

Folketingets Erhvervsudvalg
Folketinget
Christiansborg
1240 København

VIBORG AMT

Skottenborg 26

Postboks 21, 8800 Viborg

Tlf. 8727 1700

Fax 8662 3933

ViborgAmt@vibamt.dk

Kære folketingsmedlemmer

Viborg Amt fik den 15. september 2004 præsenteret en omfattende analyse af effekten af ét af Amtets virksomhedsudviklingsprogrammer, der har løbet siden 1994. Virksomhedsudviklingsprogrammet er en af de væsentligste indsats i Amtets samlede erhvervsstrategi og fokuserer på at tilføre viden til eksisterende virksomheder.

Analysen er udarbejdet af lektor Kent Nielsen, Handelshøjskolen i Århus. Den viser meget klart, at effekten Viborg Amts erhvervsudviklingsprogram kan måles direkte på virksomhedernes bundlinie og har virket særdeles gavnligt på den regionale beskæftigelse.

Der er skabt en årlig meromsætning på ca. 500 mio. kr. for de ca. 100 små og mellemstore fremstillingsvirksomheder, der deltog 1997-1999. De årlige, offentlige udgifter er ca. 6,5 mio. kr., der anvendes til initiativerne "chef til leje" og "udviklingskompas". Det er en meget stor effekt for et meget lille offentligt indskud. (Hvis man i hele landet havde gennemført samme initiativ som i Viborg amt, så havde effekten sandsynligvis været en meromsætning på ca. 8 mia. kr., mereksport på ca. 1,2 mia. kr. og en øget beskæftigelse på 5-10.000 personer. Det for et offentligt tilskud på 90 mio. kr. om året i runde tal.)

Indsatsen kan også aflæses på beskæftigelsen. I perioden 1993-2003 faldt beskæftigelsen inden for industrien med ca. 10 procent i Danmark. I Viborg Amt steg beskæftigelsen med 4,5 procent. I de områder af amtet, hvor der er gennemført flest udviklingsforløb, steg beskæftigelsen 7 procent. Og det i en periode, hvor globaliseringen har krævet sine ofre i det regionale Danmark.

Faktablad om analysen og virksomhedsudviklingsprogrammet er vedlagt til orientering. Endvidere vedlægger jeg til orientering en evaluering af vores iværksætterrådgivning, som vi fik udarbejdet i foråret. Den viser, at overlevelsesraten for iværksættere i



AMTSBORGMESTER

J.nr. 1-54-33-27-04

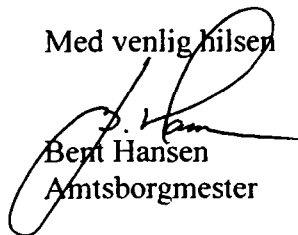
Viborg, den 4. oktober 2004

Viborg Amt som følge af indsatsen er markant højere end i andre amter.

Det kræver politisk tålmodighed og en vedholdende indsats med de initiativer, der igangsættes. Så skal resultaterne nok komme. Vores erfaring viser også, at der er behov for initiativer på regionalt niveau, der kan sikre vækst og udvikling. Kommunerne ville aldrig være fundet sammen om at gennemføre initiativerne. Vores erfaring med staten er, at der er alt for meget "stop and go" i de erhvervspolitiske initiativer, der ofte kun løber i ganske få år, ikke når at give en varig effekt og i øvrigt de seneste år stort set er afskaffet.

Jeg skal hermed anmode om, at Viborg Amt snarest muligt får foretræde for udvalget med henblik på at fremlægge vores erfaringer og drøfte fremtidsperspektiverne for erhvervspolitiske initiativer på regionalt niveau.

Med venlig hilsen



Bent Hansen
Amtsborgmester

VIBORG AMT



IVÆRKSÆTTERPOLITIK MED EFFEKT

DECEMBER 2003



• **Udgivet af**

Viborg Amt
Skottenborg 26
8800 Viborg
Tlf. 8727 1700
Fax 8662 6862
www.viborgamt.dk

Oplag: 500 stk.
Layout: NIRAS Konsulenterne A/S
Tryk: Byens Tryk, Viborg



Indholdsfortegnelse

Regional iværksætterpolitik med effekt	4
Flere iværksættere klarer sig i Viborg amt	4
Behovet for en regional indsats	4
Fra arbejdsmarkedspolitik til erhvervs politik	6
Mål og resultater	8
Stabil iværksættertrang	8
Dokumentation af effekt	8
Den regionaløkonomiske virkning	9
En målrettet indsats	12
Et fælles kontaktpunkt	12
Klare mål og konkrete aftaler	13
Et sammenhængende rådgivningsforløb	14
Kurser og netværkstilbud	15
Fra lille til stor virksomhed	16
Den erhvervspolitiske strategi	16
Fremtidens iværksætteri og virksomhedsinnovation i Viborg amt	17
Organisering og samarbejde	18
Bredt samarbejde om Etablerings	
Rådgivning i Viborg amt	18
Finansiering	19

Regional iværksætterpolitik med effekt

Flere iværksættere klarer sig i Viborg amt

Det er ikke alle nyetablerede virksomheder, som klarer sig på længere sigt. Erfaringen viser, at det på landsplan kun er godt halvdelen, som stadig er i gang tre år efter start.

500 nye virksomheder startes hvert år af iværksættere i Viborg amt. Det er derfor naturligt at undersøge, om der kan gøres mere for at hæve antallet af levedygtige virksomheder.

Siden 1997 har Viborg Amt i et bredt samarbejde ført en systematisk og langsigtet politik på iværksætterområdet. Det konkrete mål er at øge de nyetablerede virksomheders evne til at klare sig og hermed styrke den løbende fornyelse af regionens erhvervsliv. Midlet har været at tilbyde iværksætterne individuel og målrettet rådgivning både før, under og efter start af egen virksomhed. Ca. 80% af rådgivningen leveres af private rådgivere.

