
6. april 2011

HOVEDNOTAT

Analyse af det erhvervsmæssige
vækstpotentiale i yderkommuner i
Region Midtjylland

Udarbejdet af DAMVAD a/s til
Region Midtjylland

Indhold

1	INDLEDNING.....	3
2	BAGGRUND OG KONTEKST	4
3	VURDERING AF STYRKEPOSITIONER	7
	3.1 Analyseramme	7
	3.2 Samlet vurdering.....	10
	3.3 Metode	10
4	OBSERVATIONER PÅ TVÆRS AF KOMMUNERNE	12
	4.1 Behov for fokusering af erhvervspolitikken.....	12
	4.2 Varierende administrativ kapacitet	13
	4.3 Mange igangværende aktiviteter	14
	4.4 Grundlag for fælleskommunal indsats	15
	4.5 Delkonklusion.....	17
5	DEN VIDERE PROCES / KONKLUSION	18
	5.1 Retningslinjer for de enkelte projekter	19
6	PROJEKTFORSLAG	22
	6.1 Projektforslag Energi.....	22
	6.1.1 Kortlægning af energiens betydning i Region Midtjylland	22
	6.1.2 Energi-turisme	23
	6.1.3 Demonstrations- og testanlæg	23
	6.2 Nye vækstmuligheder på fødevareområdet.....	24
	6.2.1 Værdikædesamarbejde i fødevareerhvervet	25
	6.2.2 Fødevarer og turisme.....	26
	6.3 Vækst i turismeerhvervet	26
	6.3.1 Udvikling af nye feriehuse	27
	6.3.2 Erhvervsturisme (fagturisme)	28
	6.3.3 Brugerinddragelse – brugerdreven innovation	29
	6.3.4 Øget branding af turismeområdet.....	29
	6.3.5 Limfjordsturisme	30
	6.4 Fremstilling som styrkeposition.....	31
	6.4.1 Videncenter for RFID-teknologi	31
	6.4.2 Synliggørelse af fremstillingsvirksomhedernes værdi	32

1 Indledning

Dette notat har til formål, at samle op på de resultater, der er opnået i analysen om at afdække erhvervsmæssige styrkepositioner i yderkommuner i Region Midtjylland.

Notatet er skrevet på den måde, at det kan læses uafhængigt af de otte kommunenotater, der også er en del af projektets samlede afrapportering.

I kapitel 2 beskrives rammen for at arbejde med erhvervsmæssige styrker som metode til erhvervsudvikling. I kapitel tre opstilles en analytisk ramme, for hvilke elementer man skal vurdere en styrkeposition ud fra. Derefter beskrives i kapitel fire en række observationer, der gør sig gældende på tværs af de otte deltagende kommuner. I kapitel fem konkluderes og der fokuseres desuden på, hvordan analysens resultater bringes videre. Endelig opstilles i kapitel seks 12 konkrete tværkommunale projektidéer.

Projekterne udspringer af analysens resultater vedrørende styrkepositioner i kommunerne. I figuren herunder vises en oversigt over projekterne og hvilke kommuner, der foreslås at deltage i udviklingen af de enkelte projekter.

Projekt	Lemvig	Struer	Holstebro	Syddjurs	Norddjurs	Samsø	Skive	Ringkøbing-Skjern
Kortlægning af energiens betydning i Region Midtjylland								
Energi-turisme								
Demonstrations- og testanlæg								
Værdikædesamarbejde i fødevarerhvervet								
Fødevarer og turisme								
Udvikling af nye feriehuse								
Erhvervsturisme (fagturisme)								
Brugerinddragelse – brugerdreven innovation								
Øget branding af turismeområdet								
Limfjordsturisme								
Videncenter for RFID-teknologi								
Synliggørelse af fremstillingsvirksomhedernes værdi								

2 Baggrund og kontekst

Yderområderne i Region Midtjylland – såvel som i alle andre dele af landet – er i stigende omfang i risiko for at blive fanget i en negativ udviklingsspiral, hvor den demografiske udvikling forringer mulighederne for at drive produktion med deraf følgende forringede muligheder for at fastholde og tiltrække arbejdskraft, hvilket igen betyder, at den demografiske udvikling yderligere forværres osv.

Den generelle udvikling såvel som erhvervsudviklingen flytter derfor fra yderområderne mod centrene. Det sker inden for hver enkelt kommune, i Region Midtjylland, i Danmark som helhed og i alle andre lande.

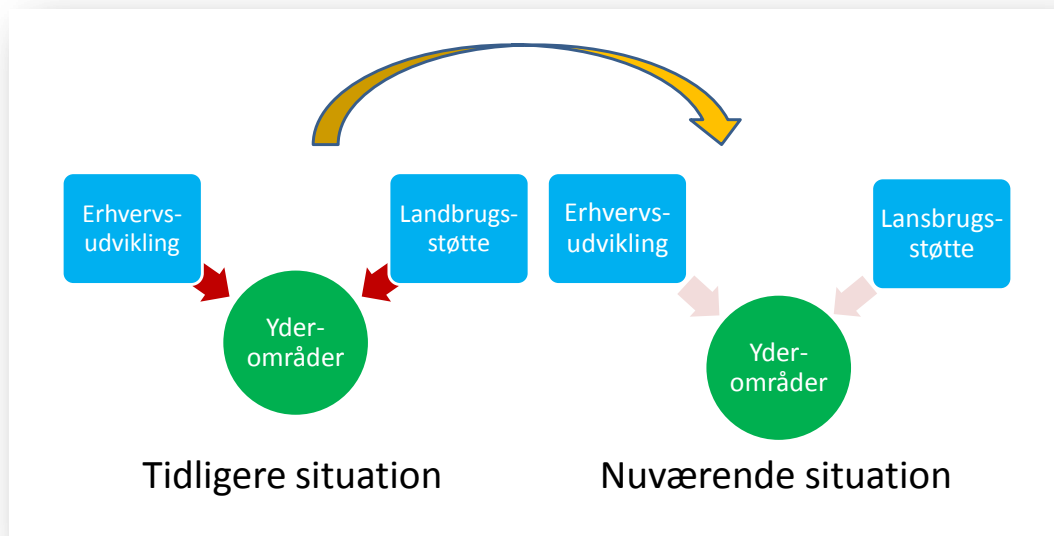
Tendensen forværres af at flere af de ordninger, der har kunnet understøtte erhvervsudvikling i yderområderne, i de senere år har mistet betydning. Denne paradoksale udvikling skyldes to uafhængige bevægelser.

For det første har landbruget som primært livsgrundlag og vækstmotor mistet betydning i takt med at behovet for arbejdskraft er blevet reduceret. Landbrugsstøtteordningerne har således ikke længere den samme positive indvirkning på den generelle udvikling i landdistrikterne, som de havde tidligere.

For det andet er der i erhvervsudviklingssystemet i dag ikke længere et specifikt fokus på yderområderne. I de seneste 5-10 år har stort set al erhvervsudviklingspolitik været orienteret mod de såkaldte vækstkilder Innovation, Menneskelige Ressourcer, Informations- og Kommunikationsteknologi (IKT) og Iværksætteri. I forlængelse heraf har indsatsen været rettet mod de områder, hvor betingelserne for at skabe vækst er bedst, hvilket vil sige centrene. Rationalet er, at hvis der bliver skabt stærk vækst i centrene, så vil effekten, som ringe i vandet, sprede sig til de omkringliggende områder og i sidste ende også til yderområderne.

Konsekvensen af denne tilgang har været, at erhvervsudvikling i yderområderne ikke længere er et selvstændigt politisk mål med dertilhørende virkemidler, sådan som det har været tidligere. Lidt forenklet sagt er yderområdernes adgangsbillet til udviklingsmidlerne i denne situation således, at de kan godtgøre, at de er i stand til at bidrage til væksten. Ellers må de acceptere, at midlernes anvendes i andre områder, hvor vækstmulighederne vurderes at være større. Udviklingen er søgt illustreret i figuren herunder.

Figur 1 Midler til udvikling i yderområder i et historisk perspektiv



Kilde: DAMVAD 2011

Givet denne udvikling, er det tydeligt at der er behov for nye veje til erhvervsudvikling i yderområder og landdistrikter. Her har OECDs rapport fra 2006, „The New Rural Paradigm“ givet meget inspiration.

Heri anbefales på den ene side en stærkt øget koordinering på tre forskellige niveauer:

- På tværs af sektorer - det er tit i krydsfelterne at mulighederne ligger
- På tværs af politiske niveauer – kommuner, region og stat
- På tværs af administrative grænser der ikke matcher geografiske grænser – på tværs af kommune og regionsgrænser

Men mere interessant anbefales, at udgangspunktet for vækst i landdistrikter fremover skal baseres på to elementer:

1. Multi-sektor tilgang – man skal ikke udvikle hver sektor uafhængigt af de andre
2. Stedbundne ressourcer – tag udgangspunkt i områdets særlige kompetencer og kvaliteter

RegLab analysen *„Erhvervsudvikling der virker – uden for de store byer“* fra 2009 fulgte op på disse anbefalinger og undersøgte, hvordan de kunne anvendes i praksis.

En af de centrale konklusioner heri var, at vækstkildetankegangen og udgangspunkt i de lokale styrker ikke udelukker hinanden. Det er et spørgsmål om, hvordan man går til analysen. I yderområderne må man først identificere de lokale styrker og

potentialer og dernæst finde veje til at udnytte og realisere disse. Denne tilgang er illustreret i figuren herunder:

Figur 2 Udgangspunkt i lokale styrker og potentialer



Kilde: RegLab 2009

Fokuseringen på de lokale styrker forud for analysen af mulighederne for at udnytte dem, er ikke alene nødvendig for at kunne samle ressourcerne om færre indsatser, men også for at kunne mobilisere lokale drivkræfter, der typisk ikke vil have let ved at tage ejerskab til en generel indsats for iværksættere eller lignende, men gerne vil engagere sig i en indsats for at fremme en konkret indsats.

