

# Fremtidens erhvervsfremme på Mors

## Oplæg til videreudvikling af den lokale erhvervsfremmeindsats i Morsø Kommune

### EXECUTIVE SUMMARY

#### *Indledning*

Formålet med dette notat er at skabe et nyt og stærkere fundament for erhvervs- og beskæftigelsespolitikken på Mors.

Der har over de senere år været iværksat flere analyser på Mors med fokus på potentielle styrkepositioner, business cases for mulige erhvervspolitiske initiativer, mv.

Analyserne indeholder bud på, hvad Mors skal satse på fremadrettet for at skabe nye arbejdspladser og fremgang i kommunens erhvervsliv. Udfordringen er imidlertid, at analyserne har manglet et solidt fagligt ophæng.

- For det første har analyserne i begrænset grad haft fokus på vækstudfordringer og muligheder i kommunens eksisterende erhvervsliv.
- For det andet har de et beskedent ophæng til den viden, der på landsplan er opbygget om god praksis og effekter i den lokale erhvervsfremmeindsats.
- For det tredje mangler der et perspektiv på organiseringen af erhvervsfremmeindsatsen på Mors. Hvem skal udføre de forskellige opgaver? Hvad skal snitfladerne være mellem Morsø Kommune og Morsø Erhvervsråd? Hvordan kan Mors drage nytte af den regionale erhvervspolitiske indsats i både Nord- og Midtjylland?

Det er ambitionen, at dette notat skal skabe en ny start for erhvervs- og beskæftigelsespolitikken på Mors. Notatet skal danne ramme for et langsigtet samarbejde mellem Morsø Kommune og Morsø Erhvervsråd, der sikrer, at vi får mest mulig erhvervsudvikling og jobskabelse for de midler, der er til rådighed.

Notatet tager afsæt i nyere analyser af kommunal erhvervsfremme i Danmark gennemført for KL og Erhvervs- og Vækstministeriet. Det er analyser, der har skabt et stærkere videngrundlag om god praksis vedr. indhold og organisering af den lokale erhvervsfremme<sup>1</sup>. De udgør derfor et vigtigt grundlag for at designe indsatsen i den enkelte kommune.

---

<sup>1</sup> Se bl.a. IRIS Group (2014); "De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling i Danmark". Udarbejder for Erhvervs- og Vækstministeriet og KL.

Notatet er udarbejdet af Erhvervsrådets direktør i samarbejde med analysevirksomheden Iris Group.

Notatet konkluderer bl.a.;

- At de basale vejledningsydelser i den lokale erhvervsservice (under Morsø Erhvervsråd) svarer til de ydelser, der tilbydes iværksættere og virksomheder i de fleste andre kommuner.
- Udnyttelsesgraden af private og især offentlige erhvervsfremme- og erhvervsudviklingsmuligheder er beskedent.
- At der mangler erhvervsfremmeaktiviteter, der retter sig mod at understøtte potentia-ler og overkomme vækstudfordringer i centrale erhverv i kommunen (industri, håndværk, mv.).
- At organiseringen af erhvervsfremmeindsatsen er fragmenteret på Mors, idet både kommunen, Morsø Erhvervsråd og private rådgivere har operatøropgaver. Det gør det vanskeligt at skabe synergi mellem aktiviteterne.
- At der mangler et solidt analytisk grundlag for at videreudvikle og evaluere erhvervsfremmeindsatsen på Mors.
- At der ønskes et tættere samarbejde mellem Morsø Kommune, Beskæftigelses- og Erhvervsudvalget og Morsø Erhvervsråd og et formaliseret samarbejde om at udvikle erhvervs- og beskæftigelsespolitikken.
- At Morsø Kommune med fordel kan opprioritere sit strategiske fokus i de erhvervspolitiske fora, som man i dag er medlem af.
- At fokus i relevante erhvervsfremmefora er beskedent, ligesom Mors' strategiske placering og udviklingsmuligheder ikke udnyttes i et 360 graders perspektiv. (Nord og syd, øst og ,vest)

### **Anbefalinger**

Med afsæt i notatet foreslås følgende initiativer iværksat;

- Der etableres en klar rolle- og arbejdsdeling mellem Morsø Kommune og Morsø Erhvervsråd, hvor;
  - Morsø Kommune og Beskæftigelses- og Erhvervsudvalget har ansvaret for den overordnede erhvervs- og beskæftigelsespolitik og -strategi, for overvågning af målopfyldelse samt for bestilling og styring af erhvervsfremmeopgaver.
  - Morsø Erhvervsråd varetager alle operatøropgaver inden for erhvervsfremme, herunder "Videnhotel Mors" (der i dag udbydes af en privat operatør).

- Erhvervsrådets rolle som operatør på erhvervsfremmeopgaver formaliseres i resultatkontrakten mellem Kommune og Erhvervsråd. Resultatkontrakten gøres samtidig 3-årig med mulighed for årligt at justere de konkrete mål.
- Organiseringen af erhvervsfremmeindsatsen beskrives i Erhvervs- og turismestrategien og i Morsø Kommunes planstrategi.
- Der etableres hyppigere mødeaktivitet mellem Borgmesteren, Beskæftigelses- og Erhvervsudvalget og Erhvervsrådet mhp. at styrke dialogen om erhvervspolitikken og den praktiske indsats for at realisere målene i Erhvervs- og turismestrategien.
- Der afholdes løbende, og mindst én gang i kvartalet koordinationsmøder med deltagelse af Borgmesteren, Beskæftigelses- og Erhvervsudvalgets formand, kommunaldirektøren samt Erhvervsrådets formand og direktør.
- Beskæftigelses- og Erhvervsudvalget og Morsø Erhvervsråd afholder en fælles, årlig strategidag, hvor året evalueres, og hvor ambitioner og mål for det kommende år fastlægges/revideres.
- At Morsø Kommune understøtter Morsø Erhvervsråds nye funktion som samlet erhvervsfremmeoperatør ved, at den interne koordination i Morsø Kommunes forvaltning forankres hos kommunaldirektøren og ved, at der etableres et tæt samarbejde mellem kommunaldirektøren og Morsø Erhvervsråds direktør.
- At der sikres finansiering til styrkelse af den overordnede erhvervsudviklingsindsats ved ansættelse af en ny erhvervsudviklingskonsulent fra januar 2017 i Morsø Erhvervsråd.
- Der udvikles et stærkere faktabaseret videngrundlag for erhvervsfremmeindsatsen på Mors med følgende hovedindhold;
  1. Analyse af vækstudfordringer, potentialer og behov for lokal erhvervsfremme blandt eksisterende erhverv og virksomheder.
  2. Mindre analyse af iværksætteres behov for sparring og rådgivning, herunder kortlægning af indsatser der kan stimulere etableringsraten.
  3. Løbende overvågning og evaluering af indsats og resultater i den lokale erhvervsfremmeindsats.
  4. Løbende overvågning af udvikling i de lokale erhvervspræstationer (iværksættelse, antal vækstvirksomheder, udvikling i antal job/virksomheder, internationalisering, mv.) i forhold til sammenlignelige kommuner.