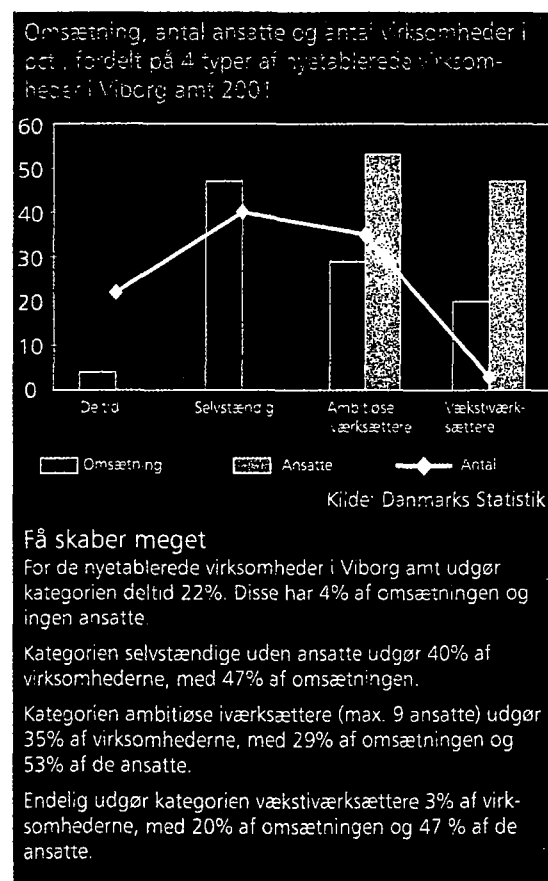
Effekten af denne regionalt forankrede indsats kan nu dokumenteres med tal fra Danmarks Statistik, og konklusionen er entydig: Indsatsen virker!

Det er i perioden lykkedes at hæve antallet af bæredygtige, nystartede virksomheder i Viborg amt fra 55% i 1997 til 66% i 2001, som er det seneste år, Danmarks Statistik kan levere tal for. I 2001 var der stadig gang i 66% af de virksomheder, som startede i 1998. På landsplan var tallet i samme periode 53%. Resultatet betyder konkret, at 70 virksomheder yderligere klarede sig i Viborg amt - og effekten gentages år efter år. For de brancher, som modtager meget rådgivning, er effekten endnu større.

Behovet for en regional indsats

Iværksætteraktiviteten i Viborg amt afspejler ikke overraskende den erhvervsstruktur, amtet har i forvejen. De primære erhverv - traditionel håndværksvirksomhed, handel samt hertil relateret service - udgør en forholdsvis stor andel af erhvervslivet i regionen sammenlignet med landsgennemsnittet. Om-

vendt har Viborg amt færre højteknologiske og videntunge virksomheder. Det betyder, at andelen af iværksættere inden for de traditionelle erhverv er høj, hvorimod andelen af videntunge iværksættere er lavere i Viborg amt end i andre regioner.



Få skaber meget

For de nyetablerede virksomheder i Viborg amt udgør kategorien deltid 22%. Disse har 4% af omsætningen og ingen ansatte.

Kategorien selvstændige uden ansatte udgør 40% af virksomhederne, med 47% af omsætningen.

Kategorien ambitiøse iværksættere (max. 9 ansatte) udgør 35% af virksomhederne, med 29% af omsætningen og 53% af de ansatte.

Endelig udgør kategorien vækstiværksættere 3% af virksomhederne, med 20% af omsætningen og 47% af de ansatte.

Amtet har en spredning af iværksættere på typer, der stort set svarer til landstallene. De såkaldte ambitiøse iværksættere og de vækstorienterede iværksættere findes i alle brancher. Disse typer bidrager mest til samfundsøkonomien. En mindre del af iværksætterne står således for langt den største del af jobskabelsen og omsætningen.



Resultater

For iværksættervirksomheder startet i 1998 er der i 2001 opnået følgende resultater:

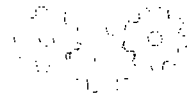
- Andelen af virksomheder, som klarer sig efter tre år, er øget til 66% i Viborg amt
- På landsplan er samme andel 53%
- Hvert år klarer ca. 70 virksomheder sig *ekstra* i Viborg amt end tilfældet ville være uden denne indsats
- Tilsammen bidrager disse 70 virksomheder med 100 ekstra arbejdspladser
- Disse 70 virksomheder skaber en meromsætning på 40 mio. kr.

Konklusioner

- Klare mål, godt samarbejde og en systematisk indsats virker
- Der går fem år, inden resultaterne kan dokumenteres officielt
- Indsatsen skal forankres regionalt, fordi behovene og potentialerne er forskellige fra region til region
- Iværksætterområdet er et fagområde, der skal udvikles på lige fod med andre, tilsvarende politik- og indsatsområder
- Slingrekurs på iværksætterområdet koster virksomheder og arbejdspladser

Iværksætterens fordele af Viborg-modellen:

- Rådgivning tæt på bopælen
- Én indgang til alle tilbud i rådgivningssystemet
- Tilbud om rådgivning for, under og efter etablering
- En økonomisk attraktiv ordning, der har bevist sit værd
- Et gennearbejdet forretningsgrundlag giver større chance for succes



Disse forhold peger på den logiske, erhvervspolitiske konsekvens, at iværksætterindsatsen i regionen naturligvis skal skræddersys til de behov og muligheder, regionen nu én gang har. Det er således vigtigt, at Viborg Amt også i fremtiden har klare mål for iværksætterpolitikken, og at denne følges konsekvent op. Kun herved kan der fortsat skabes nye virksomheder og ny beskæftigelse ud fra den virke-trang og konkrete iderigdom, der beviseligt er til stede.

Fra arbejdsmarkedspolitik til erhvervs politik
Viborg Amt har taget konsekvensen af, at iværksætterpolitikken er et område, som skal tages seriøst. Amtets indsats er derfor tilrettelagt og organiseret ud fra nogle langsigtede målsætninger og med klare rollefordelinger mellem aktørerne. Som det fremgår, ved vi nu, at det virker, og at effekten kan dokumenteres. Af praktiske årsager kan effekten målt som „overlevelseshastighed efter tre år“ først dokumenteres efter fem år.

„Viborg-modellen“ førte i 2001 til etablering af fælles kontaktpunkter for iværksættere over hele landet med tilskyndelse fra staten. Den landsdækkende ordning ophører imidlertid med udgangen af 2003, dvs. før det kan dokumenteres, hvad effekten har været.

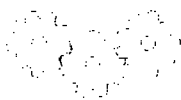
På landsplan har iværksætterområdet i mange år haft en omskiftelig tilværelse med fravær af en langsigtet strategi. Siden midten af 1980'erne er der med få års mellemrum introduceret nye ordninger og koncepter i takt med, at nye politiske synspunkter og ad hoc indsatser har vundet gehør i regering og folketing. Fra 1986 til 1994 var de nationale initiativer tilmed forankret i arbejdsmarkedspolitikken. I 1986 blev „Iværksætterydelsen“ således introduceret. Det var et tilbud til ledige om halve dagpenge

Et tankeeksperiment

Overføres erfaringerne med og resultaterne af etableringsrådgivningen fra Viborg amt til hele landet, vil en systematisk hævnning af overlevelseshastigheden med 10 %-point efter tre år (fra 53% til 63%) alt andet lige skabe 1.500 - 2.000 flere nye virksomheder med i alt op mod 3.000 nye arbejdspladser - om året. Dette svarer til en ekstra økonomisk aktivitet på op mod 1,5 mia. kr.

