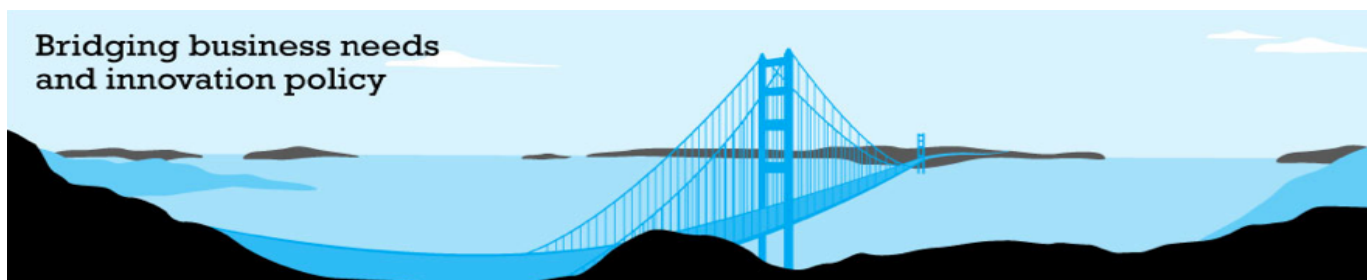


# God praksis i den lokale vækst- og erhvervspolitik i Danmark

- Et inspirationskatalog til kommunerne i arbejdet med at udvikle og forbedre erhvervsfremmeindsatsen



## Indholdsfortegnelse

<b>1. INDLEDNING .....</b>	<b>3</b>
<b>2. BASAL ERHVERVSSERVICE .....</b>	<b>6</b>
<i>Case 1: Fælles iværksætterrådgivning i Trekantområdet, Horsens og Hedensted .....</i>	<i>7</i>
<i>Case 2: Aalborg Kommunes virksomhedskontakt og vejledning .....</i>	<i>9</i>
<i>Case 3: Køge Erhvervsservice samlet i knudepunkt for iværksættere.....</i>	<i>12</i>
<i>Case 4: Opsøgende arbejde og grundig sparring med vækstlaget i Herning og Ikast-Brande .....</i>	<i>15</i>
<b>3. FOKUSERET ERHVERVSSERVICE.....</b>	<b>18</b>
<i>Case 5: Concept Mariagerfjord (kompetent kapital til iværksættere).....</i>	<i>20</i>
<i>Case 6: Ledernetværk i Middelfart.....</i>	<i>23</i>
<i>Case 7: Projekt Vækstakademiker under Københavns Erhvervsservice .....</i>	<i>25</i>
<i>Case 8: Lydens by.....</i>	<i>27</i>
<i>Case 9: Fyns Maritime Klynge.....</i>	<i>30</i>
<i>Case 10: Animation og nye medier i Viborg Kommune .....</i>	<i>33</i>
<i>Case 11: Fokuseret erhvervsservice på Norddjurs .....</i>	<i>35</i>
<b>4. ERHVERVSUDVIKLING .....</b>	<b>37</b>
<i>Case 12: Vejle Kommunes innovationsenhed i Spinderihallerne .....</i>	<i>39</i>
<i>Case 13: Silkeborg Valley.....</i>	<i>42</i>
<i>Case 14: Netværk for internationalisering i Lyngby-Taarbæk Vidensby.....</i>	<i>45</i>
<i>Case 15: Fødevarerindsatsning i Vejen Kommune .....</i>	<i>48</i>
<i>Case 16: Industry Smart Center Randers .....</i>	<i>51</i>
<i>Case 17: Esbjerg Erhvervsudvikling – mikrovirksomheder i offshore sektoren.....</i>	<i>54</i>
<i>Case 18: Symbiosecenter i Kalundborg.....</i>	<i>56</i>

## 1. INDLEDNING

Kommunerne har siden kommunalreformen igangsat en lang række erhvervspolitiske initiativer. Perioden siden 2007 har været kendetegnet ved en støt stigende fokus i kommunerne på at skabe bedre lokale rammebetingelser for iværksætteri og vækst. Alene i perioden 2010-2013 er antallet af brugere af lokale erhvervsservice steget med ca. 30 procent, mens kommunernes udgifter til lokal erhvervsfremme i samme periode er steget med ca. 60 procent.

Den lokale erhvervspolitiske indsats bygger i mange kommuner på solide analyser af virksomhedsbehov og vækstmuligheder. Samtidig baserer indsatsen sig på erhvervspolitiske strategier, der ofte er udviklet i tæt dialog med virksomheder, videninstitutioner, m.fl.

Resultatet er en lang række af initiativer og virkemidler. Nogle virkemidler er helt nye og tager måske afsæt i særlige lokale styrker. Andre baserer sig på inspiration fra andre kommuner i ind- og udland eller trækker måske på tidligere erfaringer i den pågældende kommune.

Samtidig har mange kommuner også arbejdet med at styrke og effektivisere eksisterende virkemidler i de senere år. Det gælder ikke mindst inden for den basale erhvervsservice, hvor flere kommuner fx har arbejdet med nye måder at organisere indsatsen på (fx i form af flere kollektive forløb, lettere indgange til kommunen, etc.). Eller med at skabe større sammenhæng til andre lokale erhvervsfremmetilbud og til den specialiserede erhvervsservice i Væksthusene.

Hertil kommer, at flere kommuner arbejder sammen om erhvervsfremmeindsatsen. Ca. ti procent af kommunerne har samlet erhvervsserviceindsatsen i fælles enheder, der betjener iværksættere og virksomheder i alle de deltagende kommuner. Andre samarbejder om specifikke aktiviteter og projekter ud fra en ambition om at sikre kritisk masse i indsatsen eller at udnytte synergimuligheder.

Formålet med denne publikation er at forsøge at skabe et overblik og beskrive nogle af de mest interessante initiativer og aktiviteter. Det er gjort ud fra det perspektiv, at kommunerne kan lære af hinanden. Og at det netop i en tid med øget fokus på det erhvervspolitiske område er vigtigt, at kommunerne trækker på hinandens erfaringer.

### **Hvor er god praksis?**

Det er desværre relativt få lokale erhvervsfremmeinitiativer, der er evalueret frem til i dag. Derfor er det også vanskeligt at udpege de mest effektfulde initiativer, eller at stille forskellige virkemidler op over for hinanden i et forsøg på at identificere de mest virkningsfulde.

Hertil kommer, at den lokale erhvervspecialisering er forskellig fra kommune til kommune. Hvad der virker et sted, er ikke nødvendigvis den bedste løsning et andet sted.

Trods disse udfordringer forsøger denne publikation at beskrive en række af de mest interessante og perspektivrige eksempler på god praksis i kommunerne.

Vi har udvalgt en række initiativer og aktiviteter, som vi mener kan være til inspiration for andre kommuner. Nogle af initiativerne kan mere eller mindre kopieres i andre kommuner. Andre vil kræve lokale justeringer. Endelig er der en række eksempler på lokale initiativer, der tager afsæt i særlige lokale styrker eller særtræk. For de sidstnævnte er det primært tilgangen og organisationsformerne, som andre kommuner kan lade sig inspirere af.

Eksemplerne er udvalgt i dialog med en række kommuner og samarbejdspartnere for kommunerne (fx Væksthuse, Dansk ErhvervsFremme og REG LAB). Herudover baserer udvælgelsen sig på IRIS Groups eget kendskab til den lokale erhvervsfremme, som vi har opbygget gennem en lang række opgaver for kommuner, regioner, m.fl.

### **Tre typer af virkemidler på erhvervsfremmeområdet**

Den lokale erhvervs politik handler grundlæggende om at gøre det attraktivt at etablere, drive og udvikle virksomheder i et område. Dermed griber mange politikområder ind i det lokale erhvervs politiske strategiarbejde – fx infrastruktur og tilgængelighed, beskæftigelsespolitik, uddannelsespolitik, kulturpolitik, pasnings- og skoletilbud, indkøbsmuligheder mv. Det betyder også, at de fleste forvaltninger har aktier i at skabe gode rammebetingelser.

Det betyder også, at en række kommuner eksperimenterer med nye måder at organisere erhvervs politikken på. Eksempelvis har flere kommuner valgt at trække koordineringen af erhvervs politikken ud af fagforvaltningerne og ind i en tværgående stabsfunktion.

Denne casesamling fokuserer dog alene på de services og aktiviteter, som udbydes af lokale erhvervsfremmeaktører (enten i forvaltningen eller via eksterne operatører), og som retter sig direkte mod iværksættere og virksomheder.

Kommunernes erhvervsfremmeindsats kan inddeles i tre typer af virkemidler<sup>1</sup>;

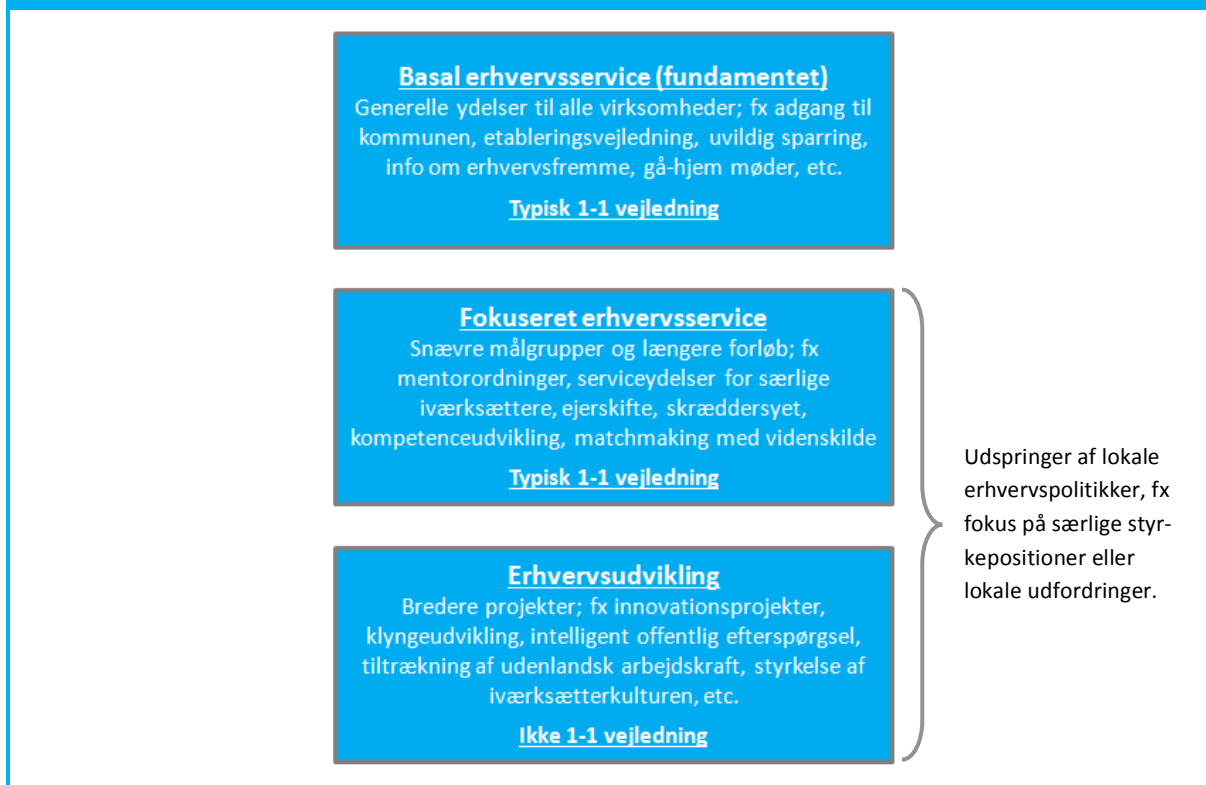
- **Den basale erhvervs service**, der typisk er åben for alle virksomheder, og hvor mål og indhold typisk varierer meget lidt på tværs af brancher og kommuner.
- **Fokuseret erhvervs service**, hvor forløb og vejledning typisk går lidt dybere end i den basale erhvervs service, og som fokuserer på bestemte målgrupper eller erhverv, der har stor betydning for vækst og beskæftigelse i den enkelte kommune.
- **Erhvervsudvikling**, der er bredere projekter inden for områder, der lige som fokuseret erhvervs service har stor prioritet i den lokale erhvervs politik. Erhvervsudviklingsprojekter ind drager typisk en række virksomheder og iværksættere, men modsat fokuseret erhvervs service er vejledning af enkeltvirksomheder ikke et hovedfokusområde.

I praksis er der naturligvis nogle gråzoner mellem de tre kategorier – blandt andet indeholder nogle projekter både elementer af fokuseret erhvervs service og erhvervsudvikling. Men langt de fleste aktiviteter i den lokale erhvervsfremmeindsats kan let placeres i en af de tre kategorier.

---

<sup>1</sup> De enkelte områder uddybes i løbet af publikationen. Ud over de tre områder finansierer kommunerne også den *specialiserede* erhvervs service i Væksthusene, der retter sig mod iværksættere og virksomheder med stort vækstpotentiale. En del af Væksthusenes brugere henvises fra de lokale erhvervskontorer.

**Figur 1.1. Tre typer af virkemidler i den lokale erhvervsfremme**



Kilde: IRIS Group

### Om casebeskrivelserne

De enkelte cases er typisk bygget op på den måde, at de indledningsvist beskriver baggrunden for aktiviteten – fx i form af rationalet, bagvedliggende analyser og sammenhæng til den lokale erhvervspolitiske strategi.

Derefter uddybes aktivitetens mål, målgrupper, indhold, ydelser og organisering. Hvor der er data for resultater og aktivitetsniveau, er dette også angivet i denne faktuelle beskrivelse af de enkelte initiativer.

Endelig indeholder de fleste cases en afslutning, hvor vi uddyber andre interessante perspektiver, fx hvordan der samarbejdes med andre kommuner om aktiviteten.

Kataloget er udarbejdet som led i en analyse for Erhvervs- og Vækstministeriet og Kommunernes Landsforening af den samlede kommunale erhvervsfremmeindsats. Der er også udarbejdet en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse og en sammenfattende rapport, der giver en samlet oversigt over økonomi, aktiviteter, ydelser og antal brugere i den lokale erhvervsfremme.

Casene baserer sig på en interview med tovholderne for de enkelte aktiviteter gennemført i januar 2014. For en række af casene er der endvidere gennemført supplerende interview med en virksomhed for at belyse aktiviteten ud fra et brugerperspektiv.

## 2. BASAL ERHVERVSSERVICE

Den basale erhvervsservice er erhvervsfremmesystemets fundament. Det er gennem den basale erhvervsservice, at nye virksomheder hjælpes i gang i form af en grundlæggende introduktion til virksomhedsstart, udarbejdelse af forretningsplaner, skat, moms, virksomhedsjura, finansiering, etableringsformer, mv. Den basale erhvervsservice kan også omfatte vejledning og arrangementer for etablerede virksomheder om fx eksport, håndtering af offentlige kunder, it, mv.

Herudover fungerer den basale erhvervsservice som mange virksomheders indgang til andre erhvervsfremmeydelser. Det kan være projekter i kommunen, Væksthusets ydelser, regionale projekter eller nationale programmer.

Den basale erhvervsservice består typisk af tre grundlæggende elementer;

1. Personlig vejledning af erfarne, uvildige generalister på det lokale erhvervskontor. Vejlederne har typisk baggrund som iværksættere eller virksomhedsledere og har en bred indsigt inden for virksomhedsudvikling. I de større enheder er medarbejderne ofte specialiserede inden for henholdsvis iværksættere og etablerede virksomheder.
2. Tilknytning af private rådgivere og eksperter, der kan rådgivere iværksættere om specifikke problemstillinger inden for fx skat, markedsføring og virksomhedsjura.
3. En hjemmeside med en række grundlæggende informationer om at drive virksomhed i området, vejledninger, skabeloner, oversigter over kurser og arrangementer, mv.

Forskelle i ressourcer betyder naturligvis store forskelle med hensyn til, hvor mange arrangementer der udbydes, hvor opsøgende enhederne er, og hvor lang tid der kan bruges på den enkelte virksomhed. Men herudover varierer det grundlæggende formål og indhold i den basale erhvervsservice meget lidt mellem kommunerne (dog har nogle kommuner primært har fokus på iværksættere).

Det betyder også, at kommunerne primært kan lade sig inspirere af hinanden på følgende områder;

1. Indsatsens organisering, herunder metoder til at opnå større effektivitet i vejledningen.
2. Metoder til at komme i dialog med virksomhederne, herunder teknikker til at sætte sig ind i virksomhedernes udfordringer og behov.
3. Opstilling af mål for den opsøgende/vejledende indsats.
4. Lokalisering af lokal erhvervsservice, herunder samling af erhvervsservice og andre erhvervsfremmeaktiviteter i særlige miljøer med stor lokal synlighed.
5. Medarbejderkompetencer og medarbejdernes viden om erhvervsfremmesystemet.

Vi har samlet fire eksempler på basal erhvervsservice, der samlet dækker, hvad der kan betegnes som god praksis på de fem områder.

Case 1 er særlig relevant i forhold til punkt 1, mens case 2 dækker punkt 2-3. Case 3 er særlig relevant i forhold til punkt 4. Endelig er case 4 et eksempel på god praksis inden for det sidste punkt.

---

## Case 1. Fælles iværksætterrådgivning i Trekantområdet, Horsens og Hedensted

### Indledning

I Østjylland har otte erhvervskontorer (Billund, Fredericia, Hedensted, Horsens, Kolding, Middelfart, Vejen og Vejle) slået sig sammen om et fælles koncept for iværksætterrådgivning. Samtidig har erhvervskontorerne allieret sig med Vejle Handelsskole, der har udviklet et uddannelses tilbud til iværksættere, der tilbydes i forlængelse af de fælles informationsmøder, som udgør fundamentet i rådgivningen.

Initiativet kom fra Vejle Kommunes erhvervskontor i 2009. Erhvervskontoret oplevede, at 1-1 vejledningen af iværksættere meget ofte handlede om de samme temaer og problemstillinger. De henvendte sig derfor til deres kollegaer i nabokommunerne, der kunne nikke genkendende til problematikken.

Der var enighed om, at en stor del af vejledningen med fordel kunne samles i fælles informationsmøder for iværksættere, og at der på den måde kunne frigøres tid til andre aktiviteter.

Samtidig fik kommunerne i dialog med Vejle Handelsskoles kursusafdeling (Campus Vejle) den idé, at opbygningen af kompetencer i start og drift af egen virksomheder kunne samles i et målrettet uddannelses tilbud.

### Konceptet

Den indledende iværksættervejledning udbydes som fælles informationsmøder af 2,5 times varighed. Møderne afholdes 30 gange årligt, og værtsskabet går på skift mellem de otte erhvervskontorer. Møderne er åbne for alle iværksættere. De enkelte erhvervskontorer henviser typisk iværksætterne til næste informationsmøde – uanset i hvilken kommune det foregår.

Møderne giver information om relevante værktøjer til at komme i gang (fx forretningsplaner), finansiering, registrering og godkendelser, skat, jura og forsikring. Hertil kommer information om relevante tilbud og muligheder i området, herunder inkubationsmiljøer, netværk og mentorordninger<sup>2</sup>.

Som afslutning på mødet introduceres deltagerne til den fælles iværksætteruddannelse "Uddannelseshjulet". Samtidig udfylder deltagerne et skema med eventuelle individuelle ønsker til videre vejledning og uddannelse.

### Uddannelseshjulet

Uddannelseshjulet er et modulopbygget kursustilbud til alle iværksættere i de otte kommuner, der udbydes af Campus Vejle.

