

UDLAVI – Udvikling af landdistrikter gennem virksomheder - følgeforskningsrapport

Udarbejdet for Slagelse Kommune og Sølvesborg Kommun af Henrik Toft Jensen, Viggo Plum og Martin Stryhn Koch fra RUC/Institut for Miljø Samfund og Rumlig Forandring/Geografi

UDLAVI er gennemført
i perioden 1. januar 2012 til 30. juni 2014

Projektet er støttet af:



UDLAVI

Udvikling af landdistrikter gennem
virksomheder
Følgeforskningsrapport

FORORD

UDLAVI blev en realitet, fordi vi i Slagelse og Sølvesborgs kommuner ønskede at forbedre rammerne for virksomhederne i vores landdistrikter. For i begge kommuner vi står over en fælles udfordring: Det er svært at skabe nye arbejdspladser på landet og fastholde de virksomheder, der har etableret sig.

Da begge kommuner har lange kyststrækninger, som tiltrækker mange turister i sommerperioderne, så vi UDLAVI som en mulighed for at lave et samarbejdsprojekt, der henvendte sig til de mange små virksomheder i vores kommuner, der beskæftiger sig med oplevelsesøkonomi og turisme.

Projektet startede i 2012 og sluttede med udgangen af 2013. Det har involveret fem virksomheder fra hver kommune. Virksomhederne har fået hjælp til at udarbejde en udviklingsplan og fået sparring i forløbet med at implementere den. Højdepunkterne har været workshops i Sølvesborg og i Slagelse samt et virksomhedstræf på Hanö. Her har virksomhederne haft mulighed for at lære hinanden at kende og udveksle ideer og erfaringer.

Et følgeforskningsteam fra Roskilde Universitet har fulgt projektet og været en vigtig sparringspartner i drøftelserne af projektets overordnede målsætninger. Teamet har også medvirket til, at projektet blevet sat ind i en kontekst af erhvervsfremmeinitiativer.

For kommunerne har projektet været med til at styrke vores udsyn. Vi har fået indsigt i, hvordan man arbejder med erhvervsfremme på begge sider af Øresund i Slagelse og Sølvesborg. Vi har erfaret, at kommunernes vilkår er meget forskellige og at opgaven gribes forskelligt an. Men vi har også set muligheder i de forskellige tilgange. Samtidig har projektet budt på en lejlighed til at eksperimentere med en mentormetode, som har vist sig brugbar i sparringen med virksomheder, som vil udvikle sig.

For Slagelse og Sølvesborgs Kommuner har det været et interessant og lærerigt projekt. Vi håber at have givet virksomhederne, som har været med, et afsæt for at komme videre - til gavn for dem selv og for begge vores kommuner.

Tak til Roskilde Universitet, som har fulgt projektet og til Interreg IA Programmet, som har gjort det økonomisk muligt at gennemføre det.

Tine Christiansen
Slagelse Kommune

Håkan Andersson
Sølvesborgs kommune

Indholdsfortegnelse

KAPITEL 1 - INDLEDNING OG SAMMENFATNING	5
Indledning	5
Sammenfatning	5
UDLAVI-projektet	5
Følgeforskernes rolle i projektet og gennemførte aktiviteter	7
Generisk model for kommunal erhvervsfremme	7
Erhvervsfremmeværktøjskasse	8
KAPITEL 2 – ERHVERVSUDVIKLING OG LANDDISTRIKTER	10
KAPITEL 3 – ERHVERVSFREMME SYSTEMET I DANMARK OG SVERIGE	12
Erhvervsfremmesystemet i Danmark i 2013	12
Støtteordninger i Danmark	13
Erhvervsfremme i Region Sjælland og i Slagelse Kommune	14
Erhvervsfremmesystemet i Sverige i 2013	16
Støtteordninger i Sverige	16
Erhvervsfremme i Region Blekinge og i Sölvesborg Kommun	17
Forskelle mellem det danske og svenske erhvervsfremmesystem	20
KAPITEL 4 – FØLGEFORSKNINGEN OG LÆRINGSPUNKTER FRA UDLAVI PROJEKTET	21
Følgeforskningen – rolle og gennemførte aktiviteter	21
Projektets workshops og workshopmetoden	21
Workshop 1 i Sölvesborg	21
Tiden mellem de to workshops	23
Workshop 2 på Agersø	23
Delkonklusion	27
Virksomhedstræf på Hanö	28
Spredningskonferencen i Slagelse	28
Fire læringscases med UDLAVI-virksomheder	29
Læringscase 1 – Økofeen på Omø	30
Læringscase 2 – Agersø Farm	30
Læringscase 3 – Kajutan i Hörvik	31
Læringscase 4 – Briggen på Hanö	31
Centrale læringspunkter fra projektet	32
Forslag til videre arbejde efter projektets afslutning	33
KAPITEL 5 – GENERISK MODEL FOR KOMMUNAL ERHVERVSFREMME	35
KAPITEL 6 – ERHVERVSFREMME VÆRKTØJSKASSER	38
Værktøjer til virksomhederne	38
Værktøjer til kommunerne	42
KAPITEL 7 - AFSLUTNING	45
KAPITEL 8 – LITTERATURLISTE	46

KAPITEL 1 - INDLEDNING OG SAMMENFATNING

Indledning

UDLAVI (Udvikling af landdistrikter gennem virksomheder) er et projekt under Øresundsprogrammet EU-Interreg IV A, der har som fokus at skabe udvikling af landdistrikter gennem lokale virksomheder. Projektet er et samarbejde mellem Sölvesborg Kommun i Sverige og Slagelse Kommune i Danmark. Projektperioden løber fra 1. januar 2012 til 31. december 2013.

Slagelse og Sölvesborg kommuner har hver udvalgt fem lokale virksomheder, der har været med i et udviklingsforløb og deltaget i en række workshops og aktiviteter, herunder virksomhedstræf og en afsluttende spredningskonference, med de øvrige deltagere i projektet. Udover kommuners medarbejdere på projektet og de deltagende virksomheder har der været tilknyttet følgeforsker team. Følgeforskningen og rapporten er udarbejdet af Lektor Henrik Toft Jensen, Docent Viggo Plum og Videnskabelig assistent Martin Stryhn Koch, der alle er tilknyttet geografi på Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring, Roskilde Universitet. Følgeforskerteamet har bl.a. haft til opgave at bidrage med input og sparring samt at udvikle en generisk model for kommunal erhvervsfremme. Modellen med tilhørende værktøjskasse er udviklet med henblik på anvendelse i arbejdet med virksomhedsudvikling i landdistrikter. Der er både fokus på værktøjer som virksomhederne kan anvende - et selekteret udvalg erhvervsservice tilbud i de eksisterende erhvervsfremmesystemer i hhv. Danmark og Sverige -, og fokus på værktøjer, opmærksomhedspunkter og forslag til kommunernes indsatser på erhvervsfremmeområdet.

I nærværende følgeforskningsrapport præsenteres:

- **Kapitel 2** indeholder et kort historisk rids over erhvervsudviklingen i Danmark og Sverige og status for landdistrikterne i dag i de to lande, der begge over de seneste mange år har oplevet en urbanisering.
- I **Kapitel 3** præsenteres et fokuseret overblik over erhvervsfremmesystemerne i Danmark og Sverige.
- Resultaterne af følgeforskningen gennemgås i **Kapitel 4**. Kapitlet afsluttes med en gennemgang af de centrale læringspunkter fra projektet samt følgeforskningsteamets forslag til det videre arbejde efter projektets afslutning.
- I **Kapitel 5** introduceres til den generiske model for kommunal erhvervsfremme, der bygger på erfaringer fra projektet og forskernes indsigt på området.
- Erhvervsfremmeværktøjsskassen er rettet mod virksomhederne og rettet mod kommunerne. Værktøjsskassen gennemgås i **Kapitel 6**, der også indeholder forslag til indsatser og påpeger opmærksomhedspunkter, der bygger på erfaringer og forskning på området.

I sammenfatningen præsenteres en kortfattet gennemgang UDLAVI-projektet, dets aktiviteter og de deltagende virksomheder. Det efterfølges af en gennemgang af de gennemførte aktiviteter i følgeforskningen. Den generiske model for kommunal erhvervsfremme efterfølges af en beskrivelse af erhvervsfremmeværktøjsskassen der afslutningsvis inkluderes i sammenfatningen i komprimeret form.

Sammenfatning

UDLAVI-projektet

Der er afholdt to to-dags workshops med sparring og networking. Første workshop blev afholdt november 2012 i Sölvesborg. Målet var, at hver virksomhed skulle fremkomme med én udfordring, som de ville arbejde med frem til næste workshop, der blev afholdt på Agersø marts 2013. I den mellemliggende periode mødtes virksomhederne med de to mentorer, Bo Balstrup, DELTA, og Flemming Bahner, fri agent, som var tilknyttet UDLAVI-projektet. De to mentorer deltog i begge workshops, hvor de spillede en central rolle i forhold til at sparre, stille udfordrende spørgsmål og komme med input og idéer. På anden workshop havde virksomhederne til opgave at holde et oplæg, hvor de beskrev den opgave, som de havde arbejdet videre med. På den afsluttende spredningskonference i på Gerlev Idrætshøjskole i Slagelse november 2013 blev, der samlet op på erfaringer fra projektet og delt viden.

Der har i alt deltaget fem virksomheder fra Sølvesborg Kommun og fem virksomheder fra Slagelse Kommune. De er som følger:

Tabel 1 – Virksomheder i UDLAVI-projektet

Virksomhedsnavn	Repræsentant(er)	Produkt/services	Lokalitet
Agersø Farm	Gitte Stensballe	Gårdbutik og café	Agersø, Slagelse Kommune
Agersø Kro	Karin og Renni Rosenlund	Restaurant, overnatning og vinbar	Agersø, Slagelse Kommune
Økofeen	Helene Gerup	Bed & Breakfast, naturkosmetik	Omø, Slagelse Kommune
Gerlev Legepark	Artur Stryjak	Leg, undervisning og rådgivning	Slagelse Kommune
Scenesalg Aps	Claus Andersen	Salg og udlejning af scenesystemer	Slagelse Kommune
Vandrarhemmet Hanö	Lena Vestergren	Vandrarhem	Hanö, Sølvesborg Kommun
Briggen	Gunilla Thuresson och Gun Persson	Restaurang och sommarbutik, glasskiosk	Hanö, Sølvesborg Kommun
Blomster & Kvist	Lisa Bengtsson	Blomsteraffär	Sølvesborg Kommun
Lilla Gården B o B	Johanna Lindström	Bed & Breakfast	Sølvesborg Kommun
Kajutan	Tonny Jepsson	Restaurang och caterinverksamhet	Sølvesborg Kommun

Kendetegnet for virksomhederne i UDLAVI-projektet er:

- Virksomheder, der tjener penge på oplevelsesøkonomiske aktiviteter¹ dvs. salg af oplevelser, som af kommunerne tænkes at kunne bidrage til tiltrækning af turister, potentielt bosætning og dermed udvikling af landdistrikter.
- De fleste virksomheder er små virksomheder med ingen eller få ansatte. Det medfører, at ejer og/eller leder har mange 'bolde i luften'
- Virksomhederne har typisk travlt i sommermånederne, og ønsker at forlænge sæsonen og/eller at omsætte for mere i højsæsonen.
- Mange af virksomhederne er beliggende på en ø eller i et landdistrikt.
- Markedsføring og/eller salg er for de fleste af virksomhederne en udtalt udfordring. Det gælder både markedsføring af virksomheden selv og af destination fx øen.
- Flere virksomheder havde inden projektet ikke defineret en målgruppe.
- De fleste virksomheder er stedsbundne. Stedet og lokalområdet spiller en rolle for virksomhederne.

Der er virksomheder, som er blevet fravalgt, fordi de ikke levede op til kriterierne for udvælgelse, samt virksomheder som er sprunget fra projektet inden første workshop.

Det er UDLAVI projektets mål at:

- Hjælpe virksomhedslederen med at udvikle deres virksomheder gennem kvalificeret sparring.
- Klæde virksomhederne på til at kunne navigere i erhvervsfremmesystemet.
- Give virksomhederne mulighed for at knytte kontakter med hinanden.
- Udvikle modeller for at kommuner proaktivt kan støtte erhvervsudvikling.

Indtrykket er, at alle virksomheder har rykket sig på en eller anden måde, også i forhold til UDLAVI-projektets mål, men at den individuelle indsats er udslagsgivende for, hvor langt virksomhederne er kommet. Virksomhederne har fået en del ud af mødet med de øvrige virksomheder i forbindelse med de to workshops, som har givet rum for sparring og videndeling. Der er der opbygget netværk mellem flere af de deltagende virksomheder også på tværs af de to deltagende lande. Mentorerne har for de fleste

¹ Vinklen på oplevelsesøkonomi, som der trækkes på her er, at kultur og attraktioner styrker turisme og bidrager til bosætning (REG LAB 2008: 21).

virksomheders vedkommende været en positiv oplevelse om end enkelte virksomheder gerne have set, at der var afsat penge til flere timer med mentorer, mens en enkelt peger på, at det faglige udbytte var begrænset. Muligvis grundet et dårligt match mellem virksomhed og mentor.

Følgforskernes rolle i projektet og gennemførte aktiviteter

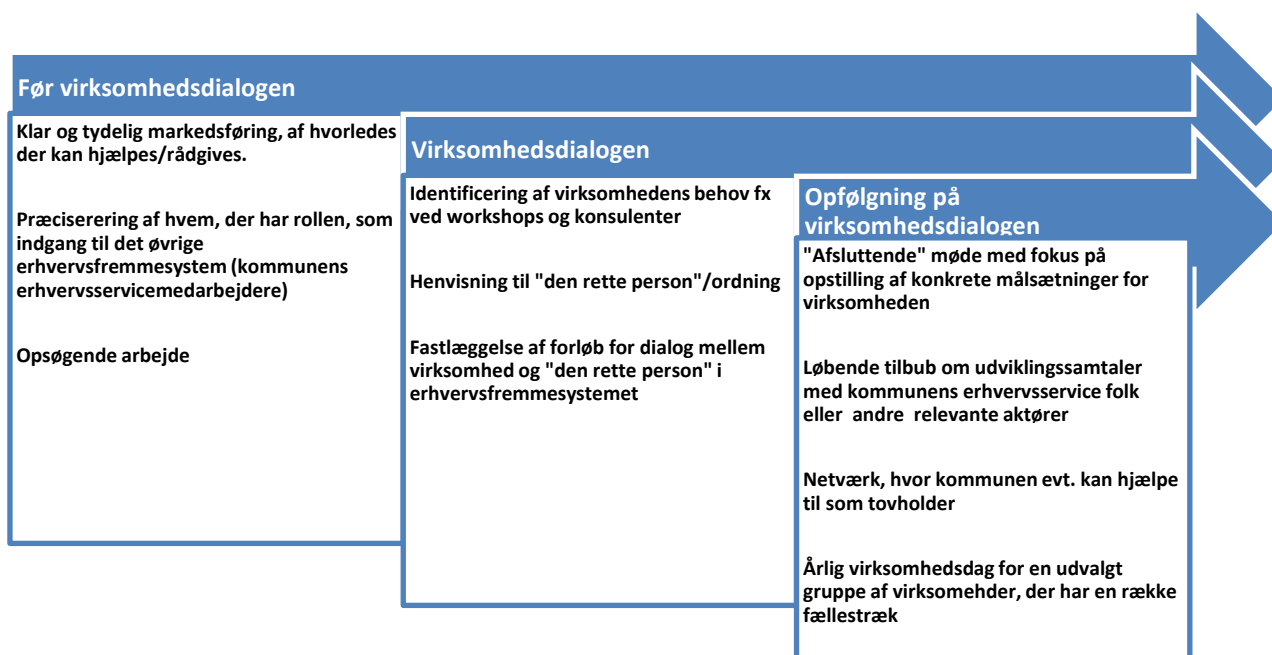
Følgforskningsteamets (herefter ENSPAC) rolle har været flerfacetteret. I det følgende præsenteres de opgaver og bidrag forskerne fra ENSPAC på RUC har udført:

- På møder har repræsentanter fra ENSPAC bidraget med bl.a. input til interviewguide og med at skabe klarhed over de forskellige elementer i projektet.
- Rådgivning i forhold til virksomhedsudvælgelse og kriterier for udvælgelse af virksomheder
- Bidraget med overvejelser om projektets sigte og effektmål
- Deltaget i projektets to workshops i hhv. Sølvesborg og Slagelse. RUCs rolle har været at observere, bidrage med løbende metodiske input, gennemføre interviews med deltagende virksomheder
- Gennemført interview med repræsentanter fra Sølvesborg Kommune, fra Slagelse Kommune, fra Region Blekinge, fra Væksthus Sjælland, med mentor Flemming Bahner (Fri Agent) og med Kai Ormstrup Jensen (fra GTS-instituttet DELTA).
- Gennemført desk research om bl.a. erhvervsfremmesystemerne i Danmark og Sverige
- Gennemført litteratursøgning og bidraget med viden om bl.a. landdistriktsudvikling, erhvervsudvikling, erhvervsfremme samt om turisme og turismefremme.
- Udvikling af generiske modeller for kommunal erhvervsfremme med input fra Slagelse Kommune og Sølvesborg Kommun
- Udarbejdelse af erhvervsfremme værktøjskasse
- Afholdelse af oplæg til spredningskonference 6. november 2013
- Telefoninterview af virksomheder til læringscases
- Afrapportering

Generisk model for kommunal erhvervsfremme

Det er generisk procesmodel for, hvordan der kan arbejdes med udvikling af virksomheder i landdistrikter med særlig fokus på dialog og kommunikation. Modellen fokuserer på rammerne for samarbejdet mellem virksomheder og erhvervsfremmeaktører – sidstnævnte er her særligt kommunens erhvervsservice-medarbejdere. Modellen er valgt, fordi den på letforståelig og illustrativ vis kan anvendes til at visualisere såvel modellens enkeltdele som samspil herimellem.

Figur 1 – Den generiske model - De lokale og regionale erhvervsfremmeaktørers opgave



Før: Hvad skal være på plads inden en virksomhed henvender sig?
 En enkelt og letforståelig tilgang til hvem der skal kontaktes i kommunen: "En indgang til erhvervslivet".
 Kommunens erhvervsservicemedarbejdere må gerne være opsøgende, og gøre opmærksomme på de muligheder, der er inden for det eksisterende erhvervsfremmesystem.

Under: En klar procedure for hvad der skal ske når en virksomhed henvender sig.
 Systemerne er til for virksomhederne og ikke omvendt – se muligheder i stedet for problemer og begrænsninger. Kommunen skal være i stand til at videreformidle, hvor i det eksisterende erhvervssystem de rette kompetencer findes afhængig af forespørgsel og virksomhedens behov. Hvis ikke kompetencerne findes internt i kommunen, hvem har de så? Kommunen kan evt. bidrage til at fastlægge et forløb med "den rette person" i erhvervsfremmesystemet, så det sikres at overleveringen sker hensigtsmæssigt, og virksomheden ikke føler, at de er blevet "kastet videre i systemet".

Efter: Opfølgning. En klar procedure for, hvordan samarbejdet afsluttes, og for hvordan der efterfølgende følges op. Det kan være tilbud om udviklingssamtaler, invitation til relevant netværk og/eller årlig virksomhedsdag med en udvalgt gruppe virksomheder, der har en række fællestræk, for at sparre.

Erhvervsfremmeværktøjskasse

Værktøjer til virksomhederne

I det følgende præsenteres en "værktøjskasse" som virksomhederne kan tage i anvendelse alt afhængigt af, hvad de efterspørger og afhængig af den udfordring, de står overfor. Værktøjerne er overvejende ordninger og tilbud i det eksisterende erhvervsfremmesystem i hhv. Danmark og Sverige. For et samlet overblik over erhvervsfremmesystemet og dets aktører og ordninger se kapitel 3.

Tabel 2 – Værktøjer i erhvervsfremmesystemet

	I Danmark	I Sverige
Finansiering	<ul style="list-style-type: none"> • Crowdfunding eller netværksfinansiering • Private investorer • Vækstlån til iværksættere i Vækstfonden (Ny låneordning i 2014) • Eksport Kredit Fonden • LAG midler ? ny ordning 	<ul style="list-style-type: none"> • Crowdfunding eller netværksfinansiering • Private investorer • Leader Blekinge – LAG • Almi
Virksomhedsrådgivning	<ul style="list-style-type: none"> • Slagelse Erhvervsservice • Vækstfabrikken i Slagelse • Væksthus Sjælland (virksomheder med vækstpotentiale) • Business Cafe (med mentorer) 	<ul style="list-style-type: none"> • NyföretagarCentrum Sölvesborg • Coompanion Blekinge Län • Blekinge Business Incubator • Almi
Myndighedsspørgsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Slagelse Erhvervsservice kan guide ift. hvem der administrerer det enkelte myndighedsspørgsmål fx ved byggeri eller ved håndtering af fødevarer 	<ul style="list-style-type: none"> • Näringslivskontoret i Sölvsborg Kommun kan guide ift. hvem der administrerer det enkelte myndighedsspørgsmål fx ved byggeri eller ved håndtering af fødevarer
Uddannelse/ kompetenceudvikling	<ul style="list-style-type: none"> • AMU-kursus eller Grundlæggende Voksenuddannelse (GVU) på den lokale handelsskole Selandia CEU. • Syddansk Universitet Campus Slagelse, RUC, UCSJ og Erhvervsakademi Sjælland. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efteruddannelse på Blekinge Tekniska Högskola (BTH), Vuxenutbildningen og Lernia
Projektmidler	<ul style="list-style-type: none"> • Landdistriktpuljen i By, Bolig og Landdistriktsministeriet. Puljen yder støtte til tre forskellige projektyper: Forsøgsprojekter, Forsknings- og informationsprojekter og 	<ul style="list-style-type: none"> • Der er forskellige indsatser rettet mod at skabe vækst hos virksomhederne - Tillväxtväret³. Mest relevant synes dog at være en ordningen, hvor det er muligt at søge regionale tilskud til

³ <http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt.4.418280eb12db85acaec80005052.html> (anvendt 2013-12-02)

Ø-støtte - projekter i de små
ø-samfund
• Puljen til Grønne Ildsjæle
under Miljøministeriet. Puljen
åbner igen 2014².

