

ERHVERVS- OG VÆKSTMINISTERIETS

# STRATEGI2025

AUGUST 2016

# STRATEGI2025

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. SAMMENFATNING</b> .....                        | <b>3</b>  |
| <b>2. GLOBALE UDVIKLINGSTENDENSER</b> .....          | <b>9</b>  |
| <b>2.1 DIGITALISERING OG NY TEKNOLOGI</b> .....      | <b>9</b>  |
| <b>2.2 GLOBALISERING</b> .....                       | <b>11</b> |
| <b>2.3 URBANISERING</b> .....                        | <b>13</b> |
| <b>2.4 RESSOURCEKNAPHED OG GRØN OMSTILLING</b> ..... | <b>14</b> |
| <b>3. INDSATSOMRÅDER</b> .....                       | <b>16</b> |
| <b>3.1 POLITIKUDVIKLING</b> .....                    | <b>17</b> |
| 3.1.1 Industrialisering 4.0.....                     | 17        |
| 3.1.2 Generation vækst – nye vækstvirksomheder.....  | 18        |
| 3.1.3 Ny global økonomi.....                         | 19        |
| 3.1.4 Vækst og udvikling i hele Danmark.....         | 21        |
| <b>3.2 DRIFT OG ORGANISERING</b> .....               | <b>22</b> |
| 3.2.1 Strategi2025 implementeres.....                | 22        |
| 3.2.2 Kompetent myndighed med høj troværdighed.....  | 22        |
| 3.2.3 Benchmarking med andre lande.....              | 23        |
| 3.2.4 Digitaliseringsparat.....                      | 23        |
| 3.2.5 Tidssvarende kompetencer.....                  | 24        |
| 3.2.6 Skabe mere for mindre.....                     | 24        |

## **1. SAMMENFATNING**

Vores vision i Erhvervs- og Vækstministeriet er at opnå Europas bedste vækstvilkår. At nå dertil kræver en vedholdende indsats for at skabe gode fremtidsrettede vækstvilkår for danske virksomheder i den globale økonomi.

Det er centralt for vækst og erhvervsudvikling at:

- Det er attraktivt at investere i Danmark
- Der kan produceres og udvikles på konkurrencedygtige vilkår
- Der er adgang til kvalificeret arbejdskraft og kompetencer

Vi har et godt udgangspunkt i Danmark som et af de mest velstående lande per indbygger. Danmark er kendetegnet ved at være en lille åben økonomi med en diversificeret erhvervsstruktur. Samtidig er det danske samfund præget af god sammenhængskraft.

Men siden midten af 1990'erne har produktiviteten og væksten i Danmark udviklet sig relativt svagt i internationalt og historisk perspektiv. Efter den finansielle krise har virksomhederne derudover reduceret deres investeringsniveau – også mere end i vores nabolande – hvilket er en udfordring for den teknologiske omstilling. Samtidigt er de danske priser over gennemsnittet blandt de lande, vi normalt sammenligner os med, hvilket kan være udtryk for, at konkurrencen på markederne ikke fungerer ligeså effektivt, som den kunne til gavn for produktivitet og velstand.

Virksomhedernes vækstvilkår er ikke faste størrelser. Rammerne for vækst, konkurrence, adgang til finansiering mv. ændrer sig løbende, blandt andet som følge af en række globale udviklingstendenser.

Frem mod 2025 er der især fire udviklingstendenser, som vurderes at være centrale for dansk erhvervslivs vækstvilkår. De fire udviklingstendenser og deres kendetegn fremgår af boks 1.

## Boks 1. Centrale globale udviklingstendenser

| Digitalisering og ny teknologi   | Globalisering   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Dobbelt så mange ventes at være online om bare 5 år: i dag har 2,4 mia. mennesker adgang til internettet. I 2020 ventes det at være 5 mia. mennesker.</li><li>• Massiv vækst i data: 90 pct. af alt data er skabt inden for de sidste 2 år.</li><li>• Nye teknologier som intelligente robotter, droner, sensorer, 3D-print mv. udfordrer traditionelle forretningsmodeller.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ændret økonomisk magtbalance: Kraftigst vækst i Asien (primært Kina og Indien) men også i Afrika og Sydamerika.</li><li>• Voksende global middelklasse: Fra 1,8 mia. mennesker i global middelklasse i 2009, til 3,2 mia. i 2020 og 4,6 mia. i 2030.</li><li>• Øget migration og flytningestrøm til Europa.</li></ul> |
| Urbanisering   | Ressourceknaphed og grøn omstilling   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 4 mia. af verdens befolkning bor i dag i byer, og det ventes at stige til over 5 mia. i 2030.</li><li>• Flere megabyer medfører et øget behov for intelligente byløsninger.</li><li>• Forskel på udvikling i land og by. Det kan skabe udfordring med fraflytning og mangel på kvalificeret arbejdskraft i landdistrikterne.</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Efterspørgslen efter fødevarer m.m. vil stige med 70 pct. frem mod 2050.</li><li>• Efterspørgslen efter vand i 2030 vil være 40 pct. større end vandudbuddet.</li><li>• Global opvarmning nødvendiggør øget fokus på CO<sub>2</sub>-reduktioner og skift væk fra fossile brændsler.</li></ul>                         |

Udviklingstendenserne indebærer nye vækstmuligheder for danske virksomheder, men der er samtidig risiko for, at danske virksomheder bliver overhalet af udenlandske konkurrenter, hvis de ikke formår at omstille sig til de nye konkurrencevilkår og udnytte muligheder i ny teknologi mv.

Den stadig mere gennemgribende digitalisering rummer et stort potentiale for at hæve produktiviteten i danske virksomheder og udvikle nye forretningsmodeller. Men digitaliseringen og nye forretningsmodeller medfører også reguleringsmæssige udfordringer, og der er risiko for mangel på kompetencer inden for digitalisering. Endvidere medfører fx kraftig vækst i Asien og en voksende global middeklasse, at danske virksomheder skal orientere sig mod nye markeder og forbrugsmønstre.

Samtidig er en høj grad af tillid til samfundets institutioner og erhvervslivet med til at reducere mange transaktionsomkostninger og højne kontraktsikkerheden i samfundet til gavn for alle. Det ses fx ved at danskerne ofte er villige til at betale før levering, spare op til sin pension, forsikre sig, betale sin skat og købe fast ejendom.

Effektiv konkurrence er en central drivkraft for vækst og fornyelse, og danske virksomheder og dansk økonomi har som helhed gennem årene vist sig omstillingsparate over for udfordringer og nye udviklingstendenser. Men globaliseringen og den stadig mere udbredte digitalisering medfører, at produkter, teknologier og idéer spredes hurtigt på tværs af landegrænser og dermed skaber en intensiveret konkurrencepres på virksomhederne og et øget behov for løbende udvikling af vækstvilkårene, så virksomhederne har gode rammer for at udnytte de nye vækstmuligheder.

### Fremtidsrettede vækstvilkår for hele Danmark i den globale økonomi

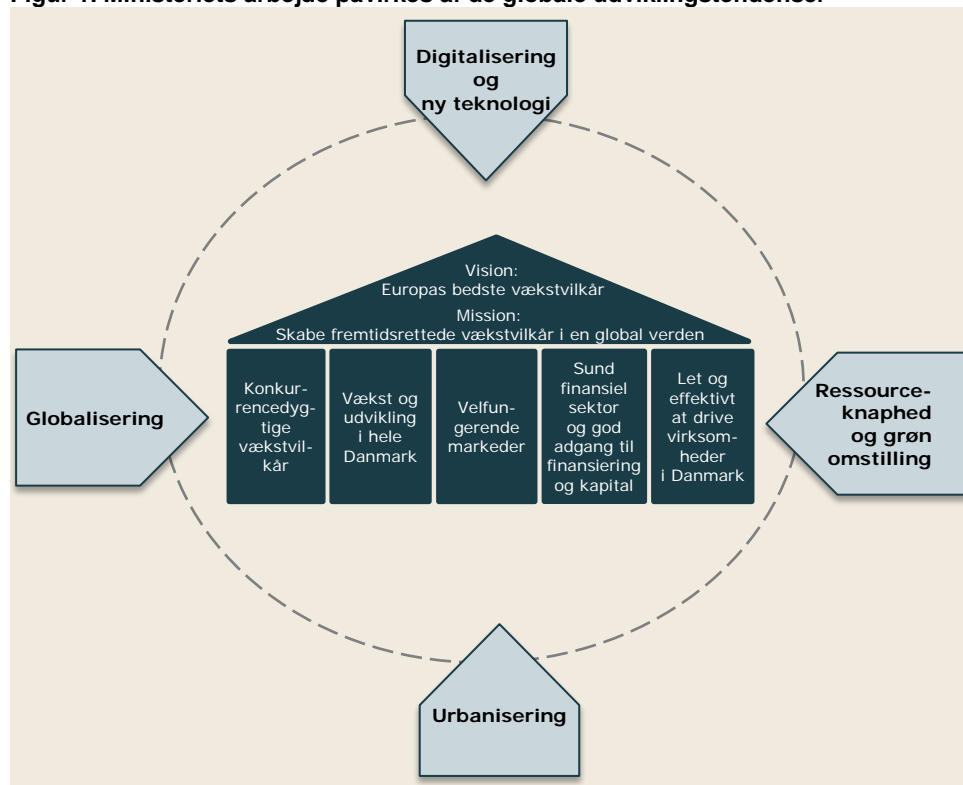
De globale udviklingstendenser og den høje hastighed i udviklingen betyder, at reguleringen af erhvervslivet på kort sigt kan blive utidssvarende. De myndigheder, der regulerer erhvervslivets rammebetingelser, står således over for øgede krav til fleksibilitet og eksekvering af tiltag i højt tempo.