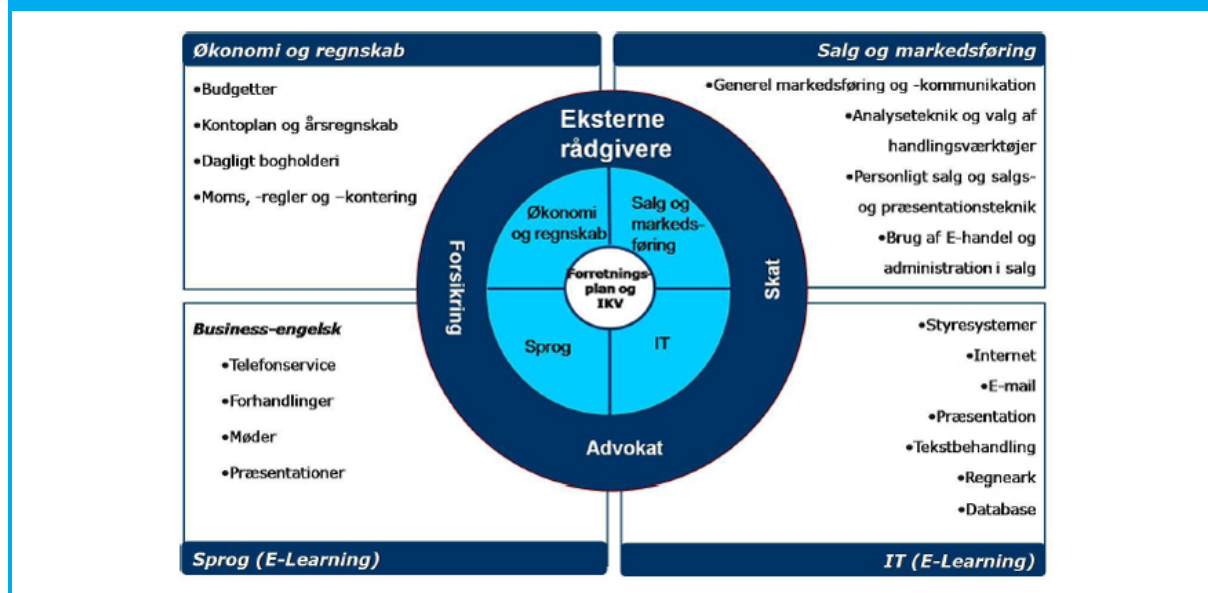
Det overordnede formål er at lære kursisterne at drive egen virksomhed. Kurset tager afsæt i deltagerens egen forretningsplan. Før den endelige tilmelding gennemgås den enkelte iværksætters situation, herunder stærke og svage sider (individuel kompetencevurdering), og på den baggrund sammensættes et struktureret forløb.

---

<sup>2</sup> Herudover giver De selvstændiges A-kasse, DANA, en introduktion til regler og muligheder i dagpengesystemet.

Uddannelseshjulet omfatter samlet seks moduler – økonomi og regnskab, salg og markedsføring, it samt sprog og kommunikation. Den enkelte deltager i et eller flere moduler efter behov, og typisk varer et forløb seks kursusaftener.

**Figur 2.1. Uddannelseshjulet**



Kilde: Campus Vejle

Underviserne har typisk en iværksætter- eller virksomhedsbaggrund samt naturligvis undervisningskompetence. En af kursusaftenerne er en dedikeret rådgiveraften, hvor kursisterne kan få rådgivning af eksperter inden for virksomhedsrådgivning, skat, forsikring og virksomhedsjura.

Modellens fordel i forhold til den traditionelle iværksættervejledning er endvidere, at undervisningen foregår i små hold. Det giver mulighed for at bruge forløbet til fx salgstræning over for ligesindede. Endelig giver kurset god mulighed for at opbygge et netværk til andre iværksættere med tilsvarende udfordringer.

De forskellige dele af uddannelsen matcher eksisterende AMU-moduler, og uddannelsen kan derfor udbydes som et AMU-forløb. Prisen er pt. 510 kr. for seks aftener – dog 1.323 kr. for personer med en videregående uddannelse, jf. AMU-lovgivningen.

### Aktivitetsniveau og resultater

I 2013 deltog i alt 460 personer i de fælles informationsmøder for iværksættere. Der deltog i alt 150 iværksættere i uddannelseshjulet.

Der er ikke lavet en evaluering eller effektvurdering af resultaterne for de deltagende iværksættere og iværksætterspirer. Men oplevelsen på erhvervskontorerne er, at samarbejdet har frigjort tid til mere dybdegående sparring med de iværksættere, der har særlige individuelle behov. Samtidig er det vurderingen, at Uddannelseshjulet har været en succes i forhold til at opbygge kritiske kompetencer i opstartsfasen for mange iværksættere.



## Case 2. Aalborg Kommunes virksomhedskontakt og vejledning

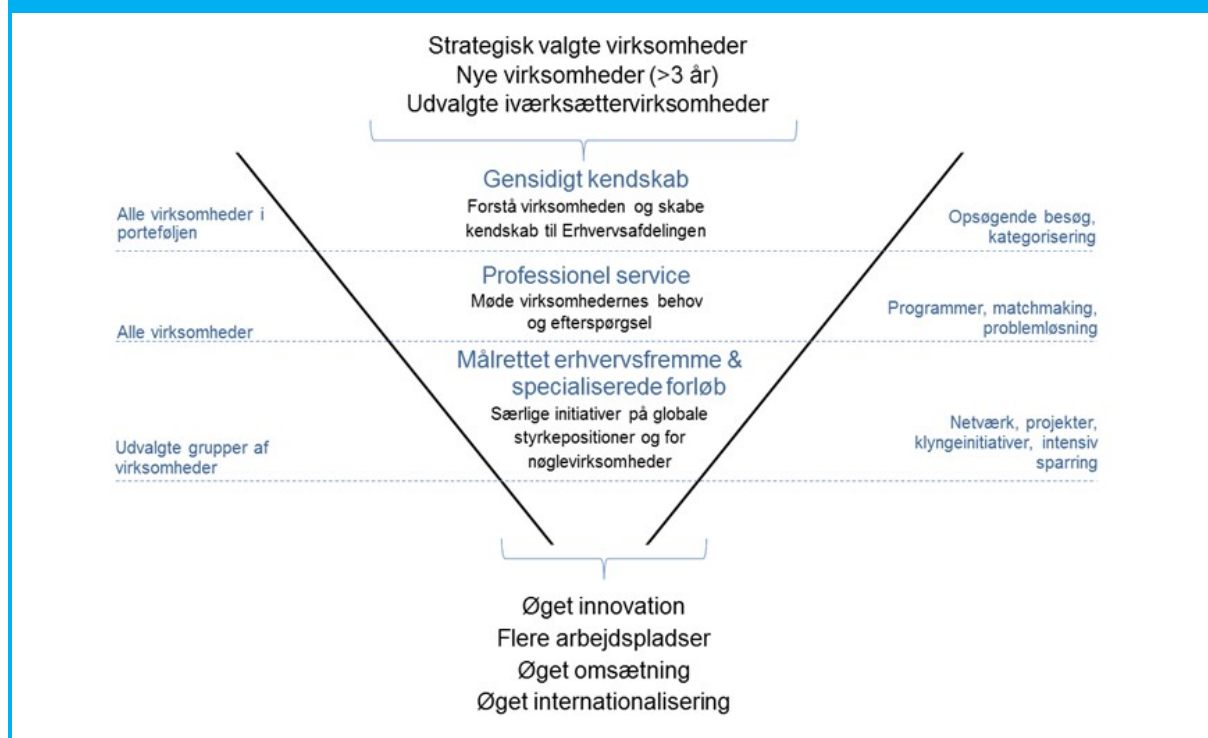
### Indledning

Aalborg Kommune har over 10.000 aktive CVR-numre i kommunen. Erfaringen viser, at virksomhederne er meget forskellige og har vidt forskellige behov, ønsker og potentialer for udvikling og vækst.

Kommunen har truffet en beslutning om, at erhvervsserviceindsatsen primært skal fokusere på iværksættere og virksomheder med eksport og/eller vækstpotentiale. Det drejer sig om vurderingsmæssigt ca. 1.000 virksomheder, der indgår i Aalborg Kommunes virksomhedsportefølje<sup>3</sup>.

For at give denne målgruppe den bedst mulige, behovsdrivne erhvervsservice – og for at maximere effekterne af indsatsen – er virksomhedskontakten organiseret efter et såkaldt tragtprincip, jf. nedenstående figur.

Figur 2.2. "Virksomhedstragten" i Aalborg Kommune



Kilde: Aalborg Kommune

Figuren illustrerer, at der er tre niveauer i virksomhedskontakten, som hver har forskellige mål, målgrupper og aktiviteter. Der er mange virksomheder i toppen af tragten, mens bunden af tragten består af udvalgte grupper af virksomheder, der har specielle behov og særlige potentialer. Erhvervsafdelingens involvering og ressourceforbrug stiger, desto længere man bevæger sig ned i tragten.

<sup>3</sup> Fx indgår detailhandel og liberale erhverv ikke i porteføljen.

## Boks 2.1. Organisering af erhvervsservice i Aalborg Kommune

Der er etableret en erhvervsafdeling på i dag 44 mand, der organisatorisk er placeret i Borgmesterens forvaltning. Afdelingen er en kombineret drifts- og en projektenhed, hvor sidstnævnte driver en række projekter finansieret af kommunale midler (enten fra Aalborg Erhvervsråd eller Aalborg Samarbejdet), EU-midler eller udviklingsmidler fra det regionale Vækstforum.

Erhvervsserviceindsatsen varetages af et konsulentkorps på seks-otte personer. De tre af konsulenterne arbejder alene med generel erhvervsservice, men har specialkompetencer inden for henholdsvis handel, industri samt digitale/kreative erhverv. De øvrige konsulenter varetager kommunens klyngefokuserede indsats inden for henholdsvis IKT, energi, sundhed samt Grønland/det arktiske område - de udfører samtidig generel erhvervsservice inden for de pågældende områder.

Der er opstillet tre servicemål for kommunens erhvervsservice. Servicemålene omfatter ikke blot Erhvervsafdelingens ydelser, men alle forvaltninger som leverer service til virksomheder:

- *Aalborg Kommune giver relevant viden til virksomhederne*
- *Aalborg Kommune lyttet til og handler på virksomhedernes behov*
- *Aalborg Kommune hjælper virksomhederne til vækst.*

Der bliver løbende fulgt op på målene – blandt andet i en nedsat gruppe, der går på tværs af kommunens forvaltninger. Erhvervsafdelingen leder denne gruppe og proces.

### Den opsøgende indsats og tilgang i vejledningsindsatsen

Konsulentkorpset gennemfører årligt ca. 400 opsøgende besøg blandt virksomheder i målgruppen. Målet er, at de ca. 1.000 prioriterede virksomheder skal tilbydes en generel, vejledende samtale ca. hvert tredje år (herudover er der kontakt til virksomhederne på forskellig vis gennem netværk, arrangementer eller via diverse kommunikationstiltag).

Ambitionen med samtalen er at opnå en grundlæggende forståelse for virksomheden, dens nuværende tilstand, fremtidige udfordringer og potentiale. Herudover kan samtalen også bruges til at identificere områder, hvor virksomhederne umiddelbart har behov for rådgivning eller deltagelse i erhvervsfremmeforløb. Samtidig er målet med samtalen, at virksomheden får kendskab til erhvervsafdelingen – herunder de kompetencer og services, der stilles til rådighed.

Alle virksomheder registreres efterfølgende i et *CRM-system*, hvor virksomhederne beskrives ud fra fremtidigt vækstpotentiale, forudsætninger, vilje til at realisere potentialet, betydning (størrelse, antal medarbejdere, etc.) og deres afledte betydning for andre virksomheder i kommunen. Det sker på baggrund af samtalen, der fokuserer på følgende parametre;

- Historisk udvikling
- Forretningskoncept
- Forretningsproces
- Produkt (skalerbarhed, etc.)
- Internationalisering
- Ledelse og strategi
- Finansiering.

Andet niveau i "virksomhedstragten" er forbeholdt virksomheder med et betydeligt potentiale<sup>4</sup>. Her er ambitionen at fortsætte dialogen gennem yderligere møder med fokus på at hjælpe virksomhederne med at løse bestemte problematikker eller udfordringer. Kernen i indsatsen er, at konsulenterne reagerer på virksomhedens behov og tilbyder eller henviser til relevante værktøjer og aktører – herunder både kommunens egne projektaktiviteter samt regionale og nationale programmer, videninstitutioner, mv.

Relationerne til denne del af målgruppen er ofte af længerevarende karakter. Fx ved at virksomhederne henvender sig igen, når de træder ind i nye faser af deres udvikling. Der er knyttet en fast medarbejder til virksomhederne i form af en slags key account funktion (idet en del af de potentielle vækstvirksomheder dog henvises til videre vejledning i Væksthuset).

En stor del af den videre, målrettede indsats varetages i regi af de klynge- og netværksinitiativer, som afdelingen koordinerer (nederste del af tragten), og som blandt andet er medfinansieret af Vækstforum Nordjylland. Men der kan også være andre områder, hvor der kan være grobund for en målrettet indsats – i form af individuelle forløb eller tematiserede netværk. Sådanne udviklingsforløb etableres på ad hoc basis (efter behov) og indebærer typisk tilknytning af eksterne rådgivere.

### **Samspil med andre kommuner**

Inden for de fire prioriterede klyngeindsatser – IKT, energi og sundhedsteknologi og det arktiske – tilbyder erhvervsafdelingen erhvervsservice til alle virksomheder i Nordjylland. I udviklingen af klyngeaktiviteter skeles der altså ikke til kommunegrænser. Her tages udgangspunkt i, at der er tale om regionale klyngeaktiviteter, som tilbydes alle virksomheder i Nordjylland (og i nogle tilfælde også virksomheder uden for det nordjyske område).

Der er i blandt de nordjyske kommuner en tradition for, at de enkelte erhvervskontorer kan tilbyde erhvervsservice til virksomheder i andre kommuner, hvis de har specialkompetencer inden for det pågældende erhvervsområde.

---

<sup>4</sup> De øvrige porteføljevirkomheder vejledes, hvis de henvender sig med behov for bistand. Men her er indsatsen således mere reaktiv.

### Case 3: Køge Erhvervsservice samlet i knudepunkt for iværksættere

#### Indledning

Køge Kommune besluttede i 2011 at styrke det basale erhvervsservicetilbud til kommunens iværksættere og mindre virksomheder. Baggrunden var blandt andet, at analyser af de lokale erhvervsvilkår havde vist, at kommunens iværksættere skabte markant færre nye job end iværksættere i en række af nabokommunerne.

Kommunens årlige bevilling til lokal erhvervsservice blev øget med godt 2 mio. kr. med henblik på at etablere en ny og stærkere lokal erhvervsserviceenhed og sikre, at en større andel af kommunens iværksættere får tilbud om vejledning og uvildig sparring.

Der blev ansat to erhvervsservicekonsulenter til at supplere kommunens erhvervschef i den opsøgende indsats over for iværksættere og virksomheder.

#### Samlokalisering giver synlighed og kritisk masse

Den nye enhed blev fysisk placeret i lokaler i "Den hvide by", der er betegnelsen for den tidligere Codan Gummis hvidkalkede fabriksbygninger, der i dag er omdannet til et dynamisk industriområde, som huser et stort antal små og mellemstore virksomheder.

Kommunen indgik samtidig et samarbejde med Væksthus Sjælland om etableringen af en såkaldt "vækstfabrik" på samme etage som den nye erhvervsserviceenhed. Vækstfabrikken er et tilbud til vækstorienterede iværksættere om kontorpladser i et inspirerende miljø og med adgang til sparring fra Væksthuset. Derudover driver foreningen Køge Bugt Erhvervscenter et kontorhotel på adressen. Lokalerne danner blandt andet også ramme for de iværksætterkurser, som Køge Erhvervsservice løbende udbyder i samarbejde med private rådgivere.

Den fysiske samlokalisering med Vækstfabrikken og kontorhotellet Køge Bugt Erhvervscenter i "Den hvide by" har været vigtig – både for at skabe synlighed om den nye erhvervsserviceenhed i målgruppen og for at udvikle et dynamisk fysisk miljø, hvor iværksættere, erhvervsservice-konsulenter og etablerede SMVer har deres daglige gang.



Foto: Køge Erhvervsservice

## **Mål for indsatsen**

I de første år har hovedfokus for Køge Erhvervsservice været på at udvikle et professionelt erhvervs-servicetilbud til kommunens iværksættere, mens erhvervsserviceindsatsen over for etablerede virksomheder har været af mere begrænset omfang.

Ambitionen med den styrkede erhvervsservice er, at iværksættere i Køge frem mod 2015 samlet opnår en jobskabelse, der ligger over landsgennemsnittet for nye virksomheder.

I den årlige resultatkontrakt er der fastlagt en række operationelle mål for indsatsen. I aftalen for 2014 er der opstillet følgende mål:

- Minimum 100 1-1 vejledninger af lokale iværksættere.
- Minimum 20 vejledninger af etablerede virksomheder i kommunen.
- En tilfredshedsgrad blandt brugerne på minimum 80 procent.
- Minimum 40 iværksættere skal deltage i iværksætterkurser, som udbydes af Køge Erhvervsservice (i samarbejde med private rådgivere). Tilfredshedsgraden blandt kursusedtagerne skal være på 100 procent.

Derudover gennemføres en egentlig effektmåling af indsatsen i 2015, når der foreligger et tilstrækkeligt datagrundlag, som gør det muligt at måle på jobskabelsen blandt iværksættere, der har benyttet Køge erhvervsservice.

## **Fleksible ydelser med brugernes behov i centrum**

Der er stor variation i udfordringer og behov blandt brugerne af lokale erhvervsservice. Køge Erhvervsservice har som mål at tilbyde en professionel og relevant service, uanset om virksomhedens behov er hjælp til dialogen med kommune, sparring om forretningsudvikling eller hjælp til at finde relevante tilbud i erhvervsfremmesystemet.

Erhvervsservicechefen fungerer som virksomhedernes indgang til kommunen, mens konsulenterne primært har fokus på opgaven med at yde 1-1 sparring og vejledning.

Køge Erhvervsservice har været i tæt samspil med Væksthuset om udvikling af metoder og tilgange i vejledningsindsatsen. Alle kommunens konsulenter er bl.a. certificerede i brugen af Væksthjulet.

Konsulenterne har også ansvar for at organisere og afvikle iværksætterkurser, der er et centralt element i at sikre flere robuste iværksættervirksomheder og øget jobskabelse i kommunen.

Iværksætterkurserne består af i alt syv moduler, som tilsammen vedrører alle væsentlige aspekter om etablering og udvikling af en ny virksomhed.

## Boks 2.2. Fleksible, modulopbyggede iværksætterkurser skal sikre øget jobskabelse

Der udbydes halvårligt kursustilbud til kommunens iværksættere. Forløbet består af i alt syv moduler:

1. Fundamentet for virksomheden og rollen som iværksætter.
2. Iværksætterens behov og fokus på forretningsmodellen.
3. Produkter, kunder og markedsposition.
4. Salg og markedsføring.
5. Regnskab, budgettering og forretningsplan.
6. Virksomhedsformer, SKAT og moms.
7. Netværk og 1-1 sparring med eksterne kompetencer (rådgivere).

Modulerne gennemføres i tæt samarbejde med en kreds af private rådgivere, der fungerer som undervisere og giver individuel sparring undervejs i kurset. Undervisningen foregår på hverdagsaftener i tidsrummet fra 18.00-21.30. Det er op til den enkelte iværksætter, om man vil følge hele eller udvalgte dele af kurset.

