

# VISIONS- PRAKTIKER.

STRATEGISKE RAMMEVÆRK FOR  
CENTRAL DENMARK EU OFFICE

## ● FUNDAMENTET

Central Denmark EU Office (CDEU) har eksisteret som Midtjyllands EU-kontor i Bruxelles siden 2007. Siden har vi udvidet vores fundament i Midtjylland og har nu en ejerkreds bestående af Region Midtjylland, de 19 midtjyske kommuner, Aarhus Universitet og VIA University College. CDEU repræsenterer ejerne i Bruxelles sammen og hver for sig og gennemfører værdiskabende internationale aktiviteter gennem europæisk samarbejde og mulighederne i EU-systemet for ejerne, i ejerkredsen og i den midtjyske geografi. CDEU har igennem årene opbygget en meget bred forankring i Midtjylland og er samtidig højt anerkendt for sin rolle i Bruxelles. CDEU nyder således stor anerkendelse i Midtjylland og i Bruxelles, og vi står på et meget stærkt fundament både indadtil i organisationen og udadtil blandt vores omgivelser.

## TIDEN

CDEU står godt rustet, men vi befinder os i en tid, som er stadigt mere foranderlig, og som har store samfundsmæssige udfordringer både i Midtjylland og i Europa. Samtidig ser vi, at der formuleres stærke visioner – lokalt, regionalt og på EU-niveau - og en stigende anerkendelse af, at visioner kun nås ved samarbejde og samskabelse blandt aktører og forskellige governanceniveauer med fokus på, at visioner omsættes til praktiske aktiviteter og projekter.

## DEN STRATEGISKE OPGAVE

Den strategiske opgave er at finde en vej frem i denne situation, som stiller CDEU stærkere og mere robust, opretholder fokus på værdiskabelse, tager udgangspunkt i Midtjylland og en europæisk kontekst, definerer CDEU's rolle og identitet tydeligere - og alt sammen i en verden, vi ved ændrer sig meget hurtigt og uforudsigeligt.

CDEU's vigtigste ressource er medarbejderne, organisationen og den praksis, vi kan anlægge ved at være en agil enhed under demokratisk politisk ledelse. Strategien tager udgangspunkt i en forståelse af egne kompetencer og organisationens evne til at udnytte mulighederne, når de opstår, og træffe effektive beslutninger og handle på dem.

Vi skal strategisk bygge videre på det, vi er, måden, vi arbejder på, og det, vi gør godt, for at kunne agere endnu bedre i en omskiftelig verden. Så udgangspunktet for strategien er organisatorisk selvindsigt, altså en analyse af, hvad vi kan, og hvad vi står for, som vi skal bruge til at udvikle os med opgaven. På det grundlag kan vi tydeligere definere CDEU og finde veje til at styrke forudsætningerne for at varetage vores rolle og udfylde ambitionen.

Men strategien handler ikke om CDEU, strategien handler om at gøre CDEU til et stærkere instrument for at skabe værdi ud af EU og europæisk samarbejde for Midtjylland, ejerkredsen og Europa som helhed. Derfor kan dette strategiske rammeværk ikke stå alene, men suppleres af en faglig, handlingsorienteret Mål og Indfrielsesplan, MIND. Det strategiske rammeværk er langsigtet og fokuserer på organisationens rolle, ambition og udvikling. MIND fornys hvert år og fokuserer på Midtjylland, ejerkredsen, vores aktiviteter og effekter.

Bestyrelsen ønsker med denne tilgang at skabe en ambitiøs strategi, som er robust, resultatbaseret og som kan være et anvendeligt redskab for medarbejderne i en hverdag, der er præget af meget komplekse problemstillinger og mange interesser, og som samtidig giver grundlag for en god løbende dialog mellem CDEU, bestyrelsen og ejerkredsen.

