



Fremtidens lokale erhvervs- politik og erhvervsservice

**– mod visionære kommunale erhvervs-
strategier og sammenhængende
erhvervsservice**

Udarbejdet af IRIS Group for
Kommunernes Landsforening og Erhvervs- og Byggestyrelsen

Indhold

0. Perspektivering og sammenfatning	3
1. Indledning	16
1.1. De nye rammer for den lokale erhvervspolitik.....	16
1.2. De fremtidige udfordringer	17
2. Lokale erhvervsstrategier – hvorfor og hvordan?	20
2.1. Hvorfor lokale erhvervsstrategier og erhvervspolitikker?	20
2.2. Rejsen mod en lokal erhvervsstrategi – de fire trin.....	22
2.3. Analyser – det faktabaserede beslutningsgrundlag.....	24
2.4. Strategi.....	25
2.4.1. Organisering og inddragelse af eksterne parter	25
2.4.2. Mål og indsatsområder.....	26
2.5. Implementering	27
2.6. Design og finansiering af nye initiativer	29
2.7. Monitorering – mål, effekter og kommunikation.....	30
3. Den lokale erhvervsfremme – oversigt ydelser og god praksis.....	32
3.1. Indledning	32
3.2. Basal erhvervsservice.....	35
3.2.1. Iværksættere	35
3.2.2. Virksomheder.....	39
3.3. Fokuseret erhvervsservice	44
3.3.1. Iværksættere	44
3.3.2. Virksomheder.....	48
3.4. Erhvervsudvikling.....	54
3.4.1. Iværksættere	54
3.4.2. Virksomheder.....	57
3.5. Fakta om lokal erhvervsfremme	61
4. Sammenhængende erhvervsservice	70
4.1. Indledning	70
4.2. Den lokale erhvervsservice som indgang til erhvervsfremme.....	73
4.2.1. De større erhvervskontorers rolle.....	74
4.2.2. Mindre erhvervskontorers med lav erhvervsservicestandard.....	77
4.3. Samspillet om det opsøgende arbejde/rekruttering.....	79
4.4. Principper for et sammenhængende erhvervsservicesystem	81
5. Den kompetente lokale erhvervsfremme	86
5.1. Indledning	86
5.2. Valg af operatørmodel.....	86
5.3. Kompetencer og krav til kritisk masse.....	88
5.4. Kommunale samarbejder om erhvervsfremme	90
5.5. Kompetenceudvikling.....	92
5.6. Styling af den lokale erhvervsfremme	94

0. PERSPEKTIVERING OG SAMMENFATNING

STRUKTURREFORMEN GIVER KOMMUNERNE STØRRE SPILLERUM

Den 1. januar 2011 overdrages styringen af Væksthusene fra staten til kommunerne. Dermed afsluttes den reform af rammerne for den lokale og regionale erhvervspolitik, der fulgte med strukturreformen. En reform, der har givet kommunerne et langt stærkere spillerum for at føre en aktiv, effektiv og sammenhængende erhvervspolitik.

KL og Erhvervs- og Byggestyrelsen har – som led i beslutningen om at overdrage styringen af Væksthusene til kommunerne – opstillet en fælles vision om at skabe et erhvervsfremmesystem af høj international klasse.

Formålet med denne rapport er at skabe stærke forudsætninger for, at denne vision bliver realiseret. Ikke ved at opstille bestemte løsninger og modeller, som kommunerne kan implementere i morgen. Men ved at stille skarpt på de overvejelser, som kommunerne og kommunekontaktrådene skal gøre sig på vejen mod at realisere visionen. Og ved at opstille et fælles videns- og inspirationsgrundlag, som kommunerne og de forskellige erhvervsserviceoperatører kan tappe af.

PRISEN FOR IKKE AT PRIORITERE ERHVERVSPOLITIK VIL BLIVE HØJ

Indledningsvist er det værd at reflektere over, hvorfor kommunerne overhovedet skal investere penge og ressourcer i en lokal erhvervspolitik?

Erhvervspolitik er en *frivillig* opgave for kommunerne. Det er det enkelte byråd, der suverænt afgør, om kommunen skal have en erhvervspolitik, hvad politikken skal indeholde, og hvor mange kommunale midler der skal investeres i området.

I en tid med pressede kommunale budgetter kan det måske være fristende at udnytte frivilligheden til at nedprioritere erhvervspolitikken.

I givet fald vil prisen blive høj for det danske samfund. Hvis kommunerne ikke prioriterer erhvervspolitikken i de kommende år, vil det kunne aflæses i internationale sammenligninger:

- Danmark vil få færre iværksættere.
- Vi vil vedblive med at være en nation med få vækstvirksomheder - og dermed en nation, der skaber færre virksomheder, der markerer sig i den globale konkurrence.
- Flere iværksættere vil bukke under i de første svære leveår, fordi de ikke har fået den nødvendige sparring i startfasen. Overlevelseshraten vil dermed blive mindre end i andre lande.
- Nye forretningsmuligheder og lokale erhvervspotentialer inden for fx energi, oplevelsesøkonomi og velfærdsteknologi vil ikke blive udnyttet.

- Danmark vil få svært ved at fastholde sin topposition, når det handler om innovation i virksomhederne.

Hvorfor er det vigtigt, at netop *kommunerne* prioriterer erhvervspolitikken?

Den lokale erhvervspolitik har altid været vigtig. Men en række forhold i den globale økonomi betyder, at de lokale og regionale rammebetingelser får stadig større betydning. Tidligere var det i langt overvejende grad statslige rammebetingelser - i form af skat, infrastruktur, makroøkonomisk stabilitet, forskning og uddannelse - der afgjorde dansk erhvervslivs konkurrenceevne. Disse faktorer er naturligvis fortsat meget vigtige. Men især som *fundamentale rammer*, hvor forskellene reelt bliver mindre og mindre mellem landene.

Det er i høj grad de lokale og regionale erhvervsvilkår, som vil være forskellige mellem de udviklede lande. Og samlet set har den kommunale erhvervspolitik stor betydning for, hvordan dansk erhvervsliv evner at tackle omstillingen til den globale videnøkonomi:

- **Den lokale erhvervsservice** er vigtig for, at mange iværksættere kommer i gang. Jo større vi kan gøre underskoven af nye virksomheder, desto bedre er forudsætningerne for at udvikle mange virksomheder med globalt potentiale.
- Virksomheder med vækstambitioner står over for mange udfordringer. De har brug for uvildig sparring om strategi, ledelse, internationalisering, finansiering og teknologi. **Væksthusene**, som kommunerne nu har det politiske ansvar for, er specialister i sådanne forløb og i at matche virksomhederne med de rette private rådgivere.
- **Den lokale erhvervsservice** kan sparre med virksomhederne om uopdyrkede forretningsmuligheder og hjælpe med at finde frem til fx universiteter.
- Mange kommuner har etableret **lokale udviklingsparker eller inkubatorer**, der skaber optimale rammer for at nye, innovative virksomheder kan udvikle sig. De giver nem adgang til sparring, netværk og viden.
- Mange lokale erhvervskontorer tilbyder **mentorordninger**, der kobler nye og mindre virksomheder med erfarne forretningsfolk, der kan hjælpe med at lægge den rigtige strategi og lette adgangen til fx investorer.
- Rådgivning og sparring vedrørende **ejerskifte og generationsskifte** er et vigtigt led i at sikre, at sunde virksomheder videreføres. Mange lokale erhvervskontorer tilbyder denne ydelse, som er med til at realisere uudnyttede vækstpotentialer ved at tilføre virksomhederne nye lederkompetencer.

For blot at nævne nogle få eksempler!

ERHVERVSPOLITIKKEN, KOMMUNALØKONOMI OG VELFÆRD

Erhvervspolitikken er også vigtig for den enkelte kommunes økonomi. Gode lokale rammebetingelser skaber flere job, flere virksomheder, højere produktivitet og større indtjening i virksomhederne. Det bidrager igen til større skatteindtægter og mindre sociale udgifter.

Gevinsterne kan ikke sættes på en formel. Dertil er kommunerne for forskellige. I vstdanske kommuner er der fx generelt en større sammenhæng mellem job, værdiskabelse og kommunaløkonomi end i Hovedstadsområdet. Alene fordi pendlingen mellem kommunerne er mindre i Vestdanmark.

Men flere af de nuværende kommunale erhvervsstrategier afspejler, at ambitionsniveauet kan sættes højt:

- Odense Kommune har opstillet som mål for deres vækst- og erhvervs politik, at beskæftigelsen skal øges med 10.000 personer, og at værdiskabelsen skal stige med 10.000 kr. pr. medarbejder.
- Kommunerne i Trekantområdet er gået sammen om en ambitiøs erhvervs politik, der skal fastholde områdets høje velstandsniveau. Et velstandsniveau, som er baseret på områdets stærke forandring i industrisamfundet, og som er under pres pga. outsourcing og konkurrence fra lavomkostningslande. Ambitionen er bl.a. at sikre, at erhverv som fødevarer og metal klarer omstillingen til den globale videnøkonomi. Samtidig skal nye væksterhverv – primært inden for energi - få fodfæste i området.
- Erhvervs politikken i Lolland Kommune skal løfte området fra et traditionelt udkantsområde til et driftigt erhvervsområde. Målet er bl.a. at styrke Lollands image og sikre, at lokale virksomheder i stort omfang deltager i de mange bygge- og anlægsprojekter, der følger af den nye Femern-forbindelse.
- Ballerup Kommune har i en årrække fokuseret på at skabe attraktive rammer for at etablere it- og farmavirksomheder i området. Virksomheder som Christian Rovsing, Regnecentralen, Pfizer, Neurosearch og Novo-Nordisk har etableret sig i Ballerup som en konsekvens af kommunens erhvervs politik.

Den kommunale erhvervs politik rummer også en af de vigtigste nøgler til at løse kommunernes hovedudfordring på *velfærdsområdet*. Det vil sige faldende skatteindtægter kombineret med flere ældre og en aftagende arbejdsstyrke.

Kommunerne står over for at skulle gennemføre betydelige besparelser i administrationen og i de borgernære ydelser. Udfordringen er at gøre dette uden at forringe kvaliteten af de kommunale serviceydelser.

I den offentlige debat fokuseres primært på faktorer som udliciteringer, nedbringelse af sygedage, og at offentligt ansatte skal løbe hurtigere. Det er områder, der kan bringe mange kommuner et stykke af vejen.

Men erhvervs politikken indeholder et afgørende supplement. Et supplement, der både kan bringe kommunerne i mål og bidrage til vækst og innovation i områdets virksomheder.

De fleste kommuner huser nemlig virksomheder med vigtige og relevante spidskompetencer, der kan bruges til at udvikle bedre eller billigere løsninger inden for den kommunale service. Det kan være inden for kost/ernæring, arbejdskraftbesparende velfærdsteknologi, institutionsdrift, logistik i hjemmeplejen, it i den offentlige administration, vejvedligeholdelse, energieffektive bygninger og meget mere.

Målet i *erhvervspolitikken* vil sjældent være, at virksomhederne skal overtage offentlige opgaver. Målet er derimod – gennem offentlige-private partnerskaber om innovation – at udvikle bedre og innovative løsninger, som virksomhederne kan sælge til andre kommuner og lande. Og som hjælper forvaltning og kommunale institutioner til at øge deres produktivitet og kvaliteten af de borgernære ydelser.

Mulighederne er mangfoldige. Allerede i dag ser vi løsninger, der spænder fra it-indtjeningskort til børn i SFOer, over lagring af overskudsenergi til brug i varmeforsyningen, til velfærdsteknologi i ældreplejen.

Enhver fremtidig kommunal erhvervspolitik bør fokusere på dette område. Udfordringen og de potentielle gevinster er simpelthen for store til at lade være.

KOMMUNERNE ER GODT PÅ VEJ – MEN OGSÅ STORE FORSKELLE I PRIORITERINGEN AF ERHVERVSPOLITIKKEN

Kommunernes Landsforening, Erhvervs- og Byggestyrelsen og Dansk Erhvervsfremme har udarbejdet en undersøgelse, der afslører store forskelle i, hvor meget kommunerne investerer i erhvervspolitik.

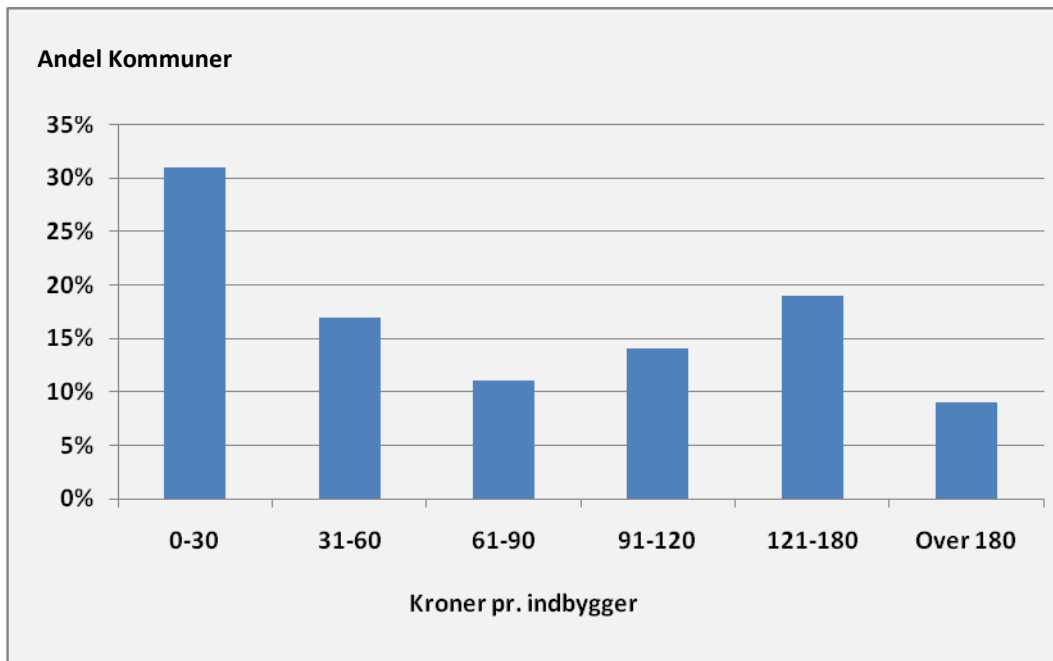
Det viser sig på flere måder. Fx spænder årsværksforbruget i den lokale erhvervsfremme fra 0-1 årsværk i en række kommuner til mere end 20 årsværk i de kommuner, der anvender flest ressourcer på området. Der er også meget store forskelle, når det gælder omfanget af brugere af den lokale erhvervsservice. Nogle kommuner gennemfører næsten lige så mange iværksætterforløb, som der er iværksættere i kommunen. Andre steder er tallet mindre end 10 %.

Forskellene afspejler sig også i de kommunale budgetter. Lidt over 30 % af kommunerne bruger mindre end 30 kroner pr. indbygger på erhvervspolitik. I den anden ende af skalaen bruger 9 % af kommunerne over 180 kroner pr. indbygger. Se figur 1.1 på næste side.

Gennemsnitskommunen bruger 73 kroner indbygger. Den store spredning illustreres af, der ikke er en samling af mange kommuner omkring gennemsnittet. De fleste kommuner bruger enten langt over gennemsnittet eller langt under gennemsnittet.

Der er også store forskelle mellem regionerne. Kommunerne i Region Midtjylland bruger flest midler – 103 kroner pr. indbygger i gennemsnit. I Region Hovedstaden er tallet 28 kroner pr. indbygger – altså ca. en fjerdedel af udgifterne i Region Midtjylland.

Figur 0.1. Variationen i kommunernes årlige udgifter på erhvervsområdet (budget 2010)



Hvis potentialet for en stærk og sammenhængende erhvervspolitik skal realiseres, er det nødvendigt, at indsatsen løftes markant i de kommuner, der i dag investerer mindst på området.

Trods de store forskelle mellem kommunerne er der dog også flere tegn på, at kommunerne er godt på vej:

- Ca. ni ud af ti forvaltninger arbejder i dag med at udvikle og formulere erhvervspolitiske strategier eller politikker. Og ca. tre ud af fire forvaltninger gennemfører analyser og undersøgelser på det erhvervspolitiske område. Der kan i de fleste kommuner stadig gøres en del for at løfte det erhvervspolitiske strategiarbejde. Men det er et stort skridt på vejen, at så mange kommuner har påtaget sig et formelt strategisk ansvar for erhvervspolitikken.
- Kvaliteten af den lokale erhvervsfremme er i en række kommuner løftet væsentligt de seneste år. De gennemførte analyser dokumenterer, at langt de fleste kommuner udbyder de ydelser, som udgør, hvad vi i denne rapport betegner "basal erhvervsservice".
- Et stigende antal lokale erhvervskontorer drives på et professionelt niveau. Det gælder ikke mindst i de større kommuner, hvor erhvervskontorerne typisk har en kritisk masse af medarbejdere med et stærkt mix af kompetencer.
- Men også i mange mindre kommuner er kvaliteten steget. Hvor erhvervsservice i mange kommuner tidligere var en uklar blanding af vejledning, lobbyisme og Rotary-lignende sociale netværk, er der i dag kommet langt større fokus på at bruge midlerne på ydelser, der fremmer vækst og udvikling i lokalområdet. Blandt andet fordi forvaltningerne i højere grad indgår resultatkontrakter med operatørerne med præcise krav til den lokale erhvervsservice.

HVAD ER LOKAL ERHVERVSPOLITIK OG ERHVERVSFREMME?

Kommunal erhvervspolitik handler om de services og rammebetingelser, der gør det attraktivt at drive og udvikle virksomheder i et område. Mange politikområder griber derfor ind i det erhvervspolitiske strategiarbejde – fysisk planlægning, infrastruktur, tilgængelighed, jobcentrenes arbejde, uddannelsespolitik, tilladelser og tilsyn, offentligt-privat samspil, børnepasning, kultur, oplevelser, indkøbsmuligheder, osv.

Erhvervspolitik handler således både om virksomhedernes adgang til sparring og viden samt om de forhold, der har betydning for, om veluddannede og kreative borgere bosætter sig i området. Det betyder også, at flere forvaltninger har aktier i at udvikle en stærk erhvervspolitik. Og at erhvervspolitik også handler om at koordinere, hvad indsatsen skal være på andre politikområder.

Kortlægningen i denne rapport fokuserer på *lokal erhvervsfremme*. Det vil sige de ydelser, som direkte retter sig mod virksomheder og iværksættere¹.

Kortlægningen viser, at erhvervsfremmeinitiativer kan deles op i tre hovedgrupper:

- **Basal erhvervsservice** til iværksættere og virksomheder. Det er generelle ydelser, der står til rådighed for alle brancher, og hvis grundlæggende indhold kun varierer lidt fra kommune til kommune. Den basale erhvervsservice er erhvervsfremmesystemets fundament. Det er her nye virksomheder hjælpes i gang. Og det er her, at mange virksomheder kan få et indblik i, hvor de kan finde sparring, rådgivning, inspiration og samarbejdspartnere.
- **Fokuseret erhvervsservice.** Den fokuserede erhvervsservice vedrører lige som den basale erhvervsservice typisk 1-1 vejledning (men kan dog også organiseres som fx målrettede kurser eller netværk og ERFA-grupper). Den fokuserede adskiller sig fra den basale erhvervsservice ved, at målgruppen er mere snæver, og at forløbene typisk er længere. Indholdet varierer fra kommune til kommune. Fokus kan fx være på innovative iværksættere eller kreative iværksættere. Når det gælder eksisterende virksomheder, er udbredte indsatsområder strategi/ledelse, generationsskifte, professionelle bestyrelser og brobygning mellem virksomheder og universiteter.
- **Erhvervsudvikling.** Erhvervsudvikling er bredere projekter – og vedrører modsat erhvervsservice *ikke* vejledning af enkeltvirksomheder. Eksempler er samarbejdsprojekter om innovation, lederudviklingsprogrammer, nye erhvervsrettede uddannelser samt tiltrækning og servicering af udenlandsk arbejdskraft. Også erhvervsudviklingsaktiviteter er tæt knyttet til, hvad den enkelte kommune prioriterer i sin erhvervsstrategi. Derfor er det også svært at give en udtømmende liste over, hvad erhvervsudvikling kan være.

Figuren neden for giver et overblik over de ydelser, som de lokale erhvervskontorer udbyder inden for de tre typer af aktiviteter. De er delt op i ydelser, der alene er for iværksættere og nyetablerede virksomheder, samt i ydelser, der *både* er for nye og etablerede virksomheder.

¹ Det gælder også de opgørelser af kommunale udgifter til erhvervsfremme pr. indbygger, der blev introduceret tidligere i afsnittet.

Figur 0.2. Oversigt over typer af ydelser i den lokale erhvervsfremme

Erhvervsudvikling (eksempler)	• Inkubatorer/udviklingsparker (39 %) • Styrkelse af iværksætterkulturen (71 %)	• Erhvervsrettede uddannelser og lederudvikling • Tiltrækning/servicering af udenlandsk arbejdskraft (42 %) • Investeringsfremme (64 %) • Klyngeudvikling og samarbejdsprojekter om innovation (68 %)
Fokuseret erhvervsservice	• Hjælp til at modne idéer til nye produkter/ydelser • Hjælp til at rejse kompetent og risikovillig kapital • Mentorordning (69 %) • Serviceydelser for særlige iværksættergrupper (46 %)	• Strategi og ledelse • Strategiske fokusområder – fx eksportforløb, innovationsfremme, ansettelse af højtuddannede, (74%) • Professionelle bestyrelser, etc. (65 %) • Ejerskifte og virksomhedsoverdragelse (73 %) • Matchmaking med videninstitutioner
Basal erhvervsservice (fundamentet)	• Iværksætternetværk (84 %) • Iværksætterkurser (89 %) • Individuel vejledning om etablering og opstart (96 %)	• Faglige arrangementer (89 %) • Vejledning, sparring og kontaktfremmedling (95 %) • Formidling af lokaler/arealer (100 %) • Letindgang til kommunale/municipaliteter
Iværksættere		Nye og etablerede virksomheder

Parenteserne i figuren angiver, hvor stor en andel af kommunerne, der udbyder de forskellige typer af ydelser. For enkelte ydelser foreligger disse tal ikke.

Det er i den forbindelse vigtigt at sige, at mens ydelserne i den basale erhvervsservice på mange måder ligner hinanden på tværs af kommuner, så er der store forskelle med hensyn til den fokuserede erhvervsservice. I mindre kommuner består fokuseret erhvervsservice typisk i, at de lokale erhvervskonsulenter tilbyder et eller flere fokuserede møder, hvor virksomheden måske hjælpes til at lave en handlingsplan og med at identificere mere specialiserede sparringspartnere – fx i Væksthuset. I større kommuner ses det oftere, at der er tale om selvstændige indsatsområder med selvstændige medarbejdere og budgetter.

Publikationen udfolder hvert af de 21 indsatsområder i figuren – og for hvert område gennemgås et konkret eksempel på god praksis fra en kommune, der kan være til inspiration for kommuner med ambitioner om at udvikle og forbedre sine ydelser.

VEJEN TIL SAMMENHÆNGENDE ERHVERVSSERVICE

Kommunerne har alle muligheder for at udvikle et stærkt og sammenhængende erhvervsfremmesystem. Væksthusene har siden deres etablering i 2007 – generelt set - vist, at de udgør en stærk sparringspartner og ressource for iværksættere og virksomheder med vækstambitioner. Væksthusene er på vej til at opbygge en vifte af kompetencer og et stort netværk, som udgør et stærkt supplement og en overbygning til den lokale vejledning. Samtidig er kvaliteten af den lokale erhvervsservice som nævnt stigende i mange kommuner.

Det fælles kommunale ejerskab til begge aktører betyder, at samspillet og arbejdsdelingen nu kan trimmes og optimeres. Kommunerne kan nu betragte aktørerne som en del af et fælles system, der omfatter både lokale ydelser og specialiserede ydelser på regionalt niveau.

Kombinationen af en regional aktør med fokus på specialitydelser og lokale erhvervskontorer med stort lokalkendskab og generel indsigt i virksomhedsudvikling rummer store muligheder for at udvikle et erhvervsservicesystem med brugeren i centrum – og med stor samfundsøkonomisk effekt. Men det kræver, at aktørerne optræder som et integreret system – båret af et aktivt kommunalt ejerskab.

IRIS Groups analyse viser, at der i de forskellige dele af landet er meget forskellige opfattelser af, hvor den lokale erhvervsservice stopper, og hvor Væksthusene tager over. Samtidig er der meget store forskelle mellem regionerne med hensyn til, hvordan og hvor godt der samarbejdes om opsøgende arbejde og markedsføring.

Forskellene hænger sammen med mange ting – personer, kultur, ambitionerne i de lokale erhvervsstrategier og kapaciteten i de lokale erhvervskontorer.

Det har også været en udfordring, at styringen af Væksthusene og af den lokale erhvervsservice har været to adskilte størrelser. Væksthusene har indtil i dag været styret af overordnede statslige mål om at skabe flere vækstvirksomheder. Den lokale erhvervsservice har været styret efter politikker og traditioner, der varierer fra kommune til kommune. Det har flere steder i landet i højere grad været de enkelte aktørers mål, der har været styrende for deres arbejde, end målet om at udvikle sammenhængende ydelser til virksomhederne.

Ambitionen om at skabe et sammenhængende erhvervsfremmesystem betyder, at styringen af Væksthuse og lokale erhvervskontorer skal samordnes. Der er brug for, at samtlige 98 kommuner tager ansvar for at løse denne opgave. Med kommunekontaktrådenes fremtidige ansvar for Væksthusene er grundlaget lagt for at løse disse udfordringer - og for at skabe et stærkt system på et højt internationalt niveau.

En vigtig konklusion i IRIS Groups analyse er, at der ikke findes én fælles model for sammenhængende erhvervsfremme, som alle regioner kan tage i anvendelse. Det skyldes bl.a. forskelle i erhvervsstrukturen, i lokale erhvervsservicetraditioner og i indholdet af erhvervspolitikken.

Men på basis af de hidtidige erfaringer kan der opstilles fælles principper for sammenhængende erhvervsservice, som alle kommuner og kommunekontaktråd bør arbejde efter i alle regioner. De falder inden for følgende overskrifter:

- Basal erhvervsservice – fælles standarder.
- Væksthusenes profil, kompetencer og funktioner.
- Samarbejde om opsøgende arbejde, rekruttering og markedsføring.
- Incitamenter til samarbejde og opbygning af tillid.
- Fælles regionale mål og prioriteringer.

BASAL ERHVERVSSERVICE – FÆLLES STANDARDER

En høj standard i den basale erhvervsservice er central for et sammenhængende erhvervsfremmesystem. Den lokale erhvervsservice fungerer nemlig for mange virksomheder som den naturlige indgang, hvor man kan få let og overskuelig information om det samlede erhvervsfremmesystem. Samtidig udgør en velfungerende lokal erhvervsservice et net, hvor iværksættere og virksomheder med ambitioner om vækst og udvikling kan identificeres, opsamles og motiveres til fx et Væksthusforløb.

Kommunekontaktrådene bør opstille nogle **minimumsforventninger til den lokale erhvervsservice**. Ambitionen bør være, at alle kommuner leverer kompetent og synlig erhvervsservice på alle de områder, der indgår i den basale erhvervsservice. Konkret bør målene være:

- **At alle kommuner udbyder de basale erhvervsserviceydelser.** Det vil sige individuel vejledning, netværk og iværksætterkurser til iværksættere. Og det vil sige individuel vejledning, arrangementer, opsøgende arbejde og etablering af en let og smidig indgang til relevante forvaltninger, når det gælder eksisterende virksomheder.
- **Stor synlighed og opsøgende arbejde.** Det er vigtigt, at det lokale erhvervskontor er synligt og tilgængeligt i området. Det er samtidig erhvervskontorets opgave at sikre, at der blandt kommunens virksomheder er et bredt kendskab til Væksthusets ydelser og til andre regionale og nationale initiativer. Eller at det er let at få information herom, når behovet viser sig.
- **Kritisk masse.** Det er vigtigt, at erhvervskontorerne har tilstrækkeligt med ressourcer. Samlet viser erfaringerne, at det kræver et minimum på 3-4 erhvervskonsulenter at udbyde basal erhvervsservice på højt niveau. Dels er det vigtigt, at erhvervsserviceindsatsen tager afsæt i et godt fagligt udviklingsmiljø. Dels er det vigtigt med en vis faglig fokusering for de enkelte medarbejdere, hvor nogle fx arbejder med iværksættere og andre med etablerede virksomheder. Endelig er der naturligvis behov for en medarbejderstab, der har ressourcer til at være opsøgende og stå til rådighed for alle virksomheder i området. I store kommuner og i kommuner, der udbyder fokuseret erhvervsservice og erhvervsudvikling, er minimumskravet større.
- **Et højt kompetenceniveau.** Det er vigtigt, at kommunerne og bestyrelserne for lokale erhvervsråd stiller høje krav til medarbejdernes kompetencer og erfaringer. De vigtigste egenskaber i et lokalt erhvervskontor er lokal integritet, evner som coach og sparringspartner, generalistkompetencer (bred indsigt i virksomhedsforhold) samt baggrund som iværksættere og/eller ledere i små og mellemstore virksomheder.

Rapporten drøfter perspektiverne i at løse opgaverne via **fælleskommunale erhvervskontorer**. Det kan være en vej til at skabe den nødvendige kritiske masse i specielt mindre kommuner. Men det er samtidig mange steder vigtigt at sikre, at den lokale erhvervsservice netop er *lokal*. Den lokale forankring er vigtig for at opbygge et stærkt tillidsforhold og for at sikre, at erhvervskontoret har det nødvendige kendskab til virksomhederne.

VÆKSTHUSENES PROFIL, KOMPETENCER OG FUNKTIONER

En vigtig konklusion i rapporten er, at man skal passe på med for rigide målgruppedefinitioner. Væksthusene er sat i verden for at medvirke til at skabe flere vækstvirksomheder. Men det betyder ikke, at Væksthusene alene skal tage sig af vækstvirksomheder, mens den lokale erhvervsservice skal koncentrere sig om resten. Vækstiværksættere har også brug for lokale ydelser som fx lokale mentorordninger og udviklingsparker for innovative iværksættere. Og Væksthusenes ydelser og kompetencer er også fra tid til anden relevante for den store eksportvirksomhed, der satser benhårdt på at fastholde sine globale markedsandele. Det vigtigste i et regionalt vækstperspektiv er, at Væksthusene opbygger specialistkompetencer og netværk, som ikke findes lokalt. Og ikke blot at skabe et sted, hvor en vækstvirksomhed skal søge hen, blot fordi det er en vækstvirksomhed. De hidtidige resultatkontrakter mellem staten og Væksthusene har ikke været nuancerede nok på dette punkt.

Konkret anbefaler IRIS Group, at Væksthusenes ydelser og kompetencer bygges op efter fire kriterier:

- **Udvikling af spidskompetencer og netværk.** Væksthusene skal udvikle stærk faglig ekspertise på områder, der er vigtige for vækstvirksomheder, og som de lokale erhvervskontorer ikke kan matche – bl.a. inden for finansiering, internationalisering, intellektuelle ejendomsrettigheder og vækststrategier. Væksthusene skal på disse områder kunne hjælpe virksomhederne med at lave en ambitiøs handlingsplan og med at finde frem til de rette rådgivere og samarbejdspartnere. Samtidig skal Væksthusene have det samlede overblik over kompetencerne i hele det regionale erhvervsfremmesystem – det vil sige alt fra lokale erhvervskonsulenter med særlig viden om fx energi eller fødevarer til relevante videnmiljøer på universiteterne.
- **Overbygning til den lokale erhvervsservice.** Det er vigtigt, at Væksthusene hele tiden har blik for ydelserne i den lokale erhvervsservice. Ambitionen skal være, at iværksættere og virksomheder, når de kommer ind i et Væksthusforløb, får tilbudt kompetencer og ydelser, som de ikke kan hente i deres lokale erhvervskontor.
- **Fælles udviklingsafdeling.** Væksthusene bør være et regionalt kraftcenter for erhvervsservice. De skal hjemtage viden og inspiration om erhvervsservice fra ind- og udland og udvikle fælles produkter, som kunder i både de lokale erhvervskontorer og i Væksthusene kan få gavn af. Samtidig skal Væksthusene tilbyde kompetenceudvikling til hele det regionale erhvervsservicesystem – fra uddannelser der certificerer erhvervskonsulenter i generel iværksættervejledning til forløb, der adresserer nye kompetencebehov i erhvervsservicesystemet (fx på velfærdsområdet, hvor de lokale erhvervskontorer har brug for nye tilgange og metoder til at bringe virksomheder og kommuner sammen om fælles udviklingsprojekter).
- **Regionale programmer og fokusområder.** Væksthusene er naturlige operatører på regionale vækst- og udviklingsprogrammer. I fremtiden vil det være en hovedopgave for alle de seks vækstfora at iværksætte regionale erhvervsserviceprogrammer, der tager

afsæt i særlige regionale udfordringer. Væksthus Midtjylland er i dag fx operatør på programmer inden for bl.a. kompetenceudvikling, klyngesamarbejde og vækstforløb for iværksættere, hvor det opsøgende arbejde og visiteringen typisk sker i de lokale erhvervskontorer. Med det fælles kommunale ejerskab til begge typer af operatører, står kommunerne med et stærkt system, der kan bruges til at realisere de mål, der udvikles i de regionale erhvervsudviklingsstrategier. Herudover er det en opgave for kommunekontaktrådene og Væksthusene sammen at sikre, at Væksthusene udvikler spidskompetencer inden for de erhvervs- og teknologiområder, der er vigtige for den enkelte region.

Med andre ord bør Væksthusene i langt højere grad end i dag indgå som en ressource og et aktiv i et samlet og sammentænkt regionalt erhvervsfremmesystem.

SAMARBEJDE OM OPSØGENDE ARBEJDE, REKRUTTERING OG MARKEDSFØRING

Der bør indgås et tæt samarbejde om markedsføring og opsøgende arbejde - specielt i Region Hovedstaden, Region Sjælland og Region Syddanmark. Væksthusene og de lokale erhvervskontorer bør have en stærkere dialog om, hvordan Væksthusenes målgrupper bedst muligt informeres om de samlede erhvervsservicetilbud, og hvordan overlap i det opsøgende arbejde undgås.

Når udfordringerne er størst i de nævnte regioner handler det om, at det er her, at niveauet i den lokale erhvervsservice er mest uensartet. Det har derfor været nødvendigt for Væksthusene i de tre nævnte regioner i højere grad selv at arbejde for at nå ud til deres målgruppe – det vil virksomheder med vækstambitioner og vækstpotentiale. De tre Væksthuse lægger derfor større vægt på offensiv og selvstændig markedsføring og på at have et selvstændigt brand, end man ser i Midtjylland og Nordjylland, hvor det i høj grad er de lokale erhvervskontorer, der rekrutterer brugere til Væksthusene.

Men det er vigtigt for opbygningen af tillid og for et stærkt samarbejde, at der sker en koordinering af det opsøgende arbejde. Samlet kan der opstilles følgende principper for samarbejdet:

- Der bør som i dag være **en samlet indgang til aktørerne** – i form af fælles telefonnummer og fælles hjemmeside. Samtidig bør samarbejdet om virksomhedskontakten understøttes ved, at alle aktører anvender det "Customer Relation Management System" (CRM), som Erhvervs- og Byggestyrelsen har udviklet.
- Det gældende **"No wrong door" princip** bør formaliseres yderligere i hver region. Alle virksomheder bør opleve at kunne få vejledning og blive henvist til rette aktør – uanset hvor de henvender sig.
- Der bør indgås klare aftaler mellem Væksthuset og de enkelte kommuner/erhvervsråd om **markedsføring og opsøgende arbejde**. Væksthuset og de enkelte erhvervskontorer skal indgå i en tæt dialog om, hvordan Væksthusenes målgrupper bedst muligt informeres om de samlede erhvervstilbud (bl.a. via de lokale erhvervskontorers hjemmesider), og om at sikre sammenhæng i det opsøgende arbejde.

