

SYV REGIONALE STRATEGIWORKSHOPS OM DECENTRAL ERHVERVSFREMME

13. marts – 1. april 2019



TVÆRGÅENDE OPSAMLING

Pluss-

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

INDHOLD

Resumé	2
Indledning.....	4
Tema 1: Virksomhedsudvikling.....	7
Tema 2: Digitalisering	14
Tema 3: Turisme	20
Tema 4: Styrkepositioner og klynger	25
Tema 5: Kvalificeret arbejdskraft	31

Resumé

I perioden 13. marts til 1. april 2019 afholdt Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse og Erhvervsstyrelsen sammen med landets tværkommunale Erhvervshuse syv regionale workshops rundt om i landet med henblik på at samle input til den decentrale erhvervsfremmestrategi fra 2020 og anvendelsen af EU's strukturfonde fra 2021-2027. Formålet var at tilvejebringe input om regionale og lokale udfordringer, behov og potentialer gennem inddragelse af en bred interessentskare inden for geografierne af de seks nye Erhvervshuse samt filialen på Bornholm, der som den eneste filial har sin egen bestyrelse. Målgruppen til de syv workshops var alle interessenter og virksomheder med behov for og ønsker til fremtidens erhvervsfremme i Danmark. I alt deltog cirka 800 personer fra virksomheder, erhvervsfremmeaktører, vidensinstitutioner, erhvervsorganisationer, fagforeninger m.v. Den tværgående opsamling bør læses med den forståelse, at den decentrale strategi og de kommende strukturfondsprogrammer vil være underlagt retslige rammer såvel som politiske krav og ressortafgrænsninger på både nationalt og europæisk niveau.



Tema 1: Virksomhedsudvikling

Temaet virksomhedsudvikling dækker bredt over de udfordringer og potentialer, som er forbundet med udvikling af en virksomhed – fra iværksætter til vækst – og er dermed et helt centralt tema for erhvervsfremme. Drøftelserne på de decentrale workshops omhandlede primært iværksætteri, vækst og skalering, internationalisering og grøn omstilling. Derudover var der stor interesse for at drøfte, hvordan erhvervsfremmesystemet bedst arbejder med virksomhederne, herunder hvordan systemet kan blive mere effektivt og sammenhængende.

Vores samlede oplevelse er, at der blandt deltagerne var størst interesse for at drøfte iværksætteri og i mindre grad grøn omstilling og internationalisering, uden at nogen dog gav udtryk for, at det *ikke* er væsentlige emner. Dertil var særligt mange optaget af, hvordan erhvervsfremme kan blive bedre til at arbejde behovsorienteret fremfor udbudsorienteret og dermed mere tage afsæt i den enkelte virksomheds situation, udfordringer og potentialer. Dermed også at arbejde bredere med virksomhedsudvikling, så det både handler om vækst, men også om at bidrage til god forretningsdrift, som på sigt kan udgøre en sund platform for vækst. Endelig gav temadrøftelserne også anledning til overvejelser om, hvordan erhvervsfremmesystemet kan kommunikere og løse opgaverne på en mere hensigtsmæssig måde, herunder gennem styrket samarbejde.

Tema 2: Digitalisering

Øget digitalisering af danske SMV'er er et nationalt anliggende. Digitalisering må ikke formidles som et mål i sig selv, men skal kommunikeres som løsninger på udfordringer eller udviklingspotentialer i virksomhederne. Digitalisering skal generelt indtænkes i virksomhedens øvrige forretnings- og organisationsudvikling, men der er behov for en differentiering af indsatsen. Først og fremmest er der behov for en skelnen mellem de digitaliseringsparate og ikke-digitaliseringsparate virksomheder, som kræver meget forskelligartede tilgange og kompetencer hos projektoperatører. Derudover er der et stort behov for håndholdte og skræddersyede indsatser over for den enkelte virksomhed, fordi der sjældent er *one size fits all*-løsninger inden for digitalisering. Ydermere ligger der et potentiale i at tilrettelægge mere sektor- eller branchespecifikke indsatser rettet mod de mere digitalt modne virksomheder med særlige behov.

Fælles for alle virksomheders motivation og efterspørgsel efter digitalisering er dog brugen af succeshistorier og rollemodeller, så SMV'er kan lade sig inspirere af, hvordan lignende virksomheder har høstet gevinster af digitalisering eller nye teknologier. Netop i forhold til de nyere teknologier er der også et behov for facilitering af bedre adgang til test- og demonstrationsfaciliteter. Endelig er digitaliseringsområdet i særlig grad udfordret af manglende kompetencer på området i virksomhederne. Det skal adresseres gennem opkvalificering og tilførsel af kompetencer udefra, hvor der er særligt fokus på studerende og akademikere med tekniske kompetencer.

Tema 3: Turisme

Det centrale mål med turismefremmeindsatser er at udvikle mere sammenhængende turismedestinationer, der kan fremstå mere konkurrencedygtige i et nationalt og internationalt marked. I denne sammenhæng opfattes en konsolidering til 15-25 destinationsselskaber som hensigtsmæssig. Nøgleordene til udvikling af turismeproduktet er at samarbejde om sammenhængskraft i helhedsorienterede løsninger og budskaber, hvor både større *reasons-to-go*-aktører og de mange mikrovirksomheder skal levere ind til en samlet konkurrencedygtig oplevelse og i en kvalitet, som matcher det relativt høje danske prisniveau. De klassiske udfordringer som behovet for sæsonudvidelse, tilstrækkelig overnatningskapacitet, stærke oplevelser for turister – bl.a. i samspil med andre erhverv – er fortsat gældende. Der efterspørges her en fortsat professionalisering med fokus på forretningsudvikling, kompetenceudvikling, adgang til mere fakta- og evidensbaseret viden, samt mulighed for at tiltrække kapital til investering i udvikling. I den nye erhvervsfremmestruktur efterspurgte flere, hvor og hvordan turismevirksomheder fremover kan hente vejledning. Her var budskabet fra flere, at turismevirksomheder bør behandles som andre virksomheder i erhvervshuse og i den lokale erhvervsservice, og at destinationsselskaberne dermed primært skal fokusere på at udvikle destinationer og dermed turismevirksomhedernes fælles forretningsgrundlag.

Tema 4: Styrkepositioner og klynger

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse har til opgave at udpege 10-12 styrkepositioner og et mindre antal start-up klynger inden for spirende markeder og teknologier. Der vil fremadrettet kun være én aktør inden for hver styrkeposition og hvert spirende område, der modtager offentlig finansiering. Det er et tema, der har haft meget stor bevågenhed og deltagelse på de gennemførte workshops. Det helt overskyggende emne på temasessionerne har været, hvilke kriterier der kan lægges til grund for udvælgelse af styrkepositioner. Der er blevet peget på økonomiske parametre, markedsmæssige muligheder, videns- og forskningsmæssige forhold samt betydningen af drivkræfter for den fortsatte udvikling, som forhold der bør tillægges vægt i den kommende udvælgelsesproces. Derudover er der blevet sat ord på de særlige roller og funktioner, som klynger kan tilføre virksomhederne. Navnlig rollen som brobyggere og drivere af innovation er blevet understreget. Endelig har der været stort fokus på betydningen af fortsat nærhed og tilgængelighed til klyngerne efter konsolideringen. Ellers frygtes det at ikke mindst de mindre samarbejds- og innovationsmodne virksomheder tabes og klyngerne dermed mister en væsentlig del af deres tilsigtede effekt.

Tema 5: Kvalificeret arbejdskraft

Tilvejebringelsen af kvalificeret arbejdskraft er i høj grad en udfordring, der skal løses tværsektorielt, hvorfor meget af inputtet til dette emne enten vedrører tværsektorielt samarbejde eller udfordringer, der ligger uden for rammerne af, hvad der kan adresseres gennem erhvervsfremmeindsatser eller strukturfondene. Der blev ved de syv workshops dog også diskuteret en række relevante udfordringer for opkvalificering af arbejdsstyrken så som manglende gensidigt kendskab mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder til hhv. kompetencebehovene og efteruddannelsesmulighederne, manglende strategisk fokus på HR i SMV'erne og udfordringer ved uddannelsestilbuddenes tilrettelæggelse. Disse udfordringer blev dog ledsaget af en række konstruktive input.

Inputtet vedrørende tiltrækning af højt kvalificeret arbejdskraft delte sig i udfordringerne med hhv. dansk og udenlandsk arbejdskraft. Hvad angår førstnævnte er der på den ene side en manglende viden i mange SMV'er i værdien af at ansætte akademikere, mens der på den anden side er en manglende indsigt hos mange arbejdstagere i mulighederne for ansættelse i en SMV. Samtidig er der behov for at indtænke bosætningsstrategi, så der også er fokus på medfølgende ægtefælle/familie, hvilket også er et vigtigt punkt i tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft. Til dette emne var der også ønsker om at skabe bedre sammenhæng i uddannelses- og karrieremuligheder for udenlandske studerende.

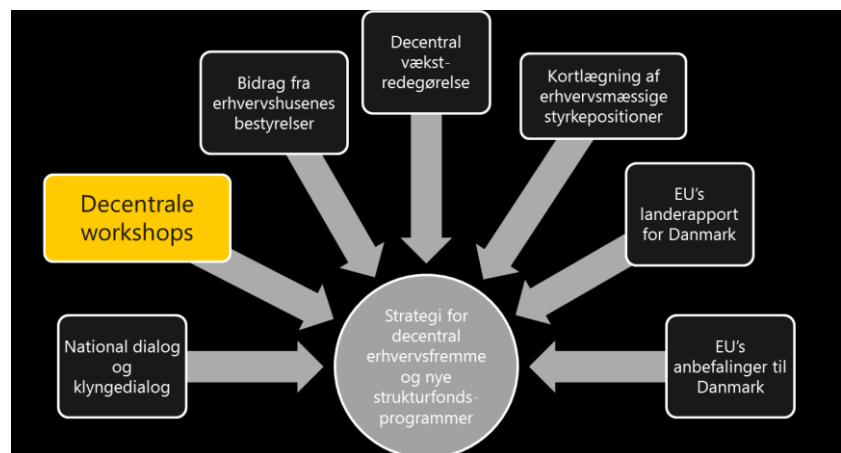
Også spørgsmålet om erhvervsskolernes attraktivitet fyldte en del, hvor praksisfaglighed i grundskolen, samarbejde med virksomhed om blandt andet erhvervspraktik og lærlingepladser blev fremhævet. Endeligt indeholdt emnet drøftelser om inklusion, hvilket især handlede om at støtte SMV'er i at tage et socialt ansvar.

Indledning

I perioden 13. marts til 1. april 2019 afholdt Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse og Erhvervsstyrelsen sammen med landets tværkommunale Erhvervshuse syv regionale workshops rundt om i landet med henblik på at samle input til den decentrale erhvervsfremmestrategi fra 2020 og anvendelsen af EU's strukturfonde fra 2021-2027. Formålet var at tilvejebringe input om regionale og lokale udfordringer, behov og potentialer gennem inddragelse af en bred interessentskare inden for geografierne af de seks nye Erhvervshuse samt filialen på Bornholm, der som den eneste filial har sin egen bestyrelse. Målgruppen til de syv workshops var alle interessenter og virksomheder med behov for og ønsker til fremtidens erhvervsfremme i Danmark. I alt deltog cirka 800 personer fra virksomheder, erhvervsfremmeaktører, vidensinstitutioner, erhvervsorganisationer, fagforeninger m.v.



Nærværende rapport samler op på deltagernes input på tværs af de syv workshops og er alene en gengivelse af de gennemgående pointer fra de afholdte workshops og dermed ikke udtryk for hverken Erhvervsfremmebestyrelsens eller de seks erhvervshuses holdninger eller prioriteringer. Opsamlingen vil indgå som ét blandt flere input i udarbejdelsen af den nye strategi for decentral erhvervsfremme og de kommende strukturfondsprogrammer. I tillæg til de syv workshops har Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse og Erhvervsstyrelsen igangsat en række parallelle initiativer til indhentning af input til strategien og de kommende strukturfondsprogrammer, hvoraf nogle af de centrale er vist i figuren her. Inputtet fra de decentrale workshops vil altså efter afvejning med de øvrige bidrag indgå, hvor det kan finde anvendelse. Det må derfor forventes, at kun dele af indholdet i denne opsamlings-rapport vil indgå direkte i den endelige strategi og programtekst.



Input fra de syv workshops

Denne opsamlingsrapport er en syntese af deltagernes input fra de syv workshops. Pointerne præsenteret i rapporten er primært baseret på Pluss Leaderships referater af det mundtlige input fra deltagerne i hver af de syv afholdte workshops. Hver enkelt workshop var inddelt i følgende fem hovedtematikker:

- Virksomhedsudvikling
- Digitalisering
- Turisme

- Styrkepositioner & klynger
- Kvalificeret arbejdskraft.

Af disse fem temaer skulle deltagerne ved tilmelding angive to temaer af størst interesse, som de på selve workshoppen ville fokusere på i temasessioner af cirka 45 minutters varighed faciliteret af Pluss Leadership. Fokus var på at indsamle input under overskrifterne 'udfordringer og potentialer'. På den tredje temasession medvirkede alle deltagere i deres højest prioriterede tema, hvor opgaven var at bevæge sig fra diskussioner om 'hvad' og 'hvorfor', til 'hvordan' fremtidens erhvervsfremmeindsatser skal tilrettelægges (NB: formatet for de to workshops på Sjælland og Bornholm blev modificeret en smule i forhold til denne skabelon, men havde samme indhold).

Foruden det mundtlige input fra workshopsessionerne er opsamlingen også baseret på skriftlige input fra deltagerne på de syv workshops. Dette omfatter besvarelserne af et elektronisk spørgeskema med 4-5 overordnede spørgsmål per tema, som deltagerne forud for workshoppen havde mulighed for at besvare; korte skriftlige input indsendt under eller lige efter den enkelte workshop via den digitale tjeneste Mentimeter eller håndskrevne input via postkort, som var til rådighed for deltagerne på hver workshop.