*Bestyrelsen for Midtjyllands EU-kontor i Bruxelles, Central Denmark EU Office, marts 2023.*

# KULTUREN

## DET STRATEGISKE UDGANGSPUNKT

Strategien er forankret i en dybere forståelse af den organisatoriske kontekst, CDEU's kultur, for bedre at kunne operationaliseres og medtage en forståelse for de muligheder og udviklingspunkter, der ligger i organisationen. En kulturanalyse blotlagde - via interviews med samtlige ansatte - en række organisatoriske karaktertræk. De opridser et nuanceret billede af CDEU og giver en bevidsthed om udgangspunktet, kulturen, og hvordan vores mulighedsrum er anlagt. Sammen med en række værktøjer gør det alle i stand til at arbejde som kulturbærer med de bedste forudsætninger for at udleve strategien.

Ved at arbejde løbende med kulturen, opnåes flere forudsætninger for at indgå mere sikkert i dialog med omgivelserne, at agere på muligheder, styre udenom faldgruber og gøre flere - via de opstillede principper - i stand til at træffe bedre og mere kongruente beslutninger, hurtigere.

KARAKTERTRÆK	PRINCIP	BESKRIVELSE
OMSORGSFULD	DIG FØRST	Vi er opmærksomme på hinanden og vores omgivelser og hjælper hinanden i mål. De nære relationer er vigtige for alles succes, og vi vil kendes på et godt menneskeklima.
FRIHEDSDREVET	HANDLERUM FOR ALLE	Alle har et defineret ansvarsområde, træffer beslutninger og udstikker retning for sit felt. Alle omsætter CDEU's rolle til praksis i hverdagen og tager ansvar for CDEU's sammenhold og fremtoning.
PERSONBÅRET	PLADS TIL MIG	Vi har hele den, vi er, med på arbejde. Personlighed er godt! Vi giver plads til hinandens forskelle og hylder diversiteten.
UFORMEL	FRIHED UNDER ANSVAR	Vi arbejder efter principper, undgår unødvendige regler og sikrer frihed og fleksibilitet til at handle agilt.
RESULTATFOKUSERET	ØJET PÅ MÅLET	Vi løfter CDEU's ambition i det daglige og sætter både immaterielle og materielle mål for vores arbejde. Vi er drevet af virkning, af impact, og måler vores succes i den, vi kan skabe for andre.
NYSGERRIG	I FRONT, PÅ TVÆRS OG I DYBDEN	Vi opsøger forfronten for vores felt og har styr på udviklingens betydning for vores samarbejdspartnere. Vi kombinerer fagfelter og tænker naturligt og ofte på tværs. Vi har dybde i fagligheden, men arbejder med udgangspunkt i den kontekst, der skal bruge vores viden.

# ROLLE & AMBITION

## DE STRATEGISKE RETNINGSGIVERE

Alle forstår intuitivt roller og kan agere i forskellige roller. Forstår man rollen, er den et handlemønster, man nemt kan påtage sig. En rolle er derfor lettere at tage på sig end en strategi. Rollen beskriver den tilstand, der bedst kan indfri ambitionen, og udlever man rollen, har man både retning, vej og identitet til at indfri ambitionen.

Rollen og ambitionen hænger uløseligt sammen. Rollen viser, ”hvem vi er” både som organisation, team, medarbejder og individ, og med en tydelig rolle forstår vi, hvad der skal til, og hvad vi skal kunne, for at udfylde rollen. CDEU’s rolle skal fungere som en strategisk vejviser til at realisere ambitionen som det, vi stræber efter.

CDEU’s rolle peger indad og understøtter medarbejderne og organisationen. CDEU’s ambition peger udad og er ”kontrakten” med ejerkredsen om, hvornår vi er lykkedes.

## VISIONSPRAKTIKER

### ROLLEN

CDEU arbejder i spændingsfeltet mellem vision og praktik. Europa og Midtjylland, central og lokal, udspring og indvirkning. Visioner udspringer europæisk, regionalt og lokalt og er ofte sammenfaldende og kan styrke gensidigt.

CDEU skal omsætte europæiske visioner til midtjysk praktik, men også influere europæisk praktik med midtjyske visioner. CDEU går begge veje og gør visioner praktiske, virkelig og værdifulde – og gør samtidig praksis, virkelighed og hverdag visionær. Vi forener den visionære med den praktiske virkelighed som uadskillige komponenter og bygger bro mellem deres europæiske og midtjyske manifestation.

