

CENTRALE PRINCIPPER FOR EN EFFEKTIVISERING AF DET DANSKE ERHVERVSFREMME SYSTEM



APRIL 2016

Executive summary

Fremtidens erhvervsfremme bygger på nærhed til virksomhederne

I 2015 søgte over 18.200 virksomheder vejledning hos de lokale erhvervsfremmeaktører i Danmark. Denne massive efterspørgsel efter uvildig sparring vidner om et tillidsfuldt forhold mellem virksomhedernes ledelser og de lokale erhvervsfremme organisationer. Et forhold der vil kunne virke som en central drivkraft i faciliteringen af fremtidens vækst og udvikling i hele Danmark.

Den lokale erhvervsfremme tilbyder det mest finmaskede system af virksomhedskontakt, og den tætteste indsigt i lokale rammevilkår og stedbundne ressourcer, vi som samfund råder over. Derfor finder Foreningen Dansk Erhvervsfremme det naturligt, at stille sin viden og erfaring til rådighed for at sikre en optimal udnyttelse af disse styrker. Målet er et forbedret erhvervsfremmesystem funderet på et centralt princip om tæt værdiskabende virksomhedskontakt – et princip som vil blive stadig mere efterspurgt hos virksomheder og forvaltninger i de kommende år.

Erhvervsfremmesystemets udfordringer

Erhvervsfremmesystemet skal fremtidigt kunne betjene virksomheder, der i stadigt stigende grad stilles over for uforudsigelighed i deres omgivelser, grundet den tiltagende hastighed i udviklinger af teknologier og markeder. Fundamentalt set står mange SMV'er over for udfordringen at have for mange strategiske og praktiske spørgsmål - men for lidt tid, erfaring og overblik til at finde svarene. Derfor behøver de en neutral sparringspartner til at give dem retningsgivende fortolkninger, anbefalinger eller en kontekst for forståelse af løsningernes egnethed og konsekvens.

Som samfund indgår vi i en øget global konkurrence om attraktive erhvervs klimaer. Vi har derfor behov for at kunne aggregere de mange individuelle virksomhedsbehov til samlede løsninger i intelligente erhvervsudviklingsstrategier på lokalt, regionalt og nationalt plan. Dette kræver en omfattende detailindsigt i virksomheders udfordringer, dagsordner og kapaciteter.

Ydermere skal erhvervsfremmesystemet kunne forny og forbedre sig i takt med ændringerne i virksomhedernes udfordringer. Det stiller krav om en systematisk videnindsamling, der bygger på indsigter i konkrete virksomheders problemer - samt en evalueringskultur, der tager højde for alle aktørleverancer.

Nærhed som nødvendighed

For at kunne sikre vækst i hele Danmark må basale erhvervsfremmetilbud være tilgængelige for alle virksomheder i hele landet – uanset deres størrelse, branche, alder eller vækstambitioner. Den leverede service skal i højere grad tage udgangspunkt i virksomheders reelle udfordringer i mere direkte anvendelige efterspørgselsorienterede leverancer.

Der bør skabes en stærkere kobling mellem den konkrete problemløsning for individuelle virksomheder (erhvervsservice) og generelle optimering af erhvervs klimaet (erhvervsudvikling). Målet er et "adræt" system, med kort afstand fra konkret virksomhedsudfordring til løsning og politisk handling, der evner at aktivere lokale stedbundne ressourcer og tilpasse løsninger til lokale forhold.

Tiden kalder, kort sagt, på en øget nærhed til virksomhederne, hvor den komplekse vekselvirkning mellem

virksomhedernes omgivelser og deres interne udfordringer kan forstås og adresseres. En mangeårig dialog med en virksomhed, og en dyb forståelse for de lokale forudsætninger den drives under, er fundamentet i opretholdelsen af den viden og tillid, der skaber åbenhed for forandring hos virksomhedslederen og skræddersyede løsninger på virksomhedens konkrete vækstudfordringer.

Den vigtige lokale komponent i erhvervsfremmesystemet

De lokale erhvervsfremmeaktører står netop for den nærhed, der til stadighed viser sig afgørende, når virksomheder skal vejledes eller motiveres til interne forandringer – eller lokale ressourcer skal mobiliseres bag erhvervsudviklingsinitiativer inden for beskæftigelse, uddannelse, infrastruktur mv. Aktørernes solide lokale forankring bringer dem tæt på virksomhedernes dagligdag, og erhvervsfremmesystemet har derfor her sin absolut tætteste virksomhedskontakt.

Den lokale erhvervsserviceleverance er kendetegnet ved sin store bredde og kan beskrives som en slags *“one-stop-shop”* for virksomheder. Her kan virksomhederne tilgå uvildig sparring om alt fra eksport til produktudvikling og iværksættervejledning. Iværksætterne er en særligt vigtig målgruppe, da de her får en unik mulighed for gratis hjælp til de indledende skridt frem mod virksomhedsetablering.