Skonsmæssigt vil denne indsats koste ca. 100 mio. kr., såfremt den tilrettelægges ud fra „Viborg-modellen“.

Nu er *alt-andet-lige*-situationen sjældent tilstede, men selv ved en betragtelig reduktion af effekten (som f.eks. en halvering af den samfundsmæssige nettogevinst til 750 mio. kr.), vil „tilbagebetalingstiden“ af den offentlige investering alligevel være meget kort.



udbetalt i op til 3½ år, såfremt de etablerede egen virksomhed. Denne æra sluttede med ordningen „Klippekort & Etableringsydelse“, som gjaldt fra 1994 til 1997.

Først fra midten af 1990'erne begyndte staten at se iværksætteri som en del af erhvervs politikken. I 1997 etableredes „Gratis rådgivning før virksomhedsstart“, og i 2001 indførtes modellen med kontaktpunkter, som begge var erhvervs politiske instrumenter. Parallelt hermed er der igangsat forskellige initiativer, som understøtter højteknologisk innovation og videnoverførsel til erhvervs livet, primært med fokus på den nye „videnøkonomi“: IT, Kommunikation og Biotek mv.

Manglende fast kurs på iværksætterområdet har medvirket til, at det ikke har fået lov at udvikle sig som et sundt, fagligt virkefelt. Tværtimod er der skabt megen forvirring om indsats og resultater, ligesom myten om, at iværksætter politikken blot er en „konkurrenceforvridende social foranstaltning“, fortsat trives i bedste velgående.

Der er på denne baggrund et behov for, at der lands politisk skabes ro om området. Der må formuleres en holdbar, langsigtet iværksætter strategi på et erhvervs politisk fundament, hvor der gives ordentlige og stabile arbejdsvilkår til de lokale og regionale parter, som i praksis skal løfte opgaven.

Statslige initiativer på iværksætterområdet 1988-2003

1986:
Iværksætter-
ydelse

1994:
Etablerings-
ydelse +
klippekort

1998:
Innovations-
miljøer

2003:
Regeringens
handlingsplan for
iværksættere

1989: Rev.
iværksætter-
ydelse

1997: Gratis råd-
givning før start

2001:
Kontaktpunkter

31.12.2003:
Kontaktpunkt-
ordningen
ophører

Mål og resultater

Stabil iværksættertrang

Det kan dokumenteres, at der i Viborg amt hvert år starter ca. 500 nye virksomheder, og at dette tal stort set er upåvirket af skiftende konjunkturer. Iværksætterpolitikken kan således primært gøre en forskel ved at øge antallet af levedygtige virksomheder og ved at stimulere udviklingen af de nye virksomheder. Derimod er det årlige antal af nystartere vanskeligere at påvirke. Etableringsraten målt som antal nye virksomheder pr. 1000 virksomheder er i øvrigt lidt lavere i amtet end landsgennemsnittet.

Det langsigtede mål for iværksætterpolitikken i Viborg amt er derfor at øge andelen af de virksomheder, som klarer de første tre år. Grænsen på tre år er sat, fordi de fleste virksomheder i løbet af denne periode når at vise, om de er økonomisk bæredygtige.

Konkret er det målet at hæve andelen af levedygtige virksomheder fra 55% (i 1997) til i alt 70%, målt tre år efter etableringen.

Dokumentation af effekt

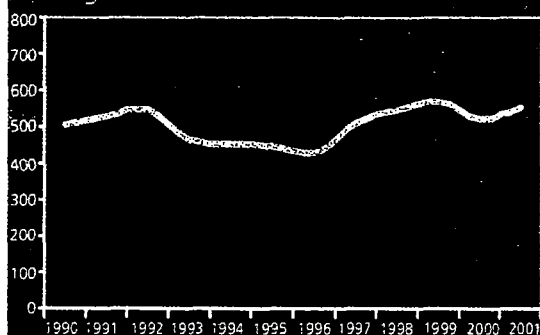
Som det første område i Danmark har Viborg Amt med denne publikation lejlighed til konkret at dokumentere, at iværksætterpolitikken virker, og at de centrale mål indfries.

Dette sker med baggrund i en række særkørsler fra Danmarks Statistik. Tallene for Viborg amt er opgjort efter de samme principper, som Danmarks Statistik bruger i udarbejdelsen af den landsdækkende iværksætterstatistik.

Statistikken viser, at 66% af de virksomheder, der blev etableret i Viborg amt i 1998 - og som har haft tilbuddet om etableringsrådgivning - stadig klarer sig efter tre år. Som det fremgår af oversigten, er den tilsvarende andel på landsplan stabil på 53-55%.

Det er således gennem Viborg Amts etableringsrådgivning siden 1997 lykkedes at hæve andelen af bæredygtige virksomheder med 11 pct.-point.

Antal nyetablerede virksomheder i Viborg amt



Kilde: Danmarks Statistik

Etableringsrate 2001

Antal nye virksomheder pr. 1000 virksomheder



Kilde: Danmarks Statistik

Mål for Etablerings Rådgivning i Viborg amt

- 70 % af de iværksættere, der har modtaget rådgivning for start, skal være i gang inden for et halvt år
- Overlevelsesraten for nye virksomheder skal være min. 70% målt tre år efter etablering
- 80% af de nystartede virksomheder skal have modtaget rådgivning for start
- 40% af virksomhederne skal have modtaget rådgivning efter start



Andelen af nyetablerede virksomheder som klarer sig efter tre år i Viborg amt og hele Danmark

	1997	2001
Viborg amt	55%	66%
Hele Danmark	55%	53%

Kilde: Danmarks Statistik

Den regionaløkonomiske virkning

Der kan ikke peges på væsentlige forhold, der adskiller iværksætterne i Viborg amt fra resten af landet. Det kan derfor slås fast, at etableringsrådgivningen i Viborg amt har haft en positiv indvirkning på de nye virksomheders bæredygtighed efter tre år. Selv om der endnu er et lille stykke vej til, at målet om, at 70% klarer sig efter tre år, indfries, er dette resultat særdeles tilfredsstillende.