- Der kan etableres en **fælles arbejdsgruppe eller koordinationsgruppe** i hver region om Væksthusets samlede markedsføringsstrategi

INCITAMENTER TIL SAMARBEJDE OG OPBYGNING AF TILLID

Det er vigtigt, at ønsket om et tæt samarbejde også afspejler sig i de enkelte aktørers incitamenter. De lokale erhvervskontorer skal fx have incitamenter, der motiverer til at henvise virksomheder til Væksthusene, når det er relevant. Og de skal have incitamenter til at informere virksomhederne om mulighederne i både det regionale og nationale erhvervsfremmesystem.

Kommunerne bør derfor indgå resultatkontrakter med de lokale erhvervskontorer, der

- Opstiller konkrete mål for antal vejledte virksomheder og iværksættere.
- Præciserer rollen som indgang til det øvrige erhvervsfremmesystem.
- Opstiller mål for antal lokale brugere af Væksthusets ydelser.

I Midtjylland og Sjælland har man valgt at give de lokale erhvervskontorer et konkret, økonomisk incitament ved at udbetale et beløb pr. henvist virksomhed til Væksthuset. Man kan tale for og imod dette. Ulempen er, at det også skaber et incitament til at henvise ud fra økonomiske hensyn snarere end ud fra behovsmæssige hensyn.

Vigtigt er det at udvikle et system, hvor de forskellige aktører oplever at være til gensidig støtte for hinanden, og hvor tilfredsheden hos kunden øges, når aktørerne samarbejder.

Væksthusenes resultatkontrakter bør fortsat have vækst i vejledte virksomheder og henvisninger til private rådgivere som vigtige hovedmål. Men det er vigtigt, at KL og Erhvervs- og Byggestyrelsen sammen udvikler supplerende mål, der afspejler ambitionen om, at Væksthusene skal være en fælles ressource og udviklingsafdeling for hele det regionale innovationssystem. Det vil bl.a. sige, at Væksthusene også bør måles på, om de gennem sparring og brug af deres netværk understøtter lokale vækstinitiativer. Det måles Væksthusene ikke på i dag.

Endelig er det vigtigt, at kommunerne, kommunekontaktrådene og Væksthusene indgår aftaler om at gøre Væksthusenes medarbejdere synlige og tilgængelige i alle lokalområder. Det kan være gennem udstationering eller faste kontortidspunkter, hvor Væksthusmedarbejdere fysisk sidder i de lokale erhvervskontorer. Fælles arrangementer for fx potentielle vækstiværksættere i et område er et andet middel, som flere steder er afprøvet med succes. Opbygningen af tillid er afgørende for at udvikle et velfungerende samarbejde. Og tillid kræver, at Væksthusenes medarbejdere er synlige og tilgængelige.

FÆLLES REGIONALE MÅL OG PRIORITERINGER

Vejen til en stærk og sammenhængende erhvervsservice omfatter en lang række beslutninger, justeringer og initiativer. Kommunekontaktrådene er allerede godt i gang med at forberede dette arbejde.

Netop fordi regionerne er forskellige, er det vigtigt, at arbejdet fremadrettet tager afsæt i en **fælles vision** for erhvervsserviceindsatsen i hver af de fem regioner. Visionen bør omsættes i konkrete mål og succeskriterier for den samlede erhvervsservice, som igen kan danne udgangspunkt for en løbende evaluering af den samlede indsats.

Vision og mål kan fx tage afsæt i en samlet kortlægning af kommunernes erhvervsstrategier og erhvervspolitikker – især de dele af politikkerne, der fokuserer på, hvad der skal til for at skabe vækst og udvikling i områdets virksomheder. Det er vigtigt, at de regionale mål er afstemt med kommunernes individuelle mål og prioriteringer på erhvervsfremmeområdet. Konkret bør der jævnligt i hver region gennemføres et kortlægningsarbejde med følgende formål:

- At opstille **fælles regionale mål og prioriteringer** for erhvervsserviceindsatsen på basis af mål og prioriteringer i de lokale erhvervsstrategier og erhvervspolitikker. Kortlægningen har her til formål at identificere behov og erhvervspolitiske ambitioner, der er fælles for kommunerne (med fokus på de dele af de lokale erhvervsstrategier, der fokuserer på vækst og udvikling).
- At **kortlægge ressourcer, kompetencer, ydelser og aktivitetsniveau** i kommunernes erhvervsfremmeindsats. Målet er her bl.a. at skabe overblik over kompetencerne i systemet og at måle udbredelse og brugen af de forskellige typer af erhvervsfremmeydelser.
- At sikre **politisk ejerskab** ved at etablere en proces, hvor oplæg til fælles vision og mål for erhvervsfremmeindsatsen – herunder Væksthusenes profil – drøftes i de enkelte byråd og relevante politiske udvalg – evt. sammen med en årlig status over Væksthusets vejledninger og aktiviteter i den enkelte kommune.

1. INDLEDNING

1.1. DE NYE RAMMER FOR DEN LOKALE ERHVERVSPOLITIK

Den 1. januar 2011 overdrages styringen af Væksthusene fra staten til kommunerne. Dermed afsluttes den reform af rammerne for den lokale og regionale erhvervspolitik, der fulgte med strukturreformen. En reform der har givet kommunerne et langt stærkere spillerum for at føre en aktiv, effektiv og sammenhængende erhvervspolitik.

Strukturreformen har først og fremmest givet kommunerne et entydigt ansvar for erhvervsserviceindsatsen. Det vil sige den uvildige vejledning og sparring med iværksættere og virksomheder om bl.a. etablering, virksomhedsstart, vækst og udvikling.

Med reformen fulgte også en ny erhvervsfremmelov, der fremhæver kommunernes vigtige rolle i at skabe attraktive rammebetingelser for dansk erhvervsliv. Loven giver kommunerne vide rammer for at iværksætte initiativer inden for innovation, iværksætteri, uddannelse, anvendelse af ny teknologi, turisme og løsning af udkantsområdernes erhvervsmæssige udfordringer.

Strukturreformen betød også to vigtige organisatoriske nyskabelser:

- **De fem Væksthuse** blev etableret for at skabe slagkraftige enheder til fremme af vækst i nye og mindre virksomheder.
- **De regionale vækstfora** blev etableret for at skabe en ramme for samarbejde om erhvervspolitiske mål og prioriteringer mellem region, kommuner, virksomheder, videninstitutioner og organisationer. De seks vækstfora fik samtidig ansvaret for at udmønte EU's struktur- og regionalfondsmidler.

Ejerskabet til *Væksthusene* blev forankret i kommunerne – modsat tidligere regionale erhvervsserviceenheder, der havde amterne som ejere eller medejere. Dermed blev det for første gang muligt at skabe en strategisk sammenhæng mellem den lokale erhvervsservice og den erhvervsservice, der bliver ydet på regionalt niveau.

I perioden 2007-2010 har staten haft til opgave at administrere Væksthusene, herunder at indgå årlige resultatkontrakter. Formålet hermed har været at skabe en sammenhæng til den statslige erhvervspolitik. En af hovedambitionerne i regeringens globaliseringsstrategi er at skabe grundlag for flere vækstvirksomheder i Danmark. Væksthusene er en hovedaktør i denne indsats.

Pr. 1. januar 2011 overtager kommunekontaktrådene denne opgave. Samtidig overgår finansieringen af Væksthusene til kommunerne gennem en forøgelse af bloktilskuddet. Staten vil fortsat spille en vigtig rolle i styringen af Væksthusene, idet Erhvervs- og Byggestyrelsen og KL hvert år vil indgå en aftale om overordnede, nationale mål for Væksthusene. Men kommunerne vil som supplement hertil kunne opstille regionale mål og samtidig optimere samspil og arbejdsdeling mellem Væksthusene og den lokale erhvervsservice.

For kommunerne udgør *de regionale vækstfora* en vigtig ramme for at samarbejde om fælles indsatser. Vækstforum kan fx iværksætte fælles erhvervsserviceprogrammer på områder, hvor

kommunerne står over for fælles udfordringer og behov. I dag er flere Væksthuse og lokale erhvervskontorer operatører på initiativer, der er iværksat af de seks vækstfora (se også kapitel 3).

Samlet betyder de nye rammer, at kommunerne nu får optimale rammer for at udvikle en sammenhængende infrastruktur for erhvervsfremme. En infrastruktur, hvor man lokalt udvikler initiativer og ydelser, der er skræddersyede til de lokale iværksætteres og virksomheders behov. Og hvor kommunerne - i samarbejde med de øvrige aktører i vækstforum - samarbejder om udviklingen af regionale programmer og specialiseret vejledning i Væksthusene, der tilgodeser fælles mål og behov.

1.2. DE FREMTIDIGE UDFORDRINGER

KL og Erhvervs- og Byggestyrelsen har - som led i overdragelsen af styringen af Væksthusene til kommunerne - opstillet en fælles vision om at skabe et sammenhængende og kvalificeret erhvervsfremmesystem. Ambitionen er at skabe et langsigtet kvalitetsløft i både kommunernes og Væksthusenes erhvervsfremmeindsats.

Formålet med denne rapport er at skabe bedre forudsætninger for, at denne vision bliver realiseret. Udgangspunktet for rapporten er, at der rundt omkring i landet allerede er taget en række initiativer, der peger i den rigtige retning. Mange kommuner har i dag en aktiv erhvervspolitik. Styringen af den lokale erhvervsservice er professionaliseret i mange kommuner. Og Væksthusene og de lokale erhvervskontorer er generelt fundet ind i et konstruktivt samarbejde (selv om der her er forskelle mellem regionerne).

Men den fælles vision og de nye rammer for styringen af Væksthusene betyder også, at der er brug for et stærkere begrebsapparat og for at stille skarpt på de opgaver, som kommunerne skal løfte i de kommende år.

Hidtil har styringen af Væksthusene og af den lokale erhvervsfremme været to adskilte størrelser. Væksthusene har været styret ud fra det overordnede statslige mål om at skabe flere vækstvirksomheder. Den lokale erhvervsfremme har været styret efter politikker og traditioner, der varierer fra kommune til kommune. Samtidig har det ikke været tydeligt, hvad der er den naturlige arbejdsdeling mellem den lokale erhvervsservice og Væksthusenes ydelser.

Ambitionen om at skabe et sammenhængende erhvervsfremmesystem betyder, at styringen af Væksthuse og lokale erhvervskontorer skal samordnes. Der er brug for, at samtlige 98 kommuner tager ansvar for at løse denne opgave.

En anden udfordring består i, at lokal erhvervsfremme i en række kommuner traditionelt har været et serviceområde, hvor strategi og indhold har været udliciteret til eksterne, medlemsbaserede erhvervsråd. Flere forvaltninger har inden for de senere år påtaget sig rollen som strategifabrik, således at lokale aktiviteter og ydelser tager afsæt i fælles kommunale strategier - udviklet i et bredt samarbejde mellem byråd, erhvervsliv, videninstitutioner og organisationer.

Men indsatsen og ambitionerne har været meget varierende fra kommune til kommune. Dels fordi erhvervspolitik er et frivilligt kommunalt serviceområde - og derfor prioriteres uensartet i

kommunerne. Dels fordi der mangler et fælles grundlag for kommunernes arbejde med erhvervsfremme.

KL og Erhvervs- og Byggestyrelsens ambition med denne rapport er at skabe et fælles videngrundlag og begrebsapparat.

Fokus i rapporten er på fire centrale temaer og indsatsområder, som tilsammen udgør fundamentet for et sammenhængende og velkvalificeret erhvervsfremmesystem.

- Udvikling af **solide lokale erhvervsstrategier**. Afsættet for et kvalificeret erhvervsfremmesystem bør være ambitiøse lokale erhvervsstrategier, der baserer sig på grundige analyser af virksomheders og iværksætteres udfordringer/behov – og på særlige lokale potentialer. **Kapitel 2** introducerer dette indsatsområde og giver bud på, hvordan kommunerne kan gribe strategiarbejdet an.
- **Lokal erhvervsfremme – ydelser og god praksis**. Der er brug for at dele viden om, hvad *byggestenene* er i den lokale erhvervsfremme. Hvilke ydelser kendetegner den lokale erhvervsservice, og hvilke former for aktiviteter og projekter udbyder kommunerne i dag til lokale virksomheder? Hvad bør den lokale erhvervsservice som minimum indeholde for at skabe grundlag for et stærkt og sammenhængende system? **Kapitel 3** giver en oversigt over de nuværende ydelser i den lokale erhvervsfremme – sammen med en række konkrete eksempler på god praksis. Formålet med kapitlet er at inspirere kommunerne i arbejdet med at udvikle og professionalisere den lokale erhvervsfremme.
- **Samspillet mellem lokale erhvervskontorer og Væksthuse**. Der er brug for klarere rammer og retningslinjer for arbejdsdeling og samarbejde mellem de to niveauer. **Kapitel 4** diskuterer – med udgangspunkt i eksisterende erfaringer – hvordan samspillet om ydelser, markedsføring og opsøgende arbejde samt henvisninger til Væksthusene kan styrkes. Kapitlet giver også et billede af, hvordan de lokale erhvervskontorer i dag gør brug af Væksthusene. Endelig opstiller kapitlet nogle principper for et sammenhængende erhvervsservicesystem.
- **Professionel infrastruktur for erhvervsfremme**. **Kapitel 5** sætter fokus på, hvordan kommunerne kan styre erhvervsfremmeindsatsen – gennem mål, resultatkontrakter og økonomiske incitamenter. Kapitlet præsenterer forskellige måder at organisere erhvervsservicearbejdet på. Det diskuterer også, hvad det kræver af ressourcer og kompetencer hos operatørerne at udbyde professionel erhvervsservice til iværksættere og virksomheder.

Fælles for alle kapitler er, at de i høj grad bygger på erfaringer og eksempler fra kommuner, der igennem flere år har ført en aktiv og ambitiøs erhvervspolitik. Det har ikke været ambitionen at udvikle nye, banebrydende anbefalinger til erhvervspolitikken. Tværtimod er det rapportens udgangspunkt, at nøglen til et stærkt og sammenhængende erhvervsfremmesystem ligger i at udbrede gode eksempler og drage lære af de erfaringer, der er opbygget gennem de senere år.

Det skal også understreges, at målet med denne publikation *ikke* er at evaluere konkrete initiativer, strategier eller operatørers evne til at løfte konkrete ydelser. Vi præsenterer en række illustrative

eksempler, forsøger at redegøre for indholdet af den lokale erhvervsfremme og for de udfordringer og værktøjer, der er forbundet med at skabe et stærkt erhvervsfremmesystem.

Endelig opstiller rapporten kun få konkrete anbefalinger og løsninger. Der er store forskelle mellem kommunerne og regionerne, når det gælder erhvervsstruktur, ressourcer og erhvervsmæssige udfordringer. Samtidig er der ofte flere veje til målet. Ambitionen med rapporten har derfor været at skitsere de spørgsmål og overvejelser, som kommunerne bør tage stilling til på vejen mod at udvikle en stærk og sammenhængende erhvervspolitik.

Boks 1.1. Om analysen

Det analytiske grundlag for denne publikation omfatter interview, desk research, en større spørgeskemaundersøgelse samt sparring fra en særlig referencegruppe:

- Der er gennemført i alt 13 individuelle interview om design af lokale erhvervsstrategier, indholdet af den lokale erhvervsfremme samt om samspillet mellem lokale erhvervskontorer² og Væksthusene. Interviewpersonerne har været fem direktører for erhvervsråd, seks ledere af kommunale erhvervsforvaltninger samt to væksthudirektører. Hertil kommer en række fokuserede interview med kommuner og erhvervsråd om specifikke initiativer, der indgår i rapporten som eksempler på god praksis.
- Vi har indhentet, gennemgået og analyseret ca. 30 lokale erhvervsstrategier.
- KL, Erhvervs- og Byggestyrelsen og Dansk Erhvervsfremme har primo 2010 gennemført en spørgeskemaundersøgelse til samtlige kommuner (forvaltninger) og lokale erhvervsråd om lokal erhvervsfremme. Undersøgelsen fokuserede på kommunernes budgetter til erhvervsfremme, årsværksforbrug, organisering af erhvervsservice og erhvervsudvikling samt udbuddet af forskellige typer af ydelser til iværksættere og virksomheder. Svarprocenten for kommunerne var 66 %, mens den for erhvervsrådene var 84 %. Dansk Erhvervsfremme har stået for bearbejdningen af data.
- Der har været nedsat en referencegruppe bestående af i alt 18 ledere af erhvervsråd og kommunale forvaltninger på erhvervsområdet. Referencegruppen har mødtes to gange og har fungeret som sparringspartner for projektet. Gruppen har også bidraget med faktuelle input om kommunernes indsats.

² Vi bruger gennem rapporten fællesbetegnelsen "lokale erhvervskontorer" for alle enheder, der udbyder lokal erhvervsfremme.

2. LOKALE ERHVERVSSTRATEGIER – HVORFOR OG HVORDAN?

2.1. HVORFOR LOKALE ERHVERVSSTRATEGIER OG ERHVERSPOLITIKKER?

Erhvervspolitik er en frivillig opgave for kommunerne. Det er det enkelte byråd, der suverænt afgør, om kommunen skal have en erhvervsstrategi/erhvervspolitik³, og hvor mange kommunale midler der skal investeres i området.

Der er tre gode grunde til at føre en aktiv og gennemtænkt lokal erhvervspolitik. Den lokale erhvervspolitik bidrager til at styrke Danmarks samlede konkurrencekraft. Den styrker den kommunale økonomi – pengene kommer igen i form af højere skatteindtægter og lavere sociale ydelser. Og den rummer en af de vigtigste nøgler til at løse kommunernes nuværende hovedudfordring på velfærdsområdet – faldende skatteindtægter kombineret med flere ældre og en aftagende arbejdsstyrke.

Den kommunale erhvervspolitiks betydning for *Danmarks konkurrencekraft* er generelt steget gennem de seneste 10-20 år. Tidligere var det i langt overvejende grad statslige rammebetingelser – i form af skat, infrastruktur, makroøkonomisk stabilitet, forskning og uddannelse – der afgjorde, hvor godt danske virksomheder klarede sig internationalt. Disse faktorer er fortsat vigtigt, men især som *fundamentale rammer*, hvor forskellene reelt bliver mindre og mindre mellem de velstillede lande.

Det er i høj grad de lokale og regionale erhvervsvilkår, som vil være forskellige mellem landene. Virksomheders og iværksætteres adgang til sparring, netværk, kompetencer, rådgivning mv. har stor betydning for, hvor mange danske virksomheder der udvikler sig til globale succes-virksomheder.

Den *kommunale økonomi* styrkes også gennem god erhvervspolitik. Gode lokale rammebetingelser skaber flere job, flere virksomheder, højere produktivitet og større indtjening i virksomhederne. Det bidrager igen til større skatteindtægter og mindre sociale udgifter.

Gevinsterne kan ikke sættes på en formel, fordi kommunerne er forskellige. I vstdanske kommuner er der generelt en større sammenhæng mellem job, værdiskabelse og kommunal økonomi end i Hovedstadsområdet, fordi pendlingen mellem kommunerne er mindre.

Flere forskellige analyser har dokumenteret, at der er en tæt sammenhæng mellem kvaliteten af de lokale rammebetingelser og omfanget af iværksættere, vækstvirksomheder, innovation mv. Uden at sætte præcise tal på giver disse analyser et klart billede af, at det koster på den kommunale bundlinje ikke at satse stærkt på lokal erhvervspolitik⁴.

³ Vi skelner ikke i rapporten mellem begreberne erhvervsstrategi og erhvervspolitik, da disse begreber anvendes parallelt i kommunerne. Principielt udtrykker en erhvervsstrategi kommunernes mål, prioriteringer og overordnede indsatsområder, mens erhvervspolitikken både omfatter strategi og konkrete initiativer, der ofte er indeholdt i handlingsplaner.

⁴ Se fx "Regionernes Konkurrenceevne" (2004); Udarbejdet af Copenhagen Economics og IRIS Group for Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

Endelig er samspillet mellem erhvervspolitikken og den offentlige velfærd kommet stærkt på dagsordenen i de seneste år. De fleste kommuner huser virksomheder med vigtige og relevante spidskompetencer, der kan bruges til at udvikle bedre eller billigere løsninger inden for den kommunale service. Det kan være inden for kost/ernæring, arbejdskraftbesparende velfærdsteknologi, institutionsdrift, logistik i hjemmeplejen, it i den offentlige administration, energiforsyning, energieffektive bygninger, osv.

Rigtigt tilrettelagt er der store muligheder for at bruge lokale virksomheder som sparringspartnere og innovationspartnere i udviklingen af fremtidens kommunale ydelser. Den erhvervspolitiske opgave består i at afdække relevante erhvervsmæssige styrkepositioner og koble dem med områder, hvor kommunen kan satse på at effektivisere service og administration. Resultatet vil være innovative løsninger, som virksomhederne kan sælge til andre kommuner og lande. Og større produktivitet og kvalitet i den offentlige administration, forvaltning og service.

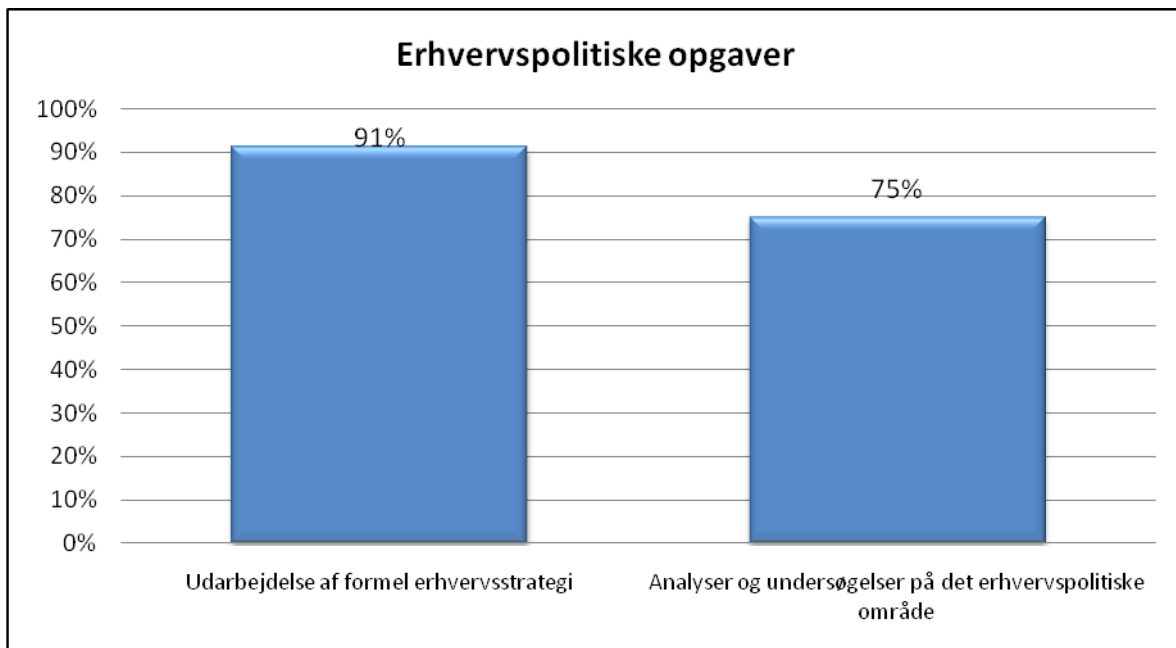
Samlet er den lokale erhvervspolitik derfor – trods frivilligheden – et helt centralt kommunalt fokusområde. De økonomiske perspektiver – og nødvendigheden af lokal erhvervspolitik – afspejler sig i de ambitioner, som mange kommuner har med erhvervspolitikken:

- Flere kommuner har høje økonomiske ambitioner med deres erhvervspolitik. Fx har Odense Kommune som mål at øge beskæftigelsen med 10.000 personer samtidig med, at den årlige værdiskabelse pr. medarbejder i erhvervslivet skal stige med 10.000 kr.
- En række kommuner i det vestdanske har fokus rettet mod traditionelle industrierhverv og de udfordringer, der følger af globaliseringen. Målet er at sikre, at erhverv som fødevarer, metal og maskinindustri klarer omstillingen til den globale videnøkonomi ved at satse på bl.a. innovation og ansættelse af højtuddannede. For disse kommuner har erhvervspolitikken afgørende betydning for at fastholde velstandsniveauet, for at undgå høj ledighed og for at fastholde veluddannede borgere.
- Flere kommuner har energi og klima højt på dagsordenen i den lokale erhvervspolitik. Hvor erhvervsklynger som vindenergi, biomasse, brintteknologi mv. står erhvervsmæssigt stærkt, er det typisk afspejlet i lokale mål. Fx satser Ringkøbing-Skjern Kommune på at være selvforsynende med energi i 2020.
- Andre kommuner satser stærkt på velfærdsteknologi. Fx er sundheds-it både en lokal erhvervsmæssig styrkeposition i Århus Kommune og et kommunalt fokusområde i forhold til at udvikle bedre sundhedsydelser i form af bl.a. nye ældreboliger og velfærdsteknologi i hjemmet.
- Kommuner med stærke videninstitutioner satser på at udnytte forskningen til at skabe flere videnbaserede iværksættere og vækstvirksomheder. Aalborg Kommune har gennem flere år ført en aktiv klyngepolitik med fokus på Aalborg Universitets styrker inden for bl.a. it, spil og bio/sundhed. Og Lyngby-Taarbæk og Ballerup kommuner er tilsvarende på vej til at udvikle ambitiøse strategier for at udnytte videnbasen på hhv. DTU, Ingeniørhøjskolen i Ballerup og Aalborg Universitets afdeling i Ballerup.

Den gennemførte spørgeskemaundersøgelse viser, at langt de fleste kommuner i dag har en formel erhvervspolitik eller erhvervsstrategi. Som det fremgår af figur 2.1. har 91 % af forvaltningerne i

dag som opgave at udvikle og formulere erhvervspolitiske strategier. 75 % af forvaltningerne gennemfører analyser og undersøgelser på det erhvervspolitiske område.

Figur 2.1. Erhvervspolitik som forvaltningsopgave



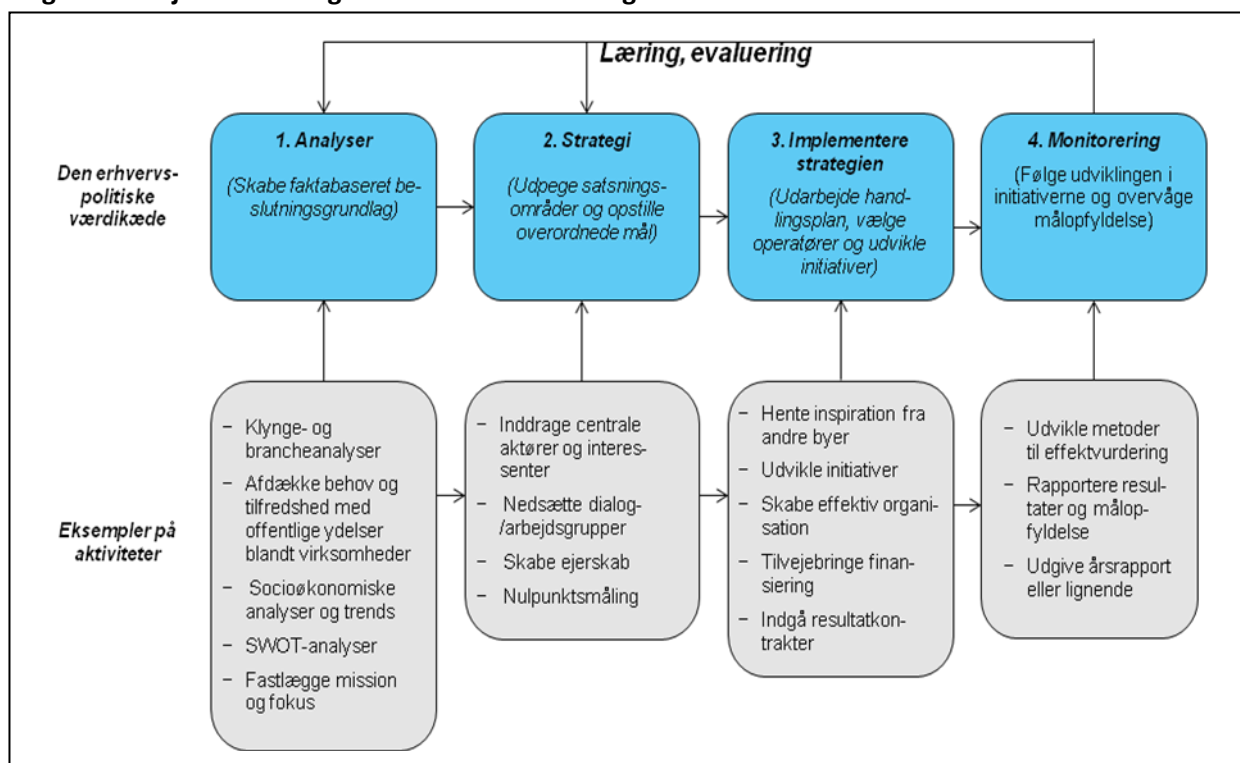
Bag disse tal gemmer der dog sig store forskelle i ressourcer, ambitionsniveau og omfanget af konkrete initiativer. Det kommer vi tilbage til i de efterfølgende kapitler.

2.2. REJSEN MOD EN LOKAL ERHVERVSSTRATEGI – DE FIRE TRIN

Der er brugt mange ressourcer på at udforme erhvervsstrategier i danske kommuner i de sidste 2-3 år – og på at omsætte strategierne til handling. I de følgende afsnit forsøger vi at opsamle og strukturere nogle af de erfaringer, som kommunerne har gjort sig. Samtidig giver vi en række eksempler fra forskellige kommuners erhvervsstrategier og erhvervspolitikker.

Figur 2.2. sammenfatter de typiske elementer i et lokalt erhvervspolitisk strategiarbejde. Der skelnes mellem de fire grundlæggende strategitrin – analyser, strategi, implementering og monitorering. Figuren viser endvidere i overskriftsform typiske nøgleaktiviteter under hvert trin.

Figur 2.2. Rejsen mod en god lokal erhvervsstrategi – de 4 trin



Formålet med fase 1 - analyserne - er at skabe et faktabaseret beslutningsgrundlag for erhvervsstrategien. Analyserne skal typisk vise, hvor hovedudfordringerne er, hvordan området er specialiseret, og hvilke særlige styrker og kompetencer, det er relevant at bygge på i den erhvervspolitiske indsats.

I fase 2 – strategiudviklingsarbejdet - omsættes analyserne i konkrete mål og prioriterede indsatsområder. Denne fase kræver aktiv involvering af erhvervslivet og andre aktører i kommunen - både for at skabe ejerskab til strategien og for at sikre, at initiativerne matcher erhvervslivets behov og er realiserbare.

Fase 3 handler om at implementere strategien. Opgaven består i at udvikle en handlings- og finansieringsplan, designe konkrete initiativer, vælge operatører og indgå resultatkontrakter med disse.

Endelig handler fase 4 om at følge initiativerne, at overvåge om målene realiseres, og at vurdere effekterne af de iværksatte initiativer.

Det skal til sidst nævnes, at en del mindre kommuner har en lidt mere pragmatisk tilgang til strategiudvikling, end figur 2.2. kan give indtryk af. Aktørerne i mindre kommuner har ofte et indgående kendskab til erhvervsstruktur, virksomheder og stærke/svage sider gennem mange års lokalt arbejde. Derfor er behovet for altfavnende analysefaser og strategiudviklingsprocesser mindre. Ofte er både forvaltning og eksterne erhvervsråd i regelmæssig dialog med områdets vigtigste virksomheder og forfølger de muligheder og behov, der løbende opstår. Det er vigtigt, at man også i disse kommuner arbejder professionelt med faserne i figur 2.2. Men ofte vil arbejdet være projektfokuseret – og i mindre grad organiseret omkring omfattende strategiprocesser.

2.3. ANALYSER – DET FAKTABASEREDE BESLUTNINGSGRUNDLAG

Det er vigtigt, at den kommunale erhvervsstrategi er evidensbaseret. Kun gennem en dyb forståelse for erhvervsstrukturen, virksomhedernes behov, områdets potentialer og ressourcer, truslerne, iværksætttermiljøet mv. er det muligt at designe en effektiv erhvervspolitik.

Men lokale, faktabaserede analyser kan på den anden side heller ikke stå alene. Det er vigtigt, at analyserne designes og vurderes i en politisk/strategisk kontekst. Kommunerne har fx en vigtig aktie i de regionale erhvervsudviklingsstrategier og i Vækstforums arbejde. Derfor er det også vigtigt at overveje, hvilken rolle kommunen skal spille for den samlede regionale udvikling. Hvor kan kommunen differentiere sig og skabe en selvstændig profil? Og hvilke værdier og aktiver kan kommunen satse på for at bidrage til at realisere de overordnede regionale mål?

Boks 2.1. giver nogle eksempler på, hvordan forskellige kommuner har formuleret deres mission og rolle i erhvervspolitikken.

Boks 2.1. Eksempler på lokale visioner, der sætter retning for erhvervspolitikken

- **Aalborg Kommune** vil tage regionalt ansvar som **Nordjyllands regionshovedstad**. Det indebærer bl.a., at kommunens strategi fokuserer på at markere byen nationalt og internationalt samt på at skabe et centrum for viden, uddannelse og teknologi, som kommer hele Nordjylland til gode.
- **Roskilde Kommune** vil være Region Sjællands knudepunkt for viden- og oplevelsesøkonomi. Visionens udgangspunkt er kommunens stærke videnmiljø (herunder RUC, Risø, forskerparken CAT og flere erhvervsskoler) samt kulturelle fyrtårne som Domkirken, Vikingskibsmuseet og Roskilde Festival.
- **Lolland Kommunes** vision fokuserer på at udvikle kommunen til et centrum i den nye Femern Bælt Region og på at skabe et stærkere brand og et bedre image. Visionen afspejler de erhvervsmæssige muligheder, der følger af den nye broforbindelse, og kommunens behov for – som udkantsområde - at gøre noget ekstraordinært for at tiltrække virksomheder og velkvalificeret arbejdskraft.

Ud over analyser og vision er det vigtigt at skele til, hvad andre kommuner gør. For det første er det vigtigt med en form for regional koordination. Alle kommuner bør fx satse på at optimere de grundlæggende vilkår for iværksætteri, men det giver ikke mening, at flere kommuner i samme region forsøger at differentiere sig på at være transportknudepunkter eller konkurrerer på at etablere de samme videntcentre eller uddannelser.

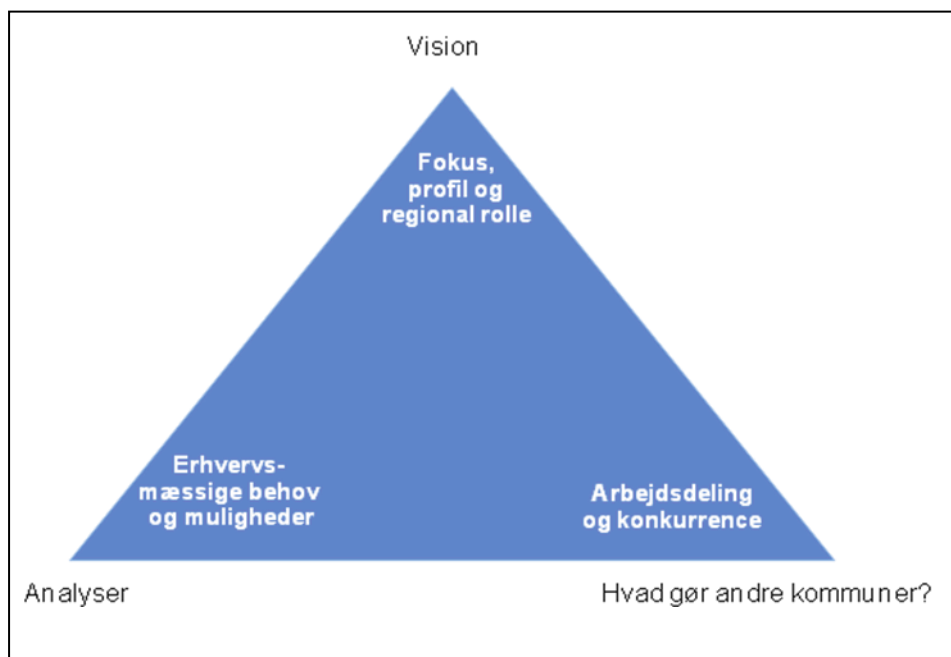
For det andet er der en konkurrencedimension. Det er fx vigtigt, at kommuner som København, Århus, Aalborg og Odense orienterer sig internationalt. Disse kommuner er i høj grad i konkurrence med tilsvarende udenlandske storbykommuner i Nordeuropa. Her er det vigtigt både at arbejde for, at de grundlæggende rammebetingelser er på niveau med konkurrentregionerne og at udvikle strategier for, hvordan kommunerne skal differentiere sig i den internationale konkurrence.