De lokale erhvervsfremmeaktører udfører kun en indledende generel vejledning og konkurrerer dermed ikke med de private rådgivere. Tværtimod kvalificerer vejledningen brugen af de private rådgivere og virker som *“fødekæde”* til den specialiserede private rådgivning. Dette sker via en udbredt henvisningspraksis - og en kvalificering af virksomhederne til at efterspørge mere præcise og realistiske leverancer hos de private rådgivere

Et konservativt estimat af effekterne af den lokale erhvervsservice satte i 2015 antallet af meransættelser i danske virksomheder på baggrund af lokal vejledning til over *4.400 arbejdspladser*. Dette tal måler imidlertid kun på ca. halvdelen af de lokale erhvervsfremmeaktørers indsatser. Den øvrige indsats centrerer sig primært om erhvervsudviklingsprojekter, hvor aktørerne mobiliserer virksomheder og koordinerer aktiviteter inden for bl.a. uddannelse, beskæftigelse, infrastruktur og kultur. Dermed bidrager de til udviklingen af stærkere og mere attraktive lokale erhvervs klimaer.

Stort behov for erhvervsfremmeindsatsen – særligt på lokalt plan

Der er et tydeligt behov for den service de lokale erhvervsfremmeaktører yder danske virksomheder. Ifølge en måling fra 2015 søgte i alt 18.200 virksomheder således bidrag til deres forretningsudvikling hos 51 af de lokale erhvervsfremmeaktører (medlemmer af Dansk Erhvervsfremme). Den leverede service til disse virksomheder blev udmøntet i 10.600 individuelle vejledninger, 1.250 arrangementer og facilitering af 900 netværksmøder. Den store søgning af disse services understreger værdien af, at virksomhederne får uvildig, let og hurtig adgang til ny viden – og dermed lavere transaktionsomkostninger - end ved selv at skulle finde viden og opsøge samarbejdspartnere. Som en sidegevinst ved denne interaktion bliver samfundets samlede viden om udfordringerne hos det lokalt erhvervsliv større, og der sker tilmed en kvalificering af virksomhedernes brug af privat rådgivere.

Denne rapport har til formål at give forvaltninger og politiske beslutningstagere et kort og præcist indblik i:

- 1. De udfordringer den offentligt finansierede erhvervsfremmeindsats står overfor i bestræbelserne på at forbedre virksomheders vækstvilkår*
- 2. Vigtige principper i en optimal udnyttelse af erhvervsfremmeaktørernes arbejde og dermed i en mere effektiv løsning af virksomhedernes udfordringer*
- 3. Den lokale erhvervsfremmes unikke karakteristika og bidrag i udmøntningen af lokale, regionale og nationale vækststrategier.*

Med disse informationer ønsker Dansk Erhvervsfremme at bidrage ind i den aktuelle analyse af erhvervsfremmeindsatsen og den efterfølgende forventede fokusering og forenkling af erhvervsfremmesystemet.

Det lokale erhvervsfremmesystem repræsenterer en vigtig komponent i et velfungerende erhvervsfremmesystem. Ambitionen er derfor at anvise, hvorledes man kan udnytte de unikke lokale styrker bedre, og dermed sikre et velfungerende og mere effektivt erhvervsfremmesystem.

Centrale udfordringer

Dansk Erhvervsfremme har siden 1973 vejledt erhvervscentre, kommuner og offentlige myndigheder om tilrettelæggelsen og eksekveringen af lokal erhvervsfremme og bygger således sine anbefalinger på en indgående erfaring med området. Ifølge Dansk Erhvervsfremme skal fremtidens erhvervsfremmesystem fremfor alt kunne adressere følgende centrale udfordringer:

- **Den tiltagende hastighed i udviklinger af teknologier og markeder**
Mængden af uforudsigelige forandringer i virksomhedernes vækstvilkår stiller store krav, både til virksomhedernes egen innovationsevne, og til det omkringliggende samfunds evne til at sikre virksomhederne optimale rammebetingelser. Centrale faktorer bag denne udvikling er bl.a. digitalisering, automatisering, globalisering og brancheglidning.
- **Tilgængeligheden af viden og begrænsningen i virksomhedernes absorberingsevne**
Kompleksiteten i virksomhedernes udfordringer forøges af den enorme mængde af løsningsmuligheder, som kan bringes i anvendelse for hvert af virksomhedens udviklingsområder. Adgang til viden er overvældende og vokser til stadighed. Dog mangler virksomhederne (især SMV'er) tid til overblik og nøgtern vurdering af de enkelte løsninger. De kender typisk ikke andres erfaringer med lignende udfordringer, men mangler ofte en retningsgivende fortolkning, anbefaling eller kontekst for forståelse af løsningernes egnethed og konsekvens. Kort sagt er der et behov for en neutral platform for videnudveksling med andre virksomheder og en efterspørgsel efter sparring på succesfuld implementering af fornyelser i virksomheden.
- **Øget betydning af rammevilkår i hård global konkurrence om virksomhederne**
Som samfund er vi dybt afhængige af, de rammer det omliggende samfund tilbyder virksomhederne i form af f.eks. infrastruktur, skatter og muligheder for rekruttering af kvalificeret arbejdskraft, er de mest optimale. Desuden er det vigtigt at offentlige forvaltninger i deres sagsbehandling udviser forståelse og indsigt i virksomhedernes ofte komplekse udfordringer - og er bevidste om de markedsmuligheder, de kan tilbyde virksomhederne i kraft af deres rolle som købestærke kunder.
- **Behovet for løbende optimering af erhvervsfremmeleverancerne**
Der er et stigende behov for at kunne evaluere og kalibrere de serviceydelser, man tilbyder virksomhederne. Evnen til hurtigt og effektivt at matche de rette tilbud til de rette målgrupper kræver indsigt i vækstbidrag og return-on-investment. Kun via en opmærksomhed omkring effekterne af erhvervsfremmesystemets indsatser kan man reagere på virksomhedernes skiftende behov, og sikre at de nødvendige instrumenter er på plads til at facilitere væksten.

Vigtige elementer i et optimalt erhvervsfremmesystem

For at skabe en samlet løsning på disse udfordringer skal erhvervsfremmesystemets fremtidige struktur tilgodese tre fundamentale behov: Behovet for **fleksibilitet, kontinuitet og integritet**. Disse behov indrammer en række centrale principper, som vil kunne optimere effekten af erhvervsfremmeindsatsen i realiseringen af virksomheders vækst.

FLEKSIBILITET

Øget fokus på overførsel af relevant forskningsbaseret viden

Fleksibiliteten skal udmøntes i en forbedret evne til at imødekomme virksomhedernes behov for sparring på deres drift og udvikling. Virksomhederne er komplekse organisationer med individuelle og stadigt skiftende udfordringer. Derfor skal erhvervsfremmesystemet have kapacitet til proaktivt at kunne håndtere denne kompleksitet og forudse væsentlige forandringer i virksomhedernes vækstvilkår. Trods en stigende opmærksomhed omkring området, er der stadig et uudnyttet potentiale i at implementere forskningsbaseret viden i virksomhederne. Her spiller erhvervsfremmesystemet en vigtig rolle som "mediator" mellem forskningsmiljøerne og erhvervslivet. Udfordringen består i at matche viden om konkrete virksomhedsbehov (efterspørgsel) med relevante løsninger udarbejdet blandt forskerne (udbud). Her er en *imødekommenhed* fra forskningsmiljøernes side overfor virksomhedernes behov for input og en *tydelighed* omkring forskningsresultaternes markedsmæssige potentialer lige så vigtig som en *præcis definerings* af behovene hos virksomhederne.

For at sikre et maksimalt antal match må erhvervsfremmesystemet opretholde en omfattende viden om potentialerne i forskningsmæssige resultater og et indgående kendskab til virksomhedernes udviklingspotentialer. Aktuelt ligger disse kompetencer i hhv. innovationsnetværkene/ universiteternes teknologioverførselsenheder og det lokale erhvervsfremmesystem, hvorfor en øget interaktion og videnuudveksling mellem disse aktører skal prioriteres.

På et praktisk plan er matchmaking mellem erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner i form af studentsamarbejder (f.eks. projektsamarbejder, praktik og studenterjobs) af lige så stor betydning som kontaktskabelse mellem virksomheder og relevante institutter, testfaciliteter eller forskere.

Et nærværende og relevant tilbud til alle virksomheder

Tilrettelæggelsen af erhvervsfremmeindsatsen bør bygge på en anerkendelse af, at alle virksomheder finansierer erhvervsfremmesystemet, og derfor skal kunne hente sparring i systemet uanset baggrund og udviklingsfase. Erhvervsfremmeindsatsen bør følgelig bygge på en bredspektret service, der kan levere løsninger på erhvervslivets udfordringer - uanset virksomhedernes størrelse, branche, alder eller vækstambitioner. Erhvervsfremmesystemet bør fundamentalt set være et tilbud til alle virksomheder i erkendelsen af, at alle virksomheder kan udvikles, og at der er vækstgevinster at hente - og dermed besparelser på offentlige udgifter (overførsler mv.) – selv i de mindste virksomheder.

