

# Sådan bliver Danmark Nr.

Europas mest  
konkurrencedygtige  
land med verdens  
bedste velfærds-  
system

---

**Fem anbefalinger med globalt  
perspektiv**

---

Copenhagen Goodwill Ambassador Corps ved:

Wonderful Copenhagen og Copenhagen  
Capacity i samarbejde med Industriens Fond  
og Berlingske Business.



# Indhold

<b>1. Hvidbogens målsætning</b>	side 4
<b>2. Baggrund</b>	side 5
<b>3. Executive summary</b>	side 7
<b>4. De fem anbefalinger</b>	side 11
1. Vision for Danmark	side 11
2. Den danske model 2.0	side 12
3. Branding af Danmark	side 17
4. Mere entrepreneurship	side 20
5. Inspiration fra USA	side 23
<b>5. Opfølgning</b>	side 25
<b>6. Præsentationer</b>	side 26
1. Copenhagen Goodwill Ambassador Corps	side 26
2. Industriens Fond	side 26
3. IMD	side 27

# 1. Hvidbogens målsætning

Det er hvidbogens målsætning at inspirere politikere, arbejdsgivere, arbejdstagere og befolkningen til at udvikle Danmark til at blive Europas mest konkurrencedygtige land efter at være faldet fra en anden plads så nyligt som i 2009 til en plads som nummer syv i 2012 i henhold til IMD's rangering.

At blive nummer 1 i Europa er afgørende for, at Danmark kan vinde, når udenlandske virksomheder og organisationer inviterer til konkurrence om store seminarer, udstillinger og events, og når globale selskaber etablerer sig i Europa med regionale kontorer, researchcentre, produktion etc. inden for de områder, Danmark har gjort til sine fokusområder. Det er naturligvis også afgørende for, at danske virksomheder har de bedst tænkelige forudsætninger for at begå sig i den internationale konkurrence og opretholde en stor dansk eksport, hvilket er en fundamental forudsætning for den danske velstand og velfærd.

En målsætning om at blive nummer 1, 2 eller 3 i verden giver således ikke mening, idet vore rigtige konkurrenter er de dygtigste europæiske lande og ikke USA, Hong Kong, Singapore etc. Målsætningen er ambitiøs, men ikke urealistisk, når man tager i betragtning, at vi indtil for få år siden lå på en flot anden eller tredje plads i Europa.

Denne hvidbog er blevet til på initiativ af medlemmerne af Copenhagen Goodwill Ambassador Corps. Korpset består af danske erhvervsledere, der er bosat i udlandet, men som følger Danmark tæt og har et stort engagement i Danmarks udvikling. Copenhagen Goodwill Ambassador Corps hjælper især Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity med deres aktiviteter, men er samtidig optaget af debatten om den fremtidige finansiering af det danske velfærdssamfund.

Som medlemmer af Copenhagen Goodwill Ambassador Corp ser vi af den opfattelse, at Danmarks position som Europas mest konkurrencedygtige industriland er selve fundamentet under det velfærdssamfund, som et flertal i befolkningen ønsker. Derfor tillader vi os at gå et skridt videre med vores anbefalinger, end ren erhvervs politik, da vi ser det som en ambition, at Danmark er karakteriseret ved:

- 1.** Et velfungerende og konkurrencedygtigt erhvervsliv
- 2.** Verdens bedste offentlige sektor
- 3.** Verdens bedste uddannelsessystemer med uddannelses tilbud til alle fra høj til lav
- 4.** Arbejde til alle
- 5.** Verdens bedste velfærdssystem

Hvidbogen er tænkt som et bidrag til at kvalificere debatten om, hvordan vi kan realisere denne ambition.

## 2. Baggrund

Danmark har på blot tre år mistet betydelig konkurrencekraft på den globale scene.

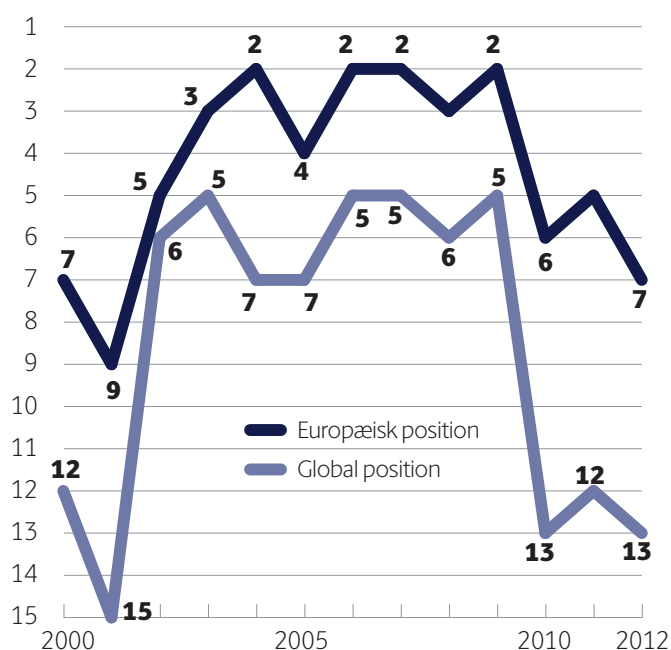
Den danske model har i mange år været beundret af politikere, erhvervsledere og fagforeningsledere fra hele verden. Man valfartede til Danmark for at forstå, hvordan det lille land uden ressourcer, med høje lønninger, høje skatter etc. kunne være et af verdens rigeste og mest konkurrencedygtige lande.

Danmark har gennem mange år ligget meget højt på IMD's liste over verdens mest konkurrencedygtige lande. Fra 2002 til 2009 lå vi som nummer 5-7 på den globale liste. Fra 2003 til 2009 lå vi som nummer 2 eller 3 på listen over de europæiske lande.

Danmarks fald i konkurrenceevne efter de mange kriser, der har hærget verden siden 2008, fremgår tydeligt af nedenstående figurer.

### Udviklingen i Danmarks konkurrenceevne

Danmarks placering på IMD's årlige liste over verdens mest konkurrencedygtige lande.



Kilde: IMD WCY.

### Top 10 over Europas mest konkurrencedygtige lande

2007	2012
1. Luxemburg	1. Svejts
2. <b>Danmark</b>	2. Sverige
3. Svejts	3. Norge
4. Island	4. Tyskland
5. Holland	5. Holland
6. Sverige	6. Luxemburg
7. Norge	7. <b>Danmark</b>
8. Irland	8. Finland
9. Tyskland	9. UK
10. UK	10. Irland

Kilde: IMD WCY.

Vi ser på Danmarks fald på listen med stor bekymring. Som goodwill-ambassadører vil vi derfor gerne bidrage til at forbedre Danmarks konkurrenceevne.

Det er vores opfattelse, at mange i Danmark fortsat er mere optaget af, hvordan den bestående kage skal fordeles, end af hvordan vi bager en meget større kage. Vores ambition er derfor at komme med inspiration til landets ledere, således at alle gode kræfter samles om at bage kagen for dermed at udvikle fremtidens Danmark til at blive Europas mest konkurrencedygtige land med alle de fordele, som dette indebærer for alle landets borgere.

Vi arbejder som nævnt for Wonderful Copenhagen, hvis formål det er at tiltrække internationale konferencer, events, turister, krydstogtskibe og internationale flyruter til København for at skabe omsætning til vores turismeattraktioner og i serviceindustrien fra hoteller til restauranter og detailhandel, og for Copenhagen Capacity, hvis formål det er at tiltrække udenlandske virksomheder til Region Hovedstaden og Region Sjælland for at skabe arbejdspladser. Ved at tiltrække investeringer og aktivitet til hovedstadsområdet bidrager Wonderful Copenhagen (WocO) og Copenhagen Capacity (CopCap) betydeligt til den samlede danske økonomi via de afledte effekter. Både WocO og CopCap er udsat for hård konkurrence fra udenlandske rivaler, der arbejder på samme målsætninger for deres egne respektive lande. Derfor må det nødvendigvis være en målsætning, at København og Danmark positioneres som nummer 1 i Europa, således at vi altid står øverst på listen, når europæiske og ikke-europæiske virksomheder og organisationer planlægger at afholde konferencer og events i Europa, eller når virksomheder i brancher, hvor Danmark har særlige kompetencer, planlægger at etablere sig udenfor deres egne grænser med produktion, kontor, researchcentre, virksomhed, eller lignende. At blive Europas mest konkurrencedygtige land er af meget stor betydning for Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity, og dermed for Danmarks økonomi og beskæftigelse.

Goodwill-ambassadørkorpset, som består af 80 forretningsfolk fra 29 lande og fem kontinenter, har på eget initiativ udarbejdet denne hvidbog, fordi vi er af den opfattelse, at tanker og ideer udefra kan bidrage med inspiration til at skabe Europas mest konkurrencedygtige land med et velfærdssamfund, som det store flertal af danske ønsker. Hvidbogen henvender sig til Danmarks politiske ledere, virksomhedsledere, fagforeningsledere og befolkning.