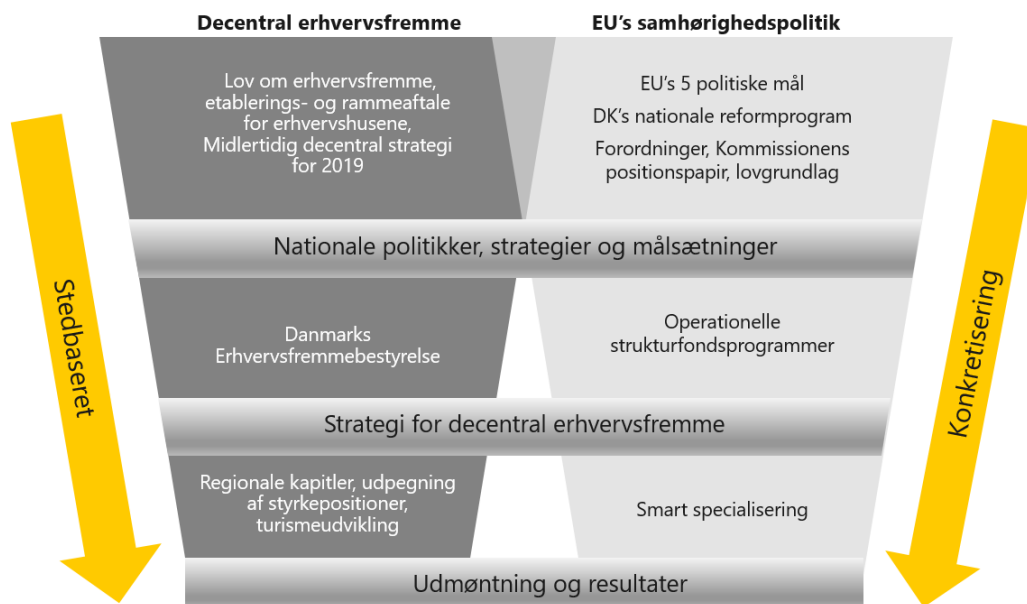
Det er en gennemgående konstatering fra de syv afholdte workshops, at udfordringer og potentialer for alle fem temaer er gennemgående på tværs af erhvervshusenes geografier. Derfor indeholder den tværgående opsamling ikke selvstændige regionale afsnit. Enkelte steder rundt om i rapporten er det dog nævnt, hvis en pointe blev fremhævet særligt i en af de syv erhvervshusgeografier.



Konteksten for de syv decentrale strategiworkshops

Konkret vil deltagerens input indgå i det videre strategi- og udmøntningsarbejde ad to kanaler. *For det første* i udarbejdelsen af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses strategi for decentral erhvervsfremme fra 2020 med afsæt i *Lov om erhvervsfremme* af 18. december 2018, der ligesom den midlertidige strategi for 2019 vil indeholde regionale kapitler og samtidig have eksplicit fokus på turisme og udpegning af 10-12 nationale

styrkepositioner. *For det andet* i udarbejdelsen af de kommende nationale strukturfonds-programmer for perioden 2021-2027, som tager afsæt i EU's samhørighedspolitik og har direkte udgangspunkt i EU-Kommissionens forordningsforslag og positionspapir af marts 2019, som anbefaler fokusområder for Danmarks udmøntning af midlerne. Da disse udviklingsprocesser er tæt forbundne (som illustreret i figuren nedenfor), er der i de afholdte workshops ikke skelnet mellem dem i indsamlingen af deltagernes input eller i afrapporteringen her.



Den tværgående opsamling bør derfor læses med den forståelse, at den decentrale strategi og de kommende strukturfondsprogrammer vil være underlagt retslige rammer såvel som politiske krav og resortafgrænsninger på både nationalt og europæisk niveau. Rapportens pointer vil derfor i det videre arbejde med strategiformulering og programmering blive inddraget, hvor det har relevans og er i overensstemmelse med rammerne for arbejdet. Der må altså forventes en vis selektion og udeladelse af input, i det omfang det ikke kan finde anvendelse i denne kontekst.

Tema 1: Virksomhedsudvikling

Resumé

Temaet virksomhedsudvikling dækker bredt over de udfordringer og potentialer, som er forbundet med udvikling af en virksomhed – fra iværksætter til vækst – og er dermed et helt centralt tema for erhvervsfremme. Drøftelserne på de decentrale workshops omhandlede primært iværksætteri, vækst og skalering, internationalisering og grøn omstilling. Derudover var der stor interesse for at drøfte, hvordan erhvervsfremmesystemet bedst arbejder med virksomhederne, herunder hvordan systemet kan blive mere effektivt og sammenhængende.

Vores samlede oplevelse er, at der blandt deltagerne var størst interesse for at drøfte iværksætteri og i mindre grad grøn omstilling og internationalisering, uden at nogen dog gav udtryk for, at det *ikke* er væsentlige emner. Dertil var særligt mange optaget af, hvordan erhvervsfremme kan blive bedre til at arbejde behovsorienteret fremfor udbudsorienteret og dermed mere tage afsæt i den enkelte virksomheds situation, udfordringer og potentialer. Dermed også at arbejde bredere med virksomheds-udvikling, så det både handler om vækst, men også om at bidrage til god forretningsdrift, som på sigt kan udgøre en sund platform for vækst.

Endelig gav temadrøftelserne også anledning til overvejelser om, hvordan erhvervsfremmesystemet kan kommunikere og løse opgaverne på en mere hensigtsmæssig måde, herunder gennem styrket samarbejde.

Iværksætteri

Iværksætterområdet havde generelt meget stor opmærksomhed blandt deltagerne på de decentrale workshops over hele landet. Indtrykket var, at mange af de lokale aktører uden for de geografiske vækstområder gør meget for at støtte iværksættere, som de ser som fundamentet for fremtidens virksomheder i lokalområdet. I de større byer og vækstområder var fokus på iværksætteri også stort, og man var meget optaget af koblinger til uddannelses- og vidensinstitutioner. Samlet kan drøftelserne struktureres ud fra følgende tre relevante indsatsområder rettet mod iværksætterfeltet:

- Hvordan får vi flere iværksættere og de rigtige iværksættere?
- Hvilken støtte har iværksætterne brug for?
- Hvordan kan iværksætterne hjælpes ind på et vækstspor?

Hvordan får vi flere iværksættere og de rigtige iværksættere?

Den generelle opfattelse er, at der i Danmark hersker en lønmodtagerkultur, som afholder for mange fra at tage springet som iværksætter. Der er derfor brug for at gøre mere for at motivere flere til at blive iværksættere, og det skal starte tidligt – i folkeskolen og på uddannelsesinstitutioner. Flere indsats – blandet andet under Socialfondens prioritet 1.1B – har beskæftiget sig hermed, men det er fortsat vigtigt. I overvejelserne om, hvorvidt der skal ske en prioritering og fokusering af specifikke iværksætterkategorier, er der ikke et entydigt billede. Mange forslår en fokusering, men der er ikke enighed om valget af prioritering. Generelt er ønsket uden for de store universitetsbyer, at der ikke fokuseres uforholdsmæssigt på vidensintensive iværksættere fra universitetsmiljøerne, fordi der er lige så stort behov for faglærte iværksættere. Et andet perspektiv er, at man har for stort fokus på unge iværksættere og derfor overser de store potentialer, som ligger i +50-årige iværksættere, som har betydelig erfaring at trække på, generelt har

et bedre kapitalgrundlag og ofte kommer fra spinoffs fra større virksomheder. Sådanne iværksættere vurderes at have en større succesrate.

Hvilken støtte har iværksætterne brug for?

Der synes generelt at være tilfredshed med de eksisterende tilbud til iværksættere. Det er dog en udfordring for iværksættere at overskue mulighederne for erhvervsfremmetilbud samtidig med, at man har fuldt fokus på egen produkt- og virksomhedsudvikling. Derfor er billedet, at der brug for en mere behovsdrevet tilgang, hvor iværksætterne har meget mere brug for konkret 'hands-on' hjælp end den lidt for generelle støtte, som nogle oplever at modtage i erhvervsfremmesystemet. Samtidig skal hjælpen tage afsæt i iværksætternes forskelligheder, og man skal være parat til at følge iværksætterne i længere tid, indtil de har en mere konsolideret platform for deres videre udvikling. De fleste iværksættere har fokus på deres produkt og den faglighed, deres iværksætteprojekter udspringer af og oplever derfor særligt behov for støtte til salg, markedsføring og forretningsudvikling generelt.

Et andet område, hvor der efterspørges hjælp til iværksættere, er den manglende adgang til risikovillig kapital, som betyder, at mange enten ikke går i gang som iværksætter eller ikke får realiseret sit fulde potentiale. Særligt blev det i Midtjylland, på Fyn og i Hovedstaden nævnt, at der er brug for kapital til *proof-of-concept*-fasen især for mere komplekse koncepter. Det efterspørges derfor, at erhvervsfremmesystemet hjælper med at facilitere gode match mellem iværksætternes gode idéer og den risikovillige kapital, som rent faktisk er til stede i markedet.



Inkubations- og iværksættermiljøer for iværksættere er etableret mange steder. De gode erfaringer skabes, når iværksættermiljøerne fungerer på iværksætternes præmisser, dvs. når iværksætterne kan netværke og har adgang til faciliteter og relevant viden. Det blev flere steder påpeget, at sådanne miljøer også bør være til stede lokalt også udenfor de større byer. I forlængelse af disse tiltag er også ønsket om, at man lokalt/regionalt kan hjælpe iværksættere med at etablere partnerskaber med modne virksomheder (herunder også i den offentlige sektor). Mange iværksættere har behov for at kunne afprøve deres produkter og koncepter hos etablerede virksomheder, som så kan blive de første kunder og dermed referencecases. Dette vil både gøre iværksætterne mere kundeorienterede og de modne virksomheder/offentlige virksomheder mere innovative.

Hvordan kan iværksætterne hjælpes ind på et vækstspor?

I spørgsmålet om, hvordan iværksætterne bedst understøttes ind på et vækstspor, ligger det paradoks, at mange iværksættere faktisk er tilbageholdne med at udvide deres forretning og hellere går i partnerskaber end bygger en stor virksomhed, fordi den organisatoriske vækst ikke tiltaler dem. Dette udgør ikke nødvendigvis et problem, da partnerskaber blot er en anden måde at skabe vækst på og en arbejdsform og struktur, som der forventes mere af i fremtiden. Opgaven her vil være, hvordan vi inden for erhvervsfremme kan understøtte dette og samtidig finde måder at evaluere og effektivt vurdere denne vækst på. Endelig blev som en variant til at starte og vækste en virksomhed nævnt, at vi bør gøre mere for at få potentielle iværksættere til at indgå i generationsskifte, så man i stedet for at starte "på bar bund" kan få en platform at udvikle fra. Dermed vil man også kunne arbejde med den udfordring, at mange modne virksomheder skal gennem generationsskifte, men at der savnes gode match mellem sælger og køber. Her kan erhvervsfremmesystemet gøre en forskel.

Skalering og vækst

For såvel iværksættervirksomheder som mere modne virksomheder er skalering og vækst et væsentligt tema, hvor erhvervsfremmesystemet har en vigtig opgave, og hvor erhvervsfremmesystemet traditionelt har haft et stort fokus. Oplevelsen er dog, at mange virksomheder er meget tilbageholdne med ambitioner om vækst, hvilket kan bunde i en tilfredshed med de allerede opnåede ('BMW-syndromet'), en usikkerhed om næste skridt og evnen til at realisere dette eller deciderede vækstbarrierer som adgang til kapital og kompetencer samt begrænset ledelseskapacitet (travlhed). Dette kan koges ind til en forståelse af ledernes *mindset for vækst*, og hvad der skal til for at motivere og klargøre ejerledere til at udnytte det fulde vækstpotentiale i deres virksomhed. I den sammenhæng var der på temasessionerne om virksomhedsudvikling et stort fokus på signalet om, at systemet – og i særdeleshed Erhvervshusene – fremadrettet ikke kun skal arbejde med vækst som mål, men at der er et udvidet fokus på at bidrage til virksomheders generelle udvikling.

Dette hænger godt sammen med *den efterspørgselsorienterede tilgang*, som i højere grad skal være styrende for erhvervsfremme fremadrettet og hvor der i højere grad skal tages afsæt i virksomhedens situation, potentiale og behov. Det blev fremhævet af mange, at det stiller nye krav til erhvervsfremmesystemets mindset, kompetencer og tilgange. Det handler bl.a. om at blive bedre til at forstå virksomhedernes reelle behov (ikke kun de udtrykte, men også de uerkendte behov) og til at møde virksomhederne, hvor de er, og ud fra dette vejlede om tiltag i næste udviklingstrin, der ikke kun har fokus på vækst, men også på sund virksomhedsdrift. Flere har opfattelsen, at med denne tilgang bliver det nemmere at motivere virksomheder til udvikling, fordi udvikling bliver mere reelt, konkret og nærværende for virksomheden. På den måde var overbevisningen også blandt mange, at med sikker udvikling skal væksten nok komme.

Med dette synliggøres også behovet for fokus på de helt grundlæggende kompetencer i de mindre virksomheder. På samtlige workshops var der et markant signal om, at der er brug for udviklingsprogrammer, netværk og rådgivning med fokus på *virksomhedsledelse og strategisk ledelse*. Rationalet er, at god ledelse er en helt afgørende forudsætning for virksomheders drift, udvikling og vækst – og modsat – at svag ledelse på mange måder er en barriere for de mange gode tiltag, som erhvervsfremmesystemet tilbyder virksomhederne. Med andre ord er der brug for at kompetenceudvikle ledere (ofte ejerledere), der trods flere års ledelseserfaring er autodidakte og savner bedre forudsætninger for at kunne løfte virksomheden til næste niveau. På samme måde blev salgs- og forretningskompetencer fremhævet, fordi mange mindre virksomheder alene har fokus på produktet og teknikken bag, fordi deres faglighed (og interesse) ligger heri.

