

"Sammen om vækst og erhvervsfremme"

- **Veje til styrket samarbejde mellem turisme, handel og erhverv i Viborg Kommune**

Rapport med opsamling af input fra studiebesøg og interview med aktører indenfor turisme, handel og erhverv samt forslag til nye modeller.



Udarbejdet for Viborg Kommune af konsulentfirmaet HowToWin

1.	RESUME OG HOVEDKONKLUSIONER OG EVT. ANBEFALINGER	2
2.	BAGGRUND	3
3.	RAPPORTENS DATAGRUNDLAG	4
4.	HVORDAN LØSER VIBORG I DAG OPGAVERNE INDENFOR HANDEL, TURISME OG ERHVERV?	4
5.	HVORDAN LØSER ANDRE KOMMUNER OPGAVERNE INDENFOR HANDEL, TURISME OG ERHVERV?	5
	Hedensted	5
	Styrker og opmærksomhedspunkter ved Hedensted modellen	6
	Vejle	6
	Styrker og opmærksomhedspunkter ved Vejle modellen	7
	Kolding	7
	Styrker og opmærksomhedspunkter ved Kolding modellen	8
	Svendborg	8
	Styrker og opmærksomhedspunkter ved Svendborg modellen	8
6.	HVAD SIGER DE FORSKELLIGE AKTØRER I VIBORG KOMMUNE?	9
	Vigtigste udfordringer	9
	Muligheder og opmærksomhedspunkter	10
	Ja til styrket samarbejde -med branchespecifikke kompetencer	10
	Tilfredshed med nuværende opstartsservice	10
	Behov for massiv hjælp til digitalisering	10
	Styrket samspil og koordinering mellem kommune og erhvervene på de store dagsordener	11
	Fælles markedsføring skal styrkes	11
	Tydelig rollefordeling for både Viborg by og de mindre byer	11
	Oplevelser og service får gæsten ind i byen	11
	Nye modeller for samarbejde – muligheder, krav og opmærksomhedspunkter i forhold til nye modeller	12
	Behov for både en samlet strategi og tydelige strategier i forhold branche (ex. Turismestrategi)	12
	Behov for branchespecifik service/vejledning	12
	Behov for nye kompetencer til tværgående opgaver	12
	Fælles interessevaretagelse og branchespecifikke interesser	13
	Behov for klar rollefordeling	13
	Forskellige input i forhold til organisering, fysiske rammer og ledelse	13
7.	FORSLAG MODELLER TIL STYRKELSE AF SAMARBEJDSFLADER MELLEM TURISME, HANDEL OG ERHVERV	14
	Model A: En projektmodel for udvikling af styrket samarbejde	14
	Fordele og ulemper ved model A	15
	Model B. "Sammen om erhvervsfremme i Viborg" – ny organisering af den samlede indsats for erhvervsfremme i Viborg Kommune.	16
	Fordele og ulemper ved model B.	19
	Model C: "XX Viborg" – en fuld fusion med en ny fælles forening for alle erhverv med en samlet organisation ...	19
	Fordele og ulemper ved model C	21

1. Resume og hovedkonklusioner og evt. anbefalinger

I løbet af efteråret 2017 har en række aktører indenfor handel, turisme og erhverv i Viborg Kommune været involveret i at finde nye veje til et styrket samarbejde mellem disse vigtige områder. Denne rapport indeholder resultaterne af dette arbejde. Rapporten ser på den samlede opgavevaretagelse, idet man både har set på de tre foreningers opgaveområder og kommunens erhvervs- og eventområder og de forskellige markedsføringsindsatser.

Rapporten konkluderer, at der er bred enighed blandt alle aktører om, hvad der er de største udfordringer nu og i de kommende år, ligesom der er bred enighed om, at det er nødvendigt at styrke samarbejdet mellem alle relevante parter.

På baggrund af studiebesøg i fire kommuner er det tydeligt, at der er flere veje til at skabe et øget samarbejde. Og på baggrund af de gennemførte dialoger med de forskellige aktører i Viborg Kommune

fremkom en række ideer til, hvorledes man kan udnytte ressourcer og kompetencer bedst muligt på tværs af foreningerne og kommunen.

Rapporten peger på især følgende udfordringer som skal håndteres i de kommende år:

- Tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft
- Øget opkvalificering af nuværende medarbejderstyrke indenfor alle erhverv
- Styrket international profil
- Tiltrække og videreudvikle uddannelsesmulighederne
- Tiltrække arbejdspladser og investeringer
- Tiltrække bosætning
- Detailhandel og øvrige erhverv under kraftig forandring
- Styrkelse af markedsføring og kommunikation på alle platforme – koordineret indsats
- Styrke alle tre erhvervs digitale fokus inkl. øget af nethandel, webshop mv.
- Tydeligere 'roller' for både Viborg og de mindre byer/lokalområder (identitet og profil)

Arbejdsgruppen¹ har bearbejdet input fra studiebesøg i fire kommuner og de mange ideer og synspunkter som er fremkommet i dialogerne med repræsentanter fra de tre områder, og på den baggrund er opstillet tre modeller til et styrket samarbejde om løsning af de opstillede udfordringer, nemlig en projektorganisering (Model A) og en fusion af de tre foreningers sekretariater under en ny bestyrelse og med fortsættelse af de tre foreningers bestyrelser (Model B) samt en tredje model (Model C) med en nedlæggelse af de tre foreninger og oprettelse af en ny samlet organisation. Alle tre modeller er blevet drøftet grundigt i arbejdsgruppen og siden i styregruppen², og det er vurderingen, at det er i model B og model C der er den største mulighed for at frigøre de nødvendige ressourcer til at løse de identificerede udfordringer.

Arbejdsgruppen anbefaler, at hvis man går videre med model B eller model C vil det være nødvendigt at bruge nogle måneder til at analysere opgaver, beskrive nye arbejdsgange, tilpasse vedtægter mv., hvorfor det vil være realistisk med gennemførelse af fusionen mellem sekretariater ca. 5 måneder efter beslutning. Det er vurderingen, at det vil være nødvendigt, at der tilføres ekstra ressourcer i en periode til at understøtte arbejdet med at gøre alt klar til etablering af en ny organisation a la model B og C. De ekstra ressourcer vil bl.a. skulle anvendes til ekstern bistand til analyse af nuværende opgaver, arbejdsgange, kompetencer mv., etablering af den fælles referenceramme samt understøttelse af de processer, der skal til for at få den nye fusionerede organisation til at spille bedst muligt fra start. Nogle forhold kan afklares inden den nye organisation starter, mens andre tilpasninger og justeringer vil først kunne implementeres, når man organisationen er i drift. Erfaringer fra fusioner viser, at det vil tage op mod 1 år før alle intentioner, nye arbejdsgange osv. i den nye organisation er fuldt implementeret.

2. Baggrund

For 10 år siden blev Viborg Kommune dannet via en fusion af 6 kommuner og dermed også en fusion af forskellige traditioner for organisering og samarbejde mellem turisme, handel og erhverv. Der er sket meget indenfor netop turisme, handel og erhverv i de seneste 10 år, og der vil ske endnu mere i de kommende år. Det er baggrunden for, at Viborg Kommunes to udvalg for Økonomi- og Erhverv og for Uddannelse, Handel og Innovation har igangsat en åben proces for, at hvordan man styrke samarbejdet på tværs. Udvalgene har bedt om, at dette arbejde munder ud i en rapport med opstilling af forskellige scenarier/modeller til, hvorledes et tættere samarbejde mellem aktørerne kan bidrage til en styrkelse af de tre vigtige områder til

¹ Arbejdsgruppen består af direktør samt erhvervs- og udviklingschef fra Viborg Kommune, erhvervsdirektør for Viborgegnens erhvervsråd, turistchef for VisitViborg og Handelschef i Viborg Handel/ sekretariatsleder i Viborg Egnens Handelsråd

² Styregruppen består af formandskaberne (formand og næstformand) for de tre foreninger samt arbejdsgruppens medlemmer.

gavn og glæde for både foreningernes medlemmer og for borgere og virksomheder i kommunen. Rapporten vil kunne indgå i det nye byråds arbejde, og derfor ønsker udvalget, at rapporten lægges frem til orientering for dem i december, mens den egentlige politiske behandling af rapportens anbefalinger sker i foråret 2018.

På vejen frem mod den endelige rapport er der blevet set på både de tre foreningers opgaveområder samt kommunens erhvervs- og eventområder samt de forskellige markedsføringsindsatser, da det er den samlede opgavevaretagelse der kan bringes i spil i forslagene til fremadrettede løsninger. Det har været et tydeligt formuleret ønske fra Viborg Kommune, at arbejdet med at se på nye veje til samarbejde sker i en konstruktiv proces med input fra alle parter med det klare mål for øje at finde synergier og nye veje til en bedre udnyttelse af de eksisterende ressourcer. Det er ønsket, at de involverede parter oplever processen som åben, nysgerrig, målrettet og transparent, og at der er højt til loftet, når det handler om at tænke i hvordan man kan udnytte ressourcer og kompetencer bedst muligt på tværs af foreningerne og kommunen.

3. Rapportens datagrundlag

Når man ser rundt i det kommunale landskab i dag, løses opgaverne vedr. handel, turisme og erhverv meget forskelligt, og det er ikke muligt ud fra objektive fakta som vækstgrad, tilfredshedsmålinger eller lignende at udlede, hvad der er den bedste organisering. Dels er der en række lokale forskellige i forhold til muligheder for vækst som kan hænge sammen med f.eks. nærhed til stærk infrastruktur, nærhed til storbyer og eksisterende større virksomheder, der er drivere i udvikling. Alt sammen forhold der hænger sammen med, hvorledes opgaverne omkring turisme, handel og erhverv varetages. Dels er der forskellige traditioner som gør, at man har valgt forskellige løsninger.

Metoden, der er valgt til at skabe relevant input til denne rapport, tager derfor afsæt i en kombination af input med holdninger til de forskellige problemfelter fra en række repræsentanter fra de tre områder samt studiebesøg i fire kommuner, som har valgt forskellige organisatoriske løsninger. Rapporten samler hovedtendenser i forhold til udfordringer, muligheder og opmærksomhedspunkter og har på den baggrund opstillet forslag til fremadrettet modeller for organisering. Rapporten inkl. forslag til fremadrettet organisering er blevet behandlet af flere omgange i den nedsatte arbejdsgruppe med henblik på at kvalitetssikre for faktuelle fejl.

