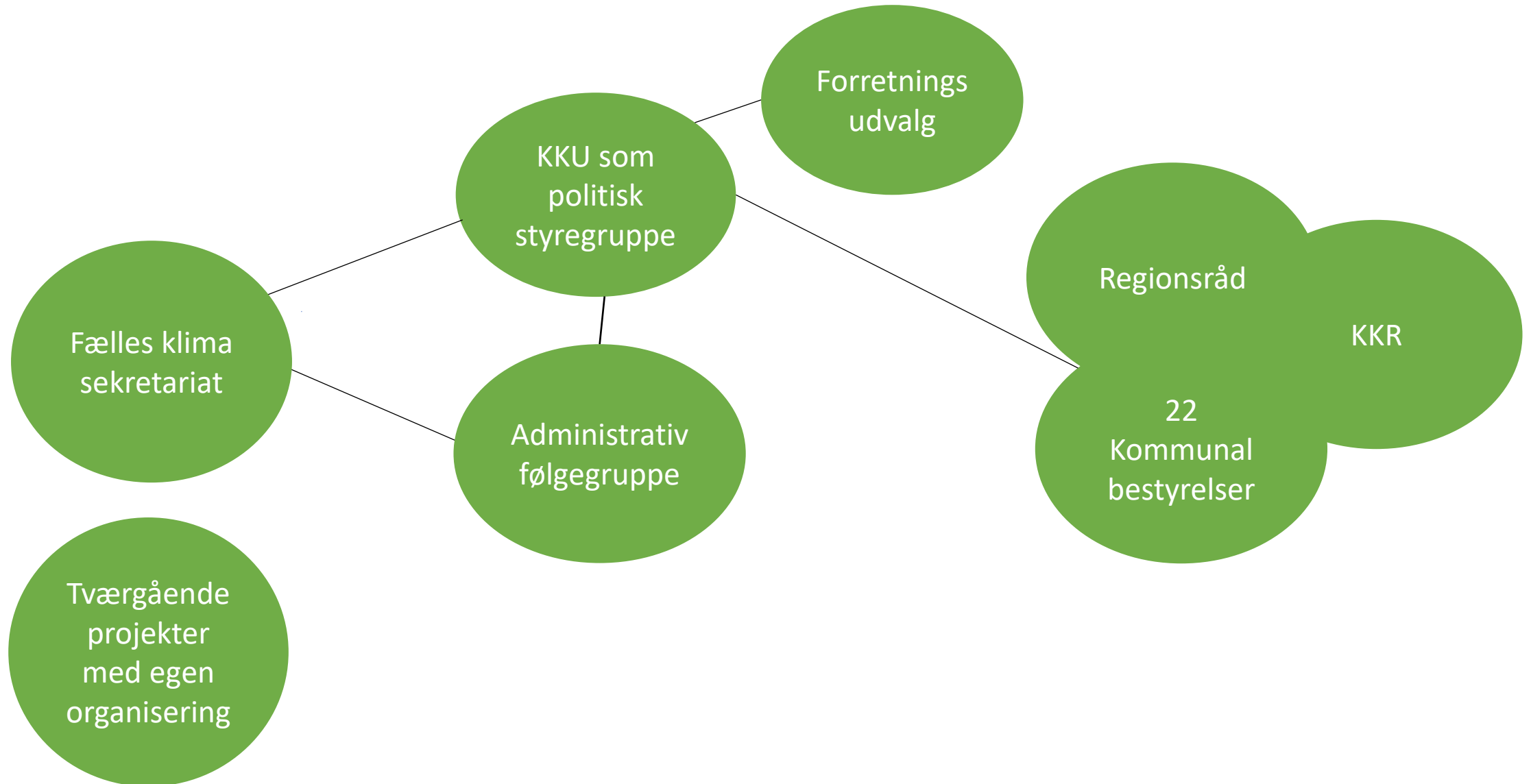
Det er ikke muligt at forudse alle de behov, der kan opstå i fasen fra plan til handling, og derfor skal den fælleskommunale klimaindsats kunne imødekomme nye udviklingsbehov løbende. Oversigten skal ses som en dynamisk liste, der løbende ændres og tilpasses efter behov.

- Implementering og udvikling
  - Understøtte projekter på tværs
  - Fælles projektideer
  - Facilitere processer
  - Samarbejdsfora på tværs - faglige workshop, netværk og peer-grupper
  - Metodeudvikling til projekter
  - Innovation og afsøge nye løsninger
  - Opdyrke og understøtte partnerskaber
  - Projektmodning/udvikling på særlige områder
  - Individuel sparring og rådgivning
  - Understøtte arbejdet med at søge projektmidler – herunder EU-midler
- Monitorering
  - Udvikle monitoreringsredskab, der muliggør, at lokale sammenhænge identificeres
  - Fælles analyser og fælles dataunderstøttelse
  - Revision af klimahandlingsplan – redskab hertil
- Formidling
  - Videns- og kapacitetsopbygning
  - Videndeling og erfaringsudveksling - læring på tværs

## **2.2**

### **Klimaalliancen – samarbejdsaftale og organisering**

# Klimaalliancen Syddanmark



Organiseringen følger princippet om i videst mulig omfang at anvende allerede nedsatte fora.

### Politisk forankring

- Byråd og Regionsråd

### Politisk styregruppe

- Kommunekontaktudvalget KKV – mødes to gange årligt. Giver mandat til at forretningsudvalget kan agere mellem KKV møderne.
- Forretningsudvalg bestående af KKR formandskab og regionsrådsformand og et regionsrådsmedlem med mandat fra den politiske forankring. Kan træffe beslutninger mellem møder i KKV for at sikre en agil beslutningsproces.
- Opgaver: Implementere fælles tværgående syddanske projekter med afsæt i kommunernes handleplaner. Indspil til Politisk udviklingsgruppe for Klimaalliancen. Fastlægge fælles strategisk retning for prioritering af projekter.

### Administrativ følgegruppe

- Direktører fra kommuner og region – 4 kommunale og 2 regionale – blanding af fagchefer og direktører. Mødes to gange årligt og efter behov.
- Opgaver: Indspil til den politiske styregruppe. Sparring med klimasekretariatet.

### Fælles klimasekretariat

- 1 fælleskommunalt årsværk + KKR-konsulent og 1 regionalt årsværk + faglig support ad hoc.
- Opgaver fremgår af særskilt oversigt – se næste side

### Tværgående projekter

- Organiseringen aftales i det enkelte projekt. Igangsættelse, opfølgning og afrapportering sker hos den politiske styregruppe og den administrative følgegruppe.



## Klimasekretariatets opgaver

Område	Opgaver
Sekretariat – adm opgaver og overordnet projektledelse	Monitorering Intern drift (møder eksterne og interne osv) Kommunikation Status/årsrapport Bindeled til det nationale (rammer for monitorering og revision) Koordinering med andre
Sparring med kommuner mhb på implementering	Netværk, peer grupper både i regionen og udenfor Geografiske gruppe, tematiske/faglige, 1:1 møder/dialog Virtuelle netværksmøder med nyt (virtuelle nyhedsbreve) Understøtte kommunernes arbejde med at nå i mål
Videndeling lokalt og nationalt	Erfaringsudveksling, deling af viden, god praksis Workshops, seminarer, nyhedsbrev oa skriftligt
Udviklingsspor	Facilitere partnerskaber, værktøj/metodeudvikling, tematiske, projektudvikling Sporene handler om: energi, transport, landbrug, tilpasning og scope3
Afsøge muligheder for ekstern finansiering (EU)	Overblik over EU-programmer, Interreg, relevante fonde, nationale puljer (klimatilpasning.dk) Samle kommunale fundraisere i netværk Afdække og samle interesserede kommuner (ansøgningsproces/projektudvikling)
Data	Afdække behov

## **2.3**

### **Evaluering af SDEO – Syddansk EU-kontor**

## Opsamling fra evaluering af SDEO

### Baggrund for evalueringen

Pluss har udarbejdet en evaluering for ejerkredsen omkring SDEO. Evalueringen ser dels på målopfyldelse for de tre målbare må i resultatkontrakten for 2022-2023 dels på de strategiske pejlemærker.

Evalueringen indeholder også en perspektiverende analyse for en vurdering af læring hos de andre danske EU-kontorer.

Evalueringen er gennemført via interviews med nøglepersoner samt en spørgeskemaundersøgelse hos ejerkreds og brugere i øvrigt, herunder virksomheder, uddannelsesinstitutioner mv.

### SDEOs målopfyldelse ift. resultatkontrakten for 2022-2023

Samlet set vurderer evaluator, at målopnåelsen for resultatkontraktperioden er meget tilfredsstillende.

Målsætning	Måltal	Status juli 2023	Målopfyldelse
1) Samlet hjemtag (mio. kr.)	70	181	259 %
2a) EU-ansøgninger med Syddanske aktører	120	81	68 %
2b) Ansøgninger med deltagelse fra ejerkreds	30	28	93 %
3) Signaturprojekt-ansøgninger	4	12	300 %

Evalueringen viser at hovedaktiviteter, som mest direkte er relateret til udarbejdelsen af ansøgninger, opleves som de vigtigste. Dette gælder f.eks. 'Idéudvikling og identifikation af fundingmuligheder' samt 'Rådgivning og vejledning om projektudvikling og ansøgningsudarbejdelse'.

Samarbejdet med SDEO er dermed særligt fokuseret på konkrete fundingmuligheder og ansøgninger. Det udtrykkes, at SDEO primært skal informere om mulighederne i EU, skabe kontakter, samt bidrage til sparring på og kvalitetssikring af ansøgninger.

Det er hermed de mest ansøgningsnære aktiviteter, som opleves som værdiskabende.

### Anbefalinger i evalueringen

Pluss identificerer en række områder, hvor der er forbedringspotentiale og anbefaler på den baggrund følgende:

Dato: 16. august 2023

Sags ID: SAG-2023-03660  
Dok. ID: 3361125

E-mail: BEL@kl.dk  
Direkte: 2383 2028

Middelfart Kommune  
Nytov 9  
5500 Middelfart

[www.kl.dk/kkr-syddanmark](http://www.kl.dk/kkr-syddanmark)  
Side 1 af 2

- At der i den kommende periode bliver en mere klar adskillelse af strategi og resultatkontrakt, men at der i en evt. overgangsfase til en ny styringsmodel forsat udarbejdes en resultatkontrakt, der primært fokuserer på få, konkrete, målbare indikatorer. Herunder anbefales, at SDEO årligt skal udarbejde en handlingsplan, som godkendes af bestyrelsen/ejerkredsen
- At der fastholdes et fokus på signaturprojekter, der understøtter der understøtter de eksisterende regionale og nationale prioriteringer og satsninger, herunder eksempelvis erhvervsfyrtårnene i Syddanmark og Fyn
- At det overvejes, hvordan ejernes og samarbejdspartneres kapacitet til at samarbejde med SDEO kan styrkes
- At fokus på national koordination af interessevaretagelse via Dacob (dialog mellem de danske EU-kontorer) øges
- At der arbejdes mere strategisk for at skabe styrket samarbejder med relevante uddannelsesinstitutioner
- At SDEO's bestyrelse forsat arbejder for et tættere samarbejde mellem som minimum de vstdanske EU-kontorer
- At ejerkredsen overvejer behovet for en tydeligere plan for samarbejde med erhvervshusene

Dato: 16. august 2023

Sags ID: SAG-2023-03660  
Dok. ID: 3361125

E-mail: BEL@kl.dk  
Direkte: 2383 2028

Middelfart Kommune  
Nytovr 9  
5500 Middelfart

[www.kl.dk/kkr-syddanmark](http://www.kl.dk/kkr-syddanmark)  
Side 2 af 2

## **2.3**

### **Evaluering af SDEO – Syddansk EU-kontor**



Evaluering

# DET SYDDANSKE EU-KONTOR (SDEO)

---

Udarbejdet for Region Syddanmark og KKR Syddanmark  
August 2023

# INDHOLD

<b>1</b>	<b>Indledning.....</b>	<b>3</b>
1.1	Om evalueringen.....	3
<b>2</b>	<b>Målopfyldelse .....</b>	<b>4</b>
2.1	Indfrielse af mål i resultatkontrakt.....	4
<b>3</b>	<b>Strategiske pejlemærker .....</b>	<b>7</b>
3.1	Samarbejde med ejerkredsen .....	10
3.2	Signaturprojekter .....	11
3.3	Strategiske indsatsområder og organisering.....	13
3.4	Synliggørelse og interessevaretagelse .....	14
3.5	Samarbejde med vidensinstitutioner .....	14
3.6	Øvrige samarbejder (EU-kontorer og klynger).....	17
3.7	Værdiskabelse for syddansk erhvervsliv .....	18

# 1 INDLEDNING

## 1.1 Om evalueringen

Opdraget for denne evaluering er at gennemføre en evaluering af EU-kontorets målopfyldelse ift. resultatkontrakten, der er indgået mellem EU-kontoret (SDEO), KKR og Region Syddanmark for 2022-2023. Evalueringen foretages ud fra den forventede målopfyldelse ved årets udgang, da der fortsat mangler et halvt år af kontraktperioden på evalueringstidspunktet. Evalueringen skal både omfatte de tre målbare mål (se afsnit 2.1) samt ift. de strategiske pejlemærker i kontrakten. Derudover skal evalueringen indeholde en perspektiverende analyse ift. de øvrige danske EU-kontorer med henblik på at vurdere, hvorvidt der er læring at hente hos disse.