Det er derfor vurderingen, at der i fremtiden fortsat vil være brug for *entry level*-programmer, som gør virksomhederne parate til de mere specialiserede tilbud. Dette blev særligt udtalt i Sjælland, Syddjylland og Nordjylland, men de beskrevne udfordringer gælder for hele landet.

I arbejdet med at skabe vækst i virksomheder blev der foreslået en række forskellige tiltag – både nogle, der allerede er gode erfaringer med, og nye tiltag. Der fremstår ikke et entydigt prioriteret billede af, hvilke indsatser der særligt vil kunne skabe vækst i virksomheder. Faktisk er hovedbudskabet, at erhvervsfremmesystemet skal indstille sig efter den enkelte virksomheds situation og potentiale og ud af dette tilbyde vejledning, programmer m.v., som matcher dette behov. Det stiller krav om, at man ikke kun i vejledningen skal *tage afsæt i virksomhedens behov*, men også, at programmer og tilbud skal være tilrettelagt på en sådan måde, at de fleksibelt kan tilpasses virksomhedens behov. Erfaringerne fra de senere års virksomhedsrettede programmer, i hvert fald støttet under EU's Regionalfond, peger netop også på, at projektoperatorer med fordel kan gives en større grad af metodefrihed og mulighed for at tilpasse forløb mere fleksibelt til virksomhedernes behov.

I tillæg hertil pegede mange på de store vækstpotentialer ved at matche virksomheder i værdiskabende samarbejder. De fleste virksomheder er udfordrede i forhold til at have styr på egen forretning, og i det omfang de samarbejder med andre virksomheder, er dette ikke nødvendigvis baseret på et strategisk valg. Der opleves derfor et behov for hjælp til at facilitere match af virksomheder, der kan have forretningsmæssig nytte af hinanden f.eks. til stærkere forretningsmodeller, innovation, eksport og samhandel. Også samarbejde mellem virksomheder og vidensinstitutioner (såkaldte vidensbroer) blev fremhævet som et stort potentiale, men som også er udfordret, og hvor der er brug for hjælp til netop at bygge broen mellem de to – meget forskellige – aktører. I den forbindelse har der de senere år været gode erfaringer med at fokusere på økosystemer og interaktionen mellem de primære aktører i disse økosystemer – SMV'er, store virksomheder, iværksættere, vidensinstitutioner, rådgivere, investorer m.fl. Scale-up Denmark er et af de primære eksempler på et aktuelt program, der adresserer dette.

Internationalisering

Internationalisering af danske SMV'er udgør fortsat et stort uforløst vækstpotentiale. Derfor er bistand til internationalisering en kerneopgave for erhvervsfremmesystemet, hvilket tydeligt fremgik på de syv workshops. På trods af denne vurdering havde internationalisering et relativt begrænset fokus i dialogen blandt deltagerne på de fleste workshops. Erhvervsfremmesystemet skal tilpasse hjælpen til den enkelte virksomheds situation og potentiale og være mere præcis og konkret end hidtil. Kort fortalt kan hjælpen opdeles i tre fokusområder:

- **Klar til eksport**, hvor virksomheder får et *reality check* i forhold til deres eksportmodenhed og får hjælp til at blive eksportklar. Det handler her ikke om at skræmme virksomhederne fra at gå internationalt, men i stedet at udbygge deres motivation ved at hjælpe dem til en modenhed, der sandsynliggør, at de kan få international succes. Vurderingen er, at for mange virksomheder afholder sig fra at kaste sig ud i en international tilgang og fokuserer på hjemmemarkeder, da det er mere enkelt og mindre risikobetonet. Dette fokusområde vil handle om at opbygge en kapacitet hos virksomhederne til senere selv at kunne tage konkrete initiativer til internationalisering og virksomhedernes udvikling og udbytte af indsatsen vil derfor som sådan også kunne registreres gennem en kapacitetsmåling.
- **Konkret hjælp til at komme ud på markeder**, hvor der bl.a. blevet peget på behov for at koble danske virksomheder sammen med hinanden ud fra devisen '*don't go alone*', men at man i stedet skal alliere sig med og lære af og sammen med andre fra samme værdikæde. Hertil blev også Eksportrådets og

Danmarks Eksportkredits ydelser nævnt. Fokus er her, til forskel fra ovennævnte, at tilføre virksomhederne konkret og eksakt viden om f.eks. salg i et bestemt marked.

- **Hjælp til elitevirksomheder**, som har et oplagt eksportpotentiale, og som har brug for konkret hjælp i forhold til konkrete problemstillinger. Her blev bl.a. peget på klyngernes muligheder for at støtte.

Udover disse eksportorienterede tiltag blev der også i mindre omfang drøftet behov for at støtte virksomhedernes internationalisering i relation til indkøb/sourcing, vidensamarbejder, investeringer, m.m.



Grøn omstilling

Drøftelserne om virksomhedernes udvikling af grøn omstilling omhandlede dels *modenhed i markeder og virksomheder*, dels forskellige *indsatsområder inden for grøn omstilling*. Der var på alle regionale workshops enighed om, at der er et stort potentiale for danske SMV'er i at arbejde med grøn omstilling, men at det samtidig er en omstilling, der tager tid. Især i Sydjylland var budskabet dog meget klart, at det er *nu*, virksomhederne skal i gang, fordi der sker rigtig meget i markederne lige nu. Der var meget varierende opfattelser af, hvor modne markederne er for grønne forretningsmodeller. Blandt de mere modne områder synes at være underleverandører til de større globale koncerner, hvor en mere bæredygtig tilgang er ved at være mere et krav end et konkurrenceparameter. Andre steder, også i globale markeder, er der entydigt fokus på pris, hvorfor driveren for grøn omstilling alene har et omkostningsfokus.

Især de mindre virksomheder er tøvende med at sætte fokus på grøn omstilling. Rationalet er, at det kræver investeringer i et langsigtet perspektiv, som er vanskeligt at overskue, og at det derfor er lettere at holde et skarpt driftsfokus. Dertil har kun få virksomheder set potentialet i eller har redskabernetil at arbejde proaktivt med grønne forretningsmodeller. Der er derfor brug for, at fremtidige indsatser tager afsæt i at gøre grøn omstilling konkret, enkel og forretningsorienteret for virksomhederne. Det kræver bl.a. tydeligere begrebsafklaringer, konkrete eksempler og rollemønstre, som kan vise vejen gennem særligt fokuserede indsatser f.eks. inden for styrkepositioner som vand og energi. For at kunne levere på dette blev det påpeget, at også de centrale aktører i erhvervsfremmesystemet har brug for at udbygge sine kompetencer inden for området.

De virksomheder, som aktuelt er i gang med grøn omstilling, forholder sig til ressourceeffektivitet primært ud fra et omkostningsfokus. Her er der fortsat et stort uindfriet potentiale og der savnes fortsat konkret viden

og kompetencer om, hvordan man kan styrke virksomhedens ressourceeffektivitet. Virksomhederne har derimod vanskeligere ved at arbejde med cirkulær økonomi, da det er mere komplekst at skulle agere i et system på tværs af virksomheder, og foreløbigt har rammerne under Regionalfonden heller ikke været gunstige herfor. Der er konkret brug for aktører til at matche virksomhederne i konkrete værdikæder.

Enkelte workshopdeltagere var inde på, at vi ikke kun skal arbejde med grøn omstilling, men hjælpe virksomhederne med forretningsudvikling med afsæt i alle FN's verdensmål for bæredygtig udvikling.

Erhvervsfremme – kommunikation, arbejdsform og samarbejde

I den kommende strategi er der naturligt behov for at se på, hvordan erhvervsfremmesystemet som system – både med afsæt i virksomhedernes behov og de politisk/administrative rammer – kan bidrage til virksomhedernes udvikling. Her fremkom der på de decentrale workshops mange input, som kan sammenfattes i temaerne kommunikation, arbejdsform og samarbejde.

Udgangspunktet for erhvervsfremme er, at det skal være mere *efterspørgselsorienteret* med afsæt i virksomhedernes reelle behov. Det stiller krav til, at virksomhederne både kender til deres reelle behov og også ved, hvad, hvor og hvordan de kan få hjælp fra erhvervsfremmesystemet.

Med hensyn til virksomhedernes reelle behov er det vurderingen, at der fortsat vil være et stort behov for, at erhvervsfremmeaktørerne kender virksomhederne og kan være proaktive og i øjenhøjde med dem. Erhvervsfremmesystemets dialog med virksomhederne skal medvirke til, at endnu ikke erkendte behov og potentialer identificeres som forudsætning for, at virksomhederne i højere grad kan efterspørge den hjælp og støtte, der kan indfri deres potentialer og imødekomme deres udfordringer.

Den kommende digitale platform, som virksomhederne kan gøre brug af, bydes positivt velkommen, men vurdering er, at der fortsat vil være et rigtig stort behov for håndholdte indsatser og personlige dialoger med virksomhederne. Platformen forventes med andre ord at være mest relevant for virksomheder, der allerede har erkendt sine behov, eller som værktøj til kvalificering af dialogen med virksomhederne.

På baggrund af de decentrale workshops er det indtrykket, at kendskabet til erhvervsfremmesystemets muligheder er for begrænset, og der er negative historier i omløb om tunge administrative processer m.m. Der forestår derfor et stort arbejde med at sikre, at virksomhederne har et retvisende billede af deres muligheder i et samarbejde med erhvervsfremmesystemet. Derfor foreslog flere også, at der prioriteres ressourcer til et fælles kommunikationsunivers baseret på en fælles kommunikationsstrategi. I den sammenhæng blev der peget på, at succeshistorier og rollemodeller i øjenhøjde kan være et bærende element i kommunikationen.

Erhvervsfremmesystemets ændrede struktur betyder, at mange vurderer erhvervshusenes fremtidige rolle som meget central, og der er tydeligvis store forventninger til erhvervshusenes bidrag. Det gælder dels i rollen som samarbejdspartner med andre aktører lokalt, klyngeorganisationer, nationale aktører m.fl.; dels i rollen som specialiseret vejleder, hvor erhvervshusenes konsulenter skal matche virksomhedernes behov og egen faglighed, og på en anden måde end den generelle erhvervsservice. Dette dog i respekt for, at erhvervsfremmeaktører ikke må og skal overtage opgaver, som er bedre løst hos private rådgivere.

En væsentlig pointe i et mere sammenhængende erhvervsfremmesystem er at skabe en tydeligere og mere koordineret tilgang til de enkelte virksomheder. Her peger mange på, at adgang til et fælles sammenhængende CRM-system vil være meget værdifuldt. En anden vigtig pointe er, at virksomhederne ikke arbejder ud fra de regionale skel, som er defineret i erhvervsfremmesystemet, men i højere grad efter, hvor det fagligt og forretningsmæssigt giver mening for dem at samarbejde. Her efterspørges, at

erhvervshusene i højere grad kan hjælpe virksomheder med kontakt mv. på tværs af den regionale struktur, som har været meget styrende for de tidligere væksthuses indsatser.

Sluttelig skal der fra de syv workshops fremhæves en række relevante input omkring de erhvervsfremmeprogrammer, som udbydes. Her var der et udbredt ønske om, at succesfulde programmer, kan fastholdes og videreføres, hvormed kravet om additionalitet i nye 'runder' nedtones. Ønsket vedrører også kontinuitet, så der ikke opstår perioder med pause mellem programmer, hvilket forvirrer virksomhederne og skaber aversion. Samtidig er der et ønske om, at programmerne har en rummelighed og en fleksibilitet, der gør, at det er muligt at anvende disse – også med en efterspørgselsorienteret tilgang. De danske strukturfondsprogrammer og -projekter er dog underlagt snævre retslige rammer og krav fra europæisk side, der sætter væsentlige begrænsninger for, hvor meget ønskerne om additionalitet og fleksibilitet kan imødekommes.

Tema 2: Digitalisering¹

Resumé

Øget digitalisering af danske SMV'er er et nationalt anliggende. Digitalisering må ikke formidles som et mål i sig selv, men skal kommunikeres som løsninger på udfordringer eller udviklingspotentialer i virksomhederne. Digitalisering skal generelt indtænkes i virksomhedens øvrige forretnings- og organisationsudvikling, men der er behov for en differentiering af indsatsen. Først og fremmest er der behov for en skelnen mellem de digitaliseringsparate og ikke-digitaliseringsparate virksomheder, som kræver meget forskelligartede tilgange og kompetencer hos projektoperatører. Derudover er der et stort behov for håndholdte og skræddersyede indsatser over for den enkelte virksomhed, fordi der sjældent er *one size fits all*-løsninger inden for digitalisering. Ydermere ligger der et potentiale i at tilrettelægge mere sektor- eller branchespecifikke indsatser rettet mod de mere digitalt modne virksomheder med særlige behov. Fælles for alle virksomheders motivation og efterspørgsel efter digitalisering er dog brugen af succeshistorier og rollemønstre, så SMV'er kan lade sig inspirere af, hvordan lignende virksomheder har høstet gevinster af digitalisering eller nye teknologier. Netop i forhold til de nyere teknologier er der også et behov for facilitering af bedre adgang til test- og demonstrationsfaciliteter. Endelig er digitaliseringsområdet i særlig grad udfordret af manglende kompetencer på området i virksomhederne. Det skal adresseres gennem opkvalificering og tilførsel af kompetencer udefra, hvor der er særligt fokus på studerende og akademikere med tekniske kompetencer.

Fællesnævnerne for den digitale indsats

Fraværet af specifikke regionale pointer omtalt i indledningen var særligt markant ved sessionerne om digitalisering på de syv workshops. Digitalisering og anvendelse af ny teknologi er et nationalt anliggende og dermed også et udviklingsområde, som der i det nye erhvervsfremmesystem er potentiale for at adressere gennem nationale indsatser – nogle af de eksisterende nationale digitaliseringsprogrammer kan tjene som eksempler. Af denne grund har vi indledningsvist udvalgt en række fællesnævnerne i form af både udfordringer og potentialer inden for digitaliseringsområdet, som blev nævnt på de syv workshops, og som kan danne en overordnet ramme for den fremtidige udmøntning af midler på området.