Omregnet svarer dette resultat til, at ca. 70 flere virksomheder med 100 arbejdspladser og en økonomisk aktivitet på ca. 40 mio. kr. årligt videreføres.

Af de nyetablerede virksomheder rådgives ca. 80% om året, svarende til målsætningen.

Af de 170 virksomheder, som i 1998 modtog rådgivning efter start, eksisterede 124 fortsat i 2002, hvilket svarer til 73%. I 1999 var andelen 71%.

Den typiske iværksætter i Viborg amt:

- To ud af tre iværksættere er mænd
- To ud af tre har mere end 10 års erhvervs-kendskab
- To ud af tre har over to års brancheerfaring
- To ud af tre er mellem 25 og 44 år
- Fire ud af fem har en uddannelse, heraf flest faglerte
- Tre ud af fire var senest beskæftiget som lønmodtagere

Tal fra 2001-iværksætterårgangen

Kilde: Viborg Amt

Fakta om iværksætterne i Viborg amt

- En ud af fire nye virksomheder har ansatte i etableringsåret
- Virksomheder med ansatte har i gennemsnit godt tre ansatte
- Den gennemsnitlige omsætning er 650.000 pr. år
- De største virksomheder findes inden for transport og industri
- De mindste virksomheder findes inden for vidensservice og engroshandel
- En ud af fire iværksættere, som modtager rådgivning, overtager en eksisterende virksomhed

Kilde: Danmarks Statistik

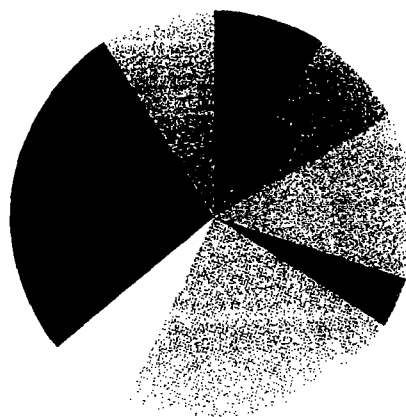


Tabellen viser, at iværksætterne i Viborg amt efter tre år har en højere overlevelsessevne end på landsplan inden for de fleste brancher. Særligt iværksættere inden for transport, bygge & anlæg og industri i Viborg amt skiller sig ud med en meget høj andel af livskraftige virksomheder.

Omvendt har nye virksomheder inden for detailhandel og hotel & restauration vanskeligere ved at finde fodfæste. Fra etableringsrådgivernes side peges som forklaring bl.a. på, at disse iværksættere som et typisk fællestræk vil starte - også selv om rådgiverne i flere tilfælde fraråder dette. Hvad end forklaringen måtte være, kan det konstateres, at nogle brancher tilsyneladende er relativt ufølsomme med hensyn til etableringsrådgivningens evne til at øge andelen af virksomheder, som klarer sig.

De fleste iværksættere skaber i første omgang deres egen arbejdsplads og har evt. 1-2 ansatte. Ind imellem er der også vækstorienterede iværksættere, der skaber flere arbejdspladser, og dermed skaber de også en økonomisk udvikling for en større del af samfundet. Etableringsrådgivningen er derfor en vigtig brik i amtets erhvervs politik.

6087 iværksættere i Viborg amt
1990-2001 fordelt på brancher



■	Industri, 9%
■	Bygge & anlæg, 11%
■	Engros, bilhandel, 16%
■	Detailhandel, 23%
■	Hotel & restauration, 7%
■	Transport mv., 4%
■	Videnservice, 13%
■	Operational service, 8%
■	Øvrige tjenesteydelser, 9%

	Brancher	Danmark	Viborg amt
3 år efter etablering	Bygge & anlæg	66	84
3 år efter etablering	Øvrige tjenesteydelser	63	68
3 år efter etablering	Industri	62	78
3 år efter etablering	Operational service	54	68
3 år efter etablering	Engroshandel, bilhandel	53	60
3 år efter etablering	Videnservice	53	63
3 år efter etablering	Transport mv.	52	94
3 år efter etablering	Detailhandel	44	53
3 år efter etablering	Hotel & restauration	43	51
3 år efter etablering	Alle brancher	53	66

Kilde: Danmarks Statistik



Rådgivning guld værd

Ingen kan sådan lige sætte procenter på effekten af rådgivning. Men på Skive-virksomheden HEA A/S er de ikke i tvivl om, at de har haft stort udbytte af den rådgivning, iværksætterne har modtaget i forbindelse med overtagelsen og omdannelsen af virksomheden for nogle år siden.

– Rådgivningen var guld værd. Den har helt sikkert medvirket til, at vi er kommet så godt i gang. I dag gør vi os godt gældende på markedet, virksomheden har en god struktur, og indtjeningen er god, siger adm.dir. Per Johansson, der er medstifter af virksomheden.

HEA A/S udvikler og fremstiller løsninger inden for elektronik og automation. Virksomheden er opstået på basis af en gammel Skive-virksomhed, Hem El Service. Med dette udgangspunkt har nogle initiativrige iværksættere skabt en ny, stor, lokal arbejdsplads med ca. 30 ansatte.

– Vi har modtaget iværksætterrådgivning i to omgange. I 1996 fik vi efter det daværende klippekortsystem tilskud bl.a. til en grundlæggende rådgivning fra henholdsvis en revisor og en advokat, fortæller Per Johansson. I forbindelse med omdannelsen af virksomheden i 1998 fik vi via Skive Erhvervskontor tilskud til „rådgivning efter start“-ordningen. Vi besluttede os denne gang for at fokusere på regnskabsområdet, og det viste sig, at vi fik utroligt stort udbytte af denne rådgivning, siger Per Johansson.

På HEA er de således ikke bange for at rose Viborg Amts iværksætterpolitik. – Det, at få en kvalificeret rådgivning på rette tid og sted har afgjort givet os et stort skub fremad, og jeg er ikke i tvivl om, at det samme gælder for flere af de andre virksomheder i amtet, som vi ved også har benyttet sig af tilbudet, slutter Per Johansson.

En målrettet indsats

Et fælles kontaktpunkt

Etablerings Rådgivning i Viborg amt startede i 1998 og indfrieede allerede de første år de opstillede målsætninger. Der er løbende foretaget justeringer af konceptet. Etablering af et selvstændigt IT-system, der byggede videre på Erhvervsfremme Styrelsens IT-system til registrering af rådgivningsforløb har medført en rationalisering af arbejdsgangen for alle parter.

Etablerings Rådgivning i Viborg amt har siden 1999 tilbudt et fuldt udbygget, sammenhængende rådgivningssystem både før, under og efter start af virksomhed.