Boks 2.2. Danske universitetsbyer benchmarker sig med deres udenlandske konkurrenter

Aalborg Kommune, Århus Kommune og Odense Kommune har i samarbejde med Region Nordjylland, Region Midtjylland og Region Syddanmark igangsat et projekt, der går ud på at afdække de tre byregioners internationale positionering. Projektet skal samtidig bidrage til læring om, hvordan byerne interagerer og samarbejder med deres opland. Analysen skal samlet belyse byernes relative styrkepositioner, svagheder, muligheder og udfordringer i forhold til andre europæiske byer og byregioner. Der vil blive udviklet indikatorer, der sammenligner byerne på områder som internationalisering, vækstdrivere, arbejdsmarked, beskæftigelse, forskning, menneskelige ressourcer, demografi, sociale forhold og international synlighed.

Figur 2.3. sammenfatter de tre centrale elementer i at udvikle et faktabaseret og strategisk grundlag for den lokale erhvervsstrategi.

Figur 2.3. Det faktabaserede beslutningsgrundlag



2.4. STRATEGI

2.4.1. Organisering og inddragelse af eksterne parter

Kvaliteten af en lokal erhvervsstrategi afhænger i høj grad af, om det lykkes at skabe engagement og ejerskab blandt politikere, uddannelsesinstitutioner, virksomheder og andre centrale aktører i den lokale erhvervsudvikling.

Først og fremmest er det vigtigt at inddrage erhvervsledere i at formulere erhvervspolitikken. Som brugere af den fremtidige erhvervspolitik, er det afgørende, at toneangivende virksomheder står bag, og at de vil deltage i de aktiviteter og projekter, der sættes i gang. På samme vis er fx

uddannelsesinstitutioner vigtige aktører, fordi deres viden, kompetencer og uddannelser ofte rummer en vigtig nøgle til erhvervsudvikling.

Samtidig er det vigtigt at skabe ejerskab til strategien på et tidligt tidspunkt. Som det uddybes i kapitel 3 er både virksomheder og uddannelsesinstitutioner vigtige aktører i mange erhvervspolitiske initiativer. Det kan være som operatører, mentorer, rådgivere, bestyrelsesdeltagere eller formidlere. Al erfaring viser, at mulighederne for at engagere aktørerne i initiativerne afhænger af, om de er engageret i strategiudviklingen fra første fase.

Boks 2.3. Ny erhvervs- og vækstpolitik for Odense – inddragelse af nøgleaktører

I foråret 2006 besluttede Økonomiudvalget i Odense Kommune at sætte et erhvervspolitisk strategiarbejde i gang. Startskuddet var en stor workshop i Odense Isstadion, hvor en lang række virksomheder, uddannelsesinstitutioner og aktører inden for kulturlivet blev inviteret. Workshopen diskuterede – med udgangspunkt i en socioøkonomisk analyse - kommunens udgangspunkt, og hvad der kunne være hovedspor i en ny erhvervs- og vækststrategi.

Efter workshopen blev der nedsat fire team, som gennem en kreativ og struktureret proces leverede input til, hvilke initiativer der kan bringe Odense frem i en national førerposition. 70 forskellige aktører har været involveret i at udarbejde idéer til nye initiativer.

I forlængelse af strategiarbejdet blev nedsat et særligt Udviklingsforum med repræsentanter fra erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner og kulturliv, som har til opgave at udmønte og følge politikken. Se afsnit 2.5.

2.4.2. Mål og indsatsområder

Det vigtigste formål med den lokale erhvervsstrategi er at opstille mål og udpege konkrete satsningsområder - med udgangspunkt i de gennemførte analyser og den overordnede vision.

Strategien skal udpege, hvad regionen skal satse på, og den skal uddybe og motivere disse satsningsområder. Samtidig bør strategien opstille overordnede mål, der afspejler, hvad kommunen samlet forsøger at opnå med strategien. Endvidere bør der være konkrete mål for de enkelte indsatsområder. Uden mål er det svært at afgøre, om kommunen får effekt for pengene.

Et naturligt udgangspunkt er at foretage en nulpunktsmåling, der beskriver udgangspunktet - og med dette udgangspunkt opstille konkrete mål. Randers Kommune fik i 2007 gennemført en nulpunktsanalyse af henholdsvis det generelle velstandsniveau og af erhvervslivets konkurrencekraft. På begge områder blev Randers sammenlignet med ni andre større bykommuner. Analysen mandede ud i, at kommunen i dialog med de vigtigste interessenter i erhvervspolitikken opstillede fire ambitiøse mål. Se boks 2.4.

Boks 2.4. Mål og nulpunktanalyse i "Erhvervspolitik – på vej mod Randers 2016"

Randers Kommune fik i 2007 udarbejdet en analyse af kommunens økonomiske udgangspunkt og af erhvervslivets konkurrencekraft:

- **Velstand i Randers:** Borgernes erhvervsindkomst lå 8,5 % under landsgennemsnittet og var næstlavest blandt ti danske bykommuner. Det skyldes bl.a. en erhvervssammensætning, hvor lokale erhverv (som butikker og håndværksvirksomhed) fylder relativt meget, mens globalt orienterede erhverv fylder mindre.
- **Højtuddannede i Randers:** 21,5 % af de beskæftigede havde en videregående uddannelse. Det var den laveste andel blandt de ti bykommuner.
- **Vækstiværksættere i Randers:** 13 % af iværksætterne var vækstiværksættere – målt som andel iværksættere med en beskæftigelsesvækst på mindst 40 % over en treårig periode. Dermed lå Randers i den nederste tredjedel blandt de ti bykommuner.
- **Innovation i Randers:** 52 % af virksomhederne i Randers arbejder med innovation og udvikling. Og 42 % indgår i netværk eller informationsudveksling med andre virksomheder.

Som led i arbejdet med kommunens erhvervspolitik formulerede byrådet med udgangspunkt i analysen en række overordnede målsætninger for, hvordan erhvervspolitikken skal have påvirket udvikling i Randers i 2016:

- I 2016 skal erhvervsindkomsten pr. indbygger mindst svare til gennemsnittet i danske bykommuner
- I 2016 skal andelen af de beskæftigede med en høj uddannelse mindst svare til gennemsnittet i de danske bykommuner
- I 2016 skal andelen af vækstiværksættere være i top tre blandt de danske bykommuner
- I 2016 skal 80 % af alle virksomheder arbejde med innovation og udvikling.

En nulpunktsmåling kan også indeholde andre indikatorer – fx indikatorer for iværksætterrate, samspil med videninstitutioner og for kvaliteten af den kommunale service til erhvervslivet (fx brugerundersøgelser af tilfredsheden med Teknisk Forvaltning og andre relevante enheder).

De konkrete **indsatsområder** vil naturligvis variere fra kommune til kommune – blandt andet fordi udfordringerne er forskellige, jf. afsnit 2.3. I kapitel 3 giver vi en række eksempler på indsatsområder og initiativer, der udspringer af lokale erhvervsstrategier.

2.5. IMPLEMENTERING

Et af de vigtigste spørgsmål i implementeringsfasen er at tage stilling til, hvem der skal have ansvaret for at realisere den samlede strategi - og for at kommunen når de opstillede mål. Det overordnede politiske ansvar ligger naturligvis i kommunalbestyrelsen og i det relevante politiske udvalg – fx Økonomiudvalget eller Erhvervs- og Kulturudvalget. Men herudover kan kommunen vælge at forankre *det operative ansvar* for den samlede strategi i et forum, der samler nogle af de vigtigste lokale aktører. Formålet hermed kan bl.a. være at sikre et varigt ejerskab til udmøntningen af strategien samt at øge mulighederne for ekstern finansiering. Se boks 2.5. for to eksempler.

Boks 2.5. Forankring af erhvervsstrategien i udvalgte kommuner/kommunesamarbejder

- **Odense Kommune** etablerede i 2007 et særligt Udviklingsforum, der fik ansvaret for at udmønte Odenses erhvervs- og vækststrategi og for at følge initiativerne. Strategiudviklingsarbejdet resulterede i en række mål, prioriterede indsatsområder og i et idékatalog med idéer til initiativer inden for hvert indsatsområde. Udviklingsforum Odense har til opgave at koordinere og prioritere de enkelte initiativer samt at udpege operatører og projektledere. Som grundlag for Udviklingsforum Odenses arbejde afsatte Odense Byråd en ramme på 26 mio. kr. over fire år til erhvervsudvikling og branding af byen. Hertil kom en pulje til erhvervsfremmeformål, som byrådet gennem en årrække har afsat til bl.a. erhvervsservice. Med etableringen af Udviklingsforum forventede kommunen samtidig at kunne øge den eksterne medfinansiering af erhvervspolitikken.

Udviklingsforum Odense har en bestyrelse på 31 medlemmer og er sammensat, så den indeholder de ressourcer og kompetencer, som vurderes som afgørende for at drive udviklingen i Odenseområdet.

- **Trekantområdets Innovationsforum (TRIN)** blev etableret i 2005 på initiativ af de daværende otte kommuner i området. Det er et partnerskab mellem kommuner, virksomheder og uddannelsesinstitutioner, der ønsker at tage medansvar for at styrke Trekantområdets udvikling og vækst. TRINs grundlag er strategiprojektet "Trekantområdets Innovationskapacitet" fra 2005 samt opfølgningen "Trekantområdets Innovationsmonitor" fra 2008. Strategiarbejdet har identificeret, hvad området skal leve af og opstillet en række mål for udviklingen. TRINs opgave er at omsætte målene til konkrete initiativer og finde finansiering til disse – ofte samfinansieres initiativerne af kommunerne og erhvervslivet. Samtidig følger TRIN udviklingen i områdets præstationer inden for innovation, menneskelige ressourcer og iværksætteri – og dermed om de iværksatte initiativer bidrager til øge områdets innovationskraft. TRIN har iværksat ca. 10 konkrete initiativer siden 2005, der spænder fra innovationsuddannelse, over klyngeudvikling inden for energi og fødevarer, til risikovillig kapital. TRIN drives som en selvstændig forening og ledes af en bestyrelse med repræsentanter fra områdets vigtigste klynger, Syddansk Universitet, erhvervsskolerne og kommunerne.

Det er dog langt fra alle kommuner, der har mulighed for – eller prioriterer - at forankre ansvaret for strategiens udmøntning i et forum, hvor centrale aktører er repræsenteret. Specielt i Hovedstadsområdet og i Århus er det en udfordring at forankre det erhvervspolitiske strategiarbejde i eksterne organer. Stor pendling gør, at virksomhederne ikke har det samme lokale engagement som i andre kommuner, fordi ledende medarbejdere ofte bor i andre kommuner. Samtidig er disse områder hjemsted for mange hovedkvarterer for globalt orienterede koncerner, der sjældent har lokal udvikling højt på dagsordenen.

Men flere kommuner har haft held til at engagere toneangivende aktører i rådgivende organer eller i forskellige typer af tænketanke eller event, hvor virksomhederne deltager aktivt i at formulere ønsker til erhvervspolitikken. Boks 2.6. giver tre eksempler.

Boks 2.6. Organisering af dialog med erhvervslivet om udvikling af erhvervspolitikken

Ballerup Kommune nedsatte i 2009 et Rådgivende Erhvervspanel, der fungerer som et advisory board for kommunens erhvervspolitik. Panelet består af fem erhvervsrepræsentanter samt campuslederen for Aalborg Universitets afdeling i København og rektoren for Ingeniørhøjskolen i København. Panelet skal bistå kommunen i strategiske erhvervsspørgsmål og medvirke til at udvikle, igangsætte og følge konkrete erhvervsudviklingsprojekter. Panelet mødes to gange årligt med borgmesteren og Økonomiudvalget og centrale embedsmænd. Herudover afholder panelet en årlig workshop, et seminar eller en studietur om centrale erhvervsudviklingstemaer.

Københavns Kommune har ikke en egentlig erhvervsstrategi. I stedet har kommunen – som supplement til den generelle erhvervsservice – iværksat en række større projekter bl.a. inden for områderne "København som videnby" og "København som kreativ by". På disse områder har været nedsat tænketanke med deltagelse af virksomheder, iværksættere, kulturelle institutioner og universiteter, der har udviklet idéer til konkrete initiativer.

Frederikssund Kommune og Frederikssund Erhvervsråd afholder et årligt erhvervstopmøde, der samler hele erhvervslivet. Op til hvert arrangement gennemføres en brugerundersøgelse, der drøftes på topmødet, og som kan give anledning til en revision i erhvervspolitikken. Herudover arbejdes målrettet med videndeling og dialog gennem møder, netværk og seminarer. Fx afholdes hvert år en serie "Business Brunch" med deltagelse af 70-100 virksomheder. Ved hver brunch tages et aktuelt emne op til debat. Endelig er der etableret et topledertopforum med ledere af de største virksomheder, uddannelsesinstitutioner samt politiske og administrative ledere fra kommunen.

2.6. Design og finansiering af nye initiativer

Et andet centralt aspekt i at implementere en god strategi er naturligvis at designe de konkrete initiativer på en måde, der skaber den ønskede udvikling i virksomhederne.

Desværre kan der ikke opstilles en generel facitliste. Dertil er der for store forskelle mellem kommunerne, de erhvervsmæssige målgrupper og de forskellige typer af indsatsområder. Men ud fra kommunernes erfaringer, har vi i boks 2.7. forsøgt at opstille nogle generelle lærings- og opmærksomhedspunkter.

Boks 2.7. Opmærksomhedspunkter i designfasen

Der er mange både positive og mindre positive kommunale erfaringer med at designe nye erhvervspolitiske initiativer. Nogle overordnede læringspunkter er:

- Inddrag **erhvervslivet** i formuleringen af nye initiativer. Tag udgangspunkt i grundige analyser af virksomheders og iværksætteres behov.
- **Tænk stort.** Nogle kommuner begår den fejl at sprede midlerne på for mange og for små initiativer. Det er vigtigt med "fyrtårnsinitiativer", som kan skabe resultater, erhvervsmæssig opbakning og politisk interesse.
- **Lær af andres erfaringer.** Ofte har andre kommuner i ind- eller udland igangsat lignende initiativer. Lær af de positive og negative erfaringer og hent inspiration andre steder.
- Foretag en grundig vurdering af **incitamenter, barrierer og kulturelle forhold i målgruppen**, før nye initiativer designes. Det er vigtigt at forstå, hvad der motiverer virksomheder og iværksættere til at deltage i erhvervspolitiske initiativer.
- **Fokuser på kortsigtede gevinster i starten.** Mange virksomheder kan godt motiveres til langsigtede samarbejdsprojekter, men for de fleste er det afgørende, at de også kan se nogle umiddelbare forretningsmæssige perspektiver i de projekter, de indgår i.

Der skal også udarbejdes en handlings- og finansieringsplan. Handlingsplanen konkretiserer, hvordan strategiens mål skal omsættes i konkrete initiativer, og hvornår de skal sættes i værk.

Finansieringsplanen vil typisk være en plan, som der løbende arbejdes med i takt med, at initiativernes indhold konkretiseres, og mulige finansieringskilder identificeres. Der er mange kilder til at finansiere lokale erhvervspolitiske initiativer, herunder:

- Kommunens eget budget.
- De regionale vækstfora, herunder EU's social- og strukturfonde som regionerne administrerer (de fem vækstfora havde i 2009 et samlet budget på 3,3 mia. kr. 10 % af vækstforas projekter havde i 2009 en kommune eller kommunesamarbejde som hovedansvarlig operatør).
- Statslige ordninger og fonde.
- Privat medfinansiering, herunder både tilskud fra større virksomheder og den gratis tid som fx erfarne erhvervsfolk accepterer at lægge i initiativerne.

2.7. MONITORERING – MÅL, EFFEKTER OG KOMMUNIKATION

Det er af stor betydning for en strategis gennemslagskraft, at der sker en konsekvent og transparent monitorering af, om målene realiseres. Samtidig er det vigtigt at kommunikere fremdriften. Ikke bare til politikere og presse. Men til alle de interessenter, der tog ansvar for

strategiens tilblivelse. Kommunerne kan fx udarbejde en overskuelig og let kommunikerbar årsrapport, der sammenfatter målopfyldelsen og udviklingen i centrale erhvervsindikatorer.

Boks 2.8. Monitorering af Odenses erhvervs- og vækststrategi

Odenses erhvervs- og vækststrategi indeholder i alt 22 indsatsområder – fordelt på fem hovedområder (Generel erhvervspolitik, Den innovative by, Den lærende by, Den globale by og Den dynamiske by). På hvert af de 22 områder er opstillet et hovedmål og en række delmål. Hovedmålet er kvalitativt og signalerer ambitionerne med indsatsen. Delmålene er formuleret med henblik på at udvikle konkrete indikatorer. Samtidig er der opstillet tre overordnede strategiske mål (for udviklingen i Odense over en tiårig periode):

- Produktiviteten skal øges svarende til 10.000 kr. pr. beskæftiget.
- Antallet af højtuddannede i beskæftigelse skal øges svarende til mindst 5.000 personer.
- Den samlede beskæftigelse skal øges svarende til mindst 10.000 personer.

Det er en integreret del af Udvikling Odenses (den erhvervspolitiske enhed i kommunen) arbejdsform, at der monitoreres og afrapporteres på alle strategiens delmål.

Monitoreringen skaber et løbende overblik over, hvordan det går med at realisere strategiens hovedmål om øget produktivitet, beskæftigelse og flere højtuddannede job. Men monitoreringen fungerer også som et aktivt redskab til løbende justeringer af de enkelte indsatsområder og til at introducere supplerende initiativer på områder, hvor det viser sig svært at realisere de opstillede delmål.

På baggrund af monitoreringen udarbejder Udviklingsforum Odense et årligt Udviklings- og vækstregnskab, der aflægges til Odense Byråd. I regnskabet sammenlignes udviklingen i Odense-regionen med udviklingen i Københavnsområdet, Århusområdet, Aalborgområdet, Esbjergområdet og Trekantområdet.

Det er vigtigt i den overordnede monitorering at holde fokus på strategiens og initiativernes effekter. Det er ikke tilstrækkeligt at måle på fx antallet af brugere og vejledte virksomheder. Den afgørende test af strategiens succes handler om, hvorvidt den kan aflæses på den økonomiske udvikling i kommunen og på virksomhedernes vækst og konkurrencekraft.

I forlængelse heraf er det naturligvis vigtigt, at de enkelte initiativer evalueres. Uanset om strategiens overordnede mål realiseres eller ej, vil evalueringer altid kunne bidrage til læring og medvirke til at justere og forbedre indsatsen.

3. DEN LOKALE ERHVERVSFREMME – OVERSIGT YDELSER OG GOD PRAKSIS

3.1. INDLEDNING

Formålet med dette kapitel er at give et overblik over de ydelser og aktiviteter, der indgår i den lokale erhvervsfremmeindsats.

Indledningsvist er det vigtigt at sige, at lokal erhvervspolitik er mange ting. Grundlæggende handler erhvervspolitik om at gøre det attraktivt at drive og udvikle virksomheder i et område. Dermed kan mange politikområder gribe ind i det erhvervspolitiske strategiarbejde – herunder fysisk planlægning, infrastruktur, tilgængelighed, jobcentrenes arbejde, uddannelsespolitik, tilladelser og tilsyn, offentligt-privat samspil, børnepasning, kultur, oplevelser, indkøbsmuligheder, osv.

Gode erhvervsmæssige rammebetingelser handler således både om konkrete vilkår for at drive virksomhed og om de forhold, der har betydning for, om veluddannede og kreative borgere bosætter sig i området. Det betyder også, at mange forskellige forvaltninger eller afdelinger har aktier i rammebetingelserne. Og at erhvervspolitik også handler om at koordinere, hvad indsatsen skal være på andre politikområder.

Figur 3.1. giver et bredt overblik over politikområder, der i dag – i større eller mindre omfang – indgår i kommunernes erhvervsstrategier og erhvervspolitikker.

Figur 3.1. Mulige indsatsområder i en lokal erhvervsstrategi

A. Erhvervs- og virksomhedsudvikling	C. Erhvervsrettede myndighedsopgaver
• Iværksætteri og iværksætterkultur • Udvikling af små og mellemstore virksomheder • Klynger/særlige brancher • Tiltrækning af virksomheder	• Fysisk planlægning, attraktive erhvervsarealer og salg af erhvervsjord • Tilsyn og tilladelser • Indkøb og udlicitering • Forsyning
B. Udvikling af menneskelige ressourcer	D. Byudvikling og attraktivitet
• Opkvalificering og formidling af arbejdskraft • Lokale kompetenceudviklingsinitiativer • Uddannelsesprojekter	• Bolig- og bosætningspolitik • Kultur og oplevelsesøkonomi • Detailhandelsudvikling • Infrastruktur og tilgængelighed • Børnepasning

I afdækningen af den lokale erhvervsfremme har vi fokuseret på, hvad lokale erhvervsfremmeaktører⁵ udbyder af services og aktiviteter, der retter sig direkte mod virksomheder og iværksættere. Det vil primært sige indsatsområderne under punkt A i figuren. Det direkte samspil vedrører dog også dialog og sparring omkring erhvervsrettede myndighedsopgaver. Og indsatsen inden for uddannelse, kompetenceudvikling og oplevelsesøkonomi omfatter i flere kommuner også aktiviteter, der handler om erhvervsfremme.

Det er i sagens natur ikke enkelt at skabe et overblik over erhvervsfremmeindsatsen i 98 forskellige kommuner. Ikke mindst fordi kommunernes erhvervspolitik varierer og afspejler forskelle i erhvervsstruktur og udfordringer - som beskrevet i kapitel 2.

Men gennem interview og webbaseret research har vi afdækket hovedparten af de typer af erhvervsfremmeydelser, der udbydes lokalt i Danmark. Konklusionen er, at de forskellige initiativer kan inddeles i tre hovedgrupper.

- **Basal erhvervsservice** til iværksættere og virksomheder. Det er generelle ydelser, der står til rådighed for alle brancher, og hvis grundlæggende indhold kun varierer lidt fra kommune til kommune. Målet er at sikre attraktive rammer for hele erhvervslivet. Den basale erhvervsservice er erhvervsfremmesystemets fundament. Det er her nye virksomheder hjælpes i gang. Og det er her, at mange virksomheder kan få et indblik i, hvor de kan finde sparring, rådgivning, inspiration og samarbejdspartnere.
- **Fokuseret erhvervsservice.** Den fokuserede erhvervsservice vedrører lige som den basale erhvervsservice typisk 1-1 vejledning (men kan dog også organiseres som fx målrettede kurser eller netværk og ERFA-grupper). Den fokuserede adskiller sig fra den basale ved, at målgruppen er mere snæver, og at forløbene typisk er længere. Indholdet varierer fra kommune til kommune. Fokus er typisk på særlige erhverv, der dominerer i et område. Eller på særlige typer af virksomheder med specielle behov. I større kommuner har den fokuserede erhvervsservice typisk egne budgetter og dedikerede medarbejdere. I mindre kommuner er der mere flydende grænser mellem basal og fokuseret erhvervsservice.
- **Erhvervsudvikling.** Erhvervsudvikling er bredere projekter – og vedrører modsat erhvervsservice *ikke* vejledning af enkeltvirksomheder. Eksempler er samarbejdsprojekter om innovation, lederudviklingsprogrammer, nye uddannelser og tiltrækning og servicering af udenlandsk arbejdskraft. Også erhvervsudviklingsaktiviteter er tæt knyttet til, hvad kommunerne har valgt at satse på i deres erhvervsstrategier.

I praksis er der naturligvis gråzoner mellem kategorierne. Man kan fx ikke definere et bestemt timetal, der afgør, om en ydelse er basal eller fokuseret. Og nogle projektaktiviteter kan både

⁵ Med *lokale erhvervsfremmeaktører* mener vi alle de aktører, der fungerer som operatører på lokale erhvervspolitiske initiativer. Det kan være lokale erhvervsråd, enheder i forvaltningerne, foreninger med erhvervsfremmeformål, uddannelsesinstitutioner, inkubatorer samt Væksthuse. Nogle kommuner anvender kun en enkelt operatør. Andre har flere operatører.

indeholde elementer af erhvervsservice og erhvervsudvikling. Men grundlæggende kan de fleste ydelser placeres i en af de tre grupper.

Herudover kan aktiviteterne deles op i ydelser, der alene er for iværksættere og nye virksomheder⁶, og aktiviteter, der både er for nye og etablerede virksomheder. Figur 3.2. giver et overblik over de kortlagte aktiviteter. Parenteserne i figuren angiver, hvor stor en andel af kommunerne, der udbyder de forskellige ydelser. For enkelte ydelser foreligger disse tal ikke.

Figur 3.2. Oversigt over typer af ydelser i den lokale erhvervsfremme

Erhvervsudvikling (eksempler) Fokuseret erhvervsservice Basal erhvervsservice (fundamentet)	• Inkubatorer/udviklingsparker (39 %) • Styrkelse af iværksætterkulturen (71 %)	• Erhvervsrettede uddannelser og lederudvikling • Tiltrækning/servicering af udenlandsk arbejdskraft (42 %) • Investeringsfremme (64 %) • Klyngeudvikling og samarbejdsprojekter om innovation (68 %)
	• Hjælp til at modne idéer til nye produkter/ydelser • Hjælp til at rejse kompetent og risikovillig kapital • Mentorordning (69 %) • Serviceydelser for særlige iværksættergrupper (46 %)	• Strategi og ledelse • Strategiske fokusområder – fx eksportforløb, innovationsfremme, ansættelse af højtuddannede, (74%) • Professionelle bestyrelser, etc. (65 %) • Ejerskifte og virksomhedsoverdragelse (73 %) • Matchmaking med videninstitutioner
	• Iværksætternetværk (84 %) • Iværksætterkurser (89 %) • Individuel vejledning om etablering og opstart (96 %)	• Faglige arrangementer (89 %) • Vejledning, sparring og kontaktfremmedling (95 %) • Formidling af lokaler/arealer (100 %) • Let indgang til kommunale myndigheder
Iværksættere		Nye og etablerede virksomheder

De oplyste aktiviteter under *erhvervsudvikling* er kun eksempler. Erhvervsudviklingsaktiviteter tager afsæt i specifikke analyser af lokale behov og udfordringer og handler ofte om, hvordan kommunerne vil differentiere sig og udvikle en særlig erhvervsprofil. Indholdet i denne kategori varierer derfor meget mellem kommunerne og kan ikke udtømmende beskrives i nogle få overskrifter.

Afsnit 3.2.-3.4. neden for uddyber, hvad hovedindholdet er under de forskellige overskrifter, og bringer eksempler på god praksis fra forskellige kommuner.

Men inden gennemgangen er det vigtigt at fremhæve, at der i den kommunale erhvervsfremmeindsats også er tre vigtige, *tværgående* indsatsområder, som en ydelsestypologi som den i figur 3.1. ikke kan give tilstrækkelig opmærksomhed:

- **Internationalisering.** Iværksættere og virksomheders evne til at begå sig på globale markeder og lokale aktørers evne til at hjemtage viden spiller en vigtig rolle i den lokale erhvervspolitik. Internationalisering vedrører mange af aktiviteterne i figur 3.2. som lederudvikling, uddannelse, strategi/ledelse, investeringsfremme, matchmaking og eksport.

⁶ I de fleste kommuner regnes man som iværksætter, indtil virksomheden er tre år gammel.

- **Klyngeudvikling.** Klyngeudvikling er nævnt som indsatsområde under erhvervsudvikling, fordi mange kommuner netop prioriterer projektaktiviteter rettet mod stærke lokale klynger eller spirende klynger. Men i en del kommuner er klyngeperspektivet bredere. Store dele af erhvervspolitikken kan være organiseret efter klyngetilgangen, og et områders klynger kan fx være de virksomheder, der prioriteres i den fokuserede erhvervsservice. Aalborg Kommune har organiseret kommunens erhvervsservice på den måde, at hver af erhvervskonsulenterne har ansvaret for en bestemt klynge.
- **Velfærdsinnovation.** Den kommunale erhvervspolitik rummer en af de vigtigste nøgler til at løse kommunernes hovedudfordring på velfærdsområdet. Det vil sige faldende skatteindtægter kombineret med flere ældre og en aftagende arbejdsstyrke. Et af fremtidens vigtigste erhvervspolitiske indsatsområder bliver offentlige-private partnerskaber om innovation. De går ud på at udvikle innovative løsninger og produkter, som 1) virksomhederne kan sælge til andre kommuner og lande, og 2) som hjælper forvaltning og kommunale institutioner til at øge deres produktivitet og kvaliteten af de borgernære ydelser. Igen er der tale om et tværgående indsatsområde, som fx kan vedrøre innovationsprojekter, klyngeudvikling (fx er velfærdsteknologi en prioriteret klynge i flere regioner og kommuner), matchmaking med videninstitutioner og vejledningen i den basale erhvervsservice.

3.2. BASAL ERHVERVSSERVICE

3.2.1. Iværksættere

Den basale iværksætterrådgivning består i de fleste kommuner af tre hovedaktiviteter:

- Individuel vejledning og rådgivning om etablering og opstart.
- Iværksætterkurser.
- Iværksætternetværk.

Herudover er erhvervskontorerne en vigtig indgang for iværksætterne til andre aktører i det regionale og nationale erhvervsfremmesystem – ikke mindst Væksthusene. Denne funktion går vi i dybden med i kapitel 4.

INDIVIDUEL VEJLEDNING OG RÅDGIVNING OM ETABLERING OG OPSTART

Førstegangsværksættere har typisk brug for to typer af basisvejledning:

- Introduktion til en række grundlæggende forhold om start af egen virksomhed (fx moms, etableringsformer, revision, salg, markedsføring).
- Sparring om forretningsgrundlag og forretningsplan og om de personlige kompetencer og krav til personligt engagement, der er forbundet med at starte virksomhed.

Basisvejledningen betyder, at beslutningen om at starte selv kan ske på et kvalificeret grundlag. Samtidig udgør en god forretningsplan og en professionel tilgang til fx salg og markedsføring en vigtig start - og et bidrag til at øge chancerne for overlevelse i de første svære år.

Et meget væsentligt supplement til den individuelle vejledning er den hjemmeside, som den lokale erhvervsservice stiller til rådighed for iværksætterne. De fleste lokale erhvervskontorer har en hjemmeside, hvor iværksætteren kan få en række grundlæggende informationer om virksomhedsstart – og hente relevante vejledninger, skabeloner (fx til forretningsplaner, registreringsskemaer, ansøgningsskemaer, oversigter over kurser, selvtest mv.).

Herudover har mange iværksættere mere specifikke vejlednings- og rådgivningsbehov, der kræver individuel rådgivning og sparring. Her er følgende personer vigtige:

- Erfarne og uvildige generalister, der kan hjælpe med forretningsplan og med personlig sparring.
- Private rådgivere, der kan rådgive om specifikke problemstillinger inden for skat, markedsføring, jura mv.

I Nordjylland har denne basale rådgivning været sat i system siden 2001. Amtet og kommunen etablerede "Nordjysk Iværksætter Netværk (NIN)", der fungerer som samlet indgang for alle iværksættere, der søger rådgivning i Region Nordjylland. Iværksætteren kan få op til fire timers gratis rådgivning af en iværksætterrådgiver på det lokale erhvervskontor – og kan herefter få tilskud til at købe privat rådgivning hos bl.a. advokater, revisorer og reklamebureauer. Der er etableret et netværk på ca. 1.000 private underleverandører, der tilbyder rådgivning – til en lav takst – før, under og efter virksomhedsstart. Der er også etableret en fælles hjemmeside – www.nin.dk – og et fælles telefonnummer, hvor iværksætteren automatisk viderestilles til det lokale erhvervskontor i den pågældende kommune. En evaluering af NIN-ordningen viser, at basisrådgivningen fra private rådgivere markant øger overlevelsessandsynligheden for de deltagende virksomheder.

Men også lokale erhvervskontorer - uden mulighed for at yde tilskud til privat rådgivning - har udviklet koncepter, der kombinerer offentlig og privat rådgivning. Flere kommuner har engageret sig med private rådgivere, der gratis stiller op til arrangementer af et par timers varighed, hvor iværksættere kan få svar og sparring på deres vigtigste udfordringer. Se boks 3.1.

Boks 3.1. One-stop-shop rådgivning i Kolding

Business Kolding – en fælles driftsorganisation for Kolding Erhvervsråd, Handelsråd og Turistforening – driver bl.a. iværksætter- og innovationshuset "House of Innovation". Huset danner ramme om en række af Business Koldings iværksættertillbud – rådgivning, netværk, kurser, arrangementer, lokaleudlejning og en mentorordning.

Et af disse tilbud er en iværksættercafe, der afholdes hver torsdag i tidsrummet kl. 16-18. Her stiller en række professionelle rådgivere sig til rådighed for at hjælpe nye virksomheder godt i gang. Iværksætterne kan på forhånd bestille tid hos specifikke rådgivere eller blot møde op og blive guidet til de rigtige rådgivere ud fra deres behov.

Der deltager på alle iværksættercaféer private rådgivere inden for etablering af virksomhed, udarbejdelse af forretningsplan, finansiering, import/eksport, ejerskifte, konkurrenceret, kontraktforhold, markedsføring, regnskab/bogføring, skat/moms/afgifter, virksomhedsdrift samt ledelse og strategi.

Ca. 250 iværksættere gør brug af tilbuddet på årsplan. Iværksætterne er typisk personer, der overvejer opstart, eller som netop er startet og står over for konkrete udfordringer. Iværksætterne kommer fra alle typer af erhverv.

Som grundlag for initiativet har Business Kolding etableret et netværk af private rådgivervirksomheder. Det er virksomheder, der ser en interesse i at bidrage til byens udvikling. Virksomhederne har også indvilget i at supplere med op til 3 timers gratis rådgivning, hvis der på iværksættercafeen viser sig at være behov for at gå mere i dybden med en specifik problemstilling. Rådgivervirksomhederne blev kontaktet skriftligt med tilbud om at deltage i netværket. 35 virksomheder tog imod tilbuddet.

Et andet spændende koncept er såkaldte "Kick-off" arrangementer. Her er den basale iværksætterrådgivning organiseret som et kursus. Kursusformen indebærer, at generel formidling af centrale forhold omkring opstart kan ydes samlet til en stor gruppe af iværksættere (hvilket er økonomisk mere effektivt end at yde denne vejledning på individuel basis). Samtidig giver konceptet plads til fokuseret, individuel rådgivning fra en kreds af rådgivere. Se boks 3.2.

Boks 3.2. Kick-off i Københavns Erhvervscenter

Første trin i iværksættervejledningen i Københavns Erhvervscenter, der er en enhed i Københavns Kommune, er et såkaldt "Kick-off kursus". Kick-off afholdes en gang om måneden i tidsrummet kl. 16-20 og består af tre aktiviteter:

- Opstartsmøde. Her giver en erhvervsrådgiver fra Københavns Erhvervscenter et generelt oplæg på ca. 1½ time om bl.a. virksomhedsopstart, CVR-registrering, skat, moms, fakturering, regnskab, virksomhedsformer, forretningsplaner mv.
- Speedvejledning. Her kan iværksætterne få 20 min. individuel vejledning fra en kreds af personer bestående af Erhvervscentrets rådgivere (fx om forretningsplan og personlige overvejelser) samt specialister inden for jura, revision, markedsføring, finansiering, skat mv. Iværksætterne booker tider hos de forskellige rådgivere på selve dagen.
- Speed-networking: Der etableres netværk på 10-15 iværksættere, der hver får 2 minutter til at præsentere sin idé for hinanden.