Dette kræver tilstedeværelsen af en indgang til systemet med en bred generel vejledningskompetence og et stærkt brand blandt virksomhederne. I denne knudepunktsfunktion vil basale virksomhedsudfordringer

kunne adresseres med det samme, og mere komplekse problemstillinger blive løst ved henvisninger til private rådgivere eller specialiserede dele af erhvervsfremmesystemet. Dermed vil problemafklaringen for virksomhederne kunne foregå med så få aktør-overleveringer som muligt, og virksomhedernes "servicerejse" vil følgelig opleves som kortere.

Den indledende kontakt skal kunne faciliteres så tæt på virksomhederne som muligt, i en erkendelse af vigtigheden af en forståelse af *både* virksomhedernes individuelle forudsætninger og den omgivende lokale konteksts betydning i problemløsningen. Dette tilbud skal være tilstede og velfungerende alle steder i Danmark.

Den proaktive tilgang til løsningen af virksomheders aktuelle og fremtidige udfordringer skal ligeledes komme til udtryk i en fremsynet udvikling af konkrete erhvervs-serviceleverancer (vejledninger, arrangementer, netværk, mv.). Her skal systemet f.eks. i større grad kunne imødekomme behovene hos de stadig flere servicevirksomheder og videnbaserede virksomheder, som antager en stigende betydning i dansk økonomi.

Hensynet til iværksætterne er særligt tungtvejende, idet denne målgruppe bør have adgang til en gratis indledende problemafklarung med værdifuld indsigt i lokale forhold (leverandører, faciliteter, afsætningsmuligheder, mv.), uanset hvor i landet de ønsker at etablere virksomhed.

Efterspørgselsorienteret service

For at kunne levere den fornødne fleksibilitet kræves desuden en efterspørgselsorienteret service, der tager udgangspunkt i virksomhedernes konkrete individuelle behov, men som også tør at udfordre konventionel tænkning hos virksomhederne og provokere dem til adfærdsændringer.

Erhvervsfremmesystemet skal tidligt kunne erkende virksomhedernes behov og hurtigt levere tilpassede løsninger. Leverancerne skal således være båret af indsigt i den enkelte virksomheds potentiale, ønsker, markeder mv. Virksomheders medfinansiering af erhvervsfremmeaktørernes aktiviteter kan sikre reel efterspørgsel og demonstrere faktiske behov. Dette skal modvirke udviklingen af "udbuds-drevne" ordninger, hvor erhvervsfremmeaktørerne bliver formidlere af – i værste fald uvedkommende – ordninger, der presses ned over virksomheder med lovning om f.eks. kortsigtet medfinansiering via projektmidler. Erhvervsfremme-projekter skal udvikles med fokus på varige konstruktive forandringer i virksomhederne og i langt mindre grad på finansiering af erhvervsfremmeaktører. Projekterne er et middel til vækstskabelse, men må aldrig blive et mål i sig selv.

Koordination af erhvervs-service og erhvervsudvikling

For at sikre optimale rammevilkår for danske virksomheder, er det vigtigt, at viden fra den konkrete problemløsning af enkelte virksomheders udfordringer systematisk opsamles og bidrager til at kortlægge generelle eller presserende behov hos grupper af virksomheder. Dette giver forvaltninger og politiske beslutningstagere det mest præcise datagrundlag i tilrettelæggelsen af erhvervs-politiske indsatser. Derfor er en vekselvirkningen mellem individuel erhvervs-service og generel erhvervsudvikling et særligt aktiv, som bør styrkes i fremtiden. Derved skabes et "adræt" system med kort afstand fra konkret virksomhedsudfordring til løsning og politisk handling. Et eksempel på dette er en række kommunale administrationers udvikling fra såkaldt restriktiv *forvaltningskultur* til imødekommende *servicekultur* - en udvikling med stor indflydelse på virksomhedernes vækstvilkår.

Tilpassede løsninger efter lokale behov

Fleksibiliteten skal realiseres i en omfattende adgang til at afstemme erhvervsservice instrumenter til de særlige lokale behov, der kan udspringe af en særlig erhvervsdemografi, befolkningssammensætning, infrastruktur eller økonomiske ressourcer. Et eksempel er landdistrikternes særlige behov, der ikke kalder på standardløsninger, men derimod en anerkendelse af konkrete stedbundne ressourcer og udfordringer. En udstrakt frihed til versionering og tilpasset ”dosering” af indsatserne efter lokale behov er vigtig i en situation, hvor kommunerne har vidt forskellige erhvervmæssige udgangspunkter – selv inden for den samme regionsgrænse. Målet er et erhvervsfremmesystem med få enkle beslutningsniveauer og strukturer, men med maksimal hensyntagen til kontekst og forudsætninger.