Goodwill-ambassadørerne har valgt at arbejde og leve i udlandet af forskellige årsager. Det betyder imidlertid ikke, at vi har mistet interessen for Danmark. Tværtimod. Vi er meget stolte over at være danske. Vi benytter enhver formel og uformel lejlighed til at promovere København og Danmark. Vi ser os samtidig som observatører for Danmark, idet vi følger udviklingen på nærmeste hold på en lang række af verdens vigtige vækstmarkeder, hvor ny viden, nye virksomheder og ny teknologi tager form, og er ved hjælp af vores nationalitet i stand til at relatere dette til en dansk virkelighed.

Det er vores ambition, at vore anbefalinger kan være med til at inspirere de politiske ledere, erhvervsledere og fagforeningsledere, som har ansvaret for Danmarks udvikling til at overveje, hvorledes vore anbefalinger kan udmøntes i handling.

Vi står meget gerne til rådighed for alle, som måtte ønske en nærmere drøftelse af vore anbefalinger og tanker, samt til personer eller organisationer, som har brug for hjælp i et af vore lande eller indenfor et af vore kompetenceområder.

## 3. Executive summary

Danmark har på få år mistet betydelig konkurrencekraft på den globale scene. Fra at have indtaget en topplacering på IMD's liste over verdens mest konkurrencedygtige lande, er Danmark nu ikke engang med i top 10. I Copenhagen Goodwil Ambassador Corps ser vi på Danmarks fald på listen med stor bekymring. Den svækkede konkurrencekraft gør det vanskeligere for dansk erhvervsliv at sikre indtjening til landet og gør Danmark mindre attraktivt at investere i. Begge forhold vil gøre det vanskeligere at opretholde den danske model med et udbygget velfærdssamfund.

Derfor foreslår Copenhagen Goodwil Ambassador Corps med denne hvidbog en række tiltag, der skal styrke Danmarks konkurrenceevne og forny den danske model, så det bliver muligt at opretholde det velfærdssamfund, som et stort flertal af danskerne ønsker. Forslagene bygger på Goodwill-ambassadørernes erfaringer fra udlandet og kendskab til det danske samfund.

### 1. En vision for Danmark

Der er behov for en vision for, hvordan det danske samfund ser ud i fremtiden. Uden en spændende vision, som engagerer borgerne og forklarer, hvor vi skal hen, vil det være vanskeligt at skabe forståelse og accept af reformer og forandringer, der på kort sigt kan have negative konsekvenser for enkelte, før gevinsten for de mange materialiserer sig.

Følgende kan være et bud på en vision:

“Danmark skal have Europas mest konkurrencedygtige erhvervsliv og verdens bedste offentlige sektor for at Danmark kan blive et velfærdssamfund med høj livskvalitet, hvor der er uddannelse og arbejde til alle og adgang til omsorg til alle, der har behov herfor.”

Visionen er en ledestjerne for konkrete beslutninger og handlinger. Det er afgørende, at enhver beslutning og ethvert lovforslag, tager udgangspunkt i visionen. Hvis ikke, er det vanskeligt at realisere visionen.

### 2. Den danske model 2.0

Den danske model er ikke længere i stand til at opretholde Danmarks konkurrenceevne og finansiere den danske velfærd på det ønskede niveau. Fundamentet for den danske model - og velfærdssamfundet - er et internationalt konkurrencedygtigt erhvervsliv. Det er nødvendigt at videreudvikle den danske model, så Danmark genvinder sin konkurrenceevne og livskvaliteten kan sikres også for de kommende generationer.

Vi anbefaler derfor følgende:

#### Erhvervslivet

- Danmark satser som et lille land på kvalitetsprodukter og -services i nichemarkeder, frem for at konkurrere på pris. Ved satsning på kvalitet, robotisering og højtuddannede medarbejdere er der ikke behov for at flytte arbejdspladser til lavtlønslande.

- Danmark reducerer det offentlige bureaukrati, så det bliver lettere at etablere virksomhed og ansætte medarbejdere.
- Danmark skaber bedre finansieringsmuligheder for de små og mellemstore virksomheder, så vækstpotentialet stiger og der skabes nye arbejdspladser.

### **Uddannelser**

- Danmark afskaffer begrebet "ufaglært" og indfører specialarbejder med "mini-svendebrev" med en etårig læretid kombineret med teori som minimumsuddannelse.
- Danmark indfører 40 år som mindstemålet for et arbejdsliv, uanset hvor lang uddannelse den enkelte tager.
- Danmark lempet på kravene til formel uddannelse og ansætter flere i et job, som de ikke nødvendigvis har den formelle uddannelse til – fremtidens kernekompetencer handler mere om kritisk tænkning, kreativ problemløsning, løbende læring, relationsopbygning, m.m., end faktisk viden.
- Danmark videreudvikler uddannelserne, så de bliver de bedste i verden, fra grundskole til universitet, herunder styrkes lærernes kompetenceniveau, ligesom der skal være større fokus på ikke-faktuelle kompetencer.

### **Beskatning**

- Danmark sænker skattetrykket i takt med at konkurrenceevnen bliver forbedret og leverer vækst, men ikke før, da det høje danske skattetryk er konsekvens af den danske model og leverer en universel velfærdsservice, som et stort flertal af danskerne ønsker.

### **Socialkapitalisme**

- Danmark styrker forståelsen i befolkningen for, at det ikke er nok at være solidarisk, når kagen deles, men også, når den bages. Derfor indfører Danmark en kapitalisme, der kobler den økonomiske udvikling stærkere sammen med den personlige økonomi, så alle danskere får en personlig interesse i, at landets virksomheder har succes og skaber værdi. Det kan ske ved at gøre medarbejderaktier, optionsprogrammer, virksomhedsobligationer, m.m. attraktive for privatansatte, mens der bliver udviklet tilsvarende modeller for de offentligt ansatte. Vi kalder modellen for socialkapitalisme.

### **Offentlig sektor**

- Danmark sætter sig som mål at have verdens bedste og mest effektive offentlige sektor, så ressourcer og arbejdskraft bliver frigjort til produktive formål. Det kræver, at ledelsesindsatsen i den offentlige sektor bliver styrket fra top til bund. Der er behov for følgende tiltag:
  - Governance-model med spilleregler for offentlig virksomhed, hvor især den politiske "ejerrolle" bliver klart defineret i forhold til den daglige ledelse, som ejerne ikke skal blande sig direkte i, da det skaber bureaukrati og demotiverer.
  - Der bliver afholdt licitationer på alle sekundære offentlige opgaver med deltagelse af private virksomheder og de offentligt ansatte selv – en model, som i udlandet har løftet produktiviteten væsentligt.
  - De offentlige lederuddannelser skal udvikles og styrkes på en måde, så international viden og viden fra private virksomheder bliver inddraget, f.eks. i form af praktikophold i private virksomheder.



### 3. Branding af Danmark

Danmark har behov for at blive mere synlig i den globale økonomi for at tiltrække købere til danske produkter, investorer til dansk produktion og turister til Danmark. Synlighed er ikke nok, det er samtidig vigtigt at udvikle et stærk brand for Danmark, så landet bliver kendt for hvad det særligt kan. Brandet Danmark skal understøtte visionen for Danmark og være styrende for beslutninger.

I den forbindelse er der behov for følgende:

- Danmark bliver defineret som brand med afsæt i de værdier og den vision, som er særlig dansk og udtrykker danske styrker. Opgaven bør involvere en bred vifte af interessenter, der har indflydelse på brandet.
- Danmark bør kommunikere brandet langt mere koordineret, effektivt og fokuseret, end hidtil. Det vil være en god ide at etablere en central kommunikationsafdeling med Søværnets Operative Kommando som forbillede, der er bindeleddet til ressourcer, interessenter og koordinerer indsatsen.
- Danmark bør styrke tilgangen til udenlandske virksomheder med et serviceniveau i verdensklasse. Det skal være let og effektivt for udenlandske virksomheder at etablere sig i Danmark, og de skal understøttes med et one-stop-shop-koncept.
- Danmark skal opgradere turistindsatsen. I den forbindelse er det formålstjenligt at udvælge en række hovedmarkeder som fokusområder.
- Danmark skal skabe større forståelse i befolkningen for betydningen af, at turister føler sig velkomne i Danmark. Til det formål bør iværksættes en række informationskampagner.

### 4. Entrepreneurship

Danmark har brug for et stærkt iværksætttermiljø for at skabe nye virksomheder og øget beskæftigelse. Behovet kommer til udtryk ved at 1,7 millioner mennesker i den private sektor i dag finansierer alle andre. Fordelingen er på sigt uholdbar. Det er nødvendigt at skabe flere private job, hvilket flere nye virksomheder kan bidrage til.

Der er i dag flere barrierer, der bremser for flere danske vækstvirksomheder: beskatning, administrative byrder, mangel på risikovillig kapital, tradition for samarbejde med etablerede virksomheder.

Følgende tiltag kan bidrage til at nedbryde barriererne:

- Danmark kan give iværksættervirksomheder skattefrihed i deres første fem år, for derefter gradvis at normalisere beskatningen. Hvis virksomheden i mellemtiden forlader Danmark, skal den betale et "exit-gebyr". Ordningen er inspireret af den eksisterende forskerordning.
- Danmark kan etablere virtuelle "industri-zoner" som i Kina og Dubai, hvor virksomhederne opnår administrative fordele mod betaling af et gebyr.

