

Dagsordenspunkt 4	Cover – Bestyrelsens strategiske rum ved investeringer	Bilag 4.1
<p>Kort sagsfremstilling</p>	<p>Formål Bestyrelsen orienteres om det strategiske rum på forskellige niveauer af arbejdet med investeringer og skal på den baggrund beslutte, om den ønsker at fortsætte og evt. tilpasse tilgangen til prioriteter i den nye strategi.</p> <p>Baggrund Behandlingen af ansøgninger gav på bestyrelsesmødet den 9. november 2023 anledning til drøftelse af bestyrelsens rum til at træffe strategiske beslutninger på de forskellige niveauer af arbejdet med investeringer. Sekretariatet fik derfor til opgave at præsentere disse niveauer under bestyrelsens strategi og særligt muligheden for at sætte rammer og retning for nye investeringer forud for annoncering af midler og evt. i konkrete sager efterfølgende at afvige sekretariatets indstillinger til tilsagn eller afslag.</p> <p>Hierarkierne i det strategiske rum kan illustreres i fem niveauer, hvor investeringer udspringer af bestyrelsens strategi, og hvor det strategiske rum gradvis indsnævres:</p> <div data-bbox="683 943 1206 1330" data-label="Diagram"> </div> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Strategi</i>: Sætter den overordnede ramme for investeringerne for fire år, men afsætter ikke konkrete midler til indsatser, programmer mv. Det strategiske rum indhegnes af relevant lovgivning og rammerne for EU-midlerne. 2. <i>Investeringsplan</i>: Årligt giver erhvervshusenes bestyrelser input til bestyrelsens investeringsplan, der i næste trin implementerer strategien og angiver hovedprioriteter i årets investeringer, timing af annonceringer, afsætter budget samt anviser finansieringskilder. Fx fastlægger investeringsplanerne, om indsatser skal finansieres af EU-midler, finanslovsmidler eller begge dele. 3. <i>Idébeskrivelse</i>: På baggrund af rammerne for hver given investeringsprioritet i ovennævnte plan, udarbejder sekretariatet et konkret oplæg til, hvordan investeringen kan udrulles i form af en idébeskrivelse. Her indgår bl.a. data og analyse om tidligere indsatser, input fra interessenter mv. Herunder kan bestyrelsen fastsætte hvilke hensyn, der skal ligge til grund for sekretariatets vurdering af projekters kvalitet og indstillinger om fordeling af midler. Bestyrelsens strategiske rum består primært af tre forhold: 1) krav til ansøgninger og/eller ansøgere, 2) kriterier for at vurdere ansøgninger og 3) en metode til at fordele midler til ansøgninger med tilstrækkelig kvalitet. Når investeringer indeholder EU-midler, skal kriterierne mv. efterfølgende godkendes af Overvågningsudvalget for Regionalfonden og Socialfonden Plus. 	

4. *Annoncering*: Efter bestyrelsens godkendelse af idébeskrivelsen, udarbejder og offentliggør sekretariatet det endelige annonceringsmateriale. Herunder vejledes ansøgere osv. om betydningen af de krav, kriterier mv., bestyrelsen har fastlagt. Bestyrelsen har ikke et strategisk rum på dette niveau.
5. *Behandling af ansøgninger*: Sekretariatet foretager en konkret og individuel vurdering af alle ansøgninger iht. De fastlagte krav, kriterier mv. og indstiller herudfra ansøgningerne til tilsagn eller afslag med eller uden drøftelse.

Ad 5: Bestyrelsens behandling af ansøgninger

Praksis er, at sekretariatet fremlægger alle ansøgninger i en annoncering i tre kategorier, så bestyrelsen kan tage stilling til det samlede ansøgerfelt på samme møde. Sådanne A-sager er indstillet til tilsagn uden drøftelse, B-sager er indstillet til drøftelse, og C-sager er indstillet til afslag. Sekretariatet anvender generelt kun B-kategorien, hvis der er væsentlig tvivl eller usikkerhed om vurdering af kvaliteten af en sag givet de fastlagte krav og kriterier. Sekretariatet tilpasser desuden detaljegraden af beslutningsoplæg ud fra bl.a. omfanget af midler, projektvarighed, antal ansøgninger mv.

Bestyrelsen kan vælge ikke at følge sekretariatets indstillinger og fx bede sekretariatet om justerede indstillinger eller beslutte, at et kriterium skal have en anden score. Bestyrelsens beslutninger skal ske inden for de rammer, kriterier og hensyn, som bestyrelsen har opstillet for annonceringen. Der kan ikke tilføjes nye hensyn eller kriterier.

Derudover skal bestyrelsen generelt tage stilling til projekter i deres helhed, medmindre den undtagelsesvist forud for annoncering har besluttet, at det skal være muligt at fravælge bestemte aktiviteter o.l. Som udgangspunkt bør denne mulighed kun anvendes i særlige tilfælde henset til transparens, forudsigelighed og ansøgers mulighed for at tilrettelægge fagligt sammenhængende indsatser.