Det er derfor vigtigt, at vi i både vores politikudvikling, drift og organisering forholder os offensivt til, hvordan de globale udviklingstendenser påvirker vækstvilkårene for dansk erhvervsliv. Erhvervs- og Vækstministeriet har sat fem overordnede strategiske mål for at sikre fremtidsrettede vækstvilkår for hele Danmark, jf. ministeriets arbejdsprogram:

- Konkurrencedygtige vækstvilkår
- Vækst og udvikling i hele Danmark
- Velfungerende markeder
- Sund finansiel sektor og god adgang til finansiering og kapital
- Let og effektivt at drive virksomhed i Danmark

Alle fem mål påvirkes af de forandringer, som følger af de globale udviklingstendenser, jf. figur 1.

**Figur 1. Ministeriets arbejde påvirkes af de globale udviklingstendenser**



Det kan selvsagt ikke forudses præcist, hvordan de globale udviklingstendenser vil påvirke dansk erhvervsliv og Erhvervs- og Vækstministeriets arbejde de næste ti år. Men for på bedst mulig vis at understøtte vækst og øget produktivitet, velfungerende markeder, god adgang til kapital mv. skal vi bredt i ministeriet stræbe efter forsat at være kompetente myndigheder med stort fokus på, hvordan vi bidrager til gode vækstvilkår som fx erhvervsregulering, adgang til kapital, vilkår for investeringer mv., set i lyset af de centrale, globale udviklingstendenser.

For ti år siden var det de færreste, der anså bredbånd, adgang til data og it-sikkerhed som en vigtig del af virksomhedernes vækstvilkår. I dag spiller digitaliseringen en stadig større rolle for virksomhederne, og automatisering og forretningsmodeller baseret på digital teknologi giver nye muligheder for øget produktivitet og styrket konkurrenceevne for danske virksomheder, herunder produktionserhvervene. Endvidere åbner digitaliseringen op for, at offentlige myndigheder kan yde en endnu bedre og målrettet service over for virksomhederne. Derfor bliver det i stigende grad vigtigt med rammer og regulering, der bidrager til, at virksomhederne blandt andet kan udnytte mulighederne i Big Data, Internet of Things mv.

Danske virksomheder skal også i højere grad udnytte de nye forbrugsmønstre, som de digitale forretningsmodeller skaber. Det kan blandt andet bidrage til, at flere virksomheder vokser sig større. Internationalt set ligger Danmark langt fremme målt på antallet af nystartede virksomheder, men der er for få af virksomhederne, der bliver vækstvirksomheder og vokser sig så store, at de for alvor kan begå sig på den globale markedsplads. Danmark har et godt fundament, men får for lidt ud af det.

For så vidt angår globaliseringen har danske virksomheder i mange år været internationalt orienterede, og særligt nærmarkederne i EU samt USA har været i fokus. Nærmarkederne vil stadig være vigtige, men tyngdepunktet i den globale økonomi rykker mere mod Asien.

Efterspørgslen fra den kraftigt stigende middelklasse i Asien udgør blandt andet et stort vækstpotentiale for Danmarks internationalt orienterede erhverv, herunder erhvervs-mæssige styrkepositioner som fx de maritime erhverv, lægemidler og medico (life science), grøn teknologi og energieffektive løsninger, kreative erhverv og design mv. Det er vigtigt med et fortsat fokus på gode vækstvilkår for de danske styrkepositioner.

Med globalisering ses en tendens til, at lande grupperer sig i blokke, såvel handelsblokke som i politisk henseende. Sikring af danske interesser inden for handelspolitikken og fastlæggelse af internationale standarder, normer og regler vil for Danmark reelt kun kunne varetages via EU. Derfor er det afgørende, at vi fortsat prioriterer arbejdet med interessevaretagelse i EU, hvilket også skal ses i lyset af de konsekvenser, som Brexit vil få for EU samarbejdet og mulighederne for at varetage Danmarks interesser.

Endvidere har ustabiliteten i Mellemøsten stor betydning for Danmark, fx i form af øget migration.

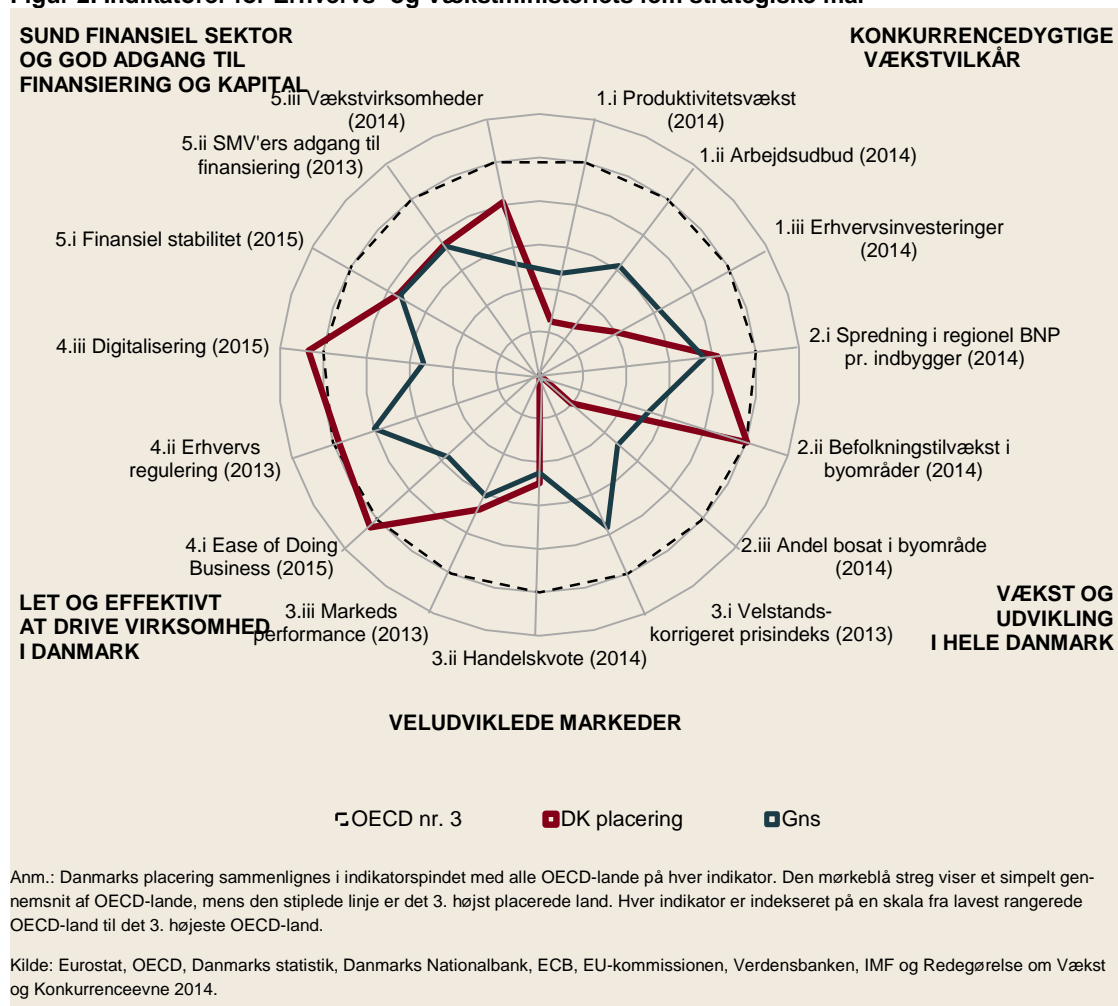
### **Vi skal være internationalt konkurrencedygtige**

Der er i figur 2 angivet en række nøgleindikatorer for Danmarks styrker og udfordringer. Som det fremgår, ligger Danmark i forhold til digitalisering generelt godt placeret i internationale sammenligninger, men udviklingen går stærkt, og vi risikerer ikke at få høstet det fulde potentiale. Danmark ligger også højt i forhold til "Let og effektivt at drive virksomhed i Danmark" med en høj grad af god erhvervsregulering og 'ease of doing business'.

Omvendt har Danmark en række udfordringer. Vi har en relativt lav produktivtetsvækst, hvilket især skyldes, at de hjemmemarkedsorienterede serviceerhverv har en lav produktivtetsvækst sammenlignet med erhverv, som i højere grad er på eksportmarkederne og konkurrenceudsat. Lavt arbejdsudbud, høje priser og et lavt niveau for erhvervsinvesteringer er endvidere kendte udfordringer, der skal arbejdes med. Samtidig skal der tages højde for de nye udfordringer og muligheder, som følger af de globale udviklingstendenser.

Danmark har også gennem mange år været frontløber på ressourceeffektivitet og grøn omstilling. Der er dog en opgave i at sikre, at dansk erhvervsliv bevarer deres styrkepositioner.

**Figur 2. Indikatorer for Erhvervs- og Vækstministeriets fem strategiske mål**



### Nye krav til opgaveløsningen

For at kunne følge markedsudviklingen og aktivt bidrage til fremtidsrettede vækstvilkår for virksomhederne frem mod 2025 kræver det et særligt fokus i ministeriets opgaveløsning, både inden for politikudvikling, drift og virksomhedsrettet service samt i vores organisering og arbejdsform, jf. boks 2.