### Bredt samarbejde

Køge Erhvervsservice arbejder målrettet med at skabe stærke samarbejdsrelationer til en bred vifte af erhvervsfremmeaktører. Blandt andet er der etableret et advisory board bestående af en række lokale virksomhedsledere, som rådgiver omkring udviklingen af de lokale erhvervsservicetilbud. Derudover har Køge Erhvervsservice indgået samarbejdsaftaler med en række nøgleaktører som bl.a. Væksthuset, RUC og den lokale forening af liberale erhvervsdrivende i Køge (FLEK), som repræsenterer en række virksomhedsrådgivere, revisorer, advokater mv.

Samarbejdsaftalerne fastlægger rammerne for blandt andet gensidig henvisning af virksomheder, synliggørelse af hinandens tilbud over for målgruppen, muligheder for at trække på hinandens rådgivning etc. Der arbejdes blandt andet også på at indgå samarbejde med FLEK om at trække på deres medlemmer som mentorer for udvalgte lokale iværksættere.

Endelig har Køge Kommune indgået et samarbejde med Ringsted Kommune om fælles rekruttering til og udbud af iværksætterkurserne. Kurserne udbydes på skift i de to kommuner, og virksomheder kan selv bestemme, om de ønsker at tage kurserne i Ringsted eller Køge.

### Indledning

Erhvervsrådet i Herning og Ikast-Brande er operatør på erhvervsserviceindsatsen for Herning og Ikast-Brande kommuner. Erhvervsrådet er en privat, medlemsbaseret forening med godt 600 medlemsvirksomheder inden for en bred vifte af brancher.

Erhvervsrådet udbyder både basal og fokuseret erhvervsservice og er derudover operatør på en række erhvervsudviklingsprojekter – blandt andet vedrørende tiltrækning og fastholdelse af international arbejdskraft.

Erhvervsrådet og de to kommuner indgår en årlig resultatkontrakt om udbuddet af basal erhvervsservice.

I 2014 skal Erhvervsrådet som minimum yde vejledning til 175 iværksættere og 230 etablerede virksomheder i de to kommuner tilsammen. Kommunerne yder en årlig grundbevilling til den basale erhvervsserviceindsats svarende til omkring 4 årsværk.

### Den opsøgende indsats

Det basale erhvervsservicetilbud er åbent for alle iværksættere og virksomheder i de to kommuner. Erhvervsrådets medlemsorganisering og de mange åbne informations- og netværksarrangementer, som Erhvervsrådet afholder, spiller en vigtig rolle i forhold til at udbrede kendskabet til de lokale erhvervsservicetilbud.

Som en del af udmøntningen af den lokale erhvervspolitik prioriterer de to kommuner i den årlige resultatkontrakt udvalgte erhvervsområder, hvor de ønsker Erhvervsrådet skal gøre en særlig opsøgende indsats.

For 2014 er det besluttet, at der skal gøres en særlig opsøgende indsats over for:

- Produktionsvirksomheder.
- Serviceerhverv knyttet til industri.
- IT
- Bygge & anlæg (i forhold til byggeri af supersygehuset).

Erhvervsrådet har netop gennemført en analyse af udvalgte "ikke-brugere" – blandt andet med henblik på at styrke det opsøgende arbejde og indholdet af de udbudte ydelser. Ambitionen er at målrette en større del af erhvervsserviceindsatsen til virksomheder, som har potentiale for vækst og ambitioner om at skabe nye job i kommunen.

Erhvervsrådet har derfor fokus på at udvikle stærkere metoder til at identificere og screene virksomheder med vækstpotentiale. I forhold til iværksætterne arbejdes der bl.a. med metoder til at identificere potentielle vækstiværksættere blandt de nystartede virksomheder i kommunerne.

Det er målet, at tilbuddet om 1-1 vejledning i stigende grad bliver forbeholdt iværksættere og virksomheder med stort vækstpotentiale, mens sparring med iværksættere med mindre komplekse udfordringer foregår via kollektive forløb i form af generelle kurser om etablering og opstart (se også case 1).

## Konsulentkompetencer

Det stiller ifølge Erhvervsrådet høje krav til konsulenternes erfaring og kompetencer at udføre basal erhvervsservice på højt niveau. Konsulenterne skal kunne udfordre virksomhederne på deres egen forretning, identificere kritiske vækstudfordringer samt henvise til løsninger, der matcher den enkelte virksomheds behov og forudsætninger.

En af de særlige styrker ved den basale erhvervsservice i Herning og Ikast-Brande Erhvervsråd er, at det netop råder over et erfarent konsulentkorps, som har stærke kompetencer inden for en bred vifte af facetter knyttet til konsulentrollen.

### Boks 2.3. Konsulentkompetencer i Erhvervsrådet Herning og Ikast-Brande

Erhvervsrådet Herning og Ikast-Brande er organiseret i en erhvervsserviceafdeling og en projektafdeling. Blandt de fire konsulenter, der varetager udbuddet af basal erhvervsservice, er der en intern specialisering, hvor nogle konsulenter har fokus på iværksættere, mens andre har fokus på erhvervsservice til etablerede virksomheder.

De fire konsulenter har i store træk samme stærke kompetenceprofil, i form af:

1. **Topledererfaring fra en privat virksomhed** - enten som leder af egen virksomhed eller erfaring på direktionsniveau fra anden virksomhed.
2. **Stor integritet og indgående kendskab til det lokale erhvervsliv.**
3. **Stærke generalistkompetencer vedrørende virksomheders drift og udvikling.**
4. **Stærke kompetencer i forhold til at motivere og coache virksomhedsledere.**
5. **Stærke relationelle kompetencer** – evner i forhold til at skabe fortrolighed og indgå i nye netværk.
6. **Certificeret i brugen af Væksthjulet** og har derudover indgående kendskab til lignende udviklingsværktøjer (fx Business Model Canvas).
7. **Bred indsigt i erhvervsfremmesystemet.**

Konsulenternes erfaring og integritet betyder ifølge Erhvervsrådet, at de kan møde virksomhederne i øjenhøjde og formår at udfordre også etablerede virksomhederne på deres strategi. Samtidig er de specialister i erhvervsfremmesystemet og i at finde de løsninger og tilbud, der tilfører brugerne størst værdi.

Konsulentkorpset tilstræber at holde ugentlige videndelmøder, hvor der bl.a. drøftes nye erhvervspolitiske tiltag med relevans for brugerne. Møderne bruges også til at få og give sparring mellem konsulenterne om mulige løsninger på udvalgte udfordringer blandt de virksomheder, som har modtaget vejledning og sparring.

Konsulenternes viden om nye erhvervsfremmetilbud og netværket til øvrige aktører i erhvervsfremmesystemet vedligeholdes og udbygges løbende. Det sker bl.a. gennem regelmæssige møder med centrale aktører som bl.a. Væksthuset, Vækstfonden, Eksportrådet, Danida samt lokale- og regionale uddannelsesinstitutioner. Målet er at holde konsulenterne opdaterede om nye erhvervsfremmetilbud og opbygge viden om områdets uddannelsesinstitutioners specialisering og særlige profil.



### **Samarbejde med andre kommuner**

Samarbejdet mellem Herning og Ikast-Brande kommuner om udbuddet af lokal erhvervsservice sikrer en vis grad af volumen i erhvervsserviceindsatsen. Det er ifølge Erhvervsrådet centralt i forhold til at skabe et miljø med kritisk masse, som både gavner konsulentfagligheden og er effektiv i forhold til at skabe synlighed og et velfungerende samspil med aktørerne i andre dele af erhvervsfremmesystemet.



*Foto: C. C. Contractor*

### 3. FOKUSERET ERHVERVSSERVICE

Den fokuserede erhvervsservice vedrører lige som den basale erhvervsservice typisk 1-1 vejledning/sparring – men den virksomhedsrettede indsats kan dog også organiseres i form af fx netværk (se fx case 6 neden for). Lige som i den basale erhvervsservice er den fokuserede erhvervsservice' primære mål at bidrage til at løse konkrete udfordringer og behov blandt de deltagende virksomheder.

Forskellen er, at fokuseret erhvervsservice er målrettet bestemte typer af iværksættere eller virksomheder (fx en bestemt brancher eller klynge), samt at forløbet ofte går dybere eller indeholder en bredere vifte af tilbud, end hvad man har mulighed for i den basale erhvervsservice.

Den fokuserede erhvervsservice er målrettet virksomheder med særlige behov, og som samtidig spiller en særlig rolle for områdets fremtidige vækst og udvikling. Indsatsen tager typisk afsæt i prioriterede områder i den lokale erhvervspolitiske strategi.

I mange kommuner har aktiviteter inden for fokuseret erhvervsservice sit eget budget. Der er også typisk dedikeret bestemte medarbejdere i den lokale erhvervsservice til opgaven (fx med baggrund inden for de erhverv, der er i fokus). Figur 3.1 giver nogle eksempler på ydelser inden for fokuseret erhvervsservice, opdelt på iværksættere og virksomheder.

**Figur 3.1. Fokuseret erhvervsservice – eksempler på ydelser**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Mentorordninger</li><li>• Netværksopbygning</li><li>• Skræddersyede kompetenceudviklingsforløb</li><li>• Kompetent og risikovillig opstartskapital</li><li>• Serviceydelser for særlige iværksættergrupper</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sparring og netværk vedr. forretningsudvikling i SMVer</li><li>• Sparring vedr. innovation og design</li><li>• Matchmaking med videnskilder</li><li>• Skræddersyede kompetenceudviklingsforløb</li><li>• Ejerskifte og virksomhedsoverdragelse</li></ul>
<b>Iværksættere</b>	<b>Nye og etablerede virksomheder</b>

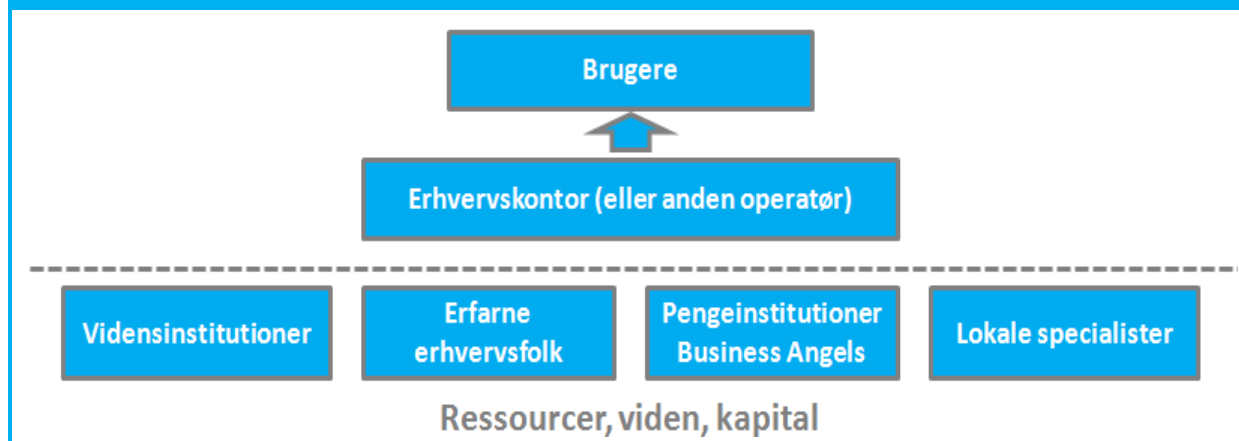
Kilde: IRIS Group

Finansiering af aktiviteter inden for fokuseret erhvervsservice kan komme fra kommunen selv, regionale projektmidler og/eller EU. Hertil kommer, at der til en del aktiviteter er knyttet en betydelig egenfinansiering.

Et andet kendetegn for den fokuserede erhvervsservice er, at aktiviteterne ofte er baseret på udnyttelse og inddragelse af særlige lokale ressourcer og kompetencer. Det skyldes, at aktiviteterne netop tager udgangspunkt i lokale specialiseringer og lokal historik, hvor fx lokale uddannelsesinstitutioner og erfarne erhvervsfolk kan spille en stor rolle for, at ydelserne har stor værdi for målgruppen. Derfor er effekterne af fokuseret erhvervsservice ofte også afhængig af, om den enkelte kommune formår at engagere lokale ressourcer i indsatsen.

Figur 3.2 illustrerer tankegangen bag organisering af fokuseret erhvervsservice. Ydelserne udbydes til målgruppen af et lokalt erhvervskontor eller af en anden ekstern operatør. Samtidig trækker ydelser og indsats på en vifte lokale ressourcer, der fx kan indgå i styregrupper, som mentorer, som formidlere af kapital, som specialiserede rådgivere, der kan trækkes på undervejs, etc.

**Figur 3.2. Organisering af fokuseret erhvervsservice**



Kilde: IRIS Group

Da fokuseret erhvervsservice ofte tager afsæt i lokale styrker, kompetencer og vidnemiljøer, er mange af de nuværende aktiviteter ikke direkte overførbare fra kommune til kommune.

Der findes dog også flere eksempler på fokuseret erhvervsservice, der adresserer udfordringer og behov, som findes i mange kommuner. Og som derfor enten direkte kan "kopieres" eller gennemføres med få lokale tilpasninger. Case 5-7 neden for er eksempler på dette.

På det generelle plan kan kommunerne især lade sig inspirere af hinanden på følgende områder;

- **Intelligent policydesign.** God praksis handler blandt andet om at udvikle nye tilgange til at bruge lokale ressourcer til at løse konkrete vækstudfordringer (case 5 og case 7 er gode eksempler herpå).
- **Skræddersyede og fleksible koncepter.** God fokuseret erhvervsservice handler ofte om at sammensætte en række sammenhængende ydelser med afsæt i analyser af målgruppens behov (se case 8, 9 og 10). Hertil kommer en evne til at videreudvikle og tilpasse ydelsen, så den fortsat er attraktiv for målgruppen (se case 6).
- **Kritisk masse.** Det er vigtigt at sikre, at der er brugere nok til at udvikle et initiativ med tilstrækkelig gennemslagskraft, hurtig erfaringsopbygning og fx muligheder for at samle virksomhederne i grupper med ensartede behov (case 8 og 9 er gode eksempler).
- **Høj kompetence i udbydende organisation.** Fokuseret erhvervsservice på højt niveau kræver ofte specialiserede kompetencer hos operatøren (se fx case 8).
- **Mobilisering af lokale ressourcer.** Vedrører tilgange til at mobilisere de relevante lokale ressourcer omkring et initiativ, og om hvordan finansieringen kan skrues sammen (case 5 og case 10 er eksempler).

Samlet repræsenterer de nedenstående cases en bred vifte af eksempler på fokuseret erhvervsservice.

## Case 5: Concept Mariagerfjord (kompetent kapital til iværksættere)

### Indledning

Mariagerfjord Kommune er et område præget af en stærk iværksætterkultur. Der er gennem årene etableret en række nye, innovative virksomheder. Eksempelvis inden for brintteknologi og brændselsceller, hvor kommunen huser en betydelig klynge, et innovativt inkubationsmiljø i videntcentret Cemtec, og hvor det også er lykkedes at tiltrække spin-out virksomheder fra Aalborg Universitet.

En af de væsentligste udfordringer i forhold til at etablere og udvikle innovative virksomheder er adgang til finansiering. Blandt andet fordi bankerne har svært ved at foretage en faglig vurdering af de enkelte projekters potentiale. Men naturligvis også, fordi der er en betydelig risiko forbundet med at starte fx teknologibaserede virksomheder.

Mariagerfjord Erhvervsråd har målrettet satset på lette iværksætteres finansieringsudfordringer og samtidig skabe koncepter for "kloge penge", der forbedrer innovative iværksætteres vækstbetingelser og samtidig nedbringer pengeinstitutters og investorers risici.

### Konceptets indhold

Concept Mariagerfjord har eksisteret siden 2003 (tidligere Concept Hadsund). Konceptet giver iværksættere med vækstpotentiale adgang til en kombination af lånekapital og sparring fra erfarne erhvervsfolk. Konceptet er udviklet i et tæt samarbejde mellem Erhvervsrådet, områdets banker og erfarne forretningsfolk, der ønsker at bidrage til områdets udvikling.

Konceptet indebærer, at der kun bevilges lån, hvis et pengeinstitut og konceptets styregruppe (sammensat af erhvervsfolk) er enige om projektets perspektiver samt de involverede personers evne til at bære idéen igennem. Det sikrer på den ene side pengeinstitutterne en ekstern faglig vurdering af projektet fra personer med forstand på marked og forretningsudvikling. Samtidig gives projekterne bedre overlevelses- og vækstbetingelser, fordi erfarne erhvervsfolk involverer sig i udvikling af forretningsplanen og som sparringspartnere for virksomhederne.

Der kan bevilges lån på op til 500.000 kr. til vækstiværksættere og til perspektivrige aktiviteter i områdets SMVer. Tilflyttende virksomheder kan bevilges lån på op til 1 mio. kr. Renten er variabel, men på et lavt niveau (de seneste to år under tre procent i de første tre år af lånets løbetid), og lånet ydes som et syvårigt lån med tre års afdragsfrihed (efter den afdragsfrie periode stiger renten med 1,5 procent). Det overordnede kriterium er, at projekterne skal kunne skabe minimum ti nye arbejdspladser inden for tre år.

### Boks. 3.1. Fakta om Concept Mariagerfjord

Lån og sparring under Concept Mariagerfjord bevilges efter følgende procedure.

- Iværksætteren/virksomheden henvender sig til Erhvervsrådet eller en af de tre deltagende banker. Virksomheden vælger en driftsbank, der indstiller sagen til Erhvervsrådet mhp. på forelæggelse for styregruppen.
- Låntager modtager indledende sparring/feedback i form af et såkaldt "20/20/20 møde" i styregruppen: 20 minutters præsentation, 20 minutters dialog samt 20 minutters sparring og rådgivning for at kvalificere forretningsplanen.
- Der tilknyttes et antal sparringspartnere fra styregruppen, der yder intensiv og gratis sparring.

- Det indledende forløb afsluttes med et nyt møde i styregruppen, hvor det endelige bud på forretningsplan præsenteres af låntager.
- Styregruppen indstiller herefter virksomheden til det valgte pengeinstitut til et "go" eller "no go".
- Efter indgåelse af låneaftaler udpeger styregruppen en fast sparringspartner til virksomheden, evt. i form af et bestyrelsesmedlem.

Concept Mariagerfjords styregruppe består af otte forskellige erhvervsfolk. Styregruppens medlemmer træder ofte ind som sparringspartnere, men her trækkes også på Erhvervsrådets brede netværk og de mange erhvervsfolk, der er engagerede i området udvikling, og som gerne vil bidrage som frivillige sparringspartnere.

Deltagende pengeinstitutter er Spar Nord, Sparekassen Hobro og Østjysk Bank. Tidligere indgik hele seks pengeinstitutter i initiativet (men med en betydeligt lavere låneramme og en højere rentesats).

Mariagerfjord Erhvervsråd fungerer som sekretariat for konceptet.

Konceptet er blevet justeret et par gange. Blandt andet er lånegrænsen blevet hævet, lige som bevillingskompetencen tidligere var uddelegeret til styregruppen. Tidligere blev lånet endvidere delt mellem de deltagende banker, mens det i dag ydes af én af de tre banker, der deltager i konceptet.

I en række tilfælde suppleres lånet med andre finansieringskilder. Det kan være den Nordjyske Lånefond eller indskud fra innovationsmiljøer. En væsentlig pointe er, at styregruppen gennem sin kritiske vurdering er med til at blåstemple perspektivrige projekter og samtidig – også over for andre finansieringskilder – nedbringer risikoen gennem den aktive involvering i projektet.

Der er frem til i dag bevilget lån til ca. 20 innovative iværksættervirksomheder. Ca. 3/4 eksisterer stadigvæk, og de fleste har indfriet lånet. Den største af de deltagende virksomheder har i dag 40 ansatte.