Opgaven for yderområderne i 2010 er således:

1. Der skal være parathed til at fokusere på styrker
2. Erhvervsmæssige styrkepositioner og potentialer skal identificeres
3. Det skal vurderes om de fundne styrkepositioner vil kunne udnyttes og om potentialerne vil kunne realiseres
4. Der skal udvikles projektforslag, der kan sikre dette

Ovenstående er udgangspunktet for den analyse som Region Midtjylland og de 8 yder- og landkommuner igangsatte.

3 Vurdering af styrkepositioner

Formålet med analysen er som ovenfor gennemgået at identificere erhvervmæssige styrkepositioner og mulige erhvervmæssige potentialer i de 8 deltagende kommuner og undersøge mulighederne for at aktivere dem gennem konkrete projekter.

Udgangspunktet for analysen er således evnen til at identificere erhvervmæssige styrkepositioner og potentialer.

Ved en erhvervmæssig styrkeposition forstås et erhverv, der beskæftigelsesmæssigt eller indtjeningsmæssigt udgør en betydelig del af den lokale økonomi.

Erhvervmæssige styrkepositioner identificeres i udgangspunktet gennem statistisk analyse. Udfordringen ved denne definition og analytiske tilgang er, at den kan risikere at pege på "fortidens" erhverv, der på trods af evt. tilbagegang stadig udgør en betydelig del af den lokale økonomi, mens den til gengæld ikke er i stand til at opfange nye væksterhverv, der endnu ikke fylder så meget i statistikken.

Erhvervmæssige potentialer må derfor findes gennem interviews med personer med indgående kendskab til det lokale erhvervsliv og den lokale økonomi.

Ved et erhvervmæssigt potentiale forstås et erhverv, der med den rette indsats vil kunne bidrage til den fremtidige lokale økonomi med betydelig beskæftigelse og/eller indtjening.

Udfordringen ved denne definition er, at den i princippet er åben for alle mulige forslag, der kan være mere eller mindre veldokumenterede.

Det er derfor nødvendigt med en analytisk ramme, der gør det muligt at kvalificere den statistiske analyse samt de input, der indhentes gennem interviews i de enkelte kommuner.

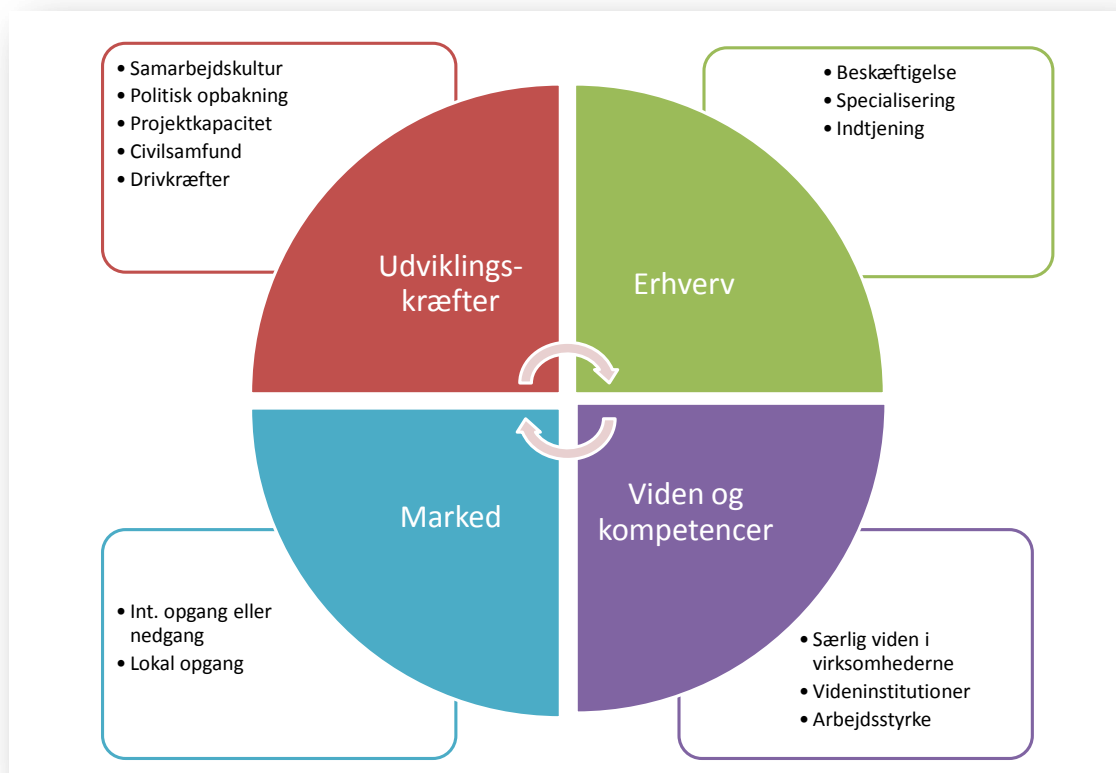
3.1 Analyseramme

Den analytiske ramme indeholder fire elementer:

1. Erhvervmæssigt udgangspunkt
2. Videns- og kompetencemæssigt udgangspunkt
3. Markedsmæssig situation og udvikling
4. Organisatorisk og kulturelt udgangspunkt

Hvert af disse elementer består af en række delelementer, der er oplyst i figur 3 herunder.

Figur 3 Elementer i et erhvervmæssigt potentiale



Kilde: DAMVAD 2010

Analyserammen anvendes som et diagnosticerings- og dokumentationsværktøj, der giver grundlag for en kvalificeret beskrivelse af styrker og svagheder i relation den enkelte erhvervmæssige styrkeposition eller potentiale. I det følgende uddybes indholdet i de fire elementer i analyserammen.

Erhvervmæssigt udgangspunkt

Helt centralt i afdækningen af et erhvervmæssigt potentiale står naturligvis det erhvervmæssige udgangspunkt. Det afdækkes derfor om der er erhverv, der repræsenterer en stor andel af den samlede beskæftigelse i den lokale økonomi og derfor er central for at bidrage til den lokale økonomi. Det afdækkes om kommunen har en høj grad af specialisering inden for bestemte erhverv (= dette erhvervs beskæftigelse i denne kommune er xx% højere end dette erhvervs gennemsnitlige andel af beskæftigelsen i et sammenligneligt geografisk område). Og det afdækkes om der er bestemte erhverv, der i særlig grad bidrager til den lokale økonomi gennem en høj indtjening, eksportintensitet eller produktivitet.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at en høj erhvervmæssig specialisering ikke i sig selv er hverken positiv eller negativ – det afhænger helt af de øvrige elementer i figuren. En høj grad af specialisering inden for et erhverv i international tilbagegang, eller inden for erhverv hvor Danmark er internationalt udfordret, kan indebære en

meget stor sårbarhed, der kan ramme den lokale økonomi hårdt. Men der kan også være eksempler på lokale "lommer", hvor virksomheder inden for et erhverv der er internationalt udfordret, på trods af dette formår at bevare en høj beskæftigelse og/eller indtjening og derfor alligevel rummer mulighed for at udgøre et erhvervsmæssigt potentiale.

Videns- og kompetencemæssigt udgangspunkt

Viden og kompetencer er typisk afgørende for virksomhedernes muligheder for at fastholde deres markedsmæssige position og dermed for om virksomhederne inden for et erhverv kan siges at rumme et erhvervsmæssigt potentiale. Det er derfor afgørende for vurderingen af, om et erhverv rummer et potentiale at søge at afdække om der i den lokale økonomi findes særlig viden og kompetence. Viden og kompetence kan befinde sig i de lokale virksomheder, der har opøvet evnen til at udvikle produkter og ydelser baseret på eksisterende viden, erfaring og kompetencer, de kan befinde sig i uddannelses- og videninstitutioner der evner at trække ny viden hjem til den lokale økonomi, eller den kan befinde sig i arbejdsstyrken, hvilket typisk vil være et resultat af de to andre kilder, men også kan skyldes evnen til at tiltrække arbejdskraft med særlig viden og kompetence.

Markedsmæssig situation og udvikling

Et højt specialiseret erhverv kan være udfordret af den internationale markedsmæssige udvikling i enten positiv eller negativ retning, hvorfor dette må inddrages i identificeringen af erhvervsmæssige potentialer. Der kan være tale om, at et stærkt erhverv er under afvikling som følge af en international markedsmæssig tendens, eller omvendt at et erhverv, der i udgangspunktet står relativt svagt kan understøttes af en international gunstig markedsmæssig udvikling.

Erhvervene evne til at reagere på såvel markedsmæssige trusler som muligheder vil i høj grad afhænge af deres situation i relation til de øvrige elementer i figuren – ikke mindst videns- og organisationselementet.

Det vigtige at være opmærksom på er, at det er nødvendigt at kigge udover den lokale økonomi, når der skal identificeres erhvervsmæssige potentialer, og at der må foretages en konkret vurdering af, hvilke muligheder der er for at reagere på en international eller lokal markedsmæssig udvikling.

Organisatorisk og kulturelt udgangspunkt

Endelig er det et afgørende element i et erhvervsmæssigt potentiale, at der lokalt findes kræfter til at iværksætte og gennemføre den nødvendige udvikling. Det er netop yderområdernes store udfordring, at de kan fanges i en ond cirkel, hvor mangel på "udviklingskræfter" gør dem ude af stand til at tiltrække og anvende de ressourcer, der ellers er tilgængelige for netop udvikling af yderområderne. Udviklingskræfterne kan have forskellig karakter, men rummer typisk organisatoriske og kulturelle elementer.

Der kan være en mere eller mindre udviklet kultur for at samarbejde i et område. Det være sig internt mellem virksomhederne, mellem virksomheder og det øvrige samfund eller internt mellem forskellige organiseringer i lokalsamfundet. Der kan også være forskellig kultur for et aktivt civilsamfund såvel som for dets indragelse og kobling med erhvervslivet.

