

Indholdsfortegnelse for bilag

3.1 Implementering af sundhedsreform.....	2
Bilag 1: Implementering af Sundhedsreform 2024 på regional udviklingsområdet.....	2
Bilag 2: Ny sundhedsreform - skematisk oversigt sundhedsopgaver final.....	6
Bilag 3: Sundhedsreformens konsekvenser på regional udviklingsområdet.....	15
Bilag 4: Kvittering fra KKR formandskabet på henvendelse fra regionsrådsformanden januar 2025...	18
3.2 KKR's rolle i kommende valgperiode.....	20
Bilag 1: KKR-evaluering 2025.....	20
Bilag 2: Opsamling på KKR undersøgelse 2025.....	38
3.4 Rammeaftale for erhvervshusene mellem Erhvervsministeriet og KL 2024-2027.....	47
Bilag 1: Bilag til rammeaftale for erhvervshusene 2024-2027.....	47
Bilag 2: Rammeaftale for erhvervshusene 2024-2027.....	55
3.6 Danmark skal hænge sammen - KL's udspil til fremtidens kollektive trafik	79
Bilag 1: danmark-skal-haenge-sammen.....	79

3.1

Implementering af sundhedsreform

Implementering af Sundhedsreform 2024 på regional udviklingsområdet



Dato 15-01-2025

1-01-76-18-24

Sundhedsreform 2024 medfører, at regional udviklingsområdet fra 2026/2027 består af:

- Jordforurening
- Råstofindvinding på land
- Opgaver på uddannelsesområdet
- Indstillingsret til 20 % af socialfondsmidlerne i programperioden 2021-2027
- Opgaver relateret til kollektiv trafik (afventer politisk aftale pba. ekspertudvalgets anbefalinger)
- Den administrative forankring af Interreg-programmerne.

Side 1

Regionernes resterende øvrige opgaver om regional udvikling, herunder regionernes mulighed for at udarbejde udviklingsstrategier samt aktiviteter, der relaterer sig hertil, bortfalder. De midler, som regionerne i dag bruger på tilskud til kulturelle aktiviteter, overføres til kommunerne.

Region Midtjylland har dermed ikke længere adgang til at arbejde med følgende (nuværende) indsatsområder:

- klima og grøn omstilling (bortfalder fra 2026)
- landdistrikter (bortfalder fra 2026)
- kultur (midler overføres til kommunerne fra 2027).

Herunder beskrives, hvordan Region Midtjylland håndterer bortfaldet og udfasningen af opgaver inden for områderne klima og grøn omstilling, landdistrikter og kultur. Herudover beskrives reformens betydning for regionens engagement i Central Denmark EU Office.

Processen for de berørte medarbejderes fremtid i regionen drøftes med det lokale MED-udvalg i foråret 2025. Der er ikke virksomhedsoverdragelse på regional udviklingsområdet i forbindelse med sundhedsreformen.

Klima og grøn omstilling: Afvikling og videreførelse af projekter i andet regi

Region Midtjylland har i over 15 år samarbejdet med en lang række aktører om klima, grøn omstilling, cirkulær økonomi og biodiversitet, implementering af løsninger samt styrket innovation og partnerskaber regionalt, nationalt og internationalt. Den aktuelle projektportefølje er:

Projekt	Region Midtjyllands budget	Ekstern finansiering
RESIST	4,9 mio. kr. fra 2023-2027 Kr.	EU Horizon (100%)
Circular Economy Beyond Waste	45,9 mio. kr. fra 2022-2029	EU LIFE (60%)
BioScape	4,1 mio. kr. fra 2021-2026	EU LIFE (60%)
Blue Transition	4,1 mio. kr. fra 2021-2026	Interreg Nordsø (60%)
CoolGeoHeat II	2,6 mio. kr. fra 2024-2027	Interreg ØKS (60%)
Life Act	9,8 mio. kr. fra 2025-2033	EU LIFE (60%)
Simply	1,2 mio. kr. fra 2023-2026	Innovationsfonden (80%)
ReDoCo2	2,3 mio. kr. fra 2020-2025	Innovationsfonden (62%)
KlimaMidt	0,5 mio. kr. fra 2023-2027	
Klimaalliancen	16,6 mio. kr. fra 2023-2027	
Energi- og CO2-regnskaber	0,45 mio. kr. pr. år	
Analyser og kortlægninger	0,45 mio. kr. pr. år	
Biodiversitetsindsatsen	1,5 mio. kr. fra 2023-2027	

Projekterne overdrages nu så vidt muligt til anden aktør. Der samarbejdes med eventuel bevillingsgiver (EU/fond) og de eksterne samarbejdspartnere herom. Region Midtjylland er i overdragelsesforhandlingerne med de respektive partnere indstillet på at bidrage med egenfinansiering i form af lønudgifter til de medarbejdere, der eventuelt overdrages i 2025.

Klimasamarbejde med kommunerne

De fem regioner har trukket sig fra det nationale partnerskab Klimaalliancen med udgangen af 2024. Der er i 2025 fokus på at sikre en god overdragelse af opgaverne i det nationale sekretariat. Region Midtjyllands engagement i KlimaMidt fastholdes desuden frem til medio 2025, hvor samarbejdet om og finansieringen af aktiviteter, rådgivning, facilitering af erfanetværk og 1:1 sparring med de midtjyske kommuner ophører.

Der er aktuelt ansat ca. 20 medarbejdere på området for klima og grøn omstilling.

Overdragelsen er i fuld gang. Der fremsendes medio 2025 en samlet sag til politisk behandling i regionsrådet, som følger op på status på overdragelsen.

Landdistriktsudvikling

Regionens opgaver på landdistriktsområdet bortfalder fra 2026. Det drejer sig om følgende aktiviteter:

- Mobilitetsprojekter (Delecyklen, Mobility Makers, Delebilen) i regionens landdistrikter
- Landsbyprisen og landsbyinitiativet. Regionen går i dialog med Landdistrikternes Fællesråd om mulighederne for at fortsætte en regional prisuddeling forankret i rådet.
- Regionens udvikling og drift af videnportalen landsbyviden.dk.
- Regionens deltagelse i Landdistriktsforskningens dag.
- Pulje til bæredygtighed udvikling (og rådgivning af landsbyer i forbindelse hermed)

Der er aktuelt ansat ca. fire medarbejdere på landdistriktsområdet.

Regionen bibeholder medlemskabet af Landdistrikternes Fællesråd med henblik på regionens fortsatte arbejde med land-by perspektiver på områderne miljø, uddannelse og mobilitet.

Kulturområdet fokuseres på regionens fremadrettede opgaver

Midlerne knyttet til regionens opgaver på kulturområdet overføres til kommunerne pr. 1. januar 2027. Der er i henhold til aftaleteksten ikke virksomhedsoverdragelse på regional udviklingsområdet.

Regionens kulturopgaver vil i 2025 og 2026 blive tilpasset regionens arbejde med kultur som sundhedsfremme samt kultur og uddannelse.

Involveringen i kulturmødet på Mors og medfinansieringen af Den Jyske Kunstfond fortsætter i 2025, mens de øvrige opgaver på kulturområdet afsluttes i løbet af 2025, jf. følgende tabel:

Tabel 1: Hoved- og underopgaver	Videreføres og -udvikles (forstærket indsats)	Tilpasses kultur som sundhedsfremme	Afsluttes og bortfalder i 2025 (evt. overdragelse til andre)
Kulturpuljen*		X	
Kultur som sundhedsfremme	X		
Kultur og uddannelse	X		
Europæisk Kulturregion (EKR)			X
Midtjysk Kulturakademi			X
Kulturmødet Mors		X	X
Den Jyske Kunstfond			X
Kultur og bæredygtighed			X

Regionen ønsker at afslutte de igangværende initiativer og opgaver til størst mulig gavn for kulturlivet og samarbejdspartnere. Det indebærer, at enkelte aktiviteter på kulturområdet foreslås gennemført i 2025, ligesom der prioriteres tid til at indgå i dialog med kommuner og interessenter om en eventuel overdragelse.

Der er aktuelt ansat ca. syv medarbejdere på kulturområdet.

Regionens arbejde på kulturområdet vil fremadrettet blive fokuseret på felterne kultur som sundhedsfremme og kultur og uddannelse.

Central Denmark EU Office

Regionen forventer at videreføre samarbejdet med Central Denmark EU Office (CDEU), hjemlen til dette er under afklaring. Det er ligeledes under afklaring, hvorvidt regionens reducerede hjemmel på regional udviklingsområdet vil medføre en reduktion af regionens kontingent til CDEU fra 2026.

Konsekvenserne heraf kan drøftes med kommunerne på de kommende møder i KD-Net og Kontaktudvalget.

Det forventes, at regionsrådet træffer beslutning om det fremadrettede kontingent på dets møde i maj 2025.

3.1

Implementering af sundhedsreform

Ny sundhedsreform: Overblik over typer af kommunale sundhedsopgaver nævnt i sundhedsreformen

I nedenstående skema er forsøgt oplistet et overordnet indblik i, hvordan det kommunale landskab ser ud ift. de kommunale sundhedsopgaver, der er nævnt i Aftale om Sundhedsreform 2024 ift. flytning fra kommune til region – både ift. hvordan opgaverne er organiseret i dag, hvilke målgrupper, kompetencer og snitflader, der ses. Det er vigtigt at være opmærksom på, at oversigten er indledende og ikke udtømmende, da en nærmere afklaring af definitioner og afgrænsninger fra nationalt hold afventes.

Det gælder for alle de nævnte opgaver, at de kan være organiseret forskelligt i kommunerne.

	Lovgrundlag/ visitation	Organiseringstyper i kommunerne	Målgruppe	Kompetencer	Snitflader
Akutfunktion Flyttes iflg. Sundhedsreform: <i>Den akutte, specialiserede sygepleje, der i dag er en del af den kommunale sygepleje (dele af § 138-139 i sundhedsloven) (s. 69)</i>	Dele af Sundhedsloven §138-139 § 138: Kommunalbestyrelsen er ansvarlig for, at der ydes vederlagsfri hjemmesygepleje efter lægehenvielse til personer med ophold i kommunen. § 139: Indenrigs- og sundhedsministeren fastsætter nærmere regler om omfanget af og kravene til den kommunale sygeplejeordning. Kvalitetsstandards for kommunale akutfunktioner (2018/2023 (revideret)). Krav jf. standarderne: • skal have en udkørende funktion • skal være tilgængelig hele døgnet, året rundt, og	Kommunerne organiserer i dag akutfunktionen forskelligt. Det kan være som: • Akutteams (er evt. integreret med den almen sygepleje i ydertid) • Integreret i den kommunale hjemmesygepleje • Evt. tværkommunal organisering	• Patienter med somatisk sygdom og evt. samtidig psykisk lidelse, hvor der er akut opstået sygdom eller forværring af kendt sygdom med behov for observation, pleje og/eller behandling, men uden behov for sygehusindlæggelse • Forløbene er overvejende kendetegnet ved at være subakutte (indsats indenfor et døgn) eller akutte (indsats inden for få timer) og komplekse, hvor der kræves de særlige sundhedsfaglige kompetencer, der er til stede i akutfunktionen.	Sygeplejersker med særlige kompetencer (se beskrivelse i kvalitetsstandards for kommunale akutfunktioner)	• Kommune* herunder ○ Hjemmesygeplejen og hjemmeplejen fx personale på plejecentre ○ Rehabilitering (f.eks. ved fysioterapeut, ergoterapeut, diætist) ○ Socialområdet (f.eks. borgere på botilbud eller borgere med demens med akut opstået sygdom, hvor der kan være et samtidigt behov for rådgivning fra den kommunale socialpsykiatri) ○ OBS en del af akutfunktionens kapacitet handler om sparring, "second opinion", sidemandsoplæring og kompetenceudvikling • Almen praksis • PLO -Lægevagten • Præhospitalet herunder Lægevagtens Natberedskab • Hospital

	Lovgrundlag/ visitation	Organiseringstyper i kommunerne	Målgruppe	Kompetencer	Snitflader
	indsatserne skal kunne leveres med kort varsel • skal være opsøgende med henblik på at udbrede og vedligeholde kendskabet til brug af akutfunktionen • skal samarbejde tæt med den kommunale sygepleje og øvrige relevante kommunale aktører • personalet skal have direkte adgang til relevant rådgivning fra almen praksis, lægevagt/lægevagtsordning og sygehus				• Psykiatri På sigt også: Private leverandører af hjemme-/sygepleje & hjemmebehandlingsteams * Gives både under og evt. efter en indsats i akutteamet f.eks. samtidig psykosocial støtte eller behov for efterfølgende rehabilitering.
Midlertidige pladser Flyttes iflg. Sundhedsreform: Tilbud om midlertidige ophold til den gruppe borgere med behov for en sundhedsfaglig indsats, som i dag varetages på kommunale midlertidige pladser i medfør af serviceloven og sundhedsloven (regionale sundheds- og omsorgspladser). (s. 69). Ift. nuværende kommunale midlertidige pladser:	Serviceloven § 84 og Sundhedsloven § 138. Serviceloven: § 84 Stk. 2: Kommunen kan tilbyde midlertidigt ophold til personer, der i en periode har et særligt behov for omsorg og pleje. Sundhedsloven: § 138: Kommunalbestyrelsen er ansvarlig for, at der ydes vederlagsfri sygepleje efter lægehenvielse til personer med ophold i kommunen.	Akutpladser og midlertidige pladser kan organiseres som: • Selvstændige enheder/afdelinger f.eks. på sundhedshuse/-centre • Et antal pladser beliggende på plejecentre i kommunen evt. spredt flere steder i kommunen	Målgruppen er generelt bred og indsatserne kan variere i kompleksitet og intensitet. Ofte vil borgerne både modtage akutindsatser og rehabilitering/genoptræning på samme tid umiddelbart efter en indlæggelse. • Borgerne er i gennemsnit 80 år - har været indlagt med knoglebrud, infektioner, slagtilfælde samt kroniske sygdomme som KOL, diabetes, hjertesygdom og nyresvigt. • En stor del af kommunens midlertidige pladser bruges i dag som	Sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, terapeuter	• Kommune herunder ○ Den kommunale visitation ○ Hjemmesygeplejen og hjemmeplejen ○ Rehabilitering med genoptræningsplan (f.eks. ved fysioterapeut, ergoterapeut, diætist) ○ Socialområdet (f.eks. borgere med demens med brug for aflastning) • Almen praksis • PLO lægevagten • Præhospitalet herunder Lægevagts Natberedskab • Hospital • Psykiatri På sigt: private leverandører af hjemme-/sygepleje

	Lovgrundlag/ visitation	Organiseringstyper i kommunerne	Målgruppe	Kompetencer	Snitflader
Der er ikke nationalt definerede pladstyper, og midlertidige pladser har mange betegnelser, men det vil typisk være: akutpladser efter sundhedslovens § 138 (specificeres i række nedenfor); observations- og vurderingspladser efter servicelovens § 84, stk. 2; (Døgn)Genoptrænings- og rehabiliteringspladser efter servicelovens § 84, stk. 2 (specificeres i rækken nedenfor); aflastningspladser efter servicelovens § 84; ventepladser efter servicelovens § 84, stk. 2 Midlertidige pladser anvendes typisk i forlængelse af et sygehusophold, når det vurderes, at borgeren ikke kan komme hjem i egen bolig enten midlertidigt, eller mens man venter på plejebolig eller plejehjem. Borgerne kommer ofte med en genoptræningsplan, og opholdet varer typisk 1-2 måneder. En opgørelse			ventepladser ift. plejebolig og plejehjem samt som aflastningspladser f.eks. for demente borgere, hvis pårørende har behov for aflastning Se mere specifikt nedenfor.		

Version 10.01.2025

	Lovgrundlag/ visitation	Organiseringstyper i kommunerne	Målgruppe	Kompetencer	Snitflader
fra KL viser, at ca. hver femte flytter på plejehjem bagefter. Hver fjerde afslutter opholdet pga. død eller indlæggelse. Der er (iflg. KL) store kommunale forskelle på brugen af midlertidige ophold.					
Midlertidige pladser - Akutpladser	Sundhedsloven § 138 (se ovenfor) Ophold på en akutplads kan både ske uden indlæggelse eller umiddelbart efter en hospitalsindlæggelse. Opholdet er og gratis for borgeren.	Som ovenfor	Borgere, der har akut brug for kompleks pleje og behandling, men hvor en sygehusindlæggelse ikke er nødvendig.	Sygeplejersker med nødvendige kliniske kompetencer og evt. social- og sundhedsassistenter med særlige kompetencer og erfaring på området. Evt. er akutteam back-up samt terapeutfaglige kompetencer ift. mobilisering af borgeren.	Se ovenfor
Midlertidige pladser - (Døgn)Genoptrænings- og rehabiliteringspladser	Serviceovens § 84, stk. 2 (se ovenfor) Borgeren betaler evt. for forplejning og rengøring.	Som ovenfor Gives evt. samtidig med sygeplejefaglige indsatser. Er typisk individuelt tilrettelagt, men kan ske på hold.	Typisk ældre borgere med genoptrænings og/eller rehabiliteringsbehov eller borgere med komplekse genoptrænings- og rehabiliteringsbehov (fx borgere med en genoptræningsplan). Borgerne har nedsat funktionsevne i relation til	Sygepleje- og terapeutfaglige kompetencer. Akutteam kan indgå som back-up ressource.	Se ovenfor

	Lovgrundlag/ visitation	Organiseringstyper i kommunerne	Målgruppe	Kompetencer	Snitflader
			en afgrænset problemstilling fx efter knoglebrud.		
Patientrettet forebyggelse Flyttes iflg. Sundhedsreform: <i>Patientrettet forebyggelse (§ 119, stk. 3 i sundhedsloven). (s. 69).</i>	Sundhedsloven §119, stk. 3: <i>Kommunalbestyrelsen etablerer patientrettet forebyggelse og sundhedsfremmende indsatser i kommunen.</i> Kvalitetsstandarder: Forebyggelsestilbud til borgere med kronisk sygdom. Krav til tilbuddet/indsatsen jfr. standarderne: • Afklarende samtale • At tilbuddet differentieres med udgangspunkt i den enkeltes kompetencer, behov, motivation m.m. • At det enkelte forløb evalueres • Tilbud om sygdomsmestring, nikotinafvænning, en indsats for fysisk aktivitet og evt. superviseret fysisk træning, ernæringsindsats, forebyggende samtale om alkohol (individuelt)	• Fx på Sundhedscenter • Mulighed for tværkommunale indsatser • Evt. tilkøb af ydelser/tilbud hos eksterne leverandører (fx diætbehandling, GLAD træning) Kan evt. udbydes på flere lokationer i kommunen. Afhængig af volumen kan forebyggelses-tilbuddene være sygdomsspecifikke eller indeholde sygdomsspecifikke elementer. Tilbuddet gives ofte på hold, men kan også være individuelt tilrettelagt eller have individuelle elementer.	Borgere med kronisk sygdom f.eks. diabetes, hjertekar-sygdomme, KOL, kræft og muskel-skelet-sygdomme, såsom lænde- og rygsmerter. En uhomogen gruppe med forskelligartede behov - afhænger af funktionsevne. Har risiko for yderligere eller vedvarende generelt nedsat funktionsevne. Skal forebygge (yderligere) nedsættelse af funktionsevne – patientrettet forebyggelse Evt. lettere nedsat funktionsevne pga. fx træthed, generelt nedsat muskelstyrke og kondition pga. inaktivitet over længere tid.	Se kvalitets-standarderne. Sundhedsprofessionelle med sundheds-pædagogiske kompetencer. Desuden kompetencer ift. fysisk aktivitet, rygestop, ernæring, alkohol m.m. Det anbefales at inddrage undervisere, der selv har erfaring med kronisk sygdom.	• Almen praksis • Hospital • Praktiserende speciallæge • Kommune ○ Jobcenter ○ Misbrugscenter ○ Andre forvaltninger med kontakt til målgruppen • Civilsamfund ift. at borger f.eks. fortsætter træning ved idrætsforening • Snitflade mellem borgerrettet og patientrettet forebyggelse • Snitflader til genoptræning

	Lovgrundlag/ visitation	Organiseringstyper i kommunerne	Målgruppe	Kompetencer	Snitflader
Rehabilitering på specialiseret niveau Flyttes iflg. Sundhedsreform: § 140 i sundhedsloven (s. 69).	Dele af §140 i Sundhedsloven Jf. Bekendtgørelse om genoptræningsplaner og om patienters valg af genoptræningstilbud efter udskrivning fra sygehus	Organiseringen af rehabilitering på specialiseret niveau er forskellig fra kommune til kommune. Indsatserne skal være individuelt tilrettelagt. Dette kan ske ved, at borgerne tilbydes et ophold på: • en specialiseret institution • et matrikelløst tilbud: som er sammensat af et fagligt kompetent team, der etableres uafhængigt af, om borgeren opholder sig i eget hjem eller på et tilbud, som ikke er specialiseret. Kommunerne kan • selv tilrettelægge forløb • købe forløb hos regionale eller private leverandører eller hos en anden kommune	Mindre patientgrupper med komplekse behov, som kræver en særlig og specialiseret indsats med de rette faglige kompetencer hos medarbejderne, eksempelvis borgere med hjerneskade efter blodprop, trafikuheld, tumorer, iltmangel mv.	De sundhedsfaglige ydelser skal hensigtsmæssigt leveres på samme fagligt høje niveau og intensitet, som beskrevet i lovbekendtgørelsen og Sundhedsstyrelsens anbefalinger. I de tilfælde, hvor det er nødvendigt at udlicitere dele eller alle indsatserne til en ekstern leverandør, har kommunen myndighedsansvaret i forhold til at sikre, at leverandøren lever op til gældende krav, mens den konkrete koordinering af de faglige indsatser varetages af rehabiliteringstilbuddet.	• Overgang til genoptræning på alment niveau • Koordination til øvrige kommunale indsatser i forhold til de forskellige lovområder (sundheds- og ældreområdet, socialområdet, specialundervisning, uddannelse og beskæftigelse) • Snit til kommunal hjerneskadekoordineringsfunktion (hjerneskadekoordinatorer/eller hjerneskadeteams, der hjælper med at koordinere de kommunale indsatser i rehabiliteringsforløb).

	Lovgrundlag/ visitation	Organiseringstyper i kommunerne	Målgruppe	Kompetencer	Snitflader
Dele af genoptræning på avanceret niveau samt finansieringsansvaret for genoptræning på specialiseret niveau Flyttes iflg. Sundhedsreform: <i>Dele af genoptræning på avanceret niveau samt finansieringsansvaret for genoptræning på specialiseret niveau (dele af § 140 i sundhedsloven). (s. 69).</i> Behovet for at flytte de mest specialiserede dele af genoptræning på avanceret niveau skal belyses. Sundhedsstyrelsen får til opgave at se på, hvilke dele af den avancerede genoptræning på specialiseret niveau, der kan flyttes.	Dele af §140 i Sundhedsloven Bekendtgørelse om genoptræningsplaner og om patienters valg af genoptræningstilbud efter udskrivning fra sygehus		<u>Genoptræning på avanceret niveau</u> (jf. Bekendtgørelse) <i>Patienter, der henvises til genoptræning på avanceret niveau, har typisk omfattende funktionsevnedssættelser ofte af betydning for flere livsområder, herunder eventuelt komplikationer i behandlingsforløbet på sygehus af betydning for funktionsevnen og/eller genoptræningsindsatsen. Patienterne har behov for genoptræningsindsatser, der primært varetages af autoriserede sundhedspersoner med særlige kompetencer inden for deres fagområde. Nogle patienter vil have behov for, at genoptræningen koordineres med andre rehabiliteringsindsatser på avanceret eller eventuelt specialiseret niveau med henblik på at opnå fuld eller bedst mulig funktionsevne.</i> Opgaveflytningen skal styrke kvaliteten i patientforløb for borgere med sjældne kræftdiagnoser og kroniske sygdomme i centralnervesystemet og hos børn og unge.		Der være nogle små grupper ift. avanceret genoptræning, hvor snittet skal aftales nærmere mellem kommuner og regioner. Der er derfor behov for at få konkretiseret, hvad snittet er ift. specialiseret og avanceret for at få afklaret, hvad der overgår til regionalt ansvar.

Version 10.01.2025

3.1

Implementering af sundhedsreform

Formandskabet for KKR Midtjylland



Dato 21-01-2025

Sagsnr. 1-01-76-18-24

Side 1

Sundhedsreformens konsekvenser på regional udviklingsområdet

Region Midtjylland har som følge af Sundhedsreform 2024 igangsat en tilpasning eller udfasning af opgaver på regional udviklingsområdet fsva. indsatserne: Kultur, klima og grøn omstilling samt landdistrikter. Der gives her en orientering om de ændringer, der kan være af betydning for de midtjyske kommuner.

Central Denmark EU Office

Regionen forventer at videreføre samarbejdet med Central Denmark EU Office (CDEU). Regionens reducerede hjemmel på regional udviklingsområdet gør det dog nødvendigt at reducere regionens kontingent til CDEU fra 2026.

Konsekvenserne heraf drøfter jeg gerne på det kommende kvartalsmøde med KKR-formandskabet, samt med de øvrige ejere af det midtjyske Bruxelles-kontor.

Kulturområdet

Region Midtjyllands opgaver på kulturområdet bortfalder som konsekvens af sundhedsreformen. De midler, som regionerne i dag bruger på kulturelle aktiviteter, overføres via bloktilskuddet til kommunerne pr. 1. januar 2027.

Regionens igangværende initiativer og opgaver prioriteres afsluttet til størst mulig gavn for kulturlivet og samarbejdspartnere. Det indebærer, at enkelte aktiviteter på kulturområdet foreslås gennemført i 2025, ligesom der prioriteres tid til at indgå i dialog med kommuner og interessenter om en eventuel overdragelse af enkelte eller flere opgaver. Regionen vil fremadrettet fortsætte indsatser i forhold til kultur som sundhedsfremme samt kultur og uddannelse.

Klima og grøn omstilling

Regionen arbejder på at sikre videreførelse af de flerårige indsatser inden for klima, grøn omstilling, cirkulær økonomi og biodiversitet i regi af andre midtjyske aktører. Regionen er i dialog med de respektive partnere indstillet på at bidrage med egenfinansiering i form af lønudgifter til de medarbejdere, der eventuelt overdrages i 2025.

De fem regioner har trukket sig fra det nationale partnerskab Klimaalliancen med udgangen af 2024. Der er i 2025 fokus på at sikre en god overdragelse af opgaverne i det nationale sekretariat.

Region Midtjyllands engagement i KlimaMidt fastholdes frem til medio 2025, hvor samarbejdet om og finansieringen af aktiviteter, rådgivning, facilitering af erfanetværk og sparring med de midtjyske kommuner ophører.

Landdistriktsområdet

Den selvstændige landdistriktsindsats bortfalder med udgangen af 2025. Regionen går i dialog med Landdistrikternes Fællesråd, om eventuel videreførelse af udvalgte indsatser, såfremt Landdistrikterne Fællesråd kan finde finansiering til dette i 2026.

Regionen vil naturligvis fortsat have land-by perspektivet integreret i de tilbageværende indsatser på regional udviklingsområdet fra 2026.

Side 2

Venlig hilsen



Anders Kühnau
Regionsrådsformand

3.1

Implementering af sundhedsreform

**Kvittering fra KKR formandskabet på henvendelse fra
regionsrådsformanden januar 2025**

Kære Anders Kühnau

Tak for din orientering vedr. sundhedsreformens konsekvenser på
regional udviklingsområdet.

Det er områder som optager kommunerne og som vi derfor også kort
vendte på vores seneste møde.

Vi ser derfor frem til en videre dialog og afklaring herom.