Frihed til at søge de bedste løsninger

En fleksibel hensyntagen til lokale behov vil resultere i en diversifikation af løsningsmodeller på aktuelle udfordringer og dermed også en mere bredspektret erfaringsbase. Flexibiliteten vil skabe et behov for en udstrakt frihed til at afsøge løsningsmodeller og indgå samarbejder med aktører med lignende udfordringer – på tværs af landsdele og regionsgrænser. Dette gælder både for erhvervsfremmeaktørerne og virksomhederne. En fri adgang til at benytte puljer, programmer og andre erhvervsfremmeinstrumenter uden geografiske og organisatoriske bindinger vil optimere effekterne af erhvervsfremmesystemet ved at åbne for udnyttelse af skalafordele og funktionelle fællesskaber omkring fælles udfordringer. Dette er således en afvisning af konforme standardløsninger (udbudsorientering) i organisering og leverancer i eksekveringen af erhvervsfremme.

KONTINUITET

Et ubrudt flow af unikke kompetencer

Kontinuiteten i fremtidens erhvervsfremmesystem skal komme til udtryk i en *sømløs integration* af kompetencerne blandt aktørerne i systemet. Der bør således ikke være overlappende tilbud til virksomhederne, da dette skaber økonomisk ineffektive indsatser med en begrænset mængde vejledte virksomheder - og et deraf følgende begrænset erfaringsgrundlag og ekspertise. En optimal udnyttelse af systemets kompetencer – og en styrket henvisningsmotivation mellem aktørerne - vil kunne opnås ved at øge kendskabet til hinandens kompetencer aktørerne imellem. En styrket interaktion på tværs af erhvervsfremmesystemet vil kunne sikres ved en facilitering af fysiske møder mellem aktørerne, eksempelvis via roadshows, fagmesser, eller bilaterale samarbejdsaftaler.

”Det lange seje træk”

Erhvervsfremmeleverancen skal funderes i organisatorisk stabilitet. Der er behov for faste ankerpunkter i systemet, så aktørerne gennem tålmodig markedsføring og virksomhedskontakt kan opbygge kendskab og genkendelighed hos målgruppen, og dermed sikre flest mulige virksomheder adgang til at trække på de mange servicetilbud. En selektiv finansiering af få centrale aktører vil kunne give en kontinuitet og stabilitet i systemet, der skaber mulighed for opretholdelse af den vundne tillid og viden om virksomhederne, som er helt central i serviceleverancen. Kontinuiteten skal sikres ved offentlig medfinansiering. Området er en

offentlig opgave – og kan ikke hvile udelukkende på privat finansiering, da dette vil gøre systemet sårbart i økonomiske krisetider.

I erkendelsen af behovet for kontinuitet bør erhvervsfremmesystemet kun i begrænset grad være båret af kortsigtet projektf finansiering. De finansierede projekter bør have fokus på udrulning og storskala – og ikke blot på pilotprojekter. Projekterne bør have tilgang til finansiering af efterfølgende follow-up, så indsatser ikke går tabt i små kortsigtede forsøgsprojekter.

En markant fremtidssikring af erhvervsfremmeindsatsen på lokalt niveau kunne ske via en ændring af erhvervsfremmeindsatsen fra en mulig kommunal opgave til en lovfæstet kommunal opgave – dvs. en ændring fra en *kan* lovgivning til en *skal* lovgivning. Dette bør dog ske under hensyntagen til den anstrængte kommunale økonomi og eventuelt som et sæt af minimumsstandarder.

Fremtidssikring af kompetencer

En stærk struktur for efter- og videreuddannelse af personalet i erhvervsfremmesystemet er altafgørende for skabelsen af et stadigt mere kompetent og effektivt system. Erhvervskonsulenterne skal have overblik over den nyeste viden indenfor forretningsudvikling – samt forskningsbaseret viden om, hvordan man bedst motiverer til ny adfærd hos virksomhederne. Der bør desuden fremadrettet være et stærkere fokus på udveksling af best practise mellem erhvervsfremmesystemets aktører – og på at undgå videnstab om virksomhedernes udfordringer og muligheder. Behovet for videndeling skal have høj prioritet på tværs af erhvervsfremmesystemet og det kunne overvejes at indføre en national certificering af erhvervskonsulenter.

Evaluering og kvalitetsudvikling

Der er stor forskel i omfanget af evalueringstradition i erhvervsfremmesystemet, men målbarhed af indsatserne er grundstenen i en optimering af leverancerne til virksomhederne. Løbende effektmålinger er vigtige for at sikre den bedst mulige service, men der mangler en ensartet og sammenlignelig målemetode for indsatserne.

Hidtidige effektevalueringer har været koncentreret omkring udviklingen i økonomiske faktorer og tilfredshed med servicen hos modtagervirksomhederne. En interessant ny måleparameter kunne være erhvervsfremmeaktørernes evne til at skabe forandringer i virksomhederne. Dette ville åbne mulighed for at optimere på adfærdsmæssige ”overgangssandsynligheder” hos virksomhederne og således benchmarke på faciliteringen af udvikling via erhvervsfremmesystemet.