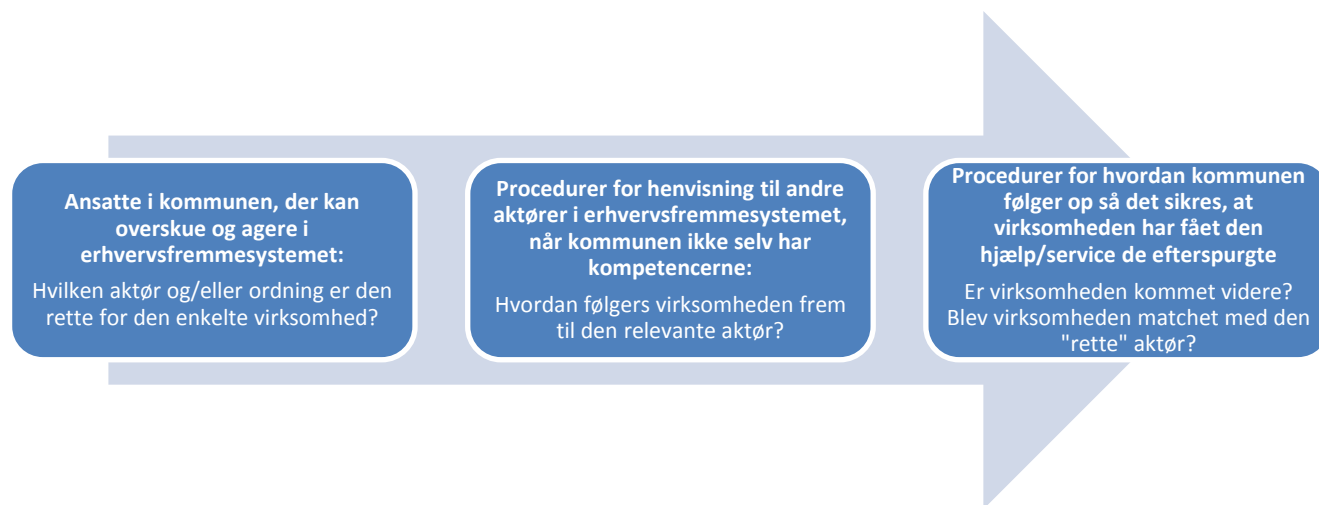
forretningsudvikling.

For en mere udførlig oversigt over værktøjer i erhvervsfremmesystemerne se kapitel 6.

Værktøjer til kommunerne

I Figur 2 præsenteres et bud på en grundmodel for en kommunal proces for matching af virksomhed med erhvervsfremmeaktør samt ideer til opfølgning indeholdende en række opmærksomhedspunkter – "værktøjer" og procedurer - der vurderes afgørende for, om en kommune fremstår som proaktiv og agerer som erhvervsvenlig kommune.

Figur 2 – Kommunal proces for matching af virksomhed med erhvervsfremmeaktør og opfølgning



Det er afgørende, at en kommune har medarbejdere, der har virksomhedsforståelse og det fornødne overblik til at matche en virksomhed, der henvender sig med en udfordring, med rette erhvervsfremmeaktør i det eksisterende erhvervsfremmesystem. Der bør endvidere være faste procedurer i kommunen for henvisning til andre erhvervsfremmeaktører, såfremt disse i det konkrete tilfælde besidder særlige kompetencer. Det kræver tæt samarbejde mellem erhvervsfremmeaktørerne. De forventes at have viden om hinandens kompetencer og fokus på virksomheden frem for at "holde på kunden" som ofte resulterer i suboptimering. I forlængelse heraf bør der være procedurer for, at den kommunale medarbejder, der er på sagen, sikrer, at virksomheden er blevet hjulpet videre efter processen med erhvervsfremmeaktøren dvs. der bør fortsat være kontakt med virksomheden med evaluering og videns opsamling.

Andre forslag til værktøjer og indsatser, som kommunen kan arbejde med at udvikle, hvis ikke værktøjet allerede eksisterer:

1. Tilbud om udviklingssamtaler med virksomhederne om behov, udfordringer, forretningsudvikling, mv.
2. Opbygning af netværk om forretningsudvikling mellem virksomheder med ensartede udfordringer.
3. Adgang for virksomheder til sparring om strategi og forretningsudvikling på højt niveau
4. Formidling af cases og eksempler på succesfulde forretningsmodeller bl.a. inden for turismebranchen
5. Vejledning i hvor virksomhederne kan finde relevante cirkulærer om fx behandling af fødevarer. Vejledning og rådgivning kan foregå online eller på et fysisk sted.
6. Arbejde for hurtigere og smidig sagsbehandling af fx byggesager, uden at overordnede planhensyn tilsidesættes.

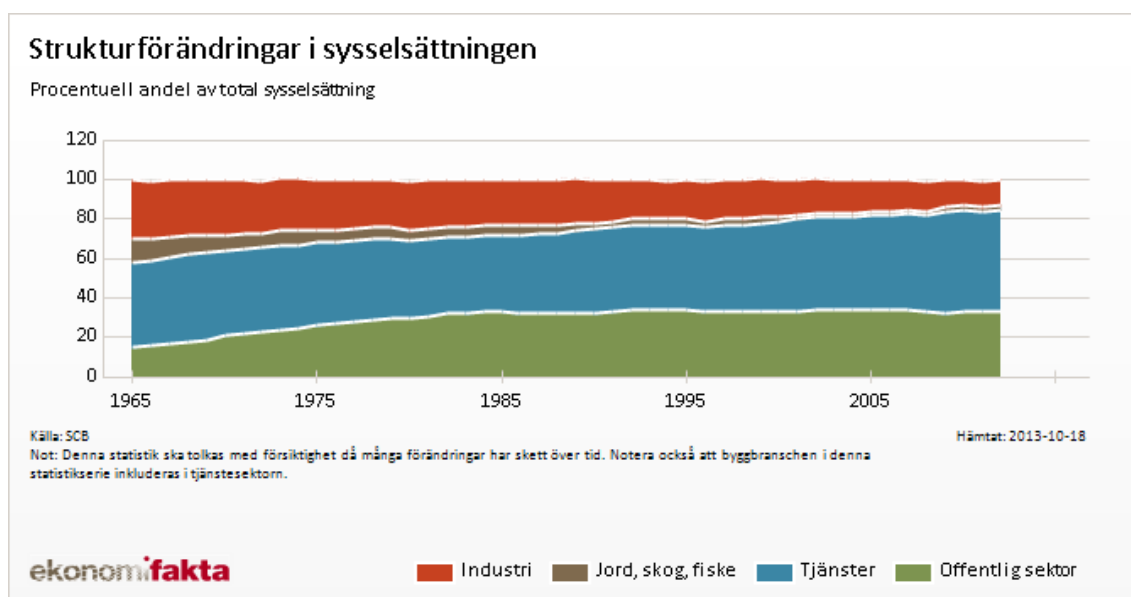
² http://www.mst.dk/Borger/baeredygtig_udvikling/groenne_ildsjaele/ (anvendt 2013-10-16)

KAPITEL 2 – ERHVERVSUDVIKLING OG LANDDISTRIKTER

I Danmark har der været en markant nedgang i beskæftigelsen i landbrugssektoren som resultat af en langvarig transformation, industrialisering og specialisering i sektoren siden den tidlige mekanisering i 1950'erne. Landbrugssektorens betydning er dalet, hvad beskæftigelse angår, men på den anden side er det højtmechaniserede landbrug stadig en vigtig bidragsyder til Danmarks samlede økonomi. Ved siden af dette er der en række økonomiske aktiviteter, som deltids- og hobbylandbrug, plantagedrift samt gårdbutikker, som indikerer en transition fra traditionel landbrugsproduktion til forbrug af landskabet (Hansen & Winther 2012: 49). I 1960 var 18 pct. beskæftiget i landbrugserhverv og fiskeri, mens andelen i 2007 var faldet til 3. pct. I dag beskæftiger landbrug⁴et max. 40.000 personer (Tanvig 2012: 11), medens der i 2013 bor lidt over 700.000 i landdistrikterne (Statistikbanken). En stor del af de, der bor i landdistrikterne er således beskæftiget inden for andre sektorer.

I Sverige ses en lignende strukturel udvikling i beskæftigelsen. I perioden fra 1965 til i dag har der været store ændringer i, hvor svenskerne er beskæftiget med. Andelen af beskæftigede i landbrug, skovbrug og fiskeri er faldet kontinuerligt siden 1965 til nu at udgøre 76.000 (jf. Figur 3 og Sveriges Statistiske Årbog 2012). I 2010 levede 14.9 pct. af den svenske befolkning i landdistrikterne i Sverige.

Figur 3 - Strukturelle ændringer i beskæftigelsen i Sverige - Procentdel af den samlede beskæftigelse, 1965-2013



Kilde: <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Arbetsmarknad/Sysselsattning/Strukturforandringar-i-sysselsattningen/> (anvendt 2013-10-18)

Der har historisk været en vandring fra land til by, særligt markant efter 2. Verdenskrig, hvilket kan forklares med store forskydninger i erhvervsstrukturen. Industrialiseringen og opsvinget inden for handel, håndværk og servicefag bidrog til kraftig vækst i befolkningen i byområderne i 1970'erne. Landbrugets mekanisering samt industriens og den offentlige sektors stigende efterspørgsel efter arbejdskraft satte fart i afvandringen fra landdistrikterne (Danmarks Statistik 2008: 5). Der har dog i perioder været en svag tendens til vandring fra by til land, da dele af fremstillingsindustrien flyttede fra de større byer til mere tyndt befolkede egne i fra 1970-1990 (Tanvig 2012: 11-12).

Der er en generel tendens til, at flere bor i byerne, både små og store byer, frem for på landet. Eksempelvis er befolkningstallet i Region Sjælland i byerne i perioden 2007-2012 vokset med 2 pct., mens befolkningstallet i landdistrikterne er faldet med knap 7 pct. I de større byer med mere end 5.000

⁴ Landdistrikter er landsbyer med mindre end 200 indbyggere og beboelser i det åbne land.

indbyggere har der været en vækst i befolkningstallet på 2,3 pct. I tillæg til urbaniseringstendensen falder befolkningstallet yderområdekommunerne på Sjælland dvs. de kommuner, der ligger længst fra København (Jensen et al. 2013: 18). Affolkningen fra landdistrikterne ses særligt markant på de små øer. Befolkningen på øer, der ikke er forbundet med fastlandet med bro, var i Danmark på 163.000 personer omkring midten af 1940'erne. I 2007 var befolkningstallet faldet til 128.000 personer. Årsagen hertil er især, at unge søger mod byer, hvor der er arbejde og uddannelsesmuligheder (Danmarks Statistik 2008: 5).

Med begrebet 'det nye landdistriktsparadigme' peges på den manglende sammenhæng mellem landbrugets og landdistrikternes udvikling. Landdistrikterne skal ikke kun ses som styret af landbruget, men skal i stedet ses som et territorium, hvor der kan foregå mange forskellige aktiviteter (Tanvig 2012: 11). Gennemgribende økonomiske processer har fundamentalt ændret landdistrikternes struktur, og landdistrikterne er blevet mere multifunktionelle (Hjalager 2012: 22).

I en nyere undersøgelse peges på, at der er kommet 'nyt brug af land' og 'nye brugere af land', som ikke er jordbrugere i traditionel forstand. Det er ny type iværksætter, som anvender stedlige værdier fx naturen. Det benævnes integrerende iværksætter, som ses forholdsvis ofte i yderområderne. Med integrerende iværksætter forstås, at erhvervsaktiviteten er en integration af produktion af landbrugsprodukter og salg af oplevelser, her bliver det produktionsaktiviteten, der sælges som oplevelse. Det at bo på landet integreres med ny oplevelsesøkonomi og oplevelsesbaseret forretnings udvikling. Stedet er samtidig en del af hverdagen og erhvervshverdagen for iværksætterne. Det integrerende iværksætter udøves typisk af tilflyttere, veluddannede personer som formår at se potentialet i at udvikle nyt arealforbrugende erhverv på stedet, der ikke er traditionelt landbrug. Tilflytterne har både relationer til stedet og lokalområdet, hvor de bor, men har også relationer og netværk, der rækker ud af området (Tanvig 2012). I UDLAVI-projektet kan mange af de deltagende virksomheder betragtes som 'nye landbrugere', der udøver integrerende iværksætter.

I Danmark er det blevet besluttet, at revisionen af forsknings og innovationssystemet skal sikre, at de offentlige investeringer i forskning og udvikling i øget omfang bidrager til løsninger på aktuelle samfundsudfordringer og til at skabe vækst og beskæftigelse.

I en analyse fra REG LAB fra 2010 (REG LAB 2010:9) defineres fem områdetyper, hvor der er særligt komplicerede vilkår for erhvervsudvikling. De 5 områdetyper er:

1. Yderområder – stor distance til økonomiske centre.
2. Tyndt befolkede områder.
3. Områder med stærk specialisering indenfor fremstillingserhverv
4. Områder med særlig stor erhvervsmæssig indpendling (af højtuddannede)⁵
5. Mindre øer

Disse områder er ofte præget af en befolkning med relativ lav formel uddannelse, samtidig er der masser af areal. Hvis der skal sikres en erhvervsudvikling i disse områder, er det vigtigt at tage udgangspunkt i disse vilkår og dermed bruge de ressourcer, der er til stede. Her kan turisme og klar satsning på oplevelsesøkonomi være et bidrag til en erhvervsudvikling.

⁵ parentesen tilføjet af denne publikation forfatterne

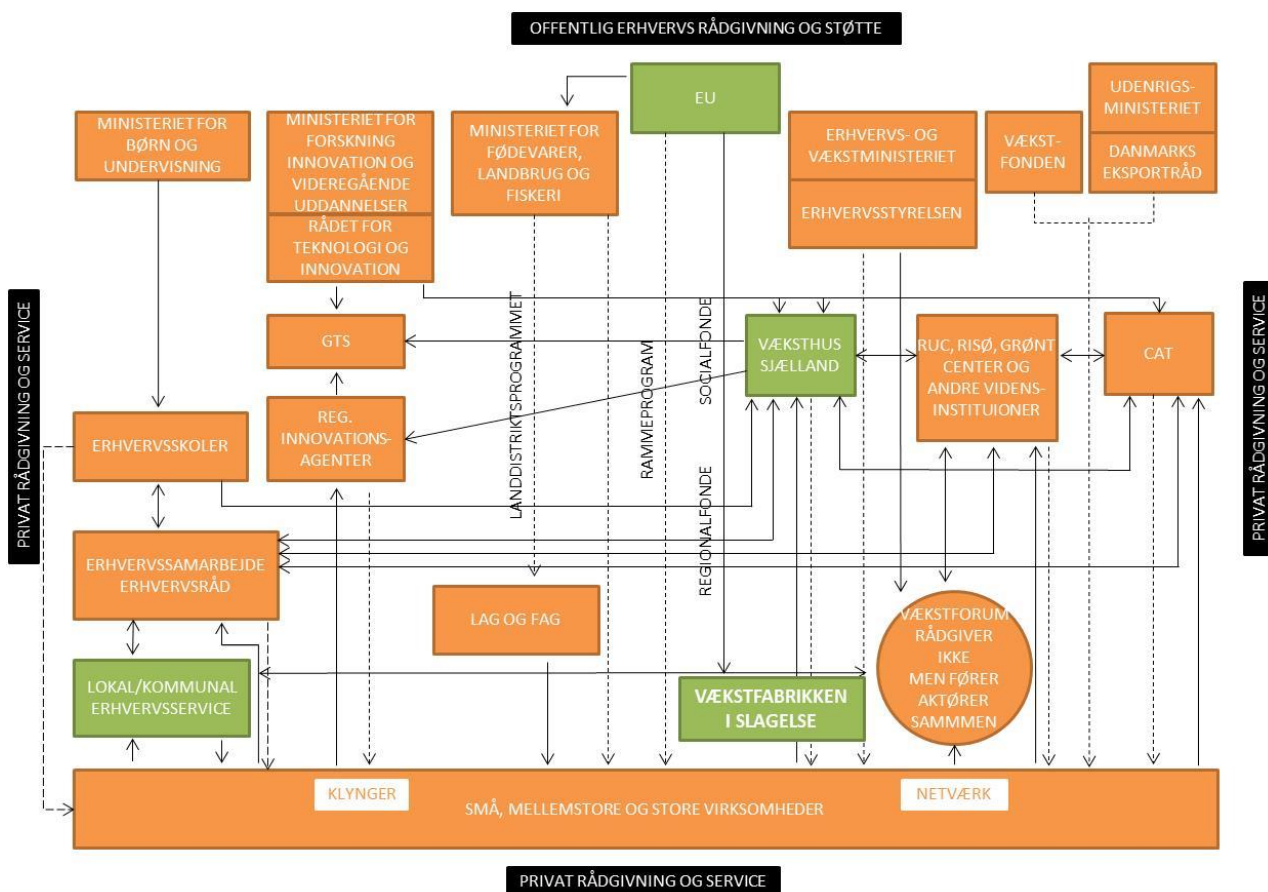
KAPITAL 3 – ERHERVVSFREMME SYSTEMET I DANMARK OG SVERIGE

Erhvervsfremmesystemet i Danmark i 2013

Nærværende afsnit har til formål at skabe et overblik over det danske erhvervssystem fra EU-niveau til kommunalt niveau med særligt fokus på Region Sjælland og Slagelse Kommune. Afsnittet skal bidrage til at tydeliggøre overfor Slagelse Kommune og ikke mindst virksomhederne i kommunen, hvilke muligheder virksomhederne har inden for det eksisterende erhvervsfremmesystem.

Erhvervsfremmeordningerne er en delmængde af det samlede danske erhvervsfremmesystem. Figur 4 er et forsøg på at tegne det komplekse offentlige erhvervsfremmesystem med særlig fokus på Region Sjælland. I figuren angiver kasserne aktører, de stiplede linjer rådgivning, de fuldt optrukne linjer rådgivningsbehov og interaktioner:

Figur 4 - Grafisk repræsentation af erhvervsfremmesystemet, dets dele og interne kompleksitet med særlig betydning for Region Sjælland



Efter Henrik Toft Jensen

De grønne felter vurderes som særligt interessante for de danske virksomheder i projektet samt for andre virksomheder af samme type.

Støtteordninger i Danmark

I det følgende præsenteres de organisationer og ordninger, som vurderes at være mest relevant for de virksomheder, der er involveret i UDLAVI-projektet, og for lignende virksomheder.

Landdistriktsprogrammet

Det er pt. ikke muligt at søge LAG midler, da det nye Landdistriktsprogram endnu ikke er færdigudviklet. Det forventes, at der først kan søges midler fra tidligst medio 2014. Pt. er kriterierne ikke kendt, og det vides endnu ikke om den nuværende LAG-struktur fortsætter. Trods det beskrives Landdistriktsprogrammet og LAG i det følgende, da ordningen indtil for nylig har været en kilde til midler for virksomheder i landdistrikterne.

Landdistriktsprogrammet administreres i Danmark af NaturErhvervstyrelsen, der hører under Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri. Det nuværende landdistriktsprogram er gældende i perioden 2007-2013. Der er afsat i alt ca. 7,6 milliarder kr. for hele perioden, heraf kommer ca. 4,3 milliarder kroner kr. fra EU. Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne (ELFUL).

Landdistriktsprogrammet sigter mod fire generelle mål:

- Konkurrencekraft i fødevarersektor
- Job i landdistrikterne
- Attraktive levevilkår
- Rig natur og rent miljø

Ambitionen er at forbedre levevilkårene ved at styrke de sociale, økonomiske og miljømæssige betingelser for livet på landet. Det sker ved at støtte projekter, som kan give nye arbejdspladser i landdistrikterne og hjælpe erhvervsudviklingen i gang i fødevarerbranchen⁶.

Lokale aktionsgrupper (LAG)

Lokale aktionsgrupper (LAG'er) er lokalt forankrede foreninger, som har til formål at bidrage til at skabe udvikling og innovation i lokalsamfundene ved blandt andet at tildele tilskudsmidler til relevante projekter. Lokale aktionsgrupper er udpeget af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. Hver aktionsgruppe får et budget fra ministeriet og EU, som går til at støtte lokale projekter og til at drive LAG'erne. I Danmark er der 57 lokale aktionsgrupper. Der er udpeget lokale aktionsgrupper i de områder af Danmark, der betegnes som land- eller yderområder. De landdistrikter, der modtager støtte, står overfor særlige udfordringer. En lokal aktionsgruppe kan for eksempel give tilskud til at:

- Starte eller udvikle en lille virksomhed, fx en fødevarer virksomhed der producerer ud fra lokale råvarer.
- Skabe aktiviteter for turister, som fx faciliteter og bådture
- Udvikle kultur- og fritidstilbud, som fx en beachvolleybane eller et kulturhus i landsbyen
- Lave små naturprojekter, som fx vandre- og naturstier⁷

LAG Slagelse

Landudvikling Slagelse er den lokale aktionsgruppe for Slagelse kommune. Foreningen har som mål at drive og støtte udviklingen i landdistrikterne og kystnære områder i Slagelse kommune i samspil med lokalsamfundet. Landudvikling Slagelse råder over økonomiske midler fra EU's landdistrikts- og fiskeriudviklingspuljer samt fra Slagelse kommune. Alle aktionsgrupper får et budget fra EU og Fødevarerministeriet til både at støtte lokale projekter og til at drive foreningen. Midlerne skal fordeles ud fra en målsætning om, at de støttede projekter skal bidrage til at gøre en forskel og sætte mere fart på erhvervslivet, skabe nye job og gode levevilkår i lokalområdet. Landudvikling Slagelse har fire ansøgningsrunder om året, hvor der tages stilling til de projektansøgninger der er indsendt⁸.