Digitalisering er enormt vigtigt for danske SMV'ers konkurrencedygtighed, men det må ikke fremstilles som et mål i sig selv. Digitale løsninger og teknologier skal i erhvervsfremmesammenhæng ses som midler til at nå en række forskellige målsætninger – men der er en tendens til, at digitalisering formidles som et mål i sig selv. Digitale teknologier er en del af svaret på en meget bred vifte af SMV'ernes udfordringer og udviklingsmuligheder. Derfor kan man i nye erhvervsfremmeindsatser med fokus på virksomhedsudvikling og -skalering samt i programmeringen af de nye strukturfondsprogrammer overveje at indlægge eksplicitte krav om digitale elementer som en del af rådgivningen eller produktudviklingen. Der forekommer umiddelbart også at være basis herfor i de foreløbige indikatorer, der fremgår af EU-Kommissionens forordningsforslag.

¹ Workshoppenes tema 2 var 'digitalisering, automatisering og industri 4.0'. Diskussionerne på de syv workshops dækkede generelt hele dette spektrum af ny teknologi, hvorfor der – med mindre andet er anført – blot refereres til 'digitalisering' som dækkende for hele det tematiske område.

Dette vil være i tråd med et gennemgående udsagn på temasessionerne om, at digitalisering i erhvervsfremmeinitiativer ikke bør ses løst fra virksomhedernes øvrige udviklingsprocesser. Digitaliseringstiltag bør så vidt muligt ses i en sammenhæng i mødet med virksomhederne, så digitalisering – og ikke mindst automatisering/robotteknologi – adresseres både i form af udvikling af virksomhedernes forretningsmodeller, indtag af nye teknologier og udvikling af virksomhedens organisation. Det kan eksempelvis være tilfældet, når administrations- eller produktionsprocesser i en virksomhed automatiseres.

Virksomhederne får ofte ikke prioriteret den digitale transformation, fordi de er optaget af drift og derfor mangler tid, ressourcer, overblik/indsigt – og ikke mindst mod. Der er stor risikoaversion, og kun få tør være first-mover. Det kræver ofte modet til at turde fejle eller med andre ord et entreprenørielt mindset at kaste sig ud i digitalisering af virksomheden. Derfor blev generationsskifte ofte nævnt som et godt tidspunkt at adressere digital transformation over for en SMV-leder. Digitalisering er dog noget 'ekstra' i forhold til den ordinære drift, og man må derfor ikke basere indsatserne på at kunne finde den 'rette timing' – den eksisterer sjældent.

Disse overvejelser lægger op til en sondring i målgruppen af SMV'er i forhold til digitaliseringsindsatser. Vi vender tilbage til spørgsmålet om digital modenhed (og modenhedstrappen), men helt fundamentalt kan det være nyttigt at sondre mellem, om SMV'er har demonstreret en 'digital parathed' eller ej. På den ene side er der virksomheder, der allerede har truffet strategiske valg om digitalisering af dele af driften (f.eks. markedsføring, lagerstyring m.v.). Disse virksomheder har allerede demonstreret en vis parathed, og der er adgang til at bygge ovenpå virksomhedens (gode eller dårlige) erfaringer og vurdere de næste potentialer – de har med andre ord allerede i større eller mindre grad et 'digitalt mindset', som blev omtalt mange gange på de syv workshops. På den anden side er der de mange virksomheder, som ikke – eller kun i meget begrænset omfang – har digitaliseret deres forretning (fx elektronisk fakturering), og som ofte heller ikke efterspørger rådgivning om digital udvikling af deres virksomhed. Sidstnævnte gruppe af virksomheder har et lavt parathedsniveau, og selvom de har mere eller mindre tydelige behov for digitalisering, er dette ikke blevet omsat til en egentlig efterspørgsel efter støtte. Denne store gruppe af (især små) virksomheder skal motiveres og se potentialerne, hvilket kræver en særlig indsats. Det var et ønske, der særligt blev udtrykt på Sjælland.

Netop på grund af behovet for differentiering var der også blandt flere af workshopdeltagerne et udtrykt ønske om i højere grad at etablere et fælles sprog og en fælles tilgang for arbejdet med digitalisering af danske virksomheder. En tydeligere overordnet ramme vil overfor virksomheder og operatører anskueliggøre målet med de enkelte initiativer og dermed reducere overlap mellem programmer og minimere brugen af catch-all programmer, som der på de syv workshops var en generel skepsis overfor.



Behov for differentiering

På tværs af workshoparrangementerne identificerede vi tre overordnede behov for differentiering i fremtidige digitaliseringsindsatser:

- Differentiering ift. virksomhedens digitale modenhedsniveau
- Differentiering ift. virksomhedens individuelle udfordringer og potentialer
- Differentiering ift. brancher og økosystemer

Differentiering ift. virksomhedens digitale modenhedsniveau

Først og fremmest var det den generelle holdning på tværs af workshopdeltagerne, at et program for at være meningsfuldt må forholde sig til virksomhedernes digitale udviklingsniveau – eller 'modenhedsniveau'. Det er der flere årsager til. For det første skal der en helt særlig indsats til for at motivere de mindst parate virksomheder, som ofte indledningsvist handler om kommunikation og formidling af de mulige gevinster ved digitalisering (som vi behandler i det følgende afsnit). Disse typer indsatser vil oftest kunne være mere generiske og adressere et bredt spektrum af virksomheder, som vi f.eks. ser det i dag i Erhvervshusenes afholdelse af kurser om eksempelvis online markedsføring. Omvendt vil de mere digitaliserede virksomheder ofte kræve en højere grad af specialisering i de tilbud, de mødes med. Dette betyder for det andet, at de forskellige programmer formentlig også skal varetages af forskellige typer aktører. Erhvervshusene vil sammen og hver for sig være mest oplagte til at adressere de mindst modne virksomheder, eventuelt ledsaget af landsdækkende markedsføring for at nå bredt ud. Derimod kræver større og mere digitalt modne virksomheder et andet niveau af sparring, som bedre kan tilbydes af GTS'er og universiteter.

For at kunne målrette indsatser bedst muligt i forhold til ovenstående kan det være en fordel (måske nødvendigt) med undersøgelser eller pilotprojekter, der afdækker forskellige 'arketyper' af virksomheder i forhold til deres digitaliseringsniveau og de typiske udfordringer, de står med. Der kan eventuelt tages udgangspunkt i organisationens RegLabs 'digitale modenhedstrappe' fra 2018, men en udbygning og konkretisering af resultaterne i denne rapport vil formentlig være nødvendig.

Differentiering ift. virksomhedens individuelle udfordringer og potentialer

I tillæg til fordelene ved en form for systematik eller kategorisering af virksomhederne var det et gennemgående tema blandt deltagerne på de syv workshops, at digitaliseringsindsatser – som med det meste anden virksomhedsrettet rådgivning – bør have udgangspunkt i den enkelte virksomheds behov og udfordringer. Måske er det endda særligt udtalt for digitaliserings- og automatiseringsområdet, at behovsafklaringen af virksomheden skal ske on-site på virksomheden, så konsulenten ved selvsyn kan se eksisterende administrative processer og systemer, produktionsprocesser og -forhold mhp. afklaring af potentialerne for automatisering m.v. Ikke mindst fordi digitalisering ofte er et anliggende for medarbejdergrupper på flere niveauer (ledere, mellemledere og medarbejdere), er det vigtigt, at alle relevante personer involveres fra start. I endnu højere grad end klassisk strategiarbejde kræver digitale transformationsprocesser oftest et kendskab og en tilpasning til virksomhedens eksisterende teknologier, data og kompetencer.

Pointen om skræddersyede og håndholdte rådgivningsforløb om digitalisering blev bekræftet af alle de operatører af regionale eller nationale digitaliseringsprojekter, som var repræsenteret ved workshop-sessionerne. En af disse havde konkrete og gode erfaringer med i afklaringen og rådgivningen af virksomheder at inddele virksomhedernes udviklingspotentialer i: kompetenceudvikling, forretnings-

udvikling, produktivitetsforbedringer og produktudvikling. I denne sammenhæng oplevede vi en generel tendens blandt flertallet af deltagerne til at tale om digitalisering i konteksten af produktivitetsgevinster og i mindre grad udvikling af det digitale indhold i selve virksomhedernes produkter og services. Ikke forstået sådan, at dette nødvendigvis er forkert, men en større tydelighed om dette ville styrke det 'fælles sprog', som flere efterspurgte i programmerne.

Differentiering ift. brancher og økosystemer

I tråd med udviklingen i flere af landets vækstindsatser blev der også på enkelte workshops fremsat ønske om, at indsatser for digitalisering eller automatisering i højere grad blev målrettet specifikke virksomheds-/innovationsøkosystemer eller brancher. De nye teknologiske muligheder indeholder forskellige potentialer i forskellige sektorer og brancher. Allerede i dag ser man nye teknologier som sensorteknologi, satellitbaserede tjenester, 3D-scanning/-print m.v. anvendt på meget forskellig vis i forskellige brancher, og indsigten i virksomhedernes muligheder kræver derfor en vis indsigt i sektoren. Denne pointe blev specifikt nævnt i Midtjylland i forhold til fremstillingsvirksomheder, i Sydjylland i forhold til energieffektivisering og på Sjælland i forhold til bygge- og anlægsbranchen, som i øvrigt er den mindst digitaliserede, jf. nyere undersøgelser. I denne sammenhæng taler vi naturligvis om digitalisering og nye anvendelse af nyere teknologier, der henvender sig til digitalt modne virksomheder, og rådgivningen vil følgelig også skulle have et vist niveau. Her er vidensinstitutioner som GTS'er og universiteter relevante partnere, og nogle af de mest oplagte facilitatorer af disse vidensamarbejder baseret på foreløbige erfaringer er i manges øjne klyngeorganisationer/innovationsnetværk, der netop arbejder fokuseret med facilitering af samarbejder. Klyngeorganisationernes rolle i økosystemerne er også at facilitere SMV'ernes samarbejde med de større virksomheder i økosystemerne. Dette fokus vil være særligt relevant i forhold til digitalisering, hvor mange større virksomheder er afhængige af, at deres underleverandører har et tilstrækkeligt højt digitaliseringsniveau (f.eks. i forhold til produktdata). Endelig er der et stort uudnyttet potentiale for klyngeorganisationerne/innovationsnetværkene til at række ud til og inddrage IKT-branchen som et stærkt virkemiddel til at drive innovative digitale omstillinger.



Inspiration, succeshistorier og demonstration

Uanset branche og digitaliseringsniveau var det en gennemgående pointe hos workshopdeltagerne, at der er behov for eksempler, succeshistorier og rollemodeller for at kunne lykkes med udbredelsen af digitalisering af danske SMV'er. For de mindst digitale virksomheder handler det om at motivere og skabe en efterspørgsel ved at fremvise konkrete eksempler på andre virksomheder, der har løst en konkret udfordring, skabt mere effektive processer eller øget sin indtjening gennem digitale løsninger. Med andre ord lavthængende frugter i form af simple løsninger (f.eks. apps til tidsstyring eller indsamling og brug af data) – og jo tydeligere og enklere den digitale løsning skaber umiddelbar værdi, jo lettere vil virksomhederne være at motivere. Kanalerne til at formidle disse succeshistorier kunne oplagt være lokale netværk eller *share-best-practice*-forløb, som det tidligere Væksthus Sjælland bl.a. har haft en del succes med, og som formentlig også vil være mest oplagt at forankre i de tværkommunale Erhvervshuse. Det er dog væsentligt at nå ud til et meget bredt udsnit af SMV'er – også de, der ikke normalt benytter erhvervsfremmetilbud. Der er ifølge mange af deltagerne behov for et større kendskab til de nye erhvervshuse end virksomhederne havde til de tidligere væksthuse. Derfor kan man eventuelt overveje mere kreative og brede tiltag for at få disse virksomheders opmærksomhed. TV-spots blev i denne sammenhæng foreslået på et par af de afholdte workshops.

For de mere digitaliserede virksomheder handler det også om at se andre virksomheder have succes med nye digitale tiltag og – som det blev nævnt flere gange – gerne konkrete eksempler på *return-on-investment* og tilbagebetalingstider. Men ikke mindst er det vigtigt for virksomhederne at kunne se og teste selve teknologierne. Over hele landet bød GTS'er og universiteter sig til ud fra et ønske om tætte virksomhedssamarbejder, som omvendt kan give vidensinstitutionerne feedback på anvendelse af teknologierne i praksis. Mulighederne for erhvervsfremmesystemet kan således ligge i at understøtte test labs (eller facilitering af brugen af dem). Til denne mulighed hører dog en særlig yderområdeproblematik, som specifikt blev nævnt i Nordjylland, idet virksomheder i yderområderne ikke har samme lette adgang til at teste disse teknologier. Muligheder for at adressere denne udfordring kan ligge i 'teknologiske roadshows' eller 'teknologifællesskaber', hvor flere virksomheder går sammen om at investere i en teknisk løsning (f.eks. en 3D-printer), selvom det kun løser en begrænset del af udfordringen.

Digitale og teknologiske kompetencer

Omstilling af SMV'er til digitale løsninger og nye teknologier kræver også digitale kompetencer, som enten kan tilføjes virksomhederne udefra eller gennem opkvalificering. Dette tema lå på workshopsessionerne mange på sinde. Mange af pointerne var dog af generel karakter og behandles derfor under tema 5, 'Kvalificeret arbejdskraft', mens de særligt relevante for digitalisering fremhæves her.

Opkvalificering af medarbejdere

Hvad angår opkvalificering af nuværende ansatte, er det vigtigt med fokus på, at særligt den store gruppe af små og digitalt umodne virksomheder først og fremmest har behov for, at digitalisering tænkes ind i virksomhedens kerneforretning og -processer; altså at digitaliseringen knyttes an til den daglige drift. Dette kræver, at digitale omstillingsprocesser *både* forankres i ledelsen *og* hos medarbejderne. Da de fleste virksomheder har vanskeligt ved at undvære medarbejdere på grund af travlhed, gav flere af workshopdeltagerne det råd, at opkvalificeringen så vidt muligt sker on-site i virksomhederne, hvor de digitale løsninger eller teknologier skal finde anvendelse. En skræddersyet tilgang, hvor de enkelte medarbejders digitale kompetencer, interesser og potentialer blev afklaret som grundlag for opkvalificering, var der flere, der havde gode erfaringer med.