Tilgangen til udmøntning af midler – fra strategisk ramme til behandling af ansøgninger – er fastlagt ved tidligere drøftelser i bestyrelsen. Det har her vægtet tungt, at bestyrelsen skulle have tid og rum til at fokusere på det strategiske niveau, og at behandling af ansøgninger som udgangspunkt skal ske ved at se på det samlede ansøgerfelt i en given annoncering. Drøftelse af enkeltansøgninger begrænses til såkaldte B-sager, jf. ovenfor. Karakteren af beslutningsoplæg og formaterne for sagsfremstilling på de enkelte niveauer afspejler denne arbejdsform. På den måde fungerer bestyrelsen som beslutningsorgan samt strategisk retningsgiver for sekretariatet, mens sekretariatet har ansvaret for at foretage behandlingen af ansøgningerne på et ensartet, objektivi og transparent grundlag med henblik på at kunne foretage en indstilling til bestyrelsen.

Bestyrelsens møder og materialer fokuseres tilsvarende på beslutninger om hensyn og balancer, mens den tekniske udvikling af løsningsmodeller og vurdering af enkeltforhold i konkrete sager generelt foretages af sekretariatet i henhold til bestyrelsens rammesættende beslutninger.

Løsning

Sekretariatet foreslår, at den hidtidige arbejdsdeling mellem bestyrelse og sekretariat videreføres, herunder bestyrelsens fokus på at sætte den strategiske retning og træffe overordnede beslutninger. Derudover foreslås tre greb til at tydeliggøre og understøtte bestyrelsens strategiske rum i investeringsbeslutninger og skabe en tættere sammenhæng til den nye strategi, herunder særligt mission og nøgletal for målsætninger:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1-2 møder før behandling af en idébeskrivelse vedrørende bestyrelsens syv signaturindsatser gennemfører bestyrelsen en strategisk performancedrøftelse af resultater og effekter i den relevante del af porteføljen. Det skal give sekretariatet retning på, hvilke hensyn, der er vigtige for bestyrelsen at basere en kommende investering på. Drøftelsen vil inddrage tilgængelige data og anden relevant viden. Tiltaget forventes igangsat på bestyrelsens møder i april og juni med fokus på Virksomhedsprogrammet for at supplere det strategiske rum efter vedtagelse af en investeringsplan og forud for beslutning om idébeskrivelser. 2. Skabeloner og materialer tilpasses, så det bliver tydeligere for bestyrelsen, hvilke strategiske valg, der lægges op til at træffe i gennemførelsen af en given investering (se appendiks 4.a og 4.b). Hermed skærpes fokus på værdi for pengene ved klarere angivelse af forventede typer af resultater og effekter iht. bestyrelsens strategiske målsætninger og nøgletal. Desuden indføres en tydeligere beskrivelse af oplæg til krav, kriterier og metode til at fordele midler. Endeligt arbejdes der efter, at resultater og effekter fremadrettet som udgangspunkt tillægges mindst 50 pct. Vægt i vurdering af ansøgninger, og at hensynet til administrativ forenkling fra slutbrugerens perspektiv ligeledes altid indgår. Tiltaget understøtter det strategiske rum ved behandling af idébeskrivelser og forankrer det øgede fokus på effekt og forenkling i bestyrelsens nye strategi i kommende investeringsoplæg. 3. Modellen for scoring af ansøgninger genbesøges for at vurdere, om den kan forbedres. Der vil bl.a. blive set på, om det kan gøres lettere at sammenligne ansøgningers kvalitet på tværs af kriterier og annonceringer, samt gøre det mere transparent over for bestyrelsen og ansøgere hvilke forhold, der påvirker vurderingen af en ansøgning hhv. positivt og negativt. Hvis sekretariatet ændrer modellen, vil bestyrelsen blive orienteret om tilpasningen ved førstkomende lejlighed, hvor den finder anvendelse. <p>Det er væsentligt at være opmærksom på, at efter bestyrelsen har taget stilling til sekretariatets indstillinger, vil der for sager indstillet til tilsagn ske en supplerende og endelig legalitetskontrol ved Erhvervsstyrelsen i forbindelse med udstedelse af det endelige tilsagn. Denne kontrol skal sikre, at tilsagnsmodtagere/virksomhederne ikke efterfølgende mødes af et tilbagebetalingskrav, fx fordi der er tildelt ulovligt statsstøtte, eller at aktiviteter har vist sig ikke at være støtteberettigede. Legalitetskontrollen kan få betydning for gennemførligheden af det endelige projekt, og dermed også for det endelige beløb, der tildeles ansøger. Det skyldes, at alle aktiviteter skal være konforme med gældende regler, relevante EU-programmer mv., og at der skal være en lovlig statsstøtteløsning for de pågældende aktiviteter. Er der ikke det, kan det betyde en justering i aktiviteter og budget og dermed endeligt tildelt støtte. Støtten kan derfor blive mindre end i sagsfremstilling til bestyrelsen, men aldrig højere.</p> <p>Videre proces Sekretariatet implementerer ovennævnte tiltag med bestyrelsens evt. justeringsønsker og med henblik på anvendelse ifm. kommende investeringer.</p> <p>Kommunikation Ej relevant.</p>
Indstilling	<p>Det <u>indstilles</u>, at bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Godkender, at den hidtidige tilgang til investering af midler, herunder arbejdsdeling mellem bestyrelse og sekretariat, fastholdes, og tager de skitserede tiltag til at styrke bestyrelsens arbejde med investeringer til efterretning.