Målsætninger

- Kompetenceudvikling indenfor fx fundraising og projektudvikling
- Projekter, der fx sigter mod at skabe kommunal sammenhængskraft, identitet og netværk.
- Støtte til projekter, der fremmer bosætning og styrker landmiljøerne.
- Projekter, der udvikler erhverv og indtjening i landdistrikterne, herunder erhvervsudvikling inden for kultur, fritid og turisme.

⁶ <http://www.landdistriktsprogram.dk/landdistriktsprogrammet.aspx?ID=76795> (anvendt 2013-08-14)

⁷ <http://www.livogland.dk/lokale-aktionsgrupper/kort-lokale-aktionsgrupper/lokale-aktionsgrupper> (anvendt 2013-08-14)

⁸ <http://www.landudviklingslagelse.dk/> (anvendt 2013-08-14)

Eksportrådet

Danmarks Eksportråd hører under udenrigsministeriet. Eksportrådet tilbyder en række ydelser og rådgivning inden for eksport og internationalisering. De yder bl.a. individuel rådgivning, eksportteknisk rådgivning, rådgivning om krav til produkter og ydelser i EU samt udarbejder analyser om bl.a. verdens markeder⁹.

Erhvervsfremme i Region Sjælland og i Slagelse Kommune

Væksthus Sjælland

De fem regionale væksthuse er eget af kommunerne i regionerne, og er organiseret som selvstændige erhvervsdrivende fonde. De yder specialiseret erhvervsservice og er operatører på støtte- og tilskudsordninger/projekter på iværksætterområdet. Den specialiserede erhvervsservice er i form af problemafklaring og individuel vækstkortlægning for virksomheder med vækstpotentiale. Kortlægningen munder ud i en vækstplan for virksomheden og skal derudover i minimum 80 pct. af tilfældene munde ud i en henvisning enten til relevante private rådgivere (70 pct.) eller til andre offentlige tilbud (DAMVAD 2011: 5-6) Væksthus Sjælland tager sig primært af de større virksomheder, mens mindre virksomheder kan få støtte og hjælp fra Slagelse Kommune.

Region Sjælland – Vækstforum Sjælland

Vækstforum Sjælland har indgået samarbejdsaftaler med regeringen om at styrke indsatsen for at skabe vækst og erhvervsudvikling i Region Sjælland. Den regionale erhvervsudviklingsstrategi, hvor turisme er et erhvervsmæssigt satsningsområde, sætter retning for indsatserne. Vækstforum Sjælland samarbejder desuden med diverse aktører såsom DTU, RUC-Innovation og Østdansk Turisme, der skal udmønte Vækstforums erhvervsudviklingsstrategi fx ved at gennemføre projekter. Vækstforum består af i alt 20 medlemmer fra kommuner, regionen, uddannelsesinstitutioner, arbejdsmarkedets parter og erhvervsorganisationer¹⁰. Vækstforum Sjælland udbyder ikke selv direkte erhvervsservice.

VisitVestsjælland

VisitVestsjælland er det officielle selskab for turismeudvikling i Vestsjælland dvs. for Slagelse og Kalundborg Kommuner. VisitVestsjælland plejer turismens interesser og destinationens turismeudvikling gennem samarbejde med private og offentlige interessenter, Østdansk Turisme (ØDT), Netværket Sjælland/Møn og VisitDenmark. Der er fem autoriserede turistbureauer lokaliseret i Kalundborg, Korsør, Skælskør og Slagelse og et "selvbetjeningsbureau" i Havnsø. Selskabets medarbejdere arbejder med bl.a. markedsføring, analyser og projekter, der har som mål at udvikle destination sammen med bl.a. virksomhederne¹¹.

De lokale og regionale uddannelsesinstitutioner i Region Sjælland

Både direkte gennem samarbejder og indirekte gennem uddannelse og forskning spiller regionens uddannelses- og forskningsinstitutioner en central rolle i det regionale erhvervsfremme system. Dels ved at bidrage med veluddannet arbejdskraft til regionens virksomheder og dels ved samarbejder og projekter med regionens virksomheder. Af centrale uddannelses- og forskningsinstitutioner er Roskilde Universitet, der bl.a. via RUCInnovation¹² samarbejder med virksomheder. Desuden er der University College Sjælland¹³, Erhvervsakademi Sjælland – Campus Slagelse¹⁴, Selandia CEU¹⁵, Syddansk Universitet Campus Slagelse¹⁶ og DTU på Risø, Roskilde.

Erhvervsfremme i Slagelse Kommune – erhvervsservice og mentorordning

Slagelse Kommune har flere tilbud til kommunens virksomheder:

- Slagelse Kommune kan tilbyde op til seks gratis vejledningstimer med konsulenter, der er ansat af kommunen. Konsulenttimerne betales af kommunen. Samlet set dækker konsulenterne en bred vifte af kompetencer. Én virksomhed i UDLAVI projektet har udnyttet tilbuddet.

⁹ <http://um.dk/da/eksportraadet/> (anvendt 2013-10-07)

¹⁰ <http://www.regionsjaelland.dk/Politik/vaekstforum-sjaelland/hvad-er-vaekstforum-sjaelland/Sider/default.aspx> (anvendt 2013-10-07)

¹¹ http://www.visitvestsjaelland.dk/sites/default/files/asp/visitkalundborg/PDF/Om_visit/om_visitvestsjaelland.pdf (anvendt 2013-10-07)

¹² <http://www.ruc.dk/samarbejde/rucinovation/> (anvendt 2013-10-07)

¹³ <http://ucsj.dk/uddannelsessteder/slagelse/> (anvendt 2013-10-07)

¹⁴ <http://www.easj.dk/campus-slagelse/> (anvendt 2013-10-07)

¹⁵ http://www.selandia-ceu.dk/selandia/om_selandia.aspx (anvendt 2013-10-07)

¹⁶ http://www.sdu.dk/om_sdu/byerne/slagelse (anvendt 2013-12-02)

- Én gang om måneden afholdes et morgen- eller fyraftensmøde med forskellige erhvervsrettede temaer, hvor der er flere konsulenter til stede. Her kan virksomheder komme "ind fra gaden" for at få råd og sparring.
- Slagelse Erhvervsservice afholder derudover temadage, workshops, konferencer, iværksætterkurser og faciliterer en række netværk
- Slagelse Kommune har etableret en mentorordning, hvor virksomheder kan sparre med en erfaren erhvervsleder. Mentornetværket består af erfarne og veluddannede nuværende og forhenværende erhvervs- og projektledere. Et mentorforløb kører efter et koncept, hvor 2 mentorer udvælger en virksomhed med udgangspunkt i den udfordring virksomheden står med. Forløbet består typisk af 5 -6 gange, fordelt over et ½ år eller efter aftale¹⁷.

Erhvervsfremme og erhvervsservice blev tidligere varetaget i erhvervsrådet, men opgaverne blev i 2012 trukket tilbage til kommunen. Seks medarbejdere arbejder med erhvervsudvikling fra Slagelse kommunes kontor i Korsør, i samme bygning som kommunes planmyndighed er placeret. Herudover er der syv medarbejdere, der arbejder med erhvervsservice i Slagelse. Her sidder erhvervschefen også.

Der er i dag et stort politisk fokus på erhvervsfremme og erhvervsservice i Slagelse. Det skyldes bl.a. en årlig undersøgelse fra DI, der måler på kommunalt erhvervs-klima, hvor Slagelse Kommune har været placeret mindre godt. Det har medført, at der arbejdes hårdt på at skabe et bedre erhvervs-klima. Bl.a. har medarbejdere med virksomhedskontakt været på uddannelse i at blive bedre til at servicere virksomheder. Desuden har erhvervschefen i dag færre administrative opgaver, og er mere opsøgende med det formål at øge kendskabet til virksomhederne i kommunen samt for at øge tilliden mellem virksomheder og kommune.

Vækstfabrikken i Slagelse

På Vækstfabrikken i Slagelse kan virksomheder komme på kompetenceudviklingsforløb og leje en kontorplads. Vækstfabrikken i Slagelse ligger sammen med Slagelse Kommunes Center for Erhvervsservice. Der er derfor god mulighed for at sparre med medarbejdere fra kommunen, deltage i arrangementer og mulighed for at møde lokale virksomheder¹⁸. Vækstfabrikken Slagelse er etableret i et samarbejde mellem Slagelse Kommune og Den Europæiske Fond for Regionaludvikling. Væksthus Sjælland er overordnet projektholder¹⁹

¹⁷ <http://www.slagelse.dk/erhverv/udvikling-af-virksomhed/mentorordning> (anvendt 2013-12-02)

¹⁸ <http://vaekstfabrikkerne.dk/slagelse> (anvendt 2013-12-02)

¹⁹ <http://vaekstfabrikkerne.dk/om> (anvendt 2013-12-02)

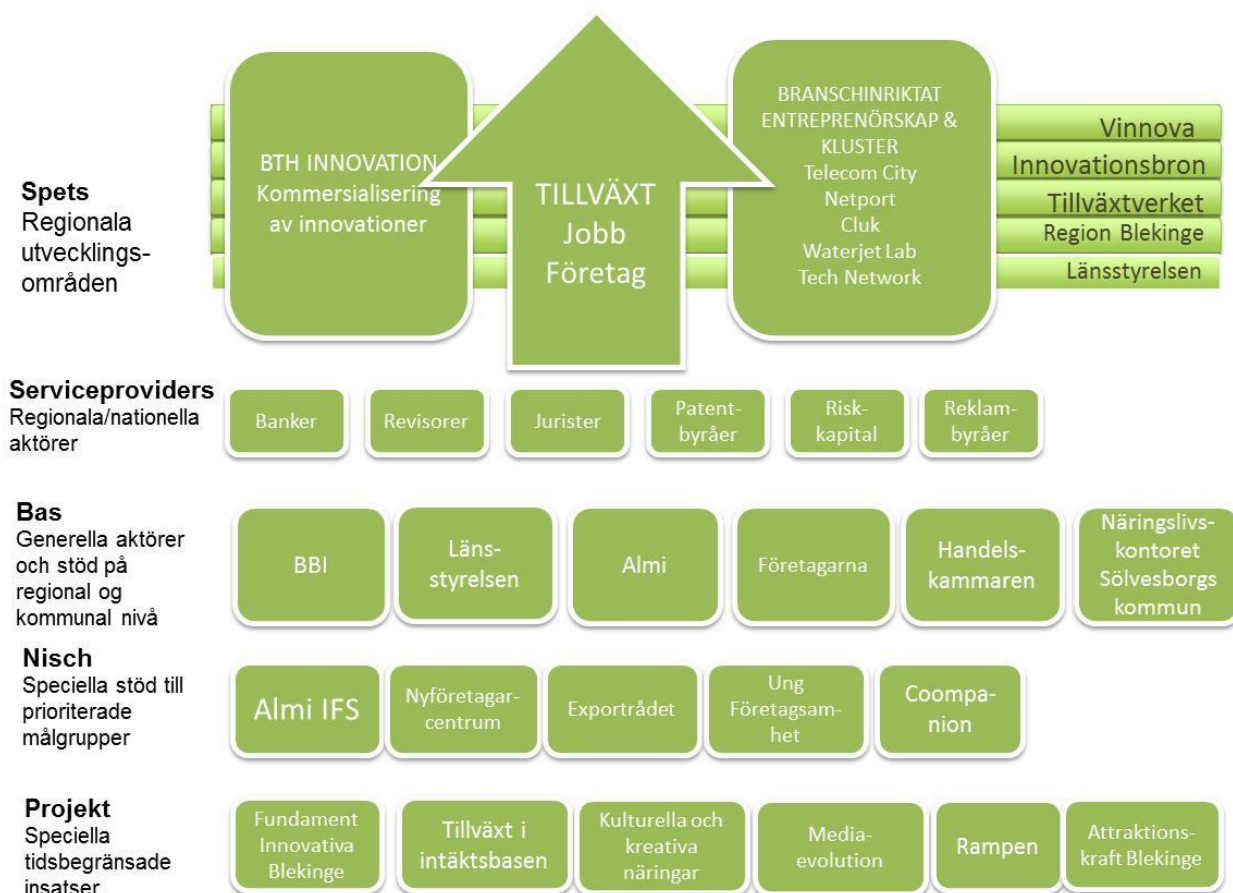
Erhvervsfremmesystemet i Sverige i 2013

Nærværende afsnit har til formål at skabe et overblik over det svenske erhvervssystem fra EU-niveau til kommunalt niveau med særligt fokus på Region Blekinge og Sölvesborg Kommun. Afsnittet skal bidrage til at tydeliggøre overfor Sölvesborg Kommun og ikke mindst virksomhederne i kommunen, hvilke muligheder virksomhederne har inden for det eksisterende erhvervsfremmesystem.

Kilderne til afsnittet er dels to gennemførte interviews med hhv. Peter Ratcovich (PR) fra Region Blekinge og hhv. med Ann-Charlott Andersson (AA) og Håkan Andersson (HA), Sölvesborg Kommun. Interviewpersonerne har desuden forsynet os med diverse materialer. Der er endvidere blevet gennemført desk research før og efter de gennemførte interviews.

Støtteordningerne i det svenske erhvervsfremmesystem er i henhold til PR overvejende rettet mod større virksomheder. Nedenfor ses et figurativt overblik og centrale erhvervsfremmeorganisationer og virksomheder i Region Blekinge og Sölvesborg Kommune.

Figur 5 - Grafisk repræsentation af erhvervsfremmesystemet med særlig betydning for Region Blekinge



Kilde: Peter Ratcovich, Region Blekinge. Näringslivskontoret i Sölvesborg Kommun er indført.

Støtteordninger i Sverige

I det følgende præsenteres de organisationer og ordninger, som vi vurderer, er mest relevante for de virksomheder, der er involveret i UDLAVI-projektet og for lignende virksomheder.

Leader Blekinge - lokal utvecklingsgrupp (LAG)

*"Leader är en del av Landsbygdsprogrammet 2007-2013 och vi arbetar för att skapa en levande skärgård och landsbygd i Blekinge"*²⁰.

Leader er en metode, der sigter mod at støtte beboere og foreninger i at deres arbejde med at fremme lokal udvikling i samarbejde med den offentlige sektor. Temaet for Leader Blekinge er lokal udvikling og iværksætter. Leader yder støtte til uopprøvede og innovative udviklingstiltag, der ikke tidligere har været afprøvet i Blekinge. Leader kan give støtte til etablering af netværk og projekter, der fremme udvikling i området, men giver ikke støtte til rene investeringer.

Fokusområdet for Leader Blekinge (LAG) er: støtte til lokal fødevarerproduktion, udviklingsprojekter inden for fiskeri, turisme, energi og samarbejdende transnationale projekter primært inden for Østersøregionen.

Tillväxtverket

*"Tillväxtverket är en av de myndigheter som hör till Näringsdepartementet. Tillväxtverket arbetar för fler och växande företag samt ett hållbart och konkurrenskraftigt näringsliv i alla delar av landet"*²¹.

Tillväxtverket har til opgave at fremme innovation i virksomheder og regioner, og gøre det lettere for virksomhederne. Tillväxtverkets aktiviteter er bredtfaavnende. Mange tiltag er rettet direkte mod virksomheder og regioner, andre tiltag er rettet mod at påvirke rammebetingelserne for iværksætter og regional vækst på længere sigt. Myndighedens største enkeltstående opgave er at forvalte de ni såkaldte strukturfonde. Programmene investerer EU-midler i projekter, der sigter på at øge den regionale konkurrenceevne og beskæftigelse.

Business Sweden – The Swedish Trade & Invest Council

Business Sweden blev dannet den 1. januar 2013 ved en fusion af den svenske Eksportråd og Invest Sweden og ejes af både regeringen og erhvervslivet. Staten er repræsenteret ved Udenrigsministeriet og erhvervslivet af Sveriges Allmänna Utrikeshandelsforening. Det delte ejerskab giver adgang til kontakter og netværk på alle niveauer.

*"Med kontor i 57 länder och i varje region i Sverige, stärker vi vårt land som en attraktiv, innovativ och konkurrenskraftig affärspartner. En viktig del av Business Swedens uppdrag är att förenkla för svenska små och medelstora företag att nå ut med sina produkter och tjänster så att de kan växa internationellt."*²²

Business Sweden støtter gennem rådgivning, uddannelse og kompetenceudvikling, events og målrettede investeringer. Business Sweden arbejder desuden for at få flere udenlandske spillere til at investere i Sverige.

Erhvervsfremme i Region Blekinge og i Sölvesborg Kommun

Region Blekinge

*"Regionförbundet är en politiskt styrd organisation som arbetar med tillväxt- och utvecklingsfrågor i Blekinge län. Organisationen är offentligt finansierad och ägs av länets 5 kommuner samt landstinget. Målgrupperna är offentliga aktörer, näringslivet, ideell verksamhet och länsinvånarna"*²³.

Region Blekinge er aktive på europæisk niveau i forhold til fx søgning af EU-midler. Region Blekinge er desuden med i en række internationale projekter, der er i bred forstand skal fremme erhvervsudvikling.

*"Ett av Region Blekinges viktiga uppdrag är att stärka och utveckla näringslivet i regionen. Vi gör det genom att ta initiativ till och fånga upp idéer till projekt, som kan utveckla branscher och företag, få fler att vilja bli entreprenörer, få fler nya företag att startas och få företag som inte finns i regionen idag att välja att flytta till Blekinge (...) Ett av våra viktigaste verktyg för att klara uppdraget är samverkan. Vi vill att alla de aktörer som arbetar med näringslivsutveckling som finns i regionen ska arbeta tillsammans. Vi tror att styrkan som finns i samlade krafter ger bättre effekter"*²⁴.

²⁰ <http://www.leaderblekinge.se/> (anvendt 2013-10-14)

²¹ <http://www.tillvaxtverket.se/> (anvendt 2013-10-14)

²² <http://www.business-sweden.se/Om-oss/Om-Business-Sweden/> (anvendt 2013-10-07)

²³ <http://www.solvesborg.se/1974> (anvendt 2013-10-07)

²⁴ [http://www.regionblekinge.se/region-blekinge-\(svenska\)/det-haer-goer-vi/naeringslivsutveckling.aspx](http://www.regionblekinge.se/region-blekinge-(svenska)/det-haer-goer-vi/naeringslivsutveckling.aspx) (anvendt 2013-10-07)

Blekingeregionen modtager penge fra staten til regionaludviklingsprojekter. 70 pct. går til Region Blekinge og 30 pct. til Länsstyrelsen i Blekinge Län.

Länsstyrelsen i Blekinge län

*"I varje län i Sverige finns en Länsstyrelse. Det är en statlig myndighet som främst är riksdagens och regeringens förlängda arm och genomför dess beslut. Länsstyrelserna hör hemma under Finansdepartementet"*²⁵.

Länsstyrelsen i Blekinge län arbejder for at stimulere regionens virksomheder og foreninger. Målet er at skabe bæredygtig økonomisk udvikling og øge beskæftigelsen. Som et led i bestræbelserne på at skabe en bæredygtig vækst har bestyrelsen mulighed for at finansiere både direkte tiltag i individuelle virksomheder samt mere generelle indsatser i form af projekter.²⁶

VisitSweden²⁷, VisitBlekinge og VisitSölvesborg²⁸

De tre "Visit"-organisationer arbejder for at brande og markedsføre Sverige, Blekinge og Sölvesborg som destinationer med henblik på at tiltrække turister. VisitBlekinge er det autoriserede turistbureau i Blekinge, mens VisitSölvesborg er det autoriserede turistbureau i Sölvesborg. Hjemmesiderne er de officielle for hhv. rejsemålet Sverige, hhv. rejsemålet Blekinge og hhv. rejsemålet Sölvesborg.

Blekinge Business Incubator (BBI)

*"Verksamheten består i att bedriva inkubatorverksamhet, d.v.s. erbjuda en dynamisk process för utveckling av människor, affärer och företag. Blekinge Business Incubator är en konstellation mellan ett antal parter involverade i inkubatorstrukturen kring Blekinge Tekniska Högskola, BTH. Parterna är Blekinge Forskningsstiftelse, Blekinges kommuner samt Teknikbrostiftelsen i Lund"*²⁹.

BBI tilbyder: forretningsudvikling, netværk, finansiering og kontor. Virksomhederne, der kontakter BBI skal ønske at skabe en virksomhed i vækst.

Almi Företagspartner

*"ALMI Företagspartner har som mål att fler innovativa idéer kommersialiseras framgångsrikt, att fler livskraftiga företag startas och utvecklas och att fler företag ökar sin konkurrenskraft och tillväxt. De erbjuder finansiering och rådgivning"*³⁰.

Almi er ejet af regeringen og de regionale offentlige ejere, og er tæt på sine kunder i 40 steder rundt omkring i landet. Almi er organiseret i fire forretningsområder: Rådgivning, lån, risikovillig kapital og inkubation. Rådgivning udføres af Almi's rådgiver eller af eksterne konsulenter. Udgangspunktet er, at virksomhederne bliver tilbudt den bedst mulige service og ekspertise baseret på deres behov. Matchmaking er en vigtig bestanddel af rådgivningstjenesten. Almi's aktiviteter er regionalt baseret. På baggrund af de regionale forhold og af virksomhedens egne ressourcer varierer tilbud i rådgivningen fra region til region. Der tilbydes iværksætterrådgivning, innovationsrådgivning, mentorordninger, mv.³¹

Blekinge Tekniska Högskola (BTH)

*"Vid BTH kan vi erbjuda dej utbildning inom en rad områden där flertalet har en tydlig koppling till teknik och IT"*³².