Evalueringen er gennemført med dataindsamlingen i juni-juli 2023 og afrapportering i august 2023. Datagrundlaget består af tre centrale typer af kilder:

- Spørgeskema til EU-kontorets ejerkreds
- Spørgeskema til EU-kontorets brugere
- 15 interviews med 17 interviewpersoner

Spørgeskemaet til ejerkredsen er udsendt til kontaktpersoner fra ejerkommunerne og Region Syddanmark. I alt er spørgeskemaet udsendt til 26 personer, hvoraf 18 har gennemført spørgeskemaet, svarende til en svarprocent på 69 %. 88 % af kontaktpersonerne har minimum kontakt til SDEO 1 gang om året, mens 6 % har kontakt til SDEO sjældnere end 1 gang om året.

Spørgeskemaet til brugere er udsendt til virksomheder, institutioner m.fl., som SDEO har været i kontakt med siden 1/1/2022. Spørgeskemaet er samlet set udsendt til 286 personer, hvoraf 141 har gennemført spørgeskemaet, svarende til en svarprocent på 49 %.

De 17 interviewpersoner er udvalgt af Region Syddanmark og KKR Syddanmark på baggrund af oplæg fra Pluss Leadership. De 17 interviewpersoner er repræsentanter fra bestyrelsen for EU-kontoret samt øvrige brugere og samarbejdspartnere, herunder Region Syddanmark, 2 syddanske kommuner, Odense Universitetshospital, erhvervshusene, Danish Life Science Cluster, SDU, UCL, Norddanmarks EU-kontor, Central Denmark European Office, Greater Copenhagen EU-office. Herudover er kontorets direktør interviewet.

På de følgende sider præsenterer vi resultaterne af evalueringen. Evalueringens observationer og konklusioner ledsages undervejs af enkelte anbefalinger, der er fremhævet i punktform.



## 2 MÅLOPFYLDELSE

### 2.1 Indfrielse af mål i resultatkontrakt

Resultatkontrakten for perioden 2022-2023 indeholder tre kvantitative målsætninger:

- 1) At SDEO har bidraget til et samlet hjemtag på 70 mio. kr. til syddanske aktører
- 2) At SDEO har bidraget til indsendelse af i alt 120 EU-ansøgninger med syddanske aktører, herunder minimum 30 ansøgninger med deltagelse fra ejerkredsen
- 3) At SDEO har bidraget til indsendelse af minimum 4 signaturprojekt-ansøgninger

Den foreløbige fremdrift på disse måltal per juli 2023 fremgår af nedenstående figur. I fortolkningen af tabellens resultater er det vigtigt at være opmærksom på, at det kan tage flere år fra udarbejdelsen af en EU-ansøgning er påbegyndt, til den er indsendt og har modtaget et eventuelt tilsagn. Derfor skyldes en del af målopnåelsen i denne resultatkontraktperiode arbejde fra tidligere resultatkontrakt-perioder.

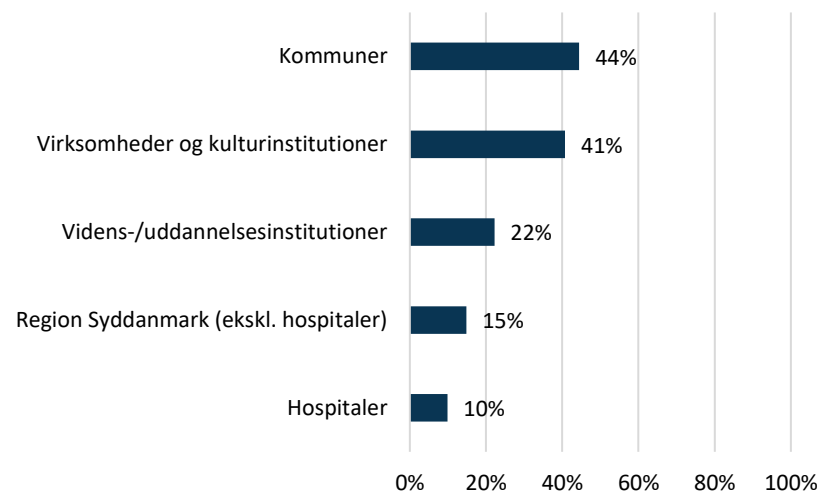
Figur 1: SDEOs målopfyldeelse ift. resultatkontrakten for 2022-2023

Målsætning	Måltal	Status juli 2023	Målopfyldeelse
1) Samlet hjemtag (mio. kr.)	70	181	259 %
2a) EU-ansøgninger med syddanske aktører	120	81	68 %
2b) Ansøgninger med deltagelse fra ejerkreds	30	28	93 %
3) Signaturprojekt-ansøgninger	4	12	300 %

Det fremgår af figur 1, at SDEO har nået (og overindfriet) målet om et samlet hjemtag på 70 mio. kr. Hjemtaget er opnået gennem 43 godkendte ansøgninger, hvoraf lidt under halvdelen er indsendt før denne resultatkontraktperiode ligesom hjemtag på baggrund af indsendte ansøgninger ultimo 2023 først vil indgå i næste resultatkontraktperiode.

Det fremgår også af figur 1, at SDEO foreløbigt har bidraget til 81 indsendte EU-ansøgninger, hvilket svarer til en målopnåelse på 68 %. Det er forskelligt hvilke syddanske aktørtyper, som deltager i de 81 ansøgninger, jf. nedenstående figur. F.eks. deltager syddanske kommuner i 44 % af ansøgningerne og hospitaler i 10 % af ansøgningerne.

Figur 2: Andel indsendte ansøgninger i 2022-23, som følgende aktører indgår i:



*n = 81. Andelen summerer ikke til 100 % da der kan deltage flere aktørtyper i samme projekter. Kilde: Overblik over antal indsendte, godkendte og afviste ansøgninger i 2022-2023.*

SDEO har yderligere 12 EU-ansøgninger i proces, som forventes at blive indsendt i 2023. Hertil kommer evt. vejledningsprocesser som startes op i efteråret, og som resulterer i indsendelse af en ansøgning inden

udgangen af 2023. Et helt konservativt estimat for den samlede målopnåelse på dette måltal ved udgangen af 2023 er derfor 78 % (93 / 120).

Af de 12 EU-ansøgninger i pipeline har syv deltagelse fra ejerkredsen, hvorfor vi vurderer, at det er sandsynligt, at antallet af indsendte ansøgninger med deltagelse fra ejerkredsen bliver minimum 35. Dermed vil måltallet på 30 ansøgninger nås (og overindfries).

Endeligt fremgår det af figur 1, at målet om 4 signaturprojekt-ansøgninger er nået (og overindfriet). Jf. resultatkontrakten skal signaturprojekter forstås som "markante syddanske fyrtårnsprojekter, der er baseret på brede, tværgående partnerskaber i regionen, hvor projekterne rammes kernen af de kommunale og/eller regionale prioriteringer og hvor kommunen og/eller Regionen er væsentlige partnere i projektet". Dette er af SDEO i praksis operationaliseret som EU-projekter, der opfylder følgende fire kriterier:

- har deltagelse af mindst en organisation fra ejerkredsen i en væsentlig rolle (fuld partner i projektkonsortiet)
- har deltagelse af mindst to syddanske partnere i projektet
- er markant ("stort") forstået på den måde, at det har et projektbudget på mere end 10 mio. DKK.
- er markant ("stor impact i Syddanmark") forstået på den måde, at de syddanske partnere får EU-tilskud i projektet på samlet mindst 0,5 mio. euro / 3,75 mio. DKK.

Vi vurderer, at SDEOs operationalisering er i overensstemmelse med beskrivelsen i resultatkontrakten, og dermed at den afrapporterede målopnåelse er retvisende. Af de indsendte 12 signaturprojekt-ansøgninger er fem foreløbigt blevet godkendt og fire afvist, hvilket giver en foreløbig succesrate på 56 % for signaturprojekt-ansøgninger.

Samlet set vurderer vi, at målopnåelsen for resultatkontraktperioden er meget tilfredsstillende. Vi anser det ikke for kritisk, at SDEO formentlig

ikke når måltallet for indsendte EU-ansøgninger med syddanske aktører. Dette skyldes flere forhold, som vi kort vil fremhæve.

For det første er målet om 120 indsendte ansøgninger i kontraktperioden (svarende til i gennemsnit 60 om året) forholdsvist højt, når man betragter antallet af indsendte ansøgninger siden 2019 (jf. figur 2). Kun i 2020, hvor der blev indsendt 86 ansøgninger, er det lykkedes at indsende minimum 60 ansøgninger.

Figur 3: Hjemtag, antal ansøgninger m.v. siden 2019

Parameter	2019	2020	2021	2022	2023**	2023***
Hjemtag (mio. kr.)*	57	37	118	59,6	121,3	166,6
Antal ansøgninger	59	86	55	50	31	43
Godkendte ansøgninger	18	28	22	24	19	27

Note: \*: I et projekt godkendt i 2023 har SDEO ift. hjemtaget registreret budgetandele for danske partnere, som ikke er baserede i Region Syddanmark, fordi alle aktiviteter og/eller investeringer i projektet sker i den syddanske geografi, og derfor kan siges at være en EU-bevilling til Syddanmark. \*\*: Tal for 2023 er opgjort per juli 2023 og er altså foreløbige. \*\*\*: Fremskrivning for samlet målopnåelse i 2023.

Kilde: SDEOs årsrapporter samt overblik over antal indsendte, godkendte og afviste ansøgninger i 2022-2023.

For det andet har SDEO nået (og overindfriet) målet om fire signaturprojekt-ansøgninger, og da disse ofte indebærer mere ressourcekrævende vejledningsprocesser, er det naturligt, at der har været færre ressourcer til at nå det bredere ansøgningsmåltal. Man kan selvfølgelig diskutere, i hvilket omfang SDEO har prioriteret ressourcerne rigtigt ved at overpræstere på signaturprojekterne. Baseret på de gennemførte interviews med ejere og samarbejdspartnere vurderer vi dog, at SDEOs prioritering af signaturprojekter matcher kontorets interessenters præferencer. Således efterspørger hovedparten af ejere og samarbejdspartnere en opsøgende, proaktiv og mere langsigtet tilgang til at udvikle ansøgninger på strategisk vigtige områder, hvilket er rationalet bag signaturprojekterne. Dette uddybes i kapitel 3.

For det tredje er hjemtag til syddanske aktører det vigtigste måltal, da hjemtag (og de aktiviteter, de hjemtagne midler kan anvendes til) er hovedformålet med at indsende ansøgninger. Og som det fremgår af figur 1, har ansøgningsaktiviteten været tilstrækkelig til at nå (og overindfri) dette måltal.

Som tidligere nævnt, er det vigtigt at være opmærksom på, at lidt under halvdelen af de godkendte ansøgninger i den aktuelle resultatkontraktperiode, er indsendt før periodens begyndelse. Dermed vil konsekvenserne af en lavere ansøgningsaktivitet potentielt først vise sig i 2024. Vi vurderer dog, at det er sandsynligt, at SDEO også i de kommende år vil kunne fastholde et hjemtag på minimum 35 mio. kr. om året (som forudsat i måltallet). Dette skyldes dels, at ansøgningsfrekvensen i perioden 2019-2022 (bortset fra 2020), har været nogenlunde konstant, dels at hjemtaget i alle årene har overgået 35 mio. kr. (jf. figur 2). Samtidig betyder det øgede fokus på signaturprojekter alt andet lige større projektansøgninger, hvorfor det fremadrettet vil være muligt at nå et tilfredsstillende hjemtag med færre ansøgninger. F.eks. står to signaturprojekt-ansøgninger godkendt i 2023 for et hjemtag på 96,6 mio. kr., hvilket i sig selv er tilstrækkeligt til at indfri måltallet for hele resultatkontraktperioden og udgør cirka 80 % af det samlede hjemtag fra projekter godkendt i 2023.

I figur 3 ovenfor har vi lavet en simpel fremskrivning af SDEOs målopnåelse i 2023. Estimatet for antal ansøgninger er baseret på den aktuelle pipeline, hvor SDEO har 12 igangværende vejledningsprocesser, som forventes afsluttet i 2023. Da der kan startes flere vejledningsprocesser op i efteråret, som afsluttes inden udgangen af 2023, er estimatet på 43 indsendte ansøgninger konservativt.