Det faktabaserede videngrundlag udvikles i samarbejde med en ekstern konsulent. Punkt 1-2 gennemføres hvert 3-4 år, mens punkt 3-4 gennemføres hvert andet år (første gang i efteråret 2016, hvor data overvågning vil fungere som en nulpunktsmåling).

## Læsevejledning

Det anbefales at skelne mellem hovedbegreberne, som det også er tilfældet i Lov om Erhvervsfremme, som trådte i kraft første gang i 2007.

### Erhvervsfremme

- Erhvervspolitik og interessevaretagelse
- Erhvervsudvikling
- Erhvervsservice over for iværksættere og etablerede virksomheder

Den resterende del af notatet er struktureret på følgende måde;

- Afsnit 1 en generel introduktion til lokal erhvervsfremme, herunder de væsentligste indsatsområder og den nyeste viden af effekterne af indsatsen på landsplan.
- Afsnit 2 diskuterer med dette udgangspunkt principper for god praksis i den lokale erhvervsfremme. Formålet er at sætte nogle *standarder*, som kan danne udgangspunkt for videreudviklingen af indsatsen på Mors.
- Afsnit 3 gennemgår kort "rigets tilstand", når det gælder lokal erhvervsfremme i Morsø Kommune. Det fokuserer både på udbuddet af ydelser og på den nuværende organisering af indsatsen.
- Afsnit 4 diskuterer kort mulige fremtidige indsatsområder.
- Afsnit 5 fremsætter forslag til principper for organisering og styring af erhvervsfremmeindsatsen i kommunen.

## 1. INDLEDNING – OM LOKAL ERHVERVSFREMME

De danske kommuner har over de senere år foretaget en betydelig udbygning af erhvervsfremmeindsatsen. I perioden 2010-2013 steg kommunernes samlede udgifter til erhvervsfremme med 60 procent, mens antallet af brugere af lokale erhvervsserviceydelser steg med 30 procent<sup>2</sup>. Ca. 60.000 iværksættere, førstartere og virksomheder gør årligt brug af lokal erhvervsservice.

Den øgede prioritering af lokal erhvervsfremme skal ses i lyset af, at vækstdagsordenen prioriteres højt i danske kommuner. Samtidig er der en stigende erkendelse af, at de lokale er-

---

<sup>2</sup> Se IRIS Group (2014); "De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling i Danmark". Udarbejdet for Erhvervs- og Vækstministeriet og KL.

hvervsvilkår har stor betydning på områder som virksomhedernes adgang til arbejdskraft, iværksætteri og virksomhedsudvikling<sup>3</sup>.

Den samlede vifte af aktiviteter i den lokale erhvervspolitik falder i fem overskrifter, jf. figuren på næste side. Figuren lister også, hvem der udbyder de forskellige aktiviteter. Da operatørerne på flere områder varierer mellem kommunerne, er der flere mulige operatører ud for hver overskrift. Af overskuelighedshensyn er der set bort fra turismeindsatsen, som også er en vigtig del af erhvervsfremmeindsatsen.

**Figur 1. Lokal erhvervspolitik – en oversigt**

Opgaver	Udbydere/aktører
<p><b>Interessevaretagelse</b> Varetagelse af interesse blandt medlemmer af erhvervsråd og erhvervsforeninger i forhold til bl. A. kommune, region, lufthavne, trafikskaber, investorer, investeringsfremmeoperatører, etc. Lobbyisme</p>	<p>Erhvervsråd Erhvervsforeninger</p>
<p><b>Lokale erhvervsudviklingsprojekter</b> Bredere projekter; fx innovationsprojekter, klyngeudvikling, intelligent offentlig efterspørgsel, tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft, styrkelse af iværksætterkulturen, etc. Ikke 1-1 vejledning</p>	<p>Erhvervsråd Forvaltning (erhverv) Private operatører Videninstitutioner</p>
<p><b>Fokuseret erhvervsservice</b> Snævre målgrupper og længere forløb; fx mentorordninger, serviceydelser for særlige iværksættere, ejerskifterådgivning, skræddersyede kompetenceudviklingsforløb, matchmaking med videnskilder Typisk 1-1 vejledning</p>	<p>Erhvervsråd Forvaltning (erhverv) Private operatører</p>
<p><b>Basal erhvervsservice</b> Generelle vejledning rettet mod alle virksomheder; fx etableringsvejledning, uvildig sparring, information om erhvervsfremmesystemet, screening i ft. Væksthuset, gå-hjem møder, etc. Typisk 1-1 vejledning</p>	<p>Erhvervsråd Forvaltning (erhverv) Væksthuse</p>
<p><b>Myndighedsbetjening</b> Virksomhedsrettede services inden for bl.a. byggetilladelser, miljøgodkendelser, jobformidling, bevillinger, virksomhedspraktik, etc. 1-1 vejledning</p>	<p>Forvaltning (miljø, teknik, Jobcenter, etc.)</p>