Innovation er en af BTH's profil områder. Dette afspejles både i uddannelser og forskning, men også i de mere praktisk støtte rettet mod iværksætteri og innovation, som tilbydes af BTH Innovation. Gennem uddannelse og forskning tilbyder BTH virksomheder og organisationer samt individuelle iværksættere med ideer hjælp med den teknologiske udvikling i relation til universitetets fagområder. Enkelt personer og organisationer uden for universitetet har også mulighed for at drage fordel af hands-on støtte til erhvervsudvikling, som BTH Innovation har udviklet til at understøtte ansatte og studerende på BTH³³.

²⁵ <http://www.lansstyrelsen.se/blekinge/Sv/Pages/default.aspx> (anvendt 2013-08-14)

²⁶ <http://www.lansstyrelsen.se/blekinge/Sv/naringsliv-och-foreningar/Pages/default.aspx> (anvendt 2013-10-07)

²⁷ <http://www.visitsweden.com/sverige-dk/Regioner-og-Byer/Sydsverige/Blekinge/Byer-Blekinge/solvesborg/> (anvendt 2013-10-07)

²⁸ <http://www.visitsolvesborg.se/> (anvendt 2013-10-07)

²⁹ <http://www.b-b-i.se/> (anvendt 2013-10-14)

³⁰ <http://www.almi.se/Blekinge/> (anvendt 2013-10-14)

³¹ <http://www.almi.se/Blekinge/> (anvendt 2013-10-14)

³² <http://www.bth.se/> (anvendt 2013-10-14)

³³ <http://www.bth.se/samverkan/> (anvendt 2013-10-14)

Coompanion - Blekinge Utvecklingscentrum

"Coompanion är företagsrådgivaren för alla som vill starta kooperativa företag. De erbjuder personlig rådgivning – även online. De finns på 25 platser i hela landet – i stort sett ett Coompanion i varje län. Coompanion breddar entreprenörskapet och ger er som vill förverkliga företagsidéer tillsammans skraddarsydd information, företagsrådgivning och utbildning - från idé till framgångsrikt företagande. Coompanion Sverige är de 25 regionala Coompanions paraplyorganisation. Uppdraget är att på nationell nivå främja kooperativt företagande och arbeta med opinionsbildning för Kooperation och social ekonomi. Coompanion Sverige ska också vara den nationella kontakten mellan det lokala kooperativa utvecklingssystemet och riksdag, regering samt andra nationella organ"³⁴.

Coompanion finansieras af organisationer, den offentlige sektor, rådgivningsindkomster, EU-midler og stat. Regeringens Tillväxtverkets finansiering gør det muligt for Coompanion at yde gratis rådgivning.

Erhvervsfremme i Sölvesborg Kommun

"Sölvesborg har flera företagarföreningar som hjälper, stöttar och verkar för företagens bestånd och utveckling. De fungerar samtidigt som sociala nätverk. Gemensamt för dessa aktörer, är att de medverkar till att skapa ökade kontaktytor och möjligheter till samarbete. De har också i sin tur goda kontakter med andra organisationer och myndigheter"³⁵.

UDLAVI projektet har givet mulighed for at hjælpe virksomhederne på en måde, der umiddelbart ikke er muligt i "hverdagen". Sölvesborg har ikke mulighed for at støtte virksomheder direkte fx med rådgivning, som Slagelse Kommune har mulighed for. Egentlig rådgivning af virksomheder er ikke en kommunal opgave i Sverige. De kan i stedet henvise til andre organisationer og til de rette personer i det svenske erhvervsfremmesystem. Sölvesborg Kommun kan desuden invitere virksomheder til seminarer, frokostmøder, netværk, mv.

Ifølge Sölvesborg Kommun er deres hovedopgaver på erhvervsudviklingsområdet:

1. At formidle og henvise til erhvervsfremmesystemets muligheder
2. At afholde seminarer, frokostmøder, mv. for at skabe relationer, viden udveksling og sparring
3. At erhvervschefen er opsøgende, besøger virksomheder og har kendskab til virksomhederne i kommunen og deres behov. Agerer på et overordnet niveau.
4. At kommunen skaber tillid og relationer
5. At kommune arbejder for at skabe et godt erhvervs-klima. Der er to rapporter på vej om erhvervs-klima bl.a. baseret undersøgelse blandt de virksomheder, der har haft kontakt med kommunen.

UDLAVI-projektet har for de deltagende virksomheders vedkommende bidraget til, at der er skabt relationer dels mellem virksomhederne og dels mellem kommunen og virksomhederne. Det er desuden et vigtigt resultat, at virksomhederne nu ved at "näringslivskontoret" findes, og at de fx kan formidle markedsføringsmuligheder.

Startvevan

"Startveven bildades av näringslivet i Sölvesborg i samverkan med kommunen, för att stödja nyföretagande och utveckling av befintliga företag genom ett kontaktnät av entreprenörer och företagsledare"³⁶.

Startvevens mission er at stimulere en større iværksætterkultur og udvikling af eksisterende virksomheder i kommunen Sölvesborg. Følgende tilbydes af Startvevan:

- Konstruktive råd til folk med ideer til nye virksomheder
- Hjælp til evaluering af forretningsideer
- Yder mentorordninger
- Hjælp til registreringsdokumenter til forskellige myndigheder
- Tilbyder medlemskab i Startveven
- Interaktion med andre aktører inden for og / eller uden for länet
- Arrangere seminarer og kurser
- Formidler kontakter til partnere såsom banker, forsikringsselskaber og revisionsfirmaer osv.

³⁴ <http://coompanion.se/> (anvendt 2013-10-14)

³⁵ <http://www.solvesborg.se/1974> (anvendt 2013-10-14)

³⁶ <http://www.startveven.se/> (anvendt 2013-10-14)

- Tilskynder eksisterende virksomheder til at udvikle spin-offs gennem individuelle eller gruppe kontakter³⁷

Forskelle mellem det danske og svenske erhvervsfremmesystem

Flere erhvervsfremme- og erhvervsserviceopgaver varetages i Danmark af det offentlige end i Sverige, hvor flere halvoffentlige organisationer og foreninger varetager mange erhvervsserviceopgaver.

Særligt på kommunalt niveau er der en forskel. Slagelse Kommune kan tilbyde virksomhederne flere tilbud end Sölvesborg Kommun, hvilket skyldes, at det ikke er en kommunal opgave for kommuner i Sverige at tilbyde rådgivning til virksomheder. At Slagelse Kommune har flere opgaver hænger i forlængelse heraf sammen med udviklingen i de seneste år, hvor kommunerne på baggrund af strukturreformens krav trækker flere erhvervsserviceopgaver ind i den kommunale organisation. Også opgaver der tidligere har været udliciteret til fx erhvervsrådene.

³⁷ <http://www.startvejen.se/1351> (anvendt 2013-10-14)

KAPITEL 4 – FØLGEFORSKNINGEN OG LÆRINGSPUNKTER FRA UDLAVI PROJEKTET

Følgforskningen – rolle og gennemførte aktiviteter

Følgforskningsteamets (herefter ENSPAC) rolle har været flerfacetteret. I det følgende præsenteres de opgaver og bidrag ENSPAC har udført:

- På møder har repræsentanter fra ENSPAC bidraget med bl.a. input til interviewguide og med at skabe klarhed
- Rådgivning fx i forhold til virksomhedsudvælgelse og kriterier for udvælgelse af virksomheder
- Bidraget med overvejelser om projektets sigte og effektmål
- Deltaget i projektets to workshops i hhv. Sølvesborg og Slagelse. ENSPACs rolle har været at observere, bidrage med løbende metodiske input, gennemføre interviews med deltagende virksomheder
- Gennemført interview med repræsentanter fra Sølvesborg Kommune, fra Slagelse Kommune, fra Region Blekinge, fra Væksthus Sjælland, med mentor Flemming Bahner og med Kai Ormstrup Jensen fra GTS-instituttet DELTA
- Gennemført desk research om bl.a. erhvervsfremmesystemerne i Danmark og Sverige
- Gennemført litteratursøgning og bidraget med viden om bl.a. landdistriktsudvikling, erhvervsudvikling, erhvervsfremme samt om turisme og turismefremme.
- Udvikling af generiske modeller for kommunal erhvervsfremme med input fra Slagelse Kommune og Sølvesborg Kommun
- Udarbejdelse af erhvervsfremme værktøjskasse
- Afholdelse af oplæg til spredningskonference 6. november 2013
- Telefoninterview af virksomheder til læringscases
- Afrapportering

Projektets workshops og workshopmetoden

Der er afholdt to to-dags workshops i UDLAVI-projektet. En workshop afholdt i november 2012 i Sølvesborg og en workshop afholdt på Agersø i Slagelse Kommune marts 2013. I nærværende afsnit gennemgås og evalueres de to workshops og de anvendte metoder set fra et følgeforskningsspektiv.

Workshop 1 i Sølvesborg

Den første to-dags workshop i Sølvesborg havde deltagelse af fire virksomheder fra Slagelse Kommune, fem virksomheder fra Sølvesborg Kommun, af repræsentanter fra de to kommuner, herunder projektledere og workshopleder, desuden de to mentorer/konsulenter samt en repræsentant fra følgeforskningsteamet (RF). RFs rolle var at observere workshopprocessen, komme med løbende metodiske input til workshopleder og projektledere samt at lære projektdeltagerne at kende. I det følgende redegøres for RFs vigtigste observationer, indtryk og refleksioner over workshoppen.

RF drog i en minibuss fra København til Sølvesborg sammen med de fire danske virksomheder. Det var samtidig første møde med de danske virksomheder, som alle var positive i forhold til at få et konstruktivt output af workshoppen, herunder lære de øvrige virksomheder at kende. Ved ankomst til Björkängsgården i Sølvesborg, hvor deltagerne både skulle overnatte, afholde workshop samt spise og netværke, blev vi indkvarteret og der blev efterfølgende serveret frokost. Netop aftenen, hvor der var tid til at sunde sig ovenpå dagens strabadser, og 'pauserne' mellem de egentlige workshopsessioner viste sig at være centrale. Her havde deltagerne tid til at reflektere, netværke samt lære hinanden bedre at kende udover den indsigt de fik under workshopsessionerne.

Selve workshoppen blev ledet af Thomas Hørdam (TH) fra Slagelse Kommune. Indledningsvis skulle virksomhederne præsentere sig selv samt vise en udfordring som den enkelte virksomhed stod overfor ved hjælp af et eller flere fotos, der blev valgt fra en bunke på gulvet. Øvelsen skabte fra start en positiv og åbensindet stemning. TH introducerede efterfølgende metoden, som var omdrejningspunkt på workshoppen. Metoden fungerer således, at der pr. session er én virksomhed, der er i centrum i en rundkreds. Varigheden af en session er 1-1 ½ time. De øvrige virksomheder samt mentoren skal efter tur stille et spørgsmål til virksomheden i tre på hinanden følgende runder. Først en runde med afklarende spørgsmål, derefter en runde med perspektiverende spørgsmål og til sidst en runde med udfordrende og genererede spørgsmål. I en fjerde runde skal virksomheden i centrum sætte sig med ryggen til uden for rundkredsen, mens de øvrige drøfter diverse idéer, som de finder relevante for virksomheden. Afslutningsvis vælger virksomheden i centrum én af disse idéer/udfordringer, som virksomheden vil arbejde med frem til næste workshop. Overordnet betragtet er der flere positive aspekter ved metoden end negative, og generelt var alle deltagere positive efter workshoppen. Positive aspekter ved metoden er:

- Metoden bidrager til at øge kendskabet til virksomheden i centrum, til hinanden og til at skabe tillid mellem virksomhederne.
- Ved at svare på de stillede spørgsmål og forklare sig bliver virksomheden i centrum klogere på sig selv og bliver inspireret. De skal sætte ord på forskellige aspekter af egen forretning og virksomhedens udfordringer til personer, som de i udgangspunkt ikke kender.
- En afledt effekt er, at de, der stiller spørgsmål, også reflekterer over egen virksomhed og egne udfordringer

Der er også en række udfordringer/opmærksomhedspunkter ved metoden, som er centrale, hvis virksomhederne skal have optimalt output af sessionerne:

- Virksomheden i centrum skal være udviklingsparat og åben for forslag.
- Det er centralt, at spørgerne er aktive, lytter og er opmærksomme.
- Metoden kræver stringens og en dygtig ordstyrer, der kan holde 'gryden i kog'.
- De spørgende kan i begyndelsen have vanskeligt ved at holde spørgsmålene til kategorierne.
- De spørgende kan have vanskeligt ved at stille spørgsmålene med udgangspunkt i virksomhedens hovedudfordring. Det er vigtigt at fokus hele tiden er på hovedudfordringen.

Selve metoden blev afprøvet inden de egentlige workshopsessioner gik i gang. Det medførte, at alle parter forstod metoden og formålet hermed. Overordnet tog virksomhederne godt imod den "kirkegaardske tilgang", hvor man tager udgangspunkt i 'der, hvor man er', lytter og stiller åbne spørgsmål.

Efter introduktionen blev de ni virksomheder inddelt i tre grupper i hvert sit lokale med hver sin mentor, hvor TH indgik som én af mentorerne. Mentorens rolle var både at facilitere, at ordstyre samt indgå som spørger på lige fod med de andre virksomheder i gruppen. Det vurderes, at mentorens rolle er helt central for idégenerering, og her spiller mentorens mange års erfaring i erhvervslivet og/eller som rådgiver en vigtig rolle. De har derved en mere holistisk tilgang til det at drive forretning end de deltagende virksomheder i det her tilfælde synes at have. Samlet set var virksomhederne tilfredse med processen om end en enkelt virksomhed efterfølgende sprang fra projektet grundet, at han vurderede, at hans virksomhed ikke havde nok tilfælde med de øvrige virksomheder.

I det følgende præsenteres en række kritiske spørgsmål og kommentarer til metoden, som forsøges besvaret:

- Det er vigtigt, at én og kun én er i centrum.

Det kan være en udfordring, hvis ikke spørgerne formår, at acceptere, at en anden virksomhed er i centrum, og at der er fokus på denne gennem hele workshopsessionen. Den spørgende virksomhed kan i nogle tilfælde komme til at stille spørgsmål i 'sit eget billede' i stedet for et skarpt fokus på virksomheden, der er i centrum for sessionen. Her skal ordstyreren gribe ind.

- Kan der være for få/for mange i en gruppe?

3-6 virksomheder plus en mentor virker som et optimalt antal, hvis workshopssessionerne skal kunne afholdes på én eller over to på hinanden følgende dage, samtidig med aktivitetsniveauet ikke daler. En aften og pauser kan give tid til at netværke og reflektere.

- Er det en fordel/ulempe, hvis virksomhederne ligner hinanden for meget/for lidt?

Umiddelbart er det ikke en stopklods, hvis virksomhederne ikke er 'ens'. Erfaringerne fra de to workshops er, at virksomheder, der ikke ligner hinanden fx i forhold sektor og/eller størrelse, godt kan bidrage konstruktivt til hinanden. Det afgørende er, at virksomhederne er aktive og stiller åbne spørgsmål af kvalitet dvs. spørgsmål, som er baseret på det, som virksomheden i centrum har på dagsordenen.

- Kan det være et problem, hvis virksomhederne kender hinanden for godt inden workshopssessionen?

Svaret herpå er, at det er konstruktivt, hvis virksomhederne har begrænset kendskab til hinanden, da de afklarende spørgsmål bliver mere basale og åbne, samtidig med at virksomheden i centrum skal redegøre for sin forretning til personer, der ikke kender virksomheden på forhånd.

Tiden mellem de to workshops

I tiden mellem de to workshops havde mentorerne, Bo og Flemming, et møde af mellem 1-2 timers varighed med virksomhederne. Mentorerne havde delt virksomhederne mellem sig. Formålet med møderne var, at virksomhederne kunne modtage intensiv rådgivning og sparring, som opfølgning på workshop 1.

Workshop 2 på Agersø

På anden workshop på Agersø skulle deltagerne – 8 virksomheder deltog – fremlægge, hvad og hvordan de havde arbejdet videre med de udfordringer, der var blevet identificeret på første workshop i Sølvesborg. Endvidere skulle de fremlægge de udfordringer, som de yderligere havde arbejdet med sammen med mentorerne ved individuelle møder for hver virksomhed.

Ved fremlæggelsen havde mentorerne fokus på facilitering, på at lytte og stille spørgsmål til virksomhedernes afrapportering. Mentorerne havde nu opnået et indblik i virksomhedernes forretning og brugte deres viden til at stille spørgsmål til konkrete forhold. Det førte til dialog, hvor også andre virksomheder og mentorer bød ind. Samtidig gav workshoppen følgeforskeren lejlighed til at stille spørgsmål til deltagerne efter deres præsentationer. Ved afslutningen af workshoppen bad følgeforskeren virksomhederne om at besvare et spørgeskema. Det gav samlet et godt indblik i virksomhedernes problemer, mål og vurderinger af mulighederne, samt hvordan de havde arbejdet hermed. En række af bemærkningerne nedenfor er hentet direkte fra mentorerens vurderinger og der har yderligere været afholdt et møde med mentor Fleming Bahner for samlet, at vurdere forløbet og resultaterne. Af mentorernes/konsulenternes rapport fremgår følgende skrevet i kursiv:

"En af de deltagende virksomheder har givet udtryk for, at vedkommende ikke fik tid nok og tilstrækkelig respons på sit oplæg. Hertil svarer konsulenterne at tidsnøden opstod, fordi en af de andre virksomheder tog scenen i al for lang tid, og at der kom til at gå for lang tid før man fik vedkommende stoppet. I forhold til manglen på respons, påpeger mentorerne, at de oplevede, at den pågældende virksomhed ikke havde arbejdet videre siden opfølgningen, og at det derfor var vanskeligt at komme med yderligere relevant input.

Om eftermiddagen på anden dag, opstod en situation, der kom til at udgøre et brud i forløbet. Da virksomhederne fik til opgave at komme med forslag til, hvordan de kunne samarbejde om konkrete aktiviteter, sagde de fra. De ønskede ikke at gå ind i denne drøftelse. I analysen af situationen på evalueringsmødet, kom vi frem til, at den opstod, fordi vi – projektgruppe og konsulenter - besluttede at ændre det oprindelige program. Vi lod os rive med af den positive energi, der havde udviklet sig, og fik ikke forventningsafstemt roller mellem kommuner og virksomheder i forhold til opgaven. Hvilken rolle spiller kommunen og virksomhederne? Hvem er ansvarlig for hvad? Som konsekvens kom vi til at stille virksomhederne en opgave, som de ikke så sig parate til at løse. En opgave der tilmed kunne udvikle sig til uenighed mellem nogle virksomheder om vejen til handling. Men på forskelligvis ville flere af firmaerne gerne have en mere samlet marketing af de to kommuners turistvirksomheder, men hvordan det skulle gøres og hvem, der skulle stå for det forblev uafklaret.

I stedet skulle vi have stillet spørgsmålet: "Hvis du har mulighed for at indlede et samarbejde med de andre virksomheder i projektet, hvordan kunne du så forestille dig, at dette samarbejde kunne foregå?"

Fejltiming kan ikke gøres om, men kommunerne har fortsat mulighed for at følge op på virksomhederne og deres arbejde.

Mentorerne påpeger at gruppedynamik, sociale processer mellem virksomhederne, har været et vigtigt aspekt ved de to workshops. Det er mentorernes indtryk, at den anden workshop gav deltagerne mulighed for at udbygge deres tillidsforhold og udveksle erfaringer og inspiration. Men der opstod også personlige uoverensstemmelser mellem to af de deltagende virksomheder, som påvirkede atmosfæren i en uheldig retning.

Sammenfattende kan man sige at den anden workshop blev afsluttet med en oplevelse af, at ikke alt var helt vellykket. Som modtræk til de ovennævnte forhold fremhæver konsulenterne virksomhedsbesøgene på Agersø Farm og på Kokken og Jomfruen (for enkelte af de svenske virksomheder) som meget vellykkede. Konsulenterne fik indtryk af, at de deltagende virksomheder fik stort udbytte af dem."

Set fra sidelinjen som følgeforsker var denne workshop udbytterig for virksomhederne vurderet ud fra, hvad der kom frem i dialogerne og præsentationerne. At denne workshop i en kortere del af processen (i en halv rimes tid) blev problematisk stemningsmæssigt var uheldigt, da der sivede energi ud. Men også denne del af processen var lærerig. Den illustrerede, at der kan være problemer i et samarbejde, der skulle gå udover det bilaterale niveau og vanskeligheden ved at se sit firma i en tæt forpligtende relation på tværs af de to områder/kommuner ovenikøbet i hver sit land. Samtidig var der lyst til, at der skulle ske noget på tværs af kommunerne. Det var tydeligt, at præsentationerne gav de deltagende virksomheder information og lyst til at spørge ind til perspektiver og løsningsmuligheder, som virksomhederne havde præsenteret. Nogle gange ses ens egne problemer måske bedst ved at man kan se dem hos andre, og de bliver dermed mere illustrative sammen med løsningsmuligheder. En virksomhed kan spejle sig i andre virksomheder og dermed se forhold, som virksomheden ikke havde været opmærksom på. Internatsformen gav plads til mange mere uformelle drøftelser, som virkede engagerede og informationsudfyldende for de deltagende virksomheder om problemer og tiltag der var blevet præsenteret, men som her fik mere dialog.

Resultater fra en spørgeskemaundersøgelse med virksomhederne efter workshop 2

Ved afslutningen af anden workshop fik virksomhederne et spørgeskema med syv spørgsmål, som behandles nedenfor. Der var svar fra 7 af de 10 virksomheder.

1. Hvilke udfordringer har virksomheden?

Virksomhedernes udfordringer er først og fremmest blevet identificeret af virksomhederne selv. Dog er det en central pointe, at projektets øvrige virksomheder samt mentorer har bidraget til at identificere udfordringer ved første workshop afholdt i Sølvesborg. I det følgende præsenteres et uddrag af udfordringerne fra respondenternes svar ved afslutningen af 2. workshop.