4. Hvordan løser Viborg i dag opgaverne indenfor Handel, Turisme og Erhverv?

Viborg Kommune har potentialer for vækst og yderligere udvikling i de kommende år - med sine knapt 97.000 indbyggere med kommunegrænse til 9 andre kommuner³, en 1 times kørsel fra Århus og med god vækst i erhvervsliv og bosætning og med etablering af nye virksomheder og med udsigt til forbedret infrastruktur⁴. Viborg by er med sine godt 40.000 indbyggere suverænt kommunens største handelsby, og Bjerringbro med 7.400 indbyggere som den næststørste by efterfulgt af en lang række mindre bysamfund som Stoholm, Karup, Skals, Frederiks, Løgstrup, Rødkærsbro, Ørum, Møldrup og Klejtrup med fra 900 til 2.500 indbyggere. Opgaverne vedr. erhverv, handel og turisme er primært placeret i tre selvstændige foreninger med tilskud fra kommunen og via kontingentbetalinger.

Samlet set er det vurderingen, at man i Viborg Kommune anvender ressourcer på udvikling og drift af de tre områder handel, turisme og erhverv på samme niveau som tilsvarende kommuner. Viborg Kommune yder et tilskud på 3,8 mio. kr. til Erhvervsrådet, 3,3 mio. kr. til turisme samt 0,7 mio. kr. til Viborgegnens handelsråd.⁵

Dertil kommer, at medlemsvirksomhederne i de tre foreninger bidrager med ca. 3,7 mio. kr. i kontingentbetalinger årligt, fordelt således at erhvervsrådets ca. 600 medlemmer betaler ca. 2 mio. kr., fra

³ Herning, Holstebro, Ikast-Brandø, Randers, Silkeborg, Favrskov, Skive, Mariagerfjord og Vesthimmerland

⁴ Viborg ligger nr. 39 i Dis erhvervsklimamåling fra 2017, og var nr. 49 i 2016.

⁵ Kommunen anvender derudover årligt godt 4,5 mio. kr. til vækstfremme og iværksætteri i form af "Arsenalet", Væksthuse og Center for Industri (CFI)

Viborg Handels ca. 250 medlemmer er kontingentindtægterne på ca. 1,5 mio. kr. og for turistforeningens er den samlede kontingentbetaling på 0,2 mio. kr. fra de ca. 200 turistvirksomheder⁶ plus 50 privatmedlemmer.

Derudover har erhvervsrådet forskellige former for indtægtsdækket virksomhed/sekretariatsservice for yderligere ca. 3 mio. kr.

Derudover har kommunen nogle puljer og initiativer til udvikling, markedsføring mv. som anvendes på de tre områder.⁷

Som beskrevet andetsteds er baggrunden for at man er på udkig efter nye veje til samarbejde ikke utilfredshed med den nuværende organisering og opgaveløsning, men snarere et ønske om at få inspiration til, hvordan man finde bedre og mere effektive måder at løse morgendagens opgaver på, samt muligheden for at komme med en række konkrete forslag til hvordan man kunne organisere arbejdet, så man i praksis styrker samarbejdet og udnytter hinandens kompetencer endnu bedre end i dag.

Som en del af processen med at afdække nye veje til samarbejder er der gennemført en studietur til fire andre kommuner, der har været dialog med formænd og ledere samt repræsentanter fra virksomhederne indenfor handel, turisme og erhverv.

5. Hvordan løser andre kommuner opgaverne indenfor Handel, Turisme og Erhverv?

Erhvervsfremme, udvikling af handel og turisme er på dagsordenen i alle landets kommuner, og formålet med at besøge⁸ andre kommuner har været at blive klogere på, hvordan man havde grebet disse opgaver an. Der er gennemført besøg hos Hedensted, Vejle, Kolding og Svendborg, der er forskellige i forhold til erhvervsstrukturer, handelsliv, turisme, størrelse osv. Alle fire kommuner har gode resultater i forhold til deres indsatsområder, og man kan konkludere, at der både er forskelle og ligheder i, hvordan man løser opgaverne med at understøtte den samlede erhvervsfremme. Nedenfor er en kort opsummering af fakta fra de fire besøg samt en opsamling på nogle af de styrker og opmærksomhedspunkter som studieturens deltagere tog med hjem til det videre arbejde.

Hedensted

Knap 47.000 indbyggere fysisk placeret mellem Vejle, Horsens og Fredericia kommuner i et område med vækst i erhvervslivet.⁹ Hedensted by har 12.000 indbyggere efterfulgt af Juelsminde med knapt 4.000 og Tørring med 2.500 indbyggere. Der er fokus på branding af kommunens 29 lokalområder som attraktive bosætningsområder.¹⁰ Opgaverne vedr. turisme, handel og erhverv varetages af kommunen¹¹, og opgaven er i praksis placeret hos tre sidestillede chefer fysisk placeret tæt på borgmester og kommunaldirektør. Bred politisk opbakning til valgte model. Der findes lokale foreninger indenfor de tre områder som laver lokal

⁶ Udover kontingentbetaling lægger turismeerhvervene mellem 600.000 kr. og 900.000 kr. årligt ekstra til fælles markedsføringstiltag.

⁷ I forbindelse med Udvalget for Uddannelse, Handel og Innovations arbejde er der afsat en pulje på 2 mio. kr. årligt til 1:1 medfinansiering fra eksempelvis handelsforeningen, og i 2016 betød det events til et samlet beløb på 0,6 mio. kr. Derudover har kommunen en markedsføringspulje, hvor Viborg Kommune bidrager med op til 2,5 mio. kr. under forudsætning af at samarbejdspartnere fordobler med det samme beløb. Markedsføringspuljen skal understøtte den fælles markedsføringsstrategi og række ud over kommunegrænsen i forhold til både erhvervs-, events- og animationsstrategierne. Endelig har Viborg Kommune som en engangsinvestering afsat 17 mio. kr. til tiltrækning af internationale investeringer og arbejdspladser til Viborg.

⁸ Deltagere på studietur var formænd og ledere fra Viborgegnens Erhvervsråd, Turistforeningen for Viborg og omegn og Viborg Handel og Viborgegnens Handelsråd samt repræsentanter fra den kommunale administration.

⁹ Hedensted blev nr. 2 i DIs seneste erhvervsklimamåling 2017, og man har været i top fem i de seneste 7 år.

¹⁰ <http://www.hedenstederne.dk>

¹¹ 5,5 årsværk (inkl. de 3 chefer) er fuldtid på opgaverne og trækker derudover på kommunale kollegaer i andre dele af organisationen efter behov. Aktivitetsbudget på 1 mio. kr., fordelt med 0,4 mio. kr. til turisme og erhverv og 0,2 mio. kr. til handel.

interessevaretagelse i forhold f.eks. julebelysning, lokale events mv. mod et mindre kontingent. Der gives ikke kommunal støtte til disse foreninger, men der samarbejdes med foreningerne i forhold til konkrete lokale initiativer, f.eks. i forhold til støtte til markedsføring af de lokale initiativer.¹² Den 4-årige kommuneplan har vækst som overskrift og sætter retningen for alle tre områder, og de tre chefer laver sammen årligt indsatsområderne. Man betjener alle¹³ og fokuserer en fælles tilgang til servicering af aktørerne på de tre områder, f.eks. ved hjælp brug af samme forretningsudviklingsmetode¹⁴, fælles erhvervsservice til alle virksomheder på de tre områder, fælles kompetenceudvikling i forhold til vækst,¹⁵ krydsservice som symbol på kommunens ansvar for koordineret service.¹⁶

Styrker og opmærksomhedspunkter ved Hedensted modellen

Den nære fysiske placering kombineret med den fælles tilgang til erhvervsudvikling gav basis for stærk koordinering på både strategisk og operativt niveau. Der var stor enighed om, at den flade struktur sikrede korte beslutningsveje, hurtige målrettede handlinger. Den målrettede indsats med forretningsudvikling overfor eksisterende virksomheder indenfor de tre områder blev fremhævet som en styrke, ligesom man bemærkede, at man med succes anvendte en fælles metode for forretningsudvikling på tværs af brancher. Man bemærkede, at man på turismesiden havde valgt at gå helt nye veje i balancen mellem produktudvikling og markedsføring. Endelig var man imponeret over de opnåede resultater sammenholdt med ressourceanvendelsen.

I forhold til opmærksomhedspunkter pegede studieturens deltagere bl.a. på, at den lille organisation kunne være sårbar i forhold til personskift på både politisk og administrativt niveau, og man konstaterede, at der var begrænsede ressourcer til udviklingsopgaver, strategiske satsninger og tanker for fremtiden. Man bemærkede endvidere, at medlemskontingenterne ikke indgik i kommunens indsatser på områderne.

Vejle

Godt 113.000 indbyggere fysisk placeret mellem Vejen, Ikast-Brande, Billund, Hedensted, Kolding og Fredericia kommuner i et område med meget vækst i erhvervslivet.¹⁷ Vejle by er med sine 56.000 indbyggere suverænt kommunens største handelsby, og næststørste er byer som Børkop, Give og Jelling med 3.500 til 5.500 indbyggere. Opgaverne vedr. turisme og erhverv varetages af kommunen og handel varetages af forening. Den Kommunale erhvervs- og turismeorganisation¹⁸ har lokaler væk fra rådhuset sammen med handelsforeningen CityVejle.¹⁹ Erhvervs- og turisme koordineres via chefen, men opgaverne varetages af specialiserede medarbejdere på de to områder. På erhvervssiden satser man på fokuseret erhvervsfremme til virksomheder i vækst indenfor kommunens styrkeområder (green Tech, fødevarer, produktion, turisme), mens innovation og iværksætteri er udskilt i en separat organisation med udgangspunkt i Spinderihallerne²⁰, og ansvaret i den politiske udvalgsstruktur er ligeledes opdelt. I kommunen har man fokus på '100-

¹² Der er ikke samlet overblik over de kommunale tilskud til bl.a. markedsføring mv. af lokale tiltag, men det skønnes at der årligt bruges i omegnen af ca. 1 mio. kr.

