

20. december 2008

STRATEGI 2009 – 10

Indholdsfortegnelse

Side:

Side 2/14

1. Indledning	3
2. Centrale erfaringer fra etableringen af Væksthus Midtjylland (2007-8)	3
3. Vision og hovedmålsætninger/indsatsområder 2009-10	4
3.1 Væksthus Midtjyllands vision	5
3.2 Væksthus Midtjyllands hovedmålsætninger 2009-10	6
3.2.1 Nye og bedre ydelser til målgruppen af iværksættere og virksomheder med vækstambitioner	7
3.2.2 Videre udvikling af den enstrengede erhvervsservice i region Midtjylland	8
3.2.3 Sammenhæng i og kvalificering af det samlede erhvervs-servicesystem	9
Bilag 1: Hvad er erhvervsservice?	11

1. Indledning

Dette er Væksthus Midtjyllands strategi for perioden 1. januar 2009 – 31. december 2010.

Strategien beskriver de væsentligste overvejelser og perspektiver ift. videreførelsen af Væksthus Midtjylland efter den første strategiperiode (2007 – 8), der primært havde fokus på væksthushusets etablering. Perioden 2009 – 10 er prioriteret, idet der skal træffes beslutning om den fremtidige organisering af erhvervsservicen efter 31. december 2010. Samtidig er strategien udtryk for de virkemidler, der er prioriteret ift. at gennemføre det paradigmeskifte i den offentlige erhvervsserviceindsats, som væksthuse skal være en del af.

Som et led i væksthushusets etablering i 2007 foretog bestyrelsen for Væksthus Midtjylland en nærmere præcisering af forståelsesrammen for erhvervsservice, og dermed den sammenhæng som væksthushuset skal være en del af. For god ordens skyld er denne forståelsesramme gengivet i bilag 1.

Som afsæt for strategien 2009 – 10 tages indledningsvist udgangspunkt i de mest centrale erfaringer fra den første strategiperiode (2007 – 8).

2. Centrale erfaringer fra etableringen af Væksthus Midtjylland (2007-8)

I strategien for perioden 2007 – 8 blev det tillagt afgørende værdi, at Væksthus Midtjylland kunne tilføre fornyelse ift. tilbud og muligheder for iværksættere og virksomheder med vækstambitioner:

Kriterier for fornyelse:

- At skabe kritisk masse ift. ydelser og kompetencer, som ikke kan frembringes på lokalt niveau, via regional fokus og internationalt perspektiv
- At kvalificere og give den lokale indsats tilstrækkelig fokus og volumen, via kompetenceudvikling og prioriterede projekter/initiativer
- At skabe overblik over udbuddet af problemløsning og kunne linke behov og problemløsning på en effektiv måde, via nye samarbejdsformer
- At tiltrække og skabe grundlag for helt nye problemløsningstilbud, via samarbejdsaftaler og "bofællesskab"
- At skabe, dokumentere og synliggøre effekt hos vækstiværksættere og – virksomheder, via effektmåling

Siden væksthushusets etablering er der taget initiativ til følgende hovedaktiviteter for at leve op til kravet om fornyelse¹:

¹ Der henvises i øvrigt til Væksthus Midtjyllands årsberetning 2007 (bilag 2) samt Vækstreddegørelse - effektmåling af Væksthus Midtjyllands aktiviteter (bilag 3).

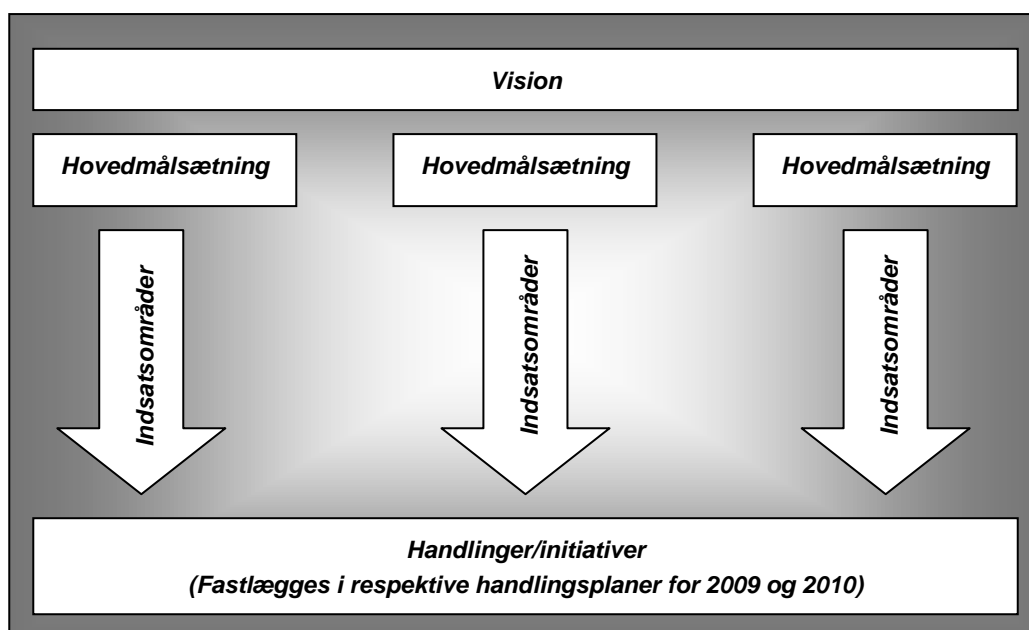
Væsentlige bidrag til fornyelse 2007 - 8:

Side 4/14

- Etablering af et reelt enstrengt erhvervsservicesystem – én indgang (den lokale erhvervsservice), ét telefonnummer (7015 1618) og én hjemmeside (www.startvaekst.dk) – ”no wrong door”
- Facilitering af samarbejdet i det enstrengede erhvervsservicesystem via samarbejdsaftaler mellem lokal og specialiseret erhvervsservice ift. arbejds- og rollefordeling mv.
- Tilvejebringelse af kritisk masse via udmøntning af foreløbigt fire regionale programmer (STARTmidt, VÆKSTmidt, TEKNOmidt og KOMPETENCEmidt)
- Opstart og gennemførelse af fælles kompetenceudvikling i det samlede erhvervsservicesystem, bl. a. ift. fælles screenings-/dialogværktøj
- Implementering af fælles redskaber i det samlede erhvervsservicesystem (screenings-/dialogværktøjet ”Min Vækstprofil”, fælles CRM-system og intranet)
- Initiating og gennemførelse af en række udviklingsammenhænge og fælles initiativer med centrale interessenter ift. erhvervsservicesystemet som helhed
- Indgåelse af samarbejdsaftaler med foreløbigt 18 private og 20 offentlige relevante aktører ift. at kunne udvikle og tilbyde nye ydelser til målgruppen af iværksættere og virksomheder med vækstambitioner – heraf har foreløbigt fire valgt at have ”bofælleskab” med væksthuset
- Igangsætning og gennemførelse af effektmåling – statistisk portræt af vejledte iværksættere og dokumentation af økonomisk effekt på vejledte virksomheder (ift. omsætning, værditilvækst, eksport og beskæftigelse). Afrapportering via kvartalsvise statusrapporter og årlig vækstredogørelse (bilag 3).

3. Vision og hovedmålsætninger/indsatsområder 2009 - 10

Til belysning af indsatsen i perioden 2009 – 10 er følgende strategimodel prioriteret:



3.1 Væksthus Midtjyllands vision

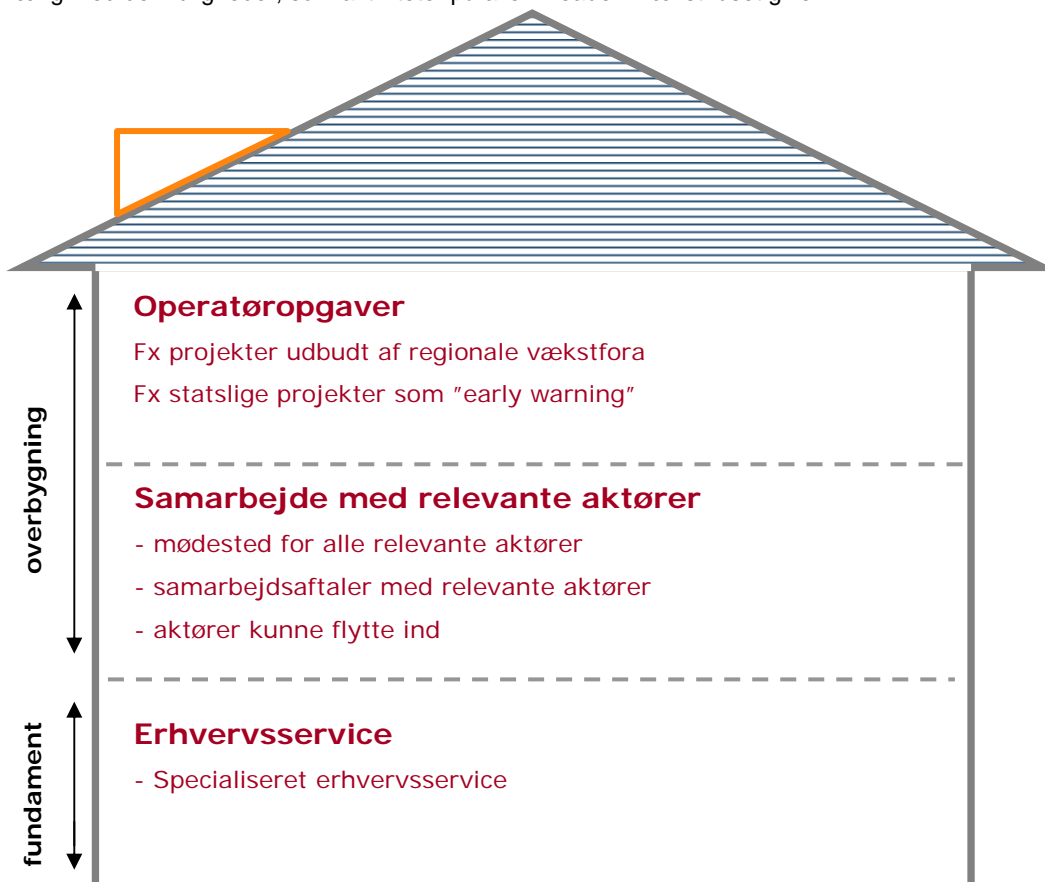
Bestyrelsen for Væksthus Midtjylland har i forbindelse med etableringen af væksthuset fastlagt visionen til:

Væksthus Midtjylland vil være et internationalt førende centrum for vækstiværksætteri og -virksomhedsudvikling

Visionen kan uddybes og tydeliggøres yderligere:

- Væksthus Midtjylland vil være internationalt førende; dvs. ikke blot være førende i Danmark
- Væksthus Midtjylland jf. ovenstående pkt. ønsker at benchmarke sig med de bedste business links i EU ift. tilfredshedsgrad og effekt hos brugerne
- Væksthus Midtjylland ønsker at være et omdrejningspunkt, hvor resultaterne skabes i et netværk af en række interessenter
- Nøglebegrebet er "vækst"; dvs. at iværksættere og virksomheder uden vækstambitioner og -potentiale ikke er i væksthuses målgruppe.

Væksthus Midtjyllands mission er således fastlagt til at tilføre iværksættere og virksomheder viden og kompetencer, der realiserer vækstambitioner. Dette sker ved at skabe overblik over og let adgang til kvalificeret vejledning og rådgivning. Missionen skal samtidig ses i tæt sammenhæng med de muligheder, som aktiviteter på alle niveauer i væksthuset giver:



For at kunne udføre missionen så målet om kontinuerlig nyskabelse opfyldes, fordrer det, at "fundamentet" (specialiseret erhvervsservice – resultatkontrakt med Erhvervs- og Byggestyrelsen) får optimal virkning i kraft af de efterfølgende muligheder, der findes i "overbygningen" i form af formaliserede samarbejdsaftaler og operatørfunktioner på udviklingsprogrammer mv. Dvs. at væksthuset skal ses som et samlet hele, hvor de forskellige dele repræsenterer hver sin del af helheden (erhvervsservice-samarbejdspartnere-rådgivning/tilbud om vækst og udvikling via div. programmer).

Vækstforum Midtjylland har taget initiativ til en række større erhvervsfremmende satsninger (indenfor energi/miljø, erhverv-sundhed, fødevarer mv.); disse satsninger ønsker Væksthus Midtjylland at understøtte via sin indsats – også de initiativområder, hvor væksthuset ikke selv har en operatørrolle, men hvor væksthuset aktivt kan opsamle erfaringer og sikre disses anvendelse ift. den regionale strategi.

Væksthuset skal via det enstrengede erhvervsservicesystem være indgangen til en betydeligt bredere vifte af tilbud om vækst og udvikling, end den væksthuset i sig selv kan præstere. Dette bevirker, at hvor strategien for 2007 – 8 havde sit primære fokus på interne forhold samt udvikling af forholdet lokal – specialiseret erhvervsservice, vil det fremadrettede perspektiv overvejende være på eksterne forhold, herunder udvikling af det samlede erhvervsservicesystem:

Parter i det samlede erhvervsservicesystem:
<ul style="list-style-type: none"> • Lokal erhvervsservice • Specialiseret erhvervsservice • Kommuner • Region • Uddannelses- og forskningsinstitutioner • Videncentre • Privat rådgivning

Således vil Væksthus Midtjylland i den forestående strategiperiode fortsat se det som en væsentlig del af sin mission at videreudbygge den netværksmæssige tilgang – med kontinuerlig udbygning af viften/aktivering af samarbejdspartnere og operatørfunktioner.

3.2 Væksthus Midtjyllands hovedmålsætninger/indsatsområder 2009 - 10

Som nævnt indledningsvis har strategien for perioden 2009 – 10 sigte på at videreføre væksthuset fra etableringen til at kunne forankre reel nyskabelse i erhvervsservicesystemet samt gøre viften af tilbud til iværksættere og virksomheder med vækstambitioner endnu lettere tilgængelig og bredere.