---

<sup>1</sup> I dette estimat har vi frasortet et projekt med et ansøgt tilskud på 119,8 mio. kr., da denne er markant større end de øvrige ansøgninger, og dermed påvirker udregningen

Estimatet for antal godkendte ansøgninger er baseret på, at SDEO aktuelt har 21 indsendte ansøgninger, som endnu ikke er godkendte eller afviste, samt den gennemsnitlige godkendelsesprocent for perioden 2019-2022 (38 %). Under disse forudsætninger vil SDEO statistisk set få yderligere 8 godkendte ansøgninger i 2023, og dermed ende på 27.

Det estimerede hjemtag er baseret på det gennemsnitligt ansøgte syddanske tilskud i ansøgninger indsendt i 2022 og 2023, som på evalueringstidspunktet endnu ikke er godkendte eller afviste (5,7 mio. kr.<sup>1</sup>), det forventede antal yderligere godkendte ansøgninger (8) og det aktuelle hjemtag på 121,3 mio. kr. Denne fremskrivning viser, at de 27 godkendte ansøgninger i 2023 samlet vil resultere i et hjemtag på 166,6 mio. kr. Samlet set vil SDEOs hjemtag for perioden 2022-2023 altså blive 226,2 mio. kr. I praksis har det dog stor betydning for hjemtaget, hvilke af de indsendte ansøgninger, som godkendes, og hvilke som afvises, da det ansøgte tilskud varierer meget.

uhensigtsmæssigt. Hvis dette projekt godkendes, vil estimatet i figur 2 overskrides markant.

### 3 STRATEGISKE PEJLEMÆRKER

Det fremgår af resultatkontrakten, at SDEO skal tilbyde hjælp til alle aspekter ved et EU-projekt; fra den første idéudvikling og projektliggørelse af disse idéer, over europæisk partnersøgning og budgetlægning; til input til og kvalitetssikring af EU-projektansøgninger. Samtidig fremgår det, at SDEO skal synliggøre syddanske styrker og EU-muligheder, samt være proaktiv og opsøgende overfor bl.a. videninstitutioner og klyngeorganisationer.

I et spørgeskema udsendt til SDEOs kontaktpersoner i kontorets ejerkreds, dvs. hver af ejerkommunerne og Region Syddanmark, har kontaktpersonerne for hver af ovenstående 'hovedaktiviteter' angivet deres oplevelse af aktivitetens relevans/prioritet samt aktivitetens værdiskabelse.<sup>2</sup>

Det fremgår af Figur 4 på side 10, at flest kontaktpersoner opfatter hovedaktiviteter, som mest direkte er relateret til udarbejdelsen af ansøgninger, som de vigtigste. Dette gælder f.eks. *'Idéudvikling og identifikation af fundingmuligheder'* samt *'Rådgivning og vejledning om projektudvikling og ansøgningsudarbejdelse'*. Modsat anser færre respondenter SDEOs mere forudsætningskabende hovedaktiviteter som en vigtig prioritet (dog angiver minimum 40 % også, at disse hovedaktiviteter har høj prioritet). Dette gælder f.eks. *'At opsøge viden om og være i dialog med ejerkredsen om kommunale og regionale strategier'* samt *'Løbende opbygning af samarbejde med syddanske videninstitutioner, erhvervs-huse og klynger'*.

---

<sup>2</sup> Spørgeskemaet er konkret udsendt til afdelingschefer i Region Syddanmark, og til en medarbejder i hver af de kommunale forvaltninger (f.eks. en fundraiser, udviklingskonsulent eller chefkonsulent). I to kommuner er spørgeskemaet udsendt til en chef.

Det er ikke overraskende, at flest respondenter anser de ansøgningsnære hovedaktiviteter som vigtige, da deres samarbejde med SDEO særligt er fokuseret på konkrete fundingmuligheder og ansøgninger. Synspunktet genfindes dog også blandt flere medlemmer af bestyrelsen, som fremhæver at SDEO primært skal informere om mulighederne i EU, skabe kontakter, samt bidrage til sparring på og kvalitetssikring af ansøgninger (og derigennem bidrage indirekte til kapacitetsopbygning hos brugerne). Der er dog også medlemmer i bestyrelsen som lægger stor vægt på de mere forudsætningskabende og strategiske hovedaktiviteter.

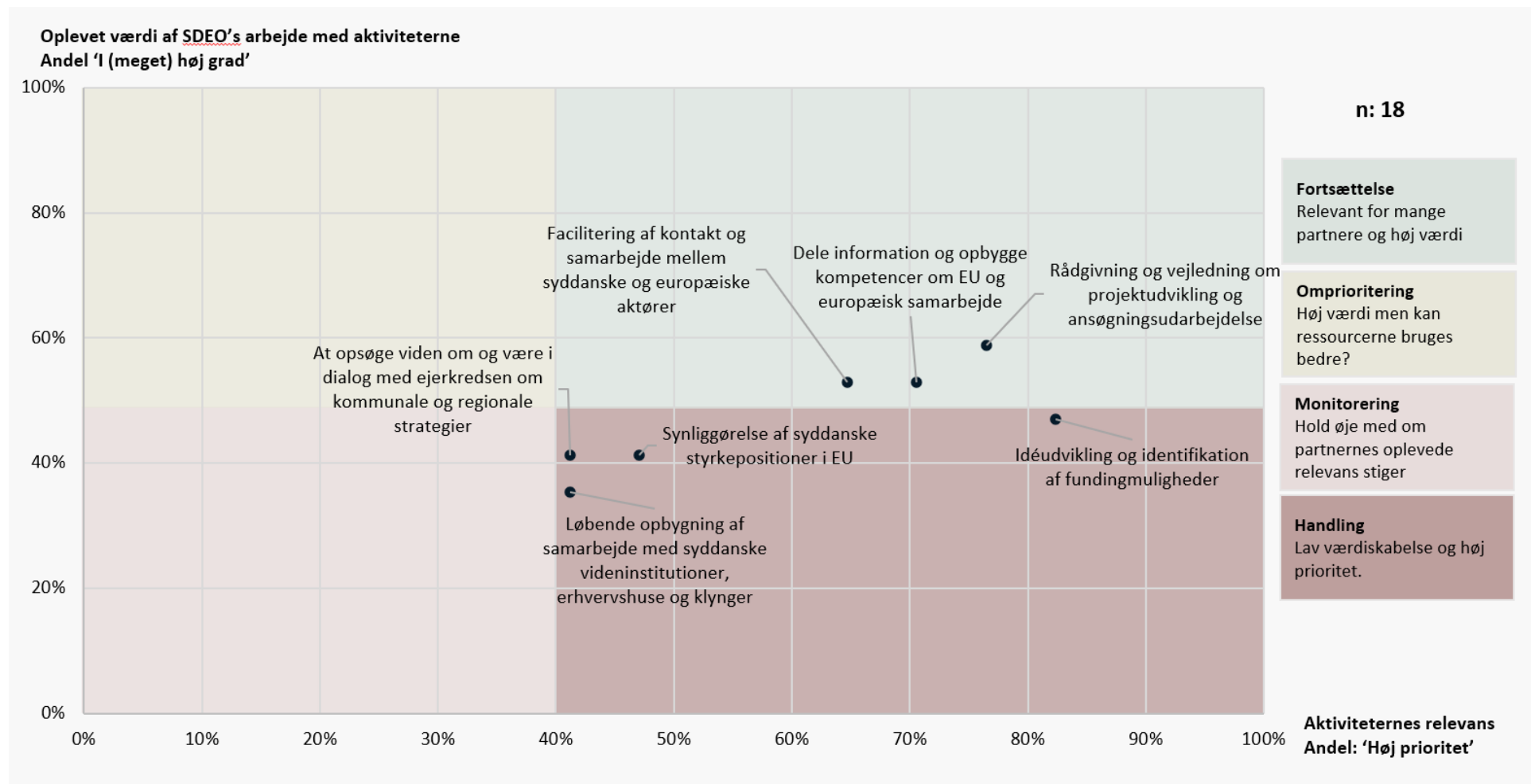
Foruden at spørge respondenterne til vigtigheden af SDEOs hovedaktiviteter har vi også spurgt dem til, i hvilket omfang de oplever, at SDEO formår at skabe værdi gennem de specifikke aktiviteter. Også her er det, jf. figur 4, de ansøgningsnære hovedaktiviteter, som flest kontaktpersoner i (meget) høj grad oplever som værdiskabende. Dog oplever under 50 % af kontaktpersonerne, at SDEO i (meget) høj grad skaber værdi gennem *'Idéudvikling og identifikation af fundingmuligheder, herunder oversættelse af mulighederne til de syddanske aktørers kontekst'*. At der på dette område er et udviklingspunkt, bekræftes også af de gennemførte interviews, hvilket uddybes i afsnit 3.1.

Den mindste andel af respondenterne oplever, at SDEO skaber værdi gennem de mere forudsætningskabende aktiviteter (cirka 40 %). Særligt ift. *'Synliggørelse af syddanske styrkepositioner i EU'* og *'Løbende opbygning af samarbejde med syddanske videninstitutioner, erhvervs-huse og klynger'* har en stor andel af respondenterne svaret 'ved ikke'

(hhv. 50 % og 28 %). Derfor er deres relativt lave 'placering' ikke nødvendigvis et udtryk for manglende værdiskabelse, men at disse aktiviteter ikke er så synlige for kontaktpersonerne. Dette er dog i mindre grad tilfældet ift. den forudsætningskabende aktivitet '*At opsøge viden om og være i dialog med ejerkredsen om kommunale og regionale strategier*', som 44 % oplever, at SDEO skaber høj værdi gennem. Også på dette område bekræfter de gennemførte interviews, at der er et udviklingspunkt, hvilket vi ligeledes kommer ind på i afsnit 3.1.

Generelt er det vigtigt at være opmærksom på, at ingen respondenter har svaret, at SDEO 'slet ikke' skaber værdi, mens få har svaret 'I lav grad'. Når andelen som har svaret i 'meget høj' eller 'høj' grad er lav, skyldes det altså primært, at respondenterne har svaret 'i nogen grad' og i to tilfælde 'ved ikke'. Færrest kontaktpersoner oplever, at SDEO i (meget) høj grad skaber værdi inden for Erhverv/turisme (44 %) og flest inden for klima/energi (61 %) og sundhed (61 %). Dette hænger sandsynligvis sammen med, at SDEOs ydelser på erhvervs- og turismeområdet i høj grad leveres direkte til virksomheder eller institutioner, mens kommuner og regionen spiller en større rolle på de øvrige områder.

Figur 4: Ejerkredsens oplevelse af 'hovedaktiviteternes' relevans og værdiskabelse



Note: Y-aksen viser andelen af respondenter som har svaret, at de "I høj grad" eller "I meget høj grad" oplever værdi af de enkelte aktiviteter. X-aksen viser andelen af respondenter, som har svaret at de enkelte aktiviteter har "høj prioritet".

### 3.1 Samarbejde med ejerkredsen

Det fremgår af resultatkontrakten, at SDEO skal arbejde strategisk og resultatorienteret ud fra de kommunale og regionale prioriteringer. Herunder at SDEO skal bidrage til udmøntningen af den regionale udviklingsstrategi og til udvikling af kommunale satsninger og styrkepositioner (bl.a. ved at understøtte Erhvervshus Sydjyllands og Erhvervshus Fyns prioriterede erhvervsområder og tværgående prioriteringer).

For at sikre overensstemmelse mellem SDEOs arbejde og de kommunale og regionale prioriteringer, er der bl.a. opstillet et måltal om, at SDEO skal bidrage til 30 ansøgninger med deltagelse fra ejerkredsen. Dette ud fra en antagelse om, at ejerne kender deres prioriteringer og strategier bedst, og at de primært vælger at indgå i projekter/ansøgninger, som matcher disse. Da SDEO har nået (og overindfriet) dette måltal, og da de gennemførte interviews generelt indikerer en tilfredshed med kvaliteten af SDEOs sparring, vurderer vi, at det løbende ansøgningsnære samarbejde mellem SDEO og ejerne lever op til forventningerne i resultatkontrakten.

På det mere strategiske niveau er samarbejdet mellem SDEO og ejerkredsen bygget op om resultatkontrakten og bestyrelsen, som består af repræsentanter for ejerne og erhvervshusene. Resultatkontrakten udarbejdes af Region Syddanmark og KKR Syddanmark i dialog med SDEO, og SDEO afrapporterer løbende på denne til bestyrelsen og i separate halvårslige afrapporteringer til Region Syddanmark.

I praksis oplever nogle ejere – og samarbejdspartnere – at det strategiske samarbejde er udfordret. Særligt savner nogle, at SDEO er mere proaktive og offensive ift. at understøtte et samarbejde om de syddanske institutioners udvikling af idéer og projekter, som er relevante at søge EU-midler til. Disse oplever, at den løbende dialog med SDEO bærer præg af gensidig orientering i stedet for mere strategiske drøftelser. Nogle ejere er også i tvivl om, hvorvidt SDEO har tilstrækkelig forståelse

for deres strategier og prioriteringer. Pointen udfoldes yderligere under afsnit 3.2.