Som opfølgning på Kick-off kan iværksættere med særlige behov få individuel vejledning på Københavns Erhvervscenter. Iværksætteren skal som grundlag for individuel vejledning indsende en forretningsplan eller udfylde et særligt screeningsskema. Endvidere kan iværksætterne tilmelde sig specialkurser inden for ide/koncept/forretningsplan, salg/marketing, finansiering/regnskab, A-kasse/forsikring og innovation/internationalisering.

IVÆRKSÆTTERUDDANNELSER

Flere kommuner har valgt at udvikle og udbyde iværksætteruddannelser, der hjælper iværksætteren videre i at udvikle sin forretningsplan - og i at skabe grundlag for den første drift af virksomheden. Det er forskelligt fra kommune til kommune, hvordan kurserne er organiseret, og hvordan de finansieres. Typisk er det en kombination af brugerbetaling og kommunale tilskud. Men iværksætterkurser kan også organiseres som AMU-kurser, hvor erhvervskontoret samarbejder med en uddannelsesinstitution om at udvikle og gennemføre kurserne. Se boks 3.3.

Boks 3.3. Uddannelseshjulet – målrettet uddannelse af iværksættere i Trekantområdet

Seks kommuner i Trekantområdet – Vejle, Kolding, Fredericia, Middelfart, Billund og Hedensted – er gået sammen om et fælles iværksætterkoncept sammen med Dana (De selvstændiges A-kasse) og Vejle Handelsskole.

Første led i konceptet er gratis informationsmøder. Her gives en række generelle introduktioner til de væsentligste aspekter ved at starte virksomhed. Møderne afholdes hver 14. dag – på skift mellem kommunerne. I anden fase kan iværksætterne tilmelde sig kurset ”Uddannelseshjulet”, der udbydes som et AMU-kursus under Vejle Handelsskole. Kursuskonceptet indebærer, at iværksætterne for en ganske lille kursusafgift kan få hjælp til at udvikle forretningsplan og til at give virksomheden en god opstart.

”Uddannelseshjulet” er et kursus på Vejle Handelsskole til personer, der har planer om at blive selvstændige. Målet er at give iværksætteren konkrete værktøjer til at udvikle en forretningsplan og til den første drift af virksomheden. Undervisningen tilrettelægges ud fra den enkeltes behov – der laves en kompetenceafklaring med fokus på iværksætterens stærke og svage sider. Uddannelseshjulet omfatter seks halvdagsmoduler. Der undervises hver tirsdag fra kl. 17-20.30. Den enkeltes uddannelsesplan afgør, hvilke moduler man skal igennem – og i hvilken rækkefølge og på hvilket niveau. Der undervises i økonomi, kommunikation og markedsføring, it og sprog. Der er 100-120 kursister på årsplan.

Underviserne er lærere fra kursuscentret på Vejle Handelsskole, der alle har en erhvervsmæssig baggrund inden for de fag, der undervises i. Herudover er tilknyttet eksterne rådgivere – bl.a. advokater, forsikringsrådgivere og finansieringseksperter. Rådgiverne bidrager med oplæg og som sparringspartnere på forretningsplanen i forløbets sidste fase.

De synlige resultater af initiativet er, at iværksætterne har udviklet bedre forretningsplaner, og at de har lettere ved at opnå finansiering i områdets pengeinstitutter, end hvad der typisk gælder for iværksættere.

Eksemplet fra Trekantområdet illustrerer nogle af de fordele, som kommunerne kan opnå ved at gå sammen om den basale erhvervsservice. Samarbejdet gør det muligt at samle iværksættere nok til at lave et ambitiøst uddannelsesforløb, som også er tilstrækkeligt attraktivt for en uddannelsesudbyder. Når kommunerne går sammen betyder det også, at det bliver lettere at matche iværksættere på samme niveau og med ensartede udfordring – både når det handler om uddannelse og netværk (se neden for).

IVÆRKSÆTTERNETVÆRK

Iværksætternetværk er også en grundlæggende ydelse i mange kommuner. Formålet er at organisere iværksætterens mulighed for at dygtiggøre sig – ved at trække på kollegaer, ved at lære af andres fejl og succeser og ved at lette iværksætternes adgang til specialister og erfarne erhvervsfolk, der kan inspirere i virksomhedernes første år.

Mange lokale erhvervskontorer hjælper med at systematisere og sammensætte netværk. Ofte bruges iværksætterkurser som grundlag for at sammensætte iværksættere med fælles udfordringer. Nogle netværk er brede. Andre fokuserer på specifikke forhold som e-handel, salg eller rekruttering. Det lokale erhvervskontors opgave er at identificere iværksætternes udfordringer og sammensætte grupper, hvor kemi og behov matcher.

Den største og mest systematiserede netværksordning i Danmark er "Nordjysk Iværksætter Netværk". Det drives i et samarbejde mellem Væksthus Nordjylland og de lokale erhvervskontorer og indeholder følgende hovedpunkter:

- Minimum 3 iværksættere eller virksomheder, der ikke har eksisteret i over 3 år.
- Op til 10.000 kr. i støtte til refundering af udgifter til oplægsholdere, køb af faglitteratur, uddannelsesudgifter, deltagergebyrer ved faglige aktiviteter mv.
- Der vælges en tovholder for gruppen, der er ansvarlig for disponering af midlerne.

3.2.2. Virksomheder

De fleste kommuner og lokale erhvervskontorer prioriterer også at udbyde basal erhvervsservice til *eksisterende virksomheder*. De grundlæggende ydelser - der både står til rådighed for nye og etablerede virksomheder - kan sammenfattes i følgende overskrifter:

- Indgang til kommune/myndigheder.
- Formidling af lokaler/arealer.
- Vejledning, sparring og kontaktformidling.
- Faglige arrangementer.

INDGANG TIL KOMMUNE/MYNDIGHEDER

En vigtig opgave for de lokale erhvervskontorer er at lette virksomhedernes adgang til relevante kommunale forvaltninger – og til andre offentlige myndigheder. Virksomhederne skal kunne henvende sig om spørgsmål vedrørende tilladelser, byggesager, regler, skat, ansøgninger mv. og hurtigt få svar eller blive ledt til den rette person i fx kommunen.

Flere forvaltninger har arbejdet på at lette det administrative besvær, der kan være forbundet for erhvervslivet ved at finde frem til den rette person i kommunen – eller ved at sætte sig ind i regler vedrørende udbud, leverandørbetingelser, miljø, tilsyn, skat, fakturering, osv.

Et væsentligt instrument i erhvervsservice til eksisterende virksomheder er – lige som for iværksættere – en overskuelig hjemmeside, der giver virksomhederne informationer og svar på de mest almindelige spørgsmål. Hjemmesiden er også en vigtig indgang eller portal til relevante offentlige myndigheder og til lokale erhvervsservicetilbud. Det er vigtigt, at både kommunens og en eventuel ekstern erhvervsserviceoperatørs hjemmeside indeholder den type af information – og dermed også, at der samarbejdes om at udbyde information til virksomhederne.

Flere kommuner har endvidere etableret et kontaktpunkt i Teknisk Forvaltning, der kan tage sig af alle virksomhedshenvendelser – og i flere kommuner har disse kontaktpunkter opstillet servicemål for, hvor hurtigt virksomhederne skal have svar på deres henvendelser.

I kommuner, hvor den lokale erhvervsservice udbydes af en enhed i forvaltningen, ligger den fælles indgang typisk i denne enhed. Fx er ønsket om at lette virksomhedernes indgang til kommunen en væsentlig årsag til, at flere kommuner har valgt at insource erhvervsserviceopgaverne. Se boks 3.4.

Boks 3.4. Københavns Erhvervscenter

Københavns Kommune har etableret "Københavns Erhvervscenter", der fungerer som én indgang til kommunen for alle kommunens iværksættere og virksomheder. Alle spørgsmål vedrørende indkøb og udbud, erhvervsrådgivning, love og regler, tilladelser, skat, tilskud, lokaler, miljø mv. kan rettes til Københavns Erhvervscenter.

Indgangen er et resultat af en overordnet politisk vision om, at det skal være lettere at være erhvervsdrivende i Københavns Kommune. Som led i denne vision har kommunen in-sourcet erhvervsserviceopgaverne, der tidligere lå hos en ekstern operatør, og etableret en samlet erhvervsafdeling under Økonomiforvaltningen (enheden er opdelt i en strategienhed og en erhvervsserviceenhed). Afdelingen er samlokaliseret med Teknik- og Miljøforvaltningen for fysisk at samle de funktioner, der har den tætteste virksomhedskontakt.

Mange af de eksterne erhvervsråd har også kontaktformidling til kommunen som en kerneydelse. Et eksempel kan være, hvordan virksomhederne kan komme i betragtning til offentlige udbud. Her kan erhvervsrådene vejledning bestå i at henvise til relevante kontaktpersoner i kommunen og i at deltage i og facilitere møder, hvor virksomheden får mulighed for at præsentere sine produkter.

FORMIDLING AF LOKALER OG AREALER

Specielt for nye virksomheder og tilflyttende virksomheder kan erhvervskontoret have en væsentlig funktion i at sælge erhvervsgrunde og formidle lokaler og arealer, hvor der kan opnås byggetilladelse. I mange kommuner findes også kommunalt eller privatejede kontorfællesskaber for nye og mindre virksomheder, som erhvervskontoret kan være behjælpelige med at formidle.

Formidling, salg og markedsføring af arealer indgår i flere kommuner som led i en strategisk, fysisk planlægning. Nogle kommuner bruger fx lokalplanlægningen til at lægge grunden for udviklingen af attraktive, videntunge erhvervsområder, der kan medvirke til at tiltrække attraktive virksomheder fra ind- og udland. Se boks 3.5.

Boks 3.5. Fysisk planlægning og fremme af klyngedannelse i Ballerup og Frederikssund

Den erhvervspolitiske indsats i Ballerup Kommune startede helt tilbage i 70'erne med et ønske om at tiltrække administrative hovedsæder bl.a. inden for IT-branchen og den finansielle sektor. Målet var også at tiltrække internationale virksomheder. Mindstestørrelsen på Lautrupgård blev sat relativt højt, og der blev stillet restriktive krav til bl.a. anvendelse, virksomhedernes forurening, bebyggelsens placering og højde og til bevarelse af grønne områder.

Det startede med, at Christian Rovsing, Regnecentralen og Kommunedata etablerede sig på Lautrupgård. Siden er det lykkedes at tiltrække tusinder af andre IT- og medicoarbejdspladser til kommunen. Fx har Pzifer, Neurosearch og Novo Nordisk etableret sig i Ballerup.

Med Aalborg Universitets satsning med lokaliseringen ved Ingeniørhøjskolen i Ballerup er en universitetscampus under udvikling. I den aktuelle erhvervsfremmeindsats prioriteres samspillet mellem virksomheder og kommunens uddannelsesinstitutioner - med et særligt fokus på at fremme innovationssamarbejde. En ny byggeklynge omkring Statens Byggeforskningsinstitut, Byggecentrum, Bolius og de byggetekniske uddannelser tegner sig. Og i forlængelse heraf overvejes nu en ny, funktionsintegreret og mere bymæssig model for Lautrupgård og området omkring Malmparken Station.

Et andet eksempel er Frederikssund Kommune, der satser på at skabe en stærk, international klynge inden for cleantech. Kommunen huser Haldor Topsøe, Sundolitts og Topsil og vil udnytte dette til at skabe et miljø bestående af etablerede cleantech virksomheder og nye, højteknologiske start-ups.

Et område på størrelse med Ørestaden er udlagt til erhverv og boliger. Første fase i etableringen af "Copenhagen Cleantech Park" er en erhvervspark med fokus på cleantech. Men det langsigtede mål er at bygge en hel by, der skal bruges til demonstrationsprojekt omkring anvendelse af cleantech teknologier i fremtidens energiforsyning og miljøforvaltning.

VEJLEDNING, SPARRING OG KONTAKTFORMIDLING

Den største opgave i den basale erhvervsservice til eksisterende virksomheder er den vejledning og service, som erhvervskontorerne tilbyder virksomhederne omkring deres egne, individuelle udviklingsbehov. Denne service har flere formål og kan handle om:

- Udviklingssamtaler og identifikation af muligheder for forretningsudvikling eller produktivitetsforbedringer i virksomheden.
- Information om lokale erhvervsservicetilbud og lokale erhvervsudviklingsprojekter.
- Information om – og henvisning til – regionale og nationale aktører, programmer og initiativer (se afsnit 4).
- Virksomhedernes input og idéer til den kommunale erhvervspolitik.

De lokale erhvervskontorers tilgang til denne opgave er meget varieret. Nogle erhvervskontorer prioriterer kun at yde vejledning i forhold til iværksættere og tilbyder derfor ikke samtaler med eksisterende virksomheder. Andre tilbyder i princippet vejledning, sparring og kontaktfremmidling til alle virksomheder, men markedsfører ikke funktionen. Endelig er der en del kommuner, hvor

erhvervskontoret selv foretager opsøgende arbejde, og hvor der – i den årlige resultatkontrakt med kommunen – er opstillet årlige mål for antallet af virksomhedsbesøg. Se boks 3.6.

Boks 3.6. Opsøgende virksomhedsbesøg i Aalborg Kommune

Aalborg Kommune samlede i 2007 erhvervsfremmeopgaverne i en ny erhvervsafdeling under Borgmesterens Forvaltning. Afdelingen har ansvar for strategiudvikling, erhvervsservice, erhvervsfremme, servicering af politikere og erhvervsråd samt sekretariatsbetjening af det tværkommunale erhvervssamarbejde – Aalborg Samarbejdet. Afdelingen har i alt 21 medarbejdere - heraf otte erhvervskonsulenter, der arbejder med erhvervsservice og forskellige virksomhedsrettede projekter.

Det er centralt for kommunen, at erhvervsfremmeindsatsen tager udgangspunkt i virksomhedernes behov og udfordringer. Derfor foretager afdelingen systematisk opsøgende arbejde, hvor en række virksomheder aflægges besøg hvert år.

Via udtræk fra CVR-registret har kommunen identificeret i alt ca. 900 virksomheder, der udgør den primære målgruppe for kommunens erhvervsservice. Målgruppen er private virksomheder inden for produktion og service. Blandt lokale erhverv som håndværk og detailhandel skal virksomhederne have en vis størrelse. Inden for videnbaserede erhverv som fx IT omfatter målgruppen også helt små virksomheder.

Det er ambitionen – over nogle få år – at afholde møder med alle i målgruppen. Indtil videre er der afholdt *førstegangsbesøg* hos ca. 3/4 af målgruppen. Formålet med disse besøg er primært at informere om erhvervsafdelingens arbejde, få viden om virksomhedernes potentialer og udfordringer samt at synliggøre de forskellige tilbud på lokalt og regionalt niveau. Virksomhederne har også mulighed for at komme med ønsker til erhvervspolitikken – og til kommunen generelt.

Erhvervsafdelingen har udviklet en spørgeguide, som konsulenterne under besøget bruger til at kortlægge og karakterisere virksomhederne. Guiden bruges bl.a. til at kortlægge, hvilke virksomheder i målgruppen der har vækst- eller udviklingspotentiale.

Herudover blev afholdt 355 *opfølgende besøg* i 2009. Her kan erhvervskonsulenterne gå i dybden med forhold af særlig betydning for den enkelte virksomhed. De opfølgende besøg kan også være et led i regionale programmer (de lokale erhvervsråd er operatører på flere programmer under Væksthuset – se kapitel 4) eller i lokale projekter. Fx har kommunen iværksat lokale projekter inden for klyngeudvikling og virksomhedsnetværk.

Kommunens ambition er, at erhvervskonsulenterne skal udvikle en høj kompetence i at diagnosticere potentielle udviklingsmuligheder sammen med ledelsen af den enkelte virksomhed. De opfølgende besøg skal kunne gennemføres som udviklingssamtaler om fx forretningsudvikling, værdikæderelationer, markedsudvikling, innovation. Kommunen er ved at sammensætte et uddannelsesforløb for erhvervsservicemedarbejdere i det nordjyske område for at styrke kompetencerne i at gennemføre den type af samtaler.

Det er vigtigt, at den basale vejledning og service løftes og prioriteres i alle kommuner. Den løbende dialog giver et vigtigt input til at forstå virksomhedernes behov. Samtidig er det lokale opsøgende arbejde en vigtig port ind til ”erhvervsfremmesystemet”. Ikke bare i forhold til lokale erhvervspolitiske initiativer. Det opsøgende arbejde er også vigtigt for at informere virksomhederne om Væksthusenes ydelser og de initiativer og programmer, som er iværksat af fx Forsknings- og Innovationsstyrelsen og Erhvervs- og Byggestyrelsen (se kapitel 4).

Det er især de lidt større erhvervsserviceenheder, der i dag tilbyder samtaler om potentialer for udvikling i virksomhederne. Der er ikke en generel tidsmæssig ramme for disse samtaler, men typisk består de af 1-2 møder med virksomhedens ledelse. Formålet med samtalen kan være følgende:

- At erhvervskonsulentens indsigt og erfaring bruges direkte som input og inspiration i virksomheden.
- At virksomheden beslutter at gøre brug af længere forløb udbudt af det lokale erhvervskontor. Det vil sige fokuseret lokal erhvervsservice, der uddybes i afsnit 3.3.
- At virksomheden henvises til Væksthuset eller vælger at gøre brug af de programmer, som Væksthuset udbyder.
- At virksomheden henvises til andre aktører, fx private rådgivere eller videninstitutioner.

Samtalen eller samtalerne er således et middel til at diagnosticere, hvor virksomheden har forretningsmuligheder eller behov – og med dette udgangspunkt at vurdere, om virksomheden kan have gavn af professionel rådgivning eller af den vifte af erhvervsfremmetilbud, som Væksthuset, staten, videninstitutionerne mv. stiller til rådighed.

FAGLIGE ARRANGEMENTER

En væsentlig aktivitet i mange erhvervsråd er faglige arrangementer – typisk i form af gå-hjem-møder, konferencer og virksomhedsbesøg. Ud over at give fagligt input er arrangementer med til at opbygge netværk og skabe relationer mellem virksomhederne. Typiske temaer er ledelse, coaching, bestyrelsens opgaver og ansvar, innovation, globalisering, oplevelsesøkonomi og møder med erhvervspersonligheder.

Korte faglige arrangementer fungerer ofte som en døråbner til andre erhvervsserviceydelser. Virksomhederne kan via arrangementer få et indtryk af, hvad det lokale erhvervskontor – og måske andre erhvervsfremmeaktører - kan tilbyde.

Boks 3.7. Tema-, informations- og netværksmøder i Faxe

I 2009 gennemførte Faxe Erhvervsråd 26 tema- og informationsmøder med i alt ca. 800 deltagere. Hertil kom 15 netværksmøder med 117 deltagere.

Målet med møderne er at give værktøjer og inspiration til deltagerne – både inden for faglige og personlighedsudviklende emner. Samtidig er møderne netværksopbyggende.

Temaerne var bl.a. "Finansiel krise hos leverandører og kunder", "Finansieringsmuligheder og -umuligheder", "Stresshåndtering og trivsel", "Køb og salg af virksomhed og generationsskifte", "Social ansvarlighed", "Personale og HR – fra A-Z" og "God ledelse aflæses direkte på bundlinjen".

Erhvervsrådet afdækker løbende, hvilke temaer der har størst interesse i medlemskredsen. Møderne er for alle virksomheder, men medlemmerne deltager gratis eller mod nedsat betaling.

3.3. FOKUSERET ERHVERVSSERVICE

3.3.1. Iværksættere

Den fokuserede erhvervsservice adskiller sig fra den basale erhvervsservice ved, at der er tale om længere forløb for en snævrere målgruppe. Fokus er på iværksættere og virksomheder med særlige behov, og som samtidig spiller en særlig rolle for områdets fremtidige udvikling og vækst⁷.

Initiativerne udspringer typisk af de lokale erhvervsstrategier, således at hele eller dele af finansieringen kommer fra den kommunale kasse. Der er dog også en del eksempler på projektaktiviteter, som udbydes af de lokale erhvervsråd, fordi de har ansøgt om midler under EU-ordninger, eller fordi de er valgt som operatører på regionale initiativer.

Den fokuserede erhvervsservice for iværksættere kan inddeles i fire overskrifter:

- Serviceydelser for særlige grupper af iværksættere.
- Mentorordninger.
- Risikovillig og kompetent kapital.
- Idémodning.

SERVICEYDELSER FOR SÆRLIGE GRUPPER AF IVÆRKSÆTTERE

Nogle grupper af iværksættere har behov eller udfordringer, der gør, at de ikke kan "nøjes" med de basale ydelser.

Derfor udbydes i en del kommuner specifikke programmer til fx etniske iværksættere og kreative iværksættere. Det særlige ved disse programmer er, at iværksætterne tilbydes mere rådgivning og vejledning end i den basale service. Samtidig udbydes ydelserne ofte af personer med samme baggrund – etnisk eller branchemæssig - som iværksætterne. Rådgivningen kan fx vedrøre sprog, kulturforståelse, opbygning af forretningsmæssigt netværk eller de særlige udfordringer, der kan være forbundet med at få kunder eller at udvikle og bringe et produkt på markedet. Se boks 3.8.

⁷ Nogle eksterne erhvervsråd tilbyder også særlige medlemsservices som modydelse for de kontingenter, som medlemmer af erhvervsrådene betaler. Disse services kan både være selvstændige arrangementer og rabatter på arrangementer med deltagerbetaling. Denne publikation fokuserer alene på de ydelser, der ydes kommunale tilskud til.

Boks 3.8. Randers Kreative

I Randers Kommune er der mere end 140 virksomheder, der har deres fundament i et kreativt erhverv – arkitekter, fotografer, tøj-designere, kunsthåndværkere, osv. En væsentlig konklusion i kommunens erhvervspolitik er, at en stor del af kommunens vækst og beskæftigelse i de kommende år vil blive skabt inden for oplevelsesøkonomien.

Projektet "Randers Kreative" tager afsæt i, at mange iværksættere og potentielle iværksættere i Randers er dygtige til det kreative, men at de mangler forretningsmæssige kompetencer.

Kommunen har engageret konsulentvirksomheden Playscapes, der har udviklet et skræddersyet forløb til de kreative iværksættere. På en række workshop fokuseres på begreber som synlighed, netværk, forretningskoncepter og produktudvikling. Processen skal lede frem til, at deltagerne udvikler et produkt og en forretningsplan.

MENTORORDNINGER

Flere analyser dokumenterer, at adgang til mentorer kan være en vigtig støtte for videnbaserede og innovative iværksættere.

Mentorer er typisk erfarne iværksættere eller erhvervsfolk med en særlig viden, indsigt og netværk. Mentorer kan fungere som iværksætterens sparringspartner inden for strategi og ledelse. Og de kan facilitere kontakter til kunder, samarbejdspartnere og investorer. Mentoren fungerer ofte som en forløber for en professionel bestyrelse.

Når det gælder strategi og ledelse, er mentorens opgave at yde hjælp-til-selvhjælp – det vil sige at udfordre og stille spørgsmål, der giver iværksætteren anledning til at reflektere over virksomhedens strategi og udvikling – og måske se nye vinkler på forretningen. Mentoren fungerer således som coach. Målet er at støtte iværksætteren i at realisere sit potentiale. Se boks 3.9.

Boks 3.9. erhverv.nets mentorordning

erhverv.net er en forening, der udfører erhvervsservice for sine otte medlemskommuner – Allerød, Fredensborg, Furesø, Gribskov, Halsnæs, Helsingør, Hillerød og Hørsholm.

Foreningen udbyder en vifte af ydelser til områdets iværksættere – herunder individuel rådgivning, kurser og iværksætternetværk. Som et nyt initiativ har foreningen i samarbejde med en række tidligere erhvervstopledere udviklet en mentorordning efter et nyt koncept.

Mentorordningen er for iværksættere med en nyskabende forretningsidé og et skalerbart produkt - typisk iværksættere med et stort kapitalbehov, som står over for betydelige udfordringer med hensyn til, hvordan de skal bringe deres produkter på markedet. Det kan også være virksomheder med fx 1-2 år på bagen, der står over for en internaliseringsproces.

Konceptet går ud på, at der til iværksætteren knyttes et team af mentorer blandt det samlede mentorkorps – en form for advisory board. Iværksætteren udarbejder en forretningsplan i samarbejde med erhverv.net. Med udgangspunkt heri sammensætter mentorkorpset et team, der matcher iværksætterens udfordringer.

Teamet af mentorer kan bl.a. tilbyde coaching om strategiudvikling og om markedsføring. Samtidig kan teamet hjælpe med at knytte kontakter og etablere netværk samt med at finde finansiering. Tanken er, at mentorkorpset – og andre erhvervskontakter i mentorernes eget netværk – skal kunne fungere som investorer. erhverv.net står for det praktiske arbejde med at drive mentorordningen.

Indtil videre forventer erhverv.net, at ca. 10 iværksættere årligt vil kvalificere sig til ordningen. Pt. består mentorkorpset af 15 tidligere erhvervstopledere og nuværende direktører fra bl.a. TDC, ATP, Deloitte, Coloplast, IBM, Iveco og Irma.

RISIKOVILLIG OG KOMPETENT KAPITAL

Hjælp til at rejse risikovillig kapital er især for innovative iværksættere en vigtig del af den almindelige iværksættervejledning. Det lokale erhvervskontor kan hjælpe med at matche iværksætteren med lokale investorer eller at ruste iværksætteren til møder med deres pengeinstitut mv. For iværksættere og nye virksomheder med større kapitalbehov kan det lokale erhvervskontor typisk trække på specialister i Væksthusene og Væksthusenes netværk.

Men det lokale erhvervskontor kan også selv være en drivende kraft i at forbedre innovative iværksætteres adgang til opstartskapital i lokalområdet. I mange kommuner har pengeinstitutterne en generel interesse i at understøtte erhvervsudviklingen, lige som erfarne forretningsfolk – måske med stor lokalt engagement – kan have en interesse i at investere i perspektivrige lokale projekter.

Opgaven for den lokale erhvervsservice kan være at organisere adgangen til kapital på en måde, hvor risikoen minimeres, og hvor den lokale kapital kobles med kompetencer, der øger iværksætterens muligheder for overlevelse og vækst. En mulighed er at udvikle ydelser, hvor man kobler fælles lån fra et af områdets pengeinstitutter med kompetencer fra nogle af områdets mest erfarne erhvervsfolk. Se boks 3.10.

Boks 3.10. Concept Mariagerfjord

I Mariagerfjord kan iværksættere med vækstpotentiale få adgang til en kombination af opstartskapital og sparring med erfarne mentorer. "Concept Mariagerfjord" er udviklet i et samarbejde mellem lokale erhvervsledere og pengeinstitutter for at udvikle flere attraktive arbejdspladser og innovative virksomheder i kommunen.

Seks lokale pengeinstitutter deltager i initiativet og yder de deltagende iværksættere et fælles lån på op til 300.000 kr. Bevillingskompetencen er uddelegeret til projektets styregruppe – bestående af erfarne erhvervsfolk. Styregruppen, der er nedsat af Mariagerfjord Erhvervsråd, kan foretage den kommercielle vurdering af forretningsplanen, som pengeinstitutter ofte har svært ved. Herudover matcher styregruppen iværksætteren med ideelle sparringspartnere. Forløbet er som følger:

1. Iværksætteren kommer i kontakt med Mariagerfjord Erhvervsråd, der foretager den første vurdering og hjælper med forretningsplanen.
2. Perspektivrige projekter med finansieringsbehov videregives til 1-2 erfarne erhvervsfolk fra styregruppen, som fungerer som iværksætterens mentorer/sparringspartnere.
3. Mentorerne hjælper med at videreudvikle forretningsplanen og laver en udtalelse om projektet.

4. Iværksætteren udarbejder – med bistand fra Erhvervsrådet – en konkret låneansøgning, som sammen med forretningsplanen, budgetter mv. videresendes til styregruppen.
5. Iværksætteren præsenterer sin idé for styregruppen, der kan bevilge et "Conceptlån" på maksimalt 300.000 kr. på vegne af pengeinstitutterne. Lånet deles ligeligt mellem de medvirkende pengeinstitutter. Lånet er syvårigt og afdragsfrit de første to år. Styregruppen udpeger et bestyrelsesmedlem eller en sparringspartner, der knyttes til virksomheden.

Ordningen startede i 2003 i den daværende Hadsund kommune. I 2006 blev konceptet udbredt til den nye Mariagerfjord Kommune. Siden 2003 har 50-75 virksomheder været igennem hele eller dele af forløbet. 14 virksomheder har fået bevilget Conceptlån. 4-5 virksomheder er startet med betydelig hjælp fra konceptet uden brug af Conceptlån (fx ved at eget pengeinstitut har besluttet at bevilge hele lånet).

10 af de 14 virksomheder med Conceptlån eksisterer stadig. De har til sammen ca. 100 arbejdspladser – med 40 arbejdspladser i den største.

IDÉMODNING

Den sidste type af fokuseret erhvervsservice til iværksættere er idémodning. Det vil sige hjælp til med at vurdere de tekniske og forretningsmæssige perspektiver i en forretningsidé og eventuelt til at bringe den på markedet.

I hver kommune udvikler studerende og andre lokale idémagere idéer, der måske kan blive til nye virksomheder eller patenter og prototyper, hvor rettighederne kan sælges til eksisterende virksomheder. Derfor er det centralt for innovation og iværksætteri, at opfinderne har mulighed for at få afprøvet en idé.

I den sammenhæng besidder de lokale erhvervskontorer, uddannelsesinstitutionerne, Væksthusene og fx lokale inkubatorer viden og forretningsmæssig indsigt, der kan bringes i spil. Erfaringerne fra flere kommuner er, at mange forretningsidéer bliver i skuffen, hvis opfinderne ikke har et forum, hvor de kan få testet idéerne og få hjælp til at bringe dem videre mod markedet.

Det kan derfor være en opgave at facilitere, at opfindere og iværksættere kan få adgang til rådgivning og sparring. Se boks 3.11.

Boks 3.11. Åbne faciliteter i Vejle

Vejle Kommune har en ambitiøs iværksætterpolitik med en bred vifte af initiativer. Et af indsatsområder er at hjælpe opfindere med at bringe deres idéer på markedet.

Vejle Erhvervsudvikling har siden 2006 samarbejdet med bl.a. kommunens uddannelsesinstitutioner om initiativet "Åbne Faciliteter", der handler om at stille ekspertise og faciliteter til rådighed for opfindere, så de kan modne og udvikle deres produkter eller ydelser.

Der afholdes et månedligt arrangement, hvor opfinderne kan booke tid og få gratis sparring. Idéen præsenteres for et fast panel af personer fra Vejle Handelsskole, Syddansk Erhvervsskole, EDB-skolen, Vejle Erhvervsudvikling, Væksthus Syddanmark, IT-Forum, Patent- og Varemærkestyrelsen samt rådgivere fra to af områdets inkubatorer. Iværksætteren medbringer tegninger, modeller eller anden beskrivelse af idéen.

Panelet kan hjælpe med at foretage en forretningsmæssig vurdering, give input omkring materialevalg, vurdere behov og muligheder for patentbeskyttelse, osv. Seancen afsluttes med, at der knyttes en

kontaktperson til opfinderen, der kan hjælpe med det videre forløb. I nogle tilfælde består opfølgningen i, at fx Syddansk Erhvervsskole hjælper med produktudviklingsarbejdet eller med at lave en prototype. Her kan udstyr og materialer på skolen stilles til rådighed. Kontaktpersonen hjælper også opfinderen med at knytte kontakter til andre relevante samarbejdspartner, fx de teknologiske serviceinstitutter.

Mere end 250 iværksættere har brugt tilbuddet siden starten i 2007. Idéerne spænder bredt fra fx emballage, over software, til nyt fiskegrej. Ca. 75 % af opfinderne kommer fra Trekantområdet. Men der kommer også opfindere fra fx København, Nordjylland og Als.

Indtil videre har 20-30 opfindere fået deres produkt eller ydelse på markedet. Det sker typisk ved en licensaftale med en eksisterende virksomhed. Mange af opfinderne giver udtryk for, at muligheden for at få deres produkt testet og modnet via Åbne Faciliteter er den afgørende faktor for, at de forsøger at realisere deres idé.

Åbne faciliteter bruges som beskrevet i boksen af iværksættere i hele Trekantområdet. Det er også et eksempel på et initiativ, som det ikke giver mening at udbyde fra alle kommuner. Det afspejler behovet for, at kommunerne på "subregionalt" niveau har en stærk dialog om, hvad man samlet ønsker at tilbyde sine iværksættere, og hvordan man kan samarbejde om initiativer, som de enkelte kommuner ikke kan løfte alene.

3.3.2. Virksomheder

De fleste større erhvervskontorer tilbyder også fokuseret erhvervsservice til eksisterende virksomheder. De udbudte ydelser kan inddeles i fire hovedgrupper:

- Strategi og ledelse.
- Strategiske fokusområder (fx eksport, innovation, markedsføring, formidling af højtuddannede til virksomhederne, professionelle bestyrelser).
- Ejerskifte, generationsskifte og virksomhedsoverdragelse.
- Matchmaking (med videninstitutioner og med andre virksomheder).

Ydelserne er typisk begrundet i, at virksomhedernes behov og udfordringer ikke kan løftes på almindelige markedsvilkår. De er endvidere generelt motiverede ved, at virksomheder på nogle områder mangler udsyn og indsigt – og derfor har brug for inspiration og sparring med *uvildige personer*, der kan hjælpe virksomhederne med at se nye udviklingsmuligheder og perspektiver for virksomheden. De mest udbredte rationaler bag ydelserne er følgende:

- Mange virksomheder har ikke et klart billede af deres potentiale. De er samtidig skeptiske over for at trække private konsulenter ind, fordi konsulenterne ikke har et neutralt udgangspunkt.
- Mange virksomheder er som udgangspunkt forbeholdne over for at investere i konsulentbistand til markedstakster. En del af processen i ydelserne er således at kommunikere til virksomhederne, hvad de kan bruge konsulenter til.
- Specielt ejerledede virksomheder mangler redskaber og indsigt i strategiudvikling.

- Der eksisterer en række barrierer i virksomhederne for brug af højtuddannede og videninstitutioner – specielt inden for traditionelle industrierhverv.

Ydelserne har forskellig karakter. En række erhvervskontorer tilbyder individuelle udviklingsforløb, der i omfang kan variere fra 1-2 møder til længere og tilbagevendende sparring. Hovedprincippet er, at ydelsen stopper, hvor der er naturligt marked, eller hvor det er naturligt at henvise til fx Væksthuset – se kapitel 4.

Enkelte erhvervskontorer – fx Herning og Ikast-Brande Erhvervsråd – udbyder ydelser inden for fx eksport, ledelse og innovation som kursusforløb i samarbejde med lokale uddannelsesinstitutioner.

Endelig tilbyder en del erhvervskontorer at organisere netværk og ERFA-grupper omkring temaer af fælles interesse for virksomhederne.

Ydelserne er typisk gratis eller forbundet med et mindre gebyr – fx for kursusdeltagelse. I enkelte tilfælde tager erhvervskontorer betaling for ydelsen, jf. nedenstående eksempel fra Udvikling Odense (boks 3.13).

STRATEGI OG LEDELSE

Virksomhedens strategi er naturligvis omdrejningspunktet for de fleste af de (generelle) samtaler, som erhvervskontorerne tilbyder at gennemføre som led i den basale erhvervsservice (se afsnit 3.2.2. ovenfor). Men flere af de større erhvervskontorer tilbyder også mere fokuserede ydelser, som fx kan gå ud på at udfordre virksomhederne omkring deres strategi. Se boks 3.12.

Boks 3.12. Tæskeholdet i Vejle

Virksomheder i Vejle tilbydes besøg af et tæskehold bestående af uvildige personer, der kan udfordre virksomheden på dens strategi.

Tæskeholdet sammensættes, så det matcher virksomhedens udfordringer. Holdet består typisk af 2-3 personer fra Vejle Erhvervsudvikling og samarbejdspartnere (fx Syddanske Forskerparker og inkubationsmijøet "Spinderihallerne"), som har faglig viden om de emner, der skal tages under behandling.