Med venlig hilsen

Torben Hansen, formand KKR Midtjylland
Ib Lauritsen, næstformand KKR
Midtjylland

Dato: 21. januar 2025

Sags ID: SAG-2022-00298
Dok. ID: 3535960

E-mail: CHBN@kl.dk
Direkte: 2077 2314

Randers Kommune
Randers Rådhus
Laksetorvet 1
8900 Randers

www.kl.dk
Side 1 af 1

3.2

KKR's rolle i kommende valgperiode

KKR-undersøgelse (datarapport)

Undersøgelse af det nuværende KKR-samarbejde og ønsker til det fremtidige samarbejde, januar 2025

Del 1

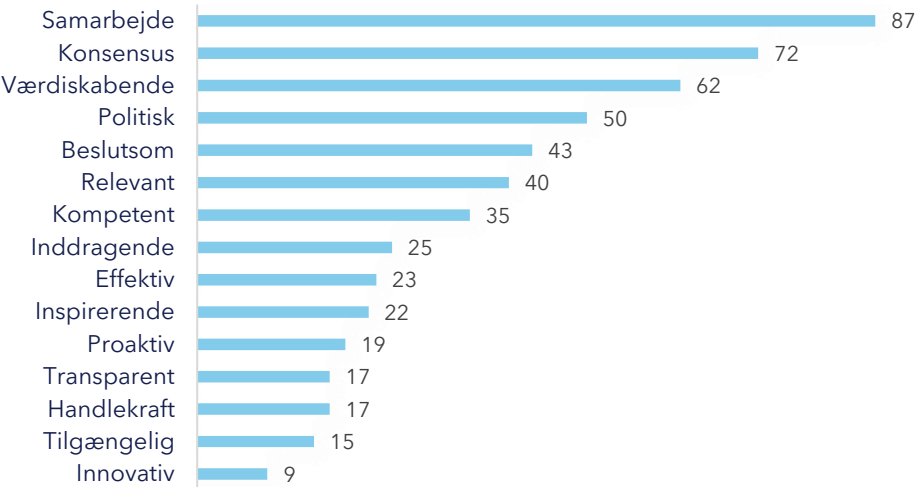
Hvilke af de følgende 15 nøgleord synes du bedst kendetegner KKR i dag – og hvilke bør kendetegne KKR fremadrettet?

Svarrateprocent

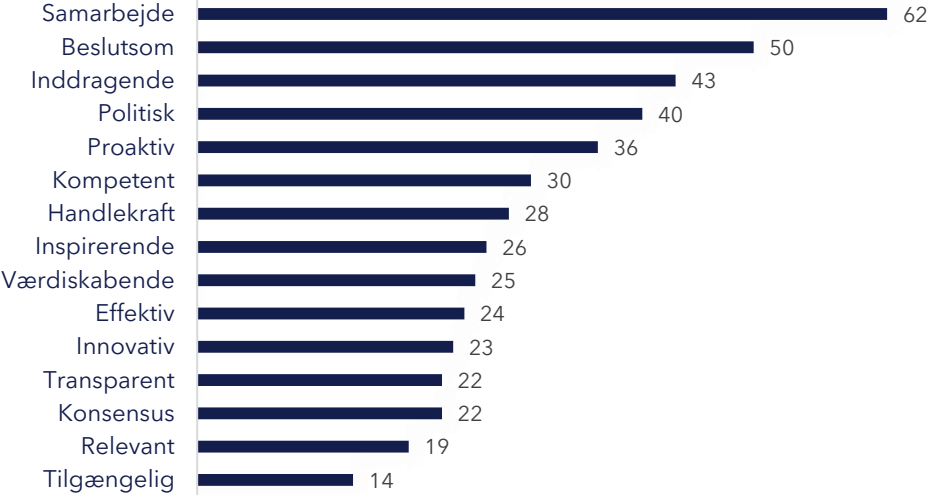
	Aktuelt antal medlemmer af KKR	Antal borgmestre	Antal øvrige medlemmer	N = KKR survey, alle	N = KKR survey, borgmestre	N = KKR survey, øvrige medlemmer	Svarrate, i alt	Svarrate, borgmestre	Svarrate, øvrige medlemmer
KKR Hovedstaden	57	29	28	35	19	16	61 %	66 %	57 %
KKR Sjælland	31	17	14	22	14	8	71 %	82 %	57 %
KKR Syddanmark	30	22	8	23	18	5	77 %	82 %	63 %
KKR Midtjylland	34	19	15	16	12	4	47 %	63 %	27 %
KKR Nordjylland	22	11	11	22	11	11	100 %	100 %	100 %
I alt	174	98	76	118	74	44	68 %	76 %	58 %

Del 1: Nøgleord - i dag og fremover, samlet

Figur 1.1: Nøgleord, der kendetegner KKR i dag, antal markeringer

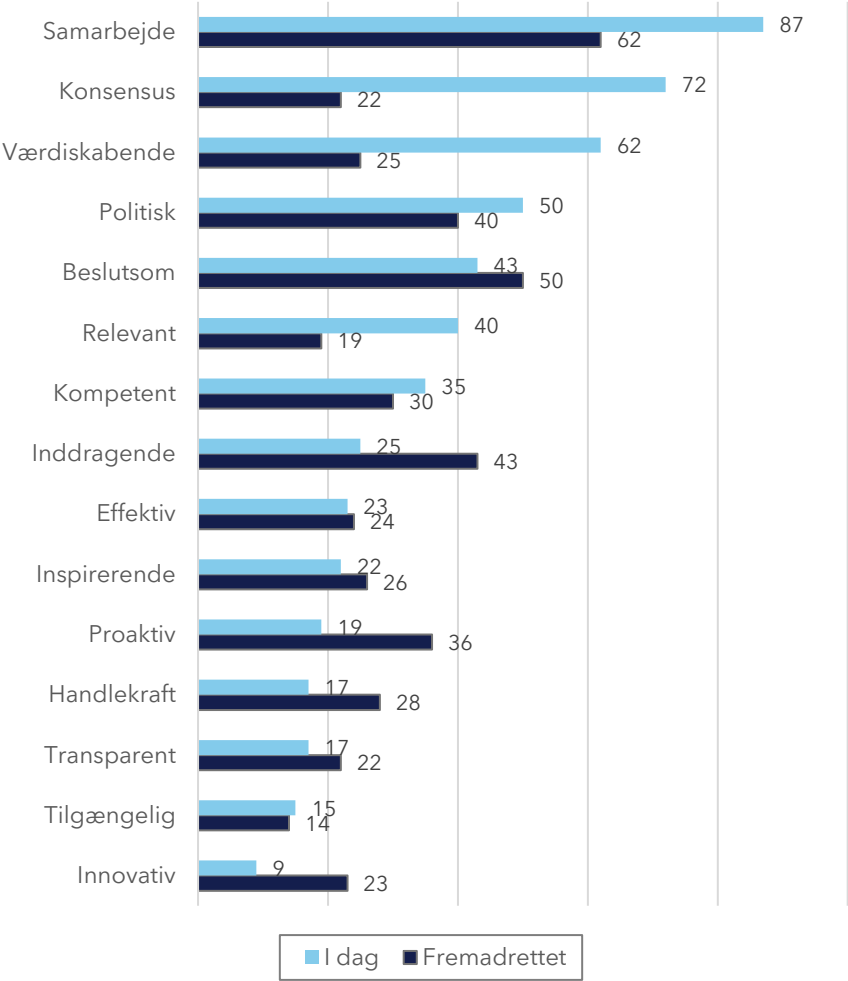


Figur 1.2: Nøgleord, der bør kendetegne KKR fremadrettet, antal markeringer



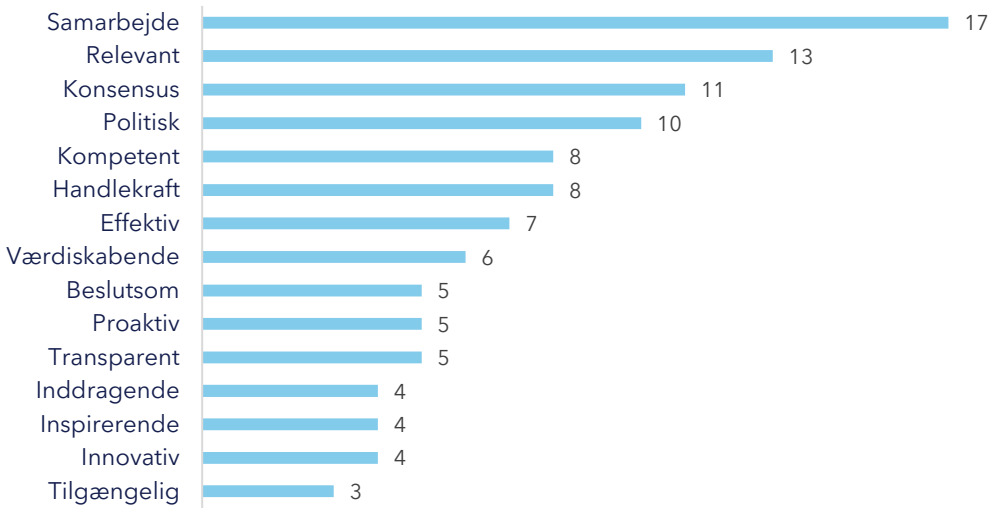
Figur 1.3: Sammenligning af kendetegn i dag og fremadrettet

(Sorteret efter i dag)

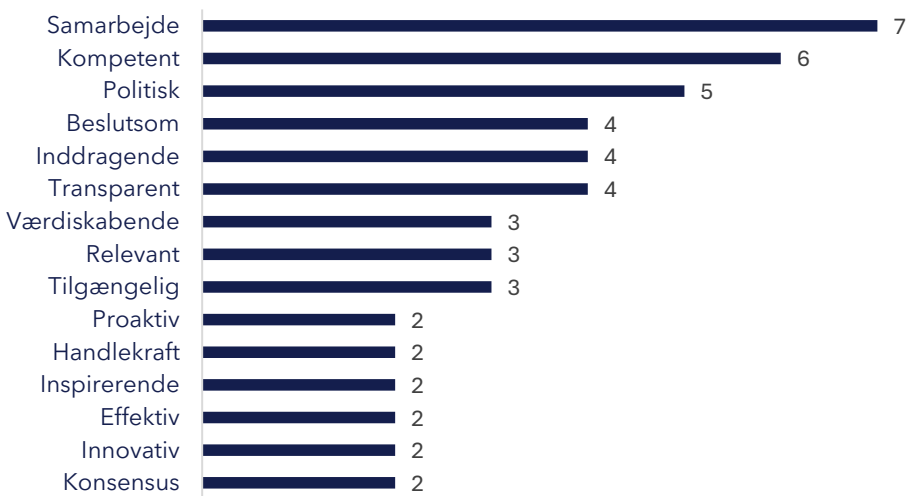


Del 1: KKR Nordjylland: Nøgleord - i dag og fremover, pr. KKR

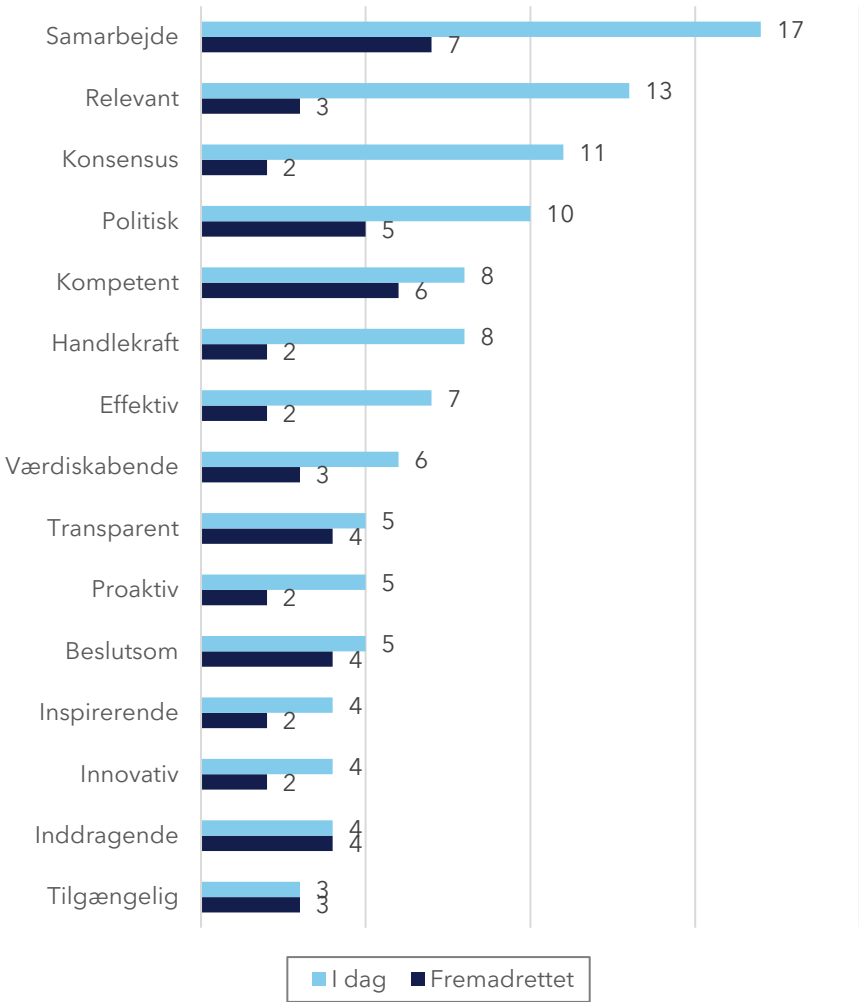
Figur 1.4: KKR Nordjylland: Nøgleord, der kendetegner KKR i dag, antal markeringer



Figur 1.5: KKR Nordjylland: Nøgleord, der bør kendetegne KKR fremadrettet, antal markeringer

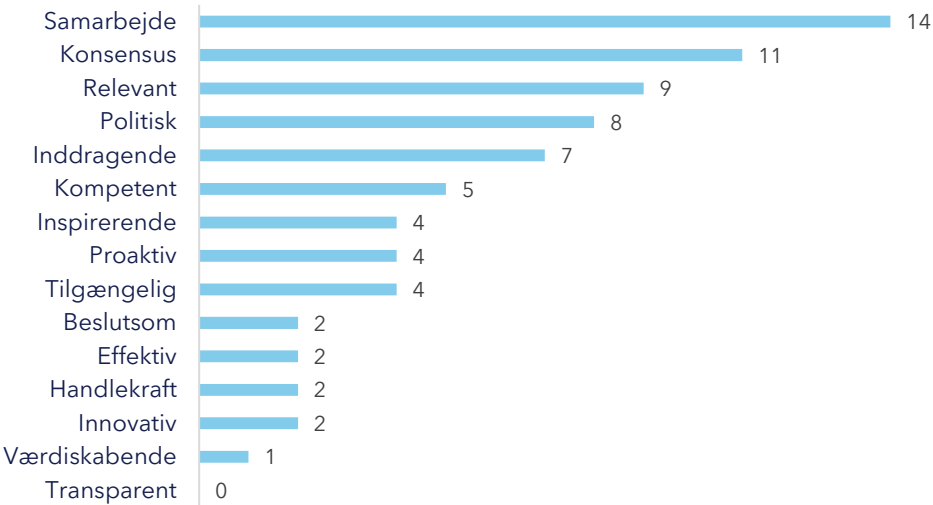


Figur 1.6: KKR Nordjylland: Sammenligning af kendetegn i dag og fremadrettet (Sorteret efter i dag)

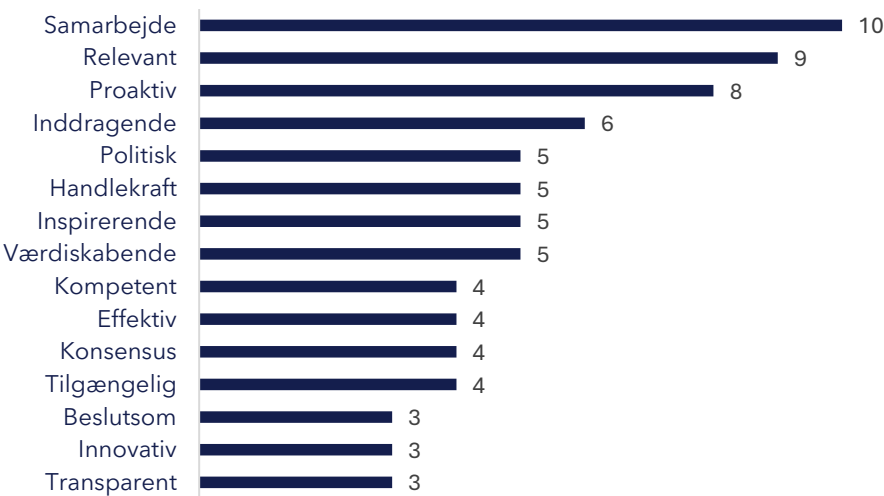


Del 1: KKR Midtjylland: Nøgleord - i dag og fremover, pr. KKR

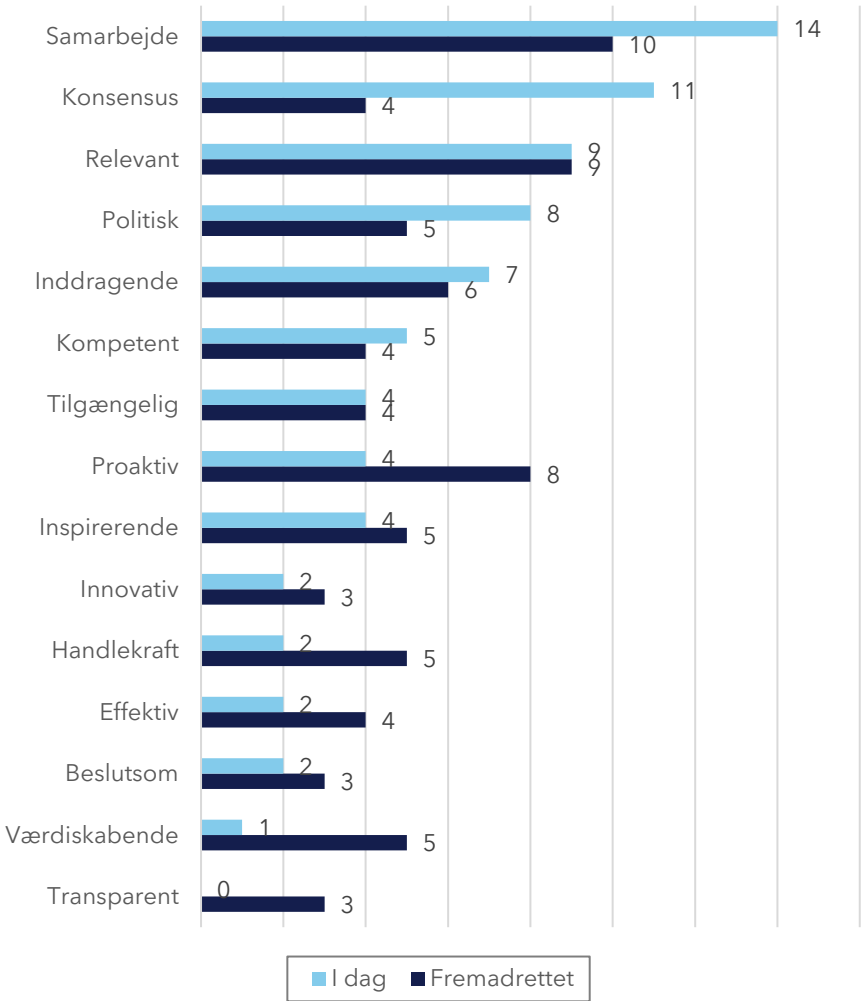
Figur 1.7: KKR Midtjylland: Nøgleord, der kendetegner KKR i dag, antal markeringer



Figur 1.8: KKR Midtjylland: Nøgleord, der bør kendetegne KKR fremadrettet, antal markeringer

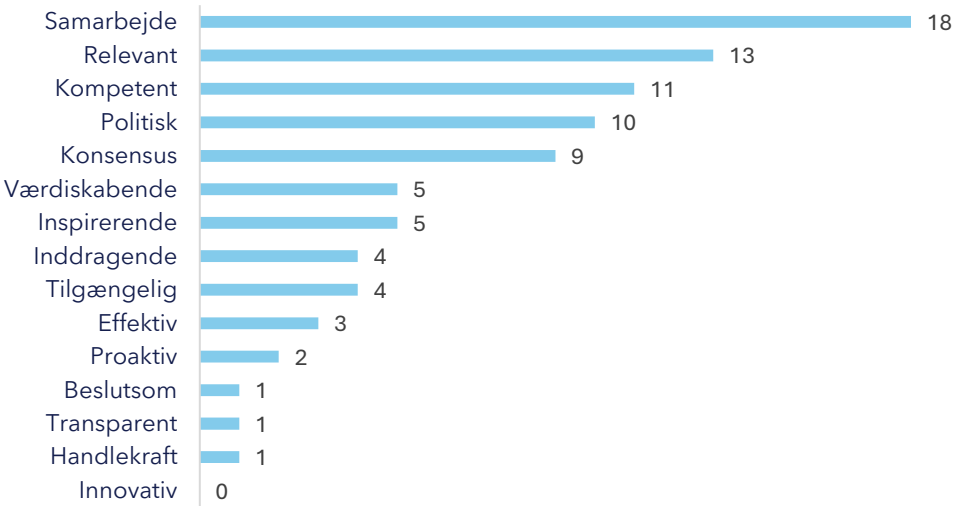


Figur 1.9: KKR Midtjylland: Sammenligning af kendetegn i dag og fremadrettet (Sorteret efter i dag)

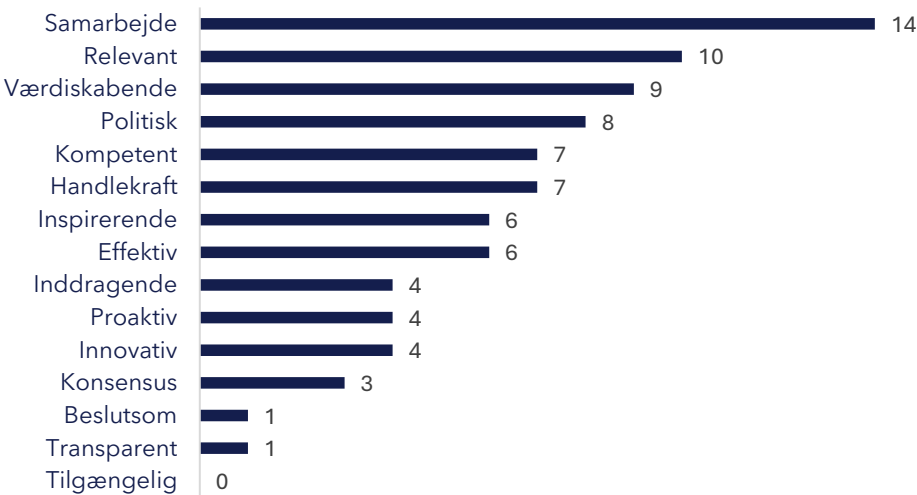


Del 1: KKR Syddanmark: Nøgleord - i dag og fremover, pr. KKR

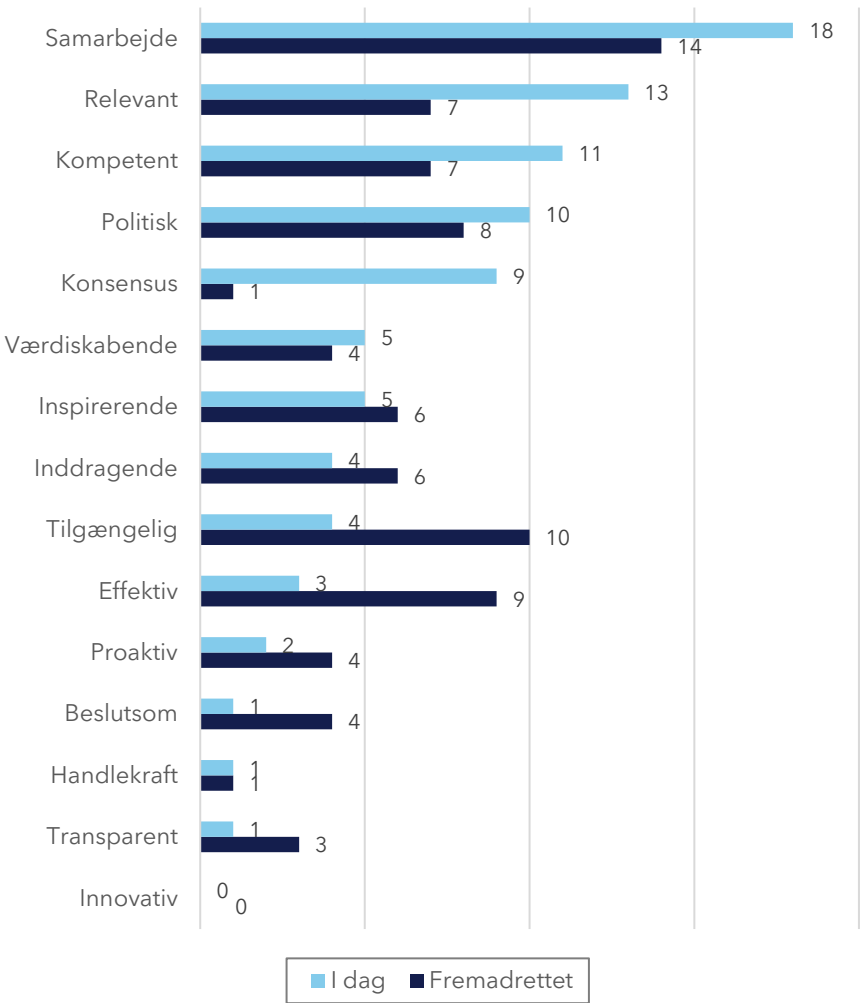
Figur 1.10: KKR Syddanmark: Nøgleord, der kendetegner KKR i dag, antal markeringer



Figur 1.11: KKR Syddanmark: Nøgleord, der bør kendetegne KKR fremadrettet, antal markeringer

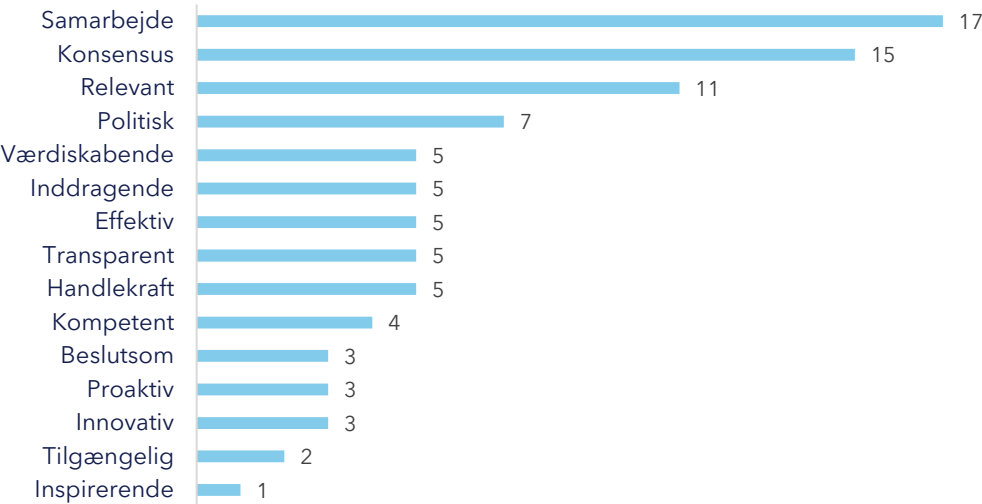


Figur 1.12: KKR Syddanmark: Sammenligning af kendetegn i dag og fremadrettet (Sorteret efter i dag)