Kilde: IRIS Group

De kommunale myndighedsopgaver udbydes altid af relevante fagforvaltninger. Typiske myndighedsopgaver rettet mod erhvervslivet er byggetilladelser, jobcenterfunktioner, miljøtilladelser og bevillinger til liberale erhverv. Det er vigtigt, at disse opgaver varetages effektivt, med korte sagsbehandlingstider, og at kommunen agerer som sparringspartner, når virksomheder har brug for vejledning (fx i forbindelse med udvidelsesplaner). Flere kommuner har etableret *one-stop-shops*, der fungerer som én samlet indgang for virksomhederne. Morsø Kommune har således også etableret en døgnåben indgang for erhvervslivet til velfærds-, teknik- og miljøområderne.

Den basale erhvervsservice vedrører bl.a. etableringsvejledning, netværk for iværksættere, vejledning om virksomhedsudvikling, gå-hjem-møder om centrale temaer (fx eksport), etc. Vejledningen er kendetegnet ved at være af kort varighed og stå til rådighed for alle iværksættere og virksomheder.

<sup>3</sup> Se KL (2015); "Kommunale veje til vækst i et Danmark i forandring – Et katalog til inspiration og politikudvikling på erhvervs- og vækstområdet".

Fokuseret erhvervsservice er fokuserede forløb, hvor tilbuddene om sparring og vejledning går dybere end i den basale erhvervsservice. Der fokuseres her på bestemte målgrupper eller erhverv, der har stor betydning for vækst og beskæftigelse i den enkelte kommune. Udgangspunktet kan både være særlige potentialer eller vækstudfordringer i dominerende erhverv.

Erhvervsudvikling er typisk projekter inden for områder, der – lige som fokuseret erhvervsservice – har stor prioritet i den lokale erhvervspolitik. Der er her tale om udviklingsprojekter, der retter sig mod at forbedre erhvervsvilkår, der har betydning for mange virksomheder. Eksempler er infrastrukturprojekter, tiltrækning af uddannelser, klyngeudvikling og etablering af videncentre.

Endelig varetager lokale erhvervsråd og erhvervsforeninger forskellige former for interessevaretagelse i forhold til fx kommuner, statslige aktører, transportoperatører, investeringsfremmeoperatører mv.

## Effekter

IRIS Group gennemførte i februar 2016 en samlet effektmåling af den lokale erhvervsservice i Danmark<sup>4</sup>. I alt 31 kommuner deltog med data til brug af effektmålingen.

Effektmålingen viste;

- At vejledte iværksættere og virksomheder har en signifikant højere vækst end en kontrolgruppe af ikke-vejledte iværksættere.
- At den samlede mervækst i vejledte iværksættere og virksomheder kan opgøres til godt 4.000 årsværk på landsplan (dvs. opregnet til alle 98 kommuner). Det svarer til en effekt på ca. 20 private jobs pr. årsværk afsat til lokal erhvervsservice.

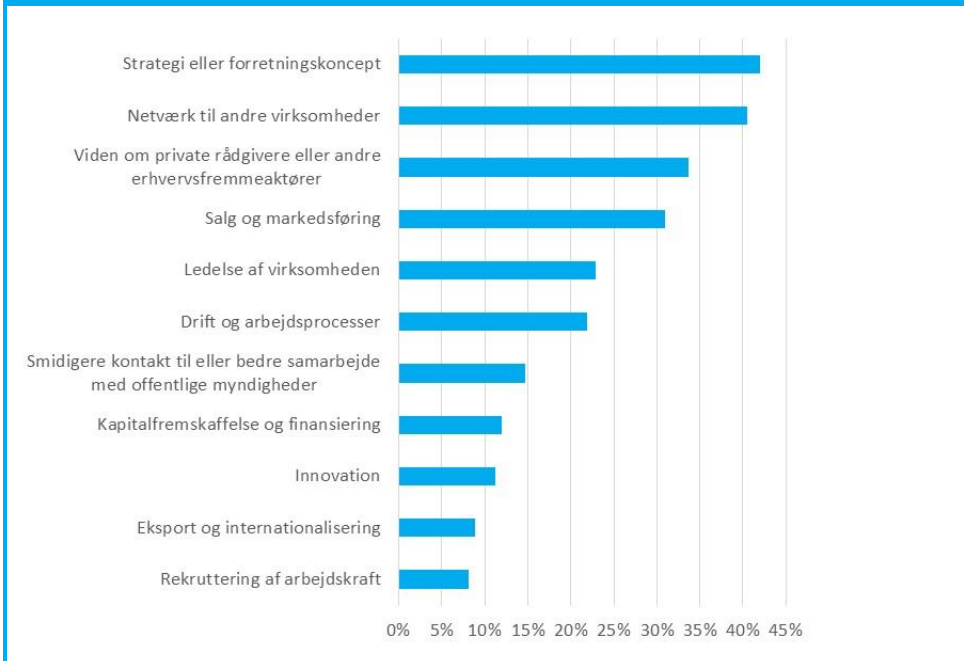
Andre undersøgelser har yderligere dokumenteret, at den lokale erhvervsservice bidrager til at styrke kompetencer og forretningsgrundlag på en vifte af områder. Figur 2 viser således, hvor stor en andel af de vejledte virksomheder, der angiver, at vejledningen styrker dem inden for en vifte af områder.

I alt 86 % af iværksætterne og 72 % af de etablerede virksomheder oplever, at vejledningen i den lokale erhvervsservice har styrket dem på mindst et af områderne i figur 2.

---

<sup>4</sup> Se IRIS Group (2016); "Kvantitativ effektmåling af lokal erhvervsservice". Udarbejdet for Erhvervsstyrelsen.