Tæskeholdet kommer ikke med færdige løsninger. Deres rolle er at inspirere og skabe mulighed for at anskue problemer og udfordringer fra nye vinkler og skabe nye løsninger. Samtidig kan tæskeholdet matche virksomheden med private rådgivere efter behov.

Inden besøget foretages en briefing, således at holdets kvalifikationer matcher virksomhedens udfordringer. Besøget er gratis og uforpligtende.

For at illustrere bredden og spændvidden i den lokale erhvervsfremme, har vi også medtaget et lidt ekstremt eksempel på, hvor langt de lokale erhvervskontorer kan gå i samspillet med virksomhederne om strategiforløb. Det drejer sig om *Globaliseringstjekket* under Udvikling Odense – et forløb i seks faser, der skal resultere i en konkret aktivitets- og handlingsplan. Se boks 3.13.

Boks 3.13. Globaliseringstjekket

Globalisering er et centralt indsatsområde i Odenses vækst- og erhvervspolitik. Odense og omegn er præget af mange eksporterende virksomheder inden for traditionelle erhverv. For at realisere Odenses vækst- og erhvervsstrategis overordnede målsætninger om højere produktivitet og beskæftigelse er det afgørende, at mange virksomheder løfter deres kompetencer inden for områder som strategi, salg, sourcing, leverandørsamarbejde, kulturforståelse og kommunikation.

Udviklingsforum Odense har derfor iværksat initiativet "Globaliseringstjek" med Udvikling Odenses Erhvervsservice som operatør. Globaliseringstjekket er et forløb i seks faser, der skal skabe et markant løft i eksporten i virksomheden og samtidig styrke virksomhedens produktivitet:

- **Fase 1:** En konsulent fra Udvikling Odense gennemgår på to møder 10 nøgleområder i virksomheden med henblik på at stille skarpt på udfordringer, muligheder og potentiale. Der benyttes en interviewguide, der er udviklet som led i projektets pilotfase.
- **Fase 2:** Konsulenten udarbejder en strategisk analyse af virksomhedens her-og-nu situation, herunder en SWOT-analyse. Det tager ca. 2-3 uger.
- **Fase 3:** Den strategiske analyse gennemgås og afstemmes med virksomheden. Vision, mission og mål diskuteres. Foregår typisk som et heldagsmøde.
- **Fase 4:** Konsulenten bearbejder materialet og udarbejder forskellige strategiske scenarios samt forslag til aktivitets- og handlingsplan med udgangspunkt i mål opstillet i fase 3. Tager typisk 2-3 uger.
- **Fase 5:** Aktivitets- og handlingsplan drøftes med virksomheden. Aktiviteter, ansvarlige, prioriteringer og budgetter afstemmes.
- **Fase 6:** Planer og resultater drøftes de første 2-3 år på regelmæssige opfølgingsmøder.

Globaliseringstjekkerne gennemføres af to konsulenter i Udvikling Odenses Erhvervsservice, der til sammen har 20 års ledelseserfaring med eksport, salg, ledelse og markedsføring fra forskellige virksomheder.

Efter en pilotfase blev initiativet søsat i 2009. Det er målet, at 15-20 virksomheder årligt skal benytte sig af initiativet. Målet er, globaliseringstjekket skal øge beskæftigelsen i området (især højtuddannede, øge eksporten, bidrage til effektivisering og højere produktivitet og skærpe virksomhedernes brug af sourcing).

Prisen for globaliseringstjekket er 20-30.000 kr. – afhængig af markedet og virksomhedens udfordringer. Samlet satte Udviklingsforum Odense 250.000 kr. af til udvikling og test af projektet.

STRATEGISKE FOKUSOMRÅDER

Strategiske fokusområder er særlige indsatsområder, der afspejler den lokale erhvervsstruktur og specifikke udfordringer og muligheder, som fx kan være identificeret i de lokale erhvervsstrategier. Nogle lokale erhvervskontorer har en enkelt hovedaktivitet på dette område, mens andre tilbyder ydelser på en vifte af områder.

I de større erhvervskontorer er ydelserne typisk organiseret omkring specifikke medarbejdere og selvstændige budgetter. I mindre erhvervskontorer udbydes fokuseret erhvervsservice i højere grad som en integreret del af erhvervskonsulenternes tilbud til virksomhederne. Det kan være i

form af en møderække eller tilbagevendende sparring om særlige udfordringer i en virksomhed, fx inden for generationsskifte.

Erhvervsråd Herning og Ikast-Brande er et af de mest aktive erhvervsråd på området. Rådet tilbyder i samarbejde med teknologiske serviceinstitutter og lokale uddannelsesinstitutioner en vifte af kortere arrangementer (temamøder over 1-2 dage) og længere kurser inden for bl.a. it, produktudvikling, salg/markedsføring og eksport.

Herudover er rådet en af seks operatører på et regionalt program, der går ud på at vejlede små og mellemstore virksomheder i det midt- og vestjyske område omkring brug af højtuddannede – og at hjælpe dem igennem rekrutteringsprocessen. Se boks 3.14.

Boks 3.14. Formidling af højtuddannede til virksomheder i Herning og Ikast-Brande

En af hovedudfordringerne i det midt- og vestjyske område er at få flere højtuddannede ind i virksomhederne. De mange industrivirksomheder i området har ikke tradition for at bruge anden arbejdskraft end faglært og ufaglært arbejdskraft. De stigende krav til innovation, global markedsforståelse mv. gør det nødvendigt at bryde dette mønster.

Erhvervsrådet Herning og Ikast-Brande har gennem flere år arbejdet med at bygge bro mellem virksomheder og højtuddannede. Men med Region Midtjyllands initiativ "Markedsplads for højtuddannede", der løber i perioden 2008-2010, kom der turbo på arbejdet.

Regionens initiativ indebærer bl.a., at der er afsat penge til en såkaldt "kontaktmægler" i seks midtjyske erhvervsråd. Funktionen er i Erhvervsrådet Herning og Ikast-Brande delt på to medarbejdere, der har to hovedopgaver – at åbne studerendes øjne for at arbejde i små og mellemstore virksomheder, og at modne virksomhederne til at engagere højtuddannede.

I forhold til områdets virksomheder har de to medarbejdere følgende opgaver:

- Opsøgende arbejde. I de to første år har kontaktmæglerne i Herning og Ikast-Brande været i dialog med ca. 400 virksomheder.
- Dybdegående samtaler med virksomheden om opgaver og funktioner, hvor virksomheden kan drage nytte af højtuddannet arbejdskraft.
- Udformning af stillingsopslag og hjælp til at finde den rette person - med den rette uddannelsesmæssige baggrund.
- Hjælp til at bringe parterne sammen. Virksomheden slippes ikke før, der er indgået en aftale.

Tilknytningen til virksomheden kan fx tage form af studierelevant opgave, praktik, afgangsprøve, mentorforløb eller en egentlig ansættelse. Ofte er der tale om en modningsproces, hvor virksomheden måske starter med en markedsanalyse udarbejdet af en studerende og slutter med at ansætte en højtuddannet.

Kontaktmæglerfunktionen indebærer, at medarbejderne i erhvervsrådet bruger tid på at sætte sig grundigt ind i, hvad der er uddannelser i det midtjyske område, og hvilke kompetencer de forskellige uddannelsesretninger kan bidrage med.

Indtil videre er resultatet ca. 60 konkrete aftaler mellem en virksomhed og en studerende eller kandidat. Men herudover er det erhvervsrådets vurdering, at mange flere virksomheder har fået øjnene op for højtuddannet arbejdskraft – og overvejer at engagere en højtuddannet for første gang.

Innovation og design er også temaer, der har fået stigende opmærksomhed i den lokale erhvervsservice. Erhvervskontorenes rolle er her i høj grad at udfordre og sparre med virksomhederne omkring deres produkter, services og forretningsudvikling. Det vil sige at drøfte med virksomhederne, om produkter og services adskiller sig mærkbart fra konkurrenterne, og om virksomhederne har tilstrækkeligt fokus på at fastholde deres konkurrenceposition gennem innovation og udvikling. Se boks 3.15.

Boks 3.15. Innovation som fokusområde i Horsens Erhvervsråd

Horsens Kommune udarbejdede i 2007 – i samarbejde med Horsens Erhvervsråd, områdets uddannelsesinstitutioner og erhvervslivet – en ambitiøs erhvervsstrategi. En af målsætningerne i strategien er at skabe et markant løft i innovationsindsatsen i områdets virksomheder.

Med dette udgangspunkt har ID-Forum (Center for Innovation og Design) under Horsens Erhvervsråd fået til opgave at sparre med virksomheder i kommunen om deres innovationsindsats. Målsætningen er at få virksomhederne til at arbejde mere systematisk med innovation og design for at udvikle en sammenhængende strategi, hvad angår produktudvikling, kommunikation, salg og service. Sparringen skal hjælpe virksomhederne til at anlægge en mere kommerciel tilgang til innovation og til at udvikle en stærkere innovationskultur.

Sparringen består typisk af en eller flere samtaler om virksomhedens innovationsarbejde og strategi. Forløbet indebærer, at virksomheden matches med en relevant aktør, der kan hjælpe med at udvikle innovationskulturen eller med at skabe overblik over konkrete muligheder. Det kan være en designvirksomhed, et reklamebureau, et kommunikationsbureau eller en væksthushjælper, der kan hjælpe med strategiudvikling mv. ID-Forum tilbyder både match, deltagelse i møde med den pågældende aktør og opfølgende samtaler for at sikre, at virksomheden realiserer de fastsatte mål.

Sparringsfunktionen varetages af en medarbejder, der er uddannet på Designskolen i Kolding, og som bl.a. har fem års erfaring som produktudvikler i Lego.

ID-Forum gennemfører innovationssparring med ca. 70 virksomheder på årsplan.

Hjælp til at etablere **professionelle bestyrelser** er også et fokusområde hos en del lokale erhvervskontorer. Flere enheder har etableret databaser med potentielle bestyrelsesmedlemmer. Andre har etableret et netværk af erfarne erhvervsfolk, der kan bruges som sparringspartnere på flere forskellige niveauer – gennem ad hoc sparring (fx til at navigere gennem kriser eller til at træffe tunge beslutninger), i advisory boards og i egentlige bestyrelser. Typisk er der tale om lokalt forankrede personer, der gerne vil bidrage til områdets udvikling.

Endvidere er **eksport og internationalisering** et indsatsområde i mange lokale erhvervskontorer. Ud over den basale hjælp til at finde kontakter i fx Eksportrådet består erhvervskontorenes indsats bl.a. af at etablere netværk om eksport, sparre med virksomhederne om internationaliseringsstrategien og i at organisere fælles stande på messer på vigtige eksportmarkeder.

EJERSKIFTE, GENERATIONSSKIFTE OG VIRKSOMHEDSOVERDRAGELSE

Flere lokale erhvervskontorer tilbyder rådgivning og sparring ved generations- og ejerskifte samt ved salg af virksomheden. Et ejerskifte er ofte en langvarig proces, der kræver inddragelse af professionelle rådgivere som advokater, revisorer, banker og forsikringsrådgivere. En række lokale erhvervskontorer tilbyder i dag at fungere som sparringspartner i den fase, hvor generationsskiftet forberedes og planlægges. Erhvervskontorerne kan bl.a. hjælpe med:

- Planer for afvikling af virksomheden.
- Overvejelser om, hvem der kan overtage virksomheden.
- Strategiske overvejelser omkring trimning af virksomheden eller afvikling af/justeringer i forretningsområder før overtagelse.
- Metoder til at fastsætte virksomhedens værdi.
- Processer for at sætte nye ledelser ind i virksomheden.
- Overvejelser vedrørende tidspunkt for overtagelse/udtræden.
- Hjælp til at finde professionelle rådgivere.

MATCHMAKING

De lokale erhvervskontorer har en vigtig funktion som brobyggere til universiteter og uddannelsesinstitutioner – og i nogle tilfælde også til andre virksomheder.

Gennem erhvervskontorets netværk til virksomheder og lokale uddannelsesinstitutioner kan erhvervskonsulenter i de generelle samtaler med virksomhederne (se basal erhvervsservice) være med til at identificere mulige samarbejdspartnere. Men der er også en del erhvervskontorer, der har igangsat særlige projekter inden for matchmaking, eller som er operatører eller samarbejdspartnere på større matchmakinginitiativer.

Eksempler på fokuseret erhvervsservice inden for matchmaking er følgende:

- Aalborg Universitet (AAU) er initiativtager til AAU-Matchmaking. Initiativet indebærer bl.a., at erhvervskonsulenter i en række lokale erhvervskontorer og i Væksthus Nordjylland har gennemgået en uddannelse på universitetet, hvor de er certificeret til at være "eksterne matchmakere". Uddannelsen og løbende aktiviteter på AAU giver matchmakerne en grundig indsigt i, hvad universitetet kan tilbyde virksomhederne. Herudover har AAU og en række lokale erhvervskontorer indgået samarbejdsaftaler, der indebærer, at erhvervskontorerne skal finde virksomheder til samarbejdsprojekter. I den sammenhæng deltager erhvervskontorerne også i møder mellem virksomheden og AAU-forskere og hjælper med at følge projekterne til dørs.
- Flere nordjyske erhvervskontorer samarbejder med AAU om såkaldte Solution Camps. Det er et koncept, der går ud på at lade studerende – på tværs af studieretninger – komme med nye løsningsmodeller til konkrete problemstillinger i en virksomhed. Forløbene

omfatter op til 48 timers idéudviklingsseminarer. Resultatet er konkrete produkt- eller konceptidéer, som virksomheden kan arbejde videre med.

- Udvikling Odense har indgået en samarbejdsaftale med Syddansk Universitet om at facilitere en række samarbejdsprojekter med virksomheder i Odenseområdet. Aftalen indebærer, at Udvikling Odense fører samtaler med virksomhederne om mulige udviklingsprojekter og påtager sig opgaven – i samarbejde med universitetet – at finde en studerende eller forsker, der kan stå for at gennemføre projektet. Det kan fx være et studenterprojekt eller et erhvervs ph.d.-projekt. Aftalen indebærer også, at Udvikling Odense hjælper med at formidle højtuddannet arbejdskraft til virksomhederne.

3.4. ERHVERVSUDVIKLING

Erhvervsudvikling er – som nævnt i kapitlets indledning - særlige projektaktiviteter, som har til formål at fremme overordnede erhvervspolitiske mål. Det kan være konkrete samarbejdsprojekter mellem virksomheder og mellem virksomheder og videninstitutioner. Men det kan også være projekter inden for klyngeudvikling, uddannelse, tiltrækning af arbejdskraft mv., der er vigtige for at realisere de lokale erhvervsstrategiers overordnede mål.

Det er ikke muligt udtømmende at liste, hvad erhvervsudvikling kan handle om. De følgende afsnit gennemgår nogle af de mest udbredte eksempler.

3.4.1. Iværksættere

Når det handler om erhvervsudvikling, er de to mest udbredte indsatsområder på iværksætterområdet:

- **Styrkelse af iværksætterkulturen** gennem kampagner, konkurrencer, event, årlige priser samt formidling af gode historier og rollemodeller.
- **Etablering og drift af inkubatorer** og andre typer af iværksætermiljøer inden for erhvervsområder, hvor kommunen har særlig gode forudsætninger for at udvikle nye, succesfulde virksomheder – og måske tiltrække iværksættere fra andre områder.

IVÆRKSÆTTERKULTUR

Kommunerne, erhvervskontorerne og andre relevante aktører – inkubatorer, uddannelsesinstitutioner og foreninger – kan på en række forskellige måder arbejde med at styrke iværksætterkulturen. Fx er mange erhvervsskoler medlemmer af Young Enterprise og arbejder derigennem med styrke undervisningen i iværksætteri og med at skabe opmærksomhed om mulighederne ved at blive selvstændig. Erhvervskontorerne deltager i den nationale kampagne "Global Entrepreneurship Week"⁸ og andre generelle iværksætteraktiviteter. Samtidig arbejder

⁸ Er en del af en global kampagne i uge 46/47, der i Danmark ledes og koordineres af Økonomi- og Erhvervsministeriet i samarbejde med en række andre aktører, herunder Væksthuse og Dansk ErhvervsFremme.

flere af erhvervskontorerne med at formidle gode historier om iværksættere i lokale og regionale medier.

Flere kommuner har fokus på at stimulere iværksætteri og kreativitet helt ned i folkeskolen. Se boks 3.16.

Boks 3.16. Edison-projektet i Vejle

Vejle Kommune gennemfører sammen med Vejle Handelsskole, Young Enterprise, University College Lillebælt og 10 folkeskoler et årligt entreprenørskabsprojekt - "Edison" - for 7. klasser. Formålet er at stimulere eleverne til kreativitet og anspore deres nysgerrighed over for innovation og iværksætteri.

Under temaet "Nej far, vi vil hellere blive hjemme i ferien, fordi...." arbejdede i alt 662 elever fra 10 folkeskoler i Vejle i to måneder i 2009 med kreativitet, innovation og iværksætteri. Det førte til 117 projekter, som blev præsenteret og bedømt i Toyotas bilhus som led i Global Entrepreneurship Week.

Fokus i projekterne var på idéer til, hvad der vil gøre byerne i Vejle Kommune til sjovere steder at være ung i. Tanken med temaet var således, at projekterne skulle medvirke til, at de unge får lyst til at blive hjemme i deres lokalområde i ferierne i stedet for at tage på fx dyre udlandsrejser. Projekterne blev bedømt af 40 dommere fra erhvervsliv, kommune, kunstnermiljøer, uddannelsesinstitutioner og skolefolk.

Den grundlæggende idé med "Edison" er, at lærere og elever i 7. klasse skal følge et forløb, hvor viden, idégenerering og teamsamarbejde fører et produkt, som til sidst skal markedsføres på en messe sammen med andre skoleprojekter.

Inspirationen kom fra Esbjerg, hvor Young Enterprise finansierede et pilotprojekt for en mindre kreds af 7. klasser. Konceptet er i dag et af flere koncepter, som kommunerne kan hente på Young Enterprise' "hylde" med undervisningsmaterialer og koncepter til brug for fremme af entreprenørskab i folkeskolen. Vejle er den første kommune, der har gennemført konceptet i større skala.

I kommunens indsats for at styrke iværksætterkulturen lægges i det hele taget stor vægt på uddannelsesinstitutionernes og lærerkræfternes rolle. I samarbejde med IDEA og Vejle Handelsskole gennemfører Vejle Erhvervsudvikling både kurser og temadage, der sætter fokus på innovation som pædagogisk metode og ramme for en tværfaglig og projektorienteret undervisning.

INKUBATORER

Udbuddet af *inkubatorer*, *udviklingsparker* mv. (herefter inkubatorer) er steget stærkt gennem de senere år. Trenden startede i 1980'erne med forskerparker for højteknologiske virksomheder ved universiteterne. Men siden har konceptet bredt sig til andre erhverv. I dag er det et koncept, som kan siges at fokusere bredt på videnbaserede og innovative iværksættere.

Diverse evalueringer og undersøgelser⁹ viser, at erhvervsfremmeværdien af inkubatorer varierer meget mellem kommunerne og de forskellige inkubatorer. En del inkubatorer fungerer primært som bofællesskaber med fælles administration. Generelt kan der siges at være følgende karakteristika ved de inkubatorer, der har høj forretningsmæssig værdi for iværksætterne:

⁹ Se fx Oxford Research (2009); Evaluering af Danske Udviklingsparker.

- Fælles administrative services, der giver optimal tid til at fokusere på produkt- og forretningsudvikling.
- Optagelseskriterier der sikrer, at virksomhederne har vækst- og udviklingspotentiale, og at de udviser åbenhed over for at dele viden med de øvrige beboere. Fx skal lejere i nogle inkubatorer indgå en videndelingskontrakt med forpligtelser til at deltage i fælles aktiviteter.
- Fokusering på iværksættere og virksomheder inden for bestemte erhvervsområder – med henblik på at skabe faglig synergi mellem virksomheder og skabe grundlag for fokuseret rådgivning og sparring.
- Kombination af nye virksomheder og fx udviklingsafdelinger fra eksisterende virksomheder, der kan befrugte hinanden fagligt.
- En sekretariats- og rådgivningsfunktion med medarbejdere, der kan tilbyde sparring, rådgivning til lejerne, og som samtidig kan lede projekter af fælles interesse. Funktionen kan bistå med at udvikle iværksætternes netværk, med at få kunder og med sparring omkring produktudvikling.

Boks 3.17. Cemtec i Hobro

Center for Energi og Materialeteknologi – forkortet CEMTEC – ligger i udkanten af Hobro og huser en række innovative virksomheder inden for brintteknologi og brintøkonomi. Centret udgør hjørnestenen i Mariagerfjord Kommunes satsning på at udvikle en stærk energiklynge. Udgangspunktet var, at der i Hobroområdet er en del virksomheder inden for materialeteknologi samt produktionsvirksomheder med et stort energiforbrug. Samtidig lå området centralt i forhold til førende forskningsmiljøer i Aalborg, Århus og Foulum.

CEMTEC har en todelt vision. Centret skal fungere som et inkubationshus for iværksættere og videnbaserede virksomheder inden for brintteknologi og brændselsceller. Samtidig skal centret danne ramme om anvendt forskning inden for energi- og materialeteknologi på internationalt niveau. Ud over erhvervslejemål indeholder bygningen bl.a. fem laboratorier til test af brændselscellesystemer.

Centret huser i alt 70 videntunge arbejdspladser. Det er lykkedes at tiltrække førende brændselscellevirksomheder som Serenergy A/S og Dantherm Power. Herudover huser centret flere nye energivirksomheder, herunder spin outs fra Aalborg Universitet. Centret indgår i et tæt samarbejde med Mariagerfjord Erhvervsråd om at trække virksomheder til området og om at samle virksomheder og forskere til fælles forsknings- og udviklingsprojekter.

Centret ledes af et sekretariat på to personer, der fungerer som omdrejningspunkt for samarbejde mellem videninstitutioner, virksomheder og kommuner inden for brint- og brændselscelleprojekter. Projekterne har bl.a. vedrørt udvikling af brintbil, methanolbil, nye batterier og brændselscelletyper og energi fra landbruget. Sekretariatet yder også teknologisk og markeds-mæssig rådgivning til centrets iværksættervirksomheder.

3.4.2. Virksomheder

Det sidste af de seks indsatsområder i den lokale erhvervsfremme er erhvervsudviklingsinitiativer, der både retter sig mod nye og *eksisterende* virksomheder. Som beskrevet i kapitel 2 baserer mange af disse initiativer sig på specifikke analyser af behov, udfordringer og muligheder i den enkelte kommunes toneangivende erhverv og klynger. Det betyder naturligvis også, at variationen i initiativerne er stor, og at det er svært at give et samlet overblik.

Det er også vigtigt at sige, at kommunerne på dette område kan lade sig inspirere af hinanden, men at der samtidig er grænser for, hvilke idéer man kan overføre fra en kommune til en anden. Kommunernes erhvervsstruktur er forskellig. Og det bør erhvervsudviklingsindsatsen derfor også være.

Mange af initiativerne kan dog samles i fire overskrifter:

- Klyngeudvikling og samarbejdsprojekter om innovation.
- Investeringsfremme.
- Tiltrækning og servicering af udenlandsk arbejdskraft.
- Erhvervsrettede uddannelser og lederudvikling.

KLYNGEUDVIKLING OG SAMARBEJDSPROJEKTER OM INNOVATION

Klynger og klyngeudvikling er på dagsordenen i mange kommuner og kommunesamarbejder. Det hænger sammen med en stigende bevidsthed om, at specialiseringen stiger, og at den fremtidige vækst, udvikling og beskæftigelse lokalt i høj grad afhænger af to forhold:

- De dominerende klyngers evne til at konkurrere, innovere og omstille sig til nye globale markedsvilkår. I mange vestdanske kommuner er erhvervsstrukturen fx domineret af traditionelle industrierhverv som metal, fødevarer, maskiner samt træ- og møbelindustri. Her er den erhvervspolitisk udfordring mange steder at fremme innovation og forretningsudvikling gennem netværk, konkrete samarbejdsprojekter og formidling af samarbejde med forsknings- og uddannelsesinstitutioner.
- Nye, spirende klyngers evne til at få fodfæste og udvikle sig til lokale eller regionale styrkepositioner. Her er udfordringen i erhvervspolitikken at spotte klyngerne og gennem solide analyser tage stilling til, hvor potentialerne er størst, og på hvilke områder det er realistisk at skabe et tilstrækkeligt stærkt fundament for et lokalt vækstområde.

Klyngeudvikling er et indsatsområde, hvor der de fleste steder er behov for kommunalt samarbejde. Klynger lokaliserer sig ikke efter kommunegrænser, men inden for geografiske områder, hvor de historisk har stået stærkt, og hvor adgangen til specialiseret arbejdskraft, viden mv. er i top.

Mange igangværende klyngeinitiativer er således også regionale eller subregionale (drevet af flere kommuner i fællesskab). Eksempler er:

- De seks kommuner i Trekantområdet samarbejder om klyngeinitiativer inden for fødevarer og energi.
- Aalborg Samarbejdet (Aalborg, Jammerbugt og Rebild Kommuner) samarbejder om forskellige klyngeinitiativer – bl.a. inden for bio/medico, metalindustri samt underleverandørnetværk inden for forsvarsindustrien.
- Region Syddanmark er initiativtager til Welfare Tech Region – en stor satsning på klyngesamarbejde mellem offentlige og private partnere om at udvikle nye produkter og forretningsområder inden for velfærdsteknologi. Odense Kommune er medinitiativtager, men en række andre syddanske kommuner forventes også at deltage i konkrete projekter og aktiviteter.
- Århus Kommune og Region Midtjylland (tidligere Århus Amt) har gennem en del år samarbejdet med Aarhus Universitet og Alexandra Instituttet om at udvikle en klynge inden for sundheds-it – baseret på forsknings- og innovationsmiljøet på Katrinebjerg i Århus.
- Kommunerne i Sønderjylland (Haderslev, Sønderborg, Tønder og Aabenraa Kommuner) samarbejder med bl.a. Danfoss og Syddansk Universitet om klyngeudvikling inden for køleteknologi, aluminium, transport/logistik, fødevarer og mekatronik.

Klyngeudvikling kan dog også give mening på lokalt niveau. Flere kommuner har iværksat initiativer, der fokuserer på at skabe lokale netværk om forretningsudvikling. Det gælder fx i Mariagerfjord Kommune, hvor satsningen på brændselscelleteknologi (se foregående afsnit) nu udnyttes i forhold til den lokale industri. CEMTEC er i samarbejde med Mariagerfjord Erhvervsråd og Aalborg Universitet i gang med et initiativ, der går ud på at anvende og udbrede centrets viden i områdets produktionsvirksomheder. Målet er at anvende brændselscelleteknologi til mere effektiv elproduktion i nye industrielle produkter. Der er etableret et lokalt netværk af energivirksomheder og virksomheder inden for metal- og maskinindustrien, der skal udvikle konkrete løsninger.

Lokal og regional klyngeudvikling kan understøttes på mange forskellige og komplementære måder. Typiske initiativer er:

- Facilitering af virksomhedsnetværk, der kan samarbejde om forretningsudvikling, nye koncepter, underleverandørsamarbejde, fælles indkøb mv.
- Konkrete samarbejdsprojekter med deltagelse af fx universiteter og teknologiske serviceinstitutter.
- Etablering af særlige videncentre eller lignende, der fungerer som ramme for videnudvikling, uddannelse, samarbejdsprojekter, virksomhedsrettet rådgivning mv.

REG LAB har udviklet en guide til lokal og regional klyngeudvikling, der går i nærmere detaljer med, hvad klyngeudvikling kan være, og hvordan kommuner og regioner kan facilitere klyngeudvikling. Se www.reglab.dk.

INVESTERINGSFREMME

For 10-15 år siden var fremme af virksomhedsetableringer og markedsføring af kommunerne som attraktive erhvervsområder det største indsatsområde i den lokale erhvervspolitik. Det er i dag trådt lidt i baggrunden i takt med kommunernes stigende fokus på at investere i de lokale rammebetingelser.

I de fleste kommuner er investeringsfremme et ad hoc indsatsområde, som kommuner og erhvervsråd primært koncentrerer sig om, når udenlandske virksomheder overvejer at etablere sig i området. I disse tilfælde samarbejdes typisk med Invest in Denmark eller Copenhagen Capacity.

Investeringsfremme er i dag mest udbredt i kommuner, som på grund af særlige problematikker (fx imageproblemer forbundet med at kommunen ligger i et udkantsområde) eller på grund af nye muligheder har et særligt behov for at profilere sig og kommunikere sine styrker. Et godt eksempel på begge dele er Lolland-Falster området, der med den kommende Femern-forbindelse har fået "foræret" en række nye erhvervsudviklingsmuligheder. Se boks 3.18.

Boks 3.18. Lolland-Falster - investeringsfremme og profilering

Erhvervsråd Lolland-Falster har "profilering" som et af erhvervsrådets hovedindsatsområder. Målet er at øge dansk erhvervslivs kendskab til området, at forbedre Lolland-Falsters image som vækstområde samt at tiltrække virksomheder og investeringer. Erhvervsrådet bruger bl.a. medierne aktivt og forsøger at udbrede gode historier om Lolland-Falster. Fx udgiver erhvervsrådet magasinet "Erhverv Lolland-Falster", der udkommer fire gange årligt, og som bl.a. sendes til landsdækkende medier og nationale investorer. Magasinet sendes også til potentielle nye virksomheder, indkøbere i store virksomheder, rådgivere mv. Det indeholder bl.a. en række historier om erhvervsudvikling i området.

Herudover tilbyder erhvervsrådet - i samarbejde med Lolland og Guldborgsund Kommuner, jobcentrene og private rådgivere - et særligt udrykningsteam til virksomheder, der overvejer at flytte til området. Teamet sammensættes efter virksomhedens ønsker og behov og skal sikre en hurtig tilvejebringelse af de informationer, virksomheden skal bruge i etableringsprocessen. Det drejer sig typisk om de rigtige erhvervsarealer, planforhold, arbejdskraft inden for bestemte områder mv. Formålet er at hjælpe virksomhederne til at få en så smidig og hurtig etableringsproces som mulig.

Endelig bruger erhvervsrådet den kommende Femern Bælt-forbindelse til at skabe øget interesse for regionen som vækstområde. Rådet har under overskriften "Business Link" udarbejdet et katalog med oversigt over kompetencer, produkter og ydelser blandt virksomheder på Lolland-Falster. Det skal bl.a. synliggøre landsdelens virksomheder i forhold til det kommende byggeprojekt. Formålet er at sikre, at så mange lokale virksomheder som muligt får del i aktiviteterne.

TILTRÆKNING OG SERVICERING AF UDENLANDSK ARBEJDSKRAFT

Et område, der til gengæld har fået stigende opmærksomhed, er, hvad man lokalt kan gøre for at tiltrække og servicere udenlandsk arbejdskraft. Virksomhederne konkurrerer i stigende grad på at kunne tiltrække specialister samtidig med, at ansættelse af udenlandsk arbejdskraft kan styrke

virksomhedernes evne til at komme ud på de globale markeder - ved at styrke kulturforståelse, markedskendskab, sprogkunderskab mv.

Kommunerne kan bl.a. arbejde for, at der etableres internationale skoler og byområder, der er designet til udenlandsk arbejdskraft. Hertil kommer, at udlændinge, der overvejer at tage job i Danmark, efterspørger grundlæggende information om forhold som skat, arbejdstilladelser, velfærdsydelser, ægtefællejob mv. Kommunerne kan i den forbindelse øge virksomhedernes muligheder for at tiltrække arbejdskraft ved at stille relevante serviceydelser og information til rådighed for forskere, studerende og arbejdskraft (og deres familier), der overvejer at flytte til området. Samtidig kan den lokale erhvervsservice understøtte virksomhederne i deres arbejde med at integrere udenlandsk arbejdskraft på arbejdspladsen. Se boks 3.19.

Boks 3.19. Modtagelse og fastholdelse af udenlandsk arbejdskraft i Viborg og Skive

Kommunerne i Region Midtjylland er gået sammen i syv konsortier, der arbejder på at lette virksomhedernes modtagelse og integration af udenlandsk arbejdskraft. Samtidig skal konsortierne fremme den offentlige modtagelse og integration af udenlandsk arbejdskraft i lokalsamfundet. Fx har Skive og Viborg etableret et fælles konsortium, der ledes af en styregruppe bestående af direktørerne for erhvervskontorerne og kommunerne.

Konsortiet yder bl.a. vejledning og bistand i forbindelse med følgende aktiviteter:

- Netværk mellem virksomheder med internationale medarbejdere
- Internationale medarbejderes ankomst til landet (informationsmøder om bl.a. skat, bank, faglige organisationer, ægtefællejob)
- Anskaffelse af bolig og boligindretning
- Integration på arbejdspladsen (bl.a. etablering af en mentorordning)
- Integration i lokalsamfundet (information om det danske samfund, kultur og fritidsliv og koncept for integration i idræts-, kultur- og fritidsliv)
- Fastholdelse af internationale medarbejdere (informationsmøder om skole og institutioner, adgang til international uddannelse for medfølgende børn)
- Udvikling og organisering af den kommunale modtagelse (bl.a. velkomstcenter, sprogundervisning og kompetenceudvikling af kommunens medarbejdere inden for kulturforståelse)
- Udvikling af en kommunal integrationspolitik.

ERHVERVSRETTEDE UDDANNELSER OG LEDERUDVIKLING

Et af formålene med at afdække særlige behov og udfordringer i en kommunes toneangivende klynger og erhverv er at kortlægge, om virksomhederne har adgang til ledere og arbejdskraft med de rette kompetencer. Og om mulighederne for målrettet efter- og videreuddannelse er tilstrækkelig gode.

Derfor er der også en del lokale erhvervsstrategier, der resulterer i nye uddannelsesinitiativer. Boks 3.20. giver nogle eksempler.

Boks 3.20. Erhvervsrettede uddannelser og lederudvikling

Kommunerne i Trekantområdet udviklede i 2005 en ambitiøs erhvervsstrategi. Et af fyrtårne i indsatsen er målrettede klyngeinitiativer. Et analyse- og visionsarbejde inden for fødevareklyngen viste, at områdets potentialer især ligger inden for brugerdreven innovation med fokus på friske og sunde måltider (fresh convenience food). Som led i indsatsen er udviklet en ny efteruddannelse – Food Architect, der udbydes i samarbejde mellem en række erhvervsskoler og Syddansk Universitet. Fokus i uddannelsen er bl.a. på værdikædeforståelse, opbygning af strategiske alliancer og forretningsudvikling. Samtidig giver uddannelsen deltagerne indsigt i at gennemføre brugerdrevne innovationsprocesser.

Business Kolding har i samarbejde med Europas førende Business School - Insead - udviklet et efteruddannelsesprogram for topledere med fokus på strategi, ledelse og innovation. Det består af fire moduler, hvoraf to foregår i Danmark og to i Frankrig.

Faaborg-Midtfyn har mange mikrovirksomheder inden for wellness, oplevelsesøkonomi og fødevarer. Derfor har *Erhvervsråd Faaborg-Midtfyn* i samarbejde med lokale uddannelsesinstitutioner udviklet kurset "Hjerteblood og bundlinje", der er et skræddersyet kursus for kvindelige ledere inden for disse erhverv. Kurset indebærer bl.a., at den enkelte kursist får tildelt en personlig sparringspartner, der skal hjælpe med at sammensætte et skræddersyet forløb. Fokus er bl.a. på strategudvikling, markedsføring, kundeservice, ledelse, personlig gennemslagskraft, økonomi og budgettering.

3.5. Fakta om lokal erhvervsfremme

UDBREDELSE AF BASAL ERHVERVSSERVICE

Den gennemførte spørgeundersøgelse viser, at de *basale erhvervsserviceydelser* udbydes i langt de fleste kommuner. Første kolonne i tabel 3.1. viser hvor stor en andel af kommunerne, der udbyder de forskellige typer af basale ydelser. Anden kolonne viser det gennemsnitlige antal vejledninger eller deltagere på årsplan blandt de kommuner, der udbyder den pågældende ydelse. Tredje kolonne illustrerer variationen i antallet af vejledninger og deltagere ved at vise henholdsvis det højeste og laveste antal vejledninger eller deltagere.