- Danmark kan sænke kapitalbeskatningen på investeringer i nystartede virksomheder, så det bliver mere attraktivt for investorer i at finansiere iværksætterprojekter.
- Danmark kan nedsætte en ekspertgruppe, der blandt andet udarbejder et program, der understøtter samarbejde mellem nye og etablerede virksomheder – et system, som i USA hjælper små virksomheder til hurtig vækst.

## **5. Inspiration fra USA**

Danmark skal være bedre til at tiltrække og fastholde højtuddannede udlændinge og tilbyde sig som "mulighedernes land" for dygtige eksperter og iværksættere. Mange af USA's største og bedst ledede virksomheder, der bidrager væsentligt med vækst og beskæftigelse, er etableret og drevet af immigranter. I den forbindelse er det en styrke ved USA, at de fleste tilflyttere bliver integreret hurtigt og med succes i det amerikanske samfund. I Danmark har tilflyttere det langt vanskeligere ved at blive integreret.

Danmark bør sikre et moderne og effektivt system, der hjælper udlændinge med at blive integreret. Et sådant system bør omfatte uddannelser, sprogundervisning, vejledning og støtteordninger, samt frivillige netværk til de nye borgere.

Goodwill-ambassadørkorpset stiller sig til rådighed for alle, der ønsker at medvirke til at tage skridtet videre fra anbefalinger til handling. Hvidbogen bliver præsenteret i forbindelse med det årlige Copenhagen Goodwill Ambassador Corps seminar i København den 28. august, 2012.

## 4. De fem anbefalinger

Vi har med denne hvidbog valgt at fokusere på fem udvalgte områder, som vi vurderer, har en særlig væsentlig betydning for Danmarks fremtid og udvikling. Der eksisterer allerede en lang række af analyser og rapporter om Danmarks tilstand. Det er ikke vores ambition at gentage eller udfordre disse. Tværtimod har vi valgt at samarbejde med den europæiske ledelsesskole IMD, som har stillet et omfattende materiale til rådighed for arbejdet. Derfor refererer vi i hvidbogen til IMD's World Competitiveness Annual Report og anvender dens rangering.

Vi ser det imidlertid ikke som vores opgave at formulere anbefalinger, der kan rette op på de svagheder, som IMD's rapporter afdækker i forbindelse med Danmarks fald på listen over national konkurrenceevne. Det ser vi som en opgave for Danmarkspolitiske ledere, eller en særligt hurtigt arbejdende kommission, assisteret af professor Stephane Garelli, der er en af verdens ledende specialister vedrørende landes konkurrenceevne. Goodwill-ambassadørerne stiller sig gerne til rådighed i forbindelse med en sådan kommission.

Anbefalingerne i denne hvidbog er pragmatiske iagttagelser, som vi er kommet frem til ved over mange år at have betragtet Danmark udefra med stor veneration, og ud fra vore mange erfaringer fra de meget forskellige samfund og forretningsmiljøer, som vi lever og arbejder i.

Vi har valgt at strukturere vores iagttagelser og forslag ved hjælp af model, der tager afsæt i, at en strategisk ledelsesindsats fordrer en vision, en strategi og branding, konkretiseret i understøttende handlingsplaner og projekter. Vi går ikke i dybden med de konkrete handlingsplaner i denne hvidbog, men giver eksempler på, hvordan den strategiske opgave med at styrke Danmarks udviklingsmuligheder kan løses. Vi lægger altså vægt på, hvad man bør gøre, frem for hvordan man bør gøre det. Vi har valgt at formulere enkelte anbefalinger for overskuelighedens skyld i en struktur med: 1) Problemstilling, 2) Målsætning og 3) Anbefalinger.

### Anbefaling nummer 1: En vision for Danmark

#### Problemstilling

Vi er af den opfattelse, at der mangler en vision for Danmarks fremtid. Man skaber ikke en spændende virksomhed med unikke produkter og engagerede medarbejdere uden en engagerende vision. Vi tror således heller ikke, at man kan skabe et spændende Danmark uden en vision.

Hvordan skal landets ledere få borgerne til at forstå og acceptere behov for reformer og forandringer, der på kort sigt kan have negative konsekvenser for enkelte, før gevinsten materialiserer sig, hvis der ikke foreligger en forståelig og accepteret vision, der forklarer, hvor vi skal hen? Hvordan skal erhvervslivet kunne investere i at blive globalt konkurrencedygtigt, når vilkårene for erhvervslivet i hjemlandet er usikre og hyppigt kan ændre sig til det værre?

#### Målsætning

Vi vil gerne inspirere Danmarks ledere til at udarbejde en vision for, hvorledes det danske samfund skal se ud i fremtiden. Det er vigtigt, at visionen appellerer til alle interessenter, politikere, erhvervsledere, private og offentlig ansatte, fagforeninger og borgere. Der skal være noget i visionen for alle, og man skal forstå og acceptere de tiltag, der er nødvendige for at opnå visionen.

## **Anbefalinger**

Regeringen tager initiativ til at udarbejde en vision, som støttes af et meget stort flertal i befolkningen.

For at gennemføre forandringer, er der brug for en spændende vision, en klar strategi og konkrete handlingsplaner. En vision skabes bedst ved, at en ledelse præsenterer et spændende udspil, hvorefter flest muligt inddrages i en proces, som skal føre til formuleringen af en fælles vision, som et stort flertal i befolkningen kan tilslutte sig og gerne vil bidrage til at opfylde. Ved brug af sociale medier kan man sikre, at alle borgere og interessenter, der kan og vil bidrage til formuleringen af visionen for fremtidens Danmark, kan komme til orde. Herved sikres, at der opstår ejerskab og accept af visionen, frem for at det blot er et elitært formuleret projekt. Det er en nøgleopgave for landets ledere i en sådan proces at forklare og opnå accept i befolkningen for, at et konkurrencedygtigt erhvervsliv er en afgørende forudsætning for at de kan få verdens bedste velfærdssamfund.

Et udkast til en vision for Danmark kunne være:

“Danmark skal have Europas mest konkurrencedygtige erhvervsliv og verdens bedste offentlige sektor for at Danmark kan blive et velfærdssamfund med høj livskvalitet, hvor der er uddannelse og arbejde til alle og adgang til omsorg til alle, der har behov herfor.”

Visionen er en ledestjerne, som skal udmøntes i konkrete handlingsplaner. Det er derfor helt afgørende, at enhver handling, ethvert lovforslag etc., tager udgangspunkt i visionen. Hvis de ikke gør det, bliver udviklingen ikke, som man besluttede, da visionen blev vedtaget.

## **Anbefaling nummer 2: Den danske model 2.0**

### **Problemstilling**

Det er i de senere år blevet klart, at “den danske model” ikke længere er i stand til at opretholde Danmarks konkurrenceevne og finansiere den danske velfærd på det ønskede høje niveau.

Den danske model er udviklet over mange årtier. Væsentlige elementer i modellen blev udkrystalliseret i tiden efter Anden Verdenskrig, hvor økonomen Jens Otto Krag's notat “Danmarks Fremtid” fra 1945 er et centralt dokument. Et nøgleprincip for den danske model blev dengang formuleret som et internationalt konkurrencedygtigt erhvervsliv, hvor fokus var på produktivitet og en fordeling af den økonomiske gevinst mellem arbejdsgivere (kapitalafkast), arbejdstagere (løn og goder) og forbrugere (lave priser og stort udbud). Princippet var stærkt inspireret af USA. Indsatsen for at modernisere og udvikle dansk erhvervsliv var et projekt, hvor arbejdsgivere, arbejdstagere og staten i fællesskab forhandlede sig frem til relevante initiativer og tiltag. Et internationalt konkurrencedygtigt dansk erhvervsliv blev samtidig set som det økonomiske fundament for universelle velfærdsydelser til alle borgere, hvor især adgang til uddannelse, sundhed, socialhjælp og pension var centrale elementer. Velfærdsydelserne blev defineret som en offentlig opgave, finansieret kollektivt af skatter fra både borgere og virksomheder. Den universelle velfærd var med til at løfte livskvaliteten og motiverede samtidig fortsatte bestræbelser på at styrke erhvervslivets konkurrenceevne og dermed den økonomiske vækst. Så vellykket var projektet, at amerikanerne i slutningen af 1950'erne fremhævede Danmark som et af de mest vellykkede europæiske demokratier, trods de store forskelle kulturerne imellem.

Nu er tiden inde til at se på, hvordan den model kan videreudvikles, så den giver Danmark sin konkurrencekraft tilbage og sikrer livskvaliteten også for de kommende generationer.

I den forbindelse er det vigtigt at holde sig for øje, at det ikke er en tilfældighed, at den danske model netop er vokset frem i Danmark. Modellen bygger på stærke, grundlæggende kulturelle værdier, der blandt andet handler om lighed, tillid, inklusion, fleksibilitet, respekt, etik og æstetik. Disse værdier kan spores helt tilbage til vikingetiden, hvor de små danske kystsamfund fandt særegne måder at indrette sig på i verden. Op gennem historien har disse værdier tilpasset sig udviklingen og ført til en række særligt danske løsninger, der igen har leveret en række erhvervsøkonomiske styrker. For eksempel har kombinationen af værdierne lighed, respekt og tillid ført til, at der er en lav magtdistance i Danmark - man kan tale sammen høj som lav - hvilket har stor betydning for både samarbejde og nytænkning på arbejdspladserne som i samfundet. Værdierne lighed og inklusion har ført til kollektivt finansierede velfærdsgoder, der sikrer social sammenhæng og stabilitet. Værdierne lighed og respekt har ført til et forhandlingsbaseret arbejdsmarked i Danmark, som af OECD og mange andre er blevet fremhævet som verdens bedste – også kendt som "flexicurity-modellen", hvor arbejdsgivernes fleksibilitet i forbindelse med at ansættelser og afskedigelser er stor internationalt set, mod at medarbejderne har et stærkt udviklet økonomisk sikkerhedsnet og uddannelsesmuligheder at falde tilbage på. De kulturelt betingede økonomiske konkurrencefordele er beskrevet i rapporten "Den nordiske vindermodel", udgivet af Huset Mandag Morgen og Nordisk Ministerråd.