Der kan naturligvis også være varierende organisatorisk udgangspunkt. Udvikling er ressourcekrævende, og kræver derfor manpower, kompetence, evne til at iscenesætte, organisatorisk talent osv. osv. Hvis disse betingelser ikke er opfyldt, stiger risikoen for at den lokale økonomi havner i førømtalte onde cirkel, hvor manglende evne til at tiltrække ressourcer til udvikling fører til afvikling med deraf følgende svækkelse af evnen til at tiltrække ressourcer osv.

Omvendt vil et stærkt organisatorisk og kulturelt udgangspunkt kunne skabe gunstige betingelser for at udvikle nuværende lokale erhvervsmæssige styrker til fremtidige erhvervsmæssige potentialer.

3.2 Samlet vurdering

På baggrund af ovenstående analyse foretages en vurdering af de enkelte styrkepositioner og potentialer, der er identificeret i den statistiske og interviewbaserede kortlægning i de enkelte kommuner.

Ideelt set kan det på den ene side vurderes hvor stærk styrkepositionen er relativt til andre styrkepositioner, og på den anden side hvor stor sandsynligheden er for at en given indsats vil kunne opnå succes med at udnytte en styrkeposition eller realisere et potentiale.

I praksis er det vanskeligt at opnå denne grad af præcision i analysen. Vi fremlægger de observationer der knytter sig til en given styrkeposition eller et givet potentiale og foretager på denne baggrund en samlet vurdering.

3.3 Metode

Analysen i de enkelte kommuner er gennemført på følgende måde:

Først er kommunens hjemmeside og tilgængelige dokumenter om erhvervspolitik og erhvervsudviklingsstrategi samt evt. igangværende aktiviteter studeret. I tillæg hertil har vi fra Region Midtjylland fået en oversigt over alle projekter i de involverede kommuner, der er bevilget støtte til.

Dette har dannet udgangspunkt for en interviewrunde, hvor 5 personer i hver kommune er blevet interviewet. Interviewpersonerne er fundet gennem de enkelte kommuners deltagere i projektets styregruppe. Målet har været så vidt muligt at indlede med 1-2 overbliksskabende interviews, suppleret med 3-4 efterfølgende indbliksskabende interviews med repræsentanter, der har særlig viden om de

udpegede styrkepositioner eller potentialer. Disse interviews er gennemført i oktober/november 2011. interviewguiden er indsat som bilag bagerst i dette notat.

Parallelt hermed er der gennemført en omfattende statistisk analyse af pendlingsmønstre, erhverv, uddannelse og arbejdsmarked i de enkelte kommuner. Der er i den statistiske analyse benyttet den såkaldte forskeradgang til Danmarks Statistik, der giver mulighed for at hente oplysninger om cvr. og cpr. nr. i de deltagende kommuner, således at eksempelvis den gennemsnitlige indtjening pr. medarbejder inden for en given branche kan beskrives, eller hvilke jobfunktioner indpendlerne til en given kommune bestrider.

I den afsluttende fase blev der gennemført tre workshops, hvori der først blev sat fokus på henholdsvis udfordringer og drivkræfter og dernæst i en tredje workshop diskuteret forslag til konkrete projekter.

Undervejs i hele forløbet har der været afholdt i alt 4 møder med en styregruppe for analysen med deltagelse af de 8 involverede kommuner samt Region Midtjylland. Der er i styregruppen løbende blevet drøftet hidtidige resultater samt kommende analytiske skridt.

I det følgende gengives nogle overordnede indtryk fra de gennemførte interviews, der går på tværs af de deltagende kommuner, hvorefter vores forslag til projekter præsenteres.

4 Observationer på tværs af kommunerne

Udgangspunktet for analysen var et ønske om at identificere erhvervsmæssige styrkepositioner og potentialer i de otte deltagende kommuner, undersøge mulighederne for at udnytte styrkepositionerne eller realisere potentialerne, samt at foreslå konkrete projekter, der kunne udvirke dette.

De i alt ca. 40 gennemførte interviews i de deltagende kommuner har imidlertid givet en række generelle og overordnede indtryk om mulighederne for at udvikle og gennemføre erhvervsudviklingsaktiviteter, som vi undervejs har måttet tage bestik af, og som har påvirket vores opfattelse af, hvordan opgaven bedst kunne løses. Vi har derfor fundet det relevant at gengive disse generelle indtryk, samt den måde de har påvirket analysens resultater på.

4.1 Behov for fokusering af erhvervspolitikken

Ved indledningen på analysen blev alle tilgængelige erhvervspolitiske strategier m.v. som nævnt studeret med henblik på at fastlægge kommunernes hidtidige erhvervspolitiske fokus. Formålet hermed var at skabe et indledende overblik, muliggøre at der i analysen kunne indhentes erfaringer med eventuelt igangværende eller tidligere indsatser, samt sikre at eventuelle forslag til nye indsatser kunne afstemmes med allerede igangværende aktiviteter.

Gennemgangen af de otte kommunale erhvervsudviklingsstrategier viste en meget høj grad af orientering mod vækstkilderne og mulighederne for at forbedre rammebetingelserne for disse. Det blev således meget tydeligt, hvor stor udbredelse denne tænkning har fået på det erhvervspolitiske område, som beskrevet i kapitel 2.

Det blev samtidigt tydeligt, at en række af kommunerne i de foreliggende erhvervsudviklingsstrategier ikke i særlig høj grad har fokuseret på lokale eller stedbundne ressourcer som udgangspunkt for deres politik, og at disse derfor ikke fremstår særlig stærkt fokuserede.

Dette er på mange måder naturligt, når man betænker at de erhvervsudviklingsstrategier, der på nuværende tidspunkt er tilgængelige på de enkelte kommuners hjemmesider, typisk er skrevet umiddelbart efter kommunalreformen, hvor de nye, sammenlagte kommuner har skullet finde et fælles ståsted. De gennemførte interviews har imidlertid givet det indtryk, at flere af kommunerne er ved at udvikle nye erhvervsudviklingsstrategier, der i langt højere grad søger at tage udgangspunkt i lokale styrker og dermed også indebærer en meget klarere fokusering end tidligere, jf. figur 2 i kapitel 2. Men der er også

kommuner, hvor man stadig går til spørgsmålet om fokusering af erhvervspolitikken med forsigtighed.

Det er vores indtryk fra de gennemførte interviews, at opfattelsen af, hvori en styrkeposition består, varierer meget. Det er helt naturligt, idet det er et vanskeligt spørgsmål uden et endegyldigt facit. Men vi tror, det vil være gavnligt at indlede en diskussion af dette spørgsmål og derigennem udvikle en fælles forståelse, som kommende erhvervsudviklingsstrategier kan baseres på.

4.2 Varierende administrativ kapacitet

En anden generel observation fra vores besøg og interviews i de otte deltagende kommuner er, at den administrative og organisatoriske kapacitet til at udvikle og gennemføre erhvervsudviklingsaktiviteter varierer endog ganske meget på tværs af kommunerne.

Det, der først træder frem, er variationen i hvor højt aktivitetsniveauet er fra den ene kommune til den anden. Nogle kommuner er kommet ind i en form for positiv udviklingsspiral, hvor de formår at tiltrække ressourcer, der sætter dem i stand til at ansætte projektmedarbejdere og generere aktiviteter, der sætter dem bedre i stand til at søge nye udviklingsmidler osv. I denne sammenhæng er det mest åbenlyst at fremhæve Skive, Holstebro og Ringkøbing-Skjern kommune, som gode eksempler på positive udviklinger i den administrative kapacitet.

Andre kommuner er omvendt havnet i en negativ udviklingsspiral, hvor de har vanskeligt ved at have de nødvendige ressourcer til at tiltrække de ressourcer, der er tilgængelige for kommunerne i diverse puljer og ordninger, hvorved de så at sige fanges uden de nødvendige ressourcer til at tiltrække sig ressourcer. Dette gælder faktisk i varierende grad for flere af analysens kommuner.

Denne situation er yderligere uheldig i en situation, hvor mere og mere national politik udmøntes som puljer, som kommunerne kan søge til at gennemføre særlige indsatser inden for udvalgte områder. Givet denne udvikling, der efterhånden også har vundet udbredelse inden for kommunernes driftsmæssige områder, er det rigtig uheldigt at mangle de nødvendige ressourcer til at tiltrække de tilgængelige ressourcer. Det er vores opfattelse, fra de gennemførte besøg og interviews, at der opstår en øget skævvridning mellem de kommuner, der er kommet ind i en positiv udviklingsspiral og de der nærmere er kommet ind i en negativ udviklingsspiral.

Variationen handler imidlertid ikke blot om ressourcesituationen, men også om organiseringen af erhvervsudviklingsindsatsen. Nogle kommuner har etableret og udviklet en udpræget projektorganisering, hvor de er i stand til at trække på mange af forvaltningens ressourcer i forskellige sammenhænge, mens andre har en mindre fleksibel organisering, hvor ressourcerne ikke kan bevæge sig så frit i forvaltningen. Det overordnede indtryk ud fra interviews, seminarer mv. er, at de kommuner, der

har den største administrative kapacitet, samtidig er de kommuner, der går forrest, i udviklingen af en kommunal projektkultur.

4.3 Mange igangværende aktiviteter

Den næste generelle observation fra den gennemførte analyse er, at der foregår overraskende mange forskellige erhvervsudviklingsaktiviteter i de deltagende kommuner. At vi kalder observationen overraskende siger måske lige så meget om vores mangelfulde for-forståelse, som om aktivitetsniveauet i kommunerne. Men vi vil fastholde, at der er rigtig mange forskellige aktiviteter i gang i de deltagende kommuner.

Denne observation er vigtig for det videre arbejde. Forslag til nye aktiviteter må så vidt muligt tage højde for allerede igangværende aktiviteter, så der ikke opbygges konkurrerende "systemer", hvor dette ikke er hensigtsmæssigt. Tværtimod vil det ofte være hensigtsmæssigt at anvende allerede eksisterende strukturer til at forankre nye projekter i.

Det er imidlertid vigtigt at slå fast, at selvom analysen har påvist, at der allerede er mange aktiviteter i gang i kommunerne, så er der *relativt få tværkommunale projekter og aktiviteter*.