Tabel 3.1. Udbuddet af basal erhvervsservice

	Andel kommuner, hvor ydelsen udbydes	Gennemsnitligt antal deltagere/vejledninger i 2009 blandt kommuner, hvor ydelsen udbydes	Laveste og højeste antal deltagere/ vejledninger
Iværksættere			
Individuel vejledning om etablering og opstart	96 %	121	20/1500
Iværksætterkurser	89 %	57	10/900
Iværksætternetværk	84 %	36	4/300
Nye og eksisterende virksomheder			
Vejledning, information og kontaktformidling	95 %	107	5/600
Arrangementer og temamøder	89 %	116	10/1000

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse gennemført i et samarbejde mellem KL, Erhvervs- og Byggestyrelsen og Dansk ErhvervsFremme. Dansk ErhvervsFremme har stået for databehandlingen.

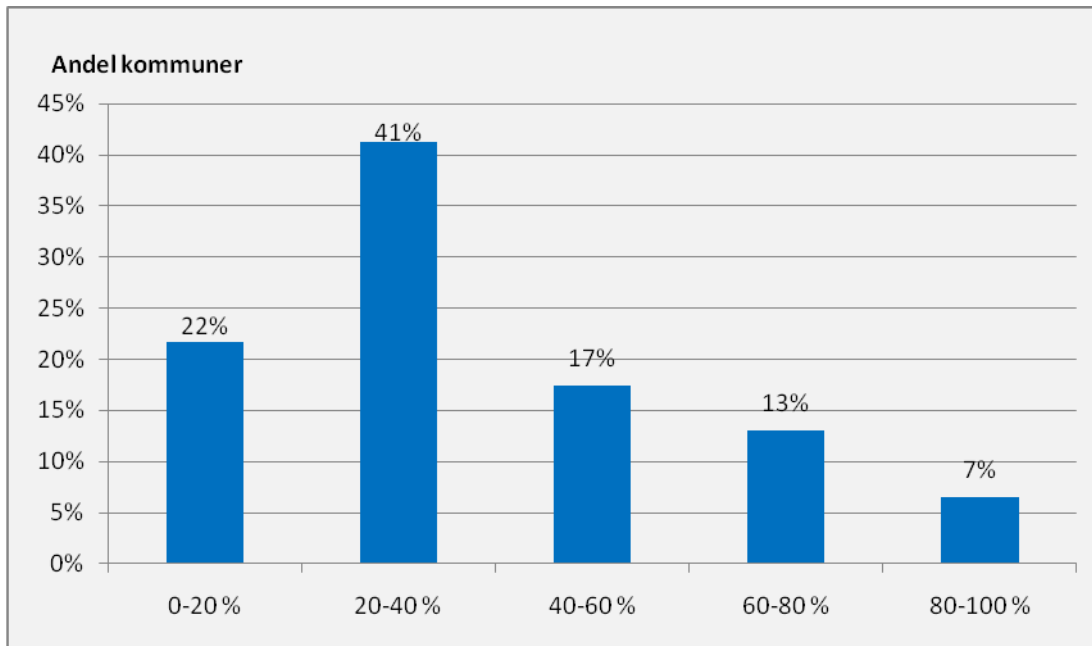
Tabellen viser, at langt de fleste kommuner udbyder de forskellige typer af basal erhvervsservice. Ca. 19 ud af 20 kommuner tilbyder individuel vejledning til iværksættere og eksisterende virksomheder, mens de øvrige ydelser tilbydes af 80-90 % af kommunerne.

Der er dog meget store forskelle mellem kommunerne med hensyn til, hvor mange iværksættere og virksomheder den lokale erhvervsservice når ud til. Når det gælder individuel vejledning om etablering og opstart, når ét erhvervskontor (København) ud til 1.500 iværksættere. I en anden kommune er tallet 20. Tilsvarende forskelle findes for de øvrige ydelser.

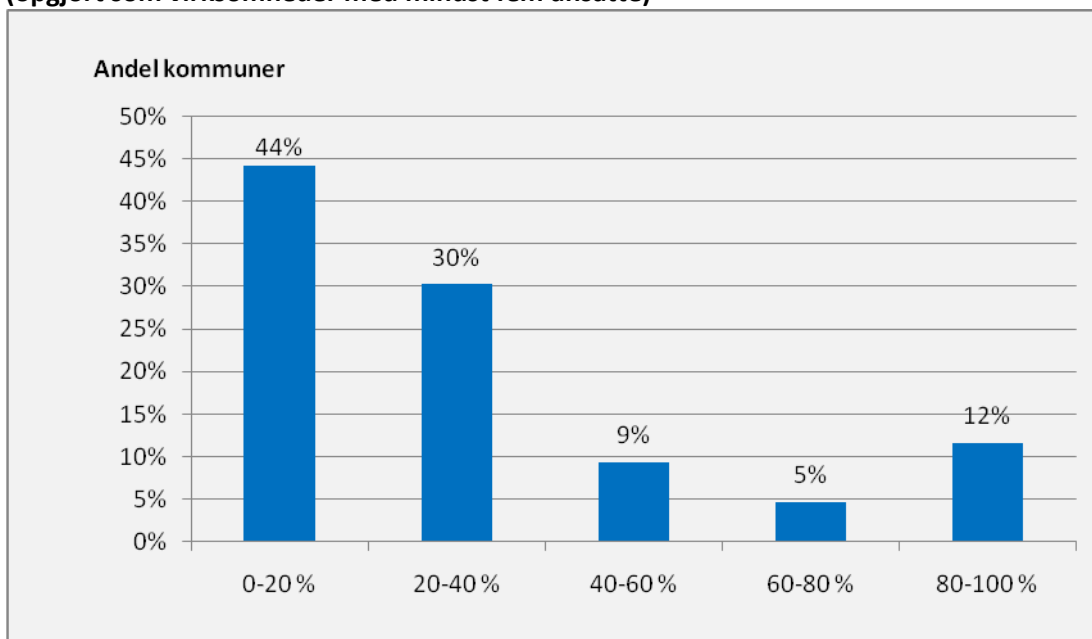
Generelt er tallene i tabel 3.1. udtryk for stor variation med hensyn til, hvor mange ressourcer som kommunerne afsætter til lokal erhvervsservice. Men der skal naturligvis også være forskelle på fx antallet af vejledninger i fx København og på Samsø. Der har vi i figur 3.3. forsøgt at holde aktivitetsniveauet op mod antallet af *potentielle brugere*.

Den første figur holder det samlede antal forløb (målt som summen af iværksættere, der har deltaget i vejledning, netværk og kurser) inden for basale iværksættertydelser op mod antallet af iværksættere i kommunerne. Den anden figur sammenligner på tilsvarende vis antallet af basale erhvervsserviceforløb for eksisterende virksomheder med antallet af virksomheder inden for hovedmålgruppen (opgjort som antallet af industri- og servicevirksomheder med mindst fem ansatte).

Figur 3.3.A. Samlet antal deltagere i iværksætterforløb i 2009 sat i forhold til den samlede målgruppe (alle iværksættere)



Figur 3.3.B. Samlet antal deltagere i forløb for virksomheder sat i forhold til hovedmålgruppen (opgjort som virksomheder med mindst fem ansatte)



Det samlede billede er, at en lille del af kommunerne har en meget høj dækning, mens flertallet af kommunerne har en dækning på 0-40 %. Specielt når det gælder erhvervsservice til eksisterende virksomheder, har mange kommuner en forholdsvis lav dækning – under 20 %.

UDBREDELSE AF FOKUSERET ERHVERVSSERVICE

Også *fokuseret erhvervsservice* udbydes i de fleste kommuner. Spørgeundersøgelsen har afdækket udbredelsen af de fleste former for fokuseret erhvervsservice. Resultaterne fremgår af tabel 3.2.

Tabel 3.2. Udbuddet af fokuseret erhvervsservice

	Andel kommuner, hvor ydelsen udbydes ¹⁰	Gennemsnitligt antal deltagere/vejledninger i 2009 blandt kommuner, hvor ydelsen udbydes	Laveste og højeste antal deltagere/vejledninger
<i>Iværksættere</i>			
Mentorordning	69 %	7	1/50
Serviceydelser over for særlige grupper af iværksættere	46 %	32	2/400
<i>Nye og eksisterende virksomheder</i>			
Strategi, ledelse og strategiske fokusområder (fx eksportforløb, innovationsfremme, it og markedsføring)	74 %	39	2/250
Netværk eller ERFA-grupper	73 %	7	1/50
Generationsskifte, ejerskifte og virksomhedsoverdragelse	73 %	8	1/50
Professionelle bestyrelser og advisory boards	65 %	5	1/30

Andelen af aktive kommuner svinger fra 46 % (serviceydelser for særlige grupper af iværksættere) til 74 % (strategi, ledelse mv.). Antallet af brugere af de enkelte ydelser er betydeligt mindre end for den basale erhvervsservice, således varierer gennemsnitstallene mellem 5 (professionelle bestyrelser) og 39 (strategi, ledelse mv.). Det afspejler ydelsernes mere snævre målgrupper, og at forløbene ofte er mere tidskrævende end i den basale erhvervsservice.

Men også her er variationerne mellem kommunerne store. Nogle kommuner har kun et eller ganske få forløb, mens enkelte kommuner har mere end hundrede forløb.

UDBREDELSE AF ERHVERVSUDVIKLINGSAKTIVITETER

Den gennemførte spørgeskemaundersøgelse har også afdækket udbredelsen af en række af de mest almindelige former for erhvervsudviklingsaktiviteter. Tabel 3.3. viser, at mange af de gennemgåede ydelser er relativt almindelige. De undersøgte aktiviteter udbydes i mellem 33 % og 68 % af de kommuner, hvor det lokale erhvervskontor har svaret på spørgeskemaet.

¹⁰ Hermed menes, at ydelsen udbydes af en *lokal* erhvervsserviceoperatør. Væksthusenes aktiviteter er ikke medtaget i opgørelsen.

Tabel 3.3. Udbuddet af lokale erhvervsudviklingsaktiviteter

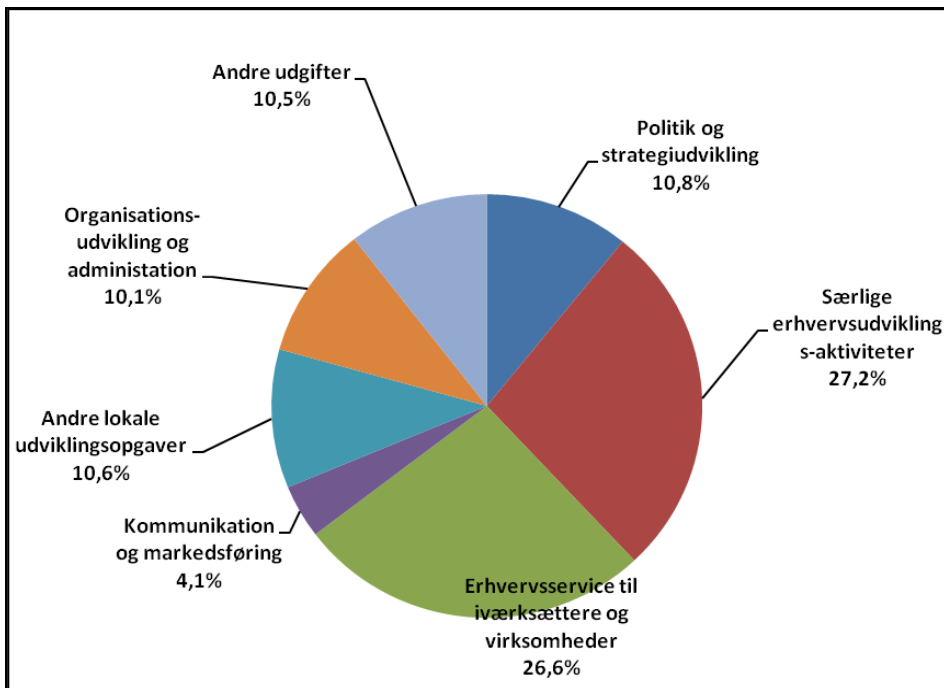
	Andel kommuner, hvor aktiviteten udbydes
<i>Iværksættere</i>	
Initiativer rettet mod at styrke iværksætterkulturen (fx særlige iværksætterpriser)	71 %
Samarbejde med lokale uddannelsesinstitutioner om iværksætteri i uddannelserne	63 %
Kontorfællesskaber og inkubatorer for iværksættere	39 %
<i>Nye og eksisterende virksomheder</i>	
Investeringsfremme (tiltrække virksomheder til området)	64 %
Klyngeudvikling	68 %
Andre former for lokale innovations- og udviklingsprojekter	67 %
Tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft	42 %

FORDELING AF UDGIFTER OG INDTÆGTER I DEN LOKALE ERHVERVSPOLITIK

Kommunerne bruger omtrent lige mange penge på erhvervsservice og erhvervsudvikling. Det fremgår af figur 3.3., der viser, hvordan kommunernes samlede udgifter til erhvervspolitik fordeler sig på hovedposter. Lidt mere end halvdelen af ressourcerne anvendes til konkrete erhvervsfremmeydelser – i form af erhvervsservice og erhvervsudviklingsaktiviteter. Politik- og strategiudvikling lægger beslag på godt 10 % af ressourcerne – det samme som administration og organisationsudvikling.

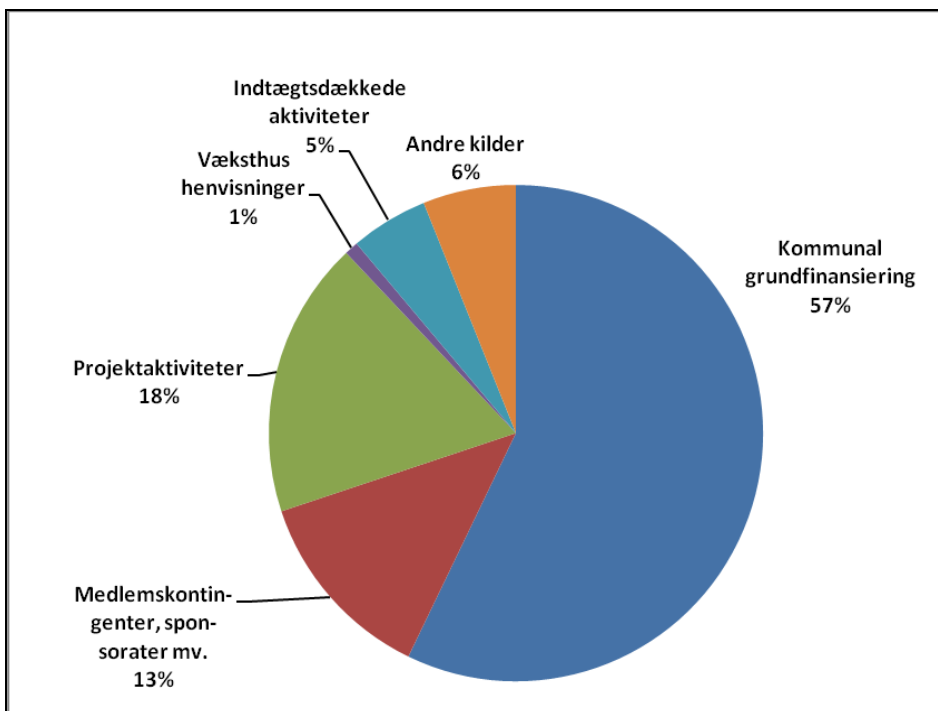
Også posterne andre lokale udviklingsopgaver og andre udgifter fylder en del på udgiftsbudgetterne. Det afspejler, at både forvaltninger og erhvervsråd bruger en del ressourcer på aktiviteter, der vedrører den brede erhvervspolitiske dagsorden beskrevet i kapitlets indledning, herunder fremme af bosætning, kultur og byudvikling.

Figur 3.4. Fordeling af budgetterede udgifter til lokal erhvervspolitik i 2010 (ekskl. udgifter til turismepolitik)



Endelig viser figur 3.5., hvordan de lokale erhvervskontorers indtægter fordeler sig på hovedposter.

Figur 3.5. Erhvervskontorernes finansieringskilder



Figuren viser, at den kommunale grundfinansiering samlet udgør lidt over halvdelen af erhvervskontorernes finansiering. Også medlemsbidrag og sponsorater udgør en vigtig kilde til at finansiere erhvervskontorernes erhvervsfremmeaktiviteter. Der sker således en væsentlig gearing af de offentlige grundmidler – en gearing, der reelt er større end angivet i figuren, fordi virksomhederne også lægger ikke-finansielle bidrag i form af gratis oplæg, mentortimer mv.

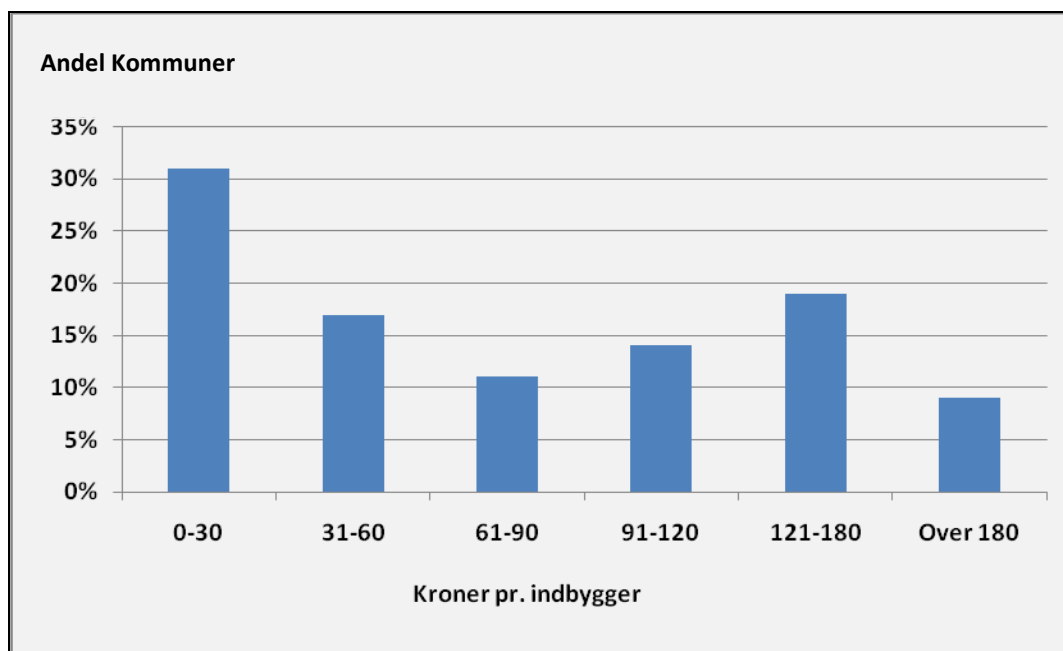
Projektmidler er også en vigtig finansieringskilde til erhvervsudviklingsaktiviteter. Projektmidler kan bl.a. komme fra EU, regionen (Vækstfora) og kommunen.

Indtægter på fx kurser, seminarer og temamøder 5 % af de samlede indtægter. Endelig har Væksthus Midtjylland og Væksthus Sjælland indført det princip, at de lokale erhvervskontorer får betaling for de iværksættere og virksomheder, der henvises til Væksthusene – en post, der i alt fylder 1 % af erhvervskontorernes samlede indtægter på landsplan.

KOMMUNALE OG REGIONALE FORSKELLE I UDGIFTER TIL ERHVERVSPOLITIK

Figur 3.3 oven for antydte, at der er store forskelle med hensyn til, hvor mange ressourcer kommunerne bruger på erhvervsfremme. Det afspejler sig også på de kommunale budgetter. Lidt over 30 % af kommunerne bruger mindre end 30 kroner årligt pr. indbygger på erhvervspolitik. I den anden ende af skalaen bruger 9 % af kommunerne over 180 kroner pr. indbygger. Altså mere end seks gange så meget som den tredjedel af kommunerne, som bruger mindst. Se figur 3.6.

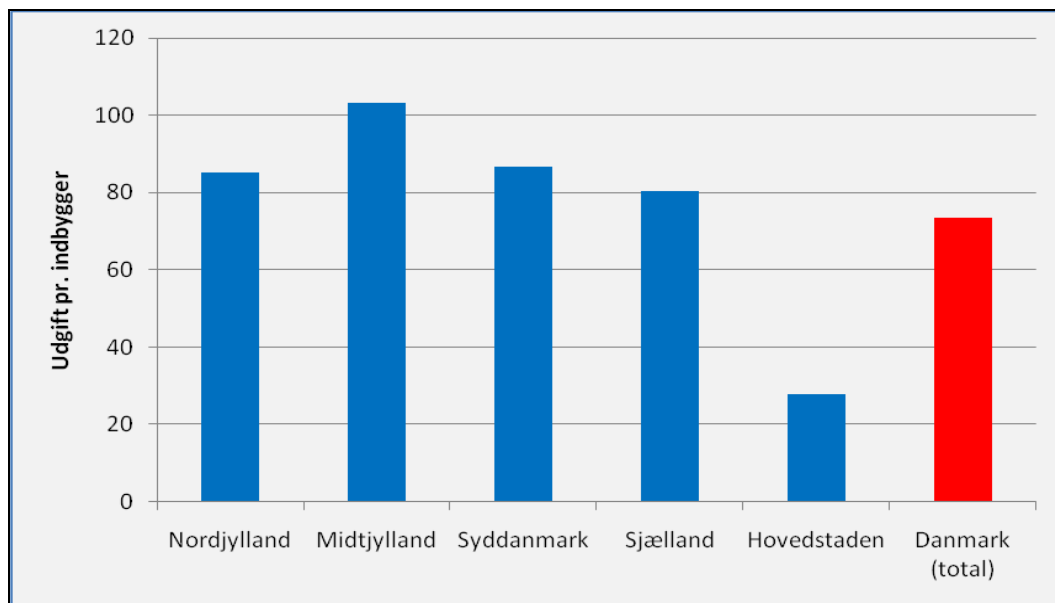
Figur 3.6. Variationen i kommunernes årlige udgifter på erhvervsområdet (budget 2010)



Gennemsnitskommunen bruger 73 kr. pr. indbygger. Den store spredning illustreres af, at der ikke er en samling af mange kommuner omkring gennemsnittet. Rigtig mange kommuner bruger enten langt over gennemsnittet – eller langt under. Det er således svært at sige noget generelt om, hvordan kommunerne typisk prioriterer erhvervspolitik.

Også mellem regioner er der forskelle. I Region Midtjylland bruger kommunerne i gennemsnit 103 kr. pr. indbygger på erhvervspolitik. I Region Hovedstaden er tallet 28 kr. pr. indbygger! Se figur 3.7.

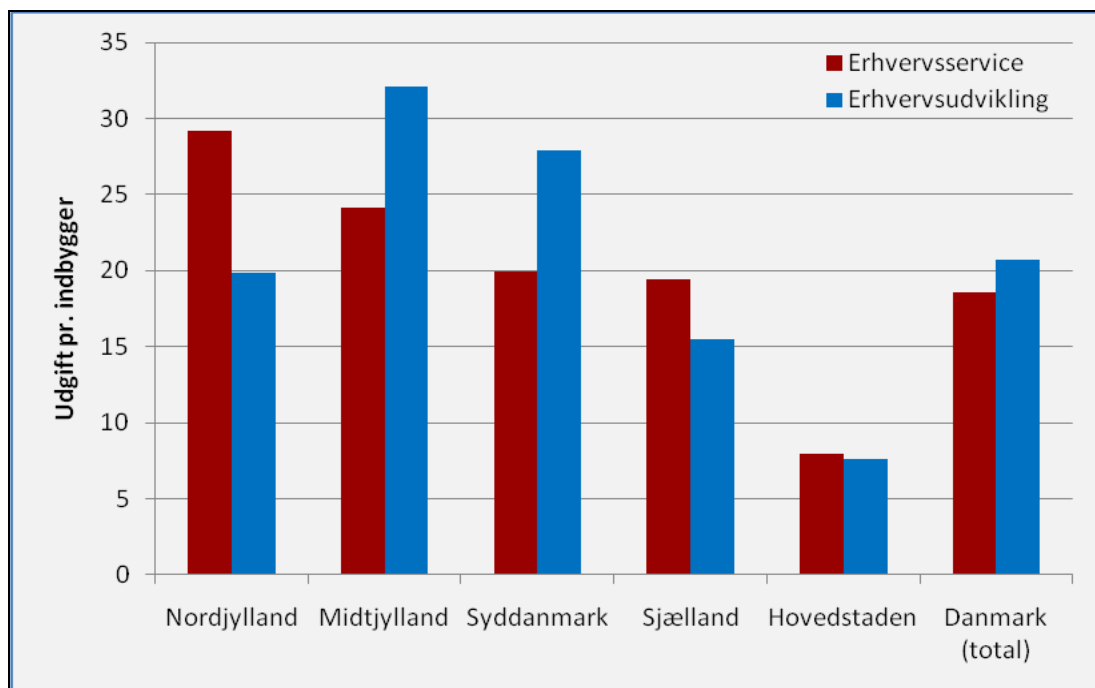
Figur 3.7. Regionale forskelle i udgifter til erhvervspolitik



Note: Opgørelsen er baseret på tal fra 71 kommuner. Det er primært mindre kommuner, som ikke indgår i beregningsgrundlaget.

Der er samtidig forskelle mellem regionerne på hvor stor en del af midlerne, der anvendes til henholdsvis erhvervsservice og erhvervsudvikling. Figur 3.8. viser de årlige udgifter pr. indbygger til de to former for erhvervsfremme. Det fremgår, at kommunerne i Region Nordjylland anvender flest midler pr. indbygger til erhvervsservice, mens kommunerne i Region Midtjylland anvender flest midler pr. indbygger til erhvervsfremme. Også Region Syddanmark ligger højt på midler til erhvervsudvikling pr. indbygger.

Figur 3.8. Regionale forskelle i udgifter til erhvervsservice og erhvervsudvikling



Note: Opgørelsen er baseret på tal fra 71 kommuner. Det er primært mindre kommuner, som ikke indgår i beregningsgrundlaget. Ud over erhvervsservice og erhvervsudvikling bruger kommuner og erhvervsråd også midler til konferencer, seminarer, organisationsudvikling, markedsføring, kommunikation, strategi- og politikudvikling, udvalgsbetjening mv. på erhvervsområdet. Disse poster indgår ikke i figuren.

Endelig viser tabel 3.4 de samlede, regionsfordelte udgifter til erhvervspolitik for de 71 kommuner, hvor der foreligger data fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse.

Tabel 3.4. Udgifter til erhvervspolitik fordelt på regioner (2010)

Region	Antal kommuner med data	Samlede udgifter til erhvervsfremme (mio. kr.)
Hovedstaden ¹	18 ud af 30	37,7
Sjælland	16 ud af 17	62,2
Syddanmark	21 ud af 22	100,6
Midtjylland	17 ud af 10	123,9
Nordjylland	9 ud af 11	43,0
I alt	71 ud af 99	367,4

¹ Inkl. Københavns Kommune

De samlede udgifter til erhvervspolitik i de 71 kommuner udgør 367,4 mio.kr. Hvis udgifterne pr. indbygger i de kommuner, der ikke indgår i opgørelsen, er den samme som i de øvrige kommuner, svarer det til, at kommunerne samlet bruger **406,9 mio. kr.** på erhvervspolitik i 2010.

4. SAMMENHÆNGENDE ERHVERVSSERVICE

4.1. INDLEDNING

Kapitel 3 har fokuseret på den vejledning og sparring, som virksomhederne kan hente hos aktører, der udbyder lokal erhvervsservice. Men som antydte flere steder undervejs, har de lokale erhvervskontorer også en vigtig rolle som indgang til andre erhvervsfremmeaktører. Det gælder ikke mindst til *de fem Væksthuse*.

Væksthusene har eksisteret siden 2007 og har været styret af staten. Rammerne for Væksthusenes arbejde er hidtil blevet fastlagt i en årlig resultatkontrakt mellem Erhvervs- og Byggestyrelsen og de enkelte Væksthuse. Pr. 1. januar 2011 overgår finansieringen og styringen af Væksthusene til kommunerne gennem en forøgelse af bloktilskuddet. Og det bliver fremover Kommunekontakttrådene, der skal indgå de årlige resultatkontrakter med Væksthusene¹¹.

Dermed er grundlaget lagt for et stærkt og sammenhængende erhvervsservicesystemet – med kommunerne i førersædet for både den lokale og den specialiserede erhvervsservice. Det fælles kommunale ejerskab til al erhvervsservice betyder, at samspillet og arbejdsdelingen nu kan trimmes og optimeres. Kommunerne kan nu betragte aktørerne som en del af et fælles system, der omfatter både lokale ydelser og specialiserede ydelser på regionalt niveau.

Kombinationen af en regional aktør med fokus på specialistydelser og lokale erhvervskontorer med stort lokalkendskab og generel indsigt i virksomhedsudvikling giver store perspektiver for at udvikle et erhvervsservicesystem med brugerne i centrum – og med stor samfundsøkonomisk effekt. Men det kræver, at aktørerne optræder som et integreret system – båret af et aktivt kommunalt ejerskab.

En central opgave er i den forbindelse at trimme Væksthusenes profil, så tilbuddene bygger oven på de kompetencer, som findes lokalt. Samtidig skal Væksthusenes ydelser og kompetencer indtænkes i designet af de lokale ydelser og tilbud - og i den lokale markedsføring af erhvervsservice¹². Rigtigt designet rummer kombinationen af lokal erhvervsservice (baseret på stærke lokale erhvervsstrategier) og regionale Væksthuse (med specialistkompetencer og et stærkt netværk til bl.a. private rådgivere) store muligheder for at skabe et af Europas stærkeste miljøer for virksomhedsudvikling.

¹¹ Kontrakterne vil tage afsæt i en årlig overordnet national aftale mellem KL og Erhvervs- og Byggestyrelsen om fælles mål og fokusområder for Væksthusene.

¹² I dag er der store forskelle på dette område. Fx er det meget udbredt blandt erhvervsråd i Region Midtjylland, at Væksthus Midtjyllands ydelser og programmer markedsføres på erhvervsrådenes hjemmesider – endda på en sådan måde, at der ikke skelnes mellem, om ydelserne udbydes lokalt eller af Væksthuset. I andre dele af landet formidles Væksthusenes ydelser sjældent lokalt.

DE HİDTİDİGE RAMMER FOR SAMARBEJDE

Der har fra Væksthusenes start været en forventning om, at Væksthusene og de lokale erhvervskontorer skulle finde ind i et samarbejde.

Samtidig har både staten og to af de regionale vækstfora (i Nordjylland og Midtjylland) iværksat programmer, hvor den overordnede administration er blevet placeret i Væksthusene, og hvor opgaven med at finde og visitere kunder bl.a. har været en lokal opgave¹³. Derfor har der været et naturligt samarbejde om disse opgaver.

Men overordnet set er der ikke været udstukket *operationelle retningslinjer* for, hvilke opgaver, ydelser, funktioner og kompetencer, der bør være i hver af de to typer af organisationer.

Det hænger bl.a. sammen med, at den lokale erhvervsservice er en uensartet størrelse, som det fremgik af kapitel 3. Nogle kommuner udbyder en række fokuserede erhvervsserviceydelser om fx strategi, generationsskifte, bestyrelsesarbejde mv. Andre gør det ikke. Det er derfor svært at sætte præcise grænser for, hvor den lokale service stopper, og hvor Væksthusenes service tager over.

Hvor Væksthusenes kerneydelser og mål er reguleret af ensartede resultatkontrakter, så er den lokale erhvervsservice i princippet reguleret af 98 forskellige politikker.

Der er derfor kun formelle rammer for, hvad Væksthusene skal tage sig af. Som nævnt er dette defineret i årlige resultatkontrakter mellem Væksthusene og Erhvervs- og Byggestyrelsen. Her fremgår det bl.a.:

- At Væksthusenes opgave er at yde **specialiseret** erhvervsservice til iværksættere og virksomheder med vækstambitioner. Denne service omfatter 1-1 møder/vejledning, aktiviteter med det formål at motivere målgruppen til vækst samt henvisning til relevante private rådgivere.
- At Væksthusenes målgruppe er iværksættere og virksomheder, der opfylder en række specifikke kriterier for vækstpotentiale og vækstambitioner.

Resultatkontrakterne indeholder ikke en beskrivelse af, hvad de tilsvarende forventninger er til den lokale erhvervsservice – dette aftales direkte mellem kommunerne og de enkelte erhvervskontorer. Men de kommer til udtryk i nogle af de samarbejdsaftaler, der indgås mellem Væksthusene og den lokale erhvervsservice – og i diverse oplæg om fremtidens erhvervsservice, som udarbejdes i regi af bl.a. Kommunekontakttrådene. For eksempel hedder det i et KKR-oplæg fra efteråret 2009;

- *"Den lokale erhvervsservices målgruppe er alle **lokale** iværksættere og virksomheder, og den lokale service er et vigtigt element i at sikre, at mange etablerer egen virksomhed, og at overlevelsensraten øges".*

¹³ Det gælder fx det nationale program "Early Warning", "Flere virksomheder i vækst" i Nordjylland samt "VækstMidt" og "KompetenceMidt" i Midtjylland.

- *”Væksthusets målgruppe er iværksættere og virksomheder med **vækstambitioner**”.*

Det er IRIS Groups vurdering - gennem samtaler med KL og Erhvervs- og Byggestyrelsen, interview med lokale erhvervsråd og væksthusholdere samt drøftelser i projektets referencegruppe - at denne definition fint rammer det **billede af arbejdsdelingen**, som danner grundlag for statens aftaler med Væksthusene.

BEHOV FOR ET MERE NUANCERET BILLEDE AF ARBEJDSDELINGEN

De gennemførte interview og afdækningen af de lokale ydelser (kapitel 3) viser, at der er tre problemstillinger forbundet med det skitserede billede af arbejdsdelingen:

- Som det fremgår af kapitel 3, udbyder en del lokale erhvervskontorer ydelser, som *også* har vækstvirksomheder og vækstiværksættere som målgruppe. Det er bl.a. ydelser, der udspringer af lokale erhvervsstrategier, og hvor det derfor er naturligt lokalt at fokusere på de erhverv og virksomheder, der er afgørende for kommunens vækst og udvikling.
- Afdækningen af de lokale ydelser viser også, at den nuværende arbejdsdeling ikke alene kan udtrykkes ved hhv. lokal/basal erhvervsservice (i erhvervskontorerne) og specialiseret erhvervsservice (i Væksthusene). Flere kommuner yder, hvad vi har valgt at kalde *”fokuseret erhvervsservice”*, der i dag ikke er indholdsmæssigt klart afgrænset i forhold til Væksthusenes *”specialiserede erhvervsservice”*.
- Flere lokale erhvervskontorer giver udtryk for, at virksomheder, der ikke falder inden for Væksthusenes målgruppedefinition, også kan have brug for Væksthusenes kompetencer. Alle de interviewede lokale erhvervskontorer er enige i, at Væksthusenes ydelser skal udvikles med behovene i vækstvirksomheder for øje. Men i et sammenhængende og efterspørgselsstyret system opfattes det som forkert, at andre virksomheder skulle være afskåret fra at bruge Væksthusene, hvis de ikke lever op til kriterierne om at være vækstvirksomheder eller virksomheder med vækstambitioner¹⁴. Det kan fx være store eksportvirksomheder, der satser hårdt for at fastholde deres globale markedsandele. Det er dog samtidig vigtigt at undgå en glidebane, hvor Væksthusene også begynder at tage sig af fx virksomheder, der ikke konkurrerer på det globale marked.

Men det er også vigtigt at pointere, at der er store forskelle mellem kommunerne. Det beskrevne billede af arbejdsdelingen fra KKR-oplægget passer fint med virkeligheden i fx mange kommuner på Sjælland og i Hovedstaden. Og i Hovedstadsområdet findes endda kommuner, der ikke udbyder, hvad vi i kapitel 3 definerede som basal erhvervsservice.

Det er med andre ord en udfordring at definere en entydig arbejdsdeling mellem de to niveauer. I nogle kommuner kommer vækstvirksomheder sjældent i kontakt med det lokale erhvervskontor – og *gør* de det, er erhvervskontorerens opgave primært at være henvisningskontor til Væksthusene.