Overordnet set kan man sige, at den hastige udvikling kræver en mere agil tilgang i vores processer og opgaveløsning, og at vi skal opsøge viden og lade os inspirere af andre både nationalt og internationalt, og vi skal være åbne overfor, at opgaver og arbejdsprocesser kan udvikle sig løbende.

Vi skal arbejde for at få en bedre og tidligere forståelse af erhvervslivets situation og udfordringer, så vi på den baggrund kan vurdere, om markedsudviklingen også skaber et behov for ændringer i regulering mv. Det kan fx ske gennem inddragelse af viden fra virksomheder, brugere, organisationer mv., men også ved at udnytte mulighederne i egne og andres data til at generere relevant viden.

Vi skal også være i stand til hurtigt at udvikle og eksekvere effektive tiltag, således at markedsudviklingen ikke overhaler vækstvilkårene. Erhvervslivets udfordringer i forbindelse med fx digitalisering, deleøkonomi, globalisering mv. går ofte på tværs af forskellige styrelser og fagområder. Det er derfor vigtigt, at vi er gode til at videndele og samarbejde på tværs af koncernen, og at vi fx hurtigt kan organisere os i teams eller lignende, der samler de relevante kompetencer og beslutningskraft.

Hvor det er relevant skal muligheden for løbende justeringer og tilpasninger af indsatsen også tænkes ind i implementeringen af initiativer.

## **Boks 2. Krav til opgaveløsningen i Erhvervs- og Vækstministeriet**

### **Regulering og erhvervsudvikling**

- Fokus på virksomhedernes centrale vækstbarrierer.
- Ny regulering skal være digitaliseringsparat, teknologineutral og markedsbaseret.
- Reguleringen skal understøtte lige konkurrencevilkår samt effektiv konkurrence og skal udformes fleksibelt med kort tid fra udfordring til løsning.
- Internationalt fokus og sammenligning skal være en del af indsatser og udspil, og der skal ses bredere end EU.
- Muligheden for partnerskaber og fælles løsninger med erhvervslivet m.fl. skal overvejes som led i løsningen af udfordringer.

### **Drift og virksomhedsrettet service**

- Systematisk inddragelse af virksomhedernes behov og fokus på service i opgaveløsningen, så virksomhederne fx oplever så få skift i kontakten med myndighederne som muligt.
- Det skal være stadig lettere at drive virksomhed.
- Der skal skabes ”mere for mindre” via effektivitetsforbedringer og prioriteringer.
- Kontrol og tilsyn skal være effektivt og risikobaseret, så der opnås størst mulig efterlevelse og mindst muligt besvær for de virksomheder, der overholder reglerne.

### **Organisering og arbejdsform i Erhvervs- og Vækstministeriet**

- Større fokus på eksekvering, så initiativerne gør en forskel for virksomheder og forbrugere.
- Større fokus på at skabe en mere agil og fleksibel organisering, som kan tilpasses nye vilkår og ændrede efterspørgselsmønstre.
- Øget videndeling og samarbejde på tværs.
- Samtænkning af nationale og internationale indsatser.
- Bedre og tidligere forståelse af erhvervsudviklingen gennem styrket analysegrundlag.

På baggrund af ovenstående er der identificeret en række indsatsområder, som ministeriet vil arbejde målrettet med de kommende år, jf. nedenfor. Det gælder både i politikudvikling, driftsopgaver og organisatorisk. Temaerne og yderligere indsatser vil blive konkretiseret og fastlagt løbende, blandt andet i ministeriets årlige arbejdsprogram og i styrelseskontrakterne.

Det skal sikre, at Erhvervs- og Vækstministeriet fortsat kan yde et værdifuldt bidrag til, at de fremtidige vækstvilkår udformes, så Danmark også i 2025 har et højproduktivt og konkurrencedygtigt erhvervsliv og således, at vi målrettet stræber efter visionen om at skabe Europas bedste vækstvilkår.



## 2. GLOBALE UDVIKLINGSTENDENSER

### 2.1 DIGITALISERING OG NY TEKNOLOGI

---

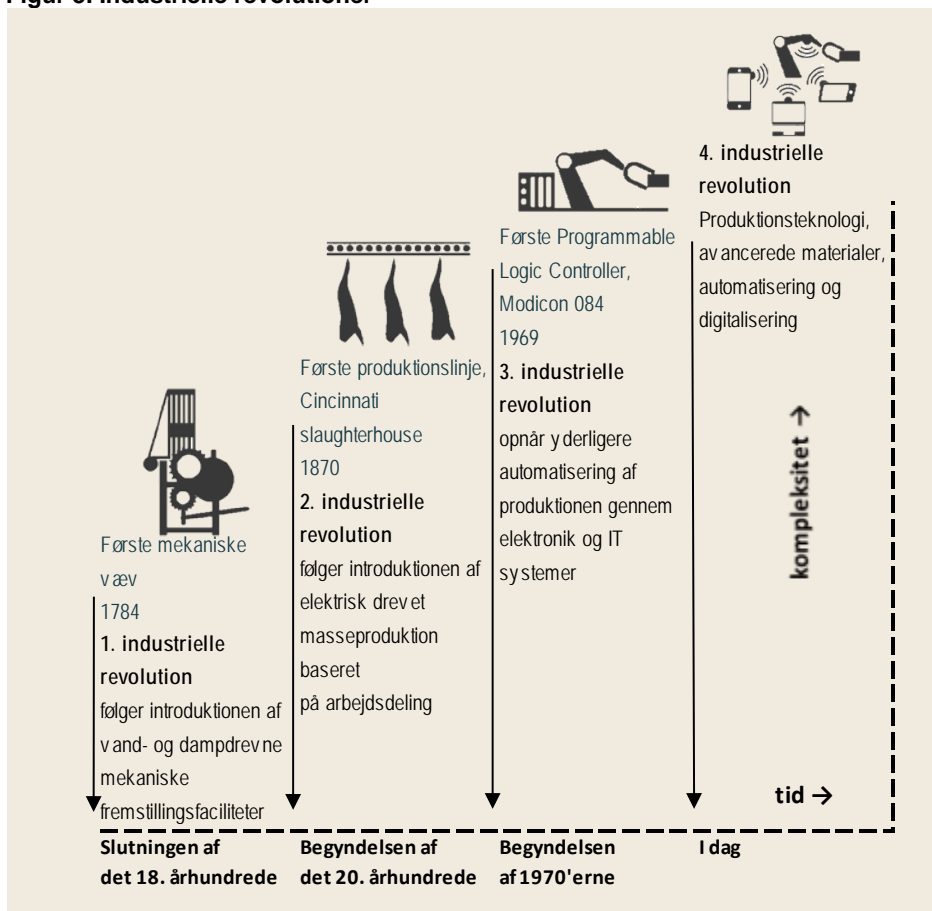
#### Kendetegn for udviklingstendensen ”digitalisering og ny teknologi”

- Den hastige udvikling inden for digitalisering samt områder som kunstig intelligens, robotteknologi, Internet of Things, autonome køretøjer, 3D-print, bioteknologi, materialevidenskab mv. forventes frem mod 2025 at medføre betydelige forandringer bredt i samfundet.
- Den digitale udvikling foregår med stor hastighed. 90 pct. af alt data i verden er skabt inden for de seneste to år. Levetiden for produkter bliver stadig kortere, men med større gennemslagskraft.
- Flere og flere mennesker er online. I dag har 2,4 mia. mennesker adgang til internettet. I 2020 forventes det at være 5 mia. mennesker.
- Nye, såkaldt disruptive teknologier som fx 3D-print, autonome køretøjer og avanceret robotteknologi kan forandre markeder hurtigere, end de eksisterende virksomheder kan nå at tilpasse både kompetencer og forretningsmodel. Samtidigt sættes eksisterende regulering under pres, fx af deleøkonomiske forretningsmodeller.
- Den traditionelle erhvervsstruktur, herunder skellet mellem produktions- og servicevirksomheder, er under forandring. Fx henter produktionsvirksomheder en stigende andel af deres indtjening fra salg af services, som bygger på, at fx sensorer og andre Internet of Things-teknologier indbygges i produkter, så de kan kommunikere og opsamle data.

---

Udviklingen beskrives også som Industri 4.0 - ”Den fjerde industrielle revolution”, jf. figur 3. Hvor den tredje industrielle revolution handlede om indførelse af computere og automatisering af produktionen, handler den fjerde industrielle revolution i højere grad om at kombinere teknologier, forbinde produkter og værdikæder, fx service og produktion, samt integrere de digitale systemer, således at skellet mellem den fysiske og digitale verden nedbrydes.

**Figur 3. Industrielle revolutioner**



Digitaliseringen og den teknologiske udvikling er en forandringskraft i økonomien og skaber dels nye muligheder for danske virksomheder, men rummer også mange udfordringer, før potentialet kan høstes.

- Digitalisering kan være med til at øge Danmarks lave produktivitetsvækst, anvendelsen af digitalisering, automatisering, Internet-of-Things gør det muligt for virksomhederne at producere flere varer hurtigere og billigere samt udvikle nye produkter, services og forretningsmodeller. Endvidere gør e-handel og digitale forretningsmodeller det muligt for virksomheder hurtigere at nå ud til kunder i andre lande.
- Forandringerne sker hurtigere og favner flere brancher og jobfunktioner, end vi har været vant til, hvilket stiller krav til virksomhedernes tilpasning til nye forretningskoncepter og et arbejdsmarked, hvor job potentielt erstattes af software og automatisering. Der er behov for omstilling og investeringer i ny teknologi og udvikling af nye kompetencer. Den øgede udveksling af data medfører også et behov for øget IT-sikkerhed.