Vi har ingen anbefalinger om at forsøge at ændre på de særligt danske værdier. Tværtimod fungerer de som limen, der holder den danske model sammen, og repræsenterer en kulturel differentiering i forhold til andre lande, hvilket kan være en konkurrencefordel i form af unikke, gode løsninger, hvis de kulturelle særtræk bliver anvendt bevidst og dygtigt.

## **Målsætning**

At inspirere til at skabe "Den danske model 2.0" ved at videreudvikle bestående hovedelementer i den danske model og udvikle nye elementer, således at Danmark bliver Europas mest konkurrencedygtige land med verdens bedste velfærd også i fremtiden.

## **Anbefalinger**

Vi anbefaler, at de nuværende elementer i den danske model bevares, men videreudvikles til "Den danske model 2.0".

### **Delanbefaling nr. 1**

#### **1. Erhvervslivet**

Vi anbefaler at:

A) Som et lille land skal Danmark fortsat satse på kvalitetsprodukter og services i nichemarkeder og med meget store eksportandele. Konkurrencen vil typisk være med europæiske lande som Svejs, Sverige, Tyskland og Holland. Danmark skal ikke forsøge at konkurrere på pris med lavtlønslande som Kina, Taiwan, Hong Kong og Singapore. Ved satsning på produktion af kvalitetsprodukter, robotisering og højtuddannede medarbejdere er der ikke behov for at flytte arbejdspladser til lavtlønslande.

B) Reducere det offentlige bureaukrati således, at det bliver lettere at etablere virksomhed og ansætte medarbejdere, da Danmark har brug for, at der etableres mange nye virksomheder for at skabe job og skatteindtægter.

C) Nytænke en palette af finansieringsmuligheder for små og mellemstore virksomheder, så vækstmulighederne øges, hvilket blandt andet vil skabe flere nye arbejdspladser.

D) Ikke se salg af danske virksomheder til udlandet som et problem, men en forretning, der gavner betalingsbalancen, skatteindtægter, entrepreneurship og konkurrenceevnen. Forudsætningen for at gøre salg af danske virksomheder til udlandet til en væsentlig forretning er naturligvis, at der er et erhvervs-klima i Danmark, som sikrer, at der skabes flere virksomheder, end der sælges.

Når Danmark får et miljø, der er mere attraktivt for danske ejere, bliver det meget nemmere for CopCap at tiltrække investeringer fra udenlandske virksomheder, ligesom det bliver lettere for de danske virksomheder at vokse.

## **2. Uddannelser**

Vi anbefaler, at der nytænkes på en række væsentlige områder:

A) Begrebet ufaglært afskaffes. Minimumsuddannelsen for alle danskere skal være specialarbejder med "mini-svendebrev" efter en etårig læretid i privat eller offentlig virksomhed kombineret med den nødvendige teori på skolebænken. Denne type uddannelse gøres modulær, således at der kan bygges videre på den over en længere periode. Vi tror, at dette koncept kunne hjælpe med at eliminere den meget alvorlige ungdomsarbejds-løshed og give betydelig motivation til nuværende ufaglærte.

B) Vi anbefaler, at et arbejdsliv for normalt arbejdsdygtige skal være minimum 40 år. På baggrund af den demografiske udvikling giver det ikke mening, at folk med højere uddannelse begynder karrieren og pensionsopsparingen, når de er 30 år med henblik på at gå pension, når de er 60 år. 30 års pensionsopsparing kan ikke finansiere de 30 eller 40 år, som mange, der fødes nu og i fremtiden, vil leve, efter de er fyldt 60 år.

C) Vi anbefaler, at man i den offentlige og i den private sektor systematisk og i langt højere grad ansætter mennesker, som ikke nødvendigvis har den helt rigtige uddannelse til jobbet. Danskerne er smarte, nysgerrige og villige til at lære gennem hele livet – og i øvrigt betyder den globale udviklings-hastighed, at såvel viden som erfaringer bliver stadig hurtigere forældet, hvorfor fremtidens kernekompetencer handler om ikke-faktuel viden, som relationer, kritisk tænkning, informations-søgning, kreativ problemløsning, etc. Det bør derfor ikke være problematisk at ansætte folk med en lidt anderledes uddannelse, og det kan være med til at reducere den nuværende arbejdsløshed og forberede arbejdsstyrken til den vækst, der skal komme.

D) Vi anbefaler, at uddannelserne i Danmark bliver videreudviklet og moderniserede, så er de er blandt de bedste i verden. Det gælder fra grundskolen til de højere uddannelser. Der er behov for både at styrke lærernes kompetenceniveau, satse stærkere på fremtidens ikke-faktuelle kompetencer og udvikle nye uddannelser, der matcher markedets krav, bedre og hurtigere. Hvis Danmark har ambitioner om at gøre sig gældende indenfor områder som f.eks. cleantech og sustainability, så bør Danmark også kunne udbyde verdens førende MBA-uddannelser på området i samarbejde mellem danske virksomheder, universiteter og internationale eksperter. Det er samtidig nødvendigt at gøre danskerne mere interesserede i at uddanne sig i udlandet for at tilegne sig international viden, kulturelle og sproglige kompetencer.

### 3. Beskatning

Vi ser det ikke som et mål i sig selv at reducere skattetrykket, da det er en konsekvens af den danske model. Mange af os bor i eller har boet i lande, hvor personskatten er 30, 40 eller 50 procent, men hvor vi ikke har fået meget udbytte af vores skattebetaling, fordi vi selv betaler for vore børns skole og universitet og for familiens sygeforsikring. Den danske personskat er således ikke urimelig, så længe den leverer verdensklasse i uddannelse, velfærdsydelser, offentlig forvaltning og rammebetingelser for erhvervslivet. Kvaliteten af de leverancer er til gengæld en fundamental forudsætning for at forsvare den høje beskatning og forklare den for omverden, og her står vi i dag med et forklaringsproblem.

Det er dog formålstjenligt at reducere skattetrykket i takt med at konkurrenceevnen bliver styrket og leverer vækst, og den offentlige sektor bliver mere effektiv. Danmark har i dag verdens højeste skattetryk, hvilket uanset den danske model har en række negative konsekvenser for landets konkurrenceevne og vækstmuligheder; fra udenlandske eksperter lyst til at flytte til Danmark, danskernes lyst til at investere flere arbejdstimer til investorerne og virksomhedernes lyst til at investere og etablere sig i Danmark. I den forbindelse er det nyttigt at analysere, på hvilke områder skattelettelser kan bidrage mest til en styrket konkurrenceevne, således at der bliver etableret et beslutningsgrundlag for en prioriteret indsats.

#### Delanbefaling nr. 2

Vi anbefaler Danmarks ledere at skabe forståelse og motivation blandt landets borgere for, at det ikke kun handler om at være solidarisk, når kagen skal deles. Der skal også være solidaritet, når kagen bages. Vi anbefaler en ny form for kapitalisme, som passer til den danske mentalitet og til de danske værdier. Vi kalder konceptet - i mangel på et bedre udtryk - for "socialkapitalisme".

Den særlige danske version af kapitalismen har intet med ideologier eller planøkonomi at gøre. Socialkapitalismen går ud på, at et meget stort flertal i befolkningen ikke alene skal forstå og acceptere, at et succesrigt og konkurrencedygtigt erhvervsliv er en helt nødvendig forudsætning for at finansiere det velfærdssamfund, som befolkningen ønsker, men også opleve, at den selv kan drage en økonomisk fordel af det. Det kan tilvejebringes ved at alle danskere har en personlig økonomisk interesse i, at landets virksomheder er konkurrencedygtige, har succes og skaber værdi i form af job, eksportindtægter, skat etc.

Der skal udvikles nye, attraktive modeller, som muliggør og motiverer danskerne til at blive socialkapitalister. For eksempel:

- For ansatte i den private sektor skal medarbejderaktier, optionsprogrammer, virksomhedsobligationer, pensionsopsparing i danske aktier etc. gøres attraktive.
- For ansatte i den offentlige sektor skal der laves modeller for almindelig opsparing, pensionsopsparing i danske aktier og virksomhedsobligationer.

Målet er, at det skal gå alle danskere godt, når det går virksomhederne godt, og at man skal lære at spare op således, at man bliver mindre afhængig af det offentlige. Man kan se dette som en videreudvikling af arbejdsmarkedspensionerne, hvor koblingen mellem den økonomiske udvikling og den personlige økonomi bliver tydeligere.

Et af målene med denne anbefaling er at sikre, at borgerne på sigt bliver mindre afhængige af staten.