Med afsæt i resultatkontrakten med Erhvervs- og Byggestyrelsen som fundament samt samarbejdsrelationer til en lang række relevante parter er der fastlagt tre indsats-/hovedmålområder for perioden 2009 – 10:

- 1) Nye og bedre ydelser til målgruppen af iværksættere og virksomheder med vækstambitioner
- 2) Videreudvikling af den enstrengede erhvervsservice i region Midtjylland
- 3) Sammenhæng i og kvalificering af det samlede erhvervsservicesystem

3.2.1 Nye og bedre ydelser til målgruppen af iværksættere og virksomheder med vækstambitioner

Nye og bedre ydelser til målgruppen af iværksættere og virksomheder med vækstambitioner omfatter en kontinuerlig udvikling og gennemførelse af tilbud til vækstpottentielle iværksættere og virksomheder, såvel via kvalificeret erhvervsservice som adgang til målrettet problemløsning. I perioden 2007 – 8 er der via Region/Vækstforum Midtjylland skabt Danmarks aktuelt bedste udviklingstilbud i programform for vækstpottentielle iværksættere og virksomheder:

- STARTmidt til rådgivning mv. for iværksættere
- VÆKSTmidt til rådgivning mv. for virksomheder
- TEKNOmidt til teknologiudvikling (inden for energi/miljø)
- KOMPETENCEmidt til kompetenceplanlægning og - udvikling

Denne type af tilbud - og ikke mindst mulighederne for at aktivere dem via den lokale indgang – indeholder store potentialer og er en værdifuld platform for videreudvikling af helt nye services/-tilbud, som skal være tilgængelige i hele regionen.

Hovedmålsætning ift. ”nye og bedre ydelser til målgruppen af iværksættere og virksomheder med vækstambitioner” for 2009 – 10 er fastlagt til:

Afklaring og realisering af vækstpottentiale hos min. 1.100 iværksættere og virksomheder

Hovedmålsætningen kan tydeliggøres ved, at vejledte virksomheder skal bringes til årlige vækstrater på min. 10% ift.:

- omsætning
- værditilvækst
- eksportomsætning
- beskæftigelse

Hovedmålsætningen vil i særlig grad blive operationaliseret via følgende indsatsområder:

1. *Specialiserede vejledningsydelser med lokal indgang*
 - a. Målrettede kommunevise kampagner for identifikation, screening og vejledning af iværksættere og virksomheder med vækstambitioner – herunder særlig opmærksomhed overfor dele af målgruppen, der traditionelt kun har anvendt erhvervsservicesystemet i begrænset omfang
2. *Udmøntning af regionale udviklingsprogrammer*
 - a. Selektive kommunevise screeningstiltag ift. iværksætteri, virksomhedsudvikling, teknologiudvikling, kompetenceplanlægning/-udvikling, netværks-/klyngeudvikling mv.
3. *Fortsat udbygning af netværksbaserede tilbud om tilførsel af viden og kompetence*
 - a. Fortsat facilitering og udbygning af udviklingsmiljøet i/omkring væksthuset, via involvering af nye samarbejdspartnere samt tiltrækning af nye problemløser/samarbejdspartnere med national/internationalt perspektiv mhp. ”bofællesskab” (indflytning i væksthuset).

Videre udvikling af den enstrengede erhvervsservice i region Midtjylland omfatter fortsat professionalisering af lokal-specialiseret erhvervsservice som en helhed. Forholdet lokal-specialiseret erhvervsservice skal kontinuerligt udvikles/tilpasses, så udbuddet af ydelser vedblivende afspejler behovet og lever op til kravet om kritisk masse – og de relevante kompetencer er til stede i erhvervsservicen som helhed. Et af kendetegnene ved region Midtjylland er et finmasket net af lokale erhvervsserviceenheder. Alle 19 kommuner i region Midtjylland er dækket af et lokalt erhvervsservicetilbud, og der er de fleste steder lange traditioner for at anvende og indtænke lokal erhvervsservice i udviklingstilbud og –strategier ift. iværksætteri og erhverv. Dette lokale overblik er en betragtelig ressource, som fremadrettet bør indgå yderligere ift. branding af erhvervsservicetilbuddene og screening af alle vækstpotentielle iværksættere og virksomheder. Sammen med den specialiserede erhvervsservice med regionalt perspektiv samt de samarbejdsrelationer og operatørfunktioner, som denne repræsenterer, er forudsætningerne til stede for at udvikle en internationalt førende ”erhvervsserviceklynge”.