I relation til den lokale del af erhvervsfremmesystemet vil det øge muligheden for at måle effekter af indsatsen, hvis kommunerne fandt en ensartet konteringspraksis på erhvervsområdet.

INTEGRITET

Uvildighed som unik leverance

Erhvervsfremmesystemet kendetegnes ved en uvildighed og neutralitet overfor de vejledte virksomheder – en helt særlig position, som man bør værne om. Alle habilitetskonflikter (f.eks. ved bestyrelsesposter, freelance rådgivning mv.) eller konkurrencesituationer overfor det private marked skal derfor undgås.

Uvildigheden sikrer et tillidsfuldt forhold til virksomhederne, som ved at erhvervsfremmeaktører leverer troværdige bud på løsninger af virksomhedernes problemer – uden at være bundet af at skulle sælge bestemte ydelser. Med tilliden følger en villighed til at ændre adfærd og udvikle virksomheden i nye retninger. På lokalt niveau bestyrkes denne tillid af et fælles håndgribeligt mål for både virksomhed og erhvervsfremmeaktør – nemlig styrkelsen af lokal vækst og øget lokal velfærd.

Personlig vejledning i en verden af viden

Erhvervsfremmeaktører gennemfører en løbende screening og vurdering af virksomhedernes løsningsmuligheder i en situation, hvor al viden i princippet er øjeblikkeligt tilgængelig, men hvor ikke alt har værdi. Denne vejledning kræver et indgående kendskab til virksomhedernes udgangspunkt og leveres bedst i dialog med virksomhedens ledelse – ikke via søgbare netportaler eller lignende. Den personlige vejledning er derfor en central leverance i erhvervsfremmesystemet.

Den objektive individuelle bedømmelse af virksomhedernes situation virker desuden også som fødekæde til den specialiserede private rådgivning, via en udbredt henvisningspraksis og en kvalificering af virksomhederne til at efterspørge mere præcise og realistiske leverancer hos de private rådgivere.

Klare skillelinjer i erhvervsfremmesystemet

Uden en klar arbejdsdeling mellem aktørerne virker systemet ikke efter hensigten. Der må ikke eksistere intern konkurrence mellem aktørerne om virksomhedernes tid og engagement. Der bør derfor fremtidigt være øget opmærksomhed omkring de unikke kompetencemæssige styrkepositioner hos aktørerne, så disse ikke overses eller duplikeres i samarbejdet / skillelinjerne mellem aktørerne. Dette gælder både mellem Væksthusenes specialiserede vejledning og den generelle lokale erhvervsservice – og internt mellem lokale aktører (f.eks. Jobcentre og lokale erhvervsserviceenheder). Der bør sættes fokus på at udnytte de særlige fordele, der kan høstes af de forskellige aktørers ekspertiser, og undgå ukontrolleret sammenblanding af arbejdsområderne.

Følgende analogi fra sundhedsvæsenet kan forklare det ideelle set-up for servicering og henvisning i erhvervsfremmesystemet:

Hvis man har behov, går man til den praktiserede læge, som enten kan være den enkelte privat praktiserende læge eller et større hus med flere læger og andre funktioner - underforstået det lille erhvervskontor eller det store erhvervscenter. Det er så lægen, der afgør, hvad der skal ske, behandler og forebygger på stedet, sender patienten til røntgen eller udredning på hospitalet (Væksthuset) - eller henviser patienter direkte til den behandlende specialist (Eksportrådet, Forsknings og innovationsstyrelsen, m.fl.). Og som bekendt har man frit lægevalg, så henvender man sig som iværksætter i Kolding eller Vejen, så får man samme høje service.