Danmark har et godt digitalt udgangspunkt og ligger i blandt de europæiske lande i toppen i EU-Kommissionens seneste opgørelse. Vi har en veludbygget digital infrastruktur (mobilnetværk, bredbånd mv.), den offentlige sektor er langt fremme på digitaliserede, offentlige services, og befolkningen er blandt de mest IT-parate med gode, basale IT-kundskaber. Samtidig er mange virksomheder lykkedes med at digitalisere og automati-

sere en række funktioner og arbejdsprocesser i blandt andet administration, indkøb, lagerstyring og økonomistyring.

Danmark er dog ved at miste pusten i forhold til, hvor hurtigt vi griber nye digitale muligheder, og andre lande rykker hurtigere end os. Det udfordrer konkurrenceevnen fremadrettet. Der er danske digitale frontløbere, men en stor del af erhvervslivet bruger stadig kun IT i begrænset omfang, og der er behov for en mere markant digital omstilling, hvis danske virksomheder skal realisere de digitale og teknologiske vækstmuligheder. Det er en væsentlig udfordring at sikre gode vilkår for, at arbejdsstyrken kan omstille sig til en mere digital tidsalder, og at erhvervslivet kan få de medarbejdermæssige kompetencer, som de efterspørger. Det forventes blandt andet, at stadig flere administrative jobfunktioner kan afløses af digitale løsninger, og bredt i erhvervslivet forventes øget behov for medarbejdere med kompetencer inden for digitalisering og teknik samt digital forretningsudvikling.

Med digitaliseringen følger også udfordringer for den erhvervsrettede regulering, fx når nye deleøkonomiske/platformbaserede forretningsmodeller udfordrer reguleringen. I det hele taget udfordres de traditionelle brancheskel og erhvervsstrukturer af de nye digitalt baserede virksomheder. Det er vigtigt, at reguleringen understøtter innovation og udvikling af nye forretningsmodeller, men under hensyntagen til fair konkurrencevilkår, gode arbejdsmiljøforhold mv.

Øget anvendelse af data, herunder offentlige data, intern Business intelligence og avanceret kunstig intelligens kræver en balanceret tilgang til digital vækst på den ene side og øget behov for fokus på cybersikkerhed og sikring af virksomheders data.

---

## **2.2 GLOBALISERING**

---

### **Kendetegn for udviklingstendensen ”globalisering”**

- Høje vækstrater uden for Europa skaber nye stærke økonomier og den globale middelklasse ventes at vokse, særligt i Asien, men også i Afrika og Sydamerika.
- Virksomheder fra nye vækstlande udfordrer danske virksomheder.
- Produktion foregår i flere lande og kan hurtigt outsources eller hjemtages.

---

Danmark er en lille åben økonomi, som er afhængig af samhandel med udlandet og påvirkes af den internationale økonomiske og politiske udvikling. Den globale udvikling frem mod 2025 medfører en række muligheder og udfordringer for Danmark og dansk erhvervsliv, særligt inden for to områder:

- Øget international konkurrence og ændringer i verdens økonomiske tyngdepunkt.
- Større påvirkning af geopolitiske forandringer og global usikkerhed.

De strategiske spørgsmål frem mod 2025 er blandt andet, om Danmark har det rigtige handelsmæssige fokus for at klare sig i en ny global økonomi, om der skabes større skel i samfundet bl.a. mellem land og by, og om vi formår at håndtere de udfordringer for arbejdsmarked, økonomi mv., der opstår i Danmark som følge af øget migration og flytningstrømme til Europa.

De internationalt orienterede erhverv udgør omkring 30 pct. af dansk økonomi, og dermed er det afgørende, at konkurrenceevnen fastholdes for de danske erhvervmæssige

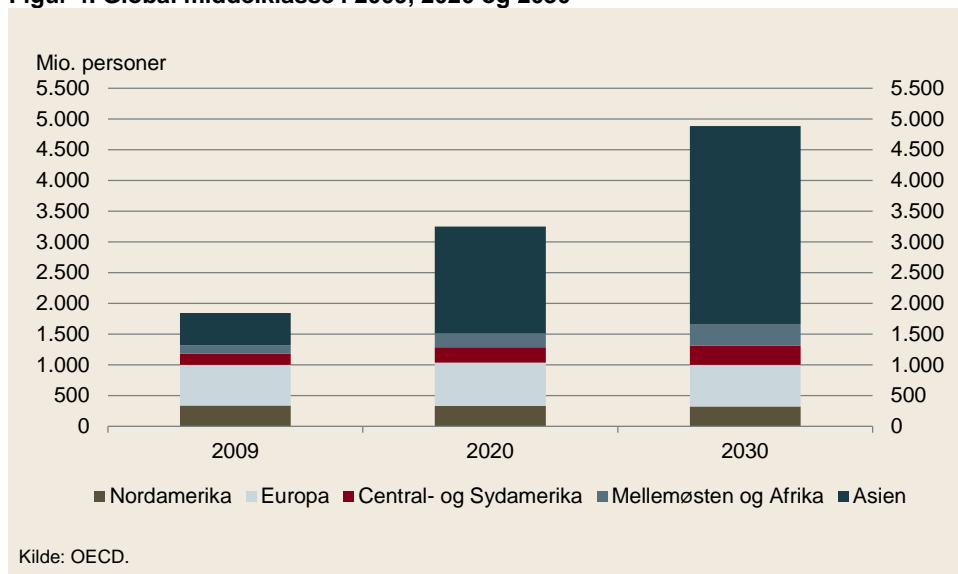
styrkepositioner, herunder de maritime erhverv, lægemidler og medico, grøn teknologi og energieffektive løsninger.

Ligesom virksomhederne er i international konkurrence, så er lande og myndigheder det også, idet stater konkurrerer om at tiltrække den globale vækst. I en dansk kontekst er det fx et væsentligt konkurrenceparameter at have effektive konkurrencemyndigheder og et velfungerende og respekteret finansstilsyn. Og særligt inden for meget internationalt konkurrenceudsatte erhverv, fx søfart, er det vigtigt som myndighed at have ry for at yde hurtig og effektiv service til virksomhederne og for at være aktiv i den internationale regeldannelse og håndhævelse heraf i regi af internationale organisationer.

I en øget international konkurrence skal Danmark kunne tiltrække udenlandske investeringer, virksomheder og kvalificeret arbejdskraft blandt andet ved at tilbyde internationalt konkurrencedygtige rammevilkår og sikre, at kvaliteten af danske myndigheders serviceniveau og produkter er høj.

De kommende år forventes det, at den vestlige dominans i markederne vil blive afløst af et mere fragmenteret billede, hvor Asien, men også både afrikanske og latinamerikanske markeder, vil vinde frem. Som følge af vækst i blandt andet Kina, Indien og Sydøstasien vil 66 pct. af den globale middelklasse i 2030 bo i Asien. jf. figur 4.

**Figur 4. Global middelklasse i 2009, 2020 og 2030**



En øget velstand i Asien mv. skaber nye eksportmuligheder for danske virksomheder, men 2/3 af dansk eksport går i dag til Europa. Det er derfor også vigtigt forsat at udvikle eksporten til nærmarkederne. I forhold til at udnytte mulighederne på de nye markeder kræver det en gradvis omstilling. Danske virksomheder skal være til stede på nye vækstmarkeder. Manglende tilstedeværelse og forståelse for lokale forhold kan hæmme danske virksomheders salg til nye vækstmarkeder.

Nye handelsmønstre og ændringer i det internationale samarbejde stiller også nye krav til Danmarks handelspolitik. Forventningen er, at bilaterale eller plurilaterale aftaler mellem grupper af lande, som fx den transatlantiske partnerskabsaftale (TTIP) mellem EU og USA, vil vinde frem som alternativer til større multilaterale aftaler. Ligesom fælles europæiske løsninger kan være afgørende for, at Danmark får international indflydelse på prioriterede erhvervsområder. Dette skal dog ses i lyset af de konsekvenser, som Brexit kan få for EU samarbejdet og mulighederne for at varetage Danmarks interesser.

Idet dansk erhvervsliv i høj grad er forbundet med den internationale økonomi, er vi også tilsvarende udsatte over for nationale politiske forandringer. Dette ses fx med Ruslands annektering af Krim, der har lukket for meget af den danske eksport til Rusland. Men også andre store vækstøkonomier som blandt andet BRIC-landene har vist sig at have yderst uforudsigelige markeder og rammevilkår. Det stiller krav til virksomheder og myndigheder om hurtigt at vurdere de nationale politiske forandringers konsekvenser for dansk erhvervsliv og på den baggrund kunne eksekvere nødvendige tiltag.

En særlig udfordring er den øgede migration og flygtningestrøm til Europa, som blandt andet følger af krig og usikre forhold i Mellemøsten og Afrika. Tilstrømningen af mennesker sætter den danske økonomi under pres, og der skal findes løsninger på, hvordan vi i Danmark kan håndtere den øgede tilstrømning.

Danmark står imidlertid ikke alene med disse udfordringer, og det vil derfor være nødvendigt at arbejde for en fælles tilgang i EU, som er Danmarks bedste springbræt til at udøve geopolitisk indflydelse.