Det strategiske samarbejde udfordres af den aktuelle styringsmodel, hvor strategi og resultatkontrakt samles i ét dokument, som hovedsageligt udarbejdes af Region Syddanmark og KKR Syddanmark i dialog med SDEO. Denne < en bestiller-leverandør-relation, hvilket kan medføre situationer, hvor SDEO venter på en 'bestilling' fra ejerne, mens ejerne samtidig venter på, at SDEO er proaktive og offensive. Samtidig har enkelte ejere en oplevelse af, at bestyrelsen stiller for mange krav til SDEO, og at SDEO som følge heraf bruger for mange ressourcer på afrapportering. Dermed bindes ressourcer, som ellers kunne være brugt på mere opsøgende arbejde.

Blandt de øvrige EU-kontorer er det alene Norddanmarks EU-kontor (NDEO) der ligesom SDEO arbejder ud fra en resultatkontrakt med målbare KPI'er. Hverken Greater Copenhagen European Office (GCPEU) eller Central Denmark European Office (CDEU) arbejder altså ud fra en decideret resultatkontrakt. Begge disse EU-kontorer arbejder i stedet ud fra en overordnet strategi, som de selv har været stærkt involveret i formuleringen af, og som de omsætter til konkrete årlige handleplaner/implementeringsplaner, der godkendes af bestyrelsen og ejere. CDEU udarbejder også uddybende aktivitetsplaner med Region Midtjylland, AU og de kommuner, som ønsker en særlig indsats.

Vi vurderer, at tilgangen i GCPEU og CDEU i højere grad end klassiske resultatkontrakter fordrer strategisk samarbejde, da den placerer det primære ansvar for strategiudviklingen hos EU-kontoret, og dermed også nødvendiggør en strategisk dialog med ejerkredsen. Samtidig skaber processen med årlige handleplaner i højere grad end KPI'er transparens om, hvordan EU-kontoret fortolker strategien og prioriterer ressourcerne, hvilket efter vores opfattelse giver bestyrelsen et mere nuanceret billede af, hvilken værdi man får for pengene.

- På den baggrund anbefaler vi, at der i den kommende periode bliver en mere klar adskillelse af strategi og resultatkontrakt, så resultatkontrakten ikke, som det aktuelt er tilfældet, indeholder såkaldt "strategiske pejlemærker". Vi anbefaler, at SDEOs ledelse får ansvaret for at facilitere strategiprocesen sammen med bestyrelsen, den øvrige ejerkreds og relevante samarbejdspartnere. Formålet med strategiprocesen er at fremtvinge en højere grad af strategisk dialog mellem SDEOs ledelse og ejerkreds, og dermed skabe en fælles forståelse af strategiske prioriteringer i SDEOs arbejde. Outputtet af processen vil være en strategi godkendt af ejerkredsen, som SDEO og bestyrelsen er fælles afsendere på, og som udgør et fælles afsæt for samarbejdet. Adskillelsen af strategi og resultatkontrakt åbner desuden en mulighed for at udarbejde en mere langsigtet strategi for SDEO, end den nuværende proces med fornyelse af resultatkontrakten hver andet år giver mulighed for.

Når strategien er godkendt af ejerkredsen, vil SDEO – ligesom det aktuelt er tilfældet – have til opgave at udarbejde forslag til årlige handlingsplaner, og i denne proces kan SDEO med fordel lade sig inspirere af GCPEU, som årligt kontakter samtlige ejere mhp. at indhente input om de hovedprioriteringer, ejerne særligt ønsker GCPEUs involvering i. Hvis enkelte ejere ønsker en yderligere konkretisering af handlinger, kan SDEO inspireret af CDEU overveje at udarbejde uddybende aktivitetsplaner, som man kan følge op på i bilaterale statusmøder med ejerne.

- Hvis ovenstående anbefaling følges, og der i den kommende periode afprøves en ny tilgang til samarbejdet, anbefaler vi, at Region Syddanmark og KKR Syddanmark også udarbejder en resultatkontrakt. Dette mhp. at skabe en blød overgang til en ny styringsmodel, hvor parterne kan falde tilbage på en resultatkontrakt, hvis den strategiske tilgang ikke fungerer i praksis. Vi anbefaler, at resultatkontrakten primært fokuserer på få, konkrete, målbare indikatorer og ellers henviser til strategien, samt

at SDEO årligt skal udarbejde en handlingsplan, som godkendes af bestyrelsen/ejerkredsen.

Foruden de skitserede anbefalinger ift. strategien og resultatkontrakten, er vigtigt at fremhæve, at SDEO er afhængige af samspil fra ejerne for at kunne bidrage proaktivt og offensivt til projektudviklingen – herunder i form af signaturprojekter (udddybes i afsnit 3.2). Dermed vurderer vi heller ikke, at det er vigtigt at placere en entydig initiativret ift. projektudvikling. Det er et fælles ansvar. Men vi vurderer, at det er SDEOs ansvar at facilitere dialogen med ejerkredsen, som er nødvendig for en fælles projektudvikling.

## 3.2 Signaturprojekter

Ejernes efterspørgsel efter mere langsigtet, proaktiv og offensiv facilitering af projektudvikling, som kan understøtte syddanske styrkepositioner og prioriteringer, er baggrunden for, at der i den aktuelle resultatkontrakt er indskrevet et eksplicit fokus på signaturprojekter (se definition i kapitel 2).

SDEO fremhæver, at de med afsæt i resultatkontraktens betoning af signaturprojekter sørger for at prioritere og afsætte mere tid til at samle flere ejere i større ansøgninger, og at de i højere grad fokuserer på de EU-instrumenter, som kan understøtte signaturprojekter. F.eks. har SDEO ifm. signaturprojekt-ansøgningen '*NorthSeaH2V – North Sea Hydrogen Valley*' været opsøgende og proaktiv ift. at få Erhvervshus Syddanmark med i konsortiet og sikre, at projektet kan understøtte det regionale erhvervsfyrtårn med fokus på grøn energi og sektorkobling.

Flere interviewede ejere mener, at tanken med signaturprojekterne er rigtig, men at der er brug for en mere tydelig operationalisering af, hvad signaturprojekter skal være. Herunder at SDEO på baggrund af systematisk dialog med ejerne kunne definere relevante temaer for signaturpro-



jekter (f.eks. via den tidligere omtalte strategiproces i afsnit 3.1). Desuden kender flere interviewede samarbejdspartnere ikke i særlig høj grad til muligheden for signaturprojekter. De ser dog flere muligheder for relevante signaturprojekter - f.eks. ift. det regionale erhvervsfyrtårn på Fyn med fokus på robotteknologi, eller på forsvarsområdet, som i stigende grad er i fokus i flere syddanske kommuner og erhvervshusene.

Også NDEO og CDEU opererer med signaturprojekter (selvom de ikke nødvendigvis anvender begrebet). I NDEO har man truffet en beslutning om maksimalt at have 1-2 signaturprojekter kørende ad gangen, så de ikke lægger for stort beslag på ressourcerne. I CDEU har man de seneste år indsendt tre signaturprojekt-ansøgninger. Selvom intentionen med signaturprojekter er ens på tværs af disse EU-kontorer, er de anvendte kriterier for, hvornår et projekt kan betegnes som et signaturprojekt det ikke helt. Det er derfor vanskeligt direkte at sammenligne niveauet af signaturprojekterne på tværs af EU-kontorer.

Hvis SDEO fremadrettet (i endnu højere grad) skal fokusere på signaturprojekter, er det vigtigt at overveje, at et øget fokus på signaturprojekter alt andet lige betyder færre ressourcer til øvrig ansøgningsaktivitet, ligesom hjemtaget af midler vil blive fordelt på færre ansøgninger og dermed give risiko for større udsving i hjemtaget. Enkelte bestyrelsesmedlemmer fremhæver i den forbindelse, at anvendelsen af signaturprojekter signalerer, at nogle projekter/kunder er vigtigere end andre, og indebærer en risiko for, at erhverv/turisme som område bliver nedprioriteret, da dette område aktuelt fortolkes som bottom-up vejledning til syddanske virksomheder, institutioner m.v. Vi vurderer ikke, at det er et problem, at nogle projekter er større og vigtigere end andre, så længe det er baseret på strategiske overvejelser af, hvordan SDEO kan skabe mest værdi for ejerne og Syddanmark generelt.

- Derfor anbefaler vi, at der i den kommende samarbejdsperiode fastholdes et fokus på signaturprojekter. Det er vigtigt, at signa-

turprojekter understøtter – og ikke konkurrerer med – eksisterende regionale og nationale prioriteringer og satsninger. Bl.a. anbefaler vi, at det bliver en bunden opgave, at SDEO skal understøtte de regionale erhvervsfyrtårne i Syddjylland og Fyn i den kommende periode, sådan som SDEO er begyndt med ift. Syddjylland. Endeligt er det vigtigt, at en kommende strategiproces indeholder en eksplicit drøftelse af, hvordan balancen mellem signaturprojekterne og øvrige ansøgninger bør være, og at dette afspejles i det opstillede måltal i resultatkontrakten.

En gennemgående pointe fra de gennemførte interviews er, at SDEO er afhængige af, at ejerne har kapacitet til at 'modtage' idéerne, hvilket kræver, at der også i ejerorganisationerne prioriteres ressourcer til projektudvikling. Dette er særligt vigtigt ift. signaturprojekterne, som i højere grad end de øvrige ansøgninger har karakter af fælles, langsigtet og strategisk udvikling.

- Derfor anbefaler vi, at det til den kommende strategiperiode overvejes, hvordan man kan styrke ejernes og samarbejdspartneres kapacitet til at samarbejde med SDEO. Dette kan f.eks. gøres ved, at SDEO investerer yderligere i kapacitetsopbygning hos ejere og vigtige samarbejdspartnere ifm. konkrete ansøgninger eller via afholdelsen af workshops dedikeret til kapacitetsopbygning hos udvalgte aktører. Det er også en mulighed at overveje, om man inspireret af GCPEU skal bruge en del af egenkapitalen til at afprøve en 'forprojektordning', hvor ejerne kan få økonomisk støtte til at forberede EU-ansøgninger og indgå i dialog med SDEO. I GCPEU kan forprojektstøtten dække udgifter til refundering af arbejdstimer, konsulenthonorar, udgifter til rejser og repræsentation. GCPEUs medlemmer kan udarbejde en ansøgning om støtte, som sendes per mail til den konsulent i GCPEU, der har ansvar for det område ansøgningen relaterer sig til. Herefter vurderer GCPEU ansøgningen og giver en tilbagemelding inden for 5 arbejdsdage. Vi anser forprojektstøtte

som én måde at styrke ejernes kapacitet til at indgå i projektudviklende dialog med SDEO. Derimod ser vi intet behov for, at forprojektstøtte anvendes til at give ejerne mulighed for at købe private konsulenter til at levere ydelser, som SDEO allerede yder.

### 3.3 Strategiske indsatsområder og organisering

Det fremgår af resultatkontrakten, at SDEO skal have særligt fokus på de strategiske prioriteringer inden for grøn omstilling, sundhedsområdet, samt for så vidt angår kommunerne på erhvervsområdet. På tværs af indsatsområder skal SDEO desuden understøtte digitalisering, automatisering og dataanvendelse.

SDEO har organiseret sig efter de indsatsområder, som fremgår af resultatkontrakten. Konkret er 9 af 12 konsulenter dedikeret til de 3 indsatsområder, der har særligt fokus i resultatkontrakten, herunder: grøn omstilling (3 konsulenter), sundhed (2 konsulenter) og erhverv/turisme (4 konsulenter). Erhvervsteamet er organiseret som et tværgående område, som arbejder bottom-up med virksomheder. På alle indsatsområder – herunder også uddannelse samt kultur og design – har SDEO etableret netværk, som skal binde de syddanske aktører på området sammen. Hovedparten af SDEOs medarbejdere arbejder fra Bruxelles, men på erhvervsområdet har SDEO tre medarbejdere i Danmark, så de kan være opsøgende og tæt på de syddanske virksomheder og andre relevante aktører. Disse sidder på satellitkontorer i erhvervshusene og regionen. SDEO oplever, at der er stor overensstemmelse mellem de strategiske områder og mulighederne for EU-finansiering.

De strategiske indsatsområder i de øvrige EU-kontorer minder meget om SDEO, jf. nedenstående tabel.