Tilførsel af medarbejdere med digitale kompetencer

I forhold til tilførsel af digitale kompetencer udefra var der stort fokus på unge og studerende, som er *born digitals* og derved ofte nemmere kan sætte sig ind i og anvende nye digitale teknologier – og ikke mindst tænke nyt i forhold til processer og selve virksomhedens produkt/service. Der blev derfor på tværs af alle workshops efterspurgt en øget adgang til studentsamarbejder. Til denne pointe blev der dog særligt i Nordjylland og Syddjylland udtrykt bekymring om adgangen til unge på tekniske uddannelser på grund af afstandene til relevante uddannelser for virksomheder i yderområderne.

Blot fordi man er ung, er man dog ikke nødvendigvis digital ekspert, så der efterspurgtes moduler på uddannelserne, hvor de unge får en bredere og dybere indsigt i digitale potentialer i virksomheder – eller en 'digital omskoling' ifm. færdiggørelse af studier eller som efteruddannelse for dimittender. Samme argument blev flere gange fremhævet om virksomhedernes tilknytning af akademikere med digital indsigt, hvilket kan skabe stor værdi for virksomhederne, ikke mindst hvis de har opgraderet deres digitale kompetencer med henblik på anvendelse i SMV'er. Ansættelse af den første akademiker (med digital indsigt) kan være uoverskueligt for nogle SMV'er, hvorfor der også fremkom forslag om hjælp til facilitering af fællesskaber af virksomheder, der sammen ansætter en akademiker.

Endelig var det et tema i forhold til kompetenceudvikling, om Erhvervshusenes konsulenter over en bred kam (ikke blot de enkelte digitale eksperter) er tilstrækkeligt kvalificerede og har det nødvendige overblik over digitale muligheder til at indtænke dem i deres 1:1 vejledning af virksomheder. Der vil formentlig være et behov for at styrke vidensniveauet hos erhvervsfremmeaktørerne i forhold til at varetage den brede vejledning – mens de kan tilknytte specialister (rådgivere og vidensinstitutioner) i forhold til mere specialiserede tiltag.

Tema 3: Turisme

Resumé

Det centrale mål med turismefremmeindsatser er at udvikle mere sammenhængende turistedestinationer, der kan fremstå mere konkurrencedygtige i et nationalt og internationalt marked. I denne sammenhæng opfattes en konsolidering til 15-25 destinationsselskaber som hensigtsmæssig. Nøgleordene til udvikling af turismeproduktet er at samarbejde om sammenhængskraft i helhedsorienterede løsninger og budskaber, hvor både større *reasons-to-go*-aktører og de mange mikrovirksomheder skal levere ind til en samlet konkurrencedygtig oplevelse og i en kvalitet, som matcher det relativt høje danske prisniveau.

De klassiske udfordringer som behovet for sæsonudvidelse, tilstrækkelig overnatningskapacitet, stærke oplevelser for turister – bl.a. i samspil med andre erhverv – er fortsat gældende. Der efterspørges her en fortsat professionalisering med fokus på forretningsudvikling, kompetenceudvikling, adgang til mere fakta- og evidensbaseret viden, samt mulighed for at tiltrække kapital til investering i udvikling. I den nye erhvervsfremmestruktur efterspurgte flere, hvor og hvordan turismevirksomheder fremover kan hente vejledning. Her var budskabet fra flere, at turismevirksomheder bør behandles som andre virksomheder i erhvervshuse og i den lokale erhvervsservice, og at destinationsselskaberne dermed primært skal fokusere på at udvikle destinationer og dermed turismevirksomhedernes fælles forretningsgrundlag.

Inden for turisme er den primære tilgang til forskelligheder ikke regionsopdelinger, men derimod de karakteristika, som kendetegner forskellige destinationer – hvor en skelnen mellem kyst- og naturturisme og storby- og erhvervsturisme synes mest fremtrædende. Således er turismeaktører i Hovedstaden naturligt mere optaget af storbyturisme og erhvervsturisme, og det samme er i et vist omfang gældende i de landsdele, hvor man finder andre større byer som Aarhus, Odense og Aalborg. Andre er mere optaget af kyst- og naturturisme, da de netop har destinationer med denne profil. Samlet var der på de afholdte workshops størst fokus på kyst- og naturturismen, hvilket mere kan tilskrives, at der var mange repræsentanter fra dette område end en faglig prioritering. De centrale temaer omkring turismeområdet er: Udvikling af destinationer; udvikling i kvalitet og produkt; markedsføring; erhvervets struktur, ressourcer og kompetencer; erhvervsfremme inden for turisme. De behandles én for én nedenfor.

Udvikling af destinationer og produkter

For turismeområdet synes det helt centrale mål at være, hvordan man udvikler destinationer som et konkurrencedygtigt, sammenhængende værdisystem fra turistens perspektiv. Dette kræver først og fremmest viljen og evnen til at samarbejde. Modenheden i denne type samarbejde er varierende, men det generelle billede er, at det vanskelige ved at etablere et sammenhængende systemet kan forklares med, at erhvervet er meget fragmenteret med mange mindre virksomheder, der ikke i tilstrækkeligt omfang formår at arbejde sammen og levere et samlet turismeprodukt af god kvalitet. Dertil har en struktur med mange og mindre destinationer og med en del kommunalpolitiske interesser ikke gjort det nemmere.

Derfor er der positive forventninger til konsolidering af destinationsselskaberne, da disse vil fjerne en række administrative og politiske skel, styrke den forretningsorienterede tilgang og samtidig give større kritisk masse. Det er samtidig forventningen, at destinationsselskaberne netop skal være den aktør, som lokalt sikrer et samarbejde baseret på gensidig værdiskabelse med turisten i centrum.

Samtidig er der behov for en opmærksomhed på risikoen i, at de større og stærkere destinationsselskaber danner nye geografiske skel på tværs af turisternes naturlige adfærdsmønstre. Netop samarbejdet mellem destinationerne er en forudsætning for, at vi får mere ud af internationale turister, og hvor det ofte er de større turistattraktioner eller erhverv, der er tiltrækningskraften. Her vurderes et behov for at skabe bedre sammenhæng mellem storby- og erhvervsturisme og andre destinationer. F.eks. nævnte flere, at en international gæst i København er betydeligt mere åben for at tage 'et smut' til Jylland, Fyn eller Sydsjælland, end man typisk forestiller sig.

Der er altså basis for, at en samlet national turismestrategi direkte adresserer samarbejder på tværs af destinationer og på tværs af erhverv, storby og kyst- og naturturisme og derigennem bedre udnytter potentialerne for synergier. Dermed understøtter strategien i højere grad samlende produkter, der skaber gode narrativer og sammenhæng for turisterne – f.eks. blev arbejdstitlen 'VisitDenmark App' nævnt.



Udvikling af produkt og kvalitet

Danmark er et dyrt land at være turist i. Det stiller store krav til, at kvaliteten kan matche det høje prisniveau. Derfor er der behov for at professionalisere branchens virksomheder i forhold til produkter (mad, overnatning, oplevelser), men i høj grad også i forhold til en utilfredsstillende service i den personlige betjening og f.eks. åbningstiderne i og uden for sæsonen. Manglende match mellem kvalitet og pris vil betyde færre turister, og de, som kommer, vil have et lavere døgnforbrug, hvilket mange steder allerede er en erkendt udfordring. Det gælder f.eks. den klassiske sommerhusturist, der er relativt stationær og kun i begrænset omfang bruger penge på oplevelser, varer og services. Her er der et stort uindfriet potentiale i at tænke turisme sammen med detail, kultur og andre oplevelseserhverv, hvor det handler om at skabe mere et bredere sammensat produkt, som kan øge turisternes forbrug. Konkret handler det f.eks. om samarbejde om åbningstider, markedsføring, krydsalg og lokal planlægning.

Sæsonudsving udgør i denne sammenhæng en væsentlig udfordring for sammenhængen mellem pris og kvalitet. Derfor er der fokus i erhvervet på muligheder for sæsonforlængelse. Bl.a. gennem nye måder at sammensætte værdisystemer på til at skabe andre tilbud til turisterne. En udfordring er her, at især de relativt mange små turismeudbydere i virkeligheden ikke vurderes at være interesserede i sæsonudvidelser. Sæsonudsving hænger også sammen med overnatningskapacitet, som er en mangelvare i højsæsonen, og hvor der også er udfordringer med kvaliteten. Flere steder er en stor del af kapaciteten baseret på private

sommerhusejere med de udfordringer og potentialer, der hører til. Det blev ved temasessionerne fremhævet, at det ikke bare handler om at udvide kapaciteten af hoteller eller sommerhuse til udlejning, men også om at skabe et mere varieret udbud, som matcher varierende ønsker fra turister, herunder også overnatningsmuligheder, der matcher forskellige ferieformer.

Et andet grundlæggende tema er bæredygtig turisme. I Hovedstaden er det i betydningen at få turisterne spredt og sikre, at de mest populære områder ikke bliver overbelastet af turister, men sikrer en spredning. Begrebet bæredygtighed blev dog i højere grad nævnt i sammenhæng med at skabe et brand om bæredygtighed over for turister, hvor Danmark vurderes at have et stort uforløst potentiale. Nogle af de foreslåede arbejdstitler for en sådan profilering var 'Fyn er grøn', 'Bright Green Island Bornholm' eller 'København, den rene storby'. Inden for erhvervsturisme opfattes bæredygtighed i dag som en reel konkurrenceparameter og en klar forventning fra kunderne, mens det i privatsegmentet endnu er mere nichepræget. En væsentlig udfordring i at skabe flere bæredygtige løsninger i erhvervet er, at mange, især mindre turismeaktører, er meget omkostningsbevidste og ikke opfatter bæredygtighed som en central vej til øget indtjening.

Markedsføring

Markedsføring er en helt afgørende forudsætning for at drive og udvikle turismen. I branchen har man god tradition for at gå sammen om markedsføring for at kunne foretage de relativt massive investeringer, som skal til for at kunne konkurrere i et globalt marked, hvor de nærmeste konkurrencer som f.eks. Nordtyskland er meget stærke. Markedsføring er derfor fortsat afgørende, men der er behov for i højere grad at udnytte de digitale muligheder og tydeliggøre de danske destinationers særlige styrkepositioner. I de senere år er der kommet en række nye digitale kanaler som f.eks. airbnb, som der savnes strategier for.

I flere landsdele – særligt på Fyn, Bornholm, i Sydjylland og Nordjylland – blev vigtigheden af en fælles narrativ i en sammenhængende fælles stærk fortælling fremhævet ved temasessionerne. Med en fælles fortælling er det vurderingen, at det i højere grad er muligt både at brænde igennem på markedet og samtidig sikre fælles opbakning om markedsføringen af Danmark og danske destinationer. Det gælder både blandt turismeaktører, politisk og i befolkningen. Netop samspillet mellem forskellige typer af aktører er blevet fremhævet som en mulighed for nytænkning og samling af positive oplevelser for turisterne, herunder den autenticitet, som mange søger.

En fælles fortælling kan tage sit afsæt i stedbundne styrkepositioner som f.eks. Bornholm, marsken, København og Vesterhavet. Turismen kan også i højere grad kobles til et områdes øvrige styrkepositioner – f.eks. viden/uddannelse i Aarhus, energi i Esbjerg, robotter i Odense og konferencer i København. På den måde bliver man også tydeligere på, hvad det reelt er, man bør satse på i udviklingen af en stærk turismdestination og dermed også at foretage de rette prioriteringer af indsatser. Det er også en mulighed at destinationerne tager afsæt i fyrtårne/større attraktioner frem for kommunale opdelinger, for i endnu højere grad at tage afsæt i turistens perspektiv.

Erhvervets struktur, ressourcer og kompetencer

Turismehvervet er kendetegnet ved mange mikrovirksomheder og få større virksomheder, som skal spille sammen, og med kommunerne i en central rolle. Den særlige udfordring er her, at de fleste mikrovirksomheder ikke drives professionelt. Der er ofte tale om enkeltmandsvirksomheder, måske endda på deltid, og hvor motivationen og kompetencerne ligger i idéen og produktet frem for i gæsternes samlede

oplevelse og især i det forretningsmæssige potentiale. Samtidig er kapaciteten (tid, økonomi, risikovillighed) lav, hvilket betyder, at disse aktører kan have svært ved at levere på niveau med professionelle standarder. Dertil er der i visse områder en intern konkurrence, som er en barriere for samarbejder, der kan skabe værdi for helheden. Med alt dette nævnt, er det dog afgørende, at man den lille aktør respekteres i forsøget på at motivere til samarbejde – ikke kun for fællesskabets skyld, men også for den enkelte virksomhed.

De større aktører er vigtige, fordi de ofte er centrale for tiltrækningen af turister til et område, men de er også en del af et fællesskab med øvrige aktører i at skabe en sammenhængende turismeoplevelse. I den forbindelse blev det også drøftet, hvordan erhvervsfremmeindsatserne skal prioriteres. Et af perspektiverne var her, at vi i højere grad skal samle fokus på at udvikle 'fyrtårne' som primære *reasons-to-go*, da disse er en helt afgørende forudsætning for, at vi i et globalt marked kan tiltrække internationale turister. Samtidig er det dog et entydigt budskab, at hovedattraktionen ikke kan stå alene uden, at forholdene omkring (mad, overnatning, butikker, oplevelser og aktivitet) er velfungerende for den samlede turismeoplevelse. Derfor er der også behov for differentiering i turismefremmeindsatserne, så der også er programmer for mikrovirksomheder med mulighed for at lave små investeringer af stor betydning for en mikrovirksomhed. Dette handler ikke blot om investeringer, men også om vejledning og rådgivning fra aktører med kompetencer til og motivation for at arbejde med mikrovirksomheder.