¹⁴ Reelt bliver disse virksomheder også i langt de fleste tilfælde henvist til Væksthusene. Men følges retningslinjerne for Væksthusene stringent, burde de lokale erhvervskontorer ikke henvise disse virksomheder til Væksthusene. Samtidig er incitamentene et problem, fordi Væksthusene ved at vejlede ikke-vækstvirksomheder reelt får vanskeligere ved at opfylde deres resultatmål.

I andre kommuner er der en vifte af tilbud – også til vækstvirksomheder. Erhvervskontorerne tilbyder i disse kommuner typisk grundige samtaler med vækstvirksomhederne, hvor behov og udfordringer afdækkes. Her er efterspørgslen efter Væksthusenes ydelser primært styret af, om Væksthusene har kompetencer eller ydelser, som ikke findes lokalt. Man henviser med andre ord ikke en virksomhed til Væksthuset bare fordi, at det er en vækstvirksomhed. Det er behovet og Væksthusets kompetencer, der afgør beslutningen.

De følgende afsnit er disponeret på den måde, at afsnit 4.2. uddyber, hvordan forskellige typer af lokale erhvervskontorer i dag bruger Væksthusene og andre erhvervsfremmeaktører. Afsnit 4.3. beskriver, hvordan lokale erhvervskontorer og Væksthuse samarbejder om det opsøgende arbejde. Endelig gennemgår afsnit 4.4. nogle bud på fremtidige principper for et sammenhængende erhvervsservicesystem.

4.2. DEN LOKALE ERHVERVSSERVICE SOM INDGANG TIL ERHVERVSFREMME

Opgørelserne i kapitel 3 viste, at der er store forskelle på hvor mange iværksættere og virksomheder, de lokale erhvervskontorer er i kontakt med. Alligevel kan langt de fleste kommuners ambition med den lokale erhvervsfremme udtrykkes i følgende ambition:

"Den lokale erhvervsservice skal stå til rådighed for alle iværksættere og virksomheder, der har behov for uvildig vejledning, og fungere som indgang til hele det danske erhvervsfremmesystem".

Forskellene består primært i, hvor opsøgende og hvor synlige erhvervsrådene er, hvor mange ydelser de selv har på hylderne, og hvor lang tid de kan bruge på den enkelte iværksætter og virksomhed.

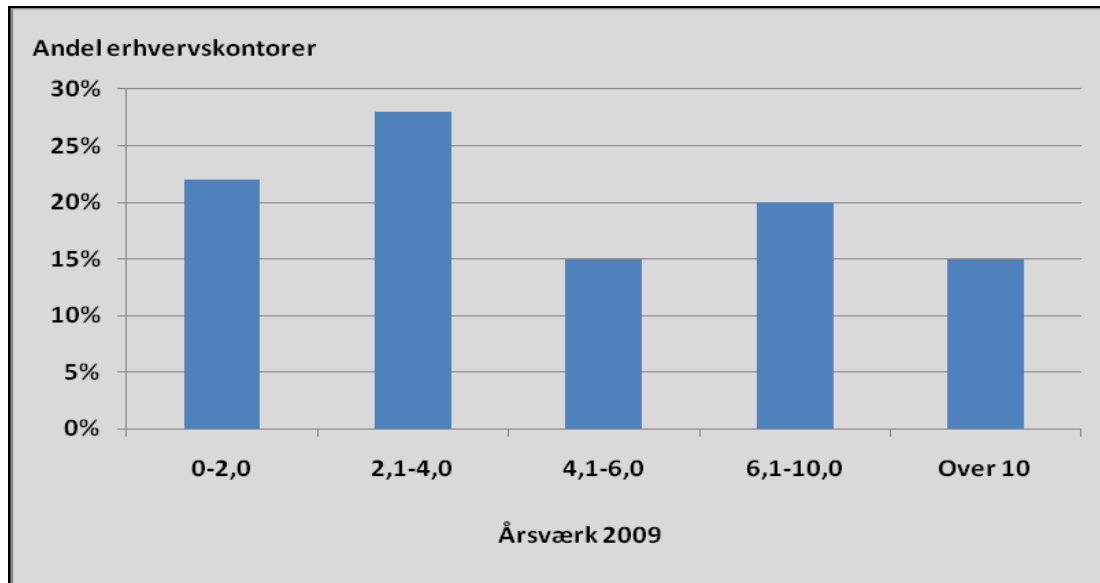
Man kan ikke kategorisere de lokale erhvervskontorer i nogle få, homogene grupper. Men i forhold til at illustrere forskellene i de lokale erhvervskontorers funktion som indgang til Væksthusene og andre erhvervsfremmeaktører har vi valgt at tage udgangspunkt i to typer af lokale erhvervskontorer:

- **Større erhvervskontorer**, der udfører et betydeligt opsøgende arbejde, tilbyder individuelle samtaler med både iværksættere og virksomheder, og som har opbygget et betydeligt netværk til andre erhvervsfremmeaktører.
- **Mindre erhvervskontorer** med få ressourcer og få opsøgende aktiviteter. Det kunne fx være erhvervskontorer, der alene fokuserer på at udbyde basal vejledning til iværksættere, som det fx kendes fra flere kommuner i Hovedstadsområdet. Denne gruppe af erhvervskontorer er endvidere karakteriseret ved ikke - eller kun i meget begrænset omfang – at udbyde tema- og informationsmøder og andre basale erhvervsydelser til eksisterende virksomheder.

Det skal understreges, at der er mange mellemformer. Fx eksisterer der mange mindre erhvervsråd med en udbredt virksomhedskontaktflade, og som er meget synlige i lokalområdet. Opdelingen er kun foretaget for at illustrere spændvidden i de lokale erhvervskontorers samspil med Væksthusene. For at give et billede af erhvervskontorernes størrelse – og variationen heri – viser

figur 4.1. størrelsesfordelingen blandt de erhvervskontorer (udbydere af lokal erhvervsservice), der har svaret på de udsendte spørgeskema.

Figur 4.1. Antal faglige årsværk i de lokale erhvervskontorer (administrativ bistand er ikke indregnet)



35 % af de lokale erhvervsserviceudbydere har mere end seks årsværk, der arbejder med erhvervsfremme. De fleste af disse kan med rimelighed betragtes som større erhvervskontorer. 22 % har to årsværk eller mindre og kan betragtes som mindre erhvervskontorer.

Tallene skal dog fortolkes med nogen varsomhed, da årsværksbehovet i forhold til at løfte erhvervsserviceopgaver naturligvis er større i store kommuner. Samtidig er det langt fra alle faglige medarbejdere, der udfører erhvervsserviceopgaver. Blandt de erhvervskontorer, der har svaret på spørgeskemaet, arbejdede 54 % med erhvervsservice, mens 46 % arbejdede med forskellige typer af erhvervsudviklingsopgaver (typisk i form af konkrete udviklingsprojekter).

4.2.1. De større erhvervskontorers rolle

Vi har som led i analysen interviewet en række af de større erhvervskontorer – det vil sige erhvervskontorer med en betydelig portefølje af ydelser, og som ligger i den højre del af figur 4.1. oven for. Der er naturligvis variationer i, hvad de lokale erhvervskontorer tilbyder virksomhederne, og hvor langt enhederne selv går i deres vejledning og rådgivning. Men nedenstående beskrivelse fra Erhvervsrådet Herning og Ikast-Brandes medlemsblad "INFO:rama sammenfatter ganske godt, hvordan de større erhvervskontorer agerer og ser sig selv:

"Erhvervsrådet er en velfungerende maskine, der altid står klar, når behovet er der. Erhvervsrådet er døren til systemet – uanset om man er etableret virksomhed eller iværksætter.

Alle kan indimellem have behov for vejledning. Både den store, den mindre og den mellemstore virksomhed og iværksættere, der skal i gang. Det kan eksempelvis være i forhold til produktudvikling, innovation, generationsskifte eller samarbejdspartnere.

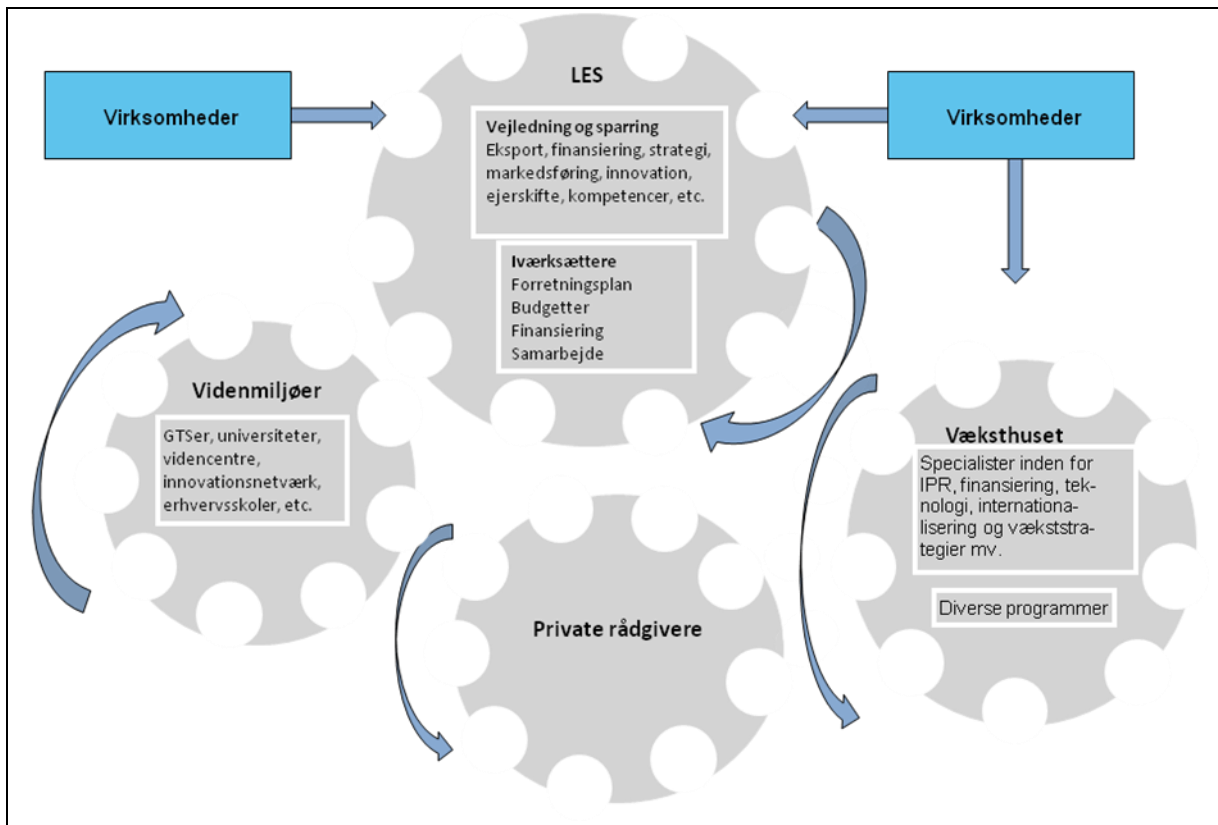
Det danske erhvervsfremmesystem er en velfungerende maskine, der er klar til at gå i gang det øjeblik, brugerne trykker på knappen. Indgangen til hele systemet er Erhvervsrådet.

Populært sagt går vi ind og lytter til virksomhedens eller iværksætterens behov og laver en handleplan. Indimellem kan vi selv klare det – andre gange skal der specialister til"

Erhvervsråd Herning og Ikast-Brande kan således – i samarbejde med virksomheden – gennemføre en uvildig afdækning af virksomhedens behov og udfordring. På denne baggrund vurderes behovet for yderligere vejledning, rådgivning mv. Herefter henvises til den rette aktør.

Figur 4.2. illustrerer denne funktion. Det lokale erhvervskontor kan opfattes som et tandhjul, der kan sætte andre tandhjul i gang efter behov. Det kan være Væksthuset, lokale private rådgivere eller videninstitutioner. Adgangen til private rådgivere kan både være direkte og indirekte. Ofte vil erhvervskontoret kunne henvise direkte. Er der behov for specialiseret vejledning og rådgivning, går vejen måske over Væksthuset, der - ud over egen vejledning - kan tilbyde virksomheden adgangen til et bredt netværk af specialiserede rådgivere (i nogle tilfælde kan Væksthuset endvidere tilbyde tilskud til køb af privat rådgivning).

Figur 4.2. Erhvervsfremmesystemet som "tandhjul" – større lokale erhvervskontorer



Samspillet med Væksthuset er i denne gruppe af lokale erhvervskontorer således langt mere nuanceret end en henvisningsfunktion til Væksthuset, hvis en virksomhed falder inden for Væksthusenes overordnede målgruppe (virksomheder med vækstpotentiale eller -ambitioner). Sammenfattende viser de gennemførte interview, at denne gruppe af erhvervskontorer bruger Væksthusene, hvis en eller flere af følgende forhold gælder:

- Væksthusene besidder specialistkompetencer, som ikke er til stede i det lokale erhvervskontor.
- Iværksætteren eller virksomheden har brug for et længerevarende forløb, som det lokale erhvervsråd ikke har ressourcer til at deltage i. Det er forskelligt fra erhvervskontor til erhvervskontor, hvad den tidsmæssige overgrænse er (varierer fra få timer helt op til 20-30 timer). Det afhænger bl.a. af, om der i erhvervskontoret er dedikeret ressourcer til at gennemføre fokuseret erhvervsservice (se kapitel 3) inden for det område, hvor virksomheden har brug for sparring og vejledning.
- Om Væksthuset tilbyder programmer inden for det pågældende område, hvor virksomheden fx kan få tilskud til køb af privat rådgivning. Væksthus Midtjylland og Væksthus Nordjylland tilbyder en del regionale programmer (finansieret af de to vækstfora), der giver mulighed for virksomhedstilskud.

Med hensyn til det konkrete forløb er der flere modeller. I nogle tilfælde henvises direkte til en person i Væksthuset, der således "tager over". I andre tilfælde gennemføres forløbet lokalt, hvor fx en væksthusspecialist deltager på et eller flere møder som en del af det lokale forløb.

Figuren illustrerer også "no wrong door" princippet. Virksomhederne kan vælge flere indgange, og den valgte aktør skal kunne håndtere henvendelsen og hjælpe virksomhederne videre til de rette aktører. Det er vigtigt, at systemet kan håndtere forskelligheder hos virksomhederne og at undgå forløb, hvor virksomhederne tvinges gennem "indgange", der ikke falder dem naturlige.

Der knytter sig tre centrale udfordringer til samspillet mellem Væksthuset og denne gruppe af erhvervskontorer¹⁵.

- Væksthusenes værdi og samfundsøkonomiske berettigelse er i høj grad knyttet op på deres evne til at rekruttere forskellige typer af specialister – og etablere netværk til specialister i den private sektor. Flere lokale erhvervskontorer giver i de gennemførte interview udtryk for, at kompetencerne hos Væksthusenes medarbejdere i endnu højere grad kunne adskille sig fra kompetencerne på de lokale erhvervskontorer, selv om der dog på bl.a. finansieringsområdet er sket et løft i de seneste 1-2 år. Et af problemerne ifølge de interviewede erhvervskontorer er, at Væksthusene også skal "bygge oven på" erhvervsservicen i kommuner med lav erhvervsservicestandard. Dermed skal Væksthusene også løfte, hvad der opfattes som generalistopgaver i de større erhvervskontorer.
- Specielt i de tre regioner (Hovedstaden, Sjælland og Syddanmark), hvor Væksthusene ikke udbyder virksomhedstilskudsordninger, kan der være en risiko for, at de lokale erhvervskontorer slipper virksomhederne for sent. Hvor kommunerne selv udbyder fokuseret erhvervsservice, bør de årlige samarbejdsaftaler (se kapitel 5) mellem Væksthuset og de lokale erhvervskontorer indeholde nogle guidelines om, hvornår og hvordan Væksthuset skal inddrages eller "overtage" kunden.
- Der er brug for at koordinere det opsøgende arbejde, så virksomhederne ikke oplever at blive tilbudt den samme vare fra to konkurrerende offentlige systemer. Se afsnit 4.3.

4.2.2. Mindre erhvervskontorers med lav erhvervsservicestandard

Gruppen af mindre erhvervskontorer¹⁶ (fra ingen medarbejdere op til 2-3 medarbejdere) er en ganske heterogen størrelse. Nogle tilbyder alle de ydelser, vi beskrev under basal erhvervsservice i

¹⁵ Det skal understreges, at punkterne også i vid udstrækning har relevans for mindre eller mellemstore lokale erhvervskontorer med stor virksomhedskontakt

¹⁶ Det er meget svært at sætte tal på, hvor stort et "mindre erhvervskontor" er. Typisk taler vi om kommuner, hvor max to medarbejdere arbejder med erhvervsservice. Men det er klart, at jo større en kommune er, desto flere medarbejdere skal arbejde med erhvervsservice, hvis kontoret skal kunne tilbyde samtaler med mange virksomheder. Samtidig er der mellemløsninger. Fx har Københavns Kommunes Erhvervsservice valgt at fokusere sin indsats på iværksættere og kan således betragtes som "et mindre erhvervskontor", når det gælder erhvervsservice over for eksisterende virksomheder.

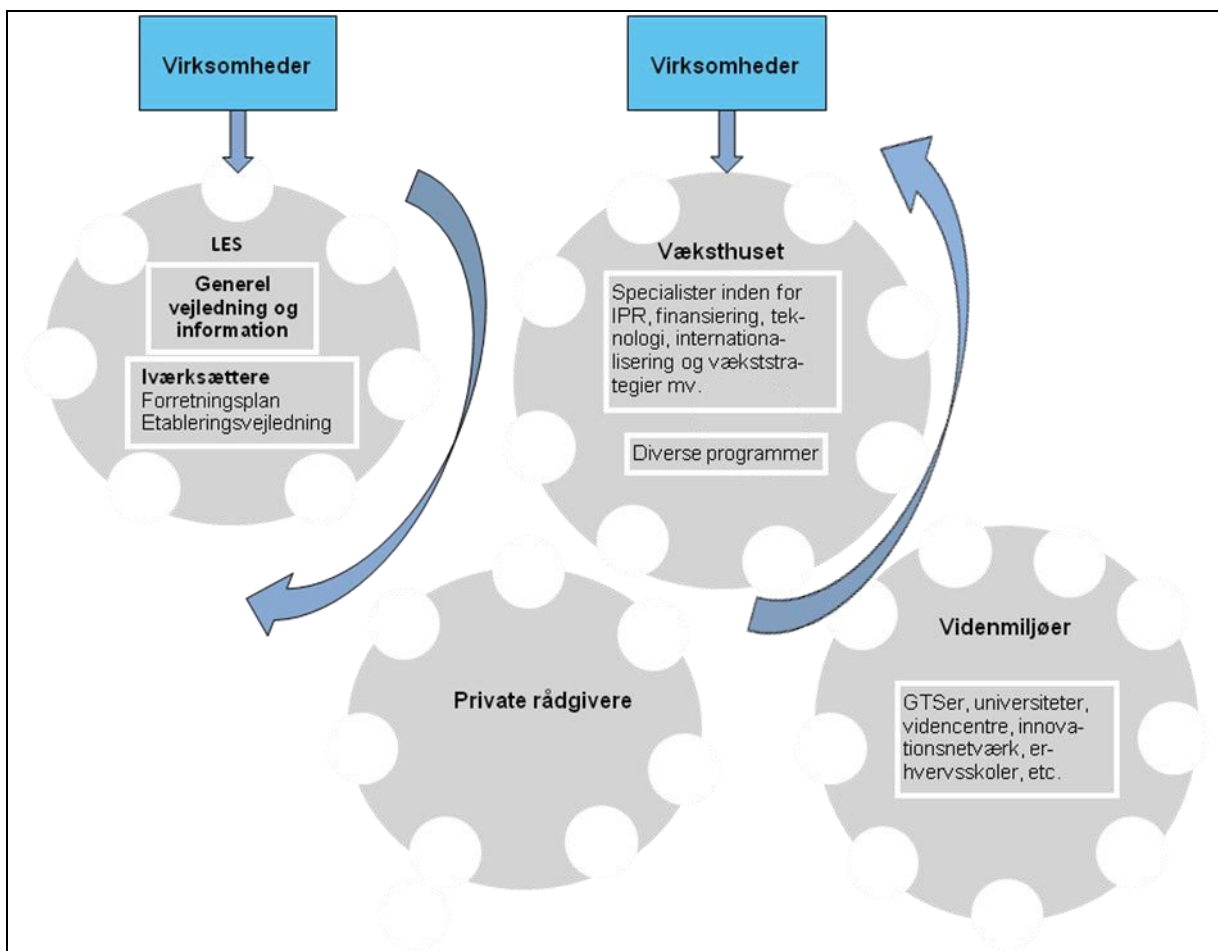
kapitel 3 og har for en dels vedkommende et stort lokalt netværk. Andre er mere usynlige lokalt og fokuserer primært på den basale information til iværksættere.

De er de sidstnævnte, vi her har taget udgangspunkt i. Generelt er det kendetegnende for denne gruppe:

- At de sjældent yder individuel vejledning til eksisterende virksomheder – og at de, når de gør det, ikke går så langt i vejledningen/sparringen som fx de større erhvervskontorer.
- At deres netværk til private rådgivere og til videninstitutioner er begrænset.
- At en lille andel af Væksthusenes kunder fra disse kommuner genereres via henvisninger fra erhvervskontoret.

Samspillet kan på samme måde som i foregående afsnit illustreres ved et tandhjulssystem. Men her er der tale om et system, hvor det lokale tandhjul er mindre, og hvor Væksthuset er det primære mellemlid til private rådgivere og videninstitutioner.

Figur 4.3. Erhvervsfremmesystemet som "tandhjul" – mindre lokale erhvervskontorer



Der knytter sig nogle fundamentalt anderledes udfordringer til samspillet i disse kommuner:

- Da de lokale erhvervskontorer kun i begrænset omfang er opsøgende, kan Væksthuset ikke kalkulere med, at kunderne genereres ude fra. Nødvendigheden af, at Væksthuset selv er opsøgende, stiger.

- *Specialistydelsen* starter tidligere. Da den lokale erhvervsservice kun i meget begrænset omfang vejleder om fx generationsskifte, innovationsfinansiering og eksport, skal Væksthusene – til deres målgrupper – på nogle områder kunne tilbyde den samme vejledning som de større erhvervskontorer, hvis kunderne skal kunne tilbydes et sammenhængende forløb.

4.3. SAMSPILLET OM DET OPSØGENDE ARBEJDE/REKRUTTERING

Det er forskelligt fra region til region, hvor formaliseret samarbejdet er, når det drejer sig om at rekruttere iværksættere og virksomheder til erhvervsservice. Det mest formaliserede samarbejde findes i Region Midtjylland, hvor samarbejdet er organiseret omkring følgende elementer:

- Der er oprettet et fælles telefonnummer (gælder alle regioner). Alle virksomheder/iværksættere, der bruger dette nummer, guides automatisk til det lokale erhvervskontor i kommunen.
- Alle virksomheder starter som udgangspunkt lokalt.
- Al markedsføring af erhvervsservice foregår lokalt. Væksthuset og de lokale erhvervskontorer laver fælles markedsføringskampagner, fx i form af produktblade og TV-reklamer.
- Der anvendes vil blive anvendt et fælles CRM-system (under udrulning).
- Der indgås samarbejdsaftaler mellem Væksthuset, den lokale erhvervsserviceudbyder og den enkelte kommune. Samarbejdsaftalerne præciserer bl.a., det forventede antal lokale vejledninger og henvisninger til Væksthuset.

Alle regioner opererer med et "no wrong door princip". Det vil sige, at virksomheden eller iværksætteren altid kan få hjælp og vejledning dér, hvor de henvender sig – og hurtigt blive henvist til den aktør, der har de rette kompetencer.

Endelig har Region Midtjylland og Region Sjælland indført et betalingsprincip, hvor lokale henvisninger honoreres med betaling fra Væksthuset. Fx betaler Væksthus Sjælland op til 2.400 kr. pr. iværksætter og op til 4.000 kr. pr. virksomheder, der henvises.

Ud over diverse faste retningslinjer for samarbejdet er Væksthusene også initiativtagere til fælles markedsføringsaktiviteter og arrangementer for iværksættere lokalt. Det gælder fx i Hovedstaden, hvor Væksthuset afholder en række fyraftensarrangementer om væksttemaer rundt omkring i regionen – i samarbejde med de lokale erhvervskontorer. Se boks 4.1.

Boks 4.1. Fyraftensmøder om væksttemaer i Hovedstaden

Væksthus Hovedstadsregionen afholder en række fyraftensarrangementer i samarbejde med lokale erhvervskontorer. Formålet er bl.a. at øge Væksthusets synlighed lokalt og dermed at markedsføre Væksthusets ydelser samt at skabe et tæt samarbejde lokalt. Samtidig giver arrangementerne mulighed for, at virksomheder i et lokalområde kan arbejde med et tema af fælles interesse.

Programmerne sammensættes i et samarbejde mellem de lokale erhvervskontorer og Væksthuset. Væksthuset står for at engagere oplægsholdere. Det lokale erhvervskontor står for markedsføringen af arrangementet lokalt, mens Væksthuset varetager den regionale markedsføring.

Indholdet består typisk af et oplæg fra en ekspert kombineret med workshop eller øvelser, hvor deltagerne får mulighed for at afprøve konkrete koncepter og få feedback på egne udfordringer. Typiske temaer er bl.a. salg, prissætning, PR, internationalisering, ledelse og synlighed på nettet. Der deltager typisk 25-30 virksomheder eller iværksættere i arrangementerne.

I samarbejde med de lokale erhvervskontorer fastlægger Væksthuset hvert år et antal relevante temaer og programmer. Det er herefter op til de lokale erhvervskontorer at vælge, hvilke programmer de ønsker at gennemføre sammen med Væksthuset i deres område.

Den gennemførte evaluering af Væksthusene viser, at der er meget store forskelle med hensyn til, hvor stor en andel af Væksthusenes kunder der visiteres fra det lokale niveau. Der peges i evalueringen på, at Væksthus Nordjylland og Væksthus Midtjylland har etableret et effektivt samarbejde omkring henvisning, mens at dette endnu ikke er tilfældet i de øvrige regioner.

Hovedelementerne i samspillet mellem Væksthusene og de lokale erhvervskontorer i de to jyske regioner kan sammenfattes i følgende punkter:

- Opsøgende arbejde og indledende vejledning foretages som udgangspunkt af det lokale erhvervskontor.
- Det lokale erhvervskontor foretager en problemafklaring – fx ved hjælp af dialog- og screeningsværktøjet Væksthjulet - og vurderer på den baggrund, om iværksætteren eller virksomheden skal sendes videre til Væksthuset (eller om Væksthuset skal inddrages i den lokale vejledning).
- Vurderingen sker med udgangspunkt i den vejledtes behov. Det vil sige, om der er kompetencer, netværk eller programmer i Væksthuset, som virksomheden med fordel kan gøre brug af.
- Markedsføring og vejledning tager afsæt i, at brugerne skal se den lokale og regionale erhvervsservice som et integreret system.
- Væksthusene er overvejende reaktive. De lokale erhvervskontorer har så bred kontakt til de lokale virksomheder, at de relevante virksomheder henvises til Væksthuset.

I de øvrige regioner betyder et langt mere uensartet niveau i den lokale erhvervsservice, at Væksthusene også må gå andre veje for at nå ud til målgruppen af virksomheder med vækstambitioner og vækstpotentiale – og dermed for at opfylde de mål, der er aftalt i kontrakten

med Erhvervs- og Byggestyrelsen. Praksis varierer mellem de tre Væksthuse, men de gennemførte interview peger i retning af, at de tre Væksthuse generelt adskiller sig fra de to Væksthuse i Midt- og Nordjylland på følgende punkter:

- Mere offensiv og selvstændig markedsføring.
- Stærkere fokus på Væksthuset som selvstændigt brand.

Man kan på mange måder sige, at forskellene er en naturlig følge af, at der generelt bruges færre ressourcer på lokal erhvervsservice i disse regioner. Men specielt på to områder er der behov for at styrke sammenhæng og samspil:

- Det er vigtigt for opbygningen af tillid og for et stærkt samarbejde, at der sker en koordinering af det opsøgende arbejde. Væksthusene bør sammen med de enkelte kommuner lægge en fælles strategi for det opsøgende arbejde.
- Det er vigtigt, at Væksthusenes opsøgende arbejde tager højde for, hvordan de enkelte lokale erhvervskontorer arbejder, og hvilke ydelser de tilbyder virksomhederne. I kommuner med en veludbygget lokal erhvervsservice er det oplagt at etablere samarbejdsrelationer, der ligner relationerne i det midt- og nordjyske område.

Det sidste kan medvirke til at undgå overlap og opbygning af parallelsystemer. Det er vigtigt at sikre, at virksomhederne ikke oplever de lokale og regionale erhvervsservice som to konkurrerende systemer.

4.4. PRINCIPPER FOR ET SAMMENHÆNGENDE ERHVERVSSERVICESYSTEM

Afslutningsvis har vi forsøgt at opstille nogle fælles principper, der kan være bærende for ambitionen om at udvikle et sammenhængende erhvervsservicesystem i alle regioner.

Vores udgangspunkt er, at man bør undgå for rigide målgruppefortolkninger, der handler om, at den lokale erhvervsservice skal tage sig af en gruppe virksomheder, mens Væksthuset tager sig af andre virksomheder. Som tidligere beskrevet udbyder mange lokale erhvervskontorer ydelser og vejledning, der også er for vækstvirksomheder eller potentielle vækstvirksomheder. Det er en naturlig følge af stigende erhvervspolitiske ambitioner i de lokale erhvervsstrategier.

For at skabe en sammenhængende og ambitiøs erhvervsservice bør Væksthusenes ydelser og kompetencer bygges op efter fire kriterier:

- **Udvikling af spidskompetencer og netværk.** Væksthusene skal udvikle stærk faglig ekspertise på områder, der er vigtige for vækstvirksomheder, og som de lokale erhvervskontorer ikke kan matche – bl.a. inden for finansiering, internationalisering, intellektuelle ejendomsrettigheder og vækststrategier. Væksthusene skal på disse områder kunne hjælpe virksomhederne med at lave en ambitiøs handlingsplan og med at finde frem til de rette rådgivere og samarbejdspartnere. Samtidig skal Væksthuset have det samlede overblik over kompetencerne i hele det regionale erhvervsfremmesystem – det vil sige alt fra lokale erhvervskonsulenter med særlig viden om fx energi eller fødevarer til relevante videnmiljøer på universiteterne.

- **Overbygning til den lokale erhvervsservice.** Det er vigtigt, at Væksthusene hele tiden har blik for ydelserne i den lokale erhvervsservice. Ambitionen skal være, at iværksættere og virksomheder, når de kommer ind i et Væksthusforløb, får tilbudt i Væksthusenes målgruppe kompetencer og ydelser, som de ikke kan hente lokalt.
- **Fælles udviklingsafdeling.** Væksthusene bør være et regionalt kraftcenter for erhvervsservice. De skal hjemtage viden om erhvervsservice fra ind- og udland og udvikle fælles produkter¹⁷, som både kunder i de lokale erhvervskontorer og i Væksthusene kan få gavn af. Samtidig skal Væksthusene tilbyde kompetenceudvikling til hele det regionale erhvervsservicesystem – fra uddannelser, der certificerer erhvervskonsulenter i iværksættervejledning til forløb, der adresserer nye kompetencebehov (fx inden for offentlig-privat innovation, hvor der er brug for nye tilgange og metoder til at bringe virksomheder og kommuner sammen om fælles udviklingsprojekter).
- **Regionale programmer og fokusområder.** Væksthusene er naturlige operatører på regionale vækst- og udviklingsprogrammer. I fremtiden vil det være en hovedopgave for alle de seks vækstfora at iværksætte regionale erhvervsserviceprogrammer, der tager afsæt i særlige regionale udfordringer. Væksthus Midtjylland er i dag fx operatør på programmer inden for bl.a. kompetenceudvikling, klyngesamarbejde og vækstforløb for iværksættere, hvor det opsøgende arbejde og visiteringen typisk sker i de lokale erhvervskontorer. Med det fælles kommunale ejerskab til begge typer af operatører, står kommunerne med et stærkt system, der kan bruges til at realisere de mål, der udvikles i de regionale erhvervsudviklingsstrategier. Herudover er det en opgave for kommunekontaktrådene og Væksthusene sammen at sikre, at Væksthusene udvikler spidskompetencer inden for de erhvervs- og teknologiområder, der er vigtige for den enkelte region.

En afgørende forudsætning for at realisere disse kriterier er naturligvis, at både den lokale erhvervsservice og væksthusene forpligter sig til at få samspillet til at fungere (se også kapitel 5 om incitamenter og styring af de lokale erhvervskontorer). Det er afgørende, at den lokale erhvervsservice indgår i et tæt samarbejde med Væksthusene om at definere og udvikle Væksthusenes funktioner og ydelser.

Blandt de større erhvervskontorer, der er interviewet som led i undersøgelse, er der et generelt ønske om, at Væksthusene bliver endnu mere specialiserede¹⁸. Det er især på områderne som finansiering/funding, eksport- og globaliseringsstrategier, IPR/patentering, længerevarende strategiforløb samt opstart og udvikling af innovative virksomheder, at de lokale erhvervskontorer vurderer, at de selv har vanskeligt ved at tilbyde vækstvirksomheder kvalificeret vejledning. De

¹⁷ Væksthusene skal i 2010 bl.a. udvikle og tilbyde såkaldte "Vækstkortlægninger". Ydelsen vil omfatte kortlægning af vækstpotentiale, udarbejdelse af vækstplan og henvisning til rådgivere og offentlige tilbud. Det er i første omgang en ydelse, som væksthusene skal tilbyde. Men Væksthusene bør arbejde for, at i hvert fald dele af ydelsen kan tilbydes lokalt som led i de lokale vækstkontorers screening af potentielle væksthuskunder.

¹⁸ Det har ligget uden for denne opgaves rammer at kortlægge de faktiske kompetencer i de to typer af erhvervsservice. Det skal derfor understreges, at vurderingen alene baserer sig på interview med en række lokale erhvervskontorer.

lokale erhvervskontorer udtrykker generelt tilfredshed med den kompetenceopbygning, der er sket inden for finansiering og IPR. Og den generelle vurdering er, at Væksthusenes specialistviden er øget siden starten i 2007. Men billedet fra interviewene er, at der på flere områder fortsat er for lille forskel mellem kompetencerne hos de to typer af aktører.

Væksthusenes opgave som *fælles udviklingsafdeling* består ikke mindst i at udvikle ydelser og arrangementer, der binder den lokale og regionale erhvervsservice sammen. Væksthusene har en vigtig opgave i at udvikle fælles koncepter, der kan styrke og bygge oven på den service, som ydes lokalt. Eksempler er:

- Fælles arrangementer for iværksættere med udviklingspotentialer. Væksthusene kan udvikle koncepter for seminarer og workshop for lokale iværksættere og mindre virksomheder. Formålene kan både være at introducere virksomhederne til centrale udfordringer omkring vækstforløb (og den vejledning de kan hente i bl.a. Væksthuset) og at motivere mindre virksomheder til vækst.
- Udvikling af koncepter og værktøjer, som stilles til rådighed for iværksættere eller virksomheder med særlige behov. Det kan fx være særlige vækstpaneler, der kan sparre med innovative iværksættere om deres forretningsplan eller innovationstjek for etablerede virksomheder. Tanken er her, at der er stordriftsfordele i, at Væksthusene udvikler ydelser/koncepter på områder, hvor flere kommuner ønsker at stille fokuserede erhvervsservicetilbud til rådighed for deres virksomheder.

Endelig er det vigtigt at arbejde for, at alle ressourcer og kompetencer i det regionale erhvervsfremmesystem står til rådighed for virksomheder og iværksættere på en samlet og koordineret måde. Fx besidder mange lokale erhvervsråd viden og ekspertise, der bl.a. knytter sig til områdets erhvervsmæssige specialisering. Væksthusene har – sammen med de lokale erhvervskontorer – en særlig opgave med at skabe overblik over de samlede ressourcer i Væksthusene, i de lokale erhvervskontorer, i inkubatorer, uddannelsesinstitutioner mv. Dermed bliver det lettere at guide kunderne hen til de rigtige kompetencer.