¹³ Kommunen betjener uden skelen til medlemskab af forening. Foreningerne har kontingentindtægter som forbliver i foreningerne til de aktiviteter som de vælger at gennemføre.

¹⁴ Business Model Canvas (<https://innovation.sites.ku.dk/model/business-model-canvas>)

¹⁵ Eksempel: 170 detailhandlende (ud af 180) deltog i "sælg mere" kurser og gennemgang af forretningsudviklingsmetode

¹⁶ <http://www.hedenstederherv.dk/aktuelt/erhvervsservice-paa-kryds-og-tvaers>

¹⁷ Vejle blev nr. 31 i DIs seneste erhvervsklimamåling 2017, hvor den har ligget de seneste år. Kåret som bedste serviceminded handelsby 2016-2018.

¹⁸ På turisme bruges der ca. 4,5 årsværk og 1,7 mio. kr. til projekter og markedsføring, hvoraf 0,5 mio. kr. er øremærket markedsføring ift. Lego og på erhvervsservice bruges der ca. 6,5 årsværk samt 0,3 mio. kr. til aktiviteter. Herudover kan der ansøges om at få del i nogle ca. 2 mio. kr. til events, projekter mv. øjemærket erhvervsfremme.

¹⁹ CityVejles kontingentbetalinger på 1,5 mio. kr. til løn og aktiviteter samt kommunal pulje på 2 mio. kr. pr. i foreløbig næste 3 år, som kan søges til aktiviteter.

²⁰ Der anvendes ca. 6 årsværk innovation og iværksætteri i den separate enhed i Spinderihallerne.

mandsgruppen', som består af de 100 ansatte, som på tværs i organisationen regelmæssigt har virksomhedskontakter, og man har lavet et program for disse. På turismesiden satses på wellness, møde- og familieturisme.²¹ Muligheder for synergi mellem mødeturisme og fokuseret erhvervsfremme på styrkeområderne. Turistområdet kører derudover projektorienteret med fokuserede medarbejdere på særlige projekter.

Handelsforeningen CityVejle er i vækst og har foruden detailbutikker både turistvirksomheder og erhvervsvirksomheder samt ejendomsbesiddere som medlemmer, og bestyrelsen så muligheder i et langt tættere samarbejde med Business Vejle, som er erhvervsforening med fokus på netværk og arrangementer. CityVejle fokuserer på branding af handelsbyen, at skabe events inkl. koordinering med kommunens kulturtiltag og turismen, og de øvrige centerbyer inviteres med så de kan få inspiration til egne aktiviteter²².

Styrker og opmærksomhedspunkter ved Vejle modellen

Den valgte strategi med aktiv finansiel støtte til Vejle som stærk handelsby, som dynamo for både erhverv, bosætning og turisme, fandt man interessant. Det stærke fælles fokus på handelsbyen Vejles betydning for tiltrækningskraft og kommunens strategi for byudvikling, der blev tæt koblet til CityVejles arbejde. Man bemærkede, at CityVejle havde en spændende bestyrelsessammensætning, og at man der evnede at tiltrække medlemmer fra både detail, turisme og erhverv.

Endvidere så man et klart strategisk fokus på erhvervsudvikling i forhold til styrkeområderne, og derved den bevidste prioritering af at der var mindre fokus på almen erhvervsfremme. Man fandt BID-modellen meget interessant i forhold til styrkelse af handelslivet. Man fandt tankegangen omkring '100-mandsgruppen' og fælles kompetenceudvikling af denne gruppe meget interessant.

I forhold til opmærksomhedspunkter bemærkede man, at det stærke fokus på Vejle by og erhvervsudvikling af kommunens styrkeområder kunne give en skævvridning i forhold til virksomhedernes engagement og centerbyernes ditto. Man pegede på, at den valgte model kunne betyde mindre involvering og opbakning fra foreningernes medlemmer. De mange enkeltstående aktører både på det administrative og det politiske niveau stiller store krav til koordinering og øger risiko for siloer og lange beslutningsveje. Man så endvidere risiko for, at synenergier mellem erhvervsfremme, innovation og mere klassisk medlemservice og –support blev svækket af den stærke organisatoriske opdeling. Man bemærkede, at indsatserne var tæt knyttet til personer.

Kolding

Godt 92.000 indbyggere fysisk placeret mellem Vejen, Vejle, Haderslev, Fredericia og Middelfart kommuner i et område med meget vækst i erhvervslivet.²³ Kolding by er med sine godt 57.000 indbyggere suverænt kommunens største handelsby, og næststørste er byer som Vamdrup, Lunderskov og Christiansfeld med 2.800 til 5.000 indbyggere. Alle²⁴ opgaver vedr. turisme, erhverv og handel varetages af Business Kolding, som er en selvstændig fond ejet af de tre foreninger for henholdsvis erhverv, turisme og handel samt kommunen²⁵. Fondens bestyrelse er sammensat af politikere og repræsentanter for de tre foreningers

²¹ Indenfor turisme arbejder man med markedsføringsnetværk, hvor kommunen matcher 1:1 penge som turistvirksomhederne indbetaler til markedsføring. I 2017 har den kommunale andel været 0,3 mio. kr.

²² Under en BID-model: "Business Improvement Districts", har Vejle Kommune afsat 2 mio. kr. årligt til at styrke væksten i detailhandelen i Vejle by samt centerbyerne. Pengene anvendes primært til aktiviteter.

²³ Kolding blev nr. 24 i DIs seneste erhvervsklimamåling 2017, og var nr. 15 i 2016.

²⁴ En række foreningsspecifikke opgaver i forhold til især handel varetages fortsat af selvstændig cityforening, centerforening samt handelsforeninger i centerbyerne.

²⁵ Business Kolding har et samlet budget på knapt 18 mio. kr., hvoraf Kolding Kommunes tilskud er på godt 13 mio. kr. og resten kommer fra de tre foreningers selvstændige medlemskabers kontingentbetalinger. De tre foreningsbestyrelser drøfter de nære forhold som julebelysning mv. mens fælles issues som parkering og infrastruktur drøftes i fondens bestyrelse, hvor alle parter er repræsenteret.

bestyrelser²⁶. Business Kolding leverer alle grundydelse på erhvervs-, turisme- og iværksætterservice, og er ligeledes den primære aktør i udvikling og implementering af Kolding Kommunes strategier på de tre områder samt organisator af diverse ad hoc/projekt/eventopgaver. Kommunen har ingen selvstændig enheder der leverer på disse tre områder. På administrativt plan er der en tæt dialog på direktørniveau, ligesom Business Kolding har årlig dialog med alle byrådsgrupper samt økonomiudvalg. Business Kolding beskriver sig selv som drivhjul for alle forhold der vedrører erhvervsmiljøet i bred forstand i Kolding inkl. synliggørelse af alle erhvervsnetværk og koordination af samarbejdet med uddannelsesinstitutionerne.

Styrker og opmærksomhedspunkter ved Kolding modellen

Alle ressourcer og kompetencer er samlet i en organisation, hvilket sikrer muskler på et andet niveau end hvis de var spredte. Man betragtede alle tre områder som erhverv, idet man fokuserede på de fælles udfordringer fremfor for forskellene. Modellen indebar en tættere politisk kontakt/ejerskab til nøglespillere både på det formelle og det uformelle plan, hvorved man vurderede, at erhvervsområderne fik større indflydelse. De fysiske rammer med mulighed for stor fleksibilitet i forhold til forskellige aktiviteter (f.eks. små rum, store rum, mødefaciliteter, frie arbejdsstationer for studerende eller andre) blev anset som en styrke.

I forhold til opmærksomhedspunkterne bemærkede man en større risiko for, at de små spillere indenfor især handel og turisme kunne drukne/forsvinde i den større organisation og i fondens samlede bestyrelse. Man var ligeledes opmærksom på, at kommandovejen kunne blive længere, hvilket kunne bidrage til manglende ejerskab og opbakning fra foreningernes medlemmer. Faren ved den større organisation kunne betyde, at specialiseringen blandt medarbejderne blev udvisket, hvorved bl.a. turisme og handel kan tabe, så medlemsbetjeningen blev dårligere.

Svendborg

Knap 60.000 indbyggere fysisk placeret mellem Fåborg-Midtfyn, Langeland, Nyborg og Ærø kommuner og tæt på Odense med god infrastruktur.²⁷ Svendborg by er med sine 27.000 indbyggere suverænt kommunens største handelsby, og næststørste er byer som Thurø by, Vindeby og Rantzausminde med 1.800 til 3.300 indbyggere. Opgaverne vedr. turisme er for størstedelen samlet i Destination Fyn og Udvikling Fyn²⁸, mens opgaverne vedr. erhvervsservice og iværksætteri varetages af to kommunalt finansierede huse, hvor det ene udelukkende fokuserer på de kreative erhverv, som er et fokusområde i kommunen. Svendborg Erhvervsråd fungerer som et slags advisory board for byrådet og kontaktorgan mellem kommune, erhvervsliv²⁹ og erhvervsskoler. Svendborg har fokus på vækst i forhold til bosætning og mindre på erhverv, da Odense tilsyneladende vinder de nye arbejdspladser. Der er en meget stor koncentration af kreative mennesker som samtidig er meget aktive i det lokale foreningsliv. Derfor sættes der på kultur og events, fordi man i forvejen har en styrkepositioner der. Foreninger og kommune er gået sammen om Svendborg Event³⁰ med fokus på at gøre borgerne til ambassadører for at "der altid sker noget i Svendborg".

Styrker og opmærksomhedspunkter ved Svendborg modellen

Den stærke inddragelse af foreninger og frivillige har medført, at man har fået meget for pengene, ligesom man har fået skabt fokus på "sammen om" holdningen. Den tætte kobling og koordinering mellem detailhandel, events, kultur og turisme og en meget handlingsorienteret kultur skabte et imponerende

²⁶ 2 repræsentanter fra henholdsvis handelsråd og erhvervsråd og 1 repræsentant fra turisme samt 3 politikere fra byrådet.

²⁷ Svendborg blev nr. 53 i DIs seneste erhvervsklimamåling 2017, og var nr. 58 i 2016.

²⁸ Tilsammen lægger kommunen ca. 2 mio. kr. i disse to regionale initiativer.

²⁹ Den største arbejdsplads udover kommunen er en stor efterskole.