- Bedre og billigere markedsføring.
- At reducere den pressede tid ved lunch som er virksomhedens hovedaktivitet.
- At tiltrække flere gæster i sæsonen og finde kvalificeret arbejdskraft, samt kunne få defineret de enkeltes ansvarsområder.
- At vokse, sparing og design
- Omsætningen i skuldarsæson burde kunne udvikles og udvikle kapaciteten i højsæson.
- Skabelse af autentiske markedsdage som event.
- Markedsføring, hjemmeside, reportager og aftaler med andre aktører.
- Sæsonudvidelse

2. Hvilke udfordringer har du arbejdet med siden workshoppen i Sølvesborg?

- Har fået lavet en årsplan for at skabe en bedre og billigere markedsføring og oversigt over arbejdsbelastningerne
- At skabe overblik over kapacitets problemer når lunch skal foregå over så kort en tid af hensyn til, at gæsternes besøg skal passe med skibstiderne.
- At droppe bordbestillinger
- At gæsterne betaler ved ankomsten

- Gæsterne selv skal tage bestik
- Bedre styr på regninger og bon.
- Ændringer i køkkenets arbejdsdeling
- Hvorledes vi får flere gæster i sæson og får god arbejdskraft som er tidsmæssig er tilstrækkelig fleksibel
- Afklare ansvarsområder
- Sæson forlængelse, muligheder for aktiviteter
- At vokse, få sparing og skabe design på produkterne så de virker mere attraktive
- Udvikling af skuldærsæsons muligheder, attraktioner
- Langtidsplanlægning af nye aktiviteter som skal skabe dynamik i virksomhedens samlede omsætning og sikre at gæsterne får nye muligheder over årene for at de kommer igen.

Sammenfatning: Alle virksomhederne fortæller således, at de har arbejdet med alle eller flere de udfordringer, som virksomhederne hver især har udpeget i perioden mellem workshoppen i Sølvesborg og workshoppen på Agersø i Slagelse Kommune. Flere af virksomhederne nævner konkrete tiltag og/eller nye services/produkter, som de ønsker at arbejde med i løbet af sommeren 2013. Idéerne til tiltag er fremkommet bl.a. ved hjælp af, at virksomhederne løbende har sparrat med projektets mentorer eller sparring med de andre virksomheder i projektet under første workshop i Sølvesborg.

3. Har samtalerne med konsulenterne givet afklaring på udfordringerne?

Her svarer seks ud af syv virksomheder ja, mens en svarer ikke specielt meget.

De som svarer ja tilføjer forskellige bemærkninger såsom:

- Bedre selvindsigt.
- Oversigt over prissætningsproblemer, pakkeaftaler og stress
- Set nye udfordringer gennem samtalerne
- Ja samtalerne gav perspektiv.

Alle syv virksomheder svarer, at de har handlet på udfordringerne, der blev taget op på første workshop, og som blev taget op med mentorerne. En virksomhed skriver dog, at det var svært og en anden, at det havde skabt klarhed over udfordringerne, som skulle løses inden næste gæstesæson. Så læringsfeltet har været bredt.

Alle virksomhederne mener, at de har fået nye ideer fra samtalerne med mentorerne. Nogle udtrykker, at der er opstået masser af ideer i samtalerne med mentorerne, andre at de nye ideer også er kommet gennem dialogerne med andre virksomheder på workshoppen.

Samtalerne bliver af de fleste – bortset fra en enkelt – bedømt som værende befordrende på deres udfordringer og de fleste har kunnet handle herpå. Alle siger de gennem dialog med mentorerne og nok endnu mere gennem samarbejdet med andre virksomheder i UDLAVI projektet har fået nye ideer.

4. Hvad har du overordnet fået ud af UDLAVI-projektet?

- Indsigt i hvordan andre arbejder, godt samarbejde med svenske og danske virksomheder
- Gode ideer og kontakt med nye mennesker
- Ideudvikling, refleksion, sparing og netværk
- Bedre overblik over udfordringer og muligheder
- Netværk mellem virksomhederne
- Kontakt med andre virksomheder i en lignende situation og dermed indsigt i egne løsningsmuligheder.
- Nye kontakter og nye ideer.

Samlet: Virksomhederne har over en bred kam fået nye idéer via samtalerne med mentorerne og/eller ved sparring med de øvrige virksomheder. Sparringen har desuden bidraget til øget selvindsigt og selverkendelse, til nye perspektiver på udfordringer samt til inspiration til at agere dvs. implementere sin strategi.

5. Hvad har manglet i UDLAVI-projektet i forhold til dine forventninger?

- UDLAVI-projektet har været bedre end jeg forventede, især pga. arbejdsformen
- Flere deltagerer

- Afklaring på hvordan samarbejdet kan faciliteres videre frem
- Flere møder med mentorerne
- Det har været positivt, da jeg ikke havde forventninger
- Det har været svært at etablere lokale netværk
- Savnet mere konkret rådgivning fra kommunens repræsentanter mht. erhvervsfremme og støtte muligheder
- Savnet adgang til professionelle eksperter i markedsføring og økonomisk støtte
- Uklart hvorledes det fortsatte samarbejde mellem virksomhederne sikres. Her mangler en klar rollemarkering fra kommunerne.

Samlet udtrykkes manglerne som værende: Manglende svar fra kommunerne på "Hvad er det næste skridt?". Konkret efterspørges, hvordan der kan etableres et samarbejde mellem virksomhederne, og hvordan der kan skabes muligheder for, at aktørerne kan holde kontakten ved lige. Der efterspørges mere konkret rådgivning fra kommunen og professionelle eksperter i markedsføring til, hjælp til hjemmesider, brochurer, mv. Der efterspørges mere økonomisk støtte inden for projektet. En enkelt virksomhed peger på manglende netværk med lokale virksomheder, mens en anden gerne havde set flere deltagere fra både Sølvesborg og Slagelse

To virksomheder peger på, at der ikke har været nogle mangler i projektet, da der enten ikke har været nogen forventninger eller, at projektet har overgået de forventninger, der var inden projektet begyndte.

Overvejende meget positivt i forhold til forventningerne, men enkelte peger på behov for konkret rådgivning og hvorledes projektet kan sikre et forsat netværk, som de fleste har været positive overfor.

6. Hvad kunne du tænke dig af projektet fremadrettet?

- Forsat godt samarbejde og at alle virksomheder anbefaler hinanden for at få ekstra gæster.
- At jeg får arbejdet med de problemer jeg sammen med mentorerne fandt frem til
- Forsat opfølgning i netværket vil være godt
- Mange forslag har været fremme, men det er uklart hvorledes vi får realiseret de mange forslag der skal udbygges et samarbejde.
- Behov for projektet i mere end 1 år.
- Flere møder med mentorerne – sparring. Skabelse af konkrete produkter i sparring.
- At vi kan forsætte sparring mellem virksomhederne evt. en blog eller hjemmeside m.h.p. forskellige udviklingstiltag som de 10 virksomheder foretager, samt nok skabe besøg hos hinanden senere igen.
- Udvikling af bedre lokalt samarbejde mellem virksomhederne og mellem kommunerne, samt mellem de 2 kommuner.
- At kontakterne opprioriteres fra projektledelsens side, og at der er et aktivt engagement fra kommunens deltagere
- Gensidig informationsudveksling på sigt og opdatering af hinandens virksomheder og skabe udbytte af ideer, der senere kommer frem.

I forhold til spørgsmålet omkring, hvad virksomhederne godt kunne tænke sig, der kom ud af projektet fremadrettet, så er det klart, at svarene knytter tæt op af, hvad de synes var godt ved projektet, samt hvad manglede.

Flere virksomheder ønsker fortsat at samarbejde, sparre og netværke med projektdeltagerne lokalt, på tværs af øer, i kommunen og/eller på tværs af kommunerne. Målet er fortsat gensidig informationsudveksling, opdatering om hinandens virksomheder samt udveksling af idéer. Den fortsatte sparring kan fx foregå på en hjemmeside, hvor udviklingstiltag bliver delt og/eller via besøg og studieture, som der allerede har været eksempler på.

Det ønskes endvidere, at virksomheder med deres kendskab til hinanden gør en indsats for at anbefale hinanden.

En række virksomheder nævner, at de ønsker flere møder og sparring med mentorerne. Andre virksomheder ønsker af projektlederne i de to kommuner fortsat viser aktiv engagement og handling. Enkelte virksomheder ønsker, at bliver skarpere på, hvordan de idéer og forslag, der opstået i forbindelse med projektet kan gennemføres.

En enkelt virksomhed ønsker at projektet fremadrettet kan bidrage til udvikling af konkrete produkter, mens en anden kigger 'indad' og vil selv arbejde videre med de idéer, der er fremkommet i løbet af projektet bl.a. via sparring med mentorerne.

7. Er der behov for at udvide projektet efter 2013?

Et begrænset flertal af virksomhederne svarer, at de ønsker, at projektperioden udvides efter 2013, og at der derved følges op på UDLAVI-projektet. Argumenterne herfor er, at man sjældent ser resultater efter et år, og at der altid opstår nye udfordringer. En enkelt svarer, at projektperioden bør udvides, men med mere handlingsorienteret støtte og intervention.

8. Er der behov for at udvide kredsen af virksomheder som du har gensidig dialog med.

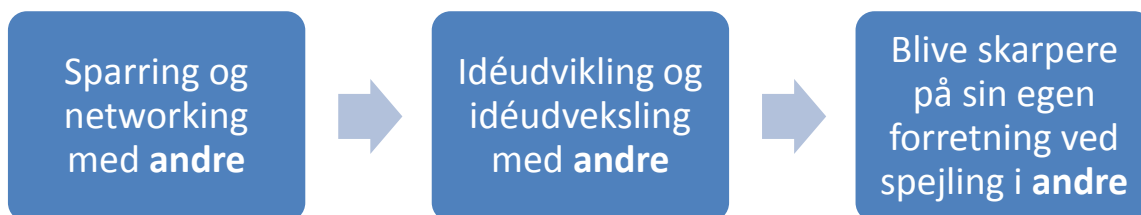
Et flertal udtrykke at kredsen er udmærket, men nogle mener kredsen burde udvides ved evt. forlængelse.

Sammenfatning på spørgeskemaundersøgelsen

Svarerne viser en ganske stor tilfredshed med UDLAVI-projektet, arbejdsform og dialogerne med mentorerne og de andre virksomheder ved de 2 internat workshops og virksomhedsbesøgene. Nogle udtrykker behov eller forventning om mere konkret rådgivning, andre synes især arbejdsformen har været givtig med processerne som mentorerne brugte og pladsen til dialog med hinanden om deres virksomheder, på tværs af 2 kommuner og Øresund.

Et begrænset flertal udtrykker et ønske om at forsætte projektet, flest med det eksisterende antal virksomheder.

Kogt helt ned har UDLAVI-projektet, herunder de to workshops, givet de deltagende virksomheder følgende:



Delkonklusion

Det centrale spørgsmål er om det samlede output af de to workshops og den mellemliggende opfølgingsproces bidrager til at opfylde UDLAVI-projektets mål om dels, at hjælpe virksomhederne til at udvikle deres virksomheder gennem kvalificeret sparring, dels at klæde virksomhederne på til at kunne navigere i erhvervsfremmesystemet og dels give virksomhederne mulighed for at knytte kontakter med hinanden:

1. Bidrog de to workshops og den mellemliggende opfølgingsproces med mentorer som helhed til at skabe grundlag for virksomhedsudvikling?

Svaret må være delvist ja. Meget afhænger af virksomhedens udviklingsparathed, og matchet mellem virksomheder til workshoppen og mentor(er). Virksomhedernes modenhed/udviklingsstadium bør være på nogenlunde samme niveau.

2. Bidrog de to workshops og den mellemliggende opfølgingsproces med mentorer som helhed til at klæde virksomhederne på til at kunne navigere i erhvervsfremmesystemet?

Hertil må svarer være, at aktiviteterne kun bidrog hertil i begrænset omfang. Virksomhederne lærte repræsentanterne fra kommunerne bedre at kende og fik et billede af, at der inden for det offentlige system findes tilbud og personer, som kan bidrage med sparring og input. Det samlede erhvervsfremmesystem blev der dog ikke skabt overblik over. Forhåbningen er, at denne rapport og kommunerne kan bidrage med det fornødne overblik, når det efterspørges af virksomhederne.

3. Bidrog de to workshops og den mellemliggende opfølgingsproces med mentorer som helhed til at knytte kontakter?

Det korte svar er ja. Spørgsmålet er om grundlaget for samarbejde, knytte kontakter og netværk primært skabes via workshopmetoden alene eller gennem 'snakken over kaffen'? Hertil er svaret, at det er en kombination af begge, som har bidraget til at knytte kontakter lokalt og på tværs af de to kommuner. Det vigtigste element er dog, at virksomheden selv ønsker at skabe kontakten og gerne vil forsætte kontakten og et eventuelt samarbejde efter projektets afslutning.

Andre metarefleksioner på baggrund af de to workshops og den mellemliggende opfølgingsproces er som følger:

- Andre virksomheder – nye, såvel etablerede virksomheder – kan bidrage med videndeling og idégenerering via ovenstående beskrevne metode. De kan tale 'samme sprog', hvilket ikke altid er tilfældet for en ansat i fx det kommunale, der aldrig har drevet virksomhed.
- En virksomhed, der søger sparring og rådgivning, skal kobles til den rette person med de rette kompetencer.
- Kommunernes vigtigste rolle ved erhvervsfremme er, at sparre med virksomhederne og facilitere og guide i erhvervsfremmesystemet. De skal sikre overskuelighed over, hvilke relevante ordninger og tilbud, der eksisterer.

Virksomhedstræf på Hanö

Ultimo maj 2013 blev der afholdt et virksomhedstræf på Hanö i Sölvesborg Kommun. Virksomhedstræffet var organiseret i regi af projekt UDLAVI og blev til på baggrund af workshoppen afholdt på Agersø i marts 2013 bl.a. foranlediget af ø-problematikken. Økofeen og Agersø Farm rejste med Anne Justiano fra Slagelse Kommune til Sölvesborg og Hanö. De øvrige tre virksomheder fra Slagelse Kommune- Agersø Kro, Gerlev Legepark og Scenesalg – deltog ikke i studieturen, som alle virksomhederne selv skulle finansiere. Artur fra Gerlev Legepark var forhindret i at deltage grundet eksamen. På turen til Sölvesborg blev alle fem Sölvesborg virksomheder besøgt: Restaurant Kajutan, Blomster & Kvist, Lilla Gården Bed & Breakfast samt Briggen og Hanö Vandrerhjem. Det var tredje gang at virksomhederne mødtes, og man kan efterhånden tale om et netværk mellem UDLAVI virksomhederne. Virksomhederne har lært hinanden at kende og de har opbygget et fortroligt forhold, der anvendes i sparringen med hinanden. Der blev udvekslet idéer og givet gode råd, snakket økonomi, mulig effektivisering samt ikke mindst, hvordan man kunne lokke flere turister ud til sin virksomhed og få dem til at blive lidt længere. Deltagerne drøftede muligheden for at udnytte netværket på tværs af landegrænsen til et muligt samarbejde om markedsføring.

Virksomhedstræffet og det spirende netværk mellem virksomheder i UDLAVI-projektet må betragtes som en positiv historie, der peger på, at projektets mål om at give virksomhederne mulighed for at knytte kontakter med hinanden bestemt må siges at være opfyldt. Der er selvfølgelig nogle 'skår i glæden' i og med kun to ud af fem virksomheder fra dansk side deltog. Man kan dog stille spørgsmålet: hvor mange svenske virksomheder ville have deltaget i et virksomhedstræf i Slagelse Kommune?

Spredningskonferencen i Slagelse

UDLAVI projektets spredningskonference, afholdt den 6. november 2013 på Gerlev Idrætshøjskole i Slagelse, havde til formål at sprede erfaringer og resultater fra UDLAVI projektet til interesserede deltagere. På konferencen blev der holdt oplæg ved Flemming Erichsen, formand for Erhvervs-, Innovations- og Arbejdsmarkedsudvalget i Slagelse Kommune, der bød velkommen til konferencen og fortalte om, hvordan projektet støttede op om kommunens ønske om at støtte udviklingen af virksomhederne i landdistrikter. Ved Anne Justiano, projektleder fra Slagelse Kommune, der samlede op på projektet og bl.a. reflekterede over vanskelighederne ved at få virksomheder til at udnytte kommunes erhvervsrådgivning og det samlede erhvervstremmesystem. Ved Thomas Hørdam, Slagelse Kommune, der fortalte om mentormetoden, om hvordan kommunen arbejdede videre med erfaringerne fra UDLAVI projektet og havde implementeret et mentornetværk. UDLAVI-projektet havde givet kommunen mere erfaring med denne arbejds metode, som også havde medført invitationer til at holde oplæg i internationale sammenhænge om den mentormetode, der blev anvendt i forbindelse med projektets workshop. Desuden var der oplæg fra følgeforsker teamet fra Roskilde Universitet, der præsenterede centrale resultater fra følgeforskningsrapporten. To af de deltagende virksomheder fra projektet fortalte om, hvad de havde fået ud af at deltage og deres refleksioner over projektet som helhed. De to

virksomhedsrepræsentanter var Helene Gerup fra Økofeen og Artur Stryjak fra Gerlev Legepark. Helene Gerup gav et godt rids af sit firmas udvikling og hvorledes de udfordringer, som hun var blevet mere bevidst om gennem UDLAVI-projektet havde bragt hende et stort stykke videre (se læringscase). Artur fra Gerlev Legepark var med på at rose UDLAVI-projektets form og workshop dialogerne, men funderede over om de penge som EU brugte og de ressourcerne som kommunen og RUC brugte kunne have været mere effektfulde, hvis de var tilgået og anvendt direkte til de 10 virksomheder.

På konferencen blev der diskuteret, reflekteret og videndelt. På trods at UDLAVI er et mindre projekt målt på projektøkonomi og på trods af at der havde været en del uden udfordringer, så havde projektet været lærerigt for de deltagende parter. Virksomhederne havde fået god rådgivning fra hinanden og fra mentorerne. Projektet havde givet et rum for erfaringsudveksling og refleksion. Endvidere givet mulighed for at netværke med andre mindre virksomheder og få indblik i erhvervsfremmesystemets muligheder i de respektive lande. For kommunerne har projektet bl.a. givet indblik i, hvordan erhvervsfremme organiseres i Danmark og Sverige, bidraget med positive erfaringer med mentorforløb og givet indblik i virksomhedernes hverdag og virkelighed. Spredningskonferencen gav dog også stof til eftertanke.

På konferencen deltog i alt 15, herunder to fra Sølvesborg Kommune, fire fra Slagelse Kommune, to byrådspolitikere fra Slagelse Kommune, to af UDLAVI-projektets virksomheder, en af projektets mentorer, en repræsentant fra Interreg IVA sekretariatet og tre fra Roskilde Universitet, alle fra følgeforsker teamet. Dvs. at langt størstedelen af de deltagende havde i større eller mindre grad været involveret i UDLAVI-projektet. På den baggrund kan det konstateres, at der på konferencen blev spredt erfaringer fra projektet, men til en snæver kreds af allerede involverede deltagere.

Af de 10 virksomheder, der deltog i UDLAVI projektet, deltog altså kun to virksomheder i konferencen. Claus Larsen, Scenesalg, havde også meldt sin ankomst, men meldte afbud pga. et salgsmøde i Sverige. Ingen af virksomhederne fra Sølvesborg deltog. Man kan vælge at tolke virksomhedernes manglende tilstedeværelse med positive og mindre positive øjne.

Den positive udlægning af fraværet fra konferencen kan eksemplificeres ved Claus Larsens afbud. En af bevæggrundene for Claus' og Sceneslags deltagelse i UDLAVI projektet var målet om at komme ind på det svenske marked. Et afbud til konferencen pga. et salgsmøde i Sverige må alt andet lige betragtes som en positiv historie. Og skyldes afbuddet fra de øvrige fraværende virksomheder, at der er – eller har været – gang i forretningen, så må det siges at være positivt.

Den negative udlægning af fraværet af otte ud af 10 virksomheder på konferencen er selvfølgelig, at konferencen som helhed ikke har været relevant nok til, at virksomhederne har været interesseret i at investere tid og ressourcer i at deltage. Og er det godt nok for et projekt, der har som mål at; *Hjælpe virksomhederne til at udvikle deres virksomheder gennem kvalificeret sparring; Klæde virksomhederne på til at kunne navigere i erhvervsfremmesystemet og give virksomhederne mulighed for at knytte kontakter med hinanden?* En af de deltagende virksomheder stillede det relevante spørgsmål bl.a. foranlediget af fraværet af virksomheder på konferencen: *Har der været nok output for projektets projektsum for de deltagende virksomheder? Kunne projektpengene være blevet brugt anderledes, og dermed givet virksomhederne fx flere timer med mentorerne?* Et entydigt svar kom der ikke på konferencen, og ej heller fra følgeforsker teamet, men spørgsmålet giver under alle omstændigheder anledning til overvejelser om, det kan gøres anderledes næste gang. Fx ved at involvere virksomhederne endnu mere, når de har underskrevet hensigtserklæring om deltagelse, at afsætte flere timer med mentorer og ikke mindst overveje, hvad der kan gøres for at projektets aktiviteter ikke stopper, når projektet stopper, men derimod at sikre at de gode erfaringer føres videre i de eksisterende systemer.