En anden væsentlig udfordring for turismeerhvervet er en relativt lav jobattraktivitet. Dette hænger i høj grad sammen med sæsonudsving, som medfører, at der i højsæsonen er rigtig travlt og skæve arbejdstider og i lavsæsonen høj ledighed. Samtidig er branchen relativt medarbejdertung med brug for mange hænder i højsæsonen, og hvor branchen godt kan rumme mange – også ufaglærte medarbejdere og i hele Danmark. Konsekvenserne af udfordringerne med adgang til arbejdskraft er bl.a., at nogle aktører afholder sig fra at vækst, og at det lave kompetenceniveau hos medarbejder påvirker service og kvalitet negativt.

Der er derfor behov for at arbejde på nye måder med kompetenceudvikling. Og der er brug for kompetenceudvikling i mange sammenhænge – lige fra virksomhedsledelse, over digitalisering, til salg og service. Særligt er det afgørende at øge kompetencer til at levere en god service. Der var på temasessionerne forskellige opfattelser af, hvordan der skal arbejdes med kompetenceudvikling. Nogle har den opfattelse, at der har været rigeligt med målrettet kompetenceudvikling til turismesektoren, og at man i stedet skulle arbejde for at få turismevirksomheder til at deltage i kompetenceudvikling sammen med andre virksomhedstyper. Andre mente, at der fortsat er brug for fokuserede indsatser, men at der er brug for at

tænke i nye metoder til kompetenceudvikling, som i højere grad hænger sammen med erhvervets særlige vilkår, f.eks. sæsonudsving, et relativt lavt uddannelsesniveau og mange jobs i yderområderne. Flere pegede på fleksibel læring, digital baseret læring og on-location træning.

Adgangen til risikovillig kapital er også en udfordring i turismeerhvervet, hvilket bl.a. hænger sammen med, at turismeerhvervet ofte vurderes som mere risikobetonet sammen med det faktum, at mange investeringspotentialerne ligger i yderområder, hvor realkreditselskaber og banker er mere forsigtige. Vurderingen er, at der både er mange gode idéer og rigeligt med kapital, men at evnen til at skabe de rette match ikke er til stede.

Erhvervsfremme inden for turisme

”Turismeerhvervet er også et erhverv og skal behandles og fungere som et erhverv”. Det siger måske sig selv, men blev flere gange fremhævet. Det handler ikke kun om, at turismeerhvervet skal være mere forretningsorienteret og professionelt drevet, men også om, at turismeerhvervet skal have plads i den generelle erhvervsfremme.

Opgavefordelingen mellem erhvervsfremme og turismefremme blev diskuteret. Hos nogle er der en klar forståelse om, at erhvervshusene og den lokale erhvervsservice skal hjælpe den enkelte turismevirksomhed med at udvikle sig (præcis som man gør for andre virksomheder), og at turismefremme – herunder destinationsselskaber – skal arbejde med sammenhængen (og fællesskabet) mellem erhvervsvirksomhederne i form af bl.a. udvikling af destinationer og andre brancheorienterede tiltag. Andre oplever, at de mange aktører betyder, at det er vanskeligt at finde rundt i og dermed at foretage fornuftige koordineringer, og fremhæver samtidig, at man skal passe på ikke at skille indsatserne for meget ad, når der nu netop er brug for mere sammenhængskraft inden for området.

Dermed blev det også drøftet, om turisme skal ses som en styrkeposition og organiseres som en klynge. Flere nævnte, at der kunne være inspiration og læring at hente fra, hvordan man i andre sammenhænge arbejder med klyngeudvikling, herunder også hvordan man i højere grad kan etablere partnerskaber mellem erhverv, det offentlige og vidensinstitutioner (triple-helix). Dette kunne også være en vej til at professionalisere branchen bl.a. gennem mere forskning og udvikling og større kritisk masse og sammenhæng i indsatser. Særligt blev det flere steder nævnt, at branchens innovationskraft er begrænset, og at der er brug for ny inspiration, indsigt og energi til at forløse nye arbejdsformer i et marked, som er under store forandringer i disse år.

Tema 4: Styrkepositioner og klynger

Resumé

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse har til opgave at udpege 10-12 styrkepositioner og et mindre antal start-up klynger inden for spirende markeder og teknologier. Der vil fremadrettet kun være én aktør inden for hver styrkeposition og hvert spirende område, der modtager offentlig finansiering. Det er et tema, der har haft meget stor bevågenhed og deltagelse på de gennemførte workshops.

Det helt overskyggende emne på temasessionerne har været, hvilke kriterier der kan lægges til grund for udvælgelse af styrkepositioner. Der er blevet peget på økonomiske parametre, markeds-mæssige muligheder, videns- og forskningsmæssige forhold samt betydningen af drivkræfter for den fortsatte udvikling, som forhold der bør tillægges vægt i den kommende udvælgelsesproces. Derudover er der blevet sat ord på de særlige roller og funktioner, som klynger kan tilføre virksomhederne. Navnlig rollen som brobyggere og drivere af innovation er blevet understreget. Endelig har der været stort fokus på betydningen af fortsat nærhed og tilgængelighed til klyngerne efter konsolideringen. Ellers frygtet det at ikke mindst de mindre samarbejds- og innovationsmodne virksomheder tabes og klyngerne dermed mister en væsentlig del af deres tilsigtede effekt.

Fokuseringen af erhvervsfremmeindsatsen på 10-12 nationale styrkepositioner med dertil hørende konsolidering af klyngelandskabet i et tilsvarende antal klyngeorganisationer har dannet en klar ramme for tematikken. For at undgå, at temasessionerne blev opfattet som en kamplads for konkurrerende forslag til styrkepositioner blev deltagerne bedt om med udgangspunkt i deres regionale og øvrige erfaringsbase at forholde sig til tre centrale temaer, som Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse også skal forholde sig til i den kommende strategiproces:

1. Hvilke kriterier kan Erhvervsfremmebestyrelsen lægge vægt på, når den skal identificere og udvælge nationale styrkepositioner og spirende styrkepositioner?
2. Hvilken særlig rolle og funktion i det samlede erhvervsfremme- og innovationssystem kan klyngeorganisationerne navnlig udfylde?
3. Hvilke forhold skal Erhvervsfremmebestyrelsen være særlig opmærksom på i overgangen fra det nuværende klyngelandskab til det nye konsoliderede klyngelandskab?

Ovenstående tre spørgsmål udgør strukturen for dette afsnit. Udover disse tre temaer og spørgsmål er der også kommet en række input, der relaterer sig til centrale balancer og afvejninger, som Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse skal tage stilling til i den kommende proces. Disse opsamles til sidst.

Der blev på de gennemførte workshops fremsat mange forslag til mulige konkrete nationale styrkepositioner, hvilket skabte grundlag for eksempler på, hvordan forskellige styrkepositioner understøttes af forskellige kriterier. Ud fra et hensyn til ikke at skabe ubalance mellem konkrete styrkepositioner med denne rapport, gengiver vi ikke her specifikke styrkepositioner/klyngeorganisationer, som blev nævnt, men fokuserer på de drøftede kriterier for udvælgelse af styrkepositioner, der skal modtage støtte.

Kriterier for udvælgelse af nationale styrkepositioner

Kriterierne for udvælgelse af de nationale styrkepositioner kan struktureres under fem overskrifter:

1. Økonomiske parametre
2. Markedsmæssige perspektiver
3. Videns- og kompetencemæssigt grundlag
4. Drivkræfter for udvikling
5. Øvrige relevante forhold

Økonomiske parametre

Overskriften dækker over forhold vedrørende forskellige erhverv og styrkepositioner, der kan konstateres statistisk. Generelt har de økonomiske parametre helt naturligt fyldt meget blandt kriterierne for udvælgelse af nationale styrkepositioner, der har været peget på. Blandt de hyppigst nævnte kriterier er eksport og eksportintensitet. Og i tæt tilknytning hertil at de valgte styrkepositioner skal repræsentere erhverv med klart globalt udsyn og stærk internationale konkurrenceevne.

Dernæst er der fokus på styrkepositioner med økonomisk betydning og kritisk masse. Det kan opgøres på den omsætning, styrkepositionen repræsenterer, men også på dens SMV-intensitet og udbredelse i hele landet. Flere har også peget på betydningen af at vælge gamle og velkonsoliderede erhverv, som noget velkendt, veletableret og solidt at bygge på. En tredje relevant parameter er iværksætteraktivitet og -intensitet i erhvervet. I forlængelse heraf vurderes evnen til at tiltrække talenter også som et vigtigt kriterium at inddrage i udvælgelsen af styrkepositioner. Forhold som erhvervets indtjeningssevne har også været fremdraget, men generelt har denne form for kommercielle aspekter været tillagt mindre betydning.

I forlængelse af oplistningen af disse forhold er det et centralt spørgsmål, hvorvidt styrkepositioner kan afgrænses på måder, der muliggør statistisk afdækning. Der har i den forbindelse været peget på det forhold, at mange styrkepositioner ikke lader sig afgrænse branchemæssigt, men snarere er teknologisk, metodisk eller markedsmæssigt afgrænsede og derfor vanskeligt lader sig belyse statistisk, hvilket gør den konkrete anvendelse af de oplistede kriterier vanskelig. Dette spørgsmål behandles afslutningsvis.

Markedsmæssige perspektiver

Markedsmæssige perspektiver dækker over en række input, der som sit omdrejningspunkt har, at nationale styrkepositioner ikke primært skal udvælges på grundlag af historiske data om nationale forhold, men på grundlag af vurderinger af forventelig fremtidig global efterspørgsel.

Under dette tema har der været en række input om henholdsvis megatrends, og hvilke globale udfordringer der i de kommende år kommer til at drive efterspørgsel efter nye løsninger samt opfordringer til at anlægge et perspektiv, der rækker 5-10 år ud i fremtiden. Argumentet er her, at udvælgelsen af danske styrkepositioner også må indeholde et match med globale udfordringer/global efterspørgsel eller muligheder for at udvikle svar på globale udfordringer. Ud fra dette perspektiv, bør fokus flyttes fra eksport og eksportintensitet til eksport*potentiale*. Der skal kigges ud i verden frem for ind i Danmark og der skal kigges frem i tiden fremfor bagud. Flere har peget på FN's Verdensmål som et centralt sigtepunkt for fremtidig efterspørgsel efter løsninger, som vi kan orientere os efter. Beslægtet hermed kan et erhvervs evne til at bidrage til løsning af samfundsmæssige udfordringer også bringes i spil som kriterium.

Videns- og kompetencemæssigt udgangspunkt

Én ting er at have godt fat i det eksisterende marked eller kunne se et match med global efterspørgsel. Noget andet er, om styrkepositionerne er videns- og forskningsmæssigt understøttede, så den nødvendige innovation kan skabes og de markedsmæssige potentialer udnyttes.

Ved stort set alle workshops har vidensinstitutioner været repræsenterede og ikke mindst universiteterne har foreslået at fokusere på forskningsmæssige styrkepositioner som udgangspunkt for identifikation af nationale styrkepositioner. Som en variant heraf kan man fokusere på match mellem forskningsmæssige- og erhvervsmæssige styrkepositioner som det optimale udgangspunkt for udvælgelse af nationale styrkepositioner.

Denne tilgang til fastlæggelse af kriterier kommer i en række varianter. Én tilgang er at lægge særlig vægt på anvendelsesorienteret forskning, kompetencer og kunnen fremfor forskning i ren forstand og dermed tage udgangspunkt i arbejdsstyrkens kompetenceniveau frem for universiteternes forskningsmæssige styrkepositioner. En anden tilgang er at tage udgangspunkt i den uddannelsesmæssige base, der kan skabe fremtidens medarbejdere. Og en tredje at fokusere på teknologiske styrkepositioner eller på adgangen til unikke data som drivere for udvikling og derved kommende vidensmæssige styrkepositioner. I denne forbindelse kunne antallet af patentansøgninger fungere som et velegnet kriterium for at identificere nationale styrkepositioner.



Drivkræfter for udvikling

I tillæg til diskussionen af *potentialer* for udvikling af fremtidige styrkepositioner kan det være relevant at inddrage viden om, hvorvidt evnen til at *udnytte potentialerne* er til stede. Først og fremmest kan valget af styrkepositioner således afhænge af, hvorvidt området i Danmark er domineret af store, globale virksomheder, der kan være lokomotiver for udviklingen og skabe den internationale synlighed, der kan bane vejen for mindre danske virksomheder på de globale markeder. Det er vigtigt, at der er stærkt performende virksomheder med i alle styrkepositionerne. Men også en række andre drivkræfter kan være relevante at inddrage. Eksempelvis demonstreret investeringsparathed – både offentlige og privat – som en indikator på tilliden til en styrkeposition. Eller gunstige rammebetingelser, der fremmer udviklingen af nye teknologiske

løsninger og mulighederne for at demonstrere deres værdi: positiv regulering, forskning- og innovationsmiljøer, test- og demonstrationsfaciliteter, digital infrastruktur, uddannelser, arbejdskraft, smidig offentlig service m.v.

Flere pegede også på tilstedeværelsen af eksisterende organisationer, der kan drive udviklingen. Det tager ofte mange år at opbygge klyngeorganisationer, der kan drive udviklingen, og det kan i dette perspektiv være vigtigt at bygge videre på eksisterende organisatoriske platforme fremfor at igangsætte opbygningen af nye. Ud fra denne vinkel kan det være relevant at tage afsæt i guldcertificerede klynger som en grundstruktur af styrkepositioner, ikke mindst fordi de kan få adgang til EU-finansiering i højere grad end andre klynger. Noget så u håndgribeligt som samarbejdskultur og evne til at agere i fællesskab blev også bragt i spil ved temasessionerne som en vigtig drivkraft for udvikling og dermed som et kriterium for udvælgelse af nationale styrkepositioner. Som en variant heraf kan virksomhedernes parathed til at medvirke i innovationssamarbejder med vidensinstitutioner indgå som et muligt kriterium, eller udbredelsen af OPI-samarbejder. Igen peger dette mod eksisterende organiseringer og modne klynger. Som en lidt bredere variant af disse kriterier blev der flere steder peget på eksistensen af samlede og velfungerende økosystemer eller hele værdikæder som afgørende for udvælgelsen.