³⁰ Svendborg Event er en paraplyforening dannet af Svendborg Kommune, Shopping Svendborg, Erhvervsråd, Hotel-bevæsterforeningen, turistforening og Kulinarisk Fyn og har et samlet budget på 7,5 mio. kr., heraf ca. 3 mio. kr. til events, som i 2016 betød 120 events. Alle penge fra Shopping Svendborg indgår i Svendborg Event.

aktivitetsniveau. At vælge et fokuspunkt fremfor at gøre lidt på mange fronter, medfører mere synlighed for få penge.

I forhold til opmærksomhedspunkter konstaterede man, at der var et begrænset fokus på erhvervsservice, ligesom det endnu var usikkert om den styrkede indsats i forhold til events rent faktisk gav flere overnattende gæster og mere bosætning. Man var desuden usikre på om der var en tilstrækkelig tæt koordination mellem det lokale turisme/event samarbejde og de to regionale indsatser (destination Fyn og Udvikling Fyn).

6. Hvad siger de forskellige aktører i Viborg Kommune?

Som en del af forarbejdet til nærværende rapport er der gennemført 3 fokusgruppeinterviews med i alt 24 erhvervsrepræsentanter med viden og baggrund indenfor handel, erhverv og turisme³¹. I hvert af disse interviews var der repræsentanter fra alle tre områder, og man udvekslede synspunkter på styrker og udfordringer på den korte og lange bane, man kom med ideer til hvor man kunne udnytte ressourcerne bedre osv. De temaer som man drøftede var bl.a., hvor man så de største udfordringer nu og i de kommende år indenfor eget erhverv og for kommunen som samlet enhed, hvor man syntes, at det gik godt, og hvor man kunne se forbedringsmuligheder. Man drøftede ligeledes ideer til, hvor et øget samarbejde mellem de tre områder kunne blive en styrke, og man drøftede, om der var områder som kunne nedprioriteres. Endelig drøftede man anbefalinger til, hvad man skulle huske på, når man lavede nye modeller for styrket samarbejde på de tre områder.

Der er ligeledes gennemført makkerinterviews med formand og leder for hver af de tre foreninger med dialog om de samme temaer, som i de tre ovennævnte fokusgruppeinterviews. Endvidere har der været gennemført et makkerinterview med erhvervschef og direktør fra Viborg Kommune omkring samme temaer.

Ud af de i alt 11 timer rundbordssamtaler med 24 engagerede deltagere og de fire makkerinterviews tegner der sig en række udfordringer, muligheder og opmærksomhedspunkter som sammen med pointerne fra studieturen er inddraget som baggrundstæppe for denne rapports bud på de forskellige scenarier/modeller til, hvorledes et tættere samarbejde mellem aktørerne kan bidrage til en styrkelse af turisme, handel og erhverv hver for sig og samlet i forhold til morgendagens udfordringer.

Vigtigste udfordringer

På udfordringssiden var der langt hen ad vejen enighed om at pege på følgende områder, som de væsentligste:

- Tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft
- Øget opkvalificering af nuværende medarbejderstyrke indenfor alle erhverv
- Styrket international profil
- Tiltrække og videreudvikle uddannelsesmulighederne
- Tiltrække arbejdspladser og investeringer
- Tiltrække bosætning
- Detailhandel og øvrige erhverv under kraftig forandring
- Styrkelse af markedsføring og kommunikation på alle platforme – koordineret indsats
- Styrke alle tre erhvervs digitale fokus inkl. øget af nethandel, webshop mv.
- Tydelig 'Rollefordeling' for både Viborg og de mindre byer/lokalområder (identitet og profil)

³¹ De daglige ledere i de tre foreninger har hver peget på 7-9 personer efter devisen "forskellighed" (ny/erfaren, stor/lille, branche, holdning osv.) Hvert interview varede 1½ time og blev ledet af den eksterne konsulent, der via optagelse af interviewet efterfølgende har sammenfattet tendenserne på tværs af de tre interviews.

Og samtidig var der en generel opfattelse af, at det hele hænger sammen og er hinanden forudsætninger: hvis der er uddannelsesmuligheder på et fagområde, er det lettere for virksomhederne at rekruttere indenfor dette område. Et godt handelsmiljø styrker bosætning og gør det derfor også nemmere at tiltrække arbejdskraft osv.

Der var generelt en opfattelse, at der i de seneste år er sket positiv udvikling på flere fronter i Viborg, at udviklingen går den rigtige vej. Man oplevede, at viften af initiativer, aktiviteter og nye tiltag var stigende, men samtidig var der en generel oplevelse af, at der var for lidt synlighed om alle de mange ting, der skete. Man pegede på, at det var nødvendigt at få koordineret og professionaliseret kommunikation/markedsføring, da det nuværende fragmenterede billede gjorde, at det samlede billede af Viborg som et område i udvikling og vækst ikke bliver tilstrækkeligt tydeligt. Og man konkluderede, at det vil stille nye krav til både aktørerne i erhvervene og i kommunen, hvis dette skal ændres.

Der var ligeledes en stor tilfredshed med den service som medlemmerne i dag modtager fra deres respektive foreningers sekretariater i forhold til de forskellige nuværende opgaver.

På spørgsmålene om hvad der kunne nedprioriteres var der ikke mange bud, idet man havde svært ved at identificere overflødige opgaver. Flere pegede dog på, at et tættere samarbejde eventuelt ville muliggøre en ændret opgaveløsning, som ville kunne frigive ressourcer til andre formål.

Muligheder og opmærksomhedspunkter

Nedenfor er sammenfattet de holdninger som der har været fremført af flere personer og i flere af interviewene, og i de tilfælde hvor det kun har været fremført af nogle få eller kun i et enkelt af interviewene benævnes det som 'enkelte' foreslog dette eller hint.

Ja til styrket samarbejde -med branchespecifikke kompetencer

Alle er enige om, at man kun kan løfte de mange udfordringer ved et styrket samarbejde mellem kommune, handel, turisme og erhverv, fordi problemstillingerne er komplekse og umulige at løse indenfor hvert område separat. Helt generelt er der accept af at se handel, erhverv og turisme som hinandens forudsætninger, men at der er branchespecifikke behov som skal tilgodeses i et fremtidigt tættere samarbejde.

De fleste virksomheder indenfor alle tre foreninger er små³², og har brug for hjælp til at tage nye skridt (vækst, digitale platforme, generationsskifte mv.). Det kalder på mulighederne for at skabe branchespecifikke tiltag (branchefokuseret erhvervsservice, strategisk servicetjek efter enkle modeller mv). De gode erfaringer som er gjort i Viborg Kommune via den turismefokuserede³³ og geografiske³⁴ erhvervsservice kunne med fordel udbredes til detailhandel og andre brancher efter behov.

Tilfredshed med nuværende opstartsservice

Generelt er man enige om, at opstartsvirksomheder får god hjælp, så der ses ikke behov for yderligere indsatser der udover den almindelige løbende produktudvikling. Enkelte fremførte, at de mange tilbud med fordel kunne synliggøres bedre.

Behov for massiv hjælp til digitalisering

Oprettelse af særlige 'task forces' til understøttelse af digitale tiltag i forhold til brancher kunne være et nyt skridt, der kunne accelerere virksomhedernes digitale transformationer. Til eksempel bliver alle nuværende

³² Ca. 70% af erhvervsrådet medlemmer har mindre end 10 ansatte og i turisme- og detailhandelsvirksomhederne er procentdelen tættere på 90%, hvilket betyder, at der ikke er ressourcer og kompetencer i virksomhederne udover til den daglige drift.

³³ I gennem de seneste par år har der været gennemført op mod 200 besøg i turismevirksomheder, hvor en erhvervskonsulent og/eller med en konsulent med turismeviden har haft fokus på forretningsudvikling og strategi.

³⁴ Den nuværende erhvervsservice sørger at sikre spredning over hele kommunen. Til eksempel gennemføres der årligt ca. 120 individuelle erhvervsbesøg i Bjerringbro.

udbud af kurser/tilbud, der fokuserer på digitalisering, nethandel mv. meget hurtigt overtegnede. Fra alle parter i de gennemførte interviews er budskabet, at der er et meget stort behov for at lave mere håndholdt 'hjælp' i forhold til digitalisering til de mange mindre virksomheder indenfor både turisme, detail og alle øvrige mindre erhvervsvirksomheder med begrænsede administrative kompetencer.

Styrket samspil og koordinering mellem kommune og erhvervene på de store dagsordener

Flere efterspørger et styrket samspil mellem kommune og erhvervsliv i bred forstand. Der er en generel tilfredshed med, at kommunens indgår i forskellige satsninger på at tiltrække nye virksomheder og øget bosætning, men nogle oplever, at der bør være en tættere og tidligere kobling/koordinering mellem kommune og øvrige parter. Det kunne eksempelvis være i forhold tiltrækning af nye uddannelser og øget bosætning: Et tættere samarbejde/mere fokuseret indsats på strategisk niveau i forhold til at tiltrække nye uddannelser vil kræve et tæt samspil mellem kommune, udvalgte virksomheder med klare behov samt andre relevante aktører fra uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv m.fl. Og større og mindre projekter omkring bosætning, grøn vækst eller store events kunne via en mere langsigtet koordinering blive koblet tættere til forretningsudvikling og salg i både turisme, detailhandel og i nogle erhverv.

Fælles markedsføring skal styrkes

Fra flere sider kom der ideer som kan sammenfattes i, at der efterspørgeres den fælles 'fortælling' om stedet, området, kvaliteterne mv., som alle kan anvendes som bagtæppe/pejlemærke i deres respektive markedsføring, ligesom større kommunale markedsføringstiltag på denne måde ville være indirekte understøttelse af de forskellige virksomheders tiltag. Det blev koblet til den konkurrence, der er i mellem kommunerne efter arbejdskraft, nye virksomheder og øget bosætning. Et tættere samarbejde mellem de tre områder vil i forhold til dette område ikke være tilstrækkeligt, da kommunen er den største spiller på denne bane. Og det vil ligeledes kræve, at erhvervslivets spillere går ind i mere forpligtende samspil med både kommune, med foreningerne m.fl.

Endelig var en meget bred fælles forståelse for, at digitaliseringens muligheder på hele markedsføringsområdet er så omfattende, at det kun kan løftes i større fællesskaber.