*CDEU’s rolle er Visionspraktiker.*

## EUROPÆISK VISION, LOKAL VÆRDI.

## LOKAL VISION, EUROPÆISK VÆRDI.

### AMBITIONEN

CDEU har i mange år haft som opgave og dygtiggjort sig i at omsætte europæiske muligheder til lokal værdi og anvendelighed, altså skabt lokal værdi ud af europæiske visioner. Denne opgave skal vi fortsætte, så vi bliver endnu dygtigere, og skaber nok stærkere forudsætninger for at omsætte det europæiske til en regional og lokal kontekst.

Men ambitionen går begge veje. Midtjylland har viden, erfaringer og kompetencer, som er en ressource for Europa, og har dermed en mulighed og forpligtelse til at bidrage til at løse de fælles europæiske samfundsmæssige udfordringer. Den vej skal CDEU også gå, så vores bidrag til løsninger på de fælles udfordringer bliver sat i spil i Europa.

*CDEU’s ambition er*

*Europæisk vision, lokal værdi. Lokal vision, europæisk værdi.*

## ROLLEN // HVEM ER CDEU?

Visionspraktiker

CDEU vil som visionspraktiker skabe værdi lokalt i Midtjylland, hos ejerkredsen, virksomheder, organisationer og andre aktører, ved at omsætte europæiske visioner til lokal virkelighed og lokale aktiviteter. Det kan være som ekspert i EU-finansiering, som rådgiver i EU-forhold og europæisk samarbejde, som netværksfacilitator ud mod værdiskabende grænseoverskridende relationer, som politisk interessevaretager, eller som formidler af internationaliseringskompetencer.

CDEU vil som visionspraktiker omvendt også præge den europæiske virkelighed med lokale visioner fra Midtjylland. Det kan være ved at løfte erfaringer fra regionale styrkepositioner til europæisk plan, skabe adgang til midtjyske aktører, inspirere i Europa med midtjyske ambitioner og resultater, eller gøre midtjyske aktører til attraktive internationale samarbejdspartnere.

## AMBITIONEN // HVAD STÅR VI FOR?

Europæisk vision, lokal værdi.  
Lokal vision, europæisk værdi.

## DET VIL SIGE, AT CDEU...

- **VISIONSPRAKTIKER**  
Omsætter visioner til værdifuld praktik, begge veje (Europa >< Midtjylland).
- **INTERNATIONALISERING**  
Gør lokale og regionale visioner og ambitioner europæiske.
- **VÆRDISKABELSE**  
Gør europæiske visioner og ambitioner værdifulde og konkrete for virksomheder, institutioner og organisationer i Midtjylland.
- **ØKOSYSTEM**  
Sikrer samspil med relevante europæiske aktører, initiativer og programmer til værdi og visionsindfrielse hos aktører i Midtjylland.
- **IMPACT**  
Præger lokale, regionale og europæiske visioner (fra Bruxelles) med visioner, indsigter og ambitioner fra Midtjylland.
- **METODE**  
Bringer sin viden om EU, europæisk samarbejde, proces og sætter en internationalt forankret faglighed i spil overfor partnere i Midtjylland.

# STRATEGISKE SIGTELINJER

## PEJLEMÆRKER FOR REALISERING AF CDEU'S AMBITION

For at kunne udleve rollen og derigennem indfri ambitionen skal CDEU fortsat udvikle sig som organisation og placere sig rigtigt i den kontekst, vi arbejder i - både i Midtjylland og i Bruxelles. De strategiske sigtelinjer er udviklingsspor og pejlemærker for realisering af ambitionen og der, vi gør os i stand til at indfri ejerkredsens forventninger til CDEU.

### ● FAGLIGHED OG TVÆRFAGLIGHED

CDEU skal have tydelige og tilstrækkeligt dybe fagligheder på de områder, hvor midtjyske og europæiske visioner kan kobles, herunder især Digitalisering, Erhverv og vækst, Forskning, Grøn omstilling, Kultur, Sundhed og Uddannelse. CDEU skal særligt skabe værdi på disse faglige områder. Udfordringer og muligheder går på tværs af fagligheder, og EU ser sin rolle i et tværfagligt perspektiv. CDEU skal være i stand til at agere tværfagligt både i sin organisation, så CDEU's ressourcer udnyttes optimalt, og udadtil, så CDEU også er et aktiv for midtjyske styrkepositioner og flagskibe. CDEU's organisering tilgodeser både faglighed, tværfaglighed og interessefællesskaber.