**Figur 2. Vejledningens effekter på kompetencer og forretningsgrundlag**



Kilde: IRIS Group; "Erhvervsfremme under lup". Note: Analysen omfatter kommuner Aalborg, Randers, Holbæk, Køge, Lolland og Guldborgsund.

## 2. GOD PRAKSIS I DEN LOKALE ERHVERVSFREMME

Den optimale sammensætning af indsatsen under de fem hovedområder varierer fra kommune til kommune. Den afhænger af forhold som erhvervsspecialisering, demografi, uddannelsesniveau, lokale vækstudfordringer, ejer- og ledelsesforhold i virksomhederne, mv.<sup>5</sup>

Alligevel viser nyere kortlægninger og analyser, at der kan opstilles fælles principper for god lokal *erhvervsfremme*. Disse principper er kort gennemgået i det følgende<sup>6</sup>.

### *Basal erhvervsservice*

Den basale erhvervsservice er erhvervsfremmeindsatsens fundament. Det er gennem den basale erhvervsservice, at nye virksomheder hjælpes i gang i form af introduktion til virksomhedsstart, udarbejdelse af forretningsplaner, skat, virksomhedsjura, finansiering, etableringsformer, mv. Den basale erhvervsservice omfatter i de fleste kommuner også vejledning og arrangementer for etablerede virksomheder om fx eksport, håndtering af offentlige kunder, digitalisering, mv.

<sup>5</sup> Især inden for fokuseret erhvervsservice og erhvervsudvikling har de kommunale forskelle i fx erhvervsstruktur stor betydning for, hvordan indsatsen bør tilrettelægges. Derimod er der mindre forskelle på ydelserne i den basale erhvervsservice.

<sup>6</sup> Analyserne omfatter ikke erhvervsrådenes og erhvervsforeningernes interessevaretagelse. Der er endvidere set bort fra myndighedsbetjeningen i resten af notatet.

Herudover fungerer den basale erhvervsservice som indgang til andre erhvervsfremmeydelser (fx Væksthuse og nationale programmer) og til private rådgivere.

Der kan opstilles følgende retningslinjer for god praksis i den basale erhvervsservice;

- Den bør udbydes af erfarne, uvildige generalister. De er vigtigt, at vejlederne har en bred indsigt inden for virksomhedsudvikling.
- Den skal være i stand til at udfordre virksomhederne og tage afsæt i deres forretning – og bl.a. kunne bidrage til at identificere ikke-erkendte potentialer. Det kræver, at medarbejderne har indsigt i coaching, generel forretningsudvikling og i centrale værktøjer som Væksthjulet, Business Model Canvas, mv.
- Den bør være synlig og tilgængelig for virksomheder, og der bør en god og informativ hjemmeside med en række grundlæggende informationer om at drive virksomhed i området samt vejledninger og indgange til relevante aktører.
- Den bør have et stort kendskab til relevante lokale, regionale og nationale erhvervspolitiske programmer og aktiviteter og henvise/formidle kontakt hertil.

### Fokuseret erhvervsservice

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 klynge eller virksomheder med særlige behov), samt at forløbet går dybere eller indeholder en bredere vifte af tilbud, end hvad man typisk har mulighed for i den basale erhvervsservice.

Tabel 1 giver eksempler på typiske ydelser inden for fokuseret erhvervsservice, opdelt på iværksættere og virksomheder.

**Figur 2. Fokuseret erhvervsservice – eksempler på ydelser**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentorordninger</li> <li>• Skræddersyede kompetenceudviklingsforløb</li> <li>• Formidling af kompetent og risikovillig opstartskapital</li> <li>• Serviceydelser for særlige iværksættergrupper</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sparring vedr. automatisering af produktion</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

De konkrete ydelser, aktiviteter og målgrupper varierer naturligvis fra kommune til kommune. Men der kan opstilles følgende principper for god praksis;

- Afsættet bør være lokale styrker, behov, erhvervsstrategier mv.
- Udnyttelse af lokale ressourcer til at løse konkrete vækstudfordringer. Et kendetegn ved den fokuserede erhvervsservice er, at aktiviteterne ofte er baseret på udnyttelse



og inddragelse af særlige lokale ressourcer og kompetencer, herunder erfarne erhvervsfolk.

- 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<sup>7</sup>. Derfor kan det i visse tilfælde være en fordel at udbyde fokuseret erhvervsservice i samarbejde med andre kommuner.

### *Erhvervsudvikling*

”Erhvervsudvikling” kan omfatte mange forskellige typer af projekter og aktiviteter. Målet er at understøtte vækst og beskæftigelse gennem aktiviteter, der enten 1) skaber bedre rammebetingelser for en bred gruppe af virksomheder (fx infrastrukturprojekter og tiltrækning af arbejdskraft), eller 2) fokuserer på eksisterende eller potentielle styrker (fx klyngeudviklingsprojekter). Også initiativer til udvikling af iværksætterkulturen, tiltrækning af virksomheder, mv. ligger under dette indsatsområde.

Når det kommer til god praksis, er der flere lighedspunkter med fokuseret erhvervsservice. Fx at der tages afsæt i lokale styrker, og at lokale kompetencer (fx videninstitutioner og erfarne erhvervsfolk) udnyttes bedst muligt.

Herudover kan der peges på følgende vigtige læringspunkter, når der ses på tværs af succesfulde erhvervsudviklingsaktiviteter i kommunerne<sup>8</sup>;

- **Mobilisering af virksomheder.** En række erhvervsudviklingsprojekter handler om at synliggøre, udvikle og skabe synergi i erhvervsområder, der har stor betydning for den lokale økonomi. Det kan kun lade sig gøre, hvis det lykkes at engagere toneangivende virksomheder i de konkrete aktiviteter.
- **Lokale fyrtårne.** 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. Eller hvor eksisterende styrker er truet pga. af fx international konkurrence, mangel på arbejdskraft, mv.