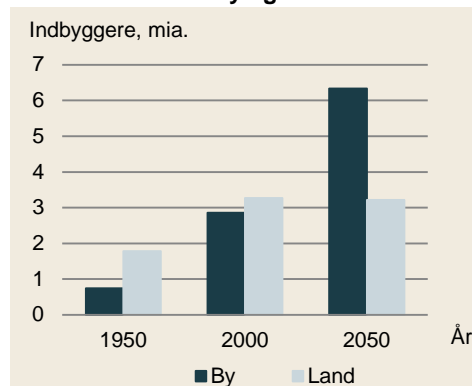
## 2.3 URBANISERING

### Kendetegn for udviklingstendensen ”urbanisering”

- Stigende urbanisering.
- 54 pct. af verdens befolkning bor i dag i byerne, og det tal ventes at stige til 60 pct. i 2030 og 66 pct. i 2050.
- Befolkningen ventes de kommende 10 år at vokse med 20 pct. i København og 12 pct. i Aarhus. Befolkningstallet for hele Danmark er på 3 pct., og i halvdelen af landets 98 kommuner forventes et faldende befolkningstal.
- Efterspørgsel efter ressourceeffektive byer, hvor det er godt at leve.
- Fraflytning og mangel på kvalificeret arbejdskraft i landdistrikter.

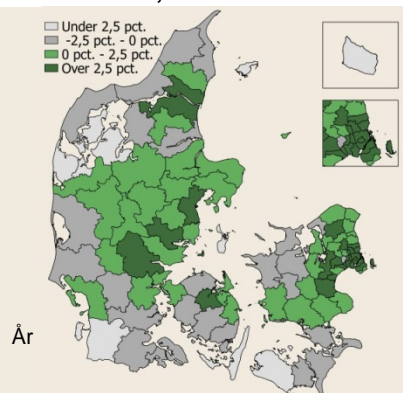
Globalt ses en udvikling, hvor stadig flere mennesker vælger at bosætte sig i de større byer. I dag bor halvdelen af jordens befolkning i byer, men urbaniseringen forventes at tiltage, sådan at dobbelt så mange mennesker bor i byer som på landet i 2050, jf. figur 5. I Danmark ses ligeledes en befolkningstiltagelse i de større byer og en negativ vækst i mange landdistrikter, jf. figur 6.

**Figur 5. Global fordeling af indbyggere i henholdsvis by og land**



Kilde: United Nations, World Urbanization Prospects: The 2014 Revision.

**Figur 6. Befolkningstiltagelse i Danmark, 2011-2015**



Kilde: Danmarks Statistik.

Urbaniseringen stiller Danmark og dansk erhvervsliv over for to udfordringer med tilhørende potentialer:

- Hvordan sikres en positiv udvikling også i de danske landdistrikter, så væksten og beskæftigelsen kan løftes mest effektivt i hele Danmark?
- Hvordan udnytter danske virksomheder den stigende internationale efterspørgsel efter smarte byløsninger?

Stigende forskelle mellem landdistrikterne og byerne gør, at der, både i Danmark og flere af vores nabolande som Norge og England, er fokus på, hvad der skal til for at skabe vækst uden for de store byer. Blandt andet medfører urbaniseringen, at arbejdskraft koncentrerer omkring de største byer. Det betyder, at virksomheder, der ligger uden for byerne, herunder Danmarks største eksportvirksomheder inden for produktion, kan have svært ved at finde kvalificeret arbejdskraft.

Det er derfor vigtigt, at virksomhederne også fremadrettet har adgang til de rette ressourcer, og det er vigtigt, at en større del af arbejdskraften bringes i spil, også fra gruppen af nytillkomne flygtninge og asylansøgere, hvoraf en væsentlig del placeres i landdistrikterne.

Samtidig betyder stigende urbanisering øget efterspørgsel efter nye, intelligente bygninger, infrastruktur, transport, miljø- og klimaløsninger mv. Danske virksomheder har gode forudsætninger for at udvikle løsninger, der imødekommer den internationale efterspørgsel efter ressourceeffektive byer, som er gode at leve i. Vi har tradition for tæt samarbejde mellem private virksomheder og offentlige myndigheder og har stærke kompetencer inden for fx energi, vandbehandling, arkitektur, byudvikling og design.

---

## **2.4 RESSOURCEKNAPHED OG GRØN OMSTILLING**

---

### **Kendetegn for udviklingstendensen ”ressourceknaphed og grøn omstilling”**

#### *Ressourceknaphed og grøn omstilling*

- Pres på jordens ressourcer som følge af økonomisk vækst og befolkningsvækst.
- Den globale efterspørgsel efter fødevarer m.m. ventes at stige med 70 pct. frem mod 2050.
- Efterspørgslen efter vand i 2030 vil være 40 pct. større end vandudbuddet, og vandmangel vil påvirke 50 pct. af verdens befolkning.
- Skift væk fra fossile brændsler.

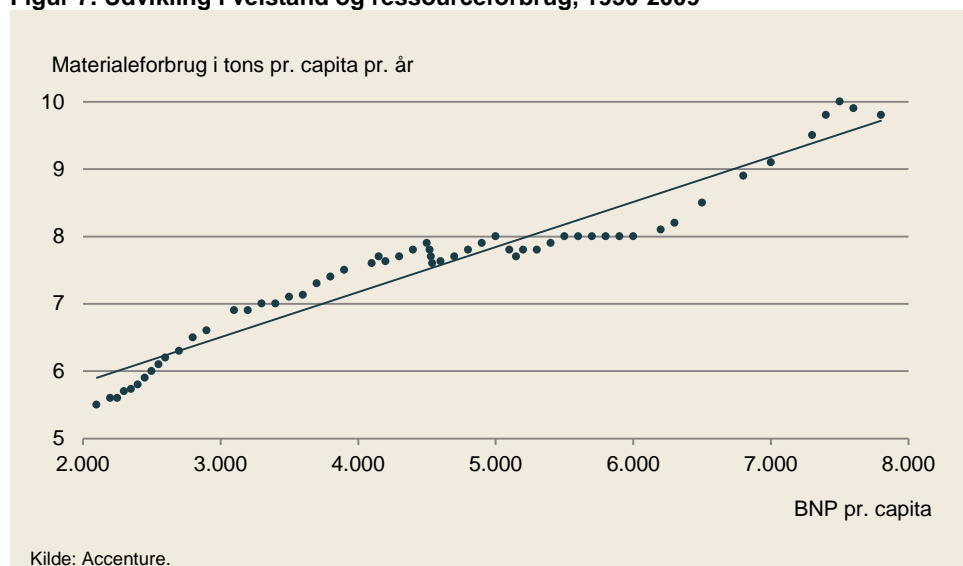
---

Befolkningsstilvækst og økonomisk vækst lægger pres på verdens ressourcer, herunder vand, landbrugsjord, energi og råstoffer. Skiftet fra olie og kul til vedvarende energi og den digitale økonomi øger tilsvarende efterspørgslen efter sjældne metaller, som er en uundværlig del af fx vindmøller, solceller og computerchips.

Den globale ressourceknaphed stiller Danmark og dansk erhvervsliv over for to udfordringer med tilhørende potentialer:

- Virksomhederne presses til hele tiden at blive mere ressourceeffektive.
- Hvordan sikres, at danske grønne løsninger vedbliver med at matche den globale efterspørgsel.

**Figur 7. Udvikling i velstand og ressourceforbrug, 1950-2009**



En procent stigning i BNP har siden år 2000 medført 1,9 pct. vækst i ressourcepriser. Der er dog forskelle afhængigt af hvilke ressourcer, der er tale om. Fx er prisen for olie faldet markant de senere år. Samtidig viser udviklingen fra 1950'erne og frem, at der er en lineær sammenhæng mellem BNP og materialeforbrug, jf. figur 7. Der er behov for at afkoble den sammenhæng, hvis vi skal se bæredygtig vækst i fremtiden.

Høj ressourceeffektivitet kan gøre det mere attraktivt at fastholde og udvikle produktionen i Danmark og gøre danske virksomheder mindre sårbare i forhold til udsving i ressourcepriserne, ligesom ressourceeffektive teknologier og produktionsprocesser og rådgivning kan eksporteres. Væksten i ressourceproduktivitet har dog over en årrække været lavere i Danmark end i tilsvarende lande.<sup>1</sup>

Danske virksomheder har gennem flere årtier været langt fremme som leverandør til den globale produktion af vindenergi. Det er dog ikke givet, at efterspørgslen på danske vindløsninger vil forsætte på samme niveau. Det er derfor vigtigt, at virksomhederne følger og bidrager til den globale teknologiske udvikling, så danske grønne løsninger forsat vil være relevante på det globale marked.

Teknologi og digitalisering, fx i form af Internet of Things, spiller også en væsentlig rolle i forhold til mulighederne for at monitorere og styre forbrug af en række input, som fx energi og vand. Ligesom deleøkonomiske forretningsmodeller kan bidrage til højere ressourceudnyttelse, idet de ting, der deles, anvendes mere effektivt.

Forretningsmodeller, der bygger på ressourceeffektivitet og genanvendelse, kan mindske spild og holde virksomhedernes produktionsudgifter nede. Cirkulær økonomi er en global tendens i forretningsudvikling, som sigter mod at fastholde arbejdet værdi i produkter mest muligt blandt andet gennem genbrug og genanvendelse af materialer, samt ved at mindske værditab ved affaldsproduktion. Mange danske virksomheder er påbegyndt omstillingen til en mere cirkulær økonomi, men selvom cirkulær økonomi i en række tilfælde vil være profitabelt for virksomhederne, kan der være ikke-finansielle barrierer i form af national og europæisk regulering samt mangel på erfaring blandt virksomheder og myndigheder, som bremser udviklingen.

<sup>1</sup> Accenture, Megatrends mod 2025 – En analyse af risici for dansk erhvervsliv s. 36.