### ● FORRETNINGSUDVIKLING

CDEU skal forretningsudvikle, så vi opretholder og konsoliderer vores finansiering på et niveau, som sikrer, at vi kan imødekomme efterspørgslen i ejerkredsen og blandt vores samarbejdspartnere, og at vi kan levere, når CDEU må påtage sig en udvidet realiseringsrolle. Forretningsudvikling skal gå hånd i hånd med en professionalisering af CDEU med fokus på værktøjer, koncepter og uddannelse.

### ● UDVIKLINGSTILGANG

CDEU's arbejde omfatter mange udviklingsprojekter både internt på tværs af fagligheder og med eksterne partnere, og CDEU skal bruge, styrke og omfavne udviklingstilgangen. En god projektilgang styrker organisationen ved at udnytte ressourcer og kompetencer på tværs og sikrer bedre og mere rationelle processer med partnere og en højere grad af forventningsafstemning internt og eksternt.

### ● PROFIL

CDEU har en skarp og ambitiøs profil som tydeligt definerer rollen og ambitionen overfor organisationen, medarbejderne og samarbejdspartnerne. En skarp profil hjælper medarbejderne med at udfylde og leve op til deres rolle i organisationen og samarbejdspartnerne til at forstå, hvordan CDEU kan være et aktiv.

### ● KULTUR

CDEU er bevidst om sin kultur og arbejder løbende med at pleje og optimere sin kultur som fundament for sit arbejde. Kultur er en ressource, som CDEU anvender aktivt blandt andet gennem anvendelse af principper for organisationen, som motiverer beslutninger og er retningsgivende i dagligdagen, både i organisationen og i relation til omgivelserne.

### ● VISIONSFORANKET

CDEU skal styrke sin bevidsthed om europæiske visioner, og hvordan de kan operationaliseres lokalt, så opgaver og initiativer bliver forankret i visioner. Organisation og medarbejderne skal beherske visioner, så de kan udfylde rollen som visionspraktiker.

### ● TILSTEDE

CDEU skal være tilstede såvel i Bruxelles som i Midtjylland. Med en tydelig tilstedeværelse i Bruxelles investerer CDEU i et styrket kendskab og adgang til europæiske politikker, visioner, aktører og netværk. Med en tydelig tilstedeværelse i Midtjylland er CDEU kendt blandt sine samarbejdspartnere og opnår en forståelse for deres visioner, udfordringer, muligheder og kultur og kan indgå i produktive udviklingsprocesser.

### ● DOKUMENTATION

Dokumentation af aktiviteter, resultater og værdiskabelse er et vigtigt element i "kontrakten" mellem CDEU, bestyrelsen og ejerkredsen og er tillige et vigtigt pejlemærke og styringsværktøj internt på CDEU. Dokumentation og måling skal ske så tæt på den enkelte medarbejder og det enkelte team som muligt, så tilgangen er et aktiv i den daglige varetagelse af CDEU's rolle.

### ● KOMMUNIKATION OG DIALOG

CDEU skal være synlig for ejerkredsen og omverdenen og gå i dialog om EU og europæisk samarbejde og perspektiverne herud. Med kommunikation og dialog sikrer CDEU synlighed og legitimitet for sit arbejde og resultater, skaber interesse for at tilslutte sig CDEU's ambition og modtager input udefra til gavn for CDEU's visionsforståelse og arbejdsmetoder.