De gennemførte interviews har givet indtryk af, at der er en klar erkendelse af behovet for at samarbejde på tværs af kommunerne og en parathed til at indlede sådanne samarbejder. På den anden side har vi i et par tilfælde kunnet konstatere, at fælleskommunale indsatser er blevet rullet tilbage. Det er derfor ikke muligt at sige noget præcist og samtidigt generelt dækkende om den aktuelle parathed til samarbejde på tværs af kommunerne.

Men det er vores vurdering, at der er et uudnyttet potentiale for samarbejde om indsatser af fælles interesse på tværs af kommunerne. Vi har ikke i analysen forholdt os til, om der allerede på nuværende tidspunkt er forhold, der med fordel kunne arbejdes videre med i et samarbejde mellem flere kommuner. Men i forlængelse af afdækningen af erhvervsmæssige styrkepositioner og potentialer er det blevet tydeligt, at der er en række overlap mellem kommunerne, der taler for øget tværkommunalt samarbejde.

Hertil kan man lægge den pragmatiske overvejelse, at en række af de tilgængelige finansieringskilder kræver større og velkoordinerede indsatser. Det betyder ikke, at alting skal udformes som fælleskommunale indsatser. Det skal fortsat kun ske i et omfang, der giver indholdsmæssig mening. Men i tilfælde af overlap i de erhvervsmæssige styrker, er det en undersøgelse værd, om der kan skabes et meningsfuldt samarbejde på tværs af flere kommuner.

I det følgende gives derfor et kort overblik over de fundne overlap i erhvervmæssige styrkepositioner og potentialer, der taler for at mulighederne for at tværkommunale projekter undersøges nøjere.

4.4 Grundlag for fælleskommunal indsats

Som beskrevet i det foregående, så er der i flere af kommunerne allerede sket en fokusering på kommunens særlige erhvervmæssige styrker og potentialer. I andre kommuner er fokuseringen mindre udtalt, men der har alligevel kunnet peges på en række styrkepositioner i forbindelse med denne analyse.

Efterhånden som resultaterne af analysen i den ene kommune efter den anden begyndte at vise sig, blev det tydeligt, at der var et stort emnemæssigt overlap i de fundne styrkepositioner og potentialer i de enkelte kommuner. Det er derfor vores vurdering, at der er grundlag for en betydelig højere grad af fælleskommunal indsats, end tilfældet hidtil har været.

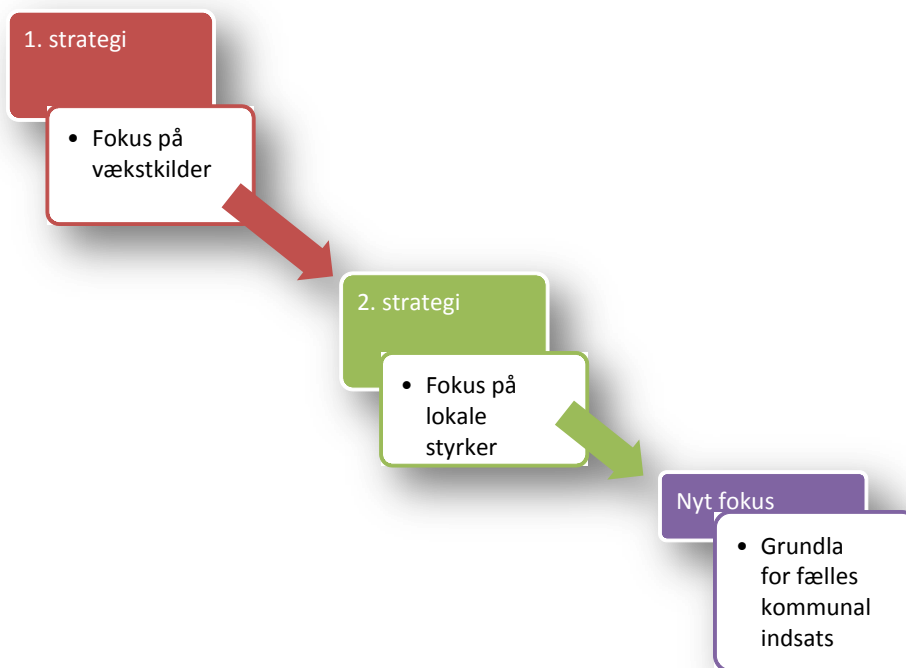
Samlet set kan udviklingen i erhvervsudviklingspolitikken i de deltagende kommuner beskrives som en tre-trins proces.

Første version af de kommunale erhvervsudviklingsstrategier efter kommunalreformen var præget af forsigtighed i forhold til at fokusere på bestemte styrker eller potentialer, idet dette automatisk vil indebære et samtidigt fravalg af andre erhverv og øvrige indsatsområder. Men samtidigt er disse strategier også skrevet på et tidspunkt, hvor hele det nationale fokus var på forbedring af rammebetingelserne for vækstkilderne. Derfor er det også helt naturligt, at dette ses afspejlet i de erhvervsudviklingsstrategier, der er formuleret på dette tidspunkt.

Nogle kommuner er som tidligere nævnt ved at være færdige med næste generation af erhvervsudviklingsstrategier, der i langt højere grad fokuserer på lokale styrker og potentialer og som søger efter måder at udnytte og realisere disse på.

Denne fokusering vil gøre det tydeligt for mange kommuner, at der er et stort overlap i styrkepositionerne mellem kommunerne, og det vil derfor være naturligt at afsøge mulighederne for at samarbejde om at udnytte disse. Det er dette skridt, som denne analyse meget er kommet til at handle om, idet overlappet i styrkepositionerne trådte så tydeligt frem. Udviklingen frem imod grundlaget for fælleskommunal indsats er søgt illustreret i figur 4 herunder.

Figur 4 *Vejen mod grundlag for fælles kommunal indsats*



Kilde: DAMVAD 2011

Helt konkret er der fire styrkepositioner, hvor vi navnlig har fundet et overlap, der bør danne grundlag for en afsøgning af mulighederne for at udvikle styrkepositionerne i fællesskab. Det drejer sig om områderne energi, turisme, fødevarer og fremstillingsindustri.

Den styrkeposition der går igen i flest af de deltagende kommuner er turisme. I hele syv ud af de otte deltagende kommuner (- Holstebro) er turisme vurderet som en styrkeposition.

Energi er den styrkeposition, der i en række kommuner fremhæves stærkest. Det kan diskuteres, hvorvidt der allerede er tale om en styrkeposition eller om det snarere er et potentiale, men der kan konstateres en meget markant politisk opbakning til dette område i mange af de deltagende kommuner.

Fødevarer er også en ubestridt styrkeposition, der træder frem i fem af de otte kommuner (- Norddjurs, Syddjurs og Skive).

Og endelig er der ingen tvivl om, at fremstillingsindustri (jern- og metal) fortsat fylder meget i en række af kommunerne om end det er en vigende styrkeposition, når man ser på beskæftigelsesudviklingen og andelen af den lokale økonomi.

På disse fire områder vil vi derfor i kapitel fem fremlægge en række forslag til konkrete samarbejdsprojekter, som vi fra projekt til projekt vil anbefale navngivne kommuner at afsøge mulighederne for at udvikle i fællesskab.

4.5 Delkonklusion

Som konklusion på kapitel fire kan nævnes et par væsentlige iagttagelser.

For der første har analysen udkrystalliseret fire indsatsområder, der på tværs af de deltagende kommuner er centrale at arbejde videre med. De fire områder er: 1. turisme, 2. fødevarer, 3. energi og 4. fremstillingsindustri. For alle områderne gælder, at det i analysen er konstateret, at de er eksisterende styrkepositioner eller rummer potentialer i mange af kommunerne, og derfor er velegnede til tværkommunale indsatser.

For det andet er det vigtigt at være opmærksom på, at forudsætningen for at kunne realisere potentialet inden for et givet område afhænger af den tilstrækkelige administrative- og udviklingsmæssige kapacitet i kommunerne. På baggrund af analysen er det konklusionen, at der er stor variation i den administrative kapacitet på tværs af de deltagende kommuner og at der i flere af kommunerne er vanskeligheder med at kunne løfte større udviklingsopgaver alene. Netop derfor er der i analysens afsluttende del fokuseret meget på tværkommunale udviklingsprojekter, hvor kommunerne kan samle deres kræfter og dermed opnå en større udviklingsmæssig kapacitet til at opdyrke og gennemføre initiativer. Desuden er det en vigtig pointe, at Region Midtjylland vurderes at have en væsentlig rolle i gennemførelsen af fremtidige projekter. Det gælder både i forhold til at stille sig til rådighed som facilitator i processen fra idégenerering til gennemførelse og i forhold til at stille ressourcer (mandskab og finansiering) til rådighed for udvalgte projekter.

For det tredje udspringer der mange mulige indsatser af analysen, og der vil derfor være behov for en kommunal prioritering af, hvilke initiativer og udviklingsprojekter man på baggrund af analysens resultater vil forfølge. Det vil i den forbindelse være oplagt at have størst fokus på de fremtidige projekter, der har potentiale til at tiltrække eksterne udviklingsmidler og som i øvrigt passer ind i kommunale og regionale strategier og eksisterende initiativer.

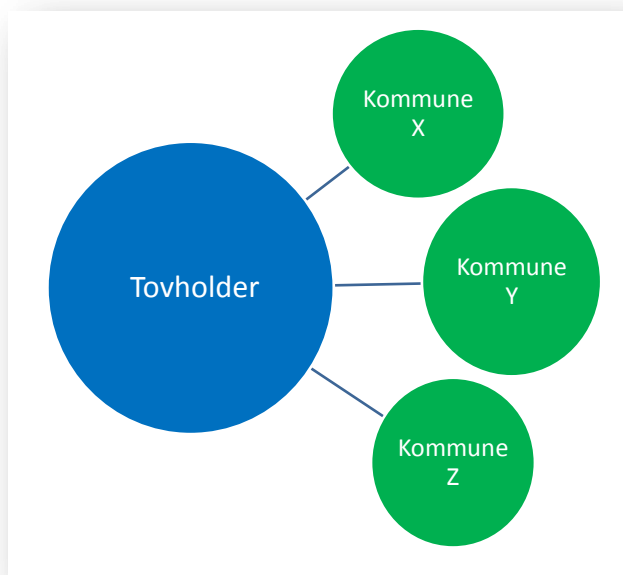
5 Den videre proces / konklusion

I det følgende præsenteres en række refleksioner vedrørende den videre proces med fokus på, hvordan analysens resultater kan benyttes til at iværksætte projekter og initiativer i – og på tværs af – de deltagende kommuner.