### 3. INDSATSOMRÅDER

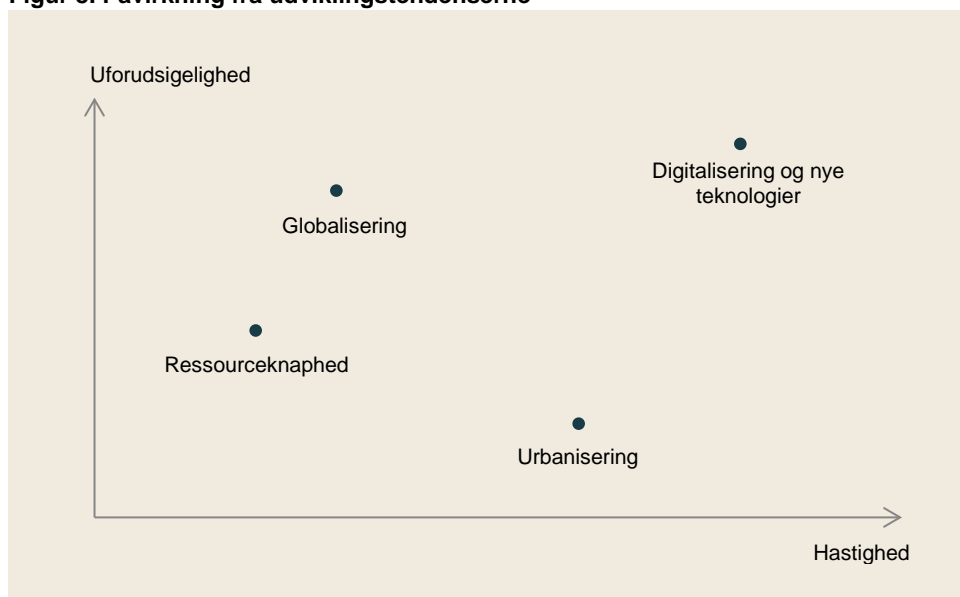
Der er behov for indsatser både i forhold til politikudvikling og i forhold til drift og organisering. Det er hensigten, at Strategi2025 skal afspejles i ministeriets styringsredskaber, herunder i arbejdsprogram og koncernprojekter, i styrelsernes og EVM-virksomhedernes strategier mv.

Regeringen har allerede igangsat Danmark i Vækst, der i høj grad tager udgangspunkt i de initiativer, der bliver oplyst nedenfor under afsnittet politikudvikling, og det politiske projekt er således et væsentligt resultat af det arbejde, der er udført i forbindelse med udarbejdelsen af Strategi 2025.

I forhold til indsatserne inden for drift og organisering kan der være forskelle som følge af de forskellige arbejdsområder. Der lægges op til, at hver styrelse og EVM-virksomhed skal arbejde med konkret udmøntning af en række fælles indsatsområder, hvor det er centralt, at vi kan levere kompetent myndighedsvaretagelse og løsninger, der kan stå sig godt og tidssvarende i forhold til forholdene i sammenlignelige europæiske lande.

De globale udviklingstendenser rammer erhvervslivet og ministeriet med forskellig forandringshastighed og forudsigelighed jf. figur 8.

**Figur 8. Påvirkning fra udviklingstendenserne**



Særligt globaliseringen og den stadig mere udbredte digitalisering medfører, at produkter, teknologier og nye forretningsmodeller spredes hurtigere og med større gennemslagskraft, end vi har været vant til. Det skaber disruption i erhvervslivet. Nye markeder opstår, fx pris- og bookingportaler og deleøkonomiske koncepter. Nye aktører kommer ind og skubber til kendte markeder, fx i banksektoren. Og kendte markeder ændrer karakter, fx detailhandel, hvor e-handel udgør en stigende del og er med til at øge konkurrencen. Jo hurtigere og uforudsigeligt, at forandringerne rammer erhvervslivet, desto større krav stiller det til nytænkning og en mere agil opgaveløsning i ministeriet.



Strategi2025 lægger op til en fokuseret indsats på nedenstående områder jf. boks 3. Det drejer sig både om politikudvikling samt hvordan vi indretter vores eget ministerium.

### Boks 3 Indsatsområder i Strategi2025

| Politikudvikling   | Drift og organisering   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Industrialisering 4.0</li><li>• Generation Vækst – nye vækstvirksomheder</li><li>• Ny global økonomi</li><li>• Vækst og udvikling i hele Danmark</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi2025 skal implementeres på hele ministerområdet</li><li>• Kompetent myndighed med høj troværdighed</li><li>• Benchmarking med andre lande</li><li>• Digitaliseringsparat</li><li>• Tidssvarende kompetencer</li><li>• Skabe mere for mindre</li></ul> |

## 3.1 POLITIKUDVIKLING

### 3.1.1 Industrialisering 4.0

Mens de tidligere industrielle revolutioner primært har rettet sig mod fremstillingserhvervene, vil den fjerde industrielle revolution byde på udfordringer og muligheder for erhvervslivet bredt set. Erhvervs- og Vækstministeriet skal bidrage til gode vilkår, for at danske virksomheder kan udnytte vækstmulighederne i digitalisering, automatisering og nye digitale forretningsmodeller. Det skal ske med fokus på en række overordnede udfordringer:

- Digitalisering i dansk erhvervsliv.
- Virksomhedernes adgang til digitale kompetencer og tilkøb af digitale services.
- Investeringer i digitalisering.
- Understøttelse af digitale forretningsmodeller.

Udfordringen for virksomhederne er især at have blik for mulighederne i anvendelsen af digitalisering mv. samt adgang til ressourcer og de rette kompetencer til at implementere nye løsninger og udvikle forretningen. Danske virksomheders investeringer i IT er faldet løbende siden den globale finanskrisen i 2008, og der skønnes i 2030 at være en mangel på omkring 19.000 IT-specialister i Danmark. SMV'erne er særligt udfordrede, idet de i mindre grad er digitaliserede.

Øget digitalisering fordrer også, at den digitale infrastruktur løbende opgraderes, at der er et tilstrækkeligt højt IT-sikkerhedsniveau, og at det offentlige understøtter udviklingen med relevant regulering og digital offentlig service.

Ministeriets indsats vedr. industrialisering 4.0 skal foregå bredt på tværs af ministeriet, herunder inden for nedenstående områder.

Digitaliseringen indebærer, at e-handlen potentielt kan flyde let på tværs af kontinenter, men analyser tyder på, at Danmark ikke får tilstrækkeligt ud af mulighederne ved e-handel sammenlignet med erhvervslivet i fx Norge, Sverige og Storbritannien. Dette kan

blive en udfordring på længere sigt i takt med, at mere handel flyttes over på digitale platforme.

Også deleøkonomien rummer en række nye forretningsmuligheder. Forbrugerne har i udbredt grad taget deleøkonomien til sig, og området er generelt i stærk vækst. Der findes imidlertid ikke ligeså mange eksempler på danske virksomheder, der udnytter erhvervs mulighederne i deleøkonomiens principper og forretningsmodeller, som der er i fx Storbritannien, USA, Nederlandene og Tyskland.

De nye, digitale muligheder giver også forbrugeren værktøjer til at sammenligne produkter og dele brugeranmeldelser. Det gør det nemmere for forbrugeren aktivt at afsøge markedet og vælge de produkter og ydelser, som bedst opfylder deres behov. Det samme gør sig gældende med den stigende registrering af personlige data, der giver mulighed for bedre tilbud for forbrugeren, men samtidigt åbner for nye former for markedsføring og prisdiskriminering.

Behovet for IT-sikkerhed bliver væsentligt større, når flere processer og systemer er digitaliseret og afhænger af hinanden. Det gælder blandt andet persondatabeskyttelse, håndtering af fortrolige oplysninger og beskyttelse mod misbrug af data generelt. IT-sikkerhed og ansvarlig datahåndtering skal løftes i virksomhederne, men det offentlige kan fx bidrage med klarhed om regler og hensigtsmæssige implementering af kommende EU-regler.

En række danske virksomheder har også fokus på vækstpotentialet inden for cirkulær økonomi, der kan betragtes som "grøn deleøkonomi", og det vurderes, at cirkulære forretningsmodeller rummer et stort vækstpotentiale for danske virksomheder.

### **3.1.2 Generation vækst – nye vækstvirksomheder**

Danmark ligger i dag langt fremme blandt EU-landene og over OECD-gennemsnittet målt på opstart af nye virksomheder, men på en 9. plads i OECD på andelen af vækstvirksomheder – såkaldte "Scale Ups". Det vil sige, at for få virksomheder vokser sig store, hvilket er en udfordring, da store virksomheder ofte er mere produktive end mindre virksomheder. De individuelle rammebetingelsers betydning forandrer sig imidlertid løbende, og den internationale konkurrence mellem lande for at tiltrække og fostre de bedste iværksættere og vækstvirksomheder bliver fortsat intensiveret i takt med den stigende globalisering. Det udfordrer det danske erhvervsliv.

Vækst kræver adgang til kapital, og her oplever mange SMV'er udfordringer. En central forudsætning for virksomhedernes adgang til kapital er en robust finansiel sektor. Det er derfor vigtigt at fastholde robuste og velkapitaliserede finansielle virksomheder, så der fortsat er råderum til at foretage investeringer, både på længere sigt og igennem den næste økonomiske eller finansielle krise.

Endeligt er et væsentligt element i at skabe en generation af vækstvirksomheder, at der er en høj virksomhedsdynamik – dvs. at nye gode ideer kommer op til overfladen, og at de dygtigste virksomheder vokser på bekostning af mindre dygtige. Erhvervs- og Vækstministeriet skal derfor arbejde for, at flere virksomheder vokser sig store og kan begå sig på den globale markedsplads.