### **Delanbefaling nr. 3**

Vi anbefaler, at Danmark sætter sig som mål at have verdens bedste og mest effektive offentlige sektor. Det kan frigøre ressourcer og arbejdskraft til at udvikle samfundet. I dag får Danmarks vigtigste ressource, de veluddannede, innovative, produktive, selvstændige medarbejdere, ikke tilstrækkelig mulighed for at vise, hvor dygtige de er i den offentlige sektor. Resultatet er, at den offentlige sektor på trods af mange dygtige medarbejdere generelt set er alt for dyr, har stort sygefravær, har lav medarbejdertilfredshed etc., og at den offentlige service ofte ikke lever ikke op til de forventningerne, som borgerne og politikerne har.

Politikernes tendens til mikromanagement, topstyring, forordninger og populistiske indgreb foranlediget af medieomtale etc. medfører desværre meget ofte, at de mange dygtige medarbejdere i den offentlige sektor ikke får mulighed for at vise, hvor dygtige de er. Politikernes nuværende ledelsesprincipper har desværre, men ganske forståeligt, ført til alt for mange ledelsesniveauer med for mange chefer og et for tungt administrativt bureaukrati med for lidt tid til de primære opgaver, hvilket som nævnt udløser lav medarbejdertilfredshed, højt sygefravær etc.

Vi anbefaler tre tiltag:

A) Der er behov for en Governance-model, som definerer spilleregler for offentlig virksomhed. Det er især vigtigt at definere, hvorledes det offentlige skal udføre sin "ejerrolle", og hvordan det forhindres, at politikere og embedsmænd blander sig i den daglige drift.

B) Det er formålstjenligt at tage den engelske model om "compulsive tendering" i anvendelse på alle relevante serviceområder. Begrebet dækker over, at der skal afholdes licitation på alle sekundære offentlige opgaver med deltagelse af private firmaer og de offentligt ansatte selv. Der bliver ydet økonomisk støtte til de offentligt ansatte, så de med konsulentbistand bliver i stand til at fremsætte kvalificerede tilbud på deres eget arbejde. Resultaterne har ført til et fald i omkostningerne på 25 procent, selv om kun 25 procent af arbejdet går til private firmaer.

C) Der er behov for at udvikle bedre offentlige lederuddannelser, både for at styrke generelle ledelseskompetencer, men i særdeleshed for at skabe bedre forståelse for kravene til at skabe internationale erhvervssucceser i Danmark. I den forbindelse vil de være en gevinst at inddrage viden fra de private virksomheder, der befinder sig i fronten af den internationale konkurrence, som den offentlige sektor ikke møder. Det ville være oplagt at lade offentligt ansatte have praktik- eller studieophold på private virksomheder for at få førstehåndsoplevelser, gerne som en integreret del af en uddannelse.

### **Konklusion**

Sammenfattende anbefaler vi, at "Den danske model 2.0" skal bestå af såvel de gamle hovedelementer i forbedrede udgaver og af nye elementer, så modellen herefter i vores version kommer til at se ud som følger:

- 1.** Internationalt stærkt konkurrencedygtig industri med mange små og mellemstore nichevirksomheder med meget stor eksportandel.
- 2.** Afbureaukratisering i forbindelse med etablering af virksomhed og ansættelse af medarbejdere.
- 3.** Et styrket højt uddannelsesniveau fra høj til lav, der matcher globaliserings krav.



4. Socialkapitalisme, hvor alle borgere har en direkte personlig og økonomisk interesse i, at det går erhvervslivet godt.
5. "Flexicurity-modellen" i en løbende tilpasset version, der matcher vilkårene i en global økonomi.
6. Universelle velfærdsydelse i en løbende tilpasset form, hvor de mest trængende bliver tilgodeset.
7. Verdens bedst drevne offentlige sektor, hvor politikerne forstår deres rolle som ejere og lader deres dygtige ledere og medarbejdere om at udføre arbejdet, så ressourcer bliver frigjort til andre formål.

### **Anbefaling nummer 3: Branding af Danmark**

Et brand udtrykker en identitet og hviler på en række underliggende værdier. Det tager lang tid at bygge et stærkt brand – det handler basalt sagt om, at der skal være overensstemmelse mellem det man siger, og det man rent faktisk gør. Dermed bliver et brand – uanset om det handler om et produkt, virksomhed eller land - styrende for alle aktiviteter. Følgelig skal et brand understøtte visionen og integreres med strategien.

Det betyder meget, hvor et brand kommer fra. Den såkaldte Country-of-origin-effekt styrer i høj grad forbrugernes kvalitetsopfattelse af et brand. Det gælder uanset hvad det handler om, hvor et produkt bliver produceret, hvor en virksomhed vil investere, eller hvor mennesker vil rejse hen. For eksempel er der stor forskel på, om en bil er produceret i Tyskland, kosmetik i Frankrig eller sko i Italien, eller om de samme produkter er produceret i Kina.

Der er mange interessenter involveret i at opbygge og vedligeholde brandet Danmark – bevidst og ubevidst. Mange af interessenterne har samtidig ofte modsatrettede interesser. Det er i særdeleshed tilfældet i et demokrati som Danmark, hvor alle i princippet kan komme til orde, og hvor mangfoldighed og diversitet er centrale begreber i selve nationens identitet og sammenhængskraft. Samtidig er historie, kultur og værdier en integreret del af et brand og er med til at give det profil og tyngde. Følgelig er det en kompliceret sag at udvikle og opbygge en nations image, og det kan ikke gøres på kort tid.

Dette afsnit handler om, hvordan man effektivt og målrettet kan brande Danmark, og hvilke virkemidler der skal til.

#### **Problemstilling**

Der er stor konkurrence mellem verdens lande i forhold til at positionere sig på dimensionerne erhvervsliv og turisme, og konkurrencen er med globaliseringen blevet øget kraftigt. Verden er blevet mere mobil, og det betyder at der både er blevet flere muligheder for valg for erhvervslivet og for turismen, men også at der skarp konkurrence mellem de mange lande, herunder mange nye emerging markets.

Regeringen har sammen med erhvervslivet et ansvar for at sikre det danske brands placering på den globale scene. Politisk, økonomisk og socialt er der ikke råd til at lade være med at positionere Danmark som brand, idet Danmarks succes blandt andet er afhængig af et stærkt brand,

der kan bidrage på utallige felter for erhvervsliv og turisme. Danmark har den fordel, at landet er mindre og relativt mere homogent i forhold til mange af de nationer, Danmark sammenlignes med, hvilket gør det lettere at mobilisere og iværksætte forandringer.

### **Målsætning**

Danmarks udfordring er at definere, skabe og vedligeholde et stærkt brand. Et brand, der kan rumme de muligheder og udfordringer, som erhvervslivet og turistindustrien arbejder med globalt.

### **Delanbefaling 1: Definer brandet Danmark**

Først og fremmest skal Danmark definere, hvad det er for et brand, man ønsker at opbygge globalt, baseret på den vision og de værdier, der er omtalt tidligere. Her gælder det om at fokusere på en række udvalgte kernegenskaber – eksempelvis 5-10 – som differentierer sig i forhold til andre, og hvor Danmark har relativt størst mulighed for at etablere en stærk position globalt.

Når visionen for Danmark og brandet Danmark er defineret, bliver det langt lettere at arbejde for alle de involverede interessenter (regering, offentlig administration, erhvervsliv, NGO'er, uddannelsessektoren, turistindustrien etc.), da alle vil have et fælles mål og en fælles identitet, som alle aktiviteter kan knyttes til.

Et godt eksempel på et stærkt nationalt brand er Singapore. Singapore er på mange områder meget anderledes end Danmark, men Danmark bør kunne blive inspireret af, hvordan Singapore inden for både erhvervsliv og turisme har opbygget en meget stærk position globalt. Tilsvarende har Stockholm haft succes med at brande sig som "Skandinaviens hovedstad", hvilket gavner hele Sverige.

Hvis man ikke definerer brandet Danmark og dermed undlader at skabe et fælles mål og identitet, så overlader man det til den globale verden at definere, hvad Danmark skal stå for. Det siger sig selv, at Danmark dermed ikke vil opnå et ensartet image, idet opfattelserne af hvad Danmark er (og ikke er) vil gå i mange forskellige retninger.

Opgaven med at definere brandet Danmark bør gribes an som enhver anden brandingopgave og involvere en række ledende interessenter.

### **Delanbefaling 2: Kommunikation**

Danmark har en lang række styrker, og disse styrker (som også er gode historier) skal kommunikeres langt mere effektivt, slagkraftigt og målrettet, end tilfældet er i dag.

Opgaven med at kommunikere hvad Danmark er – og gerne vil stå for – ligger i dag spredt på for mange interessenter. Dermed bliver resultaterne ikke så markante, som hvis man brugte en mere central og målrettet indsats.

Anbefalingen er derfor at iværksætte et globalt medie- og kommunikationsprogram af hidtil uset størrelse og omfang. Målet er at tiltrække globale medier til at beskrive alle de styrker og gode historier, som Danmark allerede har at byde på. Potentialet for dette er langtfra udnyttet optimalt.