Som en første betragtning vurderes det som hensigtsmæssigt, at sondre mellem to forskellige typer af indsatser, der kan igangsættes ud fra analysens resultater.

- *Fælleskommunale indsatser*
- *Enkeltkommune indsatser*

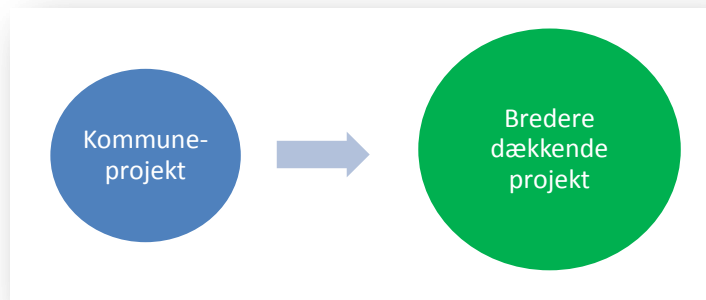
Grundlaget for denne opdeling af indsatser er tidligere uddybet i kapitel 4. Det er navnlig forslag til fælleskommunale indsatser, der har vist sig at kunne bidrage til den allerede eksisterende aktivitet i kommunerne. Modellen for tværgående indsatser er, at vi på baggrund af analysen foreslår, hvilke kommuner der efter vores vurdering vil have interesse i at deltage i sådanne indsatser. Herefter er det op til kommunerne i fællesskab at tage initiativ til, hvordan arbejdet i projektgruppen kan igangsættes og videreføres.



Vi foreslår som udgangspunkt, hvilke kommuner, der efter vores opfattelse, vil være relevante deltagere i en given projektgruppe. Hvis andre end de foreslåede kommuner ønsker at deltage i specifikke foreslåede projekter, bør deltagerkredsen kunne justeres. Men det er vores anbefaling, at grundlaget for en kommunes deltagelse skal dokumenteres. Det vil yderligere være vores forslag, at der også deltager en repræsentant fra Region Midtjylland i de enkelte projektgrupper, så der kan ske en koordinering mellem arbejdet i projektgruppen og de strategier og handlingsplaner Region Midtjylland og Væksthus Midtjylland opererer med.

Modellen for enkeltkommuneindsatser tager udgangspunkt i, at en kommune igangsætter en indsats for at udnytte en styrkeposition eller realisere et potentiale, og at det senere

vurderes om dette giver grundlag for at skabe en bredere dækkende indsats, med afsæt i erfaringer og resultater fra kommunen.



Det er samtidigt vores forslag, at den styregruppe med deltagelse af repræsentanter for de otte kommuner samt Region Midtjylland, der har fulgt analysearbejdet, fortsætter sit arbejde i endnu et stykke tid. Styregruppen vil i den kommende periode have følgende 3 opgaver:

- Opfølgning og monitorering
- Prioritering og koordinering
- Platform for yderligere samarbejde

Styregruppen skal i den kommende periode først og fremmest følge arbejdet i de etablerede projektgrupper for at se om det udvikler sig positivt, eller om der er grupper, hvori bestemte problemstillinger bør drøftes i et bredere forum.

Da der kan opstå situationer, hvor flere projekter retter sig imod samme finansieringskilder og ansøgningsrunder kan det være hensigtsmæssigt at drøfte eventuelle prioriteringer mellem flere projekter, eller om der kan ske en koordinering så u hensigtsmæssig intern konkurrence om de samme midler kan reduceres.

Og endelig er det tydeligt, at der allerede er skabt et tæt internt kendskab mellem de deltagende kommuner i styregruppen i den periode analysearbejdet har pågået. Derfor er det vores vurdering, at gruppen med fordel kan fungere som en platform for det fremadrettede samarbejde. Det er i den forbindelse også vores vurdering, at det er meget hensigtsmæssigt, at Region Midtjylland fortsat deltager i styregruppen, så eventuel koordinering med regionale og nationale indsatser kan varetages herigennem.

5.1 Retningslinjer for de enkelte projekter

Som tidligere nævnt er vi blevet overraskede over mængden af igangværende aktiviteter eller tilløb hertil i de deltagende kommuner. Det er vigtigt, at eventuelle nye projekter og aktiviteter forholder sig hertil. Projektgruppernes første opgave er

derfor at gennemføre en kortlægning af den allerede eksisterende indsats på det givne område.

En kortlægning af den eksisterende indsats skaber mulighed for:

- Samtænkning og koordinering med eksisterende indsats
- At eksisterende strukturer udnyttes bedst muligt
- At der tages udgangspunkt i læring af tidligere erfaringer
- At evt. entreprenører/drivkræfter indtænkes bedst muligt

Vi vil hernæst foreslå, at projektgrupperne identificerer alle tilgængelige finansieringskilder, så fokus ikke alene rettes mod Vækstforum. Denne anbefaling skyldes dels, at mange af Vækstforums midler allerede er allokerede og at strukturfondsmidler ofte er administrativt mere krævende at arbejde med end andre finansieringskilder. Dels er der også betydelige midler tilgængelige uden for Vækstforums regi, hvilket nogen gange overses. Når en given finansieringskilde findes relevant er det vigtigt at orientere sig i dens specifikke krav til ansøgninger (indhold, deltagere m.v.) samt ansøgningsprocedurer frister osv., da disse kan udgøre en væsentlig ramme for det arbejde projektgruppen skal gennemføre.

Vi vil dernæst anbefale projektgrupperne at overvejer om deltagerkredsen er rigtig i forhold til til det projekt, man ønsker at udvikle. Analysen har alene omfattet de seks yderkommuner beliggende i Region Midtjylland samt to tilgrænsende landkommuner. Men der kan naturligvis være andre kommuner, der vil være oplagte deltagere i en given projektsammenhæng fordi de også har en styrkeposition inden for samme område, eller fordi de er lokaliseret i det samme geografiske område.

Ligeledes bør det overvejes om der til projektgruppen bør tilknyttes eksterne ressourcer i form af videninstitutioner eller lignende, der vil have relevant viden og erfaringer fra arbejde med styrkepositioner, samt eventuelt erfaring med hjemtagning af midler til udviklingsprojekter.

Endelig bør det i projektgruppen overvejes, hvordan det tværkommunale arbejde i praksis organiseres. Projekter der kræver bevilling i flere beslutningsorganer er altid tunge at få etableret. Falder blot en af deltagerne fra, fordi der i en given kommune må prioriteres anderledes end forudsat, så kan hele det økonomiske fundament skulle gentænkes. Derfor gælder det ikke nødvendigvis om at få så mange som muligt med på enhver ansøgning.

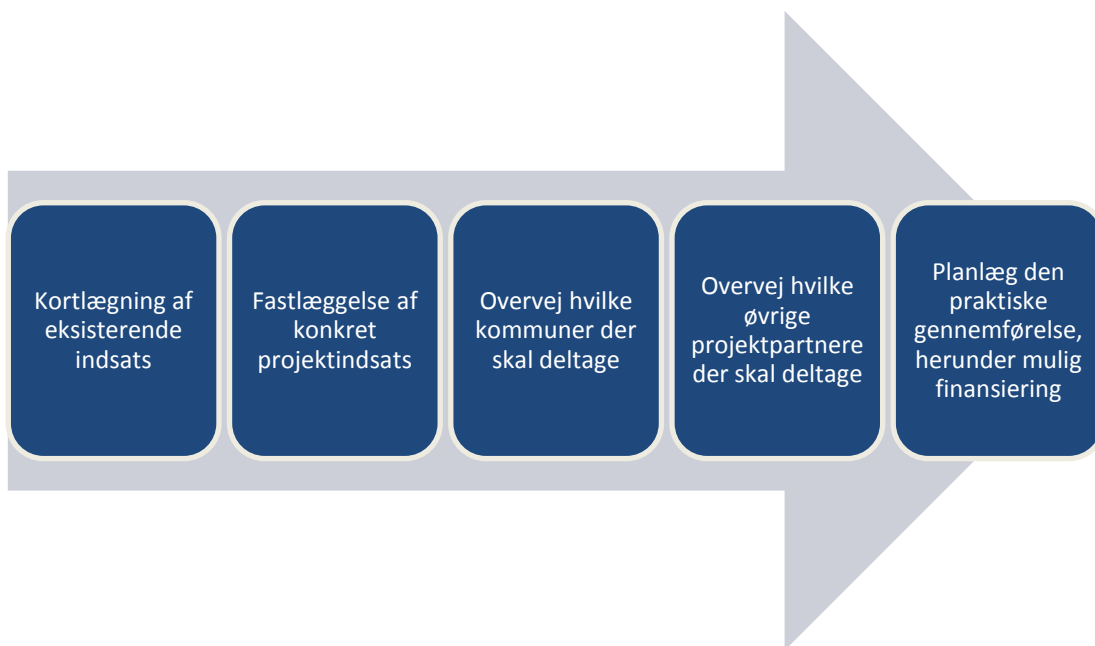
Samlet set vil vi således anbefale de foreslåede projektgrupper at indlede arbejdet med følgende opgaver:

1. Gennemføre kortlægning af eksisterende indsats på et givet område
2. Fastlæggelse af konkret projektindsats. Fokus på hvilke delelementer af den overordnede indsats – eksempelvis fødevarer – vil man satse på at

videreudvikle. Herunder også fastlæggelse af hvilke prioriteringskriterier der ligger til grund for den valgte indsats

3. Overvej om andre kommuner kunne være relevante deltagere
4. Overvej om videninstitutioner el.lign. bør inviteres med i arbejdet
5. Overvej den praktiske gennemførelse af arbejdet, herunder mulige finansieringskilder

Med disse fem anbefalinger for det videre arbejde, der er illustreret i figuren herunder, vil vi i det følgende præsentere de forslag til fælleskommunale indsatser, som vi vil foreslå projektgrupper nedsat til at afsøge og konkretisere.