### **Business Angel Netværk**

Mariagerfjord Erhvervsråd arbejder pt. også på at etablere et business angel netværk. Ambitionen er at engagere en række af området kapitalstærke borgere/erhvervsfolk i et professionelt netværk, der kan formidle kompetent kapital til perspektivrige virksomheder og forretningsprojekter.

Målet er, at netværket skal foretage investeringer på mindst 1 mio. kr., og det vil derfor blandt kunne gennemføre supplerende investeringer eller opfølgingsinvesteringer i forhold til Concept Mariagerfjord lånene.

Ambitionen er en model, hvor iværksættere og virksomheder, der henvender sig, kan få sparring i forhold til at udvikle business profil på 1-2 sider. Profilen distribueres til netværket af business angels, der herefter får mulighed for at deltage i et møde med virksomheden (en slags springboard)<sup>5</sup>, hvor de kan spørge ind til virksomhed og projekt samt give feedback på videreudvikling af profil/forretningsplan.

Et revideret prospekt sendes derefter ud til interesserede investorer i netværket med den rette baggrund og kompetence i forhold til virksomhed og projekt.

---

<sup>5</sup> Tanken er endvidere, at medlemmer fra styregruppen for Concept Mariagerfjord også kan deltage i disse møder efter behov.

Lars Kristensen fra Cogetil var en af de første, der modtog conceptlån under Concept Mariagerfjord, da han startede som selvstændig i 2008.

Det lavtforrentede lån på 300.000 kr. var centralt i forhold til at skabe et godt vækstgrundlag i virksomheden. Lånet blev blandt andet brugt til at opbygge et solidt varelager.

Samtidig har deltagelsen i Concept Mariagerfjord ifølge direktøren været med til at professionalisere virksomheden, fordi den løbende rapportering om udviklingen i virksomhedens drift har medvirket til at skabe overblik og bedre økonomistyring.

Cogetil er siden 2008 vokset til en virksomhed med ni ansatte og en årlig omsætning på 18 mio. kr. Virksomheden har oplevet vækst i alle år siden 2009.

*Kilde: Direktør Lars Kristensen, Cogetil*

### Indledning

Middelfart Kommune er en stærk erhvervskommune med en mangfoldig erhvervsstruktur. Erhverv som byggevarer, medico, traditionel industri og handel står stærkt i kommunen, der ud over en del udenlandsk ejede virksomheder huser et stort antal ejerledede SMVer.

Middelfart Erhvervscenter har siden 2006 haft succes med at drive og udbyde et netværkskoncept til sine medlemmer. Baggrunden var en oplevelse af, at mange af områdets ejerledede virksomheder fremhævede den samme type af udfordringer i Erhvervscentrets 1-1 vejledning. Man vurderede, at mindre ledernetværk kunne være et effektivt middel til at adressere disse udfordringer og samtidig bidrage til at opbygge tættere relationer mellem områdets virksomheder.

Erhvervscentret udbyder i dag netværk inden for ledelse, salg/marketing, HR og kompetenceudvikling.

Konceptet opleves af Erhvervscentret som en stor succes, hvilket afspejler sig i, at der både er et meget lille frafald og en stigende tilslutning til netværkene. Succesen baserer sig på fem forhold;

1. **Screening.** For at deltage i netværkene skal deltagere igennem en screening i Erhvervscentret. Det sikres her, at kommende deltagere både vil afse den nødvendige tid og er indstillede på at lægge sine udfordringer åbent frem i et netværksforum. Et netværk etableres, når seks virksomheder har sagt ja til at indgå i et netværk med hinanden, og herefter skal alle medlemmer godkende kommende aspiranter.
2. **Dedikerede medarbejder(e).** Netværkene drives af en medarbejder på Erhvervscentret, der har netværkene som en centralt arbejdsområde (i forhold til rådgivning af virksomheder), og som har et stort engagement i at facilitere netværkene og drive processerne.
3. **Eksklusivitet.** Netværkene har en begrænset størrelse (typisk omkring 12 virksomheder) og er dermed også lukkede fora, hvor deltagerne udvikler en gensidig tillid og fortrolighed.
4. **På tværs af brancher.** Det prioriteres, at virksomhederne kommer fra forskellige brancheområder. Det giver blandt andet større åbenhed og indsigt i, at andre typer af virksomheder slås med de samme udfordringer.
5. **Fornyelse.** Netværkskonceptet udvikles i takt med, at virksomhederne opbygger større indbyrdes fortrolighed. Fornyelsen er også med til at fastholde engagement og interesse.

### Middelfart Erhvervscenters netværkskoncept

Netværkene etableres efter en fast model, hvor deltagerne mødes en gang hver anden måned. Møderne afholdes på skift hos deltagerne. Modellen er, at den første del af møderne fokuserer på værtsvirksomheden, mens anden del mere bredt sætter fokus på aktuelle problemstillinger hos de øvrige deltagere. Der afsluttes med et eksternt oplæg.

Typisk vil det efter 1-2 år være relevant, at netværk går ind i en fase 2.0 for at sikre fortsat engagement og samtidig udnytte den stigende grad af fortrolighed, der skabes mellem deltagerne. Se eksempel i nedenstående boks, der også illustrerer, at ledernetværkets fokus gradvist har flyttet sig fra aktuelle driftsudfordringer til mere strategiske udfordringer.

### Boks 3.2. Erhvervscentrets ledernetværk

Ledernetværket kørte i et par år efter følgende, faste model;

- Netværksmøderne blev afholdt hver anden måned i tidsrummet kl. 8.30 – 11.30.
- Den første time fokuserede på værtsvirksomheden – typisk i form af en rundvisning, en kort PowerPoint præsentation samt fremlæggelse af en konkret udfordring, som de øvrige deltagere gav sparring på.
- I den anden time blev gennemført en bordrunde, hvor de enkelte deltagere fremlagde deres største aktuelle udfordring. De øvrige medlemmer gav kort feedback – også med henblik på at identificere medlemmer, som det var relevant at fortsætte dialogen med.
- Den sidste time var reserveret til et eksternt oplæg, der blev aftalt fra gang til gang med afsæt i aktuelle problemstillinger blandt netværkets virksomheder.

Netværket har nu bevæget sig ind i en fase 2.0, hvor der lægges større vægt på tematiske arrangementer, herunder af lidt længere varighed end i fase 1.0.

Der er blandt andet afholdt workshops, hvor de enkelte virksomheder inden for et givent tema har fået inspiration fra en konsulent, og hvor de arbejder med, hvordan de kan udvikle egen virksomhed. Der er fx afholdt en innovationsworkshop med deltagelse af en innovationskonsulent, og hvor de enkelte deltagere kunne vælge mellem to spor: 1) Udvikling af nye produkter til eksisterende kunder og 2) Eksport.

Der planlægges pt. et heldags "bestyrelsesforum", hvor tre virksomheder får mulighed for at fremlægge en konkret forretningsplan, og hvor de øvrige medlemmer gruppevist skal agere bestyrelse og give feedback.

Et element i fase 2.0 har endvidere været en udvidelse af ledernetværket, så det nu kan udgøre op til 25 medlemmer. Udvidelsen er mulig, fordi deltagerne har opbygget stor fortrolighed. Det giver mulighed for gradvist at øge netværkets størrelse.

Status er, at ca. 40 medlemmer deltager i Erhvervscentrets netværk, mens yderligere 15 virksomheder står på venteliste. Et nyt netværk kan startes, når der er seks virksomheder registreret inden for et specifikt tema. Den årlige pris for at deltage i et netværk er 5.000 kr.

Der er etableret et advisory board, der fungerer som Erhvervscentrets sparringspartner omkring udviklingen af netværkskonceptet.

Direktør Kim Pedersen, Pettinaroli, har deltaget i Erhvervscenterets ledernetværk, siden det blev etableret. Kim Pedersen deltager i flere netværk, men oplever, at værdien er ekstra stor i Erhvervscenterets ledernetværk, fordi det er lokalt. Det skaber større engagement, nærvær og en fortrolighed, der er svær at opnå i landsdækkende netværk.

En stor del af succes'en hænger ifølge Kim Pedersen sammen med tovholderens evne til at spotte centrale emner og temaer, som optager virksomhederne. Ifølge Kim Pedersen bruger virksomhederne hinanden meget mellem møder i forhold til at sparre om aktuelle problemstillinger, som også har været taget op på møderne. Det kan fx være temaer som aflønning, bonusordninger, tiltrækning af videnarbejdere og seniorpolitik.

*"Som leder af en lille virksomhed med 20 ansatte har jeg ikke tid til lange lederuddannelser. Jeg bruger netværket til hele tiden at holde mig opdateret på ledelsesområdet. Jeg har brugt input fra netværket som inspiration på en lang række felter inden for både den strategiske og operationelle ledelse af virksomheden."*

*Kim Pedersen, direktør Pettinaroli*



## Case 7: Projekt Vækstakademiker under Københavns Erhvervsservice

### Indledning

Københavns Erhvervsservice (KES) fungerer for virksomhederne som én, samlet indgang til Københavns Kommune. KES har en bred portefølje af opgaver, der strækker sig fra tilladelser, over iværksætterrådgivning til facilitering af dialogseminarer mellem erhvervslivet og kommunens politikere.

Endelig gennemfører KES målrettede erhvervsfremmeinitiativer. En af de særlige indsatser er "Projekt Vækstakademiker", hvis hovedformål er at hjælpe små og mellemstore virksomheder til vækst via ansættelsen af en akademiker. Baggrunden for projektet er;

- At kommunen vokser med 1.000 indbyggere om måneden. Det stiller store krav til erhvervsudvikling og jobskabelse. Målet i erhvervsstrategien er derfor frem mod 2020 at skabe 20.000 nye private jobs og øge produktiviteten med fire procent.
- At kommunen huser 40.000 små og mellemstore virksomheder, hvoraf mange har et stort vækstpotentiale, som det kræver nye kompetencer og ekstra arbejdskraft at realisere.
- At flere analyser har vist, at akademikere kan bidrage til at øge væksten i SMVer.
- At København har en overledighed blandt de mange akademikere, der er bosat i kommunen.

### Om Vækstakademiker

Vækstakademikerprojektet sammenkobler disse udfordringer, så en høj akademikerledighed omdefineres til at være en ressource, der kan anvendes som middel til målet om højere vækst. Det sker ved en opsøgende vækstrådgivning rettet mod SMVer i kombination med en SMV-rettet kompetenceudvikling af akademikere.

#### Boks 3.3. Fakta om projekt Vækstakademiker

Projektet består af to hovedindsatser:

##### 1) Opsøgende vækstrådgivning:

I projektet ringer KES' erhvervsrådgivere opsøgende til kommunens SMVer med tilbud om et møde på virksomheden om dens vækstmuligheder. Otte ud af ti takker ja. Møderne gennemføres alene med ejeren eller topchefen i virksomheden – som ofte er én og samme person.

Dialogen på mødet tager afsæt i værktøjet *vækstdrive*, som på en enkel måde muliggør identifikationen af de områder, hvor virksomheden især har behov for forandringer, hvis den skal vækste.

Det typiske billede er, at virksomheden ikke selv råder over de ressourcer, som kræves for at understøtte den ønskede forandring. Her introduceres virksomheden så til mulighederne for at få de nødvendige ressourcer via relevante innovationsordninger, herunder videnpilotordningen, der over et år giver et samlet løntilskud på 150.000 kr. til at ansætte en akademiker.

De færreste virksomheder kender disse muligheder på forhånd, men mange vil gerne have hjælp til at gøre brug af dem. Ud over at rådgive om ordningerne formidler KES derfor også i nogle situationer kontakt til relevante potentielle kandidater, som KES har fået kendskab til i projektets kompetenceudviklingsdel (matchningsservice).

## 2) Smv-rettet kompetenceudvikling af ledige akademikere:

Sideløbende med den virksomhedsopsøgende indsats giver KES (i samarbejde med en ekstern ekspert) ledige akademikere et 4-ugers kursus i vækstkompetencer, ligeledes med afsæt i *vækstdrive*. Formålet er;

- *At skabe konkret forståelse hos akademikere af, hvordan SMVer typisk er opbygget og fungerer.*
- *At udstyre akademikere med konkrete analyseredskaber, der tillader dem at identificere vækstmuligheder i virksomheden og siden bistå med at implementere nødvendige forandringer.*
- *At udvikle akademikernes personlige og mentale kompetencer, så de er rustet til jobsøgning i SMVer.*

Efter de fire uger 'slipper' KES vækstakademikerne igen, hvorefter de ledige med de nyerhvervede værktøjer personligt opsøger SMVer.

Projektet har siden 2012 undervist 16 hold á 20 akademikere og rådgivet ca. 300 virksomheder. Der er allokeret ca. 2½ årsværk (fordelt på en projektleder og tre erhvervsrådgivere) samt ekstern ekspertbistand.

Omtrent halvdelen af de besøgte virksomheder vælger at ansætte en akademiker. Blandt de ledige, som deltager i kompetenceudviklingsforløbet, er beskæftigelsesandelen efter seks måneder ca. 80 procent.

Projektets succes vurderes at skyldes;

- Det erhvervspolitiske sigte, hvor man tager konkret udgangspunkt i *virksomhedens* individuelle udfordringer og behov; ikke i kommunens eller den lediges behov for beskæftigelse.
- Opsøgende service, hvor dialogen foregår på virksomheden.
- Erhvervskonsulenter med jobberfaring fra den private sektor.
- Et klart, sammenhængende koncept, der både afklarer de væsentligste udviklingsbehov hos virksomheden og giver den ledige akademiker nogle konkrete værktøjer, som målrettet kan tilbydes virksomhederne i den uopfordrede jobsøgning
- Et tæt samarbejde mellem de to forvaltninger, der har ansvaret for henholdsvis erhvervsservice (Teknik- og Miljøforvaltningen) og beskæftigelsesindsatsen (Beskæftigelses- og integrationsforvaltningen).

Augenblick Film har specialiseret sig i online videoproduktion, markedsføring og strategisk udviklingsarbejde. Virksomheden har 15 års erfaring med professionel videoproduktion. Der er fire ansatte.

I en travl, mindre virksomhed er fokus især rettet mod at levere kvalitet til tiden i de opgaver, der løses for kunderne. I det daglige er det svært at finde tid til at løse strategiske udviklingsopgaver og strømline arbejdsprocesserne, selv når virksomheden har det som en prioritet.

Det var baggrunden for, at Augenblick Film i 2013 ansatte en cand.mag i litteraturvidenskab og kulturformidling som projektchef, der forinden havde gennemgået de fire ugers vækstakademiker kompetenceudvikling. Det var KES, der formidlede kontakten til Augenblick Film, som KES forinden også havde ydet opsøgende vækstrådgivning.

Med sit nye, 'eksterne blik' på virksomheden har akademikeren bl.a. bidraget til at strømline produktporteføljen og udvikle den løbende kommunikationsrådgivning. I dag koordinerer og planlægger han projekterne og rådgiver nogle af virksomhedens største kunder.

*Kilde: Projektchef Jonathan Nielsen, Augenblick Film*

## Case 8: Lydens by

### Indledning

”Skrud op for væksten” er sloganet bag Struer Kommunes satsning på lyd som fokusområde i erhvervs politikken.

Lyd har en særlig betydning for kommunen. I næsten 90 år har Bang & Olufsen ikke bare været designikon og synonym med akustisk perfektion. Den har også været med til at forme egnens og byens liv. Ikke kun som arbejdsplads for tusindvis af borgere. Men også som katalysator for områdets identitet og fokus på teknologi og design.

Samtidig har Danmark en unik position, når det kommer til lyd. Næsten hvert andet høreapparat er dansk, og inden for højtalere og elektroniske komponenter til lydindustrien står danske virksomheder også stærkt.

Struer Kommune har en stærk position på området og husede – ud over Bang & Olufsen – blandt andet udviklingsafdelingen Ericsson DiAx, der imidlertid lukkede i 2010, da Ericsson samlede en række udviklingsaktiviteter i Schweiz.

Ericssons tidligere lokaler i Struer fungerer nu som udviklings- og innovationspark for teknologivirksomheder, hvoraf en del arbejder med lyd.

Bang & Olufsen har dannet grundlag for etableringen af en række nye virksomheder. Dels i form af virksomheder, der leverer komponenter og services til lyd- og elektronikindustrien. Dels i form af spin-out virksomheder stiftet af tidligere ansatte, der har udviklet idéer til nye produkter, som Bang & Olufsen ikke selv har ønsket at arbejde videre med.

Ambitionen bag projektet ”Lydens by” er at fastholde, videreudvikle og forny områdets særlige DNA inden for lyd. Det skal ske gennem tre såkaldte lydspor;

1. **Erhverv**, hvor ambitionen er at gøre Struer til Danmarks bedste sted for virksomheder, der arbejder med lyd.
2. **Velfærdsinnovation**, der blandt andet handler om at udvikle nye produkter i et samspil mellem offentlige institutioner og virksomheder (rettet mod personer med forskellige former for funktionsnedsættelse, hvor lyd er et vigtigt hjælpemiddel).
3. **Kultur og turisme**, der handler om at udvikle kultur- og naturoplevelser med fokus på lyd (lydinstallationer i byens rum, lydeksperimenterende udstillinger, koncerter, etc.)

### Center for Kompetenceudvikling – erhvervsrådgivning inden for lyd

Hovedelementet i erhvervssporet er en ny enhed (Center for Kompetenceudvikling) i Struer Business Park, der tilbyder fokuseret erhvervsservice til iværksættere og vækstvirksomheder, som har udvikling eller produktion inden for;

- Lyd i forbrugerelektronik.
- Professionel og Public Address lyd.
- Lyd i velfærdsløsninger til hjemmebrug, institutioner og sygehuse.

Ambitionen er at skabe Danmarks bedste rammer for udvikling af virksomheder og forretningsområder, der har lyd som primær eller vigtig sekundær forretningsdriver.

Den fokuserede erhvervsservice udbydes af et specialiseret team, der dækker relevante kompetencer i forhold til forretningsudvikling inden for lyd. Samtidig er der til indsatsen knyttet en række eksterne videnleverandører – i form af et innovationsnetværk og erfarne forretningsfolk.

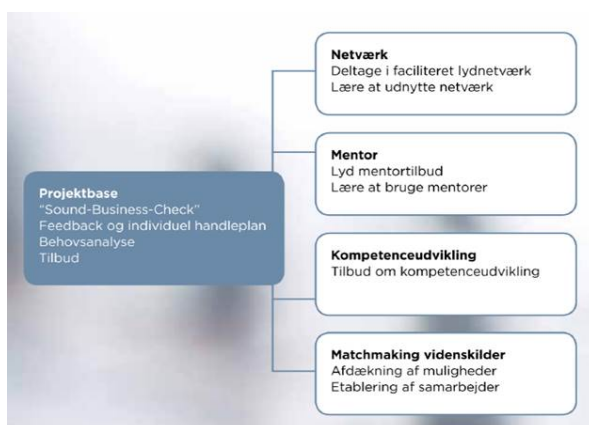
Den fokuserede erhvervsservice omfatter en kombination af individuel sparring samt en række mere specifikke ydelser, som tilbydes afhængigt af den enkelte virksomheds behov.

### Boks 3.3. Om Center for Kompetenceudvikling i Struer

Center for Kompetenceudvikling er lokaliseret i BusinessPark Struer og blev sat i drift ultimo 2013. Den fokuserede erhvervsservice udbydes af et team bestående af tre konsulenter (alle med en fortid i Bang & Olufsen) med specialkompetencer inden for;

- Teknologi og kompetenceudvikling inden for lyd og elektronik
- Koncept- og produktudvikling inden for professionel audio, multimediesystemer, mv.
- Kapitalformidling og netværksarbejde.

Erhvervsserviceindsatsen er bygget op om en individuel del (sparring, behovsanalyse og individuel handlingsplan) samt en vifte af mere specialiserede tilbud, der kan dække forskellige lydvirksomheders behov.