# UDLEVELSE

## STRATEGIEN SKAL ARBEJDE FOR MIDTJYLLAND

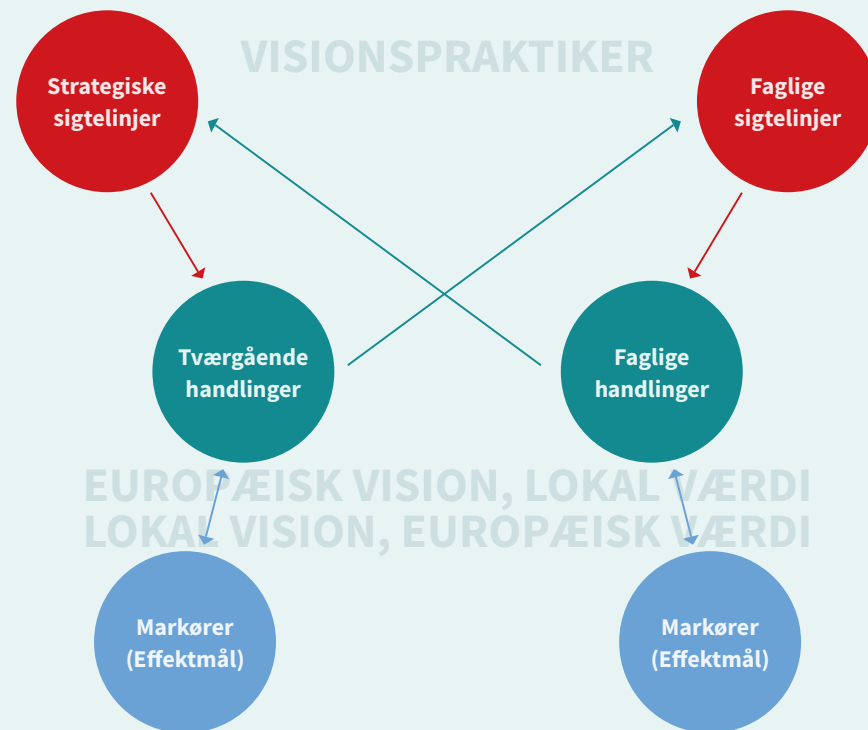
Omdrejningspunktet for CDEU's arbejde er ejerkredsen og samarbejdspartnerne i Midtjylland. CDEU foretager løbende forventningsafstemning med de enkelte medlemmer i ejerkredsen, som kommer til udtryk i samarbejdsaftaler, handleplaner og løbende dialog. CDEU's strategiske rammeværk er konsolideringen af denne forventningsafstemning, som skal sikre, at CDEU kan levere på ejerkredsens forventninger.

Det strategiske rammeværk er udformet med blik for, at det er dynamisk, robust og kan have en levetid på flere år, selv i en omskiftelig omverden. CDEU vil sammen med bestyrelsen løbende vurdere, om der skal tilføjes nye, strategiske sigtelinjer, og om nogle er blevet overflødige. Ved indledningen af en ny bestyrelsesperiode foretages et grundigt eftersyn af det strategiske rammeværk.

De strategiske sigtelinjer styrer den samlede, overordnede retning for CDEU på tværs af organisationen. For CDEU's faglige indsats bliver der tilsvarende opstillet faglige sigtelinjer. Disse tager udgangspunkt i CDEU's faglige teams, men bliver konsolideret i hele organisationen, så de indtænker tværfaglige grænseflader.

De faglige sigtelinjer har typisk en kortere levetid på 1-2 år og vil blive drøftet med bestyrelsen i begyndelsen af hvert år.

For såvel de strategiske som faglige sigtelinjer gælder, at de bliver realiseret gennem en dynamisk portefølje af konkrete handlinger, som defineres i organisationen. Handlingerne understøttes af effektmål, som dokumenterer, om handlingen tjener det ønskede formål.



*CDEU's samlede strategimodel består således af det strategiske rammeværk suppleret af Mål og Indfrielsesplaner, MIND.*

# OM CENTRAL DENMARK EU OFFICE

Central Denmark EU Office (CDEU) er Midtjyllands EU-kontor. CDEU er ejet af Region Midtjylland, de 19 midtjyske kommuner, Aarhus Universitet og VIA University College. CDEU er Midtjyllands og ejerkrædsens repræsentation over for EU og arbejder for at skabe værdi for Midtjylland af europæisk samarbejde samt sætte et midtjysk fingeraftryk på Europa.

CDEU har eksisteret siden 2007 og har medarbejdere i både Bruxelles og Midtjylland.

*Strategien er udarbejdet i samarbejde med Innovation Lab.*