6 Projektforslag

I det følgende præsenteres de forslag til konkrete projekter, som analysen har ledt frem til. Overordnet set er der tale om projektideer under de fire temaer, Energi, Fødevarer, Turisme og Fremstillingsindustri. Ideerne skal opfattes som en foreløbig bruttoliste, der kan arbejdes videre med i det fremtidige arbejde.

6.1 Projektforslag Energi

Energi som styrkeposition er en analytisk udfordring. På den ene side står energi i en række af kommunerne som den klareste styrkeposition efter de gennemførte interviews. På den anden side er dette ikke afspejlet i den statistiske analyse.

Dette dækker over to forhold. For det første er der enormt politisk fokus på energi, hvorfor det står meget stærkt i bevidstheden næsten alle vegne. Danmark har en stærk position på energiområdet og mulighederne på området er store. Men samtidigt er der relativt få arbejdspladser bundet i den direkte energiproduktion. Langt de fleste arbejdspladser ligger i virksomheder, der er underleverandører til producenter af energi-relaterede produkter. Men sådanne underleverandører optræder i statistikken som smedevirksomheder m.v. og opfatter sig typisk også som sådan, snarere end som en energivirksomhed.

Det betyder, at vi faktisk ikke er i stand til at afgøre, hvilken betydning energi spiller for det midtjyske erhvervsliv i almindelighed og yderkommunerne i særdeleshed. Det er det klare indtryk fra interviews samt ikke mindst de afholdte workshops, at energi spiller en meget stor rolle i yderkommunerne.

6.1.1 Kortlægning af energiens betydning i Region Midtjylland

Vi har ikke identificeret analyser af "energiens økonomiske-/beskæftigelsesmæssige betydning i Region Midtjylland". Men hvis en sådan endnu ikke er gennemført, skal det være vores første anbefaling at få dette gjort.

Kortlægning skal på den ene side afdække, hvor mange virksomheder der har en betydelig del af deres omsætning på energiområdet.

På den anden side bør kortlægningen også omfatte en form for ressourcekatalog over eksisterende indsatser, projekter, beslutninger osv., samt etablere en fælles formidlingsplatform for disse, så Region Midtjylland som Danmarks energiregion kan synliggøres.

I forlængelse heraf bør det erhvervsmæssige potentiale i at være energikommune gennemtænkes. Samsø er energi-ø, Skive er klimakommune, Ringkøbing-Skjern vil være selvforsynende, Lemvig satser meget på energi osv. Men hvori består det erhvervsmæssige potentiale i, at kommunerne arbejder så meget med energi?

For så vidt angår kortlægningen af virksomheder og eksisterende indsatser vil det som udgangspunkt være relevant for alle analysens kommuner.

For så vidt angår analysen af det erhvervsmæssige potentiale i at være energikommune, så er det snarere en opgave for en arbejdsgruppe end et egentligt projekt. I en sådan arbejdsgruppe vil det være naturligt, at de kommuner, der er fokuseret på energi deltager.

Finansiering: Det er alene kortlægningen af energiens økonomiske betydning, der som udgangspunkt er kapitalkrævende. Der er til gengæld næsten ingen finansieringskilder, der vil finansiere analyser. Regionalfonden, Region Midtjylland, Kommunerne er de mest oplagt muligheder.

6.1.2 Energi-turisme

Øget opdyrkning af energi-turisme udspringer naturligt af ovenstående. Der foregår allerede en del energi-turisme, men mulighederne for at opdyrke dette yderligere synes at være til stede. Forudsætningen herfor er på den ene side at "energi-attraktionerne" kortlægges, som ovenfor omtalt, og på den anden side at regionen markedsføres som energiregion.

Energiturisme vil først og fremmest skulle rettes mod erhvervsturister, der selv er beskæftigede inden for energiområdet og ønsker inspiration og erfaringsudveksling om måder at omstille samfundet til ikke-fossil energiforsyning. Dernæst vil der kunne være et segment af miljøbevidste turister, der vil finde alternativ energi i praksis interessant. Og endelig kunne der være mulighed for at gøre de allerede eksisterende turister interesserede i at lære regionen bedre at kende ved at få dem ud og se på energi.

Det er relevant for flere af yderkommunerne at indgå i dette arbejde, som eventuelt knyttes til ovenstående projekt, da der vil være betydeligt overlap mellem de to.

Mulig finansiering: Grøn Vækst, Landdistriktsprogrammet, Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi.

6.1.3 Demonstrations- og testanlæg

Endelig vil vi som et tredje muligt indsatsfelt pege på demonstrations- og testanlæg. Inspirationen til dette forslag kommer fra tre sider.

For det første er det et af yderområdernes klareste ressourcer, at der er god plads, gode energiressourcer og gode kompetencer til at afprøve nye alternative energiproduktionsformer i praksis. Det er derfor vigtigt, at denne ressource udnyttes så systematisk som muligt. For det andet er netop demonstrations- og

testanlæg et af de områder, som flere finansieringskilder har særligt fokus på. (navnlig EUDP og GUDP). Og for det tredje, så er der allerede et projekt under udvikling med Fur som demonstratorium med deltagelse af bl.a. EnergiMidt, ligesom bølgeenergi testes i Limfjorden.

Ved etablering af test- og demonstrationsanlæg er det vigtigt at sikre, at der vil være lokalt afkast af at udvikle en given teknologi. Hvis der alene testes teknologier, der fremstilles andre steder, vil den erhvervsmæssige effekt være begrænset, om end det stadig kan have en brandingmæssig værdi.

På workshopen den 20. januar blev der rejst tvivl om idéen, idet kendskabet til regionens styrker og potentialer for deltagerne var uklart. Grundlaget for at udvikle demonstrations- og testanlæg bør derfor nok i første omgang afvente en bredere kortlægning på energiområdet.

Hvis man vælger at gå videre med projektet foreslås det, at man søger efter samarbejde i andre kommuner – også uden for projektkredsen. Konkret kom det frem på workshopen den 20. januar, at www.Gate21.dk, der er et initiativ vedrørende klima-, energi- og miljøløsninger i Østdanmark, gerne vil deltage i et eventuelt fremtidigt samarbejde.

6.2 Nye vækstmuligheder på fødevarerområdet

Fødevarerområdet er kendetegnet ved, at der allerede er rigtig mange ting i gang i Region Midtjylland. Der er netværk, projekter, videninstitutioner og strategiske satsninger i mange kommuner, i regionen og på tværs af aktører.

Derfor vurderes det som et væsentligt første skridt på vejen mod nye projekter, at skabe et systematisk overblik over eksisterende viden.

I den sammenhæng er følgende spørgsmål relevante som guidelines i forhold til, hvad der skal ledes efter:

- Hvilke initiativer (netværk, projekter, satsninger mv.) eksisterer allerede?
- Hvilke aktører er involveret – og særligt, er der aktører, der er med i mange initiativer?
- Hvilke effekter kan påvises af hidtidige fødevarerindsatser – er der typer af indsatser, der ser ud til at virke særligt godt?

Det vil være en grundforudsætning, at eventuelt nye projekter bygger videre på den viden, der allerede er tilvejebragt gennem tidligere indsatser. Desuden er det afgørende, at man inddrager centrale aktører i de nye projekter og at man så vidt muligt benytter allerede eksisterende strukturer til at forankre nye projekter i.

På den baggrund kan der på fødevarerområdet konkret foreslås to tværkommunale udviklingsprojekter, som har baggrund i analysens resultater.

1. Værdikædesamarbejde i fødevarerhvervet
2. Fødevarer og Turisme

6.2.1 Værdikædesamarbejde i fødevarerhvervet

Det er vurderingen, at der på fødevarerområdet er brug for et tværkommunalt udviklingsprojekt, der fokuserer meget konkret på, hvordan man kan skabe bedre forretningsudvikling i hele værdikæden "fra jord til bord".

Det foreslås konkret, at der igangsættes et projekt, der i første omgang skal fokusere på at skabe forretningsudvikling gennem tre aktiviteter:

- 1. Viden om nye og alternative distributionskanaler.** Her er argumentet, at mange mindre fødevarer virksomheder, der fokuserer på en forholdsvis lille produktion af varer af høj kvalitet, er under et voldsomt pres fra detailledet, som på sigt gør det næsten umuligt at opretholde et brand og dermed en indtjening på fødevarerprodukter. Derfor skal der findes på nye måder at distribuere produkterne på. En mulig løsning er salg på nettet, hvor der allerede er mange brugbare erfaringer i Danmark og i udlandet, som projektet kan tage afsæt i.
- 2. Udvikling af nye værdiskabende forretningsmodeller.** Det er desuden nødvendigt, at finde på helt nye forretningsmodeller for, hvordan man kan udvikle en rentabel forretning inden for fødevarerområdet under de rammevilkår som lønniveau, planlovgivning mv. fastsætter.
- 3. Fokus på øget brug af fælles markedsføring blandt mikro-, små, og mellemstore fødevarer virksomheder.** En måde at øge indtjeningen og gennemslagskræften for et fødevarerhverv, der består af mange små producenter er ved at blive bedre til fælles markedsføring og branding. Hvordan gør man dette på den bedst mulige måde og hvilke erfaringer findes allerede, som kan udgøre et fundament for projektet skal undersøges.

Projektet kan med fordel indtænkes i eksisterende strukturer. Eksempelvis bør det koordineres med det tværkommunale projekt Konsumfisk i Lemvig Kommune ligesom VIFU i Holstebro og FoodCenter Videbæk bør have en rolle som videntcentre i projektet.

Deltagende aktører: Lemvig, Holstebro, Struer, Skive, RingKøbing-Skjern og Samsø.

Finansiering: Grøn Vækst, Fornylsesfonden, Regionalfonden, Region Midtjylland, Kommunerne.