Fraværet af de 8 virksomheder kan også forstås, som at de næppe troede på, at de ville lære nyt som tilhører ved en lille konference, når de sammenlignede med, hvad de havde fået ud af de to workshops og mentorsamtalerne, hvor de selv havde været i fokus og i direkte dialog fremfor blot at være tilhører. Det perspektiv giver god grund til, at de prioriterede tiden til andre formål – trods en klart udtrykt tilfredshed med UDLAVI-projektet. Det kan jo være en rimelig prioritering set fra firmasiden og dermed undgik de udgifter og tidsforbrug. Det skal endvidere pointeres, at virksomhederne ikke var spredningskonferencens primære målgruppe, om end de var meget velkomne, hvis det havde tid.

Fire læringscases med UDLAVI-virksomheder

De fire læringscases har til formål at eksemplificere, hvad UDLAVI-projektet konkret har bidraget til for et udvalg af UDLAVI-virksomheder. Læringscase 1 med Økofeen, læringscase 3 med Kajutan og læringscase

4 med Briggen fortæller en historie om tre virksomheder, der tilsyneladende har fået meget ud af deres deltagelse i UDLAVI-projektet. Læringscase 2 med Agersø Farm præsenterer en positiv om end mere kritisk historie om outputtet af UDLAVI-projektet. Læringscase 1 er virksomhedens oplæg på spredningskonferencen, 2, 3 og 4 er korte telefon interviews.

Læringscase 1 – Økofeen på Omø

I sommeren 2004 startede Helene Gerup, der er uddannet ernærings- og husholdningsøkonom, Cafe Økofeen på Omø i Storebælt. Ved siden af arbejdet med caféen har Helene produceret forskellige former for naturkosmetik på hobbybasis såsom sæbe, shampoo og make-up med ingredienser fra egen have og fra øen - uden overflødige kemikalier. Dog har hverken caféen, hvor der også er mulighed for at overnatte, eller naturkosmetikproduktionen været den store forretningsmæssige succes. Deltagelsen i UDLAVI-projektet har imidlertid sat skub i virksomhedsplanerne. Særligt sparring med mentorer og de øvrige virksomheder i projektet, der har taget Økofeen alvorligt, udtrykkes som en positiv oplevelse. Følgende nævnes som områder, hvor virksomheden har gennemgået en udvikling via deltagelse i UDLAVI-projektet. Økofeen:

- Er gået fra at producere naturkosmetik som en hobbyaktivitet til at prøve at drive en forretning der producerer og sælger naturkosmetik. Det er dog ikke en drøm "(...) at blive en stor fabrik"
- Producerer nu så der er et lager og et sortiment
- Har udviklet ny emballage og etiketter til produkterne
- Har fået en række aftagere af sine produkter bl.a. to af de andre virksomheder, der har deltaget i UDLAVI-projektet (Agersø farm og vandrerhjemmet Hanö)
- Er blevet mere åben for netværksskabende aktiviteter. Helene har bl.a. taget initiativ til at opstarte et mikrokosmetiknetværk, har deltaget i et facebook-kursus og har været på messe i Malmø, hvor hun kom i kontakt med svenske distributører og fik udvekslet visitkort. Messen blev hun bekendt med via sit netværk.
- Er på vej til at finde samarbejdspartnere, hvilket før har været vanskeligt.
- Har fået kendskab til Slagelse Erhvervsråd og Slagelse Erhvervsservice i Slagelse Kommune. Det ligger i tråd med UDLAVI-projektets mål om at skabe øget kendskab til mulighederne indenfor erhvervsfremmesystemet.

En afgørende udfordring i forhold til salg af naturkosmetikprodukter er, at helsebutikker generelt ikke vil sælge produkter, der ikke er blevet sikkerhedsvurderet. I forlængelse heraf er der en række nye EU-regler omhandlende sikkerheden ved brug af produkter, som virksomheden er nødt til at imødekomme. Udfordringen er, at det typisk er meget omkostningsfuldt at få sikkerhedsvurderet et produkt - normalt minimum DKK 50.000 pr. produkt. Helene har dog via sit netværk fundet frem til en laborant, der vil sikkerhedsvurdere 20 produkter for DKK 25.000. Målet er således at få sikkerhedsvurderet produkterne, så de kan sælges i helsebutikker. Udover sikkerhedsvurderingen er et af de næste skridt, at kontakte et wellness-sted i Sverige, der kan sælge Økofeen's produkter, men med deres label. Og i det hele taget at tilbyde private labels til interesserede virksomheder.

Det samlede indtryk af Helene og Økofeen er, at der i dag er en større bevidsthed om, hvilken retning virksomheden skal udvikle sig, og samtidig formår at agere og eksekvere på de udfordringer og muligheder, der opstår.

Se også artiklen Kabel, C. & Fossá, A. "Svært at få det til mere end en hobby" i Sjællandske (tirsdag 5. november 2013) for mere læsning om Økofeen.

Økofeen's hjemmeside: www.okefeen.dk

Økofeen's Naturkosmetik facebook-side: https://www.facebook.com/okefeen?hc_location=stream

Læringscase 2 – Agersø Farm

Agersø Farm, der drives af Gitte Stensballe, er et landbrug med café, gårdbutik, stalddørssalg, teltplads, samt jordbrug, kødkvæg og kødgeder. På Agersø Farm kan man fx købe dagens ret og i gårdbutikken købe fx Galloway kød fra egen besætning, tekstil, garn, smykker og leje af havkajakker. Gitte valgte at deltage i UDLAVI-projektet bl.a. med et mål om at skabe tættere relationer til de andre virksomheder på Agersø. De tættere relationer blev dog ikke skabt. Følgende er hvad Gitte og Agersø Farm har fået ud af sin deltagelse i UDLAVI-projektet:

- Dialogen med mentoren var ikke tilstrækkeligt givende. Oplevelsen var, at mentoren var fagligt dygtig, men ikke havde tilstrækkeligt kendskab til den type udfordringer, som Agersø Farm arbejder med.
- Det var inspirerende at møde andre virksomheder med lignende udfordringer.
- Der er opbygget et godt kendskab til de deltagende virksomheder fra Sølvesborg, som giver grobund for et fortsættende netværk.
- Virksomhedsbesøget på Hanö var inspirerende.

Det samlede indtryk af Gitte og Agersø Farm er, at deltagelsen i UDLAVI-projektet samlet set var en god og inspirerende oplevelse omend det faglige udbytte var begrænset.

Agersø Farm's hjemmeside: <http://www.agersoe-farm.dk/>

Agersø Farm's Facebook-side: <https://www.facebook.com/AgersoeFarm?fref=ts>

Læringscase 3 – Kajutan i Hörvik

Restaurant Kajutan, der åbnede i 1994, ejes og drives i dag af Tony Jeppsson. Kajutan ligger i Hörvik havn i Listerlandet i det vestlige Blekinge. Fra restauranten er der udsigt til vandet og til aktiviteterne på havnen. Tony lægger vægt på at lave mad med passion med brug af kvalitetsråvarer. De serverer bl.a. frisk fisk, der fanges lokalt i Hörvik. Udover alá carte menu kan Kajutan tage imod selskaber på op til 60 personer og udbyder også catering. Baggrunden for, at Tony valgte at deltage i UDLAVI-projektet var bl.a., at Kajutan har haft mindre travlt uden for sommersæsonen og dermed har haft vanskeligt ved at tilbyde arbejde til dygtig personale over længere tid. Tony beretter, at Kajutan har fået en række positive ting ud af at være med i UDLAVI projektet:

- Mødet med andre virksomheder af samme type er givtigt og inspirerende
- Erfaringsudveksling med andre virksomheder, medarbejdere fra kommunen samt mentorer, som projektet gav mulighed for, er frugtbart for idéudvikling
- Muligheden for at få indblik i andres virksomheder og deres udfordringer giver mulighed for at spejle egne erfaringer i deres, så man bedre forstår sine egne udfordringer
- Peptalken på de to workshops fra mentorer og de andre virksomheder har været positiv
- Mentoren gav gode råd og forskellige tips. Konkret gav mentoren gode værktøjer til, hvordan Tony kan planlægge arbejdet både på det korte og på længere sigt.

I dag satser Kajutan mere på cateringaktiviteter til fx bryllup, confirmation og fester. De har åbent i weekenden i skuldærsæsonerne, dvs. forår og efterår, og serverer julemad i november/december 2013, hvor sidstnævnte er meget populært og har medført en fyldt restaurant flere gange. Det samlede indtryk af Tony og Kajutan er, at UDLAVI-projektet har bidraget positivt til udviklingen af virksomheden.

Kajutan's hjemmeside: <http://www.kajutan.nu/>

Kajutan har to Facebook-sider: <https://www.facebook.com/pages/Kajutan/112852952120353?fref=ts> og <https://www.facebook.com/kajutankrog?fref=ts>

Læringscase 4 – Briggen på Hanö

Briggen på Hanö i Østersøen, der fungerer som restaurant, café og butik, drives af de to ægtepar Gunilla og Lasse samt Gun og Bengt-Anders. På Briggen serveres hovedsageligt fiskeretter, men også kødretter. Briggen holder åbent og har travlt i sommermånederne fra slutningen af maj til og med august og fx på Majdag (Valborgsmässoaften). Baggrunden for Briggens deltagelse i UDLAVI-projektet er bl.a. udfordringen med at håndtere de store indtryk af gæster i sommermånederne, der kommer samtidig når færgen lægger til havn. Gunilla beretter, at Briggen har fået meget ud af at være med i UDLAVI projektet trods skepsis før projektet gik i gang. Følgende nævnes som positivt output:

- Samværet og samtalerne med de øvrige deltagere under de to workshops har givet meget rent virksomhedsfagligt. De har desuden fået et positivt udbytte af det sociale samvær.
- Selvom danskere og svenskere ser forskelligt på en del forhold har udbyttet af de to workshop været stort og har givet nye netværkskontakter. Briggen har i dag et netværk af kontakter til danske virksomheder på øerne i Slagelse Kommune.
- Projektet har givet rum for udveksling af tanker og ideer, som er afprøvet og diskuteret.
- Virksomhedsbesøgene betragtes som vigtige og lærerige.
- Samtalen med mentoren var meget givende, og bidrog bl.a. til en ændret opfattelse af Briggens betydning for ø-samfundet på Hanö.

- De er blevet bedre til at sælge sig selv og virksomhedens produkter.

Trods skepsis inden vil de nu opfordre alle til at deltage i tilsvarende projekter, hvis muligheden kommer.

Briggen's hjemmeside: <http://www.briggenhano.se/>

Centrale læringspunkter fra projektet

Det var i projektet et mål, at der skulle findes 10 virksomheder i Slagelse Kommune og 10 virksomheder i Sølvesborg Kommun. Det viste sig dog vanskeligt at finde så mange "rigtige" virksomheder, som levede op til de opstillede kriterier. De centrale kriterier lød:

- Virksomheden skal være relateret til turismebranchen
- Virksomheden skal have en interesse i det svenske og danske marked
- Virksomheden skal kunne se sig selv i projektet
- Virksomheden skal vise engagement og vilje til at indgå i projektets aktiviteter
- Virksomheden skal have interesse i at investere ressourcer i projektet og deltage fra start til slut
- Virksomheden skal have interesse i at samarbejde og netværke med andre virksomheder

Processen frem til den endelige udvælgelse af virksomheder krævede mange ressourcer. Det er en stor og vanskelig opgave, men den er helt afgørende. Det er ressourcer man må investere såfremt de "rigtige" virksomheder skal findes. Antallet af virksomheder endte på fem virksomheder fra Sølvesborg Kommune og fem virksomheder fra Slagelse Kommune. Efterfølgende vurderes det, at de vigtigste parametre for udvælgelse af virksomheder til projektet var:

- At virksomhedernes er entusiastiske i forhold til at ville deltage i projektet og bidrage til det med tid og resurser. Om end et nyt projekt måske skal bidrage til rejseudgifterne og ophold.
- At virksomhederne har noget til fælles. Således var virksomheden Scenesalg anderledes i sine behov da den ikke var rettet direkte mod turismeforbrugeren og mest deltog for at komme ind på det svenske marked.
- "Holdet" af virksomheder er centralt for om det videre arbejde lykkes

Der kan fremføres en række positive læringspunkter fra UDLAVI projektet:

- Workshopmetoden med at lytte, stille spørgsmål, kommentere og komme med idéer har mange gode elementer. Metoden har bidraget til sparring, refleksion og erkendelse.
- Virksomhederne kender hinanden og har fået tillid til hinanden.
- Virksomhederne kan anbefale hinanden på baggrund af deres kendskab til hinanden.
- Det vurderes, at projektets mål om netværksdannelse lokalt og interregionalt er muligt. Særligt virksomhedstræffet på Hanö viser, at en række af virksomhederne fortsat ønsker at lære af hinanden, netværke og evt. på sigt arbejde samme.
- En række af projektets ø-virksomheder på dansk og svensk side har vist tydelig interesse og vilje i et fortsat samarbejde.
- Der er opstået en idé om fælles markedsføring blandt nogle af projektets virksomheder.
- Flere virksomheder har udtrykt, at deltagelsen i UDLAVI-projektet har bidraget til udvikling. Både af virksomheden og personligt.

Følgende er centrale pointer fra projektevalueringen lavet af mentorerne/konsulenterne Bo Balstrup og Flemming Bahner for kommunerne, der ligger i tråd med følgeforskernes vurderinger, og er dermed medtaget og indsat i kursiv:

"Projektets resultater: *Konsulenterne mener, at det vigtigste, som UDLAVI har bidraget med, er, at det har skabt et refleksionsrum for virksomhederne, som gør, at de har fået et andet syn på sig selv. Det er et stort skridt, at sige ja til at deltage i sådan et projekt. Det betyder, at virksomhederne er motiverede for at udvikle sig, at de har åbnet sig, og i kraft af refleksionen, erkendelsen og den inspiration, som de har fået, er nu i stand til at se nye muligheder. Evnen til at bruge metoden med at lytte, stille spørgsmål, kommentere og fremsætte ideer har været meget frugtbar. Det samme med den her ping-pong mellem virksomhederne. Eksempelvis ideen med 'madposen' som kom i spil for en virksomhed, men som blev grebet af en anden.*

Projektets svaghed: Mentorerne fremhæver opsamling som et vigtigt aspekt i processen. Projektet startede med at opfordre virksomhederne til at se nye muligheder, og nu står de tilbage uden nogen at referere til. Qua projektet har virksomhederne fået sat nogle tanker og aktiviteter i gang, som man ikke ved, om der bliver arbejdet videre med. Det kunne have været rart med yderligere opfølgning – eventuelt en runde mere.

Konsulenterne kunne ønske, at der havde været mere tid, så virksomhederne kunne have etableret advisory boards, eller være gået sammen i grupperinger, som kunne yde gensidig sparring, så opfølgningen fik en ramme og struktur.

Konsulenterne foreslår, at kommunerne påtager sig opgaven med opfølgningen. Enten ved at hjælpe virksomhederne videre i erhvervsfremmesystemet eller ved at lave en lille rapport i samarbejde med virksomhederne om deres udfordringer, og hvad de kunne arbejde videre med, så det blev mere håndterbart for virksomhederne at komme videre.

Mulige udviklingsperspektiver: Det er konsulenternes indtryk at ø-udviklingsperspektivet har været omgærdet af megen energi. Det kunne eventuelt føre til udviklingen af et internationalt ø-udviklingsprojekt i forhold til turisme, hvis kommunerne er interesserede i dette. Konsulenterne ser et potentiale i et mere formaliseret samarbejde mellem kommunerne og øerne – et emne som kunne have været et tema under den anden workshop.
Andre forslag: Naboskabsturisme

Kommentarer til udvælgelsesprocessen: Retrospektivt kan man stille spørgsmål ved, hvorvidt alle de deltagende virksomheder egentlig har været motiverede for at indgå i et udviklingsforløb. Konsulenterne erkender imidlertid, at matchmaking har været et vigtigt aspekt af udvælgelsesprocessen, så virksomhederne havde noget at udveksle med hinanden om. Der har derfor været flere forskellige parametre i spil i forhold til udvælgelsen. Motivationen for at indgå i et udviklingsforløb har dog været det vigtigste parameter.”

Forslag til videre arbejde efter projektets afslutning

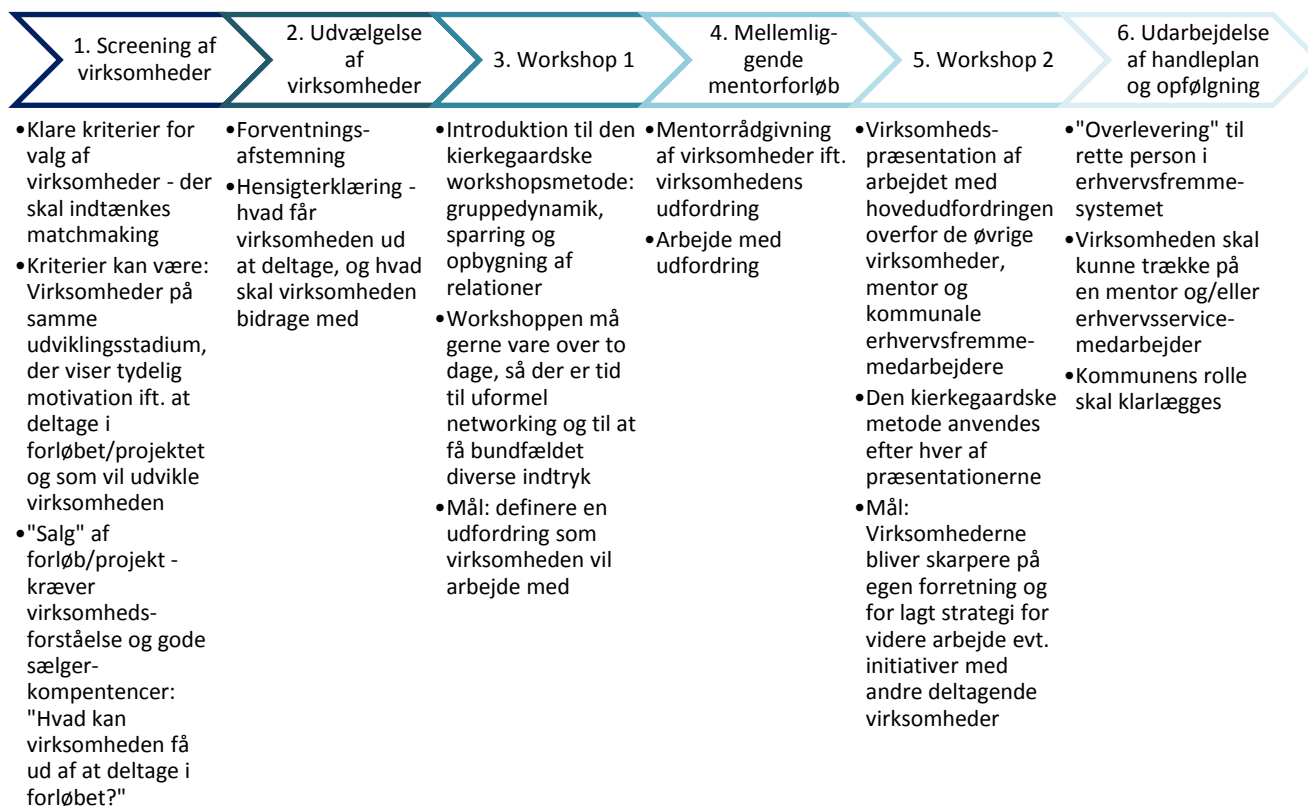
Baseret på erfaringer fra projekt UDLAVI præsenteres i det følgende en række forslag til videre arbejde:

- At de interesserede virksomheder på tværs af landegrænser arbejder videre på at opbygge netværk og samarbejde fx et ø-samarbejde, men overvejende på egne præmisser, og ved egen hjælp. Kan kommunerne i begrænset omfang støtte vil det være positivt. Eksempelvis som venskabskommune eller lignede. Det kunne også være en fælles kommunal turismepjece om de to kommuners herlighedsværdier og turismefaciliteter, gerne med eksempler på hvorledes øsamfund og nærmeste omegn kan appellere til samme turismesegment.
- Overvej om der inden for de eksisterende erhvervsfremmesystemer er mulighed for, at de virksomheder, der ønsker fortsat rådgivning til videre forretningsudvikling, kan få støtte hertil. I Danmark kan det være Slagelse Kommunes erhvervsservice eller Vækstfabrikken. I Sverige kan det være ALMI, Coompanion - Blekinge Utvecklingscentrum eller Startveven.
- At kommunerne, i det omfang de ønsker det, arbejder videre med mentorkorps erfaringerne. Slagelse Kommune har etableret et mentorkorps.
- At arbejde for at udvikle og sprede den kierkegaardske workshopmetode anvendt i UDLAVI-projektet, som må fremdrages som et af de positive tiltag i projektet, der har bidraget til at virksomhederne har rykket sig. Gruppedynamikken og de sociale processer mellem virksomhederne bl.a. foranlediget af metoden har været et vigtigt aspekt ved de to workshops.

I forlængelse af forslaget om at arbejde videre med de positive mentorkorps erfaringerne og den kierkegaardske workshopmetode er det således også et væsentligt at tage ved lære af de ting som ikke gik optimalt i projektføreløbet og på den baggrund fremsætte en model for et ”ideelt virksomhedsudviklingsforløb”. Modellen kan enten være udgangspunkt for et eventuelt nyt projekt eller et egentligt erhvervsfremmeinitiativ. Modellen præsenteres i Figur 6 og omfatter både inddragelse af mentorer over hele processen og den kierkegaardske workshopmetode som omdrejningspunkt, men

peger også på vigtigheden af virksomhedsudvælgelsesprocessen, at der følges op efter workshop 2, og at virksomhederne bliver introduceret til relevante ordninger i det eksisterende erhvervsfremmesystem.

Figur 6 – Virksomhedsudviklingsforløb med mentorer og kierkegaardsk workshopsmetode



KAPITEL 5 – GENERISK MODEL FOR KOMMUNAL ERHVERVSFREMME

Den generiske models formål

Nedenfor følger en anbefaling for hvorledes kommunerne kan inddrages mere proaktivt i at understøtte erhvervsudviklingen og være i service dialog med virksomheder, herunder med fokus på mindre og/eller nystartede virksomheder.

