

Program for

Virksomhedsudvikling i Region Midtjylland

- investering i vækst

2017-2019

19. august 2016

Indholdsfortegnelse

Baggrund og rationale	side 2
Formål, mål og målgruppe	side 5
Det midtjyske erhvervsfremmesystem	side 7
Programindhold	side 8
Effekt og evaluering	side 13
Budget og finansiering	side 15
Proces og tidsplan	side 15
Bilag	side 17

Resume

Dette notat beskriver et rammeprogram for virksomhedsudvikling, der igangsættes som led i Vækstforum Midtjyllands Vækstplan 2016-2020 under indsatsområdet "Innovation og forretningsudvikling.

Notatet beskriver formål og mål med indsatsen og forklarer, hvorfor der er en betydelig fordel ved at gennemføre indsatsen som et rammeprogram, der skal øge antallet af vækstvirksomheder i Midtjylland via rådgivning, sparring og netværksaktiviteter.

Målet med rammeprogrammet er at øget antallet af vækstvirksomheder gennem følgende hovedaktiviteter:

- Kollektive træningsforløb
- Rådgivning
- Vækstsparring
- Virksomhedsnetværk
- Strategiske netværk

Dertil kommer facilitering af ansøgningsudarbejdelse til det nationale program InnoBooster.

Målinger af tidligere programmer med målrettede rådgivnings- og netværksaktiviteter for små og mellemstore virksomheder med vækstopotentiale, har vist markante erhvervsøkonomiske effekter målt på både omsætning og nye arbejdspladser.

1. Baggrund og rationale

Vækstforum i Midtjylland har i sin vækst og udviklingsstrategi (VUS) frem til 2025 sat ambitiøse mål for erhvervsudviklingen i Midtjylland. Et af de strategiske mål er at fokusere indsatsen på de erhverv og virksomheder, der via innovation og forretningsudvikling kan skabe fremtidens vækst og arbejdspladser. Virksomhederne skal støttes i at skabe vækst og omstille sig til verdensmarkedet for herigennem at styrke konkurrenceevnen, så produktiviteten og eksporten stiger i hele regionen.

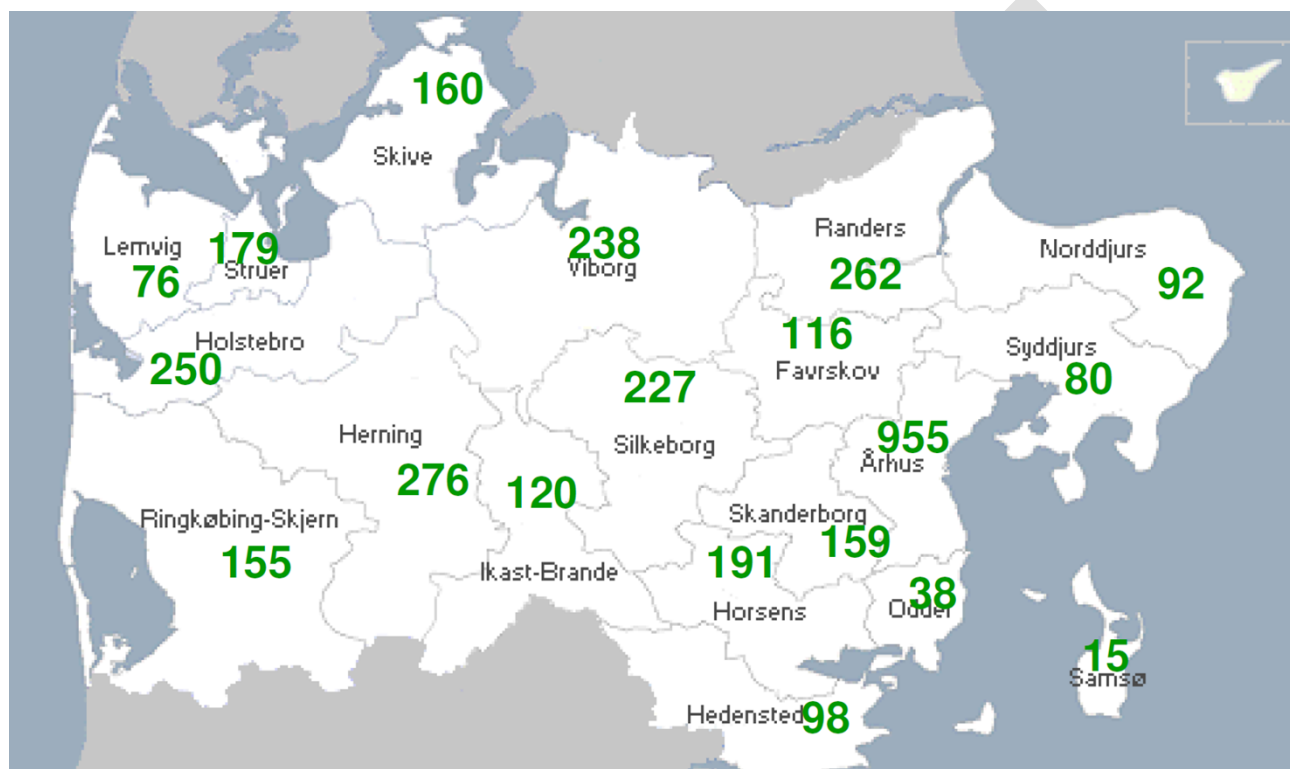
Siden 2007 har Vækstforum arbejdet strategisk med at skabe gode rammebetingelser for, at de midtjyske virksomheders kan begå sig i den globale konkurrence. Som led i denne indsats har små og mellemstore virksomheder gennem de seneste knap 9 år haft adgang til privat rådgivning i en række virksomhedsrettede programmer – VÆKSTmidt (2007-2009), VÆKSTmidt Accelerator (2009-2014), FØDEVAREmidt (2010-2013), EnergiTEKmidt (2008-2010), CleanTEKmidt (2011-2014) samt KLYNGEmidt Netværksinitiativ (2009-2015). VÆKSTmidt og KLYNGEmidt var målrettet den brede gruppe af midtjyske SMV'er, mens de øvrige var målrettet henholdsvis fødevarevirksomheder og cleantech virksomheder.

En række af disse programmer er blevet fortsat i perioden 2015-2016 som led i handlingsplan 2015. Det gælder også program for virksomhedsudvikling.

Mere end 4000 små og mellemstore virksomheder med vækstopotentiale fordelt på alle regionens kommuner har deltaget i et individuelt forløb under de regionale rammeprogrammer i perioden december 2007-juni 2015. Konkret har forløbene omhandlet:

- strategisk udvikling
- salg og eksport
- teknologi, IT og produktion
- ledelse og organisation

Se fordeling på kommuner på nedenstående kort. Hertil kommer de virksomheder, som har deltaget i kollektive forløb, såsom markedsbesøg, netværksgrupper mv.



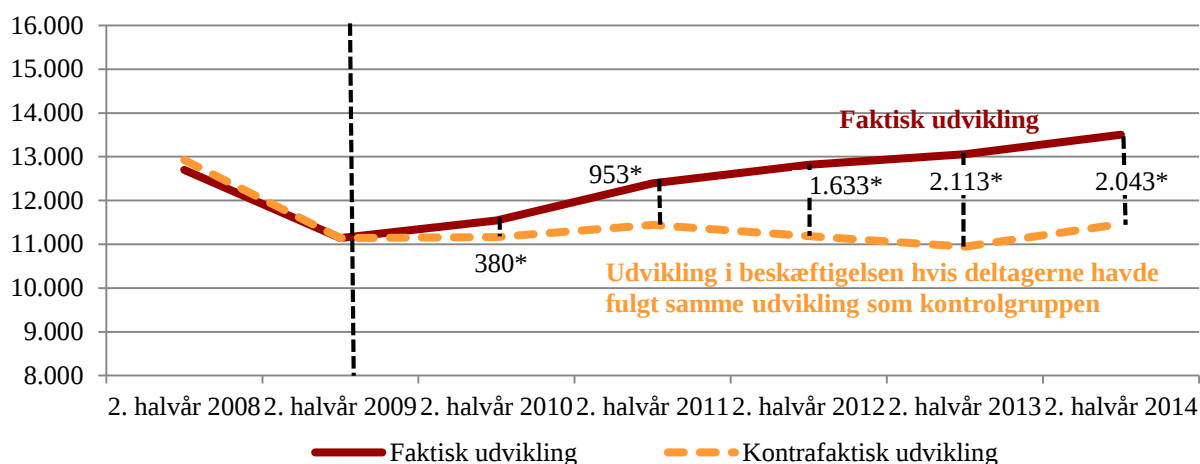
Kommunefordelingen af de mere end 4000 små og mellemstore virksomheder, som har deltaget i individuelle forløb under de regionale programmer.