### *Aktiv interessevaretagelse i regionale erhvervspolitiske fora*

Vækstbetingelser for de lokale virksomheder afhænger naturligvis også af de regionale erhvervsvilkår, herunder om regionale programmer adresserer vækstudfordringer i virksomhederne. Det er derfor vigtigt, at kommunerne engagerer sig aktivt i;

- Udviklingen af den regionale vækst- og erhvervsudviklingsstrategi (Revus).

---

<sup>7</sup> At den virksomhedsrettede indsats under Lydens By er åben for virksomheder uden for Struer er et eksempel på håndtering af denne problematik.

<sup>8</sup> Se IRIS Group (2014); ”God praksis i den lokale vækst- og erhvervspolitik i Danmark – et inspirationskatalog til kommunerne i arbejdet med at udvikle og forbedre erhvervsfremmeindsatsen.”

- Implementering af Revus, herunder deltagelse i projekter på områder, der hænger sammen med den lokale erhvervs politik, og som generelt har relevans for lokale erhverv, styrkepositioner, mv.
- Koordineringen af erhvervs politikken og fælles indsatser under de nye Business Regions.

### *Faktabaseret videngrundlag*

Et væsentligt element i at udvikle lokale effektfulde strategier og initiativer er, at de baserer sig på et solidt, faktabaseret videngrundlag. Mange kommuner har over de senere år fået udarbejdet analyser, der bl.a. kortlægger den lokale erhvervsstruktur, erhvervspræstationer<sup>9</sup>, vækstudfordringer, vækstpotentialer, kvalitet af eksisterende rammebetingelser, tilfredshed og effekter i den lokale erhvervsservice, mv. Viden om disse forhold er afgørende for at sikre, at de lokale erhvervsfremmemidler giver høj effekt i forhold til jobskabelse, mv.

## **3. DEN NUVÆRENDE ERHVERVSFREMMEINDSATS I MORSØ KOMMUNE**

### *De nuværende erhvervsfremmeydelser på Mors*

Tabellen neden for giver et overblik over de væsentligste aktiviteter i den nuværende erhvervsfremmeindsats i Morsø Kommune.

---

<sup>9</sup> Herunder udarbejder en del kommuner vækstregnskaber, konjunkturbarometre mv., der løbende giver opdateret information om erhvervsudvikling og erhvervspræstationer.

**Tabel 1. Erhvervsfremme på Mors i dag (excl. turismefremme)**

Kategori	Aktiviteter	Operatør
Basal erhvervsservice	Iværksætterrådgivning Iværksætternetværk (under Nordjysk Iværksætternetværk – NIN) Uvildig sparring om vækst- og udviklingsmuligheder Henvisning til andre erhvervsfremmeaktører Arrangementer (gå-hjem-møder)	Morsø Erhvervsråd
Fokuseret erhvervsservice	Videnhotel Mors	Privat operatør
Erhvervsudvikling	Imagemarkedsføring af Mors Mors-Thy samarbejdet – Karriere på kanten Diverse events Skaldyrscentret Udvikling af energiklynge	Morsø Kommune
Interessevaretagelse	Interessevaretagelse om udbygning af A26 og A34	Morsø Erhvervsråd Morsø Kommune

Den **basale erhvervsservice** varetages af Morsø Erhvervsråd. Der er ansat en direktør og en konsulent til at varetage opgaven i Erhvervsrådet. Morsø Erhvervsråds samlede budget er 1,6 mio.kr., hvoraf 1,242 mio. kr. er tilskud fra Morsø Kommune. I 2016 dog fradraget gæld på kr. 125.000. Hertil kommer kontingenter fra medlemmer.

Eneste aktivitet under **fokuseret erhvervsservice** er Videnhotel Mors, der matcher virksomheder med studerende mhp. at løse konkrete opgaver i virksomheden (i form af studenterprojekter og virksomhedspraktik). Ambitionen er at tilføre virksomhederne ny viden inden for bl.a. kommunikation, økonomi samt teknik- og ingeniørvidenskab. Det samlede budget i 2016 er 165.000 kr. For 2017 og overslagsår er budgettet kr. 153.000.

Indsatsen under **erhvervsudvikling** fokuserer i dag primært på at markedsføre/brande kommunens styrker og derigennem tiltrække virksomheder og arbejdskraft til Mors. Også projektet "Karriere på kanten", der gennemføres i samarbejde med Thisted Kommune, fokuserer på at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til området. Der er dog også igangsat et tiltag mhp. at udvikle en energiklynge i kommunen.

**Interessevaretagelse** i forhold til bl.a. statslige og regionale myndigheder varetages både af Morsø Kommune og Morsø Erhvervsråd. Især udbygning af A26 og A34 (til motortrafikvej) har høj prioritet.

### **Organisering af erhvervsfremmeindsatsen i Morsø Kommune**

Den nuværende *organisering* af erhvervsfremmeindsatsen på Mors kan sammenfattes i følgende punkter;

- Basal erhvervsservice udbydes af Morsø Erhvervsråd, jf. oven for. Den er pt. reguleret af en et-årig resultatkontrakt mellem kommune og Erhvervsråd
- Fokuseret erhvervsservice (Videnhotel Mors) varetages af en privat operatør – også med afsæt i en resultatkontrakt indgået med kommunen.
- Erhvervsudviklingsaktiviteter varetages/koordineres af strategi- og kommunikationsenheden i Morsø Kommune (placeret i direktionssekretariatet).
- Beskæftigelses- og Erhvervsudvalget (nedsat i 2009) har det overordnede ansvar for kommunens erhvervs politik, herunder for udarbejdelsen af kommunens erhvervs- og turisme-strategi.
- Den løbende dialog mellem Morsø Kommune, Erhvervsrådet og erhvervslivet foregår primært i tre fora;
  - Business brunch, hvor virksomheder på Mors kan få inspiration om aktuelle emner og komme i dialog med kommunen om forhold af betydning for virksomhederne.
  - I regi af Morsø Erhvervsråd og dets bestyrelse, hvor kommunen er repræsenteret ved borgmesteren.
  - Møde 2 gange årligt mellem Morsø Kommune, ved Beskæftigelses- og Erhvervsudvalget og Erhvervsrådets chef.