Det centrale i arbejdet med iværksættere er det individuelle fokus på den enkelte iværksætter.

Etablerings Rådgivning i Viborg amt leverer således primært rådgivning, som er tilpasset til den enkelte iværksætters behov. Der er ingen tilskud til driften eller lignende.

Hovedformålet med etablering af kontaktpunktet for iværksættere er at sikre, at iværksættere kun behøver at henvende sig ét sted i amtet for at få adgang til det samlede udbud af hel- eller halv-offentlige tilbud, som kommuner, amter og andre aktører tilbyder i form af rådgivning, kurser, projektdeltagelse og netværk m.v.

Et af de første resultater af Etablerings Rådgivning i Viborg amt som sammenhængende system var, at der i 1999 i Viborg amt oprettedes 7,3% af samtlige landets *Gratis rådgivning før virksomhedsstart* forløb, på trods af en befolkningsandel på 4,4%. Dette skyldes formentlig den betydelige markedsføringsindsats, som sker af Etablerings Rådgivning i Viborg amt, samt det fintmaskede net af etableringsrådgivere.

Opgørelse over forventede og realiserede rådgivningsforløb for iværksættere i Viborg amt

Forløbstyper	1998		1999		2000		2001		2002		2003	
	Mål	Real	Mål	Real	Mål	Real	Mål	Real	Mål	Real	Mål	Real *)
Før start	300	530	325	460	400	342	400	554	400	494	400	475
Efter start	150	170	200	240	200	178	200	184	200	186	200	175
I alt	450	700	525	700	600	520	600	738	600	680	600	650

Kilde: Viborg Amt

*) Estimeret

Klare mål og konkrete aftaler

Det fremgår af statistikken, at der i årene fra og med 1998 til 2001 i forhold til 2 195 etablerede virksomheder er ydet rådgivning til 1.886 før start, svarende til 86%. Herved lever iværksætterindsatsen op til målsætningen om, at 80% af alle nystartede virksomheder modtager rådgivning før start.

Med hensyn til målsætningen om, at 40% af virksomhederne skal modtage rådgivning efter start, opfyldes målsætningen endnu ikke helt. Der er ydet rådgivning til 772 virksomheder, svarende til 35%.

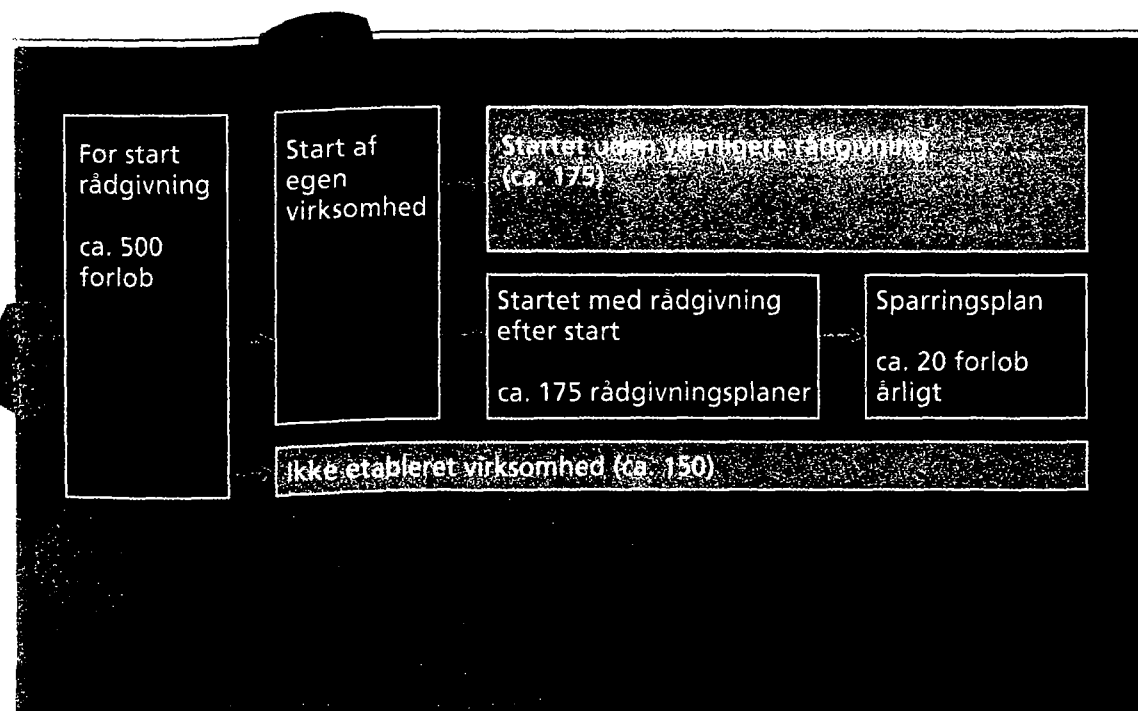
Figuren viser de typiske rådgivningsforløb med angivelse af, omtrentligt hvor mange iværksættere der årligt benytter sig af dem.

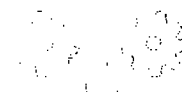
En væsentlig sideeffekt af Etablerings Rådgivning i Viborg amts indsats er, at en del iværksættere gennem kontakt med etableringsrådgiverne finder ud af, at deres forretningside ikke er bæredygtig og derfor opgiver at starte egen virksomhed. Dette spa-

rer den enkelte iværksætter for personlige og økonomiske omkostninger, og det undgås, at der etableres ikke-bæredygtige virksomheder. Herved kan det offentlige tilbud om rådgivning kanaliseres mere målrettet til de iværksættere, som rent faktisk vurderes at have en chance for at klare sig.

I sidste ende er dette med til at øge succesraten for de virksomheder, der faktisk bliver etableret i Viborg amt. Selv om 30% af iværksætterne efter den indledende rådgivning undlader at etablere egen virksomhed, kan amtet alligevel fastholde den absolutte tilgang på ca. 500 nye virksomheder om året - endda med en lille tendens til stigning siden 1996.

Det kan yderligere konstateres, at ca. en fjerdedel af alle de iværksættere, som har modtaget rådgivning, overtager en eksisterende virksomhed. I den toårige periode fra 2000 til 2002 havde 229 ud af 954 iværksættere overtaget eksisterende virksomheder eller indgået en form for partnerskab.





Et sammenhængende rådgivningsforløb

Den individuelle rådgivning til iværksættere udgør det vigtigste indsatsområde for iværksætterpolitikken.