Figur 5: Strategiske indsatsområder i de enkelte EU-kontorer

EU-kontor	Indsatsområder
SDEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klima og grøn omstilling</li> <li>▪ Sundhed</li> <li>▪ Erhverv/turisme</li> <li>▪ Kvalificeret Arbejdskraft og Uddannelse</li> <li>▪ Kultur og design</li> </ul>
NDEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klima/energi/grøn omstilling</li> <li>▪ Sundhed</li> <li>▪ Erhverv</li> <li>▪ Fremtidens arbejdskraft</li> <li>▪ Kultur/turisme</li> <li>▪ Grønland</li> </ul>
CDEU	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grøn omstilling og bioøkonomi</li> <li>▪ Sundhed</li> <li>▪ Erhverv og vækst</li> <li>▪ Forskning og uddannelse</li> <li>▪ Kultur</li> </ul>
GCPEU	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klima</li> <li>▪ Sundhed</li> <li>▪ Erhverv</li> <li>▪ Digitalisering</li> </ul>

EU-kontorerne har også en sammenlignelig organisering, som er bygget op om indsatsområderne og indeholder medarbejdere i både Bruxelles og Danmark.

Dog er det værd at fremhæve, at hovedparten af medarbejderne i NDEO (modsat de øvrige EU-kontorer) arbejder fra Danmark, og at 40 % af NDEOs finansiering kommer fra projektmidler, som de søger for at sikre tilstrækkelig kritisk masse i kontorets medarbejderstab og arbejde. Sidstnævnte betyder, at NDEO er tunge på erhvervsområdet, da hovedparten af projektfinansieringen havner her.

GCPEU adskiller sig også fra de øvrige EU-kontorer på særligt tre områder. For det første er GCPEU inden for hvert indsatsområde funktionsopdelte i projektudvikling og interessevaretagelse. Det er i den forbindelse også tydeligt, at GCPEU er det EU-kontor som bruger flest ressourcer på interessevaretagelse. For det andet drives GCPEUs virksomhedsindsats gennem en rammekontrakt med eksterne rådgivere, som kontakter virksomheder og afrapporterer til EU-kontoret. Gennem ordningen CopenVirk kan virksomhederne i Region Hovedstaden og Region Sjælland få finansieret gratis rådgivning med et privat konsulentfirma om støttemuligheder, vurdering af projekttid, hjælpe til partnersøgning og hjælp til projektbeskrivelse til visse fonde. Denne virksomhedsindsats finansieres af kommunerne. For det tredje tilbyder GCPEU deres medlemmer økonomisk støtte til at forberede EU-ansøgninger, som tidligere nævnt.

Vi vurderer, at SDEOs organisering samlet set bærer tydeligt præg af et fokus på de strategiske indsatsområder i resultatkontrakten, ligesom der er indsendt ansøgninger på alle indsatsområderne. Vi vurderer også, at balancen mellem medarbejdere i Bruxelles og medarbejdere i Danmark (som er tæt på de syddanske aktører) er fornuftig.

### 3.4 Synliggørelse og interessevaretagelse

Det fremgår af resultatkontrakten, at SDEO skal synliggøre de syddanske styrker og varetage syddanske interesser. Foruden SDEOs bidrag til udarbejdelsen af konkrete ansøgninger, har SDEO i praksis tolket dette som, at SDEO skal indgå i de rigtige netværk i Bruxelles.

Da der er stort overlap mellem EU-kontorenes strategiske indsatsområder, jf. afsnit 3.3, vurderer vi, at EU-kontorerne (og ejerkredsen i de enkelte EU-kontorer) i høj grad har sammenfaldende interesser ift. designet af EU-programmer m.v. Samtidig vurderer vi, at de enkelte EU-kontorer (med undtagelse af GCPEU, som har dedikerede medarbejdere

til interessevaretagelse) hver for sig ikke har tilstrækkelig kritisk masse til at sikre høj gennemslagskraft i interessevaretagelsen.

- På den baggrund anbefaler vi, at der i en kommende samarbejdsperiode er øget fokus på national koordination af interessevaretagelse via Dacob, der er et samarbejde mellem de regionale EU-kontorer. I forlængelse heraf er det vigtigt, at det i et fremadrettet aftalegrundlag tydeliggøres, hvordan interessevaretagelse skal forstås, og hvordan SDEO forventes at bidrage hertil. Dette for at understøtte SDEOs prioritering af ressourcer til interessevaretagelse.

### 3.5 Samarbejde med vidensinstitutioner

Af resultatkontrakten fremgår det, at SDEO skal være opsøgende og proaktiv ift. at udvikle samarbejdet med syddanske forsknings- og vidensinstitutioner. Samtidig skal SDEO afsøge mulighederne for, at de bliver medlemmer af foreningen.

Syddansk Universitet (SDU) var medlem af SDEO indtil 2019, hvor de valgte en anden tilgang til deres EU-indsats. Der er allerede gjort flere forsøg på at få SDU med i foreningen igen, og SDU har i en kortere periode haft observationsplads i bestyrelsen. SDEOs seneste forsøg på at få SDU med i foreningen var lige før den forrige resultatkontrakt udløb, og hvor den nuværende resultatkontrakt var udarbejdet.

Det forhold, at SDU ikke er medlem af SDEO, beklages af flere af nøgleaktørerne i ejerkredsen. Inden for regionsgrænsen er der et glimrende samarbejde mellem SDU og flere af de større institutioner i regionen, og det opleves som en væsentlig mangel, at dette samarbejde ikke også omfatter et løbende samarbejde om hjemtag af midler fra Bruxelles via SDEO som den naturlige platform og facilitator for et organiseret samarbejde.

Der foregår dog en løbende dialog og samarbejde mellem SDU og SDEO; dels løbende møder mellem SDEO og SDU's forskellige fakulteter; dels med SDU-enheden RIO (*Research & Innovation Organisation*), som SDEO mødes med cirka hver anden måned og udveksler information, drøfter projektideer og netværk. RIO blev etableret i begyndelsen af 2017 med det formål at opbygge policy-viden og koble arbejdet med forskerstøtte tættere på forskerne. Rationalet var – og er – at det er vigtigt at bringe universitetets forskere med i flere af de europæiske, industridrevne netværk og partnerskaber i Bruxelles, hvor der drøftes og leveres meget input til kommende EU-programmer. På denne måde kan man arbejde mere proaktivt end reaktivt (dvs. reagere på finansieringsmuligheder *efter* formuleringen af programmer). Det er ikke et fokus for mange forskere at arbejde strategisk og politisk på denne måde, og derfor er det SDU's vurdering, at der skal bruges ressourcer på at klæde forskere på til at indgå i dette arbejde. Dette forberedende og kapacitetsopbyggende arbejde i forhold til forskerne kræver igen personer, der sidder helt tæt på de relevante forskere, hvilket SDEO ikke gør.

SDUs engagement i SDEO ophørte dels som følge af utilfredshed med det faglige samarbejde; dels pga. behovet for at prioritere midlerne anderledes på daværende tidspunkt. SDU har ikke siden kunnet finde ressourcer til igen at medfinansiere SDEOs aktiviteter. Perspektiverne for, at SDU genindtræder i SDEO vurderer SDU aktuelt ikke som så realistiske. En del af årsagen hertil er, at SDU oplever, at SDEO har fået et meget stærkt fokus på at betjene Regionen og kommunerne. SDU oplever at have mange snitflader til SDEO og egentlig komplementerer hinanden godt, men med forskelligt fokus. Derfor er SDU primært interesseret i et uformelt og uforpligtende samarbejde med en god arbejdsdeling ift. et fokus på henholdsvis forskning og erhverv. Vi har gennem vores interviews med både SDEO og SDU fået det indtryk, at man på det operationelle plan ude i de enkelte fakulteter har et godt samarbejde med SDEO uden det dog har et fælles strategisk ophæng.

Samarbejdet mellem SDEO og de øvrige videns-/uddannelsesinstitutioner i Region Syddanmark er struktureret om SDEOs Education-netværk. SDEO har lagt en del energi i netværket, som i dag har deltagelse af stort set alle videns- og uddannelsesinstitutioner i Syddanmark. Gennem netværket leverer SDEO aktuel information om støttemuligheder m.v. SDEO udviklede for et par år siden flere modeller for medlemskaber for uddannelsesinstitutionerne og har rakt ud til dem med henblik på at involvere dem som medlemmer. Planen var, at de som medlemmer ville kunne få mere konkrete ydelser fra SDEO målrettet deres behov. SDEOs egne sonderinger viste dog, at der ikke var villighed til at betale for ekstra ydelser i forhold til den støtte, som SDEO allerede leverer til dem som ikke-medlemmer som følge af SDEOs strategiske prioritering af uddannelsesområdet.

Det er hos videns- og uddannelsesinstitutionerne løbende en overvejelse, om man individuelt vil få tilstrækkeligt udbytte af et medlemskab af SDEO. Dette handler ikke mindst om institutionernes egen kapacitet til at sikre sig et udbytte af samarbejdet. En af uddannelsesinstitutionerne fortæller, at de oplever, at SDEO proaktivt formidler støttemuligheder, hvorefter det er op til institutionen selv at omsætte det til konkrete projektideer og projektskitser. Dette er i tråd med SDEOs egen fortolkning af kontorets rolle og opgave. Hvis SDEO skal skabe reel værdi for pågældende institution, skal udgangspunktet dog være i institutionens aktuelle dagsordener og fokusområder, som SDEO så afsøger finansieringskilder, der matcher – frem for omvendt. Dette kræver dog, at SDEO har et bedre og mere indgående kendskab til de centrale uddannelsesinstitutioner, hvilket igen vil kræve en tættere dialog. Ikke blot mellem SDEO og uddannelsesinstitutionernes funding-kontorer, men mellem SDEO og flere centrale beslutningstagere i uddannelsesinstitutionerne. Så vidt muligt ville det for nogle af institutionerne være nyttigt, hvis SDEO også kunne have mere dialog med individuelle forskere om støttemuligheder.

Sammenlignet med de øvrige danske EU-kontorer, er fraværet af universitet og øvrige uddannelsesinstitutioner i ejer-/medlemskredsen bemærkelsesværdig. I Nordjylland er både Aalborg Universitet (AAU) og professionshøjskolen University College Nordjylland (UCN) medlemmer af NDEO. AAU har også selv en repræsentation i Bruxelles, som dog er meget fokuseret på interessevaretagelse. NDEO hjælper AAU med funding – både ift. at finde støttemuligheder og hjælpe til at udarbejde ansøgninger. Ifølge NDEO gør det en konkret forskel, at AAU er medlemmer af NDEO, da NDEOs kendskab til AAU's organisation dermed er væsentligt større. NDEO har også et meget tæt samarbejde med UCN – f.eks. ift. fremtidens arbejdskraft. NDEO har bl.a. en medarbejder i Aalborg, som stort set har al sin daglige gang i UCN, hvilket selvsagt bidrager med et indgående kendskab til UCN's aktuelle behov.

I Midtjylland har CDEU et tæt samarbejde med både Aarhus Universitet (AU) og VIA University College, som man har udarbejdet individuelle aktivitetsplaner med. Afsættet for samarbejdet er, hvordan AU og VIA oplever størst værdi ved at samarbejde med CDEU. CDEU modtager årlige medlemsbidrag fra disse to institutioner, som CDEU bruger til at dedikere nogle årsværk til samarbejdet med dem. AU arbejder selv professionelt med at søge midler fra EU-finansieringskilder, så her består CDEUs værdiskabelse bl.a. især af partnersøgninger m.v. Hos VIA er opgaven lidt en anden, da fokus er mere på at hjælpe VIA med at navigere i fundingmuligheder med afsæt i behov og ønsker, så man herigennem også bidrager med kapacitetsopbygning af VIA. Dette er samme rolle, som SDEO formentlig ville skulle indtage over for University College Lillebælt, hvis SDEO over for UCL skulle styrke sin relevans.

På Sjælland spiller universiteterne en helt central rolle i GCPEUs arbejde ligesom universiteterne spiller en stor rolle i ejerkredsen. Flere af universiteterne (særligt KU og DTU) er selv massivt til stede i EU, hvor de agerer meget på egen hånd i forhold til fundraising. Universiteterne er derfor første først og fremmest interesserede i intelligence ift. indsigt i fokus og udviklingen af nye programmer og prioriteringer i fordelingen

af midler. Dette er en service, som GCPEU har leveret til universiteterne gennem mange år. Derudover bruger universiteterne særligt GCPEU til kapacitetsopbygning ift. det EU-rettede arbejde. Samtidig agerer GCPEU ofte bindeled mellem kommuner og universiteter, hvor GCPEU ved at kombinere indsigt i fokus og behov hos både kommuner og universiteter med aktuelle dagsordener og fundingmuligheder i Bruxelles.