Hovedmålsætning ift. ”videre udvikling af den enstrengede erhvervsservice i region Midtjylland” for 2009 – 10 er fastlagt til:

<i>Udvikling af en internationalt førende ”erhvervsserviceklynge”</i>
--

Hovedmålsætningen kan udbygges og tydeliggøres yderligere:

- Yderligere Involvering af viden-/forskningsinstitutioner i den enstrengede erhvervsservice
- Videreudvikling og operationalisering af en erhvervsservicemæssig forståelsesramme, herunder dokumentation af effekt (best performance ift. vejledte iværksætteres etablerings-/overlevelseshastighed og vejledte virksomheders vækstrater ift. omsætning, værditilvækst, eksportomsætning og beskæftigelse)
- Tilførsel og forankring af et internationalt perspektiv i erhvervsserviceindsatsen

Hovedmålsætningen vil i særlig grad blive operationaliseret via følgende indsatsområder:

1. *Yderligere sammenhæng i arbejdsgrundlaget lokal-specialiseret erhvervsservice*
 - a. Eksplicit sammenhæng mellem lokale resultatkontrakter (lokal erhvervsservice – kommuner) og regionale samarbejdsaftaler (lokal erhvervsservice – kommuner – væksthuse) med klare effektmål
2. *Fortsat kompetenceudvikling af lokal-specialiseret erhvervsservice*
 - a. Udvikling og gennemførelse af ambitiøst kompetenceudviklingsprogram med internationalt udsyn for ansatte i lokal-specialiseret erhvervsservice
3. *Indførelse og branding af certificeret erhvervsservice*
 - a. Udvikling af og commitment omkring et fælles sæt af kriterier for/krav til ”god erhvervsservice i region Midtjylland” samt formidling af indholdet overfor målgruppen samt samarbejdspartnere.

Sammenhæng i og kvalificering af det samlede erhvervsservicesystem omfatter aktiviteter til fremme af brugerorienterede sammenhængende tilbud til vækstpotentielle iværksættere og virksomheder – fra offentligt finansieret vejledning hos lokal-specialiseret erhvervsservice til problemløsning i (fortrinsvis) privat regi. Ikke bare region Midtjylland men Danmark som helhed er ift. andre lande kendetegnet ved en relativ høj andel af rådgivningsvirksomheder – ligesom der er etableret en række centre, som også har til formål at bistå væksthushets målgruppe (eks. branche-/sektorrelaterede videncentre). Dette giver iværksættere og virksomheder en bred vifte af muligheder, der i sammenhæng med det overblik der kan tilvejebringes via erhvervsservicen, giver optimale muligheder for vækst og udvikling. Imidlertid er det samlede erhvervsservicesystem – forstået som lokal og specialiseret erhvervs-service, kommuner, region, uddannelses-/forskningsinstitutioner, videncentre og privat rådgivning - ikke sammenhængende og optimalt målrettet iværksættere og mindre virksomheders behov. Dertil kommer, at den store private rådgivningssektor af gode grunde ikke har overblikket til at foretage gensidig henvisning i de tilfælde, hvor andre rådgivere har mere oplagte kompetencer. Kun ved at opbygge et reelt sammenhængende erhvervsservicesystem og skabe overblikket/grundlaget for gensidig henvisning er de optimale forudsætninger for erhvervsmæssig vækst til stede.

Hovedmålsætning ift. "sammenhæng i og kvalificering af det samlede erhvervsservicesystem" for 2009 – 10 er fastlagt til:

Skabelse af bedre sammenhæng mellem ikke-erkendte vækstpotentialer hos iværksættere og virksomheder og et sammenhængende erhvervsservicesystem

Hovedmålsætningen kan uddybes og tydeliggøres yderligere:

- Videreudvikling af koblingen erhvervsservice-problemløsning
- Definerings og formidling af kriterier for/effekt af rådgivning
- Bedre overblik over problemløser/problemløsningsmuligheder

Hovedmålsætningen vil i særlig grad blive operationaliseret via følgende indsatsområder:

1. *Udvikling og implementering af fælles kodeks erhvervsservice-problemløsning (rådgivning)*
 - a. Udvikling og implementering af fælles kriterier for overgangen mellem offentligt finansieret vejledning og privat rådgivning
2. *Afdækning, forankring og formidling af indholdet i "det gode konsulentkøb"*
 - a. Dialog med den private rådgiversektor omkring opstilling af kriterierne for et godt konsulentkøb, set ud fra en vækstpotentiell iværksætters/virksomheds synsvinkel, herunder fælles initiativer til bedre formidling af potentialerne ved øget brug af privat rådgivning

3. *Overblik over problemløsningsmuligheder for iværksættere og virksomheder med vækstambitioner*

Side 10/14

- a. Opbygning af operationel database over potentielle problemløsere, med brugerorienteret terminologi, samt dialog med den private rådgiversektor om mulighederne for opbygning af procedurer for gensidig henvisning (til andre problemløsere).

Bilag 1: Hvad er erhvervsservice?