Der findes tre former for tilbud:

- Rådgivning før start
- Rådgivningsplan efter start
- Sparringsplan

De enkelte tilbud er nærmere beskrevet i boksen.

Etableringsrådgivningens hovedelementer

Rådgivning før start (forretningsplan)

Iværksætteren tilbydes op til 12 timers gratis rådgivning hos en godkendt etableringsrådgiver eller hos specialiserede rådgivere.

Der er p.t. 18 godkendte etableringsrådgivere i Viborg amt. De fleste er tilknyttet et af de lokale erhvervskontorer.

Rådgivning før start sigter først og fremmest mod udarbejdelse af en realistisk forretningsplan, men kan derudover omfatte rådgivning om regnskab, jura, markedsføring m.v. Målet er at tilvejebringe det bedst mulige beslutningsgrundlag.

Rådgivningsplan efter start

På grundlag af en forretningsplan tilbydes iværksætteren en rådgivningsplan. Planen omfatter fagspecifik rådgivning med henblik på at løse en konkret opgave eller afhjælpe et bestemt behov.

Rådgivningen udføres af etableringsrådgiveren eller en specialiseret rådgiver som f.eks. advokater, revisorer, markedsføringskonsulenter eller andre. Planen omfatter rådgivning for maksimalt ca. 20.000 kr., svarende til minimum 35 timer.

Det afgørende er, at iværksætteren ønsker at benytte den pågældende rådgiver.

Iværksætteren betaler selv 30% af omkostningerne i forbindelse med rådgivningsplanen.

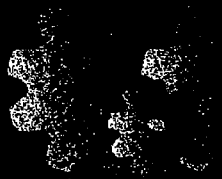
Sparringsplan

Iværksætteren kan tilbydes yderligere op til maksimalt 45 timers sparring svarende til ca. 20.000 kr.

Sparringsplanen anvendes til at udvikle særligt perspektivrige iværksættervirksomheder. Planen sigter først og fremmest på at udvikle virksomheden gennem ledelsesmæssig sparring.

Der stilles en række krav til iværksætteren for, at en sparringsplan kan komme på tale. Det er hovedsagelig etableringsrådgiverens ansvar at foretage en vurdering af iværksætterens behov.

Iværksætteren betaler selv 30% af udgifterne til sparringsplanen.





Kurser og netværkstilbud

Som et supplement til rådgivningen tilbydes også en række kurser til iværksætterne.

Kontaktpunkt for Etablerings Rådgivning i Viborg amt gennemfører to typer af kurser for iværksættere: Et grundlæggende og et videregående kursus. For begge kurser opkræves en beskeden deltagerbetaling.

Der gennemføres hvert år tre grundlæggende kurser á seks moduler med deltagelse af ca. 120 personer, der hver i gennemsnit deltager på tre moduler. Herudover gennemføres to videregående kurser med deltagelse af ca. 40 personer. Kurserne afvikles i samarbejde med TIC Viborg, Viborg Amt, erhvervskontorerne, Viborg Handelsskole, Skive Handelsskole og Nordvestjydsk Handelsgymnasium i Thisted.

Netværk mellem iværksætterne etableres efter behov med erhvervskontorerne som initiativtagere. Netværkene etableres lokalt på tværs af brancher, virksomhedstyper, iværksætternes alder etc. Netværkene fungerer som støtte for den enkelte iværksætter gennem erfaringsudveksling med andre i samme situation.

Etableringen af netværkene baseres bl.a. på erfaringer fra Salling Udviklingsråd, som i 1999 fik Erhvervsfremme Styrelsens ERFA-pris. Netværkene gennemfører aktiviteter alt efter iværksætternes behov. Fælles for dem er, at de afholder fire til seks møder om året og har deltagelse af mellem 10 og 20 iværksættervirksomheder. Der er i øjeblikket etableret seks netværk for iværksættere i henholdsvis Skive-Salling, Aalestrup-Møldrup, Viborg, Thy, Sydthy og på Mors.

Det lokale erhvervskontor varetager typisk sekretariatsfunktionen.

I Viborg amt er der i tillæg til kurser og netværkstilbud iværksat en række projekter og øvrige aktiviteter, som enten indgår i eller supplerer den indsats, der gøres i Kontaktpunktets regi. Initiativerne varetages af Amtet, TIC eller andre aktører og involverer en lang række iværksættere.

Kurstilbud Under Etablerings Rådgivning i Viborg amt

Grundlæggende Iværksætterkurser

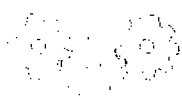
Det grundlæggende kursus består af seks moduler á fire timer. Modulerne omhandler markedsføring, salg, økonomi, kalkulation, finansiering og jura. Iværksætterne kan deltage i modulerne alt efter individuelle behov.

Deltagerpris pr. modul: 100 kr.

Videregående Iværksætterkurser

De videregående kurser omfatter to kurser á fire aftener på et videregående niveau med emnerne salg & markedsføring i praksis samt bogføring & regnskab.

Deltagerpris pr. modul: 400 kr.