6.2.2 Fødevarer og turisme

Det foreslås, at der igangsættes en tværkommunal satsning på forretningsudvikling i krydsfeltet mellem fødevarer og turisme. På den ene side er det forventningen, at fødevareområdet kan være en del af løsningen på mersalgs-strategien på turismeområdet, og på den anden side kan (købestærke) turister være en kundegruppe, der er et stort behov for i forhold til afsætning af lokale fødevareprodukter af høj kvalitet.

Der er imidlertid et stort behov for at få konkretiseret, hvad potentialet er, hvordan man i praksis organiserer en sådan indsats og hvilke typer virksomheder der bør inddrages i projektet.

Projektet bør sammentænkes med en konkret eksisterende satsning, nemlig projektet Vestjyske Fødevarer og Oplevelser, der er samarbejde mellem de fire kommuner Ringkøbing-Skjern, Lemvig, Struer og Holstebro, de fem lokale aktionsgrupper; LAG Struer, LAG Holstebro, LAG Lemvig, LAG Ringkøbing-Skjern og LAG Vestjylland samt Region Midtjylland. I dette projekt eksisterer en række erfaringer, som der med fordel kan bygges videre på. Men projektkredsen bør udvides til at omfatte flere kommuner i Region Midtjylland.

Desuden bør der i projektet være mere fokus på etablering af et faktagrundlag for udvikling af nye kommercielle turismetiltag på fødevareområdet. (Eksempelvis viden om, hvilke turister, der særligt er målgruppen, hvor man med fordel kan sælge produkterne, hvilke nye alliancer i værdikæden kan der etableres mv.). Det vurderes eksempelvis som et vigtigt element i projektet, at knytte kontakter til relevante videninstitutioner, som eksempelvis universiteter – både inden for og uden for Region Midtjylland.

Deltagende aktører: Lemvig, Holstebro, Struer, Skive, Ringkøbing-Skjern og Samsø.

Finansiering: Grøn Vækst, Fornyelsesfonden, Regionalfonden, Region Midtjylland, Kommunerne.

6.3 Vækst i turismeerhvervet

Turisme er i overvejende grad den dominerende erhvervmæssige styrkeposition i yderområderne i Region Midtjylland, og derfor er den eksisterende indsats på området allerede omfangsrig. Analysen af de erhvervmæssige styrkepositioner i de deltagende land- og yderkommuner har vist, at de konkrete tiltag og initiativer er præget af stort engagement fra de involverede kommunale og regionale aktører, ligesom erhvervsliv og organisationer er meget optaget af at sikre de bedst mulige vilkår for branchen. Den allerede massive fokus på området er regionens turismehandlingsplan samtidig et konkret bevis for.

Den eksisterende indsats taget i betragtning skal de følgende projektforslag inden for turismeområdet derfor ansues ud fra følgende to rationaler:

- 1) Projekterne udgør forslag til hvordan man kan supplere den eksisterende indsats på området
- 2) Projekterne har særligt fokus på den værdi, som et øget tværkommunalt samarbejde mellem yderområde-kommunerne vil medføre

Desuden skal det nævnes, at der trods en udbredt anerkendelse af, at der er brug for et generelt kompetenceløft, herunder mangel på uddannelsesmuligheder for personalet i turisterhvervet og behov for kortlægning af uddannelser i projektforslagene ikke vil blive fokuseret specifikt på kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling og uddannelsesmuligheder er en udfordring i hele Region Midtjylland og ikke kun i yderområderne. Det er samtidig et område, som Midtjysk Turisme kommer til at arbejde med som et led i den nye turismehandlingsplan. Der identificeres derfor ikke et selvstændigt kompetenceudviklingsprojekt under yderområdeindsatsen.

På den baggrund foreslås fem tværkommunale udviklingsprojekter, som har baggrund i analysens resultater, og som er nærmere beskrevet nedenfor.

3. Udvikling af nye feriehuse
4. Erhvervsturisme (fagturisme)
5. Brugerinddragelse – brugerdreven innovation
6. Øget branding af turismeområdet
7. Limfjordsturisme

6.3.1 Udvikling af nye feriehuse

Baggrund: Med henblik på at styrke muligheden for udvikling af helårsturisme foreslås et tværkommunalt projekt, der har til formål at udvikle et nyt koncept for feriehuse, der kan lejes ud året rundt. Projektet bygger videre på de erfaringer, som man har gjort sig i Ringkøbing-Skjern Kommunes projekt om "Fremtidens sommerhus". Samtidig skal udviklingen af nye feriehuse også ses som et nødvendigt forsøg på at øge kvaliteten i de ydelser, som leveres til besøgende gæster. Grundet de relativt høje danske udlejningspriser, stilles der høje forventninger til at en unik oplevelse og et højt serviceniveau. En udvikling af feriehuse, der er i højere grad er tilpasset enkelte turistmålgroppers behov er et skridt i den retning.

Indholdsmæssig fokus: Fokus i projektet vil være at transformere de eksisterende – herunder de ældre sommerhuse – til mere attraktive sommerhuse, der kan tiltrække mere købedygtige målgrupper af turister. Desuden kan det overvejes, om også udviklingen af sommerhusområderne skal indgå i projektet, således der også ses på den fysiske planlægning af områderne.

Deltagende aktører: Det forventes, at de stærke feriesteder Ringkøbing-Skjern og Djursland vil arbejde med et sådant projekt under den regionale

turismehandlingsplans del for de stærke feriesteder – men projektet kan med fordel udvides geografisk til andre af analysens 8 kommuner.

Organisering og deltagelse: Projektet kan organiseres som et tværkommunalt projekt og kan med fordel også inddrage andre kommuner i regionen, da udviklingen af brugertilpassede løsninger er et essentielt element for alle kommuner, der kan have en signifikant beskæftigelseseffekt. Ligeledes vil det kunne samle kræfterne hos en lang række videns institutioner som virksomheder i regionen.

Finansiering: Grøn Vækst, Landdistriktsprogrammet, Realdania, Elsparefonden m.fl.

6.3.2 Erhvervsturisme (fagturisme)

Baggrund: For at øge produktiviteter og indtjeningen i turismerhvervet er det afgørende at satse på de målgrupper, der giver den største værditilvækst pr. turist. I den forbindelse er erhvervsturisme helt central, da internationale erhvervsturister ikke bare lægger en meget større omsætning i turist-virksomhederne end almindelige ferieturister, men tiltrækning af møde-turister har også en stor betydning for det øvrige erhvervsliv i forhold til den værdi, som de leverer i form af vidensudveksling, internationale samarbejdsmuligheder og potentiel rekruttering af vidensmedarbejdere.

Indholdsmæssig fokus: Det er i forvejen en del af den eksisterende indsats i Region Midtjylland at kombinere regionens oplevelsesmæssige potentialer til energi- og miljøsektoren. Der i den sammenhæng særlig fokus på at opbygge et marked for faglige møder, konferencer, messer m.m. Med dette projekt ønskes erhvervsturisme-indsatsen i regionens yderområder både skærpet og udvidet yderligere. Konkret skal der ikke kun tilbydes besøgsmaal for fagpersoner interesseret i energi og miljø, men også andre temaer skal indgå. Det foreslås f.eks. at supplere indsatsen ved at sætte fokus på flere af de identificerede styrkepositioner i yderområderne. Eksempelvis kan indsatsen med fordel kobles til fødevarerområdet. Samtidig lægges der op til, at man i endnu højere grad knytter indsatsen op på en tværkommunal indsats og de erfaringer om erhvervsturisme, som man allerede har gjort sig i yderkommunerne. I den sammenhæng er det vigtigt at få kommunikeret og dermed synliggjort, hvilke positive såvel som negative erfaringer, man gennem tidligere indsatser har draget i de involverede kommuner.

Organisering og deltagelse: Deltagelse af hovedparten af analysens kommuner.

Mulig finansiering: Grøn Vækst, Landdistriktsprogrammet, Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi.

6.3.3 Brugerinddragelse – brugerdreven innovation

Baggrund: Kendskabet til de ønsker og behov, som både eksisterende og potentielle turister har til et turistprodukt i yderområderne er af afgørende betydning for den fremtidige udvikling af turismen.

Indholdsmæssig fokus: Det er derfor vurderingen, at der er brug for et tværkommunalt udviklingsprojekt, der gennem undersøgelser med brugerinddragelse (brugerdreven innovation) har til formål at fokusere på de behov, som de potentielle turister i regionen har. Gennem brugerinddragelse indsamles viden og information om de potentielle turisternes præferencer, vaner og behov, hvilket kan bidrage til udviklingen af produkter, service ydelser eller koncepter.

Organisering og deltagelse: Afdækningen af de potentielle kunders interesser bør primært være interessant for de kommuner, der har turisme som styrkeposition.

Mulige finansieringskilder er Grøn Vækst, Landdistriktsprogrammet, Center for Kultur og Oplevelsesøkonomi.

6.3.4 Øget branding af turismeområdet

Baggrund: Konkurrencen på turismeområdet er øget markant de seneste år og den danske turismebranche som helhed kæmper med faldende besøgstal og pres på indtjeningen, Tendensen rammer yderkommunerne særligt hårdt, da turisme har altafgørende betydning, som en erhvervsmæssig styrkeposition. Nye feriedestinationer og væksten i lavprisflyruter har øget markedet for både ferie – og mødeturisme, og derfor skærpet den globale konkurrence markant. Hvis turismeområdet fortsat skal bidrage til vækst i yderkommunerne er det væsentligt, at man tænker nyt og anderledes i forhold til markedsføring og branding, hvor der skal opdyrkes nye markeder. Fokus på nærmarkeder som Sverige og Tyskland må eksempelvis ikke ske på bekostning af fokus på det potentiale, som fremtidens vækstmarkeder i Asien rummer.