Den generiske model "(...) beskriver, hvordan regioner, kommunen og erhvervsfremmeaktører kan arbejde med udvikling af virksomheder i landdistrikter".

Med generisk forstås en overordnet model eller strategi, der gennemsyrrer hele organisationen/systemet. Den sætter de overordnede rammer for måden, der tænkes på og arbejdes på i samarbejdet mellem erhvervsfremmesystemet (lokalt i kommunen og regionalt) og virksomheder.

Modellen skal betragtes som en model, der kan udvikles og tilpasses af erhvervsfremmesystemet (lokalt og regionalt) alt efter virksomheden og dennes behov.

Modellen giver mulighed for, at den enkelte erhvervsfremmeaktør fx den kommunale forvaltning relativt let kan foretage tilvirkning af den generiske model og tilpasse denne til den givne kontekst. I Sverige er det fx ikke kommunens opgave at levere egentlig erhvervsrådgivning. Men kommunen skal dels have overblik over de forskellige aktører i erhvervsfremmesystemet og deres kompetencer, så virksomheden kan sendes videre til rette aktør/ordning alt afhængig af virksomhedens udfordring.

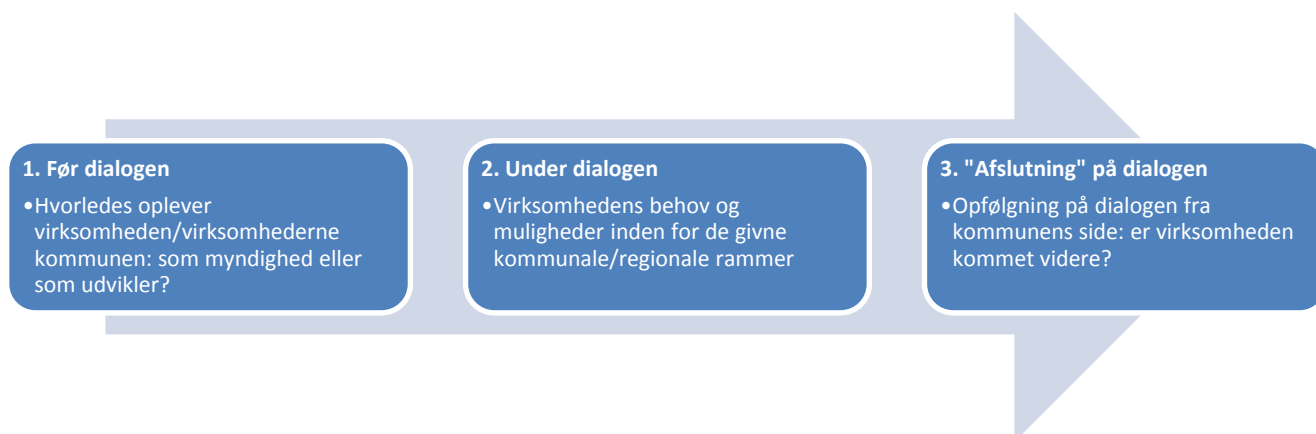
Modellen tager udgangspunkt i hvad der er realiserbart inden for de eksisterende systemers rammer, og tilstræber samtidig at tage udgangspunkt virksomhedernes behov. Bag modellen ligger en grundantagelse om, at virksomheder er forskellige, og derfor kan have vidt forskellige behov. Der er samtidig en erkendelse af at kommunernes rolle i Danmark og Sverige er forskellig, ligesom kommunerne i det enkelte land gør tingene forskelligt. Men den beskrevne model er en anbefaling for den aktive kommune, der ønsker mere service og mere dialog og vil sikre at kommunens medarbejdere kan skabe overblik og har viden "in house" til at understøtte virksomhedernes udvikling ved egen rådgivning eller relevant anvisning af rådgivning fra andre offentlige og private aktører.

Den generiske model er løbende blevet udviklet fra og med første workshop i Sølvesborg i november 2012.

Centrale budskaber, som grundlag for modellen – dialogen er afgørende

Når en virksomhed står overfor en udfordring, som de ønsker hjælp til fra kommunen, er en velfungerende dialog mellem virksomhed og den kommunale medarbejder helt afgørende frem til, at virksomheden har fået behandlet sin forespørgsel og/eller eventuelt overleveres til anden erhvervsfremmeaktør med de rette kompetencer. Inden der finder en egentlig dialog sted skal kommunen overveje et helt centralt spørgsmål: *betragter virksomheden – og generelt virksomhederne i kommunen - kommunens forvaltning med ansvar for erhvervsområdet, som en myndighed eller som udvikler og serviceorgan?* (se Figur 7)

Figur 7 – Dialogens skiftende fokus – mellem virksomhed og kommune



Det er klart, at kommunen har en lang række myndighedsopgaver. Men det bør tilstræbes, at kommunen ser forespørgsler fra virksomheder fra virksomhedernes perspektiv og forsøger at reducere kompleksiteten. Dvs. at kommunen gerne skal fremstå som en medspiller, der inden for landets love og regler, på bedste vis får hjulpet virksomheden. Virksomheden skal desuden gøre sig klart, at man ikke kan forvente, at kommunale medarbejdere kender alle love og regler i detaljer. Dog kan det forventes, at udpegede erhvervsservicemedarbejdere og andre med virksomhedskontakt kan vejlede i, hvor man som virksomhed finder svar på sit/sine spørgsmål.

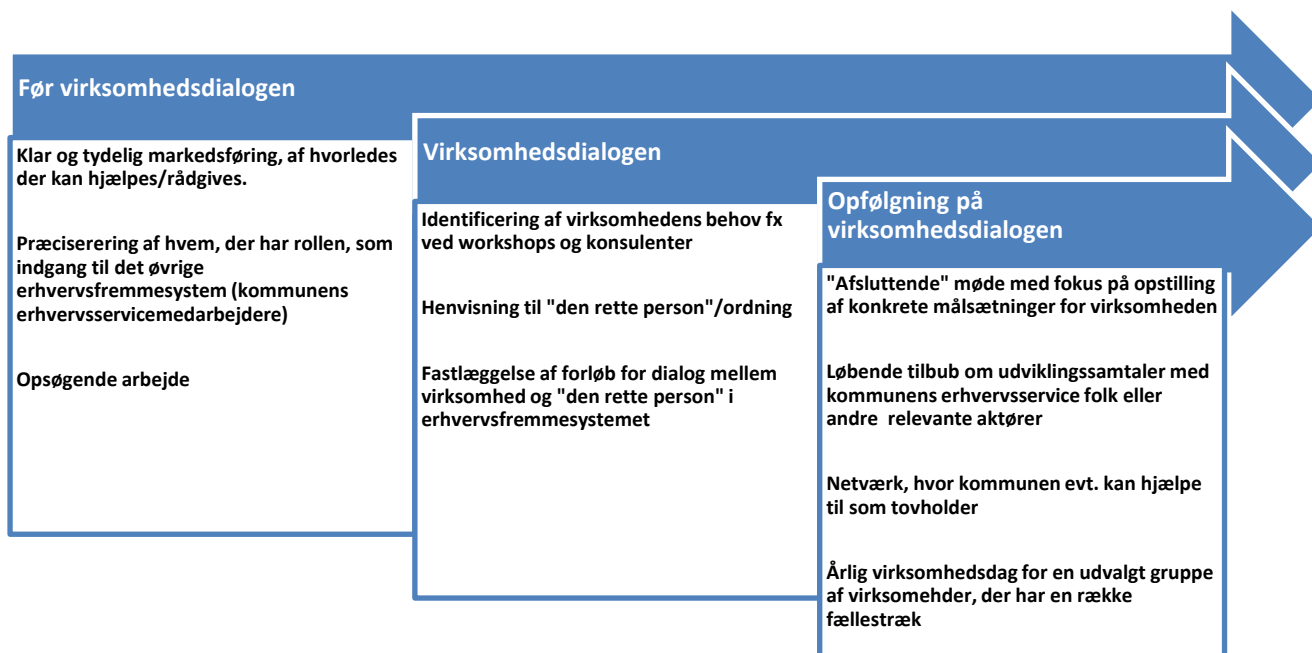
Det næste skridt i modellen over dialogens skiftende fokus er identificering af virksomhedernes behov. Mangler virksomheden rådgivning i fx juridiske spørgsmål bør kommunens medarbejder relativt hurtigt være i stand til at videreformidle, hvem der kan hjælpe inden for det eksisterende erhvervsfremmesystem. Henvisninger til private aktører kan ikke foregå som direkte udpegning af enkelte virksomheder, men det kan angives, at der eksisterer en række relevante aktører f.eks. inden for erhvervs juridisk bistand. Kan virksomhedens forespørgsel ikke efterleves, hvad er der så af alternativer, så både virksomhed og kommune er tilfredse.

Det sidste skridt i modellen over dialogens skiftende fokus er "afslutning" og opfølgning på dialogen. Er virksomheden blevet hjulpet til at komme videre? Kommunen kan eventuelt indarbejde en procedure for, at hver gang en virksomhed har haft forespørgsel til kommunen, og virksomheden er blevet sendt videre til en anden aktør i erhvervsfremmesystemet, at kommunen kontakter virksomheden for at høre, hvordan de har oplevet forløbet. Har kommunen håndteret sagen tilfredsstillende? Og lige så vigtigt: Har virksomheden haft den rette indstilling i forhold til hvad der kan lade sig gøre og hvad der ikke kan lade sig gøre?

Med ovenstående som baggrund præsenteres modellen (Figur 8) i det følgende:

1. Det er en generisk procesmodel for hvordan der kan arbejdes med udvikling af virksomheder i landdistrikter med særlig fokus på dialog og kommunikation.
2. Modellen ser på rammerne for samarbejdet mellem virksomheder og erhvervsfremmeaktører – sidstnævnte er her særligt kommunens erhvervsservice medarbejdere
3. Modellen er valgt, fordi den på letforståelig og illustrativ vis kan anvendes til at visualisere såvel modellens enkeltdele og såvel som samspil herimellem.

Figur 8 – Den generiske model - De lokale og regionale erhvervsfremmeaktørers opgave



Før: Hvad skal være på plads inden en virksomhed henvender sig? En enkelt og letforståelig tilgang til hvem der skal kontaktes i kommunen: "En indgang til erhvervslivet". Kommunens erhvervsservicemedarbejdere må gerne være opsøgende, og gøre opmærksomme på de muligheder, der er inden for det eksisterende erhvervsfremmesystem.

Under: En klar procedure for hvad der skal ske når en virksomhed henvender sig. Systemerne er til for virksomhederne og ikke omvendt – se muligheder i stedet for problemer og begrænsninger. Kommunen skal være i stand til at videreformidle, hvor i det eksisterende erhvervsfremmesystem de rette kompetencer findes afhængig af forespørgsel og virksomhedens behov. Hvis ikke kompetencerne findes internt i kommunen, hvem har de så? Kommunen kan evt. bidrage til at fastlægge et forløb med "den rette person" i erhvervsfremmesystemet, så det sikres at overleveringen sker hensigtsmæssigt, og virksomheden ikke føler, at de er blevet "kastet videre i systemet".

Efter: Opfølgning. En klar procedure for, hvordan samarbejdet afsluttes, og for hvordan der efterfølgende følges op. Det kan være tilbud om udviklingssamtaler, invitation til relevant netværk og/eller årlig virksomhedsdag med en udvalgt gruppe virksomheder, der har en række fællestræk, for at sparre.

KAPITEL 6 – ERHVERVSFREMME VÆRKTØJSKASSER

Værktøjer til virksomhederne

I det følgende præsenteres en "værktøjskasse" som virksomhederne kan tage i anvendelse alt afhængigt af hvad de efterspørger og den udfordring de står overfor. Værktøjerne er overvejende ordninger og tilbud i det eksisterende erhvervsfremmesystem i hhv. Danmark og Sverige. For et samlet overblik over erhvervsfremmesystemet og dets aktører og ordninger se kapitel 3.

Tabel 3 – Virksomhedens opgaver og værktøjer i erhvervsfremmesystemet

Opgave/udfordring	I Danmark	I Sverige
1. Finansiering	<p><i>Beskrivelse:</i> Virksomheder – og særligt mindre virksomheder uden kapital - har i dag vanskeligt ved at låne hos bankerne til finansiering af investeringer. Hvad er der af muligheder? Nedenstående værktøjer er blot et lille udsnit af finansieringskilder.</p> <p>Det er grundlæggende altid en god start, at kontakte lokale (kommunale) og regionale erhvervsserviceorganer for råd og vejledning i, hvad der er muligheder for lån til lige præcis din virksomhed.</p> <p>Værktøj 1.1 Private investorer. Er virksomhedens idé så god, at andre kan have interesse i at investere i virksomheden kan man prøve at kontakte en investor. Projektet skal gøres attraktivt og være unikt. Investorerne skal kunne se en mulighed for at tjene penge på din idé på sigt.</p> <p>Værktøj 1.2 Crowdfunding eller netværksfinansiering. Crowdfunding en ny form for fundraising, hvor fx iværksættere forsøger at rejse penge ved at præsentere sin idé på en crowdfunding-hjemmeside såsom boomerang.dk. Her præsenterer man sin idé og lader det være op til andre interesserede om projektet skal blive en succes. De interesserede kan støtte med et valgfrit beløb via hjemmesiden.</p> <p>Værktøj 1.3 Den nuværende regering samt Venstre, Liberal Alliance og Det Konservative Folkeparti har besluttet at fremskynde en ny låneordning kaldet <i>vækstlån til iværksættere</i> i Vækstfonden til 2014. Lånene er rettet mod unge virksomheder, som har produkter og et kundegrundlag, men ikke kan skaffe almindelig bankfinansiering. Lånene skal være på minimum 2 millioner kr. Det er en forudsætning at virksomheden kan opnå minimum 25 pct. privat medfinansiering³⁸.</p>	<p>Det er grundlæggende altid en god start, at kontakte lokale (kommunale) og regionale erhvervsserviceorganer for råd og vejledning i, hvad der er muligheder for lån til lige præcis din virksomhed.</p> <p>Værktøj 1.1: Private investorer. Er virksomhedens idé så god, at andre kan have interesse i at investere i virksomheden kan man prøve at kontakte en investor. Projektet skal gøres attraktivt og være unikt. Investorerne skal kunne se en mulighed for at tjene penge på din idé på sigt.</p> <p>Værktøj 1.2: Crowdfunding eller netværksfinansiering. Crowdfunding en ny form for fundraising, hvor fx iværksættere forsøger at rejse penge ved at præsentere sin idé på en crowdfunding-hjemmeside såsom fundedbyme.com. Her præsenterer man sin idé og lader det være op til andre interesserede om projektet skal blive en succes. De interesserede kan støtte med et valgfrit beløb via hjemmesiden.</p> <p>Værktøj 1.3: LAG-projektmidler via Leader Blekinge - Landsbygdsprogram för Sverige 2007-2013⁴⁰. Fokus i Leader Blekinge er på iværksætter og lokal udvikling og sigter mod at stimulere nye måder at arbejde og leve i landdistrikter eller i skærgården. Se hjemmeside for hvordan man søger midler til projekter⁴¹.</p>

³⁸ <http://www.vf.dk/da/For%20virksomheder/Vaekstlaan/Ivaerksaetter> (anvendt 2013-12-02)

⁴⁰ <http://www.regeringen.se/sb/d/6410/a/58122> (anvendt 2013-08-14)

⁴¹ <http://www.leaderblekinge.se/ansokan/projekt.asp> (anvendt 2013-10-18)

	<p>Værktøj 1.4: Eksport Kredit Fonden (EKF) kan hjælpe med finansiering, salg og sikkerhed. Ønsker virksomheden finansiering EKF hjælpe således <i>"Du vil udvikle din virksomhed, men har brug for kredit for at kunne tage flere kunder og større ordrer ind. Din bank vil gerne give dig kredit, men har brug for ekstra sikkerhed for at kunne sige Ja. Banken søger på dine vegne EKF om en kaution. EKF udsteder en kaution for kreditten og overtager dermed bankens risiko. Går noget galt, betaler EKF. På den måde kan banken udstede den kredit, du har brug for."</i>³⁹</p>	<p>Værktøj 1.4: Almi er organiseret i fire forretningsområder: Rådgivning, lån, risikovillig kapital og inkubation⁴². Virksomheder kan ansøge om innovationslån, der rettet mod innovationsprojekter i tidlige stadier. Lånet kan bruges til produktudvikling, beskyttelse af intellektuel ejendomsret eller markedsundersøgelser⁴³. Nystartede virksomheder kan ansøge om venturekapital – risikovillig kapital. Muligheden er rettet mod vækstvirksomheder med spændende og skalerbare forretningsmodeller⁴⁴</p>
<p>2. Virksomhedsrådgivning</p>	<p>Beskrivelse: Virksomheden har brug for råd og vejledning i forhold til fx markedsføring, strategiudvikling, iværksætteri, drift og forretningsudvikling.</p> <p>Værktøj 2.1: Virksomheder, herunder iværksættere, kan henvende sig til kommunens lokale erhvervsservice, <i>Slagelse Erhvervsservice</i>. Slagelse Kommune tilbyder op til 6 gratis rådgivningstimer inden for en lang række områder. Ikke alle kommuner i Danmark kan tilbyde samme erhvervsservice som Slagelse Kommune.</p> <p>Værktøj 2.2 Har virksomheden et stort vækstpotentiale (fx i stor omsætning, antal medarbejdere eller eksport), kan Væksthus Sjælland kontaktes for at få adgang til yderligere ekspertviden.</p> <p>Værktøj 2.3 På Vækstfabrikken i Slagelse kan virksomheder komme på kompetenceudviklingsforløb og leje en kontorplads. Vækstfabrikken i Slagelse ligger sammen med Slagelse Kommunes Center for Erhvervsservice. Der er derfor god mulighed for at sparre med medarbejdere fra kommunen, deltage i arrangementer og mulighed for at møde lokale virksomheder⁴⁵.</p> <p>Værktøj 2.4 Slagelse Kommune har etableret en mentorordning, hvor virksomheder kan sparre med en erfaren erhvervsleder. Mentornetværket består af erfarne og veluddannede nuværende og forhenværende erhvervs- og projektledere. Et mentorforløb kører efter et koncept, hvor 2 mentorer udvælger en virksomhed med udgangspunkt i den udfordring virksomheden står med. Forløbet består typisk af 5 -6 gange, fordelt over et ½ år eller efter aftale⁴⁶.</p>	<p>Værktøj 2.1: Virksomheder, herunder iværksættere, kan henvende sig til kommunens lokale erhvervsservice, Näringslivskontoret i Sölvesborg Kommun. De kan videreformidle, hvilken aktør/ordning, der passer til virksomhedens efterspørgsel.</p> <p>Værktøj 2.2 NyföretagarCentrum Sölvesborg giver virksomheder, der ønsker at starte deres egen virksomhed - eller er allerede begyndt - gratis rådgivning. Erfarne rådgivere kan hjælpe virksomheder med deres forretningsidé, spørgsmål af finansiell karakter, marketing og andre aspekter af det at drive virksomhed.⁴⁷</p> <p>Værktøj 2.3 Coompanion Blekinge Län er virksomhedsrådgiver for alle, der ønsker at opstarte en virksomhed. De tilbyder personlig rådgivning - også online. Coompanion kan yde gratis rådgivning til iværksættere.</p> <p>Værktøj 2.4 Almi er organiseret i fire forretningsområder: Rådgivning, lån, risikovillig kapital og inkubation. Rådgivning udføres af Almi's rådgiver eller af eksterne konsulenter. Almi's aktiviteter er regionalt baseret. På baggrund af de regionale forhold og af virksomhedens egne ressourcer varierer tilbud i rådgivningen fra region til region. Der tilbydes iværksætterrådgivning, innovationsrådgivning, mentorordninger, mv.⁴⁸</p>

³⁹ <http://www.ekf.dk/da/DetHjaelperViMed/Bedre-finansiering/Documents/Finansier%20din%20virksomhed.pdf> (anvendt 2013-12-02)

⁴² <http://www.almi.se/Blekinge/> (anvendt 2013-11-30)

⁴³ <http://www.almi.se/Blekinge/Erbjudanden/Innovationslan/> (anvendt 2013-11-30)

⁴⁴ <http://www.almi.se/Blekinge/Erbjudanden/Saddkapital/> (anvendt 2013-11-30)

⁴⁵ <http://vaekstfabrikkerne.dk/slagelse> (anvendt 2013-12-02)

⁴⁶ <http://www.slagelse.dk/erhverv/udvikling-af-virksomhed/mentorordning> (anvendt 2013-12-02)

⁴⁷ <http://www.nyforetagarcentrum.se/solvesborg> (anvendt 2013-11-1)

⁴⁸ <http://www.almi.se/Blekinge/> (anvendt 2013-11-30)