- Med afsæt i input fra henholdsvis de syddanske videns-/uddannelsesinstitutioner og i sammenligningen med de øvrige danske EU-kontorers samarbejde med regionale uddannelsesinstitutioner anbefaler vi, at SDEOs tilgang til samarbejde med de syddanske uddannelsesinstitutioner genbesøges. I det omfang, at SDEOs ejerkreds fortsat ønsker, at der gøres en indsats for at tiltrække SDU og de syddanske UC'er som medlemmer anbefaler vi for det første, at man overvejer at løfte denne dialog op på et højere strategisk niveau, så ledelsen i Region Syddanmark og andre repræsentanter fra bestyrelsen går i dialog med ledelsen hos disse organisationer om de strategiske perspektiver for et tættere samarbejde. Såfremt man genoptager et formaliseret samarbejde med SDU, bør SDEO på grund af de økonomiske pres på SDU afsøge mulighederne for en alternativ model, der ikke er baseret på et betalende medlemskab, men en HR-baseret model baseret på ressource-delning/-udveksling, hvorigenem der kan skabes bedre synergier. Der kan også hentes inspiration i de andre regioner og universiteter, som man evt. kan konsultere nærmere direkte forinden. Uden en sådan fælles forståelse på øverst strategiske niveau vurderer vi, at det vil være yderst vanskeligt for SDEO at etablere et tættere samarbejde eller sågar lykkedes med at kunne tiltrække SDU og andre uddannelsesinstitutioner som medlemmer i en ny samarbejdsmodel.
- For det andet anbefaler vi, at et potentielt fremadrettet samarbejde mellem SDEO og disse institutioner tager afsæt i mere

langsigtet strategisk fokus på udvalgte områder, der matcher uddannelsesinstitutionernes interesser og behov (efterspørgsel), så dette bliver udgangspunktet for samarbejdet – frem for dialog om mere sporadisk opståede fundingmuligheder.

### 3.6 Øvrige samarbejder (EU-kontorer og klynger)

Det fremgår af resultatkontrakten, at SDEO skal gå foran ift. at udvikle samarbejdet og undersøge og afprøve samarbejdsmuligheder med henholdsvis de andre EU-kontorer og med klyngerne – særligt klynger med stor syddansk relevans.

Samarbejde med de andre EU-kontorer er struktureret under Dacob-samarbejdet (Danish Local, Regional and Research Co-Op Brussels). Det er et samarbejde under konstant udvikling, og det er blevet en mere integreret del af SDEO's samarbejde på tværs af EU-institutioner. Samarbejdet bidrager ikke nødvendigvis direkte til SDEO's indfrielse af målene i resultatkontrakten, men understøtter det forudsætningskabende arbejde, så EU-kontorerne sammen kan stå stærkere overfor nationale myndigheder og EU's institutioner.

SDEO opleves af de andre danske EU-kontorer som en god samarbejdspartner, der formår at byde ind med ressourcer på både ledelses- og medarbejderniveau, så EU-kontorerne i Bruxelles til sammen står stærkere end hver for sig. Samarbejde er præget af en fælles tillid med åbenhed for at skabe værdi for hinanden på tværs af regionsgrænser. SDEO har dog naturligt større samarbejdsflade med eksempelvis CDEU end med GCPEU, hvilket synes naturligt ift. regionale fællesinteresser.

Vi noterer os dog samtidig en vis skepsis ift., at koordinationen mellem EU-kontorerne ikke er endnu større end det er tilfældet i dag. Denne skepsis findes også blandt flere af medlemmerne af SDEO's egen besty-

relse. Det handler om, at regionerne på tværs har nogle stærke fællesinteresser i at samarbejde på områder som for eksempel sundhed og klima.

Vi noterer, at der også er et ønske ude i nogle af de syddanske kommuner, at SDEO styrker samarbejdet med de øvrige EU-kontorer. Til inspiration har erhvervshusene på baggrund af regionale styrkepositioner skabt en smule specialisering, hvor eksempelvis Fyn er stærkest inden for robotteknologi og kan bruge deres viden og netværk til at hjælpe danske robotvirksomheder andre steder i landet. På samme måde kunne man i højere grad koordinere en arbejdsdeling, så man opbygger spidskompetencer inden for de enkelte EU-kontorer, der kan være til gavn for alle virksomheder på tværs af de (vest)danske regioner. Konkret fremhæver en af kommunerne en oplevelse af, at CDEU har en stærkere faglighed inden for turisme, hvor man f.eks. har bidraget til en del EU-funding i Ringkøbing-Skjern. Omvendt er SDEO f.eks. stærk inden for Grøn Omstilling, så EU-kontorerne kunne arbejde mod at komplementere hinanden mere og tydeligere.

- Det er på den baggrund vores anbefaling, at SDEO's bestyrelse fortsat arbejder for et tættere samarbejde mellem som minimum de vstdanske EU-kontorer. Igen mener vi, at denne af-søgning har så strategisk og politisk karakter, at denne opgave ikke bør pålægges SDEO's ledelse, men bør ske på politisk niveau, såfremt SDEO's bestyrelse ønsker at forfølge denne mulighed.

SDEO har i fællesskab med de øvrige EU-kontorer budt sig til i forholdt til at varetage de nationale klyngeorganisationers interesser i Bruxelles. Da klyngeorganisationernes konsolidering over de seneste år har haft fokus på at etablere nationale klynger, er det naturligt, at samarbejdet med klyngeorganisationerne koordineres via Dacob. SDEO har spillet en aktiv rolle i Dacob, hvilket SDEO modtager anerkendelse for i inter-

viewene. SDEO har dog også en selvstændig dialog med de klyngeorganisationer, der historisk har haft størst betydning i Syddanmark, herunder Energy Cluster Denmark, Odense Robotics, Danish Life Science Cluster (tidligere Welfare Tech) og CLEAN.

EU-kontorerne giver dog samstemmende udtryk for, at samarbejdet med klyngeorganisationerne endnu ikke er kommet helt op i omdrejningspunktet, og at der fortsat er et stort uindfriet potentiale. EU-kontorerne giver således udtryk for, at tidligere velfungerende samarbejder med regionale klynger er blevet udfordret af den nationale konsolidering, og man oplever i flere af EU-kontorerne, at klyngeorganisationerne har været usikre og sene ift. at bestemme sig, hvad man ville og kunne ift. internationalisering. Nogle af de klyngerepræsentanter, vi har talt med, medgiver også, at konsolideringsperioden har medført en travlhed, der har gjort det vanskeligt at prioritere det internationale og europæiske område og samarbejde. Generelt oplever EU-kontorerne hos klyngeorganisationerne en begrænset kapacitet til at arbejde med EU-området, hvilket de håber fremadrettet vil være muligt at opprioritere. SDEO har dog ikke opgivet samarbejdet og arbejder fortsat for at opdrive nye samarbejder, eksempelvis i nærmeste fremtid med den maritime klynge.

### 3.7 Værdiskabelse for erhvervsliv og øvrige brugere

SDEO skaber overordnet værdi for de syddanske virksomheder på to måder. Dels gennem den direkte vejledning og sparring med virksomhederne om EU-støttemuligheder og projektideer; dels indirekte via samarbejde med regionens to erhvervshuse, Erhvervshus Syddjylland og Erhvervshus Fyn. I praksis er disse to tilgange dog meget tæt kobledede og reelt sammenvævede, hvorfor vi behandler det samlet i dette afsnit.

Vi konstaterer, at SDEO har et velfungerende samarbejde med begge syddanske erhvervshuse, der blandt andet gennem en indstationeret

medarbejder (i Erhvervshus Syddjylland) med ansvar for European Enterprise Network er med til at sikre et tæt samarbejde mellem SDEO og erhvervshusenes forretningsudviklere. Det er med til at skabe et gensidigt kendskab og forståelse af snitflader. På et uformelt niveau forekommer det, at der er fundet en arbejdsdeling mellem SDEO og erhvervshusene, hvor SDEO har fokus på europæiske fundingmuligheder og erhvervshusene på nationale tilbud og muligheder. Fra et virksomhedsperspektiv er dette dog en kunstig – eller snarere overflødig – skelnen. Derfor er der behov for en meget tæt koordination mellem SDEO's medarbejdere og erhvervshusenes forretningsudviklere i det virksomhedsrettede arbejde. I denne sammenhæng efterspørger nogle af de interviewede repræsentanter for erhvervshusene en fortsat modning af en samarbejdsmodel, hvormed erhvervshusenes forretningsudviklere f.eks. gennem flere samsesøg hos virksomheder opbygger viden og kompetencer ift. at navigere i EU-fundingmuligheder.

De to erhvervshuse giver udtryk for, at de godt kan mærke, at SDEO har et bredere fokus end de temaer, som erhvervshusene beskæftiger sig med (fx sundhed og klima). I denne sammenhæng udtrykkes der et ønske om en tydeligere kommunikation fra SDEO om, hvordan og hvad SDEO prioriterer. Ikke så meget fordi erhvervshusene ønsker at problematisere, hvordan SDEO prioriterer sine ressourcer ift. forskellige emneområder, men fordi man kunne savne en tydeligere forventningsafstemning om, omtrent hvor mange ressourcer SDEO har at bruge på erhvervshusenes fokusområder. Generelt giver erhvervshusene udtryk for, at der er behov for en højere grad af strategisk 'alignment' for rigtigt at kunne løfte samarbejdet videre til næste niveau. En del af denne tilpasning af fokus/strategi handler for erhvervshusene blandt andet om, at SDEO i højere grad end det er tilfældet i dag tager udgangspunkt i, at de to syddanske erhvervshuses strategier har forskelligt fokus på specifikke erhvervsområder, og tilpasser dialogen og samarbejdet hertil. De ser et stort uindfriet potentiale for at involvere erhvervshusene mere i f.eks. tilpasning af signaturprojekter til regionens fyrtårnsprojekter.

SDEO oplever at have lidt vanskeligere forudsætninger for at mobilisere erhvervslivet i arbejdet med hjemtag fra EU sammenlignet med nogle af de andre EU-kontorer, der repræsenterer områder med højere koncentration af innovationsparate virksomheder. SDEO har ikke samme kapacitet som erhvervshusene til den opsøgende kontakt med virksomheder. Dette kunne efter vores vurdering tale for, at SDEO fremadrettet skulle sætte større fokus på at uddanne og understøtte erhvervshusenes forretningsudviklere i endnu højere grad, så de blev i stand til også at kunne navigere og trække på europæiske finansieringsmuligheder og dermed repræsentere SDEO i den opsøgende dialog.

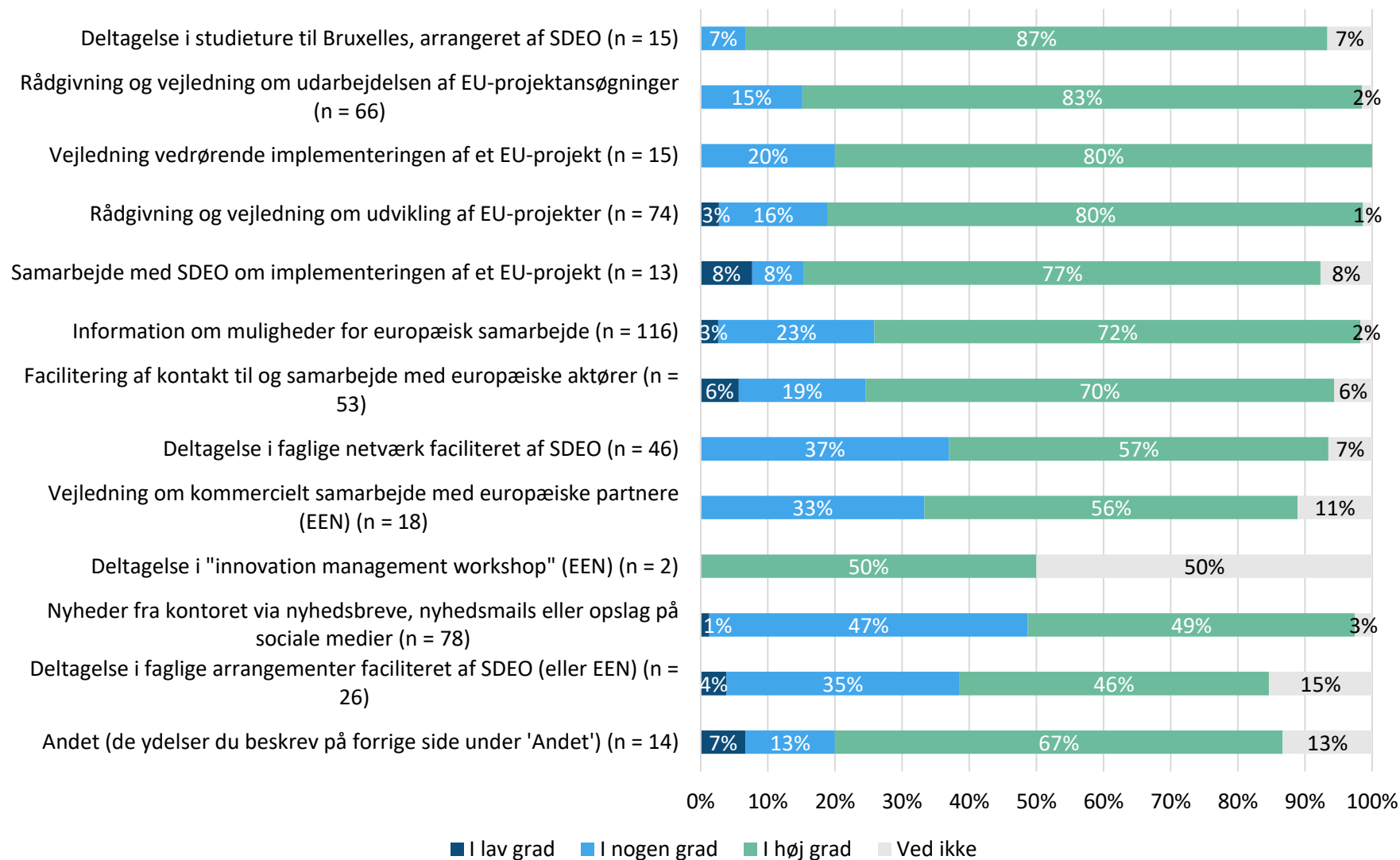
- Det er på den baggrund vores anbefaling, at SDEO's ejerkreds overvejer behovet for en tydeligere plan for samarbejde med erhvervshusene, eventuelt formaliseret i en 'memorandum of understanding'. En sådan plan kunne eventuelt ekspliciterer, i hvilket omfang og hvordan SDEO skal arbejde med at kapacitetsopbygge erhvervshusenes forretningsudviklere; hvordan man kan samarbejde om det opsøgende arbejde ift. virksomhederne; samt en afsøgning af fælles strategiske fokusområder.