Vækstforum i Midtjylland har betydelige erfaringer og landets klart bedste erhvervsøkonomiske resultater med at iværksætte store, brede rammeprogrammer for erhvervsudvikling.¹ Rammeprogrammer som STARTmidt accelerator for iværksættere og VÆKSTmidt accelerator og KLYNGEmidt netværksinitiativet for SMV har siden 2008 tilbudt iværksættere og SMV med vækstpotentiale målrettede rådgivnings- og netværksaktiviteter, der har haft markante erhvervsøkonomiske effekter målt på omsætning og nye arbejdspladser.

En række af de regionale programmer målrettet virksomhedsudvikling er blevet effektmålt med henblik på at afdække effekten i forhold til vækst og beskæftigelse i private virksomheder. Programmerne VÆKSTmidt og VÆKSTmidt Accelerator er ikke effektmålt separat, men da de to projekter fylder meget i det totale antal deltagende små og mellemstore virksomheder under indsatsområdet "Innovation og forretningsudvikling", kan programmerne tilskrives en betydelig del af de samlede målte effekter på både beskæftigelse og omsætning. I alt 730 virksomheder indgår i målingen fra 11 projekter igangsat i perioden 2007 til 2009 og resultaterne er sammenlignet med en kontrolgruppe, som ikke har deltaget i indsatsen.

¹ Se blandt andet erhvervsstyrelsens og regionernes årlige effektmåling af strukturfondsindsatsen (seneste fra efteråret 2014), der viser betydelige erhvervsøkonomiske effekter af programindsatsen.

Effektmålingen viser, at den estimerede jobskabelse i 2. halvår 2014 ville være omkring 2.000 fuldtidsstillinger mere, end hvis virksomhederne ikke havde deltaget i programmerne. Den estimerede meromsætning i deltagervirksomhederne i 2. halvår 2014 vil være på omkring 2,5 mia. kr. sammenlignet med virksomheder, som ikke har deltaget i programmerne.



Projekter 2007-2009: Faktisk og kontrafaktisk udvikling i beskæftigelsen i deltagervirksomhederne samt estimeret jobskabelse (antal fuldtidsbeskæftigede), 2. halvår 2008-2. halvår 2014.

Effekten af indsatsen er således betydelig og et nyt rammeprogram for virksomhedsudvikling bygger videre på erfaringerne og indholdet i disse programmer.

Rammeprogram for virksomhedsudvikling

Rammeprogrammerne har haft som mål, på en cost effektiv og systematisk måde, at forbedre samspillet mellem rådgivere og virksomheder og skabe vækst. Opgaven er løst i et tæt samarbejde mellem lokal erhvervsservice, Væksthus Midtjylland, innovationsnetværk m.fl.

Igennem samarbejdet opsøges, afklares virksomhederne og henvises videre til privat rådgivning. Det sker på en måde som på én gang lader virksomhederne fastlægge det strategiske fokus sammen med en vejleder, lader virksomhederne vælge egen rådgiver og som samtidig letter virksomheden mest muligt for administration.

De midtjyske rammeprogrammer er flere gange evalueret og erfaringerne anvendt til at forstærke og professionalisere erhvervsfremmeindsatsen. KKR og Vækstforum har i 2013 vedtaget en strategisk ramme omkring indsatsen, under navnet "*Midtjysk Vækstunivers²*", som pt. er under revision. Heri er opstillet klare mål og retningslinjer for, hvordan investeringer i de midtjyske vækstvirksomheder kan skabe endnu bedre resultater.

Fra evalueringer foretaget af rammeprogrammerne i 2012 og 2015 ved vi, at deltagelse i programmerne har fået flere små og mellemstore virksomheder til at købe rådgivning. Vi ved også, at medfinansieringen fra de regionale rammeprogrammer har givet virksomhederne mulighed for at investere i bedre løsninger end virksomhederne ellers ville have haft mulighed

² Strategi for Det midtjyske vækstunivers 2013-2014, marts 2013

for. Endelig har virksomhedernes deltagelse i kollektive forløb givet adgang til netværk med andre virksomheder.

Der er også potentiale for, at flere midtjyske virksomheder bliver mere innovative. Her er evnen til at omsætte forskning, viden og idéer til nye produkter central. Vi ved, at virksomhedernes værdiskabelse er positivt påvirket af adgang til samarbejde med videninstitutioner, private rådgivere og netværk med andre virksomheder. Virksomhedens vækstkurve bliver således positivt påvirket af, at der på rette tidspunkt tilføres ny viden, som matcher virksomhedernes behov.

Endelig ved vi, fra årlige statistiske registerbaserede effektmålinger via samarbejde med Danmarks Statistik og Erhvervsstyrelsen³, at de virksomheder, der har brugt de midtjyske programmer, har en signifikant højere omsætnings- og beskæftigelsesvækst end sammenlignelige virksomheder. [Tal fra effektmåling for skabt antal jobs og meromsætning inden for innovation og forskning indsættes] Udover at øge beskæftigelsen, omsætningen og eksporten skaber programmerne bl.a. også følgende effekter og værdi for de deltagende virksomheder:

- Styrkede kompetencer inden for bl.a. strategisk ledelse, kommunikation og markedsføring.
- Øge professionalisering og konkurrenceevne gennem stærkere forretningsstrategier, nye/forbedrede produkter, procesforbedringer og en styrket salgsorganisation.
- Øget motivation til selv at investere i ekstern rådgivning (på markedsvilkår).
- Hurtigere og mere effektiv implementering af forretnings- og produktstrategi på baggrund af ekstern hjælp og rådgivning til konkrete tekniske udfordringer.
- Hurtigere etablering på udenlandske markeder pga. ekstern hjælp til indsamling af viden om markedsforhold.

I et nyt virksomhedsudviklingsprogram er der således en række velafprøvede aktiviteter, som vi ved har stor effekt på de deltagende virksomheder.

I det nye program sætter Vækstforum nu også mere konkrete mål for samarbejdet mellem det nationale og regionale Innovations- og erhvervsfremmesystem.

Det sker via en samarbejdsaftale med Innovationsfonden, der skal sikre en langt stærkere brug af især InnoBooster ordningen, som SMV kan anvende til at indgå i vidensamarbejde med videninstitutioner. Vækstforum ønsker at flere midtjyske virksomheder skal søge InnoBooster ordningen, men især at flere midtjyske virksomheder skal opnå støtte fra ordningen.

Et nyt program vil også have et styrket fokus på især at understøtte erhvervsudviklingen på de fokuserede erhvervsområder, som Vækstforum har valgt at prioritere i Vækst- og udviklingsstrategien og i handlingsplan 2016-2020.

2. Formål, mål og målgruppe

Et nyt virksomhedsudviklingsprogram for 2017-2019 har det overordnede formål at skabe flere vækstvirksomheder i Region Midtjylland. Der skabes i dag ikke et tilstrækkeligt antal

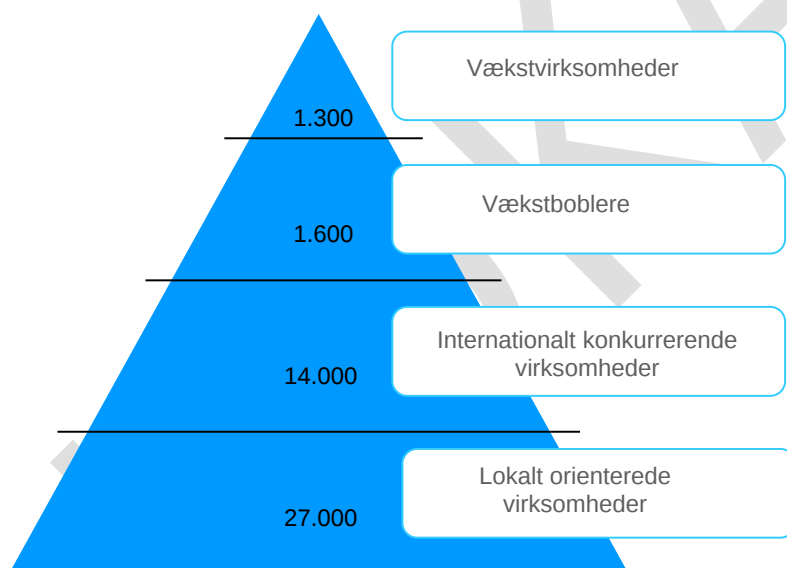
³ Slutevaluering af VÆKSTmidt Accelerator, STARTmidt Accelerator, GLOBALmidt og KLYNGEmidt Netværksinitiativ, Iris Group, april 2016.

vækstvirksomheder sammenlignet med udlandet og de vækstvirksomheder som skabes vokser sig for sjældent rigtigt store i løbet af en kortere årrække. Det er en udfordring, fordi vækstvirksomhederne skaber flere job end andre virksomheder, skaber mange afledte job hos leverandører og har en høj produktivitet.

Programmet hører under EU's Regionalfonds prioritetsakse 2, som har som tematisk mål at fremme små og mellemstore virksomheders konkurrenceevne. Det specifikke mål er at øge antallet af vækstvirksomheder. Dette skal ske ved at udvikle og gennemføre nye forretningsmodeller for SMV'er, navnlig med hensyn til internationalisering.

Vækstforum ønsker, at der rettes et betydeligt fokus mod de internationalt konkurrerende virksomheder, der især findes blandt produktions- og handelsvirksomheder, fordi de er vækstmotoren i den midtjyske økonomi. Vækstlagets næsten 3.000 virksomheder har på 3 år skabt 15.000 midtjyske arbejdspladser ved hurtigere og bedre end andre virksomheder at forny og tilpasse deres forretningsmodeller, så de ligger foran konkurrenterne. Vækstlagets virksomheder er agile i forhold til nye markedstrends, de optimerer organisation og produktion og udvikler specialiserede, nye produkter i samarbejde med både kunder og leverandører.

Af de i alt ca. 45.000⁴ midtjyske virksomheder, ved vi jf. analyse af det midtjyske vækstlag⁵, at ca. 3.000 af disse er vækstvirksomheder eller virksomheder med et stort vækstpotentiale, men også at ca. 14.000 virksomheder er internationalt konkurrerende, jf. figuren.



Formålet med det midtjyske virksomhedsudviklingsprogram er at forbedre den regionale konkurrenceevne gennem fokus på at skabe flere internationalt orienterede virksomheder, der realiserer et indirekte og direkte internationalt afsætningspotentiale.

Programmet skal samtidig understøtte regionens styrker ved fokus på områderne fødevarer, energi og klima, kreative erhverv, it og digital vækst og turisme, som udgør 55% af den samlede vækst i Region Midtjylland.

⁴ I 2013 var der 45.131 små og mellemstore virksomheder i Region Midtjylland med i alt 172.719 fuldtidsansatte.

⁵ Det midtjyske vækstlag – Profilanalyse af midtjyske vækstvirksomheder og deres udbytte af erhvervsfremme, Iris Group og Region Midtjylland, marts 2015.

Målene er:

- At øge antallet af vækstvirksomheder
- At øge antallet af innovative virksomheder
- At målgruppen oplever erhvervsfremmesystemet som sammenhængende og kompetent

Små og mellemstore virksomheder er defineret ved at have 5-249 ansatte og en årlig omsætning på ikke over 50 mio. euro (~375 mio. kr.) og/eller en årlig samlet balance på ikke over 43 mio. euro (~320 mio. kr.).

Vækstvirksomheder defineres som virksomheder, der tre år i træk har haft en gennemsnitlig årlig vækst på mindst 20% i antal ansatte, og som har mindst 5 ansatte ved vækstperiodens begyndelse⁶.

Målet skal nås ved at øge antallet af virksomheder som anvender rådgivning, mentorydelser, strategiske netværk og vidensamarbejde.

Aktivitetsmålene er, at der i programperioden 2017-2019 afholdes:

- 90 kollektive træningsforløb, basismodul
- 42 kollektive træningsforløb, træningscamp
- 15 virksomhedspitch
- 210 individuelle rådgivningsforløb
- 36 vækstsparringsforløb
- 24 virksomhedsnetværk
- 36 strategiske netværk, fase 1
- 24 strategiske netværk, fase 2
- 200 virksomheder udarbejder en ansøgning til et InnoBooster forløb

Det betyder konkret, at målet altid skal være, at produktet eller ydelsen så hurtigt som muligt efter programdeltagelsen kommer i markedet og at de virksomheder, som har været med i udviklingen, oplever markant øget omsætning og øget beskæftigelse

For at programmets mål kan nås indebærer det også, at samarbejdet mellem det lokale, regionale og nationale niveau skal styrkes.

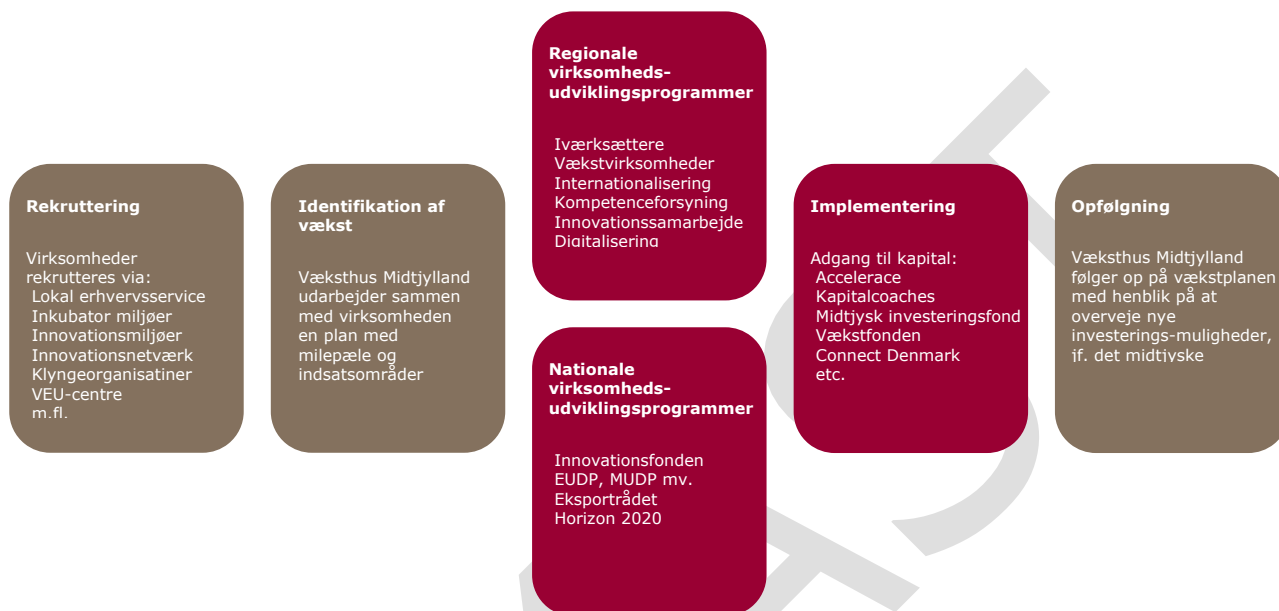
3. Det midtjyske erhvervsfremmesystem

For at indsatsen overfor virksomhederne kan løftes yderligere er to forhold helt afgørende. Dels at mange virksomheder med vækstpotentiale opsøges og at virksomhederne får en grundig og helhedsorienteret gennemgang af deres strategiske muligheder. Dernæst at erhvervsservicesystemet har et godt overblik over ordninger, der kan anvendes til investering i vækst både på lokalt, regionalt og nationalt niveau.

Der er et behov for nøje at sammentænke brugen af de nationale programmer og et nyt regionalt program for virksomhedsudvikling, så der undgås overlap og så virksomhederne får adgang hjælp der mest effektivt hjælper dem på vej til ny vækst. Det er centralt at sikre så god en udnyttelse af regionale og nationale ordninger som muligt, så virksomhederne altid tilbydes den støttemulighed, der kan bedst kan medvirke til at skabe innovation og vækst.

⁶ Nationalt program for EU's Regionalfond Danmark, Erhvervsstyrelsen, 20. marts 2014, side 31.

For at dette kan lykkes kræves det, at ordningerne er kendt, tænkt sammen med hinanden og at der er et regionalt knudepunkt, der sikrer koordination og samarbejde. Dette knudepunkt er i dag organiseret omkring Væksthus Midtjylland, der som operatør samarbejder med øvrige aktører om rekruttering, vækstkortlægning og facilitering af de små og mellemstore virksomheder.



I 2013 udformede Væksthus Midtjylland strategien "Det midtjyske Vækstunivers" for de regionale programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling i samarbejde med flere aktører og godkendt af Vækstforum i Midtjylland. Strategien indeholder blandt andet en række styrende principper, som adresserer de udfordringer, der blev skitseret i evalueringen fra 2012⁷. Eksempelvis er det rammesat, at den regionale medfinansiering skal betragtes som en "investering" i virksomhedens udvikling. Endvidere skal programdeltagelse ses som et "vækstpartnerskab", hvor både erhvervsfremmesystemet og virksomheden forpligter sig til et tæt samarbejde.

Strategien er under revision og en ny strategi forventes godkendt af KKR Midtjylland og Vækstforum i Midtjylland i oktober 2016. Læs mere om status og forslag til justeringer af strategien i bilag 1.

4. Programindhold

Program for virksomhedsudvikling skal identificere SMV'er med et vækstpotentiale og udløse dette vækstpotentiale gennem støtte til blandt andet rådgivning om udvikling af virksomhedernes forretningsmodeller og strategier. Derudover skal programmet understøtte virksomhederne i en kvalificeret tilgang til Innovationsfondens ordning InnoBooster ved at sikre hjælp og sparring til udarbejdelse af ansøgninger.

Forud for et forløb i virksomhedsudviklingsprogrammet vil en virksomhed blive screenet af konsulenter fra Erhvervs- og Innovationsfremmesystemet. Screeningen baseret på det 360

⁷ "Evaluering af de midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling", IRIS Group, 2012.

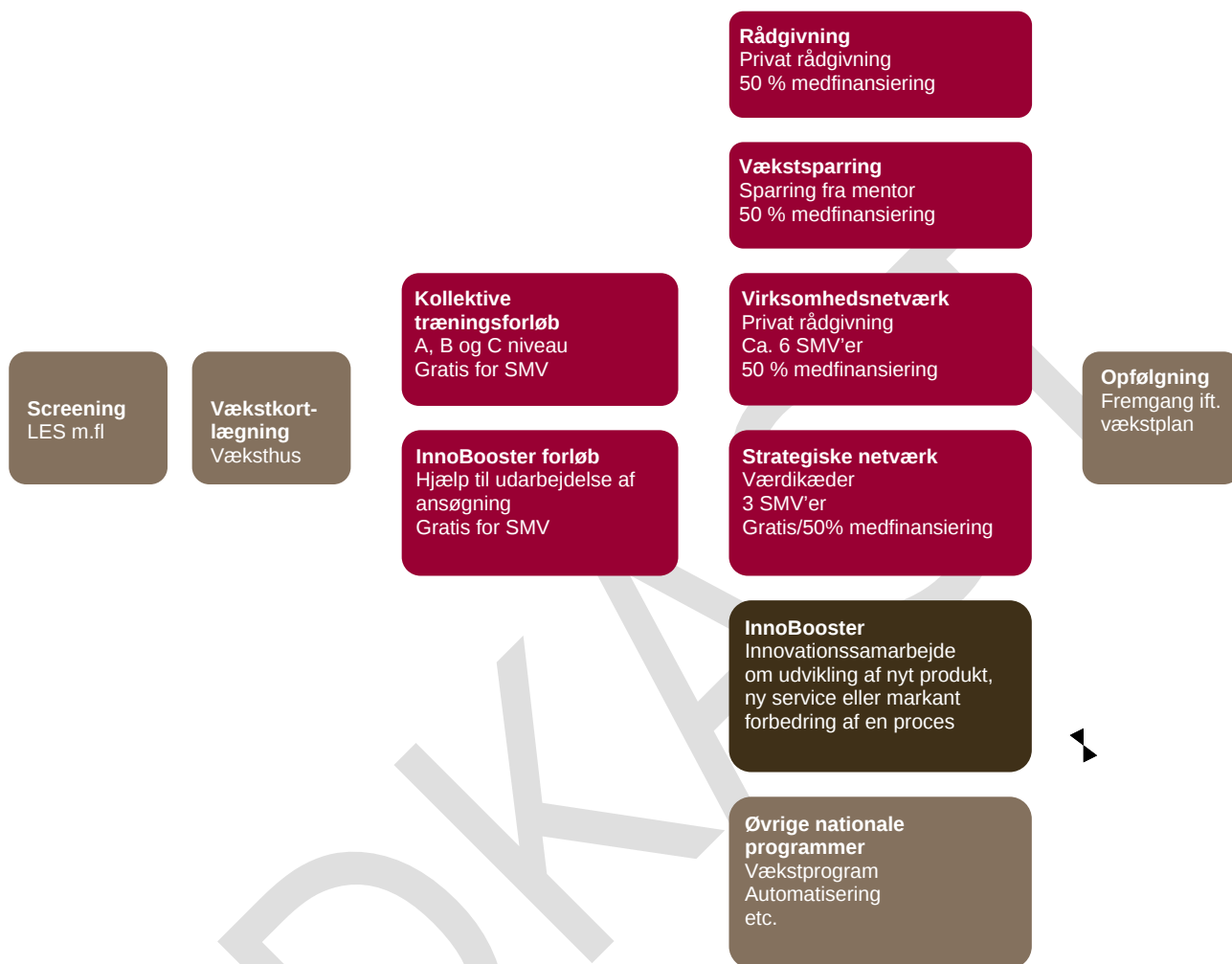
graders dialogværktøj Væksthjulet og på baggrund heraf vurderes, om virksomheden skal henvises til specialiseret vejledning i Væksthuset. Den specialiserede vejledning består blandt andet af en vækstkortlægning⁸, som skal afklare hvorvidt SMV'en har et vækstpotentiale samt niveauet herfor. Vækstpoticentialniveauet og realiseringen af vækstpoticentialet vil være afgørende for, hvilke og hvor mange rådgivningsydelser SMV'en vil blive tilbudt. Jo højere et vækstpoticentialniveau, jo flere timer vil der blive investeret i SMV'en, og des flere ressourcer skal SMV'en selv investere i udviklingen. Se nedenstående illustration af det typiske forløb for en virksomhed *forud* for deltagelse i et program eller lignende.



Når en SMV med vækstpoticential kommer i kontakt med systemet for første gang, vil SMV'en få tilknyttet en key account manager (en gennemgående, fast kontaktperson) fra operatøren (eller samarbejdspartnere). Formålet er at styrke den faglige opfølgningsindsats både under og efter SMV'ens deltagelse i forskellige rådgivningsforløb. Key account manageren fungerer som fast sparringspartner for SMV'en i forhold til nye behov eller udfordringer og har overblik over mulighederne i erhvervs- og innovationsfremmesystemet. Key account manageren til den enkelte virksomhed vælges ud fra kompetencer og erfaringer samt virksomhedens konkrete behov.

⁸ Vækstkortlægningen er baseret på principper og værktøjer i Det midtjyske vækstunivers (under revision).

Nedenstående figur giver et overblik over sammenhængen mellem de enkelte aktiviteter i virksomhedsudviklingsprogrammet for 2017-2019 præsenteret som en samlet leverance. Programmet finansierer aktiviteter markeret med rødt.



A) Kollektive træningsforløb⁹

Uanset SMV'ens alder, størrelse eller vækstpoticeniveau har virksomheden brug for at afklare og aktivere sit vækstpoticeniveau for at kunne udvikle sig. For at kunne aktivere vækstpoticeniveauet skal SMV'en gøres parat og introduceres til at anvende eksterne kilder så som rådgivere, mentorer, netværk og videninstitutioner. De kollektive træningsforløb skal tilbyde SMV'erne væksttræning sammen med andre SMV'er på samme vækstpoticeniveau, således at de skaber netværksrelationer, får indblik i hvordan man udarbejder en handlingsplan og udviklet en skalérbar forretningsmodel og bliver introduceret til mulighederne i erhvervs- og innovationssystemet, herunder nationale ordninger. Som en del af et træningsforløb kan indgå strukturerede præsentationer af de virksomheder, som er repræsenteret, herunder planer for videre udvikling. Præsentationer, som de øvrige deltagere har mulighed for at kommenterer og udfordre.

⁹ Kollektive vækstforløb er centrale i strategien Det midtjyske vækstunivers, som er under revision. Forløbene konkretiseres, når strategien er færdigbehandlet.

Operatøren står for den praktiske gennemførelse og faciliterer de kollektive træningsforløb. Et træningsforløb kan have en varighed på 1-2 dage, afhængig af indhold og de deltagende virksomheders vækstpotentialeniveau. Efter gennemførelse af et træningsforløb tilbydes hver deltager et individuelt møde med sin key account manager.

Virksomhedspitch

Virksomhedspitch er en metode, som finder sted efter vækstkortlægning og deltagelse i et kollektivt træningsforløb. Et virksomhedspitch er et individuelt struktureret møde, hvor virksomhedens ledelse får mulighed for at præsentere virksomheden og problemstillinger overfor et professionelt og uvildigt panel, som har som overordnet mål at gå i dialog og konstruktivt udfordre virksomheden i forhold til virksomhedens problemstilling og vækstudfordringer.

Rationalet¹⁰ med virksomhedspitch er, at

- sikre, at der sættes fokus på virksomhedens væsentligste udfordring,
- afklare i dialog med virksomheden virksomhedens vækstpotentialer fra flere faglige perspektiver,
- matche virksomheden (branche, kultur, faglig udfordring mm.) med den rette private konsulent
- virksomheden, gennem en periode frem mod mødet, har haft mulighed for at reflektere over egne vækstambitioner og udfordringer og præsentere dem over for et panel. Dette gør virksomheden mere afklaret og motiveret.

Operatøren skal finde en model for gennemførelse af virksomhedspitch samt målgruppen for disse. Eksempelvis kan pitch anvendes, når der er behov for yderligere afklaring i forhold til om der skal foretages en særlig stor investering i en virksomhed. Et uvildigt panel kan vælges ud fra en gruppe af potentielle paneldeltagere, eksempelvis partnere eller samarbejdspartnere i projektet, som repræsenterer en bred, faglig viden.

B) Rådgivning

Et struktureret samarbejde med en privat rådgiver kan tilføre SMV'en viden til at løse en given strategisk udfordring og på længere sigt øge væksten. Målet er, at deltagervirksomhederne får viden til at løse udfordringer af strategisk karakter inden for eksempelvis teknologiske, afsætningsmæssige, organisatoriske eller juridiske forhold, og at flere SMV'er på lang sigt vil investere i viden fra private rådgivere.

Individuel rådgivning er meget givende, men også et intensivt, forpligtende og krævende forløb for virksomheder. Derfor er individuel rådgivning målrettet SMV'er med et vækstpotentiale på A og B niveau.

I et individuelt rådgivningsforløb styres processen af den private rådgiver, giver sparring og relevant viden til SMV'en og opstiller sammen med virksomheden milepæle og mål. Key account manageren sørger for opfølgning på forløbet.

C) Vækstsparring

¹⁰ Baseret på erfaringer med virksomhedspitch i programmet Fremtidens Industrielle forretningsmodeller (FIF), hvor alle deltagende virksomheder har været igennem dette afklaringsforløb.

I et vækstsparringsforløb får virksomhedens ledelse tilknyttet en mentor med erfaring fra egen eller andre virksomheder. Mentoren giver sparring på aktuelle udfordringer, som kan være både brede og generelle, og meget snævre og konkrete. Målet er, at deltagervirksomhederne får sparring på konkrete problemstillinger eller strategiske overvejelser alt afhængigt af virksomhedens behov, og at lederen herigennem udvikler sin evne til at lede.

Operatøren etablerer et mentorkorps, som dels består af mentorer med en bred videnstilgang til virksomhedsudvikling, dels består af mentorer med mere specifik viden inden for de midtjyske styrkepositioner Fødevarer, Energi og Klima samt Serviceerhverv (Service og IT). Det vil således være relevant at annoncere efter kompetencer inden for disse områder.

D) Virksomhedsnetværk

Virksomhedsnetværk giver mulighed for at samle virksomheder, som står over for de samme faglige, juridiske eller sektorspecifikke problemstillinger. Vækstgrupper er kollektive forløb med et specifikt tema, hvor private rådgivere bringer viden ind i gruppen, samtidig med at deltagerne får mulighed for indbyrdes at reflektere over erfaringer fra egen virksomhed. Derudover får virksomhederne mulighed for at skabe forretningsmæssige netværk, som giver værdi til virksomheden.

Målet er at udvikle og hæve virksomhedernes vækstpotentiale gennem relevant, kollektiv videntilførsel. Målgruppen er SMV'er med et vækstpotentiale på A og B niveau og grupperne etableres med i gennemsnit 6 SMV'er med vækstpotentiale.

Operatøren står for den praktiske gennemførsel, og private rådgivere faciliterer vækstgrupperne og kommer med faglige oplæg. Key account manageren sørger for opfølgning på netværket.

E) Strategiske netværk

Etablering af et forretningsbaseret, strategisk netværk mellem flere virksomheder, eksempelvis i samme værdikæde, er forbundet med flere udfordringer. Dels skal virksomhederne finde hinanden og en god forretningsidé, dels skal samarbejdet forankres og faciliteres og dels er faglig viden nødvendig at få tilført.

Målet med et forretningsbaseret, strategisk netværk er at skabe synergieffekter mellem virksomhederne, som kan medføre flere innovative produkter og tjenesteydelser tæt på markedet. Målet er således, at styrke den enkelte SMV's indsigt i forretningsudvikling i samarbejde med andre og herigennem at øge den enkelte virksomheds vækstpotentiale.

Målgruppen for strategiske netværk er virksomheder med et vækstpotentiale på A, B eller C niveau, dog må højst to af tre virksomheder i netværket være på C niveau.

I fase 1 identificeres og etableres xx antal strategiske netværk med deltagelse af mindst tre SMV'er med vækstpotentiale i hvert netværk. Operatøren etablerer et korps af netværksmæglere bestående af offentlige eller private konsulenter, som kan identificere og etablere netværk.

I fase 2 gennemføres et rådgivningsforløb for de etablerede strategiske netværk fra fase 1 og der udarbejdes en handlingsplan for hvert netværk. SMV'erne opnår øget indsigt i forretningsudvikling, som kan medføre samarbejde om at introducere et produkt eller en

tjenesteydelse på markedet. En privat rådgiver skal bidrage med viden om eksempelvis teknologiske, afsætningsmæssige, organisatoriske eller juridiske forhold samt hjælpe med at udarbejde handlingsplanen.

Operatøren varetager koordinering og administration. Netværksmægleren varetager det praktiske i relation til det enkelte netværk.

F) InnoBooster forløb

InnoBooster ordningen

Pr. 1. januar 2016 har Region Midtjylland indgået en samarbejdsaftale med Innovationsfonden. Målet er at øge midtjyske virksomheders anvendelse af InnoBooster ordningen. I et InnoBooster forløb udvikles et nyt produkt eller service, der ikke er på markedet i dag, så konkurrenceevnen forbedres væsentligt. Der sker ved at tilføre virksomheden ekspertviden gennem et samarbejde med en videninstitution, en konsulent, eller ved at ansætte nye medarbejdere med særlige kompetencer.

I 2015 har den midtjyske VidenFacilitatorMidt ordning haft som specifikt mål at supplere InnoBooster programmet ved bl.a. at tilbyde små og mellemstore virksomheder hjælp til udarbejdelse af ansøgninger til InnoBooster.

I det nye virksomhedsudviklingsprogram 2017-2019 videreføres denne ordning og der afsættes ressourcer til at operatøren og samarbejdspartnere kan hjælpe virksomheder med ansøgningsudarbejdelse til InnoBooster ordningen, ligesom der er oprettet en regional InnoBooster Hotline, hvor kan blive screenet og efterfølgende modtage sparring og hjælp til match making via vækstkortlægning. Hermed er det målet, at det regionale system benyttes som rekrutterings- og screeningskanal til InnoBooster ordningen.

Forud for ansøgning til InnoBooster ordningen udarbejdes, som forud for deltagelse i alle øvrige aktiviteter en vækstplan for virksomheden. Når virksomheden har ansøgt om tilskud fra InnoBooster ordningen behandler Innovationsfonden ansøgningen og meddeler virksomheden, om den har opnået støtte.

Som i programmets øvrige aktiviteter skal der ske en systematisk opfølgning i forhold til den vækstplan som er udarbejdet for virksomheden, når InnoBooster forløbet af afsluttet. Opfølgningen på vækstplanen er udgangspunktet for at overveje nye investeringsmuligheder jfr. det midtjyske vækstunivers.

For at sikre den bedst mulige forankring skal der i hver kommune udpeges mindst én lokal kontaktmægler, der yder bistand til rekruttering af virksomheder til InnoBooster ordningen og som efterfølgende kan medvirke ved ansøgningsudarbejdelse. Der kan også udpeges kontaktmæglere, der sikrer den bedst mulige branche/klyngemæssige forankring, f.eks. blandt Innovationsnetværk. Der vil blive etableres et netværk mellem kontaktmæglerne.

5. Effekt og evaluering

Resultatorientering er centralt i strukturfondsindsatsen 2014-2020. Program for virksomhedsudvikling skal bidrage målbart til at indfri de specifikke mål om øget antal vækstvirksomheder, der er opstillet for EU's Regionalfonds prioritetsakse 2.

Der skal for hver aktivitet beskrives en effektkæde, dvs. sammenhængen mellem aktivitet, output (umiddelbare resultater) og effekt. Eksempler på output:

- kollektive træningsforløb: at flere SMV'er bliver bevidste om eget vækstpotentiale og kommer ind i et solidt vækstforløb,
- individuel rådgivning: at flere SMV'er får løst strategiske udfordringer inden for fx teknologi, afsætning, organisation og investerer i ekstern viden.
- strategiske netværk: at flere SMV'er får styrket deres "økosystem", bliver motiverede for forretningsbaseret samarbejde og øg er indsigten i forretningsudvikling.

Effektkæden skal være klar, logisk og indeholde en beskrivelse af kritiske antagelser for, hvordan aktiviteten kommer til at virke efter hensigten. Eksempler på kritiske antagelser:

- at mange virksomheder ikke tager sig tid til selv at arbejde med langsigtede strategiske overvejelser, hvilket de får mulighed for, når de deltager i et struktureret rådgivningsforløb
- at virksomheder, som bliver bevidste om eget vækstpotentiale gennem tilførsel af viden og sparring, senere vil aktivere sit vækstpotentiale og komme ind i et solidt vækstforløb
- at virksomheder, som arbejder strategisk med forretningsudvikling, opnår bedre økonomiske resultater, end virksomheder, der ikke arbejder strategisk

Se illustration af effektkæde i bilag.

En række af de regionale programmer målrettet virksomhedsudvikling er blevet effektmålt med henblik på at afdække effekten i forhold til vækst og beskæftigelse i private virksomheder. Programmerne VÆKSTmidt og VÆKSTmidt Accelerator er ikke effektmålt separat, men da de to projekter fylder meget i det totale antal deltagende små og mellemstore virksomheder under indsatsområdet "Innovation og forretningsudvikling", kan programmerne tilskrives en betydelig del af de samlede målte effekter på både beskæftigelse og omsætning. I alt 730 virksomheder indgår i målingen fra 11 projekter igangsat i perioden 2007 til 2009 og resultaterne er sammenlignet med en kontrolgruppe, som ikke har deltaget i indsatsen.

Effektmålingen viser, at den estimerede jobskabelse i 2. halvår 2014 vil være omkring 2.000 fuldtidsstillinger mere, end hvis virksomhederne ikke havde deltaget i programmerne. Den estimerede meromsætning i deltagervirksomhederne i 2. halvår 2014 vil være på omkring 2,5 mia. kr. sammenlignet med virksomheder, som ikke har deltaget i programmerne. Se yderligere om effektmåling i bilag.

Effekten af indsatsen er således betydelig og et nyt rammeprogram for virksomhedsudvikling bygger videre på erfaringerne fra denne indsats.

6. Budget og finansiering

Virksomhedsudviklingsprogrammet finansieres via Region Midtjylland, EU's Regionalfond, prioritetsakse 2 "Flere vækstvirksomheder" samt privat medfinansiering.

Budgettet for det samlede aktivitetsomfang er på 85,4 mio. kr. i perioden 2017-2019. Af den samlede finansiering udgør Region Midtjyllands finansiering 26,3 mio. kr. og 29,4 mio. kr. finansieres af EU's Regionalfond, prioritetsakse 2. Privat medfinansiering udgør 29,7 mio. kr.

Udgiftsbudget (1.000 kr.)	2017	2018	2019	Total
Kollektivt forløb, basismodul	540	540	540	1.620
Kollektivt forløb, træningscamp	490	490	490	1.470
Virksomhedspitch	60	60	60	180
Individuel rådgivning	13.708	13.708	13.708	41.124
Vækstsparring	600	600	600	1.800
Virksomhedsnetværk	1.680	1.680	1.680	5.040
Strategisk netværk, fase 1	432	432	432	1.296
Strategisk netværk, fase 2	3.840	3.840	3.840	11.520
Facilitering af ansøgningsudarbejdelse, InnoBooster	835	835	830	2.500
Revision	80	80	80	240
Projektgennemførelse	2.000	2.000	2.000	6.000
Øvrige udgifter 18%	4.217	4.217	4.217	12.651
Total	28.482	28.482	28.482	85.441

Finansieringsbudget (1.000 kr.)	2017	2018	2019	Total
Region Midtjylland	8.768	8.768	8.763	26.299
Privat medfinansiering	9.914	9.914	9.914	29.742
EU Regionalfond	9.800	9.800	9.800	29.400
Total	28.482	28.482	28.477	85.441

7. Proces og tidsplan

Der annonceres efter en operatør, der skal gennemføre programmet, eventuelt i samarbejde med en række partnere i et partnerskab. Generelt skal sikres, at indsatsen gennemføres med inddragelse af en række stærke regionale kompetencer og miljøer inden for de pågældende styrkepositioner, men også øvrige relevante aktører.

Der udarbejdes en ansøgning til Vækstforum. Ansøgningsskema til Vækstforum i Region Midtjylland samt skabelon til udarbejdelse af effektkæde kan findes her:

<http://www.rm.dk/vakstforum/indsatsomrader/annoncering-af-initiativer-016/sagsbehandling/>

Ansøgningen skal udover ansøgningsskemaet omfatte følgende:

- beskrivelse af annonceringer til aktiviteterne vækstsparring, strategiske netværk samt hjælp til udarbejdelse af ansøgninger til InnoBooster
- beskrivelse af rekruttering af eksterne konsulenter
- beskrivelse af markedsføring

Der udfyldes et elektronisk ansøgningsskema til EU's Regionalfond, som findes på <https://regionalt.erhvervsstyrelsen.dk/ansoegning-skrives-og-indsendes>

Ansøgningsfristen er **mandag den 19. september 2016**.

Vækstforum i Region Midtjylland behandler ansøgningen på møde den 25. oktober 2016. Hvis Vækstforum godkender projektet til EU's medfinansiering, indstilles projektet til Erhvervsstyrelsen. Erhvervsstyrelsen afklarer om projektet overholder gældende regler for medfinansiering fra EU's Regionalfond og giver tilsagn/afslag om EU's medfinansiering.

Regionsrådet for Midtjylland behandler ansøgningen på møde den 23. november 2016 for så vidt angår anvendelse af regionale erhvervsfremmemidler.

Region Midtjylland indgår herefter en resultatkontrakt med den valgte operatør. Denne kontrakt vil yderligere specificere planlægningen af programperioden, herunder organisering og implementering af programmet, plan for markedsføring af programmet samt mål for aktiviteter og effekter mv.

Bilag 1. Det midtjyske erhvervsfremmesystem

Justering af strategien "Det midtjyske Vækstunivers"

I 2013 udformede Væksthus Midtjylland strategien "Det midtjyske Vækstunivers" for de regionale programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling i samarbejde med flere aktører.

Strategien udstikker rammerne for, hvordan virksomheder og aktører i erhvervsfremme- og innovationssystemet skal samarbejde i region Midtjylland om at "træne" virksomheder til vækst. Virksomhederne skal honorere nogle krav, inden der investeres i dem i form af tilbud om medfinansiering af rådgivningsydelser og sparring.

Opgavefordelingen mellem de offentlige og private konsulenter er uændret. Dvs., de offentlige konsulenter tager sig af den indledende vejledning, potentialeafklaring og afdækning af vækstambitioner hos virksomhederne, mens de private konsulenter, rådgivningsfirmaer og GTS-institutter gennemfører træningsforløb og rådgivning.

Strategien indeholder fem hovedelementer: Styrende principper, Vækstpotentialeniveauer, Vækstværktøjer, Vejledning og Medfinansiering.

I foråret 2016 er strategien blevet evalueret gennem workshops med repræsentanter fra midtjyske kommuner, KKR, Region Midtjylland, erhvervsorganisationer, lokal erhvervsservice, innovationsmiljøer, forskerparker, udviklingsparker, Væksthus Midtjylland og uddannelsesinstitutioner. Opsamlingen fra møderne er sendt i høring i Kommunaldirektørnetværket og i de midtjyske kommuner. I september 2016 drøfter Væksthus Midtjyllands bestyrelse justeringen og sender den til godkendelse hos KKR Midtjylland og vækstforum for Region Midtjylland.

Konklusionerne fra erfaringsopsamlingen i foråret 2016 viser:

- At det nye mindset falder fint i tråd med de styrende principper. Virksomhederne oplever stor værdi af sparringen. De bliver udfordret i deres dialog med vækstkonsulenterne.
- At pointgivningen af virksomhederne i forhold til vækstpotentialet virker efter hensigten.
- Vækstcamps er et nyttigt supplement til individuel og kollektiv rådgivning. De bør planlægges og systematiseres mere med afsæt i lokale behov og udfordringer – i dag er de for rådgiverdrevet.
- At vækstplanen er et godt værktøj til dialog med virksomhederne.
- At MEA, Midtjysk ErhvervsudviklingsAkademi, tilbyder relevant kompetenceløft især til lokal erhvervsservice, og styrker relationerne blandt aktørerne. Og at niveaudelingen i A, B og C moduler hos MEA ikke har fungeret optimalt.
- At dialogen og samarbejdet mellem aktørerne i erhvervsservicesystemet halter.

På den baggrund foreslås blandt andet nedenstående mulige justeringer af strategien:

Vækstværktøjer

- Styrkelse af samarbejdet mellem aktører om at udbyde camps, rekruttere virksomheder og vidende om virksomhederne (CRM-system).
- Nye værktøjer: Partnerskabsmodel mellem f.eks. store og små virksomheder, personprofil-analyseværktøj og springboard til virksomhedssparring.

Vækstpotentiale

- Sæt konkrete og ambitiøse mål for strategien.
- Endnu bedre kontakt til vækstlag og gazeller.
- Udbyg kommunikationen om strategien f.eks. via gode historier, produktblade, MEA modul, imidt-møder og partnerskaber med alle aktører.
- Systematisk kontakt til og screening af vækstboblere.

Vejledning/kompetenceudvikling

- MEA skal styrke konsulenternes evne til at italesætte strategien over for virksomhederne.
- Udvikling af kompetenceudviklingsstrategi for medarbejdere med virksomhedskontakt.
- To basismoduler om året; et for nye medarbejdere og et brush up for erfarne medarbejdere.
- Karriereorientering af konsulentuddannelsen (vækstsporet). Kvalitetens af uddannelsen løftes gennem tættere samarbejde med VIA og Aarhus Universitet.
- Niveauinddeling i A, B og C på konsulentuddannelsen ændres til en generel akkrediteret uddannelse med 4-5 moduler over en toårig periode. Inspiration kan evt. hentes fra diplomuddannelsen.
- Halvårlig plan for moduler på udviklingssporet sendes til målgruppen med henblik på kommentarer og input.

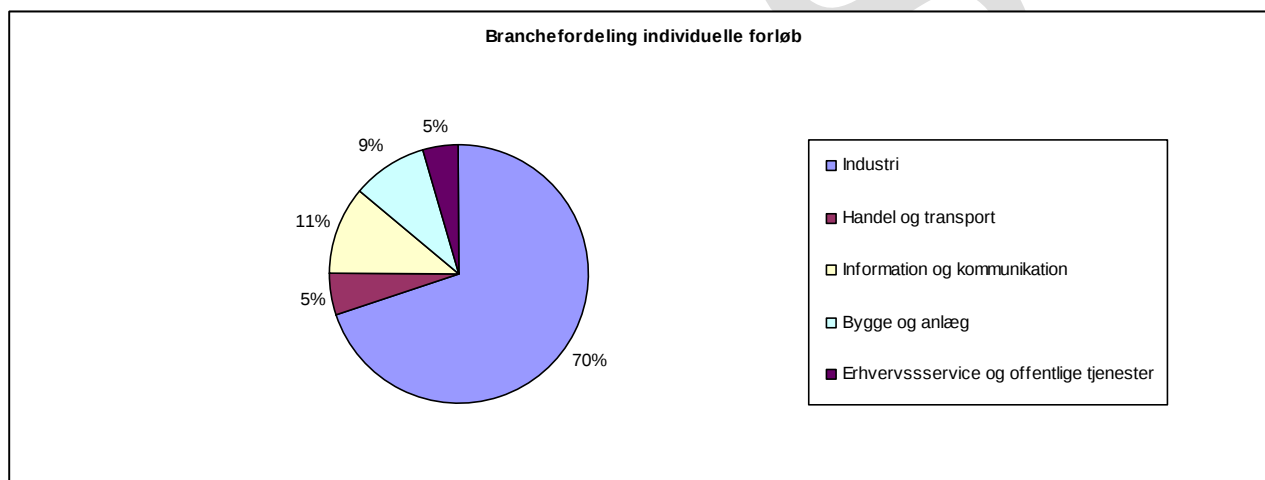
Efter godkendelse af strategien hos KKR Midtjylland og vækstforum for Region Midtjylland i oktober 2016, vil strategien blive forankret i en aftale mellem KKR Midtjylland og Væksthus Midtjylland for 2017, således at den justerede strategi er klar til implementering fra januar 2017.

Bilag 2. Status på VÆKSTmidt programmet

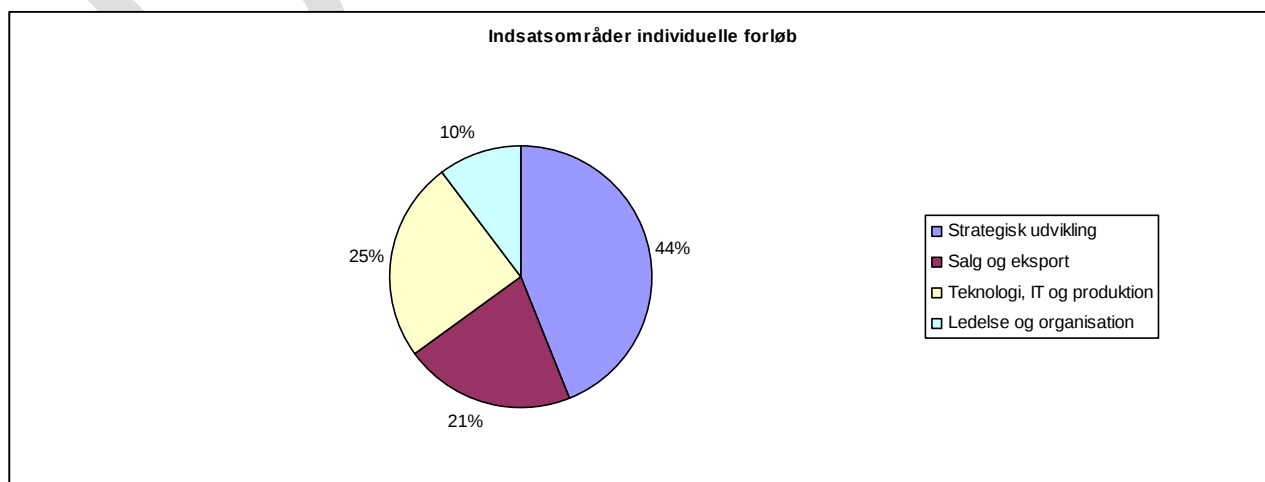
VÆKSTmidt programmet – VÆKSTmidt 2007-2009, VÆKSTmidt Accelerator 2009-2014 og Virksomhedsudviklingsprogram 2015 (udløber 31. december 2016) - har som formål at øge antallet af internationalt orienterede virksomheder i Midtjylland. Programmet er målrettet små og store virksomheder med internationalt vækstopotentiale. Programmet tilbyder rådgivnings- og netværkspakker til små og mellemstore virksomheder indenfor områderne strategi og ledelse, globalisering samt teknologi og innovation, tæt samarbejde mellem forskellige erhvervsfremmeaktører og kapitalindskud til virksomheder med et stort vækstopotentiale.

Pr. 15. juni 2016 er i alt gennemført 877 individuelle forløb og dertil er gennemført 31 vækstgrupper (8 PLATO og 23 GLOBUS) med i alt 245 virksomheder. Dvs. i alt 1.122 virksomheder har medio juni 2016 deltaget i programmet.

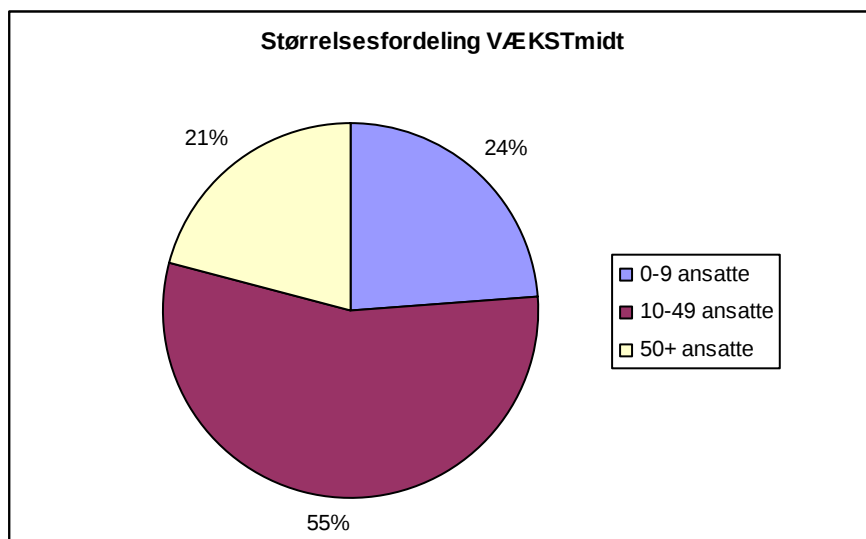
Figuren nedenfor viser fordelingen af de individuelle forløb på brancheniveau, hvor især industri udgør næste 2/3 af de deltagende virksomheder.



I figuren nedenfor er de individuelle forløb i programmerne fordelt på indsatsområder. Her er det især området strategisk udvikling, som fylder meget, men også salg og eksport samt teknologi, IT og produktion.



Figuren nedenfor omhandler virksomhedernes størrelse (kun VÆKSTmidt 2007-2009) og viser fordelingen af virksomheder på 3 størrelseskategorier: 0-9 ansatte, 10-49 ansatte og 50+ ansatte. Der er en klar overrepræsentation af virksomheder med 10-49 ansatte, mens der er en nogenlunde lige fordeling af de to øvrige kategorier.



Bilag 3. Effektmåling af de midtjyske programmer

Region Midtjylland har i samarbejde med de øvrige regioner, Erhvervsstyrelsen og Danmarks Statistik foretaget effektmåling af vækst og jobskabelse i den private sektor i de projekter, som medfinansieres med strukturfondsmidler (Regionalfonden og Socialfonden) og regionale erhvervsudviklingsmidler, der sigter på at skabe vækst og beskæftigelse i private virksomheder.

Virksomhedsudviklingsprogrammerne VÆKSTmidt og VÆKSTmidt accelerator er ikke effektmålt separat. De er effektmålt sammen med 9 andre projekter, som er igangsat inden for hovedområdet "Innovation og Forretningsudvikling i Vækstforums handlingsplaner i perioden 2007-2009.

Selvom effektmålingen omfatter 9 andre projekter end VÆKSTmidt og VÆKSTmidt accelerator fylder disse to projekter så meget i det totale antal deltagende små og mellemstore virksomheder under indsatsområdet "Innovation og forretningsudvikling, at projekterne kan tilskrives en betydelig del af de samlede målte effekter på både beskæftigelse og omsætning.

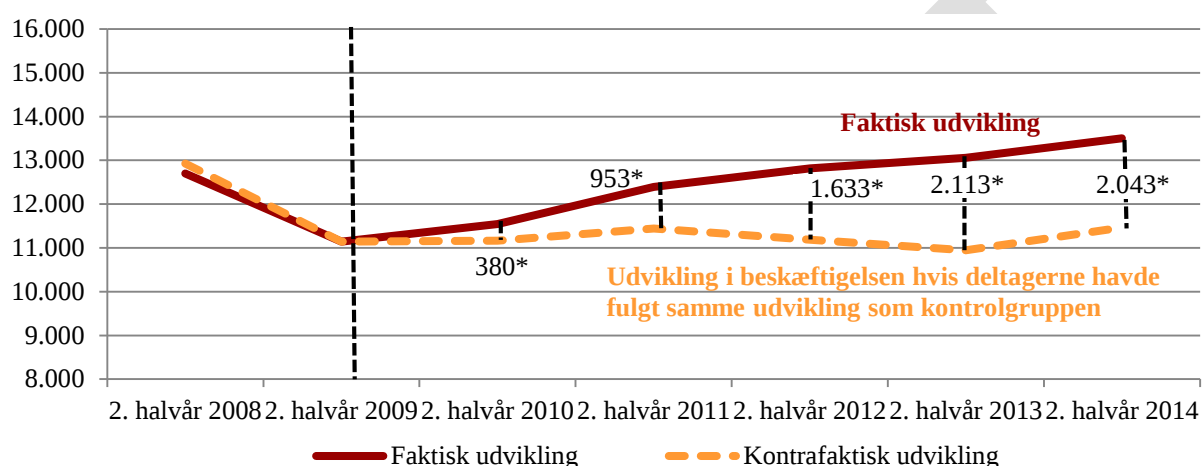
Effektvurderingen sker ved at sammenligne *andelen* af deltagervirksomheder med positiv vækst i beskæftigelse og omsætning med den tilsvarende andel i en kontrolgruppe af virksomheder, som ligner deltagerne, men ikke har deltaget i de midtjyske projekter.

Virksomhederne i kontrolgruppen ligner deltagervirksomhederne med hensyn til lokalisering, branche, antal fuldtidsansatte, omsætning og historisk udvikling i fuldtidsbeskæftigelsen

Den faktiske udviklingen i omsætning og beskæftigelse i de virksomheder, der har deltaget i projekterne er fulgt frem til 2. kvartal 2014 og ses nedenfor.

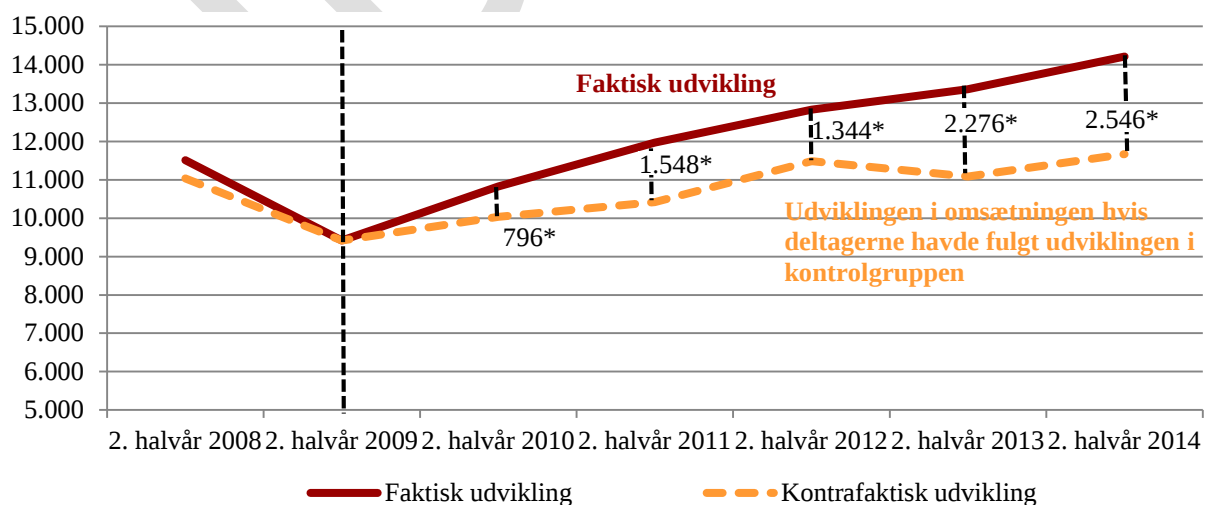
I alt 730 virksomheder indgår i målingen fra 11 projekter igangsæt i perioden 2007 til 2009. Omsættes testresultaterne fra effektivvurderingen af projekter igangsæt i 2007 til 2009 til faktiske tal for jobskabelsen, findes deltagervirksomhedernes samlede fuldtidsbeskæftigelse til at være 380 fuldtidsstillinger højere i 2. halvår 2010 end den ville have været, hvis virksomheder ikke havde deltaget i indsatsen. Den estimerede jobskabelse vokser til knap 2.050 fuldtidsstillinger i 2. halvår 2014, jf. figur 6.13.¹¹

Figur 6.13. *Projekter 2007-2009: Faktisk og kontrafaktisk udvikling i beskæftigelsen i deltagervirksomhederne samt estimeret jobskabelse (antal fuldtidsbeskæftigede), 2. halvår 2008-2. halvår 2014.*



Den estimerede meromsætning i deltagervirksomhederne fra projekter igangsæt i 2007 til 2009 findes til knap 800 mio. kr. i 2. halvår 2010, jf. figur 6.15. Den vokser til ca. 2.550 mio. kr. i 2. halvår 2014.

Figur 6.15. *Projekter 2007-2009: Faktisk og kontrafaktisk udvikling i omsætningen i deltagervirksomhederne samt estimeret meromsætning (mio. kr. i løbende priser), 2. halvår 2008-2. halvår 2014.*



¹¹ Nedgangen i beskæftigelsen fra 2. halvår 2008 til 2. halvår 2009 afspejler i høj grad den konjunkturelle udvikling.

Effektkæde for projektet: Program for virksomhedsudvikling 2017-2019 - regionalfondsmidler

Aktiviteter	Output	Effekter
Kollektive træningsforløb, basismodul 850-950 virksomheder deltager i basismodul á 1 dags varighed Succeskriterium: antal virksomheder fordelt pr. halvår Kollektive træningsforløb, træningscamp 400-440 virksomheder deltager i træningscamp á 2 dages varighed Succeskriterium: antal virksomheder fordelt pr. halvår Virksomhedspitch 50-70 virksomheder deltager i en virksomhedspitch Succeskriterium: antal virksomheder fordelt pr. halvår Individuel rådgivning 200-220 virksomheder får rådgivning fra privat konsulent Succeskriterium: antal virksomheder fordelt pr. halvår Vækstsparring 34-38 virksomheder får sparring fra en vækstmentor Succeskriterium: antal virksomheder fordelt pr. halvår Strategiske netværk, fase 1 100-115 virksomheder deltager i et strategisk netværk, fase 1 á 3 virksomheder Succeskriterium: antal virksomheder fordelt pr. halvår Strategiske netværk, fase 2 69-75 virksomheder deltager i et strategisk netværk, fase 2 á 3 virksomheder Succeskriterium: antal virksomheder fordelt pr. halvår	Indikator: Antal virksomheder, som modtager støtte Antal mio. kr. i private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder Forventet antal nye vækstvirksomheder Forventet jobskabelse Forventet skabt omsætning Succeskriterium: ovenstående indikatorer fordelt pr. halvår	Flere vækstvirksomheder Indikator: Antal nye vækstvirksomheder samlet for alle programaktiviteter Flere vækstvirksomheder målt på omsætning, beskæftigelse og værditilvækst: 0 - 2 år efter projektperioden 2 - 5 år efter projektperioden 5 - flere år efter projektperioden Succeskriterium: ovenstående indikator fordelt pr. halvår

Bilag 5. Effektkæde for Program for virksomhedsudvikling 2017-2019 – regionale udviklingsmidler