Der bliver til brug for den individuelle sparring og behovsanalyse udviklet et særligt "Sound-Business-Check" værktøj, der fokuserer på de faktorer, der er centrale for at bringe lydprodukter og lydkoncepter på markedet.

Der er indgået en samarbejdsaftale med innovationsnetværket *Dansk Lyd*, der blandt arbejder med lydprojekter og brobygning mellem virksomheder og videninstitutioner. Dansk Lyd skal blandt andet bidrage til matchmakingdelen og som undervisere i tilbuddene om kompetenceudvikling (hvor tanken er at matche lydvirksomheder med ensartede kompetenceudviklingsbehov i målrettede forløb).

Herudover er der etableret et mentorkorps af erfarne ledere og specialister, der kan tilknyttes unge lydvirksomheder. Center for Kompetenceudvikling skal samtidig træne virksomhederne i at udnytte mentorer. Peter Lyngdorf (stifter af HIFI-klubben) er et eksempel på en person, der indgår i mentorkorpset.

Center for Kompetenceudvikling er foreløbig baseret på en et-årig bevilling på 1,6 mio. kr. Halvdelen af beløbet kommer fra Struer Kommune, mens den anden halvdel kommer fra det midtjyske delprogram om Fokuseret Erhvervsservice (under programmet STARTmidt Accelerator).

Opgaven har været i udbud, således at Struer Kommune har kunnet specificere hvilke kompetencer, der skulle til for at løfte opgaven. Herudover specificerede udbuddet også krav til konkrete ydelser og til etablering af blandt andet mentorkorpset.

### **Samspil med andre kommuner**

Alle virksomheder i landet har adgang til centerets ydelser. Udgangspunktet er, at Region Midtjylland samlet står stærkt inden for lydområdet, og at det er vigtigt, at der er en kritisk masse af iværksættere og unge virksomheder med vækstpotentiale i centerets brugerreds. Kommunens ambition er dog også, at indsatsen kan være med til at tiltrække flere lydvirksomheder til området, herunder til Struer Business Park.

Centeret har identificeret 200 relevante virksomheder i Danmark, og målet er, at mindst 40 virksomheder skal gøre brug af centerets tilbud om længerevarende forløb (kompetenceudvikling, mentorer, matchmaking, etc.). Der er endnu ikke taget stilling, hvordan kommunen skal arbejde med videreførelse af initiativet efter den foreløbige bevillings udløb.

---

## Case 9: Fyns Maritime Klynge

### Indledning

Udvikling Fyn er operatør på erhvervsfremmeopgaver for en række fynske kommuner og er ejet af Assens, Faaborg-Midtfyn, Nyborg, Svendborg og Odense kommuner<sup>6</sup>.

Erhvervsfremmeindsatsen finansieres dels via et kommunalt driftstilskud, dels via projektmidler fra Vækstforum Syddanmark.

Udvikling Fyn har gennem de senere år været operatør på en fokuseret indsats rettet mod Fyns Maritime Klynge. Baggrunden var en henvendelse fra erhvervslivet i Svendborg og Svendborg Kommune, som gennem et stykke tid havde arbejdet med at kortlægge virksomheder med maritime kompetencer i lokalområdet, blandt andet i samarbejde med Syddansk Universitet. Analysearbejdet dokumenterede en betydelig koncentration af virksomheder inden for det maritime område blandt alle fynske kommuner.

Kommunerne bag Udvikling Fyn besluttede at iværksætte en fælles, fokuseret indsats for at styrke samarbejdet virksomhederne imellem om fælles forretningsudvikling. Målet var at skabe nye arbejdspladser og øget vækst i lokalområdet.

I alt er 75 virksomheder med maritime kompetencer aktive i klyngesamarbejdet, der også tæller en række videnmiljøer, herunder Syddansk Universitet, Svendborg Internationale Maritime Academy (SIMAC), Innovationshøjskolen Ryslinge og Europas Maritime Udviklingscenter (EMUC).

### Tilgange og indhold i den fokuserede klyngeindsats

Første skridt i indsatsen bestod i at lave en dybdegående kortlægning af de maritime virksomheders værdikæder, indkredse toneangivende virksomheder i klyngen samt afdække hvilke behov og forventninger, virksomhederne havde i forhold til en fokuseret klyngeindsats.

Analysen identificerede mere end 200 virksomheder med maritime kompetencer på Fyn. Den dokumenterede samtidig en betydelig efterspørgsel fra erhvervslivet side i forhold til 1) at få bistand til at arbejde mere struktureret med forretningsudvikling og 2) at etablere netværk til andre virksomheder.

Udvikling Fyns særlige klyngeindsats består af tre hovedelementer jf. nedenstående boks.

---

<sup>6</sup> Nordfyn, Langeland og Kerteminde kommuner tilknyttet som associerede medlemmer, hvilket giver mulighed for at købe udvalgte ydelser.

### Boks 3.5. Hovedelementer i den fokuserede indsats over for Fyns Maritime Klynge

Den målrettede indsats over for Fyns maritime klynge består af følgende tre hovedelementer:

**Tilbud om 1-1 sparring og vejledning** særligt målrettet virksomheder på det maritime område. Fokus er bl.a. på strategi- og forretningsudvikling, nye innovationssamarbejder og internationalisering.

**Kollektive forløb** med fokus på forretningsudvikling og etablering af konkrete udviklingsamarbejder mellem virksomheder i klyngen og relevante videncenter. Indsatsen er organiseret i en række tematiserede udviklingsgrupper inden for blandt andet offshore, maritim support og rådgivning, konstruktion og materialer.

**Særlige kompetenceudviklingsforløb** målrettet ledere og medarbejdere i maritime virksomheder. Der er udviklet et modulopbygget kursusforløb med følgende fokus:

- Nytænkning af forretningsmodellen - fokus på idékabelse og forretningsudvikling.
- Nye vækstpартnere, hvor fokus er på identifikation af nye kundeemner, mødet med nye kunder og udvikling af virksomhedens salgspitch.
- Internationalisering med fokus på eksportnetværk og eksportfremstød på udvalgte udenlandske eksportmarkeder.

Kurserne gennemføres i et tæt samarbejde med Ryslinge Innovationshøjskole og trækker på en bred vifte af ressourcepersoner – herunder både virksomhedsledere fra toneangivende maritime virksomheder samt forskere og eksperter fra bl.a. Aalborg Universitet og Syddansk Universitet. Kurserne består af i alt fire moduler med fokus på strategi, forretningsudvikling, værdikædesamarbejder samt internationalisering med særligt fokus på bl.a. Norge, Tyskland og Brasilien.

Der er afsat i alt 3 årsværk i Udvikling Fyn til at varetage indsatsen, heraf to konsulenter og en administrativ medarbejder. Der er rekrutteret en projektleder med betydelig faglig og teknisk indsigt i det maritime område, som selv tidligere har været leder af en maritim produktionsvirksomhed, og som har stort kendskab til aktørerne på området.

Den individuelle sparring med de maritime virksomheder fokuserer dels at afdække virksomhedsspecifikke udfordringer, dels på tværgående udviklingsbehov. I dag deltager ca. 50 virksomheder aktivt i de tematiserede udviklingsgrupper, hvor de sammen drøfter fælles udfordringer, definerer fælles udviklingsopgaver og danner nye, forretningsorienterede samarbejdsrelationer.

Ud over de fokuserede tilbud om sparring, vejledning og kompetenceudvikling rummer klyngeindsatsen også en række bredere erhvervsfremmetiltag, hvor fokus er på at udvikle stærkere rammer for klyngens udvikling.

Som et konkret eksempel kan det nævnes, at der er udviklet en ny kandidatuddannelse i maritime teknologier ved ingeniøruddannelsen på Syddansk Universitet, som starter undervisning i september 2014.

Et andet eksempel er, at der er etableret fire såkaldte "flyver-pladser" i industriparken på Lindø. Her kan virksomheder i den maritime klynge frit anvende kontorplads i klyngens kontor, hvis de fx har møder med kunder eller samarbejdspartnere blandt virksomheder i industriparken.

### **Samarbejde med andre kommuner og nationale aktører**

Det tætte samarbejde mellem de fem fynske kommuner i regi af Udvikling Fyn har været en vigtig forudsætning for at iværksætte en effektiv indsats. Værdikæderne mellem de maritime virksomheder går på tværs af de fynske kommuner, og det har været en styrke at have en tværkommunal erhvervsfremmeoperatør, hvor indsatsen kunne forankres.

Det store antal deltagende virksomheder har været en stor fordel i forhold til at motivere og tiltrække ressourcer uden for området til klyngen. Det gælder både i forhold til dialogen og samarbejdet med Aalborg Universitet, men også i forhold til at udvikle klyngesamarbejdet sammen med nationale aktører som fx Offshore Center Danmark og den nationale indsats for udviklingen af "Det blå Danmark".



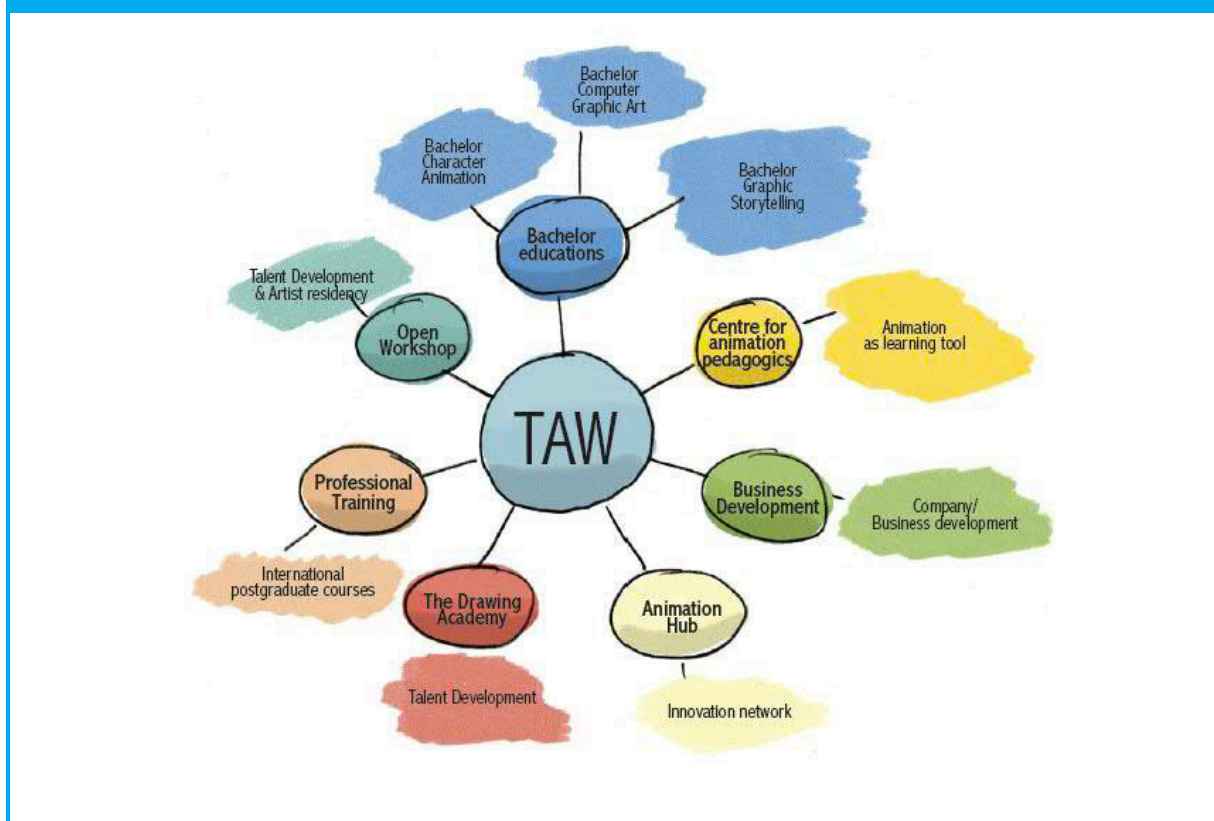
## Case 10: Animation og nye medier i Viborg Kommune

### Indledning

Viborg Kommune huser Danmarks førende uddannelsesmiljø inden for animation og nye medier. De første grundsten blev lagt for mere end 25 år siden med etableringen af en række uddannelses tilbud inden for blandt andet videoproduktion. Det har siden udviklet sig til et dynamisk uddannelsesmiljø, der er blandt internationalt førende – forankret ved VIA University College.

The Animation workshop er i dag omdrejningspunkt for en række forskellige uddannelser og en række iværksættervirksomheder, som til sammen udgør et internationalt hotspot, der formår at tiltrække sig opmærksomhed fra førende animationsvirksomheder, når de skal rekruttere nye medarbejdere.

Figur 3.3. The Animation Workshop i Viborg Kommune



Kilde:

Mange af de studerende, som uddannes i animation i Viborg, bliver traditionelt enten rekrutteret af udenlandske virksomheder eller flytter til Århus eller København for at arbejde. Viborg Kommune har derfor gennem en årrække arbejdet for sikre en øget erhvervs mæssig nyttiggørelse af den viden, som findes inden for animationsområdet i kommunen. Det handler blandt andet om at udvikle bedre tilbud målrettet de studerende, som foretrækker at blive i miljøet omkring Animation Workshop og starte egen virksomhed i Viborg.

### **Arsenalet – et inkubationsmiljø for iværksættere med fokus på animation**

Viborg Kommune etablerede i 2011 et iværksætterhus i "Arsenalet", der er den gamle hovedbygning på det tidligere kaserneområde. Området er i dag et sammenhængende campusområde, hvor blandt andet UC VIA og The Animation Workshop er lokaliseret. Dagligt har over 500 studerende, lærere og ansatte i de mange små virksomheder deres daglige gang på campusområdet.

Ideen har været at skabe et kreativt miljø for nystartede animationsvirksomheder, hvor der ud over kontorplads tæt på ligesindede også er adgang til sparring og mulighed for trække på den viden og ekspertise, som findes i uddannelsesmiljøet The Animation Workshop.

Viborg Kommune stiller bygningerne gratis til rådighed og har etableret en erhvervsdrivende fond, som har ansvar for at udvikle og drive iværksætterhuset.

Der er ansat en direktør, en projektleder og en administrativ medarbejder, som dels varetager den daglige drift, dels udvikler og udbyder relevante services.

Arsenalet åbnede i januar 2012, hvor de første syv virksomheder flyttede ind. Siden åbningen har der været støt fremgang i antallet af lejere. Arsenalet huser i dag 34 virksomheder med tilsammen 85 medarbejdere.

#### **Boks 3.6. Fakta om tilbuddene i Arsenalet**

Ud over kontorarbejdspladser udbydes følgende services til lejerne i Arsenalet:

Adgang til løbende sparring om udvikling og drift af virksomhed (med den daglige leder af Arsenalet, der har en merkantil baggrund og betydelig erfaring i forretningsudvikling).

Adgang til et ti-ugers kursus særligt målrettet iværksættere inden for animation. Kurset har både fokus på grundlæggende forhold vedr. drift af egen virksomhed og mere specifikke udfordringer knyttet til animationsområdet - fx faldgruber knyttet til internationale netværkssamarbejder, rollen som underleverandør og særlige juridiske forhold vedr. samarbejde i netværk, rettigheder mv.

Lejere i Arsenalet har særligt gunstige muligheder for at trække på de ressourcer, som findes i The Animation Workshop. Ofte arrangeres seminarer og forløb, hvor virksomheder i Arsenalet kan dele viden og sparre med udenlandske gæstelærere og eksperter, der kommer til Viborg som oplægsholdere og undervisere ved The Animation Workshop.

Blandt de virksomheder, der har været lejere i Arsenalet i de første to år, er 95 procent stadig aktive og 87 procent af virksomhederne er fortsat lokaliseret i Viborg.

En af de virksomheder, der har haft stor gavn af de tilbud, som tilbydes iværksættere i Arsenalet er Mark Film, der er en visuel rådgivningsvirksomhed, som løser opgaver vedrørende visuel kommunikation for en lang række virksomheder som fx ISS, B&O, Grundfos m.fl.

*"Vi hører til blandt de mere etablerede virksomheder i Arsenalet, men selvom vi har været i markedet i en årrække, har vi stadig utrolig god gavn af at være i dette dynamiske miljø. Når der er travlt med forretningen, er det ofte en udfordring at afse tid til at samle viden og ny inspiration. Så er det en meget stor fordel at være lokaliseret i et kreativt miljø, hvor der løbende kommer inspirerende oplægsholdere og eksperter i huset. Ofte kan bare det at mødes med de andre virksomheder og iværksættere over frokosten være en vigtig kilde til inspiration og ny viden for os."*

*Anders Nejsum, Direktør Mark Film*

---

## Case 11: Fokuseret erhvervsservice på Norddjurs

### Indledning

Erhvervsstrukturen i Norddjurs Kommune er blandt andet kendetegnet ved en høj andel af virksomheder inden for traditionelle erhverv som energi, fødevarer, transport, metalindustri og turisme. Et vigtigt indsatsområde i kommunens erhvervspolitik handler om klyngeudvikling og om at skabe gode rammer for udvikling, omstilling og vækst blandt de mange små og mellemstore virksomheder inden for disse traditionelle erhverv. Samtidig er der også fokus på at styrke udviklingen af nye virksomheder inden nye erhvervsområder, som kan bidrage til at udbygge kommunens erhvervsmæssige fundament.

Et af de centrale virkemidler er en række kollektive udviklingsforløb målrettet kommunens udviklingsparate virksomheder. De deltagende virksomheder rekrutteres ofte på tværs af forskellige brancher. Udviklingsforløbene er typisk bygget op om et overordnet tema, som udgør en fælles referenceramme for virksomhedernes udviklingsarbejde og er med til at binde de deltagende virksomheder sammen.

Forløbene består typisk af en kombination af sparring og fælles workshops, hvor der arbejdes med at udvikle og designe nye forretningsmodeller eller udvikle nye forretningsområder sammen med omstillingsparate virksomheder fra andre brancher.

Formålet er dels at give deltagerne inspiration, ny viden og stærkere kompetencer til forretningsudvikling og dels at fremme samarbejder mellem virksomheder i kommunen.

### Design af udviklingsforløb for Norddjurs innovative vækstlag

Der gennemføres typisk 3-5 udviklingsforløb årligt i Norddjurs Kommune. Der er eksempelvis gennemført forløb med temaer som fx:

- Energirenovering for bygebranchen
- Havets muligheder.
- Innovation i fremstillingsvirksomheder.
- Games "R" Us for unge spilvirksomheder.
- KreaFabrikken.

Et af de seneste skud på stammen er "KreaFabrikken". Det er et udviklingsforløb, som samler kreative, udviklingsorienterede virksomheder inden for en vifte af brancher. I alt deltager 25 mindre virksomheder i forløbet. Nøgleordene er co-creation og værdikædeinnovation.

Som noget nyt udbydes KreaFabrikken i et samarbejde mellem Norddjurs og Favrskov kommuner i fællesskab. De to kommuner råder hver over halvdelen af pladserne og er ansvarlige for at udvælge og screene de bedst egnede deltagere fra ansøgergruppen. Målet for screeningen er at sammensætte en deltagerkreds med stor mangfoldighed, som både formår at udfordre hinanden og også har et betydeligt potentiale for at samarbejde om at udnytte forretningsmuligheder i fællesskab.

En privat rådgivningsvirksomhed med stor erfaring i forretningsudvikling og kreative processer står for design og gennemførelse af kurset. Der lægges meget stor vægt på at sammensætte et hold, hvor deltagerne kan få størst mulig nytte af hinanden. Rådgiveren har eksempelvis mulighed for at uddele 2-3 kursuspladser som "wildcards" til virksomheder med en særlig profil eller kompetencer, som vurderes at være vigtige for dynamikken og innovationskraften blandt kursusedtagerne.