Øvrige centrale forhold

Ovenfor nævnte forhold repræsenterer langt hovedparten af de fremsatte input. Men vi har også noteret os en række supplerende og lidt anderledes kriterier, som også fortjener en kort opridsning.

Først og fremmest har det været et gennemgående input at pege på erhvervsevne til at understøtte udviklingen i andre erhverv, som et afgørende kriterium at bringe i spil. Avanceret produktion, design, digitalisering, materialeteknologi m.v. er ikke nødvendigvis store erhverv, der i sig selv vil springe i øjnene ved anvendelse af de ovenfor nævnte økonomiske og forskningsmæssige kriterier. Men disse kan være af stor betydning for de øvrige erhvervs evner til fortsat udvikling og konkurrencekraft. Man taler i den forbindelse om horisontale styrkepositioner (i modsætning til de vertikale styrkepositioner, der typisk lader sig fastlægge via nace-koder; fødevarer, medico osv.) og om Key Enabling Technologies.

En anden mulighed i denne sammenhæng er at pege på eksistensen af krydsfelter mellem styrkepositioner som et muligt kriterium. F.eks. fødevarer-turisme, fødevarer-sundhed m.v. Jo flere mulige krydsfelter, jo klarere en styrkeposition. Beslægtet hermed kan man vurdere betydningen af samspil mellem de valgte styrkepositioner og de strategier og programmer, der kommer til at styre finansieringsmuligheder på tilstødende områder i de kommende år. Det kan i denne sammenhæng være relevant at afstemme de nationale styrkepositioner med eksempelvis FORSK2025 eller EU's klyngestrategi.

Hvis man anlægger dette perspektiv, træder horisontale styrkepositioner som IKT, digitalisering, avanceret produktion, materialeteknologi, design, serviceinnovation eller cirkulær økonomi frem som eksempler på mulige styrkepositioner. Det er i den forbindelse værd at bemærke, at der også allerede eksisterer en række guldcertificerede klynger inden for disse områder.

Klyngernes særlige rolle og funktion

De mange klyngeorganisationer er vokset op nedefra i alle dele af landet over de sidste 10-15 år. For nogle år siden blev der i fællesskab mellem en række aktører udarbejdet en såkaldt national klyngestrategi, der som sit primære omdrejningspunkt havde etableringen af en national klyngeunderstøttende supportfunktion, der efter udbud blev forankret i Cluster Excellence Denmark. Men det er nyt, at klynger

prioriteres nationalt, og det aktualiserer spørgsmålet om, hvilken særlig rolle og funktion de skal spille og i forlængelse heraf, hvilket samspil med den øvrige generelle erhvervsfremmestruktur, der skal efterstræbes.

Det hyppigste input gennem alle workshops var klyngeorganisationerne som brobyggere mellem vidensinstitutioner og navnlig SMV'er – herunder også de ikke innovationsmodne. Trafikken på vidensbroerne skal gå begge veje, så der både kanaliseres viden fra videninstitutionerne ud i virksomhederne, og så videninstitutionerne omvendt bliver opmærksomme på nye behov m.v., I den forbindelse har klyngeorganisationerne en unik mulighed for på den ene side at opsamle og formidle innovationsbehov og på den anden side formidle ny viden, teknologi m.v. Klyngeorganisationerne kan fungere som innovationskraftcentre, fordi de fokuserer opmærksomheden på konkrete behov og muligheder.

En anden helt afgørende rolle er matchmaker-funktionen. Klyngeorganisationerne har unikke muligheder for at binde store og små virksomheder sammen, som ellers ikke kommer i berøring med hinanden. Klyngeorganisationerne kan hjælpe til med at skabe overblik over alle de aktører og netværk, der kan være relevante for virksomhederne. Det kan også dreje sig om offentlige og private parter, der skal matches i OPI-samarbejder eller om virksomheder i forskellige lede i værdikæden, der skal bringes sammen på en neutral platform for at facilitere et tættere samspil om innovation og udvikling. I det omfang, der kan skabes kritisk masse af disse samarbejder, muliggør det også tiltrækning af uddannelser og forskning.



Klyngeorganisationerne optræder også ofte som opfangere af nye tendenser, udfordringer og muligheder, der øger virksomhedernes opmærksomhed på emner, der kan præge deres fremtidige forretningsmuligheder. Mens erhvervshusene kan støtte virksomhederne i deres aktuelle og forretningsnære udfordringer på individuel basis, kan klyngerne hjælpe med tværgående udfordringer og muligheder i et længere perspektiv. I den forbindelse er det også vigtigt med klyngeorganisationer, der både kan omsætte nye idéer og trends til konkrete projekter og derigennem hjemtage midler. Samtidig kan klyngerne ifølge deltagere have en funktion som policy-rådgivere, fordi de har et mere holistisk syn på udfordringer og muligheder inden for et givet område end de fleste andre aktører.

Klyngeorganisationerne omtales af nogen som 'økosystem-bestyrere' og i det perspektiv er eksistensen af stærke økosystemer afgørende for fastholdelse af både virksomheder og medarbejdere i et område. Klyngerne har også særlige muligheder for international profilering og netværksdannelse samt opmærksomhedsskabelse og herunder tiltrækning af både talenter og kapital fra udlandet. For investorer er det vigtigt, at klynger kan markedsføres internationalt, ikke blot som specifikke teknologier eller brede rammebetingelser.

Opmærksomhedspunkter i konsolideringsprocessen

Endelig har der i alle workshops været fokus på opmærksomhedspunkter i den kommende konsolideringsproces, og herunder navnlig hvordan der kan sikres fortsat lokal forankring og ejerskab til klyngeorganisationerne, når de konsolideres.

Grundlæggende peges der her på betydningen af regional tilstedeværelse. Ikke mindst af hensyn til de mindre samarbejds- og innovationsmodne virksomheder, for hvilke geografisk nærhed til aktører ofte vil have stor betydning. Mange af de indkomne input peger i denne forbindelse på nødvendigheden af fysisk tilstedeværelse som forudsætning for virksomhedernes deltagelse. Graden af behov for geografisk nærhed må blandt andet forventes at variere fra styrkeposition til styrkeposition. Dele af udfordringen ved en konsolidering kan ifølge deltagere adresseres, om end ikke løses helt, gennem udviklingen af digitale platforme som en måde at fastholde tilgængeligheden i den nye struktur. Flere af de nuværende klyngeorganisationer, der allerede har været igennem forskellige konsolideringsprocesser og i dag er landsdækkende peger dog fortsat på fysisk nærhed som afgørende for succes med konsolideringen. Erfaringen er, at opbygningen af nye organiseringer tager meget lang tid og indebærer risici for tab af det kendskab og opbyggede tillid, der er klyngernes drivmiddel.

Centrale balancer og afvejninger

Mange af de modtagne input har været modsatrettede. Ikke sådan at forstå, at deltagerne har været i erklæret opposition til hinanden, men sådan at forskellige input og synspunkter er forskellige bud på, hvad der især bør vægtes i en kommende prioritering og struktur. Sammenfattende vil vi pege på følgende centrale balancer, der skal håndteres fremadrettet. Styrkepositioner skal vægte hensyn til at...

1. være så specifikke, at de skaber en klar profil og kan rumme stor dybde – og samtidigt være så brede, at de favner tilstrækkeligt meget af erhvervet til at være relevante.
2. være rodfastet i empiriske forhold og være afstemt med øvrige strategier (nationale og EU).
3. være både baseret på en stærk virksomhedsbase og på en stærk forsknings- og vidensbase.
4. være understøttet af en klar, tydelig og langsigtet struktur – og samtidig være dynamiske og klar til at opfange og respondere på nye muligheder. Strukturen må ikke stivne.
5. finde en balance mellem vertikal organisering og horisontal understøttelse/værdiskabelse.

Tema 5: Kvalificeret arbejdskraft

Resumé

Tilvejebringelsen af kvalificeret arbejdskraft er i høj grad en udfordring, der skal løses tværsektorielt, hvorfor meget af inputtet til dette emne enten vedrører tværsektorielt samarbejde eller udfordringer, der ligger uden for rammerne af, hvad der kan adresseres gennem erhvervsfremmeindsatser eller strukturfondene. Der blev ved de syv workshops dog også diskuteret en række relevante udfordringer for opkvalificering af arbejdsstyrken så som manglende gensidigt kendskab mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder til hhv. kompetencebehovene og efteruddannelsesmulighederne, manglende strategisk fokus på HR i SMV'erne og udfordringer ved uddannelsestilbuddenes tilrettelæggelse. Disse udfordringer blev dog ledsaget af en række konstruktive input.

Inputtet vedrørende tiltrækning af højt kvalificeret arbejdskraft delte sig i udfordringerne med hhv. dansk og udenlandsk arbejdskraft. Hvad angår førstnævnte er der på den ene side en manglende viden i mange SMV'er i værdien af at ansætte akademikere, mens der på den anden side er en manglende indsigt hos mange arbejdstagere i mulighederne for ansættelse i en SMV. Samtidig er der behov for at indtænke bosætningsstrategi, så der også er fokus på medfølgende ægtefælle/familie, hvilket også er et vigtigt punkt i tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft. Til dette emne var der også ønsker om at skabe bedre sammenhæng i uddannelses- og karrieremuligheder for udenlandske studerende.

Også spørgsmålet om erhvervsskolernes attraktivitet fyldte en del, hvor praksisfaglighed i grundskolen, samarbejde med virksomhed om blandt andet erhvervspraktik og lærlingepladser blev fremhævet. Endeligt indeholdt emnet drøftelser om inklusion, hvilket især handlede om at støtte SMV'er i at tage et socialt ansvar.

Tværasektorielt samarbejde

Tema 5 adskilte sig fra de øvrige tematikker ved i høj grad at omhandle spørgsmål og problematikker, der går på tværs af flere ressortområder: uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsområdet. På alle syv workshops blev der efterspurgt en tættere koordination af initiativer og indsatser mellem myndigheder og institutioner på tværs af disse tre områder – nationalt, men ikke mindst regionalt og lokalt. På det lokale niveau var det især ønsket om en stærkere koordination mellem folkeskoler, ungdomsuddannelser, virksomheder og jobcentre, der blev efterspurgt med henblik på at skabe det bedst mulige match mellem virksomhedernes behov for kompetencer og de uddannelsestilbud, der udbydes rundt om i regionerne.

En del af det indsamlede input til disse temasessioner kan derfor ikke håndteres – alene – i erhvervsfremmesystemet. Der var under sessionerne også kommentarer til en række ordninger på beskæftigelses- og uddannelsesområdet uden for erhvervsfremmesystemet, som ikke er medtaget i denne opsamling. Ultimo 2018 blev der vedtaget en politisk aftale om kvalificeret arbejdskraft, og adskillige initiativer er igangsat under forskellige ressortministerier. Der var en generel opfordring til, at Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse finder sin position for, hvordan man vil bidrage til dette samarbejde med viden og indsatser. Her er der bl.a. inspiration at hente i nogle af denne strukturfondsperiodes socialfondsindsatser (prioritet 4a) og indsatser hidtil finansieret af Regionale Erhvervsudviklingsmidler (REM) som f.eks. projekter om praktikpladsordninger.

Opkvalificering af medarbejdere

Der er behov for både et kortsigtet og et langsigtet perspektiv i forhold til at sikre virksomhederne den kvalificerede arbejdskraft, de aktuelt efterspørger. En af de mest oplagte løsninger på kort sigte er at understøtte virksomhedernes opkvalificering af deres nuværende medarbejdere. Mulighederne for opkvalificering af medarbejdere udnyttes dog i dag ikke tilstrækkeligt af forskellige årsager, hvoraf nogle af de centrale er manglende kendskab, manglende fokus på strategisk kompetenceudvikling i virksomhederne, samt uddannelses tilbuddenes relevans og karakter. Vi gennemgår her hovedpointerne under disse overskrifter.

Manglende gensidigt kendskab til muligheder og behov

En af de grundlæggende udfordringer er virksomhedernes begrænsede kendskab til og overblik over mulighederne for efteruddannelse. For det første oplever mange virksomheder at blive bombarderet med tilbud om efteruddannelse, hvilket både kalder på en forenkling af selve tilbuddene og en bedre koordination i formidlingen af mulighederne over for virksomhederne. For det andet er det ofte ikke tilstrækkeligt tydeligt for virksomhederne, hvilket udbytte de opnår ved at bruge tid og ressourcer på opkvalificering. Der er altså behov for mere synlighed om gevinsterne ved opkvalificering, eventuelt gennem formidling af konkrete og generelt relevante cases. I øvrigt bør det ikke kun være virksomhedernes gevinster, der synliggøres, men også medarbejdernes, så der også blandt disse skabes en øget efterspørgsel efter kompetenceudvikling som en del af gode arbejdsvilkår. Her er erhvervsfremmesystemets samarbejde med de faglige organisationer en af indgangene.

På den anden side blev det også fremhævet af et stort antal workshopdeltagere, at der aktuelt eksisterer et udbredt mismatch mellem udbuddet af efteruddannelser og virksomhedernes behov. Med andre ord er der også fra uddannelsesinstitutionernes side, herunder som projektoperatører, en utilstrækkelig indsigt i virksomhedernes kompetencebehov. Der er altså et behov for nye typer dialog- og sparringsforløb mellem uddannelsesinstitutionerne og SMV'erne om tilrettelæggelse af indhold for uddannelsesforløb, som kan adresseres gennem erhvervsfremmeprojekter. Der kan også være behov for flere systematiske afdækninger af de kompetencer, der efterspørges. Samtidig er det væsentligt at have fokus på, at det kan være vanskeligt at forudsige, hvilke fagspecifikke kompetencer der vil efterspørges om blot få år. Derfor bør fokus også rettes mod de generelle kompetencer, som ikke overflødiggøres med ny teknologi, og som efterspørges af virksomheder; kreativitet, samarbejde og kompleks problemløsning, som bliver nogle af de vigtigste kompetencer få år fremme i tiden ifølge World Economic Forum. Blandt de fagspecifikke kompetencer blev IKT-kompetencer dog gentagne gange nævnt som noget, der bør gives fokus i opkvalificeringstilbud. Både i forhold til at sikre en mere forenklet formidling af efteruddannelses tilbud til virksomhederne og i forhold til at sikre en mere systematisk afdækning af virksomhedernes kompetencebehov har de nye Erhvervshuse en oplagt mulighed for at spille en koordinerende rolle.