### *Sammenligning med andre kommuner*

De samlede kommunale udgifter til erhvervsservice (basal og fokuseret) udgør 1.750.000 kr. i 2016 i Morsø Kommune. Det svarer til ca. 85 kr. pr. indbygger. Til sammenligning brugte de øvrige nordjyske kommuner godt 70 kr. pr. indbygger til erhvervsservice i 2013 (seneste data). Udgifterne pr. indbygger er således lidt højere i Morsø end i resten af regionen.

Tallene skal dog ses i lyset af, at Morsø Kommune er en lille kommune, der skal afholde stort set de samme udgifter til fx it, ledelse, administration mv. som større kommuner.

Der foreligger ikke data, der gør det muligt at sammenligne udgifterne til erhvervsudvikling.

Kigges der på det samlede *udbud* af ydelser, kan følgende konstateres;

- Den basale erhvervsservice i Morsø Kommune svarer indholdsmæssigt til, hvad der udbydes i de fleste andre nord- og midtjyske kommuner. Der er dog lidt færre arrangementer (fx gå-hjem-møder om aktuelle emner), hvilket hænger sammen med kommunens størrelse og dermed mulighederne for at samle et tilstrækkeligt antal virksomheder til hyppige arrangementer.
- Den fokuserede erhvervsservice på Mors omfatter færre aktiviteter end i andre nord- og midtjyske kommuner. Eksempelvis er indsatser som mentorordninger, inkubationsmiljøer, generationsskifterådgivning og matchning mellem virksomheder og investorer udbredte i en del kommuner.

- Under erhvervsudvikling vægter tiltrækning af arbejdskraft også højt i andre land- og udkantskommuner. En række kommuner udbyder imidlertid også en branche- eller sektorrettede aktiviteter/projekter rettet mod erhverv/klynger, der har stor betydning for den lokale vækst og beskæftigelse.

Det samlede billede er således, at iværksættere og virksomheder på Mors har adgang til de samme grundlæggende (basale) erhvervsserviceydelser som de fleste andre virksomheder i Midt- og Nordjylland.

Omvendt er udbuddet af specialiserede erhvervsfremmetilbud (fokuseret erhvervsservice og erhvervsudvikling) mere beskedent på Mors end i andre kommuner.

*Organiseringen* af den lokale erhvervsfremmeindsats varierer meget mellem kommuner. Den spænder fra modeller, hvor alle aktiviteter er forankret i en enhed i forvaltningen (fx Business Aalborg) til modeller, hvor alle virksomhedsrettede aktiviteter er lagt ud til et eksternt erhvervsråd (fx i Mariagerfjord). Herudover har flere kommuner kombinationsmodeller, hvor erhvervsservice (typisk både basal og fokuseret) er placeret hos en ekstern operatør og en del af erhvervsudviklingsaktiviteter i forvaltningen.

Morsø Kommune har således i dag en kombinationsmodel.

Det må dog samtidig konkluderes, at Morsø har en relativ fragmenteret model. Det kommer til udtryk ved, at;

- Der er hele tre operatører, der i sammenligning med andre kommuner er relativt små.
- Der er et beskedent formaliseret samarbejde og koordination mellem enhederne.

Samtidig bør organiseringen af erhvervsfremmeindsatsen i Morsø Kommune ses i lyset af kommunens størrelse. Mindre kommuner har typisk samlet alle aktiviteter hos én aktør for at skabe kritisk masse i indsatsen, reducere de administrative udgifter og for at skabe forudsætninger for at deltage i regionale aktiviteter og tværkommunale samarbejder.

#### 4. MULIGE FOKUSOMRÅDER I DEN FREMTIDIGE ERHVERVSFREMMEINDSATS PÅ MORS

Afsættet for de fremtidige erhvervsfremmeaktiviteter på Mors vil være Morsø Kommunes erhvervs- og turisme samt beskæftigelsesstrategi og de overordnede mål og visioner, som strategierne afstikker.

Herudover er det som beskrevet i Udviklingsplan Mors<sup>10</sup> vigtigt, at indsatsen har et lokalt fokus. Det vil sige, at erhvervsudviklingen på Mors tager afsæt i lokale styrker og udfordringer, og at disse også danner grundlag for deltagelse og engagement i regionale projekter og programmer.

---

<sup>10</sup> Niras (2013); "Erhvervs- og kompetenceudvikling på Mors – syv business cases. En del af Udviklingsplan Mors 2015". Udarbejdet for Morsø Kommune.

Der er over de senere år gennemført og igangsat flere projekter vedr. erhvervsudviklingen på Mors. Det må dog samtidig konstateres, at der – modsat andre kommuner – ikke foreligger et samlet, systematisk videngrundlag, der kan danne grundlag for en udvikling og prioritering af erhvervsfremmeindsatsen på Mors.

Det vil sige et videngrundlag, der kortlægger og belyser;

- Kommunens erhvervsstruktur.
- Kommunens erhvervspræstationer i forhold til sammenlignelige kommuner (iværksætter, vækstvirksomheder, internationalisering, uddannelsesniveau, mv.).
- De væsentligste vækstudfordringer blandt kommunens toneangivende erhverv og virksomheder.
- Virksomhedernes adgang til og udnyttelse af relevante programmer mv. på regionalt og nationalt niveau.
- Vækstpotentialer, herunder muligheder for at styrke netværk om forretningsudvikling ml. kommunens/områdets virksomheder.
- Virksomheders og iværksætteres vurdering af betydning og kvalitet af en række vigtige rammebetingelser, eksempelvis tilgængelighed, adgang til arbejdskraft, adgang til sparring om forretningsudvikling, generationsskifterådgivning, adgang til mentorer, etc.