### Boks 3.7. Elementerne i KreaFabrikken

KreaFabrikken er et tilbud målrettet iværksættere med ambitioner og ønske om at udvikle deres virksomhed sammen med andre. Det samlede udviklingsforløb består af i alt fire workshops:

- **Workshop 1: Co-creation** – introduktion til begrebet, konkrete eksempler og praktiske øvelser sammen med de andre deltagere
- **Workshop 2: Innovation i værdikæder** – teori, cases og konkrete øvelser blandt kursusedtagerne.
- **Workshop 3: Heldagsstudietur** – besøg blandt virksomheder, hvor co-creation er en integreret del af forretningsmodellen.
- **Workshop 4: Forankring og videreførelse** – fokus på at konkretisere og forankre konkrete forretningsideer og nye samarbejder blandt deltagerne.

En workshop varer typisk fire timer, mens studieturen er en hel dag. I alt er der tale om et forløb på 20 timer. Det er gratis for virksomhederne at deltage. Dog er kursisterne forpligtet til at bruge betydelige ressourcer på at arbejde med ide- og forretningsudvikling mellem de enkelte workshops.

Det grundlæggende rationale for at udbyde kollektive udviklingsforløb er, at mange af kommunens virksomheder og iværksættere ofte har travlt med at drive deres virksomhed og ofte "glemmer" at fokusere på virksomhedens udvikling og fornyelse.

De kollektive udviklingsforløb er med til at skabe en struktureret ramme, hvor virksomhederne afsætter tid til at overveje nye udviklingsmuligheder af deres forretning. Samtidig får virksomhederne en indføring i nye metoder og redskaber til forretningsudvikling samt mulighed for at idéudvikle og danne nye netværk sammen med andre virksomheder.

*"Det at være i et særligt programforløb, hvor der er afsat tid af til at arbejde med forretningsudvikling, er afgørende for, at der sker noget. Samtidig er det meget inspirerende at arbejde med forretningsudvikling sammen med nogle personer, som tænker helt anderledes end en selv. De spørgsmål, vi arbejder med, kan jo angribes fra mange vinkler – fx hvad er det for nye typer opgaver du kunne løse for dine eksisterende kunder."*

Rune Breinholt Andersen, Art director, Bahnhof Reklame- og Webureau

## 4. ERHVERVSUDVIKLING

Indsatsområdet "Erhvervsudvikling" er en samlebetegnelse for mange forskellige typer af projekter og aktiviteter, der sigter på at styrke et områdes erhvervsmæssige rammebetingelser. Erhvervsudvikling adskiller sig fra erhvervsservice på den måde, at vejledning og sparring med *enkeltvirksomheder* om udfordringer, behov og potentialer *ikke* er et hovedfokus i de konkrete erhvervsfremmeydelser.

Aktiviteter inden for erhvervsudvikling udspringer – lige som fokuseret erhvervsservice – normalt af lokale erhvervsudviklingsstrategier. Nogle aktiviteter retter sig bredt mod at styrke vækstgrundlaget i mange erhverv (fx tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft og styrkelse af iværksætterkulturen). Andre aktiviteter har et snævrere sigte rettet mod erhverv med stor betydning i det pågældende lokalområde.

Herudover er offentlig-privat innovation eller intelligent offentlig efterspørgsel et område, der er i stærkt stigende fokus. En række kommuner arbejder med at sammentænke ambitioner om innovation og udvikling på forskellige forvaltningsområder med erhvervspolitiske mål. Det betyder, at der rundt omkring i kommunerne gennemføres en række samarbejdsprojekter med erhvervslivet om at udvikle nye produkter og koncepter til fx ældre, børn og unge, energisektoren, byrummet, mv. Erhvervsudvikling på dette område omhandler en lang række forhold fra idéudvikling, over projektsamarbejde i et triple helix perspektiv, til afprøvning, test og markedsmodning af nye koncepter.

Det er ikke muligt at give en udtømmende liste over temaer inden for erhvervsudvikling. Men nedenstående oversigt giver en række eksempler – igen fordelt på iværksættere og virksomheder.

**Figur 4.1. Erhvervsudvikling – eksempler på aktivitetstyper**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Styrkelse af iværksætterkulturen</li><li>• Iværksætteri i uddannelserne</li><li>• Inkubatorer/udviklingsparker</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intelligent offentlig efterspørgsel</li><li>• Fremme af innovationssamarbejde</li><li>• Tiltrækning/servicering af udenlandsk arbejdskraft</li><li>• Fremme af netværk om forretningsudvikling</li><li>• Klyngeudvikling (netværksdannelse, branding, fælles kompetenceudvikling, kompetencekortlægning, etc.)</li></ul>
<b>Iværksættere</b>	<b>Nye og etablerede virksomheder</b>

Kilde: IRIS Group

Når det gælder inspiration og læring på tværs af kommuner, er der mange lighedspunkter med fokuseret erhvervsservice. Nogle aktiviteter adresserer vækstudfordringer, som kendes i mange kommuner, mens andre aktiviteter tager afsæt i særlige lokale udfordringer eller styrker. Derfor er det ikke mindst i organiseringen, måden at kortlægge udfordringer på, policydesign samt i metoder til at mobilisere aktører og virksomheder, at kommunerne kan lære af hinanden.

Hertil kommer, at organiseringen af den erhvervspolitiske indsats internt i kommunen er et vigtigt fokusområde. I mange kommuner er ambitionen at koble den traditionelle erhvervsfremmeindsats med offentlig innovation samt at inddrage flere forvaltningsområder i arbejdet med at skabe stærke

lokale erhvervsvilkår. I den sammenhæng er det af stor betydning, hvor og hvordan ansvaret for erhvervspolitikken forankres i forvaltningen.

Samlet kan kommunerne især lade sig inspirere af hinanden på følgende områder;

- **Organisering af erhvervs- og innovationspolitik.** Det er for mange kommuner vigtigt at bygge bro mellem erhvervsfremme, offentlig innovation og relevante fagforvaltninger i udviklingen af erhvervspolitikken. Endvidere handler god organisering af erhvervspolitik om modeller til at inddrage erhvervslivet i både den generelle strategiudvikling og i løsningen af konkrete innovationsopgaver (case 12 er et nytænkende eksempel på god praksis).
- **Mobilisering af virksomheder om klyngeudvikling.** En række erhvervsudviklingsprojekter handler om at synliggøre, udvikle og skabe synergi i lokale erhverv med stor betydning for den lokale økonomi. Det kan kun lade sig gøre, hvis det lykkes at engagere toneangivende virksomheder i en fælles indsats om at udvikle de ydelser og aktiviteter, der kan styrke klyngen (case 13 og case 16 er eksempler på god praksis).
- **Faktabaseret beslutningsgrundlag og intelligent policydesign.** Det er centralt, at nye initiativer baserer sig på solide analyser af behov og synergimuligheder i de erhverv, der er centrale for et områdes vækst og udvikling. God erhvervsudvikling handler således om at organisere en effektiv dialog med målgruppen og om at skabe et stærkt faktabaseret grundlag for, hvad der skal til for at skabe vækst i en klynge, en sektor eller i et lokalområdet under ét (case 13-18 er gode eksempler herpå).
- **Politikudvikling gennem netværk.** Det løbende arbejde med at styrke de lokale rammebetingelser kan med fordel organiseres i netværk. Det vil sige netværk, hvor engagerede virksomheder, myndigheder, videninstitutioner, boligselskaber m.fl. jævnligt kan mødes og drøfte/udvikle forslag til forbedringer i rammebetingelserne på bestemte områder – fx tiltrækning af international arbejdskraft, velfærdsinnovation, iværksætter, mv. God praksis handler om at gøre netværkene åbne for aktører med stort engagement/interesse og samtidig drive dem på en måde, hvor ejerskab og engagement fastholdes, og hvor der er let vej til de politiske beslutningstagere (case 14 er et fint eksempel på dette).
- **Lokale fyrtårne - kommunen som bindeled mellem virksomheder og relevante erhvervsfremmeaktører og videninstitutioner.** Lokal erhvervsudvikling handler blandt andet om at skabe særlige kompetencemiljøer og attraktive erhvervsvilkår inden for områder, hvor der lokalt er eller kan udvikles en styrkeposition. Kommunens eller operatørens opgave er her ofte at være facilitator og bindeled til relevante aktører (i og uden for kommunen), der kan bidrage til at skabe et unikt kompetencemiljø, der kan danne grundlag for at tiltrække og udvikle virksomheder (case 12, case 15 og case 16 er eksempler på god praksis).

## Case 12: Vejle Kommunes innovationsenhed i Spinderihallerne

### Indledning

Spinderihallerne i Vejle er et af Danmarks største udviklings- og innovationsmiljøer. Her mødes kreative mikrovirksomheder, etablerede virksomheder, videninstitutioner og offentlige aktører på kryds og tværs for at skabe innovation og forretningsudvikling i en 13.000 kvm tidligere industribygning.

Udviklingen startede i 2004, hvor Spinderihallerne på Vejle Kommunes initiativ blev omdannet til et inkubationsmiljø, der er målrettet iværksættere inden for kreative erhverv (design, kommunikation, kunst, grafikere, it, virksomhedskonsulenter, mv.). Der bor i dag 60 kreative mikrovirksomheder i miljøet.



Foto: Spinderihallerne

Vejle kommune blev hurtigt opmærksom på, at Spinderihallerne ikke blot kunne danne ramme om at udvikle en kreativ klynge i området. Miljøet og de kreative virksomheder kunne også være en stærk ressource i indsatsen for at skabe innovation inden for kommunens egne forvaltningsområder. I 2007 flyttede kommunens nuværende innovationsteam til bygningen, der ligger ca. 500 m fra Vejle Rådhus.

### Vejle Kommunes innovationsteam – brobygger mellem offentlig innovation og erhvervs-udvikling

Kommunens innovationsteam er en organisatorisk nyskabelse i Danmark. Den fungerer som et bindeled mellem erhvervsudvikling, udvikling af kommunens kreative klynge og offentlig innovation i Vejle. Den har således tre forskellige, men sammenhængende hovedopgaver;

- At fungere som rådgiver og sparringspartner for de kreative iværksættere i Spinderihallerne, og som matchmaker mellem kreative virksomheder og etablerede virksomheder.
- At være idéudvikler og facilitator for offentlige-private innovationsprojekter med deltagelse af kommuner, kreative virksomheder, andre virksomheder og forskere.
- At fungere som kommunens egen innovationsafdeling, der skal hjælpe de forskellige forvaltninger med idéudvikling og med at udvikle innovative løsninger på konkrete udfordringer.



Placeringen i Spinderhallerne og den tætte relation til den kreative klynge betyder, at Innovationsteamet let kan identificere kreative virksomheder, der fx kan bidrage til udvikle nye velfærdsløsninger. Kreative virksomheder indgår i langt de fleste af de udviklingsprojekter, som enheden faciliterer.

Spinderihallerne funktion som kreativt knudepunkt er styrket gennem etablering af en række faciliteter. Der er etableret et *kreativt laboratorium*, der blandt andet bruges til idé- og konceptudvikling for offentlige-private innovationsprojekter. Der er også etableret et *prototypeværksted* for virksomheder, der ønsker sparring til produktudvikling og at indgå i et produktudviklingsforløb med designere, der er tilknyttet prototypeværkstedet. Bygningen rummer desuden møde- og conferencefaciliteter, udstillingsarealer og en cafe.

Spinderihallerne har samtidig udviklet sig til et af knudepunkterne i Vækstforum Syddanmarks satsninger på design og velfærdsteknologi. Innovationsteamet er i dag tovholder og projektleder på en række projekter, som er finansieret af Vækstforum og EU's regionalfonde. De igangværende projekter vedrører blandt andet grøn teknologi, produkter til børn og unge samt fremtidens folkeskole. Spinderihallerne har således opbygget et stort netværk til en lang række kommuner, forskere, videninstitutioner, kulturinstitutioner, industrivirksomheder, mv.

Det er innovationsteamets store netværk og viden om at arbejde i krydsfeltet mellem offentlig innovation og erhvervsudvikling, der gør, at Spinderihallerne har fået denne centrale rolle i regionen.

#### **Boks 4.1. Eksempel: Leg og læring – Kids n´ Tweens Lifestyle**

Projektet "Leg og læring – Kids n´ Tweens Lifestyle" er etableret for at give virksomheder fra Region Syddanmark, der arbejder med børn og unge, nøglen til at forstå og nå børn i alderen 3-12 år. Innovationsteamet i Spinderihallerne fungerer som projektleder.

Der er etableret tre forskellige "laboratorier", der på hver deres måde arbejder med børn og unges livsstil og konsekvenser heraf for produkter og koncepter rettet mod denne målgruppe. Laboratorierne har følgende fokusområder;

- Turisme og oplevelser (fx turistattraktioner rettet mod børn)
- Krop og bevægelse (fx anvendelse af teknologi i indretning af rum til gymnastik, sport, etc.)
- Arkitektur og design (fx anvendelse af designmetoder i udvikling af produkter til børn).

I laboratorierne arbejder virksomhederne sammen med hinanden samt med børne- og kulturinstitutioner og forskere. Deltagerne deler viden og indsigt om målgruppen og udveksler idéer til tilbud og oplevelser for børn og unge. Herudover gennemføres udviklingsprojekter, hvor virksomheder arbejder med at udvikle konkrete produkter eller koncepter til børn og unge – ofte med inddragelse af kreative mikrovirksomheder fra Spinderihallerne.

Innovationsenhedens opgave har blandt andet været;

- At kortlægge hvilke virksomheder i regionen, der fremstiller eller arbejder med produkter og services til børn.
- At kortlægge og formidle viden om børn til de deltagende virksomheder.
- At sikre videndeling mellem virksomheder, forskere og offentlige aktører gennem seminarer, netværk og udviklingsprojekter.
- At udvikle og sammensætte aktiviteter, hvor fx nye idéer til produkter og koncepter kan testes på målgruppen.

Projektet har deltagelse af en række videncenter fra Syddansk Universitet, UC Lillebælt og Aarhus Universitet og Arkitektskolen i Aarhus. Det samlede budget er 32 mio. kr.



Innovationsteamet består pt. af 15 personer;

- En fast gruppe på fem personer, der ledes af en innovationschef, der selv har baggrund som iværksætter inden for designområdet. De øvrige medarbejdere har blandt andet spidskompetencer inden for HR, projektledelse og forretningsudvikling.
- En gruppe på 10 projektansatte personer, der er finansieret af forskellige projektbevillinger fra Vækstforum Syddanmark.

Enheden er organisatorisk indplaceret som en stabsfunktion under kommunaldirektøren.

Innovationsteamet har et tæt samarbejde med de forskellige forvaltninger, der trækker på enheden som ressource i forbindelse med udviklingsprojekter. Der er i innovationsteamet ansat en konsulent, der har som sin primære opgave at samarbejde og være i dialog med forvaltningerne. Konsulenten bruger en stor del af sin tid på at være opsøgende i forvaltningerne og på at drøfte projektidéer.

Aftales en konkret opgave – fx i form af sparring, projektfacilitering eller en workshop – køber den enkelte forvaltning sig til innovationsteamets ressourcer på konsulentlignende vilkår.

Som et nyt tiltag har Vejle Kommune endvidere etableret et *innovationsudvalg*. Udvalget kommer til at bestå af seks politikere (med ansvar for en række centrale udvalg under de enkelte forvaltninger) og seks erhvervsfolk, mens innovationsteamet skal fungere som sekretariat og Spinderihallerne som ramme for udvalgets møder og virke.

Udvalget får blandt andet til opgave at bidrage til revisionen af kommunens erhvervsstrategi. Samtidig skal udvalget være drivkraft i at udvikle idéer til offentlige-private innovationsprojekter, der tager afsæt i behov og udfordringer i Vejle Kommune. Det vil sige projekter, der både skaber bedre velfærdsløsninger, byudvikling og privat innovation.

### **Samspil med andre kommuner**

Spinderihallerne har et tæt samarbejde med andre kommuner. For det første gennemføres de fleste af de regionale projekter, hvor Innovationsteamet er operatør, i samarbejde med andre syddanske kommuner. Eksempelvis er Spinderihallerne projektleder på et projekt om energieffektivitet og bæredygtig energi, hvor også Svendborg og Sønderborg kommuner deltager sammen med blandt andet Syddansk Universitet, Erhvervsakademi Lillebælt og Green Tech centret i Vejle.

Herudover bruger Innovationsteamet sit netværk til at invitere andre kommuner og aktører med, når kommunen og Spinderihallerne selv udvikler nye idéer til offentlige-private innovationsprojekter.

Eksempelvis har Spinderihallerne taget initiativ til projektet FabLab, der er en udløber af et af sporene i Kids n´ Tweens Projektet. FabLab handler om at anvende ny teknologi (fx 3D-printere, laserskærere, programmeringsværktøjer) i folkeskolen til idé- og produktudvikling og er finansieret af Industriens Fond. Projektet har deltagelse af Vejle og Silkeborg kommuner samt en række videninstitutioner.

Endelig tilbyder Spinderihallerne vejledning og sparring til kreative virksomheder i hele den syddanske region<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Denne funktion er et eksempel på fokuseret erhvervsservice.

## Case 13: Silkeborg Valley

### Indledning

"Måske har I et it-miljø i Silkeborg, men det er ikke synligt!". Sådan var udmeldingen fra fremtidsforsker Marianne Levinsen (Fremforsk), da hun i august 2011 holdt oplæg for Silkeborg Kommune, Silkeborgs uddannelsesinstitutioner og it-branche. Dette blev startskuddet til et nyt initiativ til øget vækst og beskæftigelse i den lokale it-klynge.

For rekruttering af medarbejdere og tiltrækning af nye virksomheder til ethvert miljø kræver synlighed, og det viste sig snart, at Silkeborgs it-miljø ikke alene var usynligt for fremtidsforskeren og potentiel ny arbejdskraft. Det var også usynligt for virksomhederne selv, der oftest ikke kendte til hinanden.

En kommunal kortlægning af erhvervsmæssige styrkepositioner havde ellers vist, at kommunen havde en statistisk overvægt af it-virksomheder, og at it-området i forhold til andre erhverv dannede flest af Silkeborgs nye virksomheder. Da kommunens erhvervspolitik for 2010-2020 samtidigt havde sat som mål at skabe 3.000 nye job inden udløbet af 2020, blev en stimulering af kommunens it-klynge et særligt indsatsområde.

Klyngens manglende synlighed for sig selv og for omverdenen vidnede dog om, at der skulle sættes særlige initiativer i gang, hvis der skulle kunne tales om en egentlig it-virksomhedsklynge. Og hvis virksomhederne skulle kunne udnytte potentialet ved deres geografiske nærhed.

### Om Silkeborg Valley

Som svar på denne udfordring har Silkeborg Kommune sammen med fire it-virksomheder udviklet et nyt koncept i form af *et kompetenceudviklende netværk af it virksomheder*. Netværket gør det nemmere for den enkelte virksomhed at lære andre it-virksomheder at kende, at dele viden og kompetencer samt etablere nye partnerskaber om fx:

- Fælles produktudvikling.
- Deling af kunder og ressourcer.
- Øget samhandel.

Netværket kaldes "Silkeborg Valley" med en klar reference til det verdensberømte amerikanske it-miljø Silicon Valley. Navnet skal signalere et krav om den ideudveksling og partnerskabskultur, som er karakteristisk for den amerikanske inspirator.

Initiativet er etableret i midten af 2012 og er organisatorisk forankret i ErhvervSilkeborg, som står for driften af netværket. Netværket har en bestyrelse bestående af Erhvervsrådet, Silkeborg Kommune og tre private virksomheder.