Ved erhvervsservice forstås mere specifikt tilbud til enkelt- eller en flerhed af iværksættere og virksomheder inden for byerhvervene om:

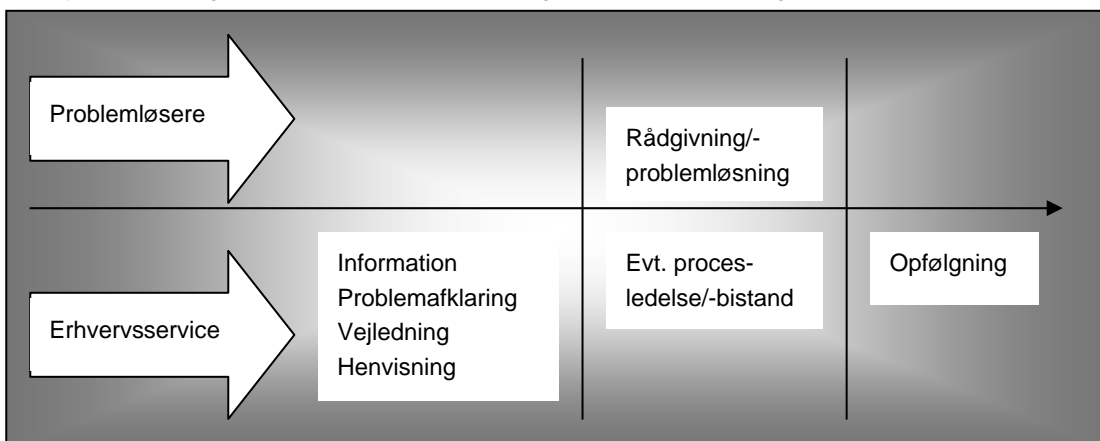
- Information
- Problemafkklaring
- Vejledning
- Henvi sning til problemløsning
- Andre behovsrelaterede aktiviteter (eks. netværk, kurser, projekter mv.)

Indsatsen er som hovedregel gratis (deltagerbetaling kan forekomme som omkostningsdækning ved deltagelse i andre behovsrelaterede aktiviteter).

Erhvervsservice må ikke være konkurrenceforvridende; dvs. at såfremt ydelserne tilbydes af private udbydere, må den offentligt finansierede erhvervsservice ikke udbyde dem.

Et grundlæggende princip for erhvervsservicen er uvildighed. En erhvervsservicekonsulents virke må ikke være styret af egne interesser og/eller en på forhånd fastlagt løsning. Derfor kan erhvervsservicekonsulenten alene arbejde med problemafkklaring og aldrig med problemløsning. En iværksætter/virksomhed kan ikke købe en fagspecifik ydelse hos erhvervsservicekonsulenten, heller ikke selvom den pågældende erhvervsservicekonsulent måtte være den bedste mand til opgaven. Problemløsning skal altid varetages af professionelle rådgivere - mens problemafkklaring ikke kan foretages af den professionelle rådgiver, idet denne netop ikke er uvildig. En central opgave for erhvervsservicekonsulenten er således at identificere den rigtige problemløser/rådgiver og sikre, at iværksætteren/virksomheden får det optimale udbytte – set i forhold til såvel problemet som iværksætteren/virksomheden.

Et typisk udviklingsforløb i en erhvervsservicesag kan illustreres på følgende vis:



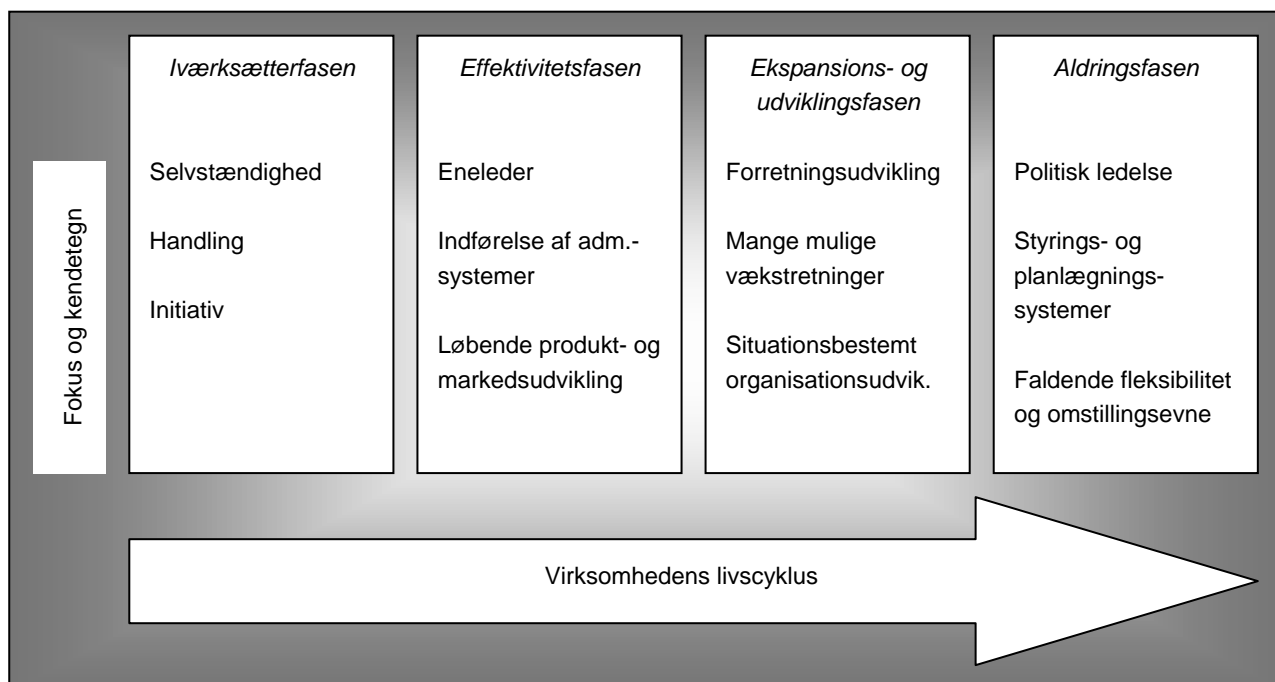
Som det fremgår af ovenstående figur, er erhvervsservicens primære indsatsfelt på det tidlige stade i et udviklingsforløb hos en iværksætter/virksomhed. Ofte på et tidspunkt hvor iværksætteren/virksomheden ikke har erkendt omfanget af sit reelle udviklingsbehov, men skal inspireres og motiveres til at sætte skub i perspektiverne. Herefter kan der følge procesledelse/-bistand sideløbende med den eksterne rådgivers problemløsning, alt afhængig af problemløsningens omfang og karakter (eks. sparring ifm. deltagelse i et længere internationaliseringsforløb).