Det samlede billede er, at der trods en del igangsatte projekter (herunder projekter medfinansieret af Erhvervsstyrelsen, Realdania, m.fl.) ikke foreligger så godt et fundament for at udvikle erhvervsfremmeindsatsen som i andre kommuner, jf. afsnit 1.

Af samme årsag er det vanskeligt at pege på hvilke konkrete aktiviteter, der vil give størst effekt på vækst og jobskabelse i de kommende år.

Det er dog sandsynligt, at en forstærket erhvervsfremmeindsats bl.a. kan vedrøre;

- Stigende kompetencebehov i virksomhederne og udfordringer med at tiltrække både højtuddannet og faglært arbejdskraft.
- Udfordringer knyttet til anvendelse af ny teknologi i kommunens industri- og håndværksvirksomheder.
- Udvikling af nye oplevelseskoncepter, der kan bidrage til at tiltrække turister, borgere og måske udvikle nye iværksættervirksomheder.
- Tilgængelighedsudfordringer.
- Innovationskraft i virksomhederne.
- Mulighederne for at tiltrække virksomheder og arbejdskraft.
- Iværksætternes behov for sparring, rådgivning, mv. (fx tilknytning af mentorer, etablering af forretningsnetværk, mv.).

- Virksomhedernes adgang til og udnyttelse af regionale og nationale programmer.

Det er alle områder, der går fint i tråd med de opstillede mål i erhvervs- og turismestrategien. Udfordringen er at designe projekter, events og erhvervsservice på en måde, der skaber det bedst mulige vækstgrundlag i kommunen. Det kræver et bedre analysegrundlag, end hvad der pt. foreligger i Morsø Kommune.

Der er i forbindelse med gennemførte projekter (finansieret af bl.a. Erhvervsstyrelsen og Real-  
dania) peget på flere, mulige erhvervsudviklingsprojekter på Mors. Fx peger rapporten "Er-  
hvervs- og kompetenceudvikling på Mors" på syv mulige satsninger.

Udgangspunktet bør dog være, at der i første omgang etableres dét faktabaserede grundlag, der gør det muligt at prioritere de rette indsatser.

Det gælder også i forhold til den *Business case model*, der er udviklet, og som indgår som bilag til resultatkontrakten mellem Morsø Kommune og Morsø Erhvervsråd. Modellen er et fint grundlag for at vurdere og præsentere konkrete projektforslag.

Men det beskrevne faktabaserede beslutningsgrundlag er afgørende for at udvikle de rigtige forslag og ikke mindst for at kunne kvalificere mulige effekter i disse business cases.

Herudover er det vigtigt, at Morsø Erhvervsråds funktion som erhvervslivets indgang til erhvervsfremme og information om lokale forhold, herunder indgange til kommunen, styrkes. Det kræver som beskrevet i resultatkontrakten mellem Morsø Kommune og Morsø Erhvervsråd en opdatering af Erhvervsrådets elektroniske kommunikationsplatform.

## 5. PRINCIPPER FOR ORGANISERING AF DEN FREMTIDIGE ERHVERVSFREMMEINDSATS

Sammenfattende er den nuværende erhvervsfremmeindsats på Mors karakteriseret ved;

- At være fragmenteret med små operatører.
- At mangle et stærkt, faktabaseret fundament.
- En ubalance mellem en rimeligt velfungerende – men med plads til forbedringer - basal erhvervsservice og en for beskeden erhvervsudviklingsindsats.
- At have en beskeden opkobling på den regionale erhvervs- og udviklingsstrategi i Region Nord og en beskeden prioritering af deltagelse i øvrige relevante samarbejder ikke kun mod nord, men også mod vest, og især øst og syd i et 360 graders perspektiv.

Der bør derfor arbejdes med at styrke organiseringen af erhvervsfremmeindsatsen på Mors – et arbejde, der bør forholde sig til følgende punkter;

- Arbejdsdeling og snitflader.
- Styring og koordinering.
- Det faktabaserede videngrundlag for erhvervsfremmeindsatsen.

## *Arbejdsdeling og snitflader mellem operatørerne*

Der bør tilstræbes en forenkling på operatørsiden, således at 1) Morsø Kommune og Erhvervs- og Beskæftigelsesudvalget fungerer som rammesættere med ansvar for strategi og strategiopfølgning samt for bestilling og styring af erhvervsfremmeopgaver, 2) operatøropgaver inden for både erhvervsservice og erhvervsudvikling (herunder projektledelse) varetages af Morsø Erhvervsråd.

Det vil sikre større kritisk masse i erhvervsfremmeindsatsen og synergi mellem de forskellige aktiviteter, herunder ikke mindst mellem den basale erhvervsservice og kommunens øvrige erhvervsfremmeaktiviteter.

Det bør dog fortsat være Morsø Kommunes ansvar at varetage tovholder- og planlægningsfunktionerne inden for events og generelle markedsføringsaktiviteter. Det skyldes sammenhængen til andre politikområder og den betydelige politiske involvering i disse aktiviteter.

Morsø Erhvervsråd bør samtidig – som udbyder af erhvervsfremmeaktiviteter og som det lokale erhvervslivs organisation – være et centralt omdrejningspunkt i koordinering og udvikling af nye erhvervsfremmetiltag, som kan medvirke til at realisere kommunernes erhvervsstrategi.

Herudover har bestyrelsen for Morsø Erhvervsråd det overordnede ansvar for, at Erhvervsrådet lever op til målene i resultatkontrakten – og for at sikre sammenhæng i den kommunale finansiering og Erhvervsrådets medlemsfinansiering. Bestyrelsen har også til opgave at tilse, at snitflader til fx Væksthuset og det private rådgivermarked overholdes.