Respekten for det private marked for virksomhedsrådgivning

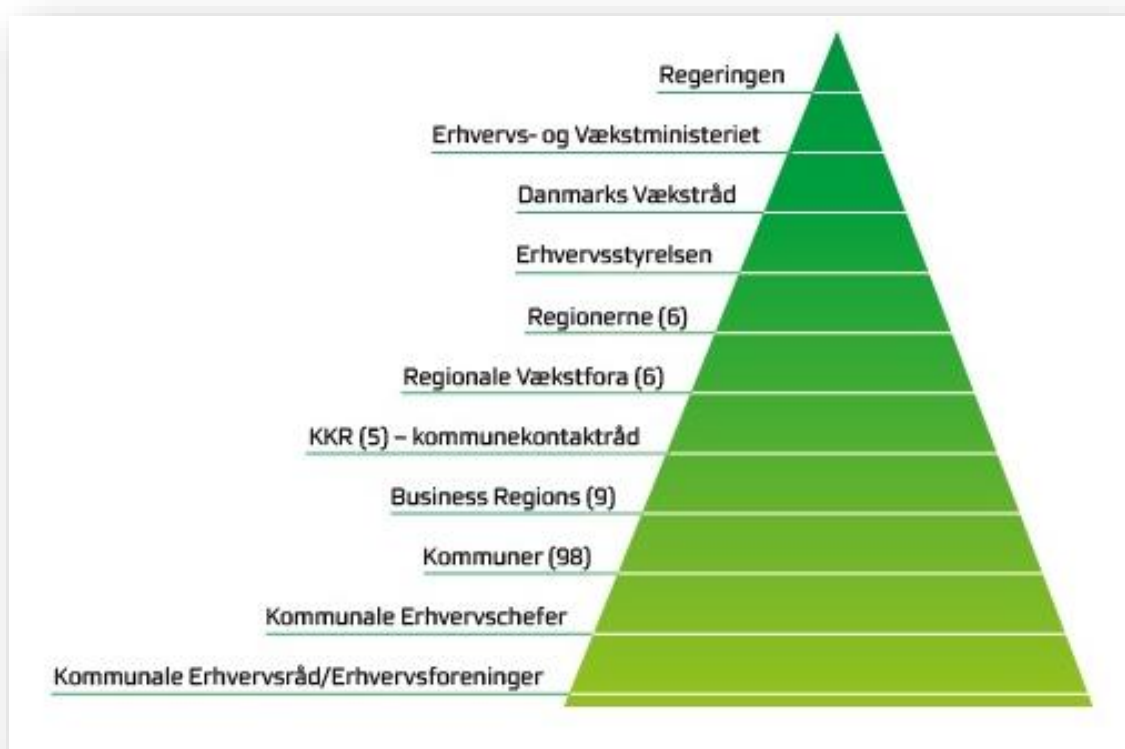
Der bør være klare skillelinjer til de private rådgiveres leverancer, så der ikke opstår konkurrenceforvridning ved at offentligt finansierede aktører "går for langt i leverancen". Det private marked har hovedrollen i supporten til erhvervslivet og skal fremmes – ikke udkonkurreres.

Den vigtige lokale komponent i erhvervsfremmesystemet

Den lokale erhvervsfremme har en række styrker og unikke leverance, som gør aktørerne til vigtige medspillere i udviklingen af fremtidens erhvervsfremmesystem. Sikringen af fleksibilitet, kontinuitet og integritet i erhvervsfremmesystemet bygger på nærhed og dialog med virksomhederne. Her har den lokale erhvervsfremme sin absolut mest markante styrke. Via deres meget brede virksomhedskontakt nyder de lokale erhvervsfremmeaktører en indsigt i virksomhedernes forhold og tillid hos ledelsen, som gør dem til det samlede erhvervsfremmesystems øjne og ører – og dets hukommelse. Lokal erhvervsfremme er det brede fundament i kontakten til virksomhederne. Her sker den mest omfangsrige opsamling af viden om virksomhedernes vilkår, dagsordner og kapaciteter.

Det er, kort sagt, det mest finmaskede system af virksomhedskontakt og den tætteste indsigt i rammevilkår og stedbundne ressourcer, vi som samfund råder over.

Figur: Opdeling af erhvervsfremmeaktører på omfanget af konkret virksomhedskontakt.



Fakta om den lokale erhvervsfremme (DEF medlemmerne)

Herunder følger en kort præsentation af hovedparten af de lokale erhvervsfremmeaktører – nemlig medlemmerne af Dansk Erhvervsfremme (DEF).

Størrelse og organisering

I antallet af ansatte varierer organisationerne fra 2-3 ansatte på de små kontorer til 10-15 ansatte på de store. Gennemsnitligt har Dansk Erhvervsfremmes medlemmer 7,8 ansatte pr. organisation. Erhvervsserviceleverancen kan enten være forankret hos en ekstern privat leverandør (et erhvervsråd eller lignende) eller internt hos den kommunale forvaltning. Hos medlemmerne af Dansk Erhvervsfremme er fordelingen ca. 75-25 i de private organisationers favør. De private DEF medlemmer har i alt 15.400 kontingentbetalende virksomhedsmedlemmer. Gennemsnittet er 395 medlemmer pr. organisation.

18.200 virksomheder kan ikke tage fejl

Nytten af DEF medlemmernes arbejde valideres gennem de mange unikke servicerede virksomheder. Det enorme antal virksomheder investerer tid og penge i at interagere med DEF medlemmerne og prioriterer dermed en aktiv lokal erhvervsfremmeindsats.