Vi har i forbindelse med denne evaluering ikke haft ressourcer til at gennemføre interviews med repræsentanter for erhvervslivet i Syddanmark ud over dem, der direkte eller indirekte er repræsenteret i bestyrelsen. Som proxy for input fra virksomhederne og andre brugere af EU-kontoret i Syddanmark har vi derfor ifm. evalueringen gennemført en undersøgelse blandt SDEO's brugere. Vi har udsendt et spørgeskema til 286 af SDEO's brugere på baggrund af en kontaktliste, vi har modtaget fra SDEO. I alt har vi modtaget svar fra 141 respondenter svarende til en responsrate på 49 %, hvilket er meget tilfredsstillende.

Spørgeskemaet bestod af ganske få spørgsmål, hvoraf det væsentligste var, i hvilket omfang brugerne oplever, at deres interaktion med SDEO har skabt værdi for dem. Resultaterne af dette spørgsmål er præsenteret i figuren på næste side, idet, svarene er opdelt på alle SDEO's hovedaktiviteter, som respondenterne har haft mulighed for at forholde sig til deres oplevede værdiskabelse af. I det omfang, at aktiviteten ikke har vedrørt respondentens interaktion med SDEO, har denne haft mulighed for at svare 'ikke relevant'. Hvor der er tale om aktiviteter under/i samarbejde med Europe Entreprise Netværk, er der i parentes anført 'EEN'.



Figur 6: Brugernes vurderinger af SDEO's ydelser: I hvilket omfang oplever du, at Det Syddanske EU-kontor (SDEO) har formået at skabe værdi for jer gennem følgende ydelser?

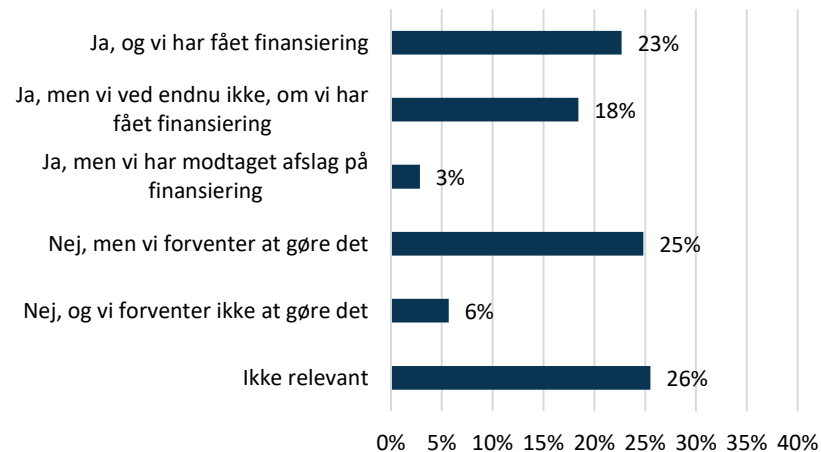


Note: Respondenterne er indledningsvist blevet spurgt til, hvilke aktiviteter de har deltaget i. Respondenterne er kun blevet spurgt deres oplevede værdiskabelse af de aktiviteter, som de har deltaget i. Derfor varierer antallet af respondenter for hvert underspørgsmål.

Figuren viser, at der blandt SDEOs brugere er tilfredshed med de aktiviteter, som SDEO udfører. For flertallet af aktiviteterne gælder det faktisk, at der er en høj tilfredshed (markeret med de grønne søjler). Selv i forhold til de ydelser, som der er mindst tilfredshed med, er det færre end hver tiende respondent, der giver udtryk for, at de 'i lav grad' oplever værdi af pågældende ydelser.

I tillæg til spørgsmålet om tilfredshed har vi også spurgt EU-kontorets brugere til, hvad deres interaktion med EU-kontoret har betydet for deres videre arbejde med ansøgninger. Svarene fremgår af nedenstående figur. Også her tegner der sig et ganske positivt billede, der f.eks. viser sig ved, at det blot er 6 % ad respondenterne, der ikke har opnået finansiering eller forventer at få det. Det skal dog bemærkes, at dette spørgsmål ikke var relevant for en fjerdedel af respondenterne.

Figur 7: Brugernes videre arbejde med EU-ansøgninger: Har I som følge af samarbejde med Det Syddanske EU-kontor søgt EU-finansiering til innovative projekter?



Endelig har vi spurgt brugerne til, hvor sandsynligt det er, at de vil anbefale andre virksomheder/institutioner at samarbejde med SDEO, hvor 10 er 'meget sandsynligt' og 0 er 'meget usandsynligt'. Ud fra svarene

kan vi udregne den såkaldte 'net promoter score' (NPS). Scoren udregnes ved at tage andelen, der har angivet de to mest positive svar (9-10, 'promoters'), og fratække andelen, der har angivet de seks mest negative svar (1-6, 'detractors'). Scoren for SDEO er 62 (70 % - 8 %). Dette betragter vi som en god NPS og matcher ret præcist gennemsnittet for konsulentbranchen.

## 4 ANBEFALINGER

Vores anbefalinger i forbindelse med evalueringen er løbende blevet præsenteret på relevante steder i teksten, hvor de kommer i forlængelse af de observationer og konklusioner, som anbefalingerne hviler på. I dette afsnit gentager vi for overblikkets skyld i mere løsrevet form rapportens ni centrale anbefalinger.

Pluss Leadership anbefaler

1. at der i den kommende periode bliver en **mere klar adskillelse af strategi og resultatkontrakt**, så resultatkontrakten ikke, som det aktuelt er tilfældet, indeholder såkaldt "strategiske pejlemærker". Vi anbefaler, at SDEOs ledelse får ansvaret for at facilitere strategiprocesen sammen med bestyrelsen, den øvrige ejerkreds og relevante samarbejdspartnere. Formålet med strategiprocesen er at fremtvinge en højere grad af strategisk dialog mellem SDEOs ledelse og ejerkreds, og dermed skabe en fælles forståelse af strategiske prioriteringer i SDEOs arbejde. Outputtet af processen vil være en strategi godkendt af ejerkredsen, som SDEO og bestyrelsen er fælles afsendere på, og som udgør et fælles afsæt for samarbejdet. Adskillelsen af strategi og resultatkontrakt åbner desuden en mulighed for at udarbejde en mere langsigtet strategi for SDEO, end den nuværende proces med fornyelse af resultatkontrakten hver andet år giver mulighed for.
2. at Region Syddanmark og KKR Syddanmark **også udarbejder en resultatkontrakt** som en blød overgang til en ny styringsmodel, hvor parterne kan falde tilbage på en resultatkontrakt, hvis den strategiske tilgang ikke fungerer i praksis. Vi anbefaler, at resul-

tatkontrakten primært fokuserer på få, konkrete, målbare indikatorer og ellers henviser til strategien, samt at SDEO årligt skal udarbejde en handlingsplan, som godkendes af bestyrelsen/ejerkredsen.

3. at der i den kommende samarbejdsperiode **fastholdes et fokus på signaturprojekter**. Det er vigtigt, at signaturprojekter understøtter – og ikke konkurrerer med – eksisterende regionale og nationale prioriteringer og satsninger. Bl.a. anbefaler vi, at det bliver en bunden opgave, at SDEO skal understøtte de regionale erhvervsfyrtårne i Syddanmark og Fyn i den kommende periode, sådan som SDEO er begyndt med ift. Syddanmark. Endeligt er det vigtigt, at en kommende strategiproces indeholder en eksplicit drøftelse af, hvordan balancen mellem signaturprojekterne og øvrige ansøgninger bør være, og at dette afspejles i det opstillede måltal i resultatkontrakten.
4. at det til den kommende strategiperiode overvejes, hvordan man kan **styrke ejernes og samarbejdspartneres kapacitet til at samarbejde med SDEO**. Dette kan f.eks. gøres ved, at SDEO investerer yderligere i kapacitetsopbygning hos ejere og vigtige samarbejdspartnere ifm. konkrete ansøgninger eller via afholdelsen af workshops dedikeret til kapacitetsopbygning hos udvalgte aktører. Det er også en mulighed at overveje, om man inspireret af GCPEU skal bruge en del af egenkapitalen til at afprøve en 'forprojektordning', hvor ejerne kan få økonomisk støtte til at forberede EU-ansøgninger og indgå i dialog med SDEO. I GCPEU kan forprojektstøtten dække udgifter til refundering af arbejdstimer, konsulenthonorar, udgifter til rejser og repræsentation. GCPEUs medlemmer kan udarbejde en ansøgning om støtte, som sendes per mail til den konsulent i GCPEU, der har ansvar for det område ansøgningen relaterer sig til. Herefter vurderer GCPEU ansøgningen og giver en tilbagemelding inden for 5 arbejdsdage. Vi anser forprojektstøtte som én måde

at styrke ejernes kapacitet til at indgå i projektudviklende dialog med SDEO. Derimod ser vi intet behov for, at forprojektstøtte anvendes til at give ejerne mulighed for at købe private konsulenter til at levere ydelser, som SDEO allerede yder.

5. at der i en kommende samarbejdsperiode er **øget fokus på national koordination af interessevaretagelse via Dacob**, der er et samarbejde mellem de regionale EU-kontorer. I forlængelse heraf er det vigtigt, at det i et fremadrettet aftalegrundlag tydeliggøres, hvordan interessevaretagelse skal forstås, og hvordan SDEO forventes at bidrage hertil. Dette for at understøtte SDEOs prioritering af ressourcer til interessevaretagelse.
6. at SDEOs **tilgang til samarbejde med de syddanske uddannelsesinstitutioner genbesøges**. I det omfang, at SDEOs ejerkreds fortsat ønsker, at der gøres en indsats for at tiltrække SDU og de syddanske UC'er som medlemmer anbefaler vi for det første, at man overvejer at løfte denne dialog op på et højere strategisk niveau, så ledelsen i Region Syddanmark og andre repræsentanter fra bestyrelsen går i dialog med ledelsen hos disse organisationer om de strategiske perspektiver for et tættere samarbejde. Dette kan ske efter forbillede fra de andre regioner og universiteter, som man evt. kan konsultere nærmere direkte forinden. Uden en sådan fælles forståelse på øverst strategiske niveau vurderer vi, at det vil være yderst vanskeligt for SDEO at etablere et tættere samarbejde eller sågar lykkedes med at kunne tiltrække SDU og andre uddannelsesinstitutioner som medlemmer i en ny samarbejdsmodel.
7. at et potentielt fremadrettet samarbejde mellem SDEO og de syddanske uddannelsesinstitutioner tager **afsæt i mere langsigtet strategisk fokus** på udvalgte områder, der matcher uddannelsesinstitutionernes interesser og behov (efterspørgsel), så

dette bliver udgangspunktet for samarbejdet – frem for dialog om mere sporadisk opståede fundingmuligheder.

8. at SDEO's bestyrelse fortsat **arbejder for et tættere samarbejde mellem som minimum de vstdanske EU-kontorer**. Igen mener vi, at denne afsøgning har så strategisk og politisk karakter, at denne opgave ikke bør pålægges SDEO's ledelse, men bør ske på politisk niveau, såfremt SDEO's bestyrelse ønsker at forfølge denne mulighed.
9. at SDEO's ejerkreds overvejer behovet for **en tydeligere plan for samarbejde med erhvervshusene**, eventuelt formaliseret i en 'memorandum of understanding'. En sådan plan kunne eventuelt ekspliciteres, i hvilket omfang og hvordan SDEO skal arbejde med at kapacitetsopbygge erhvervshusenes forretningsudviklere; hvordan man kan samarbejde om det opsøgende arbejde ift. virksomhederne; samt en afsøgning af fælles strategiske fokusområder.