Manglende fokus på strategisk kompetenceudvikling i virksomhederne

En anden central udfordring ved virksomhedernes brug af tilbud om opkvalificering af medarbejdere er, at opkvalificeringen – både fra uddannelsesinstitutionernes side og fra virksomhedernes side – ikke håndteres tilstrækkeligt integreret i virksomhedens øvrige forretningsudvikling. Heri ligger en strukturel pointe i og med, at det i erhvervsfremmeindsatser oftest er uddannelsesinstitutioner, der fungerer som operatører for virksomhedsrettede opkvalificeringsindsatser, mens det typisk har været væksthuse (erhvervshuse), der har ledet indsatser vedrørende strategi- og forretningsudvikling med SMV'er. Dette er formentlig en af de primære årsager til, at strategi og kompetenceudvikling ikke er så tæt integreret i de virksomhedsrettede erhvervsfremmeindsatser, som der er ønsket om. Den anden årsag ligger i, at mange SMV'er ikke arbejder

strategisk med HR, ikke prioriterer det i fornødent omfang og ikke tænker tilstrækkeligt langsigtet. Dette kan virke paradoksalt i forhold til, at netop behovet for kvalificeret arbejdskraft står højt på virksomhedernes agenda. Der er med andre ord behov for indsatser, der motiverer og hjælper virksomhederne til at arbejde mere strategisk med HR som en integreret del af både virksomhedernes daglige og strategiske arbejde. Ikke mindst er det vigtigt, at behovet for løbende opkvalificering – eller 'livslang læring' – tydeliggøres som et fokuspunkt, der også er i virksomhedernes egen interesse. Virksomhederne har også en individuel og fælles interesse i at holde seniorer længere tid i beskæftigelse for derigennem at udnytte deres viden og kompetencer, men dette kræver netop en strategi, herunder også for fortsat opkvalificering af dem.



Uddannelsestilbuddenes karakter

Der er de seneste år (i indeværende strukturfondsperiode) gjort en del erfaringer med tilrettelæggelse af uddannelsesforløb rettet mod virksomhedsledere og medarbejdere. Mange af de input vedrørende udfordringer med opkvalificering, der blev videregivet på de syv workshops, afspejlede de erfaringer og justeringer, man har gjort i mange uddannelsesprojekter. Det handler bl.a. om, at virksomhederne har vanskeligt ved at undvære medarbejdere til uddannelsesaktiviteter i længere perioder, og at det ofte er for vanskeligt for deltagerne direkte at omsætte den tilførte viden til værdiskabende ændringer, når de kommer tilbage i virksomheden. Til at adressere disse udfordringer er der gode erfaringer med mere praksisnær kompetenceudvikling, hvor undervisningen eksempelvis henlægges i virksomheden. Dette sikrer en mere direkte *learning transfer*, når kompetencer direkte kan bringes i spil. Virksomhederne efterlyser netop mere fleksible og praksisnære tilbud. En anden måde at skabe fleksibilitet er forskellige varianter af *blended learning*, hvor kurser på skolebænken eksempelvis kombineres med virksomhedshenlagt undervisning og e-learning. Det blev også til temasessionerne efterspurgt, at kompetenceudviklings-projekter havde større fokus på selve kompetenceudviklingen af den enkelte leder eller medarbejder på bekostning af mere sekundære aktiviteter som konferencer og workshops.

Tiltrækning af højt kvalificeret/specialiseret arbejdskraft

En anden tilgang til at adressere virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft på kort sigt er at styrke evnen til at kunne tiltrække den højt kvalificerede arbejdskraft, der i dag ikke er ansat i danske SMV'er. Her

kan man opdele mulighederne i to: tiltrækning af danske ledige og dimittender samt tiltrækning af højtqualificeret udenlandsk arbejdskraft.

Dansk højtqualificeret arbejdskraft

Selvom mange SMV'er efterspørger – eller har behov for – højtqualificeret arbejdskraft, er der en række barrierer for, at de ansætter akademikere. Mange SMV'er er etableret ud af en konkret faglighed og har ikke indsigt i, hvad de kan brugere AC'ere til. Dette er der et behov for at adressere, hvilket kan ske på flere måder. Blandt buddene på temasessionerne var at kommunikere eksempler på gevinsterne ved at ansætte den første akademiker; et andet bud er at styrke SMV'ernes samarbejde med uddannelsesinstitutionerne, så flere studerende kan komme ud i SMV'erne og derigennem løse konkrete udfordringer og demonstrere deres værdi; et tredje bud er at uddanne og støtte dimittender i at formidle, hvordan de med deres kompetencer kan skabe værdi i en SMV.

På den anden side ligger der også på udbudssiden (akademikerne) en udfordring i manglende viden om SMV'er og motivation til at søge job i en SMV. Særligt i Nordjylland og på Sjælland blev det fremhævet som en udfordring, at flertallet af studerende og ledige akademikere ikke har kendskab til SMV'erne uden for de større byer (hhv. Aalborg og København). Samtidig er der behov for at adressere akademikernes motivation for at flytte uden for de større byer gennem større fokus på samarbejde om bosætningsstrategier og modtageapparater. Særligt er det vigtigt at sætte fokus på ægtefællers jobmuligheder. Øvrige tilgange til at adressere disse udfordringer kunne være at sætte øget fokus på muligheder ved nye ansættelsesformer, hvor man tilknytter medarbejdere, der ikke er lokalt bosiddende og dermed gør op med stedafhængigheden, hvilket den digitale teknologi i stigende grad giver muligheder for. Herunder kunne man støtte partnerskaber mellem SMV'er, der kunne dele arbejdskraftsressourcer. I den anden ende af skalaen ligger der også muligheder i at arbejde med at præge den faglige og geografiske mobilitet på arbejdsmarkedet til gavn for mange SMV'er i yderområder.



Udenlandsk højtqualificeret arbejdskraft

Også udenlandsk arbejdskraft var et centralt tema i de syv workshops. Der ligger en umiddelbar gevinst ved at gøre mere for at fastholde udenlandske studerende i Danmark, hvilket tidligere erhvervsfremmeprojekter også har arbejdet med. Opgaven er at skabe et mere sammenhængende uddannelses- og karriereforløb for udenlandske studerende, bl.a. ved at tilbyde dem danskundervisning og bedre praktikmuligheder. I forhold til at tiltrække kvalificeret arbejdskraft *fra* udlandet er der behov for mere fokuserede indsatser for dels at indsamle og dele viden om at tiltrække og fastholde udenlandsk arbejdskraft; dels at koordinere fælles indsatser og kampagner rettet mod tiltrækning. På virksomhedssiden er der imidlertid også behov for at

arbejde med modenhed i forhold til at ansætte og fastholde udenlandske medarbejdere. Mange SMV'er er ikke modne til at håndtere udenlandske medarbejdere – kulturelt, sprogligt, hjælp til medfølgende partnere/familie m.v., hvor de har et behov for støtte.

Øget tiltrækning til og gennemførsel af erhvervsuddannelser

Det er direkte i mange SMV'ers interesse, at flere søger ind på og gennemfører en erhvervsuddannelse. Mange af workshopdeltagernes input om udfordringer og potentialer vedrørte imidlertid forhold, som ikke vil kunne adresseres inden for erhvervsfremmesystemet eller EU's strukturfonde, og indgår derfor ikke i denne opsamling. Eksempler herpå er selve indretningen af uddannelsessystemet, geografisk placering af erhvervsuddannelser og dimensionering af uddannelser, hvor der ligesom for efteruddannelser var en efterspørgsel efter bedre match mellem udbuddet af uddannelser og virksomhedernes kompetencebehov.

Den grundlæggende og gennemgående pointe vedrørende erhvervsuddannelser handler om, at der behov for at styrke unges interesse og indsigt i de fremtidige jobmuligheder, der ligger i en erhvervsfaglig karrierevej – gerne så tidligt som muligt. Dette kan bedst adresseres gennem et tættere samarbejde mellem grundskoler, erhvervsuddannelser og virksomheder. Indsatser, der tidligere har været støttet gennem både strukturfondsmidler og Regionale Erhvervsudviklingsmidler (REM).

På grundskoleniveau er der et markant behov for at styrke arbejdet med praksisfaglighed i undervisningen. Flere deltagere opfordrede til, at grundskolerne støttes mere i dette, blandt andet ved at opkvalificere lærerne mere i praksisfaglig undervisning. Man kan også med fordel bygge på erfaringerne fra de socialfondsprojekter, der har involveret grundskolens ældre klasser. Virksomhederne bør i denne sammenhæng også bringes i spil ved at styrke samarbejdet med de lokale grundskoler og styrke børn og unges interesse for erhvervsfaglige arbejdsområder og give dem en 'referenceramme' til fremtidige uddannelsesvalg. En af mulighederne kunne være strukturerede samarbejder om erhvervspraktikordninger eller hvor en virksomhed – eller gruppe af virksomheder – 'adopterer' en skoleklasse. Konkret har man i Nordjylland og Syddjylland gode erfaringer med 'erhvervsplaymakere', der hjælper med at matche grundskoler og virksomheder

På samme vis er der også behov for tættere samarbejde mellem virksomheder og erhvervsuddannelser, der sammen må løfte opgaven med at gøre erhvervsuddannelserne mere attraktive over for unge. Forslagene i denne sammenhæng handler meget om styrke fortællingen om karrieremulighederne via erhvervsfaglige uddannelser. Særligt er der behov for at tydeliggøre, at de fleste uddannelser åbner for en vifte af muligheder frem for at indsnævre til et specifikt karrierespor. Igen her er der et potentiale i at synliggøre succeshistorier og rollemodeller blandt SMV'erne, hvor de unges faglige kompetencer er bragt i spil på forskellig vis. I forlængelse heraf kan man også med fordel engagere eleverne eller de nyuddannede fra erhvervsuddannelserne som ambassadører eller rollemodeller, så de unge selv fungerer som 'influencers'. Et andet helt centralt fokuspunkt i samarbejdet mellem erhvervsuddannelser og virksomheder er lærepladser. Flere steder oplever man stadig mangel på lærepladser, men der kom ikke ved temasessionerne bud på nye løsninger eller tiltag ud over, at de gode erfaringer med delelæringer i Nordjylland blev fremhævet.

Inklusion på uddannelser og i virksomheder

Spørgsmålet om inklusion af sårbare grupper i uddannelse og virksomheder var det undertema, der fyldte mindst i temasessionerne om kvalificeret arbejdskraft, selvom det har en væsentlig plads i EU's forordningsforslag og derfor formentlig også vil have det i det kommende socialfondsprogram. Særligt inklusion på uddannelser fyldte meget lidt.

Udfordringerne og behovet for inklusion af sårbare grupper på arbejdsmarkedet blev dog diskuteret i hele landet og her blev der efterlyst et lidt større mod hos danske SMV'er til at tilbyde jobtræning til at opkvalificere personer på kanten af arbejdsmarkedet. Virksomhederne savner dog ofte kompetencer og ressourcer til at inkludere sårbare personer uden for arbejdsmarkedet, og vil derfor skulle have hjælp til dette. Særligt med det stigende fokus på FN's verdensmål, er det sociale ansvar ved at inkludere sårbare grupper et oplagt sted at starte for mange virksomheder. Ud over de tidsmæssige og faglige ressourcer til at løfte dette ansvar, argumenteres der også for, at der mangler økonomiske incitamenter til at arbejde med inklusion. Ikke mindst i lyset af den økonomiske besparelse for samfundet, som en virksomhed medvirker til ved (delvist) at fjerne disse personer fra forsørgelse.

Et muligt sted at starte i støtten til villige virksomheder var at sætte mere fokus på kompetenceafklaring af de sårbare personer kombineret med en større tydelighed om opgavetyper og jobfunktioner, som er velegnede for disse personer og som eventuelt kan løses på nedsat tid. Dette er for det første forudsætningen for at skabe gode match mellem virksomheder og de sårbare personer. Derudover er selve synliggørelsen af opgavetyper, der kan løses af disse borgere, vigtig som inspiration for andre virksomheder. Der formidles allerede i dag sådanne historier, men de er alt for få. Når matchet først er skabt, er der stadig personer, der falder fra. Dette kan adresseres gennem mentorordninger, ikke mindst for unge med begrænset arbejdspladskendskab.

Specifikt i forhold til egentlig socialøkonomiske virksomheder var der på temasessionerne ønsket om, at der blev prioriteret flere erhvervsfremmemidler til indsatser for disse virksomheder. De løser vigtige samfundsmæssige udfordringer – foruden inklusion af sårbare har flere fokus på integration af flygtning og indvandrere – og bidrager derfor til flere nationale, europæiske og globale mål. Samtidig er der muligvis behov for at hjælpe nogle af disse virksomheder med et styrket markedsfølsomt fokus, så sandsynligheden for overlevelse øges. Det efterspørges i denne sammenhæng også, at erhvervsfremmesystemet har større fokus på og viden om mulighederne for socialøkonomiske virksomheder.

På uddannelsesområdet blev var det faktisk kun udfordringen omkring EU-rammerne, der blev fremhævet. Hvor det, som beskrevet andetsteds, udgør en udfordring, at der stilles krav om formelle uddannelsesløft som resultater af projekterne og dermed ikke tages tilstrækkeligt højde for, at det er tidskrævende at gøre sårbare unge uddannelsesparate, og at der bør være større fokus på den enkeltes progression frem mod at blive uddannelsesparat.