Nye virksomhedsformer og konkurrencen skal ikke begrænses unødigt af lovgivning, der ikke er hensigtsmæssig, og forbrugerne skal have de nødvendige rammer til at udfolde sig aktivt med henblik på at sikre velfungerende markeder.

Det er endvidere af stor betydning, ikke mindst for de nye og mindre virksomheder, at det er let at drive virksomhed i Danmark, og at de reguleringsmæssige byrder ikke stiller danske virksomheder dårligere i konkurrencen end deres konkurrenter i sammenlignelige lande. Det er derfor vigtigt med en fortsat indsats for at nedbringe virksomhedernes byrder, sikre en proaktiv indsats i EU og undgå unødvendig overimplementering af EU-regler.

### **3.1.3 Ny global økonomi**

Danmark er en lille, åben økonomi, som er afhængig af eksport og samhandel med udlandet. De internationalt orienterede erhverv udgør 30 pct. af dansk økonomi og har stor betydning for vækst og velstand i Danmark, også fremover, hvor vækstmulighederne for danske virksomheder især ligger i at kunne imødekomme en international efterspørgsel.

Danmark er karakteriseret ved at have erhvervsmæssige styrkepositioner inden for en række internationalt orienterede erhverv, blandt andet de maritime erhverv, medico- og lægemiddelområdet (life science), fødevarer, grønne teknologier og energieffektive løsninger, kreative erhverv mv.

Det er områder, hvor danske virksomheder gennem årene har specialiseret sig og opbygget international konkurrencekraft, og hvor der forventes en øget, international efterspørgsel blandt andet som følge af den tiltagende urbanisering og den voksende globale middelklasse. Ligeledes er turismeområdet vigtigt, blandt andet fordi turisme giver beskæftigelse til mange mennesker, også uden for de større byer i Danmark, og middelklassen, særligt i Asien, er voksende, hvilket skaber potentiale for nye målgrupper for dansk turisme.

Danmark udgør et relativt lille marked set i et internationalt perspektiv. Det betyder, at selv små adgangsbarrierer, fx lovgivningsmæssige kan afholde internationale virksomheder fra at gå ind på det danske marked og tage konkurrencen op.

Som lille, åben økonomi er det ligeledes afgørende for danske virksomheder, at det er nemt at bruge hjemmemarkedet som springbræt for eksport. I den sammenhæng er EU-medlemskabet en stor fordel for dansk erhvervsliv, vækst og beskæftigelse. Her fastsættes de fælles regler, som danner grundlaget for, at de danske virksomheder kan konkurrere på lige og fair vilkår i hele EU.

Derfor er det væsentligt, at der fortsat arbejdes med at harmonisere regler for fx forbrugerbeskyttelse, fremme af internationale standarder og nedbringelse af overimplementering og danske særregler. Både for at gøre det danske marked attraktivt for udenlandske virksomheder og for at skabe grundlag for at styrke dansk eksport. I forlængelse heraf er det vigtigt, at EU-regulering håndhæves ensartet, og at Danmark ikke implementerer EU-regulering på en mere bebyrdende måde end sammenlignelige EU-lande. Dog har Dan-

mark, især hvad angår realkredit- og pensionssektoren, stærke nationale interesser, der skal varetages parallelt med, at den europæiske finansielle regulering harmoniseres. Således sikres det, at danske boligkøbere og erhvervsdrivende fortsat har adgang til billig og sikker finansiering.

Når verdens økonomiske tyngdepunkt rykkes mod Asien, og den globale betydning og relative volumen af Danmarks traditionelle nærmarkeder falder, kan regler, regulering og standarder i stigende grad blive fastlagt i andre fora end EU. Det vil have stor betydning for danske virksomheders fremtidige afsætningsmuligheder.

Det er derfor på tide at gøre status for erhvervslivets handelsmæssige fokus og se på, hvordan handlen kan øges, og hvilke markeder og lande det største, fremtidige potentielle ligger i. Et eksempel er det Transatlantiske Handels- og Investeringspartnerskab TTIP, en frihandelsaftale som vil åbne det amerikanske marked for europæiske vare- og tjenesteydelser og omvendt. Ligesom der skabes grundlag for et bedre og mere effektivt reguleringsmæssigt samarbejde, så medicinalvirksomheder kun skal have godkendt produkter ét sted.

Et andet eksempel er det finansielle område, hvor Kina i dag spiller en større rolle end tidligere i det globale finansielle marked. Sammen med USA og UK har Kina nogle af de største banker i verden opgjort på baggrund af samlede aktiver.

Det er afgørende med en prioriteret og effektiv interessevaretagelse i regi af EU, hvor et mere velfungerende europæisk samarbejde kan være med til at varetage danske interesser internationalt, samtidig med at der skabes gode relationer til nye aktører.

Kendskabet til andre landes processer, afgørelser og argumenter er med til at skabe en fælles praksis, hvilket reducerer variationen og usikkerheden for virksomhederne. At indgå samarbejdsaftaler med andre landes myndigheder er en konkret og operationel vej til, at vi kan udveksle viden og information om den administrative praksis og retspraksis med et andet land.

Et eksempel på dette er de såkaldte Patent Prosecution Highwayaftaler på patentområdet, hvor virksomheder kan vælge en "fast track" model, når de søger om patent i de lande, der har tilsluttet sig aftalerne. Derudover eksisterer der på det maritime område en række bilaterale aftaler mellem Danmark og andre markante søfartsnationer, der danner grundlag for udveksling af viden og erfaringer, fx vedrørende sikkerheds- og miljøregulering, og dermed understøtter en fælles forståelse.

EVM skal under hensyn til ressourceforbruget fortsat påtage sig roller og opgaver i de internationale fora, der fastlægger de fælles rammer og principper på ministeriets område, for derved at opnå maksimal indflydelse og påvirke i retning af fortsat harmonisering.

Det gælder også i forhold til urbanisering og bypolitik. Når flere flytter ind til byerne, er der behov for at se på, hvordan man indretter byrummet, sådan så det kan have så mange funktioner som muligt og samtidig være bæredygtigt. Infrastrukturen i byerne skal samtidig være effektiv og bæredygtig.

I Danmark er udviklingen af megabyer af mindre betydning, til gengæld kan der være et eksportpotentiale for danske virksomheder, der leverer ressourceeffektive byløsninger. Der skal derfor samarbejdes med de større danske byer om at fremme en ressourceeffektiv bypolitik og bidrage til, at de danske virksomheder på dette felt kommer ud på de globale markeder.

Ligeledes stiller de øgede flygtningestrømme større krav til integration og udvikling. En uforholdsmæssig stor andel af de nytilkomne flygtninge og familiesammenførte forventes at have svært ved at kunne opnå arbejdsmarkedstilknytning på ordinære vilkår.

Det ordinære jobmarked for lavproduktive servicejob er relativt begrænset i Danmark. Job inden for især privat service/praktisk hjælp i hjemmet, turisme, restauration, byggeri, detailhandel mv. vurderes at kunne være relevante for målgruppen. Det forudsætter dog, at flygtninges kompetencer kortlægges, og at erhvervslivet sætter fokus på at udnytte den ekstra arbejdskraft, som flygtninge potentielt kan udgøre. EVM kan bidrage hertil ved at gøre det nemmere at være selvstændig og gøre det nemmere at skabe jobs til flygtninge og andre personer, som ikke har høj produktivitet, inden for privat service/praktisk hjælp i hjemmet, turisme, restauration, detailhandel mv.

#### **3.1.4 Vækst og udvikling i hele Danmark**

Ligesom i resten af verden har urbaniseringen også påvirket udviklingen i Danmark. Det er positivt, at Danmark har større byer og vækstcentre. Men der skal også være beskæftigelse, udvikling og attraktive områder uden for de større byer.

Fleere landdistrikter har igennem en årrække oplevet lavere vækst end i resten af landet. Der oprettes relativt set færre nye virksomheder i nogle af områderne uden for de større byer. Samtidig har der været befolkningstilbagegang i en række områder uden for de større byer.

På det seneste er befolkningen dog vokset i flere af de kommuner, som tidligere har haft befolkningstilbagegang. Beskæftigelsen stiger ikke alene omkring de store byer, men også i flere områder andre steder i landet. Hussalg og realkreditudlånet i områderne uden for de store byer viser også tegn på, at flere dele af landet er inde i en positiv udvikling.

Mange af Danmarks produktionsvirksomheder og vigtige erhverv som landbrug og fødevarer samt turisme og er placeret uden for de større byer. Det er vigtigt, at der er gode vækstvilkår for disse erhverv og virksomheder.

For at understøtte vækst og udvikling i hele Danmark skal der fremadrettet arbejdes med at skabe sammenhæng mellem plan- og erhvervsudvikling, så planloven i højere grad er et redskab til at understøtte potentialer og forbedre mulighederne for vækst og udvikling i hele Danmark, både i landdistrikterne og i hovedstadsområdet.

Understøttes landdistrikterne og områderne uden for de store byer, samtidig med at vi skaber gode rammer for urbaniseringen, kan vi sikre en positiv udvikling også i de dan-

ske landdistrikter og områderne udenfor de større byer, så væksten og beskæftigelsen samlet set kan løftes mest effektivt i hele Danmark.

## **3.2 DRIFT OG ORGANISERING**

De globale udviklingstendenser handler om forandring. For at Erhvervs- og Vækstministeriet som organisation er i stand til at reagere på de muligheder og udfordringer, de globale udviklingstendenser stiller os overfor, skal Strategi2025 oversættes til konkret handling i ministeriets departement, styrelser, institutioner og virksomheder. Ministeriets koncerngruppe får til opgave at overvåge og koordinere den samlede indsats.