Solid lokal forankring

DEF medlemmernes overlevelse er ikke afhængig af projektmidler. Den gennemsnitlige alder på en DEF medlemsorganisation er 17 år. Man repræsenterer således den solide og erfarne tilgang til erhvervsfremme og fører ikke "slingrekurs" fra projekt til projekt. DEF medlemmerne er det neutrale anerkendte midtpunkt, hvor mødet mellem virksomheder faciliteres. Møderne binder det lokale erhvervsliv sammen og mobiliserer lokale ressourcer. Her skabes adgang til ny viden, lokal dialog om rammevilkårene og nye kontakter til kunder og underleverandører.

Efterspørgselsdrevet erhvervsfremme tæt på virksomhedernes dagligdag

De lokale erhvervsfremmeaktørers brede kontaktflade med virksomhederne inden for de centrale discipliner i deres udvikling, giver aktørerne en dybdegående og aktuel viden om virksomhedernes udfordringer, kapaciteter, og strategier. Dette sætter dem i stand til at levere en efterspørgselsdrevet og neutral service til virksomhederne, der tager udgangspunkt i de aktuelle problemer og ikke søger at sælge en specifik leverance.

De lokale erhvervsfremmeaktører er "født af lokale behov" og er derfor forskelligartede og har individuelle set-up. De har over en årrække tilpasset sig virksomhedernes udfordringer og har ofte en lang historik med virksomhederne. De kender direktøren og har hans tillid - er neutrale og skal ikke sælge noget.

Kun vejledning – ikke rådgivning

Det er generelt for de lokale erhvervsfremmeaktører, at de alle kun vejleder og aldrig indtager en rådgivende rolle. Leverancen er primært en generel problemafklaring eller sparring, der typisk følges op af henvisninger til enten private rådgivere eller øvrige erhvervsfremmeaktører på regionalt eller nationalt niveau. Rammerne om aktørernes arbejde defineres i erhvervsfremmelovgivningens paragraf 12 og 13.

One-stop-shop

De lokale erhvervsfremmeaktører er neutrale platforme for uvildig vejledning, kompetenceudvikling og netværksdannelse, og har derfor en meget bred kompetenceprofil, der er helt unik i erhvervsfremmesystemet. De er i stand til at bidrage til virksomhedernes udvikling med inddragelse af en række forskelligartede fagligheder. Det er denne kombination af bred faglighed, tæt virksomhedskontakt, nært samarbejde med private rådgivere og dyb indsigt i virksomhedernes behov, der gør den lokale erhvervsfremme til en udviklingsmæssig *one-stop-shop* for mange virksomheder. De mange forskelligartede tilbud mindsker virksomhedernes transaktionsomkostninger og bringer dem hurtigere videre i vækstsporet. Blandt de mange tilbud kan eksempelvis nævnes iværksættervejledningen og den lokale indsats for at motivere til øget iværksætteri. Her spiller samarbejdet med organisationen Young Enterprise en vigtig rolle. Desuden gøres et omfattende arbejde i forbindelse med virksomhedsoverdragelse og generationsskifte, hvor man på det kontaktskabende og henvisende plan er med til at sikre mange virksomheders videre liv.

Service med effekt

Effekterne af de lokale erhvervsserviceleverancer er fornylig blevet målt af IRIS Group, som har påvist, at virksomheder, der får kommunal erhvervsvejledning, to år efter vejledningen har ansat flere ekstra medarbejdere end lignende virksomheder, der ikke har fået vejledning. På landsplan har vejledningen formentlig skabt cirka 4.400 ekstra job.

Meget mere end erhvervsservice

Det er vigtigt at pointere, at de lokale erhvervsfremmeaktører kun anvender ca. 47 % af deres tid på erhvervsservice. Herudover arbejder de med erhvervsudviklings indsatser og projekter - og understøtter derved skabelsen af erhvervsvenlige vækstklimaler for erhvervslivet i kommunerne. Man servicerer alle virksomheder i kommunen – på tværs af brancher, størrelse, vækstambitioner, alder. Man bidrager ind i beskæftigelses- og uddannelsesområdet ved at koordinere udbud og efterspørgsel. Man styrker erhvervsudviklingen ved at fjerne barrierer for vækst og ændre på de små detaljer med de store konsekvenser. Gennem indgående dialog, match-making og screening gør man erhvervsfremmeindsatserne meningsfulde for virksomhederne og sikrer, at disse trives lokalt. De lokale erhvervsfremmeaktører er den "lim", der skaber sammenhæng og sammenhold lokalt og bygger bro mellem de fysiske, tekniske, juridiske og økonomiske begrænsninger og virksomhedernes aktuelle vækstambitioner.

Vil du vide mere?

Kontakt Dansk Erhvervsfremmes sekretariat

Dansk Erhvervsfremme

Chr. M. Østergaardsvej 4a

8700 Horsens

Tlf. 62 22 75 50

info@danskerhvervsfremme.dk