VEJEN TIL EN SAMMENHÆNGENDE ERHVERVSSERVICE

Vejen til en sammenhængende og effektiv erhvervsservice omfatter en lang række beslutninger, justeringer og initiativer. Kommunekontaktrådene er alle steder i landet i gang med dette arbejde – i tæt dialog med Væksthusene. Som grundlag for det videre arbejde følger neden for en række anbefalinger til kommunerne, der tager afsæt i den gennemførte analyse:

- Først og fremmest er det afgørende, at alle kommuner påtager sig et fælles ansvar for at skabe et stærkt og sammenhængende system. Der indebærer bl.a., at alle kommuner leverer basal erhvervsservice på et kompetent niveau – med ressourcer til at servicere alle interesserede iværksættere og være synlige og opsøgende i forhold til eksisterende virksomheder.
- Kommunekontaktrådene kan i den forbindelse opstille nogle minimumskrav til den lokale erhvervsservice. Ambitionen bør være, at alle kommuner udbyder de ydelser, vi i kapitel 3 definerede som basal erhvervsservice.

- De fremtidige resultatkontrakter mellem kommunekontaktrådene og Væksthusene bør i højere grad end de nuværende resultatkontrakter mellem staten og Væksthusene afspejle den rolle, som Væksthusene skal spille i et sammenhængende erhvervsservicesystem. Det vil sige, at resultatkontrakterne – ud over Væksthusenes mål om at skabe flere vækstvirksomheder og at henvise til private rådgivere – også bør præcisere rollen som overbygning til lokal erhvervsservice og som fælles udviklingsafdeling. Dette bør også afspejle sig i Væksthusenes overordnede succeskriterier.
- Den lokale erhvervsservice bør måles på dens indsats med hensyn til at markedsføre og formidle Væksthusets ydelser og programmer. Der bør indgås en resultatkontrakt mellem kommunen og erhvervskontoret, der præciserer erhvervskontorets rolle som port til det øvrige erhvervsfremmesystem – med særlig fokus på Væksthuset. Det kan bl.a. gøres ved at opstille mål for antallet af henvisninger og for antallet af lokale brugere af Væksthusets ydelser.
- Der bør indgås et tættere samarbejde om markedsføring og opsøgende arbejde i Region Hovedstaden, Region Sjælland og Region Syddanmark. Løsningen er ikke nødvendigvis, at al markedsføring skal foregå gennem det lokale erhvervskontor, idet det uensartede niveau for lokal erhvervsservice i flere kommuner gør det svært at nå Væksthusenes målgrupper gennem lokal markedsføring. Men Væksthuset og de lokale erhvervskontorer bør have en langt stærkere dialog om, hvordan Væksthusenes målgrupper bedst muligt informeres om de samlede erhvervsservicetilbud, og hvordan overlap i det opsøgende arbejde undgås.
- De nuværende initiativer vedrørende fælles CRM-system, telefonnummer (med automatisk viderestilling) og hjemmeside fastholdes.

Et vigtigt element i at skabe et tæt samarbejde og et sammenhængende system er også, at Væksthusenes medarbejdere er synlige lokalt. Der er indgået en overordnet aftale mellem KL og Erhvervs- og Byggestyrelsen om, at Væksthusenes medarbejdere – samlet set - i mindst 60 % af deres tid skal have kontormæssig base i Væksthuset. Denne grænse er sat for at sikre et stærkt udviklingsmiljø i Væksthusene. Men inden for disse rammer har Væksthusene mulighed for permanent, i perioder eller på bestemte ugentlige tidspunkter at have medarbejdere siddende lokalt. Et eksempel er Væksthus Hovedstadsregionen, der ud over hovedkontoret på Østerbro, i dag udbyder vejledning fra fire andre lokaliteter.

Boks 4.2. Væksthus Hovedstadens lokale satellitter

Som led i at øge Væksthus Hovedstadsregionens synlighed i de forskellige dele af regionen er der etableret lokale satellitter tre forskellige steder i regionen:

- På erhvervskontoret Business Center Bornholm, hvor Væksthuset har tre medarbejdere udstationeret.
- I Taastrup på Teknologisk Institut (TI), hvor en Væksthusmedarbejder samarbejder med TI, og er lokaliseret sammen med instituttets opfinderordning. Væksthusets medarbejder har til opgave at rådgive opfindere, der ønsker at starte egen virksomhed, mens TI selv rådgiver opfindere, der ønsker at kommercialisere deres opfindelse gennem licensformidling. Herudover står den pågældende væksthusmedarbejder for den almindelige kontakt til vækstvirksomheder på Vestegnen.
- I lokaler fælles med erhverv.net i Hillerød, hvor der i alt er etableret to pladser til væksthusmedarbejdere. Den ene plads dækkes på skift af 3-4 forskellige væksthusmedarbejdere – bl.a. for at sikre, at forskellige kompetencer er til rådighed i vejledningen.

Herudover har Væksthus Hovedstadsregionen indgået en aftale med Københavns Erhvervscenter, der indebærer, at en væksthusmedarbejder sidder i erhvervscentret hver anden onsdag. Tilsvarende aftaler er under overvejelser med andre lokale erhvervskontorer.

Denne lokale tilstedeværelse og synlighed er også vigtig for at skabe den tillid, der er afgørende for at skabe et godt samarbejde.

5. DEN KOMPETENTE LOKALE ERHVERVSFREMME

5.1. INDLEDNING

Det sidste kapitel handler om de valg og overvejelser, som kommunerne bør gøre sig i arbejdet med at udvikle en stærk erhvervsfremmeorganisation og med at styre erhvervsfremmeindsatsen. Kapitlet fokuserer på følgende forhold:

- **Valg af operatørmodel.** Hvem skal udbyde erhvervsservice, og hvilke overvejelser kan indgå i valget af operatørmodel?
- **Kompetencer og krav til kritisk masse.** Hvad kræver det af kompetencer at udbyde erhvervsservice, og hvor mange medarbejdere bør der minimum være i et lokalt erhvervskontor?
- **Kommunale samarbejder om erhvervsservice.** Specielt mindre kommuner kan have vanskeligt ved at honorere krav til kritisk masse. Derfor er det flere steder i landet relevant at overveje at etablere tværkommunale samarbejder om erhvervsservice.
- **Kompetenceudvikling.** Nye opgaver og behovet for at udvikle stærke lokale erhvervsstrategier betyder behov for kompetenceudvikling både i forvaltningen og blandt eksterne operatører.
- **Kommunal styring af den lokale erhvervsfremme.** Afslutningsvis drøftes nogle centrale elementer i en professionel styring af erhvervsserviceindsatsen (fx evalueringer, udbud og anvendelse af resultatkontrakter).

Der er store forskelle på, hvor langt kommunerne er på disse områder. Nogle kommuner har allerede en professionel og kompetent operatør og har etableret en professionel styring af indsatsen. Andre skal gøre sig grundlæggende overvejelser på alle disse områder.

5.2. VALG AF OPERATØRMODEL

Erhvervsfremme kan udbydes på flere måder – via en enhed i forvaltningen (fx en erhvervsforvaltning), via en ekstern operatør (typisk et erhvervsråd), eller via flere eksterne operatører. Da der også er mulighed for at kombinere løsningerne, udbydes erhvervsservice i dag på seks forskellige måder i kommunerne:

1. En ren forvaltningsmodel, hvor alle opgaver udføres af en enhed i forvaltningen.
2. En delt intern/ekstern model, hvor erhvervsudviklingsopgaver (typisk større projekter) løftes i forvaltningen, og hvor erhvervsservice er udlagt til en ekstern operatør¹⁹.

¹⁹ Der er også varianter af denne model, hvor nogle erhvervsudviklingsopgaver løses internt og nogle eksternt.

3. En delt ekstern model, hvor alle opgaver løses eksternt, men hvor erhvervsudvikling og erhvervsservice er splittet op. Fx havde Odense frem til 2010 en model, hvor erhvervsudvikling var placeret i foreningen *Udviklingsforum Odense*, mens erhvervsservice blevet udbudt af Odense Erhvervsråd²⁰.
4. En ekstern model med en *lokal*, ekstern operatør – typisk et erhvervsråd.
5. En ekstern model med en *regional*, ekstern operatør. Fire kommuner har valgt at udlicitere erhvervsservice til Væksthuset.
6. En delt ekstern model, hvor flere operatører løser erhvervsserviceopgaver. Fx har Randers Kommune valgt at bruge Væksthus Midtjylland som operatør på opgaver rettet mod kreative iværksættere, mens Randers Erhvervsråd er operatør på andre erhvervsserviceopgaver.

De forskellige muligheder kan ikke rangordnes. Valget af model afhænger af flere forhold, og der er typisk både plusser og minusser ved de forskellige løsninger. Følgende kriterier vil typisk indgå i overvejelserne.

- Hvor stor en rolle spiller tilgrænsende politikområder – fx kultur, arbejdsmarked, uddannelse – i erhvervspolitikken og i initiativerne. Jo større behovet for koordination er med andre forvaltninger, desto mere attraktivt virker det at anvende en ren forvaltningsmodel.
- Hvor gode er mulighederne for at rekruttere personer med erhvervs- og iværksætterbaggrund til en enhed i forvaltningen (se næste afsnit).
- Hvad er det samlede budget til erhvervsfremme? Jo mindre budgettet er, desto mindre attraktive er delte modeller, fordi de enkelte enheder dermed let bliver for små (se næste afsnit om kritisk masse).
- Hvilken model giver størst mulighed for at engagere toneangivende virksomheder og videninstitutioner i erhvervsudviklingen i den enkelte kommune. Har et eksternt erhvervsråd godt fat i virksomhederne, eller er det lettere for forvaltningen at samle disse aktører om strategiske opgaver.

Et særligt spørgsmål knytter sig til Væksthusenes rolle som udbydere af lokal erhvervsservice. I dag udbyder Væksthus Midtjylland og Væksthus Hovedstaden erhvervsservice for henholdsvis Århus, Lyngby-Taarbæk, Gentofte og Rudersdal Kommuner.

I princippet er der ikke noget fagligt til hinder for, at Væksthusene har en mindre enhed, der fokuserer på lokal erhvervsservice.

Men i lyset af behovet for at skabe en stærkere profil i forhold til den lokale erhvervsservice, bør kommunekontaktrådene og Væksthusenes bestyrelser arbejde for, at modellen fremover undgås. Problemet er, at der i forvejen er en stor udfordring forbundet med at afstemme, hvilke snitflader der skal være mellem de lokale erhvervskontorer og Væksthusene – herunder hvor langt

²⁰ I 2010 blev funktionerne samlet i Udvikling Odense som en enhed i Odense Kommune.

Væksthusene kan gå i deres vejledning og opsøgende arbejde for at opnå kunder. Hvis Væksthusene også udbyder lokal erhvervsservice til udvalgte kommuner, opleves grænserne som endnu mere udflydende med stigende risiko for, at lokale erhvervskontorer i andre kommuner vil opleve Væksthusene som en potentiel konkurrent. Det er uheldigt i lyset af det udbredte behov for at opbygge tillid og tætte relationer.

5.3. KOMPETENCER OG KRAV TIL KRITISK MASSE

At udbyde lokal erhvervsservice på et højt niveau kræver en vifte af faglige og personlige kompetencer. Tabel 5.1. sammenfatter de kompetencer, som de interviewede erhvervskontorer vægter højest. Den øverste del af tabellen viser kompetencer, der er centrale i de fleste typer af ydelser, herunder basal erhvervsservice. Den nederste del viser kompetencer, der er vigtige i større erhvervskontorer, der også udbyder "overbygningsydelser" i form af fx erhvervsudviklingsprojekter.

Tabel 5.1. Centrale kompetencer i den lokale erhvervsfremme	
Ydelser	Nøglekompetencer
Basal erhvervsservice	• Høj lokal integritet og lokalkendskab • Evne til at kommunikere med forskellige typer af virksomheder – gode coach og stærke sociale kompetencer • Generalister – men gerne med spidskompetencer inden for strategi og afsætning som grundlag for at kunne stille en generel diagnose og identificere udviklingsmuligheder for virksomheden • Kombination af personer med iværksætter- og ledelsesbaggrund i små og mellemstore virksomheder • Viden om virksomhedsdrift
Projekter og erhvervsudviklingsaktiviteter (supplerende kompetencer)	• Akademikere med teoretisk baggrund inden for virksomhedsudvikling • Kompetencer inden for finansiering og udarbejdelse af ansøgninger • Projektlederkompetencer

Et centralt spørgsmål for kommunerne er, hvor mange medarbejdere der skal være i et erhvervskontor. Grundlæggende afhænger dette naturligvis af de opgaver, der skal løses, og de mål, der sættes med hensyn til bl.a. antallet af vejledte virksomheder og iværksættere. Jo flere iværksættere og virksomheder enheden skal servicere på årsbasis, desto flere medarbejdere kræves.

Men det er også vigtigt at tage stilling til, hvor stort et erhvervskontor minimum bør være for at udbyde erhvervsservice på et tilstrækkeligt højt niveau.

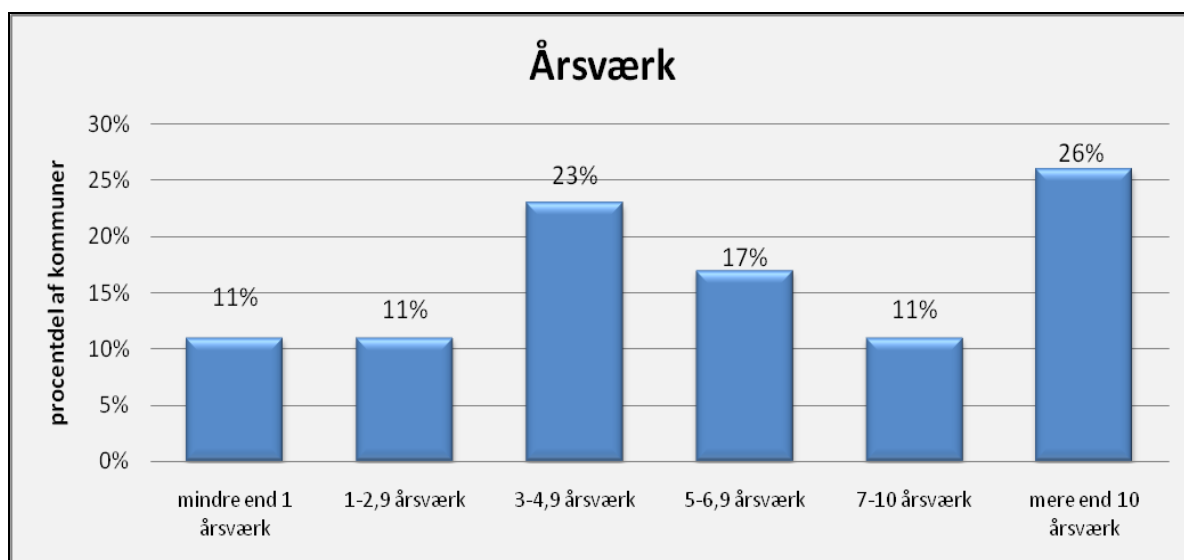
Det er vanskeligt at sætte en nedre grænse for bemanningen. Det afhænger af, om enheden alene skal udbyde basal erhvervsservice, eller om kommunen også har ambitioner om at udbyde fokuseret erhvervsservice og erhvervsudviklingsaktiviteter.

På basis af erfaringerne fra de interviewede erhvervskontorer er det vores vurdering, at der skal et minimum på **3-4 erhvervskonsulenter** til for at kunne tilbyde basal erhvervsservice på et højt niveau. Hvis kommunen også prioriterer særlige erhvervsudviklingsaktiviteter, kan grænsen være højere. Denne nedre grænse tager udgangspunkt i følgende overvejelser:

- Det er vigtigt, at også den basale erhvervsservice tager afsæt i et **fagligt udviklingsmiljø**, hvor ydelserne løbende udvikles og tilpasses iværksætteres og virksomheders behov. Det er svært at skabe et stærkt fagligt miljø – med overskud til videndeling med andre enheder, evaluering og kompetenceudvikling – hvis der kun er 1-2 medarbejdere.
- Det er centrale opgaver for den lokale erhvervsservice at holde sig ajour med viden, initiativer, programmer og ordninger, som er relevante for virksomhederne.
- Det er vanskeligt at rekruttere fagligt kompetente medarbejdere til en enhed med under 3-4 medarbejdere, fordi den ikke fremstår fagligt og karrieremæssigt attraktiv nok.
- Flere operatører peger på, at der er faglige fordele i at opdele medarbejderne på henholdsvis vejledning af iværksættere og etablerede virksomheder, fordi behov og ydelser varierer mellem de to målgrupper. Og der bør på begge områder være mindst to medarbejdere for at sikre muligheder for gensidig sparring og for faglig udvikling.

Den gennemførte spørgeskemaundersøgelse viser, at en relativt stor del af de kommuner, der har besvaret spørgeskemaet, i dag beskæftiger tilstrækkeligt med medarbejdere til at leve op til dette "minimumskrav". I 57 % af kommunerne arbejder mere end fem personer med erhvervsfremme (i enten forvaltninger, hos eksterne operatører, eller en kombination heraf).

Figur 5.1. Antal medarbejdere i den lokale erhvervsfremme



Note: Hvor erhvervsfremme udbydes af et fælleskommunalt erhvervskontor, er tallet opgjort for de pågældende kommuner under ét.

Det skal dog understreges, at en del af disse medarbejdere beskæftiger sig med andet end basal erhvervsservice. Tallene dækker også personer, der arbejder med fx erhvervsudviklingsprojekter, og i flere kommuner er medarbejderne delt op, således at nogle personer arbejder med erhvervsudviklingsopgaver i forvaltningen og andre med erhvervsservice hos en ekstern operatør. Samtidig er svarprocenten klart lavest i Hovedstadsområdet, hvor mange kommuner har en relativt lille erhvervsserviceenhed.

Derfor er der antallet af kommuner, der ikke lever op til det skitserede minimumskrav, noget højere end de 20 %, der umiddelbart kan aflæses af figuren.

5.4. KOMMUNALE SAMARBEJDER OM ERHVERVSFREMME

Flere kommuner har valgt at indgå i tværkommunale samarbejder om erhvervsfremme. Der er tre hovedårsager til disse samarbejder:

- Flere mindre kommuner kan ikke selv løfte investeringerne i erhvervsservice til et niveau, hvor man lever op til de beskrevne krav til kritisk masse.
- Flere af de lokale erhvervspolitiske opgaver er indsatsområder, hvor udfordringerne går på tværs af kommunegrænser. Det gælder fx klyngeudvikling, kompetenceudvikling og fælles udfordringer på iværksætterområdet. Hvis nabokommuner er enige om udfordringerne og de erhvervspolitiske prioriteringer, er det oplagt at gå sammen om at løse opgaverne.
- De største kommuner har en særlig rolle som vækstdynamo for deres opland. Oplandskommunerne har derfor en naturlig interesse i at samarbejde om udnyttelsen af viden og kompetencer.

De forskellige motiver til kommunesamarbejde betyder også, at de konkrete samarbejdsmodeller har forskellige former. Der er i dag fire forskellige modeller for kommunesamarbejder om erhvervsfremme:

- Mindre kommuner kan få adgang til specifikke ydelser udbudt af erhvervskontorer i større kommuner. Fx har Erhvervsservice Odense indgået en aftale med to andre fynske kommuner om, at de kan benytte Odenses iværksætteruddannelse og mentorordning.
- Erhvervskontorer i nabokommuner kan indgå aftaler om fælles erhvervsserviceydelser. Det gælder fx seks kommuner i Trekantområdet, der samarbejder om informationsmøder til iværksættere og iværksætteruddannelse, jf. kapitel 3.
- Flere kommuner kan slå sig sammen og etablere en fælles udbyder af erhvervsservice (og eventuelt af erhvervsudviklingsopgaver). Der er fx etableret fælleskommunale erhvervsråd for Lolland/Guldborgsund, Herning/Ikast-Brande samt Roskilde/Ringsted/Lejre. Endvidere er foreningen Erhverv.net fælles erhvervsserviceoperatør for otte kommuner i det nordsjællandske område.
- De seks kommuner i Trekantområdet samt Aalborg/Jammerbugt/Rebild har etableret et fælles erhvervsudviklingsforum, der både har en strategisk opgave med at udvikle og overvåge erhvervspolitikken i de to områder, og som skal gennemføre konkrete projekter. For alle de pågældende ni kommuner gælder, at de har egne erhvervskontorer, der står for den grundlæggende erhvervsservice. Det er således erhvervsudviklingsprojekter af fælles interesse, der gennemføres i regi af de tværkommunale enheder.

Der er ingen tvivl om, at langt flere kommuner end i dag bør tage aktivt stilling til perspektiverne i at etablere fælleskommunale erhvervsserviceenheder. Udgangspunktet bør være, at erhvervsservice altid bør leve op til de krav til kompetencer og kritisk masse, der er skitseret i afsnit 5.3.

Flere kommuner har hidtil været tilbageholdende – især på grund af overvejelser om de bindinger eller begrænsninger, der kan være forbundet med at skulle koordinere indsatsen med andre kommuner. Også ønsker om at knytte erhvervsfremmeindsatsen tættere på forvaltningen kan være et motiv.

Vores anbefaling er, at nødvendigheden af at etablere en kompetent udbyder med et stærkt udviklingsmiljø bør være første prioritet i alle kommuner. Hvis der skal etableres et stærkt og sammenhængende erhvervsservicesystem, er det afgørende, at den basale erhvervsservice udføres på et højt niveau.

Det er dog vigtigt at tage stilling til, hvad den enkelte kommunes og forvaltnings rolle er, når der etableres fælles erhvervsserviceenheder. I den sammenhæng er vores vigtigste anbefalinger:

- At de enkelte kommuner udvikler en erhvervsstrategi efter de retningslinjer, der er skitseret i kapitel 2. Det er afgørende for at kunne stille krav til enheden og for at synliggøre, hvad den enkelte kommune får ud af den fælles indsats.

- At hver kommune i forvaltningen udpeger en kontaktperson, der står for den løbende kontakt med enheden. Enheden og kontaktpersonen har et fælles ansvar for at drøfte, hvordan enhedens arbejde kan synliggøres i den enkelte kommune, og hvordan resultaterne kan formidles til de enkelte kommuner. Nogle kommuner vil fortsat have en erhvervsenhed i forvaltningen, der gennemfører erhvervsudviklingsprojekter mv. I disse kommuner vil det naturligvis være denne enhed, der fungerer som kontaktpunkt.
- At hver kommune etablerer et forum med ledende erhvervsfolk, der løbende drøfter centrale erhvervsbehov, og hvilke opgaver som den fælles enhed skal løse for kommunen. Det kan fx være et advisory board.

5.5. KOMPETENCEUDVIKLING

Mange forvaltninger og eksterne operatører skal løse nye erhvervspolitiske opgaver i de kommende år. Samtidig betyder en øget prioritering af erhvervspolitikken i kommunerne, at der kommer mange nye medarbejdere til området. Det er derfor vigtigt, at der er gode muligheder for kompetenceudvikling.

At arbejde med erhvervsstrategier, erhvervsservice, klyngeudvikling, iværksætteri mv. er i høj grad et praktisk håndværk. Det er ikke noget, man kan lære at mestre på en teoretisk uddannelse eller via traditionel efteruddannelse på fx et universitet.

Læring skabes primært ved at overføre viden fra personer med stor erfaring på området og via casebaserede undervisningsformer, hvor deltagerne får mulighed for at løse konkrete opgaver og udfordringer – og for at reflektere over opgaverne sammen med kollegaer og erfarne undervisere.

Der kan ikke laves en udtømmende liste over, hvad det kræver af kompetencer at levere erhvervspolitik på et højt niveau. Men boks 5.1. giver en oversigt over en række af de opgaver, som skal løftes af kommunerne i de kommende år, og som vil være nye for mange medarbejdere, forvaltninger og erhvervskontorer.

Boks 5.1. Stort behov for kompetenceudvikling i forvaltninger og erhvervskontorer

Eksempler på nye typer af opgaver, som skal løftes på et højt niveau i de kommende år:

Forvaltningsopgaver:

- Strategiudvikling, implementering af strategi samt styring af erhvervspolitikken og operatører
- Organisere og gennemføre behovsanalyser i erhvervslivet
- Udvikle kendskab til – og forståelse for – de grundlæggende analyser, der ligger til grund for solide lokale erhvervsstrategier.

Erhvervskontorer:

- Screening og visitering af potentielle vækstiværksættere, fx ved hjælp af værktøjet Væksthjulet, der anvendes i en del erhvervskontorer og Væksthuse
- Udvikle basal erhvervsservice på højt niveau – udvikle grundlæggende kompetencer inden for virksomhedsdialog, problemafklaring og identifikation af forretningsmuligheder i virksomhederne
- Udvikling af koncepter for sammenhængende erhvervsservice i samarbejde med Væksthusene
- Udvikle funktionen som indgang til erhvervsfremme – udvide medarbejdernes kendskab til det regionale og nationale erhvervsfremmesystem
- Være operatør på nye typer af opgaver, der udspringer af lokale erhvervsstrategier (fx klyngeudvikling, matchmaking, innovationsprojekter og servicering af særlige grupper af iværksættere).

Flere steder i landet er de første skridt taget til at skabe et lærings- og uddannelsesniveau. I Midtjylland er Væksthus Midtjylland, Region Midtjylland og kommunerne gået sammen om Midtjysk Erhvervsserviceakademi – MEA. Det er et fælles kompetenceudviklingsprogram for alle aktører i det midtjyske erhvervsservicesystem. Se boks 5.2.

Boks 5.2. Midtjysk Erhvervsserviceakademi (MEA)

MEA er et tilbud til alle i det midtjyske erhvervsservicesystem, der arbejder med iværksættere og erhvervsservice. Formålet er at styrke viden- og kompetenceniveauet hos alle aktører i det midtjyske erhvervsservicesystem.

Forløbet består af fire basismoduler og fire tilvalgsmoduler. Basismodulerne fokuserer på brede temaer – de nye rammer for fremtidens erhvervsservice, globaliseringen og regional udvikling, den midtjyske iværksætterpolitik og konsulentrollen. Basismodulerne er for alle i det regionale erhvervsfremmesystem - forvaltninger, lokale erhvervskontorer, væksthusholdarbejdere og medarbejdere i regionerne.

Herudover består programmet af nogle smallere tilvalgsmoduler målrettet forskellige typer af aktører. Fx har der i 2009 været tilvalgsmoduler om finansiering af vækst i krisetider og lokale erhvervsstrategier.

Modulerne har en dags varighed og omfatter oplæg fra en bred kreds af aktører fra forskning, statslige myndigheder, kommuner, region og erhvervsliv. Formen er lagt an på dialog og diskussion.

Midtjysk Erhvervsserviceakademi og lignende initiativer har bestemt deres berettigelse i forhold til faglig optankning og i forhold til at styrke netværk mellem erhvervsfremmemedarbejdere.

Men der er også brug for mere dybe læringsforløb, hvor deltagerne arbejder med egne opgaver og får mulighed for dybere indsigt og refleksion over centrale opgaver i den lokale erhvervspolitik og erhvervsfremme.

Det nye REG-X initiativ på Syddansk Universitet vil udbyde længerevarende casebaserede uddannelsesforløb inden for regional udvikling og facilitering af klyngeudvikling. Uddannelsen inden for regional udvikling vil i første omgang primært fokusere på ledere med ansvar for den overordnede erhvervspolitik i de fem regioner. Men det er oplagt at arbejde for, at REG-X på sigt også udbyder fokuserede uddannelsesforløb med fokus på erhvervsservice og lokale erhvervsstrategier.

5.6. STYRING AF DEN LOKALE ERHVERVSFREMME

I forhold til andre kommunale serviceområder har erhvervsfremmeindsatsen indtil i dag - generelt set - ikke været kendetegnet ved en stærk styring. Der har i mange kommuner manglet mål, succeskriterier og politikker for at få udført opgaverne bedst og billigst.

I mange kommuner har både politikudvikling, erhvervspolitiske prioriteringer og drift været udlagt til eksterne erhvervsråd. Denne uddelegering af både politik og drift kan naturligvis begrundes i, at det i princippet er kommunens erhvervsliv, der sætter dagsordenen i erhvervsrådene. Og at virksomhederne selv bedst kender deres behov.

Men en stærkere styring fra forvaltningernes side er ønskelig af flere årsager:

- Der kan være en risiko for, at den politiske og almene synlighed af erhvervsrådenes arbejde fortoner sig, hvis der ikke er en kommunikation af – og dialog om - mål og resultater med kommunen.
- Erhvervsrådene er medlemsorganisationer. Det indebærer flere steder en særlig fokus på at servicere de medlemmer, der betaler kontingent. Kontingentet er generelt et godt middel til at sikre, at erhvervsrådene arbejder for at skabe værdi for virksomhederne – og det udgør samtidig en privat egenfinansiering af den lokale erhvervsservice. Men der er også – uden kommunale krav til erhvervsrådene – en vis risiko for, at medlemmer får mere ud af de kommunale midler til erhvervsfremme end ikke-medlemmer. Det er vigtigt at sikre, at de kommunale erhvervspolitiske mål også omfatter virksomheder, der ikke er medlemmer af et erhvervsråd.
- Forvaltningerne bør lige som på andre serviceområder sikre sig en mulighed for at kunne vælge andre eksterne leverandører, hvis der ikke er et rimeligt forhold mellem resultater og ressourcer. Det bør altid være en mulighed at bryde et monopol på at være operatør på offentlige serviceopgaver – også selv det ikke er ønskeligt, at der gøres brug af denne mulighed.
- Endelig er en stærkere styring - som nævnt tidligere i publikationen - en nødvendighed for at skabe en sammenhængende erhvervsservice. Kommunerne og KKR spiller en vigtig rolle i at understøtte et tæt samspil mellem de lokale erhvervskontorer og Væksthusene. Kommunerne skal samarbejde om, hvilke opgaver der i fremtiden skal ligge i Væksthusene.

Det kræver stillingtagen til, hvilke opgaver der skal løses lokalt, og hvilke opgaver der skal løses på regionalt niveau i Væksthusene.

Med andre ord bør der i fremtiden tegne sig en klarere rollefordeling med en strategi- og bestillerrolle i forvaltningerne og en operatørrolle hos de eksterne operatører.

Kommunernes ansvar for strategiudvikling betyder naturligvis ikke, at erhvervsrådene eller andre eksterne operatører skal kobles af denne. Tværtimod. De eksterne operatører spiller en vigtig rolle som partner i strategiudviklingen ved at repræsentere store dele af erhvervslivet – og gennem deres store erfaring med erhvervsfremmeopgaver. Rollefordelingen betyder blot, at det i sidste ende er kommunen/forvaltningen, der ejer strategien og har ansvaret for at etablere en professionel styring – også af dette serviceområde.

I kommuner, hvor forvaltningen selv er operatør på erhvervsfremmeopgaver, er situationen naturligvis anderledes. Her anbefaler vi, at der indgås en resultatkontrakt mellem direktionen og erhvervsenheden. Samtidig kan det overvejes at tilknytte en ekstern revisionsenhed, der sammen med direktionen har ansvaret for at vurdere den årlige resultatopfyldelse (både kvantitative og kvalitative mål) – og for at organisere regelmæssige evalueringer.

Neden for har vi listet en række punkter omkring styringen af den lokale erhvervsfremme, som kan bruges som en form for tjekliste i kommunernes arbejde:

1. Der bør indgås en resultatkontrakt eller partnerskabsaftale med erhvervskontoret – fx hvert tredje år. Resultatkontrakten kan bl.a. præcisere følgende forhold:

- Kommunens overordnede erhvervspolitiske mål.
- Konkrete mål for den basale erhvervsservice (fx antal vejledte virksomheder og iværksættere, brugertilfredshed, overlevelsesheder, mv.) og en præcisering af målgruppen.
- Konkrete mål for projekter eller særlige indsatser i erhvervsservicepolitikken (fokuseret erhvervsservice) og en præcisering af målgruppen.
- Skitsere de væksthusmål, som det lokale erhvervskontor forventes at bidrage til – samt eventuelt konkrete mål eller forventninger til, hvordan det lokale erhvervskontor skal bidrage til at realisere disse mål. Vær opmærksom på at udforme en lokal aftale med erhvervskontoret, der i Væksthusene skaber tillid til, at de lokale erhvervskontorer gennem opfølgende arbejde rekrutterer kunder til Væksthusene.
- Erhvervskontorets rolle som sparringspartner for forvaltningen og som leverandør til politiske udvalg mv.
- Forvaltningens krav og forventninger til medarbejdernes kompetencer, baggrund samt budget for kompetenceudvikling, jf. kapitel 4 og afsnit 5.3.
- Overordnede værdier for, hvordan erhvervskontoret kommunikere med, vejleder, servicerer og motiverer virksomheder og iværksættere. Erhvervskontoret arbejdsform, generelle service, professionalisme, tilgængelighed og evne til at identificere erhvervspolitiske problemstillinger er lige så vigtig som dets evne til at

opfylde kvantitative servicemål. Evnen til at leve op til disse værdier er mindre synlig end evnen til at leve op til de kvantitative mål. Men den kan indgå i regelmæssige evalueringer, jf. punkt 2.

2. Erhvervskontorernes operatøropgaver bør jævnligt evalueres, fx hvert tredje år.

- Gennemfør bruger- og interessentevalueringer med vægt på kvalitative interview. Evaluer erhvervskontorernes service/kompetencer, vejledningens betydning for strategi/beslutninger/netværk mv. blandt virksomhederne og iværksættere, evnen til at henvise til rette aktører og programmer samt erhvervskontorernes bidrag til at realisere kommunens overordnede erhvervspolitiske mål.
- Evaluer erhvervskontorernes målopfyldelse samt hæmmende og fremmende faktorer i forhold til at opfylde målene. Analyser erhvervskontorernes samspil og dialog med lokale virksomheder og iværksættere (kan dialog, opsøgende arbejde og vejledningsfunktioner trimmes) – og benchmark gerne dialog- og vejledningspraksis i andre kommuner.
- Undgå som udgangspunkt statiske forsøg på at sammenligne vækst og udvikling i vejledte virksomheder med kontrolgrupper. Vejledte virksomheder vil altid have en motivation for udvikling, som adskiller sig fra ikke vejledte virksomheder – og dermed giver den type sammenligninger sjældent mening.

3. Overvej udbud af lokal erhvervsfremme

- Vurder om den samlede lokale erhvervsfremme bør sendes i udbud, fx hvert femte år.
- I kommuner med stor tillid til den eksisterende operatør bør man dog være forsigtige med udbud, da udbud også har bagsider:
 - Et eksternt erhvervsråd (eller en anden ekstern operatør) er en vigtig strategisk sparringspartner i udviklingen af erhvervspolitikken. Et regelmæssigt udbud vil altid gøre relationen mere taktisk præget – ofte med negative konsekvenser for en strategisk/konstruktiv dialog om at gøre erhvervspolitikken bedre.
 - Der vil være en ulempe forbundet ved, at operatøren kan få sværere ved at rekruttere, fordi stillingerne typisk bliver midlertidige.
- Men udbud kan også være et signal om professionalisme i styringen af den kommunale serviceopgave og et middel til at skærpe et erhvervsråds loyalitet over for – og fokus på – den kommunale erhvervspolitik. Regelmæssige udbud kan også anspore til en professionel varetagelse af bestyrelsesfunktionen i erhvervsrådene i relation til bl.a. sekretariatets kompetencer.
- Enkeltprojekter og enkeltinitiativer kan også sendes i udbud, hvis fx indhold og kompetencekrav adskiller sig væsentligt fra, hvad en eksisterende ekstern operatør i øvrigt beskæftiger sig med. Også dette har dog bagsider, da det gør erhvervslivets indgang til erhvervsfremmesystemet mere uoverskuelig og skaber en

konkurrencesituation, der udfordrer målsætningen om et sammenhængende erhvervsservicesystem med "no wrong door".