## *Styring og koordinering*

Resultatkontrakten mellem Morsø Kommune og Morsø Erhvervsråd indeholder en række mål for at styrke samarbejde og koordinering mellem kommune, Beskæftigelses- og Erhvervsudvalg og Morsø Erhvervsråd. Det fremgår, at;

- Der skal etableres hyppigere mødevirksomhed mellem Beskæftigelses- og Erhvervsudvalget og Erhvervsrådet.
- Der skal etableres tættere koordination og samarbejde mellem Erhvervsrådet og de vigtigste forvaltningsområder (i ft. erhvervsudvikling).
- At Erhvervsrådet, Beskæftigelses- og Erhvervsudvalget, Turistforeningen og Handelsstandsforeningen skal evaluere årets gang og opstille fælles forventninger og udviklingsperspektiver til det kommende år (i fm. den årlige Nytårskur).

Herudover fremgår det af resultatkontrakten, at Morsø Erhvervsråd i højere grad skal indgå i kommunale og regionale samarbejder.

Endelig fremgår det, at der skal etableres en tværgående koordination i ft. 1) Beskæftigelses- og Erhvervsudvalgets repræsentation i nordjyske erhvervs- og udviklingsfora, 2) snitflader og samarbejde mellem Jobcentret, Udviklingsafdelingen, Videnhotellet, Natur & Miljø samt Morsø Erhvervsråd.

Disse ambitioner kan realiseres gennem en række konkrete styringsprincipper. Det foreslås;



- At Erhvervsrådets rolle som operatør på kommunens erhvervsfremmeopgaver formaliseres i resultatkontrakten mellem Morsø Kommune og Morsø Erhvervsråd. Det foreslås endvidere at gøre resultatkontrakten tre-årig med mulighed for årligt at justere de konkrete mål.
- At der løbende efter behov, men mindst én gang i kvartalet afholdes koordinationsmøder med deltagelse af Borgmesteren, Beskæftigelses- og Erhvervsudvalgets formand, kommunaldirektøren samt Erhvervsrådets formand og direktør. Formålet er gensidig orientering samt drøftelse af løbende målopfyldelse og af fælles udfordringer. Møderne skal samtidig sikre, at Morsø Kommune følger erhvervsfremmeindsatsen tæt, og at implementeringen er i tråd med ambitionerne i Erhvervs- og turismestrategien.
- At der etableres et strategisk samarbejde mellem Morsø Erhvervsråd, Borgmesteren og Beskæftigelses- og Erhvervsudvalget om udviklingen af erhvervspolitikken. Det indebærer bl.a., at Erhvervsrådet og udvalget holder en fælles, årlig strategidag, hvor året evalueres, og hvor ambitioner og mål for det kommende år fastlægges/revideres.
- At Morsø Kommune understøtter Morsø Erhvervsråds nye funktion som samlet erhvervsfremmeoperatør. Dette sikres ved, at den interne koordination i Morsø Kommunes forvaltning forankres hos kommunaldirektøren og ved, at der etableres et tæt samarbejde mellem kommunaldirektøren og Morsø Erhvervsråds direktør.
- At Erhvervsrådet får ansvar for – i tæt samarbejde med Morsø Kommune – at etablere et faktabaseret videngrundlag for erhvervspolitikken og for Erhvervsrådets nye strategi (se næste afsnit) og for at igangsætte en begyndende evaluering/effektvurderingspraksis af resultaterne af indsatsen fra det tidspunkt, hvor erhvervsudviklingsfunktionen er etableret og i drift. Dette videngrundlag kan danne afsæt for drøftelserne på den årlige strategidag.
- At organiseringen af erhvervsfremmeindsatsen også beskrives i Erhvervs- og turismestrategien og i Morsø Kommunes planstrategi.

### *Det faktabaserede grundlag for erhvervsfremmeindsatsen*

Det er som beskrevet i afsnit 4 vigtigt, at erhvervsfremmeindsatsen tager afsæt i et solidt, faktabaseret videngrundlag. Det skal sikre, at kommunens midler bruges på aktiviteter, der skaber størst mulige effekter på jobskabelse og vækst. Samtidig er solid viden om vækstudfordringer og potentialer vigtigt for at prioritere deltagelsen i regionale fora og for at understøtte virksomhedernes anvendelse af fx nationale erhvervs- og innovationsfremmeprogrammer.

Det foreslås derfor, at der sikres finansiering til følgende aktiviteter;

- En ny funktion, som kan understøtte den overordnede erhvervsudviklingsindsats. Der foreslås i første omgang 1 medarbejder fra det nye budgetår 2017, som ansættes i Morsø Erhvervsråd.

- En analyse og kortlægning af vækststudfordringer, potentialer samt behov og ønsker til lokal erhvervsfremme blandt de vigtigste erhverv og virksomheder i kommunen.
- En mindre analyse af iværksætternes behov for sparring og rådgivning, herunder kortlægning af indsatser, der kan stimulere til at øge etableringsraten (herunder evt. tiltrække iværksættere).
- Løbende overvågning og evaluering af indsats og resultater i den lokale erhvervsfremmeindsats.
- Løbende overvågning af udviklingen i de lokale erhvervspræstationer (iværksætterra-  
te, overlevelsesrate, antal vækstvirksomheder, udvikling i antal job/virksomheder, in-  
ternationalisering, arbejdskraftens uddannelsesniveau, mv.) i forhold til sammenligne-  
lige kommuner.

Analyse og kortlægning af vækststudfordringer mv. kan gennemføres første gang i efteråret 2016 og herefter med 3-4 års mellemrum. Den løbende overvågning og evaluering kan gennemføres hvert andet år.

Det foreslås, at både analyse og evaluering gennemføres inden for rammerne af konceptet "Erhvervsfremme under lup", som konsulentfirmaet IRIS Group har udviklet i et samarbejde med seks kommuner og i dialog med KL. Det giver grundlag for at sammenligne resultaterne med andre kommuner og reducerer udgifterne til datakøb betydeligt.

Per Søndergaard

Direktør