Tydelig rollefordeling for både Viborg by og de mindre byer

Rollefordeling for både Viborg by og de mindre byer skal gøres tydeligere. Der er en generel accept af urbaniseringen som vilkår, og derved også, at Viborg by skal være et alternativ til Aarhus, ligesom der er generel accept af, at Viborg by skal være det fælles lokomotiv i udviklingen. Men der efterspørgeres klarere rammer for udviklingen af de mindre bysamfund netop i lyset af urbaniseringen. Det blev fra flere sider beskrevet som "at de enkelte bysamfunds identitet skal styrkes", hvilket også gælder Viborg by. Der er en tro på, at der kan skabes et stærkt ejerskab blandt de lokale aktører, når de faciliteres med ideer og redskaber til at påvirke situationen. Mulighederne med at tænke turisme, handel og erhverv sammen i de små bysamfund blev vurderet som positive. Der er behov for at gå nye veje som det er sket i Bjerringbro med det nye byforum, der rummer alle der har en 'aktie' i byens udvikling. Der var forslag om 'geografi-specifikke' medarbejdere, som kunne facilitere de lokale aktører inkl. at der evt. blev tilknyttet særlige puljer/midler, som kunne bruges til understøttelse af lokale aktiviteter. Dette ville være en vej til at flytte fokus fra 'dem og os'. Viborg By står med mange af de samme problemfelter som i de små bysamfund, blot i en anden skala: behov for målrettet koncentration af detailhandel, tiltrækning af specifikke aktiviteter (spisesteder, særlige butikstyper mv). Flere pegede på, at en mere tydelig rollefordeling for både Viborg by og de øvrige bysamfund, ville skabe bedre plads til, at Viborg by kunne udfylde sin rolle som lokomotiv.

Oplevelser og service får gæsten ind i byen

Oplevelser blev det fælles kodeord for udviklingen af både Viborg by og de mindre bysamfund, blot skal det være forskellige oplevelser. Hovedbudskabet var, at nethandel er nemt og stigende, og derfor skal der

oplevelser til for at få 'gæsten ind i byen'. I Viborg by har Viborg Midtbyforum³⁵ været en platform for et mere fokuseret samarbejde mellem flere parter om at skabe oplevelser, og man så muligheder for at videreudvikle dette samarbejde ved at inddrage lodsejere, uddannelsesinstitutioner, erhvervsvirksomheder med interesse i midtbyens udvikling m.fl., således at der kunne skabes en mere samlet kollaboration omkring planlægning, udvikling, nye koncepter mv. Der ville også her være behov for en facilitering af både proces og de forskellige aktører. En anden dimension på oplevelser kunne være den samlede serviceoplevelse, og der var forslag fremme om at sætte fuldt blus på service og mersalg med afsæt i en tilfredshedsmåling kombineret med fælles kompetenceudvikling for ansatte.³⁶

Nye modeller for samarbejde – muligheder, krav og opmærksomhedspunkter i forhold til nye modeller

Som anført ovenfor er der en generel accept af at betragte alle aktører indenfor detailhandel, turisme og erhverv som erhverv med forskellige behov. Der er samtidig en generel accept af en række af udfordringerne nu og de kommende år er identiske på tværs af de forskellige brancher; eksempelvis kvalificeret arbejdskraft, digitalisering, nethandel. Der er ligeledes en generel opfattelse af, at der formentlig vil være nogle stordriftsfordele, hvis man samlede opgavevaretagelsen på den ene eller anden måde. Ligesom der er enighed om, at en samlet opgavevaretagelse på en række af de store tværgående opgaver vil give de muskler, som man erkender man mangler i dag.

Behov for både en samlet strategi og tydelige strategier i forhold branche (ex. Turismestrategi)

Der har været en del synspunkter på, at en ny organisering af de tre områder samtidig kunne danne afsæt for, at der laves tydelige strategier for områderne, så man både kunne være under en fælles paraply og samtidig blive tydeligere på delstrategierne for eksempel byudvikling i Viborg by og de andre byer, udvikling af turisme, af detailhandel, tiltrækning af uddannelser mv. Sådanne strategier vil ligeledes gøre det tydeligere for alle, hvis man f.eks. gik efter at tiltrække erhverv indenfor bestemte fagområder eller bestemte typer af detailhandel eller turisme. Man vurderede, at en sådan gennemsigtighed kunne gøre det nemmere, så flere kunne hjælpe til at realisere strategierne.

Behov for branchespecifik service/vejledning

Samtidig blev mulighederne for en mere samlet opgavevaretagelse koblet med et entydigt krav om, at den branchespecifikke service og medlemskontakt skal sikres og måske endda udbygges. Fra flere sider lyder det, at behovet for 'at kende sin rådgiver' er et centralt element i specielt de mindre virksomheders lyst til at indgå i samarbejder og partnerskaber om forretningsudvikling, markedsføring eller lign. Et af opmærksomhedspunkterne, som har lydt specielt fra turisme- og detailhandelsvirksomhederne, der samstemmende udtrykker stor tilfredshed med services fra deres nuværende foreninger, er, at man er bange for at man forsvinder, hvis man bliver lagt sammen med erhvervsorganisationen. Derfor vil det meget vigtigt, at en ny organisering af samarbejdet skal tage højde for dette.

Behov for nye kompetencer til tværgående opgaver

De opgaveområder som man har peget på som de tværgående opgaver (bl.a. markedsføring, salg og service, nethandel) vil formentlig kræve nye kompetencer og ny viden hos medarbejderne i de tre foreninger. Uanset hvilken organisering der vælges, vil de udfordringer og de mulige løsninger, der er blevet peget, kræve, at den samlede medarbejdergruppe i foreningerne matches i forhold til deres kompetencer og kvalifikationer og de fremadrettede opgaver. På tilsvarende måde kan det forventes, at nøglemedarbejdere i den kommunale organisation der sidder med dele af disse opgaver og som er nære samarbejdspartnere med foreningernes medarbejdere skal tilføres nye kompetencer.

³⁵ Viborg Midtbyforum har eksisteret i 3 år og har været et samarbejde mellem Viborg Kommune, Viborg Handel, Visit Viborg, Radio Viborg og Viborg Stifts Folkeblad. Man har primært samarbejdet om at skabe oplevelser, og har via 1:1 finansiering via Viborg Kommune i 2017 skaffet 600.000 kr. til aktiviteter.

³⁶ Det blev påpeget, at det ikke kun er detailhandel og restauranter der kunne komme med, det gjaldt også virksomheder med callcentre, receptioner, salgcentre mv.

Fælles interessevaretagelse og branchespecifikke interesser

En af de opgaver som alle tre foreninger beskriver som en af deres væsentlige nuværende roller er interessevaretagelse af deres medlemmers behov overfor kommunen. Undervejs i interviewene har der været forskellige synspunkter på fordele og ulemper ved i en ny organisering at få en fælles bestyrelse for alle tre områder: på plussiden er blevet fremhævet at man ville stå stærkere i forhold til netop interessevaretagelsen. Nogle har nævnt, at man evt. kunne have repræsentation af borgmester og andre nøglepolitikere, hvorved områdernes dagsordener kom direkte ind til byrådet. Andre pegede på risikoen for at de mindre erhverv som turisme og detailhandel ville drukne i de brede dagsordener om erhvervsudvikling i en fælles bestyrelse. Alle er enige om, at der er branchespecifikke forhold som varetages i underudvalg/branchebestyrelser/advisory board. Eksempler på sådanne opgaver kunne koordination af lokale eller branchenære initiativer.³⁷ Samtidig blev der peget på, at en ny fælles bestyrelse kunne skabe grundlag for, at man på tværs af brancher satte en samlet udvikling i gang, f.eks. i forhold til håndtering af nethandel³⁸

Flere har peget på, at det er vigtigt, at det samlede byråd og de forskellige partigrupper har et godt kendskab til, hvad der foregår i de forskellige brancher, da politikerne ikke kun har brug for det forkromede overblik, men også har brug for viden om mere konkrete udfordringer og forslag til løsninger. Det blev bl.a. påpeget, at det stillede krav til, at de mange data der er på de forskellige områder skal gøres mere enkle og tilgængelige, da det ellers er vanskeligt at forstå for folk udenfor de forskellige erhvervsområder. Det blev endvidere påpeget, at det ville styrke interessevaretagelsen overfor byråd mv., hvis de mange fakta blev gjort mere tilgængelige.

Behov for klar rollefordeling

Flere har peget på, at en ny model for organisering/samarbejde skal sørge for at få lavet en klar beskrivelse af rollefordelinger og kompetencer på de forskellige niveauer både i den nye konstruktion og i forhold til kommunen. Undervejs har flere peget på, at et tættere samspil og en tydeligere opgavefordeling mellem foreninger og kommunens forskellige afdelinger ville styrke den samlede handlekraft.

Forskellige input i forhold til organisering, fysiske rammer og ledelse

Et klart opmærksomhedspunkt blev fremhævet af flere, nemlig at der er forskellige kulturer i de forskellige brancher, hvilket formentlig også slår igennem i foreningens nuværende måde at organisere arbejdet på. Og der blev peget på, at en ny organisation skulle skabe en ny fælles kultur præget af fælles værdier som f.eks. dynamisk, udviklingsorienteret, serviceminded, tilgængelighed og gennemsigtighed. Hvis medarbejderne bliver blandet sammen i en ny organisation, skal der være overblik over medarbejdernes kompetencer, og ledelsen skal sikre, at der kan skabes en specialisering der sikrer, at der f.eks. er medarbejdere dedikeret til forretningsudvikling af detailhandel, turisme osv., ligesom der bør være medarbejdere med særlige kompetencer på digital markedsføring, som kan servicere flere brancher.

Flere kom med synspunkter, at hvis der besluttes en ny organisering af samarbejdet, bør ændringerne evalueres efter 1-2 år, så man kan få rettet op på eventuelle mangler og forbedringsmuligheder.

Enkelte gav udtryk for, at man ikke så nogen grund til at ændre de organisatoriske forhold, og man pegede på, at ledelserne af de tre foreninger skulle have et langt tættere samarbejde og sikre, at opgaveløsningen blev bedre koordineret mellem dem selv og kommunen, f.eks. via et fast ugentligt møde. Omvendt pegede andre på, at dette ikke ville give den samlede indsats flere muskler.