### **3.2.1 Strategi2025 implementeres**

Nye digitale muligheder er med til at øge hastigheden for forandringer på tværs af alle udviklingstendenser. Det stiller krav til den måde vi organiserer os på, og til om vi er i stand til at drage nytte af de nye muligheder i vores arbejde.

Den hastige udvikling kræver en mere agil tilgang i vores processer og opgaveløsning, hvilket betyder, at vi skal opsøge viden og lade os inspirere af andre både nationalt og internationalt, og vi skal være åbne overfor, at opgaver og arbejdsprocesser kan udvikle sig løbende.

For at Erhvervs- og Vækstministeriet mere agilt kan tilpasse opgavevaretagelsen fremover, kræver det, at ministeriet handler hurtigere på nye tendenser og løbende tilpasser organisationen til en virkelighed i forandring. Vækstvilkår skal løbende implementeres og videreudvikles, så nye tiltag kan prøves af, testes og finjusteres, fx via forsøgsordninger, efter udviklingen i markedet.

Alle ministeriets styrelser og virksomheder vil over de næste par år igangsætte arbejde med at tilpasse deres strategier, således at der bliver taget højde for de nye faglige udfordringer og behov for organisatorisk tilpasning, som udviklingstendenserne stiller dem overfor. Der skal udarbejdes en eksekveringsplan inden udgangen af 2016. for hvordan de enkelte styrelser og virksomheder vil følge op på 2025strategien.

### **3.2.2 Kompetent myndighed med høj troværdighed**

Alle danske virksomheder kommer i kontakt med Erhvervs- og Vækstministeriet fra virksomhedsoprettelse, over tilsyn med virksomhederne, til samarbejde om erhvervspolitiske udfordringer. I en øget international konkurrence er det vigtigt, som myndighed, at have ry for at yde hurtig og effektiv service til virksomhederne, samt et troværdigt tilsyn. Det bidrager til at Danmark kan tiltrække udenlandske investeringer, virksomheder og kvalificeret arbejdskraft.

Der skal være tillid til Erhvervs- og Vækstministeriet som en troværdig myndighed, der ser det som sin opgave at gøre det nemt for de virksomheder, der følger reglerne, og som konsekvent holder øje og følger op i forhold til de virksomheder, der ikke følger reglerne.

Samtidig skal virksomhederne gerne opleve så få skift i sagsbehandlingen og så få byrdbærende kontroller hos virksomhederne som muligt, fx ved at der arbejdes hen imod one-stop shops på de områder, hvor det er muligt.

Erhvervs – og Vækstministeriet arbejder for at skabe velfungerende markeder for forbrugere og virksomheder, så der er gode rammer for at træffe gennemsigtige og aktive valg. Vi skal fortsat fokusere på at fjerne markedsbarrierer, føre effektivt tilsyn med konkurrencen og sikre nem klageadgang mv.,

Erhvervs- og Vækstministeriet skal arbejde systematisk og målrettet med at sikre et stærkt kendskab til og god dialog med virksomheder og borgere for derved at kunne yde bedre opgaveløsninger. Et element heri er i højere grad at kunne identificere signaler på ændringer i markedet, fx gennem egne og andres data, så ændringer i vilkårene for virksomhederne ses tidligt.

Der skal inddrages viden udefra, fra interessenter, fra vores netværk, markedsanalytikere, virksomhedsledere, markedsindrapporteringer mv. Ligeledes ses på, hvordan vores nærmeste konkurrentlande har svaret på de udfordringer, som de globale udviklingstendenser og kortsigtede og disruptive ændringer stiller virksomhederne overfor.

### **3.2.3 Benchmarking med andre lande**

Virksomhedernes konkurrenceevne afhænger ikke alene af private virksomheders performance, men også af kvaliteten og effektiviteten i de offentlige institutioner af betydning for erhvervslivet. Samtidig ses et konstant pres for at effektivisere de offentlige institutioner og anvende færre ressourcer, hvilket nødvendiggør at der findes nye løsninger og foretages skarpe prioriteringer.

Det gælder ikke mindst på Erhvervs- og Vækstministeriets område. Det er derfor vigtigt, at virksomhederne i Danmark får en behandling, der på kvalitet og effektivitet mindst matcher, hvad de oplever i sammenlignelige nordeuropæiske lande.

Fremover vil ministeriets styrelser og virksomheder skulle foretage systematisk benchmark i forhold til tilsvarende myndigheder i sammenlignelige lande, fx Sverige, Nederlandene, Tyskland, UK, Norge og Finland, og i det omfang det er muligt måle deres performance i forhold hertil.

### **3.2.4 Digitaliseringsparat**

Erhvervs- og Vækstministeriet skal understøtte et stadig mere digitalt erhvervsliv. Regulering og sagsbehandling skal tænkes digitalt i udgangspunktet, og ministeriet skal være bedre til at indsamle, behandle og analysere data, som fundamentet for at udvikle ny politik, yde en bedre og mere målrettet service for virksomhederne og danne baggrund for en stadig mere effektiv og risikobaseret kontrol. I nogle tilfælde skal der fx udvikles juridiske og digitale løsninger, som gør det lettere for myndigheder og virksomheder at indhente, udveksle og samkøre på en række af ministeriets områder.

Erhvervs- og Vækstministeriet skal også fremadrettet ruste sig mod angreb på ministeriets vigtige informationer. En stigende trusselvurdering på både cyberspionage og cyberkriminalitet, og at der konstant findes opdaterede teknologiske værktøjer tilgængelige og stor villighed til at anvende dem i fx kriminelle miljøer, stiller store krav til organisationens IT sikkerhed. Under hensyn til, at medarbejderne skal kunne arbejde, uden at det kræver et unødigt ressourceforbrug på sikkerhedsforanstaltninger, skal EVM løbende

skabe opmærksomhed hos medarbejderne om deres adfærd ved håndteringen af information både fysisk og digitalt.

### **3.2.5 Tidssvarende kompetencer**

De globale udviklingstendenser og den stigende udviklingshastighed udfordrer organisationen og stiller nye krav til de kompetencer, ministeriet skal råde over. Der stilles øget krav til fleksibilitet og til at kunne gennemføre ændringer i højt tempo, så reguleringen er tidssvarende samt at have tidssvarende kompetencer indenfor fx digitalisering, teknologi og globalisering.

Erhvervs- og Vækstministeriet skal derfor kunne tiltrække og fastholde medarbejdere, fx inden for særlige faggrupper eller med særlige kompetencer. Der er derfor behov for at styrke koblingen mellem kompetenceprofilen og ministeriets opgaver, således at medarbejdernes kompetencer hurtigt kan omstilles til at løfte nye opgaver, eller der kan ansættes nye profiler med andre kompetencer.

Samtidig er den øgede globalisering, uforudsigelighed og udviklingshastighed med til at gøre ledelsesopgaven mere kompleks, og udfordrer lederne i ministeriet i deres hidtidige praksisser og løsninger. Forandringerne påvirker lederen i alle ledelsesrollerne – i personaleledelsen, i den strategiske ledelse, i driftsledelsen og i den faglige ledelse. Fx skal lederne dyrke deres globale mind-set i takt med at samarbejdspartnere, kollegaer og medarbejdere er internationale.

Endelig skal Erhvervs- og Vækstministeriet arbejde med, hvordan de rigtige kompetencer kan bringes i spil til en bestemt opgave gennem nye samarbejdsformer. Det kan fx være politikudviklingen i teams, hvor der agilt udvikles nye rammevilkår sammen med andre relevante myndigheder og virksomheder eller gennem udveksling af kompetencer mellem ministeriet og andre organisationer, hvor medarbejdere i perioder indstationeres i en given virksomhed, eller ved at der, for en periode, udveksles medarbejdere mellem ministeriet og en given virksomhed, hvor dette er relevant. Dette vil samtidig bidrage til, at kompetencerne hos Erhvervs- og Vækstministeriets medarbejdere holdes tidssvarende og relevante i forhold til virksomhedernes behov.

For de enkelte styrelser og ministeriets virksomheder vil der senest i løbet af 2017 skulle udarbejdes opdaterede kompetencestrategier i overensstemmelse med 2025strategien.

### **3.2.6 Skabe mere for mindre**

Stramme økonomiske rammer for ministeriets arbejde stiller krav til effektivisering.

Samtidig skal ministerområdet fortsat kunne levere et højt serviceniveau og tilsyn med erhvervslivet.

Der er behov for skarpe prioriteringer, der sikrer fortsat fokus på, at EVM leverer på sine kerneopgaver. Dette betyder, at departementet i samarbejde med styrelserne løbende vil identificere effektiviseringspotentialer på ministerområdet. I den forbindelse er det vigtigt, at koncernens enheder er økonomisk ansvarlige og at der sker en effektiv, tværgående koordinering og prioritering. Ministeriet skal øge brugen af de nye digitale muligheder for at effektivisere ministeriets arbejde.



Når der laves ovennævnte benchmarks af de enkelte styrelser og virksomheders indsats, er det vigtigt, at udgiftsniveauet i forhold til sammenlignelige lande indgår. På den måde skal stå klarere hvilken værdi ministeriet leverer for virksomhederne og for samfundet i bredere forstand.

**Erhvervs- og Vækstministeriet**

Slotsholmsgade 10-12

DK - 1216 København K

Tlf 33 92 33 50

[evm@evm.dk](mailto:evm@evm.dk)