Indsatsen faciliteres af et hold på tre personer fra ErhvervSilkeborg og Silkeborg Kommunes afdeling for Analyse og Udvikling. Alle har omfattende erfaring med erhvervsudvikling og procesledelse. Holdet inddrager desuden eksterne videnleverandører til seminarer og workshops. De private virksomheder i netværkets bestyrelse står for arrangementernes it relevante vinkling.

Netværkets hovedformål er at skabe stærke relationer imellem områdets it-virksomheder. Indsatsen består i en række ydelser, som skal styrke klyngens branding og øge virksomhedernes interesse og evne til partnerskabsdannelse gennem:

- Tematiserede netværksmøder, kurser og workshops (eksempelvis blev Innovation Lab i Aarhus hyret til at føre medlemmerne gennem en øvelse, der skulle fremme evnen til at slippe ejerskab over eget projekt og udvikle videre på andres).
- Uformelle sparringsmøder.
- Fælles hjemmeside.
- Kompetencekortlægning: Hjemmesidesøgefunktion på virksomhedernes kompetencer.
- Kommunal branding af Silkeborg Valley (fx gennem samarbejde med Invest In Denmark om tiltrækning af udenlandske virksomheder og investeringer).

Ambitionen bag "Silkeborg Valley" er at skabe 400 nye it arbejdspladser inden 2020.

Netværket rummer i dag 33 ud af en målgruppe på 60 af områdets 200 IT virksomheder. I 2014 skal tallet stige til 40.

En anden målsætning er at få etableret it relaterede uddannelses tilbud i Silkeborg, så virksomhederne har let ved at rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Kommunen arbejder således både på at sikre udlagt undervisning fra universiteterne og at få en helt ny datamatikeruddannelse på det lokale Erhvervsakademi.

#### **Boks 4.2. Silkeborg Valley - Resultater og forbedringsområder**

Silkeborg Valley skal først ved udgangen af 2014 evalueres på sine resultater, der skønnes at være:

- 10-15 nye partnerskaber mellem virksomheder, der ikke kendte hinanden før.
- Store virksomheder køber opgaver hos de små virksomheder.
- Små og uprøvede virksomheder kan byde på store ordrer med etablerede virksomheder.
- Flere eksempler på virksomheder, der er flyttet til Silkeborg på grund af Silkeborg Valley.
- Uddannelsesinstitutioner henvender sig til netværket med ønske om virksomhedssamarbejde.
- To af netværkets samarbejdende virksomheder er indstillet til Digitaliseringsprisen for et samudviklet it system til registrering af servicering af ventilationssystemer i kommunerne.

Planlagte forbedringspunkter:

- Rekrutteringen skal styrkes.
- Kompetencekortlægning skal bruges aktivt af bestyrelsen til "matchmaking" af virksomheder.

Silkeborg Valley finansieres foreløbigt af årlige medlemskontingenter på mellem 2.000-3.000 kroner plus moms pr. virksomhed. Silkeborg Kommune støtter derudover initiativet med projektmidler på op til 75.000 kroner årligt som del af kommunens et-årige erhvervs handleplaner.

Projektlederteamet fra ErhvervsSilkeborg og kommunen lægger tilsammen 1/3 årsværk i initiativet, som dækkes af kommunal driftsfinansiering. Hertil kommer ekstra bevillinger på ca. 200.000 kroner om året til deltagelse i større nationale og lokale projekter såsom show case festivalen *Internet Week Denmark* og *App-udviklingsevenen Appy Days* som afholdes i Silkeborg.

Silkeborg Kommune støtter desuden Silkeborg Valley gennem offentlig efterspørgsel. Medlemmerne opfordres til at byde, når kommunens forskellige forvaltninger foretager udbud på it-området. Er

ordrens størrelse under udbuds- og annonceringsgrænsen bestræber kommunen sig endvidere på at vælge et netværksmedlem som leverandør.

*"Når vi to nu gør det op, bliver det tydeligt, hvor meget jeg personligt har fået ud af Silkeborg Valley. Nye samarbejdspartnere, muligheden for i fællesskab at byde på to store opgaver, start af endnu en virksomhed, øget omsætning og en indstilling til Digitaliseringsprisen."*

Steen Olsen, Direktør i SoAlive.

### **Samspil med andre kommuner**

Alle virksomheder er i princippet velkomne som medlemmer i Silkeborg Valley. Kommunen er en del af Business Region Aarhus, og der samarbejdes desuden om videndeling og netværksarrangementer med eksempelvis Aarhus' it-by på Katrinebjerg.



Foto: ErhvervSilkeborg

## Case 14: Netværk for internationalisering i Lyngby-Taarbæk Vidensby

### Indledning

”Lyngby-Taarbæk Vidensby” er navnet på et langsigtet, ambitiøst projekt, der er blevet til i et samarbejde på tværs af erhvervsliv, videninstitutioner, kommune og den almene boligsektor i Lyngby-Taarbæk.

Ambitionen er at skabe en moderne videns- og universitetsby i international klasse samt at styrke synergi og samarbejde mellem de forskellige sektorer.

Vidensbyens særkende er et usædvanligt stærkt ”triple helix” samarbejde på tværs af traditionelle skel. Indsatsen er forankret i en fælles forening stiftet i 2012 af kommunen, DTU, de almene boligselskaber i Lyngby og en række private virksomheder. Vidensbyen tæller i dag knapt 60 medlemmer, der betaler et årligt kontingent på op til 150.000 kr. Foreningen ledes af en bestyrelse, der består af fire repræsentanter for byrådet, fire virksomhedsrepræsentanter, to repræsentanter for videninstitutionerne samt en person fra den almene boligsektor.

Afsættet var et fælles strategiarbejde under titlen ”Lyngby-Taarbæk Vidensby”, der tog udgangspunkt i kommunens stærke specialisering inden for forskning og uddannelse, videnbaserede erhverv, højtuddannet arbejdskraft og handel. Den fælles vision er at gøre Lyngby-Taarbæk til;

- En af Nordeuropas førende videns- og universitetsbyer
- En førende uddannelsesby med høj kvalitet, bredt udbud og et højt uddannelsesniveau.
- Et internationalt orienteret knudepunkt for arbejdskraft, kultur og handel.
- Et område kendetegnet ved bæredygtig vækst, velfærd og byudvikling.

Sekretariatet for Vidensbyen er lokaliseret i forskerparken Scion DTU i Lyngby og fungerer som et både lokalt og regionalt knudepunkt for by- og erhvervsudvikling. Sekretariatet er et fælles omdrejningspunkt og en platform for en lang række projekter inden for offentlig og privat innovation, iværksætteri, byudvikling, tiltrækning af arbejdskraft, internationalisering, mv. Herudover er der indgået en aftale med Væksthus Hovedstadsregionen om en satellitplads hos Vidensby-sekretariatet.



Foto: Lyngby-Taarbæk Kommune

### **Vidensbynetværket**

Med udgangspunkt i den fælles strategi er der foreløbigt nedsat syv såkaldte "Vidensbynetværk". Netværkene har til formål at mobilisere de lokale kræfter samt at udvikle og gennemføre konkrete idéer. De fungerer således som et vigtigt fundament for at føre strategiens visioner ud i livet.

De syv netværk fokuserer på internationalisering, byudvikling og handel, iværksætteri, klima og grøn teknologi, velfærdsinnovation, kommunikation samt mindre virksomheder.

Netværkene drives efter følgende koncept;

- Alle medlemmer kan deltage. Samtidig er det et krav, at alle netværk skal omfatte både virksomheder, videninstitutioner og offentlige myndigheder – og således tage afsæt i Vidensbyens triple helix koncept.
- Tovholderfunktionen varetages af et af medlemmerne og kan således komme fra kommunen, en virksomhed eller en videninstitution. Møderne afholdes på skift hos netværksmedlemmerne.
- Netværkene mødes 4-6 gange årligt og giver en gang om året en status til bestyrelsen med fokus på, 1) idéer, 2) resultater, 3) eventuelle udfordringer i netværkets arbejde.

Typisk har netværkene etableret undergrupper om specifikke temaer. I internationaliseringsnetværket er der fx nedsat undergrupper om henholdsvis boliger, social- og kulturtilbud samt skole og dagtilbud.

Netværkene fungerer ikke blot som en ramme for at udvikle og prioritere konkrete forslag til initiativer. Netværkene har også været et centralt element i, at virksomheder, kommune og videninstitutioner har opbygget større viden om hinanden. Samtidig fungerer de som ramme for en række samarbejder om at føre de konkrete idéer ud i livet.

Vidensbyprojektet og netværkene har således skabt en lang række relationer og konstellationer af aktører, der samarbejder om alt fra internationale spor i skolesystemet, over renoveringsprojekter til iværksætteri i undervisningen.

### **Internationalisering og tiltrækning af international arbejdskraft**

Udgangspunktet for netværket om internationalisering var, at både videninstitutioner og erhvervsliv i stigende grad har behov for international arbejdskraft. Der forventes over de kommende år en meget markant stigning i antallet af internationale videnarbejdere og studerende i Lyngby-Taarbæk.

Med dette udgangspunkt har ambitionen været at skabe de bedst mulige rammer for at tiltrække og fastholde udenlandske medarbejdere, forskere og studerende. Arbejdet har taget udgangspunkt i, at ambitionen om at være et internationalt knudepunkt for arbejdskraft kræver en "værdikæde" af tilbud inden for boliger, social- og kulturtilbud samt skole- og dagtilbud rettet mod udenlandsk arbejdskraft.

Ikke mindst boligsituationen er en udfordring i kommunen som ramme og basis for, at internationale familier kan bo i byen.

Der er foreløbigt taget følgende initiativer med afsæt i netværkets arbejde;

- DTU og Lyngby-Taarbæk Kommune har indgået et samarbejde om at etablere kollegier, ungdoms- og forskerboliger i byen.
- Der er indgået et samarbejde med den almene boligsektor om at udvikle et fleksibelt boligkoncept for forskere, PhD-studerende og andre, der tiltrækkes til området (det vil sige, at en hvis andel af lejemålene reserveres til fleksibel boligudlejning til denne målgruppe).
- I forbindelse med udbud af byggeprojekter (fx byggeriet af Microsofts nye domicil i midtbyen) prioriteres etablering af nye boliger og byliv.
- Der er etableret en engelsksproget gruppe i en af byens børnehaver og flere er undervejs.
- Der arbejdes for at starte et internationalt spor på en af kommunens private skoler.
- Der er indgået en konkret aftale med International House Copenhagen (one-stop-shop for international arbejdskraft, der flytter eller overvejer at flytte til København), som udbyder en brugervenlig og fokuseret borgerservice til udenlandske borgere og familier, der flytter til Lyngby-Taarbæk.
- Der arbejdes på initiativer, der skal integrere udenlandske familier mere i foreningslivet.
- Der arbejdes på at etablere en mentorordning, der blandt andet skal hjælpe udenlandske studerende og ægtefælles med at finde job i området.

Hertil kommer en række engelsksprogede arrangementer, foredrag, rundvisninger og velkomstmøder.

### **Samarbejde med andre kommuner**

Der samarbejdes også med andre kommuner i regionen om aktiviteter og projekter rettet mod at tiltrække og fastholde udenlandsk arbejdskraft og internationale studerende. Det sker fx inden for rammerne af de EU-finansierede projekter *Copenhagen Talent Bridge* samt *ESS og MAX IV som vækstmotor i Hovedstadsregionen*.

Hertil kommer, at kommunen deltager i et større samarbejde med Copenhagen Capacity og 14 andre kommuner (under projektet SPI – proaktiv investeringsfremme) om at tiltrække udenlandske virksomheder inden for områder, hvor regionen har stærke klynger.



---

## Case 15: Fødevareresatsning i Vejen Kommune

### Indledning

Vejen Kommune har de seneste tre år gjort en målrettet indsats for at synliggøre og videreudvikle kommunens position som, hvad de kalder "Danmarks centrum for fødevarereproduktion".

Fødevareresatsningen blev sat i gang i 2011. På det tidspunkt stod Danish Crown over for at beslutte, hvor virksomheden skulle lokalisere et nyt, topmoderne kreaturslagteri – en samlet investering på 700 mio. kr. med forventet 3-400 nye arbejdspladser.

Danish Crown havde rettet henvendelse til ni forskellige kommuner for at høre hvilke lokale rammevilkår, kommunerne kunne tilbyde og for at få kommunernes bud på, hvorfor Danish Crown skulle placere den store investering i netop deres område.

Vejen Kommune besluttede at give opgaven højeste prioritet. Der blev etableret en projektorganisation i forvaltningen med borgmester og kommunaldirektøren for bordenden og nedsat en ekstern sparringsgruppe med topledere fra fødevarerhvervet, der bidrog med input vedrørende kommunens styrker til brug for udarbejdelsen af præsentationsmateriale. Kommunen indgik samarbejde med et reklamebureau om at udvikle et professionelt prospekt, der præsenterede de mange fordele, fødevarerhvervet kan trække på i Vejen kommune.

Intern i forvaltningen blev nedsat tværgående arbejdsgrupper med medarbejdere fra planlægning, miljø og erhvervsafdelingen. De fik ansvar for at bidrage til en gennemarbejdet præsentation af Vejen Kommunes styrker og muligheder i forhold til fødevarerhvervet og Danish Crown.

Indsatsen bar frugt og resulterede i, at Danish Crown i 2012 påbegyndte etableringen af det nye slagteri i Vejen Kommune. Byggeriet er stort set færdigt og de første 50 administrative medarbejdere er flyttet ind ved årsskiftet 2013/14.

Processen med at udvikle et prospekt til Danish Crown blev startskuddet til en langsigtet, strategisk satsning på at fremme Vejen Kommune som "Danmarks nye centrum for fødevarereproduktion".

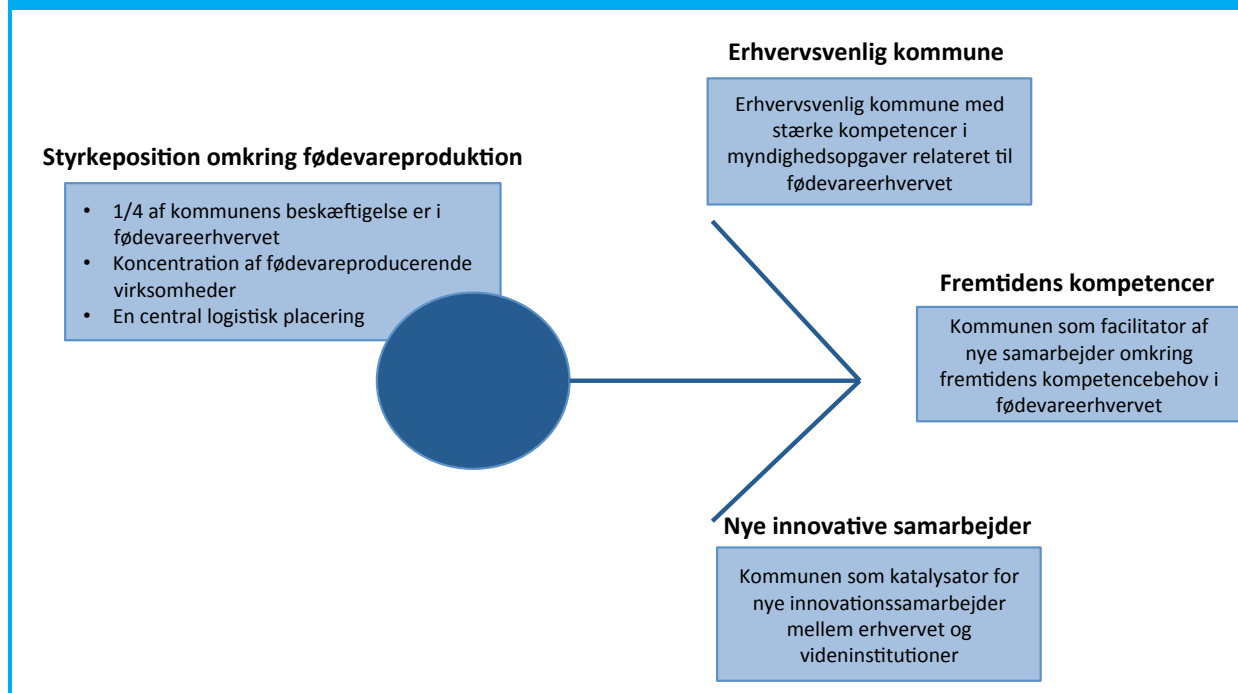
### Hovedelementerne i Vejen Kommunes fødevareresatsning

Vejen kommune har i kølvandet på arbejdet med Danish Crown prospektet besluttet at gøre en fokuseret, strategisk satsning for at videreudvikle fødevarerhvervet i kommunen.

Vejen kommune er blandt andet kendetegnet ved, at 1/4 af kommunens arbejdspladser er inden for fødevarerområdet. Samtidig er der en stor koncentration af virksomheder inden for fødevarereproduktion. Ambitionen med fødevareresatsningen er yderligere at udvikle og styrke rammerne for fremtidens fødevarereproduktion.



**Figur 4.1. Vejen Kommunes fødevarsatsning**



Kilde: IRIS Group

Fødevarsatsningen indeholder tre centrale indsatsområder:

1) *Markedsføring af Vejen Kommunens særlige ekspertise i at håndtere myndighedsopgaver relateret til fødevarerproduktion.* Fødevarer virksomheder i kommunen kan forvente en kompetent og effektiv sagsbehandling - både når det gælder planlægning for og tilsyn med fødevarerproducerede virksomheder. Kommunens har stor erfaring på området og en ambition om at være de bedste, når det gælder at kombinere rollen som kontrollerende myndighed og som troværdig og effektiv samarbejdspartner (fx sparring og rådgivning om, hvordan virksomhederne mest effektivt kan overholde gældende regler og retningslinjer).

2) *Fremtidens medarbejderkompetencer inden for fødevarerproduktion.* Flere af kommunens toneangivende fødevarer virksomheder har udtrykt bekymring for adgangen til arbejdskraft med kompetencer, som matcher fremtidens fødevarerproduktion. Vejen kommunen har derfor påtaget sig en facilitatorrolle i forhold til at bringe virksomheder og relevante uddannelsesinstitutioner sammen om udvikling af efter- og videreuddannelses tilbud i lokalområdet.

Erhvervsafdeling har faciliteret et samarbejde om at skabe et kompetenceudviklingsforløb om fremtidens industrislagter. Danish Crown, Vejen Business College og Slagteriskolen i Roskilde samarbejder således om at udvikle skræddersyede kursustilbud, der tilføjer slagteriarbejdere nye kompetencer, som kræves i det nye, topmoderne slagteri.

Tilsvarende har Vejen kommune faciliteret et samarbejde mellem virksomheden Eurofin Steins Laboratorium og den lokale erhvervsskole om udvikling af efter- og videreuddannelses tilbud for fremtidens laboratorieteknikere.

Baggrunden er, at Eurofin har besluttet at samle og udvide sine aktiviteter i Vejen Kommune og udvide med mere end 100 medarbejdere. De har blandt andet behov for et stort antal nye medarbejdere med kompetencer inden for produktionsovervågning. En del af behovet kan dækkes ved at opkvalificere ufaglærte via et kortere, skræddersyet efteruddannelsesforløb, som virksomheden nu samarbejder med den lokale erhvervsskole om at udvikle.

3) *Videnbaseret innovation i fødevarerhvervet.* Det tredje ben i indsatsen handler om at facilitere nye vidensamarbejder mellem lokale virksomheder og relevante samarbejdspartnere om produktudvikling og innovation. Flere af kommunens virksomheder udtrykker behov for sparring og bistand til at indgå i nye samarbejder om produktudvikling med relevante videninstitutioner. Kommunens opgave er at være behjælpelig med at identificere relevante samarbejdspartnere og facilitere samarbejdet i opstartsfasen.