Endelig vil erhvervsservicen ofte omfatte opfølgning overfor iværksætteren/virksomheden, efterfølgende den eksterne rådgivers problemløsning.

Det følger heraf, at erhvervsservicen har metodekompetencer – i modsætning til problemløsningens fagspecifikke kompetencer. I praksis betyder det, at erhvervsservicekonsulenten har et overordnet kendskab til de faglige sider af en given problemstilling, mens hovedkompetencen er knyttet til at afdække/beskrive problemet/potentialet og bidrage til at gennemføre en udviklingsproces herom, med afsluttende opfølgning.

Erhvervsservicekonsulentens metodekompetencer er således generelle og dynamiske; dvs. at de skal afspejle det individuelle miljø, som en given problemstilling befinder sig i for at skabe resultater – i modsætning til problemløserens ydelser, der har sin baggrund i en specialiseret fagspecifik ramme, som skal kunne anvendes i alle miljøer.

Erhvervsservicens udformning og konkrete indhold skal møde iværksætteren/virksomheden, hvor denne udviklingsmæssigt er og tage udgangspunkt heri. En ofte anvendt model ift. overordnet inddeling af en virksomheds liv er:



Erhvervsservicens væsentligste opgave er overordnet betragtet at kunne analysere udviklingstræk (og –barrierer) og hjælpe iværksætteren/virksomheden til at skifte fase. Heri ligger naturligt, at fokus primært vil være på iværksættere i fase 1, og virksomheder i fase 2. Virksomheder i fase 3 vil oftest have en alder og størrelse, som bevirker, at man selv afdækker problemer/potentialer og visiterer eksterne problemløsere (der vil typisk være en rutine for anvendelse af eksterne problemløsere i langt højere grad end i virksomheder i fase 2). Endelig gælder, at fokus kun i sjældne tilfælde vil gælde virksomheder i fase 4 – undtaget er naturligvis de forhold, hvor der skal ske en revitalisering af virksomheden, eks. ifm. af intraprenørskab eller ved samarbejde med/salg til en ekstern iværksætter.

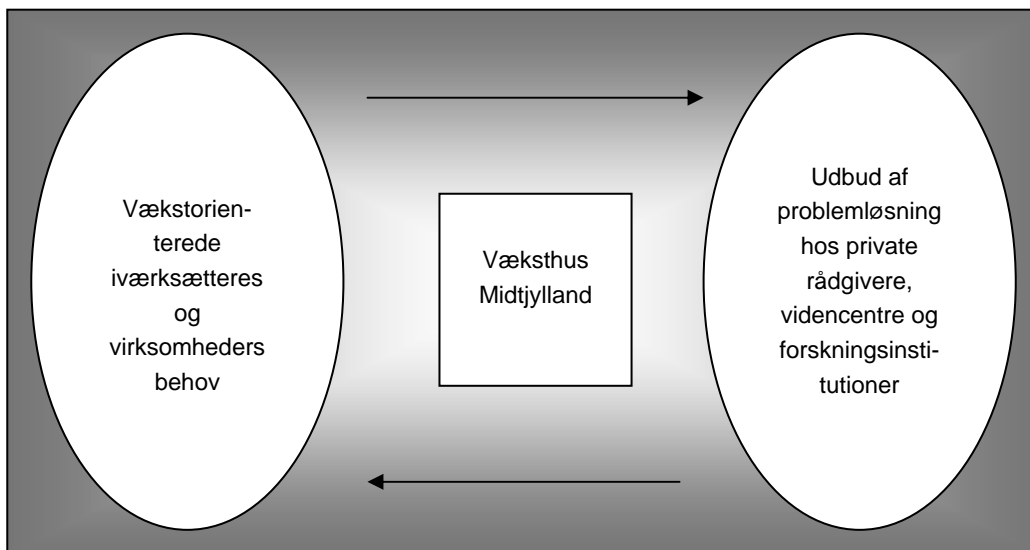
Modellen kan kombineres med eks. klyngeperspektiver og/eller andre kvalitative fokuspunkter, herunder prioriteringer/satsninger i regi af Vækstforum Midtjylland