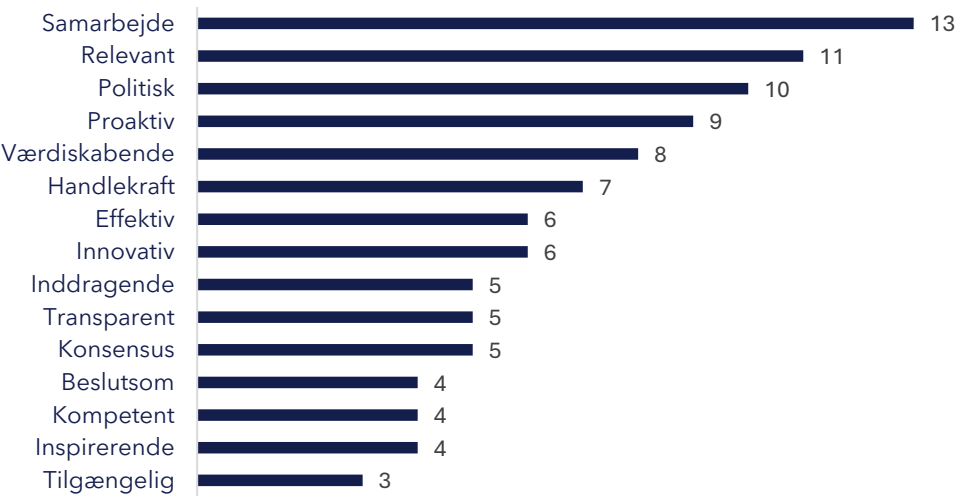


Del 1: KKR Sjælland: Nøgleord - i dag og fremover, pr. KKR

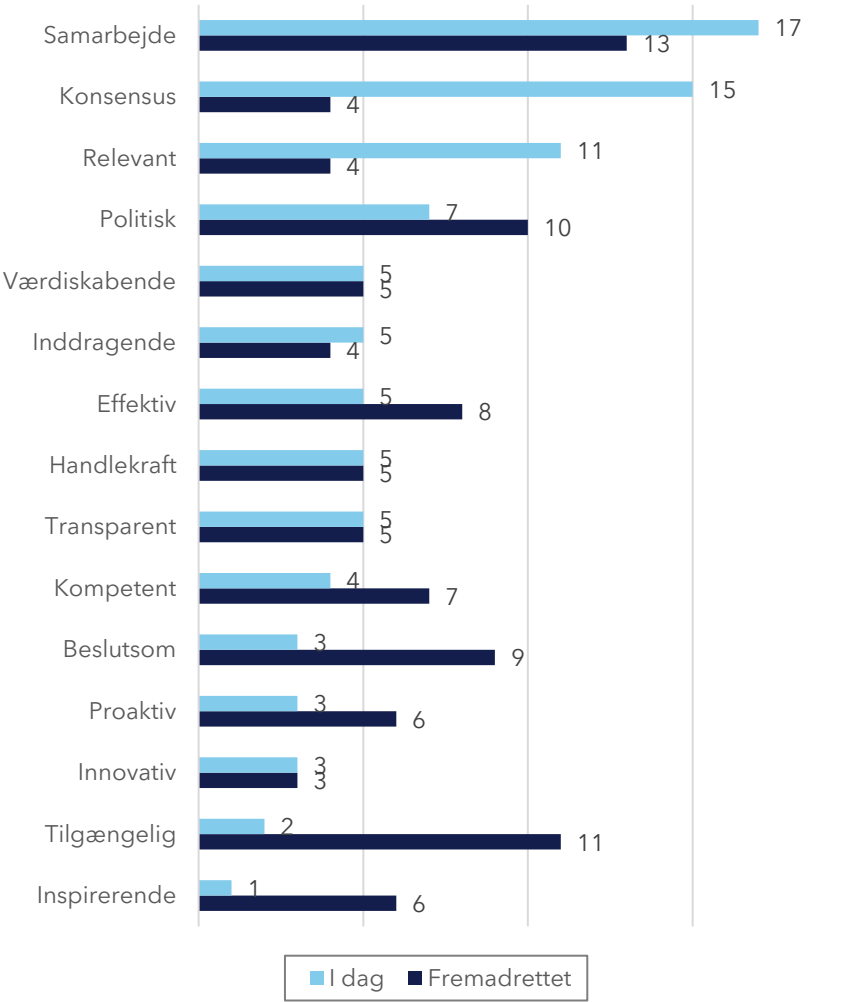
Figur 1.13: KKR Sjælland: Nøgleord, der kendetegner KKR i dag, antal markeringer



Figur 1.14: KKR Sjælland: Nøgleord, der bør kendetegne KKR fremadrettet, antal markeringer

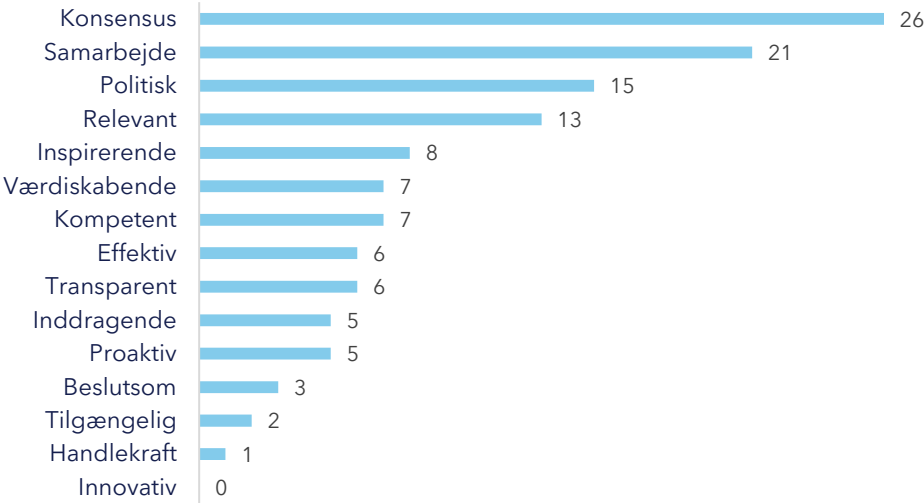


Figur 1.15: KKR Sjælland: Sammenligning af kendetegn i dag og fremadrettet (Sorteret efter i dag)

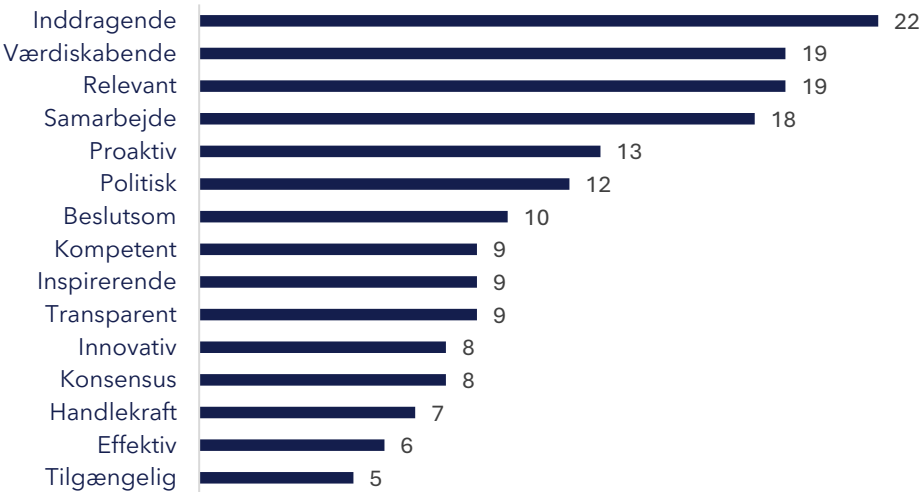


Del 1: KKR Hovedstaden: Nøgleord - i dag og fremover, pr. KKR

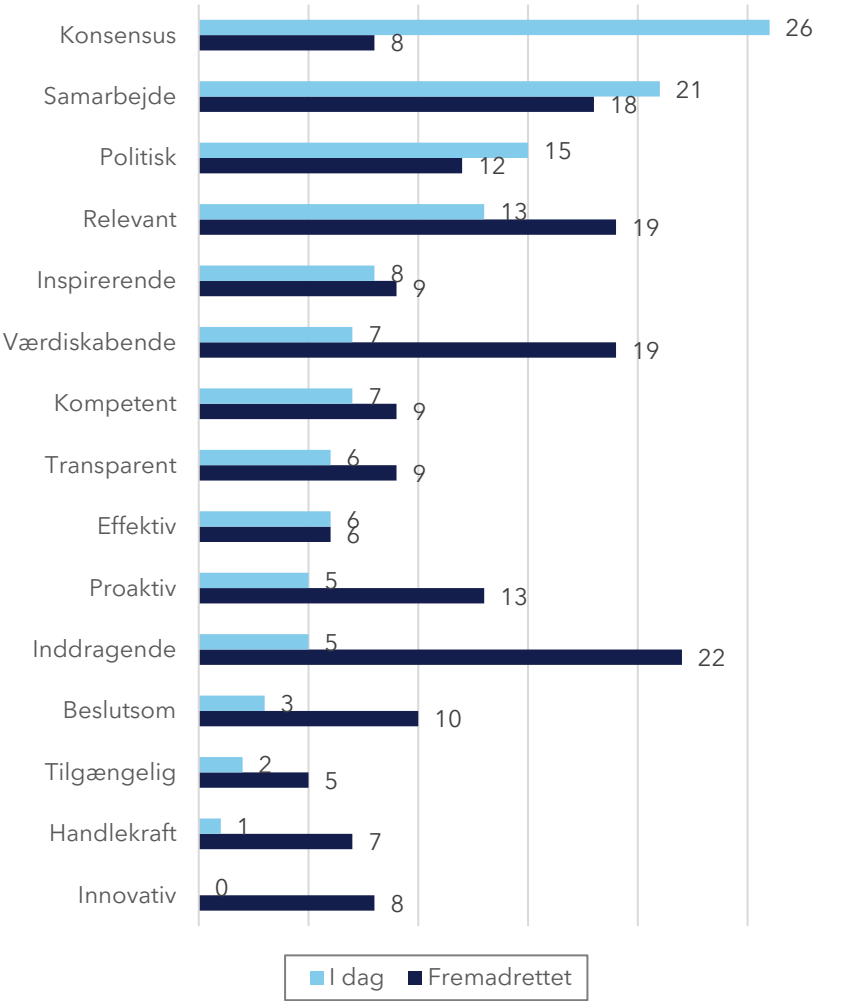
Figur 1.16: KKR Hovedstaden: Nøgleord, der kendetegner KKR i dag, antal markeringer



Figur 1.17: KKR Hovedstaden: Nøgleord, der bør kendetegne KKR fremadrettet, antal markeringer



Figur 1.18: KKR Hovedstaden: Sammenligning af kendetegn i dag og fremadrettet (Sorteret efter i dag)

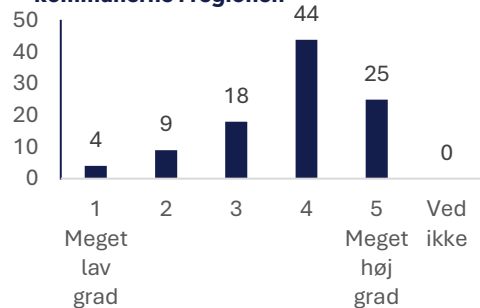


Del 2

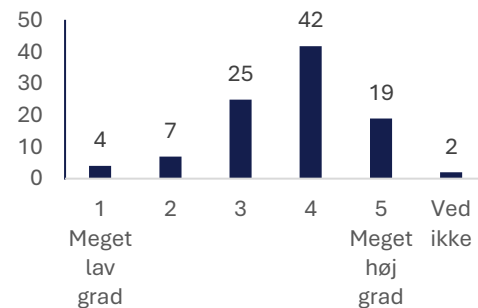
Vurdering af 9 udsagn om KKR's organisation og arbejde, hvor 1 = meget lav grad og 5 = meget høj grad.

Del 2: Vurdering af udsagn (2.A)

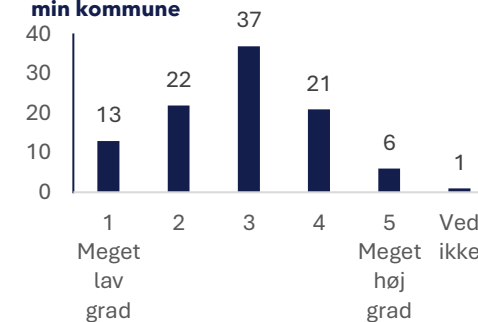
Figur 2.1.A KKR er et godt koordineringsforum mellem kommunerne i regionen Gns.=3,7
n=118



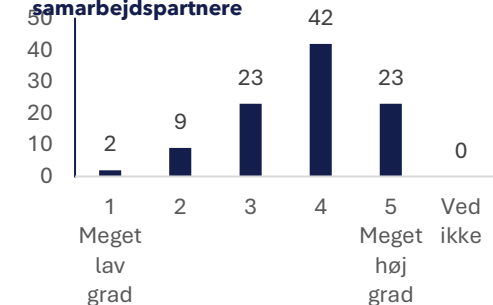
Figur 2.2.A Der er bred opbakning til arbejdet i KKR Gns.=4
n=118



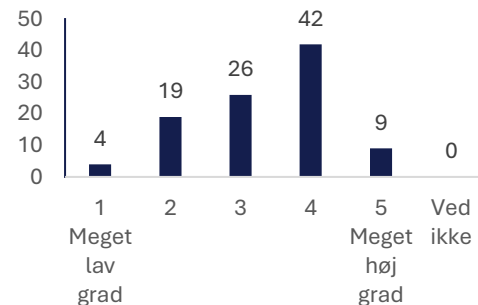
Figur 2.3.A KKR arbejdet er vigtigt for kommunalbestyrelserne i min kommune Gns.=2,8
n=118



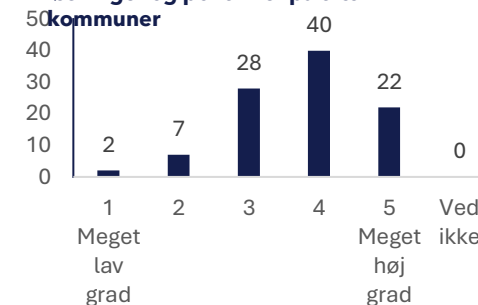
Figur 2.4.A KKR fremstår som en troværdig og kvalificeret repræsentant og talerør overfor regionen/øvrige samarbejdspartnere Gns.=3,7
n=118



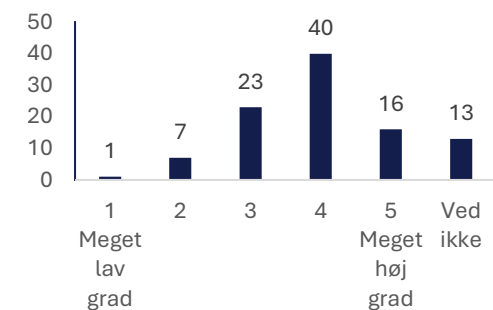
Figur 2.5.A KKR udvikler værdifulde løsninger og politik Gns.=3,3
n=118



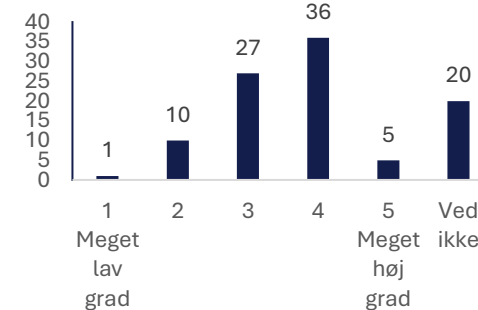
Figur 2.6.A KKR understøtter implementeringen af fælles løsninger og politikker på tværs af kommuner Gns.=3,7
n=118



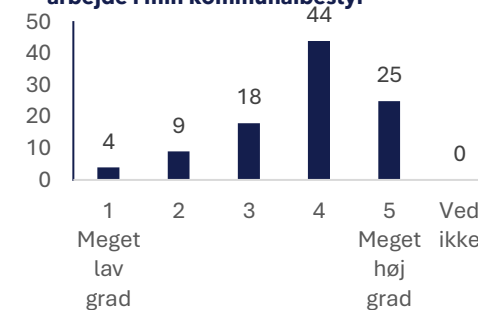
Figur 2.7.A Der er et godt samarbejde mellem KKR og KL Gns.=3,2
n=118



Figur 2.8.A KL inddrager KKR i relevante spørgsmål Gns.=2,7
n=118

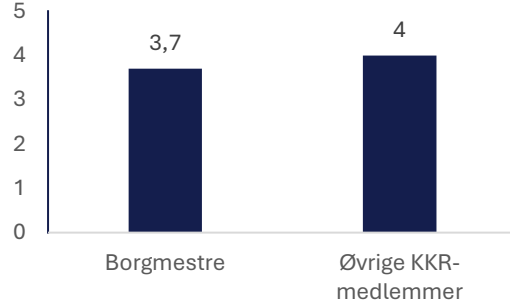


Figur 2.9.A Viden om KKR's arbejde er vigtigt for det politiske arbejde i min kommunalbestyrelse Gns.=2,7
n=118

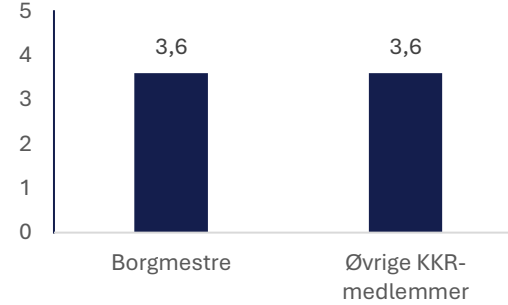


Del 2: Vurdering af udsagn, fordelt på borgmestre og øvrige KKR-medlemmer pr. udsagn (2.B)

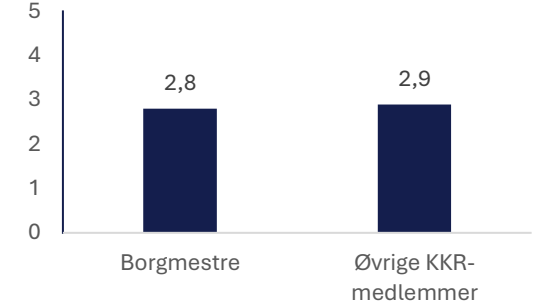
Figur 2.1.B KKR er et godt koordineringsforum mellem kommunerne i regionen n=118



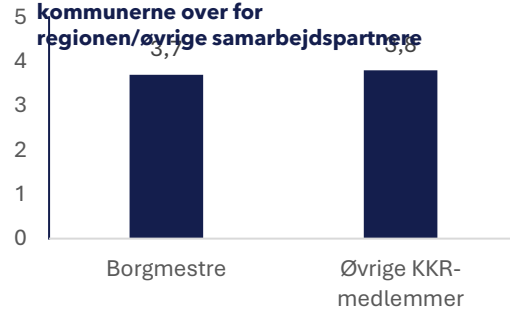
Figur 2.2.B Der er bred opbakning arbejdet i KKR n=118



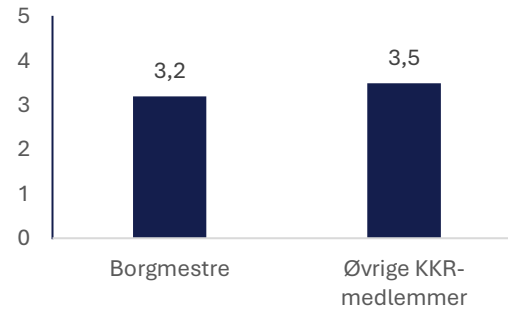
Figur 2.3.B KKR arbejdet er vigtigt kommunalbestyrelserne i min kommune n=118



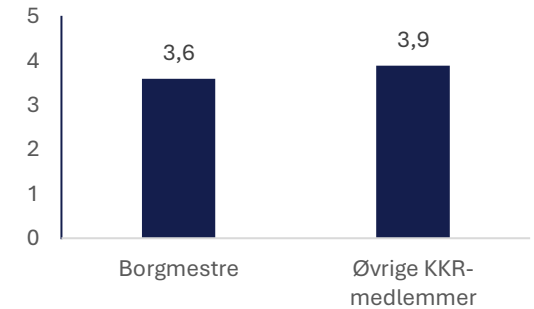
Figur 2.4.B KKR fremstår som en troværdig og kvalificeret repræsentant og talerør for kommunerne over for regionen/øvrige samarbejdspartnere n=118



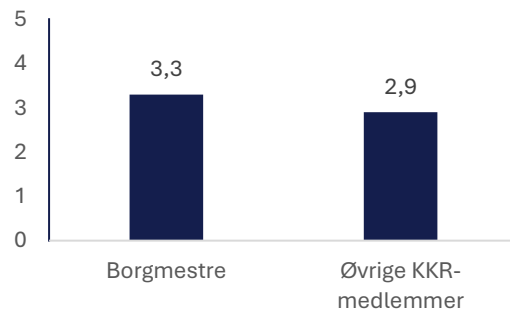
Figur 2.5.B KKR udvikler værdifuld løsninger og politikker n=118



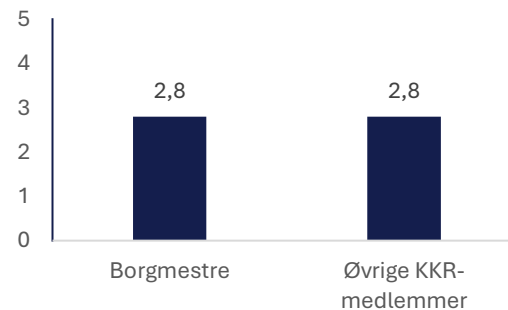
Figur 2.6.B KKR understøtter implementeringen af fælles løsninger og politikker på tværs af kommuner n=118



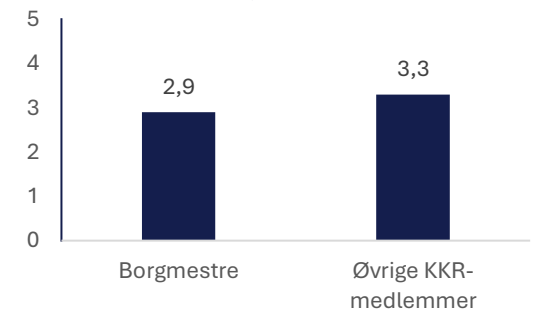
Figur 2.7.B Der er et godt samspil mellem KKR og KL n=118



Figur 2.8.B KL inddrager KKR i relevante spørgsmål n=118

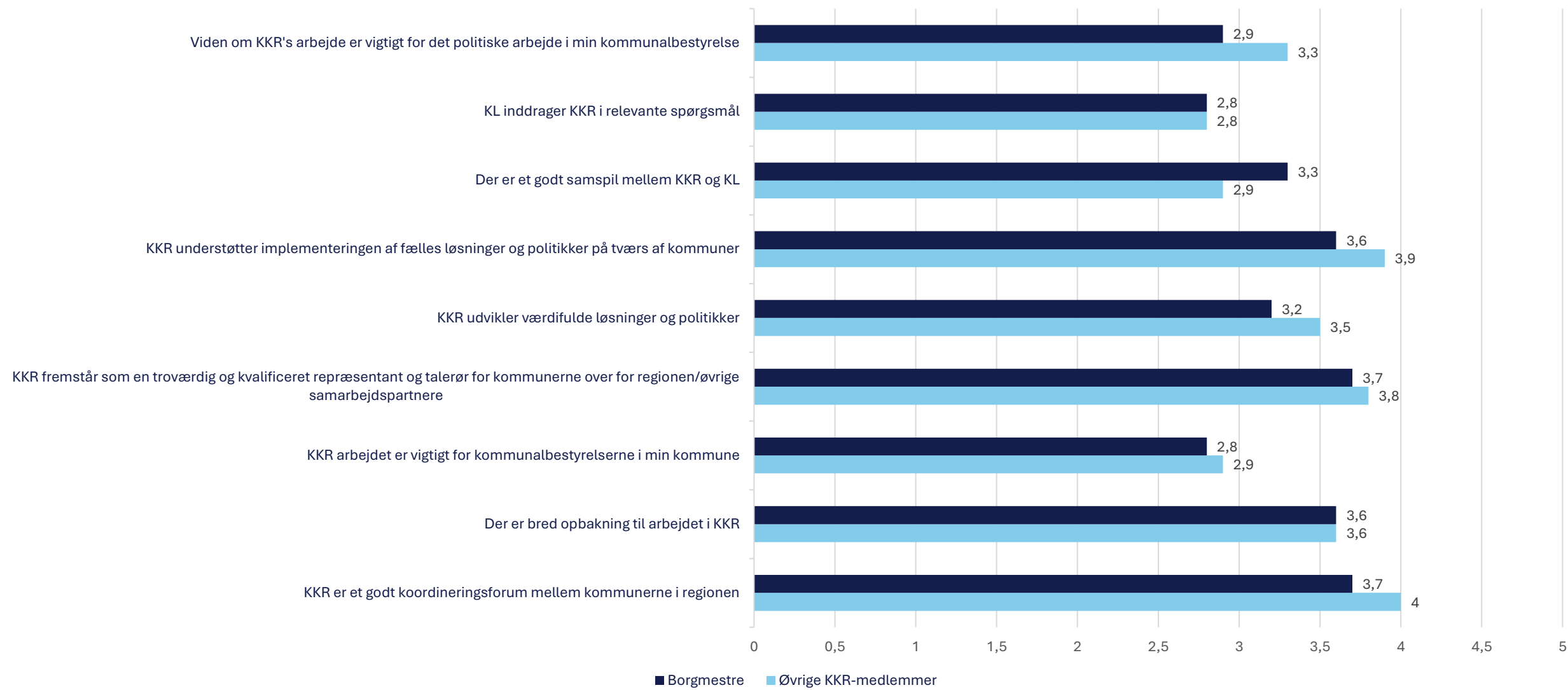


Figur 2.9.B Viden om KKR's arbejde er vigtigt for det politiske arbejde i min kommunalbestyrelse n=118



Del 2: Vurdering af udsagn (2.B)

Figur 2.10.B: Gennemsnit af vurdering af udsagn fordelt på borgmestre og øvrige KKR-medlemmer

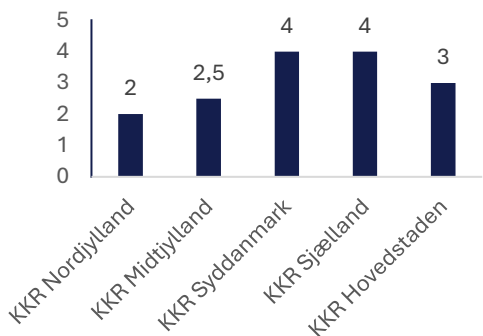


Del 2: Vurdering af udsagn, fordelt per KKR (2.C)

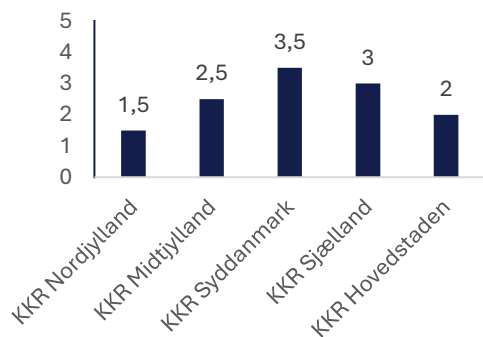
Figur 2.1.C KKR er et godt koordineringsforum mellem kommunerne i regionen n=118



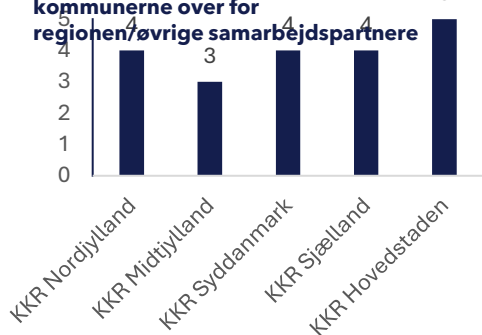
Figur 2.2.C Der er bred opbakning arbejdet i KKR n=118



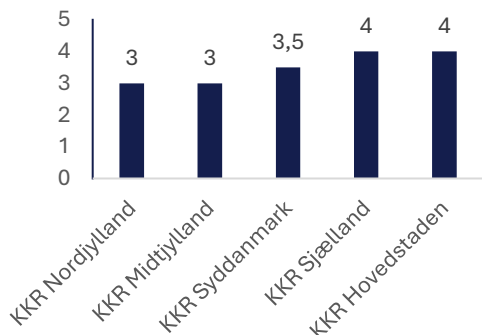
Figur 2.3.C KKR arbejdet er vigtigt kommunalbestyrelserne i min kommune n=118



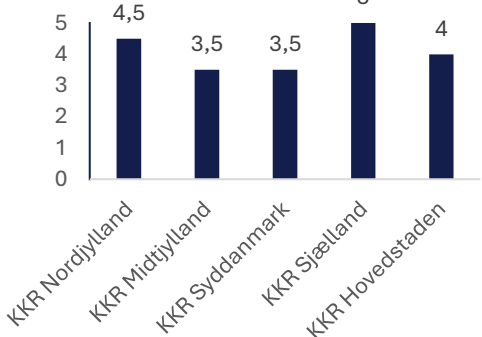
Figur 2.4.C KKR fremstår som en troværdig og kvalificeret repræsentant og talerør for kommunerne over for regionen/øvrige samarbejdspartnere n=118



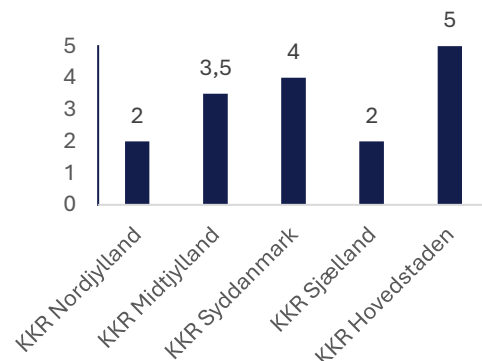
Figur 2.5.C KKR udvikler værdifuld løsninger og politikker n=118



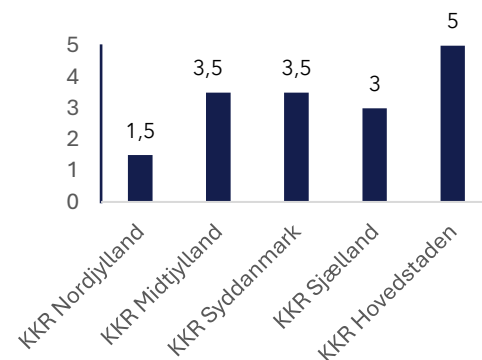
Figur 2.6.C KKR understøtter implementeringen af fælles løsning og politikker på tværs af kommuner n=118



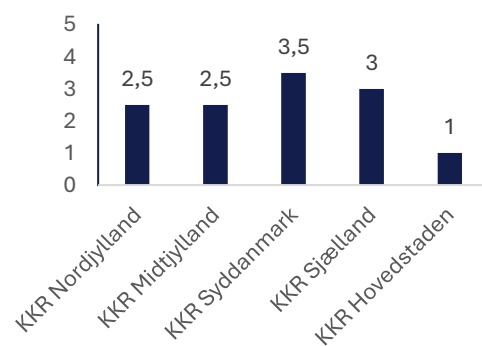
Figur 2.7.C Der er et godt samspil mellem KKR og KL n=118



Figur 2.8.C KL inddrager KKR i relevante spørgsmål n=118



Figur 2.9.C Viden om KKR's arbejde er vigtigt for det politiske arbejde i min kommunalbestyrelse n=118



Del 2: Vurdering af udsagn fordelt per KKR (2.C)

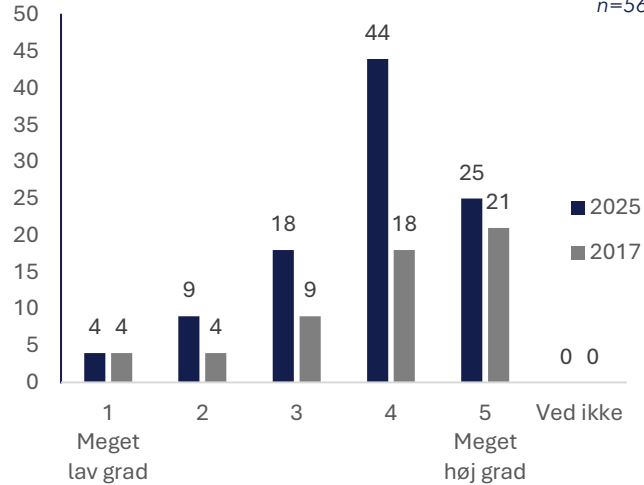
Gennemsnit af vurdering af udsagn fordelt på KKR



Del 2: Vurdering af udsagn - sammenligning mellem 2017 og 2025 (2.D)

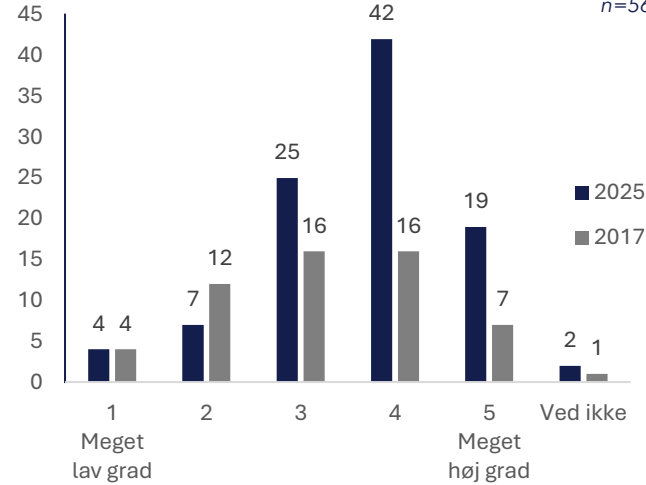
Figur 2.1.D KKR er et godt koordineringsforum mellem kommunerne i regionen

2025
Gns.=3,7
n=118
2017
Gns.=3,9
n=56



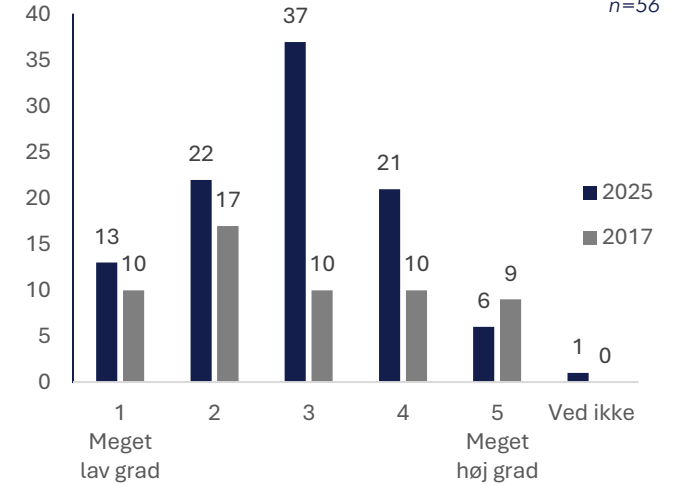
Figur 2.2.D Der er bred opbakning til arbejdet i KKR

2025
Gns.=4
n=118
2017
Gns.=3,1
n=56



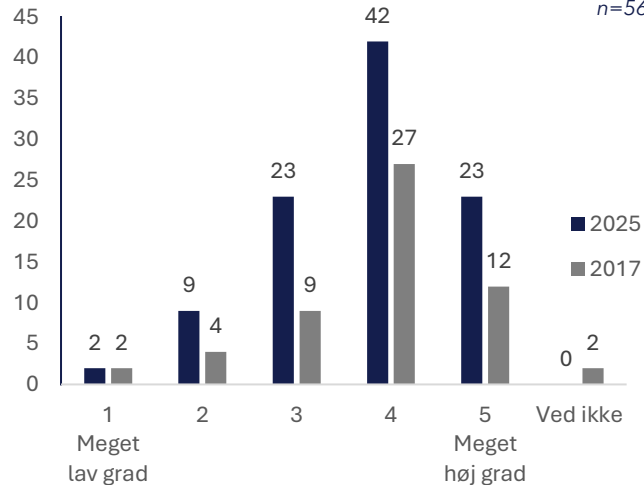
Figur 2.3.D KKR arbejdet er vigtigt for kommunalbestyrelserne i min kommune

2025
Gns.=2,8
n=118
2017
Gns.=2,8
n=56



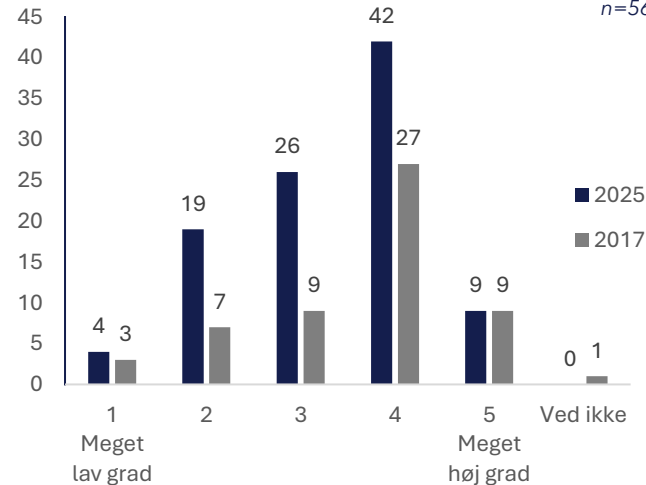
Figur 2.4.D KKR fremstår som en troværdig og kvalificeret repræsentant og talerør for kommunerne over for regionen/øvrige samarbejdspartnere

2025
Gns.=3,7
n=118
2017
Gns.=3,7
n=56



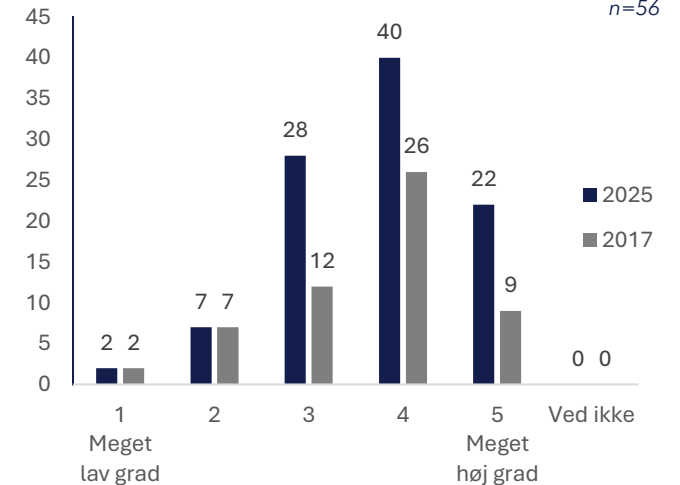
Figur 2.5.D KKR udvikler værdifulde løsninger og politikker

2025
Gns.=3,3
n=118
2017
Gns.=3,5
n=56



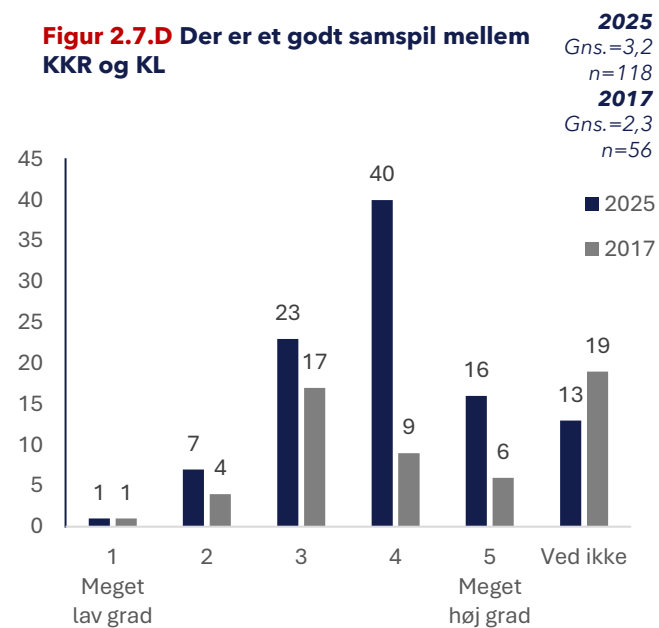
Figur 2.6.D Der er bred opbakning til arbejdet i KKR

2025
Gns.=3,7
n=118
2017
Gns.=3,6
n=56

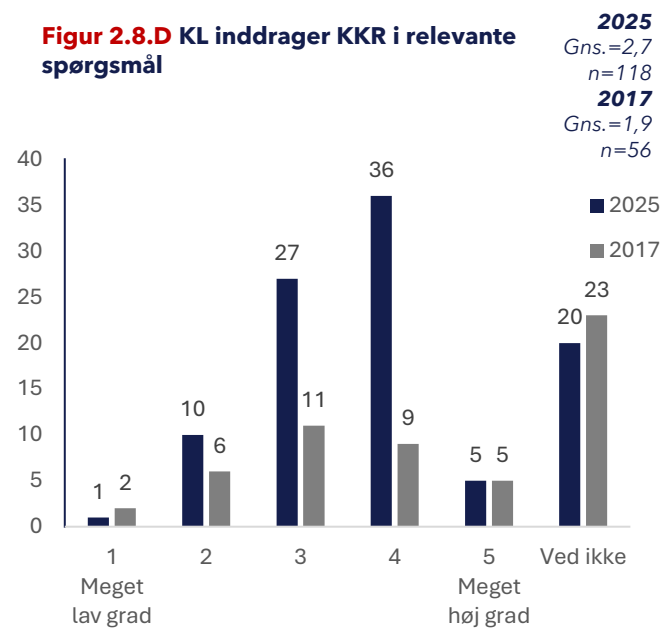


Del 2: Vurdering af udsagn - sammenligning mellem 2017 og 2025 (2.D)

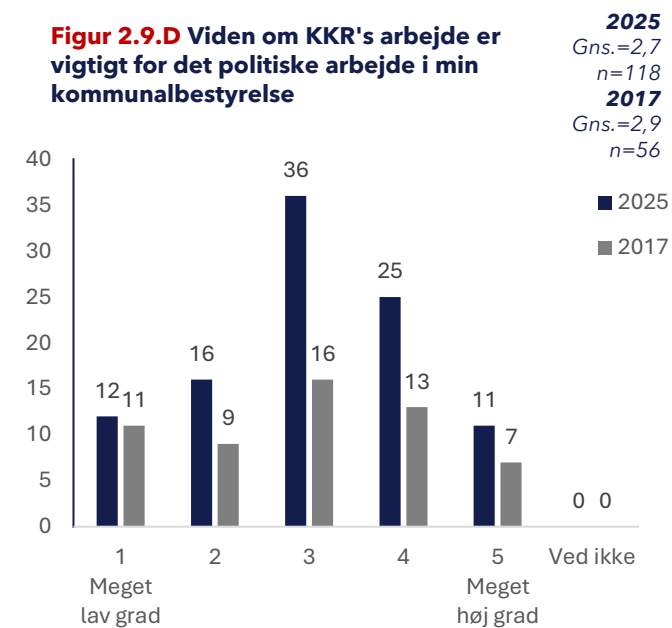
Figur 2.7.D Der er et godt samspil mellem KKR og KL



Figur 2.8.D KL inddrager KKR i relevante spørgsmål



Figur 2.9.D Viden om KKR's arbejde er vigtigt for det politiske arbejde i min kommunalbestyrelse



3.2

KKR's rolle i kommende valgperiode

KKR-undersøgelse: Opsamling på det nuværende KKR-samarbejde og ønsker til det fremtidige samarbejde

Om undersøgelsen

KL gennemførte i januar 2025 en kort spørgeskemaundersøgelse om holdningen til det nuværende KKR-samarbejde samt, hvad der bør kendetegne det fremtidige KKR-samarbejde i den kommende valgperiode.

Besvarelsesne bruges til at kvalificere og underbygge drøftelserne om rammerne for det fremtidige tværkommunale samarbejde i KKR på møder i februar 2025. Drøftelserne i KKR vil indgå i bestyrelsens kommende behandling af det fremtidige tværkommunale samarbejde i KKR-regi.

Spørgeskemaundersøgelsen bygger på det samme undersøgelsesdesign som KKR-evalueringen i 2017.

Spørgeskemaet er rundsendt til alle medlemmer af de fem KKR.

118 KKR-medlemmer har svaret helt eller delvist på spørgeskemaet: 74 borgmestre og 44 øvrige medlemmer. Det giver en samlet svarprocent på 68 pct.: 76 pct. for borgmestre og 58 pct. for øvrige medlemmer.

I del 1 tages der stilling til, hvilke nøgleord der kendetegner KKR i dag, og hvilke der bør kendetegne KKR i fremtiden. KKR-medlemmerne kunne vælge fra en liste med 15 nøgleord og markere maksimalt 5 af disse, som:

1. bedst kendetegner KKR i dag
2. bør kendetegne KKR fremadrettet.

I del 2 tages der stilling til en række udsagn om KKR's organisation og arbejde på en skala fra 1 til 5, hvor 1 udtrykker en meget lav grad af enighed, og 5 udtrykker en meget høj grad af enighed.

Afslutningsvis har respondenterne haft mulighed for at angive opmærksomhedspunkter i forhold til det fremtidige KKR-samarbejde i et fritekstfelt.

Undersøgelsens resultater

Del 1. Nøgleord: Hvad kendetegner KKR i dag og fremadrettet

Afsnittet præsenterer grafisk de nøgleord, der hyppigst bliver fremhævet for at karakterisere KKR, både nuværende og fremtidigt. Til sidst er der foretaget en sammenligning mellem nuværende og fremtidige nøgleord.

1.1 Nøgleord, der kendetegner KKR i dag

De fem hyppigst valgte nøgleord af KKR-medlemmerne til at beskrive KKR i dag er (figur 1.1): 1) "Samarbejde", 2) "Konsensus", 3) "Værdiskabende", 4) "Politisk" og 5) "Beslutsom".

Dato: 26. januar 2025
26. januar 2025

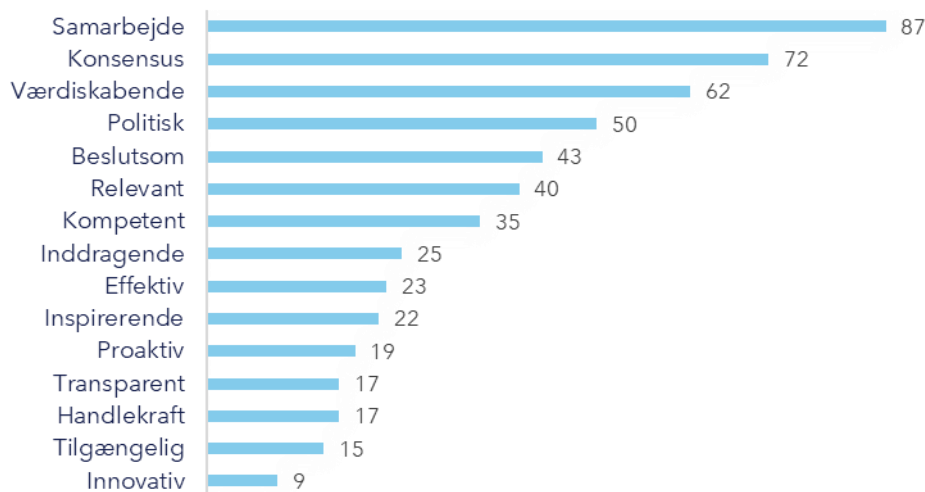
Sags ID: SAG-2022-03432
Dok. ID: 3538369

E-mail: SNM@kl.dk
Direkte: 3370 3740

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 1 af 8

Figur 1.1: Nøgleord, der kendetegner KKR i dag, antal markeringer



Dato: 26. januar 2025
26. januar 2025

Sags ID: SAG-2022-03432
Dok. ID: 3538369

E-mail: SNM@kl.dk
Direkte: 3370 3740

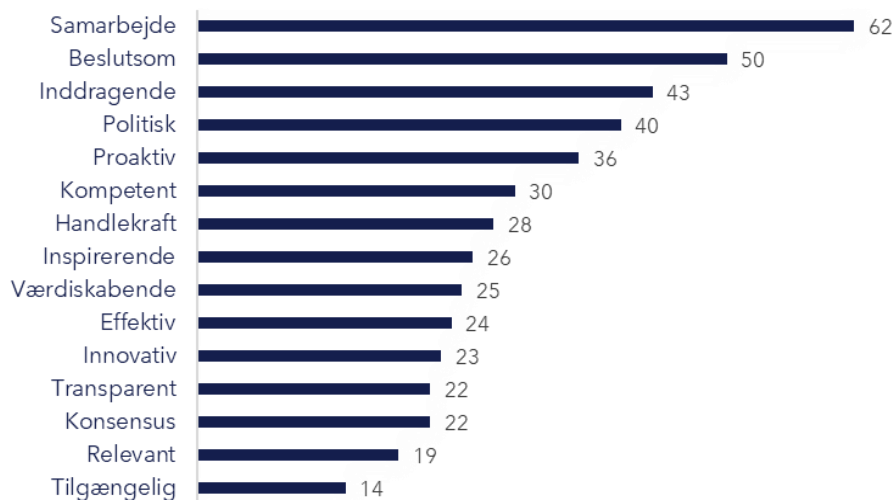
Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 2 af 8

1.2 Nøgleord, der bør kendetegne KKR fremadrettet

Fremadrettet ønsker KKR-medlemmerne, at de fem hyppigst valgte nøgleord, der skal kendetegne KKR, skal være (figur 1.2): 1) "Samarbejde", 2) "Beslutsomhed", 3) "Inddragelse", 4) "Politisk" og 5) "Proaktiv".

Figur 1.2: Nøgleord, der bør kendetegne KKR fremadrettet, antal markeringer



1.3 Sammenligning af kendetegn i dag og fremadrettet

Sammenligning af, hvilke nøgleord, der kendetegner KKR i dag, og hvilke der bør kendetegne KKR fremadrettet fremgår af figur 1.3. Her ses, at "*Samarbejde*" vurderes fortsat som det vigtigste nøgleord, der bør kendetegne KKR, men falder fra 87 til 62 markeringer. "*Beslutsom*" vurderes som det næstvigtigste nøgleord for KKR fremadrettet og stiger fra 43 til 50 markeringer. Tredje vigtigste nøgleord er "*Inddragende*", som stiger fra 25 til 43 markeringer. Fjerde vigtigste nøgleord fremadrettet er "*Politisk*", som beholder samme placering som i dag, men falder fra 50 til 40 markeringer. Femte vigtigste nøgleord fremadrettet er "*Proaktiv*", som stiger fra 19 til 36 markeringer.

"*Konsensus*", som i dag er det næsthøjest valgte nøgleord af KKR-medlemmerne til at beskrive KKR, falder fra 72 til 22 markeringer. "*Værdiskabende*", som i dag er det tredje højest valgte nøgleord, falder fra 62 til 25 markeringer. Både "*Konsensus*" og "*Værdiskabende*" er nøgleord, som flest mener i mindre grad skal være kendetegnende for KKR fremadrettet.

"*Proaktiv*", "*Handlekraft*" og "*Innovativ*" får flere markeringer som nøgleord, der skal kendetegne KKR fremadrettet.

Dato: 26. januar 2025
26. januar 2025

Sags ID: SAG-2022-03432
Dok. ID: 3538369

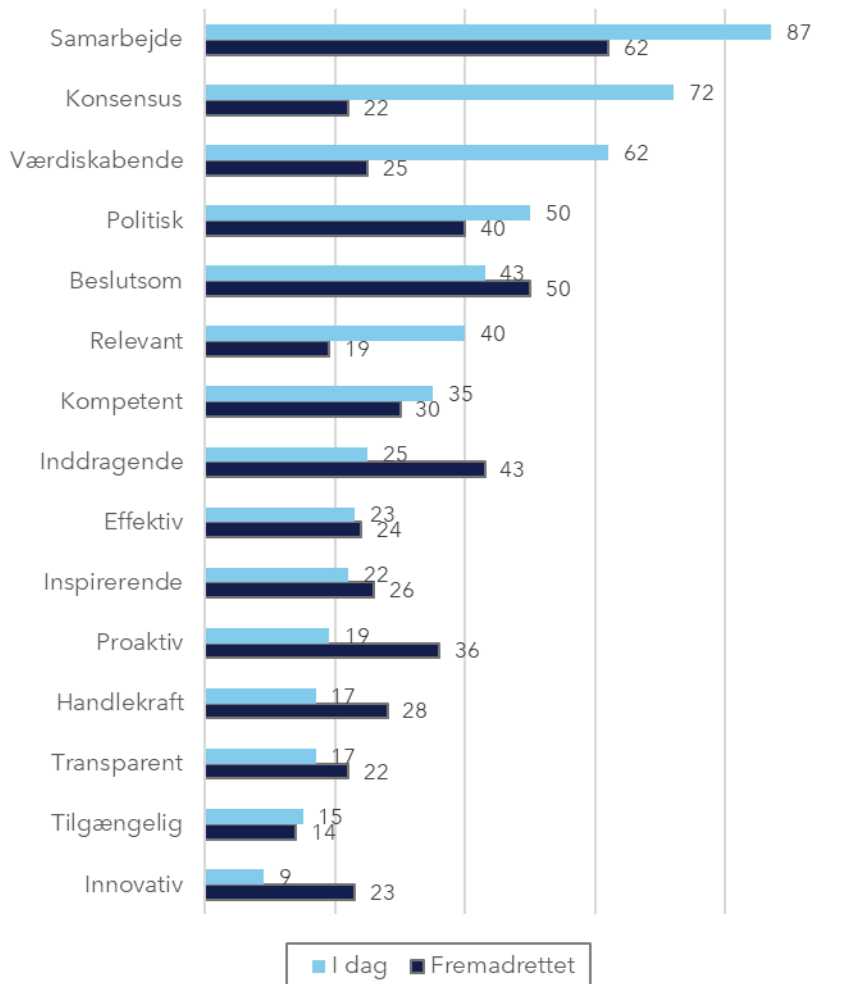
E-mail: SNM@kl.dk
Direkte: 3370 3740

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 3 af 8

Figur 1.3: Sammenligning af kendetegn i dag og fremadrettet

(Sorteret efter i dag)



Dato: 26. januar 2025
26. januar 2025

Sags ID: SAG-2022-03432
Dok. ID: 3538369

E-mail: SNM@kl.dk
Direkte: 3370 3740

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 4 af 8

1.4 Kendetegn i dag og fremadrettet pr. KKR

Samlet er der ikke store forskelle i valg af nøgleord på tværs af de fem KKR. Nedenfor fremgår tabel 1 med de fem hyppigst valgte nøgleord i dag og fremadrettet pr. KKR. Se uddybende figur 1.4-1.17 i datarapporten.

Tabel 1: Kendetegn i dag og fremadrettet pr. KKR

	I dag	Fremadrettet
	KKR Nordjylland	
1	Samarbejde	Samarbejde
2	Relevant	Kompetent
3	Konsensus	Politisk
4	Politisk	Beslutsom
5	Kompetent	Inddragende

	I dag	Fremadrettet
	KKR Midtjylland	
1	Samarbejde	Samarbejde
2	Konsensus	Relevant
3	Relevant	Proaktiv
4	Politisk	Inddragende
5	Inddragende	Politisk
	KKR Syddanmark	
1	Samarbejde	Samarbejde
2	Relevant	Relevant
3	Kompetent	Værdiskabende
4	Politisk	Politisk
5	Konsensus	Kompetent
	KKR Sjælland	
1	Samarbejde	Samarbejde
2	Konsensus	Relevant
3	Relevant	Politisk
4	Politisk	Proaktiv
5	Værdiskabende	Værdiskabende
	KKR Hovedstaden	
1	Konsensus	Inddragende
2	Samarbejde	Værdiskabende
3	Politisk	Relevant
4	Relevant	Samarbejde
5	Inspirerende	Proaktiv

Dato: 26. januar 2025
26. januar 2025

Sags ID: SAG-2022-03432
Dok. ID: 3538369

E-mail: SNM@kl.dk
Direkte: 3370 3740

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 5 af 8

Del 2. Udsagn om KKR's organisation og arbejde

KKR-medlemmerne er i spørgeskemaundersøgelsen blevet bedt om at vurdere 9 udsagn om KKR's organisation og arbejde. Afsnittet fremstiller overordnede vurderinger af KKR-arbejdet 1) samlet for alle KKR-medlemmer, 2) vurderinger fordelt på borgmestre og øvrige KKR-medlemmer samt 3) vurderinger fordelt pr. KKR.

2.1 Overordnede vurderinger af KKR-arbejdet blandt KKR-medlemmer

Undersøgelsen viser overordnet en positiv opfattelse af KKR. Udsagnet "Der er bred opbakning til arbejdet i KKR" scorer højest, efterfulgt af udsagnene "KKR er et godt koordineringsforum mellem kommunerne i regionen", "KKR fremstår som en troværdig og kvalificeret repræsentant og talerør overfor regionen/øvrige samarbejdspartnere" og "KKR understøtter implementeringen af fælles løsninger og politikker på tværs af kommuner". Dernæst følger udsagnene "KKR udvikler værdifulde løsninger og politikker" og "Der er et godt samspil mellem KKR og KL". De lavest vurderede udsagn er "KL inddrager KKR i relevante spørgsmål", "Viden om KKR's arbejde er vigtigt for det politiske arbejde i min kommunalbestyrelse" og "KKR-arbejdet er vigtigt for kommunalbestyrelserne i min kommune". Se figur 2.1.A-2.9.A i datarapporten.

2.2 Vurderinger fordelt på borgmestre og øvrige KKR-medlemmer

Hvis vurderingen af de 9 udsagn fordeles på henholdsvis borgmestre og øvrige KKR-medlemmer, er der enighed på tværs af de fleste udsagn, dog med mindre forskelle. Eksempelvis vurderer borgmestrene generelt samspillet mellem KKR og KL mere positivt, mens øvrige KKR-medlemmer vurderer udsagnene *"Viden om KKR's arbejde er vigtig for det politiske arbejde i min kommunalbestyrelse"* og *"KKR understøtter implementeringen af fælles løsninger og politikker på tværs af kommunerne"* højere end borgmestrene. Se figur 2.10.B. Flere grafer fremgår af datarapporten.

Dato: 26. januar 2025
26. januar 2025

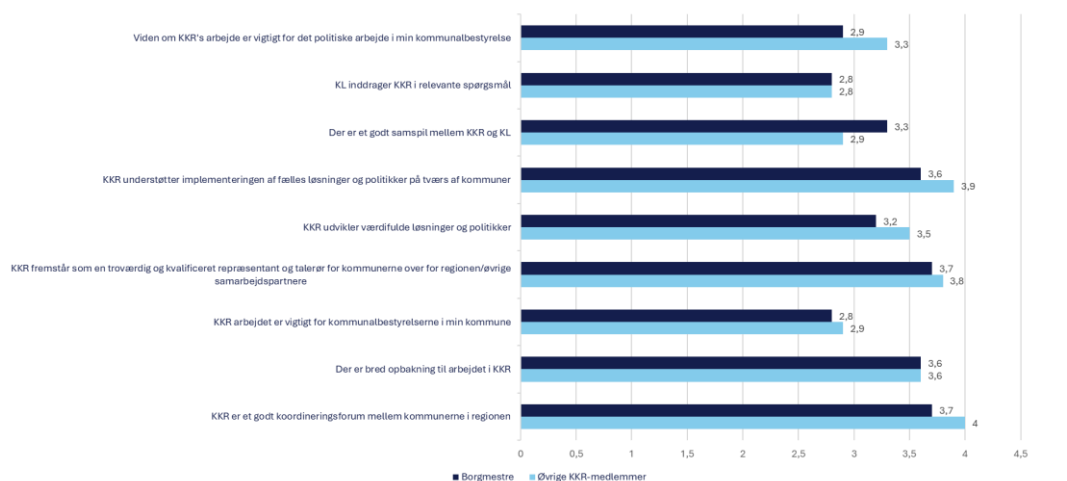
Sags ID: SAG-2022-03432
Dok. ID: 3538369

E-mail: SNM@kl.dk
Direkte: 3370 3740

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 6 af 8

Figur 2.10.B: Gennemsnit af vurdering af udsagn fordelt på borgmestre og øvrige KKR-medlemmer



2.3 Vurderinger fordelt på KKR

I forhold til flere udsagn adskiller de fem KKR sig i deres vurderinger. Se figur 2.10.C. Eksempelvis varierer vurderingen af udsagnet *"KKR er et godt koordineringsforum mellem kommunerne i regionen"* fra højeste score i KKR Sjælland til en middel score i KKR Midtjylland. Udsagnet *"Der er bred opbakning til arbejdet i KKR"* scorer højest i KKR Syddanmark og KKR Sjælland, og lavest i KKR Nordjylland.

Udsagnet *"KKR-arbejdet er vigtigt for kommunalbestyrelserne i min kommune"* scorer højest i KKR Syddanmark og lavest i KKR Nordjylland. Udsagnet *"KKR fremstår som en troværdig og kvalificeret repræsentant og talerør overfor regionen/øvrige samarbejdspartnere"* scorer højest i KKR Hovedstaden og lavest i KKR Midtjylland.

Udsagnet *"KKR udvikler værdifulde løsninger og politikker"* scorer nogenlunde ens på tværs af KKR. Udsagnet *"KKR understøtter implementeringen af fælles løsninger og politikker på tværs af kommuner"* scorer lavest i KKR Midtjylland og KKR Syddanmark og højest i KKR Sjælland.

Udsagnet *"Der er et godt samspil mellem KKR og KL"* scorer lavest i KKR Nordjylland og KKR Sjælland, og højest i KKR Hovedstaden. Udsagnet *"KL inddrager KKR i relevante spørgsmål"* scorer lavest i KKR Nordjylland og markant højest i KKR Hovedstaden. Udsagnet *"Viden om KKR's arbejde er vigtigt for det politiske arbejde i min kommunalbestyrelse"* scorer højest i KKR Syddanmark og lavest i KKR Hovedstaden. Flere grafer fremgår af datarapporten.

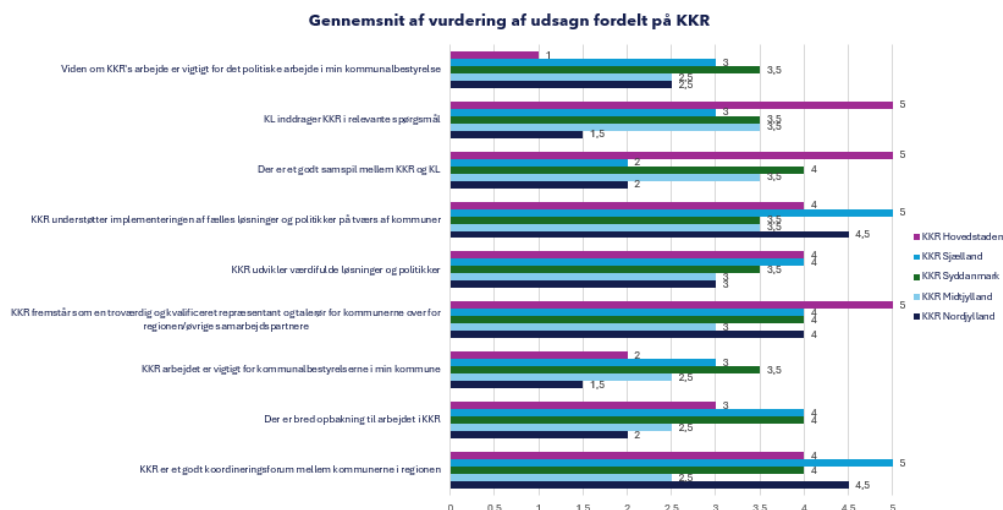
Dato: 26. januar 2025
26. januar 2025

Sags ID: SAG-2022-03432
Dok. ID: 3538369

E-mail: SNM@kl.dk
Direkte: 3370 3740

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 7 af 8



2.4 Vurdering af udsagn – sammenligning mellem 2017 og 2025

Sammenlignes resultaterne mellem 2017 og 2025, ses en markant stigning i vurderingen af udsagnet "Der er bred opbakning til arbejdet i KKR". Ligeledes ses forbedrede vurderinger af udsagnene "Der er et godt samspil mellem KKR og KL" og "KL inddrager KKR i relevante spørgsmål". I forhold til de øvrige udsagn ses ikke væsentlige ændringer. Dog skal det bemærkes, at sammenligningen skal tages med forbehold, da respondenterne ikke er de samme fra år til år. Se figur 2.1.D-2.9.D i datarapporten.

Del 3. Opmærksomhedspunkter i forhold til den fremtidige tværkommunale organisering

Respondenterne har også haft mulighed for at komme med deres bemærkninger og opmærksomhedspunkter i forhold til den fremtidige tværkommunale organisering. Knap 25 pct. af respondenterne har benyttet sig af den mulighed.

Her fylder særligt bemærkninger om:

- 1) KKR's opgaver
- 2) KKR's størrelse og geografi, herunder især den fremtidige organisering af Østdanmark
- 3) Sættelsen af KKR med borgmestre og øvrige KKR-medlemmer
- 4) Samspil - KL, KKR og kommunalbestyrelser

KKR's opgaver:

- At der fortsat skal være samarbejde for kommunerne, og opgaver som klima, EU og supercykelstier bør ligge i et samarbejdsorgan og ikke falde mellem mange stole.
- At opgaver som erhvervsfremme og klimaarbejde bør forankres regionalt og ikke i KL-sekretariatet.
- At der er opmærksomhed på, at det er vigtigt, at kommunerne i de enkelte sundhedsråd kommer godt i gang sammen.

- At der er mulighed for at være mere proaktiv overfor kommende lovforslag og at der bør være styrket involvering i reformimplementering.
- At der bør være mere tydelige sagsfremstillinger og fokus på politiske holdninger frem for konsensus og fokus på behov for tydeligere politisk drøftelse af strategier før beslutning
- At der fokuseres mere på udvikling af fælles politikker frem for lange orienteringer og undgå gentagelser af KL's arbejde. KKR kommer til at fremstå som et KL mega light.
- At værdien af at mødes og tale tingene igennem i KKR er stor.

KKR's størrelse og geografi:

- At der ønskes et mindre forum, fx kun med borgmestre, for stærkere og mere effektiv tværkommunal organisering.
- At et kommende KKR i Østdanmark vil blive stort og vil have for mange modsatrettede ønsker. En organisering fremover i en storregion vil risikere at blive en ligegyldig enhed til ugunst for hele regionen. I Sjælland er der i dag et tæt, innovativt og konstruktivt samarbejde om udvikling til gavn for området.
- At stærkere lokalt og tværkommunalt samarbejde forventes at blive vigtigere i fremtiden, når halvdelen af landets befolkning samles i den nye Region Østdanmark.
- At KKR har en vigtig koordinerende rolle, men kan blive udfordret ved sammenlægning. At der maksimalt skal være 2 årlige møder, hvis et samlet KKR for region øst.
- At samarbejdet i KKR Syddanmark er godt, men de fynske kommuner har et tættere og mere effektivt samarbejde end de jyske kommuner.

Sammensætningen af KKR:

- At sammensætningen af KKR og manglende administrativ kraft til at varetage nye opgaver decentralt skal overvejes.
- At der er et skisma mellem borgmestre og øvrige KKR-medlemmer og at borgmesterpartierne fylder i samarbejdet og kan glemme at tage de øvrige partier med på råd.
- At møderne kan opleves som envejskommunikation med få egentlige diskussioner. Møderne er præget af, at borgmestrene mødes oftere.
- At KKR-møderne i mindre grad er interessante, da beslutninger træffes andre steder og dermed kan opleves som tidsspilde.

Samspil - KL, KKR og kommunalbestyrelser:

- At der skal sikres bredere information og forståelse hos kommunalbestyrelsesmedlemmer for KKR's rolle og arbejde.
- At KKR's arbejde skal gøres synligt i alle kommunalbestyrelser.
- At det er vanskeligt at beslutte punkter i KKR, da borgmesteren ikke har mandat.
- At KKR bør fremstå mere inkluderende og ikke som en "borgmesterklub".
- At der er behov for kendskab til, hvad KKR reelt opnår.

Dato: 26. januar 2025
26. januar 2025

Sags ID: SAG-2022-03432
Dok. ID: 3538369

E-mail: SNM@kl.dk
Direkte: 3370 3740

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 8 af 8

3.4

Rammeaftale for erhvervshusene mellem Erhvervsministeriet og KL 2024-2027

Bilag til rammeaftale for erhvervshusene 2024-2027

Governance for Udenrigs- ministeriets indstationerede internationaliseringsrådgivere i erhvervshusene

Indholdsfortegnelse

1.	Formål	3
2.	Organisering af indstationeringen	4
3.	Opgavebeskrivelse for internationaliseringsrådgiverne	4
4.	Arbejdets fysiske rammer, tilrettelæggelse og kollegialt fællesskab	5
5.	Ledelse og KPI'er	5
6.	Informationsudveksling, IT- og datadeling	6
7.	Mål for den samlede internationaliseringsindsats	6
8.	Økonomi- og ressourcestyring	7

Dette dokument beskriver de nærmere rammer for indstationeringen af Udenrigsministeriets (UM) internationaliseringsrådgivere i erhvervshusene (EH), som er politisk aftalt og finansieret ifm. reformen af erhvervsfremmesystemet i 2018. Dokumentet indgår som bilag til rammeaftale for erhvervshusene 2024-2027, som er indgået mellem erhvervsministeren og KL.

1. Formål

Formålet med nærværende dokument om *governance* for UM's internationaliseringsrådgivere, som er indstationeret i EH, er at beskrive de grundlæggende rammer for ordningen og skabe klarhed om forretningsgange, procedurer samt ansvars- og arbejdsdeling. Bilaget træder i stedet for den hidtidige partnerskabsaftale for 2022-2023 mellem UM og EH, men skal opfylde samme styringsformål. I tillæg hertil aftaler hvert EH og UM fælles lokale mål for den virksomhedsrettede internationaliseringsindsats og udformer en handlingsplan med konkrete aktiviteter, der understøtter målene og som gennemføres på tværs af medarbejderne i The Trade Council (TC) og erhvervshuset.

Indstationeringsordningen skal konkret bidrage til at:

- sikre sammenhæng i erhvervsfremmesystemet og tilbyde virksomheder en lokal indgang til globale markeder.
- sikre at højt specialiseret statslig eksportfremmeindsats har lokal tilstedeværelse på tværs af landet mhp. at tilbyde relevante virksomheder internationaliseringsrådgivning.
- skabe en sømløs overgang for internationaliseringsparate virksomheder fra EH's uvildige sparring (A-indsatsen: eksportforberedelse) til en markedsbaseret og sektorspecialiseret rådgivning via TC's globale netværk (B-indsatsen: eksporteksekvering).

- give virksomheder adgang til kompetent rådgivning og nyttig information ift. virksomheders internationaliseringsambitioner via direkte adgang til TC's globale netværk af rådgivere, ydelser og tilskudsordninger.
- styrke EH's kompetencer og tilbud inden for eksportfremme og internationalisering og skabe sammenhæng med TC's rådgivning og indsatser, så EH's knudepunktsfunktion bliver mest muligt værdiskabende for målgruppen.

Samarbejdet indebærer overordnede fælles initiativer, aktiviteter og vidensdeling:

- For at skabe øget effekt af samarbejdet for virksomhederne aftaler EH og TC fælles mål for internationaliseringsindsatsen i hver landsdel, som understøttes af aktiviteter via lokale handlingsplaner (jf. pkt. 8)
- For at skabe øget kendskab til de samlede internationaliseringsydelser i EH pålægges fælles aktiviteter. Hvor hensigtsmæssigt aftales ligeledes fælles, nationale aktiviteter på årsbasis.
- For at øge det fælles vidensgrundlag arrangeres nationale seminarer/webinarer mellem medarbejdere i TC og EH.

2. Organisering af indstationeringen

Indstationeringsordningen udmøntes konkret ved at:

Der indstationeres mindst én TC-internationaliseringsrådgiver i hvert af de seks EH. I EH Midtjylland og EH Hovedstaden indstationeres henholdsvis 2 og 3 internationaliseringsrådgivere, for at afspejle den større, relative virksomhedskoncentration i de to landsdele.

Hvert EH har en internationaliseringsrådgiver, som skal tilbyde rådgivning til eksportparate virksomheder, der afspejler TC's sektorstrategier, EH-prioriteter og lokale styrkepositioner. Selvom alle indstationerede internationaliseringsrådgivere er tilknyttet et EH, kan de rådgive virksomheder på tværs af landet, hvor der er et virksomhedsbehov.

3. Opgavebeskrivelse for internationaliseringsrådgiverne

Internationaliseringsrådgiverne skal have et dybt kendskab til de tilbud, ydelser og tilskudsordninger i TC, der er relevante for EH's målgruppe. Internationaliseringsrådgiverne forventes at have overblik over et bredt udsnit af de globale markedsmuligheder inden for deres respektive sektorfokusområder. Internationaliseringsrådgiverne forventes ligeledes at have kendskab, og kunne henvise, til EH's ydelser.

Konkret er det internationaliseringsrådgivernes rolle at:

- rådgive eksportparate virksomheder – gerne i samarbejde med EH forretningsudviklere, hvor det giver mening. Virksomheder kan opsøges selvstændigt af internationaliseringsrådgiverne, herunder som opfølgning på kontakt mellem en virksomhed og TC's øvrige medarbejdere.
- bidrage til at EH og TC's ydelser fremstår koordineret og professionelt for virksomheder, fx ved at virksomheder henvises fra EH til TC eller omvendt.
- bidrage til gensidig vidensdeling og kompetenceudvikling mellem EH og TC, fx via deltagelse i arrangementer og løbende møder i begge organisationer.
- fungere som integreret del af det faglige og kollegiale fællesskab i EH for at blive den lokale indgang til TC for EH's medarbejdere.
- være bindeled mellem TC-repræsentationer globalt og virksomhederne lokalt.
- fremme samarbejde, vidensdeling og synergi med EH.

4. Arbejdets fysiske rammer, tilrettelæggelse og kollegialt fællesskab

UM's internationaliseringsrådgivere skal indgå i det kollegiale fællesskab med EH's øvrige medarbejdere, men refererer til relevant kontorchef i TC. Alle internationaliseringsrådgiverne har EH som deres primære arbejdssted og forventes at lægge hovedparten af deres arbejdstid i EH, når de ikke deltager i eksterne møder. Internationaliseringsrådgiveren skal som udgangspunkt have sin daglige gang i EH. EH er ansvarlige for at stille kontorplads, herunder adgang til internet, til rådighed for rådgiverne. Hvert EH modtager årligt 50.000 kr. pr. indstationeret internationaliseringsrådgiver til at dække omkostningerne ved at stille en kontorplads til rådighed, herunder dækning af udgifter til bl.a. varme, vand, kontorhold og frokostordning.

Rammerne for internationaliseringsrådgivernes hjemmearbejde besluttet af UM. Udgangspunktet er, at de følger samme vilkår for hjemmearbejde, som EH's forretningsudviklere. Da internationaliseringsrådgiverne forventes at gennemføre rådgivningsmøder ude hos virksomheder, skal de have mulighed for at tilrettelægge og disponere arbejdsdagen fleksibelt i forhold til kørsel. Rammerne for hjemmearbejde gives af UM og hjemmearbejdet koordineres i det daglige med konsulentchefen i EH.

Internationaliseringsrådgiveren deltager i EH-kontormøder og andre relevante begivenheder og møder, herunder faglige og sociale arrangementer, af hensyn til vidensdeling, kollegialt fællesskab m.m., så vidt det er muligt i forhold til andre opgaver.

5. Ledelse og KPI'er

UM har det overordnede ansvar for tilrettelæggelse og udmøntning af indstationeringen af internationaliseringsrådgivere i EH inden for den givne ramme. UM har det personalemæssige ansvar, herunder mht. rekruttering, ansættelse og afskedigelse. De respektive EH deltager i rekruttering, herunder jobsamtalerne, mhp. at sikre optimalt samarbejde.

UM har det arbejdsretlige og faglige ledelsesansvar over for internationaliseringsrådgiverne. Tidsregistrering og afholdelse af ferie m.m. godkendes i UM. De enkelte internationaliseringsrådgiveres KPI'er formuleres af UM og indgår i de lokalt aftalte mål mellem TC og hvert EH om den samlede internationaliseringsindsats i pågældende landsdel, jf. pkt. 8. Internationaliseringsrådgiverens indsats evalueres ikke som en del af

erhvervshusenes generelle mål i rammeaftalen og erhvervshusenes selvstændige KPI'er på evalueringer fra virksomheder, men det kan lokalt besluttet særskilt at evaluere de aftalte KPI'er for den samlede internationaliseringsindsats, jf. pkt. 8.

Koordinator for UM's internationaliseringsrådgivere

UM udpeger en koordinator blandt internationaliseringsrådgiverne, som har en koordinerende rolle på tværs af alle internationaliseringsrådgivere og skal bidrage til let og kontinuerlig dialog med EH og agere dialogpartner med de forskellige EH ifm. den praktiske/operationelle del af samarbejdet. Koordinatoren skal besøge alle EH med jævne mellemrum.

6. Informationsudveksling, IT- og datadeling

Transparens og løbende informationsudveksling om aktiviteter og relevante virksomhedskontakter mellem EH og TC er vigtigt for at understøtte samarbejdet og for samlet at fremstå som professionelle og koordinerede over for virksomhederne. Det er et fælles ansvar at løfte denne opgave.

IT-platforme og -udstyr

Internationaliseringsrådgiverne har adgang til UM's IT-platforme, dvs. UM's CRM-, mail- og kalender- samt arkivsystemer, ligesom de får stillet mobiltelefon og computer til rådighed af UM. Lokalt kan der mellem UM og EH aftales udlevering af IT-udstyr fra EH mhp. at tilgå EH systemer til booking af mødelokaler mv.

CRM-systemer

Internationaliseringsrådgiverne skal have mulighed for at registrere i både UM's og EH's CRM-system, såfremt der i det enkelte EH er ønske herom. Registrering i EH's CRM-system forudsætter at internationali-

seringsrådgiveren oplyser (potentielle) kunder om, at vedkommende ikke kun repræsenterer UM, men også samarbejder med EH. Internationaliseringsrådgiverens registrering i EH's CRM-system skal begrænses til følgende ikke-følsomme data om mødeaktiviteten: internationaliseringsrådgiverens navn, CVR-nummer (virksomhedsnavn), kontaktperson, mødedato samt en kort overordnet beskrivelse af hvad mødet handlede om. Information må af hensyn til GDPR og UM's forretningsbetingelser¹ ikke være følsomme data, såsom øvrige navne og emne(r), der blev drøftet.

Statusmøder

Internationaliseringsrådgiveren indkalder i dialog med EH-ledelsen og koordinatoren for internationaliseringsrådgiverne til halvårige statusmøder, hvor der følges op på de aftalte lokale mål, jf. punkt 8, status for aftalte, fælles aktiviteter og forbrug af afsatte midler.

7. Mål for den samlede internationaliseringsindsats

EH og UM aftaler mål for den fælles internationaliseringsindsats i hver landsdel, der udgår fra erhvervshuset, og beskriver konkrete understøttende aktiviteter i lokale handlingsplaner. Det omfatter således både A) den eksportforberedende indsats i EH og B) den eksporteksekverende indsats via TC samt C) generelle

fælles internationaliseringsaktiviteter. Det enkelte erhvervshus fremsender de lokalt aftalte fælles mål og handlingsplaner til KL og Erhvervsstyrelsen (ERST).

De lokalt aftalte mål indeholder både indsatser på tværs af EH og TC samt indsatser, der udføres alene af

¹ Retningslinjerne er beskrevet i TC's forretningsbetingelser

TC eller EH. Målene favner således den samlede internationaliseringsindsats i landsdelen. KPI'erne for fælles indsats kan falde inden for følgende to overordnede kategorier, og det besluttet lokalt, hvad det konkret indebærer:

- **Sammenhængende og fælles virksomhedsforløb.**

Det er centralt, at internationaliseringsrådgivere og forretningsudviklere har kendskab til hinandens programmer, netværk og faglige kompetencer og bringer den anden part i spil, hvor det er relevant. Sambesøg kan indgå som del af KPI'et, men ikke som et krav, da forløb i EH og UM godt kan forløbe parallelt.

- **Fælles events og aktiviteter** drevet af begge parter mhp. at øge kendskabsgraden til EH og UM og de tilbud, som organisationerne kan tilbyde. Aktiviteter-

ne kan fx være arrangementer, events, workshops og virksomhedsforløb.

De lokale handlingsplaner skal indeholde aktiviteter, der

1. fremmer kendskabsgraden til samarbejdet mellem UM og EH
2. optimerer kunderejsen for de tilbud, hvor UM og EH samarbejder om rådgivning vedrørende internationalisering og eksport

Hvis UM og et EH ikke kan nå til enighed om mål for internationaliseringsindsatsen og handlingsplanen, er det UM's pligt at tilrettelægge indstationeringen. EH stiller i det tilfælde fortsat arbejdsplads til rådighed for internationaliseringsrådgiveren.

8. Økonomi- og ressourcestyring

Det er politisk aftalt ved reformen af erhvervsfremmesystemet i 2018, at indstationeringen af TC-medarbejdere er finansieret med 7,5 mio. kr. årligt fra EH's basisbevilling. Midlerne kan ikke disponeres til andre formål.

Som opfølgning på anbefalingerne fra evalueringen af TC/EH-samarbejde i 2022 af PLUSS Leadership A/S og ERST's evaluering af erhvervsfremmeindsatsen i 2023, vil UM, ERST og KL i samarbejde undersøge alternative modeller for økonomistyringen, herunder udvikle

en model for anvendelsen af overskydende midler fra tidligere år og eventuelle fremtidige uforbrugte midler. Eventuelle uforbrugte midler overføres til følgende års budget.

Økonomistyringen vil fortsætte på samme vis som fastlagt i partnerskabsaftalen mellem UM og EH for perioden 2022-2023, indtil en ny finansieringsmodel udvikles og implementeres.

Bilagets gyldighedsperiode

Nærværende bilag om governance følger gyldighedsperioden for den overordnede rammeaftale mellem KL og EM. Dette dokument vil have samme mulighed for forlængelse og revision som rammeaftalen.

3.4

Rammeaftale for erhvervshusene mellem Erhvervsministeriet og KL 2024-2027

Aftale om rammerne for erhvervshuse 2024-2027

mellem

Erhvervsministeriet (EM)
Slotsholmsgade 10-12
1216 København K

og

Kommunernes Landsforening (KL)
Weidekampsgade 10
2300 Københavns S

I det følgende benævnt “parterne”.

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	4
1.1	Prioriteter for erhvervshusene	5
2.	Iværksætteri	6
3.	Skærpet virksomhedsrettet kommunikation af erhvervsfremme	7
4.	Bæredygtighed	8
5.	Erhvervshusenes hovedopgaver	9
5.1	Specialiseret vejledning	9
5.2	Knudepunkt	10
5.3	Projektoperator	13
6.	Bestyrelsens ansvar	14
6.1	Bestyrelsens rolle som sparringspartner for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse	14
6.2	Særlige indsatsområder for bestyrelserne	15
7.	Kompetencer	17
8.	Målsætninger for erhvervshusene	18
8.1	Nationale mål for erhvervshusene	18
8.2	Rammerne for mål i erhvervshusenes resultatkontrakter	20
9.	Afrapportering, brugerevaluering og analyse	21
10.	Øvrige rammer	22
10.1	Interessentdialog	22
10.2	Sammenhæng mellem erhvervshuse og filialer	22
10.3	Organisering og finansiering	22
10.4	Dokumentation	23
10.5	Ikrafttræden og udløb	

Aftalegrundlaget for erhvervshusene er beskrevet i lov om erhvervsfremme. Partnerne er enige om, at *Aftale om etablering af tværkommunale erhvervshuse* af 25. oktober 2018 fortsat er grundlag for erhvervshusenes virke i det sammenhængende erhvervsfremmesystem.

Nærværende rammeaftale beskriver de nærmere opgaver og målsætninger for erhvervshusene i 2024-2027, og sætter rammerne for de årlige resultatkontrakter, som indgås mellem det enkelte erhvervshus og Kommunekontaktrådene (KKR). Aftalen skal understøtte, at erhvervshusenes ydelser følger med tiden og virksomhedernes behov for specialiseret erhvervsservice.

1

Indledning

Erhvervshusene blev etableret ved indgangen til 2019 som tværkommunale kompetencecentre, der samler specialiserede faglige kompetencer om virksomhedsdrift og -udvikling. Erhvervshusene er tilgængelige for alle virksomheder med behov for specialiseret vejledning.

I tæt samarbejde med andre offentlige og private aktører på erhvervsfremmeområdet er erhvervshusene med til at understøtte og løfte erhvervslivet ved at have fokus på den enkelte virksomheds behov.

Som fysisk knudepunkt udgør erhvervshusene sammen med kommunerne, og Virksomhedsguiden som digital indgang, et sammenhængende erhvervsfremmesystem, hvor virksomheder og iværksættere har adgang til relevante ydelser og tilbud i hele landet. Erhvervshusene spiller derfor også en central rolle i at realisere ambitionerne om at styrke danske iværksætteres vilkår, som udtrykt i den politiske aftale *Iværksætterpakken (2024)*.

Erhvervsfremmesystemet blev evalueret i 2023. Evalueringen viser, at Danmark grundlæggende har et vel fungerende erhvervsfremmesystem, der skaber effekt for virksomhederne i hele landet og nyder opbakning fra de centrale interessenter. Interessenterne giver udtryk for, at systemet de seneste år har gennemgået en positiv udvikling hen mod øget kvalitet og udtrykker derfor et behov for stabilitet i dets struktur og aktørlandskab, så forbedringerne, forenklingen og genkendeligheden fastholdes.

Samtidig peger evalueringen på en række muligheder for at udvikle og optimere erhvervsfremmeindsatsen. For erhvervshusene gælder det navnlig 1) tydeligere fokus på iværksætteri i erhvervshusenes opgaveløsning, 2) bedre udbredelse og kendskab til erhvervshusenes tilbud og et stærkere samarbejde mellem erhvervshusene om fælles kommunikationsindsatser; 3) tydeliggørelse af erhvervshusenes bestyrelses ansvar i den lokale forankring af erhvervsfremmeindsatserne; 4) skærpet fokus på ESG i erhvervshusenes opgaveløsning; 5) præcisering af indholdet i specialiseret vejledning og fortsat fokus på, at erhvervshusene ikke udfører opgaver, som det private marked kan løse; samt 6) præcisering af erhvervshusenes knudepunktsfunktion og samarbejde med andre aktører.

Erhvervshusene skal agere i en verden, der er anderledes end for få år siden. Danske virksomheder er påvirket af, at stabilitet og samhandel er udfordret af globale spændinger, krig i Europa og usikre forsyningskæder. Den internationale konkurrence om udvikling af fremtidens iværksættere samt tiltrækning og fastholdelse af blandt andet produktionsvirksomheder er forstærket. Den grønne omstilling af samfundet medfører nye krav om bæredygtig omstilling af virksomhederne. Udviklingen inden for digitalisering, automatisering og kunstig intelligens går hurtigt og har stor betydning for konkurrenceevne og produktivitet. Det skaber både muligheder og udfordringer for dansk erhvervsliv.

Erhvervshusene spiller en vigtig rolle i at understøtte fremtidens iværksættere og erhvervslivet bredt set, ved at bistå den enkelte virksomhed eller iværksætter

med at danne et overblik over sin situation og vejlede inden for virksomhedsdrift og -udvikling. Erhvervshusenes faglige kompetencer og evne til at sætte sig i den enkelte virksomheds sted skal bidrage til, at Danmark fortsat har et erhvervsliv i udvikling, der bidrager til at skabe fremtidens arbejdspladser på tværs af landet. Tilsvarende er det centralt, at erhvervshusene har kendskab til og indgående forståelse for de lokale iværksætttermiljøer i deres landsdel.

Denne rammeaftale gælder for årene 2024-2027, ligesom Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses strategi for *Virksomhedsudvikling i hele Danmark 2024-2027*. Erhvervshusene vil spille en central rolle i at gøre strategien til virkelighed, både som kompetencecentre for den specialiserede vejledning og i kraft af erhvervshusenes bestyrelses rolle som Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses lokale sparringspartner.

1.1 Prioriteter for erhvervshusene

De tværkommunale erhvervshuse skal bidrage til at øge vækst, produktivitet og konkurrenceevne i erhvervslivet i hele Danmark. Med dette formål skal erhvervshusene have følgende prioriteter i deres arbejde:

- Erhvervshusene skal via de nye 'iværksætterguides' prioritere en opsøgende indsats over for iværksættere lokalt og have ydelser og tilbud, der er relevante for dem.
- Erhvervshusene skal sammen med kommunerne og Virksomhedsguiden udgøre centrale dele i den decentrale erhvervsfremmeindsats.
- Erhvervshusene skal gennem varetagelsen af sin opgave som sparringspartner til Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse og gennem dialog med kommunerne samt erhvervsorganisationer understøtte et sammenhængende og lokalt forankret erhvervsfremmesystem, som også opleves relevant langt fra erhvervshusenes placering.

- Erhvervshusene skal både betjene vækstvirksomheder og den store, brede gruppe af øvrige virksomheder – såvel nye som mere etablerede.
- Erhvervshusenes ydelser skal være af høj kvalitet, tage udgangspunkt i den enkelte virksomhed, være nemt tilgængelige i alle dele af landet og anspore og understøtte virksomheders forretningsudvikling, herunder den bæredygtige omstilling og digitalisering.
- Erhvervshusenes ydelser skal være tilgængelige lokalt, og der skal være et tæt samarbejde om erhvervsfremmeindsatsen mellem de enkelte kommuner og de tværkommunale erhvervshuse, også med henblik på, at undgå overlappende tilbud og effektiv udnyttelse af kompetencer.
- Erhvervshusene skal være virksomhedernes knudepunkt i et sammenhængende erhvervsfremme- og innovationssystem, herunder til Trade Council, EIFO, Innovationsfonden, klyngeorganisationerne og GTS-institutterne.
- Erhvervshusene skal indgå i udviklingen af digitale værktøjer og vejledning på Virksomhedsguiden for at øge tilgængeligheden og anvendelsen af erhvervshusenes viden.

I tillæg hertil skal erhvervshusene i 2024 til 2027 have særligt fokus på at bidrage til en skærpet virksomhedsrettet kommunikation af erhvervsfremme og virksomhedernes bæredygtige omstilling og forretningsmuligheder.

2

Iværksætteri

Mange førstartere og iværksættere i hele landet har gavn af kommunale tilbud om grundlæggende erhvervsfremmeydelser, som fx iværksættercafeer, netværk eller 1:1 vejledning, der hjælper virksomhederne videre. Tilsvarende anvendes Virksomhedsguidens digitale, iværksætterrettede vejledning i stort omfang. Udover den mere grundlæggende vejledning har mange iværksættere også behov for specialiseret vejledning. I 2022 modtog cirka 600 virksomheder under 3 år årligt specialiseret vejledning i erhvervshusene (*Et iværksætterland i verdensklasse, 2024*). Erhvervsministeriets analyse, *Iværksætteri i Danmark (2023)* viser, at iværksættere, som har modtaget vejledning i erhvervsfremmesystemet, klarer sig bedre i forhold til omsætning og beskæftigelse, end en kontrolgruppe af sammenlignelige virksomheder. For at være med til at understøtte, at flere iværksættere skaber højproduktive arbejdspladser og flere iværksættersuccesser i Danmark, er det vigtigt, at endnu flere virksomheder under 3 år modtager specialiseret vejledning i erhvervshusene, og at alle erhvervshuse prioriterer indsatsen over

for iværksættere og har ydelser, der er relevante for dem.

Med den politiske aftale om *Iværksætterpakken (2024)* styrkes de iværksætterrettede tilbud ved at alle erhvervshuse får en dedikeret "iværksætterguide", som tager kontakt til iværksættere, giver sparring og guider dem til relevante tilbud. Iværksætterguidens arbejde koordineres tæt med de kommunale iværksætterindsatser og andre relevante aktiviteter i lokalområderne. Det er vigtigt, at virksomhederne oplever koordinerede og komplementære indsatser. Erhvervshusene har derfor en helt centrale rolle i at bidrage til, at iværksættere i hele landet får gavn af indsatserne i erhvervsfremmesystemet og innovationssystemet, og at Danmark får flere vækstvirksomheder i hele landet.

I forlængelse af aftalen opsættes der også som nyt mål, at erhvervshusene frem mod 2027 skal fordoble antallet af vejledte iværksættervirksomheder til mindst 1.200 virksomheder om året samlet set.

3

Skærpet virksomhedsrettet kommunikation af erhvervsfremme

Det fremgår af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses strategi *Virksomhedsudvikling i hele Danmark 2024-2027*, at det skal være enkelt for SMV'erne at navigere i den samlede erhvervsfremmeindsats. Derfor skal kommunikationen af virksomhedsrettede tilbud til iværksættere og SMV'erne på tværs af aktører skærpes og målrettes inden for få overskuelige værditilbud.

Som virksomhedernes fysiske knudepunkt i erhvervsfremmeindsatsen spiller erhvervshusene en central rolle heri og skal indgå i implementeringen af den fælles virksomhedsrettede kommunikation, bl.a. ved tydeligt og ensartet at formidle deres specialiserede vejledning inden for en række værditilbud, som er nemt genkendelige for virksomhederne og stabile over tid og på tværs af erhvervsfremmeindsatsen. Den ensartede formidling skal understøtte, at virksomhederne møder få, overskuelige værditilbud i hele landet og muliggøre landsdækkende kampagner og fremme promovering af tilbuddene i erhvervshusene bl.a. via Virksomhedsguiden. I 2024 er gennemført et arbejde med udvikling af værditilbudsbeskrivelser. Erhvervshusene har været tæt inddraget i arbejdet og implementerer det i deres virksomhedsrettede kommunikation.

Erhvervshusene arbejder tæt sammen med Virksomhedsguiden, som er virksomhedernes indgang til digital viden, vejledning, guides og værktøjer, og erhvervshusenes viden om virksomhedernes behov er et afgørende bidrag til Virksomhedsguidens indhold. Erhvervshusenes hjemmesider er en del af erhvervsfremmeplat-

formen, som bl.a. også omfatter Virksomhedsguiden. Det skal understøtte, at virksomhederne også digitalt oplever en effektiv og enkel erhvervsfremmeindsats, hvor brugerrejsen er nem og værditilbuddene tydelige.

Erhvervshusene indgår i en fælles redaktionsgruppe med Erhvervsstyrelsen og KL og bistår i udviklingen af vejledning på Virksomhedsguiden. Erhvervshusenes viden formidles herigennem i vidt omfang som digital vejledning på merkantile områder.

Det er væsentligt, at erhvervshusene på egne kanaler, herunder deres hjemmesider, tydeligt og ensartet formidler den specialiserede vejledning erhvervshusene tilbyder. Tilsvarende skal den digitale vejledning alene formidles på Virksomhedsguiden. Det er således ikke inden for erhvervshusenes formål at yde generel digital vejledning via egne kanaler. Det skal blandt andet understøtte, at både udformningen og formidlingen af digital vejledning finder sted mest effektivt. Erhvervshusene kan via egne hjemmesider og i dialogen med virksomheder henvise til den digitale vejledning og værktøjer på Virksomhedsguiden. Tilsvarende skal Virksomhedsguiden i tæt relation til den digitale vejledning henvise til den specialiserede vejledning i erhvervshusene, så der skabes et sammenhængende værditilbud til virksomhederne.



Bæredygtighed

Danmark skal være klimaneutral i 2045, og en milepæl på vejen er at nå i mål med 70-procents reduktion af drivhusgasudledninger i 2030. Danske virksomheder er en del af løsningen og spiller en vigtig rolle i at accelerere den bæredygtige omstilling af samfundet. Det gælder i relation til miljø og klima samt sociale og ledelsesmæssige forhold.

For at fremme virksomheders arbejde med bæredygtighed indføres i EU en række fælles regler, som vil stille bæredygtighedskrav både til virksomheder i Danmark og i de øvrige medlemslande. Samtidig bliver virksomheder i stigende grad allerede mødt af krav og forventninger fra omverdenen, fx kunder og investorer, om at arbejde med bæredygtige indsatser. Erhvervshusene kan understøtte danske SMV'er i deres arbejde med bæredygtighed, så virksomhederne er klar til at udnytte de forretningsmuligheder som omstillingen af samfundet og de stigende krav medfører.

Erhvervshusene skal gennem deres indsigt i virksomheders daglige drift og erfaring med vejledning og vi-

den inden for bl.a. grøn omstilling og cirkulær økonomi hjælpe virksomhederne med at målrette og prioritere deres indsats i relation til bæredygtighed. Det skal ske gennem vejledning til SMV'er om, hvordan de kan løfte forretningens bæredygtige indsatser, og dokumentere arbejdet med bæredygtighed, ligesom erhvervshusene skal tilbyde overblik over eksisterende og kommende lovkrav om bæredygtighed. Erhvervshusene skal gøre bæredygtighed konkret og relevant for virksomhederne og hjælpe dem med at få adgang til viden og værktøjer samt henvise til relevante netværk og databaser, som virksomhederne skal bruge for at tage det næste vigtige skridt i en bæredygtig retning og få størst mulig forretningsmæssig værdi ud af indsatsen.

Erhvervshusene samarbejder med Erhvervsstyrelsen med henblik på, at virksomhederne oplever en sammenhængende og effektiv bæredygtighedsvejledning af høj kvalitet, der tager udgangspunkt i både virksomhedernes behov, den nyeste viden om regler og standarder og digitale værktøjer, der understøtter virksomhedernes arbejde med bæredygtighed.

5

Erhvervshusenes hovedopgaver

Erhvervshusene har fire hovedopgaver:

- Specialiseret og målrettet vejledning til alle typer af virksomheder i alle egne af Danmark
- Knudepunkt for virksomhederne i erhvervsfremmesystemet
- Operatør på erhvervsfremmeprojekter
- Strategisk sparringspartner for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse

De første tre hovedopgaver omhandler erhvervshusets daglige drift og er uddybet nedenfor, mens den fjerde hovedopgave som strategisk sparringspartner for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse er en særlig opgave for erhvervshusenes bestyrelser og derfor beskrevet under afsnit 6. 'Bestyrelsens ansvar'.

5.1 Specialiseret vejledning

Erhvervshusene er stærke kompetencecentre, der samler specialiserede faglige kompetencer om virksomhedsdrift og -udvikling samt om love og regler, der knytter sig til virksomhedsdrift og forretningsudvikling. De skal tilbyde uvildig vejledning med høj faglig kvalitet til alle typer af virksomheder. Erhvervshusets andre hovedopgaver som knudepunkt i erhvervsfremmesystemet og operatør på udvalgte projekter tager udgangspunkt i rollen som kompetencecentre for den specialiserede vejledning.

Erhvervshusene skaber i samarbejde med virksomheden et overblik over forretningen og identificerer konkrete indsatsområder, der kan styrke virksomhedens drift og udvikling. Det skal danne grundlag for, at der i virksomheden kan træffes konkrete ledelsesbeslutninger om videreudvikling af virksomheden. Vejledningen skal tage udgangspunkt i virksomhedens behov og har grundlæggende til formål at øge virksomhedens produktivitet og konkurrenceevne.

Specialiseret vejledning vedrører faglige problemstillinger i virksomhedens forretning, fx digitalisering og implementering af avanceret teknologi, innovative produkter og services, kapital, internationalisering, nye forretningsmodeller, bæredygtighed, krisehåndtering, ledelse- og organisationsudvikling, herunder forberedelse af ejerskifte eller salg mv.

Erhvervshusene tilser, at den specialiserede vejledning i intensitet og karakter ikke er konkurrenceforvridende i forhold til private rådgivningsydelser. Hvorvidt det er tilfældet, vil bero på en konkret vurdering.

Erhvervshusene kan fx yde uvildig behovsafklaring, hjælpe virksomheder med at kortlægge muligheder og udarbejde en forretnings- og vækstplan for virksomheder via dialog og sparring. I det omfang erhvervshusets ydelse får karakter af konkrete anvisninger på eksempelvis implementering af en handlingsplan, er der stor sandsynlighed for, at ydelsen får karakter af rådgivning, som erhvervshusene ikke har hjemmel til at udføre. Det gælder også selvom vejledningen er kortvarig.

Erhvervshusene kan gennemføre den specialiserede vejledning over både en kortere og en længere periode, og vejledningen kan bestå af et eller flere fysiske eller digitale møder. Antallet af møder må imidlertid ikke få et sådant omfang, at erhvervshuset i praksis yder rådgivning i stedet for private leverandører. Erhvervshusene skal derfor udvise tilbageholdenhed i forhold til intensiteten af den vejledning, som den enkelte virksomhed kan modtage. Der påhviler derfor erhvervshusenes ledelser en særlig opgave i at tilse arbejdsmetoderne for den enkelte forretningsudvikler i den henseende. Som en generel procedure på tværs af erhvervshusene skal ledelsen i alle tilfælde, hvor vejledningen overstiger 20 timers vejledning pr. virksomhed over en periode på 12 måneder, have taget eksplicit stilling, i det konkrete tilfælde, til, at den specialiserede vejledning i intensitet og karakter ikke er konkurrenceforvridende i forhold til private rådgivningsydelser.

Erhvervshusene kan også selvstændigt eller sammen med kommunerne, andre erhvervsfremmeaktører samt private rådgivere, tilrettelægge kollektive tilbud til grupper af virksomheder med ensartede udfordringer og behov, f.eks. fælles lærings- eller udviklingsforløb eller facilitere netværk.

Derudover kan erhvervshuse og enkeltkommuner indgå aftale om samarbejde, der indebærer, at erhvervshusene varetager funktioner, som går udover den arbejdsdeling, der er beskrevet i etableringsaftalen. Det kan eksempelvis dreje sig om lokale erhvervsfremmeydelser eller lokalt specialiserede vejledningsforløb.

Det er samlet set vigtigt, at erhvervshusene balancerer deres indsats, så virksomheder bredt set oplever erhvervshusenes specialiserede vejledning som relevant og værdiskabende.

For at erhvervshusenes ydelser når målgruppen, skal de være til stede der hvor virksomhederne er. Det nødvendiggør, at erhvervshusene er opsøgende overfor virksomhederne og er til stede i de lokale miljøer, hvor virksomhederne er, såsom iværksættermiljøer og rele-

vante branchefællesskaber. Indsatsen skal være koordineret med den lokale erhvervsindsats.

5.2 Knudepunkt

Erhvervshusene er virksomhedernes indgang og fysiske knudepunkt i det samlede erhvervsfremmesystem. Knudepunktsfunktionen er central for erhvervshusenes evne til at kunne være kompetencecenter for den specialiserede vejledning, da det gør erhvervshusene i stand til at henvise og matche virksomhederne med relevante ydelser eller aktører, både nationalt og internationalt, hvis det vurderes, at virksomhederne har et konkret behov herfor.

Som knudepunkt har erhvervshusene en særlig forpligtelse i forhold til at have indblik i tilbud og virkemidler hos øvrige aktører.

Adgang til kapital

Adgang til kapital er et fundamentalt vilkår for, at virksomhederne kan vækste og skalere. Erhvervshusene har et tæt samarbejde med Danmarks Eksport og Investeringsfond (EIFO), og skal desuden have indsigt i tilbud i regi af private aktør, fx business angels, banker m.v.

EIFO arbejder aktivt med at gøre sine ydelser til virksomhederne tilgængelige via alle erhvervshuse. EIFO vil gennem et gensidigt tæt samarbejde med erhvervshusene medvirke til, at der er en nem adgang for virksomheder over hele landet til EIFO's finansielle produkter, herunder EIFO's produkter til virksomheder, der vil arbejde med grønne løsninger, teknologi, eksport og internationalisering. Dette sker ved, at erhvervshusene og EIFO i samarbejde årligt udvikler aktivitetsplaner, som indeholder målrettede og relevante tilbud, hvor de konkrete indsatser kan variere fra år til år. Indholdet i aktivitetsplanerne kan fx være nationale webinarer for virksomheder fra alle erhvervshuse, hvor EIFO orienterer om deres konkrete tilbud, eller skræddersyede lokale og regionale aktiviteter med den enkelte erhvervshus, som er tilpasset virksomhedstype, efterspørgsel samt EIFO's muligheder inden for kapital

og vækst. Dertil vil EIFO styrke kompetenceudviklingen af udvalgte forretningsudviklere hos erhvervshusene, som vil klæde dem på til at henvise relevante virksomheder til EIFO.

Innovation

Innovation er afgørende for virksomhedernes konkurrenceevne. Derfor skal erhvervshusene have et tæt og indgående samarbejde med relevante innovations- og vidensmiljøer, herunder Innovationsfonden, klyngeorganisationerne og GTS-institutterne med det formål, at flere virksomheder begynder at arbejde med forskning og udvikling, og at ny og relevant teknologi optages af flere SMV'er i hele landet. Samarbejdet tilrettelægges så virksomhederne oplever en sammenhængende indsats med landsdækkende adgang til relevante ydelser.

Erhvervshusene og *Innovationsfonden* vil have fokus på at øge videnbaserede iværksætteres og innovationsparate virksomheders indsigt i Innovationsfondens programmer. Konkret kan Innovationsfonden bidrage med information og vejledning til erhvervshusenes forretningsudviklere og andre aktører i erhvervshusene. Dette kan eksempelvis ske ved deltagelse på møder eller workshops, virtuelle møder, deling af information på erhvervshusenes informationsplatforme, webinarer o.l. Som en del af samarbejdet kan parterne udveksle data, der synliggør brugen af Innovationsfondens virksomhedsrettede programmer i alle landsdelene og eventuelt aftale særlige indsatsområder.

Samarbejdet kan tilrettelægges ved fælles årlige aktivitetsplaner mellem det enkelte erhvervshus og Innovationsfonden med henblik på, at indsatsens omfang og form er afstemt i hver enkel landsdel.

De landsdækkende klyngeorganisationers kerneopgave er at styrke SMV'ernes produktivitet og konkurrenceevne ved at fremme og accelerere samarbejde om innovation. Klyngeorganisationerne afvikler aktiviteter, der understøtter dette, fx i form af vidensspredning, matchmaking og facilitering og lignende aktiviteter, der har en kollektiv karakter.

Som knudepunkt i erhvervsfremmesystemet skal erhvervshusene have et godt overblik over klyngeorganisationernes værditilbud og kunne henvise virksomhederne til dem. Erhvervshusene og klyngeorganisationerne skal have kendskab til hinandens services, og skal samarbejde tæt så virksomhederne møder det relevante tilbud, og så u hensigtsmæssige overlap undgås. Ved at kombinere deres forskellige virkemidler og faglige kompetencer, kan erhvervshuse og klyngeorganisationer sammen være med til at løfte innovations- og konkurrenceevnen hos danske virksomheder.

Klyngeorganisationerne kan være fysisk samlokaliseret i erhvervshusene som led i deres opgave med at sikre tilgængelighed for deres målgruppe. Den konkrete model tilrettelægges i samarbejdsaftaler mellem erhvervshusene og relevante klyngeorganisationer. Samarbejdsaftalerne kan desuden bl.a. omfatte indstationering af medarbejdere og fælles arrangementer over for udvalgte virksomhedstyper.

Godkendt Teknologisk Service (GTS) vil gennem samarbejde med erhvervshusene understøtte virksomhedernes kendskab og adgang til ny faglig viden og teknologisk udvikling mhp. at øge virksomhedens konkurrenceevne. GTS tilbyder virksomheder adgang til test- og udviklingsfaciliteter og tilhørende kompetencer, der styrker virksomhedernes innovationsparathed og udvikling af nye, mere værdiskabende og konkurrencedygtige produkter og services. Gennem sit internationale netværk, kan GTS desuden give danske virksomheder adgang til højt specialiseret teknologisk infrastruktur uden for Danmark.

Erhvervshusene og GTS skal understøtte hinandens arbejde for at styrke danske virksomheders teknologiske konkurrenceevne. Samarbejdet skal bl.a. styrke erhvervshusenes indsigt i og evne til at vejlede og visitere til teknologiske udviklingsaktiviteter og *state of the art*-serviceydelser gennem kompetenceudviklings- og oplysningsaktiviteter i erhvervshusene samt understøtte, at ny viden om forskningsresultater og standardisering spredes ud til flere SMV'er. Det konkrete sam-

arbejde tilrettelægges mellem det enkelte erhvervshus og GTS med henblik på, at omfanget og formen matcher de teknologiske behov hos virksomhederne i den enkelte landsdel.

Internationalisering

Internationalisering og eksport er afgørende for danske virksomheders konkurrenceevne. Erhvervshusene spiller her en vigtig rolle i forhold til at klæde virksomhederne på til at internationalisere og forberede dem på at udvide deres aktiviteter til nye markeder uden for landets grænser. Det kræver et tæt samarbejde med The Trade Council og indblik i mulighederne for rådgivning om virksomhedsdeltagelse i EU-programmer.

The Trade Council vil gennem bl.a. indstationering af internationaliseringsrådgivere i erhvervshusene sikre, at virksomhederne oplever en god overgang fra den indledende vejledning om internationalisering i erhvervshusene til *The Trade Councils* rådgivning om internationalisering og innovation samt til Udenrigsministeriets globale netværk af repræsentationer, herunder Innovation Centre Denmark, som drives i fællesskab af Uddannelses- og Forskningsministeriet og Udenrigsministeriet. Der er inden for erhvervshusenes ramme prioriteret 7,5 mio. kr. årligt til formålet. Finansieringen fordeles mellem erhvervshusene efter befolkningstal. *The Trade Council* vil have internationaliseringsrådgivere indstationeret i alle erhvervshuse under hensyntagen til erhvervslivets efterspørgsel. Inden for rammen finansieres endvidere konkrete aktiviteter, der skal understøtte den fælles indsats.

The Trade Council's indstationerede medarbejdere er en del af den samlede indsats i erhvervshusene og indgår i et kollegialt fællesskab med de øvrige medarbejdere i erhvervshuset. Det er *the Trade Council's* ansvar at tilrettelægge og udmønte indstationeringen i alle erhvervshuse inden for den givne ramme.

Rammerne for indstationeringen er fastsat i et bilag til denne aftale; *Bilag til rammeaftale for erhvervshusene 2024-2027 – Governance for Udenrigsministeriets indstationerede internationaliseringsrådgivere i erhvervs-*

husene. *The Trade Council* og det enkelte erhvervshus aftaler fælles lokale mål for den virksomhedsrettede internationaliseringsindsats og udformer en handlingsplan med konkrete aktiviteter, der understøtter målene og som gennemføres på tværs af medarbejderne i *The Trade Council* og erhvervshuset, fx fælles virksomhedsforløb, opsøgende arbejde hos virksomheder, kompetenceudvikling af erhvervshusenes konsulenter, projektsamarbejde mv. Det enkelte erhvervshus fremsender de aftalte fælles mål og handlingsplanen til Erhvervsstyrelsen og KL.

Som partner i EU-DK Support netværket har erhvervshusene indblik i en bred vifte af tilskuds- og finansieringsmuligheder for virksomheder via EU-programmer og tilbyder vejledning om mulighederne for specialiseret rådgivning hos de øvrige partnere i netværket.

Beskæftigelses- og uddannelsessystemet

Kvalificeret arbejdskraft er af stor betydning for vækst og udvikling i danske virksomheder. Erhvervsfremme-, beskæftigelses- og uddannelsessystemet har alle tilbud, der hjælper virksomheder med rekruttering og kompetenceudvikling. Erhvervshusene har en stærk virksomhedskontakt og samarbejder med mange virksomheder om erhvervsfremmeindsatsen. Erhvervshusene kan lokalt aftale samarbejde med relevante aktører inden for beskæftigelses- og uddannelsessystemet med henblik på, at omfanget og formen for samarbejdet matcher behovet i den enkelte landsdel.

Digitalisering og automatisering

Digitalisering og automatisering kan medføre store gevinster for virksomheder og er ofte et vigtigt redskab i virksomhedernes omstilling til nye måder at drive virksomhed på. Et konkret tiltag for at styrke en sammenhængende indsats er European Digital Innovation Hubs, som skal fremme det brede optag af digitale teknologier blandt virksomheder. I Danmark tilrettelægges indsatsen rundt om erhvervshusenes knudepunktsfunktion og faciliterer en nem og sømløs adgang til vejledning og kompetenceudvikling, testfaciliteter og hjælp til finansiering på tværs af aktører med specialistviden. I sin sparring med virksomhederne om digi-

talisering, er erhvervshusene desuden en kvalificeret sparringspartner med et godt kendskab til andre relevante tilbud og programmer, som kan flytte virksomhederne til et mere avanceret digitaliseringsniveau, og nye avancerede teknologier og digitale forretningsmodeller, herunder kunstig intelligens. Erhvervshusene skal derfor have et tæt samarbejde med aktører som fx klyngeorganisationer, GTS-institutter, private rådgivere m.v.

Immaterielle rettigheder

En stærk beskyttelse af immaterielle rettigheder (IPR) er central for innovative virksomheders konkurrenceevne, vækst og tiltrækning af kapital, ikke mindst internationalt. *Patent- og Varemærkestyrelsens (PVS)* tilbud om specialiseret vejledning til virksomheder inden for immaterielretsområdet, og erhvervshusenes brede kontakt til virksomheder i forskellige udviklingsstadier, gør det relevant, at PVS og erhvervshusene samarbejder om at øge virksomhedernes viden om og brug af IP-rettigheder. Samarbejdet skal bl.a. sikre videreudvikling af forretningsudviklernes kompetencer og viden inden for IP-rettigheder og deres kendskab til relevante indsatser udbudt af PVS. PVS og det enkelte erhvervshus kan tilrettelægge samarbejdet lokalt med

henblik på, at omfanget og formen matcher behovet i den enkelte landsdel, evt. via en samarbejdsaftale.

5.3 Projektoperatør

Erhvervshusene kan være projektoperatører på erhvervsfremmeprojekter, der ligger inden for rammerne af den nationale erhvervsfremmestrategi, *Virksomhedsudvikling i hele Danmark 2024-2027*, og projekter, der bidrager til og supplerer deres lovbundne hovedopgave inden for specialiseret erhvervsservice.

Erhvervshusenes specialiserede kompetencer og indsigt i virksomhedsdrift og forretningsudvikling, deres funktion som knudepunkt for virksomheder samt deres samarbejdsflader skaber et godt afsæt for, at erhvervshusene kan være projektoperatører for erhvervsfremmeindsatser med fokus på at understøtte virksomheders drift og forretningsudvikling.

Som operatør på projekter tager erhvervshusene udgangspunkt i rollen som kompetencecentre for den specialiserede vejledning. Erhvervshusene skal have en væsentlig og udførende rolle i projekter, de er operatør på.



Bestyrelsens ansvar

Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede ledelse af erhvervshuset og fastlægger rammerne for erhvervshusets virksomhed. Bestyrelsen spiller en vigtig rolle i at skabe strategisk sammenhæng og retning i erhvervsfremmeindsatsen, herunder understøtte dialog med relevante aktører og bredt samarbejde om det sammenhængende erhvervsfremmesystem. Erhvervsbusenes bestyrelser skal sikre en effektiv opgavevaretagelse, der møder virksomhedernes behov og tværkommunale prioriteter for erhvervsudviklingen.

Bestyrelsen har ansvar for, at det enkelte erhvervshus overholder de love og regler samt aftalegrund og vedtægter, der regulerer dem, og at erhvervshuset lever op til de intentioner og formål, der er fundamentet for deres virke.

Bestyrelsen træffer beslutning om deltagelse i aktiviteter af større økonomisk eller strategisk betydning for erhvervshuset, og kan vælge at foretage konkrete prioriteringer ift. erhvervshusenes indsatser og profil.

De enkelte bestyrelsesmedlemmer er udpeget i deres personlige egenskab. Bestyrelsesmedlemmerne bidrager hver især med erfaring og viden som repræsentanter for virksomheder, kommuner, videninstitutioner, regioner og arbejdstagere med henblik på at varetage erhvervshusets opgaver og sikre solid forankring i erhvervshusets landsdel. Medlemmerne af bestyrelsen varetager således ikke andre interesser end erhvervshusets.

Det er vigtigt for udfyldelsen af erhvervshusenes rolle i erhvervsfremmesystemet, at erhvervshusene har aktive, arbejdende og ansvarlige bestyrelser, hvor medlemmerne sammen træffer kvalificerede beslutninger om tilrettelæggelsen af erhvervshusets drift og strategi. Det er derfor afgørende, at møderne i erhvervshusenes bestyrelser tilrettelægges med mulighed for, at de enkelte medlemmer kan udøve deres ansvar og bidrage med deres viden og erfaringer.

6.1 Bestyrelsens rolle som sparringspartner for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse

Erhvervshusenes bestyrelser er Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses lokale sparringspartner i forhold til den decentrale erhvervsfremmeindsats, herunder i forhold til Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses arbejde med at formulere og følge op på strategien, der danner grundlag for udmøntningen af den decentrale erhvervsfremmeindsats.

Rollen som sparringspartner varetages af bestyrelsen i sin helhed. Bestyrelsens bidrag skal favne landsdelens erhvervsudvikling og ske med udgangspunkt i medlemmernes viden og den viden, de opnår ved at overse erhvervshusenes opgaver. Bidraget skal desuden bero på bestyrelsernes kendskab til udviklingen i deres respektive landsdele, virksomhedernes behov, arbejdsstyrken, videnmiljøer og samarbejdet på tværs af kommunerne i regi af KKR.

Erhvervshusenes bestyrelser har været centrale bidragsydere til erhvervsfremmestrategien *Virksomhedsudvikling i hele Danmark 2024-2027*, både i form af lokal interessentinddragelse, formulering af de regionale kapitler og input til videreudvikling af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses signaturindsatser. Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse vil i den kommende strategiperiode videreudvikle det tætte strategiske samarbejde med erhvervshusenes bestyrelser, herunder sætte øget fokus på effekten af indsatserne. Erhvervshusenes bestyrelser vil derfor blive inviteret til strategisk dialog om indfrielsen af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses overordnede målsætninger.

Ligeledes vil erhvervshusenes bestyrelser løbende blive involveret i gennemførelsen af strategien, herunder i prioriteringen af midler, der adresserer udfordringer og muligheder i deres respektive landsdele, bl.a. ved inddragelse i udarbejdelse af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses årlige investeringsplaner.

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse vil understøtte erhvervshusenes rolle som sparringspartner ved at tilvejebringe relevante analyser og viden om erhvervsforhold, virksomhedernes behov og læring fra indsatser i erhvervshusets landsdel.

Endelig vil erhvervshusenes bestyrelser spille en betydelig rolle i udarbejdelsen af den næste strategi for den decentrale erhvervsfremmeindsats fra 2028. Den konkrete proces herfor vil blive fastlagt af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse i dialog med erhvervshusenes bestyrelser på et senere tidspunkt.

Erhvervshusenes bestyrelser skal sikre, at KKR inddrages i erhvervshusenes bidrag til erhvervsfremmestrategien. Erhvervshusenes formænd orienterer desuden løbende KKR om bestyrelsens samarbejde med Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse.

6.2 Særlige indsatsområder for bestyrelserne

Forskellige særlige indsatser kan være relevante for bestyrelsen i forhold til arbejdet med at virkeliggøre ambitionen med nærværende rammeaftale.

Bestyrelsens ansvar ift. erhvervshusenes resultatkontrakter

Erhvervshusenes bestyrelser er aftalepart i erhvervshusenes resultatkontrakter med KKR. Derfor skal bestyrelserne godkende resultatkontrakterne og sikre sammenhængen mellem de årlige mål og bestyrelsens strategiske mål for det enkelte erhvervshus.

Bestyrelsens rolle ift. erhvervshusets kompetencer og arbejdsmiljø

Erhvervshusene skal hver især råde over dygtige medarbejdere med de rette kompetencer. Det er den helt grundlæggende forudsætning for, at erhvervshusene kan tilbyde virksomhederne relevante ydelser af høj kvalitet. Derfor bør erhvervshusenes bestyrelser aktivt tage stilling til sammensætning og udvikling af medarbejdernes kompetencer igennem årlige kompetenceplaner, og om arbejdet i erhvervshuset tilrettelægges så der er et sikkert og sundt arbejdsmiljø.

Bestyrelsens rolle ift. kendskab til erhvervshusene og virksomhedsrettet kommunikation

Virksomhedernes kendskab til erhvervshusene skal øges og kommunikationen af de virksomhedsrettede tilbud skærpes på tværs af erhvervsfremmeindsatsen, samtidig med, at erhvervshusene skal møde virksomhederne der, hvor de er til stede. Her kan bestyrelserne spille en central rolle ved at tage stilling til, hvordan erhvervshuset vil være til stede i lokale virksomheds- og iværksætttermiljøer, branchefællesskaber, virksomhedsrettede arrangementer hos lokale erhvervsfremmeaktører mv. Det kan fx tage udgangspunkt i en kortlægning af relevante miljøer i oplandet, i samarbejde med kommunerne.

Bestyrelsens ansvar ift. strategisk sammenhæng i opgaveløsningen

Erhvervshusenes bestyrelser skal sikre, at der i forhold til erhvervshusets varetagelse af rollen som operatør på erhvervsfremmeprojekter er en strategisk sammenhæng mellem erhvervshusets deltagelse i erhvervsfremmeprojekter og erhvervshusets lovbundne hovedopgaver, og bestyrelsen har ansvaret for at sikre, at projektdeltagelsen ligger i forlængelse heraf. Erhvervshusenes bestyrelser godkender senest på det sidste bestyrelsesmøde hvert år en oversigt over porteføljen af projekter, nedbrudt på regnskabs- og budgetår.

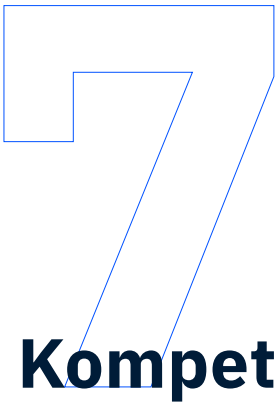
Bestyrelsens rolle ift. det uddannelses- og beskæftigelsespolitiske område

Erhvervshusenes bestyrelser understøtter relevante koblinger mellem erhvervshusene og lokale aktører på

de uddannelses- og beskæftigelsespolitiske områder, bl.a. i kraft af disses repræsentation i bestyrelserne. Erhvervshusenes bestyrelser kan desuden understøtte de relevante koblinger i kraft af erhvervshusenes mulighed for at indstille en repræsentant for erhvervshuset som tilforordnet til det pågældende regionale arbejdsmarkedsråd.

Bestyrelsens rolle ift. erhvervsfyrtårne

Erhvervshusenes bestyrelser er repræsenteret i partnerskaberne om erhvervsfyrtårnene med henblik på at bidrage til at inddrage lokale hensyn og ambitioner samt skabe sammenhæng til øvrige lokale indsatser, herunder erhvervshusets aktiviteter.



Kompetencer

Erhvervshusenes medarbejders kompetencer er det vigtigste aktiv i erhvervshusenes arbejde. Erhvervshusene skal være tværkommunale kompetencecentre, hvor medarbejderne har specialiserede faglige og tidsvarende kompetencer inden for forretningsdrift- og udvikling samt viden om love og regler, der knytter sig til virksomhedsdrift og forretningsudvikling. Derfor bør forretningsudviklerne, der vejleder virksomhederne, have konkret erfaring fra det private erhvervsliv, fx fra selvstændig virksomhed eller fra ledelses- og bestyrelsesniveau.

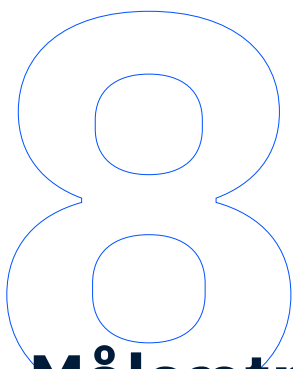
For at understøtte virksomhedernes adgang til en bred vifte af specialistkompetencer, kan erhvervshusene udveksle kompetencer samt vidende på tværs og aftale en arbejdsdeling inden for specialiserede faglige områder, hvor der ikke er kritisk masse i alle erhvervshuse. Et sådant samarbejde kan ikke ske på bekostning af virksomhedernes oplevelse af adgang til ydelser over hele landet.

Erhvervshusene kan samle administrative funktioner, herunder projektadministration, på tværs for at øge kvaliteten og effektiviteten til gavn for virksomhederne.

Det er nødvendigt, at erhvervshusene systematisk og kontinuerligt arbejder med udvikling af medarbejdernes kompetencer og sammensætningen heraf som en central strategisk del af erhvervshusenes fortsatte udvikling, herunder også tværgående, fx i regi af det fælles EH-Academy. Det sikres ved at etablere mekanismer, der understøtter, at forretningsudviklerne i erhvervshusene har opdateret viden om virksomhedsdrift, forretningsmodeller og aktuelle tendenser. Som led i udarbejdelsen af kompetenceplanerne, bør erhvervshusene samarbejde om at fastlægge og udnytte specialistkompetencer effektivt på tværs af erhvervshusene.

Erhvervsstyrelsen vil løbende understøtte erhvervshusenes faglige kompetencer og indsigt i relevant lovgivning, nye regler eller lignende, navnlig i den fælles udvikling af Virksomhedsguidens vejledning samt gennem tematiserede, faglige webinarer.

Det er et ledelsesansvar i erhvervshusene at sikre transparens og habilitet i forbindelse med medarbejdernes arbejde med kundevirksomheder, herunder eventuelle tillidserhverv i virksomhedsbestyrelser.



Målsætninger for erhvervshusene

For at sikre sammenlignelighed og ensartet kvalitet fastsættes en række forpligtende, nationale mål på tværs af erhvervshusene, knyttet til erhvervshusenes basisbevilling.

De nationale mål vedrører derfor alene erhvervshusenes virksomhedsrettede kerneydelser jf. etableringsaftalen.

Fælles for både nationale og lokale mål for erhvervshusene er, at de skal understøtte erhvervshusenes formål og være rettet mod virksomhedernes behov. For at erhvervshusene kan opfylde sit formål kræver det, at ydelserne når ud til mange virksomheder i alle dele af landet.

8.1 Nationale mål for erhvervshusene

Mål 1: Styrket indsats for iværksættere

Erfaring viser, at iværksættere har et betydeligt udbytte af den specialiserede vejledning i erhvervshusene, men kun i mindre grad udnytter muligheden. Derfor vil erhvervshusene i aftaleperioden øge sit fokus på denne gruppe. På den baggrund fastsættes følgende målepunkt:

- Erhvervshusene fordobler frem til 2027 antallet af vejledte virksomheder under 3 år til mindst 1.200 virksomheder om året samlet set. Fordelingen mellem erhvervshusene følger befolkningstallet (Fordeling 2024: Hovedstaden: 385, Midtjylland: 275, Sjælland: 171, Syddanmark: 156, Nordjylland: 119 og Fyn: 94).

Mål 2: Kendskab

For at virksomhederne kan få gavn af erhvervshusenes ydelser kræver det, at de kender erhvervshusene og deres fælles værditilbud.

Der gennemføres målinger for alle erhvervshuse i rammeaftalens løbetid. Erhvervsstyrelsen er ansvarlig for målingerne. På den baggrund fastsættes følgende målepunkt:

- Virksomhedernes kendskabsgrad til hvert erhvervshus skal være mindst 50 procent.
- Blandt virksomheder, som kender erhvervshuset, har mindst 55 procent kendskab til deres tilbud i 2025. I 2027 er dette kendskab øget til mindst 65 procent.

Mål 3: Virksomhedernes tilfredshed

Virksomhederne skal opleve en høj kvalitet i vejledningen og kompetente medarbejdere, så erhvervshusene opbygger et godt omdømme, og virksomhederne vil anbefale erhvervshusene til andre virksomheder. På den baggrund fastsættes følgende målepunkt:

- Erhvervshusene opnår hvert år en Net Promotor Score (NPS) på mindst 70 for deres drifts- og vækstsegment. Scoren måles ved, at virksomhederne angiver i brugerevalueringen, at de vil anbefale erhvervshusene til andre virksomheder eller personer i deres netværk.

Mål 4: Erhvervshusenes knudepunktsfunktion

Erhvervshusene fungerer som fysisk indgang og knudepunkt for virksomhederne i det samlede erhvervsfremmesystem og skal kunne henvise de vejledte virksomheder, som har brug for yderligere sparring og rådgivning, til relevante private rådgivere og andre aktører og ydelser i det offentlige erhvervsfremme- eller innovationssystem. På den baggrund fastsættes følgende målepunkt:

- Mindst 50 procent af de virksomheder, der henvises af erhvervshuset til ekstern rådgivning eller højt-specialiseret statslig erhvervsfremme, angiver i brugerevalueringen, at de har anvendt en eller flere af henvisningerne fra erhvervshuset.

Mål 5: Effekt i virksomhederne

Erhvervshusenes formål er at styrke erhvervsudviklingen i hele Danmark, herunder bl.a. at forbedre virksomhedernes produktivitet og konkurrenceevne. På den baggrund fastsættes følgende målepunkter:

- For virksomheder i erhvervshusenes vækstsegment skal der to år efter endt vejledning kunne måles en mervækst på mindst 10 procentpoint i omsætning og mindst 5 procentpoint i beskæftigelse i forhold til en kontrolgruppe af sammenlignelige virksomheder.
- Virksomheder i erhvervshusenes driftssegment har to år efter endt vejledning en mervækst i produktivitet¹ sammenlignet med en kontrolgruppe af sammenlignelige virksomheder.

Mål 6: Bæredygtighed

Erhvervshusene skal være en kvalificeret sparringspartner for virksomheder, der ønsker hjælp til deres arbejde med bæredygtighed.

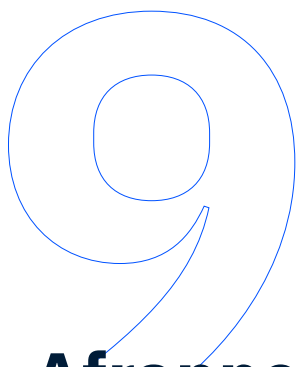
- 70 pct. af de vejledte virksomheder, som er blevet vejledt inden for bæredygtighed, tilkendegiver i deres brugerevaluering, at vejledningen i erhvervshuset ”i høj grad” har gjort dem bedre i stand til at målrette og prioritere arbejdet med et eller flere af følgende områder: miljø- og klima, sociale forhold og virksomhedsledelse.

8.2 Rammerne for mål i erhvervshusenes resultatkontrakter

Der indgås årlige resultatkontrakter mellem KKR og det enkelte erhvervshus, som skal indeholde de nationale mål, og som kan fastsætte yderligere lokale mål for de enkelte erhvervshuses indsats, der understøtter erhvervshusenes overordnede formål og er rettet mod virksomhedernes behov. Det skal eksempelvis være muligt for en gruppe af kommuner i erhvervshusets landsdel at indgå i et samarbejde med erhvervshuset om at udvikle tilbud på afgrænsede indsatsområder, der efterspørges af virksomhederne. Den årlige resultatkontrakt forhandles og indgås mellem KKR og det

pågældende erhvervshus og underskrives af formanden for KKR og formanden for erhvervshusets bestyrelse. Resultatkontrakterne sætter mål for de resultater, der skal opnås i løbet af det kommende år og må ikke afvige fra og skal understøtte den arbejdsdeling mellem erhvervshusene og kommunerne, som er fastlagt i etableringsaftalen for erhvervshusene. Dertil kan der i de enkelte resultatkontrakter formuleres mål, hvis der lokalt er indgået aftale om, at erhvervshusene varetager yderligere opgaver over for virksomhederne, jf. muligheden herfor beskrevet i etableringsaftalen for erhvervshusene.

¹ Opgøres som omsætning pr. årsværk. Såfremt der udvikles en bedre proxy for produktivitet, vil denne blive taget i anvendelse.



Afrapportering, brugerevaluering og analyse

Data og målinger, som dokumenterer erhvervshusenes arbejde, skal være pålidelige og sammenlignelige. Det indebærer, at erhvervshusene skal opretholde en ensartet registrerings- og evalueringspraksis. Erhvervshusene registrerer og brugerevaluerer alle virksomheder, der har modtaget specialiseret vejledning. Hvis vejledningen har en varighed af mere end 3 timer, udtages virksomheden altid til brugerevaluering. Registreringen sker i et fælles CRM-system og omfatter mindst følgende oplysninger om alle servicede virksomheder.

- CVR-nummer og P-nummer
- Kundesegment (drift eller vækst)
- Hvilke anden aktør virksomheden er henvist til
- Tema for vejledning

Parterne forventer, at erhvervshusene indgår i dialog med CRM-systemets brugere, primært deres medarbejdere, for at sikre, at systemet bruges korrekt og med fornøden systematik, hvor misbrug og fejl undgås.

Parterne kræver, at erhvervshusene sammen med brugerne af CRM-systemet sikrer den fælles registreringspraksis, understøtter resultatopgørelser og muliggør automatisk og regelmæssig udveksling af relevant oplysninger brugerne imellem.

Erhvervsstyrelsen tilrettelægger på baggrund af registreringerne i CRM-systemet en årlig opgørelse af erhvervshusenes opfyldelse af de i rammeaftalen fastsatte nationale mål. Rapporten offentliggøres i løbet

af første halvår det efterfølgende år og udarbejdes på baggrund, dels af registreringerne i det senest afsluttede kalenderår, dels to år efter vejledning.

Erhvervshusene skal årligt og senest i andet kvartal afrapportere til KKR, KL og Erhvervsstyrelsen vedrørende de i resultatkontrakterne fastsatte mål for det foregående år.

Erhvervsstyrelsen gennemfører målinger af virksomhedernes kendskab til erhvervshusene.

Analyser

Det er hensigten, at flest mulige af erhvervshusenes midler går til virksomhederne. Derfor samarbejder Erhvervsstyrelsen, herunder sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse og Virksomhedsguiden, KL og erhvervshusene om tilvejebringelsen af analyser vedrørende virksomheder og erhvervsvilkår i regi af en analysegruppe, der har en rådgivende funktion. Gruppen giver input til prioritering af analyser på baggrund af indsigt i analyse- og vidensbehov og til udvikling af produkter i Datahubben på Virksomhedsguiden. Gruppen koordinerer, således at der ikke bruges ressourcer på overlappende analyser.

Erhvervshusenes interne analysekapacitet skal understøtte, at erhvervshusenes ydelser har udgangspunkt i virksomhedernes behov. Det er uden for erhvervshusenes formål at gennemføre særskilte analyser til tredjepart.

10

Øvrige rammer

10.1 Interessentdialog

Erhvervshusenes mødes fire gange årligt på direktørniveau med KL og Erhvervsstyrelsen for løbende at drøfte samarbejdet og fælles muligheder og udfordringer.

Der kan desuden afholdes møder for et bredt udsnit af interessenter omkring erhvervshusene, erhvervshusenes formænd og direktører samt KL mhp. at fremme dialog og samarbejde mellem erhvervshusene og andre relevante aktører og organisationer.

Hvert erhvervshus faciliterer desuden dialog med virksomheder, samarbejdspartnere og væsentlige lokale erhvervsfremmeaktører, herunder repræsentanter fra KKR, kommunalbestyrelser og lokale erhvervsråd fra erhvervshusets opland, om aktiviteter og samarbejde mellem aktører i det sammenhængende erhvervsfremmesystem.

10.2 Sammenhæng mellem erhvervshuse og filialer

De seks hovedsæder og de seks filialer har en geografisk fordeling, der er med til at sikre en landsdækkende tilgængelighed af erhvervshusenes ydelser.

Et erhvervshus drives med tilhørende filial som én juridisk person (CVR) og ledes af en bestyrelse. Erhvervshusets bestyrelse træffer alle beslutninger om økonomi og drift i hovedsæde og filialer, og aflægger en samlet, revideret årsrapport for hovedsæde og filial(er)². Bestyrelserne sikrer, at erhvervshuset og dens filialer lever op til de forpligtelser, der følger af erhvervshusenes status som selvstændige forvaltningssubjekter til lige med umiddelbar adgang til nødvendige oplysninger og dokumentation med henblik på Erhvervsministeriets tilsyn.

Erhvervshusenes bestyrelser har ansvaret for, at virksomhederne møder et ensartet højt kompetenceniveau på alle lokaliteter. Dette indebærer, at bemanningen i filialerne tilrettelægges, så det sikres, at erhvervshusenes ydelser er tilgængelige via filialerne, og at virksomheder også via filialerne oplever let adgang til vejledning af høj kvalitet og til det sammenhængende system af erhvervsfremmeservices.

² For filialen på Bornholm gælder særlige bestemmelser, der fremgår af filialens selvstændige vedtægter.

10.3 Organisering og finansiering

Erhvervshusenes organisering og finansiering er beskrevet i *Aftale om etablering af tværkommunale erhvervshuse* fra 25. oktober 2018.

Erhvervshusene skal aflægge årsrapport efter årsregnskabslovens klasse B. Bestyrelsen godkender og fremsender årsrapporten til Erhvervsstyrelsen med henblik på oversendelse til Erhvervsministeriet.

10.4 Dokumentation

Parterne og erhvervshusene offentliggør rammeaftalen samt resultatkontrakter og erhvervshusenes resultatopgørelser på deres hjemmesider.

Ikrafttræden og udløb

Aftalen gælder for perioden 2024-2027. Aftalen kan dog genforhandles, såfremt væsentlige forudsætninger tilsiger dette.

3.6

Danmark skal hænge sammen - KL's udspil til fremtidens kollektive trafik



Danmark skal hænge sammen

Danmark skal hænge sammen – KL's udspil til fremtidens kollektive trafik

© KL

1. udgave, 1. oplag 2024

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S

+45 3370 3370
kl@kl.dk
kl.dk

 @kommunerne
 KL

Produktion: Kommuneforlaget A/S
Design: e-Types
Foto: Colourbox

Produktionsnr. 831037
ISBN: 978-87-94514-54-5-pdf

Indhold

Danmark skal hænge sammen	4	Anbefaling 1	
		Den kollektive trafik skal besluttes	
		af dem, der er tættest på borgerne	8
To store udfordringer påvirker		Anbefaling 2	
den kollektive trafik i dag	6	Giv kommunerne friere rammer til	
Urbanisering	6	at opfylde borgernes transportbehov	12
Rigide regler og rammer	6		
Særlige forhold i de store urbane områder	6	Anbefaling 3	
Klimaet	7	Giv trafikselskaberne friere rammer	
		til at bruge innovative transportformer	14

Danmark skal hænge sammen

Danmark skal hænge sammen fra øerne til byerne. Det skal være attraktivt at bo, leve, arbejde, uddanne sig og drive virksomhed i alle dele af landet.

Selvom Danmark er et lille land, er der forskellige behov for kollektiv transport i alle landsdele. Selv ned på de enkelte bysamfund kan behovene variere.

Derfor er det afgørende, at den kollektive trafik besluttet af dem, der er tættest på borgerne, kender deres hverdag og de lokale behov.

For mange er kollektiv transport den eneste mulighed, de har for at få deres hverdag til at hænge sammen. Fx har fire ud af ti familier ikke adgang til bil.

Det er et stort problem, når unge ikke kan komme til deres ungdomsuddannelser eller må takke nej til at deltage i sociale arrangementer eller studiegrupper. Det er også et stort problem for de ældre eller udsatte borgere, der kan risikere at blive endnu mere isolerede, når de ikke kan tage bussen til indkøb, banko, læge eller besøge pårørende. Eller for familier, som har brug for en ekstra bil, for at få hverdagen med arbejde, skole, fritidsaktiviteter, legeaftaler mv. til at hænge sammen, men som ikke har råd til to.

Det skal være borgernes behov, der definerer, hvilken form for kollektiv transport, der er den rigtige. Det er kommunerne, der har den helt tætte kontakt til borgerne. Det er derfor kommunerne, der kan afdække behovene og udvikle de rigtige løsninger – også helt lokalt i de små bysamfund.

Den kollektive trafik er i dag presset af to store udfordringer, som betyder, at vi ikke kan levere transportløsninger til danskerne i alle dele af landet: en stigende urbanisering og rigide regler.

Der er derfor brug for en ny model for den kollektive trafik i Danmark.

Anbefaling 1

Den kollektive trafik skal besluttes af dem, der er tættest på borgerne

KL foreslår en ny model for den kollektive trafik, hvor:

- staten har ansvaret for det landsdækkende strategiske hovednet, herunder alle de skinebårne transportmidler (bortset fra metro og letbaner).
- kommunerne har ansvaret for at opfylde de lokale transportbehov og koordinere buslinjer mellem de større byer.
- der afsættes et fast beløb af staten til ruter mellem de større byer, der udmøntes via trafikselskaberne.

Anbefaling 2

Giv kommunerne friere rammer til at opfylde borgernes transportbehov

KL foreslår, at der gøres op med de rigide regler på transportområdet, så:

- kommunerne får frihed til at vælge lokale transportløsninger, der hvor det giver bedst mening.
- kommunerne får mulighed for at lave flere forsøg med forskellige mobilitetsløsninger.
- mulighederne for samarbejde mellem det offentlige og det private kan styrkes og understøttes.

Anbefaling 3

Giv trafikselskaberne friere rammer til at bruge innovative transportformer

KL foreslår, at de lovgivningsmæssige rammer om trafikselskaberne løsnes, så:

- trafikselskaberne får mulighed for at tilpasse sig og udvikle løsninger, der bedre imødekommer de lokale behov.
- lukkede kørsler (skolebusser og handicapkørsel) i højere grad kan indgå i den samlede kollektive trafik.
- trafikselskaberne får mulighed for flerårige driftsbudgetter og lånefinansiering af nødvendige investeringer, så de kan planlægge og gennemføre langsigtede projekter – på linje med andre selskaber.

Tabel 1
Den konkrete arbejdsdeling

	Lokal mobilitet	Ruter mellem de større byer	Det skinebårne, herunder lokalbaner
Ejer	• Kommuner	• Kommunerne opretter trafikselskaber med selvstændige bestyrelser	• Staten
Fastlægger service-niveau og bestiller	• Kommuner	• Fast beløb, der udmøntes via trafikselskaberne	• Staten
Operatør	• Private busoperatører • Private leverandører andre transportløsninger	• Private busoperatører • Private leverandører af andre transportløsninger	• Statslig valgt operatør (DSB m.fl.)
Planlægger og indkøber	• Trafikselskaberne	• Trafikselskaberne	• Statslig valgt operatør (DSB m.fl.)

To store udfordringer påvirker den kollektive trafik i dag

Den kollektive trafik er i dag presset af to store udfordringer, som betyder, at vi ikke kan levere transportformer til danskerne i alle dele af landet: en stigende urbanisering og rigide regler.

Urbanisering

Danskerne flytter i højere og højere grad mod byerne. Den urbanisering koblet med den demografiske udvikling betyder, at landdistrikterne affolkes, og passagergrundlaget bliver for småt til at drive kollektiv trafik med store busser. Mange steder er der derfor nedlagt ruter og afgang. Det gælder især i landdistrikterne, men også borgere i de større provinsbyer er blevet ramt af besparelser på den kollektive trafik. Modsat fører urbaniseringen til, at borgere og virksomheder i byområderne oplever stigende trængsel, trafikstøj og sundhedsskadelig forurening.

Rigide regler og rammer

Reglerne for den kollektive trafik står i vejen for, at vi kan målrette den kollektive trafik til de lokale behov og gøre brug af de mange nye teknologier, der vinder frem i disse år.

Fx står reglerne i vejen for, at trafikselskaberne kan bruge innovative transportformer som samkørsel eller privat betalt kørsel, som kan være mere fleksible i områder med lav befolkningstæthed eller særlige behov.

Reglerne står også i vejen for, at kommunerne kan vælge at oprette og støtte et lokalt tilbud steder, hvor det ikke giver mening at bruge trafikselskabernes busser.

Særlige forhold i de store urbane områder

Der gælder særlige forhold for de store urbane områder, som Hovedstaden, Aarhus, Aalborg og Odense. Her handler det i høj grad om fremkommelighed, og det kræver tæt samarbejde og andre investeringsmodeller.



Klimaet

Ikke alle transportformer er lige gode for klimaet. Transportens CO₂-udledning udgør ca. en tredjedel af Danmarks samlede CO₂-udledning. Luftforurening belaster miljøet og vores klima. Kvælstof fra fx bilos lejrer sig i naturen, og trafikens luftforurening skaber sundhedsproblemer, særligt i byerne.

Der er fuld gang i den grønne omstilling af den kollektive transport. Mange kommuner er i gang med at udskifte dieselbusserne med elbusser. Trafikselskaberne forventer, at knap 80 pct. af busserne vil være emissionsfri i 2030. En opgørelse COWI har lavet for Movia i 2021 viser, at elbussen overhaler elbilen i energieffektivitet, når der blot er mere end otte passagerer ombord.

Anbefaling 1

Den kollektive trafik skal besluttes af dem, der er tættest på borgerne

Danskernes behov er forskellige på tværs af landet, og derfor kan man heller ikke centralisere og standardisere den kollektive trafik.

Planlægningen af den kollektive trafik skal foregå nært. For det er lokalt, man fx ved, hvornår eleverne har brug for at blive bragt til og hentet fra den lokale folkeskole. Det er lokalt, man kan lægge køreplanerne ud fra gymnasiernes skemalægning, de store arbejdspladser arbejdstider og foreningslivets tilbud. Det er lokalt, man ved, om der i et socialt udsat område er behov for særlige transportløsninger for at fastholde borgerne i job, uddannelse eller at deltage i sociale arrangementer. Og det er lokalt, man kan tænke den kollektive transport sammen med andre transportformer og skabe sammenhæng til byplanlægningen og de grønne løsninger. Nærheden til borgerne gør, at der kan reageres hurtigere og mere præcist på ændringer og udfordringer.

Når den kollektive trafik og byplanlægning samtænkes, kan der planlægges for fremkommeligheden af den kollektive trafik fx ved særlige vejbaner for busserne. Eller der kan arbejdes med at styrke den kollektive trafik til et socialt udsat område, så der sikres bedre adgang til uddannelse, arbejde og sociale aktiviteter. Kollektiv trafik kan også understøtte udviklingen af nye byområder, lokal detailhandel mv.

Kollektiv trafik integreres med andre lokale transportformer og byplanlægning

Københavns Kommune har med etableringen af bl.a. nye gang- og cykelbroer over havnen arbejdet med at skabe grønnere og mere inkluderende transportløsninger.

Kolding Kommune arbejder strategisk med at skabe knudepunkter for nemme skift mellem transportformer. Det er en del af deres mobilitetsplan. Fx skal pendlere, der kommer i bil ad motorvejen, have mulighed for at sætte bilen ved et knudepunkt ved afkørslen og tage en direkte bus, en (el)cykel eller et (el)løbehjul ind til deres arbejdsplads.

Roskilde Kommune har udviklet en vision kaldet +Way, hvor by- og trafikplanlægningen er integreret. Målet er at gøre det hurtigere at tage bussen end bilen ved at prioritere busser i lyskryds og reducere køretiden med 15 pct. Dette projekt inkluderer også forbedringer af busbetjening i byens centrale områder og skaber bedre adgang til byrum.

Aalborg Kommunes +Plusbussen – Danmarks første 'Bus Rapid Transit-system' – er et godt eksempel på vigtigheden af at samtænke byplanlægning og kollektiv mobilitet. Plusbussen er et integreret byudviklingsprojekt, hvor byplanlægning, bydesign og trafikplanlægning er gået hånd i hånd for at skabe den bedste service til Plusbussens passagerer.



KL foreslår:

Kommunerne skal have ansvaret for at opfylde de lokale transportbehov og koordinere buslinjer mellem de større byer.

Samarbejde mellem kommunerne om ruter, der går på tværs

Kommunerne skal også kunne sikre kollektive transportformer til borgerne på tværs af kommunegrænserne. Derfor indebærer den nye model, at kommunerne skal finansiere ruterne mellem de større byer via bevillinger til trafikselskaberne med et fast beløb fra staten, baseret på de nuværende udgifter til regionale ruter. Det vil sikre, at ruterne mellem de større byer prioriteres, og at staten kan tilpasse serviceniveauet i forhold til udviklingen af det skinnende hovednet.

KL foreslår:

Der afsættes et fast beløb af staten til ruter mellem de større byer, der udmøntes via trafikselskaberne.

Kommunerne kan med den nye model i fællesskab koordinere den kollektive trafik mellem større byer – på tværs af kommuner – i tæt samarbejde med trafikselskaberne, som en del af en større knudepunktsstruktur. Det sikrer, at ruterne mellem større byer samtænkes med lokale behov og strategisk byplanlægning, samtidig med at der fastholdes et stærkt net mellem de større byer. Kollektiv mobilitet vil på den måde både understøtte den overordnede udvikling og vækst lokalt.

Centralisering er ikke svaret

Al erfaring viser, at centralisering af ansvaret fører til lukning af lokale tilbud. Der er derfor brug for kommunerne til at sikre, at kollektiv trafik også bliver prioriteret i de områder, hvor borgerne har behov for transport, langt fra de store hovedfærdselsårer. Det varierer fra mindre bysamfund i landdistrikter til udsatte byområder.

Kommunerne tænker allerede borgernes og virksomhedernes transportbehov ind i lokalplanlægningen. Lukkede boligområder skal forbindes med gode stiforbindelser til veje, som kan betjenes med busser. Her skal kunne anlægges busstoppesteder/buslommer og sikres krydsningsmuligheder/tunnel. Andre bolig- eller erhvervsområder kan planlægges med bussluser/vendepladser og buslommer. Dette skal der afsættes areal til allerede i planlægningsfasen. Heri indgår også, at kommunerne anvender kollektiv busbetjening til at støtte byer og byområder, der enten er trængte på byudvikling, fastholdelse af skole, socialt belastede etc. i en helhedsorienteret indsats.

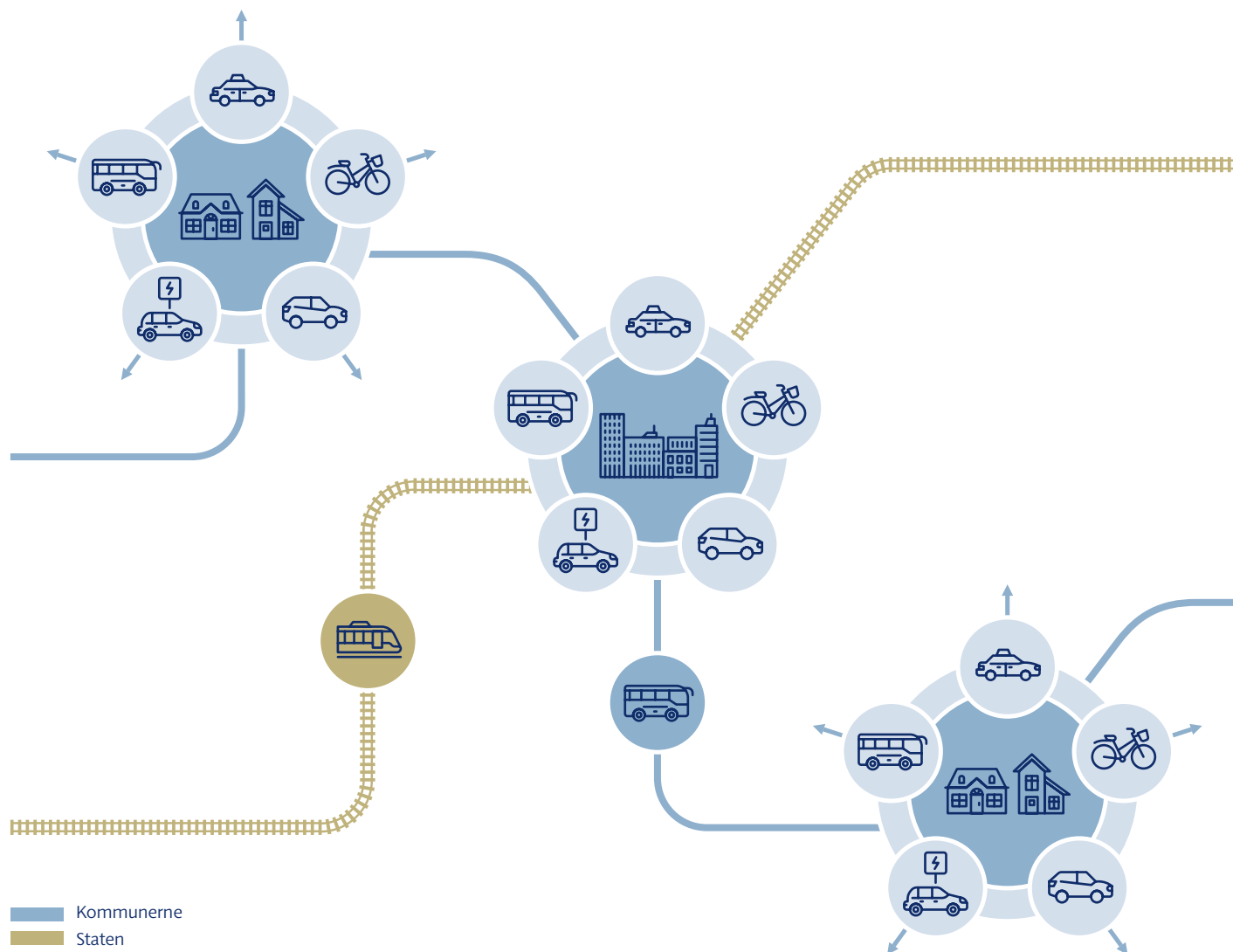
Fremtidens kollektive transport må derfor ikke alene blive centraliseret til de mest rentable og effektive busruter.

Skånemodellen

I region Skåne har man formået at få flere til at bruge den kollektive trafik. Der er også investeret betydeligt i at styrke det regionale net og BRT-linjer. En investering på tilsvarende niveau i Danmark vil også kunne give et markant løft af den kollektive trafik.

Den skånske model er umiddelbart ikke overførbart til Danmark og har også en række udfordringer. Skånetrafiken er en del af den regionale forvaltning. I Skåne er der 33 primært små kommuner, som alle har valgt at lade regionen stå for den kollektive trafik. Den lokale trafik (Närtrafik) baserer sig primært på støttet taxakørsel. Der køres pt. pilotprojekt med flextrafik. Skåne er på den led ikke et forbillede i forhold til en lokal forankret kollektiv trafik og bred fladedækning.

Figur 1
KL's model for fremtidens kollektive transport



Staten skal have ansvaret for alt skinnébårent, herunder lokalbaner (men ikke metro og letbaner). Staten har allerede ekspertisen inden for de skinnebårne transportmidler og ved, at staten også får ansvaret for lokalbaner, kan disse i højere grad samtænkes med den øvrige drift og udvikling.

Et tættere samarbejde mellem stat og kommuner kan optimere brugen af eksisterende ressourcer og investeringer, sikre hensyn til både nationale og lokale behov og prioriteter og skabe en mere bæredygtig og miljøvenlig transportinfrastruktur. Dette samarbejde kan også forbedre koordineringen og integrationen mellem forskellige transportformer, hvilket gør det lettere for borgerne at skifte mellem dem og forbedre den samlede rejseoplevelse.

Samlet set er et tættere samarbejde mellem stat og kommuner afgørende for at skabe en effektiv, sammenhængende og bæredygtig kollektiv mobilitet, der imødekommer både nationale og lokale behov.

KL foreslår:

Staten har ansvaret for det landsdækkende strategiske hovednet, herunder alle de skinnebårne transportmidler (bortset fra metro og letbaner).



Et strategisk hovednet med stærke knudepunkter (HUBs)

Et strategisk hovednet med gode forbindelser mellem større byer og knudepunkter kan sikre fremkommelighed og tilgængelighed samt adgang til mindre landsbyer og samfund, så det bliver muligt for alle at deltage aktivt i velfærdssamfundet, uanset hvor de bor.

De større byer skal være forbundet med øvrige byer og lokalsamfund via knudepunkter (såkaldte HUBs). Knudepunktets serviceniveau tilpasses til de lokale behov og kan indeholde forskellige transportformer fx delebiler, frivilligbus, elcykler osv.

Tanken er et sammenhængende og landsdækkende net af knudepunkter, der giver borgerne adgang til et bredt udvalg af transportløsninger. Transportsystemet sikrer tilgængelighed i byer og landdistrikter og hænger sammen med hovedfærdselsårene. Det tilbyder både individuelle og kollektive transportløsninger. Samtidig er der forsyningssikkerhed også for borgere, der har brug for specialtransport, handicapkørsel, sygetransport mv.

Særlige forhold for de større urbane områder

I de større urbane områder som Hovedstaden, Aarhus, Aalborg og Odense gælder særlige forhold, idet der allerede er meget store investeringer og forskellige ejerformer i den kollektive trafik. Der er her behov for et endnu tættere samarbejde mellem stat og kommuner. Det er vigtigt, at kommunerne har rammerne til at kunne have strategisk fokus på fremkommelighed også i de store byer. Her er fx Bus Rapid Transit (BRT) – altså busser, der kører i egne busbaner – helt centrale. Der skal findes løsninger på de barrierer, der i dag forhindrer etableringen af BRT flere steder.

KL foreslår:

Der tages højde for, at der gælder særlige forhold i de større urbane områder.

Der gælder også særlige forhold for øerne, hvor det er helt afgørende, at der findes løsninger for mere stabil færgedrift.

Anbefaling 2

Giv kommunerne friere rammer til at opfylde borgernes transportbehov

Der er brug for større frihedsgrader og fleksibilitet til at kunne målrette den kollektive trafik lokalt. Vi skal fjerne båndspænd, regler og bindinger og i højere grad lade dem, der har det lokale kendskab og forpligtelser, planlægge, hvad der er behov for.

Det skal fx være muligt for kommunerne ikke at være nødt til at bruge trafikselskaberne dér, hvor det giver bedre mening med et helt lokalt tilbud. Det kunne fx være i forhold til et socialt udsat område, hvor der er behov for at bringe unge til uddannelse og fritidsaktiviteter, men hvor en eventuel begrænset transportmulighed kan være årsag til, at de ikke kommer afsted. Ensretning af den kollektive trafik kan være fornuftigt på de tværgående ruter, men på lokalt niveau kan det være et båndspænd for gode løsninger.

Eksempler på andre transportformer

- Fleksible behovsstyrede løsninger, herunder fx bus-på-bestilling
- Privat betalt kørsel – lempelse af begrænsningerne ved samkørsel og lempeligere rammer for taxikørsel
- Samkørsel som en del af den kollektive transport
- Borgerdrevne løsninger/frivilligbusser
- Øget udbredelse af dele-cykler

KL foreslår:

Kommunerne får frihed til at vælge lokale transportløsninger, der hvor det giver bedst mening og med udgangspunkt i borgernes behov.

Vi skal fjerne regler, der lægger hindringer for, at den kollektive mobilitet kan drives effektivt – det gælder fx, når skolebussen ikke kan få lov til at samle andre borgere op på ruten og tage betaling for det. Eller den manglende mulighed for, at kommunerne kan støtte andre transportformer end busser via trafikselskaberne, det kunne fx være delebilsordninger eller samkørsel.

Der skal gives flere frihedsgrader til udvikling af kollektiv transport frem for standardiserede løsninger, der ikke er tilpasset borgernes behov. Kommunerne skal have flere muligheder for at lave lokale forsøg som eksempelvis bus-på-bestilling, der adskiller sig fra den nuværende flexkørsel, privat betalt kørsel, offentlig støtte til samkørsel, samkørsel i minibusser, der kan befordre flere målgrupper, unge til uddannelse og ældre til læge eller indkøb, pendlerkort eller pensionistkort til flextrafik, tilskud til delebilsmedlemskab. Det, der er behov for i et lokalsamfund, er ikke altid det samme, der er brug for i et andet.



KL foreslår:

Kommunerne får mulighed for at lave flere forsøg med forskellige mobilitetsløsninger.

Den kollektive trafik skal følge med tiden

Nye teknologier giver nye muligheder. Vi skal derfor styrke og understøtte mulighederne for samarbejde mellem det offentlige og det private fx omkring allerede kendte delemobilitetsløsninger og om fremtidens transportformer.

Der er en rivende udvikling i gang inden for automatisering af køretøjer, højhastighedstog, vakuumtog, elbiler, elcykler, elløbehjul, nye apps, der gør det lettere at køre sammen, droner og førerløse køretøjer. De selvkørende biler er kommercielt på gaden flere steder i USA og også snart i Oslo i Norge.

Kunstig intelligens kan give bedre trafikstyring og en mere fleksibel udnyttelse af transportmidler. Fx kan busser omlægges fra at køre i faste ruter til en mere fleksibel planlægning, hvor borgeren kan efterspørge busser on-demand.

Det er afgørende, at vi udnytter de private virksomheders innovativkraft og formår at tage nye teknologiske fremskridt ind i den kollektive trafik.

KL foreslår:

Mulighederne for samarbejde mellem det offentlige og det private skal styrkes og understøttes bedre, så det bliver muligt at bruge ny teknologi i langt højere grad.

Danske førerløse busser i Oslo

I den norske hovedstad Oslo kører nogle af de første førerløse busser rundt. Bag dem står den danske virksomhed Holo. Det skal vi tage ved lære af i Danmark. De førerløseløsninger er på vej. Ikke kun i Norge, men også flere steder i USA, Kina og Israel kan man sætte sig ind i en førerløs taxa. Det er vigtigt, at vi ikke hægter os af udviklingen. Den førerløse transport kan være med til at afhjælpe trængsel i byerne og imødekomme transportbehovene til mennesker uden bil med langt til en station eller et stoppested. Holo har sammen med flere danske trafikselskaber testet førerløse busser i Danmark. En vanskelig business case og manglende statslige godkendelser har imidlertid stoppet Holos videre udvikling i Danmark. Virksomheden opererer nu i Oslo. Det danske regelsæt skal understøtte, at vi i Danmark kan følge med den teknologiske udvikling på transportområdet, også når det gælder førerløs transport. Det er positivt, at Færdselsstyrelsen nu lemper reglerne for danske forsøgsordninger.

Anbefaling 3

Giv trafikselskaberne friere rammer til at bruge innovative transportformer

De lovgivningsmæssige rammer om trafikselskaberne skal løsnes, så trafikselskaberne får mulighed for at tilpasse sig og udvikle løsninger, der bedre imødekommer de lokale behov. Det kunne fx inkludere innovative transportformer som samkørsel, bus-på-bestilling eller privat betalt kørsel, som kan være mere fleksible og omkostningseffektive i områder med lav befolkningstæthed eller særlige behov.

Der er brug for at give trafikselskaberne nye og mere fleksible rammer til også at udbyde og koordinere samkørsel på tværs af kommuner. Det er uhensigtsmæssigt, at kommunerne enkeltvis skal indgå kontrakter med de forskellige udbydere.

KL foreslår:

De lovgivningsmæssige rammer om trafikselskaberne skal løsnes, så trafikselskaberne får mulighed for at tilpasse sig og udvikle løsninger, der bedre imødekommer de lokale behov.

Trafikselskaberne skal også have bedre muligheder for at tilbyde nye trafikløsninger helt frem til døren, som vi kender det fra fx flextrafik. Kombineret med funktionsudbud, hvor kommune og trafikselskab definerer det overordnede mobilitetsbehov, og operatørerne skal komme med bud på en sammenhængende løsning med busser og tog efter køreplan suppleret med fleksible transportformer, der matcher udbuddet. Det vil også kunne åbne for flere private aktører.

Skolebusser og handicapkørsel (de såkaldte lukkede kørsler) skal også i højere grad kunne indgå ind i den samlede kollektive mobilitet. Ved at tænke disse "lukkede kørsler" ind i det større transportsystem kan man opnå en mere effektiv udnyttelse af ressourcerne og sikre, at alle borgere har adgang til pålidelig transport. Det vil også kunne forbedre serviceniveauet og tilgængeligheden for sårbare grupper som skolebørn, ældre og personer med handicap.



*KL foreslår:
Lukkede kørsler skal i højere grad
kunne indgå som et tilbud i den
samlede kollektive trafik.*

Endelig er det afgørende, at trafikselskaberne får mulighed for flerårige driftsbudgetter og kan lånefinansiere nødvendige investeringer. Dette vil give dem større økonomisk stabilitet og fleksibilitet til at planlægge og gennemføre langsigtede projekter – på linje med andre selskaber.

*KL foreslår:
Trafikselskaberne skal have mulighed for
at lave flerårige driftsbudgetter og låne-
finansiering af nødvendige investeringer.*

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S

+45 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk

X @kommunerne
in KL

Produktionsnr. 831037
ISBN: 978-87-94514-54-5-pdf

KL