		Værktøj 2.5 Blekinge Business Incubator tilbyder: forretningsudvikling, netværk, finansiering og kontorpladser. Virksomhederne, der kontakter BBI, skal ønske at skabe en virksomhed i vækst. ⁴⁹
3. Myndigheds-spørgsmål	Beskrivelse: Har virksomheden et ønske om fx at bygge til eller producerer og/eller håndterer virksomheden fødevarer, så støder virksomheden på en række love og regler.	
	Værktøj 3.1: "En indgang til erhvervslivet". Slagelse Kommune erhvervsservice kan rådgive i, hvor man som virksomhed finder svar på sit/sine spørgsmål fx ved udbygning eller håndtering af fødevarer	Værktøj 3.1: "En indgang": Näringslivskontoret i Sölvsborg Kommun kan hjælpe virksomheder med at finde frem til rette kommunale medarbejder fx ved udbygning eller håndtering af fødevarer
4. Uddannelse/-kompetence-udvikling	Beskrivelse: Virksomhedens ejer eller medarbejdere mangler kompetencer inden for fx markedsføring eller fødevarerhåndtering.	
	Værktøj 4.1: Har virksomhedens medarbejder/medarbejdere brug for at blive opkvalificeret kan et AMU-kursus eller Grundlæggende Voksenuddannelse (GVU) på den lokale handelsskole, Selandia CEU ⁵⁰ , være en mulighed. Værktøj 4.2: Syddansk Universitet i Slagelse udbyder forskellige master- og diplomuddannelser inden for blandt andet økonomi, afsætning, og ledelse ⁵¹ . Værktøj 4.3: Roskilde Universitet udbyder flere efter- og videreuddannelser. Der er fx masteruddannelser såsom Master i Oplevelsesledelse (MOL) ⁵² . RUCs fagspecifikke efter- og videreuddannelseskurser annonceres i fagblade og i statens internetdatabase www.vidar.dk. Værktøj 4.4: University College Sjællands center for videreuddannelse tilbyder en lang række uddannelser bl.a. inden for ledelse og det merkantile ⁵³ . Det er også muligt at læse Leisure Management, der er en mellemlang videregående professionsbacheloruddannelse, som retter sig mod fritids- og oplevelsesindustrien ⁵⁴ . Værktøj 4.5: På Erhvervsakademi Sjælland Campus Slagelse kan man tage forskellige erhvervsrettede uddannelser inden for fx multimedie & It og Service. Erhvervsakademi Sjælland udbyder diverse former for efteruddannelse fx akademiuddannelser, der er korte videregående erhvervsrettede efteruddannelser for voksne ⁵⁵	Værktøj 4.1: Sölvesborg-Bromölla Kommunalförbund i Sölvesborg og Bromölla udbyder kommunal voksenuddannelse (Vuxenutbildning) på flere niveauer, der både kan læses på deltid, fuldtid og flexetid ⁵⁶ . Værktøj 4.2: Blekinge Tekniska Högskola (BTH) kan levere skræddersyede uddannelse til virksomheder, organisationer, universiteter, staten og offentlige myndigheder (aldrig individer, da BHT i henhold til svensk lovgivning ikke må sælge uddannelse). Vil du som individ udvikle sine færdigheder kan man undersøge mulighederne i BHT's almindelige uddannelser ⁵⁷ . Værktøj 4.3: Lernia udbyder voksenuddannelse i mange forskellige fag på både primær-niveau og sekundært niveau. Lernias tilbud er tilgængelige på flere steder i Sverige. Du kan studere så meget som passer dig, og på tidspunkter, der passer dig. Der er kurser for fuldtids- og deltidsansatte. Voksenuddannelse på Lernia er gratis. Du betaler kun for bøger og andre undervisningsmaterialer ⁵⁸ . Værktøj 4.4: Sölvesborg Kommune har på sin website en liste med links over forskellige uddannelsesmuligheder: http://www.solvesborg.se/4669 (anvendt 2012-12-02)

⁴⁹ <http://www.b-b-i.se/> (anvendt 2013-10-14)

⁵⁰ <http://www.selandia-ceu.dk/selandia/virksomheder.aspx> (anvendt 2013-12-02)

⁵¹ http://www.sdu.dk/Om_SDU/Byerne/Slagelse/Uddannelse (anvendt 2013-12-02)

⁵² <http://www.ruc.dk/uddannelse/efter-og-videreuddannelser/> (anvendt 2013-12-02)

⁵³ <http://ucsj.dk/videreuddannelse/merkantil-og-ledelse/> (anvendt 2013-12-02)

⁵⁴ <http://ucsj.dk/uddannelser/leisure-management/> (anvendt 2013-12-02)

⁵⁵ <http://www.easj.dk/campus-slagelse/> (anvendt 2013-12-02)

5. Projektmidler

Beskrivelse: Puljer og fonde i Danmark og Sverige til projekter i landdistrikter	
<p>Værktøj 5,1: Landdistriktspuljen i By, Bolig og Landdistriktsministeriet. Puljen yder støtte til tre forskellige projektyper:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Forsøgsprojekter 2. Forsknings- og informationsprojekter 3. Ø-støtte - projekter i de små ø-samfund <p>Er der opnået støtte fra landdistriktspuljen, kan der ansøges om supplerende EU-midler, hvis projektet er omfattet af akse 3 i EU's landdistriktsprogram. Følgende kan søge: Foreninger, enkeltpersoner, selvejende institutioner, kommuner, regioner og offentlige institutioner i landdistriktsområderne og i de små ø-samfund⁵⁹.</p> <p>Værktøj 5.2: Puljen til Grønne Ildsjele under Miljøministeriet. Puljen åbner igen 2014.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der kan søges støtte til lokalt forankrede projekter i Danmark og konkrete formidlings- og debataktiviteter vedrørende nye metoder, produkter og forbrugsmønstre, som fremmer en grøn omstilling med lavere ressourceforbrug • Der kan som udgangspunkt ikke tildeles tilskud til erhvervsvirksomheders miljømæssige eller erhvervmæssige initiativer, eller initiativer der minimerer miljøbelastning fra deres drift eller virksomhedsdrift i øvrigt⁶⁰ 	<p>Værktøj 5,1: Der er forskellige indsatser rettet mod at skabe vækst hos Tillväxtverket⁶¹. Mest relevant synes dog at være ordningen, der hvor det er muligt at søge regionale tilskud til forretningsudvikling. Ordningen kan søges af privatejede små og mellemstore virksomheder i landdistrikter og landdistrikter, der opererer på markedsvilkår understøtningen. Hvad kvalificerer som landdistrikter og tyndt befolkede områder bestemmes af länsstyrelserne. Du ansøger hos länsstyrelsen/regionförbundet.</p>

⁵⁶ <http://www.gfbs.se/1101> (anvendt 2013-12-02)

⁵⁷ <http://www.bth.se/web/utbildning.nsf/sidor/kurser> (anvendt 2013-12-02)

⁵⁸ <http://www.lernia.se/Utbildning/Utbildningstyper/Vuxenutbildning-komvux/> (anvendt 2013-12-02)

⁵⁹ <http://mbbl.dk/puljer/landdistriktspuljen> (anvendt 2013-12-02)

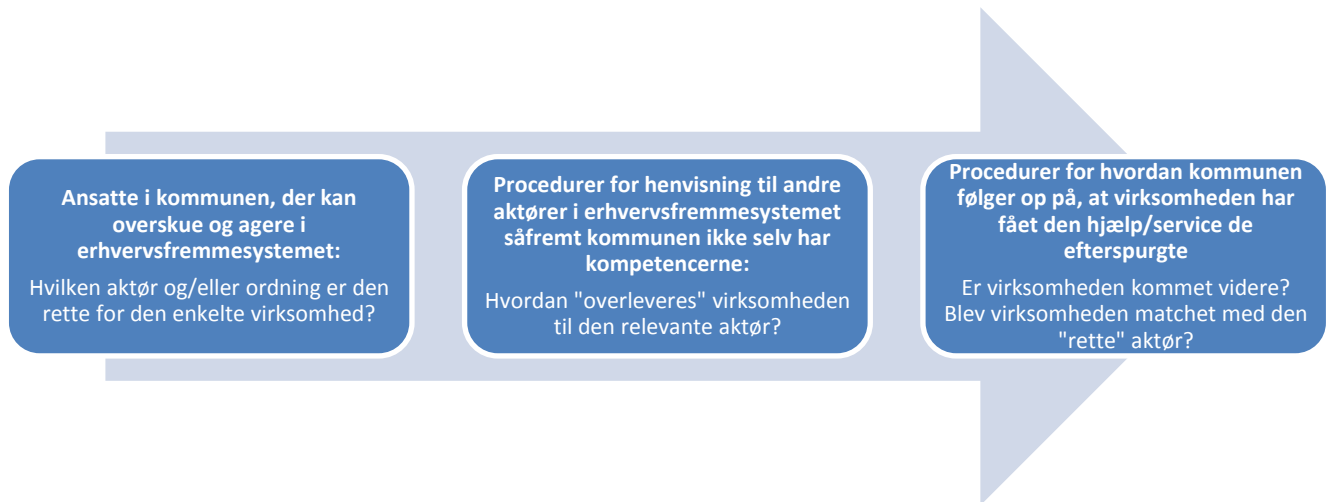
⁶⁰ http://www.mst.dk/Borger/baeredygtig_udvikling/groenne_ildsjaele/ (anvendt 2013-10-16)

⁶¹ <http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt.4.418280eb12db85acaec80005052.html> (anvendt 2013-12-02)

Værktøjer til kommunerne

I Figur 9 præsenteres et bud på en grundmodel for en kommunal proces for matching af virksomhed med erhvervsfremmeaktør og opfølgning indeholdende en række opmærksomhedspunkter – "værktøjer" og procedurer - der vurderes afgørende for, at en kommune fremstår som proaktiv og agerer som erhvervsvenlig kommune.

Figur 9 – Kommunal proces for matching af virksomhed med erhvervsfremmeaktør og opfølgning



Det er afgørende, at en kommune har medarbejdere, der har virksomhedsforståelse og det fornødne overblik til at matche en virksomhed, der henvender sig med en udfordring, med rette erhvervsfremmeaktør i det eksisterende erhvervsfremmesystem. Der bør endvidere være faste procedurer for henvisning til andre erhvervsfremmeaktører, såfremt de i det konkrete tilfælde er mere kompetente. Det kræver tæt samarbejde erhvervsfremmeaktører imellem, viden om hinandens kompetencer og fokus på virksomheden frem for suboptimering. Der bør i forlængelse heraf være en procedure for, at kommunens medarbejder på sagen sikrer, at virksomheden er blevet hjulpet videre efter processen med erhvervsfremmeaktøren dvs. løbende virksomhedskontakt, evaluering og videnopsamling.

Andre forslag til værktøjer og indsatser kommunen kan arbejde med at udvikle, hvis ikke værktøjet allerede eksisterer:

1. Løbende tilbud om udviklingssamtaler med virksomhederne om behov, udfordringer, forretningsudvikling, mv. (lokalt/regionalt). Er det ikke kommunens opgave at levere udviklingssamtaler, så skal kommunen formidle, hvem der kan varetage udviklingssamtalerne.
2. Opbygning af netværk om forretningsudvikling mellem virksomheder med ensartede udfordringer. Bør omfatte seminarer med deltagelse af eksperter i turisme- og oplevelsesøkonomiske virksomheders forretningsmodeller samt oplæg fra succesfulde turismevirksomheder (SMV'er) og topledere fra større turismevirksomheder mv. (lokalt niveau i samarbejde med de regionale erhvervsfremmeaktører). Det kan fx være et mentornetværk som Slagelse Kommune har etableret.
3. Adgang til sparring om strategi og forretningsudvikling på højt niveau. Kortlægning af hvad virksomhederne efterspørger af kompetencer. Hvis ikke kompetencen er til stede i erhvervsfremmesystemet skal de findes eller opbygges (REG LAB 2012)
4. Formidling af cases og eksempler på succesfulde forretningsmodeller (REG LAB 2012) inden for oplevelses- og turismebranchen. Eksemplerne skal virke som inspiration.
5. Vejledning i hvor virksomhederne kan finde relevante cirkulære om fx behandling af fødevarer. Vejledning og rådgivning kan foregå online og på et fysisk sted.

6. Hurtig sagsbehandling af fx byggesager. Den/de kommunale medarbejdere, der er involveret i en given sag, skal være i stand til både at agere som myndighed og som rådgiver/servicemedarbejder. Indstillingen bør være: Hvis ikke virksomhedens ønske på løsning af et problem eller udfordring kan lade sig gøre, hvad kan så lade sig gøre. Der skal altid findes en løsning. I mange tilfælde er pointen, at erhvervsservicemedarbejderen ofte skal henvise til andre i kommunen, som er den relevante myndighedsperson, der kan tage hånd om udfordringen. Det er dog afgørende, at såfremt virksomhedens udfordring fordrer et svar fra forskellige afdelinger, at virksomheden er sikret ét definitivt og koordineret svar. Her er det vigtigt at erhvervsservicemedarbejderen fremstår som koordinerende og løsningsorienteret.

Idet følgende præsenteres en række centrale pointer fra nyere forskningsbaseret dansk erhvervsfremmelitteratur.

Hanne Tanvig (2012) har evalueret samspillet mellem iværksættervirksomheder og støttesystemets tilbud i landdistrikterne. Overordnet set peger hun på, at der er behov for en styrket indsats for at fremme det integrerende iværksætteri i landdistrikterne. I det følgende oplyses, hvor udfordringerne ligger:

- Samspillet mellem de nye erhvervsdrivende og støttesystemet er begrænset
- Støtteordninger anvendes generelt for lidt, og primært til basal rådgivning
- Viden om systemet, herunder støtteordninger og systemets muligheder i fx kommunen, er generelt begrænset.
- Barrierer for udvikling, herunder administrative byrder, synliggørelse og markedsføring (Tanvig 2012: 9).

Følgende er forslag til værktøjer og indsatser, der kan bidrage til at understøtte og fremme erhverv, herunder iværksætteri i yderområderne, og skal ses som forslag til at imødekomme landdistriktsvirksomhedernes udfordringer:

<p>1. Kommunens erhvervmæssige satsning bør ligge i den kommunale administration</p> <p>Det er en udvikling, som Slagelse Kommune synes at have taget til sig (mens andre danske kommuner har lagt dele ud i andre organer f.eks. erhvervsforening). Sølvesborg Kommun ikke har som opgave at udføre egentlig erhvervsservice, hvilket i stedet varetages af fx NyföretagarCentrum Sølvesborg, Coompanion Blekinge Län, Almi og Blekinge Business Incubator.</p>
<p>2. Erhvervspolitikken bør være proaktiv og ikke blot reaktiv når der kommer en henvendelse</p> <p>Både Slagelse Kommune og Sølvesborg Kommun har kommunikeret, at de tilstræber at være proaktive og opsøgende i forhold til kommunens virksomheder. Men kan der gøres endnu mere for at møde virksomhederne og se fremad?</p>
<p>3. Kommunen bør have én eller flere virksomhedsambassadører. Disse skal hjælpe virksomhederne igennem det administrative system, og forsøge at finde løsninger</p> <p>Slagelse Kommune og Sølvesborg Kommun har begge oprettet "En indgang til erhvervslivet" og har nu en række virksomhedsambassadører. Denne udvikling bør fortsætte så kommunerne fremstår erhvervsvenlige, og mindre som en myndighed, der siger nej.</p>
<p>4. Synliggørelse og anerkendelse nye typer af erhvervsdrivende i landdistrikterne fx integrerende iværksætteri</p> <p>I en nyere undersøgelse peges på, at der er kommet 'nyt brug af land' og 'nye landbrugere', som ikke er jordbrugere i traditionel forstand. Det er en ny type iværksætteri, som anvender stedlige værdier fx naturen. Det benævnes integrerende iværksætteri, som ses forholdsvis ofte i yderområderne. Med integrerende iværksætteri forstås, at erhvervsaktiviteten er en integreret del af det at bo på stedet og samtidig er en del af hverdagen for iværksætterne. Den integrerende iværksætteri udøves typisk af tilflyttere, veluddannede personer, som formår at se potentialet i at udvikle nyt erhverv på stedet, der ikke er traditionelt landbrug. Tilflytterne har både relationer til stedet og lokalområdet, hvor de bor, men har også relationer og netværk, der rækker ud af området (Tanvig 2012). I UDLAVI-projektet kan mange af de deltagende virksomheder betragtes som 'nye landbrugere', der udøver integrerende iværksætteri fx Økofeen på Omø. UDLAVI kan anses som et projekt, hvor de deltagende kommuner har tilstræbt at arbejde og anerkende nye typer af erhvervsdrivende i landdistrikterne og på øer.</p>

5. Etablering af attraktive fællesfaciliteter og rammer til nye og mindre erhvervsdrivende – også midlertidige og online

Vækstfabrikken i Slagelse og Blekinge Business Incubator i Karlskrona, Ronneby og Karlshamn er eksempler på fællesfaciliteter, der kan danne rammen om nye og mindre erhvervsdrivende. Virksomhederne i UDLAVI-projektet er dog for de flestes vedkommende kendetegnende ved at være stedsbundne, hvorfor det er vanskeligt at forestille sig, at denne type virksomheder er interesserede i fx en kontorplads i et kontorfællesskab. Der kan i stedet tænkes i afholdelse af tematiserede netværksmøder og etablering af online-platforme, hvor virksomhederne kan videndele, netværke og evt. få vejledning fra kommunernes erhvervskontorer.

6. Hjælp til branding og markedsføring af destinationen

For virksomheder inden for turisme og oplevelsesøkonomien kan kommunen i samarbejde med virksomhederne og de lokale/regionale turismefremmeorganisationer bidrage til markedsføring af destinationen fremfor kun af den enkelte virksomhed. Nedenfor forklares baggrunden. En central pointe hvad angår turismesektoren og turismefremme er, at en enkelt virksomhed – og særligt mindre eller mellemstore virksomheder – sjældent kan gøre så meget alene for at tiltrække turister og dermed kunder til sig selv eller til et område. Turister orienterer sig typisk mod destinationer, der har meget at byde på dvs. 'hele pakken' eller mod koncepter og ikke kun mod en enkelt virksomhed. Eksempelvis rejser turister sjældent mange timer for fx at besøge en gårdbutik eller en enkelt restaurantbesøg med mindre vi taler en højt anerkendt Michelin-restaurant eller lignende. Derfor er det centralt at have for øje, at der skal arbejdes for at fremme attraktionsværdien ved hele området og ikke kun virksomheden selv, selvom det kan være vanskeligt at overskue for en enkelt lille virksomhed. Hvis attraktionsværdien ved et område skal vokse kan det ske ved hjælp af netværk, samarbejde og (fysiske) forbindelser mellem beslægtede aktiviteter, herunder turist attraktioner. Formår man lokalt at forbinde oplevelser og steder kan der skabes synergi. De mange små kan derved løfte sig til et fælles koncept eller en destination (Realdania 2012: 64-65).

KAPITEL 7 - AFSLUTNING

I UDLAVI projektet har kommunerne haft mulighed for at koble et par virksomhedsmentorer på de enkelte virksomheder udenfor eller i forlængelse af det kommunale regi. Det har været meget positivt modtaget af de fleste virksomheder, ja flere kunne godt bruge mere rådgivningstid. Men også kommunens mulighed for at etablere et dansk-svensk netværk synes at have været en god åbner for virksomhedernes interesse for hinanden og læringsmuligheder ved at se hinandens problemer og løsningsforslag. Flere virksomheder ønsker også en forsættelse af projektet eller andre rammer for forsat netværk. Virksomhederne efterlyste, at kommunen forsat – efter UDLAVI projektet - kunne være en aktiv tovholder for de fleste virksomheder, samt at kommunerne kunne gøre mere for at etablere en gensidig markedsføring mellem turist- og oplevelsessektoren i de to kommuner (som reelt nok burde udvides jfr. tidligere om branding og markedsføring af destinationer).

Der skal til sidst lyde en tak til de involverede virksomheder og kommunernes medarbejdere for åbenhjertigt at indgå i projektet, således at følgeforskningsteamet kunne lære af virksomhederne problemer og ideer samt af kommunernes indsigt, dialog og lyst til at prøve nye veje. Her har samspillet mellem kommunernes medarbejdere, mentorerne og virksomheders åbne dialog været givtig for følgeforskningsgruppen.

KAPITEL 8 – LITTERATURLISTE

Dalström, M. & Hedin, S. (2010): Regional Trajectories to the Knowledge Economy – Nordic-European Comparisons (REKENE). Norden – Nordic Innovation Centre, august 2010.

DAMVAD (2011): Afdækning af erhvervsfremme- og innovationssystemet i Danmark.

Danmarks Statistik (2008): 60 år i tal – Danmark siden 2. verdenskrig. December 2008.

Jensen, H. T., Koch, M. S., Christensen, M. D. og Plum, V. (2013): Industrien, job og krise: Befolkningsudvikling, pendling og industribeskæftigelsen i Region Sjælland. Juni 2013.

Jensen, H. T. (2012): Den stedbundne erhvervspolitik. Et ekspertinterview fra Henrik Toft Jensen. Teknologisk Institut.

Hansen, H. K. & Winther, L. (2012): The Urban Turn – Cities, talent and knowledge in Denmark. Aarhus University Press.

Hens, M. F., Jensen, H. T., Møller, K. H. og Plum, V. (2010): 10 debatpunkter om erhvervsudvikling i yderområder - Et indlæg i den danske udkantsdebat. Udarbejdet for REG LAB. December 2010.

Hens, M. F. & Møller, K. H. (2011): Uoverskueligt eller lidt af hvert til enhver? I OpenDoor til - vækst: En artikelsamling om øget vækst gennem samarbejde.

Hjalager, A. (2012): Brug yderområdernes forskellighed forskelligt. I Realdania 2012: Agenda Y – Yderområdernes potentialer: 20-23.

Realdania (2012): Mulighedernes Land – nye veje til udvikling i yderområder: 64-67

REG LAB (2008): Oplevelsesbaseret forretningsudvikling.

REG LAB (2010): Ny inspiration og læringspunkter til erhvervsudvikling - i yderområder og landdistrikter.

REGLAB (2012) "Fremtidens industri i Danmark" om sparring og rådgivning

Statistiska centralbyrån (2007): Statistisk årsbok för Sverige 2007.

Statistiska centralbyrån (2012): Statistisk årsbok för Sverige 2012.

Tanvig, H.W. (2012): Nyt brug af land - nye landbrugere – integrerende iværksætteri i landdistrikter. Planlægning og Friluftsliv nr. 30, Skov & Landskab, Københavns Universitet, Frederiksberg, 2012. 103 s. ill.

Ylander, H. (1993): Urbanisering och tätortsutveckling i Sverige.

BAGSIDE