Væksthus Midtjyllands strategiske rum

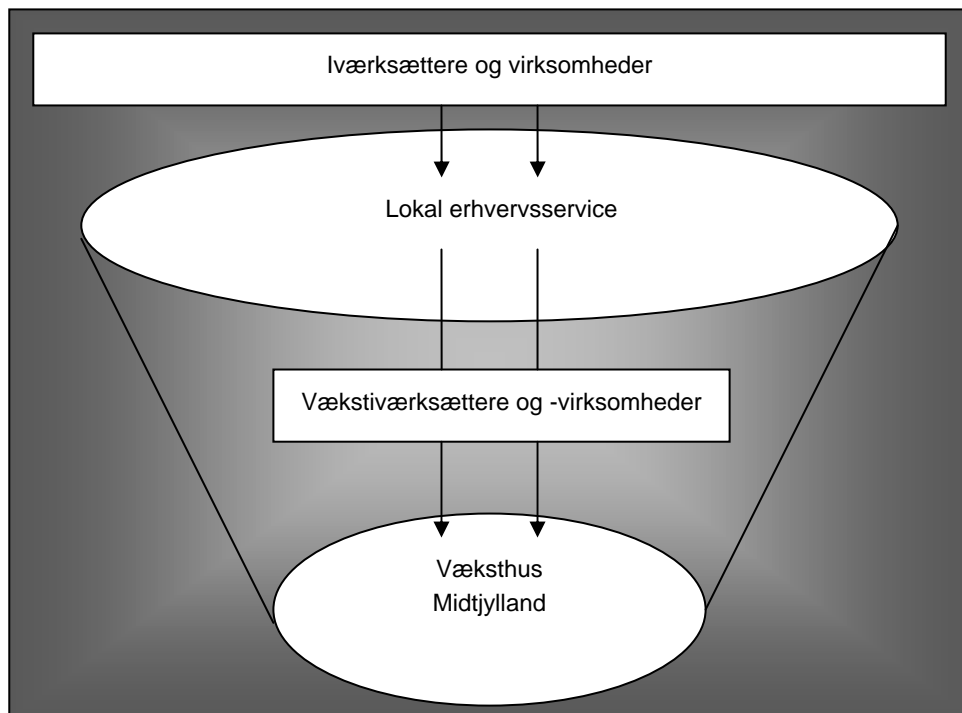
Iht. Væksthus Midtjyllands resultatkontrakt med Erhvervs- og Byggestyrelsen er målet "...at opbygge et internationalt førende miljø, hvor regionens iværksættere og virksomheder med vækstambitioner får let adgang til kvalificeret vejledning og rådgivning".

Væksthus Midtjylland har således som sit væsentligste formål at problemafklare, vejlede og motivere iværksættere og virksomheder med vækst- og udviklingspotentiale – samt visitere dem videre til problemløsning hos bl. a. private rådgivere, videncentre og/eller forskning. Heraf vil flere være fysisk repræsenteret i væksthuset og/eller været tilknyttet væksthuset via samarbejdsaftaler.

Væksthus Midtjyllands referenceramme skal dermed på den ene side afspejle vækst- og udviklingsorienterede iværksætteres og virksomheders (ofte ikke-erkendte) behov og på den anden side have overblik over tilbud og muligheder for relevant problemløsning.



Samtidig er det helt essentielt, at Væksthus Midtjylland formår at finde en rolle, som den part der tilfører erhvervsservicesystemet afgørende nyt og nye fordele/muligheder, som den hidtidige struktur ikke kunne. Her tænkes ikke mindst på arbejdsdelingen mellem lokal og specialiseret erhvervsservice (væksthuset), der i praksis (af iværksættere og virksomheder) skal opleves som to sider af samme sag.



Dette stiller krav om, at Væksthus Midtjylland på den ene side formår at opbygge en anerkendt forståelsesramme omkring sin egen niche (jf. ovenstående). Og på den anden side placerer sig i centrum af netværket af aktører og på den vis kan binde de forskellige interessenters ydelser sammen. Grafisk kan denne rolle illustreres således:

