



Erhvervsserviceeftersyn –  
Kolding Kommune 2023

# INDHOLD

<b>1</b>	<b>Indledning</b> .....	<b>3</b>		
<b>2</b>	<b>Erhvervsservice I Kolding Kommune</b> .....	<b>4</b>		
	2.1 Samspil med Business Kolding .....	4		
	2.2 Bidrag til erhvervs- og vækstopolitikken samt strategiske dagsordener .....	7		
	2.3 Samspil med Erhvervshus Syddjylland .....	10		
	2.4 Samspil med Destination Trekantområdet .....	11		
	2.5 Samspil med Trekantområdet Danmark .....	12		
	2.6 Strategisk Væksts rolle i relation til erhvervsfremme .....	14		
<b>3</b>	<b>HVordan gør andre kommuner?</b> .....	<b>15</b>		
	3.1 Horsens Kommune .....	15		
	3.2 Herning Kommune .....	16		
	3.3 Vejle Kommune .....	16		
	3.4 Tværgående benchmark .....	17		
	3.5 Øvrige sammenligninger .....	19		
	3.6 Samlet vurdering .....	19		
<b>4</b>	<b>Scenarier for samarbejdet</b> .....	<b>21</b>		
	4.1 Scenarie 1: Hjemtage (dele af) erhvervsservice .....	21		
	4.2 Scenarie 2: Modulopbygget struktur .....	22		
	4.3 Scenarie 3: Nuværende model med klarere rammer og mål	22		
<b>5</b>	<b>Bilag</b> .....	<b>24</b>		
	5.1 Metode og dataindsamling .....	24		

# 1 INDLEDNING

Kolding Kommune har besluttet at igangsætte et erhvervsserviceeftersyn. Som led i eftersynet har Kolding Kommune bedt Pluss Leadership A/S om at analysere, hvordan midlerne til erhvervsservice anvendes, hvilken værdi erhvervsservicen skaber, og i forlængelse heraf om midlerne anvendes optimalt. Herunder skal analysen:

- Vurdere effekten af de respektive erhvervsservices mhp. at optimere den fremadrettet.
- Indeholde benchmarking til sammenlignelige kommuner, hvor det giver mening.
- Forholde sig til, om der er opgaver, der med fordel kan hjemtages til kommunen eller om opgaver kan outsources til eksterne aktører.
- Forholde sig til, om der er overlap i opgaveløsningen, og om det giver mening at organisere opgaverne anderledes.

Analysen er afgrænset til at fokusere på Business Kolding, Trekantområdet Danmark, Destination Trekantområdet og Erhvervshus Sydjylland, da disse fire organisationer er de primære modtagere af kommunens tilskudsmidler på erhvervsområdet. Derudover skal analysen også forholde sig til Kolding Kommunes interne forvaltningsenhed "Strategisk vækst" og dennes rolle i relation til erhvervsservice.

I denne analyse foretages en gennemgang og vurdering af, hvordan Kolding Kommunes erhvervsservice partnere bidrager til at løse de forskellige opgaver; lokal erhvervsservice, realisering af Erhvervs- og vækstpolitikken samt udviklingen af de strategiske dagsordener og partnerskaber.

Dernæst foretages en gennemgang og vurdering af, hvordan samspillet i mellem aktørerne, fungerer. Det drejer sig om Business Kolding,

Erhvervshus Sydjylland, Trekantområdet Danmark og Destination Trekantområdet.

Endelig foretages en sammenligning af måden Erhvervsservice er organiseret i Kolding ift. sammenlignelige kommuner som Vejle, Horsens og Herning. I dette sammenlignende afsnit er også inkluderet tal for sammenlignelige syddanske kommuner.

Afslutningsvis peges på tre mulige scenarier for udviklingen af samarbejdet mellem Kolding Kommune og Business Kolding.

## 2 ERHVERVSSERVICE I KOLDING KOMMUNE

### 2.1 Samspil med Business Kolding

Grundlaget for Business Koldings aktiviteter og indsatser er *Rammeaftale 2020-2025*, som Fonden Business Kolding har indgået med Kolding Kommune. Fonden Business Kolding skal således anvende de midler, som er bevilget fra Kolding Kommune til at understøtte rammeaftalens målsætninger.

Det fremgår af rammeaftalen, at det overordnede mål for Business Kolding er at understøtte Kolding Kommunes vision ”Sammen Designer vi Livet”, Kolding Kommunes erhvervs- og vækstpolitik samt øvrige relevante politikker som f.eks. arbejdsmarkedspolitik og uddannelsespolitik. Konkret indeholder rammeaftalen tre centrale elementer, som er omdrejningspunkt for Business Koldings mål, ansvar og opgaver:

- 1) **Driftsopgaver:** Business Kolding skal arbejde ambitiøst og målrettet for at understøtte virksomhedernes generelle udvikling – herunder gennem vejledning, vækstskabende netværk, koordination samt henvisning til kommunale forvaltninger, Erhvervs- hus Sydjylland m.fl.
- 2) **Den gældende erhvervs- og vækstpolitik:** Business Kolding skal i tæt samarbejde med Kolding Kommune arbejde for at indfri de mål, som den til enhver tid gældende erhvervs- og vækstpolitik sætter rammen for.
- 3) **Strategiske dagsordener:** Business Kolding skal bidrage til de strategiske dagsordener a) Bæredygtig vækst, b) Design og innovation, c) Handel og oplevelsesøkonomi, d) Iværksætteri, e) Kvalificeret arbejdskraft og f) Kolding som virksomhedernes

foretrukne placering. De strategiske dagsordener hænger tæt sammen med temaerne i erhvervs- og vækstpolitikken.

I rammeaftalens bilag A er det under hvert af de tre centrale elementer beskrevet, hvilke indsatser Business Kolding skal igangsætte og tage ansvar for. Beskrivelserne varierer fra opgavebeskrivelser med konkrete målsætninger til mere løst beskrevne hensigter.

I det følgende gennemgår vi de tre områder i rammeaftalen. Dog gennemgås Erhvervs- og Vækstpolitikken og de strategiske dagsordener sammen, da det afgørende at vurdere er, om der er overensstemmelse mellem de to dokumenter og måden de danner grundlag for aktiviteter.

#### 2.1.1 Driftsopgaver - Erhvervsservice

Business Kolding er helt central i forhold til den Erhvervsservice, der ydes til virksomhederne i Kolding Kommune. Men Business Kolding er langt fra alene om at tilbyde virksomhederne i Kolding Kommune støtte til udvikling m.v. På hjemmesiden finder man en kort introduktion til 19 af de vigtigste samarbejdspartnere: <https://www.businesskolding.dk/erhverv/udvikling-og-vaekst/samarbejdspartnere> Derudover finder man også en liste over 40 netværk, der også rækker ud til virksomheder eller virksomhedsledere med henblik på at understøtte dem på forskellige møder.

At det danske erhvervsfremmesystem er meget fintmasket, er på mange måder godt. Her er tilbud, der matcher de fleste. Men det gør det også ofte vanskeligt for virksomhederne at finde ud af, hvor de skal gå hen med deres ønsker og behov og ikke mindst indebærer det en betydelig risiko for, at flere aktører henvender sig til de samme målgrupper eller gennemfører ensartede aktiviteter.

Business Kolding skal derfor på den ene side holde sig opdateret om de mange aktører og tilbud, der er til rådighed for virksomhederne, så de kan henvise dem videre, når det er relevant. Og på den anden side prøve

at sikre at overlap og uklarheder reduceres mest muligt, så midlerne anvendes bedst muligt.

I rammeaftalen beskrives det, at Business Kolding aktivt tilbyde Koldings virksomheder og iværksættere vejledning i forhold til de forretningsmæssige forhold, som er relevante for virksomhedernes etablering, videreførelse og vækst. Business Kolding skal også etablere vækstska-bende netværk i lokale økosystemer og skabe kontakt mellem virksomhederne, kommunale forvaltninger, Erhvervshus Sydjylland og andre relevante aktører og tilbud.

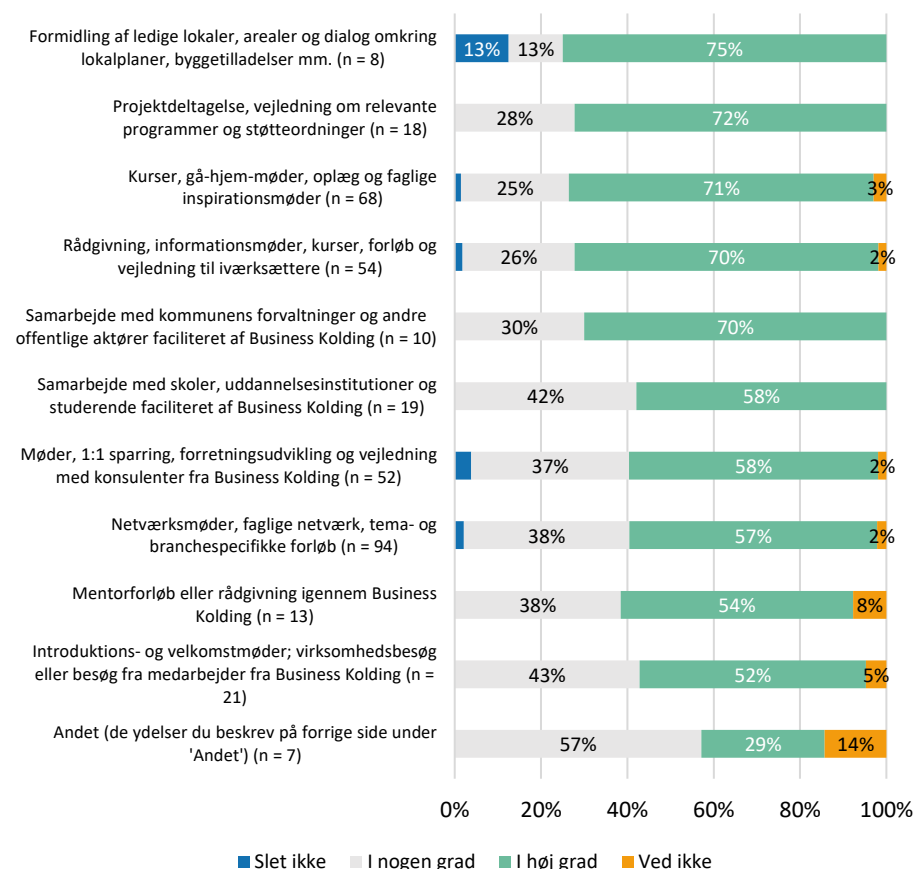
En gennemgang af Business Koldings seneste afrapportering viser, at Business Kolding tilbyder vejledning, arrangementer og netværk til både virksomheder og iværksættere, ligesom de faciliterer kontakt mellem virksomhederne og øvrige lokale og regionale aktører.

Til at støtte vurderingen af Business Koldings erhvervsservice er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de i alt 1.189 iværksættere (med og uden cvr.nr.) og virksomheder, som Business Kolding havde været i kontakt med i perioden 1/1-22 til 16/6-2023. 207 virksomheder har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 17 %. Respondentgruppen er tilnærmelsesvist repræsentativ for den samlede population af virksomheder, som spørgeskemaet er udsendt til ift. virksomhedsstørrelse, geografi, branche og virksomhedsalder.

At Business Kolding er aktiv med at tilbyde kompetenceudvikling, arrangementer og netværk til virksomhederne bekræftes af den af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse. I denne angiver 94 virksomheder, at de har deltaget i *netværksmøder*, 68 at de har deltaget i *kurser, gå-hjem-møder m.v.*, 54 at de har benyttet sig af *vejledning til iværksættere*. og 52 at de har benyttet sig *1:1 sparring fra Business Koldings konsulenter*. Lidt færre angiver, at de har modtaget *vejledning om relevante programmer og støtteordninger* (18), samt at de faciliteret af Business Kolding har *samarbejdet med hhv. kommunens forvaltninger* (10) og *uddannelsesinstitutioner* (19). Spørgeskemaet viser, jf. figur 1, også, at

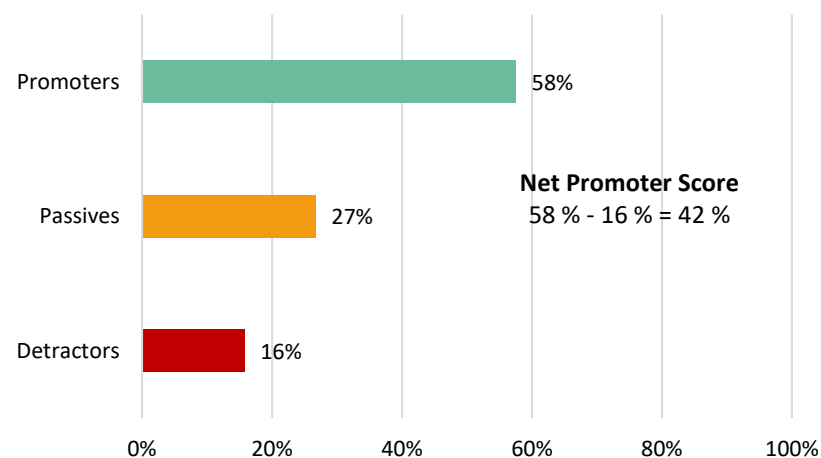
respondenterne oplever Business Koldings ydelser som værdiskabende, og at Business Kolding, jf. figur 2, har en høj såkaldt Net Promoter Score på 42 %.

Figur 1: I hvilket omfang har ydelsen/aktiviteten fra Business Kolding skabt værdi for jeres virksomhed?



Note: Kun stillet til respondenter, som har gjort brug af de enkelte ydelser fra Business Kolding. Derfor varierer n mellem de enkelte ydelser.

Figur 2: Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale Business Kolding til andre virksomheder?



Note: Kun stillet til respondenter, som har gjort brug af Business Kolding. n = 146. Detractors henviser til respondenter som har svaret 0-6 på en skala fra 0-10; Passives til respondenter som har svaret 7-8; og Promoters respondenter som har svaret 9-10. Net Promoter Score udregnes som forskellen mellem Promoters og Detractors.

Rammeaftalen indeholder fire målsætninger for Business Koldings driftsopgaver, som Business Kolding afrapporterer på i afrapportering 2022 og handlingsplan 2023.

- 1) Kolding skal være den foretrukne placering for virksomheder (Kolding skal have den største vækst i antal arbejdspladser i Region Syddanmark, jf. KONTUR)
- 2) BK er ansvarlig for at komme med oplæg til og planlægge aktuelle temamøder årligt i samarbejde med KK for erhvervslivet
- 3) Kolding er blandt den halvdel af kommunerne i Sydjylland, der har flest henvisninger til Erhvervshus Sydjylland ift. antal arbejdspladser i kommunen

- 4) BK skal tiltrække erhvervmæssige relevante regionale, nationale og EU projektmidler.

**Den første målsætning** kan pga. forsinkelse i udarbejdelse af valide data fra Danmarks Statistik endnu ikke endeligt opgøres. Men en status på grundlag af de senest tilgængelige data viser, at målsætningen er tæt på at være indfriet.

Hvis man ser på den angivne indikator i Rammeaftalen, KONTUR, så viser den seneste KONTUR 2022, at udviklingen i antal arbejdspladser i Kolding Kommune i perioden 2019-2021 var 3,7 %, hvilket svarer til landsgennemsnittet og giver en placering som nr. 6 i Region Syddanmark.

Anvender vi i stedet de seneste tal fra Danmarks Statistik, der dækker perioden fra 2020-2022 (opdateret i november 2023), ser udviklingen bedre ud for Kolding Kommune. Region Syddanmark uden Kolding har i denne periode oplevet en samlet vækst på 1,56%, mens den i Kolding har været på 3,02%. Dette overgås i Region Syddanmark kun marginalt af Vejle Kommune, der i samme periode har oplevet en vækst på 3,04%<sup>1</sup>.

**Den anden målsætning** er som udgangspunkt indfriet, da Business Kolding ifølge statusrapporten fra 2022 har afviklet 2 temamøder i samarbejde med Kolding Kommune, nemlig Fremtidens Erhvervsområder (med 53 deltagende virksomheder) og Arbejdskraft (med 34 deltagende virksomheder). Da der ikke er aftalt et konkret måltal for antallet af temamøder, er det vanskeligt at vurdere, om Business Kolding i 2022 har indfriet målsætningen i tilstrækkelig grad.

**Den tredje målsætning** er ifølge Business Koldings statusrapport for 2022 og data fra Erhvervshus Sydjylland indfriet. Konkret har Erhvervshus Sydjylland i 2022 været i kontakt med 251 virksomheder med CVR-

<sup>1</sup><https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/erhvervsliv/erhvervslivets-struktur/arbejdssteder-og-job>

nummer i Kolding Kommune, hvilket placerer Kolding Kommune i toppen blandt de sydjyske kommuner. I interviews giver både Business Kolding og Erhvervshus Syddjylland også udtryk for, at de har et godt samarbejde.

**Den fjerde målsætning** indeholder ikke en konkret indikator for den forventede mængde projektmidler. Business Koldings statusrapport for 2022 viser imidlertid, at 187 virksomheder har fået et positivt tilsagn i projekter knyttet til Erhvervshus Syddjylland til en samlet værdi af mere end 19 mio. kr. Da der ikke er aftalt et konkret måltal, kan opgaven ikke bare konstateres opfyldt. Men en sammenlignende analyse af antal virksomheder fra de enkelte kommuner, der opnår tilskud fra ordninger, som Erhvervshuset er operatør på, viser, at Koldings andel ligger over hvad der ville svare til en proportional andel. Vores vurdering er derfor, at målopfølgningen er tilfredsstillende.

### 2.1.2 Vurdering af varetagelsen af driftsopgaverne

Samlet set konkluderer vi, at Business Kolding gennemfører de typer af aktiviteter, som er fremhævet som driftsopgaver i rammeaftalen. Om de gør det i tilfredsstillende grad eller opnår tilfredsstillende resultater, er det vanskeligt at vurdere, når der ikke er formuleret klarere forventninger eller mål, end tilfældet er.

De uklare eller manglende mål efterlader os således i en situation, hvor Business Kolding på sin side kan opleve at have leveret tilstrækkelige aktiviteter og af høj kvalitet, mens Kolding Kommune kan sidde med en oplevelse af uopfyldte ambitioner. Det er klart uhensigtsmæssigt set fra begge parter perspektiv.

Med afsæt i vores erfaring fra et stort antal evalueringer og effektopfølgninger vil vi vurdere, at den første målsætning er umulig for Business Kolding at påvirke i tilstrækkelig grad til at det er meningsfuldt at foretage en vurdering.

For os lyder to temamøder på et år ikke overvældende, men vi kan ikke vurdere, om det matcher forventninger fra Kolding Kommune.

I forhold til målsætningen om antal henviste virksomheder til Erhvervshus Syddjylland vurderer vi at Business Kolding har leveret på et særdeles højt niveau.

Det store antal henviste virksomheder til Erhvervshus Syddjylland har ført til at en stor mængde projektmidler relativt set er tilkommet virksomheder i Kolding kommune. Disse midler, der kommer til virksomhederne i Kolding via Erhvervshus Syddjylland, stammer primært fra EU's Social- og Regionalfond.

Der foreligger ikke oversigter over evnen til at tiltrække andre nationale projektmidler. Sådanne tal kan være vanskelige at få tilgang til, ligesom det kan være svært at afgøre hvor stor den del af projektbudgettet i et projekt med flere parter og virksomheder, der præcis går til Kolding. Men om muligt ville det være interessant at få belyst, i hvilket omfang virksomheder i Kolding også formår at tiltrække andre nationale midler fra eksempelvis Innovationsfonden, klyngeorganisationer (her kunne man også blot opføre medlemskaber), Vækstfonden, Invest in Denmark, Erhvervsfyrårne el.lign.

## 2.2 Bidrag til erhvervs- og vækstpolitikken samt strategiske dagsordener

Kolding Kommunes aktuelle erhvervs- og vækstpolitik indeholder fire temaer, mens rammeaftalen er bygget op omkring seks strategiske dagsordener. Som det fremgår af nedenstående tabel, er der stort overlap mellem temaer i Erhvervs- og vækstpolitikken og de strategiske dagsordener i rammeaftalen.

Tabel 1: Sammenligning af erhvervs- og vækstpolitikken samt strategiske dagsordener

Erhvervs- og vækstpolitikens temaer	Strategiske dagsordener
Fyrtårn for design, innovation og iværksætter	Design og innovation Iværksætter
Bæredygtig vækst	Bæredygtig vækst
Stærke erhvervsvilkår	Kvalificeret arbejdskraft
Foretrukket placering	Handel og oplevelsesøkonomi Kolding som virksomhedernes foretrukne placering

Business Koldings igangsatte aktiviteter inden for de strategiske dagsordener (og dermed også erhvervs- og vækstpolitikken) er beskrevet i Business Koldings handlingsplan for 2023 (bilag 2) og afrapportering for 2022 (bilag 3). En gennemgang af disse dokumenter viser, at Business Kolding har igangsat aktiviteter inden for samtlige strategiske dagsordener (og dermed også temaer i erhvervs- og vækstpolitikken).

Det er imidlertid vanskeligt at vurdere aktiviteternes værdiskabelse ift. erhvervs- og vækstpolitikens målsætninger alene ud fra handlingsplanen og afrapporteringen. Dette skyldes bl.a. at de opstillede målsætninger for temaerne i erhvervs- og vækstpolitikken i de fleste tilfælde adskiller sig fra målsætningerne for de strategiske dagsordener i rammeaftalen (på trods af det tematiske overlap skitseret i tabel 1), og at Business Kolding alene afrapporterer på målsætningerne for de strategiske dagsordener i rammeaftalen.

F.eks. indeholder erhvervs- og vækstpolitikken for temaet 'Design og innovation' en specifik målsætning om, at antallet af kreative virksomheder skal øges, mens rammeaftalens mål på dette område er diverse understøttende aktiviteter uden målbare indikatorer. Hvis vi anvender rammeaftalens mål som reference, har Business Kolding indfriet målsætningen for Design og innovation. Men hvis vi anvender erhvervs- og vækstpolitikens mål, er målsætningen ikke indfriet.

I enkelte tilfælde er målsætningerne for de strategiske dagsordener i rammeaftalen næsten identiske med erhvervs- og vækstpolitikens målsætninger. I disse tilfælde er der bedre mulighed for at vurdere Business Koldings bidrag til erhvervs- og vækstpolitikken via de tilgængelige materialer. F.eks. indeholder begge dokumenter en målsætning om, at Kolding skal være blandt de 5 bedste kommuner i Danmark målt på etableringsrate, jobskabelse og overlevelsrate. På dette område viser Kolding Kommunes egen opfølgning (bilag 1), at målopnåelsen ikke er tilfredsstillende, selvom Business Kolding i deres statusrapport for 2022 har opgjort, at Kolding Kommune havde den anden bedste etableringsrate i Danmark (frasorteret Storkøbenhavn, Aarhus, Odense og Aalborg).

### 2.2.1 Samarbejde og dialog mellem Business Kolding og Kolding Kommune

Business Kolding og Kolding Kommune har en god og løbende dialog. Helt konkret gennemføres der fire årlige møder med kommunaldirektøren samt chefen for strategisk vækst. Hver anden måned afholdes møder med teamet i Strategisk vækst. Og endelig gennemføres et årligt rapporteringsmøde med Økonomi og Strategiudvalget. Derudover sidder 5 byrådsmedlemmer i et Advisory Board til Fonden Business Kolding.

Business Kolding mødes fast med Strategisk Vækst hver anden måned, ligesom der hver tredje måned er koordineringsmøder mellem Business Kolding, Strategisk Vækst og kommunaldirektøren. Derudover er Business Kolding og Strategisk Vækst løbende i dialog.

De gennemførte interviews fortæller os, at begge parter er tilfredse med samarbejdet. Dog har parterne på trods af jævnlige møder og koordination ikke en fælles forståelse af, hvilke aktiviteter der skal



prioriteres, og hvilke målsætninger der skal realiseres. Dette medfører, at der i Business Kolding opstår usikkerhed om Kolding Kommunes forventninger, mens der i Kolding Kommune opstår tvivl om Business Koldings implementering af erhvervs- og vækstpolitikken.

Vi kan også konstatere, at den aftalte modus for handlingsplanerne ikke var tilstrækkeligt afklaret i rammeaftalen og derfor har kunnet mødes med forskellige forventningerne fra parterne.

Det er efter vores vurdering en af forklaringerne på, at der på trods af god løbende dialog og opfølgning omkring aktiviteterne har kunnet udvikles forskellige forståelser af samarbejdet og forventningerne. Det skal i den forbindelse nævnes, at Business Kolding har givet udtryk for, at udarbejdelsen af handlingsplaner er ressourcetungt, hvorfor der måske skal findes et mere let tilgængeligt og realistisk format.

## 2.2.2 Vurdering af bidrag til erhvervs- og vækstpolitik samt strategiske dagsordener

Gennemgangen af Business Koldings bidrag til realiseringen af Kolding Kommunes Erhvervs- og Vækstpolitik samt de strategiske dagsordener fører til tre klare indtryk:

- Forventningerne til Business Kolding er uklare
- De opstillede mål er for en dels vedkommende ikke velegnede til at vurdere Business Koldings performance
- Der følges ikke systematisk op på rammeaftalen

I det følgende skal vi kort uddybe ovenstående.

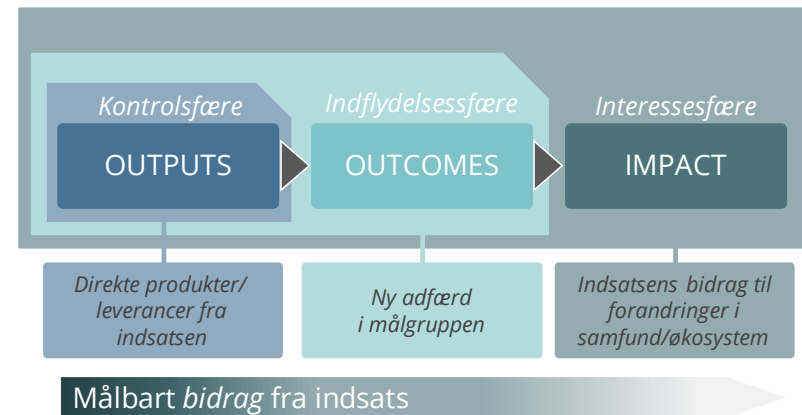
Det er grundlæggende uklart for Business Kolding, hvad de skal levere på, og hvornår de har leveret tilfredsstillende. Selvom de fire temaer i Erhvervs- og vækstpolitikken i høj grad matcher de seks strategiske dagsordener i rammeaftalen, så er der ikke overensstemmelse mellem målene i de to dokumenter. Så mens Kolding Kommune kigger efter

målene i Erhvervs- og vækstpolitikken, så afrapporterer Business Kolding på målene i rammeaftalen.

Dertil kommer at antallet af mål er meget højt, og at de optræder på meget forskellige niveauer. Nogle knytter sig til konkrete outputs (antal arrangementer, antal vejledninger m.v.) hvilket vil sige aktiviteter, som Business Kolding forventes at gennemføre. Nogle knytter sig til, hvad virksomheder skal opnå som følge af deres deltagelse. Mens andre knytter sig til, hvordan Kolding samlet set skal klare sig på forskellige områder.

Det er på mange måder meningsfuldt at have mål på forskellige niveauer. Som illustreret i figur 3 herunder kan man skelne mellem tre sfærer for mål; en kontrolsfære, en indflydelsessfære og en interesse-sfære.

Figur3: Forskellige niveauer for målfastsættelse



Når man anvender mål fra forskellige sfærer, er det imidlertid vigtigt at være opmærksom på, at mulighederne for opfølgning er meget forskellige. Konkrete outputs kan og bør afrapporteres. Outcomes i indflydelsessfæren er oftest de mest interessante at følge op på, men kræver også en egentlig evalueringsindsats, da forandringerne først vil vise

sig på lidt længere sigt. Og endelig er det naturligvis både interessant og relevant at følge udviklingen i Kolding Kommune som sådan. Men Business Koldings indflydelse derpå vil være begrænset.

Kolding Kommunes etableringsrate (og lignende indikatorer for de andre temaer i erhvervs- og vækstpolitikken) afhænger eksempelvis af mange andre forhold end Business Kolding. Og ideelt set skulle vi vide, hvordan det ville være gået med etableringsraten uden Business Koldings iværksætteraktiviteter, hvis vi skulle vurdere denne. Det kan derfor være, at Business Kolding har leveret et positivt bidrag, selvom målsætningen ikke er opnået.

De mange mål og deres forskellige karakter har ført til en situation, hvor Business Kolding primært afrapporterer på aktivitetsmålene, som er under deres direkte kontrol, mens der savnes viden om opfyldelsen af de øvrige mål på outcome niveau eller de ikke med rimelig kan forbindes med Business Koldings ageren (impact niveau).

Samlet set vurderer vi på baggrund af det tilgængelige materiale, at Business Kolding igangsætter aktiviteter som er relevante for både de strategiske dagsordener og temaerne i erhvervs- og vækstpolitikken. Og vi vurderer at aktiviteterne har et rimeligt omfang og er efterspurgt.

Men for os at se, er der ikke alene brug for enklere og mere klare mål, som begge parter er enige om opfølgningen på. Men også for en tydeligere dialog om, hvornår der er tale om en klassisk kunde-leverandør relation, hvor Kolding Kommune køber ydelser, som Business Kolding leverer og hvortil knytter sig enkle aktivitetsmål. Og hvornår der snarere er tale om en samarbejds- eller samskabelsesrelation med enten Kolding Kommune eller Business Kolding som initiativtagende og i rollen som tovholder, og hvor der arbejdes med nogle mål i "influydelsessfæren", der er mulige at følge op på, samt nogle mere langsigtede impact-mål, der løbende monitoreres (udviklingen følges løbende) men ikke anvendes til at vurdere Business Koldings arbejde.

## 2.3 Samspil med Erhvervshus Sydjylland

Erhvervshus Sydjyllands opgave er at levere specialiseret erhvervsservice (nærmere defineret i *Aftale om etablering af erhvervshusene*), og det konkrete samarbejde mellem Erhvervshus Sydjylland og Kolding Kommune er defineret i resultatkontrakten mellem Erhvervshus Sydjylland og KKR Syddanmark, samt en hensigtserklæring mellem kommunen, Business Kolding og Erhvervshus Sydjylland.

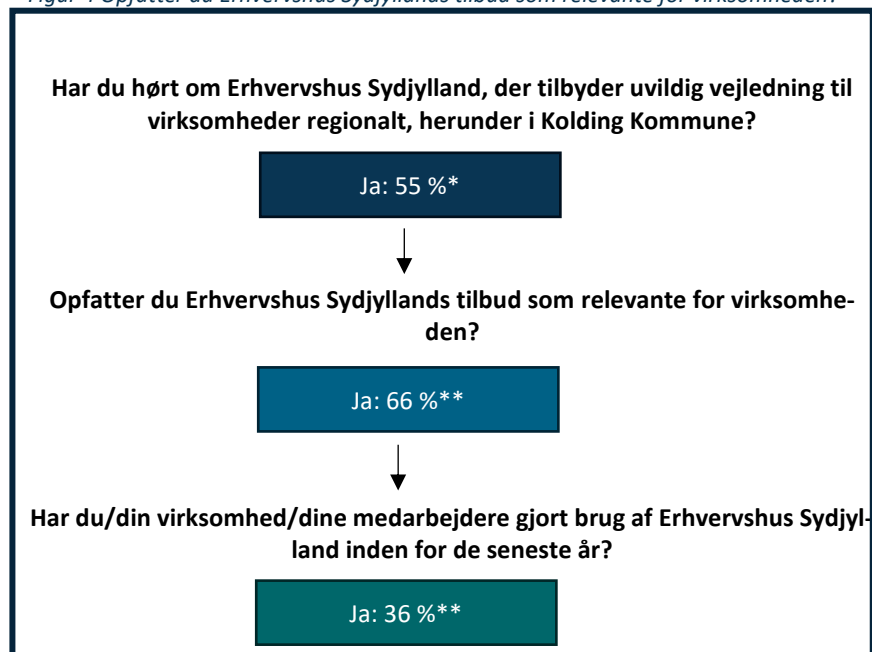
Kolding Kommunes tilskud til Erhvervshus Sydjylland er fastlagt ud fra en fordelingsnøgle i resultatkontrakten mellem KL og Erhvervsministeriet, og der er derfor ikke reelle muligheder for, at Kolding Kommune kan justere tilskuddet. Tilskuddet er i 2023 på 2,8 millioner kroner.

Interviews med Kolding Kommune, Erhvervshus Sydjylland samt Business Kolding viser, at der er stor tilfredshed med Erhvervshus Sydjyllands opgaveløsning. Samtidig viser opgørelser fra erhvervshusets CRM-database, at Kolding Kommunes virksomheder bruger erhvervshusets ydelser relativt mere end virksomhederne i de øvrige sydjyske kommuner. Det gælder både når man ser på antallet af virksomhedskontakter og bevillingen af midler gennem projektdeltagelser. Som tidligere nævnt, har 187 virksomheder fået et positivt tilsagn i projekter knyttet til Erhvervshus Sydjylland til en samlet værdi af mere end 19 mio. kr.

Den gennemførte spørgeskemaundersøgelse (bilag 0) viser, jf. figur 4, at 55 % af respondenterne har hørt om Erhvervshus Sydjylland, og at 66 % af disse opfatter erhvervshusets tilbud som relevante. Spørgeskemaundersøgelsen viser også, at 36 % af de respondenter, som har hørt om erhvervshuset, har gjort brug af erhvervshusets ydelser. De virksomheder, som har gjort brug af erhvervshuset, har generelt oplevet ydelserne

som værdiskabende.<sup>2</sup> Erhvervshuset har også en positiv Net Promoter Score på 8 %, hvilket dog er markant lavere end Business Kolding.<sup>3</sup>

Figur 4 Opfatter du Erhvervshus Sydjylland's tilbud som relevante for virksomheden?



Note: \*: n = 199. \*\*: n = 109. Spørgsmål til relevans og anvendelse er kun stillet til virksomheder, som har hørt om Erhvervshus Sydjylland.

Samlet set vurderer vi, at der er et godt og tæt samarbejde mellem Business Kolding og Erhvervshus Sydjylland, som kommer virksomhederne i Kolding Kommune til gavn – f.eks. ved at Business Kolding henviser til den specialiserede erhvervsservice i erhvervshuset.

<sup>2</sup> Dog er det vigtigt at være opmærksom på, at forholdsvis få respondenter i stikprøven faktisk har gjort brug af erhvervshuset, hvorfor vurderingen af værdiskabelse er baseret på forholdsvis få besvarelser.

<sup>3</sup> Dette hænger formentlig sammen med, at respondentlisten er trukket fra Business Koldings CRM-system.

Det er en velkendt problemstilling, at der i den lokale erhvervsservice er beskæftiget særdeles erfarne personer, der på udvalgte områder kan levere rådgivning på samme høje niveau, som de kan i Erhvervshusene. Dette kan reducere paratheden til at henvise og skabe uklarhed i arbejdsdelingen mellem den lokale og den specialiserede erhvervsservice.

Flere af Business Koldings konsulenter er meget erfarne og har derfor naturligt tilegnet sig specialiseret viden, f.eks. vedrørende industri- og fremstillingsvirksomheder. På disse områder er Business Koldings vejledning på så højt niveau, at forskellen til den specialiserede erhvervsservice i Erhvervshus Sydjylland ikke er så tydelig.

De gennemførte interviews viser imidlertid, at dette ikke udgør et problem, især men snarere bidrager positivt til samarbejdet mellem Business Kolding og Erhvervshus Sydjylland, og ikke leder til overlappende indsatser.

## 2.4 Samspil med Destination Trekantområdet

Destination Trekantområdet er en forening mellem Kolding, Billund, Vejle og Fredericia Kommuner, som arbejder med at skabe vækst i turismeomsætning og arbejdspladser, samt facilitere nye samarbejder og partnerskaber mellem turismeerhvervet, de kommunale forvaltninger og de lokale erhvervsfremmeorganisationer. Kolding Kommune betaler et årligt bidrag til foreningen til dækning af omkostninger til administration og udførelsen af foreningens vedtægtsmæssige formål. Det samlede bidrag var i 2022 på 2,6 millioner kr.<sup>4</sup>

Der er i 2022 indgået en rammeaftale mellem Kolding Kommune og Destinationsselskabet, som definerer hvilke opgaver der skal løses.<sup>5</sup> Det er

<sup>4</sup> Tilskuddet er opdelt i et "basis"-bidrag på 647.063 kr., et "voksne-par"-bidrag på 524.850 kr., et fast bidrag til LEGOLAND Billund Resort på 500.000 kr., og et bidrag til foreningens varetægelse af turismeservice for kommunen på 918.000 kr.

<sup>5</sup> <https://www.kolding.dk/politik/dagsordener-referater/dokument?documentid=28e1fca2-9396-4404-8795-440971bee2e1.pdf>

værd at bemærke, at Kolding Kommune har tilvalgt turismeservice fra Destination Trekantområdet, hvilket står i modsætning til Vejle og Fredericia Kommuner, som løser turismeservicen selv. Ifølge oplysninger fra Destination Trekantområdet dækker turismeservicen følgende ydelser<sup>6</sup>:

- **Henvendelse fra borgere og turister:** Ca. 1.000 årlige henvendelser per telefon og mail. Har været kraftigt stigende efter ny hjemmeside.
- **Partnerdialog og tilstedeværelse:** Besøg hos turismeaktører, fysiske tilstedeværelse hos Business Kolding og Kolding Kommune hver uge, og deltagelse i netværk.
- **Hjemmeside:** Vedligehold og opdatering af VisitKolding og VisitBillund, herunder billeddatabaser, nyheder og eventkalender.
- **Produktion og distribution af brochurer**
- **Sparring** med kommune og aktører omkring udvikling og turismetiltag
- **Lokale turisme-”hotspots”**
- **Uddannelse og information til lokale aktører**
- **E-læringsmodul** til turismeaktører

Det fremgår af nøgletal i Destinationsselskabets årsrapport for 2022, at den procentuelle vækst i antallet af overnatninger i Trekantområdet er højere, end det er tilfældet på landsplan både i 2021 og 2022.<sup>7</sup> Selvom overnatningstal også afhænger af andre forhold end Destination Trekantområdet, indikerer denne vækst, at Destinationsselskabet leverer en tilfredsstillende indsats. Dette bekræftes også af interviews med Strategisk Vækst, Destinationsselskabet og Business Kolding, som alle fremhæver, at der er et godt og konstruktivt samarbejde mellem destinationsselskabet og de forskellige erhvervsaktører i kommunen.

---

<sup>6</sup> Turismeservice for Kolding Kommune, 2023 - Destination Trekantområdet

Spørgsmålet om varetagelse af opgaverne på turismeområdet handler om at afveje den kapacitets- og kompetenceopbygning, der er mulig i destinationsselskaberne, samt de stordriftsfordele de kan opdyrke, mod de synergier man som kommune kan opnå ved at få turisme til at spille tættere sammen med kommunes øvrige politikker og indsatser.

I Vejle har de valgt at varetage opgaverne på turismeområdet selv, hvilket alt andet lige gør det nemmere at skabe sammenhæng og synergi mellem turismeservicen og de indsatser, som kommunen foretager på områder, der er nært beslægtet med turisme (f.eks. på områder som natur, miljø og kultur), når turismeservice varetages af forvaltningen.

Vi vurderer dog ikke, at denne potentielle fordel er tilstrækkelig til at opveje de transaktionsomkostninger, som vil være forbundet med at opbygge samme kompetenceniveau i forvaltningen, som aktuelt er til stede i destinationsselskabet. Særligt når vi tager i betragtning, at alle aktører aktuelt er tilfredse med samarbejdet og værdiskabelsen.

På den baggrund vurderer vi, at Kolding Kommunes midler til Destinationsselskab Trekantområdet anvendes på en hensigtsmæssig måde. Samtidig har vi ikke fundet tegn på, at værdiskabelsen eller effektiviteten kan øges ved fjerne bidraget til turismeservice for – ligesom Vejle Kommune – at varetage denne service internt i forvaltningen.

## 2.5 Samspil med Trekantområdet Danmark

Trekantområdet Danmarks formål er at fremme vækst og attraktivitet i Trekantområdets syv kommuner, herunder Kolding Kommune. Trekantområdet Danmark har en lang historie som en aktiv aktør på erhvervsområdet som blandt andet Vejle Amt støttede som en samlende aktør, der stod for at gennemføre erhvervsrettede indsatser, bl.a. inden for

<sup>7</sup> Destination Trekantområdets årsberetning 2022

klyngeudvikling. Trekantområdet er nærmest en forløber for det vi i dag kender som business regions.

I februar-marts 2023 blev det blandt borgmestrene i de syv kommuner drøftet, hvordan det fremtidige samarbejde i Trekantområdet Danmark skulle fokuseres for at sikre de enkelte kommuner størst mulig værdi. Kolding Kommune besluttede at fortsætte samarbejdet i Trekantområdet Danmark om den såkaldte "fælles kerne". Den fælles kerne består grundlæggende af samarbejde om en fælles kommuneplan, klima/energi, infrastruktur, national positionering og interessevaretagelse.

Medlemsbidraget til Trekantområdet Danmark består af et kontingent, der baseres på indbyggertallet i de enkelte kommuner. Bidraget i Kolding Kommune er på 3,6 millioner kroner i 2023, men på baggrund af byrådets beslutning om det fremtidige samarbejde vil kontingentet fra 2025 være på 2,3 millioner kroner.<sup>8</sup>

Arbejdet med erhvervsfremme i Trekantområdet Danmark er baseret på et strategisk fokus på Trekantområdets særlige styrkepositioner, som de defineres af kommunerne i fællesskab. De fælles styrkepositioner er industri, transport/logistik samt PtX og sektorkobling. Inden for disse styrkepositioner udvikler og gennemfører Trekantområdet Danmark f.eks. samarbejdsprojekter samt national og international interessevaretagelse. Aktuelt har Trekantområdet Danmark primært fokus på produktionsvirksomhederne, hvilket ifølge deres egne oplysninger udgør ca. 11 % af medlemmerne i de respektive kommuners erhvervsråd. Snitfladen til Trekantområdet Danmark er den vanskeligste af de tre, vi har undersøgt, fordi Trekantområdet Danmark også gennemfører virksomhedsnære aktiviteter, der kan forveksles med 1:1 vejledning, hvilket er Business Koldings opgave (eller Erhvervshus Sydjyllands hvis der er tale om specialiseret vejledning).

---

<sup>8</sup> <https://www.kolding.dk/politik/dagsordener-referater/dagsorden?agendaid=b0abf69e-9e9d-4e10-9aad-e825b2fa6a28&searchWord@searchword>

Trekantområdet Danmarks særlige fokus på produktionsvirksomheder kommer eksempelvis til udtryk i projektet "Afkobling 2030", der skal accelerere den grønne omstilling i industrien frem mod 2030, så økonomisk vækst og forbrug af ressourcer afkobles. Projektet gennemføres i et større partnerskab med deltagelse af Dansk Design Center, Teknologisk Institut, FORCE, Alexandra Instituttet, Dandy Business Park og altså Trekantområdet og har modtaget støtte fra Industriens Fond. En bærende idé i projektet er at afprøve aktiviteterne i et afgrænset geografisk område, hvorfor Trekantområdet Danmark blev en naturlig partner.

Vi vurderer, at Trekantområdet Danmark i sådanne tilfælde er en mere attraktiv samarbejdspartner end de enkelte kommuner ville være hver for sig og er i stand til at indhente projektmidler på et niveau, som det ikke er realistisk, at de enkelte erhvervsråd selv kan indhente. Men det stiller store krav til samarbejdet mellem Trekantområdet Danmark og kommunerne, når der gennemføres projekter, hvortil der skal findes virksomheder, der har lyst til at deltage. Her kan det let opleves som om der opstår overlap i strukturerne og konkurrence om virksomhederne, når "Bæredygtig Vækst" også er et af temaerne i Erhvervs- og vækstpolitikken og en af de strategiske dagsordner i rammeaftalen med Business Kolding, og når der ligeledes gennemføres programmer i Erhvervshuset som SMV Grøn, der også har til formål at understøtte virksomhederne i den grønne omstilling.

Vi tror dog ikke umiddelbart, at det vil være muligt at aftale en struktur, der sikrer imod den slags overlap. Vejen frem går snarere gennem tættere samarbejde og koordinering.

De gennemførte interviews har også peget på, at der er plads til forbedring i forhold til, hvordan man udnytter potentialet i fælles interessevaretagelse. Særligt på uddannelsesområdet er det vigtigt for Kolding

Kommune, at Trekantområdet Danmark gør endnu mere for at tiltrække uddannelser til området (især universitetsuddannelser).

Som tidligere nævnt, har Kolding Kommune i starten af 2023 skærpet Trekantområdet Danmarks opgaver, hvilket sandsynligvis har bidraget til en mere klar arbejdsdeling. Trekantområdet Danmark har i hvert fald lavet en ny plan for aktiviteter, hvor der lægges vægt på analyseaktiviteter frem for vejledningsaktiviteter. Der skal foretages en nærmere evaluering af Trekantområdet Danmark i 2024. Før denne evaluering er foretaget, vurderer vi ikke, at det er relevant at foretage yderligere ændringer på udfordringer, som potentielt allerede er blevet løst med de aktuelle tiltag.

Hvis Trekantområdet Danmark fremadrettet er involveret i aktiviteter, som er virksomhedsnære, og hvor der kan opstå tvivl om, hvorvidt de yder erhvervsservice, anbefaler vi, at disse aktiviteter i endnu højere grad koordineres med Business Kolding og Erhvervshus Sydjylland. På denne måde kan Trekantområdet Danmark undgå, at deres indsatser opfattes som overlappende, og samtidig drage fordel af disse organisationers virksomhedsnære forståelse og kendskab.

## 2.6 Strategisk Væksts rolle i relation til erhvervsfremme

Kolding Kommunes enhed for Strategisk Vækst har forskellige opgaver af strategisk karakter, herunder:

- Salg af erhvervsjord, parcelhusgrunde og kommunale ejendomme
- Køb af jord og ejendomme
- Design og vision
- Kampagner for tiltrækning af både borgere og investorer
- Forpagtninger/lejeaftaler
- Fundraising
- Kommunikation og branding
- Bosætning

- Uddannelses (videregående) politik, Campus Kolding

Der er ansat ca. 27 i afdelingen, hvoraf en enkelt medarbejder er tilknyttet erhvervsområdet, hvor også arbejdet med udarbejdelse og opfølgning på den kommunale erhvervs- og vækstpolitik er forankret. Ingen af disse opgaver er direkte virksomhedsrettede aktiviteter, og der udøves således ikke erhvervsservice fra enheden. Derfor vurderer vi ikke, at der eksisterer overlap mellem Strategisk Vækst og Business Kolding eller nogen af de øvrige erhvervsservice-aktører.

## 3 HVORDAN GØR ANDRE KOMMUNER?

Kolding Kommune er ikke alene om løbende at overveje, hvordan den lokale erhvervsservice og Erhvervs- og vækstpolitik i øvrigt bedst kan varetages. For at indhente mulig inspiration og læring er der derfor i forbindelse med analysen foretaget interviews med repræsentanter fra den kommunale forvaltning i Herning, Vejle og Horsens kommuner.

I det følgende beskriver vi kort hver kommunes model for erhvervsservice ift. Kolding Kommunes. Vores beskrivelser er primært baseret på interviews og et indblik i, hvad interviewpersonerne selv anser som karakteristisk for deres model – herunder bevilgede midler til området, indgåede aftaler, praksis for samarbejde og opfølgning samt oplevet udbytte. Til sidst i afsnittet foretager vi en benchmark-analyse, hvor vi sætter Kolding Kommune i perspektiv på udvalgte indikatorer.

### 3.1 Horsens Kommune

Arbejdsdelingen i Horsens Kommune er identisk med den overordnede arbejdsdeling i Kolding Kommune. Kommunens forvaltningsenhed, afdeling for erhverv og turisme, har det strategiske ansvar for erhvervsområdet, og dermed også for den gældende erhvervsstrategi for 2023-2027<sup>9</sup>. Den lokale erhvervsservice varetages ligesom i Kolding Kommune primært af et lokalt erhvervsråd, Business Horsens, og den specialiserede erhvervsservice varetages af det tværkommunale erhvervshus, Erhvervshus Midtjylland. Horsens Kommune yder et samlet tilskud til

Business Horsens på 3,8 millioner kroner i 2023, hvoraf ca. 0,5 mio.kr er øremærket til City Horsens, der varetager midtbyens butikkers interesser. Derudover giver Horsens Kommune i 2023 et tilskud til Business Brædstrup på 250.000 kr.

Aftalegrundlaget for den lokale erhvervsservice er en årlig samarbejdsaftale, som indgås mellem Horsens Kommune og Business Horsens<sup>10</sup>. Samarbejdsaftalen indeholder en række mål på de indsatsområder, som erhvervsstrategiens årlige handlingsplan omfatter<sup>11</sup> (f.eks. adgang til arbejdskraft, erhvervsservice, grøn omstilling og iværksætteri).

Under hvert indsatsområde er der i handleplanen angivet konkrete indsatser, som skal gennemføres, og i samarbejdsaftalen er Business Horsens' ansvar for at bidrage hertil angivet med konkrete mål. Enkelte af målene indeholder målbare indikatorer, som kan bruges til at måle effekten af Business Horsens' aktiviteter. F.eks. skal Business Horsens vejlede lokale virksomheder i mulighederne under SMV:Vækstpilot, så 5-10 lokale virksomheder opnår tilskud til ansættelse af en vækstpilot i 2023.

I erkendelse af, at det ofte er en vanskelig øvelse at isolere udviklingen af kommunens erhvervsaktivitet til Business Horsens, er de fleste af målene dog aktivitetsbaserede. F.eks. skal Business Horsens bidrage til handleplanens indsatsområde for adgang til arbejdskraft ved at yde opbakning til Horsens Kommunes bosætningsstrategi. Konkret skal de dele budskaber om, at Horsens Kommune er et godt sted at bo og arbejde.

Business Horsens afrapporterer fast til kommunens økonomi- og erhvervsudvalg to gange årligt. Senest på udvalgsmødet d. 13. juni 2023, hvor der blev afleveret en status på de handlinger, som Business Horsens har igangsat.<sup>12</sup> Det gennemførte interview viste, at samarbejdet

---

<sup>9</sup> [Klar til Fremtiden – Horsens Kommunes erhvervsstrategi 2023-2027](#)

<sup>10</sup> [Samarbejdsaftale mellem Horsens Kommune og Business Horsens 2023](#)

<sup>11</sup> [Horsens Kommunes erhvervshandleplan 2023](#)

<sup>12</sup> [Opfølgning på samarbejdsaftale mellem Business Brædstrup og Horsens Kommune 2023](#)

fungerer fornuftigt, at det er baseret på gensidig tillid, og at begge parter kan se meningen med de fastlagte målsætninger - både i forhold til den strategiske ramme og deres realistiske indfrielse.

## 3.2 Herning Kommune

Herning Kommune og Ikast-Brande Kommune har indgået en aftalte med den tværkommunale operatør Herning og Ikast-Brande Erhvervsråd om at varetage den lokale erhvervsservice og bidrage til den lokale erhvervsudvikling. Derudover er Herning og Ikast-Brande Erhvervsråd, ligesom Business Kolding, en forening, hvor virksomheder kan blive medlem ved at betale et særskilt kontingent.

Herning Kommune yder et årligt tilskud på 1,7 millioner kroner til erhvervsrådet for lokal erhvervsservice (hvilket suppleres af midler fra Ikast-Brande Kommune). Desuden yder kommunen et årligt tilskud på 1,7 millioner kroner til erhvervsrådets indsatser inden for fokuserede områder i kommunens erhvervsstrategi. Endeligt har kommunen løbende særskilte bevillinger til erhvervsrådet til gennemførelse af konkrete indsatser. F.eks. er det netop besluttet at tildele erhvervsrådet 318.000 kr. årligt til indsatser med fokus på kvalificeret arbejdskraft.<sup>13</sup> Det samlede tilskud fra Herning Kommune til erhvervsrådet var i 2022 cirka 3,8 millioner kroner (bilag 4).

Aftalegrundlaget for henholdsvis de generelle erhvervsserviceydelser og de fokuserede indsatser udgøres af samarbejdsaftaler<sup>14</sup>. Konkret er der indgået én samarbejdsaftale for den lokale erhvervsservice (bilag 5), og én samarbejdsaftale for de fokuserede indsatser, som både omfatter erhvervsservice og erhvervsudvikling (bilag 6). Sidstnævnte samarbejdsaftale har til formål at understøtte en mere fokuseret erhvervsudvikling

---

<sup>13</sup> <https://www.herning.dk/politik/dagsordener-og-referater/dagsordener-og-referater-politiske-udvalg/?agendald=2836&q=resultatkontrakt&pageIndex=0&page-Size=10#>

i Herning Kommune indenfor strategiens 6 pejlemærker (f.eks. genanvendelse på tekstil-området).

I Herning har man som supplement til den lokale erhvervsservice etableret Bæredygtig Herning som et co-working space og projekthus med fokus på grøn omstilling. Herning Kommune støtter Bæredygtig Herning ved siden af bevillingen til erhvervsrådet.

## 3.3 Vejle Kommune

Vejle Kommunes model adskiller sig på afgørende punkter fra modellen i Kolding Kommune. I Vejle Kommune varetages en lokal erhvervsservice primært af to interne enheder i forvaltningen (og altså ikke en ekstern operatør):

- 1) Vejle Erhverv i afdelingen for erhvervsservice og turisme
- 2) Afdelingen for innovation og entreprenørskab, der driver Spinderihallerne

Vejle Erhverv har en samlet lønsum på 4,3 mio. kr., mens afdelingen for innovation og entreprenørskab har ca. 1 dedikeret årsværk. Vejle Kommune yder derudover et årligt tilskud på 250.000 kr. til Business Vejle, der er en medlemsbaseret forening, som afholder netværksaktiviteter for medlemmerne.

Da den lokale erhvervsservice ikke varetages af en ekstern aktør, er der i modsætning til Kolding Kommune ikke udarbejdet en rammeaftale eller resultatkontrakt med dertil hørende handlingsplaner. I stedet udgør kommunens erhvervs- og vækstpolitik grundlaget for arbejdet med erhvervsservice og erhvervsudvikling.<sup>15</sup> I politikken er der fastsat konkrete

<sup>14</sup> [Sagsfremstilling nr. 355 og 356, Herning Kommunes Økonomi-, Erhvervs- og Uddannelsesudvalg, 12.12. 20022](#)

<sup>15</sup> <https://www.vejle.dk/media/29682/folder-erhvervspolitik.pdf>



og målbare overordnede målsætninger, som kommunen løbende kan følge op på, samt en række "bløde" mål under fire centrale udviklingsområder og 10 indsatsområder, som alle primært er aktivitetsorienterede.

Vejle Kommunes erhvervs- og vækstpolitik adskiller sig ikke grundlæggende fra Kolding Kommunes erhvervs- og vækstpolitik. Men det er fra interviewene klart, at Vejle Kommune følger mere systematisk op på, hvordan erhvervsservicen bidrager til de konkrete mål. En gang årligt følger kommunen op på realiseringen og udviklingen af disse mål i et vækstbarometer, der dels indeholder opfølgningen samt samler op på nogle af de initiativer, som Vejle Kommune har taget for at nå målene.<sup>16</sup> I Kolding Kommune er der som tidligere nævnt også indtænkt en løbende opfølgning med årlige handlingsplaner og afrapporteringer fra Business Kolding.

Vejle Kommunes forvaltning er generelt tilfredse med, at erhvervsservicen varetages internt, da de som en integreret enhed i den kommunale organisation har direkte adgang til kommunens ressourcer og viden. Det bidrager både til at understøtte tværgående samarbejder med andre forvaltninger og fagområder i forvaltningen (Teknik og Miljø, Jobcenter m.m.) samt til en tæt dialog med kommunens politiske og administrative ledelse (borgmester og kommunaldirektør). Begge forhold er ifølge forvaltningen med til at skabe et stærkt værditilbud til kommunens virksomheder.

### 3.4 Tværgående benchmark

Det er utrolig komplekst at sammenligne forskellige kommuners udgifter til lokal erhvervsservice. Som vi har vist, varierer både opgaver og organisering. Og samtidigt varierer antal virksomheder, der kan have behov for vejledning eller andre services, virksomhedernes størrelse og alder der kan påvirke deres behov.

---

<sup>16</sup> <https://www.vejle.dk/om-kommunen/fakta-om-os/rapporter-og-analyser/vaekstbarometer/>

I det følgende har vi søgt at supplere den kvalitative beskrivelse af de tre udvalgte kommuners modeller for erhvervsservice med en sammenligning af Kolding Kommune og de tre benchmark-kommuner på udvalgte indikatorer for erhvervsaktivitet og -venlighed.

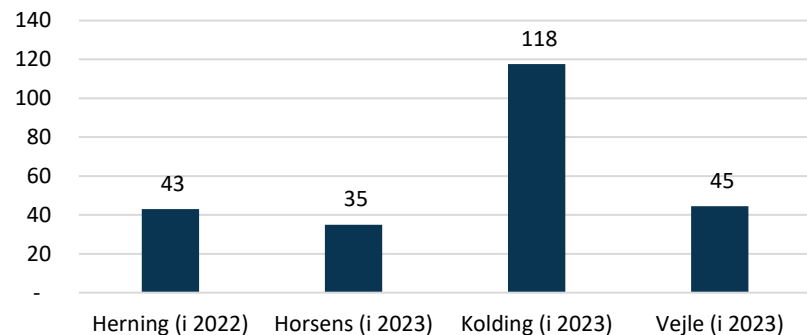
#### **Størrelse på kommunal bevilling til erhvervsservice**

Kolding Kommunes bevilling til Business Kolding på 11 mio. kr. i 2023 er markant større end i mange andre kommuner. F.eks. kan man i Erhvervshus Midtjyllands profilanalyse for 2023 (bilag 4) se, at Silkeborg Kommune med et årligt tilskud på cirka 5,8 mio. kr. er den midtjyske kommune, som giver den største bevilling til lokal erhvervsservice.

Nedenstående figur 5 viser den kommunale bevilling per borger for Kolding Kommune, og de tre benchmark-kommuner. Det fremgår af figuren, at det kommunale tilskud per borger i Kolding er større end i benchmark-kommunerne. Altså er Kolding Kommunes tilskud til Business Kolding højere end benchmark-kommunerne – også når man tager højde for befolkningens størrelse.

Vurderingen af de kommunale bevillinger til lokal erhvervsservice har medtaget de aktører, som interviewpersonerne i benchmark-kommunerne selv definerer som værende lokale erhvervsserviceaktører. Vi kan ikke udelukke, at der i nogen af kommunerne gives tilskud til aktører, hvis arbejde også delvist kan karakteriseres som erhvervsservice.

Figur 5: Kommunal bevilling til lokal erhvervsservice (kr. per borger)



Kilde: Oplysninger om befolkningsstørrelse er fra Danmarks Statistik. Oplysninger om kommunal bevilling er fra samarbejdsaftaler i benchmark-kommunerne samt Erhvervs- og Industriudviklingscenter Midtjyllands Profilanalyse 2023. Oplysningerne om Vejle Kommunes bevilling er fra interview med Vejle Kommune.

### Lokale erhvervspræstationer

I Danmarks Statistik findes en række indikatorer for, hvordan det går med erhvervslivet i Kolding Kommune og benchmarking-kommunerne. Det er vigtigt at være opmærksom på, at erhvervsaktiviteten afhænger af mange andre forhold end den lokale erhvervsservice, hvorfor man ikke entydigt kan konkludere, at en god placering til Kolding Kommune kan tilskrives en værdiskabende lokal erhvervsservice fra Business Kolding.

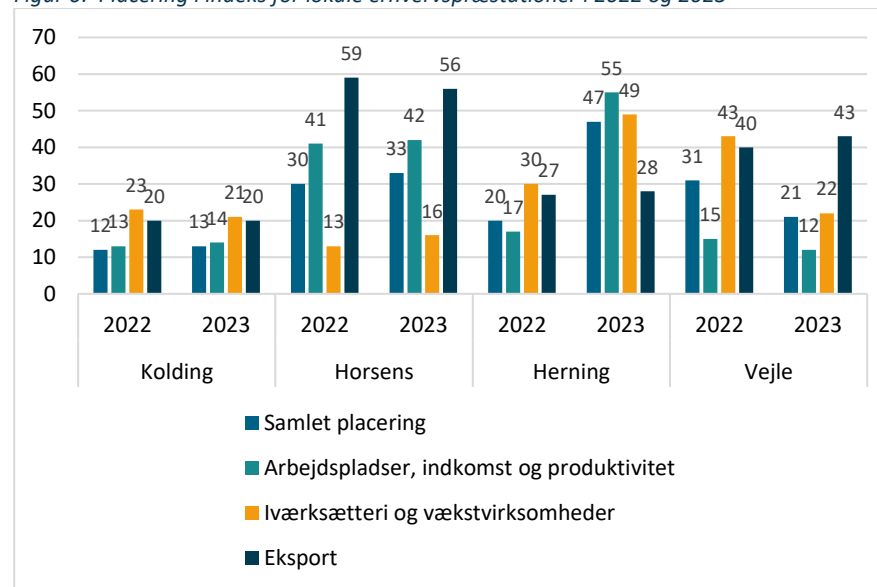
Med det forbehold in mente, har IRIS Group i 2023 udarbejdet et indeks for lokale erhvervspræstationer. Indekset består af tre områder, som hver indeholder en række statistiske indikatorer.

- Arbejdspladser, indkomst og produktivitet består af 8 indikatorer (f.eks. private arbejdspladser, erhvervsindkomst samt andelen af høj- og lavproduktive virksomheder i kommunen).
- Iværksætteri og vækstvirksomheder består af 10 indikatorer (f.eks. etableringsrate, overlevelsesrate og jobskabelse blandt iværksættere samt andelen af virksomheder med høj vækst i kommunen).

- Eksport består af 4 indikatorer (f.eks. andelen af eksportaktive virksomheder og deres samlede eksport).

Det fremgår af nedenstående figur 6, at Kolding Kommune generelt ligger bedre placeret end benchmark kommunerne, der kun på enkelte indikatorer matcher Kolding. Samlet set indtager Kolding en placering som nr. 13 på det samlede indeks for erhvervspræstationer i 2023 (mod en placering som nr. 12 i 2022), hvilket er en bedre placering end benchmark-kommunerne. Horsens Kommune har dog en bedre placering end Kolding Kommune på Iværksætteri og Vækstvirksomheder.

Figur 6: Placering i indeks for lokale erhvervspræstationer i 2022 og 2023



Kilde: IRIS Group (2023). Lokale erhvervspræstationer.

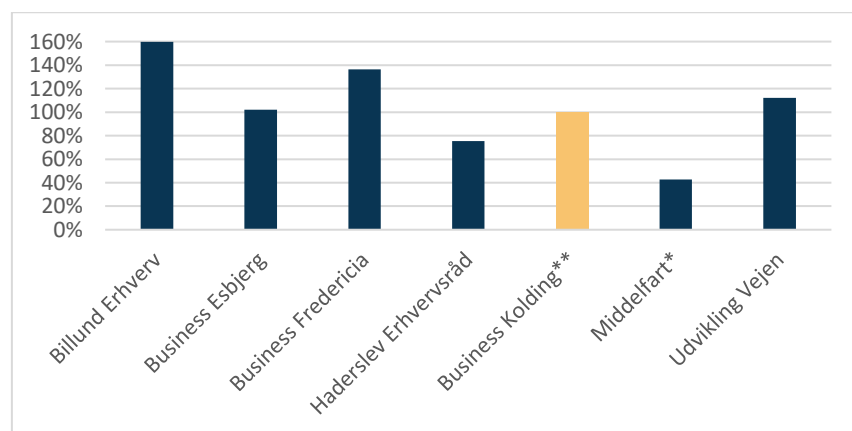
Note: Jo lavere placering, desto bedre klarer de respektive kommuner sig ift. andre kommuner.

### 3.5 Øvrige sammenligninger

Hvis vi ser lidt bort fra benchmark kommunerne og ser på Business Kolding ift. øvrige sammenlignelige kommuner i Region Syddanmark (= kommuner med en ekstern leverandør til erhvervsservice), så fremstår Business Kolding generelt ikke som en ekstraordinær dyr erhvervsservice.

Ser man eksempelvis på antal ansatte i den lokale erhvervsservice i forhold til det antal virksomheder, der potentielt kan have behov for services, så placerer Kolding sig meget tæt på gennemsnittet af sammenlignelige kommuner.

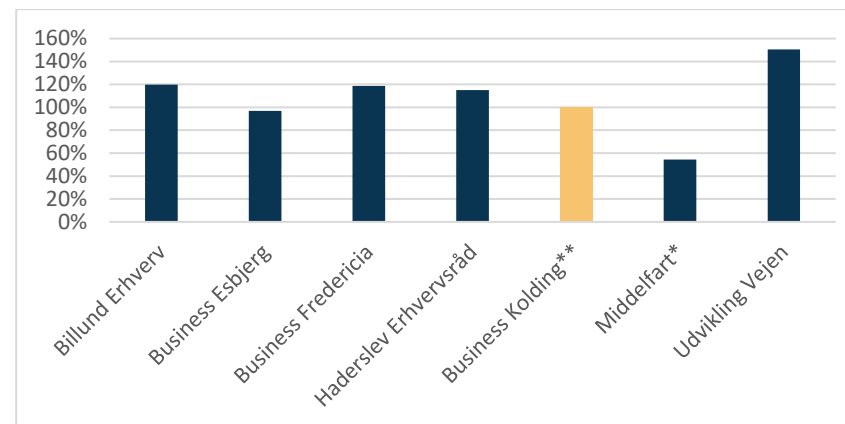
Figur 7: Antal ansatte i erhvervsservice pr. virksomhed i kommunen



Kilde: <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/erhvervsliv/erhvervslivets-struktur/arbejdssteder-og-job#>

Ser man tilsvarende på antallet af ansatte i den lokale erhvervsservice ift. antal lønmodtagere ansat i private virksomheder i de sammenlignelige kommuner fremkommer et tilsvarende billede, hvor Business Kolding fremstår i den lidt lave ende af de udvalgte syddanske kommuner.

Figur 8: Antal ansatte i erhvervsservice pr. privatansatte lønmodtager i kommunen



Kilde: <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/erhvervsliv/erhvervslivets-struktur/arbejdssteder-og-job#>

### 3.6 Samlet vurdering

Sammenligningen med de udvalgte benchmark kommuner efterlod os med et billede af, at Business Kolding modtager et stort tilskud set ift. antal indbyggere i kommunen. Sammenligningen viste imidlertid også, at Kolding generelt har bedre erhvervspræstationer end benchmark kommunerne.

I en lidt bredere sammenligning med andre syddanske kommuner fremstår Business Kolding imidlertid anderledes effektiv. Det mest relevante mål er nok antal virksomheder i kommunen, der potentielt skal serviceres. Da vi ikke har tal for de kommunale bevillinger til lokal erhvervsservice i de øvrige syddanske kommuner, har vi i stedet brugt antal ansatte i lokal erhvervsservice som en proxy for udgiften. I denne sammenligning fremstår Business Kolding meget gennemsnitlig. Ser man i stedet på antal ansatte i den lokale erhvervsservice ift. antal privatansatte i kommunerne fremstår Business Kolding i den billige ende af skalaen.

I den seneste opfølgning på erhvervs- og vækstpolitikken som Kolding Kommune selv har udarbejdet (bilag 1), er der en række opmærksomhedspunkter på opstillede mål, hvor Kolding Kommune halter bagefter i forhold til andre kommuner, f.eks. i forhold til iværksætteri.

Iris Group har i en nylig analyse af "Kolding som erhvervskommune"<sup>17</sup> tegnet et anderledes positivt billede af Kolding, hvilket fremgår tydeligt af sammenfatningen på rapporten:

*"Kolding fremstår som en stærk erhvervskommune. Det kommer til udtryk ved mange udvalgte resultater fra rapporten: private arbejdspladser, stor samlet vækst over de senere år og en høj andel vækstvirksomheder, når der sammenlignes med både resten af regionen og landet. Kolding Kommune kan også prale af en iværksætterrate, der er markant højere end i Trekantområdet og regionen som helhed."*

Denne vurdering ligger fint i tråd med resultaterne i figur 6.

Som tidligere nævnt er vi lidt forsigtige med at give Business Kolding æren for den generelle udvikling i kommunen. Men på de parametre som mere direkte er forbundet til Business Kolding (f.eks. antal henvisninger til Erhvervshus Sydjylland og Business Koldings Net Promoter Score), har analysen vist, at Business Kolding klarer sig godt.

Samlet set har sammenligningen med de øvrige kommuner heller ikke givet et klart billede af, at der er nogle oplagte muligheder for en anderledes organisering, der overses.

---

<sup>17</sup> <https://irisgroup.dk/wp-content/uploads/2023/09/Erhvervsanalyse-af-Kolding-Kommune.pdf>

## 4 SCENARIER FOR SAMARBEJDET

Analysen har efterladt os med det indtryk, at **Business Koldings anvender deres midler i overensstemmelse med intentionerne med rammeaftalen, herunder de opgaver og mål, som de centrale elementer heri beskriver.** Der er grundlæggende en tilfredsstillende sammenhæng mellem de igangsatte aktiviteter og de mål, som rammeaftalen indeholder. Som beskrevet adresserer Business Kolding i deres afrapporteringer ikke direkte målsætningerne i erhvervs- og vækstpolitikken.

Generelt beskriver afrapporteringerne og handlingsplanerne fra Business Kolding de aktiviteter Business Kolding har gennemført, og i mindre grad hvad de deltagende virksomheder opnår, eller hvordan Kolding samlet set udvikler sig. Det matcher hvordan de øvrige erhvervsråd afreporterer, så det finder vi ikke i sig selv kritisabelt. Men det gør det selvsagt vanskeligt at vurdere, om Kolding får en ekstraordinær effekt ud af sit relativt set store tilskud til Business Kolding (set ift. de udvalgte benchmark kommuner).

Analysen viser også, at **Business Koldings mange indsatser og aktiviteter skaber både værdi og tilfredshed** hos både virksomhederne og Kolding Kommunes forvaltning. Dette til trods for, at der er målsætninger i erhvervs- og vækstpolitikken, som Business Kolding, jf. kommunens interne opfølgning på erhvervs- og vækstpolitikken, i endnu højere grad kan bidrage til.

Vi vurderer også, at **der er et godt og tæt samarbejde mellem Business Kolding og Kolding Kommune.** Vi vurderer dog også, at der er behov et mere entydigt og klart aftalegrundlag (uddybes i afsnit 4.2).

**Sammenlignet med de udvalgte benchmark kommuner er tilskuddet til Business Kolding højt, og vi har ikke fundet tegn på, at Business**

Kolding skaber en tilsvarende højere værdi end benchmark-kommunerne. Dog har Business Kolding et højt aktivitetsniveau, som også på nogle områder rækker ud over, hvad der typisk betegnes som lokal erhvervsservice.

**Sammenlignet med øvrige sammenlignelige syddanske kommuner fremstår Business Kolding ikke som en dyr erhvervsservice.**

På trods af det lidt tvetydige billede kan der være grund til at overveje, om spillet mellem Kolding Kommune og Business Kolding kan organiseres på andre måder, der vil skabe en højere grad af overensstemmelse mellem vækstpolitikken og den leverede erhvervsservice.

Vi ser umiddelbart tre mulige veje for os, som vi i det følgende kort skal skitsere.

1. Hjemtage erhvervsservice
2. Modulopbygget struktur
3. Nuværende model men med klarere rammer og mål

### 4.1 Scenarie 1: Hjemtage (dele af) erhvervsservice

Det første scenarie kunne være at hjemtage erhvervsservice som det eksempelvis er tilfældet i Vejle Kommune.

Fordelen ved denne model skulle først og fremmest være muligheden for at skabe effektfulde tværgående samarbejder med kommunens øvrige forvaltninger – og desuden en mere direkte adgang til den politiske og administrative ledelse – end tilfældet er for Business Kolding. Vurderingen ville være, at Strategisk Vækst har som en integreret del af kommunens organisation har bedre forudsætninger for at opnå dette end Business Kolding som en uden for stående organisation.

Vurderingen kunne være at erhvervsudvikling i årene fremover skal integreres tættere i kommunens øvrige aktiviteter. Det kunne være

involvering af virksomheder i at bringe personer på kanten af arbejdsmarkedet tættere på beskæftigelse, udvikling af løsninger til klimatilpasning eller andre større udfordringer og dagsordener, der vil optage politikerne og kræve handling i Kolding i de kommende år.

Man kunne muligvis også argumentere for, at det kunne styrke Kolding Kommunes interessevaretagelse, hvis denne blev tættere koordineret internt i kommunen.

Omvendt har Business Kolding som udgangspunkt en bedre kontaktflade til virksomhederne, og vil bedre kunne identificere relevante virksomheder, ligesom de kender dem, ved hvilke andre aktiviteter, der har været engageret i osv.

I forlængelse heraf kan man vanskeligt argumentere for, at erhvervs-service ville blive bedre varetaget internt i Kolding Kommune. Det ville være forbundet med store omkostninger at opbygge de nødvendige kompetencer og den nødvendige kapacitet internt i Kolding Kommune, og der ville være betydelig risiko for, at de opbyggede kompetencer i Business Kolding ville gå tabt.

## 4.2 Scenarie 2: Modulopbygget struktur

Business Kolding modtager et tilskud, der umiddelbart fremstår stort ift. sammenlignelige kommuner. Der kan ligge budgettekniske forklaringer under noget af forskellen, men nok ikke den hele.

En dialog om en afgrænsning af Business Koldings opgaver kunne f.eks. tage udgangspunkt i en modulopbygget struktur. En modulopbygget struktur er en model, hvor Business Koldings opgaver deles op i forskellige moduler, f.eks. et modul med lokal erhvervs-service (basis-pakke), et modul med fokuseret erhvervs-service og et modul med erhvervsudvikling inden for erhvervs- og vækstpolitikens fokusområder. Med en sådan model kan Kolding Kommune på et transparent og oplyst grundlag tage stilling til, hvilke moduler de ønsker at samarbejde

med Business Kolding om. Det kan være et hensigtsmæssigt udgangspunkt for en nødvendig drøftelse om prioritering af indsatser og målsætninger, hvilket også var tilfældet med byrådets drøftelser af det fremtidige samarbejde med Trekantområdet Danmark i foråret 2023.

Fordelen ved en sådan model vil være større klarhed over indholdet i de forskellige dele af den samlede opgaveportefølje, som Business Kolding i dag varetager og naturligvis muligheden for at hjemtage dele af opgaverne.

Ulempen vil være risiko for manglende sammenhæng mellem erhvervs-service og erhvervsudvikling, der som udgangspunkt bør kunne befrugte hinanden og være tæt forbundet.

## 4.3 Scenarie 3: Nuværende model med klarere rammer og mål

Det sidste og mindst indgribende scenarie kunne bestå i en optimering af det eksisterende set-up med klarere rammer og mål, så Kolding Kommune oplever at få mere relevant afrapportering ift. Erhvervs- og vækstpolitikken, mens Business Kolding oplever at have klarere mål at arbejde efter.

I dette scenarie ville Kolding Kommune skulle være mere tydelig i forventningerne til Business Koldings værdiskabelse og opstille tydeligere målsætninger. Til gengæld skal Business Kolding mere systematisk udarbejde handleplaner og afrapporteringer for at sikre transparens og gensidig forståelse af, hvordan de igangsatte aktiviteter bidrager til de opstillede målsætninger.

Konkret kunne man se for sig, at en fremadrettet rammeaftale mellem Kolding Kommune og Business Kolding ikke indeholder strategiske pejlemærker, men i stedet henviser entydigt til målsætningerne i den til enhver tid gældende erhvervs- og vækstpolitik. I de årlige handlingsplaner kan Business Kolding og Kolding Kommune så aftale, hvilke af

målsætningerne i erhvervs- og vækstpolitikken, Business Kolding forventes at bidrage til. Dette vil give Business Kolding et mere entydigt målbillede at arbejde ud fra og mindske risikoen for, at Business Kolding afrapporterer på andre målsætninger, end dem Kolding Kommune er optaget af.

Rammeaftalen kan fortsat indeholde konkrete og målbare indikatorer for Business Koldings vejlednings- og netværksaktiviteter. Det er dog vigtigt, at disse indeholder konkrete måltal, som kan anvendes som reference for, hvornår aktivitetsniveauet er tilfredsstillende.

Som inspiration til arbejdet med og ikke mindst opfølgningen på en ny rammeaftale, kan Kolding Kommune med fordel skele til Horsens Kommune, hvor man halvårligt har en politisk opfølgning på Business Horsens aktiviteter på dagsordenen hos Økonomi- og erhvervsudvalget. Et mere velfungerende og strømlinet samarbejde mellem Business Kolding og Kolding Kommune kunne også hente inspiration i Herning Kommunes tilrettelæggelse af samarbejde med det lokale erhvervsråd, som bl.a. indebærer en eksplicit opdeling af opgaver relateret til erhvervsservice og erhvervsudvikling.

## 5 BILAG

### 5.1 Metode og dataindsamling

Analysen er bygget op om fire analyse spørgsmål for at sikre sammenlignelighed mellem modellen i Kolding Kommune og de udvalgte benchmark-kommuner – Horsens, Herning og Vejle kommuner.

- 1) Hvilke opgaver skal erhvervsservicen løse?
- 2) Hvem løser opgaverne?
- 3) Hvordan løses opgaverne?
- 4) Hvilken værdi skaber løsningen af opgaverne?

Analysen er baseret på en kombination af kvantitative og kvalitative datakilder, som på forskellig vis giver indblik i ovenstående spørgsmål.

**For det første** har vi gennemgået de aftaler, der ligger til grund for samarbejdet mellem Kolding Kommune og de udvalgte erhvervsserviceaktører, herunder rammeaftaler, hensigtserklæringer, resultatkontrakter m.m.

**For det andet** har vi gennemgået relevante rapporter, analyser og statistisk materiale med fokus på erhvervsaktiviteten, erhvervsvenligheden m.v. i Kolding Kommune og de udvalgte benchmark-kommuner.

**For det tredje** har vi i samarbejde med Business Kolding og Kolding Kommune udsendt et spørgeskema til 1.189 virksomheder fra Business Koldings CRM-system og iværksættere (med/uden cvr nummer), som Business Kolding har været i kontakt med i perioden 1/1-22 til 16/6-2023. 207 virksomheder har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 17 %. Respondentgruppen er tilnærmelsesvist

repræsentativ for den samlede population af virksomheder, som spørgeskemaet er udsendt til ift. virksomhedsstørrelse, geografi, branche og virksomhedsalder. Resultaterne fra spørgeskemaet er vedlagt som bilag (bilag 0).

**Endeligt** har vi gennemført interviews med de fire erhvervsfremmeoperatører i Kolding Kommune og forvaltningen i Kolding Kommune (Strategisk Vækst) Dette mhp. at indhente input om de forskellige parter oplevelse af aftalernes implementering og effekter. Derudover har vi gennemført interviews med repræsentanter fra forvaltningerne i de tre udvalgte benchmark-kommuner. Stor tak til følgende personer, der har stillet sig til rådighed for individuelle interview med Pluss af mindst en times varighed:

Navn	Organisation
Martin Broberg, konsulent	Strategisk Vækst, Kolding Kommune
Pernille France, Chef	Strategisk Vækst, Kolding Kommune
Morten Bjørn Hansen, direktør	Business Kolding
Signe Z.N. Madsen, sekretariatschef	Business Kolding
Tove Lykke Gæmelke	Business Kolding
Morten Rettig, direktør	Trekantområdet Danmark
Jacob Christian Nielsen, direktør	Direktør, Erhvervshus Sydjylland
Martin Perregaard Bitsch, direktør	Destination Trekantområdet
Jeppe Keller, erhvervschef	Horsens Kommune
Morten Stamm Mikkelsen, direktør	Erhvervsudvikling, Herning Kommune
Morten Damgaard Nielsen, Erhvervschef	Vejle Kommune



Bilag 0: **Survey-resultater – Kolding Kommune erhvervsservice eftersyn, Juni 2023**

Bilag 1: **Opfølgning på Kolding Kommunes Erhvervs- og vækstpolitik, Maj 2023, Kolding Kommune**

Bilag 2: **Business Koldings handlingsplan for 2023, Business Kolding**

Bilag 3: **Business Koldings afrapportering for 2022 - Status på rammeaftale med udvalgte eksempler, Februar 2023, Business Kolding**

Bilag 4: **Profilanalyse 2023 – Erhvervshus Midtjylland**

Bilag 5: **Basiskontrakt - Samarbejdsaftale om erhvervsservice og erhvervsudvikling - 2023 og 2024, Herning Kommune, Ikast-Brande Kommune og Erhvervsrådet Herning og Ikast-Brande**

Bilag 6: **Resultatkontrakt - Samarbejdsaftale om fokuseret erhvervsudvikling - 2023, Herning Kommune og Erhvervsrådet Herning og Ikast-Brande**



## OM PLUSS

Siden 2001 har vi bistået virksomheder, organisationer og samfundsinstitutioner i at udvikle og realisere deres potentialer. Det sker via udvikling af governance, strategi, ledelse og organisation, samt ved at skabe overblik, beslutningsgrundlag og læring gennem strategiske analyser og evalueringer. I vores adfærd og tænkning styres vi af tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed. Konsulenterne arbejder over hele landet ud fra vores kontorer i Aarhus og København.