³⁷ Detailhandels koordination af julebelysning, åbningstider og aktiviteter eller opgaver som løses i byfora, turismens koordination af messer mv.,

³⁸ Der blev givet eksempler på, at man i nogle geografiske områder i bl.a. USA havde gået nye veje, således at man som område på tværs af brancher havde en samlet tilgang til muligheder og udfordringer.

En del pegede på, at de fysiske rammer skal tilpasses så en ny organisering efterfølges af tilpasning af de fysiske rammer, f.eks. med mere fleksible muligheder for mødefaciliteter, vækstmiljøer for studerende, åbne kontorrum kombineret med små og lidt større lokaler³⁹

Endelig pegede flere på, at der skal sikres en tydelig ledelse af en evt. ny organisering, hvis man skal høste det bedste fra de nuværende organisationer.

7. Forslag modeller til styrkelse af samarbejdsflader mellem turisme, handel og erhverv

På baggrund af de mange udfordringer, ønsker og behov som er blevet fremsat undervejs i efterårets arbejdet tegner der sig overordnet set tre mulige modeller, nemlig model A: en projektorganisering uden ændringer af de nuværende organisatoriske rammer, model B: en ny samlet organisation med bibeholdelse af de nuværende foreninger suppleret med en ny fælles paraplyorganisation eller model C: en ny samlet organisation med en fuld fusion af forening og sekretariater inklusiv nedlæggelse af de tre nuværende foreninger.

Der er hele vejen rundt været opbakning til styrket samarbejde og parathed til at gå nye veje i forhold de opstillede udfordringer og de tværgående opgaver, som man erkender ikke kan løses indenfor de nuværende rammer. Samtidig er der fra flere sider en markant bekymring for at tage det fulde skridt væk fra de nuværende foreninger, idet især de to mindre foreninger indenfor handel og turisme peger på risikoen for at drukne i en ny stor forening. Der er ligeledes et stærkt ønske om at fastholde og videreudvikle den branchespecifikke vejledning i det fremadrettede samarbejde. En bred opbakning til både model B og Model C vil kræve, at disse forhold tydeligt adresseres i forbindelse med implementeringsarbejdet både i forhold til sekretariats- og bestyrelsesniveauet.

De tre modeller er nedenfor beskrevet i generelle træk. Hvis man vælger at gennemføre en af disse modeller, vil man efterfølgende med inddragelse af medarbejdere, medlemmer, bestyrelser m.fl., skulle præcisere yderligere inden implementering. Der vil ligeledes skulle tilpasses en række formelle ting i forhold til bl.a. vedtægterne i de forskellige foreninger afhængig om man går videre med model B eller C.

Der vil være fordele og ulemper forbundet med modellerne, og disse er ligeledes kort skitseret nedenfor. Ved alle modeller gælder det, at de bør evalueres efter 1½-2 år, således at man kan vurdere om man både på politisk og administrativt niveau har opnået de resultater, som man ønsker.

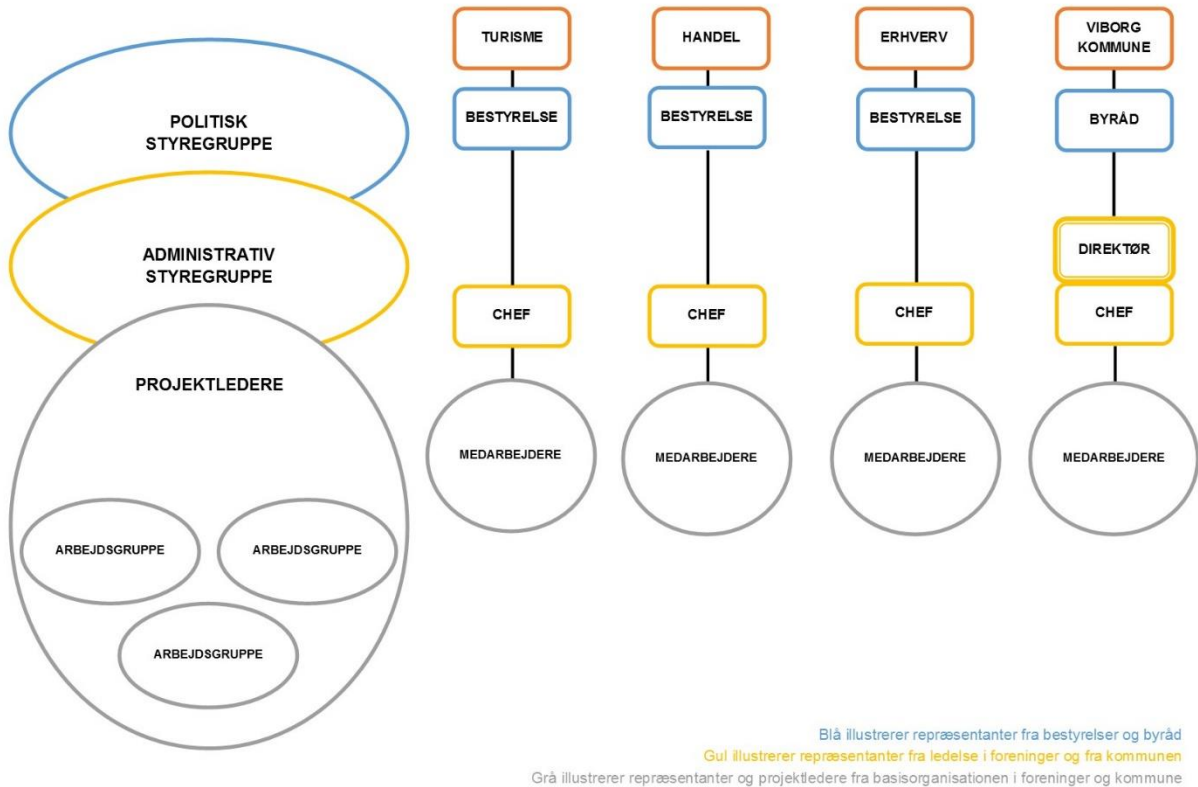
Model A: En projektmodel for udvikling af styrket samarbejde

Denne model indebærer ingen organisatoriske ændringer hverken på administrativt eller politisk niveau, idet model fokuserer på via nye mødefora at lave et mere struktureret samarbejde indbyrdes i mellem de eksisterende foreninger og imellem foreningerne og kommunen. Det betyder, at budgetterne ligger uændret i de respektive foreninger og i kommunen. Hvis der skal laves fælles indsatser, sker det som i dag.

Diagram Model A: Projektmodel for udvikling af styrket samarbejde

³⁹ Flere deltagere fra studieturen til Kolding var inspirerede af mulighederne i Business Koldings fysiske rammer.

Model A: Projektmodel for udvikling af styrket samarbejde



Der laves en formel projektbeskrivelse med beskrivelser af hvilke mål man ønsker at nå i forhold til de vigtige fælles opgaveområder, som alle peger på er vigtige. Det drejer sig som anført om fælles markedsføring, digitalisering, nethandel, salg, tiltrækning af uddannelser og arbejdskraft. Der nedsættes en politisk styregruppe med repræsentanter fra de tre foreningers bestyrelser og fra byrådet. Denne styregruppe godkender mål mv. for projektet, og følger op på fremdriften.

Der nedsættes en administrativ styregruppe, hvor en direktør fra Viborg Kommune er formand og med deltagelse af kommunens erhvervschef og cheferne fra de tre foreninger. Den administrative styregruppe etablerer de arbejdsgrupper/fora som man mener er nødvendige, og sikrer den nødvendige prioritering af medarbejderressourcer til arbejdet.

Det forudsættes, at de økonomiske rammer er de samme som oplyst andet steds i denne rapport både i forhold til kommunale driftstilskud, særpuljer mv. og medlemmernes kontingentbetalinger.

Projektets løbetid bør ikke være mere end to år. Der sker en løbende opfølgning på projektets resultater, ligesom man undervejs vurderer resultatopfyldelse på de opstillede mål.

Fordele og ulemper ved model A

Fordele ved model A er bl.a., at den ikke kræver ændringer i forhold hverken bestyrelsesniveauet i de eksisterende foreninger eller i de nuværende tre organisationer. Projektarbejdsformen sikrer involvering af mange mennesker på alle niveauer, hvorved der skabes ejerskab til nye løsninger/ideer bredt i de tre organisationer og kommunen. Projektarbejdet kan gå hurtigt i gang, og det behøver ikke at afvente ændring af fysiske rammer eller lignende.

Ulempen ved model A bl.a., at den er ret ressourcekrævende hos ledere og medarbejdere, ligesom det ofte er vanskeligt i en travl hverdag at dedikere tilstrækkeligt med ressourcer til nedsatte arbejdsgrupper, og hvis ikke arbejdet bliver prioriteret opnår man ingen resultater. Det vil være vanskeligt og/eller tage lang tid, før

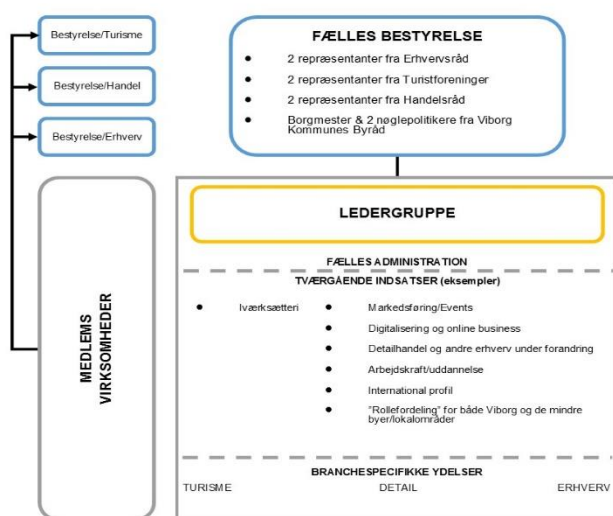
der er opbygget nye kompetencer til de tværgående opgaver, idet der ikke kan frigøres ressourcer, da der ikke ændres i den nuværende opgaveportefølje.

Model B. "Sammen om erhvervsfremme i Viborg" – ny organisering af den samlede indsats for erhvervsfremme i Viborg Kommune.