Brandingopgaven må nødvendigvis tilgodese kravene fra moderne medier: nem og hurtig ad-

gang til de rigtige kilder og ressourcer, adgang til de spændende og anderledes historier, kort reaktionstid og nem ind- og udrejse til landet. Derfor vil det være en god ide at oprette en central kommunikationsafdeling for Danmark, med inspiration fra Søværnets Operative Kommando (SOK). SOK udfører ingen aktioner selv, men er den koordinerende enhed med det store overblik, adgang til relevante ressourcer og bindeleddet mellem de forskellige og ofte mangeartede aktører.

Kommunikationsafdelingen kan for eksempel etableres som en tværfaglig enhed med deltagere fra ministerier, DI, turistorganisationer etc. Målet er, at enheden opererer som SOK, får tilført en stærk leder, der er ekstremt god til kommunikationshåndværket og er Danmarks progressive ansigt overfor globale medier.

Herudover bør der etableres globalt samarbejde med en af verdens førende PR-virksomheder, som kan bistå med at etablere kontakter og være bindeled til globale medier og de tusinde af journalister, som er målgruppen for dette initiativ.

### **Delanbefaling 3: Tiltræk udenlandske virksomheder**

Det er en målsætning, at Danmark skal blive et af de foretrukne lande i Europa for virksomheder at investere i. Dermed ligger der en stor opgave dels i at kommunikere, hvad Danmark allerede har at byde på for det globale erhvervsliv (se delanbefaling 1), dels reelt at tiltrække flere udenlandske investeringer og virksomheder til Danmark.

Igen er der inspiration at hente i Singapore, som for mange år siden oprettede EDB (Economic Development Board), der formentlig i dag er et af verdens førende og mest succesfulde in- og investment agency. Dels har Singapore en lang række meget erhvervsvenlige vilkår, men succesen handler også om, at Singapore fokuserer på kvalitet i hele dialogprocessen mellem Singapore og en virksomhed.

Hvis Danmark vil tiltrække flere nye virksomheder, kræver det en helt ny tilgang til det serviceniveau og de supportfunktioner, der skal gøre det attraktivt, nemt og hurtigt at etablere sig i Danmark. Målet skal være at blive det bedste sted i Europa at etablere sig.

Danmark har allerede i dag en række organisationer herunder Copenhagen Capacity, som leverer et betydningsfuld indsats. Men det er nødvendigt at styrke den samlede indsats langt mere, tilføre flere ressourcer og tænke i one-stop-shop for de virksomheder, der overvejer Danmark som nyt brohoved til for eksempel Europa.

### **Delanbefaling 4: Opgrader turistindsatsen**

København og Danmark generelt har mange tilbud til turister, herunder også til deltagere i konferencer, events etc. Også her er målet at udnytte mulighederne bedre ved at øge turistindsatsen og positionere Danmark stærkere på det globale landkort. Det kræver globale ambitioner, og at alle aktører træder ud af deres komfortzoner for at samarbejde tæt sammen på tværs. Derved kan grænserne flyttes for hvad der er muligt.

Der skal tænkes i to dimensioner:

- 1.** Tiltrække flere turister og andre besøgende til Danmark (markedsføringen af Danmark i udvalgte markeder, herunder ikke mindst emerging markets).

**2. Styrke selve oplevelsen blandt de besøgende, hvor sigtet er kvalitet i den samlede service.**

Der findes i dag en lang række organisationer og initiativer til at tiltrække turister og andre besøgende til Danmark. Anbefalingen er at centralisere indsatsen mere, end tilfældet er i dag, så alle initiativerne arbejder sammen om fælles mål.

Der bør udvælges en række hovedmarkeder som fokusområder, herunder nye emerging markets, og udarbejdes en slagfærdig markedsføringsplan for dem.

### **Delanbefaling 5: Intern branding**

Den sidste anbefaling handler om, hvem der skal levere disse initiativer, og hvem aktørerne i sidste ende er. Det er i realiteten alle interessenter i Danmark, herunder alle danskerne som borgere. Det betyder meget, at turister, erhvervsfolk og studerende føler sig velkomne i Danmark - uanset nationalitet, sprog, religion etc. Det tiltrækker valuta, talent og forretninger, og det udbreder en positiv opfattelse af Danmark internationalt.

Derfor bør der iværksættes en lang række initiativer og informationskampagner, der oplyser om, hvorfor det er vigtigt, at Danmark har et stærkt brand globalt, og hvordan det bidrager til i sidste ende at skabe vækst og arbejdspladser.

## **Anbefaling nummer 4: Mere entrepreneurship**

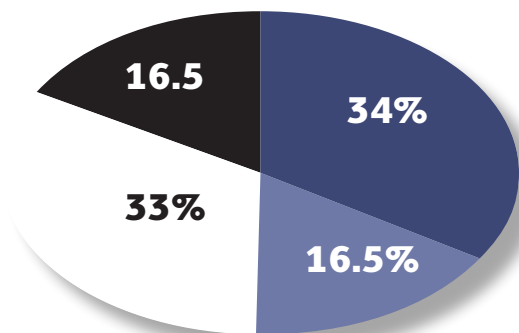
Vi ser et stærkt iværksætttermiljø som en afgørende faktor for, at Danmark også fremover kan skabe nye virksomheder, der bidrager til både velstand og beskæftigelse. Gode betingelser for iværksættere og de interessenter, der bidrager til at få nye virksomheder til at vokse, er et fælles træk i de mest konkurrencedygtige lande i verden. Vi ser i den forbindelse to hovedudfordringer i Danmark: Vækstbetingelser og finansiering.

### **Problemstilling 1: Vækstbetingelser**

Den private sektor i Danmark bærer på en stor byrde, som består af knap to millioner mennesker på overførselsindkomster og ca. 900.000 beskæftigede i den offentlige sektor. Til at finansiere dette, arbejder knap 1,8 millioner i den private sektor. Indregnes børn og unge under 15 år betyder dette i princippet, at tre ansatte i den private sektor betaler for syv personer, der står udenfor den private sektor (se figur). Skævheden har været tiltagende gennem årtier. På sigt er dette regnestykke uholdbart, og fordelingen mellem 'forsørgere' og 'forsørgede' bør have en bedre balance.

## **Befolkningens fordeling på sektorer**

- **Overførselsindkomster**
- **Offentlig sektor**
- **Privat sektor**
- **Under 15 år**



Kilde: DREAM, Økonomi- og Finansministeriet.

Et af midlerne til at opnå en mere økonomisk bæredygtig balance er at skabe højere vækst og dermed flere job i den private sektor. Ifølge Erhvervs- og Byggestyrelsen er nystartede virksomheder den største bidragsyder til jobskabelsen i Danmark. Problemet er blot, at iværksætterlyst og iværksætteroptimisme er gået kraftigt tilbage over de senere år, hvilket giver Danmark dårlige placeringer i internationale undersøgelser.

Ifølge "The Global Entrepreneurship Monitor 2011" ligger Danmark næstsidst blandt 23 sammenlignelige økonomier i undersøgelser over både den nuværende faktiske vækst i nystartede danske virksomheder, og hvad angår fremtidige vækstforventninger. Dette må der rettes op på for at adressere problemet med den beskæftigelsesmæssige ubalance.

Ifølge en undersøgelse, som DI har foretaget i 2011, svarer fire ud af 10 danske iværksættere, at skattetrykket, samt administrative forpligtelser over for staten "i høj eller meget høj grad" udgør en vækstbarriere for deres virksomhed.

Det er ganske enkelt for omkostningstungt og administrativt besværligt at tjene penge i Danmark, mens succes beskattes for hårdt fra starten. Det betyder, at den fornødne væstkaptial bliver endnu sværere at skaffe, og at mange succesrige iværksættere og innovative mennesker forlader Danmark for at bygge virksomhed op i udlandet i stedet.

### **Målsætning**

Det er nødvendigt at skabe stærkere incitamentter for virksomheder og iværksættere til at blive i Danmark og opbygge virksomhed her. Samtidig skal incitamentet øges for udlændinge til at starte virksomhed i Danmark. Dette skal føre til højere vækst i både antallet af nystartede iværksættervirksomheder, i den samlede beskæftigelse blandt iværksættere samt stimulere investeringer i teknologi og forskning.

### **Delanbefaling 1: Forskerordning for iværksættervirksomheder**

Det vil være en god ide med en ordning, hvor iværksættervirksomheder gives skattefrihed i de første fem år af virksomhedens liv. Herefter normaliseres skatten løbende - eventuelt over en treårig periode med satser på eksempelvis 10 procent, 18 procent og 25 procent. Hvis virksomheden indgår i ordningen og efter de 5-8 år alligevel forlader Danmark, skal selskabet i en år-række betale en "exit-skat" til Danmark - dette er prisen for at have fået skattebegunstigelse de første 5-8 år. Udover "exit-skat" må det formodes, at virksomheder, der formår at overleve i fem år, har opnået en vis størrelse både i omsætning og medarbejdere. Dette forhold vil i sig selv være en barriere for at flytte virksomheden til udlandet.

Ordnningen minder om den eksisterende forskerordning for privatpersoner, men formålet er her at fastholde idéer, indtjening og arbejdspladser, samt at forbedre likviditeten i de første svære år.

### **Delanbefaling 2: Etablering af industri-zoner**

Anbefalingen er til dels inspireret af eksempelvis Kinas og Dubais succesfulde implementering af både fysiske og virtuelle industri-zoner.