## OM PLUSS

Siden 2001 har vi bistået virksomheder, organisationer og samfundsinstitutioner i at udvikle og realisere deres potentialer. Det sker via udvikling af governance, strategi, ledelse og organisation, samt ved at skabe overblik, beslutningsgrundlag og læring gennem strategiske analyser og evalueringer. I vores adfærd og tænkning styres vi af tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed. Konsulenterne arbejder over hele landet ud fra vores kontorer i Aarhus og København.

**Pluss**

**2.4**

**Fordeling af lærepladser på SOSU-uddannelserne 2024**

## Fordeling læreplads SOSU 2024

Dato: 24. august 2023

Sags ID: SAG-2023-03641  
Dok. ID: 3363568

E-mail: BEL@kl.dk  
Direkte: 2383 2028

Middelfart Kommune  
Nytovr 9  
5500 Middelfart

[www.kl.dk/kkr-syddanmark](http://www.kl.dk/kkr-syddanmark)  
Side 1 af 1

	Social- og sundhedshjælpere		Social- og sundhedsassistenter	
	Dimensionering, 2023	Dimensionering, 2024	Dimensionering, 2023	Dimensionering, 2024
Hele landet	3.000	3.000	5.997	6.000
Hovedstadsområdet	955	957	1.991	1.993
Hovedstaden	849	851	1.776	1.778
Sjælland	474	474	955	955
Syddanmark	696	694	1.328	1.328
Midtjylland	668	668	1.303	1.305
Nordjylland	313	313	635	634
<b>Syddanmark</b>				
Middelfart	22	22	44	44
Assens	25	25	48	48
Faaborg-Midtfyn	32	32	61	61
Kerteminde	15	15	29	29
Nyborg	19	19	38	38
Odense	99	99	186	186
Svendborg	36	36	69	69
Nordfyns	18	18	34	34
Langeland	10	10	21	21
Ærø	5	5	10	10
Haderslev	34	34	64	64
Billund	15	15	28	28
Sønderborg	47	47	91	91
Tønder	25	25	47	47
Esbjerg	64	64	121	121
Fanø	3	3	5	5
Varde	30	30	58	58
Vejen	24	24	47	47
Aabenraa	36	36	69	69
Fredericia	29	28	55	55
Kolding	48	48	90	90
Vejle	60	59	113	113

**2.7**

**Forslag til høringssvar til den regionale udviklingsstrategi  
2024-2027**



## Hørings svar fra KKR Syddanmark til den regionale udviklingsstrategi

Tak for muligheden for at afgive hørings svar til den kommende regionale udviklingsstrategi. KKR Syddanmark kvitterer for samarbejdet omkring strategien. Der har været en god og grundig dialog forud for formuleringen af strategien.

Strategien er et vigtigt element i arbejdet for at skabe udvikling de næste fire år, et arbejde som kommunerne bakker op om og spiller en væsentlig rolle i. Kommunerne arbejder allerede fokuseret i forhold til at skabe gode vilkår for vækst og udvikling, både i regi af den enkelte kommune og på tværs blandt andet i de subregionale samarbejder. Dette arbejde ser KKR Syddanmark styrket i en tæt dialog og et stærkt samarbejde med Region Syddanmark. Samtidig ser KKR Syddanmark det som en grundpille, at kommunerne er centrale aktører i samarbejdet.

De syddanske kommuner ser også den grønne omstilling og mental trivsel som vigtige dagsordener, men vil i det følgende også pege på andre væsentlige udfordringer som kræver et målrettet og stærkt samarbejde.

Det er her væsentligt at indsatser sættes i værk koordineret og fokuseret for at opnå gode resultater. Det er derfor også vigtigt, at der er fuld opmærksomhed på at inddrage relevante parter og sikre koordinering af indsatser. Ligeledes er det vigtigt, at der ikke skabes nye strukturer og organisationer, såfremt der allerede eksisterer en relevant struktur, der kan løfte en given opgave. Vi opfordrer derfor til, at der som grundlag for en given indsats, sikres koordinering og sammenhæng.

### *Et grønt og bæredygtigt Syddanmark*

Alle 22 kommuner er nu C40 certificeret og har dermed en godkendt klimahandleplan. KKR Syddanmark ser frem til et fortsat godt samarbejde med Region Syddanmark omkring Klimaalliance Syd, hvor kommunerne skal gå fra plan til handling. Vi skal bygge videre på et stærkt syddansk partnerskab, hvor klimaet står højt på den politiske dagsorden. Et partnerskab, der styrker de fælleskommunale og regionale klimakompetencer og sammen udvikler løsninger til gavn for klimaet.

### *Et sammenhængende og attraktivt Syddanmark*

Det er vigtigt at samarbejde om tiltrækning af studerende – herunder at fokusere på at fastholde de studerende. Såvel kommuner som Region har en særlig interesse i – og et særligt ansvar for de såkaldte vekseluddannelser (hvor en stor del af selve uddannelsen tages som praktik, og hvor praktikstedet er afgørende for den nyuddannedes kompetencer). Det handler blandt andet om uddannelser til pædagog, sygeplejerske og social- og sundhedsassistent

Dato: 24. august 2023

Sags ID: SAG-2023-03092  
Dok. ID: 3352298

E-mail: BEL@kl.dk  
Direkte: 2383 2028

Middelfart Kommune  
Nytov 9  
5500 Middelfart

[www.kl.dk/kkr-syddanmark](http://www.kl.dk/kkr-syddanmark)  
Side 1 af 3



Region Syddanmark og de syddanske kommuner har et fælles ansvar og en forpligtelse for at tilbyde gode praktikforløb. Det betyder også at vi skal sikre et godt og ligeværdigt samarbejde mellem kommuner og Region.

Gode muligheder for mobilitet er afgørende for, at borgerne i Region Syddanmark kan komme til en uddannelsesinstitution, derfor skal vi fremadrettet samarbejde om at sikre bedre rammebetingelser for en grøn og bæredygtig mobilitet. Det gør vi blandt andet via de fælles mobilitetsprioriteringer.

Region Syddanmark vil bidrage til at skabe gode rammer for et aktivt liv i hele regionen og for at øge syddanskernes muligheder for oplevelser, fællesskaber og livskvalitet. Det bakker KKR Syddanmark op om – og vægter særligt at borgerne får mulighed for at være en del af løsningen. Herved kan vi understøtte lokale fællesskaber og give liv i lokalsamfund.

#### *Et sundt Syddanmark i trivsel*

Mental og fysisk sundhed er afgørende for syddanskernes muligheder for at leve et godt liv, det bakker KKR Syddanmark op om. Der er fortsat brug for et tæt samarbejde mellem kommuner, Region Syddanmark og almen praksis for at skabe gode vilkår for et sundt og aktivt liv. Det er her vigtigt, at fælles mål med borgeren er omdrejningspunkt i indsatsen.

Der er ingen tvivl om, at den kommende sundhedsaftale rummer mange og store opgaver – som alle er vigtige at tage hul på. Der ligger derfor en væsentlig prioriteringsopgave, der kan sikre, at vi prioriterer det som giver mest mulig værdi først.

Samtidig er det også væsentligt at se bredere på opgaveløsningen. Vores velfærdssamfund er under pres og vi bliver nødt til at løfte sammen og tænke i nye baner. Det betyder også at vi skal handle sammen – offentlige og private aktører samt civilsamfundet. Vi skal give plads til at civilsamfundet kan tage del i løsningerne, og at få del i fællesskabet.

Endelig vil vi pege på behovet for at sikre tværsektoriel videndeling på såvel politisk som administrativt niveau. Vi skal arbejde på at nedbryde silotænkning og sætte fokus på det fælles formål, der i sidste ende handler om et nært og sammenhængende sundhedsvæsen, hvor borgerne oplever tryghed og lighed.

Slutteligt ser KKR Syddanmark frem til en afklaring af den kommunale medfinansiering på sundhedsområdet i 2025. En afklaring, der medfører en mere lige fordeling mellem regionerne og tydeliggør grundlaget for fordelingen af omkostningerne. KKR Syddanmark er bevidste om, at det ikke er et direkte tema i den regionale udviklingsstrategi – men har trods dette behov for at pege på udfordringerne.

KKR Syddanmark ser med dette hørings svar frem til et tæt og frugtbart samarbejde.

Venlig hilsen

Dato: 24. august 2023

Sags ID: SAG-2023-03092  
Dok. ID: 3352298

E-mail: BEL@kl.dk  
Direkte: 2383 2028

Middelfart Kommune  
Nytovr 9  
5500 Middelfart

[www.kl.dk/kkr-syddanmark](http://www.kl.dk/kkr-syddanmark)  
Side 2 af 3



NOTAT

Johannes Lundsryd Jensen  
Formand, KKR Syddanmark

Søren Steen Andersen  
Næstformand, KKR Syddanmark

Dato: 24. august 2023

Sags ID: SAG-2023-03092  
Dok. ID: 3352298

E-mail: BEL@kl.dk  
Direkte: 2383 2028

Middelfart Kommune  
Nytov 9  
5500 Middelfart

[www.kl.dk/kkr-syddanmark](http://www.kl.dk/kkr-syddanmark)  
Side 3 af 3

**3.1**

**Siden sidst**

Til Sundhedssamarbejdsudvalget

## Høringssvar Sundhedsaftale 2024-2027 KKR Syddanmark

Tak for muligheden for at give høringssvar til sundhedsaftalen. Indledningsvist ønsker vi at rose det grundige arbejde, der ligger til grund for aftalen – som betyder at vi har et solidt grundlag at arbejde ud fra. Samtidig er det også en stor kvalitet at aftalen bygger videre på et stærkt og udviklingsorienteret samarbejde mellem kommuner, region og almen praksis. Et samarbejde, der er nødvendigt for at vi kan opnå et nært og sammenhængende sundhedsvæsen.

Sundhedsaftalen 2024-2027 har en bred orientering, der tager højde for de mange udfordringer vi i Syddanmark står midt i. Særligt er sammenhæng og gode overgange yderst vigtige, så borgerne oplever at indsatserne hænger sammen. Samtidig vægter vi i høj grad fokus på at forebygge ulighed i sundhed, særligt inden for rygning, alkohol og trivsel. En sund start på livet, gode uddannelses- og arbejdsforhold, aktive boligområder, idrætstilbud og sociale netværk er alle vigtige elementer i et godt og langt liv.

Sammenhæng mellem indsatserne skal også sikre at borgeren involveres mest muligt i behandlingsforløbet og i et eventuelt efterfølgende genoptræningsforløb. Her er fokus på at tilpasse behandling og rehabilitering mod at borgerens mestringsevne øges. Herved opnår vi at borgerens mulighed for at blive mest muligt selvhjulpne styrkes/sikres.

Der er ingen tvivl om, at den nye sundhedsaftale rummer en stor mængde opgaver – som alle er vigtige at få taget hul på. Der ligger derfor en væsentlig prioriteringsopgave, der kan sikre at vi prioriterer det som giver mest mulig værdi først.

Samtidig er det også væsentligt at se bredere på opgaveløsningen. Vores velfærdssamfund er under pres og vi bliver nødt til at løfte sammen og tænke i nye baner. Det betyder også at vi skal handle sammen – offentlige og private aktører samt civilsamfundet. Vi skal give plads til at civilsamfundet kan tage del i løsningerne, og at få del i fællesskabet.

Endelig vil vi pege på behovet for at sikre tværsektoriel videndeling på såvel politisk som administrativt niveau. Vi skal arbejde på at nedbryde silotænkning og sætte fokus på det fælles formål, der i sidste ende handler om et nært og sammenhængende sundhedsvæsen, hvor borgerne oplever tryk og lighed.

Slutteligt ser KKR Syddanmark frem til en afklaring af den kommunale medfinansiering i 2025. En afklaring der medfører en mere lige fordeling mellem regionerne og tydeliggør grundlaget for fordelingen af omkostningerne.

Dato: 28. juni 2023

Sags ID: SAG-2023-02163  
Dok. ID: 3334024

E-mail: BEL@kl.dk  
Direkte: 2383 2028

Middelfart Kommune  
Nytov 9  
5500 Middelfart

[www.kl.dk/kkr-syddanmark](http://www.kl.dk/kkr-syddanmark)  
Side 1 af 2



KKR Syddanmark ser frem til et godt og udbytterigt samarbejde med alle parter.

Venlig hilsen

Johannes Lundsryd Jensen og Søren Steen Andersen  
KKR Syddanmarks formandskab

Dato: 28. juni 2023

Sags ID: SAG-2023-02163  
Dok. ID: 3334024

E-mail: BEL@kl.dk  
Direkte: 2383 2028

Middelfart Kommune  
Nytov 9  
5500 Middelfart

[www.kl.dk/kkr-syddanmark](http://www.kl.dk/kkr-syddanmark)  
Side 2 af 2