De tre eksisterende administrative enheder lægges sammen og suppleret med et tættere koordinering på udvalgte områder i forhold til den kommunale organisation. De tre eksisterende foreninger forbliver, idet de suppleret med en ny paraplyforening⁴⁰ med arbejdstitlen "Sammen om erhvervsfremme i Viborg".

Diagram Model B. "Sammen om erhvervsfremme i Viborg" – ny organisering af den samlede indsats for erhvervsfremme

Model B: Sammen om erhvervsfremme i Viborg



Den nye organisations øverste organ er en bestyrelse på i alt 9 personer bestående af to medlemmer udpeget af hver af de tre foreninger samt borgmester samt to nøglepolitikere fra Viborg Kommunes byråd. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at opstilling af mål og strategier for den samlede organisation samt for resultatopfyldelse i den nye organisation. Bestyrelsens opgaver skal fastlægges på baggrund af aftaler om den konkrete arbejdsdeling mellem tre foreningers bestyrelser og den nye bestyrelse. Den nye bestyrelse vil som hovedregel skulle beskæftige sig med de overordnede mål, de langsigtede strategier samt de samlede økonomiske rammer. Det vil være hensigtsmæssigt, at de branchespecifikke beslutninger og prioriteringer sker i de eksisterende bestyrelser, og derfor skal der laves en klar rollefordeling af beslutnings- og indstillingskompetence mellem de to niveauer. Det vil eksempelvis være hensigtsmæssigt at afholde et årligt fællesseminar/årsmøde mellem den nye bestyrelse og de tre eksisterende bestyrelser, hvor planer og strategier for det kommende år præsenteres og evt. knaster afklares.

⁴⁰ Arbejdstitlen "sammen om .." er et citat fra flere af deltagerne i fokusgruppeinterviewene, som en opsummering af, at de samlede udfordringer kræver, at man gik sammen om opgaven. I den videre proces bør man finde et rigtigt navn for den nye organisation ligesom den nærmere juridiske konstruktion skal undersøges, idet det er muligt, at en fondskonstruktion kan være mere hensigtsmæssigt end en paraplyforening.

Eksempler på opgaver som vil skulle varetages i de tre foreningers bestyrelser kunne være, at alt hvad der vedrører prioriteringer og tiltag vedr. branchespecifikke driftsopgaver som f.eks. planer for kommende turistsæson, beslutninger vedr. messer, branche- eller områdespecifikke marketingtiltag, aktivitetsplaner og events samt godkendelse af handleplaner for implementering af både en samlet strategi og del-strategier på f.eks. turisme og handel. I takt med at byforum-organiseringen i stil med Viborg Midtbyforum og Bjerringbro Byforum vinder frem i de forskellige lokalområder, vil det kunne påvirke arbejdsopgaverne i de eksisterende bestyrelser, idet en række opgaver vil blive behandlet på det lokale, operationelle niveau, ligesom det vil være på det lokale niveau der vil være brug for understøttelse fra kommune og den nye fælles organisation (bl.a. key account model).

Med afsat i de eksisterende foreningers opgaver og i de holdninger og opmærksomhedspunkter der er resumeret i denne rapport kan hovedprincipperne i den nye administrative enhed beskrives således:

Den branchespecifikke vejledning organiseres efter en key account-model, hvor medlemmer i relevante branchegrupper som turisme, detailhandel, etablerede virksomheder, iværksættere m.fl. har én fast rådgiverindgang. Dette vil både sikre den specialiserede vejledning i 1:1 vejledningen samt overblik over de branchemæssige behov, som danner grundlag for tiltag til understøttelse af de forskellige brancher. Denne model kendes i dag primært i turisme og handelsdelen, mens man på erhvervsdelen har været lidt mindre branchespecifik opdeling.

En række tværgående opgaver som skal styrkes, og her skal den nye organisation arbejde bevidst med hvad der skal være branchespecifikt og hvad der kan være mere temaorienteret. Den nye organisation skal udvikle stærke kompetencer indenfor en række tværgående opgaver (eksempelvis markedsføring, salg og service, nethandel). Her må det forventes, at den nye organisation skal opbygge specialkompetencer, som i nogle tilfælde anvendes til branchespecifik vejledning, mens man i andre tilfælde kan udbyde noget for bredere gruppe. Et eksempel kunne være temaseminar om tendenserne indenfor digitalisering, eksport, salg etc. kan bruges på tværs af brancher, mens et mere værktøjsorienteret kursus indenfor virksomhedsdrift eller forretningsudvikling vil være mere segmenteret.

Et tredje eksempel på fælles tiltag kunne være facilitering af forskellige grupper (geografisk som f.eks. byforum eller i forhold folk med funktioner indenfor økonomi, salg eller indkøb).

Et fjerde eksempel på fælles tiltag er de åbne og brede arrangementer i stil med nytårskur eller møder med kendte navne som trækplastre.

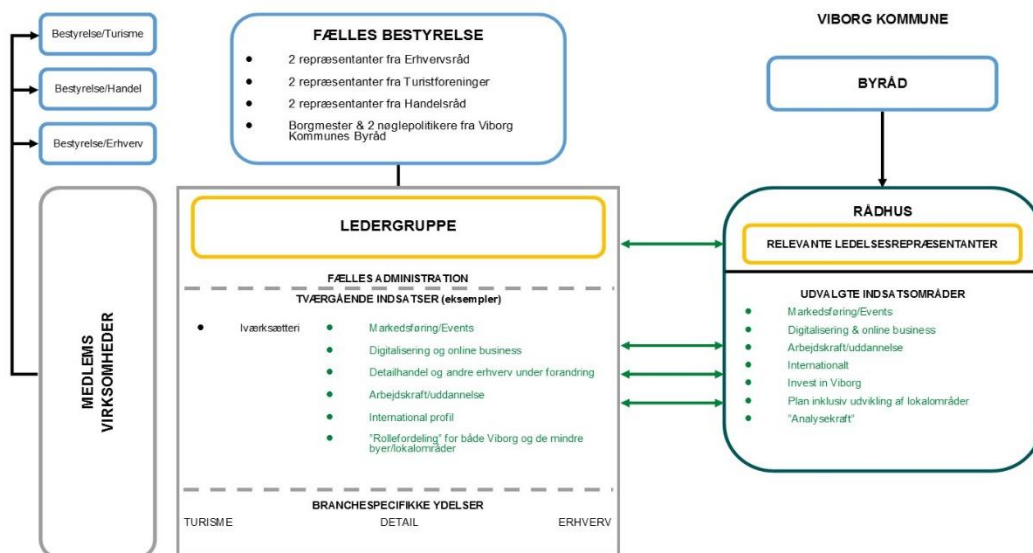
Fælles administrative funktioner som kontingenthåndtering, økonomi, sekretariatsfunktioner samles på tværs af de tre nuværende foreninger.

Det forudsættes, at de økonomiske rammer er de samme som oplyst andet steds i denne rapport både i forhold til kommunale driftstilskud, særpuljer mv. og medlemmernes kontingentbetalinger.

Nogle af opgaver vil kræve tilførsel af nye kompetencer. Områder som skal have en hel særlig bevågenhed kunne fælles markedsføring, digitalisering, online business og events i bred forstand, og her vil der skulle både opbygges nye kompetencer, og der skal laves en tæt koordinering og samarbejde med kommunens medarbejdere på de relevante områder. Dette gælder også nogle af de større udviklingstiltag med strategisk betydning, så som tiltrækning af nye arbejdspladser eller nye uddannelser. Der skal sikres et tæt samarbejde med faste rammer for samspillet mellem den nye organisation og Viborg Kommune. En mulighed for at styrke samspillet med kommunen vil være at skabe mere faste rammer for koordineringen, som f.eks. ved styrke planlægning og koordinering, skabe faste samarbejds-teams mellem kommunale medarbejdere med nøglekompetencer og tilsvarende medarbejdere i den nye organisation, ligesom et tættere og mere formaliseret samspil på ledelsesplan vil understøtte at de samlede ressourcer udnyttes endnu bedre end i

dag. jf. nedenstående Model B-1, som illustrerer samspillet mellem den nye organisation og Viborg Kommune.

Model B-1: Sammen om erhvervsfremme i Viborg



Tværgående opgaver med grøn markering illustrerer tæt koordinering mellem ny erhvervsfremme organisation og kommunen.

Det bærende hovedprincip bør være, at en ny samlet organisation skal tilrettelægge opgaverne og anvende de samlede ressourcer på en sådan måde, at erhvervsvirksomhederne i alle brancher oplever samme eller større tilfredshed både med de ydelser, som de i dag anvender og de tiltag, der bliver lavet specielt på de tværgående indsatser. Dette indebærer, at opgaveløsninger, arbejdsgange, systemer mv i de tre organisationer gennemgås med henblik på effektiviseringer, forbedringer, stordriftsfordele mv. Dette arbejde vil være en naturlig del af skabelsen af den nye fælles enhed, og vil være forudsætningen for, at der vil blive frigivet ressourcer til løsning af opgaver i forhold til de identificerede udfordringer.

Det andet hovedprincip vil være, at den samlede ledelsesgruppe sammen med relevante ledelsesrepræsentanter fra kommunen skal sikre, at der er ledelseskompetencer i forhold til opgaver på både de branchespecifikke, de administrative og de større tværgående indsatser. Man skal i de indledende arbejde identificerede de kompetencer man skal styrke, ligesom man skal afklare den nærmere rollefordeling mellem de tre nuværende ledere. De tre nuværende ledere indgår i den fremadrettede ledergruppe med ændrede opgave- og ansvarsområder, og i det fremadrettede arbejde vil der blive taget stilling til placering af de forskellige roller og funktioner inklusiv det overordnede ledelsesmæssige ansvar, ligesom det er muligt, at der på sigt vil være behov for ekstra ledelsesressourcer i den nye organisation. Erfaringerne fra lignende fusioner peger på, at man når de bedste resultater hurtigst, hvis der er tilstrækkeligt ledelsesmæssigt fokus på både at høste gevinsterne og opbygning af ny kultur.

Som en del af etableringen af den nye organisation bør det overvejes, hvorledes man kan skabe fysiske rammer der understøttet intentionerne med den nye organisation. Det kunne bl.a. være at sikre, at alle medarbejdere og den samlede ledelse har fælles fleksible rammer, at der skabes rammer for et åbent miljø hvor kommunale medarbejdere kan få en deltidsplads eller hvor studerende kan lave relevante projekter.