Indholdsmæssig fokus: Det foreslås konkret, at der igangsættes et projekt, der i første omgang skal fokusere på at skabe forretningsudvikling gennem *branding af bæredygtighed* gennem fokus på de muligheder, som naturen kan tilvejebringe. Naturen er det centrale grundlag for valg af ferie i kystområderne, og i den sammenhæng er bæredygtighed central. I forhold til branding af naturen kan der brandes forskellige aktiviteter som f.eks.:

- Kajak sejlads
- Fødevarer
- Hesteturisme
- Energi

Branding-indsatsen i form af (øget) fokus på bæredygtighed kan kobles til satsningerne inden for energi og fødevarer, der understøtter såvel traditionel ferieturisme som erhvervsturisme/fagturisme. Branding-indsatsen skal i øvrigt kobles til den eksisterende branding-indsats, som foregår i regi af VisitDenmark og andre aktører som f.eks. Scandinavian Tourism Board.

Organisering og deltagelse: Udfordringen for turismebranchen rammer hovedparten af alle yderkommuner, og derfor bør projektet som udgangspunkt omfatte de fleste af de deltagende yderkommuner. Det foreslås ligeledes, at Syddjurs Kommune også skal indgå i projektet, da der i kommunen og på Djursland i det hele taget befinder sig en række stærke turistdestinationer, hvor man har opbygget en særlig erfaring med branding og markedsføring, der kan bidrage til igangsættelsen og den videre udvikling af projektet.

Mulige øvrige aktører er Aarhus Universitet, Handels- og IngeniørHøjskolen (AU-HIH), der kan være en værdifuld bidragsyder i forhold til at give relevant og brugbar data til at målrette og kvalificere markedsføringsindsatsen. Ligeledes spiller de lokale virksomheder i yderkommunerne en nøglerolle både økonomisk og indholdsmæssigt, når det gælder markedsføring.

Mulige finansieringskilder er Grøn Vækst, landdistriktsprogrammet, Center for Kultur og Oplevelsesøkonomi.

6.3.5 Limfjordsturisme

Baggrund: Projektet er i denne sammenhæng en relativ geografisk afgrænset indsats, som dog er afledt direkte af den overordnede fokus på naturen som det bærende element i turisme – og markedsføringsindsatsen (jf. branding-projektforslaget ovenfor).

Indholdsmæssig fokus: Det foreslås at fokusere på nyudvikling af Limfjorden som besøgsmaal, hvor naturen udgør potentialet for erhvervsmæssig udvikling. Der er brug for en detaljeret kortlægning af gæsternes ønsker (jf. satsning på helårsturisme og brugerinddragelse) og der er brug for at større fokus på udvikling af særlige kommercielle temaprojekter langs Limfjorden.

Det skal bemærkes, at "Limfjorden" allerede indgår som indsatsområde under Region Midtjyllands turismehandlingsplanens "Mersalgsdel", hvorfor der er behov for en afklaring med Midtjysk Turisme, om der er yderligere aktiviteter/produkter/emner der med fordel kan fokuseres på i et supplerende projekt, der omhandler udvikling i yderkommuner. Der er derfor behov for en drøftelse med både Midtjysk Turisme og limfjordskommunerne/destinationerne om projektets nærmere indholdsmæssige fokus.

Organisering og deltagelse: Deltagende kommuner er Lemvig, Skive, Struer og Holstebro. Det vil desuden være oplagt at knytte kommuner på den nordlige side af

Limfjorden til projektet. Projektet skal koordineres med det arbejde, der allerede foregår i regi af turismenetværket Netværk Limfjorden.

Mulige finansieringskilder: Regionalfonden, Landdistriktsprogrammet, Grøn Vækst.

6.4 Fremstilling som styrkeposition

Det er det klare indtryk fra såvel den statistiske analyse som fra de gennemførte interviews og de afholdte workshops, at fremstillingsvirksomhederne spiller en meget stor rolle i yderkommunerne. Virksomhederne udgør en fundamental økonomisk og beskæftigelsesmæssig styrke for erhvervslivet i kommunerne. Samtidig står det også klart, at fremstillingsvirksomheder og industriproduktion i det hele taget et udfordret erhverv, hvor industrien som helhed udgør en stadig mindre andel af den samlede danske økonomi, bl.a. på grund af den stigende udflytning af produktion. Denne tendens vil med stor sandsynlighed også ramme yderkommunerne eftersom fremstillingsvirksomhederne er dominerende i den lokale erhvervsstruktur. Den statistiske analyse har dokumenteret, at beskæftigelsen inden for landbrug, fødevarer, metal- og elektronikindustri i yderkommunerne som helhed er faldet med 15-20 pct. i perioden 1999-2008.

På den baggrund foreslås to tværkommunale udviklingsprojekter, som har baggrund i analysens resultater, og som er nærmere beskrevet nedenfor.

1. Videncenter for RFID-teknologi
2. Synliggørelse af fremstillingsvirksomhedernes værdi

6.4.1 Videncenter for RFID-teknologi

Projektidé: Det foreslås, at der igangsættes et projekt der kan understøtte og supplere den allerede eksisterende indsats vedrørende etablering af en erhvervsklynge og et videncenter for anvendelse af RFID-teknologi til kommercielle formål i erhvervslivet.

RFID-teknologi

RFID er en forkortelse for Radio Frequency IDentification og en fællesbetegnelse for alle de teknologier, der anvender radiobølger til at identificere mennesker og objekter. Som det fremgår af navnet, så ligger RFID-teknologiens primære styrke i evnen til at identificere forskellige objekter. RFID kaldes derfor også populært for den elektroniske eller fremtidens strejkode, da teknologien har nogle af de samme egenskaber som den traditionelle strejkode. Med strejkode-teknologi skal scanneren have visuel kontakt med strejkoden for at aflæse den, men med RFID-teknologi kan RFID-taggen aflæses uden visuel kontakt, så længe den er indenfor læsbar afstand.

Det er, med baggrund i materiale indsamlet i analysen, vurderingen, at RFID-teknologien rummer et meget stort potentiale, som kan medvirke til at skabe øget vækst og beskæftigelse i virksomheder inden for mange forskellige brancher, og navnlig inden for en række fremstillingsvirksomheder i analysens deltagende kommuner.

Desuden er det særligt i den statistiske analyse vist, at der i Struer Kommune eksisterer en højt specialiseret og produktiv arbejdskraft inden for elektronikindustrien, hvilket gør Struer til et oplagt centrum for en innovativ satsning på fremtidens strekkodeteknologi.

Der eksisterer allerede en begyndende satsning i miljøet omkring BusinessPark Struer, hvor Ericsson tidligere var lokaliseret. I lokalerne, der nu rummer en erhvervspark, er der en mængde udstyr og maskiner, der med fordel kan udnyttes til at videreudvikle en RFID-satsning. Desuden er der plads i de gamle Ericsson-lokaler, som kan benyttes til forskellige former for testsites og demonstrationsanlæg, hvor RFID-teknologiens fordele kan fremvises i praksis.

Der er en række virksomheder i det nordvestjyske område, der kan betragtes som relevante partnere i et RFID-projekt og som det vil være en stor fordel at tænke med i projektkredsen fra starten af. Eksempelvis B&O, Færch Plast, Cheminova, Grundfos, Skov, Ideal Combi, Kastrup Vinduer, Dantherm, Deif, KK, Vestas, Siemens, Lego, Actona, Jysk og BestSeller. Desuden vil det være en fordel, at involvere Struer Kommune og Businesspark Struer i projektets tidlige stadie.

Organisering og deltagelse: Det anbefales, at projektet knyttes op på den allerede eksisterende struktur i BusinessPark Struer og at projektet i første omgang udføres som et projekt mellem kommunerne Struer, Lemvig og Holstebro.

Finansiering: Der er mange forskellige indgangsvinkler til et projekt, der støtter op om en RFID-satsning. Derfor er der også mange forskellige finansieringskilder. EU's 7 rammeprogram og Højteknologifonden er to oplagte muligheder, der bør undersøges nærmere. Projektet kunne eventuelt også tænkes som et pilotprojekt specifikt på fødevarer- eller energiområdet og på den måde komme i betragtning til midler fra Grøn Vækst.

6.4.2 Synliggørelse af fremstillingsvirksomhedernes værdi

Baggrund: Rigtig mange af virksomhederne i yderkommunerne er underleverandører, og det er det generelle indtryk fra især den kvalitative del af analysen, at fremstillingsvirksomheder i yderkommunerne har stor betydning for værdiskabelsen i en lang række andre erhverv, som blandt andet leverer varer og tjenesteydelser til industrien. Virksomhedernes skæbne hænger derfor tæt sammen med de brancher, de leverer til. Fremstillingsvirksomhederne indgår ofte i et samspil med underleverandører og kunder for at få produktionen til at være succesfuld, og for at være i stand til at omstille sig hurtigt til nye markedsmæssige vilkår.

Indhold: Ud fra ovenstående vurderes det, at der er behov for nærmere at undersøge og synliggøre, hvilken værdi fremstillingsvirksomhederne er med til at skabe for den øvrige erhvervsudvikling i yderkommunerne. Projektet, som har til hensigt at fokusere på de positive synergier, som fremstillingsvirksomhederne

bidrager til i et lokalområde, vil samtidig være med til at øge virksomhedernes og branchens selvforståelse, så de positive historier kan komme frem i lyset.

Projektet kan kobles til projektforslaget, om kortlægning af energiens betydning i Region Midtjylland, der netop skal omfatte en form for ressourcekatalog over eksisterende indsatser, projekter og beslutninger. inden for energi-området samt etablere en fælles formidlingsplatform for disse.

Det erhvervsmæssige potentiale inden for alternativ energi ligger således i en kombination af gode naturmæssige betingelser og tilstedeværelsen af de rette kompetencer inden for den traditionelle fremstillingsindustri. Fremstillingsindustrien skal så at sige skifte værdikæde i retning af energi. Fremstillingsvirksomhederne indeholder, set i dette perspektiv, et vigtigt vækstpotentiale inden for eksempelvis alternativ energi. Det er omfanget af dette vækstpotentiale, som projektet har til formål at synliggøre.

Organisering og deltagelse: Alle analysens kommuner.

Finansiering: Grøn Vækst, Landdistriktsprogrammet, Regionalfondene, Fornyelsesfonden.