Anbefalingen går primært på sidstnævnte: at etablere en virtuel industri-zone, hvori virksomhederne "mærkes" til at indgå i konceptet (uanset fysisk beliggenhed). Denne "mærkning" giver administrative fordele mod betaling af et gebyr. Det offentlige stiller en stab af medarbejdere til

rådighed, som yder ekstra service til iværksættervirksomhederne i forbindelse med den administrative kontakt til det offentlige.

Målet er at skabe "one point of contact" for virksomhederne, hvor de kan henvende sig med spørgsmål, dokumenter, godkendelser, adgang til Vækstfonden osv., og derved hurtigere komme igennem det offentlige system i både Danmark og EU. Virksomheden kan således koncentrere sig 100 procent om at få virksomheden i drift. Virksomheder, som er "mærket" med industri-zone kan evt. også indgå i første delanbefaling.

Det foreslås også, at medarbejderne i dette centrale «one point of contact»-organ måles på og belønnes efter de deltagende iværksættervirksomheders resultater. Derved skabes der også incitament til at få rettet på u hensigtsmæssige arbejdsgange indenfor det offentlige system.

### **Problemstilling 2: Finansiering**

Ifølge en spørgeundersøgelse foretaget af DI blandt 119 medlemmer af DI's Iværksætterordning er adgang til finansiering den største hindring for vækst blandt disse virksomheder. Hele 51 procent af adspurgte iværksættere nævner, at finansieringsproblemer "i meget høj grad eller i høj grad" er en direkte vækstbarriere. At gode og sunde ideer ikke kan finde kapital, er netop en af definitionerne på en "kreditklemme" – i kølvandet på finanskrisen er bankerne skræmte og har en lav risikoappetit.

Vækstfonden søger at lempe denne kreditklemme. Men mere kunne gøres for at tiltrække kapital fra både danske og udenlandske investorer, således at disses kapital og know-how hjælp med finansieringen og opstarten af nyetablerede virksomheder. Og her er Danmarks høje kapital skatter en væsentlig barriere: Ifølge Eurostat har Danmark verdens højeste skat på kapital. De negative konsekvenser af dette forhold er mange: lavere investeringer i både nye og eksisterende virksomheder, lavere produktivitet, lavere investeringer i ny teknologi, færre virksomheder som flytter til Danmark, større udflytning af potentielle investorer, vanskeliggøre at tiltrække udlandsdanskere og udenlandske investorer.

### **Målsætning**

At gøre det mere attraktivt for investorer og iværksættere at blive boende i Danmark, samt at være i stand til i højere grad at tiltrække udenlandsk kapital og iværksættere til landet. Tilstedeværelsen af mere privat kapital vil givetvis gøre det lettere for opstartsvirksomheder at opnå finansiering.

### **Anbefaling: Skattebegunstigelse ved tilflytning til Danmark**

Det mest oplagte er ganske enkelt at sænke kapital skatterne generelt og måske disproportionalt meget på investeringer i nystartede virksomheder for netop at kanalisere kapital denne vej. Et alternativt og mere lempeligt løsningsforslag er at lave en ordning, der minder om den eksisterende Forskerordning, hvorunder udlændinge og udlandsdanskere (>10 år i udlandet) kan flytte tilbage til Danmark i en femårig periode til en yderst attraktiv lav indkomst-skattesats (26 procent). Mange på Forskerordningen ender med at blive i landet efter ordningens ophør. Det foreslås at lave en tilsvarende ordning med lav skat på kapitalindkomst i en årrække. Dette vil naturligvis primært appellere til velhavere.

Et af problemerne er, at der givetvis vil opstå misundelse blandt de skatteydere, der betaler normal kapital skat, men Forskerordningen eksisterer fortsat, trods tilsvarende kritik og misundelse.

Danmark mangler samtidig en kultur som i USA, hvor mange af de største amerikanske virksomheder har deres egne M&A og investment teams, der linker iværksættervirksomheder og større virksomheder tæt sammen. Den model hjælper ofte den lille virksomhed, som kan bruge de veletablerede virksomheders eksisterende salgskanaler, produktionsfaciliteter, udviklingsafdelinger og finansielle styrke til hurtigt at komme i gang. De små virksomheder i USA kan derfor vokse med eksplosiv vækst. I Danmark er der mange mindre virksomheder, som trods potentialet aldrig bliver rigtig store. Ofte skyldes det en kombination af, at man er stolt over hvad man har skabt, men mangler ambitioner, tiltro og evner, samt de samme gode forbindelser til større firmaer, til at man kan blive verdensførende.

Konkret bør regeringen nedsætte en ekspertgruppe, der udarbejder regler og vilkår for investering og finansiering af nye virksomheder, samt et bistandsprogram til virksomheder, der er interesseret i at bruge den amerikanske model med at investere og samarbejde med mindre virksomheder, ligesom det er vigtigt at sikre iværksætterne kompetencer i hvordan man eksporterer til større markeder.

## **Anbefaling nr. 5: Inspiration fra USA**

Det er et særligt træk ved USA, at mange mennesker emigrerer til landet hvert år, og at langt de fleste bliver integreret i det amerikanske samfund med succes. Dette er en væsentlig dimension af national konkurrenceevne, da mange af de største og bedst ledede virksomheder i USA er startet eller ledet af immigranter. Deres succes viser, at USA har udviklet en samfundsånd eller en kultur, som giver plads og mulighed for mennesker med talent til at vokse og udfolde deres evner, og i processen hjælpe USA til vækst.

USA er kendt for at være mulighedernes land, og med den rigtige ide, hårdt arbejde og en tro på, at man kan skabe noget stort, er man midt i et kæmpe marked. Samspelet mellem dette og den lette måde, man bliver en del af den amerikanske kultur, og hurtigt bliver en del af en større og større gruppe, gør at netværket hurtigt vokser sig stort, samt at man får gode muligheder for adgang til de nødvendige midler og samarbejdspartnere.

Danmark er naturligvis meget forskellig fra USA, og vi skal ikke konkurrere med USA. USA har i mange år ligget urørligt på førstepladsen på IMD's liste over verdens mest konkurrencedygtige lande. Vi mener imidlertid, at Danmark kan hente inspiration fra USA om, hvordan menneskelige talenter bliver bragt i spil, uden at kopiere den amerikanske model.

### **Problemstilling**

Vi ser højtuddannede udlændinge komme til Danmark, men en betydelig mængde opnår enten ikke at få et job eller ender i lavtlønsjob. Dette fremmer ikke tiltrækning af flere, men vil snarere ende med det modsatte. Når vi i Danmark tiltrækker specialister, og de får et relevant job, er de ofte glade for at arbejde på en dansk arbejdsplads. Men der er en stor gruppe, hvor deres partner/ægtefælle aldrig falder rigtigt til eller ikke kan bygge et netværk, og derfor forlader de Danmark efter nogle år. Det system, de bliver mødt med, når de skal ind i Danmark, er meget bureaukratisk og savner empati. Det skubber folk væk - især dem, der godt kan finde andre steder, der er mere åbne og tilgængelige.

**Målsætning**

Danmark bør være mulighedernes land, og blive kendt globalt for at både ville og hjælpe udlændinge med at blive integreret.

**Anbefaling**

Danmark bør opbygge et moderne, effektivt system, der hjælper udlændinge med at blive integreret i Danmark. Et sådant system bør omfatte uddannelser, der åbner mulighed for at udlændinge kan komme til at kende erhvervslivet, sprogundervisning, vejledning i forskellige måder at blive selvstændige på, herunder støtteordninger. Det er oplagt at gribe den udbredte frivillighed, der eksisterer i Danmark, og skabe netværk til de nye borgere.



## 5. Opfølgning

Denne hvidbog er tænkt som et uafhængigt inspirations- og diskussionsoplæg til politiske beslutningstagere, ledende erhvervsfolk, samt branche- og fagforeninger i Danmark. Hvidbogens fremlagte anbefalinger til forbedring af Danmarks konkurrencedygtighed er udarbejdet med afsæt i en udefra-ind tankegang, hvor Copenhagen Goodwill Ambassador Corps sammenfatter sit bud på, hvordan Danmark kan skabe den fremtidige konkurrencekraft, der løfter landets konkurrencedygtighed til det højeste niveau i Europa - set med "udenlandsdanske" øjne fra verdens vækstregioner og globale markeder.

Men planer uden opfølgning har ikke store chancer for at få succes. Copenhagen Goodwill Ambassador Corps anbefaler derfor, at regeringen nedsætter en komite med medlemmer fra alle politiske partier, erhvervslivet, fagbevægelsen og andre ressourcepersoner med henblik på at udvikle en handlingsplan for, hvordan Danmark bliver nr. 1

Copenhagen Goodwill Ambassador Corps stiller sig i den forbindelse til rådighed, ligesom korpsets medlemmer stiller sig til rådighed for alle, der ønsker vores medvirken til at tage skridtet videre fra vision, problemstilling og anbefaling til handling.

Hvidbogen præsenteres i forbindelse med det årlige Copenhagen Goodwill Ambassador Corps seminar tirsdag den 28. august, 2012. Copenhagen Goodwill Ambassador Corps vil i forlængelse af offentliggørelsen overveje muligheden for at gøre hvidbogen til en tilbagevendende årlig begivenhed, herunder udvide samarbejdet med IMD og analysere anbefalingernes effekt.