Fra lille til stor virksomhed

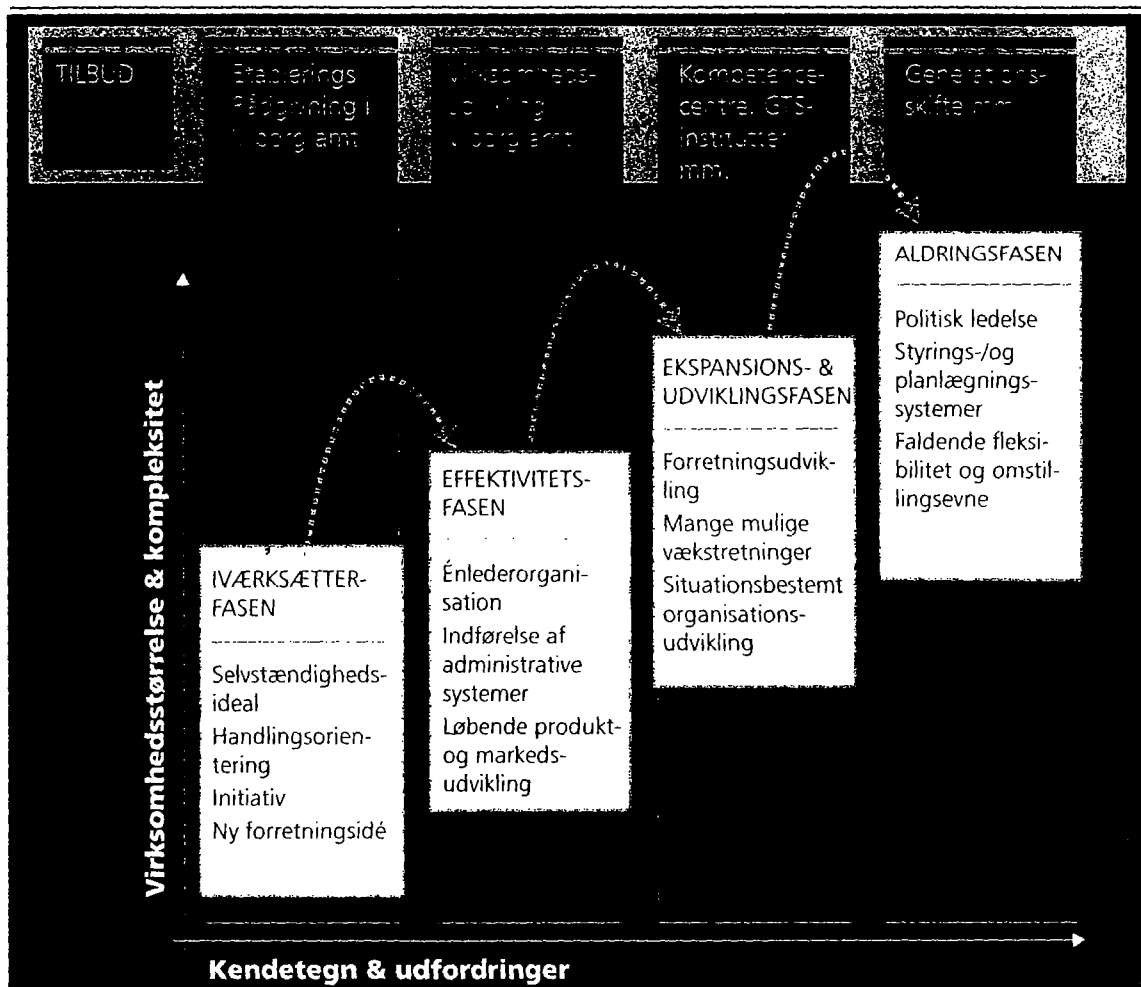
Den erhvervspolitiske strategi

Tilbudet om etableringsrådgivning til iværksættere er kun ét ud af flere tilbud, hvormed Viborg Amt søger at fremme det regionale erhvervslivs udvikling. Nedenstående figur illustrerer - med afsæt i anerkendt økonomisk teori - nogle faser i virksomheders tilblivelse og udvikling, hvor der kan sættes ind med forskellige erhvervspolitiske tiltag

Den første fase er støtte til iværksætteren i de første kritiske faser af virksomhedens liv. Anden fase omfatter rådgivning og støtte til virksomheden, der træder ind i den første ekspansions- og effektivitetsfase. Tredje fase retter sig mod den etablerede og

mere komplekse virksomhed, der løbende udvikler forretningen og organisationen. I fjerde fase er det typisk generationsskifte eller salg/fusion, der står på dagsordenen.

Viborg Amt har valgt at lægge hovedvægten af sin erhvervsfremmeindsats i de to første faser, hvor der tilbydes en række forskellige, virksomhedsrettede tilbud dels under Etablerings Rådgivningen og dels under den fælles ramme „Virksomhedsudvikling i Viborg amt” - ViVa. ViVa fokuserer på små og mellemstore virksomheder, som stadig befinder sig i en ekspansionsfase, og hvor der satses på vækst og effektivitet.





Fremtidens iværksætter og virksomhedsinnovation i Viborg amt

Øget innovation i erhvervslivet og etablering af mere videnbaserede virksomheder er højt prioriteret for Viborg Amt såvel som i den nationale erhvervs politik. Ofte finder innovation og udvikling af nye produkter imidlertid i første omgang sted i eksisterende virksomheder frem for ved etablering af nye. Og stadig oftere skabes innovationen i et samspil med højere læreanstalter og universiteter, gerne som led i større udviklings- og forskningsprojekter. Senere kan der ske en såkaldt „afknopning“ af aktiviteter fra etablerede virksomheder, dvs. ved ny virksomhedsdannelse. Viborg Amt har løbende igangsat flere initiativer og projekter, der tager sigte på at stimulere denne udvikling, som i fremtiden vil blive stadig vigtigere.

Erhvervsudvikling er imidlertid ikke alene baseret på adgangen til den rette teknologiske viden f.eks. inden for IT, bioteknik eller fødevareteknologi. Udviklingen er i ligeså høj grad baseret på iværksætterens eller virksomhedens evne til at analysere markedets behov og tendenser på en ny, kreativ måde.

På baggrund heraf udvikler den succesrige virksomhed nye koncepter, der virker også på de mere lavteknologiske og traditionelle områder. Det drejer sig om at finde på nye, smarte måder at gøre tingene på - og at finde de steder i værdikæden, hvor dette giver et bæredygtigt afkast.

Rådgivningen af den „almindelige iværksætter“ er på denne baggrund vigtigere end nogensinde i en region som Viborg amt. Afstanden til de store universitetsbyer - geografisk og mentalt - kan nemt være så stor, at regionen ikke umiddelbart nyder gavn af de videnmiljøer, der findes her. Viborg Amt vil derfor fortsat prioritere videreudvikling og forbedring af den eksisterende iværksætterpolitik højt. Det skal blandt andet sikres, at etableringsrådgivere og de tilknyttede specialister til stadighed leverer en rådgivning og vejledning af permanent høj kvalitet.

Lex Oticon

Virksomheden Oticon har haft stor succes med at omstille sig fra at være verdens førende producent af analoge høreapparater til at være førende også inden for digitale høreapparater. Eksemplet fremhæves ofte som en god *case* på virksomhedsinnovation.

Omstillingen bestod ifølge dir. Lars Kolind, der stod i spidsen for processen, i høj grad i at slippe virksomhedens interne kræfter los, dvs. nedbryde de traditionelle strukturer inde i virksomheden. Det viste sig, at der i virksomheden allerede befandt sig den fornødne kompetence til at udvikle de nye apparater. Den eksisterende viden skulle blot frem i lyset og samles. Frem for at indføre ny teknologi bestod udviklingen således primært i at transformere viden til nye koncepter og dermed skabe ny værdi for både kunderne og Oticon selv.

Virksomhedsudvikling i Viborg amt - ViVA

ViVa er Viborg Amts tilbud til udviklingsorienterede små og mellemstore virksomheder.