På tilsvarende vis bør man i forbindelse med etablering af den nye organisation opbygge nye mødestrukturer, mellem kommune og den nye organisation på ledelsesniveau og på nøglemedarbejderniveau, ligesom mødestrukturer i forhold til virksomhederne skal have et kritisk gennemsyn med henblik på at finde synenergier.

Fordele og ulemper ved model B.

Fordele ved model B er bl.a., at ressourcerne samles under en fælles ledelse med ansvar for alle tre områder, hvilket kan skabe luft til at styrke de tværgående opgaver. Samtidig bliver der mulighed for flere varer på hylder til den branchespecifikke vejledning, fordi den større organisation vil kunne trække på en bredere vifte af kompetencer. En fælles administration må forventes at give stordriftsfordele og/eller kvalitetsløft, ligesom det må forventes, at en styrket samlet ledelseskapacitet vil bidrage til en mere optimal udnyttelse af organisationens samlede kompetencer. En tættere koordinering med de kommunale nøglemedarbejdere vil kunne udnytte ressourcer bedre. Den nye fælles bestyrelse må forventes at få en stærkere position i forhold til de samlede prioriteringer i kommunen, både via en tættere tilknytning til byrådet og via en fælles strategi med klare delstrategier på brancheområderne.

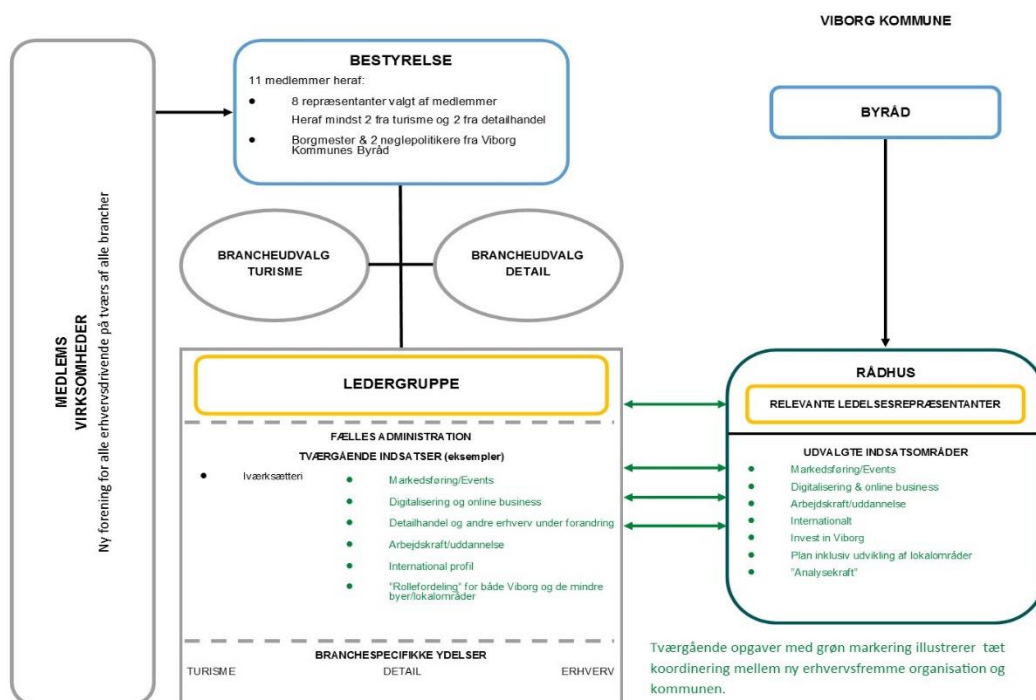
Ulemper er bl.a., at de tre nuværende selvstændige enheder vil skulle indgå i en ny fælles organisation med en fælles kultur, hvorved man risikerer at miste noget af sin identitet. Nogle medarbejdere vil få nye opgaver og skal tilegne sig nye kompetencer, hvilket kan medføre utryghed og øget personaleomsætning. De tre foreningers bestyrelser vil få en ændret rolle og en del af beslutningskompetencen flyttes til fælles bestyrelsen, hvor man ikke som selvstændig forening har flertal. Det kan desuden være en risiko for fald i medlemstilslutning med deraf faldende indtægter.

Model C: "XX Viborg" – en fuld fusion med en ny fælles forening for alle erhverv med en samlet organisation

Der dannes en ny forening for alle erhverv på tværs af brancher med en direkte valgt bestyrelse, og de eksisterende administrative enheder fra de tre eksisterende foreninger lægges sammen og suppleres med et tættere koordinering på udvalgte områder i forhold til den kommunale organisation. De tre eksisterende foreninger nedlægges, idet den nye forening overtager alle opgaver fra de eksisterende tre foreninger indenfor turisme, handel og erhverv. Bestyrelse nedsætter min. to faste brancheudvalg for detailhandel og turisme. Navnet "XX Viborg" er udtryk for, at der undervejs i den videre proces skal findes det helt rigtige navn, der illustrerer at det er en forening, der repræsenterer alle brancher.

Diagram Model C: "XX Viborg"

Model C: "XX-Viborg"



Der etableres en ny forening for alle erhvervsdrivende i Viborg Kommune på tværs af alle brancher. Medlemskaber og medlemskontingenter vil skulle tilpasses størrelse, branche mv. Foreningen ledes af en bestyrelse med 11 medlemmer inkl. borgmester samt to nøglepolitikere fra Viborg Kommunes byråd. De resterende 8 medlemmer vælges på foreningens generalforsamling, således at medlemmer fra henholdsvis turismeerhverv og detailhandel hver har min. 2 pladser i bestyrelsen. I det videre arbejde med etablering af den nye forening kan der opstilles en nærmere beskrivelse af de vigtige kompetencer som bestyrelsen skal indeholde, såsom mangfoldighed i kompetencer, virksomhedstyper mv. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at den nye forenings samlede opgaveportefølje inkl. opstilling af mål og strategier for det samlede erhvervsområde i kommunen, og dermed for de strategiske prioriteringer og indsatser i den nye organisation samt for resultatopfyldelse i den nye organisation. Bestyrelsen nedsætter som minimum to brancheudvalg for henholdsvis turisme og detailhandel, som tager de branchespecifikke opgaver og beslutninger. Det vil formentligt være hensigtsmæssigt, at disse brancheudvalg får budget- og opgaveansvar for de opgaver, som de varetager, ligesom det skal overvejes om brancheudvalg skal have min. et bestyrelsesmedlem i udvalget. I lighed med det arbejde som branchebestyrelserne varetager i dag (i model B) vil de nye brancheudvalg skulle varetage prioriteringer og tiltag vedr. branchespecifikke driftsopgaver som f.eks. planer for kommende turistsæson, beslutninger vedr. messer, branche- eller områdespecifikke marketingtiltag, aktivitetsplaner og events samt godkendelse af handleplaner for implementering af både en samlet strategi og del-strategier på f.eks. turisme og handel. I takt med at byforum-organiseringen som f.eks. byforum i Bjerringbro og Viborg Midtbyforum vinder frem i de forskellige lokalområder vil det påvirke arbejdsopgaver i brancheudvalgene, idet en række opgaver vil blive behandlet på det lokale, operationelle niveau, hvor disse geografiske fora netop er tværgående og inkluderer repræsentanter for handel, turisme, erhverv, lodsejere, uddannelsesinstitutioner, kommune m.fl. Det betyder ligeledes, at der vil være brug for geografisk understøttelse fra kommune og den nye fælles organisation (bl.a. via key account modellen).

Den nye administrative organisation i model C etableres efter samme hovedprincipper som beskrevet under Model B (se ovenfor), dog således at samspillet med den nye bestyrelse og de to brancheudvalg skal afklares nærmere i forbindelse med etableringen af den nye forening og den nye organisation.

Fordele og ulemper ved model C

Fordele ved model C er bl.a., at der skabes en samlet forening som har interessevaretagelsen for det samlede erhvervsliv på tværs af brancher i Viborg Kommune. Den nye fælles forening med en samlet bestyrelse må forventes at få en stærkere position i forhold til de samlede prioriteringer i kommunen, både via en tættere tilknytning til byrådet og via en fælles strategi med klare delstrategier på relevante brancheområderne. De nye brancheudvalg vil med deres målrettede operationelle opgaveportefølje sikre videreførelse af de driftsmæssige opgaver som de tre bestyrelser i dag varetager.

På det administrative niveau giver model C nye muligheder for, at ressourcerne samles under en fælles ledelse med en entydig reference og med ansvar for alle brancher i det samlede erhvervsliv, hvilket kan skabe luft til at styrke de tværgående opgaver. Samtidig bliver der mulighed for flere varer på hylder til den branchespecifikke vejledning, fordi den større organisation vil kunne trække på en bredere vifte af kompetencer, ligesom de geografiske understøttelse på tværs af brancher kan styrkes. En fælles administration må forventes at give stordriftsfordele og/eller kvalitetsløft, ligesom det må forventes, at en styrket samlet ledelseskapaletet vil bidrage til en mere optimal udnyttelse af organisationens samlede kompetencer. En tættere koordinering med de kommunale nøglemedarbejdere vil kunne udnytte ressourcer bedre.

Ulemper er bl.a., at de tre nuværende selvstændige administrative enheder vil skulle indgå i en ny fælles organisation med en fælles kultur, hvorved man risikerer at miste noget af sin nuværende identitet. Nogle medarbejdere vil få nye opgaver og skal tilegne sig nye kompetencer, hvilket kan medføre utryghed og øget personaleomsætning.

Nedlæggelse af de tre foreninger og flytning af operationelle/driftsmæssige opgavevaretagelse til de nye brancheudvalg vil betyde, at udvalgene arbejder mere direkte på den operationelle bane, samt realisering af de branchespecifikke delstrategier, mens de overordnede rammer og mål lægges i den nye bestyrelse, hvor indflydelsen fra den enkelte branche er mindre. Den nye samlede forening kan betyde et svagere ejerskab og dermed en risiko for fald i medlemstilslutning med deraf faldende indtægter.



Rapporten er udarbejdet for Viborg Kommune af konsulentfirmaet HowToWin ved direktør Kim Holst og chefkonsulent Lisbeth Vangsbjerg Mogensen.