Copenhagen Goodwill Ambassador Corps inviterer alle interessenter, der ønsker at bidrage konstruktivt og positivt til projektets videre færd, eller som har konkrete projektforslag inden for dette område, om at kontakte korpsets sekretariat med henblik på videre samarbejde.

## 6. Præsentationer

### Copenhagen Goodwill Ambassador Corps

Er stiftet af Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity i 1996 og fungerer som en central del af de to organisationers internationale markedsføringsindsats for København.

Med Copenhagen Goodwill Ambassador Corps mobiliserer Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity de internationale kompetencer, industrividen og forståelse for rammevilkår, innovation og forretningsmuligheder i alverdens vækstregioner, som findes blandt særligt udvalgte udenlandske bosiddende danske erhvervsfolk.

Københavns goodwill-ambassadører er således noget så unikt som 80 indflydelsesrige danske erhvervsfolk bosat i 29 forskellige lande, særlig udnævnt og dedikeret til at promovere København. Udlandsdanskerne bruger egne erhvervsnetværk i udlandet til at skabe mangfoldige forretnings- og brandingmuligheder for København og spiller dermed en aktiv rolle i den internationale markedsføring af hovedstadsregionens styrkepositioner.

Korpset har trukket en lang række internationale virksomheder, investeringer, kongresser, møder og turister til København. Korpset er initiativtager til Youth Goodwill Ambassador Corps, et talentprogram for mere end 130 internationale studerende, der globalt markedsfører Danmark som fremtidig studieland og karrieredestination.

Hans Kongelige Højhed Prins Joachim er protektor for korpset og tidligere overborgmester for København, Jens Kramer Mikkelsen, fungerer som formand for korpsets advisory board.

Korpset har et fuldtidssekretariat med sæde i København.

Morten King-Grubert, sekretariatschef  
Copenhagen Goodwill Ambassador Corps  
Tlf: +45 33 26 87 11  
Email: mkg@copcap.com  
Web: www.ambassadornet.dk

### Industriens Fond

Fondens formål er at udvikle og støtte nyskabende, inspirerende og økonomisk bæredygtige projekter og initiativer, der styrker dansk industris og erhvervslivs konkurrenceevne.

Konkurrenceevne er et afgørende element for dansk industri og erhvervslivs fremtidige succes. Industrien og erhvervslivet er den motor, som sikrer vækst, velstand og arbejdspladser. Og industrien og erhvervslivet kan i dialog og samarbejde med forsknings- og uddannelsesverdenen skabe, markedsføre og eksportere de innovative forretningskoncepter og teknologier, som gør væksten bæredygtig – såvel økonomisk som miljømæssigt.

På den baggrund udvikler og støtter Industriens Fond initiativer og projekter inden for tre overordnede områder:

- viden og kompetencer
- virkelyst og iværksætter
- globalisering og åbenhed

Industriens Fond støtter således viden, udvikling og nytænkning. Industriens Fond støtter innovative projekter, der kan udvikle ny viden til gavn for dansk industri. Og Industriens Fonds midler skal være med til at udvikle og inspirere til samarbejde på tværs af forskning og industri.

Industriens Fond udvikler egne strategiske initiativer parallelt med, at Industriens Fond gerne støtter ansøgerdrevne projekter inden for områder, der bidrager til en overordnet styrkelse af konkurrenceevnen i dansk industri og erhvervsliv. Industriens Fond vil påtage sig aktivt fonds-engagement, således at den viden og erfaring, som fonden og dens netværk selv har opsamlet, kan komme ansøgernes projekter til gode.

Industriens Fond er registreret som en erhvervsdrivende fond og aflægger årsregnskab til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Industriens Fond har en egenkapital på ca. 4 mia. kr., som administreres af bestyrelsen i samarbejde med ledelsen og i overensstemmelse med fondens mission.

## IMD

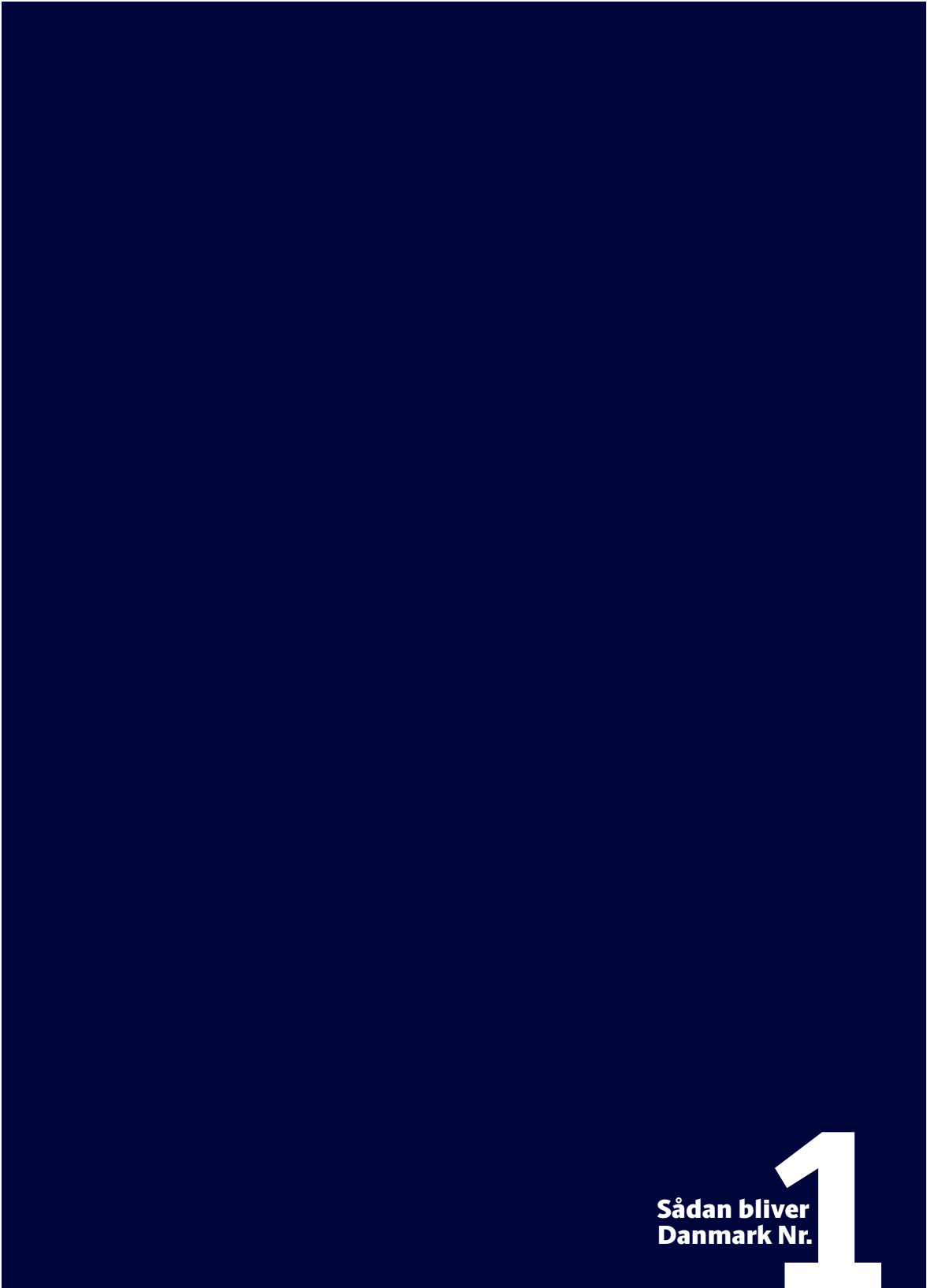
IMD International, Lausanne, Schweiz, er en af verdens ledende Business skoler for lederuddannelse og MBA-programmer.

IMD World Competitiveness Center (WCC) under ledelse af professor Stephane Garelli har været pioner inden for landes og virksomheders konkurrenceevne siden 1989. IMD's WCC er dedikeret til at fremme viden om verdens konkurrenceevne ved at indsamle de nyeste og mest relevante data om emnet og ved at analysere de politiske konsekvenser. WCC udfører sine aktiviteter i samarbejde med et netværk af 54 partnerinstitutioner over hele verden til at give regeringer, erhvervslivet og akademiske kredse en række specifikke produkter:

- IMD World Competitiveness Yearbook
- IMD World Competitiveness online
- Specielle rapporter om lande og regioners konkurrenceevne
- Workshops om konkurrenceevne

IMD's rapporter dækker blandt andet governance-emner og infrastruktur. IMD's model for skabelse af et konkurrencedygtigt land inkluderer også følgende gode råd:

- 1.** Politikerne er ansvarlige for, at landets økonomi er i orden, indtægterne skal være større end udgifterne.
- 2.** Landet skal producere varer og services.
- 3.** Der skal eksporteres varer og services.
- 4.** Industrien skal være diversificeret.
- 5.** Der skal være en solid base med mange små og mellemstore virksomheder.



Sådan bliver  
Danmark Nr. **1**

**COPENHAGEN**  
Goodwill Ambassador Corps

**INDUSTRIENS**  
**FOND** FREMMER DANSK  
KONKURRENCEEVNE  
The Danish Industry Foundation

**BERLINGSKE**  
  
**BUSINESS**