Det omfatter tre primære tilbud:

- **Udviklingskompass**, som skal hjælpe med at løse en konkret, afgrænset opgave. Der ydes op til 50% tilskud til 60 eksterne konsultenttimer
- **Chef til leje**, som sigter mod at styrke ledelseskompetencen over en periode. Der ydes op til 50% tilskud til ekstern assistance i op til 400 timer
- **Produktudvikling**, hvor der er mulighed for at få rådgivning og tilskud til arbejdet med konkret produktudvikling

Organisering og samarbejde

Bredt samarbejde om Etablerings Rådgivning i Viborg amt

Kontaktpunktet for Etablerings Rådgivning i Viborg amt er etableret i et fast samarbejde, hvor Amtet, TIC Viborg, de lokale erhvervskontorer og de tilknyttede rådgivere hver især har et ansvar og udfylder en bestemt rolle. Organisationen er understøttet af forpligtende samarbejdsaftaler parterne imellem, og iværksætterne behøver kun at henvende sig ét sted for at få adgang til den samlede vifte af tilbud.

Baggrunden for det nuværende samarbejde er bl.a. Erhvervsministeriets "Oplæg til en ny iværksætterpolitik" fra 1996, hvori det foreslås, at opgaverne vedrørende iværksættere (rådgivning, kurser, netværk m.v.) varetages regionalt, og at der sker en samordning af de statslige, amtslige og kommunale tiltag på området. Resultatet blev ordningen *Gratis rådgivning før virksomhedsstart*.

Viborg Amt så de nye signaler fra Erhvervsministeriet som en mulighed for at føre en mere aktiv, regional iværksætterpolitik med kommuner og erhvervsråd som samarbejdspartnere og TIC i en koordinerende rolle.

Gratis rådgivning før virksomhedsstart var efter Amtets mening ikke tilstrækkeligt til at sikre en højere succesrate blandt iværksætterne. Iværksættere har typisk ikke tid og overblik til at planlægge, hvilken type rådgivning og evt. uddannelse de har brug for, før virksomheden etableres. Disse behov opstår først, når virksomheden er i gang. Efter Viborg Amts opfattelse var det derfor hensigtsmæssigt at tilknytte en etableringsrådgiver til den enkelte iværksætter både før, under og efter start. Desuden skulle virksomheder etableret inden for de seneste 3 år også kunne modtage rådgivning.

Parterne bag Etablerings Rådgivning i Viborg amt	Ansvar og roller
Viborg Amt	Konceptudvikling, finansiering, administration og markedsføring
TIC Viborg	Koordinering, kvalitetsstyring og kurser
De lokale erhvervskontorer	Rådgivning, sparring og netværk mv.

Viborg modellen:

- Organisering af kommunale erhvervskontorer, etableringsrådgivere, TIC-systemet og Viborg Amt i et sammenhængende system med en klar rollefordeling, understøttet af forpligtende samarbejdsaftaler
- Tilbud om organiseret rådgivning til iværksættere både før, under og efter start af egen virksomhed, finansieret helt eller delvist af offentlige midler
- Lokale rådgivere tæt på iværksætteren og rådgivning tilpasset den enkelte iværksætters behov
- Fast plan for etableringsrådgivningen med udgangspunkt i fælles koncepter samt krav om faste rapporter over udført rådgivning
- Kontinuerlig udvikling af organisation og tilbud gennem systematisk opsamling af erfaringer, evalueringer og kvalitetsmålinger
- Fælles markedsføring af ydelser og tilbud i hele amtet

Rådgivning grobund for succes

Den Danske Bank i Thisted mærker som finansiel rådgiver indirekte effekten af den regionale etableringsrådgivning. - Vi har gang på gang erfaret, at kunderne har et betydeligt bedre overblik, når iværksætteren har fået råd gennem Etablerings Rådgivning i Viborg amt. Der er således meget større mulighed for, at virksomheden får de nødvendige og tilstrækkelige lån og kreditter, når det forberedende arbejde er professionelt og gennemarbejdet, fortæller filialdirektor Benny Frederiksen.

I banken fokuserer vi ikke alene på de finansielle faktorer i forbindelse med start af egen virksomhed. Vi har også indgående drøftelser med kunden omkring den øvrige del af forretningsplanen. Starten er derfor lettere for iværksætteren, når spørgsmålene allerede har været gennemgået med en sparringspartner, fortsætter han.

Der er også meget større sandsynlighed for fremtid og vækst i de nyetablerede virksomheder, når ideerne er omsat til mål og handlingsplaner. - Den efterfølgende opfølgning i forbindelse med rådgivning efter start er også særdeles vigtig og absolut medvirkende til, at en så stor andel af de nystartede virksomheder også eksisterer efter tre år, slutter Benny Frederiksen.



Finansiering

Finansiering af Etablerings Rådgivning i Viborg amt er hovedsageligt et offentligt anliggende på linie med andre erhvervsfremmende aktiviteter.

Den offentlige finansiering har i de seneste år været delt mellem staten og Viborg Amt, der hver har bidraget med tre mio. kr. Herudover har også kommunerne gennem erhvervskontorerne i mindre omfang bidraget økonomisk til at holde rådgivningen i gang. I 2004 falder det statslige bidrag væk, og Viborg Amt står herefter med hovedansvaret for den offentlige finansiering.

Iværksætterne betaler imidlertid også delvist selv for den rådgivning, de modtager. For rådgivningsforløbet efter start betaler iværksætteren 30% af udgifterne. Ligeledes er der deltagerbetaling på de udbudte iværksætterkurser. I alt betaler iværksætterne ca. en halv mio. kr. om året for rådgivningen.

Flest private rådgivere

Tre fjerdedele af de udbetalte rådgiverhonorarer kanaliseres til specialiserede, private rådgivere, mens den sidste fjerdedel udbetales til etableringsrådgiverne, der består både af private rådgivere og ansatte på de lokale erhvervskontorer.

Viborg Amt har siden 1997 i et bredt samarbejde ført en systematisk og langsigtet politik på iværksætterområdet. Målet er at øge de nyetablerede virksomheders evne til at klare sig. Midlet er målrettet rådgivning før, under og efter virksomhedsstart.

Effekten af denne indsats kan nu dokumenteres i tal fra Danmarks Statistik, og den klare konklusion er, at indsatsen virker.

Det er i perioden lykkedes at hæve succesraten markant for nystartede virksomheder i Viborg amt målt i forhold til landsgennemsnittet.

Hermed bidrager Amtets iværksætterpolitik effektivt til at skabe en positiv udvikling i regionens erhvervsliv.