*”Vi har oplevet kommunen som en meget kompetent og professionel samarbejdspartner i den udviklings- og omstillingsproces, som vores virksomhed gennemgår i disse år. Kommunen stiller ikke kun krav, men lægger faktisk mange ressourcer i samarbejde om at skabe gode løsninger. Det gælder både i forhold til, at vi kan overholde retningslinjerne i kommuneplanen, men også vedrørende vores konkrete udfordringer med at rekruttere et større antal nye medarbejdere med tekniske kompetencer til produktionen. Her er kommunens rolle som facilitator af et samarbejde med uddannelsesinstitutionerne en betydelig hjælp.”*

Svend Aage Linde, Managing Director (Food), Eurofins NSC Denmark A/S

---

## Case 16: Industry Smart Center Randers

### Indledning

Randers Kommune har siden marts 2012 haft et stærkt erhvervspolitisk fokus på nye og innovative partnerskaber mellem kommunen, erhvervslivet, videninstitutioner og borgerne som en vej til vækst i den gamle produktionsby.

Det nye fokus er et opgør med tidligere tiders generelle erhvervspolitik, der var rettet mod forbedring af overordnede rammebetingelser for iværksætter og mod basal erhvervsservice. I dag arbejder kommunen med fire specifikke vækstlokomotiver, der skal trække væksten i Randers.

Et af den aktuelle erhvervspolitik fire lokomotiver er projektet Industry Smart Center Randers (ISCR), som har til formål at hjælpe byens trængte produktionsbranche til nye højder gennem samarbejde og partnerskab.

Randers er kendt som hjemsted for en stor mængde produktionsvirksomheder, der har været vant til faste ordrer fra eksempelvis den lokale togfabrik Bombardier og store koncerner som Vestas. Togfabrikken har imidlertid oplevet stor økonomisk modgang, flere store kunder er lukkede, mens andre som Vestas går i retning af at bruge færre underleverandører.

Det betyder i praksis færre ordrer, og underleverandørerne i Randers har erkendt, at de må lære at samarbejde, hvis de ikke skal miste omsætning og arbejdspladser som enkeltvirksomhed og som lokalegn.

### Industry Smart Center Randers

ISCR er et erhvervsudviklingsprojekt, som:

- Hjælper produktionsvirksomheder ind i samarbejder og partnerskaber, der kan styrke forretningsudviklingen.
- Involverer vidensinstitutioner og erhvervsfremmesystemet i virksomhedernes udvikling.
- Sætter fokus på fremtidens produktionsindustri i Danmark.

Center-projektet opstod på privat initiativ og er i dag et samarbejde mellem 25 produktionsvirksomheder, Randers Kommune (Afdeling for Erhverv og Udvikling), Aalborg Universitet, Aarhus Universitet, Tradium, Vækstforum Midtjylland og Væksthus Midtjylland.

Centret er finansieret af Fornylsesfonden med et budget på ca. 13 millioner med en medfinansieringssats på ca. 50 procent fordelt på Kommunen, Vækstforum Midtjylland og virksomhederne. Projektet har været i drift fra 2011 og løber frem til udgangen af 2014.

ISCR er forankret i Kommunens afdeling for Erhverv og Udvikling. Afdelingen har ansat to projektledere med stor erfaring inden for kommunal erhvervsfremme og fra den private sektor. En projektleder står for den daglige drift og strategiarbejdet, mens den anden arbejder i "feltet" i form af nær og opsøgende kontakt med virksomhederne.

En af centrets første aktiviteter har været at interviewe centrets 25 tilknyttede virksomheder om deres mest presserende udfordringer. Disse knytter sig typisk til forretningsstrategi, salg, kapitaladgang og effektivitet/produktionsforbedring.

ISCR's ydelser skræddersyes til udfordringerne og tæller blandt andet seminarer med eksterne salgskoaches, forberedelse af virksomheder til investormøder, og kurser i LEAN med fokus på produktionsprocesser.

ISCR arrangerer desuden faglige og sociale netværksarrangementer og virksomhedsbesøg for at skabe tillid mellem virksomheder og give dem anledning til at udveksle ideer til fælles projekter og samarbejde. En stor del af projektledelsens rolle har således været at engagere virksomhederne i projektet og i hinanden, så de i højere grad ser på andre virksomheder som kolleger og ressourcer end som konkurrenter.

Universiteterne bidrager blandt andet med viden om værdikædeudvikling og løsning af produktionstekniske udfordringer.

### **Boks 4.3. Industry Smart Center Randers: Differentierede ydelses- og engagementsniveauer**

ISCR's aktiviteter består af kollektive tilbud til de deltagende virksomheder, da dette er en betingelse i Fornyelsesfondens støttepraksis.

Virksomhederne kan benytte sig af tilbuddene på tre forskellige engagementsniveauer alt efter hvor moden, den enkelte virksomhed er til forandring:

1. Løs og uforpligtende deltagelse i konferencer og seminarer.
2. Delvist forpligtende netværksforløb hvor projektledelsen aktivt parrer virksomheder med potentiale for samarbejde.
3. Meget forpligtende og intensive uddannelsesforløb hvor hele mandskaber i virksomhederne trænes i eksempelvis LEAN.

Det er projektledelsens vigtigste opgave at fornemme, hvornår virksomhederne er modne til at rykke fra niveau 1 til niveau 2 og 3.

ISCR er opstået på virksomhedsinitiativ. Idéen opstod, da en virksomhedsleder efterlyste et sparringsnetværk for produktionsvirksomheder med ensartede udfordringer. ISCR skaber med de forskellige engagementsniveauer, matchmaking og den nære virksomhedskontakt, hvad der i projektet betegnes som "en anti-protektionistisk lokalkultur", der bygger på åbenhed og tillid mellem virksomhederne.

Der er igangsat følgeforskning på initiativet, så dets effekter kan kortlægges. De foreløbige undersøgelser peger på en generel tilfredshed blandt de 25 virksomheder, om end de fleste effekter først forventes at indtræde om flere år. Der peges allerede nu på resultater i form af effektiviserede produktioner (hurtigere omstillingstider), som tillader virksomhederne at konkurrere med virksomheder fra lande som Kina og Polen på pris og kvalitet.

Der peges desuden på samspilseffekter, hvor virksomhederne i dag samarbejder om at holde ordrer og arbejdskraft i nærområdet. Man henviser opgaver til hinanden, man handler hos hinanden og byder på ordrer i fællesskab. Selv medarbejderes jobskifte til andre lokale virksomheder ses nu som et middel til gunstig videndeling frem for som et ressourcetab.

Hvor virksomhederne oplever effektiviseringsresultater, er gevinsterne for kommunen i høj grad en viden om, at erhvervsfremmeprojekter fremover skal drives som partnerskaber med private virk-

somheder. Virksomhedernes initiativ og engagement har konkret betydet, at det er virksomhederne selv, der er med til at forme projektets indhold, ligesom de bidrager til rekruttering af nye virksomheder. Resultatet er en større kontaktflade til virksomheder og et stærkt brugerdefineret – og dermed relevant – erhvervsfremmeinitiativ.

### **Samspil med andre kommuner**

Projektet er finansieret af Fornyelsesfondens program for *Omstilling i hårdt ramte områder*. Programmet dikterer, at ISCR kun kan yde støtte til lokalområdets virksomheder. Projektfinansieringen udløber imidlertid ved årets udgang, og kommunen arbejder på en finanseringsstrategi for et blivende ISCR version 2.0.

Strategien er endnu ikke færdig, men det står klart, at Kommunen vil stå for en større del af finansieringen. Dermed åbnes der for, at virksomheder fra hele landet kan deltage i centrets aktiviteter. Kommunen og Væksthus Midtjylland dyrker allerede nu udefrakommende virksomheders interesse, da deres deltagelse kun vil styrke initiativet.

### Indledning

Esbjergområdet rummer en stærk erhvervsklynge inden for offshore industrien. Klyngen omfatter 250 virksomheder med 11.000 ansatte inden for olie-, gas- og vindindustrien. Hvert niende job er i energibranchen, Esbjerg er udskibningshavn for tre ud af fire danske vindmøller, og der udbydes i området mange videregående uddannelser målrettet offshore og energiteknik. Med afsæt i disse styrker markedsfører Esbjerg sig som "Danmarks EnergiMetropol".

Markedsføringsindsatsen og kommunens erhvervsservice er lagt ud til Esbjerg Erhvervsudvikling (EEU), som har knapt 1.000 betalende medlemmer. EEU har til formål at fremme erhvervsudviklingen i Esbjerg Kommune og fungerer som det overordnede bindeled mellem kommunen og erhvervslivet samt andre interessenter i områdets erhvervsmæssige udvikling, herunder uddannelsesinstitutioner.

### MIOS – Mikrovirksomheder i offshore sektoren

Det nationale innovationsnetværk Offshoreenergy.dk er også lokaliseret i Esbjerg og har et tæt samarbejde med EEU på udvalgte områder. Eksempelvis i projektet MIOS - Mikrovirksomheder i offshore sektoren, hvor Offshoreenergy.dk er leadpartner og operatør. De øvrige partnere er EEU og Erhvervsakademi SydVest. Initiativet er finansieret af en bevilling på ca. 0,7 mio. kr. fra Esbjerg Kommunes Vækstpulje. Tilskuddet matches af et bidrag (arbejdstimer) af tilsvarende værdi fra de delta-gende virksomheder.

Offshoreindustriens vækst giver plads til flere underleverandører med specialviden og leverandører inden for nicheområder. Men erfaringen er, at virksomhederne tøver eller har svært ved at få fodfæste, fordi der er en række indtrængningsbarrierer. Det skyldes blandt andet, at offshoreindustrien er en reguleret industri med høje kvalitets- og certificeringskrav. Der anvendes ofte en branchespecifik terminologi, hvorfor man skal 'kunne sproget' for at være underleverandør.

Det er baggrunden for MIOS initiativet. Med afsæt en barriereanalyse får op til 75 virksomheder et opkvalificeringsforløb baseret på analyser af virksomhedens styrker og svagheder samt tilbud om relevante kurser og netværk, der samlet skal øge virksomhedens chancer for at komme ind på regionens voksende offshore marked.

Figur 4.2. Indtrængningsbarrierer i offshoreindustrien



Kilde: Esbjerg Erhvervsudvikling

MIOS' primære målgruppe er virksomheder med mindre end ti ansatte og med en årsomsætning under 15 mio. kr. Branchemæssigt er der stor variation, da offshore industrien trækker på en lang række forskellige typer af underleverancer inden for industri, håndværk og rådgivning.

Initiativet har deltagende virksomheder fra såvel Esbjergområdet som det øvrige Danmark. Succeskriteriet er, at 25 af de deltagende virksomheder hjælpes til at få en kommerciel tilknytning til Esbjergs offshore industri. Projektet løber fra medio 2013 til medio 2014. Til start arrangementet deltog 100 virksomheder. Udover at engagere og kompetenceudvikle virksomhederne udvikler projektet også en håndbog for mikrovirksomheder i offshore industrien.

MI Montage A/S er en stålvirksomhed med 18 medarbejdere beliggende i Esbjerg. Med kompetencer i certifikationsvejledning er virksomheden blandt andet leverandør til levnedsmiddelindustrien, hvor virksomheden løser service- og vedligeholdelsesopgaver. Det er baggrunden for interessen i MIOS, som man læste om i lokalavisen. Projektchef Gitte Sørensen oplever nytte i form af;

- Kompetenceudvikling: I alt 12 hele kursusdage (oktober 2013 - maj 2014). Eksempelvis et grundkursus i olie- og gasindustrien, bustur rundt til havnens virksomheder (potentielle kunder) og en række "spørg eksperten"-arrangementer, hvor bl.a. Offshoreenergy.dk og Force har delt ud af deres viden.
- Etablering af netværk med de øvrige deltagere, som er meget forskellige. Ud over produktionsvirksomheder spænder kredsen fra rådgivende ingeniører over revision til vikarbureauer.
- Forslag til potentielle kunder: Hver deltagende virksomhed får individuelt en liste med 5-6 virksomheder i offshoreindustrien, som projektdeltageren har potentiale til at blive underleverandør for.

Projektet har endnu ikke givet afkast til MI Montage A/S i form af nye ordrer, men forventningen er, at det vil kunne ske fremover i kraft af det netværk og de kontakter, som virksomheden etablerer i projektet.

Kilde: Interview med Projektchef Gitte Sørensen, MI Montage

## Case 18: Symbiosecenter i Kalundborg

### Indledning

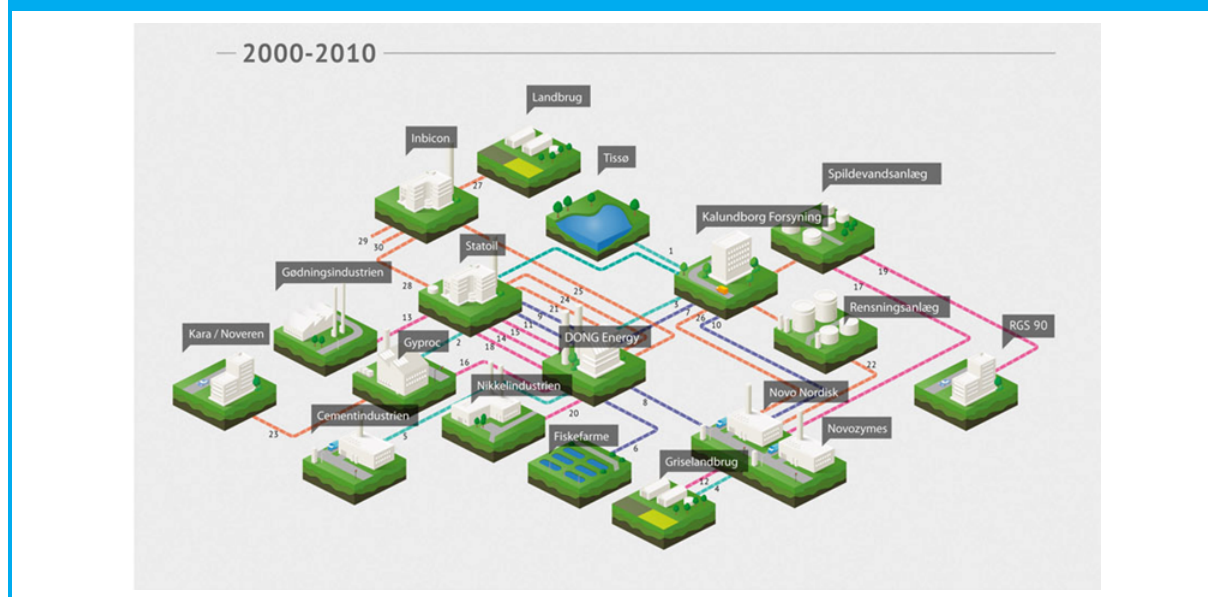
Kalundborg Kommunes erhvervsudviklingsstrategi har fokus på at styrke og udvikle kommunes stærke position som grøn industrikommune i vækst. Kommunen huser en af Sjællands største industrikoncentrationer, herunder en række af landets største energi- og procesvirksomheder.

Siden starten af 1960'erne har industrivirksomheder i kommunen samarbejdet om at udnytte hinandens restprodukter. I dag indgår en lang række af kommunens virksomheder i en industriel symbiose, hvor virksomheder har skabt et unikt system, hvor ressourcer tilvejebringes og spildstrømme deles og udnyttes til gavn for både miljøet og virksomhedernes bundlinje.

De restfraktioner, der handles, kan være støv, gas, slam eller andet, som fysisk kan transporteres fra en virksomhed til en anden. Kalundborg Symbiosen blev grundlagt i starten af 1960'erne og er gradvist blevet udbygget til at omfatte flere virksomheder.

Som led i kommunens erhvervsudviklingsstrategi blev det i 2011 besluttet at etablere et særligt Symbiose Center med ansvar for at vejlede og rådgive virksomheder om effektiv anvendelse af restprodukter og for at facilitere dannelsen af nye symbiosesamarbejder mellem virksomheder.

Figur 4.3. Symbiosecenter i Kalundborg



Kilde: Kalundborg Symbiosis

### Om Kalundborg Symbiose Center

Kalundborg Kommune og de lokale virksomheder, der indgår i Symbiosen, har opbygget stor viden og erfaring i at samarbejde om en mere effektiv ressourceudnyttelse gennem de 50 år, Symbiosesamarbejdet har eksisteret. Målet med Symbiosecenter Kalundborg er at udbrede disse erfaringerne til nye områder og flere virksomheder til gavn for både den økonomiske vækst og for miljøet.

De væsentligste opgaver for Kalundborg Symbiosecenter er;



- Opsøgende dialog med virksomheder med henblik på at sætte fokus på anvendelsesmuligheder for og gevinsten ved en mere effektiv brug af restprodukter.
- Bistå i etableringen nye, forretningsbaserede netværk mellem virksomheder om en mere effektiv af udnyttelse af hinandens ressourcer og spildprodukter.

Derudover varetager Symbiosecenteret også opgaver i forhold til at vejlede andre kommuner og besøgende fra udlandet, som ønsker at lære af erfaringerne med Kalundborg Symbiosen.

Der er udviklet et særligt kursuskoncept målrettet grupper af virksomheder, kommuner m.fl., som ønsker hjælp til at etablere samarbejder om bedre ressourceudnyttelse. Kurserne samler relevante virksomheder, medarbejdere fra teknik og miljøforvaltningen i kommunen m.fl. om en fælles dialog, hvor virksomhedernes produktion og restprodukter kortlægges og mulige aftagere identificeres med henblik på at skabe nye forretningsbaserede netværk om udnyttelse af spildprodukter.

Kalundborg Kommune er initiativtager til Symbiosecentret, men centret er etableret i et samarbejde med Odsherred og Holbæk kommuner, som ønskede mulighed for at drage nytte af centerets særlige ekspertise. Endvidere er initiativet støttet af Vækstforum Sjælland med midler fra EU's regionalfond med henblik på, at Symbiosecenteret kan udbyde sine ydelser til virksomheder og kommuner på resten af Sjælland.

Symbiosecenter er lokaliseret i et selvstændigt hus, hvor også kommunens udviklingsafdeling har til huse. I alt har 12 medarbejdere deres daglige gang i huset, hvoraf tre årsværk er dedikeret til opgaver relateret til Symbiosecenteret.

De faste medarbejdere i Symbiosecenteret er alle erfarne erhvervsservicekonsulenter, der har indgående erfaring i at gå i dialog og sparre med virksomheder. Derudover er der tilknyttet en ekstern konsulent med en ingeniørfaglig baggrund, som kan bistå i den mere tekniske kortlægning af restprodukter og deres mulige anvendelsesområder.

Medarbejderne i Symbiosecenteret indgår i et tæt samarbejde med kommunens Teknik- og miljøforvaltning, som ofte også har et meget indgående kendskab til de restprodukter, områdets produktionsvirksomheder frembringer og ofte kan være behjælpelig med at indkredse relevante virksomheder, der kunne tænkes at være mulige aftagere.

I 2013 gennemførte Symbiosecenteret 70 virksomhedsbesøg med henblik på at kortlægge affalds- og restprodukter. Blandt disse blev der udarbejdet handlingsplaner for i alt 11 konkrete symbiosesamarbejder, hvoraf seks har modtaget tilskud fra Erhvervsstyrelsens særlige program for "Grøn industri-symbiose".

### **Samarbejde med andre kommuner**

Symbiosecentrets ydelser retter sig først og fremmest mod produktionsvirksomheder af en vis størrelse. Samarbejde med Odsherred og Holbæk kommuner samt midlerne fra EU's regionalfond har været vigtige i forhold til, at Symbiosecenteret kan servicere virksomheder på hele Sjælland og dermed udnytte og videreudvikle den særlige spidskompetence, der udviklet og opbygget i Kalundborg.